

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NEDA ROSIĆ

NAVIDEZNO NAKUPOVANJE
ANALIZA METODE IN NJENA UPORABNOST PRI OCENJEVANJU
KAKOVOSTI STORITEV TURISTIČNIH AGENCIJ

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NEDA ROSIĆ

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

NAVIDEZNO NAKUPOVANJE
ANALIZA METODE IN NJENA UPORABNOST PRI OCENJEVANJU
KAKOVOSTI STORITEV TURISTIČNIH AGENCIJ

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

ZAHVALA

*Hvala mentorju, doc. dr. Mihaelu Klinetu
za pomoč in prijetno sodelovanje.*

*Družini in prijateljem za zaupanje,
pozitivne spodbude in podporo
v času mojega študija.*

NAVIDEZNO NAKUPOVANJE: ANALIZA METODE IN NJENA UPORABNOST PRI OCENJEVANJU KAKOVOSTI STORITEV TURISTIČNIH AGENCIJ

V diplomskem delu smo obravnavali metodo tržnega raziskovanja - navidezno nakupovanje in uporabnost te pri ocenjevanju kakovosti storitvenih dejavnosti, konkretno turističnih agencij. Gre za kvalitativno raziskavo, pri kateri se uporablja raziskovalna tehnika opazovanja z udeležbo, ki jo izvajajo za to posebej izbrani navidezni kupci, izurjeni za objektivno ocenitev prodajnega postopka. V prvem delu smo obravnavali pomen kakovosti storitve in kako ta vpliva na zadovoljstvo potrošnika s storitvijo. V nadaljevanju smo opredelili metodo navideznega nakupovanja, etična določila, ki regulirajo izvajanje metode in primerjali metodo s tradicionalnimi oblikami ocenjevanja zadovoljstva. Predstavili smo program navideznega nakupovanja, na podlagi katerega smo izpeljali empirični del diplomskega dela. V nalogi smo skušali ugotoviti, v kolikšno meri turistične agencije izpolnjujejo določene standarde pri posredovanju storitev in kje izstopajo v pozitivnem oziroma negativnem smislu. Ugotovili smo, da se agencije ne razlikujejo samo med seboj, temveč da se razlikujejo tudi v delu zaposlenih znotraj posameznih poslovalnic. Da bi agencije lahko izboljšale kakovost poslovanja in posledično ohranile konkurenčno prednost, je nujno, da zaposleni sprejmejo raziskavo in je ne obravnavajo kot način nadzora s strani vodstva. Za dolgoročno uveljavitev metode je torej potrebno nenehno posodabljanje standardov kakovosti podjetja, periodično izvajanje navideznega nakupovanja in komuniciranje z zaposlenimi o prednostih metode.

Ključne besede: navidezno nakupovanje, kakovost storitev, zadovoljstvo potrošnikov, turistične agencije.

MYSTERY SHOPPING: METHOD ANALYSIS AND METHOD APPLICABILITY IN EVALUATING QUALITY OF TOURIST AGENCIES' SERVICES

The thesis paper discusses a method of market research – mystery shopping and its applicability in evaluating quality of service industry, or more specifically, of the tourist agencies. This is a qualitative research using the research technique of participant observation, which is conducted by select mystery customers skilled to objectively evaluate the shopping procedure. The first part of the paper examines the significance of service quality and its influence on consumer's satisfaction with the service. The description of the mystery shopping method, ethics code, which regulates the method's usage, and the comparison with traditional techniques of satisfaction evaluation follow. The paper introduces the mystery shopping procedure, which presents the basis for the empirical part of the thesis paper. It also tries to establish to what extent tourist agencies meet certain standards in offering their services and if there is any variance, either in positive or in negative aspect. The findings show that not only the travel agencies differentiate between themselves, but in one single agency the work of one employee differentiates from the work of the other. To improve the quality of their business and as a result maintain unrivalled competition it is vital that the employees accept the research and not consider it a management's tool of supervision. For the long terms benefits of the method it is necessary to constantly update the company's quality standards, periodically employ mystery shopping and to communicate the advantages of the method to the employees.

Key words: mystery shopping, service quality, consumers' satisfaction, tourist agencies.

1. UVOD	6
2. KAKOVOST STORITEV IN ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV.....	8
2.1 OPREDELITEV STORITEV	8
2.2 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV	10
2.3 KAKOVOST STORITEV	14
2.4 ZNAČILNOSTI TURISTIČNIH STORITEV	17
3. NAVIDEZNO NAKUPOVANJE.....	22
3.1 OPREDELITEV METODE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA IN NJEN RAZVOJ	22
3.2 VRSTE METOD NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	27
3.3 PRIMERJAVA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA S TRADICIONALNIMI RAZISKAVAMI.....	29
3.3.1 Prednosti uporabe navideznega nakupovanja	31
3.3.2 Navidezno nakupovanje kot dopolnilo tradicionalnim raziskavam.....	34
3.4 ETIČNA IN PROFESIONALNA NAČELA PRI NAVIDEZNEM NAKUPOVANJU	37
3.4.1 Kodeks MSPA	38
3.4.2 Kodeks ESOMAR	40
3.5 KRITIKE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	41
3.6 RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PODROČJU TURISTIČNIH STORITEV	41
4. PROGRAM NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	44
4.1 POSTAVITEV CILJEV	45
4.2 OBLIKOVANJE SCENARIJA IN OCENJEVALNEGA LISTA	46
4.3 IZBIRANJE IN IZOBRAŽEVANJE NAVIDEZNIH KUPCEV	47
4.4 OCENJEVANJE	49
4.5 ANALIZA.....	50
4.6 IZVEDBA USTREZNIH UKREPOV	51
5. UPORABA METODE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PRIMERU IZBRANIH TURISTIČNIH AGENCIJ	53
5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	53
5.2 OBLIKOVANJE SCENARIJA IN OCENJEVALNEGA LISTA	53
5.3 PRIDOBIVANJE IN PRIPRAVA NAVIDEZNIH KUPCEV	55
5.4 OCENJEVANJE	56
5.5 ANALIZA PODATKOV	57
5.5.1 Predstavitev rezultatov po posameznih kategorijah.....	57
5.5.1.1 Zunanja podoba poslovalnice	57
5.5.1.2 Notranja urejenost poslovalnice	58
5.5.1.3 Okoliščine v poslovalnici.....	59
5.5.1.4 Ocena dela zaposlenega	60
5.6 POVZETEK ANALIZE IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA	69
5.7 OMEJITVE RAZISKAVE	72
6. SKLEP.....	74
7. LITERATURA	77
Priloga A: KRATEK POVZETEK KODEKSA ZDRUŽENJA ESOMAR.....	81
Priloga B: SCENARIJ ZA NAVIDEZNI NAKUP ZA IZBRANE TURISTIČNE AGENCIJE	82
Priloga C: OCENJEVALNI LIST ZA OCENITEV POSLOVALNIC.....	83
Priloga Č: TABELA Z REZULTATI RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	86

1. UVOD

V današnjem času je zaznati med podjetji iz storitvenega sektorja vse hujšo konkurenco, zato postaja način posredovanja storitve, predvsem pa kakovostna izvedba storitve, ključni faktor za uspeh podjetja. Boj za potrošnike in posledično bogatitev ponudbe vplivata na porabnike storitev, da so zahtevnejši glede kakovosti. Vendar zanje ni več pomembno, kaj podjetje ponuja, temveč kako to ponuja. Ključni faktor postaja interakcija potrošnikov s prodajnim osebjem, saj le-to pomembno vpliva na nakupne odločitve kupcev. Zaradi tega je izrednega pomena ravno poznavanje pričakovanj in želja kupcev, da bi jim lahko prilagodili svojo ponudbo.

Zadovoljstvo kupcev oziroma porabnikov storitev se ugotavlja z različnimi tržnimi raziskavami, med katerimi predstavlja metoda navideznega nakupovanja eno najučinkovitejših. S pomočjo te raziskave podjetja nadzirajo kakovost izvajanja standardov, določenih s strani podjetja, za prodajno osebje. Metoda navideznega nakupovanja je kvalitativna raziskava, v kateri se uporablja metoda opazovanja. Posebnost te metode je način pridobivanja podatkov, saj ta ne vključuje navadnih kupcev, temveč t. i. navidezne kupce, posebej izurjeno osebje, ki odigra v interakciji s prodajnim osebjem vlogo običajnega kupca. Na tak način podjetja dobijo konkretne informacije in dejstva o samem poteku prodajnega postopka, ki pomagajo razumeti, kaj je tisto, kar vpliva na (ne)zadovoljstvo kupcev.

Osnovni namen diplomske naloge je ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti metode navideznega nakupovanja in predstaviti pomembnost metode pri preverjanju in ugotavljanju kakovosti storitev v turističnih agencijah.

Glavni cilj je s primerjavo med aktualnim teoretičnim znanjem s področja raziskovanja navideznega nakupovanja ter kakovosti storitev in s prakso v izbranih turističnih agencijah ugotoviti, v kolikšni meri turistične agencije izpolnjujejo določene standarde pri posredovanju storitev, kje gradijo konkurenčne prednosti in kje lahko še izboljšajo svoje storitve. Nadaljnji cilji, ki sem si jih zastavila v diplomski nalogi, so :

- opredeliti nekatera osnovna izhodišča v zvezi z določanjem kakovosti storitev in kako se ta neposredno navezujejo na zadovoljstvo potrošnika;

- opredeliti metodo navideznega nakupovanja, ugotoviti njeno uporabno vrednost, etična določila in njene prednosti v primerjavi s tradicionalnimi raziskavami;
- analizirati potek metode navideznega nakupovanja in predstaviti program na podlagi študije primera.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na teoretični in praktični del. Teoretični del obsega povzetke opredelitev in stališč različnih tujih in domačih avtorjev o metodi navideznega nakupovanja in kakovosti storitev ter primerjave med omenjeno metodo s tradicionalnimi raziskavami. V prvem poglavju bom opredelila, kaj so storitve, kakovost storitev ter zadovoljstvo uporabnikov/odjemalcev v odnosu do kakovosti storitev. Prav tako bom predstavila posebnosti turističnih storitev. V drugem poglavju bom predstavila samo metodo navideznega nakupovanja, izvor metode, vrste metode navideznega nakupovanja, etična določila in kodekse, ki regulirajo izvajanje metode ter na koncu še primerjala navidezno nakupovanje s tradicionalnimi metodami ugotavljanja zadovoljstva kupcev. V tretjem poglavju bom natančneje predstavila program izvajanja navideznega nakupovanja z opredelitvijo ključnih korakov v izvedbi raziskave.

V praktičnem delu bom predstavila potek metode navideznega nakupovanja, kjer z izbranimi navideznimi kupci ocenjujem kakovost posredovanja storitev v določenih turističnih agencijah. Namen raziskave, ki sem jo opravila, je ocenitev posameznih poslovalnic, primerjava kakovosti izvedbe storitev med temi in ugotovitev odstopanja med agencijami v pozitivnem in negativnem smislu.

Z raziskavo sem preverjala naslednje hipoteze:

- zaposleni se premalo pozanimajo za želje in zahteve kupcev, ki še niso odločeni glede izbire aranžmaja in jim v glavnem kar v osnovi ponudijo aranžmaje, ki jih želijo zapolniti.
- kupcem, ki jasno določijo svoje želje, zaposleni prijazno svetujejo in se jim aktivno posvetijo.
- zaposleni dobro poznajo aranžmaje in popotniške destinacije in znajo ponuditi dodatne informacije o turističnih krajih.
- akcijske cene in posebne ponudbe so vedno jasno izpostavljene na dobro vidnih mestih.
- zaposleni v turističnih poslovalnicah kupce vedno povabijo na ponovni obisk.

2. KAKOVOST STORITEV IN ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

2.1 OPREDELITEV STORITEV

Razvoj marketinške discipline se v svojem tehnološkem vidiku v celoti povezuje s problematiko izdelkov. Šele v sedemdesetih letih pa se je razširilo spoznanje, da je v strukturi industrije začela prevladovati storitvena naravnost, ki je nosilka prehoda v poindustrijsko družbo. Storitve imajo različno obliko. Po eni strani vanje sodi celoten splet neprofitnih organizacij (bolnice, šole, cerkve, policija, sodišča, fundacije, muzeji itd.), po drugi pa vse bolj naraščajoče število profitnih organizacij (letalske družbe, odvetniške pisarne, svetovna podjetja, inženiring, trgovske in turistične organizacije, storitvena obrt itd.). Ne gre pa le za porast storitvenih dejavnosti, pač pa je vse izrazitejša tudi storitvena usmeritev tistih podjetij, ki proizvajajo končne izdelke. To je privedlo do povečanega zanimanja marketinških teoretikov za storitve (Jančič 1999: 59).

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio« (»servire« it.), ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer med drugim: delati za nekoga oziroma služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj 1998: 32).

Opredeljevanje storitve je zelo odvisno od izhodišča, ki ga pri tem uporabimo. Pravzaprav enotna, splošno veljavna in uporabna opredelitev, ki bi vsebovala vse vsebinske možnosti koncepta storitev, ni mogoča (Snoj 1998: 30). Avtorji s področja managementa in marketinga storitev uporabljajo različne prijeme pri opredeljevanju storitev, kar se odraža v precejšnjih razhajanjih med njimi. Tako eni teoretiki opredeljujejo storitve tako da jih opišejo, drugi naštevajo primere storitev, medtem ko večina avtorjev poskuša opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki, za katere obstajajo oprijemljive opredelitve.

Philip Kotler recimo opredeljuje storitev kot »dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek« (Kotler 1998: 464).

Avtorji, ki opredeljujejo storitve, tako da jih primerjajo z fizičnimi izdelki, uporabljajo za izhodišče dejstvo, da so storitve nesnovni, fizični izdelki pa snovni objekt menjave. Za takšno obravnavo storitev sta značilna dva prijema (Snoj 1998: 33):

- storitve obravnavajo kot v osnovi različne glede na fizične izdelke,
- storitve obravnavajo skupaj s fizičnimi izdelki na tako imenovanem kontinuumu, ki ima dve skrajnosti: na eni strani so popolnoma nesnovne storitve, na drugi pa popolnoma snovni izdelki.

Najbolj pogost pristop je tisti, pri katerem obravnavajo storitve kot objekte, ki se bistveno razlikujejo od snovnih izdelkov. Tako Lovelock ugotavlja, da obstajajo med storitvenimi izdelki in fizičnimi izdelki generične razlike, ki povzročajo tudi vsebinske razlike v marketingu teh dveh kategorij objektov menjave. Navaja šest generičnih razlik, in sicer (Snoj 1998: 33):

- Naravo izdelka. Po njem so storitve dejanja, izvajanje, napor; fizični izdelki pa sredstva oziroma stvari.
- Različne metode proizvodnje. Pri storitvah so odjemalci običajno aktivno udeleženi pri njihovem ustvarjanju, pri fizičnih izdelkih pa to ni nujno.
- Zaloge. Pri storitvah z ozirom na to, da gre za dejanja, ni možno uskladiščenje, pri večini fizičnih izdelkov pa je uskladiščenje možno.
- Kanali fizične distribucije. Ker storitve zahtevajo hkratno proizvodnjo in uporabo, pri večini storitev ni kanalov fizične distribucije.
- Elektronsko distribucijski kanali. Določene storitve, ki so usmerjene v odjemalčev mentalni zaznavni potencial, kot na primer izobraževanje, zabava, informiranje, lahko distribuiramo s pomočjo telekomunikacijskih naprav.
- Oblikovanje cen. Pri storitvah je mnogo težje opredeliti, katere fiksne in variabilne stroške lahko razdelimo po posameznih storitvah, še zlasti, če ponujamo več storitev.

K temu lahko dodamo še značilne karakteristike storitev, za katere se večina avtorjev strinja, da jih ločuje od izdelkov:

- **Neoprijemljivost.** Storitve ni mogoče oceniti z uporabo čutil, kot pri izdelkih (vonj, okus, konkretna oblika). Snovne karakteristike storitev, kot so zanesljivost, skrb, pozornost in prijaznost zaposlenih, je mogoče preveriti šele po nakupu ali porabi, zato

na oprijemljivost storitve vplivajo izdelki, vključeni v storitev, fizično okolje, kjer se izvaja storitev ter sama izvedba storitve (Palmer 1998: 11).

- **Neločljivost.** Storitve se porablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v storitveni proces (Jančič 1999: 60).
- **Heterogenost.** Ker se storitve opravljajo, vedno vključujejo pomemben del človeškega elementa. Običajno jih zaradi tega ni mogoče standardizirati (Jančič 1999: 59). Variabilnost storitve se lahko kaže v odstopanju standardov storitve od norm (variabilnost bo manjša pri avtomatiziranih storitvah) in v namernem odstopanju za prilagajanje določenim potrebam uporabnikov (Palmer 1998: 14).
- **Minljivost.** Storitve ni mogoče proizvajati na zalogo. Če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne (Jančič 1999: 60).
- **Lastništvo.** Ko se izvede storitev, ne pride do prenosa lastništva od prodajalca na kupca. Kupec kupuje zgolj pravico do izvedbe storitve, kot je na primer čas pravnega zastopnika (Palmer 1998: 16).

2.2 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV

Kupci izdelkov oziroma uporabniki storitev imajo ponavadi različne želje in potrebe in temu primerno določene težnje glede zadovoljevanja teh potreb, pri čemer glede na konkurenčno ponudbo upravičeno zahtevajo za vloženi denar tisto, kar jim bo prineslo največ koristi in bo uspešno zadovoljilo njihove potrebe. Običajno ovrednotijo ustreznost in zadovoljivost ponudbe emocionalno glede na *primerjavo* med lastnimi pričakovanji, ki so si jih ustvarili do izbranega izdelka ali storitve, in med dejansko zaznano vrednostjo ob nakupu in uporabi.

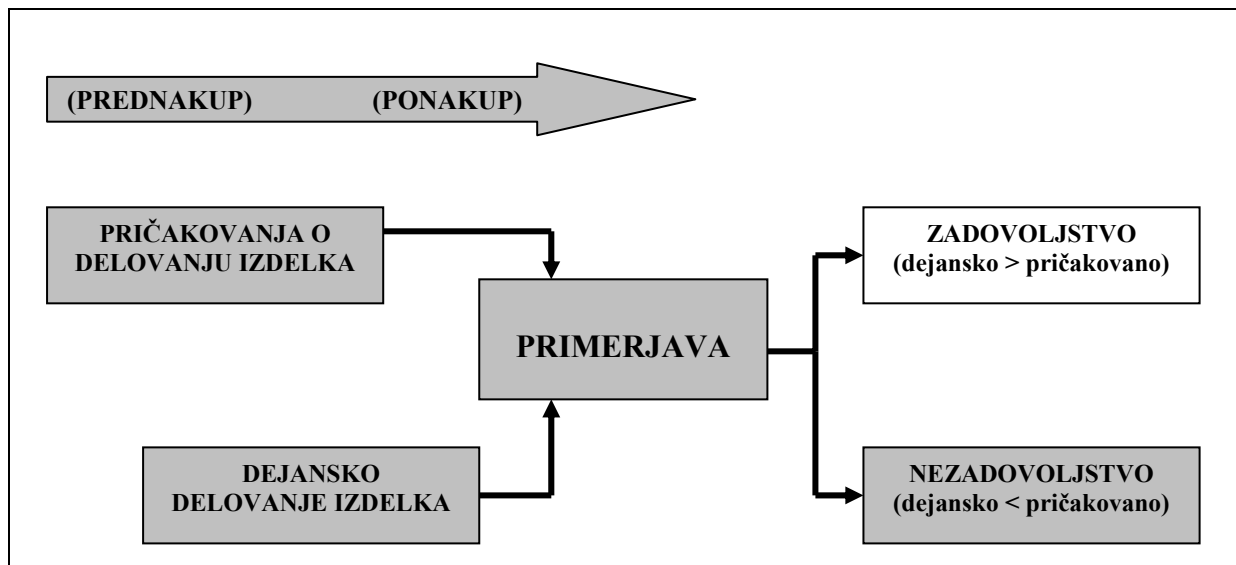
Kline opredeljuje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo potrošnikov kot čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve. Slika 2.2.1 predstavlja proces menjave, katerega podlaga je časovna razsežnost in ga določa 5 elementov (Kline in Ule 1996: 248):

- pričakovanja: izvor zadovoljstva potrošnika, ki izhaja iz prednakupne faze, v kateri potrošnik razvije pričakovanja o izdelku in katera se aktivirajo med potrošnjo ter se ohranjajo vse do ponakupne faze.
- Delovanje/učinki: izkušanje izdelka in njegove uporabe ter zaznavanje delovanja/učinkov na razsežnostih, ki so za potrošnika pomembne.

- Primerjava: potrošnik po uporabi primerja med seboj prednakupna pričakovanja in dejansko delovanje izdelka.
- Potrditev/nepotrditev: izid primerjave potrди ali zavrne potrošnikova pričakovanja.
- Neskladje: nam pove razdaljo v razlikovanju med pričakovano in dejansko ravnijo delovanja in kaže glede na raven odstopanja stopnjo nezadovoljstva.

O zadovoljnem potrošniku tako govorimo takrat, ko je dejanska raven delovanja izdelka enaka ali celo presega pričakovanja (Kline in Ule 1996: 249).

Slika 2.2.1: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo potrošnika kot proces primerjave



Vir: Kline in Ule 1996: 249.

Omenjena **pričakovanja** uporabnikov do izdelkov/storitev ponavadi izhajajo iz preteklih nakupovalnih izkušenj potrošnikov, ponudbe konkurentov, nasvetov ljudi, ki jim zaupajo, in iz oglaševanja ponudnikov, ki obljublajo ob nakupu pozitivne izkušnje in določene standarde kakovosti. Za različne ponudnike storitev je tako ključnega pomena poznavanje teh pričakovanj, saj lahko na podlagi teh informacij oblikujejo in izvajajo kakovostne storitve.

Zeithaml in Bitner (1996: 77–78) sta opredelili dva nivoja pričakovanj:

- *želeni nivo* storitve, katerega sta definirali kot nivo storitve, za katero potrošnik upa, da jo bo prejel in predstavlja idealno storitev. Pričakovanja tako odsevajo želje potrošnika in zaupanje v uresničitev teh želja.
- *nivo primerne storitve* oz. nivo storitve, ki je za potrošnika še sprejemljiva, imenovana

tudi minimalna tolerirana storitev, ki odraža nivo, katerega potrošniki pričakujejo, da bodo prejeli na podlagi njihovih izkušenj s storitvami, saj se zavedajo, da ni mogoče zmeraj prejeti v določenih okoliščinah in času storitev na zelenem nivoju.

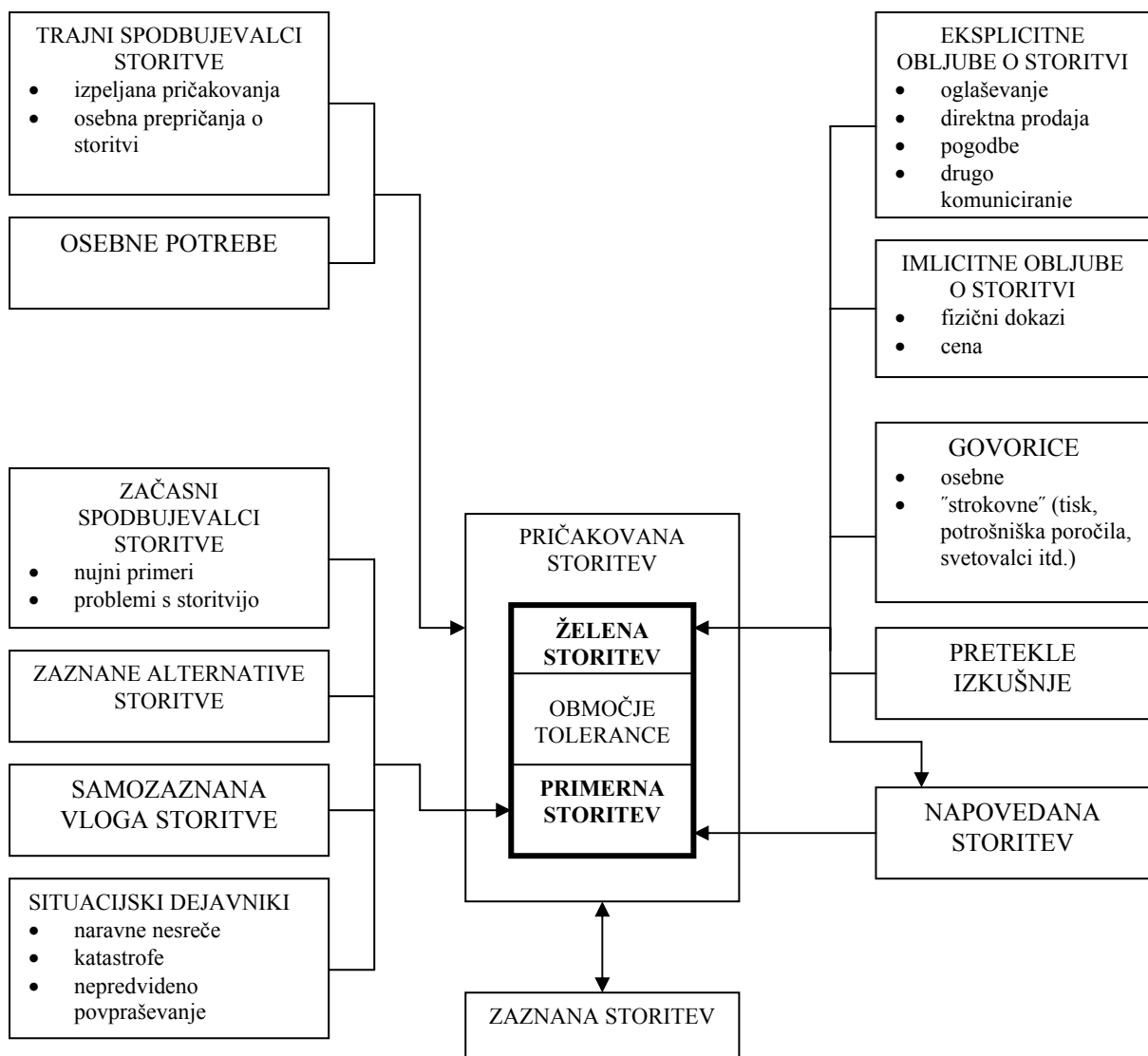
Ker pa so storitve heterogene in ker se razlikujejo ne samo med ponudniki storitev temveč celo med zaposlenimi znotraj posameznega ponudnika, potrošniki različno prepoznavajo in sprejemajo to raznolikost, kar Zeithaml in Bitner definirata kot *območje tolerance*. Če storitev pade pod nivo še primerne storitve, bodo potrošniki razočarani in njihovo zadovoljstvo s podjetjem spodkopano. Če bo nivo storitve presegel zeleni nivo, pa bodo potrošniki pozitivno presenečeni in seveda več kot zadovoljni. Ponudniki storitev morajo tako dobro poznati in razumeti ne samo velikost in omejitve območja tolerance, temveč tudi kdaj in kako valovi sprejemljivost pri posameznem potrošniku. Potrebno je vedeti, da imajo potrošniki za različne tipe storitev različen nivo pričakovanj. Prav tako je treba upoštevati, da se potrošnikovo območje tolerance spreminja glede na različne *dimenzije storitve*, tako da bolj kot bo neka dimenzija pomembna za potrošnika, ožje bo območje tolerantnosti in manj bo potrošnik pripravljen znižati pričakovanja (Zeithaml in Bitner 1996: 79–81).

Zeithamlova in Bitnerjeva sta opredelili naslednje dejavnike (1996: 82–90), ki vplivajo na oba nivoja storitve ter na potrošnikova pričakovanja o storitvah in jih nadalje predstavljam na sliki 2.2.2.

Na **zeleni nivo storitve** najbolj vplivajo prepričanja o storitvi in *osebne potrebe*, ki predstavljajo bistvene pogoje za fizično in psihično stanje potrošnika. *Trajni spodbujevalci storitve* so individualni dejavniki, ki stopnjujejo senzitivnost do storitve in potrošnikova pričakovanja izpeljujejo pod vplivom drugih oseb, medtem ko je osebno prepričanje o storitvi potrošnikova splošna drža o razumevanju storitve in primernem delu ponudnikov storitev. **Sprejemljivi (primerni) nivo** označujejo dejavniki, ki imajo krajši vpliv na potrošnika in so bolj spremenljive narave. Govorimo o štirih elementih, in sicer o *začasnih spodbujevalcih storitve* (ti posamezni dejavniki omogočajo potrošniku, da se bolje zave potrebe po storitvi, še zlasti v nujnih razmerah, zaradi česar pa bodo tudi višja pričakovanja potrošnikov), *o zaznanih alternativnih storitvah* (vednost, da obstaja konkurenca, zvišuje nivo sprejemljive storitve), *o potrošnikovi samozaznavni vlogi storitve* (stopnja, do katere potrošniki vplivajo na nivo storitve, ki jo prejema, tako da primerno odigrajo svoj del vloge) in *o situacijskih dejavnikih*, na katere ponudniki sicer nimajo vpliva, lahko pa zmanjšajo nivo primerne

storitve. Dejavnik, ki prav tako vpliva na primerni nivo pričakovanj je *napovedana storitev*, (raven storitve, za katero potrošniki verjamejo, da jo bodo najverjetneje prejeli). Ker se napovedi nanašajo na izkušnjo z individualno storitvijo, bodo bolj specifične in konkretne od pričakovanj potrošnikov. Zeithamlova in Bitnerjeva sta v svoj model o potrošnikovih pričakovanjih vključili tudi dejavnike, ki veljajo za oba nivoja pričakovanj. To so *eksplicitne obljube o storitvi* (osebne in neosebne izjave in obljube o storitvah potrošnikom iz strani organizacij), *implicitne obljube* (fizični dokazi), *govorice* in *pretekle izkušnje potrošnikov*.

Slika 2.2.2: Determinante potrošnikovih pričakovanj o storitvah



Vir: Zeithaml in Bitner 1996: 91.

Avtorici (1996: 97) zaključita, da so pričakovanja glede storitev, še zlasti pa pričakovanja primernih storitev dinamična in da rastejo hitro in skladno z obljubami ponudnikov glede posredovanja storitev. Zaradi vse večje konkurence in hitrih sprememb v industriji tudi

pričakovanja nihajo in se večajo, zato morajo biti podjetja pripravljena na njihovo nenehno spremljanje in na prilagajanje storitev tem pričakovanjem.

Ugotovljeno je namreč, da potrošniki, ki so zadovoljni z neko storitvijo, bolj verjetno nadaljujejo z uporabo teh storitev in o svoji pozitivni izkušnji govorijo drugim. Oboje pozitivno vpliva na prihodke in ob primerni kontroli stroškov na pozitivni končni rezultat podjetja, kar pa je cilj vsakega podjetja in pogoj za njegov dolgoročni obstoj. Zadovoljni potrošniki so torej bolj dobičkonosni in s širjenjem pozitivnih novic vplivajo na nakupne odločitve potencialnih novih potrošnikov. Obstaja pa tudi manjša verjetnost, da bodo zamenjali ponudnika. Podjetja glede zadovoljstva svojih potrošnikov niso ravnodušna, zato je njihov cilj imeti zadovoljne potrošnike, ki bodo ponavljali svoje nakupe. Pravi cilj podjetij pa bi moral biti ne le zagotoviti ponavljanja nakupov obstoječih potrošnikov, ampak zagotoviti, da ti večkratni potrošniki postanejo tudi pripadni potrošniki in zagovorniki podjetja, kar pa je mogoče le z vzpostavitvijo marketinških odnosov (Jančič v Kranjc 2004: 21).

2.3 KAKOVOST STORITEV

Snoj je poudaril, da je v literaturi s področja marketinga in obnašanja odjemalcev pogosta zmeda pri uporabi konceptov »zadovoljstvo kupcev« in »kakovost« v primerih, ko je kakovost obravnavana z vidika zadovoljevanja potreb odjemalcev. V takih primerih oba koncepta enačijo. Nedvomno je zadovoljstvo odjemalcev s storitvami legitimna sestavina ocene kakovosti storitev. Če jih obravnavamo z marketinškega zornega kota, je zadovoljstvo s storitvami pravzaprav merilo kakovosti njihovega delovanja (Snoj 1998: 158).

Kakovost storitve je po Parasuramanu, Zeithamlovi in Berryju globalna ocena oziroma stališče, ki zadeva superiornost določene vrste storitev v nekem obdobju uporabe ter storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve. Ko se pri posamezni vrsti storitev določene organizacije – ponudnika/izvajalca storitev kaže konstantno zadovoljstvo odjemalcev v zvezi z ravniyo delovanja teh storitev, lahko govorimo o njihovi dejanski kakovosti (Snoj 1998: 158).

Med pristopi pri opredeljevanju kakovosti storitev je najbolj ustrezen integrativni pristop, ki enači kakovost z vrednostjo storitev. Vrednost storitev v tej zvezi pa je odjemalčeva celovita ocena tega, kar je dobil za tisto, kar je dal (Klaus v Snoj 1998: 158).

Kakovost marketinškega spleta storitev se ocenjuje skozi t. i. *trenutke resnice* (moments of truth), soočenja med ponudniki in kupci. Ti trenutki resnice so številni bolj ali manj ključni stiki med kupci storitev in ponudniki le-teh in se v storitvenih organizacijah dogajajo na različnih ravneh, vsi pa ponazarjajo, kako zaposleni v storitveni industriji skupaj s kupci soustvarjajo storitev (Jančič 1999: 61). Zavedati se moramo, da kupci oziroma odjemalci storitev ocenjujejo izkušnjo z neko storitvijo ravno na podlagi teh trenutkov, kar seveda vpliva na zadovoljstvo z opravljeno storitvijo. Vsak neprimeren trenutek lahko vpliva na zaznavo celotne storitve, zato je pomembno, da se te trenutke obravnavata kot prvi vtis, ki se ga, ko se enkrat dogodi, ne da več ponoviti in popraviti.

Očitno je kakovost koncept, ki ima različne pomene za različne udeležence v zvezi s proizvodanjem, menjavanjem in uporabo storitev. Ker pa so odjemalci tisti, ki usodno odločajo o preživetju in razvoju vsake organizacije, je pri skrbi za kakovost storitev smiselno upoštevati predvsem njihove zaznave. Zato je z vidika marketinga smiselno, da storitvena organizacija upošteva, da odjemalci zaznavajo njene storitve kot izrazne celote njenih vrednot, vlaganj in kreativnih sposobnosti. Enako naj v menjavi dane protivrednosti razume kot izraze priznanja s strani odjemalcev. Storitve je potrebno obravnavati predvsem kot objekte zaznavanja, na katerih raven kakovosti vplivajo med drugim tudi vrednote, pričakovanja, emocije in sposobnosti zaznavanja tako ponudnika/izvajalca kot tudi odjemalcev. S tega stališča je torej dobra kakovost storitev nekakšno zaupanje v pomenu obojestranskega pozitivnega priznavanja. Zatorej ni dovolj, če storitve zadostujejo specifikacijam in so pripravljene za ponujanje oziroma uporabo, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev ali, kar je še boljše, na povečanje ugodja odjemalcev z vidika njihovega sistema vrednot, pričakovanj, emocij in sposobnosti zaznavanja. Da bo tako, pa mora organizacija poskrbeti, da bo vsak posameznik kot ponudnik/izvajalec pozitivno povezoval protivrednosti v menjavi s svojim počutjem na delu in z drugimi subjektivnimi dejavniki (Snoj 1998: 160). Kakovostni izvajalec storitve bo tisti zaposleni, ki bo med interakcijo s kupcem čim bolj obvladoval tehnični postopek in ob tem upravljal s kupčevo percepcijo, da njegova izvedba predstavlja kakovostno storitev (Harvey 1998: 588).

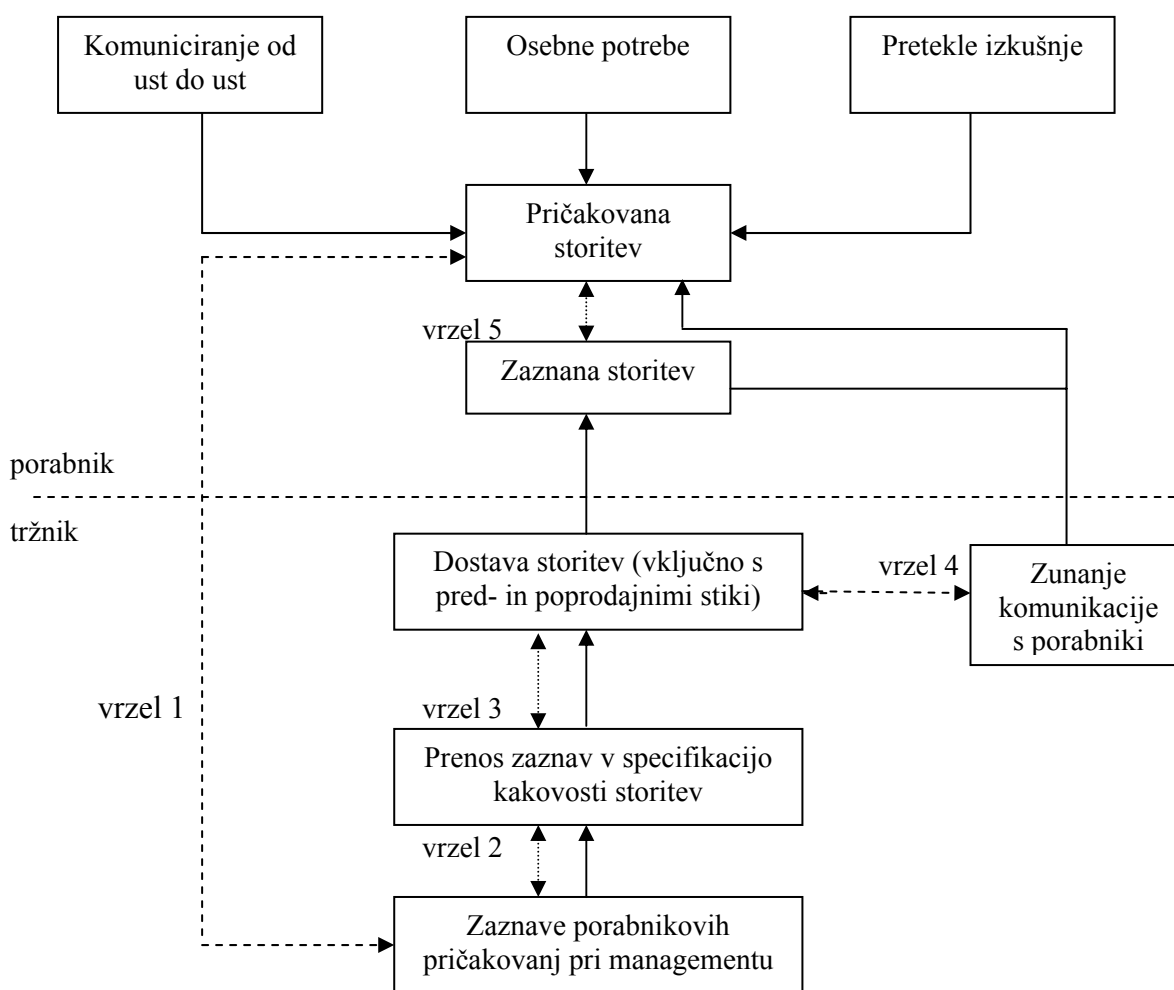
Smotrna skrb za kakovost omogoča naslednje koristi (Snoj 1998: 158):

- povečuje dobičkonosnost organizacij,
- pospešuje vračanje naložb,
- povečuje produktivnost,

- zmanjšuje proizvodne in druge stroške,
- krepi ugled organizacij in okolja, ki mu pripadajo, ter
- izboljšuje njihov konkurenčni položaj.

Parasuraman, Zeithaml in Berry so opredelili model kakovosti storitev, ki poudarja glavne pogoje za doseganje pričakovane kakovosti storitev.

Slika 2.3.1: Model kakovosti storitev



Vir: Parasuraman, Zeithaml in Berry v Kotler 1998: 474.

Model, ki je prikazan na sliki 2.3.1, opredeli pet vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev (Kotler 1998: 474–476):

- Vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri poslovodstvu (vodstvo ne zazna vedno prav, kaj porabniki želijo).

- Vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri poslovodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev (poslovodstvo ne utegne pravilno zaznati porabnikove želje, vendar ne določi natančnega izvedbenega standarda).
- Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitve (lahko se zgodi, da osebje ni dovolj izobraženo, je preobremenjeno, nesposobno ali celo nepripravljeno izpolniti standard).
- Vrzel med izvajanjem storitve in zunanjimi komunikacijami (na pričakovanja porabnikov vplivajo izjave, ki jih dajejo predstavniki podjetja, in tisto, kar jim sporočajo oglasi).
- Vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo.

Omenjeni raziskovalci so ugotovili pet dejavnikov kakovosti storitev (Kotler 1998: 476):

- Zanesljivost: sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno.
- Odzivnost: pripravljenost pomagati strankam in storitev hitro posredovati.
- Občutek zaupanja: znanje in vljudnost zaposlenih in sposobnost za ustvarjanje občutka varnosti in zaupanja.
- Usmerjenost pozornosti k odjemalcu: skrb in usmeritev pozornosti k posamezniku.
- Otipljive (opredmetene) stvari: videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva.

2.4 ZNAČILNOSTI TURISTIČNIH STORITEV

Turistične storitve imajo razen splošnih značilnosti storitev tudi svoje posebnosti. Te so (Brezovec 2000: 45–46):

- *Začasno lastništvo*; turisti, ki kupijo turistično storitev, le-te ne dobijo v trajno, temveč začasno "last" (najem počitniškega apartmaja za določen čas itd.).
- *Usmerjenost k ponudbi namesto k porabnikom*; turistična destinacija je najpogosteje dana, zato se šele po njenem ovrednotenju začnemo spraševati, komu jo lahko ponudimo.
- *Razpršeni nadzor nad storitvijo*; kakovosti turistične storitve ne nadzoruje vedno le en ponudnik, zato v dani integralni storitvi lahko napaka enega vpliva na omajanje ugleda drugega (na primer zaradi zamude letala se turisti pritožijo nad organizacijo).

- *Širina doživetja*; turistična storitev je celostna izkušnja turista, ki se začne s pripravami povprečno šest tednov pred nakupom in traja s spomini (in ocenami) vsaj še šest tednov po nakupu, zato je ocena storitve odvisna od več dejavnikov in kombinacij med njimi.
- *Visoka stopnja tveganja porabnikov*; ker turist nima možnosti preizkusiti turistične storitve pred nakupom, tvega relativno velik delež svojih prihodkov, kar nalaga ponudnikom zagotavljanje varnosti nakupa in vzpostavljanje zaupanja turistov do ponudnikov.
- *Sanje in fantazije kot sestavni del storitve*; ponudniki turističnih storitev morajo biti sposobni prepoznati te motive in jih odzrcaliti v svoji ponudbi.
- *Odvisnost od okolja*; turistične storitve so v veliki meri podvržene vplivom iz okolja, ki jih ponudnik ne more nadzorovati, pogosto niti predvideti (teroristične akcije, naravne nesreče, politični zapleti itd.), zato se morajo ponudniki znati hitro odzvati na krizne situacije (npr. znižanje cen).

Prizadevanja marketinga v turizmu so usmerjena k poudarjanju zaznavnosti turističnih storitev, torej k tistim elementom storitev, ki jih turist lahko zazna s čutili. Na primer: vizualni elementi (brošure, opremljenost hotelskih sob, urejenost osebja), glasovi (glasba), vonjave, ki jih turisti zaznajo, in materiali, ki jih turisti otipajo. S tem, ko turistom omogočimo, da storitev zaznajo s svojimi čutili, jim omogočimo, da jo lažje ovrednotijo in na ta način zmanjšajo svojo negotovost glede nakupne odločitve. S pomočjo zaznanih elementov turisti ovrednotijo storitev in vzpostavijo odnos do cene. Prizadevanja marketinga v turizmu so usmerjena tudi k zmanjševanju heterogenosti storitev. Zaradi velike vloge človeških dejavnikov pri izvajanju storitev (npr. znanja, izkušnje, sposobnosti) ni zagotovila, da bo turist dobil natančno tako storitev, kakršno pričakuje. Nezmožnost poenotenosti izvajanja turistične storitve pomeni za turista negotovost. Zato si podjetja prizadevajo zmanjšati možnost napak, ki jih povzročajo človeški dejavniki (npr. neprijaznost). V ta namen uvajajo standarde, usposabljanje zaposlenih ipd. (Brezovec 2000: 47).

Konkurenčne prednosti turističnega podjetja se lahko nanašajo na (Brezovec 2000: 83):

- posebne lastnosti storitve (prijaznost, hitrost ...),
- koristi, ki jih storitev prinaša gostom (občutek zadovoljstva, prestiža ...),
- primernost za določen segment (npr. zabavišni parki),

- ceno (poceni, drago),
- imidž (percepcije, ugled),
- lokacijo,
- zunanji izgled oz. notranja oprema.

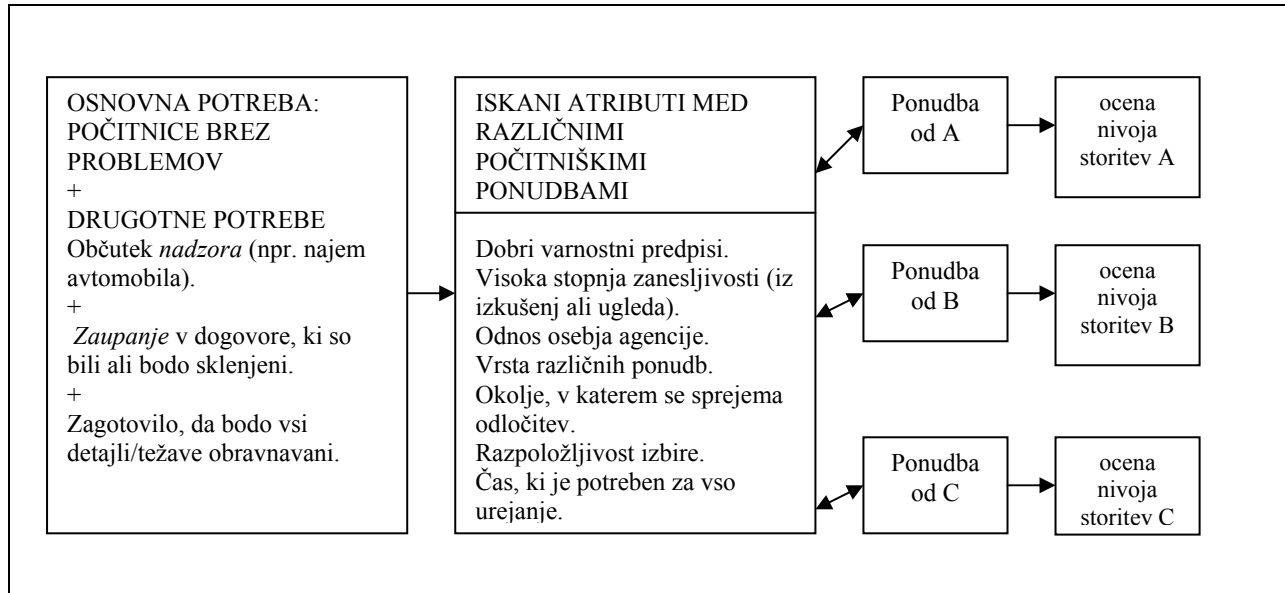
Način, ki potencialne stranke privlači k določeni destinaciji ali turistični ponudbi, je opredeljen s pomočjo številnih faktorjev. Vlogo posrednikov v samem procesu lahko povzamemo, kot je opredeljeno v nadaljevanju (Lumsdon 1997: 186–187):

- predstavitev širokega spektra potovalnih priložnosti za stranke;
- zagotovitev ključnih informacij v prednakupni fazi kot so cena, dosegljivost in ostale dimenzije;
- ponudba širokega izbora dodatnih storitev, kot so oskrba z dodatnimi kapacitetami ali informacijami;
- omogočanje enostavnega dostopa do dobavitelja;
- omogočanje takojšnjega odziva na tržne pogoje glede na hitro pokvarljivo naravo turistične ponudbe;
- prinašanje ekonomije velikega obsega za verigo dobaviteljev (posebej medcelinske destinacije) in
- ponudba feedbacka (povratne informacije) dobavitelju turističnih ponudb, ki drugače z oddaljenih tržišč ne bi bile izvedljive.

Za storitvene organizacije je pomembno da poznajo procese, s katerimi potrošniki ocenjujejo celotno ponudbo storitve. Sasser poudarja, da potrošniki na začetku ocenijo bistvo ponudbe glede na zmožnost zadovoljevanja potrošnikovih osnovnih potreb po storitvi, kot je na primer osnovna potreba po prevozu. Obstajajo pa še drugotne potrebe, kot so občutek nadzora, zaupanja, samoizpolnitve in statusa, ki se pretvorijo v številne vidne attribute storitve. Ti nato postanejo želeni atributi, katere Sasser nadalje razčlenjuje na: varnost (varnost tako potrošnika kot njegovega imetja), skladnost (zanesljivost), vedenje, dovršenost (stopnja obsega storitve), pogoji (okolje), razpoložljivost in časovna uskladitev (čas in tempo za izvedbo storitve). Izvajalci storitev v boju za potrošnika med seboj tekmujejo v ponudbi teh drugotnih atributov (Sasser v Palmer 1998: 40).

Slika 2.4.1 prikazuje primer potrošnikove ocenitve celotne ponudbe storitve turistične agencije.

Slika 2.4.1: Potrošnikova ocena celotne ponudbe storitve



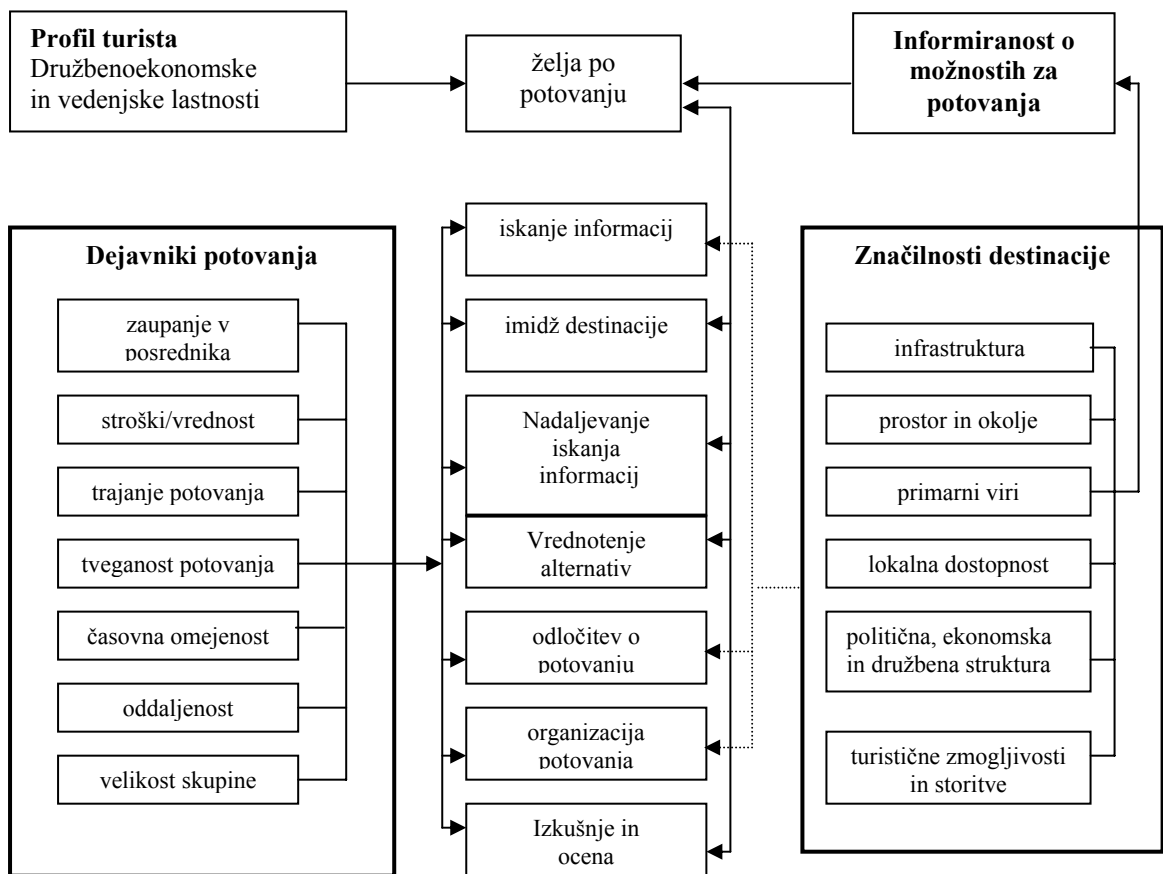
Vir: Palmer 1998:41.

Nakupno vedenje turistov je dokaj specifično, tako se pri procesu odločanja porabnikov turističnih storitev srečujemo z nekaterimi posebnosti, ki jih ločujejo od nakupnega vedenja porabnikov drugih dobrin.

Brezovec (2000: 41) na primer poudarja, da je za odjemalce turističnih storitev značilno zaupanje v tiste informacije, ki jih dobijo neposredno od ljudi; dojemanje cene turističnih ali gostinskih storitev kot kazalcev kakovosti, visoka stopnja lojalnosti ponudnikom turističnih storitev, ki so uspeli zadovoljiti njihove potrebe in želje, ter redko pritoževanje nad ponudbo ob nezadovoljstvu, za izbiro katere se krivijo sami. Posebnost nakupnega vedenja turistov se kaže tudi v njihovem vedenju po samem nakupu (izkušnji). Turist šele po nakupu dobi možnost oceniti kupljeno turistično storitev. V procesu odločanja o nakupu storitve (npr. počitnice na morju) turist ne more natanko vedeti, kaj kupuje in kaj bo za svoje plačilo dobil. Kupuje takorekoč mačka v žaklju (Brezovec 2000: 42).

V turističnem marketingu je pogosteje uporabljen model *procesa sprejemanja odločitve*, ki opredeljuje profil turista, elemente potovanja in lastnosti turistične destinacije (Brezovec 2000: 25) in je predstavljen na sliki 2.4.2.

Slika 2.4.2: Proces sprejemanja odločitve pri turistih



Vir: Mathieson in Wall, v Pizam in Mansfeld 1999: 23.

3. NAVIDEZNO NAKUPOVANJE

3.1 OPREDELITEV METODE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA IN NJEN RAZVOJ

Metoda navideznega nakupovanja je v Sloveniji relativno nova oblika raziskovanja kakovosti storitev. Čeprav to tehniko že vrsto let pozna in uporablja večina storitvenih podjetij po svetu, pri nas šele dobiva na veljavi. V angleški literaturi to vrsto raziskave najpogosteje opredeljujejo kot »mystery shopping«, vendar je znana tudi pod drugimi imeni.¹ V slovenskem jeziku je najbolj uveljavljeno pojmovanje »navidezno nakupovanje«, zaslediti pa je mogoče tudi izraza »namišljeno nakupovanje« in »skrivnostno nakupovanje«.

Opredelitev navideznega nakupovanja se je v strokovnih krogih spreminjala glede na razvoj v storitvenem sektorju in rast trženjskega raziskovanja. Tako je v literaturi moč zaslediti več definicij metode navideznega nakupovanja.

Philip Kotler navidezno nakupovanje opredeljuje kot: »enega izmed načinov, ki nam pomagata, da si ustvarimo podobo o kupčevem zadovoljstvu, in to je, da najamemo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence. Ti namišljeni kupci lahko tudi sprožijo konflikte z namenom, da ugotovijo, kako dobro se prodajalci znajdejo v določeni situaciji« (Kotler 1998: 42).

Wilson, ki velja za enega najbolj uveljavljenih avtorjev na tem področju, opredeljuje metodo navideznega nakupovanja kot »obliko opazovanja z udeležbo, ki uporablja raziskovalce v vlogi potrošnikov ali potencialnih kupcev z namenom opazovanja kvalitete storitev in postopkov med izvajanjem storitve« (Wilson 1998a: 414).

Mednarodna strokovna organizacija združenja ponudnikov navideznega nakupovanja MSPA pripisuje osrednjo vlogo navideznim kupcem in tako razširja definicijo, s katero opredeli navidezno nakupovanje kot: »uporabo posameznikov, ki so posebej izšolani za preverjanje in merjenje katerih koli storitvenih postopkov, tako da igrajo potencialne ali dejanske kupce in o svojih izkušnjah izčrpno in objektivno poročajo na vnaprej določen način. Cilj raziskave navideznega nakupovanja je priskrbeti informacije o upravljanju postopkov in/ali kvaliteti storitev za pomoč pri načrtovanju izobraževanja, izboljšanja storitev in posledično povečanja zadovoljstva potrošnikov« (MSPA 2003).

¹ Poleg izraza mystery shopping so v veljavi še številni drugi izrazi: secret shopping, performance evaluations, service monitoring, quality auditing, anonymous audits, performance audits, telephone checks, service investigations, service checks, frontline evaluations, employee evaluations, itd. (Karlsson in Hlebec 2006: 35).

Mednarodno združenje za trženjske raziskave ESOMAR nadalje navidezno nakupovanje opredeli kot: »dolgo uveljavljeno raziskovalno tehniko, ki jo uporabljajo razne poslovne, vladne in druge organizacije. Namen tovrstne raziskave je pomagati organizacijam pri ocenjevanju in izboljšanju standardov storitev, ki jih nudijo potrošnikom, tako da primerjajo dejansko izvedbo z zaželeno in v primerjavi s standardi konkurenčnih podjetij in drugih organizacij« (ESOMAR 2005).

Različne opredelitve navideznega nakupovanja kažejo na uporabnost te tehnike, ki se ne omejuje zgolj na trgovska podjetja, saj jo lahko koristimo v vsaki situaciji, kjer pride do interakcije med osebjem podjetja in uporabniki njihovih storitev ali kupci njihovih izdelkov. Kar poudarjajo vse definicije in jim je skupno, je namen izvedbe metode, s katero se ocenjuje *razlika* med želenim in dejanskim posredovanjem storitve oziroma *upoštevanje* standardov in predpisov, določenih s strani podjetja. Pojem, kaj je kakovostna storitev, seveda nima dokončnega odgovora, zato mora vsako podjetje zase ugotoviti, kako dojemajo kakovostno storitev uporabniki oziroma kupci tega podjetja.

Posebnost tehnike navideznega nakupovanja, ki jo ločuje od običajnih tržnih raziskav, je natančno posnemanje vedenja prodajnega osebja do kupcev. Teh podatkov pa ne priskrbijo dejanske stranke, temveč za to posebej izurjeni *navidezni kupci*. Ponavadi gre za običajne ljudi, ki se jih posebej izšola in pripravi za ocenjevanje storitev. Običajno te kupce izbirajo za to izurjene trženjske agencije, ki naredijo selekcijo kupcev na podlagi ustreznosti profila tipične stranke naročnika raziskave.

Naloga navideznih kupcev je, da priskrbijo nepristranski pogled v imenu strank. Običajne stranke so manj usposobljene za to, da priskrbijo podrobno povratno informacijo o svoji izkušnji in zatorej manj zanesljive kot vir ocenjevanja ključnih standardov storitve (Brešar Iskra 2000a: 40). Dobro izučeni navidezni kupci so neopazni tako za širšo javnost kot za osebje izpostave, ki se ocenjuje (Brešar Iskra, *prav tam*).

Navidezno nakupovanje uvrščamo med kvalitativne raziskave, pri kateri se uporablja raziskovalna tehnika opazovanja z udeležbo. Tovrstna oblika interakcije med raziskovalcem oziroma ocenjevalcem in opazovanim subjektom izhaja že iz kulturne antropologije. Antropologi so prevzeli način življenja subjektov, da bi lahko razumeli vedenje in norme določene kulture, ki še ni bilo dokumentirano ali sporočeno verbalno (Wilson 1998b: 148). V

kontekstu storitev ta opazovalna metoda omogoča pridobitev informacij o izkušnji storitve, ko se ta odvija pred nami, natančneje, pomaga razviti bogatejše znanje o izkustveni naravi storitev (Wilson 1998b: 149). Navidezno nakupovanje predstavlja primer prikritega načina opazovanja v javnem okolju, ki pa se razlikuje od antropološkega pristopa v strukturi in sistemu. Kulturna antropologija uporablja nestrukturirano opazovanje, kjer se raziskovalci poglobijo v situacijo, da bi odkrili realnost, medtem ko gre pri navideznem nakupovanju za strukturiran pristop, kjer se s pomočjo v naprej predpisanih kontrolnih seznamov ugotavlja in meri izvedba storitev (Wilson 2001: 723). Pri tem je potrebno poudariti, da ne gre zgolj in samo za opazovanje navideznih kupcev, saj se ti v prodajni proces tudi aktivno vključujejo in v njem sodelujejo.

V akademskih krogih je bilo na temo navideznega nakupovanja objavljenih skromno število člankov. Avtorji teh so uporabili metodo za različna raziskovalna področja kot so **zdravstvo**, kjer so z metodo ocenjevali storitev lekarn, tako da so simulirali bolezni pacientov (Watson *in drugi* 2004); **izobraževanje**, kjer so merili storitev v knjižnicah (Calvert 2005; McGregor 2005; Jantti 2006) ali ocenjevali delo profesorjev na fakultetah (Douglas 2006); **vlada**, ugotavljanje ali se izvajajo predpisi glede prodaje alkoholnih pijač mladoletnim (Gosselt *in drugi* 2007) in **medmrežje** (ocenitev tega, kako oskrbovalci medmrežja uravnavajo in nadzorujejo vsebine na spletu (Ahlert *in drugi* 2004).

Metoda navideznega nakupovanja je primerna za ugotavljanje treh tipov interakcij, ki se pojavijo med posredovanjem storitve (Gronroos *in* Langeard v Wilson 1998b: 150):

- interakcije med potrošniki in fizično-tehničnimi sredstvi; zunanji in notranji izgled poslovalnice²;
- interakcije med potrošniki in kontaktnim osebjem; kakovost, vdanost storitvi in senzitivnost prodajnega osebja³;
- interakcije med potrošniki in drugimi kupci; aktivno sodelovanje potrošnika v prodajnem postopku in vpliv potrošnikov na druge kupce.

Pomembnost navedenih interakcij se razlikuje glede na izvajano storitev in glede na trg potrošnikov. Da pa bo neka storitev lahko izvedena kakovostno, mora upoštevati in koordinirati vse tri tipe interakcij.

² Urejenost okolice in čistost poslovalnice, omogočen parkirni prostor, dostop za invalide, urejenost izložb, vidne oznake - obratovalni čas, označenost cen in popustov, toaletni prostori, število blagajn itd.

³ Vljudnost, urejenost, strokovnost, pristen in pozitiven odnos prodajnega osebja.

Začetki navideznega nakupovanja segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja v Združene države Amerike. Prvotni namen nove storitve je bil nadzorovati poštenost zaposlenih, ki so imeli pri svojem delu opravka z gotovino. V sedemdesetih in osemdesetih letih se je gospodarstvo premočrtno preusmerilo iz produkcije v storitveni sektor. S tem se je povečal tudi trg za opravljanje storitve navidezni nakup. Postalo je namreč očitno, da lahko podjetje utрпи desetkrat večjo izgubo zaradi izgubljenih prodaj in odtujenih strank, ki so posledica neaktivnosti zaposlenih. Guru menedžmenta Tom Peters je bil eden prvih, ki je storitev prepoznal kot enega najpomembnejših dejavnikov razlikovanja med konkurenčnimi podjetji: »Česar ne moreš meriti, tudi ne moreš upravljati« (Skrivnostni nakup 2007a). S pojavom interneta (medmrežja) v devetdesetih je industrija doživela veliko rast in se s prehodom v 21. stoletje z razvojem spletne programske rešitve popolnoma modernizirala.

Michelson (2001) je navedel nekaj glavnih razlogov za porast zanimanja za metodo navideznega nakupovanja. Ti so: upadanje kakovosti storitev, porast trgovskih verig, pritisk konkurence ter večanje števila podjetij, ki se ukvarjajo z navideznim nakupovanjem.

Tista podjetja, ki se odločijo za uporabo navideznega nakupovanja, kot glavni razlog uporabe najpogosteje navajajo nujno potrebo po izboljšanju kakovosti storitve, saj se zavedajo, da pričakovanja kupcev nikoli ne bodo enaka, temveč se bodo spreminjala in naraščala kot ponudba konkurence. Da bi lahko bila korak pred konkurenco, podjetja nenehno iščejo načine, kako glede na razvoj trendov prilagoditi pristope do kupcev oziroma uporabnikov, predvsem tako, da kontinuirano spremljajo določene smernice in pravila.

Prav takšna izkušnja jim je pokazala, da klasične metode preverjanja zadovoljstva kupcev niso dale odgovorov, ki so jih potrebovali. Z navideznim nakupovanjem pa dobivajo konkretne rezultate, vidijo napake, ki se ponavljajo, vrednotijo lastne standarde, razvidno je tudi, katere so njihove dobre in slabe strani poslovanja, na katerih dodatno delajo, da bi pridobili še večjo prednost pred konkurenco (Skrivnostni nakup po Karlsson in Horbec 2006). Lahko zaključimo, da je uporaba metode navideznega nakupovanja koristna, saj rezultate le-te lahko uporabimo za (Gral-Iteo 2003):

- za primerjavo izvajanja stikov s strankami med poslovalnicami, s konkurenco in primerjava v času,
- za primerjavo dejanskega izvajanja stikov s strankami glede na uveljavljene standarde za izvajanje stikov s strankami,

- kot opozorilni mehanizem za identifikacijo pomanjkljivosti preden rezultirajo v percepciji stranke in v upadu prodaje,
- kot osnovo za uvajanje učinkovitih sprememb v konkretnem obnašanju osebja,
- za motiviranje, nagrajevanje in izobraževanje (na kaj naj se osredotočijo izobraževalni programi) osebja,
- spremljanje učinkov vpeljanih notranjih sprememb na izvajanje stikov s strankami,
- merjenje vpliva raznovrstnih sprememb, kot so npr. spremembe v izdelkih, sistemih, ljudeh, marketingu, delu dneva/tedna, vremenu itd., za izvajanje stikov s strankami,
- pomoč pri razlagi rezultatov raziskav o zadovoljstvu strank: ali je vzrok manjšega zadovoljstva v zvezi s prijaznostjo, čakalno dobo res pomanjkljivost osebja; predolge čakalne dobe itd. ali pa so vzroki npr. v povečanem pričakovanju strank zaradi izboljšav pri konkurenci.

Kot smo že dejali, storitev navideznega nakupovanja lahko koristijo vsa podjetja, ki jim ni vseeno za kupce in ki želijo izboljšati kakovost lastnih poslovnih procesov, zato je program izvajanja navideznega nakupovanja mogoče prilagoditi katerikoli industriji. Glavne dejavnosti, kjer se uporablja navidezno nakupovanje pa so (Wilson 1998a: 415):

- finančne storitve (banke, zavarovalnice, avtomobilska zavarovanja, nepremičninske agencije);
- prosti čas/turizem (potovalne agencije, turistični uradi, hoteli, restavracije, izposojevalnice avtomobilov, gostilne);
- transport/oskrbovanje gospodinjstev (letališča, metroji, železnice, letalske družbe, distributerji elektrike, plina in vode);
- avtomobilizem (avto-moto organizacije, tovarne avtomobilov, bencinske črpalke);
- prodaja na drobno (špecerijske trgovine, veleblagovnice, trgovine z električnimi pripomočki, trgovine z oblačili, poštni uradi);
- vladni uradi (registracija vozil, izdaja uradnih dokumentov, carine, davčni uradi).

V ZDA obstaja preko 600 regionalnih in lokalnih podjetij, ki ponujajo storitev navideznega nakupovanja, več kot 350 v Veliki Britaniji in okrog 500 v preostalih delih sveta (Karlsson in Horbec 2006: 63). Po podatkih združenja za mystery shopping (MSPA) so evropska podjetja za tovrstne raziskave v letu 2005 namenila 210 milijonov evrov, severnoameriška pa 600 milijonov evrov. V letu 2007 naj bi v Evropi trg zrasel za 50 milijonov evrov, v Severni Ameriki pa za 140 milijonov (Petrov 2007).

V Sloveniji se za uporabo navideznega nakupovanja največkrat odločajo podjetja, ki se ukvarjajo z bančništvom in zavarovalništvom, s prodajo avtomobilov, z dostavo hitre pošte, turistični uradi, trgovine in posamezne restavracije. Storitve navideznega nakupovanja nudijo razna podjetja za tržne raziskave (GfK Gral-Iteo, Mediana, Aragon, Cati, CEOS, Spem, Metrix, RM Plus), v zadnjih letih pa je moč zaslediti tudi nekaj novih podjetij, ki se ukvarjajo izključno s to storitvijo (Skrivnostni nakup d.o.o., Sarlea, Mandat d.o.o., Temidia). Konkretnih podatkov, koliko sredstev je namenjenih temu področju v Sloveniji, za enkrat še ni.

3.2 VRSTE METOD NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Navidezno nakupovanje meri izvedbo oziroma spoštovanje postavljenih standardov poslovanja določenega podjetja kot so npr. (Karlsson in Horbec 2006: 36):

- opremljenost, izgled in čistoča prostora,
- vzpostavitev prvega stika s kupcem,
- videz in vedenje oziroma pristop prodajalca h kupcu,
- prijaznost v »trenutku resnice«,
- prodajalčevo poznavanje izdelkov in storitev,
- nudenje informacij in nasvetov kupcu, prodajne veščine in znanja,
- zaključitev prodajnega postopka,
- način obravnavanja reklamacij in pritožb kupca,
- spoštovanje predpisanih postopkov in zakonskih odredb,
- način promocije novih izdelkov ali storitev ter uspešnost promocijskih aktivnosti, kot so na primer nagradne igre,
- hitrost in učinkovitost telefonske komunikacije,
- prodajni postopki in komunikacija preko elektronske pošte ter hitrost in kakovost odgovorov na zahteve kupca preko elektronske pošte,
- učinkovitost izobraževanja prodajnega osebja,
- kakovost dela distributerjev, franšiz in ostalih po potrebi naročnikov.

Obstaja več vrst metod navideznega nakupovanja. Naročnik – podjetje se odloči za vrsto metode glede na zastavljene cilje, ki jih želi doseči s pomočjo programa navideznega nakupa.

Tabela 3.2.1: Metode navideznega nakupovanja

Navidezno nakupovanje	Obiski navideznih kupcev na prodajno mesto. Najbolj pogosta metoda v trgovinah na drobno, restavracijah, hotelih, kinodvoranah, bankah idr.
Navidezni klici	Telefonski klici navideznih kupcev, ki se uporabljajo za merjenje kakovosti telefonske komunikacije klicnih centrov oziroma podjetij, ki nudijo rezervacije, informacije in nakupe preko telefona.
Navidezni web	Obiski navideznih kupcev na spletno stran podjetja. Uporablja se za merjenje kvalitete nakupov preko interneta (medmrežja).
Navidezna e-pošta	Merjenje kakovosti in hitrosti odgovorov prodajnega osebja na vprašanja potencialnih kupcev preko elektronske pošte.
Nakup z nagrajevanjem	Navidezni kupec po opravljenem nakupu nagradi zaposlenega, če se je ta izkazal med prodajnim postopkom.
Benchmarking navidezni nakup	Obiski in telefonski klici navideznih kupcev konkurenčnim podjetjem, s pomočjo katerih podjetje pridobi informacije o ponudbi in kvaliteti storitev konkurence.
Navidezna pravna oseba ali Business to business navidezni nakup (B2B)	Preverjanje kakovosti storitev na trgu poslovne potrošnje (banke, zavarovalnice, itd.) s pomočjo navideznih kupcev-pravnih oseb (obrtniki, manjša podjetja), ki merijo hitrost in kakovost odgovorov ter ponudbo.
AUDIO in VIDEO navidezni nakup	Snemanje avdio/video zapisa z majhno kamero skrito v gumbih. Ta metoda, ki zahteva dodatno usposabljanje, je v uporabi večinoma v ZDA, medtem ko je drugje prepovedana z zakonom.
Pošteni nakup (integrity shop)	Preverjanje kraj in nepoštenega dela zaposlenih, ki jo opravijo podjetja za varovanje ali detektivi. Metoda se uporablja v ZDA, medtem ko je v Evropi prepovedana.
Revizija	Izčrpno preverjanje delovanja podjetja, katerega opravi navidezni kupec, da bi preveril dostavo izdelkov, skladiščenje, delovanje pisarne idr.

Vir: prirejeno po Karlsson in Horbec 2006: 37.

S pomočjo navideznega nakupovanja podjetja izboljšujejo komunikacijo s kupci, odkrivajo potencialne probleme (na primer nadzor spoštovanja predpisov, kvaliteta izdelkov, diskriminacija), pridobivajo pomembne objektivne informacije za potrebe izobraževanja zaposlenih in na podlagi teh oblikujejo sistem nagrajevanja osebja. Poleg navedenega pa navidezno nakupovanje služi tudi marketingu za nadzor kakovosti promocijskih aktivnosti,

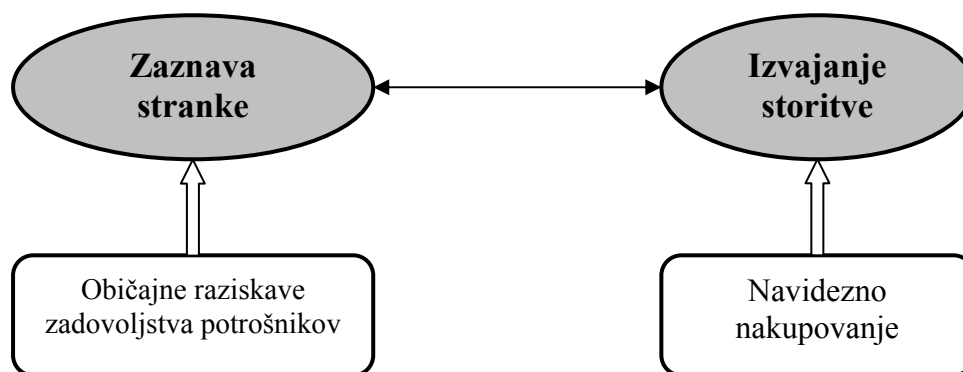
kontrolno dostopnosti in aktualnosti promocijskih gradiv, nadzoru programa lojalnosti, preverjanje dodatne ponudbe kupcu, primerljivost cen in kakovosti storitev (Karlsson in Horbec 2006: 52).

3.3 PRIMERJAVA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA S TRADICIONALNIMI RAZISKAVAMI

Kadar se podjetje odloči za analizo kakovosti posredovane storitve, se lahko odloči med dvema načinoma raziskave. Informacije o interakciji med udeleženci prodajnega postopka in osebjem, ki postopek izvaja, lahko pridobi tako, da pristopi do dejanskih porabnikov. To je značilnost tradicionalnih raziskav zadovoljstva s storitvami. Lahko pa zbira informacije kar neposredno na samem kraju dogajanja, takrat govorimo o navideznem nakupovanju.

Tradicionalne raziskave temeljijo na percepcijah. Ugotavljajo, kaj je strankam všeč in kaj ne, kaj si želijo in kaj jim je/ni pomembno, kako so zadovoljne; skratka raziskujejo odnos strank (njihovo videnje) do tistega, kaj jim ponujamo. Po drugi strani pa imamo pri *navideznem nakupovanju* v najboljšem primeru opravka z opaznim, merljivim obnašanjem osebja in s tem, kaj in na kakšen način je bilo izročeno stranki (Brešar Iskra 2000a: 40). Preko tradicionalnih raziskav raziskovalci dobijo podatke, da je bilo na primer prodajno osebje grobo in žaljivo, z navideznim nakupovanjem pa lahko ugotovijo, zakaj so kupci osebje tako zaznavali (na primer ni bilo očesnega stika, osebje je ignoriralo kupce in se pogovarjalo med seboj namesto z njimi itd.)

Slika 3.3.1: Primerjava navideznega nakupovanja z raziskavo zadovoljstva potrošnikov



Vir: Brešar Iskra 2000a: 40.

Namen raziskave zadovoljstva potrošnikov je predpostavljane pričakovanj potrošnikov, ki jih odražajo razni ekonomski, demografski in psihografski dejavniki. Da bi lahko pravilno sklepali o splošnih pričakovanjih ciljnih potrošnikov, bi potrebovali velik vzorec sodelujočih. Dejstvo pa je, da je veliko potrošnikov zelo zaposlenih, zato večinoma neradi sodelujejo pri anketiranju in ponavadi odklanjajo tudi telefonsko anketiranje. Tisti potrošniki, ki so pripravljeni sodelovati, ne predstavljajo nujno ciljne populacije. Pogosto se tudi dogaja, da so raziskave o zadovoljstvu skrajšane na samo nekaj (splošnih) vprašanj, da bi lahko pridobili zadosten odstotek odgovorov, kar pa se nemalokrat odraža v povprečnih končnih rezultatih.

Veljavnost običajnih (kvantitativnih) raziskav torej temelji na agregiranih percepcijah potrošnikov na statističnem vzorcu, medtem ko za veljavnost rezultatov navideznega nakupovanja ni potrebno tako veliko število opazovanj oziroma obiskov posamične lokacije. Posamični obisk navideznega kupca ima veliko večjo težo kot odgovori posameznika v običajni kvantitativni raziskavi. Lahko rečemo, da je poročilo navideznega nakupovanja le trenutni posnetek posamičnega obiska posamične lokacije ob točno določeni uri in dnevu. Prav zato pa mora poročilo omogočiti natančnost trenutnega posnetka (Brešar Iskra 2000b: 36).

Tabela 3.3.1: Primerjava navideznega nakupovanja s tradicionalnimi raziskavami

	Raziskava zadovoljstva potrošnikov	Navidezno nakupovanje
področje pridobivanja podatkov	široko– organizacijsko	specifično – raven enote
perspektiva organizacije	strateška	taktična
poročila temeljijo na	percepciji (občutki)	izvedbi storitve (dejstva)
podatki primerni za	načrtovanje, strategijo	dejanja, ukrepanje
meri	rezultat storitve	celoten potek storitve

Vir: Buxton 2000.

Prav tako se navidezno nakupovanje razlikuje od tradicionalnih raziskav v sami obliki vprašalnika oziroma ocenjevalnega lista.

V klasičnih vprašalnikih obstaja možnost, da anketirani odgovarja v skladu s predstavo, ki jo želi ustvariti o sebi in ne tistega, kar res misli. Pri navideznem nakupovanju pa tega ni, ker je navidezni kupec v vlogi opazovalca, ki popisuje dejstva. Odpadejo težave s priklicem,

napačnim razumevanjem ali omejenim izražanjem mnenj. Takšni potencialno pristranski učinki so zminimalizirani v situaciji, ko navidezni kupec neposredno opazuje subjekt »v naravnem stanju« (Brešar Iskra 2000a: 41).

Ludtke in Friderichs (Wilson 1998c: 286) poudarjata še naslednje tri pomanjkljivosti intervjujev in anket, ki jih navidezno nakupovanje, kot metoda opazovanja z udeležbo, presega:

- pogosto pride do neskladja med dejanskim in poročanim vedenjem; na primer izjave v intervjujih niso v skladu z dejanskim vedenjem intervjuvancev, saj določene stvari med sabo zamešajo, se jih ne spomnijo ali si jih celo izmislijo;
- pogosto je določena dejstva mogoče odkriti le v naravnem okolju; intervjuvanci se nekaterih stvari ne zavedajo, zato je te težko pridobiti z izpraševanjem;
- govorne sposobnosti intervjuvancev lahko zmanjšajo kvaliteto in kvantiteto zbranih informacij.

Seveda se razlikujejo med seboj tudi sami udeleženci raziskav. Navidezni kupci so izbrani premišljeno vnaprej in tudi primerno izučeni, da predstavljajo profil ciljne populacije naročnika raziskave, medtem ko so udeleženci tradicionalnih raziskav izbrani naključno, tako da predstavljajo širšo populacijo.

3.3.1 Prednosti uporabe navideznega nakupovanja

Že sama primerjava med tradicionalnimi raziskavami in navideznim nakupovanjem nakazuje nekatere prednosti uporabe navideznega nakupovanja. Metoda navideznega nakupovanja pa prinaša poleg teh še nekaj drugih prednosti v primerjavi s tradicionalnimi raziskavami.

Ocenjevanje dejstev

Metoda omogoča ocenjevanje postopkov (dejstva) in ne rezultatov (zaznavanj) in kar je še pomembneje, meritev se dogaja med časom izvajanja storitve – merjenje storitve, ki se odvija pred nami. Pozornost je na tem, katere dejavnosti in postopki se ali se ne zgodijo, ne pa na zbiranju mnenj o storitveni izkušnji. Nivoji raziskav zadovoljstva potrošnikov ostajajo statični, zato ne omogočajo uporabnega orodja za primerjavo dela zaposlenih ali za nagrajevanje teh (Wilson 1998a: 415). Informacije, ki jih dobimo z metodo navideznega

nakupovanja so bolj detaljne (Wilson 1998c: 286). Zato se navidezno nakupovanje lahko uporabi za zbiranje dejanskih informacij, kot so število potrošnikov, ki čakajo v vrsti, ali se osebni prodajalci predstavijo z imenom itd. (Finn 2001: 310).

Objektivnost in zanesljivost

Agencije in podjetja si prizadevajo dosegati maksimalno zanesljivost metode navideznega nakupovanja z objektivnim merjenjem in skrbno selekcijo ter izobraževanjem navideznih kupcev. Objektivno merjenje je mogoče s preverjanjem postopkov, ki so se oziroma se niso izvedli, in preko atributov, ki jih je možno naštetih (na primer število odprtih okenc in dolžina čakalne vrste). Ker se ocenjujejo med drugim tudi videz in dejanja osebja, kot so vljudnost, strokovno znanje in uslužnost, se subjektivnost zminimalizira tako, da se uporabijo ocenjevalne lestvice. Te dopolnjujejo še nekateri osebni komentarji navideznih kupcev, s katerimi upravičijo svoje ocene. Vsa področja, kjer se zahteva komentar, so detajlno strukturirana, da bi se tako zmanjšal vpliv potrošnikovih individualnih preferenc do področij kot so čistoča in izvedba. Ponekod navideznim kupcem pokažejo tudi fotografije in video posnetke posredovanja storitev, da bi predstavili postopek pravnega ocenjevanja posameznih delov interakcije. Vpliv demografskih značilnosti navideznega kupca, kot so starost, spol, etično ozadje itd. ne bi smele vplivati na samo interakcijo med navideznim nakupom, saj naj bi osebje vsako srečanje obravnavalo na enak način in vsakega kupca z enakim spoštovanjem, tako da razlike med samimi navideznimi kupci prav tako ne bi smele imeti vpliva na sam postopek izvedbe (Wilson 1998a: 416).

Velikost vzorca in kontinuiranost izvajanja raziskave

Programi navideznega nakupovanja so navadno kontinuirani, pogosto se izvajajo mesečno oziroma v mesečnih valovih. Še posebej je tehnika navideznega nakupovanja zanimiva za podjetja, ki imajo veliko podružnic po vsej državi. V tipično raziskavo je vključena vsaka podružnica (ali prodajalna). S tem se omogoči primerjava tako v času kot v prostoru (med različnimi podružnicami) (Brešar Iskra 2000a: 42). Podjetja so že pred časom ugotovila, da neredno izvajanje navideznega nakupovanja ne služi spodbujanju zaposlenih in prinaša zgolj visoke stroške. Zato danes podjetja navidezno nakupovanje uporabljajo kontinuirano, kar zagotavlja, da se zaposleni bolj zavedajo ocenjevanja in se posledično bolj posvečajo strankam in samemu načinu prodaje produktov (Lubin 1998).

Majhnost vzorca in omejeno število opravljenih nakupov izvajalci navideznega nakupovanja opravičujejo s trditvijo, da je vsako srečanje s posredovanjem storitve kritično, zato bi morala

biti kakovost izvajanja storitve ob vsakem obisku potrošnikov enaka. Naročniki lahko s pomočjo metode ugotovijo, da povprečni rezultat navideznih nakupov vseh poslovalnic nakazuje nek trend, medtem ko bodo rezultati posameznih poslovalnic variirali mesečno glede na določene okoliščine v času obiska navideznih kupcev. Vendar je to sprejemljivo, saj je cilj storitvenih podjetij standardiziranje kakovosti storitve, tako da mesečna nihanja določajo merilo velikosti doseganja teh standardov (Wilson 1998b: 156).

Majhni stroški izvajanja raziskave

Leta 1999 je bila na Univerzi v Alberti v ZDA izvedena psihometrična raziskava, v kateri so primerjali kakovost dobljenih rezultatov o posredovanju storitve, pridobljene z navideznim nakupovanjem in z intervjuji kupcev. Intervjuvali so 210 uporabnikov treh različnih kavarn in uporabili osem navideznih kupcev, ki so opravili po dva obiska v različnih časovnih obdobjih v tednu dni. S primerjavo so ugotovili, da je navidezno nakupovanje ne samo primerljiva, ampak tudi stroškovno ugodnejša metoda kot intervjuji kupcev. Razlog, da je navidezno nakupovanje cenejše, je v tem, da je za verodostojnost rezultatov potrebno manjše število raziskovalcev, poleg tega je raziskava tudi hitreje izpeljana. Drugi razlog je v tem, da navidezni kupci natanko vedo, kaj morajo opazovati in so na to osredotočeni, medtem ko pri intervjujih ne moremo dobiti popolnih podatkov o določenih delih posredovanja storitve in je potrebno večje število intervjuvancev (Cerar 2005). Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Finn in Kayande potrjuje, da so podatki o ocenah, ki so jih zbrali navidezni kupci, bolj kvalitetni od podatkov iz potrošniških raziskav, kadar obe metodi uporabita običajno orodje za merjenje storitev v prodajalnah. Kljub visokim stroškom za ocenitev je navidezno nakupovanje še vedno finančno bolj ugodna rešitev za zbiranje ocen prodajaln za nadaljnje upravljanje menedžmenta. Optimalne odločitve variirajo s cilji, ki jih želi izmeriti menedžment in z določenim konstruktom, ki se ga meri (Finn in Kayande 1999).

Ostale prednosti

Metoda navideznega nakupovanja omogoča primerjavo izvajanja storitev določenega podjetja s konkurenčnimi podjetji. Z opazovanjem javne plati podjetja vodilni lažje ugotovijo konkurenčne prednosti in področja, kjer je še potrebno preseči konkurenco.

Z navideznim nakupovanjem je mogoče ugotoviti, kateri zaposleni se še posebej potrudijo pri izboljšanju stikov s kupci. Tako je lahko odlično pozitivno orodje za motivacijo osebja, ki bo za dobro opravljeno delo temu primerno tudi nagrajeno in javno pohvaljeno s strani vodilnih.

Navidezno nakupovanje je prav tako integralno orodje za izobraževanje, saj na podlagi rezultatov vodilni določijo, na katerih področjih je treba zaposlene še dodatno izobraževati (Bromage v Douglas 2006: 113). S pomočjo raziskave podjetja tako dobijo podatke o samem strokovnem znanju svojega osebja. Na podlagi rezultatov ugotovijo, koliko se osebje dejansko spozna na izdelke oziroma storitve, kakšen način predstavitve uberejo ter kakšna je njihova predstavitev izdelkov/storitev v primerjavi s konkurenco, nenazadnje pa še, kako učinkovito je bilo samo nagrajevanje in izobraževanje za zaposlene, ki so ga uvedli.

Pravilno načrtovana in izpeljana raziskava navideznega nakupovanja lahko priskrbi zgodnji opozorilni mehanizem za katerokoli dejavnost, ki temelji na obsežnih stikih z javnostjo. Pomanjkljivosti pri izvajanju storitev lahko identificiramo in jih tudi odpravimo še preden bi jih zaznale stranke in bi upadla prodaja (Brešar Iskra 2000a: 41). Metoda pa ne samo da pripomore k odkrivanju pomanjkljivosti in problemov, s katerimi se soočajo podjetja, temveč pomaga tudi pri pridobivanju povratnih informacij o izboljšavah, ki so bile vpeljane.

3.3.2 Navidezno nakupovanje kot dopolnilo tradicionalnim raziskavam

Čeprav ima tehnika navideznega nakupovanja veliko uporabnost, ne more predstavljati dokončne zamenjave za tradicionalne raziskave. Ne poda nam zanesljivih odgovorov, kaj je tisto, kar ciljni kupci želijo od nekega izdelka ali storitve oziroma ali ta izdelek/storitev to tudi ponuja. Sicer je možno izvajati metodo navideznega nakupovanja kot samostojno raziskavo, vendar strokovnjaki s področja tržnega raziskovanja priporočajo izvajanje metode v kombinaciji z nekaterimi drugimi metodami merjenja zadovoljstva potrošnikov.

Ker rezultati posamičnih raziskav niso zadostni za ugotavljanje izvajanja kakovosti storitev, raziskovalci ponavadi izvajajo še naslednje metode spremljanja in merjenja porabnikovega zadovoljstva (Kotler 1998: 41–42):

- **Sistem pritožb in predlogov.** Tak pretok informacij prinese podjetjem veliko novih idej in jim hkrati omogoči hitrejše reševanje problemov.
- **Ankete o zadovoljstvu kupcev.** Kupčevo zadovoljstvo lahko izmerimo neposredno z vprašanjem (kako ste zadovoljni s storitvijo x), lahko jih vprašamo, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili (izpeljano nezadovoljstvo), lahko jih prosimo, da naštejejo probleme, ki so jih imeli s ponudbo, in predlagajo izboljšave (analiza

problema) ali da razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost organizacije pri izpeljavi vsakega posameznega elementa (pomembnost/uspešnost poslovanja). S to metodo organizacija ugotovi, če je premalo učinkovita pri določenih elementih ponudbe, dosega ali presega pričakovanja pri drugih, manj pomembnih elementih.

- **Analiza izgubljenih kupcev.** Podjetja bi morala vzpostaviti stik s kupci, ki so prenehali kupovati pri njih oziroma so dobili drugega dobavitelja, da bi izvedela, zakaj se je to zgodilo. Izredno pomembno je, da se pogovorijo s tistimi, ki pri njih ne kupujejo več. Nič manj pomembno ni, da spremljajo stopnjo osipa kupcev, ki v primeru, da narašča, jasno kaže, da podjetju ne uspe zadovoljiti svojih kupcev.

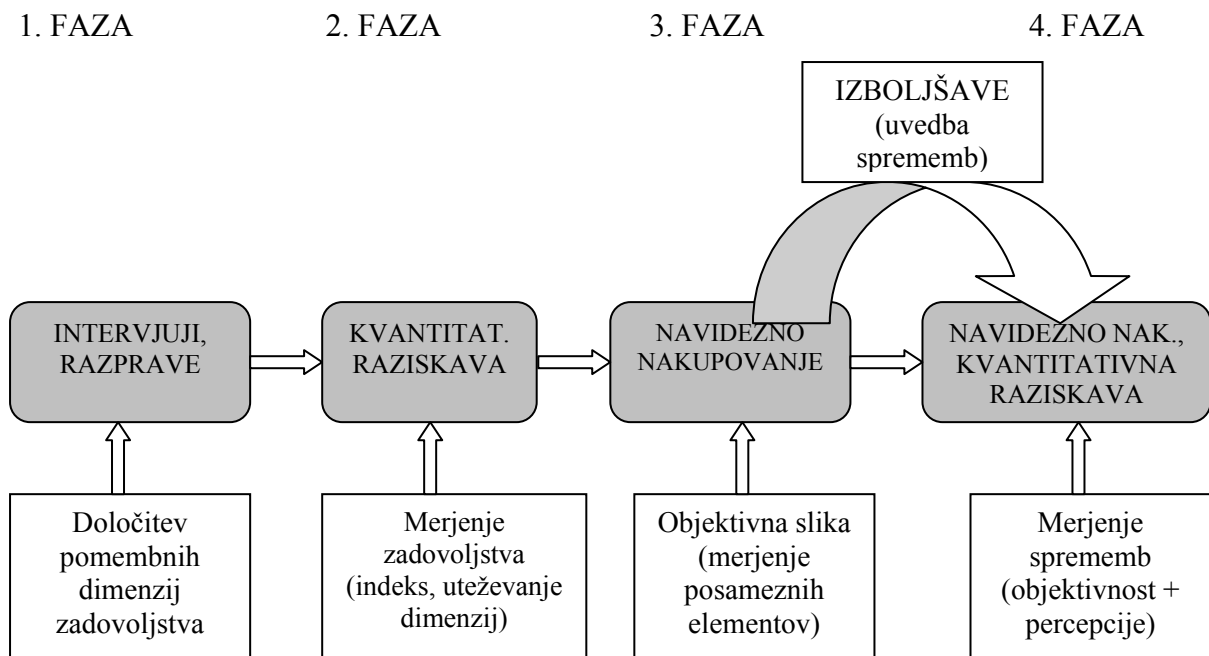
Še ena od metod je uporaba skupinske diskusije oziroma fokusnih skupin, kjer skupina 6 do 10 udeležencev diskutira o svojih občutkih, zaznavah, stališčih in o sistemu vrednot. Tej metodi je podoben tudi individualni oziroma globinski intervju, kjer pa se pozornost preusmeri na ciljno osebo, na njene vrednote in stališča do nekega izdelka oziroma storitve. Prednost obeh metod je, da lahko z njima doživimo potrošnika, takšnega kot je.

Brešar Iskra (2000a: 42) je nakazala nekatere možne kombinacije metod z navideznim nakupovanjem, s čimer lahko še povečamo učinkovitost navideznega nakupovanja:

- Navidezno nakupovanje lahko dopolnjuje druga raziskovalna orodja, na primer raziskave zadovoljstva s tem, da beleži, kar se je dejansko zgodilo na kraju nakupa ali poizvedovanja. Pri podjetjih, ki imajo več podružnic na različnih lokacijah, je navidezno nakupovanje še posebej uporabno – npr. če so rezultati raziskave o zadovoljstvu pokazali različno stopnjo zadovoljstva pri različnih podružnicah, navidezno nakupovanje omogoči natančno primerjavo podružnic pri izvajanju stikov s strankami; iz tega lahko tudi ugotovimo, ali nezadovoljstvo dejansko izhaja iz izvajanja stikov s strankami ali pa je treba vzroke iskati drugje.
- Lahko se uporabi tudi kot način za identifikacijo področij za naknadne kvalitativne in kvantitativne raziskave. Primer: z navideznim nakupovanjem se ugotovi odstopanje od nekaterih standardov podjetja, z raziskavo zadovoljstva pa ugotovimo, ali to odstopanje pomembno vpliva na zadovoljstvo strank.
- Po drugi strani pa je navidezno nakupovanje oprto na določene mehanizme ali standarde storitev, ki so vzpostavljeni pred tem in ki lahko izhajajo edinole iz kvalitativne in kvantitativne ocene strankinih želja in pričakovanj.

Na sliki 6 je prikazana in v nadaljevanju predstavljena še ena izmed možnosti kombiniranja navideznega nakupovanja z drugimi raziskavami. V prvi fazi se izvede kvalitativna (poglobljena in na manjšem vzorcu) raziskava, ki odkrije, kateri elementi storitve ali odnosov s strankami so za uporabnike bolj in kateri manj pomembni ter kakšne izraze uporabljajo pri opisovanju dogajanja. Rezultati te raziskave služijo tudi za izhodišče pri pripravi vprašalnika za drugo fazo raziskave, ki je kvantitativna. V drugi fazi izvedemo raziskavo o zadovoljstvu, kjer ugotovimo, v kolikšni meri so pomanjkljivosti pri stikih s strankami prisotne, kje so šibke točke našega poslovanja s strankami in kako so stranke zadovoljne s posameznimi elementi našega poslovanja. V tretji fazi izvedemo navidezno nakupovanje, ki nam da objektivne in merljive podatke o tem, kaj se dejansko dogaja v interakciji osebje/stranka. Na podlagi rezultatov vseh treh faz vpeljemo spremembe oziroma izboljšave v poslovanju. Nato sledi faza preverjanja – z navideznim nakupovanjem izmerimo, ali se uvedene spremembe dejansko izvajajo, kje in v kolikšni meri. Nato sledi še raziskava o zadovoljstvu, s katero lahko ugotavljamo, ali so uvedene spremembe pripeljale do zasnave stranke. Ker pa se pričakovanja strank spreminjajo, je čez čas priporočljivo ponovno izvesti vse opisane faze.

Slika 3.3.2.1: Prepletanje različnih vrst raziskav



Vir: Brešar Iskra 2000a: 41.

3.4 ETIČNA IN PROFESIONALNA NAČELA PRI NAVIDEZNEM NAKUPOVANJU

Združenje ESOMAR navidezno nakupovanje obravnava kot veljavno in legitimno obliko tržnega raziskovanja pod pogojem, da je izvedena na strokoven in varen način (ESOMAR Guidelines 2005). O legitimnosti raziskave lahko govorimo, kadar je njen osnovni namen ugotavljanje razlogov za (ne)zadovoljstvo potrošnikov, njihovih potreb in percepcij, nikakor pa ne za identificiranje zaposlenih in njihovo kaznovanje, za lažno ustvarjanje prodaje in povpraševanja po izdelkih/storitvah, ki v resnici ne obstajajo ali za pridobivanje osebnih podatkov v neraziskovalne namene.

Ključna značilnost raziskave navideznega nakupovanja so subjekti, ki se jih opazuje za pridobivanje določenih relevantnih informacij. Običajno se ti subjekti med potekom raziskave ne zavedajo, da so opazovani, saj bi se drugače začeli neobičajno vesti in s svojim vedenjem razveljavili namembnost raziskave. Pozitivna posledica tega je, da zaposleni vedo, da bodo v enem obdobju ocenjevani. Ne vedo pa, kdo jih bo opazoval, niti kdaj naj bi se raziskava izvajala, zato se bodo maksimalno potrudili pri vsakem stiku s strankami.

Takšno prikrito opazovanje, ki se izvaja med navideznim nakupovanjem, vzbuja nekatere pomisleke glede etičnosti, saj opazovanje ljudi brez njihove vednosti lahko krši njihovo pravico do zasebnosti in njihovo zaupnost. Vendar pa se storitve pogosto izvajajo v javnih prostorih, kjer so ljudje tudi drugače vsakdanji opazovalci drugih kupcev ali zaposlenih, zato se etične obveze prikritega opazovalca do udeležencev v storitvi ne razlikujejo od obvez vedenja v vsakdanjih okoliščinah (Wilson 1998b: 149). Ker pa gre pri navideznem nakupovanju nedvomno za nenapovedano vdiranje v okolje vedenja drugih ljudi, morajo biti raziskovalci dovzetni za upoštevanje etičnega vidika pri izvajanju metode.

Etičnost in profesionalno izvajanje navideznega nakupovanja je regulirano s pomočjo mednarodnih kodeksov krovnih združenj za tržno in javnomnenjsko raziskovanje, čeprav imajo nemalokrat posamezni ponudniki tudi svoje lastne predpise in standarde za izvajanje dejavnosti. V Sloveniji se ponudniki navideznega nakupovanja opirajo na kodeks združenja ESOMAR in na kodeks edinega strokovno priznanega profesionalnega združenja ponudnikov navideznega nakupovanja MSPA.

3.4.1 Kodeks MSPA

Združenje MSPA oziroma Mystery Shopping Providers Association si prizadeva za izboljšanje storitev in promocijo izvrstnosti industrije navideznega nakupovanja. Osnovni namen združenja je zagotavljanje izvajanja standardov, izpopolnjevanje vrednosti metode v očeh javnosti, spodbujanje k njeni uporabi ter prilagajanje metode vladnim zakonom in predpisom. (MSPA Guidelines 2003). Glavni cilji MSPA so:

- osnovanje profesionalnih standardov in etičnih načel za navidezno nakupovanje,
- izobraževanje ponudnikov storitve, odjemalcev in kupcev z namenom izboljšanja kakovosti storitve same industrije,
- izboljšanje podobe industrije navideznega nakupovanja preko odnosov z javnostmi in z lastnim vodenjem združenja,
- promocija članstva drugim združenjem in perspektivnim kupcem.

Člani omenjenega združenja lahko postanejo samo tista podjetja, ki se že vrsto let profesionalno ukvarjajo z navideznim nakupovanjem. S privolitvijo v članstvo se zavežejo, da bodo spoštovali druge člane združenja, zagovarjali načela MSPA in se držali kodeksa pri izvajanju navideznega nakupovanja. V Sloveniji imamo samo dve podjetji, ki sta uradno priznani kot člana združenja, in sicer podjetje Ugren in podjetje Gfk Gral Iteo.

Smernice o izvajanju navideznega nakupovanja (kodeks) je uvedla leta 1997 najprej severnoameriška veja MSPA, ki jih je leta 2002 nadalje povzela in razširila evropska MSPA, temu pa so sledili posamični prevodi po državah. Evropsko združenje MSPA se razlikuje od ameriškega predvsem po tem, da ne priznava metode "poštenega nakupa"(integrity shop), drugače pa si v osnovi prizadeva za uveljavljanje skupnih smernic, ki bi veljale enako za vse tiste evropske države, ki so članice združenja.

Sledi skrajšan povzetek smernic MSPA EUROPE o izvajanju navideznega nakupovanja (Skrivnostni nakup 2007č).

Etična načela

- Raziskava Mystery shopping (navidezno nakupovanje) ugotavlja, kakšen je odnos osebja in kako se izvajajo postopki v primerjavi z vnaprej določenimi standardi med samo interakcijo s kupcem. Namen raziskave naj bi bil nadaljnji razvoj standardov in povečanje zadovoljstva kupcev.

- Raziskave Mystery shopping ne smejo služiti kot edini razlog za odpuščanje ali ukrepe proti zaposlenim.
- Da bi zagotovili etični pristop, morajo biti zaposleni v naročnikovem podjetju vnaprej obveščeni, da bodo kakovost njihovih storitev občasno preverjali navidezni kupci.

Tehnična, izvedbena načela in smernice

- Scenariji za izvajanje navideznega nakupovanja morajo biti varni v tem, da navidezni kupcev ne smemo izpostavljati kaznivim dejavnostim, ki bi jih kakorkoli fizično ogrožale, jih prisilile v neprosto voljno podajanje osebnih podatkov ali zaradi katerih bi bili vpisani v nezaželene registre in posledično deležni akcij, ki iz tega izhajajo.
- Cilj, namen uporabe pridobljenih rezultatov in obliko/način poročanja in raziskave je potrebno sodelujočim/zaposlenim podrobno razložiti.
- Imena zaposlenih in njihove identitete je dovoljeno razkriti na video posnetkih, kasetah ipd. samo, če so bili o tem predhodno obveščeni (informiranje zaposlenih mora biti v skladu z zakonodajo države, v kateri se izvaja raziskava). Ker pa zaposleni konkurenčnega podjetja ne morejo biti obveščeni o raziskavi, njihovih osebnih identitet ni dovoljeno razkriti. Izvajalec raziskave in naročnik se morata dogovoriti o shranjevanju in uničenju vsega raziskovalnega materiala, naj gre za vprašalnike, video posnetke, tonske zapise ali kakršnekoli druge metode.
- Vprašalnik mora biti osredotočen na objektivna vprašanja, katerih namen je zbiranje dejanskih (realnih) podatkov. Nekatere subjektivne ocene se lahko uporabljajo kot pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- Potrebno je zagotoviti, da bodo navidezni nakupi in/ali klici izvedeni v različnih časovnih terminih in na različnih lokacijah (namen je čim bolj objektivna ocenitev, saj lahko na posamezno storitev oziroma na posameznega zaposlenega vplivajo razne okoliščine).
- Pri poskusni (pilot) raziskavi je pred izvedbo celotnega projekta priporočljivo, da so zaposleni o njej obveščeni, vendar ni nujno potrebno, če njihove identitete ne bodo razkrite.
- Ko se izvaja navidezno nakupovanje pri konkurenci, je idealno, da se izvede tudi dejanski nakup (npr. izdelka), ki odraža vrsto poslovanja, ki se testira. Če se nakup ne izvede, potem naj obremenjevanje osebja in storitev konkurenčnega ponudnika ne presega okvirov, običajnih za povpraševanje v tej dejavnosti.

Dobra praksa

- Scenarij raziskave naj bo realističen in kar se da podoben naravnemu, resničnemu obnašanju kupcev znotraj relevantnega trga.
- Razmaki med obiski, njihovo časovno načrtovanje in vsebina naj posnemajo naravni potek interakcije med kupcem in osebjem.
- Enostavnost, jedrnatost in ohranjanje naloge na primerni ravni pripomore k temu, da se navidezni kupec korektno spomni vseh podrobnosti ter tako o njih tudi poroča.

3.4.2 Kodeks ESOMAR

Kodeks ESOMAR se ne razlikuje veliko od kodeksa MSPA, saj v svojih določilih od izvajalcev navideznega nakupovanja pričakuje, da bodo upoštevali podobne zahteve. Povzetek kodeksa združenja ESOMAR je podan v prilogi A.

Posamezniki so odgovorni, da vsi v podjetju, ki so kakorkoli profesionalno povezani z marketinškimi raziskavami, poznajo ter razumejo pravila in principe, ki so zapisana v kodeksu in si po najboljših močeh prizadevajo, da se organizacija kot celota ravna po določilih kodeksa. Noben kodeks pa žal ne more vsebovati tako obširnega niza pravil, da bi pokrila vsako situacijo. Ob kakršnemkoli dvomu se je potrebno obrniti po nasvet, do takrat pa se držati najbolj konzervativne interpretacije določenega pravila. Kakršnakoli odstopanja od pravil brez izrecne potrditve ESOMAR niso dovoljena (Gral Iteo 2003).

Kodeks (ESOMAR Guidelines 2005) opredeljuje še razliko med projekti navideznega nakupovanja (mystery shopping projects) in raziskavo navideznega nakupovanja (mystery shopping reserch):

Pri *projektu* navideznega nakupovanja je potrebno identificirati posameznike, da bi lahko določili, komu bodo posredovane povratne informacije in koga je treba dodatno izobraziti ali nagraditi. Ker je treba določiti posameznike in skupine, morajo biti ti s projektom vnaprej seznanjeni. Če želijo poročilo uporabiti vse enote kot delovno orodje za kontinuirano izpopolnjevanje, je treba obiskati vse te enote. Pri *raziskavi* navideznega nakupovanja ni potrebna identifikacija posameznikov, saj je cilj seznanitev z rezultati na celotnem/skupnem nivoju v tržnem segmentu, regiji, državi itd. Ni treba obiskati vseh enot, dovolj je že vzorec, ki ima zadostno količino merljivih parametrov, da bodo ocene reprezentativne za vse enote (Karlsson in Horbec 2006: 60).

3.5 KRITIKE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Kot smo že dejali, pogoste kritike metode prihajajo s strani samih zaposlenih, kateri v raziskavi vidijo grožnjo in način nadziranja vodilnih nad njihovim delom.

Zaposleni bodo obravnavali ocenjevalca kot osebo z ozkimi in nepopolnimi informacijami o njihovi celostni izvedbi dela, zato bodo dojemali rezultate raziskave kot nepravilne, saj bi naj predstavljali zgolj ozek in nesorazmeren del njihovega celotnega doprinosa k podjetju (Brender-Ilan in Shultz 2005: 234).

Druge kritike pa se zlasti nanašajo na velikost vzorca in število opravljenih navideznih nakupov. Prav tako kritike letijo na ocenjevalni list in na količino informacij, ki si jih morajo zapomniti navidezni kupci.

Potencialno grožnjo, ki lahko vpliva na veljavnost in zanesljivost rezultatov raziskave, predstavljajo zahteve po brezhibnem spominu, ki jih tržno raziskovalne agencije polagajo na navidezne kupce. Med obiskom ciljnih poslovalnic lahko kupci spregledajo, katerega od standardov, ki ga je treba oceniti. Prevrčanje in izpuščanje iz spomina se lahko pojavi pri vseh treh fazah spominskega procesa: pri kodiranju sporočil, pri pomnjenju in pri priklicu iz spomina (Morrison in drugi 1997: 357). Navidezni kupci lahko naredijo napake zaradi slabe osvetlitve v poslovalnici, ki jo ocenjujejo, ali zaradi fizične/psihične utrujenosti. Prav tako so navidezni kupci lahko subjekt subtilnih družbenih pritiskov (Calvert 2005: 28).

Še ena kritika, ki se nanaša na navidezno nakupovanje je, da poroča samo o procesu izvajanja storitev, ne pa tudi rezultatov. To je lahko problematično pri številnih storitvah, kjer gre za zmes oprijemljivih in neoprijemljivih elementov (storitev v restavraciji je bila odlična, meso, ki je bilo servirano, pa je bilo pod standardom) (Wilson v Douglas 2006: 113).

3.6 RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PODROČJU TURISTIČNIH STORITEV

Pogosto se dogaja, da se kupci raje odpovedo nadzoru nad odločitvami in tega prepustijo zunanjim strokovnjakom oziroma agentom, kot da samo poiščejo nasvet. V turizmu turistični agentje predstavljajo ključni dejavnik v turističnem marketinškem sistemu. Ne samo da pomagajo svojim strankam pri rezervacijah in pridobivanju raznih potrdil, pogosto tudi vplivajo na načrtovanje destinacij in na končne rezultate. Zlasti priporočila agentov o

potencialnih destinacijah ter znamenitostih, transportu in načinu nastanitve lahko pomembno vplivajo na kupčevo zadovoljstvo ter na njegov nivo zahtev, zato so priporočila pogosto kritična za uspeh turističnih agencij (Klenosky in Gitelson 1998: 662). Avtorja sta v svojem delu predstavila model, ki opisuje način priporočanja agentov strankam ter empirično raziskala vpliv priporočil na izbiro destinacije glede na dva faktorja modela, in sicer na vrsto potovanja in oddaljenost destinacije. Pri tem sta ugotovila, da imajo turistični agentje velik vpliv s svojimi priporočili, še zlasti v okolju, ki postaja vse bolj konkurenčno in kjer prihaja do redukcije promocijskih virov.

Raziskav navideznega nakupovanja s področja turističnih storitev je zelo malo. Ena od teh je raziskava, ki jo je izvedel raziskovalec Hudson s sodelavci. Cilj raziskave je bil ugotoviti faktorje, ki vplivajo na priporočila turističnih agencij v Veliki Britaniji, kar pa so dosegli ravno z uporabo metode navideznega nakupovanja v povezavi s fokusnimi skupinami. Raziskava procesa izbire potovanja je nakazala, da brošure agencij igrajo pomembno vlogo za številne potencialne stranke (zlasti stranke, ki si najprej priskrbijo brošure in se nato posvetujejo). Vendar pa so ugotovili tudi, da brošure za same turistične agente ne predstavljajo takšne prioritete, saj imajo agentje precejšen vpliv na odločitve strank. Prav tako so ugotovili, da imajo agencije, ki so vertikalno integrirane (gre za povezavo med večjimi agencijami in letališči ter izvajalci potovanj), večji vpliv pri priporočilih strankam. Rezultati raziskave navideznega nakupovanja, ki je bila izvedena v 156 turističnih agencijah po državi, je pokazala, da je večina turističnih agentov, zaposlenih znotraj večjih izvajalcev potovanj, poskušala vsiliti potovanja matičnih podjetij, raje kot bi dali strankam nepristranski nasvet o destinacijah (Hudson in drugi 2001: 148).

Druga raziskava s področja izvajanja turističnih storitev se navezuje na delo britanskih raziskovalcev Miller in Kirk, ki sta s pomočjo metode ugotavljala, v kolikšni meri turistične agencije upoštevajo zakon proti diskriminaciji invalidov. Scenarij je določal poizvedovanje po osnovnih informacijah potovanj navideznih kupcev, ki so slabovidni in bi želeli njihove storitve, podane na tak način (določena velikost črk ali Braillova pisava), kot določa zakon. Rezultati so pokazali ekstremno nizko sposobnost agencij, da jim ustrezajo (Miller in Kirk 2002).

V Sloveniji agencije pogosto uporabljajo navidezno nakupovanje za preverjanje izvajanja predpisanih standardov. V reviji Finance je bilo objavljeno poročilo o izvedbi raziskave

navideznega nakupovanja, namen katere je bila primerjava dela in načina svetovanja strankam v agencijah Kompas, Ilirika Turizem in Intelekt. Rezultati so pokazali, da turistični agentje znajo dobro svetovati kupcem glede izbire destinacij, saj poznajo potovanja, ki jih ponujajo, prav tako pa znajo posredovati dodatne informacije o turističnih krajih.

Navidezni kupci so se morali v raziskavi osredotočiti na naslednje kriterije ocenjevanja (Cerar 2007): pozdrav in nasmeh agenta pri prvem stiku, postrežba v dveh minutah, urejenost agenta, opremljenost s priponko za identifikacijo, vljuden in spoštljiv odnos agenta (vikanje, prijaznost), ustrežljivost agenta (agent se mora posvetiti samo stranki in ne sme dvigovati telefonov), profesionalni odnos (zna svetovati, poslušati in izpolniti zahteve strank), poizvedovanje (vprašati mora po željah stranke, na primer če želi stranka hotel na plaži ali v mestu itd.), poznavanje aranžmajev (ali agent pozna aranžmaje ali le bere iz kataloga), dodatna ponudba, argumentacija cene (pritožba na ceno in spremljanje odziva), opozarjanje na odpovedni rok, ponudba katalogov, zahvala in pozdrav agenta, povabilo na vnovični obisk ter urejenost in čistost poslovalnice.

4. PROGRAM NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Prvi korak do vrhunske izvedbe storitev je poznavanje potrošnikov in njihovo vrednotenje zadovoljstva z izvedbo. Na podlagi teh ugotovitev podjetja lahko oblikujejo lastne standarde delovanja, izpopolnijo znanje zaposlenih in nato oblikujejo program navideznega nakupovanja za redno preverjanje izpolnjevanja zastavljenih standardov.

Program navideznega nakupovanja bi lahko opredelili kot orodje za ocenjevanje in izboljšanje kakovosti storitev. Kot vsak zastavljeni program tudi ta vsebuje niz korakov, ki se jih je potrebno držati, da bo njegova izvedba uspešna. Ključne točke programa obsegajo postavitev ciljev, oblikovanje ocenjevalnega lista, izbiro navideznih kupcev, izvedbo navideznega nakupovanja, analizo rezultatov in izvajanje ukrepov. Tabela 4.1 prikazuje ključne korake pri uvedbi navideznega nakupovanja.

Tabela 4.1: Ključni koraki programa navideznega nakupovanja

<p style="text-align: center;">1. POSTAVITEV CILJEV</p> <p>Treba je vedeti, kaj želimo pridobiti z navideznim nakupovanjem. Zastavljeni cilji se morajo nanašati tako na zadovoljstvo strank kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Namen navideznega nakupovanja je okrepitev pozitivnega vedenja zaposlenih in spreminjanje neprimerne, ne pa kaznovanje.</p>
<p style="text-align: center;">2. OBLIKOVANJE OCENJEVALNEGA LISTA</p> <p>Za določitev standardov, ki se jih bo merilo, je potrebno vključiti zaposlene. Podjetje mora ugotoviti, kaj stranke cenijo, in nato to uvrstiti v ocenjevalni list.</p>
<p style="text-align: center;">3. NAVIDEZNI KUPEC</p> <p>Izbira, informiranje in izobraževanje navideznih kupcev v skladu s cilji podjetja.</p>
<p style="text-align: center;">4. OCENJEVANJE</p> <p>Izvesti je treba nepristransko, koliko je mogoče objektivno ocenjevanje poslovalnic izbranega podjetja.</p>
<p style="text-align: center;">5. ANALIZA</p> <p>Treba je identificirati pomanjkljivosti v izvedbi storitve in vzroke zanje.</p>
<p style="text-align: center;">6. IZVEDBA USTREZNIH UKREPOV</p> <p>Treba je izdelati načrt, ki bo spodbudil in hkrati nagradil zaposlene za boljšo izvedbo storitve ter zagotoviti nadaljnje izobraževanje zaposlenih, in sicer tako tehnične kot vedenjske narave. Ponovitev raziskave navideznega nakupovanja.</p>

Vir: Erstad 1998: 35.

Priprave na oblikovanje in implementacijo programa zahtevajo soudeležbo tako menedžmenta kot zaposlenih. Vključitev zaposlenih je bistvenega pomena za uspeh programa na vseh stopnjah njegovega izvajanja, saj se z njihovim sodelovanjem izognemo občutku zaposlenih, da navidezni kupci za njimi "vohunijo" (Erstad 1998: 34). Prav tako se z vključevanjem zaposleni seznanijo s prvinami, ki se bodo ocenjevale in s standardi, katerih se morajo držati med izvajanjem storitev.

Navidezno nakupovanje je močno navezano na politiko ravnanja s človeškimi viri, kar pomeni, da vzpodbuja participacijo zaposlenih v podjetju, pomaga pri vzpostavljanju pozitivnega delovnega okolja, pri organiziranju timskega dela, identificira potrebe po izobraževanju, nam da povratno informacijo, ter nagrajuje zaposlene (Erstad 1998: 34).

4.1 POSTAVITEV CILJEV

Veliko podjetij ima malo ali celo nič izkušenj pri oblikovanju programa navideznega nakupovanja. Posamični oddelki podjetij imajo lahko različne poglede na program, glede na prioritete oddelka in tudi glede na lastne cilje, zato mora biti učinkovit program povezan s strateškimi cilji in načrti podjetja.

Prva in ključna točka programa navideznega nakupovanja je določanje ciljev samega programa oziroma cilji, ki jih želi doseči podjetje s samo raziskavo. Ker gre za ugotavljanje izvajanja določenih standardov podjetja, morajo biti cilji čim bolj transparentni. Prav tako je pomembno, da so vključeni v program samo tisti standardi, ki so resnično pomembni za podjetje in so merljivi s perspektive kupcev.

Cilji so lahko različni (Spooner v Erstad 1998: 34):

- spremljanje dogajanja v prvi liniji interakcije zaposlenih s potrošniki,
- spremljanje napredka v izobraževanju,
- ugotavljanje, kako pozitiven je odnos med osebjem in strankami,
- identificiranje področij, kjer so potrebne dodatne izboljšave.

Za uspeh programa je najpomembnejše, da jasno ugotovimo, kje smo, kje želimo biti in kako nam lahko navidezno nakupovanje pomaga, da pridemo do tja. Zelo pomembno se je zavedati, da so programi navideznega nakupovanja najučinkovitejši, kadar so zaposleni natančno seznanjeni s tem, kaj se pričakuje od njih (tudi s pomočjo standardov vedenja v pisni

obliki) ter obveščeni o izvajanju navideznega nakupovanja, njegovem namenu in načinu uporabe rezultatov (Arh 2006).

4.2 OBLIKOVANJE SCENARIJA IN OCENJEVALNEGA LISTA

Preden se izvede navidezni nakup, se morata oblikovati scenarij samega nakupa ter ocenjevalni list za navidezne kupce. S pomočjo scenarija se navidezni kupci seznanijo z načinom poteka samega obiska, njihovo vlogo pri tem in o načinu poročanja o obisku.

Scenariji so oblikovani tako, da odražajo poizvedovanje resničnih strank, ki se odločajo za nakup. Oblikovani morajo biti tako, da ne vzbudijo sumov pri osebju, hkrati pa morajo biti zastavljeni na tak način, da omogočajo ocenitev osebja v celoti.

Navodila za kupce vključujejo vse detajle obiska, ki jih mora opraviti kupec, da bo obisk pravilno izveden. Ključne informacije so naslov poslovalnice, odpiralni čas, scenarij nakupa oziroma vloga, ki jo mora odigrati kupec, kaj vse mora vprašati med obiskom in način poročanja o nakupu (Karlsson in Horbec 2006: 106). Scenarij lahko zahteva od navideznega kupca, da vpraša po določenem izdelku ali storitvi, ki ni na voljo, tako da preveri, kako se bo odzval zaposleni in katere alternative bo svetoval. Prav tako se od navideznega kupca lahko zahteva, da se pritoži nad ceno izdelka/storitve, da bi videl način argumentiranja zaposlenega ali celo, da kupi izdelek oziroma odobri izvedbo storitve, da bi lahko ocenil, kako je zaposleni zaključil nakup/storitev.

Ocenjevalni list omogoča navideznemu kupcu, da natančno ovrednoti svojo nakupno izkušnjo. Strukturiran je na tak način, da obsega čim več objektivnih in merljivih kriterijev (tipična so vprašanja z odgovori da/ne in merske enote) ter da je lahko razumljiv in hitro rešljiv. Tipičen ocenjevalni list pokriva vidike, kot so pozdrav osebja in prijaznost, hitrost in kakovost storitve, strokovno znanje osebja ter čistoča in urejenost objekta opazovanja.

V ocenjevalnem listu bodo nekatera vprašanja bolj pomembna od drugih, zato se priporoča točkovni sistem za vsako posamezno vprašanje. Nekatera vprašanja morda celo ne bodo potrebovala ocenitve, vendar pa bodo pomembna za razlago ozadja nakupovalne izkušnje (Michelson 1997).

Najboljši način za pridobivanje informacij (o poteku interakcije med potrošniki in osebjem), ki se jih bo vključilo pri oblikovanju ocenjevalnega lista, je poizvedovanje pri samih

zaposlenih, tako da se jih izpraša individualno ali pa v fokusnih skupinah, kjer zaposleni razpravljajo o svojih izkušnjah in pridobljenih vtisih o potrošnikih in izvajanju storitev. Rezultati teh intervjujev pokažejo, kaj menijo zaposleni o željah in potrebah kupcev (Erstrad 1998: 35). Tako se pripravi seznam faktorjev, ki so v očeh zaposlenih bistvene pri interakciji s potrošniki. Sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ocenjevalnega lista je pomembno, saj na podlagi kriterijev, ki se jih bo ocenjevalo, prilagodijo svoje delo. Kot soudeleženci lažje sprejemajo rezultate raziskave in so tudi bolj dovzetni za izboljšave.

Informacije, ki jih prejmejo od fokusnih skupin, je najbolje povezati še z izsledki drugih tržnih raziskav in s knjigami za pohvale in pritožbe. Ugotovitve tradicionalnih tržnih raziskav in fokusnih skupin so lahko koristno orodje, kadar se odloča o tem, kaj vključiti v program navideznega nakupovanja. Na primer če kupci menijo, da je čas v čakalnih vrstah predolg, mora podjetje ovrednotiti niz standardov o sprejemljivem času za čakanje.

4.3 IZBIRANJE IN IZOBRAŽEVANJE NAVIDEZNIH KUPCEV

Načini pridobivanja navideznih⁴ kupcev so v dobi telekomunikacije vse lažji. Na svetovnem spletu je moč zaslediti številne spletne strani, ki oglašujejo navidezno nakupovanje in privabljajo potencialne kupce s frazami: »Ali radi nakupujete? Zdaj ste lahko za to tudi plačani!«. Prav tako se predstavlja delo navideznega nakupovanja v dnevnem tisku in raznih strokovnih revijah za trženje. Ponekod v Sloveniji nekatera podjetja za trženje iščejo navidezne kupce celo preko študentskih servisov.

Seveda vsakdo ne more postati navidezni kupec. Od navideznih kupcev se pričakuje, da imajo dobro razvit kratkoročni spomin in niso profesionalno povezani z dejavnostjo, ki jo ocenjujejo.

Najboljši navidezni kupci so objektivni, pošteni, natančni, zanesljivi, potrpežljivi, fleksibilni, organizirani, spretni pri uporabi računalnika in interneta, sposobni izražanja občutij, radi nakupujejo in so komunikativni. Sposobni morajo biti zaznavati in si zapomniti podrobnosti, imajo dober kratkoročni spomin, sledijo navodilom, upoštevajo roke za oddajo poročil, se znajo pisno izražati in razumejo pomen kakovosti storitev, katero si želijo s svojim sodelovanjem tudi izboljšati (Karlsson in Horbec 2006: 45).

⁴ V slovenščini se uporabljajo poleg izraza navidezni kupec še druga poimenovanja: skrivnostni kupec, skrivni kupec, namišljeni kupec, anonimni kupec itd.

Pri izbiri kandidatov za navidezne kupce je pomembno tudi, da ti niso poklicno povezani z dejavnostjo, ki jo raziskujejo. Navidezni kupci nastopajo v vlogi običajnih kupcev in zato na primer v avtomobilski salon ne morejo poslati avtomehanika. Eno od pomembnih pravil je tudi, da morajo navidezni kupci prihajati iz lokalnega okolja. V nasprotnem primeru to spet ni običajni kupec in prodajno osebje se do njega morda vede drugače, je bolj pozorno (Petrov 2002).

V ZDA ponekod naročniki navideznega nakupovanja zahtevajo navidezne kupce z opravljenim certifikatom združenja MSPA. Združenje MSPA namreč prepozna navidezno nakupovanje kot poklic in ne kot hobi. Certifikat je pisno dokazilo o uspešno opravljenem usposabljanju za navideznega kupca, kar jamči za njegovo kakovostno opravljeno delo. S certifikatom navidezni kupec dokaže, da je za delo strokovno izobražen in profesionalno usposobljen, kar ga ločuje od ostalih skrivnostih kupcev in mu daje prednosti pri naročnikovem izbiranju kandidatov (Karlsson in Horbec 2006: 69). Evropska veja MSPA namerava v bližnji prihodnosti prav tako uvesti certifikat.

Podjetje, ki se odloča za uporabo navideznega nakupovanja, ima dve možnosti izbire navideznih kupcev. Lahko se odloči za notranje sodelavce ali zunanje sodelavce. *Notranji sodelavci* so ponavadi strokovnjaki za ocenjevanje kakovosti storitev in prihajajo iz podjetja. Prednost uporabe teh kupcev je, da manj stanejo, saj je stroške mogoče skriti v proračun, in da bolje poznajo poslovanje podjetja in njegove cilje. Slaba stran so negativne reakcije zaposlenih, ko izvedo, da jih bo ocenjeval nekdo iz podjetja in večja verjetnost, da ga bodo prepoznali. *Zunanji sodelavci* prihajajo izven podjetja in so zaposleni začasno, kar predstavlja tudi manjše stroške za podjetje. Pridobivanje doslednih ocenitev pa zahteva dobro pripravo navideznih kupcev, pri čemer je treba paziti, da ne pride do prevelikega števila kupcev, kar bi lahko vplivalo na samo kakovost ocenjevanja (Erstad 1998: 34).

Vsi potencialni kandidati, ki se prijavijo preko spleta za delo navideznega kupca, najprej izpolnijo spletno prijavnico, v kateri morajo odgovoriti na nekatera splošna vprašanja, opisati lastne karakteristike (če je oseba vegetarijanec, če ima hišne ljubljence, avtomobil, če nosi očala ali leče itd.) in izkušnje pri nakupovanju. Agencije za tržne raziskave tako že v osnovi dobijo hitri vpogled v osebo in primernost le-te za njihove naročnike. Če je oseba primerna, jo povabijo, naj opravi lastni nakup in pošlje v pisni obliki opis nakupne izkušnje. Na tak način ugotavljajo kandidatovo sposobnost pisnega izražanja in njegovo sposobnost opazovanja. Ko

oseba opravi tudi ta preizkus, agencija kandidata povabi na informativni razgovor, kjer se dogovorijo o nadaljnjem izobraževanju in pogojih dela. Takrat se tudi podpiše pogodba med navideznim kupcem in agencijo, s katero se določijo pravice in dolžnosti obeh sodelujočih, način plačila in ostali zakonski predpisi.

Navidezni kupci morajo biti dobro pripravljene na to, kaj bodo ocenjevali, zato je izredno pomembno, da ocenjevalni list pregledajo skupaj z agencijo, da bi tako razčistili morebitne nejasnosti. Prav tako je pomembno, da raziskovalna agencija jasno določi etična načela pri navideznem nakupovanju, način obnašanja kupcev, da se morajo držati navodil, biti prijazni in neopazni ter upoštevati roke za oddajo poročila. Pred vsakim navideznim nakupom se z udeleženci dogovorijo tudi glede načina in višine plačila, ki bo odvisno od števila opravljenih obiskov, časa za opravljeno delo (izpolnitev ocenjevalnega lista) ter od težavnosti dela (ocenjevalni listi za ocenjevanje zavarovalniških storitev bodo bolj obširni in kompleksni od ocenjevalnih listov za nakup določenega izdelka). Honorarji so ponavadi v denarni obliki, včasih pa gre za honorar v obliki kosila ali izdelka oziroma storitve naročnika.

Za raziskovalno agencijo je pomembno, da svojo bazo navidezni kupcev nenehno dopolnjuje, saj se pri kompleksnih storitvah, kot so prodaja avtomobila ali sklenitev zavarovanja, od kupca zahteva izdaja osebnih podatkov, kar pa nadalje preprečuje navideznemu kupcu, da bi se ponovno vrnil v to podjetje in spraševal o enakih zadevah. Prav tako se raziskovalni agenciji splača obdržati tiste navidezne kupce, ki se izkažejo s svojim delom, zato je priporočljivo, da se jih pohvali za opravljeno delo in na primeren način tudi nagradi. Priporočljivi so tudi mesečni sestanki s kupci, da ti lahko med seboj izmenjajo mnenja in izkušnje ter nasvete.

4.4 OCENJEVANJE

Kot je že bilo omenjeno, mora navidezni kupec natančno slediti navodilom in scenariju, zato da bo navidezni nakup relevanten in primerljiv z ostalimi navideznimi nakupi. Naloga kupca je torej, da se stopi z okolico in ostane neopazen med svojim delom. Tako kot pravi kodeks MSPA, scenarij ne sme biti zastavljen tako, da bi na kakršenkoli način ogrožal navideznega kupca ali ga napeljeval h kaznivemu dejanju. Prav tako kupec ne sme dati nobenih spodbud ali na kakršenkoli drug način vplivati na potek interakcije z zaposlenim, kot na primer da prvi pozdravi zaposlenega, namesto da bi počakal, da vidi ali ga bo zaposleni kot prvo sploh opazil in temu primerno ukrepal.

Takoj po končanem obisku, praviloma traja od deset do dvajset minut, navidezni kupec izpolni vprašalnik. Sestavljen je tako, da so odgovori čim bolj objektivni. Navidezni kupci torej ne ocenjujejo in razvrščajo ravni storitev z lestvico, ampak samo ugotavljajo, ali je nekaj bilo ali ne. Če prodajno osebje nečesa ni storilo, je treba tudi podrobno opisati, zakaj ne. Če se prodajalec denimo stranki ni posvetil v dveh minutah, kot določa standard, ampak v štirih, mora navidezni kupec navesti, da se je to zgodilo ali zato, ker je stregel drugi stranki, ali pa zato, ker je klepetal z znancem (Petrov 2002: 20).

Pri tradicionalnih raziskavah kontrolor nadzira primernost anketarja, tako da ga spremlja na teren in ga opazuje med anketiranjem. Z izjemo situacij, kjer je kupec relativno anonimen, kot v primeru potniškega prometa ali trgovine, je kupca težko spremljati in ga nadzorovati med delom. Vsako srečanje je drugačno, zato ponoven obisk drugega kupca ne more potrditi zanesljivosti ali nepravilnega ocenjevanja prejšnjih opravljenih nakupov. Agencije morajo zato preverjati ustreznost kupcev tako, da pregledajo izpolnjene ocenjevalne liste, logičnost odgovorov in ocen ter trend posameznega kupca pri zaporednem izvajanju ocenjevanj (Wilson 1998a: 416). Reprezentativnost rezultatov bo namreč odvisna od usposobljenosti navideznih kupcev, ki izvedejo raziskavo, in njihovega pravilno izpolnjenega ocenjevalnega lista.

4.5 ANALIZA

Pri analiziranju podatkov navideznih nakupov je treba imeti v mislih prejšnja navidezna nakupovanja. Ne sme se analizirati vsakega obiska posamično, saj se na podlagi ocene desetminutnega obiska navideznega kupca ne more sklepati o delovni uspešnosti zaposlenega. Rezultate ocenjevanja je potrebno primerjati z drugimi viri o delu zaposlenih, kot so poročila menedžmenta, knjige pritožb ter analize zadovoljstva potrošnikov (Erstad 1998: 36).

Rezultatov posamičnih navideznih nakupov se ne sme takoj posredovati predsedniku uprave naročnika, temveč vsem tistim, ki so bili neposredno vključeni v raziskavo, pa tudi njihovim strankam in dobaviteljem. To pa mora organizacija storiti na čim manj obsojajoč način. Uprava prejme rezultate nakupov šele, ko se izvede serija obiskov, ko so analize že narejene, rezultati znani ter so vpeljane izboljšave. Uprava mora biti seznanjena s pridobljeno vrednostjo izvedene raziskave in z nujnimi spremembami, ki so potrebne za izboljšanje kakovosti storitev (Erstad 1998: 37).

Običajno se pripravlja dve obliki poročil (Arh 2006):

- Individualna poročila so namenjena odgovornim na posamezni ocenjevani lokaciji in vključujejo vse zbrane informacije.
- Sumarna poročila pa so pripravljena v skladu z organizacijsko strukturo podjetja (na nivoju regij, oddelkov ...) in se osredotočajo na ključne proučevane vidike, s pomočjo katerih lahko menedžment sprejema odločitve o nadaljnjih ukrepih za izboljšanje kakovosti storitev.

4.6 IZVEDBA USTREZNIH UKREPOV

Rezultate, ki jih pridobimo z navideznim nakupovanjem, je mogoče uporabiti na različne načine (Skrivnostni nakup 2007c):

- za primerjalno analizo poslovalnic v času in prostoru in vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja po učinku in uspešnosti,
- za primerjavo s konkurenco,
- za opredelitev odstopanja od standardov in zakonskih predpisov,
- za zaznavanje pomanjkljivosti v prodaji in odnosu do kupca,
- kot osnovo za uvajanje sprememb v vedenju prodajnega osebja,
- kot osnovo za motiviranje, nagrajevanje in izobraževanje prodajnega osebja,
- za spremljanje učinkov vpeljanih sprememb pri obnašanju prodajnega osebja,
- za merjenje vpliva sprememb izdelkov, sistema, pristopa zaposlenih, delovnega časa, oglaševanje itd. na kupca in prodajo,
- kot osnovo za raziskavo zadovoljstva kupcev,
- kot osnovo za opredelitev pričakovanj in ciljev svojega prodajnega osebja.

Karlsson in Horbec (2006: 137-140) opisujeta štiri faze sprememb v podjetjih, ko začno spremljati kakovost izvajanja navideznega nakupovanja:

1. Faza: Zanikanje

Najpogostejša reakcija v večini podjetij ob prvih rezultatih navideznega nakupovanja je zanikanje v smislu, da rezultati niso točni, saj: »Ni mogoče, da se naša uslužbenka ni zahvalila kupcu. V tistem času so delali samo pripravniki. Če bi bili nakupi opravljeni ob drugem času, bi rezultati bili veliko boljši.« Da bi se izognili tej fazi morajo vsi v podjetju sprejeti dejstvo, da je vsak potrošnik upravičen do kakovostne postrežbe.

2. Faza: Sprejemanje

Ko se rezultati skrivnostnih nakupov sprejmejo kot koristni, se na prodajnih mestih lahko začne implementacija rešitev. Rešitve so lahko v različnih oblikah – od osnovnih razprav o individualnih rezultatih prodajnih mest z uslužbenci do celovitega organizacijskega treninga. Osnovne rešitve se običajno začnejo na nivoju prodajnega mesta. Vodje prodajnih mest objavljajo rezultate na vidnem mestu in/ali razpravljajo o njih na tedenskih sestankih. Dober način za vključevanje zaposlenih je vzpodbuditi zaposlene, da razmišljajo in razpravljajo o tem, kaj se je zgodilo in kaj bi se moralo zgoditi v določenem scenariju. Na tak način vsi sodelujejo in se učijo. Pogosta priznanja in dodatne nagrade dodatno pospešijo delovni učinek. Ena od nagrad, ki jih management lahko izvede, je neformalni trening posameznikov iz ključnih oddelkov, lahko pa je nagrada tudi priznanje uslužbencu z najboljšim delovnim učinkom v posamezni enoti v časopisu podjetja ali z razglasitvijo prodajalca meseca in podobno (Skrivnostni nakup 2007b).

3. Faza: Primarne nagrade

Pri spremljanju implementacije izvedbenih ukrepov pridejo na vrsto primarne nagrade. Začetnemu cilju, ki je izboljšati rezultate, sledi kot posledica primerne motivacije zaposlenih izboljšani delovni učinek, čemur sledi nov cilj izboljšanje same kakovosti storitve. V tej fazi se že kažejo nekateri pozitivni rezultati: povečana prodaja, manj pritožb zaposlenih in posledično več pohval potrošnikov s storitvijo.

4. Faza: Samomotivacija zaposlenih

Ko podjetje začne prejemati omenjene nagrade, zveza med skrivnostnim nakupom, ki se uporablja kot orodje za izboljšanje kakovosti storitve in prejetimi nagradami, postane vidna. Podjetje si na vseh nivojih ne more zamišljati dela brez navideznih nakupov niti ne na vrnitev na prejšnji nivo delovnega učinka (Skrivnostni nakup 2007b).

Zelo pomembno je, da se po določenem času ocenjevanje kakovosti z navideznim nakupovanjem ponovi. Raziskave kažejo, da pravilna izvedba tehnike navideznega nakupovanja vodi do izboljšave kakovosti storitev. Na dolgi rok pa se lahko pojavi problem samozadovoljstva zaposlenih s svojim nastopom in pomanjkanje motivacije za nadaljnje izboljšave. Problem se lahko reši s konstantnim posodabljanjem standardov in seznanjanjem zaposlenih s posledicami in nagradami, ki sledijo navideznemu nakupovanju (Wilson 1998: 420).

5. UPORABA METODE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PRIMERU IZBRANIH TURISTIČNIH AGENCIJ

5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Osnovni cilj raziskave navideznega nakupovanja je bil ugotoviti kakovost posredovanja storitev v izbranih turističnih agencijah na področju Ljubljane, in sicer v agencijah⁵ Ikaros, Oddih, Voyage in Viatik. Razlog za izbiro teh je, da so locirane na isti ulici, kar vpliva na konkurenčni boj za potencialne kupce in nam tako omogoča idealno primerjavo, kar pa je tudi glavni namen raziskave; *primerjati* kakovost izvedbe storitve in *ugotoviti odstopanja* med agencijami v pozitivnem in negativnem smislu. Poleg tega je bil cilj navideznih nakupov ocenitev zunanje in notranje podobe omenjenih agencij.

Rezultati raziskave naj bi pokazali, na katerih področjih turistične agencije gradijo svojo konkurenčno prednost, zato sem si v okviru analize zadala tudi opredelitev področij, ki na podlagi rezultatov potrebujejo izboljšave in skušala nakazati nekatere možne rešitve.

Z raziskavo sem tako preverjala naslednje hipoteze:

- zaposleni se premalo pozanimajo za želje in zahteve kupcev, ki še niso odločeni glede izbire aranžmaja in jim v glavnem kar v osnovi ponudijo aranžmaje, ki jih želijo zapolniti.
- kupcem, ki jasno določijo svoje želje, zaposleni prijazno svetujejo in se jim aktivno posvetijo.
- zaposleni dobro poznajo aranžmaje in popotniške destinacije in znajo ponuditi dodatne informacije o turističnih krajih.
- akcijske cene in posebne ponudbe so vedno jasno izpostavljene na dobro vidnih mestih.
- zaposleni v turističnih poslovalnicah kupce vedno povabijo na ponovni obisk.

5.2 OBLIKOVANJE SCENARIJA IN OCENJEVALNEGA LISTA

V raziskavi, ki sem si jo zastavila, sem želela ugotoviti pristop osebja do potencialnih kupcev, ki se še odločajo za neko potovalno destinacijo, kako takšni stranki, ki še nima dokončno oblikovane nakupne odločitve, svetujejo in ali se znajo pri svetovanju prilagoditi kupčevim željam in potrebam. Ker gre pri metodi navideznega nakupovanja za strukturiran pristop, ki

⁵ Zaradi varstva podatkov bom v nadaljevanju uporabljala namišljena imena turističnih agencij.

vključuje opazovanje in spraševanje, zaradi česar se navidezni kupec aktivno vključi in sodeluje pri interakciji, je bila potrebna določitev scenarija, na podlagi katerega bi bila ta interakcija izvedena čim bolj naravno.

Scenarij in ocenjevalni list sem oblikovala na podlagi predhodno opravljenih navideznih nakupov v turističnih agencijah in na podlagi lastnih izkušenj z navideznim nakupovanjem v storitvenih podjetjih. Sestava scenarija in ocenjevalnega lista je zahtevno delo, saj se zavedam, da noben ocenjevalni list ne more biti tako celovit, da bi z njim lahko predvidela vse možne situacije med opravljanjem navideznega nakupa. Pri sestavljanju scenarija in ocenjevalnega lista sem se tako skušala držati zastavljenih ciljev raziskave in postaviti čim več objektivno merljivih elementov.

V scenariju (priloga B) so zapisana navodila in priporočila o tem, kako naj bi se vedel navidezni kupec pri obisku in ocenjevanju agencij, na kaj mora biti pozoren in katerih smernic se mora držati. Smernici, ki sem ju določila pri obisku poslovalnic, sta naslednji:

- poizvedovati o enotedenskem aranžmaju za eno od sredozemskih držav; kupec se še ni odločil o destinaciji počitnic;
- poizvedovati o enotedenskem aranžmaju (apartma ali hotel) v Dalmaciji; destinacija počitnic je znana.

Izbira destinacije počitnic, po kateri bodo povpraševali navidezni kupci, je morala biti takšna, da omogoča celovito merjenje kriterijev, zato sem si pri določanju smernic zastavila naslednje zahteve za destinacijo:

- destinacija mora biti na voljo v času poletne sezone (nezasedeni termini),
- obstaja več cenovno različnih aranžmajev izbrane destinacije (kar omogoča preverjanje ugovora osebja na ceno ponujenih aranžmajev),
- destinacijo ponujajo vse izbrane agencije.

Ocenjevalni list, ki je podan v prilogi C vsebuje poleg splošnih podatkov, kot so ime navideznega kupca, lokacija poslovalnice ter čas in datum obiska, še naslednje postavke:

A. Zunanja podoba poslovalnice

B. Notranja urejenost poslovalnice

C. Okoliščine v poslovalnici (ali je kupec prišel takoj na vrsto itd.)

D. Ocena osebne dela:

I. Osebni pristop

II. Vedenje in veščine osebja

III. Strokovnost osebja

IV. Zaključek interakcije

V. Urejenost osebja

Prvine, ki so ključne za rezultate raziskave, sem določila na podlagi predhodno opravljenih navideznih nakupov agencij. V ocenjevalni list so vključena tudi nekatera vprašanja, ki sicer niso glavnega pomena, so pa koristna za ugotavljanje ozadja navideznega nakupa. Pri sestavi ocenjevalnega lista sem se trudila, da bi zastavljena vprašanja ponujala čim bolj objektivne odgovore.

Ocenjevalni list je sestavljen iz 40 vprašanj. Največ je vprašanj zaprtega tipa (odgovori da/ne), saj so enostavna in razumljiva, hitro se jih da izpolniti in so relativno lahka za analiziranje. Odgovor DA prinaša oceno 5, medtem ko odgovor NE ne prinese nobene točke, kar pomeni, da določeno dejanje pri zaposlenem oziroma pri ocenjevanju videza poslovalnice ni bilo prisotno. Za ocenjevanje kriterijev, ki so ključni za raziskavo, tj. osebni pristop zaposlenega, njegove veščine svetovanja in strokovna usposobljenost, kjer so navidezni kupci imeli 5 možnih odgovorov za ocenitev določenega kriterija storitve, pa sem uporabila 5-stopenjsko lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni najnižjo oceno določenega kriterija ocenjevanja, ocena 5 pa najvišjo oceno za dobro opravljeno delo zaposlenega. Ker pri ocenjevanju tako pomembnih kriterijev odgovori da/ne premalo povedo o dejanskem znanju zaposlenega, je edini način, da ugotovim, v čem se razlikuje osebje med seboj, ravno ocenjevanje glede na stopenjsko lestvico. S pomočjo ocenjevalne lestvice sem tako lahko lažje opravila primerjavo med turističnimi agencijami. Na koncu ocenjevalnega lista sem pod točko D označila tudi prostor za opisni del poročila, kjer so navidezni kupci lahko podali še svoje subjektivno mnenje o dogajanju med interakcijo in o lastnih občutjih ob interakciji.

5.3 PRIDOBIVANJE IN PRIPRAVA NAVIDEZNIH KUPCEV

Za izvedbo lastne raziskave navideznega nakupovanja sem potrebovala primerne navidezne kupce. Odločila sem se, da opravim raziskavo kot navidezni kupec sama (oseba A), saj že imam izkušnje z navideznim nakupovanjem. Da bi izpeljala raziskavo karseda objektivno, sem prosila za sodelovanje med prijatelji in znanci še dve osebi (oseba B in oseba C), za kateri sem menila, da izpolnjujeta naslednje kriterije dobrega navideznega kupca: čut za

opazovanje, dober kratkoročni spomin, zanesljivost in sposobnost govornega ter pisnega izražanja. Noben od pridobljenih navideznih kupcev ni strokovnjak za področje turizma. Kupci so stari 21, 25 in 30 let, različnih izobrazb in ženskega spola. Njihova vloga je bila, da med interakcijo ne izstopajo s svojimi vprašanji oziroma da se držijo scenarija in s tem vloge običajnega poizvedovalca turističnih ponudb.

Kot sem že omenila, za raziskavo tega tipa velikost vzorca ni pomembna, kot tudi ne število obiskov poslovalnic, saj ima posamičen navidezni nakup veliko večjo težo kot odgovori posameznika v običajnih kvantitativnih raziskavah. Praksa namreč kaže, da agencije za trženje običajno najamejo od 3 do 5 navideznih kupcev, da opravijo ocenitev določenega podjetja.

Navideznim kupcem sem pojasnila celoten proces navideznega nakupa, kako poteka posamičen obisk poslovalnice, kakšno vlogo morata odigrati in kakšnih pravil se morata držati. Opozorila sem ju na objektivnost in nepristranskost, ki se ju morata držati, ter jima podala v pisni obliki etična načela, ki jih določata kodeksa ESOMAR in MSPA in ki jih morata upoštevati med opravljanjem raziskave. Skupaj smo prav tako pregledali scenarij in ocenjevalni list, da bi opravili še morebitne nejasnosti v zvezi z vprašanji.

5.4 OCENJEVANJE

Raziskava ocenjevanja kakovosti storitev je potekala 2 tedna⁶, v času od 18. 07. do 01. 08., in sicer v štirih turističnih agencijah. Vsak kupec je opravil v posamezni poslovalnici po en obisk, tako da je v raziskavi skupno zajetih 12 obiskov turističnih agencij. Skladno z dogovorom je bil pred samo izvedbo raziskave sestavljen načrt pokrivanja poslovalnic, ki naj bi zagotovil enakomerno razporeditev obiskov kupcev, tako da bi v raziskavo zajela čim več dni v tednu in različne ure obiskov. Dnevno sta bila tako izvedena največ dva obiska, saj si je bilo treba zapomniti številne informacije s posameznega obiska. Oba navidezna kupca (oseba B in C) sta opravljala navidezno nakupovanje prvič, zato sta imela nekaj težav s priklicem spomina, drugače pa sta opravila delo brez večjih napak. Težav zaradi napačnega razumevanja vprašanj ni bilo, prav tako so bili vsi ocenjevalni listi pravilno in v celoti izpolnjeni. Večjih problemov pri ocenjevanju poslovalnic ni bilo zabeleženih.

⁶ Standardni postopek izvajanja navideznega nakupovanja običajno poteka v dvotedenskem terminu.

5.5 ANALIZA PODATKOV

Kot smo že dejali, navideznih nakupov ne smemo analizirati posamično, saj na podlagi ocene enega navideznega kupca še ne moremo sklepati o kakovosti izvajanja storitev v določeni turistični agenciji. Treba je omeniti, da ocena treh navideznih kupcev v grobem že nakazuje neko trenutno stanje v določeni turistični agenciji, ne daje pa dokončne ocene o kakovostnem delu, saj bi za to bila potrebna raziskava, ki bi se izvajala kontinuirano več mesecev.

Za lažjo analizo rezultatov raziskave sem si vnaprej pripravila tabelo, v katero sem vnašala odgovore navideznih kupcev in je prikazana v prilogi Č. Tabela je razdeljena na tri kategorije oziroma kriterije ocenjevanja, ki so skladne s kategorijami v ocenjevalnem listu, in sicer na kategorijo zunanja podoba, notranja urejenost ter delo zaposlenega. Ta kategorija je nadalje razčlenjena še na pet ocenjevalnih kriterijev: osebni pristop, vedenje in veščine osebja, strokovnost osebja, zaključek interakcije in urejenost osebja. Navpično so podani posamični obiski poslovalnic navideznih kupcev. Ocene na posamezna vprašanja so določene glede na petstopenjsko ocenjevalno lestvico in glede na odgovore DA/NE, kar smo že podrobneje opisali v podpoglavju Oblikovanje ocenjevalnega lista. Posamično vprašanje tako prinese določeni turistični agenciji največ 15 točk, če upoštevamo ocene vseh navideznih kupcev. Treba je poudariti, da so v ocenjevalnem listu podana tudi nekatera vprašanja, ki niso ključnega pomena za našo raziskavo, zato so ta iz tabele izpuščena.

Rezultate sem vsebinsko in grafično prikazala tako, da bo iz njih razvidna kakovost storitev izbranih turističnih agencij. Rezultate glede na kriterije ocenjevanja sem prikazala posamično, da bi tako lažje izvedla cilj zastavljene raziskave, tj. primerjavo med turističnimi agencijami in odstopanja teh v pozitivnem in negativnem smislu. V vsebinski del sem vključila tudi posamezne subjektivne komentarje navideznih kupcev.

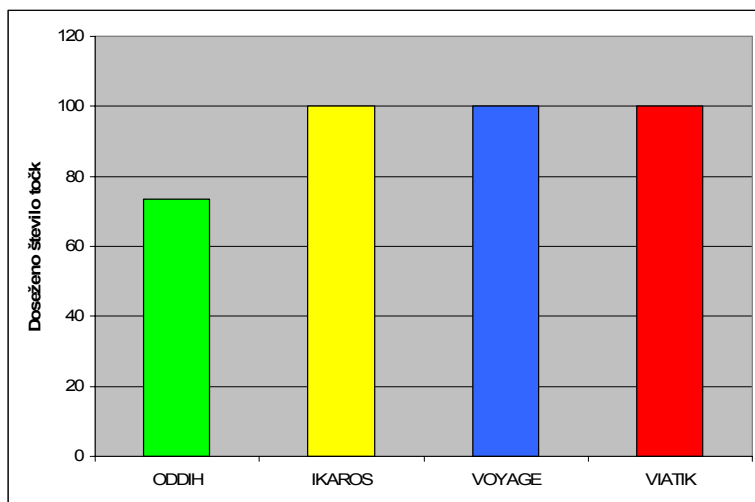
5.5.1 Predstavitev rezultatov po posameznih kategorijah

5.5.1.1 Zunanja podoba poslovalnice

Rezultati ocenjevanja zunanje podobe turističnih agencij kažejo, da v večini primerov poslovalnice izpolnjujejo zastavljene kriterije. Kar tri turistične agencije od štirih so dosegle vse možne točke razen agencije Oddih. Vse opazovane poslovalnice imajo viden napis pred

vhodom v poslovalnico, tako da jih ni težko najti. Prostori pred vhodom poslovalnic so urejeni, brez smeti in cigaretnih ogorkov. Na vratih poslovalnic je viden obratovalni čas agencij, vendar pri tem izstopa agencija Viatik, na vratih katere je napis za obratovalni čas izredno slabo vidljiv in ga je možno spregledati. Agenciji Ikaros in Voyage imata čista in lepo urejena izložbena okna, na katerih so vidno izpostavljene akcijske cene turističnih ponudb. Agencija Viatik sicer nima izložbenih oken, ima pa zato urejeno tablo, na kateri so prav tako dobro vidne akcijske ponudbe. Agencija Oddih ima velika izložbena okna, vendar na ta niso dane nobene ponudbe, ki bi privabljale kupce. Prav tako so bila ta izložbena okna ob obisku navideznega kupca C nečista, zaradi česar ta agencija izpolnjuje zgolj 73 % točk.

Slika 5.5.1.1: Odstotek doseženih točk pri ocenjevanju zunanje podobe turističnih agencij



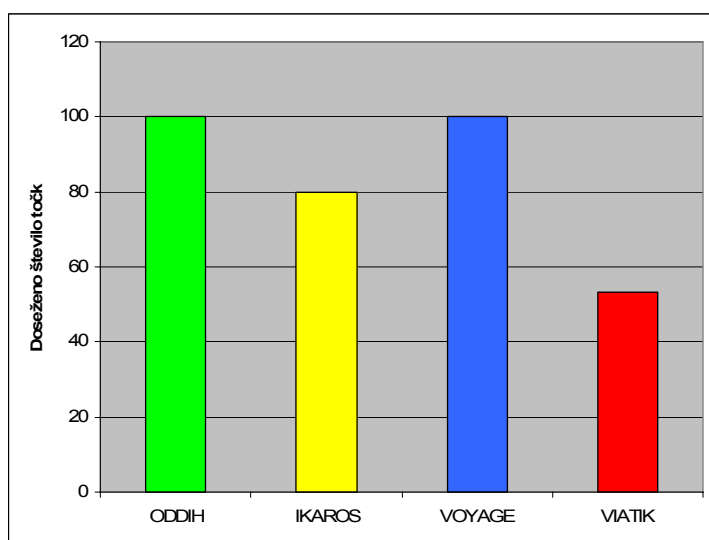
Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

5.5.1.2 Notranja urejenost poslovalnice

Pri oceni notranje urejenosti poslovalnic se že kažejo nekatere razlike v načinu poslovanja. Vse zastavljene kriterije sta izpolnjevali dve turistični agenciji, in sicer Oddih in Voyage, medtem ko sta bili preostali dve slabši Ikaros (80 %) in Viatik (53,3 %). V vseh poslovalnicah, z izjemo poslovalnice Viatika, je bil pri vhodu koš za odlaganje dežnikov. Vse poslovalnice so imele čista tla in urejene police s katalogi. Prav tako so bili v izbranih poslovalnicah katalogi na vidnem mestu, kar pa ločuje agencije med sabo, je dostop do teh katalogov. V agencijah Ikaros in Viatik so bili katalogi v omarah, tako da so bili kupcem dostopni samo, če bi zanje prosil ali pa bi jih zaposleni izrecno ponudil. V agencijah Oddih in Voyage so bili katalogi dostopni strankam. To je pomembna prednost, saj se pogosto dogaja, da se v poslovalnicah naredi vrsta, ki lahko odvrne druge potencialne stranke, dostopni

katalogi pa jim omogočijo, da počakajo in si med čakanjem ogledajo ponudbo agencije. Mize osebja so bile urejene, razen v agenciji Viatik v primeru obiska navideznega kupca C, ki je v opisnem delu ocenjevalnega lista poročal, da je bilo na mizi precej stvari: papirja, predvsem pa katalogov.

Slika 5.5.1.2: Odstotek doseženih točk pri ocenjevanju notranje urejenosti turističnih agencij



Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

5.5.1.3 Okoliščine v poslovalnici

V sklopu C ocenjevalnega lista sem ugotavljala razmere v poslovalnicah med obiskom navideznih kupcev. Predvsem me je zanimalo število strank pred navideznimi kupci in koliko časa so čakali navidezni kupci, da so prišli na vrsto. Na ta način sem želela ugotoviti odzivnost zaposlenih na potencialne kupce, saj je znano, da ta prvi vtis lahko pomembno vpliva na kupca v smislu, da mu daje občutek, da mu zaposleni želi pomagati in mu svetovati. Kar je skupno vsem agencijam je to, da so v večini primerov kupci prišli hitro na vrsto. Pri tem dopoldanski/popoldanski termin obiskov ni imel pretiranega vpliva. Glavni razlog, v primeru ko ni bilo takojšnje odzivnosti določenih poslovalnic, je bilo ukvarjanje zaposlenih z drugimi strankami. V agenciji Oddih je navidezni kupec A prišel takoj na vrsto, pred njim ni bilo nikogar, kupec B je čakal približno 2 minuti, pred njim je bila ena stranka, kupec C pa 10 minut, saj sta bili pred njim dve stranki, s katerima so se ukvarjali zaposleni. Napetosti med ostalimi strankami zaradi čakanja ni bilo.

V agenciji Ikaros je navidezni kupec A čakal več kot 15 minut, saj sta v času njegovega obiska v poslovalnici bili na voljo samo dve zaposleni, pred kupcem so čakale tri osebe, za

njim pa še ena. Kupca B in C sta bila takoj na vrsti, saj pred njima ni bilo nobene stranke. Napetosti zaradi čakanja med preostalimi strankami v primeru kupca A ni bilo.

V agenciji Viatik se je vsem trem kupcem osebje takoj posvetilo. V agenciji Voyage so vsi trije skrivnosti kupci prišli takoj na vrsto, saj ni bilo nobene stranke pred njimi. Navidezni kupec C je ob tem podal naslednji komentar: *»Za mano je bila še ena stranka, ki je bila zelo živčna; eden od zaposlenih, ki ni imel stranke, vendar se ne ukvarja s počitnicami, kar ji je tudi povedal, se ji ni takoj posvetil oziroma ji tega razložil, zato je bilo opaziti živčnost«.*

5.5.1.4 Ocena dela zaposlenega

- **Osebni pristop**

Osebni pristop zaposlenega h kupcu predstavlja prvo fazo v interakciji kupec – zaposleni. Način vzpostavitve prvega stika s kupcem je sila pomemben, saj lahko kupec tako hitro oceni, ali je zaželen ali predstavlja zaposlenemu nepotrebno obremenitev. Od dobrega pristopa in od začetnega vedenja osebja, kar bomo analizirali v naslednji točki, je odvisna uspešnost nadaljnjega prodajnega procesa. Odzivnost zaposlenega se kaže v tem, ali je opazil kupca ob vstopu v poslovalnico. Znova je potrebno poudariti, da se je izpolnjevanje standardov prodajnega pristopa razlikovalo ne zgolj med agencijami, temveč tudi med samimi zaposlenimi znotraj posameznih agencij.

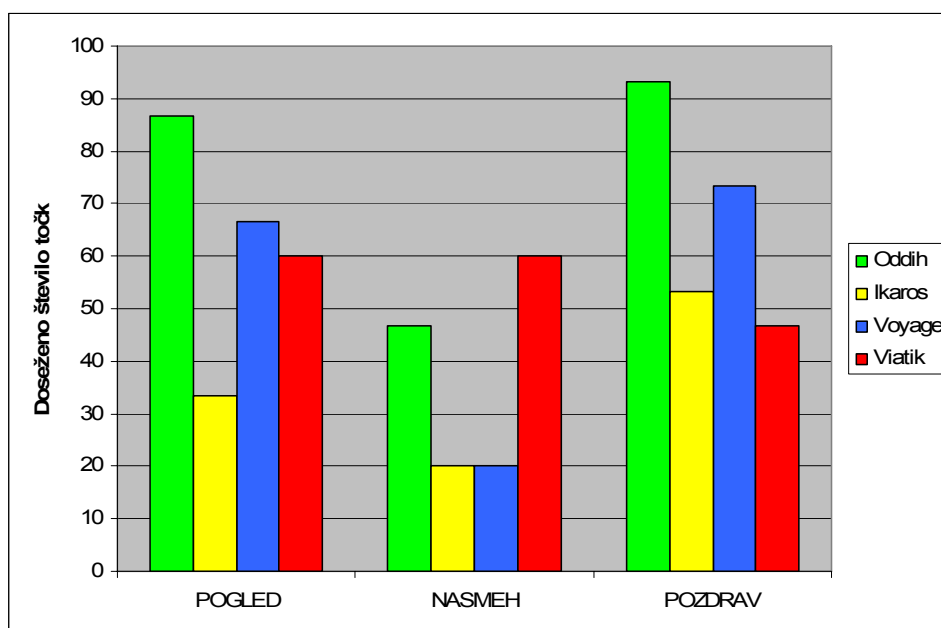
Prvi pogled, predvsem pa iskren pogled v oči, je zelo pomemben, saj tako kupec dobi potrditev, da je bil opažen. V tem se je najbolj izkazala agencija Oddih (86,7 %), saj so tam zaposleni navidezna kupca A in B takoj opazili. Turistična agencija Ikaros se je v tej fazi najslabše izkazala (33,3 %). Zaposleni so v primeru navideznega nakupa kupcev B in C samo ošinili s pogledom, čeprav pred njima ni bilo nobenih drugih strank in sta prišla takoj na vrsto. Agencija Voyage je bila nekoliko boljša od agencije Viatik (60 %).

Sam pogled zaposlenega seveda ni dovolj, obrazna mimika mora izdajati tudi veselje, da se je kupec odločil za obisk določene poslovalnice. V tej fazi se nobena od poslovalnic ni posebej izkazala. V agencijah Ikaros in Voyage se zaposleni niso niti toliko potrudili, da bi se nasmehnili navideznim kupcem. Agencija Viatik je v tem primeru še najbolje izpolnjevala zastavljeni kriterij (60 %).

Tretja in najpomembnejša faza pri osebnem pristopu je pozdrav, ki ga zaposleni nameni kupcu. Pri tem ocenjevalnem kriteriju sem od navideznih kupcev zahtevala, da ne

pozdravljajo prvi, da bi tako lahko ocenila, kakšen pozdrav so namenili zaposleni kupcem. Najpogosteje je bil pozdrav: »Dober dan.« in »Živijo.«. Pozdravljanje je osnovna oblika izkazovanja vljudnosti in spoštovanja do sočloveka, zato si zaposleni ne bi smeli privoščiti, da je kupcu ne bi izkazali. Tega se najbolje zavedajo v agenciji Oddih (93 %), saj so zaposleni kupce izredno vljudno pozdravili. V preostalih treh agencijah v enem od treh obiskov zaposleni niso pozdravili. Najslabše se je tokrat odrezala agencija Viatik (46,7 %).

Slika 5.5.1.4.1: Ocenitev osebnega pristopa zaposlenih v turističnih agencijah

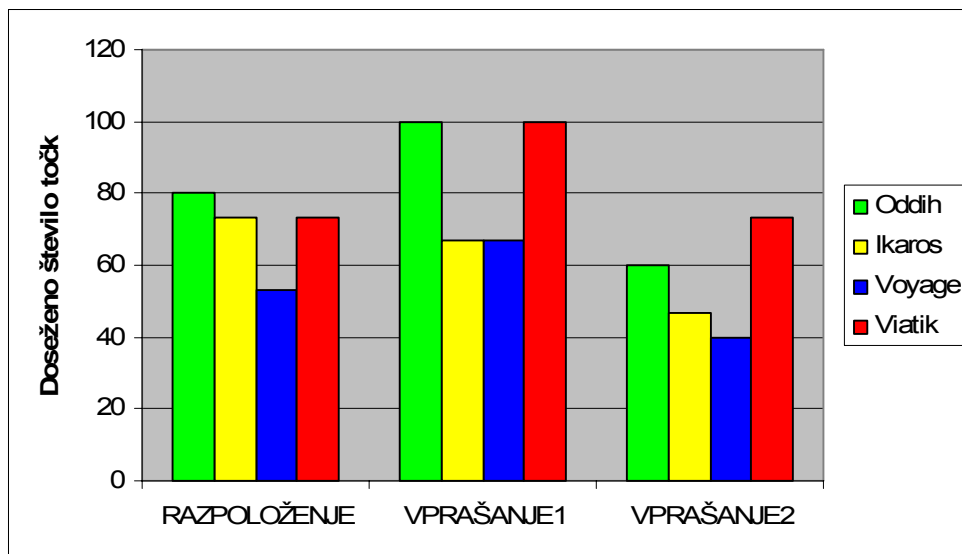


Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

- **Vedenje in veščine osebja**

Kakovost posredovanja storitve je velikokrat odvisna tudi od **razpoloženja** samega zaposlenega. Zaposleni, ki bo imel dober dan, bo svojo pozitivno energijo prenesel tudi na svoje delo in seveda obratno. Velikokrat se zgodi, da potencialne stranke obišejo raje druge poslovalnice, ker se jim zaposleni niso želeli 100 % posvetiti ali ker so dajali vtis, da jim je odveč svetovati, čeprav so se potencialni kupci odločili ravno za njihovo poslovalnico. Najbolj so tak vtis naredili zaposleni v agenciji Voyage. Vsi trije navidezni kupci so poročali, da so bili zaposleni resni ali pa slabe volje. Kupec C je zapisal, da »se mu je zdelo, da je čisto odveč« in kupec B: »Definitivno se ne bi več vrnila v to poslovalnico, ker sem se počutila dobesedno nezaželeno, vsaj ne k tej osebi. Sicer je bila urejena, to pa je tudi vse, kar je bilo pozitivnega na njej.« V preostalih treh agencijah so bili zaposleni večinoma zelo prijazni in dobre volje ter pripravljeni pomagati. Tudi tokrat je prednjačila agencija Oddih (80 %).

Slika 5.5.4.2: Ocenitev vedenja zaposlenih v turističnih agencijah



Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

Po prvem stiku sledi verbalna komunikacija in postavljanje **vprišanj** osebja potencialnim kupcem, da bi tako ugotovili njihov namen obiska. Izredno pomembno je, da zaposleni pokaže zanimanje za kupca in ne da le čaka, ali bo kupec sam začel zastavljati vprašanja. V agencijah Viatik in Oddih so zaposleni povprašali kupce po njihovih potrebah, s čimer so 100 % izpolnjevali ta kriterij. V preostalih dveh agencijah v dveh od treh obiskov zaposleni niso zastavili kupcem nobenega vprašanja.

V raziskavi me je nadalje zanimalo, na kakšen način zaposleni **nagovorijo** stranke. Pri tem je izredno pomembno, da zaposleni ob vzpostavljanju komunikacije zastavijo vprašanje odprtega tipa, na katerega stranke ne morejo odgovoriti zgolj da oziroma ne. Najboljši vprašanja takega tipa, ki tudi prinašata največ točk, sta: »Kako vam lahko pomagam?« in »S čim vam lahko postrežem?«. Samo ena poslovalnica je dosegla najvišjo število točk in to je bila poslovalnica agencije Viatik. V preostalih agencijah so zaposleni najpogosteje zastavili vprašanje tipa »Prosim?« in »Izvolite«. V enem od treh obiskov poslovalnic agencije Ikaros in agencije Voyage pa zaposleni celo niso povprašali po potrebah navideznih kupcev, temveč so samo čakali, da kupci prvi začnejo s komunikacijo.

- **Strokovnost osebja**

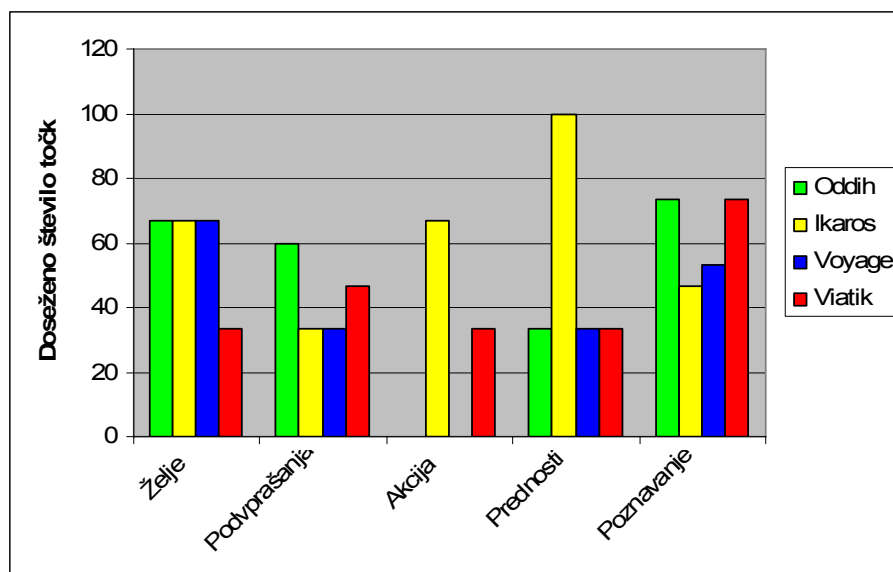
Ko potencialni kupec razodene namen svojega obiska (v našem primeru se drži ene od dveh zastavljenih smernic scenarija), je na zaposlenem, da ugotovi podrobnejše **informacije o**

željah in potrebah tega kupca, saj bo šele tako lahko primerno svetoval in predstavil ponudbo. Pri ocenjevanju ugotavljanja želja s strani zaposlenih med agencijami ni bilo večjih razlik, z izjemo agencije Viatik, ki je nekoliko izstopala. V agencijah Oddih, Ikaros in Voyage se je osebe pri dveh od treh obiskov pozanimalo o željah navideznih kupcev. Agencija Viatik je bila tokrat najslabša, saj so se pozanimali o željah samo pri navideznem kupcu A.

Idealno ravnanje zaposlenega bi bilo, da postavi 3 **podvprašanja**, preden se loti predstavitve aranžmajev. Ponavadi so to podvprašanja tipa »Potujete sami?«, »Želite hotel?«, »Kateri termin bi vas zanimal?« Agencija Oddih se je pri tem še najbolj izkazala (60 %). V agencijah Voyage in Ikaros so zaposleni zastavili samo eno podvprašanje, v enem primeru pa celo nobenega vprašanja, s čimer so dosegli slabih 33,3 %. Znotraj agencije Viatik je bilo znova mogoče zaslediti različen način dela zaposlenih. Pri obisku navideznih kupcev B in C zaposleni niso zastavili nobenega vprašanja, medtem ko kupec A opisuje naslednjo situacijo: *»Zaposleni sem povedala, da me zanima ponudba za državi Tunizijo in Grčijo, zato me je najprej vprašala, kaj konkretno bi želela. Odvrnila sem ji, da želim ponudbo za naju s fantom, recimo za Djerbo. Nato mi je zastavila več podvprašanj: "Ali ste tukaj informativno ali vas konkretno zanima, želite last minute ponudbo oziroma kaj točno od tega bi vas zanimalo in pa termin, kdaj točno bi radi šli, da bom lahko pogledala na računalniku razpoložljivost."«*

Naslednje, kar sem preverjala z raziskavo, je bilo, ali zaposleni ponudijo navideznim kupcem aranžmaje v **akciji** ali jih skušajo prepričati z redno ponudbo. V agencijah Oddih in Voyage zaposleni niso predlagali nobenih akcijskih ponudb. V Oddihu so kupcu C svetovali, da če želi ponudbe v akciji, naj se vrne naslednji teden, medtem ko je kupec B podal komentar da mu *»v bistvu zaposlena sploh ni nič konkretnega ponudila, niti na prošnjo ne«*. Kupec A je zapisal o agenciji Voyage naslednje: *»Zaposleni sem rekla, da me zanimajo njihove ponudbe za Grčijo v drugi polovici avgusta. Gospa se je najprej rahlo ugriznila v ustnico, nakar mi je povedala, da akcijskih ponudb nimajo, ker te pridejo šele konec julija, za redno ponudbo pa mi lahko da katalog. Seveda sem pričakovala, da mi bo predstavila vsaj redno ponudbo iz kataloga ali me vprašala, če bi me mogoče zanimala ta, vendar tega ni storila«*. Agencija Ikaros se je pri predstavljanju ponudb odrezala še najbolj (66,7 %), saj so zaposleni predstavili ponudbo v akciji kar pri dveh od treh obiskov navideznih kupcev.

Slika 5.5.4.3: Ocenitev strokovnosti zaposlenih v turističnih agencijah 1. del



Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

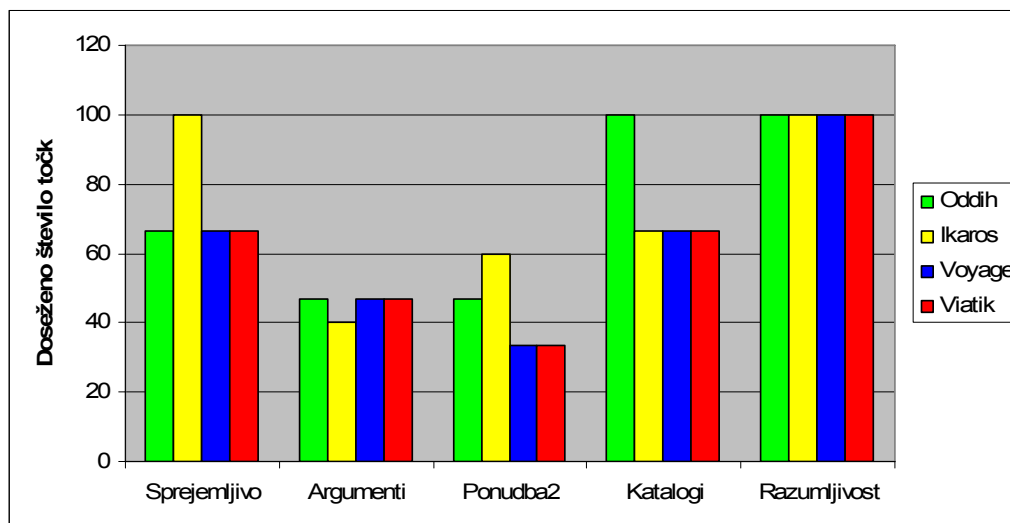
Pri predstavitvi aranžmajev, za katere so zaposleni menili, da bodo zanimivi za kupca, so poudarjali predvsem **prednosti aranžmajev**, kot so cena, lokacija hotela oziroma apartmaja, ponudba hotela (polovični penzion, all inclusive) itd. Pri izpolnjevanju tega kriterija je agencija Ikaros prekosila preostale agencije, saj je edina izpolnjevala ta kriterij v celoti. Oseba A je zapisala naslednje: »Zaposlena je odvrnila na mojo željo po dopustovanju na enem od dalmatinskih otokov, kamor bi morala z lastnim prevozom, da se bolj splača iti v hotel, kjer imaš za ceno 170 evrov že polovičen penzion in celo organiziran prevoz, vendar je na celini, in sicer v okviru kluba na Kleku, v katerega pa so vključeni še različni izleti«. V ostalih treh agencijah so samo pri enem od treh obiskov navideznih kupcev predstavili konkretno ponudbo in njene prednosti.

Način **poznavanja ponudbe** je bil pri zaposlenih v glavnem podoben, seveda se je znova delo zaposlenih razlikovalo ne samo med agencijami temveč tudi med zaposlenimi znotraj iste agencije. V večini primerov so zaposleni ob razlagi aranžmajev brali iz katalogov. V primeru agencije Viatik so zaposleni znali podati dodatne informacije o turističnih krajih brez večje pomoči katalogov ali interneta. Agencija Voyage se je tudi dobro odrezala z izjemo, da ostaja ta kriterij kupca A neocenjen, saj zaposlena ni podala nobenih podatkov z izgovorom, da jih še nima, saj jih bo dobila šele konec julija. Samo ena zaposlena je prejela najvišjo oceno za poznavanje aranžmajev in to je bila zaposlena iz agencije Oddih, o kateri poroča kupec C, za katero pravi, da je vedela o ponudbi povedati vse na pamet.

Nobeden od zaposlenih v opazovanih poslovalnicah ni opozoril navideznih kupcev na **odpovedni rok**, zato ta del kriterijev ostaja neocenjen in ga ne prikazujem v nadaljnjem grafu o strokovnem znanju zaposlenih.

V raziskavi sem prav tako ugotavljala, v kolikšni meri zaposleni med predstavitvijo ponudbe preverjajo **sprejemljivost** ponujenega aranžmaja. Zanimalo me je, ali zaposleni prisluhnejo željam in zahtevam kupcev glede cene aranžmajev, terminov za odhod itd., skratka če so ustrežljivi do svojih potencialnih kupcev. Kot kažejo rezultati raziskave, navidezni kupci ocenjujejo, da so najbolj ustrežljivi v agenciji Ikaros, ki je dosegla tokrat maksimalno število točk. Kupec B je tako komentiral delo zaposlene: *»Ker sem zaposleni na prvi ponujeni aranžma ugovarjala na ceno, je potem pazila in mi ponujala samo cenejše ponudbe. Držala se je termina v roku dveh tednov in destinacije Dalmacija«*. V preostalih treh agencijah v enem od treh obiskov zaposleni niso pokazali zadostnega zanimanja za zahteve navideznih kupcev.

Slika 5.5.4.4: Ocenitev strokovnosti zaposlenih v turističnih agencijah 2. del



Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

Ena od nalog v scenariju je od navideznih kupcev zahtevala, da ugovarjajo na ceno ponujenih aranžmajev s strani zaposlenih, da bi tako lahko ocenila, kako zaposleni obravnavajo ugovor na ceno. Ponovno so bili rezultati med zaposlenimi zelo različni. V agenciji Oddih v primeru kupca A ni bilo **argumentiranja**, pri kupcu B je zaposlena samo dejala, da je to *»ena najcenejših ponudb«*. V Ikarosu je zaposlena kupcu C dejala, *»takšna pač je ponudba«*, medtem ko je kupec A prejel več informacij o lastnostih aranžmaja. V agenciji Voyage je bilo

nekoliko bolje, saj so zaposleni pri dveh od treh obiskov obravnavali ugovor na ceno, tako da so našli lastnosti aranžmaja, v primeru kupca C so bili argumenti: *»da gre za hotel, vključen polpenzion in lego v centru mesta«*. Agencija Viatik je znova izstopala, saj zaposleni pri obisku kupcev C in B, niso podali nobenih argumentov, medtem ko je oseba A prisodila zaposleni za argumentiranje najvišje število točk in to podkrepila z naslednjim komentarjem: *»Zaposlena mi je predstavila ponudbo za 2 osebi v hotelu v Tuniziji za 800 evrov. Dejala sem ji, da je to nekoliko predrago, pa mi je odvrnila, da je v ceno vključen letalski prevoz, all inclusive hotel s tremi zvezdicami in zavarovanje. Nadalje da je hotel simpatičen, sicer na celini, vendar se da odpeljati tudi na Djerbo, da je hotel nad nasipom, kjer je peščena plaža (pokazala tudi preko interneta). Nato je še dejala, da se takšna ponudba splača in da če bi se ona odločala za potovanje v Tunizijo, da bi se prav tako odločila za tole ponudbo«*.

Nadalje sem v raziskavi ugotavljala, v koliko primerih zaposleni ponudijo potencialnim kupcem še kakšne **druge ponudbe** v akciji, ki so trenutno na voljo. Pri kar sedmih obiskih od dvanajstih zaposleni niso omenili ali konkretno ponudili drugih aranžmajev. V agenciji Oddih je zaposlena kupcu C ponudila več različnih ponudb, ker so kupca zanimale akcijske ponudbe, ki pa jih ni bilo še na voljo. V agencijah Voyage in Viatik so pri enem od treh obiskov zaposleni ponudbo samo omenili, medtem ko so v primeru agencije Ikaros kupcu A ponudbo celo konkretno predstavili (šlo je za ponudbo za bungalove na otoku Hvar).

V večini primerov so zaposleni ponudili navideznim kupcem po enega ali več **katalogov**. Ob obisku kupca C v agenciji Ikaros je katalogov zmanjkalo, zato je zaposlena kupcu natisnila razne akcijske ponudbe. Sicer so se zaposleni v tej agenciji še posebej izkazali, saj so navideznima kupcema A in B vse destinacije, ki so jih ponujali med interakcijo iz katalogov tudi primerno označili z listki, da bi jih kupci kasneje lažje našli. V primeru agencij Viatik in Voyage v enem od treh obiskov navidezna kupca nista prejela nobenih katalogov.

Na koncu so navidezni kupci morali oceniti še, ali jim je bilo **svetovanje razumljivo**, torej ali so zaposleni podali informacije o ponudbah na jasn in razumljiv način z ne preveč podatki. Ta kriterij so izpolnjevale vse štiri turistične agencije. Z raziskavo sem prav tako poskušala ugotoviti, ali zaposleni poskušajo potencialnim kupcem, ki sicer imajo neko osnovno idejo, kam bi želeli na potovanje, ne vedo pa čisto konkretno oziroma poizvedujejo o več destinacijah (kar je bistvo prve smernice v scenariju), vsiliti neko ponudbo, zato da bi zapolnili mesta, ki jih imajo pogodbeno določena. Navidezni kupci so potrdili, da pri večini obiskov niso dobili občutka, da bi jim zaposleni **vsiljeval** določeno **ponudbo**. Izjeme so bile

edino pri obisku kupca C v poslovalnici Voyage, kjer je kupec dobil občutek, da mu želijo vsiliti specifično ponudbo za hotel v središču mesta Pag, ter v agenciji Viatik. V teh sta se tako navidezni kupec A kot tudi navidezni kupec C držala 1. smernice, tj. poizvedovanje o ponudbi v tujini. Kupec C je komentiral, da *»sicer nisem imela ravno občutka, da poskuša vsiliti ponudbo, vendar je res, da je bolj ponujala le eno destinacijo – Parga – z izgovorom, da je tam "ful dobr"«*. Kupec A je prav tako poročal, da *»zaposlena druge ponudbe kot za Djerbo ni podala, zato sem dobila občutek vsiljevanja te ponudbe. Lahko bi mi sicer svetovala še za Grčijo, glede na to, da sem prvotno omenila, da me zanima tudi ta destinacija, vendar tega ni storila in je raje ves čas mojega obiska govorila o prvi ponudbi .«*

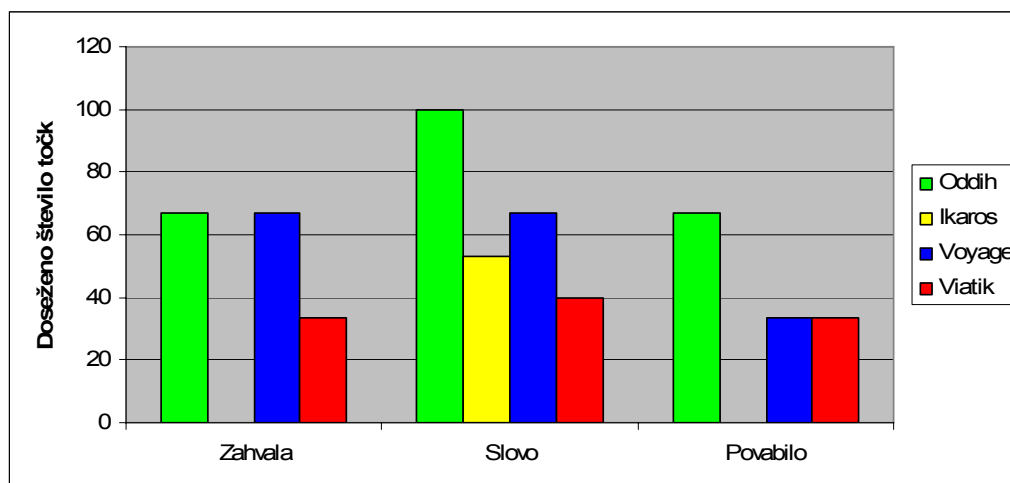
- **Zaključek interakcije**

Po svetovanju zaposlenih sledi zaključek interakcije s stranko. V tem sklopu sem na podlagi raziskave navideznega nakupovanja ugotavljala, na kakšen način se zaposleni poslovijo od potencialnih kupcev; ali se jim **zahvalijo** za obisk in kar je še posebej pomembno, ali jih **povabijo** na ponoven obisk. V večini primerov so bili navidezni kupci tisti, ki so se zahvalili, kar pa ni preveč dobro, saj so zaposleni tisti, ki bi se morali zahvaliti za obisk strank. Prav tako je naloga osebja, da povabijo potencialne kupce, da se vrnejo v njihove poslovalnice in jim tako dajo občutek zaželenosti. Izredno slabo se je v tem odrezala agencija Ikaros, kjer se niso zahvalili niti enkrat, prav tako pa niso povabili na ponoven obisk nobenega od navideznih kupcev. Najbolje so omenjene kriterije izpolnjevali zaposleni iz agencije Oddih in Voyage, medtem ko so v agenciji Viatik povabili samo enega od treh navideznih kupcev na ponoven obisk. Najpogostejši način povabila je bil *»premislite še malo o ponudbah in si oglejte naše kataloge, nato pa se vrnite«*. V agenciji Viatik so navideznemu kupcu A dejali naj se *»hitro odloči in vrne, ker je prostih samo še 9 sob, saj bazo ponudbe delijo še z drugimi turističnimi agencijami po Evropi«*.

Način izražanja **slovesa** s strani zaposlenih odraža mero spoštovanja do potencialnih kupcev. Podjetja si ne smejo privoščiti, da se njihovi zaposleni ne bi primerno poslovili od svojih strank. Vendar se žal to vse prepogosto dogaja, saj se osebje v primeru strank, ki zaenkrat še samo poizvedujejo, želijo teh čim prej odrešiti in se posvetiti zagotovljenim strankam. Ponavadi jim predstavijo samo nekaj ponudb, nato pa se posvetijo drugim stvarim (strankam, telefonskemu klicu, računalniku, drugim zaposlenim itd.) ne da bi se od teh strank sploh poslovili. To pa vsekakor ne pusti dobrega vtisa na kupcih, zato se negativna informacija lahko hitro širi med ljudmi. V raziskavi sem od navideznih kupcev zahtevala, da se ne poslovijo prvi, temveč da pozdravijo najprej zaposleni. Rezultati naše raziskave kažejo, da so

se ob vsakem navideznem obisku najprijazneje poslovili z »Nasvidenje.« v agenciji Oddih. V preostalih treh agencijah se v enem od treh obiskov zaposleni niso poslovili od strank. Tam kjer so se poslovili, so v glavnem uporabili bolj pogovorne izraze, kot so »Čau.« ali »Adijo.« oziroma »Dijo.«. V tabeli z rezultati navideznega nakupovanja 0 točk predstavlja zaposlene, ki se niso poslovili prvi.

Slika 5.5.4.5: Ocenitev zaključka interakcije zaposlenih v turističnih agencijah



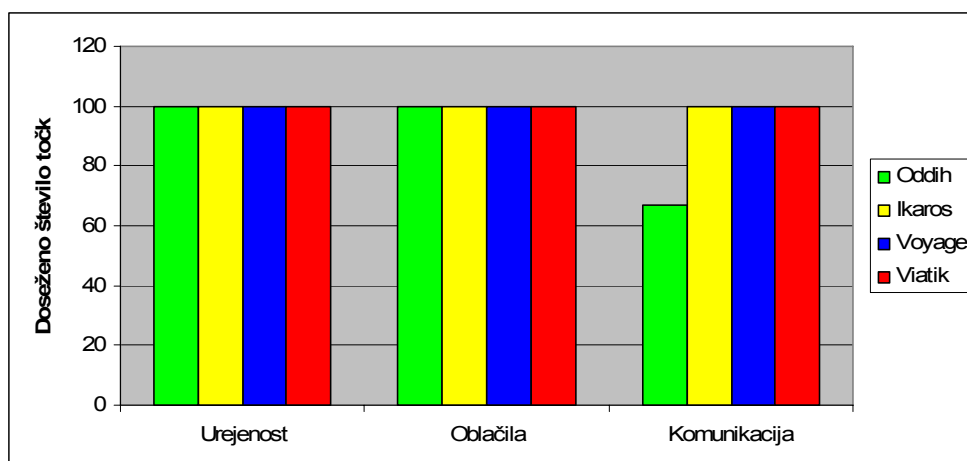
Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

- **Urejenost osebja**

Pri ocenjevanju kriterija urejenosti osebja so vse agencije izpolnjevale kriterije. Navidezni kupci so poročali, da so zaposleni osebno urejeni, da nosijo čista in urejena oblačila ter v primeru žensk tudi, da nosijo ličen in neizrazit make up. V tem sklopu me je tudi zanimalo, čeprav to ni bilo večjega pomena za analizo raziskave, ali imajo zaposleni kje zapisano svoje ime, torej ali nosijo priponko s svojim imenom oziroma imajo ime označeno na mizi. V agenciji Oddih osebje nosi priponke, v agenciji Ikaros ima osebje izpisano ime na mizi, medtem ko v preostalih dveh agencijah imena zaposlenih niso nikjer vidna.

Zadnji kriterij za ocenitev je bila komunikacija med zaposlenimi, v smislu ali so si v medsebojno pomoč, ali klepetajo med seboj ob prihodu ali prisotnosti strank ter ali motijo sodelavce med tem, ko ti komunicirajo s strankami. Rezultati kažejo, da je komunikacija med zaposlenimi v vseh poslovalnicah primerna, z izjemo enega primera obiska agencije Oddih navideznega kupca A, ki je komentiral, da so »sodelavke gospo, ki mi je svetovala vmes ob moji prisotnosti vpraševale in jo motile, kar se ji je tudi videlo na obrazu, da jo moti, vendar je nadaljevala s svojim delom«.

Slika 5.5.4.6: Ocenitev urejenosti zaposlenih v turističnih agencijah

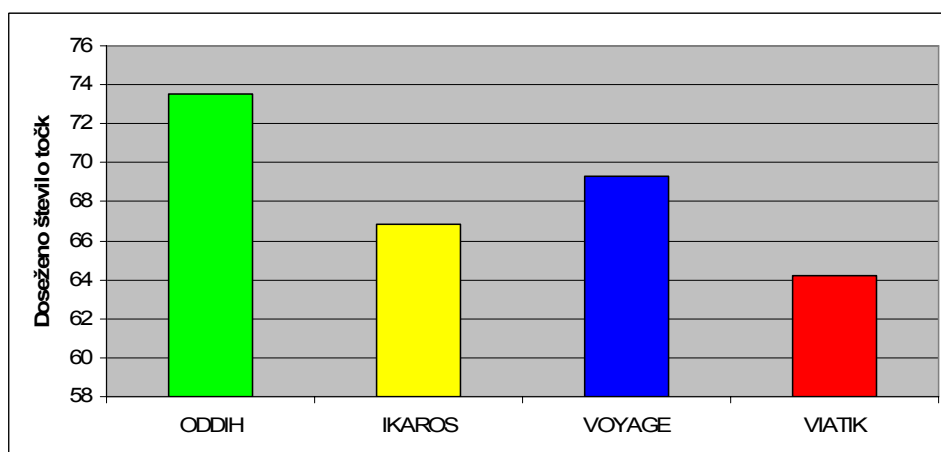


Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

5.6 POVZETEK ANALIZE IN PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

Osnovni namen naše raziskave je bilo ugotavljanje stopnje kakovosti storitev v izbranih turističnih agencijah ter primerjava med temi. Agencije sem primerjala med seboj glede na tri različne kriterije in prišla do zanimivih zaključkov. V celoti gledano se je najbolje odrezala agencija Oddih, ki je dosegla 73,5 %, naslednja je bila agencija Voyage z 69,2 %, tej pa sta sledili agencija Ikaros (66,9 %) ter agencija Viatik (64,2 %).

Slika 5.6.1: Odstotek doseženih točk pri ocenjevanju kakovosti storitev turističnih agencij

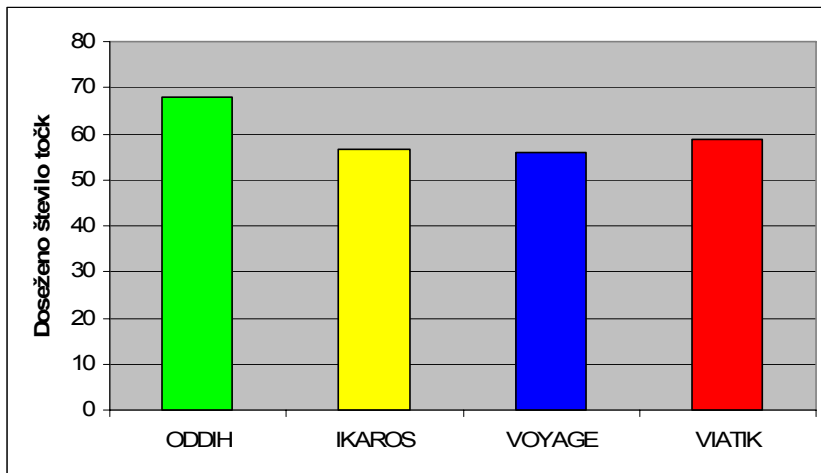


Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

Medtem ko so prva dva kriterija (zunanja podoba ter notranja urejenost poslovalnic) vse turistične agencije v večji meri izpolnjevale, so bili rezultati ocenjevanja tretjega kriterija veliko slabši. Slika 5.6.2 prikazuje skupno število točk pri ocenjevanju tretjega kriterija

posameznih turističnih agencij. Ta sicer ne pokaže večjih razlik med agencijami, vendar s podrobnejšo analizo po posameznih postavkah (osebni pristop, vedenje in strokovnost zaposlenega, zaključek interakcije ter urejenost), ki smo jo že opravili in prikazali v prilogi 4, lahko opazimo razlike ne le med agencijami, temveč tudi med samimi zaposlenimi znotraj posameznih poslovalnic.

Slika 5.6.2: Doseženo število točk pri ocenjevanju tretjega kriterija turističnih agencij



Vir: Lastna izvedba, julij 2007.

V agenciji Oddih so se na splošno zelo dobro odrezali. Oseben pristop zaposlenih je bil profesionalen, saj so navidezne kupce vedno opazili in jih pozdravili, med svetovanjem so bili med najbolj prijaznimi, povprašali so po potrebah kupcev in prilagodili svojo ponudbo glede na kupčeve želje. Prav tako so se izkazali v strokovnem znanju, saj so kupcu predstavili ponudbo na razumljiv način. Najbolje so se izkazali tudi pri zaključku interakcije, saj so med vsemi agencijami edini največkrat zahvalili kupcem, se od njih poslovili in jih povabili na ponoven obisk. Pri izvajanju svojih storitev bi v agenciji morali dodatno izboljšati še predstavitev prednosti ponudb, kjer se niso pretirano izkazali, način argumentiranja cen ponudb in opozarjanje kupcev na dodatne ponudbe, še zlasti ponudbe v akciji.

Druga najboljša je bila agencija Viatik. Zaposleni so se izkazali s povpraševanjem po željah kupcev, dobri so bili pri postavljanju podvprašanj, določena zaposlena je izjemno dobro poznala ponudbo, ponujali so destinacije v akciji in dajali razumljive informacije, ob tem pa so pazili na sprejemljivost ponudbe za kupce. Izboljšave zaposlenih v agenciji bodo potrebne pri osebni pristopu (pozdrav), pri ponujanju dodatne ponudbe (v tej agenciji so navidezni kupci komentirali, da so dobili občutek vsiljevanja določene ponudbe) ter pri zaključku

interakcije (samo v enem primeru so se zahvalili in povabili na ponoven obisk), kjer se niso ravno izkazali.

Agencija Ikaros potrebuje kar nekaj izboljšav. Zaposleni so bili najslabši pri osebnem pristopu. Kupcev niso vedno opazili, niso se jim nasmehnili in ponavadi so bili resni. Redko so navideznim kupcem postavljali podvprašanja, o ponudbah so večinoma brali iz kataloga, njihovo argumentiranje cen ni bilo najboljše. Bili so najslabši med agencijami v zaključevanju interakcije, saj se niso nobenemu navideznemu kupcu zahvalili ali ga povabili na ponoven obisk. Zaposleni so se izkazali s povpraševanjem kupcev po njihovih potrebah, ponujali so ponudbe v akciji, katerih prednosti so predstavili na razumljiv način, med razlago so upoštevali sprejemljivost ponudbe, tako da so se v glavnem držali ugodnih ponudb.

Agencija Voyage je bila glede na dosežno število točk najslabša. Osebni pristop je bil, z izjemo nasmeha, soliden. Slabo so se izkazali pri postavljanju vprašanj kupcem, da bi sploh ugotovili namen njihovega obiska. Izredno slabi so bili pri postavljanju podvprašanj in pri ponujanju destinacij v akciji. Boljši so bili v poznavanju aranžmajev in pri preverjanju sprejemljivosti ponudbe med kupci. V argumentiranju cen in v omenjanju drugih ponudb se niso najbolje izkazali, je pa bil zato njihov način razlage ponudb kupcem razumljiv. Solidni so bili tudi pri zaključku interakcije, izboljšati morajo še povabilo kupcem na ponoven obisk.

V diplomski nalogi sem si zastavila nekaj predpostavk oziroma hipotez, ki sem jih dokazovala z izpeljano raziskavo. Ugotovila sem, da so potencialni kupci v primeru, ko še niso izbrali določene destinacije (želeli so svetovanje s strani zaposlenih o ugodnih ponudbah), resnično prejeli slabše svetovanje, kot bi ga dobili v primeru točno določene destinacije. Prva smernica je zahtevala od navideznega kupca, da se pozanima o ponudbi v tujini. V vseh primerih so zaposleni zgolj naštevali ponudbo, izročili navideznim kupcem kataloge ali jim povedali za spletni naslov agencije ter jim dejali, naj si ponudbe še malo pogledajo, o njih razmislijo in se vrnejo. Nobeden od zaposlenih se ni trudil s predstavitvijo redne ponudbe, vsi so se v glavnem želeli osredotočiti na last minute ponudbo, s katero bi zapolnili aranžmaje. V primeru ko so navidezni kupci izrazili željo po točno določeni destinaciji (2. smernica), so bili zaposleni res veliko bolj prijaznejši in dovzetnejši za pomoč. Kupcem so se aktivneje posvetili in jim svetovali glede več različnih in cenovno ugodnih ponudb. Z raziskavo sem tako potrdila prvi dve zastavljeni hipotezi.

Tretja zastavljena hipoteza je bila, da zaposleni dobro poznajo aranžmaje in popotniške destinacije ter znajo ponuditi dodatne informacije o turističnih krajih. Rezultati so pokazali, da večina zaposlenih ne pozna najbolje ponudbe. V kar nekaj primerih so ponudbo iskali v katalogih ter brali iz le-teh o lastnostih ponudb. V dveh agencijah, Voyage in Viatik, se je osebje bolje izkazalo, saj so ponudbo predstavili brez pisne predloge, katalog je služil zgolj kot pripomoček za predstavitev kupcu. Tako tretje hipoteze ne moremo ne potrditi ne zavreči.

Četrto hipotezo, ki se glasi: »akcijske cene in posebne ponudbe so vedno jasno izpostavljene na dobro vidnih mestih«, sem prav tako z raziskavo potrdila, saj so v vseh agencijah, razen v agenciji Oddih, bile ponudbe v akciji posebej izpostavljene na izložbenih oknih, v primeru agencije Viatik pa na tabli pred vhodom v poslovalnico.

Zadnjo hipotezo, ki se glasi: »zaposleni v turističnih poslovalnicah kupce vedno povabijo na ponovni obisk«, sem z raziskavo ovrgla, saj sem ugotovila, da je povabilo kupcem na ponoven obisk prej izjema kot pravilo.

5.7 OMEJITVE RAZISKAVE

Cilji, ki sem si jih zastavila z raziskavo navideznega nakupovanja, se nanašajo na primerjavo kakovosti storitev med konkurenčnimi turističnimi agencijami. Raziskava ne vključuje dolgoročnih ciljev, saj bi za kaj takega potrebovala daljše časovno obdobje, večkratno periodično izvajanje raziskave ter vpeljavo dodatnih kvantitativnih raziskav (na primer ugotavljanje zadovoljstva kupcev), kar pa presega okvir zastavljene diplomske naloge.

V vzorec turističnih agencij, ki sem jih preverjala z metodo navideznega nakupovanja, je bila vključena samo po ena poslovalnica vsake turistične agencije. Čeprav so izbrane poslovalnice predstavljale glavne poslovalnice agencij, menim, da bi bilo za boljšo primerjavo treba vključiti vsaj še eno poslovalnico vsake agencije, kar pa sem zaradi finančnih razlogov izpustila.

Ugotovila sem, da so se pojavljale posamične razlike med navideznimi kupci glede vrednotenja dela zaposlenih. Za to je možnih več razlogov. Zaposleni v turističnih agencijah se med seboj razlikujejo tako osebno kot tudi glede na spretnosti, ki jih obvladajo. Nekateri zaposleni so lahko bolj izkušeni in podkovani v svetovanju ter prepričevanju strank

kot drugi, nekateri so prijaznejši in večji entuziasti pri svojem delu kot drugi, zato nikoli ne moremo zagotovo vedeti, kakšen je zaposleni, dokler ne bomo z njim v stiku. Navidezni kupci so vzpostavljali stike z različnimi osebami z različnimi vrednotami in načinom dela.

Možne razlike v rezultatih so posledica različnega obravnavanja navideznih kupcev s strani zaposlenih. Ponavadi osebje na »prvo oko« oceni, kateri potencialni kupci bi lahko bili bolj donosni od drugih, zato se takim vedno posvetijo bolj intenzivno kot drugim. Seveda je takšno ravnanje neopravičljivo, saj politika in standardi podjetij določajo, da se mora vsakega kupca obravnavati na enak način. V konkretni raziskavi sem ugotovila, da so se zaposleni bolj posvetili navideznima kupcema, ki sta bila starejša in za katera so ocenili, da bi lahko bila resnejša pri svojem poizvedovanju. Na razlike v ocenjevanju so vplivale tudi trenutne situacije znotraj poslovalnic (recimo število strank ob obisku navideznega kupca itd.), saj navideznim kupcem ne moremo zagotoviti vedno enake situacije ob vsakem obisku, zaradi česar pa tudi ne smemo sklepati, da je prejšnji navidezni kupec ocenjeval napačno.

Tudi način izpolnjevanja ocenjevalnega lista je nakazal nekatere razlike. Čeprav sem navidezna kupca pred samo izvedbo raziskave opozorila na objektivnost pri ocenjevanju, subjektivnosti ni mogoče popolnoma izključiti, saj nanjo vplivajo tudi izkušnje kupcev iz preteklosti z določenimi zaposlenimi in poslovalnicami. Postavke iz ocenjevalnega lista imajo pri vrednotenju enak pomen, kar pa ne ustreza dejanskemu stanju, saj ima za nekoga lahko določena postavka večji pomen kot za nekoga drugega. Kakšen pomen dajejo posamezniki določenim postavkam, bi bilo najprimerneje ugotoviti s fokusnimi skupinami ali anketiranjem.

6. SKLEP

Metoda navideznega nakupovanja postaja vse bolj donosna industrija v zahodnem svetu, čeprav se njena vrednost še vedno ocenjuje v povezavi z drugimi tradicionalnimi tehnikami. Za njeno uporabo se odloča vse več storitvenih organizacij, saj predstavlja verodostojno in zanesljivo merilo za ugotavljanje nivoja storitev v odnosu do standardov kakovosti, določenih vnaprej s strani podjetja ali tržišča. V Sloveniji je izvajanje te raziskave še relativno novo, čeprav dobiva vse večjo veljavo, kar potrjuje tudi ustanavljanje več podjetij, specializiranih za izvajanje navideznega nakupovanja.

Na osnovi primerjave metode z nekaterimi tradicionalnimi metodami smo ugotovili nekaj prednosti navideznega nakupovanja, in sicer majhen vzorec udeležencev raziskave ter posledično manjše stroške raziskave, periodičnost izvajanja raziskave ter ocenjevanje dejstev in ne zgolj percepcij, ki jih imajo kupci. Metoda zagotavlja objektivnost s tehtno oblikovanim scenarijem in ocenjevalnim listom ter skrbno izbranimi ter izurjenimi navideznimi kupci. Naloga teh je, da se strnejo z okolico in odigrajo vlogo običajnega kupca, obenem pa si zapomnijo detajlno izkušnjo samega nakupa oziroma interakcije s prodajalcem oziroma izvajalcem storitve.

Za izvedbo programa navideznega nakupovanja je potrebnih 6 ključnih korakov. Najprej mora podjetje določiti cilje, ki jih želi doseči z raziskavo, s tem pa tudi vrsto izvedbe navideznega nakupa (lahko je v obliki fizičnega obiska, v obliki telefonskega klica itd.). Izvajalci raziskave oblikujejo s pomočjo podjetja scenarij navideznega nakupa in ocenjevalni list. Zatem sledi izbira in priprava navideznih kupcev, ki predstavljajo ciljno skupino podjetja. Temu sledi ocenitev določene poslovalnice oziroma trgovine ter analiza izbranih podatkov. Zadnji korak je izvedba ukrepov na podlagi dobljenih rezultatov. Etičnost celotnega poteka izvedbe raziskave in vlogo navideznega kupca pri tem izvajalci zagotavljajo s pomočjo kodeksov združenj MSPA in ESOMAR. Pomembno je, da se pred samo izvedbo raziskave vodstvo pogovori z osebjem, katerega se bo ocenjevalo, in jim natančno obrazloži namembnost in prednosti raziskave. Raziskavo morajo dojemati kot pomoč in ne kot način vohunjenja nadrejenih nad njihovim delom ali kot način sankcioniranja. Ravno zato se priporoča sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ocenjevalnega lista in nenehno informiranje o izsledkih raziskav.

Rezultate navideznega nakupovanja lahko podjetja uporabijo za ugotavljanje področij, kjer izvedba storitev še peša in so potrebne izboljšave. Pomanjkljivosti se tako še pravočasno odpravi, preden jih zaznajo kupci in upade prodaja. Z navideznim nakupovanjem podjetja dobijo tudi povratno informacijo glede izboljšav, ki so jih predhodno uvedli. Prav tako se ugotovitve iz navideznih nakupov lahko uporabijo za spodbujanje in motiviranje osebja ali za njihovo dodatno izobraževanje. Vednost med zaposlenimi, da je lahko vsak kupec navidezni kupec, že v osnovi dvigne kakovost storitve. Z metodo podjetja ugotavljajo tudi, kje na tržišču je njihovo mesto v primerjavi z njihovo konkurenco in kaj jih ločuje od konkurentov.

V svoji raziskavi sem zbirala informacije o interakciji med osebjem v poslovalnicah turističnih agencij in navideznimi kupci, prav tako sem ocenjevala zunanjo ter notranjo podobo poslovalnic. Ugotovila sem, da se osebje, v primeru ko potencialni kupec poizveduje o točno določeni destinaciji in ima natančno določeno smer potovanja, veliko raje posveti, kot kupcu, ki se še ni dokončno odločil. To je eno od področij, kjer bi se določene turistične agencije lahko izkazale bolje od konkurence in si tako izborile konkurenčno prednost. Pokazale bi, da želijo svetovati kupcu v vsakem primeru in mu dale vedeti, da si je zanj vredno vzeti čas. Navidezni kupci so v večini primerov, ko so se držali prve smernice, razočarano komentirali, da so se počutili odveč, da se zaposleni zanje niso pretirano trudili in da so jih najpogosteje odslovili s tem, da so jim dali kataloge rekoč, pogledjte si jih in malo razmislite. Kot so povedali, jih je zmotilo predvsem to, da so želeli določene informacije in svetovanje, vendar tega v osnovi niso prejeli.

Seveda so bili odzivi, ko se je šlo za upoštevanje druge smernice, popolnoma drugačni. V tem primeru so bili zaposleni prijaznejši do navideznih kupcev, vzeli so si več časa zanje in jim predstavili več cenovno ugodnih ponudb. V poznavanju aranžmajev so se zaposleni ponovno zelo razlikovali, čeprav lahko trdimo, da jih večina vedenja o ponudbah ni stresla iz rokava, temveč so o ponudbah in prednostih le-teh brali kar iz katalogov. Ponudbe v akciji so bile sicer tudi na primeren način izpostavljene, torej vidne navideznim kupcem ob vhodu v poslovalnice. Kar me je najbolj presenetilo pri raziskavi, pa so bili rezultati o ponovnem povabilu zaposlenih kupcem. Rezultati so pokazali, da v kar osmih obiskih od dvanajstih navideznih kupcev zaposleni niso povabili na ponovni obisk, pri čemer se je še najbolje izkazala agencija Oddih, kar ji prinaša nedvomno konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi agencijami.

V strokovnih člankih obstaja izredno malo analiz navideznega nakupovanja na področju ocenjevanja storitev turističnih agencij. Raziskave, ki so bile izvedene, se nanašajo na delo turističnih agentov in na njihov vpliv, ki ga imajo na stranke pri njihovem odločanju o izbiri turističnih destinacij. Rezultati lastne raziskave in teoretična dognanja potrjujejo, da pristop in vedenje turističnih agentov, ter njihova strokovna usposobljenost in angažiranost ključno vplivajo na odločitev stranke glede izbire sodelovanja z agencijo in na njihovo zadovoljstvo s storitvijo. To lahko impliciramo na katerokoli storitveno panogo.

Sklenemo lahko, da navidezno nakupovanje kratkoročno gledano resnično doprinese k izboljšanju poslovanja podjetij, saj omogoča objektivno pridobivanje informacij o načinu dela posameznih zaposlenih znotraj določene agencije v primerjavi z ostalimi poslovalnicami in seveda s konkurenco. Da bi se uveljavilo tudi dolgoročno, pa je potrebno nenehno posodabljanje standardov in komuniciranje z zaposlenimi o prednostih metode.

Nadaljnje raziskave o navideznem nakupovanju bi se morale usmeriti na ugotavljanje, ali je možno izboljšati storitve, tako da se integrira rezultate navideznega nakupovanja z ostalimi metodami merjenja zadovoljstva potrošnikov in se analizira odnose med njimi. Pogosto ostaja nejasno, kako se spremembe rezultatov teh raziskav navezujejo. Prav tako bi bilo treba ugotoviti ali takšna integracija resnično pripomore k izboljšanju izvajanja storitev.

7. LITERATURA

1. Ahlert, Christian, Chris Marsden in Chester Young (2004): *How 'Liberty' Disappeared from Cyberspace: The Mystery Shopper Tests Internet Content Self-Regulation*. Dostopno na <http://pcmlp.socleg.ox.ac.uk/text/liberty.pdf> (23. maj 2007).
2. Arh, Meta (2006): Priprava programa navideznega nakupovanja. *E-mesečnik GfK Orange* 55(7). Dostopno na <http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=1605> (10. junij 2007).
3. Brender-Ilan, Yael in Tamar Shultz (2005): Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 17(4), 231–243.
4. Brešar Iskra, Alenka (2000a): Merjenje z navideznim nakupovanjem: Kakšni so vaši stiki s strankami. *Manager* 3, 40–42.
5. Brešar Iskra, Alenka (2000b): Odkriti misterij navideznega nakupovanja. *Marketing Magazin* 227, 36–37.
6. Brezovec, Aleksandra (2000): *Marketing v turizmu: izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistika.
7. Buxton, Elaine (2000): Similar but different. A comparison of mystery shopping studies and customer satisfaction studies. *Quirk's Marketing Research Review*. Dostopno na <http://quirks.com/articles/a2000/20000102.aspx?searchID=2081322&sort=7&pg=2> (25. maj 2007).
8. Calvert, Philip (2005): It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public Libraries. *Library Review* 54(1), 24–35.
9. Cerar, Luka (2005): Prednosti raziskovanja z metodo navideznega nakupovanja. *Finance* 10. 9. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=136812&pay=yes&snark=6941cc66d3ca28a1a063bc92b1ae493a> (22. april 2007).
10. Cerar Luka (2007): Kompas z dobro osmico, druga dva tudi dobra. *Finance* 94, 20. 5. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=182241&pay=yes&snark=ae6eb23689252d3fe650bd84cd26d33f> (13. junij 2007).
11. Douglas, Alex in Jacqueline Douglas (2006): Campus Spies? Using mystery students to evaluate university performance. *Educational Research* 48(1), 111–119.
12. Erstad, Margaret (1998): Mystery shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(1), 34–38.

13. Finn, Adam in Ujwal Kayandé (1999): Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing* 75(2), 195-217.
14. Finn, Adam (2001): Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. *Journal of Service Research* 3(4), 310–320.
15. Gosselt, Jordy F., Joris J. van Hoff, Menno D.T. de Jong in Sander Prinsen (2007): Mystery shopping and Alcohol Sales: Do Supermarkets and Liquor Stores Sell Alcohol to Underage Customers? *Journal of Adolescent Health* 41, 302–308.
16. Harvey, Jean (1998): Service quality: a tutorial. *Journal of Operations Management* 16(5), 583–597.
17. Hudson, Simon, Tim Snaith, Graham A. Miller in Paul Hudson (2001): Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations. *Journal of Travel Research* 40(11), 148–154.
18. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Jantti, Margie (2006): Assessing the service needs and expectations of customers – no longer a mystery. *Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, 25-27 September 2006, Charlottesville, Virginia, USA.
20. Karlsson, Veronica B. in Kristina Horbec (2006): *Measuring Management and The "Moment of Truth"*. *The Book About Mystery Shopping*. Zagreb: Heraklea.
21. Klenosky, D.B. in R.E. Gitelson (1998): Travel Agents' Destination Recommendations. *Annals of Tourism Research* 25(3), 661–674.
22. Kline, Miro in Marjana Ule (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kotler, Philip (1998): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kranjc, Metod (2004): *Doseganje konkurenčnih prednosti skozi celovito obvladovanje kakovosti v storitvenem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Lubin, Paul (1998): Using mystery shopping for discrimination and sales practices monitoring. *Quirk's Marketing Research Review*. Dostopno na <http://www.quirks.com/articles/a1998/19980102.aspx?searchID=3218636> (14. junij 2007).
26. Lumsdon, Les (1997): *Tourism Marketing*. London: International Thompson Business Press.
27. McGregor, Felicity (2005): Exploring the mystery of service satisfaction. 6th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Durham.

28. Michelson, Mark (1997): Taking the mystery out of mystery shopping. *Quirk's Marketing Research Review*. Dostopno na <http://quirks.com/articles/a1997/19970105.aspx?searchID=3161240> (13. april 2007).
29. Michelson, Mark (2001): The differences between mystery shopping and marketing research. *Quirk's Marketing Research Review*. Dostopno na <http://quirks.com/articles/a2001/20010101.aspx?searchID=1333530> (12. april 2007).
30. Miller, Graham A. in Ema Kirk (2002): The Disability Discrimination Act: Time for the Stick? *Journal of Sustainable Tourism* 10 (1): 82-88.
31. Morrison, Lisa J., Andrew M. Colman in Carolyn C. Preston (1997): Mystery customer research: cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Marketing Research Society* 39(2), 349–361.
32. Palmer, Adrian (1998): *Principles of Services Marketing. Second Edition*. London: McGraw-Hill.
33. Petrov, Sabina (2002): Malo raziskav z navideznimi kupci. *Finance* 6, 10. 2. Dostopno na http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=356 (22. junij 2007).
34. Petrov, Sabina (2007): Skrivnostni nakupi temelj za izobraževanje. *Finance*, 3. 4. Dostopno na <http://www.finance.si/?MOD=show&id=178927> (14. maj 2007).
35. Pizam A, Mansfeld Y (Eds.) (1999): *Consumer Behaviour in Travel and Tourism*. The Haworth Hospitality Press, NY.
36. Snoj, Boris (1998): *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
37. Watson, Margaret C., John R Skelton, Christine M. Bond, Phil Croft, Connie M. Wiskin, Jeremy M. Grimshaw in Jill Mollison (2004): Simulated patients in the community pharmacy setting. Using simulated patients to measure practice in the community pharmacy setting. *Pharmacy World & Science* 26(1), 32–37.
38. Wilson, Alan (1998a): The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality* 8(6), 414–420.
39. Wilson, Alan (1998b): The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal* 18(3), 148–163.
40. Wilson, Alan in Justin Gutmann (1998c): Public transport: The role of mystery shopping in investment decisions. *Journal of the Market Research Society* 40(4), 285–293.
41. Wilson, Alan (2001): Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing* 18(7), 721–734.
42. Zeithaml, Valarie A. in Mary Jo Bitner (1996): *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

SPLETNI VIRI:

43. Mysteryshop.org (2007): *What is the MSPA?* Dostopno na <http://www.mysteryshop.org/> (23. maj 2007).
44. *Kodeks združenja ESOMAR o izvajanju navideznega nakupovanja*. Dostopno na http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf (4. maj 2007).
45. Skrivnostni-nakup (2007a): *Izdana prva strokovna knjiga o mystery shoppingu na svetu*. Dostopno na www.skrivnostni-nakup.com (28. maj 2007).
46. Skrivnostni-nakup (2007b): *Zakaj investirati v Skrivnostni nakup*. Dostopno na <http://www.skrivnostni-nakup.com/index.php?P=502> (29. maj 2007).
47. Skrivnostni-nakup (2007c): *Kako lahko uporabimo informacije zbrane pri storitvi "skrivnostni nakup" ?* Dostopno na <http://www.skrivnostni-nakup.com/index.php?P=401> (17. maj 2007).
48. Skrivnostni-nakup (2007č): *Izveček smernic MSPA EUROPE o izvajanju navideznega nakupovanja*. Dostopno na <http://mspa-eu.org/pdf/Guidelines.pdf> (17. april 2007).
49. Gral–Iteo (2003): *ICC/ESOMAR mednarodni kodeks tržnega in javnomnenjskega raziskovanja*. Dostopno na http://www.gfk.si/4_6_povezave_esomar_kodeks.php (23. junij 2007).
50. Gral–Iteo (2007): *Navidezno nakupovanje*. Dostopno na http://www.gfk.si/2_6_mystery.php (25. maj 2007).

Priloga A: KRATEK POVZETEK KODEKSA ZDRUŽENJA ESOMAR

Raziskava navideznega nakupovanja mora biti zasnovana in izvedena na takšen način, da ne prihaja do nerazumnih izgub časa in denarja ali zlorab "dobrega imena" organizacij in posameznikov, ki so proučevani v raziskavi. Raziskovalci morajo paziti tudi na to, da opazovano osebo čim manj ovirajo pri njihovem delu na delovnem mestu.

Posamezniki (zaposleni) v poročilu navideznega nakupovanja ne smejo biti identificirani. Prav tako se ne sme razkriti imena posamezne podružnice, če bi na osnovi tega lahko sklepali, na katero osebo se poročilo nanaša (če je bila v času izvajanja raziskave na tem mestu zaposlena le ena oseba). Če bi iz kakršnihkoli raziskovalnih namenov (npr. zaradi ponovne raziskave) posamezniki ali podružnice morali biti identificirani, morajo sami v to predhodno privoliti. Uporaba zbranih podatkov je dovoljena izključno v raziskovalne namene. Elektronsko snemanje intervjujev ni dovoljeno, ker bi lahko ogrozilo anonimnost respondentov. Dopustno je le tedaj, ko respondenti v to predhodno privolijo.

Naročnik raziskave se mora zavedati vseh stroškov (tako izgube časa kot drugih operativnih stroškov), ki bodo nastali pri izvajanju navideznega nakupovanja in se z njimi predhodno strinjati. Z namenom, da bi zmanjšali zaskrbljenost zaposlenih (njihove pomisleke, predsodke in nezaupanje) zaradi raziskav navideznega nakupovanja, je treba:

- a) zaposlene in pristojne obvestiti, da se bo navidezno nakupovanje izvajalo (ne zvejo pa, kdaj natančno bodo opazovani). Zaposlenim je treba pojasniti naravo in cilje takšnih raziskav in podati zagotovila, da kot posamezniki ne bodo identificirani v izsledkih raziskav ter da nad njimi ne bodo izvedene nikakršne sankcije, ki bi izhajale iz tovrstnih raziskav.
- b) zaposlene seznaniti, da jim ne bodo zmanjšali plače zaradi časa, ko so se ukvarjali z navideznim nakupovanjem (pomembno zlasti tam, kjer se zaposlene nagrajuje po učinku).

Včasih s soglasjem (ne nujno na formalen način) sprejmejo navidezno nakupovanje tudi konkurenti znotraj panoge z namenom, da bi tako izboljšali kakovost izvajanja storitev zaposlenih v celotni panogi. Tam kjer ne pride do takšnih soglasij, je še posebej pomembno, da pride do čim manjših izgub časa in denarja zaradi takšnih raziskav. Sprejemljiva raven teh stroškov pa je različna glede na zahtevnost posamezne raziskave, od panoge ter tudi od države. Raziskava navideznega nakupovanja pri konkurentih naj se izvede samo v primeru, če ne bo prišlo do kakršnekoli materialne škode za zaposlene, ki bi se jih ocenjevalo. To velja še zlasti za ljudi, ki so samozaposleni ali profesionalci, o katerih je potreben premislek o vračilu denarja, saj zanje čas, ki so ga uporabili za navidezno nakupovanje, pomeni izgubo denarja.

V situacijah, kjer ne pride do nakupa izdelka ali se ne izvede storitev, mora biti čas, namenjen raziskavi razumno razporejen in v skladu z običajnim povpraševanjem. Ponavadi obstajajo za to določeni (lokalni ali nacionalni) kodeksi, ki odredjajo sprejemljivi čas za opravljanje navideznega nakupa. V primeru, da ni podlage iz kodeksa, se priporoča dolžina obiska, ki naj normalno ne bi presegala 10 minut v prodaji oziroma 15–20 minut v preostalih storitvenih dejavnostih.

Priloga B: SCENARIJ ZA NAVIDEZNI NAKUP ZA IZBRANE TURISTIČNE AGENCIJE

Navodila navideznim kupcem

Vaša naloga je obisk turističnih agencij, ki jih boste ocenjevali glede na zunanjo in notranjo podobo in glede na to, kako vam je osebje predstavilo storitve, ki jih ponujajo.

Vsak navidezni kupec opravi obisk posamezne turistične agencije samo enkrat in v terminu, ki se določi po dogovoru. Poslovalnico in čas obiska jasno označi na prejetem ocenjevalnem listu. V tej nalogi izvajajte samo poizvedovanje in ocenjujete znanje osebja. Držite se naslednjih dveh scenarijev in se pri tem vedite kot "običajni" kupci:

1. *smernica: destinacije počitnic še ne poznate, želeli pa bi iti na morje s prijatelji/partnerjem v eno od sredozemskih držav. Želite aranžma za en teden.*
2. *smernica: destinacijo počitnic natančno poznate. Želeli bi iti v Dalmacijo s prijatelji/partnerjem za 10 dni, in sicer v apartma ali hotel.*

V primeru obeh scenarijev vas zanima cena aranžmaja, termin in ugodnosti. Na ceno aranžmaja morate ugovarjati. Če vam svetovalec ne ponudi katalogov, zaprosite zanje sami.

Vsak navidezni kupec se drži prvega scenarija v dveh poslovalnicah, ki se mu jih določi po dogovoru in drugega scenarija v preostalih dveh svetovalnicah.

Pred samo izvedbo navideznega nakupa si ocenjevalni list dobro pogledajte in ga večkrat preberite, saj se morate vprašalnika natančno držati in si zapomniti, na kaj morate biti pozorni. Po končanem opazovanju takoj izpolnite ocenjevalni list. Pri opazovanju bodite še posebej pozorni na naslednje stvari:

- ali vas zaposleni pozdravi, vas pri tem pogleda v oči in se nasmehne. Pri tem je pomembno, da zaposleni pozdravi prvi. Nikoli pri vstopu in odhodu iz poslovalnice ne pozdravite prvi, ker drugače ne bo mogoče oceniti pozdrava zaposlenega;
- v kakšnem razpoloženju je zaposleni (je dobre ali slabe volje);
- ali se aktivno zavzame za vas (vpraša po vaših potrebah, željah);
- kakšno je strokovno znanje zaposlenega (ali vam zna primerno svetovati, se spozna na aranžmaje, kako reagira na ugovor na ceno);
- ali vam dodatno ponudi še kakšno ponudbo, ali vam ponudi kataloge;
- ali se od vas primerno posloviti, tako da se zahvali in vas povabi na ponovni obisk v poslovalnico;
- urejenost zaposlenega in poslovalnice.

Če katere od točk ocenjevalnega lista ne boste mogli oceniti, zapišite to v opisnem delu poročila. Namen opisnega dela ocenjevalnega lista je na kratko povzeti celoten postopek izvedbe storitve od začetka do zaključka in dodati posamezne komentarje na dogajanje, ki ni omenjeno v ocenjevalnem listu ali ga je potrebno še dodatno razčleniti oziroma obrazložiti.

Pri izvajanju raziskave se držite določil kodeksa MSPA in ESOMARJA!

Priloga C: OCENJEVALNI LIST ZA OCENITEV POSLOVALNIC

Ime in priimek navideznega kupca:

Podjetje oziroma poslovalnica:

Datum obiska:

Čas ob vstopu v poslovalnico: _____ Čas ob odhodu iz poslovalnice: _____

A. ZUNANJA PODOBA POSLOVALNICE

1. Ali je viden napis oziroma logotip poslovalnice?
 Da Ne
2. Ali je viden obratovalni čas?
 Da Ne
3. Ali je prostor pred vhodom v poslovalnico urejen (brez smeti, listja, cigaretnih ogorkov itd.)
 Da Ne
4. Ali so akcijske cene ponudb jasno vidne na izložbah oziroma na vratih poslovalnice?
 Da Ne
5. Ali je steklo na izložbi čisto?
 Da Ne

B. NOTRANJA UREJENOST POSLOVALNICE

6. Ali je pri vhodu koš za odlaganje dežnikov?
 Da Ne
7. Ali je poslovalnica čista (čista tla, urejene police s katalogi)?
 Da Ne
8. Ali so katalogi na vidnih mestih?
 Da Ne
9. Ali so katalogi dostopni strankam?
 Da Ne
10. Ali so mize osebja urejene?
 Da Ne

C. OKOLIŠČINE V POSLOVALNICI

11. Koliko strank je bilo v vrsti pred vami (označite število)?
 Nobeden 1 do 3 Več kot 3
12. Koliko časa ste čakali, da se prišli na vrsto? (čas vpišite v vrsto) _____
13. Če se vam zaposleni ni takoj posvetil, zakaj je bilo tako?
 Ukvarjal se je z stranko
 Opravljal je pogovor po telefonu
 Klepetal je s sodelavcem oziroma sodelavko
 Opravljal je osebni klic
14. Ali ste med ostalimi strankami opazili napetost zaradi čakanja?
 Da Ne Če DA, kakšno:

D. OCENA OSEBNEGA DELA

I. Osebni pristop

15. Ali me je zaposleni ob vstopu v poslovalnico pogledal v oči?

Iskreno, dalj časa Dalj časa Površno, na hitro Ošine s pogledom Ne pogleda

16. Ali se mi zaposleni nasmehne?

Iskreno, dalj časa Kratko, iskreno Površno, na hitro Zaigran nasmeh
 Brez nasmeha

17. Ali me zaposleni pozdravi?

Razločen "Dober dan" Kratko "Dan" Kratko "Živjo" Pozdravi na kratko, nerazločno "Čao",... Ne pozdravi

II. Vedenje in veščine osebja

18. Kakšnega razpoloženja je bil zaposleni?

Energičen, navdušen Prijazen, dobre volje Resne volje Slabe volje Nesramen in ignorantski

19. Ali vas je zaposleni vprašal po vaših potrebah?

Da Ne

20. Kako vam je zastavil vprašanje o vaših potrebah (je bilo vprašanje odprtega tipa ali zaprtega tipa, kjer je na vprašanje mogoče odgovoriti samo z da/ne)?

Odprto vprašanje tipa: "Kako vam lahko pomagam?", "S čim vam lahko postrežem?"
 Zaprto vprašanje tipa: "Ali vam lahko pomagam?"
 Vprašanja: "Prosim?", "Želite", "Izvolite", ...
 Brezvoljno: "Prosim?", "Želite", "Izvolite", ...
 Ničesar ne vpraša

III. Strokovnost osebja

21. Ali vas agent vpraša po vaših željah (na primer: potujete sami, želite hotel, apartma)?

Da Ne

22. Koliko podvprašanj vam zastavi pri ugotavljanju vaših potreb, preden vam predstavi aranžmaje?

Postavi 3 ali več Postavi 3 podvprašanja Postavi 2 podvprašanja Postavi 1 podvprašanje Ne zastavi vprašanj

23. Ali vam je ponudi aranžma v akciji?

Da Ne

24. Ali vam je predstavil prednosti aranžmaja?

Da Ne

25. Ali zaposleni pozna dobro aranžmaje, ki jih ponuja?

Ve vse na pamet Nekaj ve povedat sam, nekaj prebere Bere iz kataloga

Pove zelo malo Ne pokaže znanja

26. Ali vas zaposleni opozori na odpovedni rok?

Da Ne

27. Ali je svetovalec med predstavitvijo večkrat preverjal sprejemljivost ponujenega aranžmaja (npr. ceno, termine, roke odplačila, itd.) in ali posluša vaše želje in zahteve – je ustrežljiv?

- Da Ne

28. Kako ve zaposleni argumentirati ceno aranžmaja (kako obravnava ugovor na ceno)?

- Poudarja kvaliteto, koristi ponudbe Našteje lastnosti in tudi nekaj koristi
 Našteje samo lastnosti aranžmaja Odgovori "Tako je" Ne argumentira

29. Ali je zaposleni ponudil še kašno storitev?

- Konkretno ponudi in pokaže več ponudb Konkretno pokaže eno ponudbo Ponudbo le omeni Vpraša "še kaj?" Ničesar ne ponudi

30. Ali vam zaposleni ponudi kataloge?

- Da Ne

31. Kako vam je bilo svetovanje razumljivo (jasno, z ne preveč podatki)?

- Da Ne

32. Ali ste imeli občutek, da vam zaposleni vsiljuje kakšno ponudbo?

- Da Ne Če DA, katero:

IV. Zaključek interakcije

33. Ali se vam zaposleni zahvali?

- Da Ne

34. Kako se je zaposleni poslovil od vas?

- Se poslovi ("Nasvidenje") Zaželi "Lep dan/ vikend" Se poslovi ("Čau", "Dijo")
 Pozdravi brezvoljno Se ne poslovi

35. Ali vas zaposleni povabi na ponoven obisk?

- Da Ne

V. Urejenost osebja

36. Ali je zaposleni osebno urejen?

- Da Ne

37. Ali ima zaposleni čista in urejena oblačila?

- Da Ne

38. Ali je ime zaposlenega dobro vidno na priponki ali mizi?

- Da Ne Ni imena

39. Ali je bil zaposleni sam na delovnem mestu?

- Da Ne

40. Ali je komunikacija med zaposlenimi primerna? (so si v medsebojno pomoč z voljo, ne klepetajo med sabo, itd.)?

- Da Ne

E. OPISNI DEL POROČILA (Opis celotnega prodajnega postopka s komentarjem):

Priloga Č: TABELA Z REZULTATI RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Kriterij ocenjevanja	Štv. vpr.	Oddih			Σ Oddih	Ikaros			Σ Ikaros	Voyage			Σ Voyage	Viator			Σ Viator	Idealno štv. točk
		A	B	C		A	B	C		A	B	C		A	B	C		
A. Zunanja podoba	1.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	2.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	3.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	4.	0	0	0	0	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	5.	5	5	0	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
			20	20	15	55	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25	75
B. Notranja urejenost	6.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	0	0	0	0	15
	7.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	8.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	9.	5	5	5	15	0	0	0	0	5	5	5	15	0	0	0	0	15
	10.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	0	10	15
			25	25	25	75	20	20	20	60	25	25	25	75	15	15	10	40
D. Delo zaposlenega																		
I. Osebni pristop	15.	5	5	3	13	2	2	1	5	5	2	3	10	2	2	5	9	15
	16.	1	5	1	7	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	5	9	15
	17.	5	4	5	14	3	1	4	8	5	5	1	11	1	3	3	7	15
			11	14	9	34	6	4	6	16	11	8	5	24	4	8	13	25
II. Vedenje, veščine	18.	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	2	8	3	4	4	11	15
	19.	5	5	5	15	0	5	5	10	0	5	5	10	5	5	5	15	15
	20.	3	3	3	9	1	3	3	7	1	3	2	6	3	5	3	11	15
			12	12	12	36	5	11	12	28	4	11	9	24	11	14	12	37
III. Strokovnost	21.	5	0	5	10	5	0	5	10	5	0	5	10	5	0	0	5	15
	22.	3	1	5	9	2	1	2	5	2	1	2	5	5	1	1	7	15
	23.	0	0	0	0	0	5	5	10	0	0	0	0	5	0	0	5	15
	24.	0	0	5	5	5	5	5	15	0	0	5	5	5	0	0	5	15
	25.	3	3	5	11	3	3	2	8	/	4	4	8	4	3	4	11	15
	26.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	27.	5	0	5	10	5	5	5	15	5	0	5	10	5	0	5	10	15
	28.	1	2	4	7	3	1	2	6	1	3	3	7	5	1	1	7	15
	29.	1	1	5	7	5	1	3	9	1	1	3	5	1	1	3	5	15
	30.	5	5	5	15	5	5	0	10	5	0	5	10	0	5	5	10	15
	31.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
			28	17	44	89	38	31	34	103	24	14	37	75	40	16	24	80
IV. Zaključ. interakcije	33.	5	5	0	10	0	0	0	0	5	5	0	10	5	0	0	5	15
	34.	5	5	5	15	3	5	0	8	5	5	0	10	3	3	0	6	15
	35.	5	0	5	10	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	5	15
			15	10	10	35	3	5	0	8	15	10	0	25	8	3	5	16
V. Urejenost osebja	36.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	37.	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
	40.	0	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	15
			10	15	15	40	15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45
SKUPAJ				364				335				343				318	495	

