

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**METODA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA IN NJENA UPORABNOST V
STORITVENIH PODJETJIH**

Ljubljana, april 2005

LUKA CERAR

IZJAVA

Študent Luka Cerar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.4.2005

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	METODA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	2
3	NAČELA PRI NAVIDEZNEM NAKUPOVANJU	5
3.1	Etična načela	5
3.2	Izvedbena načela	6
3.3	Vloga zaposlenih pri navideznem nakupovanju	9
4	UPORABNOST METODE IN REZULTATOV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	10
4.1	Uporabnost metode v primerjavi z nekaterimi drugimi metodami.....	10
4.2	Ocena, razvoj, motivacija in nagrajevanje zaposlenih	15
4.3	Ocena konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga	17
5	IZKUŠNJE Z NAVIDEZNIŠIM NAKUPOVANJEM V SLOVENIJI	18
6	OCENA POSREDOVANJA STORITVE V ZAVAROVALNICAH Z METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	22
6.1	Namen in cilj raziskave	22
6.2	Raziskovalna metoda	22
6.3	Oblikovanje vprašalnika in izbira vzorca.....	23
6.4	Analiza podatkov in rezultatov	24
6.4.1	Skupna ocena kakovosti posredovanja storitve zavarovalnic	25
6.4.2	Ocena zunanosti poslovalnic po zavarovalnicah.....	26
6.4.3	Ocena notranosti poslovalnic po zavarovalnicah	27
6.4.4	Ocena prodajnega pristopa po zavarovalnicah.....	27
6.4.5	Ocena posredovanja storitve po telefonu	29
6.4.6	Ocena kakovosti posredovanja storitve v posameznih poslovalnicah Modre zavarovalnice	30
6.5	Priporočila za poslovodstvo Modre zavarovalnice.....	36
6.6	Omejitve raziskave	37

7 SKLEP	38
LITERATURA.....	41
VIRI	43
PRILOGE	

1 UVOD

V zadnjih letih beležimo po svetu in doma izjemno porast storitvenega sektorja, ki v razvitih ekonomijah predstavlja že več kot 60 % bruto domačega proizvoda. Z večanjem števila storitvenih podjetij postaja konkurenca čedalje bolj neizprosna. Z liberalizacijo svetovnega gospodarstva in z odpiranjem novih trgov postaja svet en sam velik trg in tako je mogoče dobiti podobne izdelke in storitve po podobnih cenah po celem svetu. In ko lokacija, cene in splet storitev ne zagotavljajo več konkurenčne prednosti, je posredovanje storitve ključ do uspeha oz. neuspeha. Tako je danes poleg tega, *kaj* ponudimo, čedalje bolj pomembno, *kako* ponudimo. Zavedajoč se tega, so podjetja postavila vrsto standardov, kako posredovati storitev. Pri postavljanju in nadzoru izvajanja teh standardov se izkaže metoda navideznega nakupovanja kot ena izmed najučinkovitejših.

Tako metoda navideznega nakupovanja omogoča zagotoviti kakovostno posredovanje storitve, s čimer se poveča zadovoljstvo kupcev. Zvestoba kupcev je danes primarni cilj vsakega podjetja. Saj je veliko dražje pridobiti kupca, kot pa ga obdržati, poleg tega pa nezadovoljni kupci zelo radi povedo o svoji slabi izkušnji drugim potencialnim kupcem in vse redkeje tudi podjetjem. Cilj torej je, da se kupec vrne. In pri tem nam je v veliko pomoč navidezno nakupovanje. Pove nam namreč, zakaj se je kupec vrnil oz. zakaj se ni vrnil. Pomaga nam razumeti, kaj se dogaja na trgu v zvezi z željami, navadami in vedenjem kupcev (Hurst, 1993, str. 449).

Začetki uporabe metode navideznega nakupovanja segajo v leto 1940, ko so v ZDA opravili prvo tovrstno raziskavo. V Evropi (sprva Velika Britanija) so metodo začeli uporabljati približno deset let kasneje, medtem ko je v Sloveniji prisotna šele nekaj več kot deset let.

Namen diplomske naloge je tako teoretično kot praktično spoznati metodo navideznega nakupovanja in njeno uporabnost v storitvenih podjetjih, predvsem z vidika uporabnosti rezultatov v poslovni praksi. Predstavil bom vlogo navideznega nakupovanja v podjetjih in prikazal lastnosti, zaradi katerih postaja navidezno nakupovanje vse bolj uveljavljeno.

Diplomska naloga je vsebinsko razdeljena na teoretični in praktični del. V okviru teoretičnega dela bom v drugem poglavju predstavil metodo navideznega nakupovanja, kratek razvoj skozi zgodovino in kje se navidezno nakupovanje najpogosteje uporablja.

Temu v tretjem poglavju sledijo načela navideznega nakupovanja, kjer se bom osredotočil na etična in izvedbena načela. V sklopu etičnih načel bom opredelil, katera načela morajo sprejeti organizacije in katera navidezni kupci. V sklopu izvedbenih načel pa se bom osredotočil predvsem na ustreznost in verodostojnost scenarijev, pravilno napisana poročila in tudi na zaščito navideznih kupcev, predvsem z vidika izkoriščanja le-teh. Posvetil se bom tudi

vlogi objektivnosti pri navideznem nakupovanju in vlogi zaposlenih pri navideznem nakupovanju.

V četrtem poglavju bom predstavil smiselnost uporabe navideznega nakupovanja in opredelil prednosti in slabosti le-tega v primerjavi z drugimi metodami raziskovanja. Posebej bom prikazal uporabo rezultatov navideznega nakupovanja, predvsem se bom osredotočil na ugotavljanje napak in slabosti pri posredovanju storitve, na oceno, razvoj, motivacijo in nagrajevanje zaposlenih ter na oceno konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga.

V petem poglavju bom predstavil razširjenost navideznega nakupovanja v Sloveniji, odzive nanj in vlogo v podjetjih, ki so metodo že uporabljali. Podatke bom pridobil s poglobljeni intervjuji v slovenskih tržno-raziskovalnih agencijah, ki ponujajo metodo navideznega nakupovanja in s poglobljenimi intervjuji v slovenskih podjetjih, ki so to metodo že uporabljali.

Osrednji del diplomske naloge je predstavitev metode v poslovni praksi. Z uporabo navideznega nakupovanja bom ocenil kakovost posredovanja storitve v slovenskih zavarovalnicah, ki nudijo avtomobilsko zavarovanje v Ljubljani in njeni okolici. Cilj raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri zavarovalnice izpolnjujejo določene kriterije oz. standarde pri posredovanju storitve. Rezultati raziskave bodo pokazali, na katerih področjih posredovanja storitve zavarovalnice gradijo svojo konkurenčno prednost in na katere dele posredovanja storitve morajo biti v prihodnje bolj pozorne. Najpomembnejše ugotovitve diplomske naloge bom strnil v povzetku.

2 METODA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Metoda navideznega nakupovanja je v Sloveniji še velika neznanka. Veliko podjetij metode ne uporablja, ker jo preprosto ne pozna, medtem ko jo drugje po svetu pozna večina storitvenih podjetij in jo v večji meri tudi uporabljajo. Definicije navideznega nakupovanja so se z leti spreminjale oz. prilagajale razvoju in rasti storitev in trženjskega raziskovanja. V angleščini se v največji meri uporablja izraz »mystery shopping«, vendar se poleg tega uporabljajo še druga imena za to metodo: »ghost shopping«, »mystery customer research«, »secret shopping«, »anonymous customer«, »trained customer«, »frontline evaluation«, »independent evaluation«, »performance evaluations«, »service evaluation«, »service monitoring«, »service investigations«, »service checks«, »situation research«, »quality auditing« (Brešar, 2000a, str. 36). Sprva je veljalo, da je navidezno nakupovanje metoda, s katero lahko odkrijemo nepravilnosti pri zaposlenih, predvsem z vidika nepoštenosti, in orodje za zmanjšanje kraj, prvenstveno v finančnih storitvah. V zadnjih letih pa se navidezno nakupovanje uporablja predvsem z namenom povečanja kakovosti posredovanja storitve.

Eden izmed bolj uveljavljenih avtorjev na tem področju pravi, da je navidezno nakupovanje oblika opazovanja z udeležbo, kjer raziskovalec igra vlogo stranke oz. potencialnega kupca z namenom zaznavanja kvalitete procesa in postopkov pri posredovanju storitve (Wilson, 1998, str. 414). Mednarodno združenje raziskovalcev ESOMAR nadalje navidezno nakupovanje opredeli kot dolgo uveljavljeno tehniko raziskovanja, ki je uporabna za širok spekter trgovskih, vladnih in drugih organizacij. Namen navideznega nakupovanja je, da pomaga določiti in izpopolniti standarde storitve s pomočjo primerjave dejanske izvedbe storitve z zaželeno ali s primerjavo standardov konkurenčnih in drugih organizacij (ESOMAR Guideline, 2003). Zanimiva pa je tudi opredelitev Združenja ponudnikov navideznega nakupovanja (MSPA), ki pravi, da raziskava navideznega nakupovanja 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 med kupci (MSPA, 2004).

Vidimo, da se opredelitvi obeh združenj bistveno ne razlikujeta, skupno jima je, da gre za ocenjevanje razlik med dejansko in zaželeno posredovanje storitve oz. izvedbo standardov. A vendarle je opredelitev MSPA bolj natančna, saj omeni bistven namen navideznega nakupovanja, in to je povečati zadovoljstvo kupcev. Posredovanje storitve ima velik vpliv na zaznavanje kakovosti celotne storitve, s čimer vpliva tudi na zadovoljstvo kupcev. Ravno zato podjetja uporabljajo navidezno nakupovanje za ugotavljanje, v kolikšni meri zaposleni izvajajo vnaprej določene standarde. Večina avtorjev uporabnost metode omeji le na storitvena podjetja, vendar pa je metoda uporabna v vseh podjetjih, kjer pride do neposrednega stika med zaposlenimi in kupci, seveda pa največ prihaja do stikov prav v storitvenih podjetjih.

Že sam pridevnik »navidezno« nakupovanje nam pove, da gre za nekaj skrivnega¹. Raziskovalec oz. navidezni kupec igra vlogo potencialnega kupca po vnaprej določenem scenariju, ki ga prejme od naročnikov raziskave oz. od raziskovalne agencije. Njegova naloga je, da opazuje in meri kakovost posredovanja storitve. Zbira zahtevane informacije in le-te strne v poročilu, ki ga kasneje odda agenciji. Poročilo je v obliki izpolnjenega vprašalnika, ki ga mora navidezni kupec izpolniti takoj po odhodu iz prostorov storitvenega podjetja. Omeniti še velja, da je metoda navideznega nakupovanja uporabna tudi pri interakciji, kjer ne pride do fizičnega stika, denimo preko telefona ali preko pošte, seveda pa je potek popolnoma drugačen.

Zametke navideznega nakupovanja oz. uporabo opazovanja z udeležbo, kjer prihaja do interakcije med raziskovalci in opazovanim subjektom, lahko zasledimo že med kulturnimi antropologi (Wilson, 2001, str. 722), ki so raziskovali kulturo tako, da so se vključili vanjo in jo opazovali od znotraj. Opazovanje kulture je najlažje, če postaneš del te kulture in

¹ V angleško govorečih državah je močno v uporabi izraz *mystery shopping*, ki bi ga lahko dobesedno prevedli v skrivnostno nakupovanje.

prevzameš njeno obnašanje in vrednote. Tako so lahko spoznavali vrednote in družbene norme, ki še niso bile zapisane. Razlika med kulturnimi antropologi in navideznimi kupci je v tem, da antropologi uporabljajo nestrukturirano opazovanje, kjer opazujejo vse možne situacije, medtem ko navidezni kupci uporabljajo strukturiran pristop, kjer imajo vnaprej določeno nalogo oz. scenarij (Wilson, 2001, str. 723). Pri tem gre tudi poudariti, da ne gre le za pasivno, opazovanje »od zunaj«, ampak se navidezni kupci aktivno vključujejo v opazovanje. Gre torej za nekaj več kot le opazovanje, saj se navidezni kupci vključujejo in sodelujejo v prodajnem procesu.

Začetki navideznega nakupovanja kot takega segajo v leto 1940. Uveljavilo se je predvsem v ZDA, in sicer v finančnih institucijah. Raziskave so bile osredotočene predvsem na preverjanje poštenosti zaposlenih in na preprečevanje krajev (Brešar, 2000a, str. 36). V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je navidezno nakupovanje razširilo še na druge dejavnosti, v devetdesetih pa je s pojavom interneta navidezno nakupovanje doživelo veliko rast (Michelson, 2004). Internet omogoča lažje pridobivanje navideznih kupcev, podjetij, širši trg, cenejše izobraževanje navideznih kupcev, hitrejše zbiranje podatkov in hitrejše avtomatizirano poročanje. Danes se tehnika navideznega nakupovanja uporablja že skorajda v vseh dejavnostih, kjer prihaja do interakcije zaposlenih in strank.

Tabela 1: Glavne dejavnosti, ki uporabljajo navidezno nakupovanje.

Finančne storitve	Banke, zavarovalnice, investicijske družbe.
Prosti čas/Turizem	Turistične agencije, turistični uradi, hoteli, restavracije, izposojevalnice avtomobilov, gostilne.
Transport/Oskrbovanje gospodinjestev	Letališča, železnice, letalske družbe, distributerji elektrike, vode in plina.
Avtomobilizem	Avto-moto organizacije, tovarne avtomobilov, bencinske črpalke.
Prodaja na drobno	Trgovine z mešanim blagom, oblačili, električnimi pripomočki, veleblagovnice, pošte.
Vladni uradi	Zavod za zaposlovanje, registracija vozil, izdaja uradnih dokumentov, davčni uradi.

Vir: Wilson, 1998, str. 415.

Če še naprej razčlenimo uporabnike navideznega nakupovanja, lahko rečemo, da obstaja 5 tipov uporabnikov: korporacije, franšizodajalci, lastniki podjetij, konkurenca in distributerji. Korporacije, ki imajo veliko poslovalnic, zanima kakovost posredovanja storitve po posameznih poslovalnicah, zato uporabljajo metodo navideznega nakupovanja, da lahko primerjajo posredovanje storitve in ob morebitnih napakah tudi hitro ukrepajo. Franšizojemalci se morajo držati določenih standardov, ki so bili postavljeni s strani franšizodajalcev. Z navideznim nakupovanjem franšizodajalci preverjajo izpolnjevanje standardov. V primeru, ko je lastnik nekega storitvenega podjetja drugo podjetje, slednje ne

more izvajati neprestanega nadzora posredovanja storitve in zato le-to preverjajo s pomočjo navideznega nakupovanja. Podjetja uporabljajo to metodo tudi pred nakupi oz. prevzemi podjetij, saj se vrednost podjetja izraža tudi s kakovostjo posredovanja storitve in z znanjem zaposlenih. Podjetja pogosto zanima kakovost storitve pri konkurenčnem podjetju. Še posebej takrat, ko izgubljajo kupce, jih zanima, kako je konkurenčno podjetje le-te privabilo. Pri tem je potrebno poudariti, da pri navideznem nakupovanju, ki ga izvedemo v konkurenčni storitveni organizaciji, ne preverjamo in primerjamo ponudbe, ampak smo osredotočeni le na posredovanje storitve. Danes lahko opazimo največ raziskav prav na tem področju. Podjetja preverjajo tudi način, kako distributerji predstavljajo in prodajajo njihove izdelke ali storitve. Zanima jih, ali so izdelki na vidnem mestu, znanje prodajalca o izdelku itd. O uporabnosti navideznega nakupovanja bomo podrobneje spregovorili v nadaljevanju.

Kljub uporabnosti, se nekatera podjetja izogibajo navideznega nakupovanja. Skrbi jih namreč pomanjkanje natančnih smernic oz. natančnih pravil izvajanja za doseg verodostojnih rezultatov (Morrison, Colman, Preston, 1997, str. 351). Danes raziskovalna podjetja v večji meri upoštevajo dva kodeksa. Mednarodni kodeks trženjskega in javnomnenjskega raziskovanja (ICC/ESOMAR) in pa kodeks Združenja za trženjsko raziskovanje (MRS), ki so ga sestavili v sodelovanju z Združenjem ponudnikov navideznega nakupovanja (MSPA).

3 NAČELA PRI NAVIDEZNEM NAKUPOVANJU

Navidezno nakupovanje predstavlja veljavno in zakonito obliko trženjskega raziskovanja, pod pogojem, da je zagotovljena strokovna in varna izvedba (ESOMAR Guideline, 2004). Ena izmed značilnosti metode, ki jo loči od drugih metod, je ta, da zaposleni ne ve, kdaj je opazovan. Z opazovanjem ljudi brez njihove vednosti kršimo njihove pravice do zasebnosti (Wilson, 1998a, str. 149). Vendar je pri tem potrebno upoštevati, da se storitve posredujejo kupcem praviloma na javnem mestu, tako da lahko vsakdo opazuje in ocenjuje ravnanje zaposlenih. Zato menim, da s tem ni kršena človekova pravica do zasebnosti. Pa vendar je potrebno zagotoviti čim večjo stopnjo zasebnosti zaposlenih, da ne bi bili na kakršenkoli način kaznovani zaradi raziskave. V nekaterih državah zakoni celo prepovedujejo ali omejujejo navidezno nakupovanje, zato morajo biti vsi deli raziskave izvedeni v skladu z zakoni. V Sloveniji raziskovalne agencije večinoma upoštevajo kodeks ICC/ESOMAR, vendar pa se pri navideznem nakupovanju vedno bolj opirajo na kodeks MRS in MSPA. Glavni razlog je predvsem v lažji interpretaciji in večji svobodi pri opravljanju raziskave.

3.1 Etična načela

Cilj raziskave navideznega nakupovanja je priskrbeti vodstvu sliko oz. informacijo o procesu in/ali kakovosti storitve (MRS Code and Guidelines, 2003). Raziskovalci dobljenih podatkov

ne smejo uporabiti za neraziskovalne namene (ESOMAR Guideline, 2004). Imena zaposlenih ne smejo biti razkrita oz. razkrit ne sme biti noben podatek, s katerim bi lahko identificirali zaposlene². Identifikacija zaposlenih je možna samo z njihovo privolitvijo. Zaradi anonimnosti zaposlenih ni dovoljeno kakršnokoli elektronsko snemanje (ESOMAR Guideline, 2004). Tega pa ne prepoveduje kodeks MRS, saj pravi le, da raziskava ne sme služiti kot edini razlog za odpuščanje ali za kakršnekoli ukrepe proti zaposlenim (MRS Code and Guidelines, 2003). Podjetja si ne morejo veliko pomagati z nejasnimi rezultati, zanimajo jih točno določene stvari, točno določeni subjekti itd. V tujini je praksa, da morajo navidezni kupci obvezno napisati ime in priimek zaposlenega, ki so ga opazovali. Če zaposleni nima priponke z imenom, ga je potrebno vprašati po imenu, to pa dostikrat razkrije navideznega kupca. Zagovorniki uporabe snemalnih naprav vidijo v tem veliko prednost, saj lahko posnamemo popolno posredovanje storitve oz. idealen odnos zaposlenega do stranke in posnetek uporabimo kot pripomoček pri učenju drugih zaposlenih (Miller, 1998, str. 29).

Naročnik raziskave se mora zavedati vseh stroškov in nevšečnosti, ki nastanejo pri izvajanju navideznega nakupovanja. Ne sme priti do nepotrebnih izgub časa, denarja ali kakorkoli ovirati zaposlene pri vsakdanjih opravilih. Paziti je potrebno, da ne pride do škodljivih posledic zaradi izvajanja navideznega nakupovanja, to še posebej velja, ko izvajamo navidezno nakupovanje v konkurenčnih podjetjih. Običaj je tudi, da naročnik raziskave predhodno obvesti zaposlene o izvedbi raziskave, namenu raziskave, obenem pa zagotovi anonimnost in obljubi zaposlenim, da ne bodo deležni nikakršnih sankcij, če bodo rezultati slabi (ESOMAR Guideline, 2004). Zanimivo pa je, da kodeks MRS, ki pušča bolj proste roke pri izvedbi, izrecno zahteva, da morajo biti zaposleni o izvajanju navideznega nakupovanja predhodno obveščeni (MRS Code and Guidelines, 2003). Podjetja bi vsekakor morala vnaprej obvestiti zaposlene, pa ne samo zaradi etičnih načel, ampak tudi zato, ker zaposleni, ki izvejo, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje, vsakega kupca obravnavajo kot navideznega kupca in s tem izboljšajo kakovost posredovanja storitve. Vendar zaposlenih ne smemo obvestiti, kateri dan se bo navidezno nakupovanje izvajalo, ampak le povedati, da se bo navidezno nakupovanje izvajalo v naslednjih dnevih, tednih ali celo mesecih. Podjetja po objavi rezultatov, pogosto obvestijo zaposlene, da se bo ponovno izvajalo navidezno nakupovanje.

3.2 Izvedbena načela

Za ustrezno izvedbo raziskave mora biti scenarij oblikovan tako, da preverja določeno spretnost zaposlenega pri posredovanju storitve. Pomembno je, da pri oblikovanju upoštevamo vsa predhodna navodila in inštrukcije, ki so bile podane zaposlenim o posredovanju storitve oz. o interakciji s kupci. Samo ustrezen scenarij omogoča vpogled v

² Če je v poslovalnici za specifično nalogo zaposlen samo en delavec, se ob izvajanju raziskave točno ve, kdo je zaposleni, katerega delo je bilo ocenjeno.

brezhibno izpopolnjevanje teh navodil (MRS Code and Guidelines, 2003). Dostikrat pa se zgodi, da podjetja nimajo določenih standardov. Takrat seveda ne moremo ugotavljati, ali zaposleni delujejo v skladu s standardi. To pa zelo oteži oblikovanje scenarija in izvajanje raziskave, saj je scenarij zelo kompleksen in težje izvedljiv. Zato si agencije pomagajo z nekimi splošnimi standardi ali pa s standardi, ki veljajo v podobnih podjetjih.

Za verodostojnost raziskave mora biti scenarij realen, v smislu, da odraža značilno obnašanje kupcev. Navidezni kupec ne sme po nepotrebnem obremenjevati zaposlenih in vzbujati mora čim manj pozornosti. Zaposleni lahko zaradi preveč natančnega, nenaravnega scenarija odkrijejo navideznega kupca, to pa lahko ogrozi verodostojnost raziskave. Ključno pravilo je, da mora biti scenarij enostaven, tako da ga lahko raziskovalec v celoti razume. Zelo pomembno je tudi, da navidezni kupec ustreza profilu tipične naročnikove stranke (npr. študent ne sme ocenjevati posredovanje storitve za zavarovanje upokojencev) in pa tudi, da ima določena znanja na področju, ki ga ocenjuje (MRS Code and Guidelines, 2003). Mnenja avtorjev glede zadnje trditve so sicer različna. Če ocenjuje posredovanje storitve bivši zaposleni, vsekakor bolje pozna, kako bi morala potekati storitev in podobne stvari, tako da lažje oceni pravilnost izvajanja. Vendar pa je težko popolnoma objektivni, ker se zaveda, da je težko upoštevati vse standarde in je lahko zato manj kritičen od navadne stranke. Včasih pa je zaradi poznavanja posredovanja storitve veliko bolj kritičen od povprečne stranke. Dostikrat se tudi zgodi, da zaposleni odkrijejo navideznega kupca, ker le-ta preveč podrobno pozna izdelek oz. storitev. Zato mora biti znanje navideznega kupca enako znanju povprečnega kupca. V velikih podjetjih ne smemo prepustiti ocenjevanja podružnic lokalnim managerjem, saj ti ne morejo zagotoviti objektivne ocene, ker so pogosto preveč osebno vključeni v to, kar naj bi ocenjevali in bi ocenjevali preveč subjektivno. Zaradi navedenih razlogov, je za raziskavo nujno potreben neodvisen ocenjevalec (Hurst, 1993, str. 150).

Scenariji morajo biti oblikovani tako, da ne ogrožajo varnosti navideznih kupcev. Predvsem je treba paziti, da navidezni kupci ne počnejo česa nezakonitega in da niso fizično ali psihično ogroženi zaradi izvajanja raziskave (MRS Code and Guidelines, 2003). Pomembno je tudi, da z anonimnostjo navideznih kupcev preprečimo vsakršno maščevanje zaposlenih, zaradi morebitne slabe ocene.

V tradicionalnih metodah trženjskega raziskovanja objektivnost rezultatov dostikrat sodimo po velikosti vzorca. Pri navideznem raziskovanju pa je za objektivnost rezultatov dovolj le en navidezni kupec. Podjetja to opravičujejo s tem, da je za njih vsak kupec in vsak stik s kupcem odločilnega pomena, kakovost posredovanja storitve pa mora biti identična pri vsaki interakciji (Wilson, 2001, str. 729). To vsekakor drži, vendar si zamislimo dva primera. Pri prvem primeru samo eden izmed sto zaposlenih izpolnjuje vse določene standarde in po naključju ravno njega ocenjuje navidezni kupec. Oceni, da so vsi standardi 100 % izpolnjeni, kar pa drži le za tega zaposlenega. V drugem primeru pa eden izmed sto zaposlenih ne izpolnjuje standardov in zopet ocenjujemo ravno njega, zato rezultati tudi v tem primeru niso objektivni. Vendar je bistvena razlika med obema primeroma. Veliko večjo škodo naredimo v

prvem primeru, ko trdimo, da je posredovanje storitve popolna in se s tem podjetje zadovolji. Pri drugem primeru pa podjetje ni zadovoljno z rezultati raziskave in pogosto ukrepa, ali s ponovno raziskavo ali pa z odpravljanjem napak. Omenjenim pomanjkljivostim se da ogniti na dva načina. Prvi je ta, da navidezno nakupovanje izvajamo periodično, vsak mesec, lahko tudi vsak teden, nekatera podjetja v tujini izvajajo raziskavo neprekinjeno vsak dan. Drugi način, ki ga priporočajo tudi raziskovalne agencije, pa je, da povečamo število navideznih kupcev. Zavedati pa se je potrebno, da je kakovost interakcije odvisna od zaposlenega in tudi od kupca, zato je izbira navideznega kupca zelo pomembna. Poleg tega, da mora ustrezati profilu tipičnega kupca, mora biti tudi primeren z vidika scenarija. Pri zahtevnejših interakcijah je tudi scenarij veliko bolj kompleksen, tako da raziskovalne agencije le stežka pridobijo ljudi, ki bi bili zmožni izvesti raziskavo.

Vprašalnik, v katerega zapisuje navidezni kupec svoje ugotovitve, mora biti oblikovan tako, da omogoča čim večjo objektivnost analize in ugotovitev. Vprašanja morajo biti osredotočena predvsem na dejstva. Primarni namen vprašalnika je dokumentirati dogodke pri interakciji, in sicer kaj se je pripetilo, ne pa kakšni so bili občutki raziskovalca (MRS Code and Guidelines, 2003). Objektivne meritve so možne pri preverjanju izvajanja oz. neizvajanja določene naloge³ in v situacijah, kjer je možno šteti atributov⁴. Za zagotavljanje čim večje objektivnosti raziskovalne agencije pogosto poskušajo s fotografijami in video posnetki utemeljiti primernost ocene storitvene pokrajine ali interakcije (Wilson, 2001, str. 726). Potrebno je uporabljati vprašanja, na katera se da odgovoriti z da/ne, in čim manj ocenjevalne lestvice, saj dajejo subjektivne ocene (Hurst, 1993, str. 451).

Navidezni kupci imajo ključno vlogo pri navideznem nakupovanju, zato je zelo pomembno, da metodo izvedejo, kar se da strokovno. Najpomembnejši lastnosti, ki ju morajo imeti, sta dober spomin in odlične opazovalne sposobnosti. Delovati pa morajo v svojem lokalnem okolju, saj bodo le tako ustrezali profilu tipičnega kupca⁵. Združenje ponudnikov navideznega nakupovanja zahteva od navideznih kupcev naslednje (MSPA, 2003):

- izvedbo raziskave z upoštevanjem etičnih načel in postopkov ter pravil, ki veljajo za člane združenja,
- povečanje zaupanja v navidezno nakupovanje in spodbujanje sodelovanja javnosti,
- izvedbo raziskave po najboljših močeh, pošteno in v celoti,
- oddajo poročil v rokih oz. obvestiti agencijo, če to ni mogoče,
- da ne začnejo z raziskavo, če ne razumejo vseh navodil ali pa del scenarija oz. vprašalnika,
- da ne ponarejajo poročil ali jih napačno prikažejo,
- da vse informacije in rezultate raziskav delijo samo z naročniki raziskav,

³ Npr. ali vas je zaposleni pozdravil?

⁴ Npr. koliko blagajn je bilo odprtih?

⁵ Zgodilo se je že, da so zaposleni, zaradi narečja odkrili navideznega nakupovalca.

- da ne izvajajo raziskave pod vplivom alkohola, nedovoljenih drog ali predpisanih zdravil, ki lahko poslabšajo sposobnosti zaznavanja,
- da ne navežejo stikov z naročnikom raziskave brez dovoljenja agencije, ki izvaja raziskavo,
- ne smejo na kakršenkoli način ovirati izvajanje storitve, še posebej ne smejo sprožiti konfliktov,
- da ne izdajo svoje vloge v raziskavi, razen če to zahteva naročnik,
- da ne izvajajo navideznega nakupovanja v podjetjih, kjer je zaposlen prijatelj ali pa član družine.

Če ne moremo zagotoviti izvajanja vseh načel, naj se trženjske raziskave ne izvajajo, oz. ne pod okriljem tržno-raziskovalne agencije.

3.3 Vloga zaposlenih pri navideznem nakupovanju

Proizvajalec avtomobilov s tisoč zaposlenimi se sooča s podobnimi izzivi kot lastnik restavracije s trideset zaposlenimi. Pri tem mislim predvsem na zaposlene, ki so edini vir, ki je skupen vsem dejavnostim. Poleg tega pa se zaposleni podobno vedejo in se nagibajo k podobnim ciljem (White, Kleiner, 2001, str. 127). Danes so zaposleni vitalni del organizacij. S tem imam predvsem v mislih njihovo znanje in sposobnosti. Vendar ni dovolj, da imajo zaposleni znanje in sposobnosti, ključnega pomena je, ali znajo to uporabiti v praksi. Organizacije potrebujejo zaposlene, ki se lahko prilagajajo posameznim situacijam in razumejo, da vse stranke nimajo enakih potreb (Leech, 1995, str. 34). Poslovodstva podjetij se bolj ali manj zavedajo, da se je potrebno neprestano prilagajati kupcem, ampak vprašanje je, ali se tega zavedajo zaposleni, ki so v stiku s kupci, in ali temu ustrezno tudi ravna. Nujnost takega vedenja in preverjanje le-tega je potrebno predstaviti zaposlenim. Ključ do uspeha navideznega nakupovanja je v odprtem dialogu z zaposlenimi o cilju in nalogah navideznega nakupovanja. Vsako navidezno nakupovanje se začne s pogovorom med vodstvom in zaposlenimi o namenih, ciljih, nalogah in o poteku raziskave. Zaposleni morajo biti tudi poučeni, da namen navideznega nakupovanja ni kaznovati zaposlene, ampak okrepiti oz. izboljšati posredovanje storitve. Danes podjetja cilje in naloge čedalje pogosteje sestavijo skupaj z zaposlenimi. Zanimajo jih občutki in izkušnje s strankami in sistemom posredovanja storitve. To je uporabno za pripravo seznama značilnosti, ki so pomembne za kupce z vidika zaposlenih, ki so zadolženi za posredovanje storitve (Erstad, 1998, str. 34). Velikokrat so ravno zaposleni, ki so v stiku s kupci, zaslužni za korenite izboljšave pri posredovanju storitve. V prid soudeležbe zaposlenih pri načrtovanju izvedbe navideznega nakupovanja govori tudi to, da pogosto zaposleni že s tem, da vedo, kakšni so kriteriji, ki se uporabljajo za ocenjevanje, izboljšajo kakovost posredovanja storitve. Potrebno je ocenjevati stvari, ki jih je delodajalec zahteval. Če preverjamo, ali zaposleni izvajajo določene naloge, ki jim niso bile predstavljene, lahko že vnaprej pričakujemo nezaželeno rezultate. Poleg tega pa pride do nezaupanja zaposlenih do navideznega nakupovanja in posledično nezaupanja do nadrejenih.

Udeležba zaposlenih pri celotni raziskavi daje zaposlenim občutek »lastništva« raziskave in so zato bolj predani delu in hitreje sprejmejo rezultate. Neka banka v ZDA je šla tako daleč, da je svoje zaposlene, ki so v stiku s kupci, uporabila za raziskavo navideznega nakupovanja v konkurenčnem podjetju. To je zaposlene spodbudilo k razmišljanju, kaj je pomembno in kaj bi se dalo izboljšati, obenem pa je podjetje dobilo oceno posredovanja storitve konkurenčnega podjetja (Erstad, 1998, str. 37).

4 UPORABNOST METODE IN REZULTATOV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

4.1 Uporabnost metode v primerjavi z nekaterimi drugimi metodami

Cilj vsakega podjetja je privabiti kupca nazaj. Zvesti kupci so danes ključnega pomena. Poleg tega, da zvesti kupci pogosteje kupujejo in se osredotočajo le na enega ponudnika, širijo tudi pozitivne informacije o podjetju. Tudi stroški poslovanja z zvestimi kupci se praviloma znižujejo, saj potrebujejo manj informacij in pomoči. Med drugim pa zaupanje ponudniku povečuje cenovno neobčutljivost zvestih kupcev. Kako pomembno je posredovanje storitve, pove podatek, da kar 69 % kupcev odide zaradi slabega posredovanja storitve⁶ (Michelson, 1997). Podjetja, ki si želijo obdržati kupce, morajo potemtakem največ pozornosti posvetiti posredovanju storitve. Metoda navideznega nakupovanja je uporabna za preverjanje treh tipov interakcije, in sicer (Wilson, 2001, str. 723):

- interakcije med kupci in fizično-tehničnimi sredstvi, kjer gre predvsem za preverjanje notranjosti⁷ in zunanosti poslovalnic⁸ ter spletnih strani podjetij,
- interakcije med kupci in kontaktnim osebjem⁹,
- interakcije med kupci in drugimi kupci¹⁰.

Pomembnost vsake od interakcije je odvisna od vrste storitve, vendar mora kakovostno posredovanje storitve upoštevati vse tri tipe interakcij. Navidezno nakupovanje lahko uporabljamo za preverjanje vseh treh tipov interakcij. Res je, da se metoda v večji meri osredotoča na interakcijo med kupci in zaposlenimi, vendar zajema tudi drugi dve interakciji. Če metodo navideznega nakupovanja uporabljamo v zavarovalnicah, se bomo osredotočili

⁶ 69 % kupcev odide zaradi slabega posredovanja storitve, 13 % zaradi slabe kvalitete proizvoda, 9 % zaradi vpliva konkurence, 3 % zaradi selitve in 1 % zaradi smrti.

⁷ Npr. čistoča poslovalnice, število blagajn, število odprtih blagajn, toaletni prostori, označenost cen, označenost popustov ...

⁸ Npr. urejenost okolice poslovalnic, vidne oznake – kažipoti, možnost parkiranja, vhod za invalide, urejenost izložb ...

⁹ Npr. ali nas je zaposleni ob prihodu v poslovalnico pogledal in pozdravil, urejenost zaposlenih, vljudnost zaposlenega, strokovnost zaposlenega, pristen odnos, ali zaposleni ponudi dodatno storitev, zahvala in pozdrav zaposlenega ...

¹⁰ Dostikrat je za kakovost posredovanja storitve zelo pomemben tudi odnos z drugimi kupci. Npr. zelo glasne stranke v restavraciji lahko zelo vplivajo na druge stranke.

predvsem na prvi dve interakciji, če pa jo uporabljamo za preverjanje posredovanja storitve na fakultetah ali šolah bodo bistvene vse tri interakcije, še posebej pa zadnja, in sicer interakcija med samimi študenti ali dijaki, saj drugi študentje bistveno vplivajo na zaznavo kakovosti predavanja¹¹. V splošnem pa lahko rečem, da se v praksi v največji meri uporablja le za oceno prvih dveh interakcij (med kupci in fizičnimi-tehničnimi sredstvi in med kupci in kontaktnim osebjem).

Tako lahko podjetje z navideznim nakupovanjem primerja svoje standarde s standardi konkurenčnega podjetja, in ugotovi ali so lastni standardi realni in dosegljivi (Morrison, Colman, Preston, 1997, str. 350). Poleg tega je uporabnost navideznega nakupovanja tudi v tem, da:

- kontrolira in meri kakovost posredovanja storitve,
- zagotavlja usklajenost izvajanja storitev s standardi podjetja,
- primerja kakovost posredovanja storitve med konkurenčnimi podjetji, med podružnicami, med poslovalnicami in tudi v času,
- je metoda uporabna za učinkovito uvajanje sprememb pri ravnanju osebja,
- identificira potrebo po izpopolnjevanju zaposlenih,
- omogoča povratne informacije,
- se zaposleni zavedajo, kaj je pomembno pri ravnanju s kupci,
- povečuje kupčevo zvestobo in omogoča lažje reševanje pritožb,
- razvija odnos zaposlenih do strank,
- odkrije področja, kjer so možne izboljšave,
- lahko s pomočjo navideznega nakupovanja ovržemo ali potrdimo raziskave o zadovoljstvu kupcem, lahko nam je tudi v pomoč pri razlagi rezultatov le-teh,
- je cenovno zelo učinkovita metoda zbiranja informacij,
- zmanjša beg zaposlenih v druga podjetja,
- prepozna ali so kupčeve zahteve in pričakovanja izpolnjena,
- prispeva k boljšemu učinku zaposlenih,
- zagotavlja kakovost posredovanja storitve.

Na splošno lahko uporabnost rezultatov presojava s treh zornih kotov, in sicer kot identifikacijo napak in slabosti pri posredovanju storitve, kot podlaga za oceno, razvoj, motivacijo in nagrajevanje zaposlenih in kot podlaga za oceno konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga. O tem bomo podrobneje spregovorili v naslednjih točkah.

Za uspeh pri kakovosti storitve mora obstajati neprestana vez med standardi, delom, izobraževanjem in nagrajevanjem zaposlenih (Wilson, 1998a, str. 151). Z navideznim nakupovanjem lahko tudi prihranimo denar. V nekem ameriškem podjetju so bili zelo presenečeni, ker je nek izdelek, kljub visokemu pričakovanju, dosegal zelo slabe prodajne

¹¹ Npr. klepetanje, sodelovanje, razpravljanje o različnih temah ...

rezultate in je bil tik pred umikom iz tržišča. Vendar so pred umikom izvedli navidezno nakupovanje in ugotovili, da v več kot polovici prodajaln izdelka sploh ni na prodajnih policah, ampak je še vedno v skladišču. Poleg te ugotovitve so dobili tudi vpogled v kakovost postrežbe v prodajalnah, kjer so izdelek imeli na prodajnih policah. Na podlagi navideznega nakupovanja niso umaknili izdelka iz prodaje in kasneje so z njim dosegali velike uspehe, saj so odkrili tudi področja postrežbe, kjer so možne izboljšave. Dostikrat se zgodi, da so nenamerne napake razlog za slabšo posredovanje storitve (McLuhan, 2000, str. 36), vendar so lahko te majhne napake zelo škodljive. V tem primeru smo videli, kako je lahko metoda učinkovita in cenovno sprejemljiva. Vsaka druga trženjska raziskava bi razloge slabe prodaje prav gotovo identificirala, vendar bi bila raziskava dražja in do rezultata bi prišli veliko kasneje. Banke velikokrat uporabljajo navidezno nakupovanje za zmanjšanje tožb na sodiščih, saj mora v nekaterih primerih bančni uslužbenec obvezno posredovati stranki določene informacije in z navideznim nakupovanjem banke preverjajo, če njihovi uslužbenci to dejansko izvajajo (Morall, 1994, str. 14). Banke preverjajo tudi, ali zaposleni omogočajo enake storitve vsem, in to ne glede na raso, veroizpoved ali spol. Tako pošiljajo v banko ljudi različnih veroizpovedi, ras ali spola, ki poskušajo pridobiti kredit. Vsi imajo enake predispozicije (plača, delovna doba, privarčevani denar ipd); na podlagi poročil ugotovijo, če so jih obravnavali enako (Leeds, 1995, str. 19). Zanimivo raziskavo so izvedli tudi v tržno-raziskovalni agenciji GfK Gal-Iteo, kjer so se pred dvema letoma odločili preveriti, ali je ženska kot kupec res nekaj posebnega in kako žensko sprejmejo prodajalci avtomobilov, ki so skoraj v vseh primerih moški (Ahačič, 2003, str. 24). Prišli so do zanimivih ugotovitev, ki so bile zelo poučne za vse prodajalce avtomobilov. Ugotovili so namreč, da so prodajalci ženskam bolj podrobno predstavljali modele, jim razložili dodatno opremo, možnost plačila, postopek nakupa in podobno. Velik poudarek so namenili tudi barvam avtomobilov in drugim estetskim dodatkom. Od moških pa so prodajalci pričakovali, da o avtomobilih in opremi že kar nekaj vedo in da so prišli v salon zgolj na zadnji ogled pred nakupno odločitvijo. S pomočjo navideznega nakupovanja so ugotovili, da ženske in moški niso bili deležni enako kakovostne storitve.

Navidezno nakupovanje je možno uporabljati kot samostojno raziskavo, vendar večina avtorjev priporoča uporabo v kombinaciji z drugimi metodami spremljanja in merjenja zadovoljstva kupcev. Samostojno nobena raziskava ne more zagotoviti popolne ocene o kakovosti in kritičnih točkah posredovanja storitve. Podjetja poleg navideznega nakupovanja izvajajo še ankete o zadovoljstvu kupcev¹², spremljajo pritožbe in predloge kupcev¹³, izvajajo

¹² Anketiranje kupcev je pristop, ki ga podjetja zaradi enostavnosti najpogosteje uporabljajo. Zadovoljstvo kupcev neposredno merijo z anketami, ki jih izvedejo po telefonu, po pošti ali osebno. Kupci so izbrani naključno. Podjetja ponavadi izvajajo ankete periodično.

¹³ Spremljanje pritožb in predlog ima za podjetje veliko vrednost. Podjetja morajo poskrbeti, da lahko kupci brez težav izražajo predloge in pritožbe. Še več, spodbujati je potrebno kupce, da izražajo svoje mnenje. S spremljanjem pritožb imajo podjetja možnost odpravljanja napak in problemov.

analize izgubljenih kupcev¹⁴, izvajajo pa tudi skupinske¹⁵ in globinske¹⁶ pogovore s kupci. Vendar samo z navideznim nakupovanjem oz. z metodo opazovanja lahko pridobimo informacije o doživljanju storitve na lastni koži. Opazovanje z udeležbo nam pomaga razviti pomembna spoznanja o doživljanju storitve z vidika posameznika (Wilson, 1998a, str. 149). Navidezno nakupovanje se v praksi praviloma ne uporablja kot samostojna raziskava. Še vedno je sekundarnega pomena, vendar se njegova vloga veča. Tako kar 71 % podjetij v ZDA, ki izvajajo raziskavo zadovoljstva strank, opravlja tudi navidezno nakupovanje, in kar 37 % podjetij bi ob omejenih raziskovalnih sredstvih raje izbralo navidezno nakupovanje kot raziskavo zadovoljstva strank (Wilson, 2002, str. 218). Tako dobiva navidezno nakupovanje vidnejšo vlogo v trženjskem raziskovanju.

Navidezno nakupovanje se osredotoča predvsem na proces storitve, medtem ko se merjenje zadovoljstva kupcev osredotoča predvsem na izid storitve. Poudarek je na aktivnostih in postopku, ki se je ali pa se ni zgodil, manjši poudarek pa je na zbiranju mnenj o storitveni izkušnji (Wilson, 2001, str. 725). Če anketiramo kupce, nam ti ne morejo razkriti podrobnosti, saj niso bili pozorni na vse stvari (čistoča, urejenost osebja ipd), ampak nam dajo le splošni vtis o kakovosti posredovanja storitve. Gre za njihova zaznavanja, medtem ko pri navideznem nakupovanju dobimo dejstva. Navidezni kupec je bolj osredotočen na dejavnike, ki jih mora ocenjevati, medtem ko se pri intervjuju posameznik težko spomni vseh podrobnosti; navidezni kupec si zaradi aktivnega opazovanja lažje zapomni določene lastnosti, kot pa tisti, ki po spominu odgovarja na vprašanja. Friderichs in Ludtke izpostavita tri pomanjkljivosti pogovorov in anket (Wilson, Gutmann, 1998, str. 286):

- pogosto pride do neskladja med dejanskim in poročanim vedenjem¹⁷,
- pogosto dobimo le splošen vtis (*glej zgoraj*),
- govorne sposobnosti tistih, ki vodijo skupinske in poglobljene pogovore zmanjšajo kvaliteto in kvantiteto zbranih informacij¹⁸.

Leta 1999 je bila v ZDA izvedena psihometrična raziskava, kjer so primerjali kakovost rezultatov o posredovanju storitve, pridobljene z navideznim nakupovanjem in z intervjuji kupcev (Finn, Kayande, 1999, str. 199). Ocenjevali so posredovanje storitve v treh kavarnah. Intervjuvali so 210 uporabnikov kavarn in uporabili 8 navideznih kupcev, ki so opravili po dva obiska v različnih časovnih obdobjih znotraj enega tedna. Vsi so bili osredotočeni na istih

¹⁴ Podjetja morajo spremljati stopnjo bega kupcev. Potrebno je vzpostaviti stike z izgubljenimi kupci in ugotoviti njihov razlog za odhod oz. prekinitve nakupovanja. Tako lahko podjetja ugotovijo vzroke za odhode kupcev in jih poskusijo odpraviti.

¹⁵ V skupinskem intervjuju sodeluje šest do dvanajst ljudi in moderator, ki razpravljajo o določenem izdelku ali storitvi. Udeleženci predstavljajo del ciljne populacije. Skupinski intervju omogoča vpogled v kupčevo zaznavanje izdelka ali storitve, njegovo vedenje in zadovoljstvo.

¹⁶ Globinski intervjuji so podobni skupinskim, vendar razgovor vodimo le z enim udeležencem. Udeleženec mora spontano izražati svoja mnenja, občutke in vedenje v zvezi s prikazanim problemom.

¹⁷ Večkrat se zgodi, da se anketiranci določenih stvari ne spomnijo ali jih zamešajo, lahko se tudi zgodi, da si stvari oz. aktivnosti, ki se jih ne spomnijo, preprosto izmislijo.

¹⁸ Anketar, ki ne zna voditi sproščenega pogovora, bo dobil manj informacij in še te bolj skope.

22 postavk, ki so jih morali oceniti z ocenami od 1 do 10. S primerjavo so ugotovili, da je navidezno nakupovanje ne samo primerljiva, ampak celo cenovno ugodnejša metoda kot intervjuji kupcev, za verodostojno primerjavo kavarn. Dognali so, da se cena enega intervjuja vrti okoli 6 \$ (10.500 \$ na trgovino), medtem ko pa je cena enega navideznega kupca 60 \$ (2.220 \$ na trgovino). Razlog, da je navidezno nakupovanje cenejše, je v tem, da je za verodostojnost rezultatov potrebno manjše število raziskovalcev in raziskava je hitreje izpeljana. Drugi razlog je v tem, da navidezni kupci točno vejo, kaj morajo opazovati in so na to osredotočeni, medtem ko pri intervjujih ne moremo dobiti popolnih podatkov o določenih delih posredovanja storitve in zato je potrebno večje število intervjuvancev. Naprej avtorja Finn in Kayande trdita, da je potrebno najmanj 40 navideznih kupcev, če želimo dobiti verodostojno oceno. Če pri raziskavi izpustimo oceno interakcijo zaposlenih in kupcev, je potrebno manjše število ocenjevalcev in je posledično tudi raziskava cenejša (Finn, Kayande, 1999, str. 199). Tu je potrebno poudariti, da se te podatki nanašajo na navidezno nakupovanje, kjer navidezni kupci ocenjujejo posredovanje storitve z ocenjevalnimi lestvicami, ki jih drugi avtorji odsvetujejo, saj naj bi bile preveč subjektivne. Vendar se avtorja branita, da je 40 kupcev zadosti za objektivno oceno. Če v vprašalnikih ne uporabljamo ocenjevalnih lestvic, ampak vprašanja, na katera je možno odgovoriti s preprostim da/ne¹⁹, je potrebno najmanj 10 navideznih kupcev, vendar če izvajamo benchmarking, je potrebno zopet najmanj 40 navideznih kupcev. Benchmarking oz. primerjava kakovosti posredovanja storitve konkurenčnih podjetji naj bi bilo bolj obsežna in težje izvedljiva. To poskušamo odpraviti z večjim številom navideznih kupcev. V praksi pa raziskovalne agencije uporabljajo le 2 do 3 navidezne kupce, kar zmanjša verodostojnost raziskave (Finn, 2001, str. 311). Z večanjem števila navideznih kupcev večamo objektivnost rezultatov, vendar pri tem izgubljammo stroškovno prednost napram drugim raziskovalnim metodam.

Rezultate navideznega nakupovanja je potrebno analizirati s pomočjo primerjave rezultatov s prejšnjih navideznih nakupovanj, ne pa kot samostojni dogodek (Erstad, 1998, str. 36). Tako je poleg števila navideznih kupcev pomembna tudi periodičnost raziskave. Prvo navidezno nakupovanje, ki ga izvede podjetje, mu omogoča omejen vpogled v kakovost posredovanja storitve, z vsakim naslednjim navideznim nakupovanjem pa dobiva širši vpogled v kakovost posredovanja storitve. Periodično izvajanje navideznega nakupovanja omogoča optimalno izkoriščanje te metode.

Pravilno izpeljana raziskava lahko sproži opozorilni mehanizem za katerokoli dejavnost, ki temelji na obsežnih stikih s strankami. Pomanjkljivosti pri posredovanju storitve lahko odkrijemo in odpravimo, še preden jo zaznajo kupci in preden pade prodaja (Brešar, 2000, str. 41). Podjetja z uporabo navideznega nakupovanja, odkrijejo ključne elemente procesa posredovanja storitve in ugotavljajo, katere osnovne, tehnične in človeške vire je potrebno alocirati. Odločitve o dejanjih, povezane z internimi postopki in usposabljanjem, so podprte z

¹⁹ Zagotavlja čim večjo objektivnost.

informacijami z vidika kupcev. Ta vidik pa se bistveno razlikuje od vidika, ki ga dobimo z raziskavo zadovoljstva strank (Wilson, 1998, str. 418).

Z raziskavami lahko odkrijemo določeno slabost oz. napako v podjetju, vendar lahko samo z navideznim nakupovanjem točno identificiramo napako, kar pomeni, da lahko določimo celo čas in kraj napake. Z intervjuji lahko npr. ugotovimo, da se je strankam zdela poslovalnica umazana, medtem ko z navideznim nakupovanjem ugotovimo točno določene napake, v našem primeru, da so bila tla polita, da so bila stekla umazana in da se je na policah nabiral prah. Vse to nam omogoča hitrejše odpravljanje napak, ker napake že poznamo, z drugimi raziskovalnimi tehnikami pa bi bilo potrebno te napake še identificirati.

Poleg tega pa nam navidezno nakupovanje, po že vpeljani izboljšavi, pomaga priskrbeti nujno podrobno povratno informacijo o izboljšanju kakovosti posredovanja storitve (Brešar, 2000, str. 41). Zavedati se moramo, da je potrebno po vsaki spremembi oz. izboljšavi le-to preveriti z navideznim nakupovanjem. Včasih se zgodi, da lahko neka izboljšava pri določeni aktivnosti poslabša kakovost posredovanja storitve. V neki zavarovalnici so po navideznem nakupovanju zaposleni, ki so bili v stiku s strankami, začeli za morebitna dodatna vprašanja strankam dajati svoje vizitke. Klici strank so postajali vse pogostejši, tako da so motili normalno delovanje zaposlenih. »Izboljšavo« so po nekaj tednih odpravili, saj se je izkazalo, da se je kakovost posredovanja storitve zmanjšala.

4.2 Ocena, razvoj, motivacija in nagrajevanje zaposlenih

Navidezno nakupovanje pomaga motivirati in nagraditi zaposlene, ki so v stiku s strankami, pospeši marljivost, razvija odnos zaposlenih do strank, omogoča komunikacijo, poveča pomembnost prodaje in ustrezljivosti ter stimulira dobro izvedbo storitve. Pove nam, ali zaposleni ravnajo s strankami v skladu s standardi: ali so izobraženi, učinkoviti, vljudni in pripravljeni pomagati (Leeds, 1995, str. 18). Določene informacije, ki jih dobimo z navideznim nakupovanjem, so nujne za oceno, razvijanje, motivacijo in nagrajevanje skupin zaposlenih ali posameznega zaposlenega v zvezi z posredovanjem storitve. Za učinkovitost te vloge je potrebna natančna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, ki so v stiku s kupci. Primarno je potrebno zaposlene obvestiti o namenu navideznega nakupovanja, o elementih, ki jih bomo merili in o dejanskih posledicah. Pomembno je, da zaposleni sprejmejo navidezno nakupovanje. Podjetja zato veliko truda vlagajo v predstavljanje in spoznavanje zaposlenih z navideznim nakupovanjem. Predvsem s pomočjo raznih predstavitev, seminarjev in internih sporočil, v katerih pojasnjujejo namen navideznega nakupovanja, razložijo postopek doseganja standardov, ki jih bodo merili in način ocenjevanja in nagrajevanja. Tovrstno predhodno oznanilo o izvedbi se je običajno izkazalo za uspešno, saj so v večini organizacij zabeležili veliko stopnjo odobravanja te metode. Zaposleni pričakujejo, da bodo z rezultati raziskave seznanjeni, zato morajo podjetja rezultate obvezno predstaviti in tudi pojasniti nadaljnje vedenje (Wilson, 1998, str. 418).

Bistvo predstavitve rezultatov je, da se zaposleni zavejo, kakšne napake delajo in v kakšni meri ter kako jih je možno odpraviti. Poudarek je predvsem na področjih, ki potrebujejo izboljšave, vendar pa je treba posebej izpostaviti tudi področja, kjer je posredovanje storitve izpeljano pravilno, se pravi po vnaprej določenih standardih. Rezultate raziskave podjetja predstavijo tako, da jih objavijo na oglasnih deskah, saj jih tako lahko vidijo vsi zaposleni, nekatera podjetja pa gredo celo tako daleč, da jih objavijo na mestih, kjer jih lahko vidijo tudi kupci. Rezultate lahko predstavimo tudi individualno, vsakemu posebej, ali pa v biltenih oz. internih časopisih, danes pa vse pogosteje tudi na intranetu.

Te rezultate lahko uporabimo za posebno nagrajevanje tistih zaposlenih, ki izpolnjujejo vse standarde, ki smo jih predhodno zahtevali od njih. Zaposleni so nagrajeni, če izpolnjujejo standarde, managerje pa podjetja nagrajujejo glede na druge enote v podobnih okoljih (Gillis, 2004, str. 39). Finančne nagrade in spodbude postajajo vse bolj pogosto metode nagrajevanja v skoraj vseh storitvenih sektorjih, še posebej pa v finančnih sektorjih, turističnih agencijah in trgovinah na drobno. Pogosto se zgodi, da podjetje ob podelitvi nagrade določeni poslovalnici še prav posebej omeni posameznika, ki je najbolj zaslužen za to nagrado (Wilson, 1998, str. 418). Paziti je potrebno, da so vrednosti nagrad v okviru pričakovanj. Zaposleni prav gotovo ne bodo zadovoljni s ceneni nagradami (Leech, 1995, str. 33) in lahko celo zgubijo zaupanje v navidezno nakupovanje. Nagrajeno vedenje vodi k ponavljanju tovrstnega vedenja, nenagrajeno vedenje pa k odpravljanju takega vedenja. Poleg nagrajevanja samega je pomembna tudi hitrost nagrajevanja. Ta zbudi pozornost pri zaposlenih in služi kot motivacijsko orodje, saj zaposleni vidijo, kakšno vedenje je nagrajeno. Programi izobraževanja in nagrajevanja po nekaterih ocenah pripomorejo do 20 % izboljšave kakovosti storitve (Erstad, 1998, str. 38).

Napaka, ki jo dela večina podjetij, ki izvaja navidezno nakupovanje, je ta, da ko odkrijejo napake, za odpravo le-teh ne storijo nič. Sklepajo, da se bodo slabosti, ko so enkrat prepoznane, same od sebe odpravile. Potrebno je razumeti, da je raziskava le pol poti do boljše kakovosti posredovanja storitve. Ko odkrijemo napako, jo je potrebno odpraviti. In če najdemo nekaj dobrega, je treba to nagraditi. Povratne informacije o relevantnih dogodkih priskrbijo širok vpogled v prednosti in slabosti posredovanja storitve, omogočajo prepoznati dobre prakse v najučinkovitejših enotah (Hall, 2004, str. 18) in jih lahko uporabimo kot model za razvoj oz. izobraževanje zaposlenih. Samo stalno izobraževanje zaposlenih vodi do popolnega posredovanja storitve.

Kot motivacijsko orodje ima navidezno nakupovanje vsaj kratkoročen učinek. Domala vsa podjetja, ki so izvajala navidezno nakupovanje, so opazila izboljšanje posredovanja storitve že po prvi raziskavi. Vendar so tudi izjeme, ko se posredovanje storitve ni izboljšalo. Ponavadi je to posledica prepričanja zaposlenih, ki menijo, da se posredovanje storitve v podjetju opravlja brez pomanjkljivosti, obenem pa zaposlenim manjka motivacija za izboljšanje le-te. Če se to zgodi, organizacije ponavadi prenehajo z navideznim nakupovanjem

(ne da bi obvestile zaposlene o prenehanju), ali pa ponovno začnejo z raziskavo, vendar z novimi standardi in mehanizmom nagrajevanja (Wilson, 1998, str. 418).

4.3 Ocena konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga²⁰

Rezultate navideznega nakupovanja je možno uporabiti za primerjavo kakovosti posredovanja storitve s konkurenti. Dostikrat so naročniki tovrstnih raziskav sindikati, ki ne preverjajo toliko kakovosti posredovanja storitve, ampak so bolj osredotočeni na pogoje dela. Ko pa imamo opravka s podjetji, ki ocenjujejo posredovanje storitve konkurenčnih podjetij, pa je potrebno upoštevati etični kodeks navideznega nakupovanja, ki v prvi vrsti pravi, da ne smemo z navideznim nakupovanjem na kakršenkoli način oškodovati podjetja, katerega posredovanje storitve ocenjujemo oz. ne sme priti do nepotrebnih izgub časa ali denarja (Wilson, 1998, str. 419). V praksi to pomeni, da naj bi navidezni kupec kupil simboličen izdelek. Seveda pa to ni vedno možno (kadar ocenjuje avtomobilski salon ali zavarovalnico ipd).

Navidezno nakupovanje nam pokaže prednosti in slabosti podjetja. S pomočjo benchmarkinga lahko odkrije, kako deluje v primerjavi s konkurenti. Odkrije lahko dobre in slabe lastnosti konkurentov, ugotovi pa lahko tudi priložnosti za lastne izboljšave (Leeds, 1995, str. 18). Ko govorimo o oceni konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga, moramo imeti v mislih tri vrste primerjav (Wilson, 2002, str. 220):

- s konkurenčnimi podjetji,
- s podjetji, ki imajo iste kupce kot preučevano podjetje,
- s zelo cenjenimi podjetji v svetovnem merilu.

Primerjanje s konkurenčnimi podjetji je zelo pomembno, saj tako spoznamo sorazmerno kakovost posredovanja storitve podjetja, ki nam lahko odpelje kupce in obratno. Z raziskavo lahko podjetje zmanjša beg kupcev h konkurentu, ali pa jih konkurentu »ukrade«. Raziskava je še bolj potrebna, če njegovi kupci občasno kupujejo tudi pri konkurenčnem podjetju. Primerjanje s podjetji, ki niso njegovi neposredni konkurenti²¹, a imajo iste stranke, je pomembna, saj lahko stranke primerjajo standarde podjetja in s tem kakovost posredovanja storitve. Kupci, ki so deležni kakovostnega posredovanja storitve v enem podjetju, bodo enako kakovost storitve zahtevali tudi v drugih podjetjih. Če jim ne bomo uspeli ustreči, se lahko hitro zgodi, da bodo zbežali k podjetju, ki jim lahko ustreže. Primerjanje z zelo cenjenimi podjetji, s katerimi imamo iste kupce ali pa ne, omogoča ugotoviti, kako podjetje

²⁰ Potočnik (2004, str. 33) v Terminološkem slovarju trženja označi benchmarking kot primerjalno preverjanje. Kot metodo za ocenjevanje lastnega poslovanja na podlagi primerjave z rezultati, ki jih dosegajo najpomembnejši konkurenti. V nadaljevanju bomo uporabljali izraz benchmarking, ker gre za splošno znan in razumljiv izraz.

²¹ Gre za podjetja, ki se ukvarjajo z drugimi dejavnostmi.

»gradi« svojo bazo zadovoljnih kupcev. Omogoča »na novo« definirati oz. prevzeti standarde uglednega podjetja in s tem povečati kakovost posredovanja storitve. V praksi se navidezno nakupovanje v večji meri uporablja za ocenjevanje posredovanja storitve v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Primerjanje z zelo cenjenimi podjetji pa uporabljajo podjetja predvsem za postavljanje novih standardov.

5 IZKUŠNJE Z NAVIDEZNYM NAKUPOVANJEM V SLOVENIJI

Tako kot v svetu, najdemo tudi v Sloveniji različna poimenovanja te metode. Poleg navideznega nakupovanja uporabljajo podjetja še izraze, kot so skrivnostni nakup, skrivnostni kupec, namišljeno nakupovanje, navidezni kupec, skrite stranke ipd. Vendarle je v praksi največkrat zaslediti izraz navidezno nakupovanje, vse pogosteje pa podjetja uporabljajo kar angleški izraz *mystery shopping*.

»V Sloveniji ta raziskovalna tehnika še ni zelo razširjena, vendar jo v nekaterih podjetjih že kontinuirano izvajajo. Večina so to podjetja iz storitvenih dejavnosti« (Brešar, 2000a, str. 37). Navidezno nakupovanje so v Sloveniji kot prva začela izvajati tuja podjetja, ki so imela podružnice v Sloveniji. Danes so z metodo seznanjena predvsem večja storitvena podjetja, manjša podjetja pa je večinoma še ne uporabljajo. Opaziti je, da se navidezno nakupovanje pospešeno uveljavlja v dejavnostih, kjer vlada močna konkurenca. Podjetja poskušajo z metodo identificirati prednosti in slabosti posredovanja storitve in si dolgoročno zagotoviti konkurenčne prednosti. Velik problem pri uvajanju metode v slovenska podjetja je, da podjetja nimajo izoblikovanih standardov in zato posledično nočejo izvajati navideznega nakupovanja, ker ne vejo, kaj ocenjevati. Zato je potrebno najprej opredeliti, katere stvari so ključne in pomembne pri opravljanju storitve. Na splošno lahko opazimo pozitivno naklonjenost navideznemu nakupovanju, vendar pa je opaziti nenaklonjenost sindikatov in pa tudi ljudi, ki te metode ne poznajo. Tako smo v medijih lahko zasledili, da je namen navideznega nakupovanja iskanje izgovorov za odpuščanje, da gre za dokaj čuden notranji nadzor in diskreditacijo zaposlenih, da je človeško sporno, da krši vse pravne norme in da ni pravično (Dretnik, 2004).

V decembru leta 2004 in januarju leta 2005 sem izvedel kvalitativno raziskavo med tržno-raziskovalnimi agencijami, ki ponujajo navidezno nakupovanje in med podjetji, ki so to metodo že uporabljali. Tržno-raziskovalne agencije sem izbral preko spletnih strani, tako da je možno, da sem izpustil, kar nekaj agencij, ki sicer metodo ponujajo, a je ne oglašujejo preko lastne spletne strani. V raziskavo so bile vključene naslednje tržno-raziskovalne agencije: GfK, Gral-Iteo, Inštitut za raziskavo trga in medijev Mediana, Aragon, Komunikacijska skupina Spem in Ugren.com. Za podjetja, ki so metodo že uporabila sem izvedel preko različnih medijev in pa tudi preko zaposlenih v podjetjih, ki so metodo že

uporabljala. V raziskavo so bila vključena naslednja podjetja: Kompas d.d., Mercator d.d., Spar Slovenija d.o.o., Kompas MTS d.d.. Omeniti velja, da sem v raziskavo hotel zajeti še večje število tržno-raziskovalnih agencij in podjetij, vendar nekateri niso želeli razkriti podatkov, ali pa preprosto niso odgovorili na elektronsko pošto, ki sem jo jim poslal. Uporabljal sem metodo poglobljenega intervjuja.

Med začetnike navideznega nakupovanja pri nas lahko štejemo turistično podjetje Kompas, kjer so že leta 1992 izvedli prvo tovrstno raziskavo. Ocenjevali so predvsem interakcijo med zaposlenimi in strankami. Zanimivo je, da so raziskavo izvedli po izobraževanju zaposlenih, ki so v stiku s strankami, in so pravzaprav ugotavljali, kako uspešen je bil program izobraževanja. Turistična agencija Kompas izvaja raziskavo s pomočjo raziskovalne agencije enkrat letno. V podjetju smatrajo raziskavo kot del učenja oz. izpopolnjevanja zaposlenih, saj po vsaki raziskavi organizirajo delavnice, kjer rezultate analizirajo in poskušajo odpraviti napake. Delavnice so s strani zaposlenih zelo dobro sprejete in zaposleni so pripravljeni vložiti veliko truda za izboljšanje posredovanja storitve (Feguš, 2005).

Trgovsko podjetje Mercator se je z metodo prvič seznanilo leta 2000. Od tega leta dalje izvedejo navidezno nakupovanje dvakrat letno. V raziskavo zajamejo okoli 20 odstotkov trgovin na slovenskem trgu v okviru posameznega prodajnega programa ter vse trgovine na novih trgih: na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori ter v Bosni in Hercegovini. Namen raziskave je izboljšati kakovost storitve in ugotoviti, kako uspešen je program internega izobraževanja in motiviranja zaposlenih. Raziskava v prodajalnah z izdelki vsakodnevne potrošnje je osredotočena predvsem na zaposlene na t. i. mestih s svežim programom in na blagajnah. Ocenjujejo zlasti strokovnost in prijaznost zaposlenih ter poznavanje akcij, ki se v času raziskave izvajajo. Rezultate predstavijo na kolegiju komercialnih direktorjev, kjer sprejmejo tudi korektivne ukrepe, ki so predlagani v okviru posamezne raziskave. V podjetju rezultate navideznega nakupovanja primerjajo z drugimi trženjskimi raziskavami in ugotavljajo, da je navidezno nakupovanje raziskava, ki omogoča podjetju celovit vpogled v poslovanje (Jurak, 2005). V trgovskem podjetju Spar izvajajo metodo navideznega nakupovanja že od leta 2001, in sicer samo enkrat letno. V raziskavo zajamejo le peščico prodajaln, vendar bodo v prihodnje začeli izvajati metodo v vseh njihovih prodajalnah v Sloveniji. Namen raziskave je identificirati napake pri posredovanju storitve. Pri raziskavi so osredotočeni na interakcijo med zaposlenimi in kupci ter na notranjost poslovalnice. Ocenjujejo predvsem kakovost postrežbe, založenost polic in čistočo. Zanimivo je, da tudi v Sparu ocenjujejo zlasti zaposlene na blagajnah in na t. i. mestih s svežim programom. V prihodnje nameravajo tudi v Sparu povečati število raziskav, povečati pa nameravajo tudi število prodajaln, ki naj bi jih raziskava zajela (Nidorfer, 2005).

V Sloveniji, po besedah tržno-raziskovalnih agencij, v največji meri uporabljajo navidezno nakupovanje podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov. Dostikrat začnejo prodajalci avtomobilov izvajati navidezno nakupovanje po salonih, ker to od njih zahteva matično podjetje. Tako so začeli z navideznim nakupovanjem tudi pri Peugeotu Slovenija, in sicer leta

2000. Pri Peugeotu so razvili približno sto standardov, ki se nanašajo tako na videz avtomobilskih salonov in organizacijo dela kot na pred-, med- in poprodajne aktivnosti. Slovenska podružnica (Peugeot Slovenija) je standarde prilagodila slovenskim razmeram, nato pa z njimi seznanila vso svojo prodajno mrežo. Čez nekaj časa so začeli z navideznim nakupovanjem redno preverjati, kako prodajalci te standarde izpolnjujejo. Rezultate raziskave analizirajo skupaj s pooblaščenimi prodajalci, ki pripravijo rešitve za odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti in za izboljšanje posredovanja storitve. Po letih raziskovanja kakovosti storitve s pomočjo navideznega nakupovanja v Peugeotu Slovenija ugotavljajo, da je napredek mogoče opaziti po vsakem preverjanju. To sicer ne pomeni, da prodajalci predpisane standarde že 100 % izpolnjujejo, temveč da se večina posrednikov zaveda pomena kakovosti storitve. V podjetju verjamejo, da se jim stroški glede na koristi, ki jih prinaša analiza kakovosti storitve s pomočjo navideznega nakupovanja, gotovo obrestujejo (Petrov, 2002b, str. 20).

Banke v ZDA so začele uporabljati metodo navideznega nakupovanja že v 40-ih letih prejšnjega stoletja, v slovenskih bankah pa je metoda navideznega nakupovanja v uporabi šele nekaj let. Kot prva banka jo je začela uporabljati Nova Ljubljanska banka leta 1997. Raziskave z navideznimi kupci v NLB pomenijo le manjši del trženjskih raziskav, z njimi skušajo predvsem podrobneje ugotoviti, kako uspešno tržijo nove ali zdajšnje oblike bančne ponudbe, kot so nove oblike varčevanja, nove tržne poti in drugo. V povprečju izvedejo na leto osem raziskav, vendar to niso kontinuirane raziskave, ampak jih izvedejo, če se za to pokaže potreba. Navidezno nakupovanje jemljejo kot dopolnitev drugih raziskav, s katerimi raziskujejo želje, potrebe in zadovoljstvo svojih strank. Navidezno nakupovanje opravljajo v banki sami, od tržno-raziskovalnih agencij najamejo le navidezne kupce. Rezultate raziskave najprej analizirajo in na podlagi tega pripravijo smernice za aktivnosti, s katerimi bodo odpravili pomanjkljivosti. S smernicami nato seznanijo podružnice. Namen raziskave je izboljšanje poslovanja, komuniciranja s strankami in njihovega zadovoljstva. Zanimivo je tudi to, da ne izpostavljajo podružnic, v katerih so zasledili pomanjkljivosti, ampak objavijo le splošne rezultate raziskave. Vsaki podružnici sicer pošljejo ugotovitve, ki se nanašajo na njene poslovalnice, drugih podružnic pa z njimi ne seznanjajo (Petrov, 2002a, str. 20). V drugih slovenskih bankah so začeli uporabljati metodo veliko kasneje. V Novi KBM so začeli uporabljati metodo šele lansko leto in so jo do sedaj opravili le enkrat. Vendar načrtujejo, da bo postalo navidezno nakupovanje ena izmed rednih raziskav v banki (Koren-Vezjak, 2005).

V kratki zgodovini navideznega nakupovanja v Sloveniji smo zabeležili tudi medijsko kritiko raziskave navideznega nakupovanja, ki so ga izvedli v podjetju Kompas MTS. V Kompas MTS so hoteli oceniti posredovanje storitve v svojih gostinskih in trgovskih lokalih na mejnih prehodih med Republiko Slovenijo in Avstrijo. Raziskava je potekala brez zapletov, zataknilo se je pri objavi rezultatov. Rezultate so objavili na oglasni deski v podjetju (Dretnik, 2004). Prva napaka, ki so jo storili je, da so objavili poročila, ki so jih napisali navidezni kupci. Rezultate je potrebno analizirati in obdelati, objaviti pa samo analizo poročil, ne pa celotnega poročila. Druga, morda še hujša napaka, ki je tudi etično sporna, je, da so na oglasni deski

zaposlene identificirali z imenom in priimkom, brez njihovega privoljenja. Ravno to se je zdelo zaposlenim in sindikatu v podjetju najbolj sporno. Poleg tega pa so bili zaposleni ogorčeni, ker niso imeli možnosti zagovora in branijo svoje početje z razlago, da so bili rezultati raziskave zelo subjektivni (Breceljnik, 2005). Ključnega vzroka za takšen odziv ne smemo iskati samo v raziskavi, ampak je bila napaka narejena pred raziskavo. Zaposlenim niso pojasnili namena raziskave, niso jim povedali, kako se bodo rezultati uporabili, predvsem pa bi bilo potrebno zaposlene obvestiti, da ob morebitnih slabih rezultatih ne bodo kaznovani. Spor je bil rešen z dogovorom, da se raziskava ne upošteva in vodstvo je obljubilo, da ne bodo uvedli nikakršnih sankcij proti zaposlenim. Po tej raziskavi niso več izvedli navideznega nakupovanja, načrtujejo pa ga za letošnje leto (Breceljnik, 2005).

Agencije, ki se ukvarjajo s trženjskim raziskovanjem v Sloveniji, ponujajo navidezno nakupovanje kot samostojno raziskavo, ali pa kot del neke večje raziskave. Prvi na slovenskem trgu so ponudili navidezno nakupovanje v raziskovalni agenciji GfK Gral-Iteo pred 10 leti. So tudi edina agencija v Sloveniji, ki je včlanjena v MSPA (Združenje ponudnikov navideznega nakupovanja). V GfK Gral-Iteju ločijo naročnike raziskav v dve skupini. V prvo spadajo domača podjetja, ki povedo kaj želijo, nato pa v agenciji zastavijo raziskavo, napišejo scenarij in vprašalnik, jo izpeljejo in analizirajo rezultate. V drugo skupino pa sodijo tuji naročniki, denimo člani mednarodnih verig, podjetja, ki imajo predstavništva v Sloveniji ali pa tuje raziskovalne agencije, ki potrebujejo le izvajalca raziskave, vse drugo postorijo sami (Petrov, 2002, str. 20). V povprečju izvedejo 20 raziskav letno, vendar pa je ponavadi to le ena izmed trženjskih raziskav, ki jo izvedejo za naročnika. V agenciji pravijo, da se podjetja le malokrat odločajo samo za navidezno nakupovanje, ponavadi metodo uporabijo za primerjavo s kakšno drugo trženjsko raziskavo. Skoraj vsa navidezna nakupovanja izvajajo periodično, tako da dobijo sliko, kako se je posredovanje storitve sčasoma izboljševala. V večji meri so naročniki podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov, dostavo hitre pošte, s posredovanjem finančnih storitev ter trgovine in restavracije (Arh, 2004).

Navidezno nakupovanje ponujajo skorajda vse slovenske tržno-raziskovalne agencije. V Inštitutu za raziskovanje trga in medijev Mediana metodo ponujajo že peto leto. Letno v povprečju izvedejo do 3 raziskave. Ponavadi gre za periodične raziskave, ki se izpeljejo enkrat letno. Podjetja, ki povprašujejo po navideznem nakupovanju, se v večji meri odločajo za navidezno nakupovanje kot edino trženjsko raziskavo. Posebnost, ki jo zasledimo pri Mediani, je, da svojih navideznih kupcev dodatno ne izobražujejo²² in da v vprašalnikih uporabljajo le ocenjevalne lestvice²³ (Renko, 2004).

V tržno-raziskovalni agenciji Aragon izvajajo navidezno nakupovanje že od same ustanovitve pred šestimi leti. V povprečju izvedejo štiri samostojne raziskave letno. Naročniki so zlasti

²² To v agenciji imenujejo »Virgin Eye«.

²³ V drugi raziskovalnih agencijah uporabljajo predvsem vprašanja z dvema možnima odgovora in vprašanja z več možnimi odgovori ter kombinacijo vprašanj z dvema možnima odgovora z ocenjevalnimi lestvicami.

podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov (Korošec, 2005). V Komunikacijski skupini Spem so se začeli resneje ukvarjati z navideznim nakupovanjem leta 2000 in povprečno izvedejo 2 raziskavi letno. Naročniki so predvsem velika trgovska podjetja z večjim številom poslovalnic oz. trgovin po celi Sloveniji. V Spemu svoje navidezne kupce redno izobražujejo dvakrat letno in jih seznanjajo z novimi smernicami v navideznem nakupovanju (Ivanuša, 2005).

Edina raziskovalna agencija v Sloveniji, ki je specializirana samo za navidezno nakupovanje, je Ugren.com. Začeli so leta 2002 in letno izvedejo več kot 20 raziskav, katerim sledi izobraževanje zaposlenih in odpravljanje napak. Poleg identifikacije napak oz. slabosti v podjetju nudijo tudi organizacijo seminarjev, kjer slabosti analizirajo in jih skušajo odpraviti. Ponavadi izvedejo še eno raziskavo po izobraževanju s katero ugotovljajo, ali so se pomanjkljivosti odpravile. V podjetju vidijo še velike potenciale na področju navideznega nakupovanja in mu napovedujejo veliko rast v prihodnosti. Tudi v Ugren.com največ raziskav izvedejo za trgovska podjetja (Ugren, 2005).

6 OCENA POSREDOVANJA STORITVE V ZAVAROVALNICAH Z METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

6.1 Namen in cilj raziskave

Z uporabo navideznega nakupovanja bom ocenil kakovost posredovanja storitve v slovenskih zavarovalnicah, ki nudijo avtomobilsko zavarovanje v Ljubljani in njeni okolici. Namen raziskave je primerjati kakovost posredovanja storitve med zavarovalnicami in podrobneje oceniti vsako izmed poslovalnic Modre²⁴ zavarovalnice ter spoznati možnosti za kakovostnejšo posredovanje storitev Modre zavarovalnice. Cilj raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri zavarovalnice izpolnjujejo določene kriterije oz. standarde pri posredovanju storitve. Rezultati raziskave naj bi pokazali, na katerih področjih posredovanja storitve zavarovalnice gradijo svojo konkurenčno prednost in na katere dele posredovanja storitve morajo biti v prihodnje bolj pozorne.

6.2 Raziskovalna metoda

Edina raziskovalna metoda, ki jo je možno uporabiti pri navideznem nakupovanju je opazovanje. Gre za strukturiran pristop, saj imajo navidezni kupci vnaprej določeno nalogo oz. scenarij. Pri tem gre poudariti, da ne gre le za pasivno opazovanje »od zunaj«, ampak se

²⁴ Zaradi zaščite podatkov bom v nadaljevanju uporabljal namišljena imena zavarovalnic.

navidezni kupec aktivno vključuje v opazovanje. Navidezni kupec se vključuje in sodeluje v prodajnem procesu. V raziskavi bom vlogo navideznega kupca opravljala sama. Scenarij sem oblikovala s pomočjo oddelka za trženje premoženjskih zavarovanj ene izmed slovenskih zavarovalnic.

Raziskovalec oz. navidezni kupec igra potencialnega kupca po vnaprej določenem scenariju, ki ga prejme od naročnika raziskave. Njegova naloga je, da opazuje in meri kakovost posredovanja storitve. Zbira zahtevane informacije in jih strne v poročilu, ki ga kasneje odda agenciji. Poročilo je v obliki izpolnjenega vprašalnika, ki ga mora navidezni kupec izpolniti takoj po odhodu iz prostorov podjetja. Pri tem je potrebno poudariti, da ne gre za klasičen vprašalnik, ki ga uporabljamo pri anketah, ampak gre bolj za ocenjevalni list. Vprašanja so zastavljena tako, da sta možna le dva odgovora, da ali ne. O vprašalniku bomo podrobneje spregovorili v nadaljevanju.

6.3 Oblikovanje vprašalnika in izbira vzorca

Za raziskavo sta bila uporabljena dva vprašalnika oz. ocenjevalna lista. Prvi²⁵ se je nanašal na oceno posredovanja storitve v poslovalnicah, drugi²⁶ pa na oceno posredovanja storitve preko telefona. Prvi vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop je zajemal 4 vprašanja o zunanosti poslovalnice, drugi 9 vprašanj o notranosti poslovalnice in tretji 17 vprašanj o prodajnem pristopu. Na vsa vprašanja je bilo mogoče odgovoriti le z da/ne, pri zadnjem pa je moral navidezni kupec napisati, koliko minut se je zadržal v poslovalnici. Pri določenih vprašanjih je bilo potrebno podrobneje razložiti določeno slabost oz. prednost. Vprašalnik preverja, v kolikšni meri zavarovalnice izvajajo določene standarde. Standardi so bili določeni s pomočjo standardov, ki jih je možno zaslediti v strokovni literaturi, s pogovori s predstavniki raziskovalnih agencij in s pomočjo obiska ene izmed zavarovalnic v Ljubljani. Vprašalnik sem testiral 1. februarja 2005 z navideznim nakupovanjem v poslovalnici Modre zavarovalnice v Ljubljani. Drugi vprašalnik je sestavljen iz osmih vprašanj, na katere je možno odgovoriti le z da/ne, pri prvem vprašanju pa je bilo potrebno napisati hitrost odziva (kolikokrat je telefon zazvonil pred odzivom). Tudi drugi vprašalnik sem sestavila s pomočjo strokovne literature in pogovorov z raziskovalnimi agencijami. Primera vprašalnika oz. ocenjevalnega lista sta v prilogi.

Primarni podatki:

Primarne podatke v raziskavi predstavljajo scenarij navideznega nakupovanja, vprašalnik oz. ocenjevalni list in podatki, pridobljeni z navideznim nakupovanjem v šestindvajsetih poslovalnicah šestih zavarovalnic v Ljubljani in bližnji okolici: Modra zavarovalnica, Bela

²⁵ Priloga 1.

²⁶ Priloga 2.

zavarovalnica, Zelena zavarovalnica, Rdeča zavarovalnica, Rumena zavarovalnica in Rjava zavarovalnica.

V raziskavo sem vključil šest zavarovalnic v Ljubljani in njeni okolici.

a.) Ocena posredovanja storitve v poslovalnicah

V raziskavo sem vključil 26 poslovalnic, in sicer deset poslovalnic Modre zavarovalnice, osem poslovalnic Bele zavarovalnice, štiri poslovalnice Zelene zavarovalnice, dve poslovalnici Rdeče zavarovalnice in po ena poslovalnica Rumene in Rjave zavarovalnice.

b.) Ocena posredovanja storitve preko telefona

Raziskava je zajemala vseh šest zavarovalnic in uporabil sem le brezplačne telefonske številke, ki sem jih dobil na internetnih straneh zavarovalnic. Poudariti je potrebno, da v raziskavi niso bile vključene posamezne poslovalnice, ampak samo zavarovalnica kot celota (klic na brezplačno telefonsko številko).

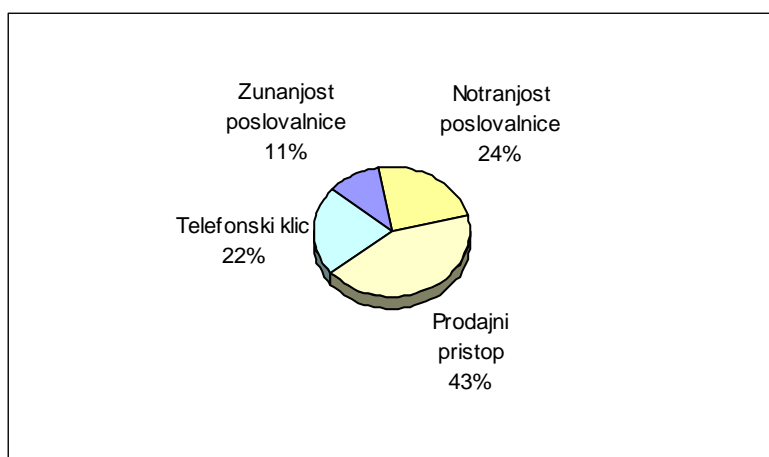
Navidezno nakupovanje v poslovalnicah sem opravljal na navedenih lokacijah od 1. februarja 2005 do 7. februarja 2005. Navidezno nakupovanje po telefonu pa je potekalo 9. februarja 2005 med 10h in 16h.

6.4 Analiza podatkov in rezultatov

Skupna ocena kakovosti posredovanja storitve po zavarovalnicah je v grobem razdeljena na štiri sklope: ocena notranjosti poslovalnice, ocena zunanosti poslovalnice, ocena prodajnega pristopa in ocena kakovosti posredovanja storitve po telefonu. Skupno sem ocenil 39 postavk²⁷. Tako je lahko zavarovalnica dobila maksimalno 39 točk, kar predstavlja 100%. Vsakega izmed dejavnikov sem vrednotil enakovredno (1 točka), ker bi vsakršno drugačno vrednotenje dejavnikov zmanjšalo objektivnost rezultatov, saj bi temeljilo na subjektivnih ocenah. Za večjo objektivnost bi bilo potrebno izvesti anketo ali skupinski intervju, ki bi ovrednotil vsako izmed postavk, vendar to v danih razmerah ni mogoče. Slika 1 prikazuje delež posameznega dejavnika v skupni oceni.

²⁷ Priloga 1.

Slika 1: Delež posameznega dejavnika v skupni oceni v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.4.1 Skupna ocena kakovosti posredovanja storitve zavarovalnic

Tabela 2 prikazuje skupno oceno kakovosti posredovanja storitve za vsako izmed šestih zavarovalnic. Rezultati kažejo delež odgovorov z »da« od skupnega števila možnih odgovorov z »da« in predstavljajo, v kolikšni meri zavarovalnice izpolnjujejo določene standarde. Pri tem gre poudariti, da število poslovalnic posamezne zavarovalnice bistveno vpliva na končno oceno. To še posebej velja za Modro zavarovalnico in Belo zavarovalnico, kjer prihaja do velikih odstopanj med poslovalnicami.

Tabela 2: Skupna ocena kakovosti posredovanja storitve v zavarovalnicah v odstotkih.

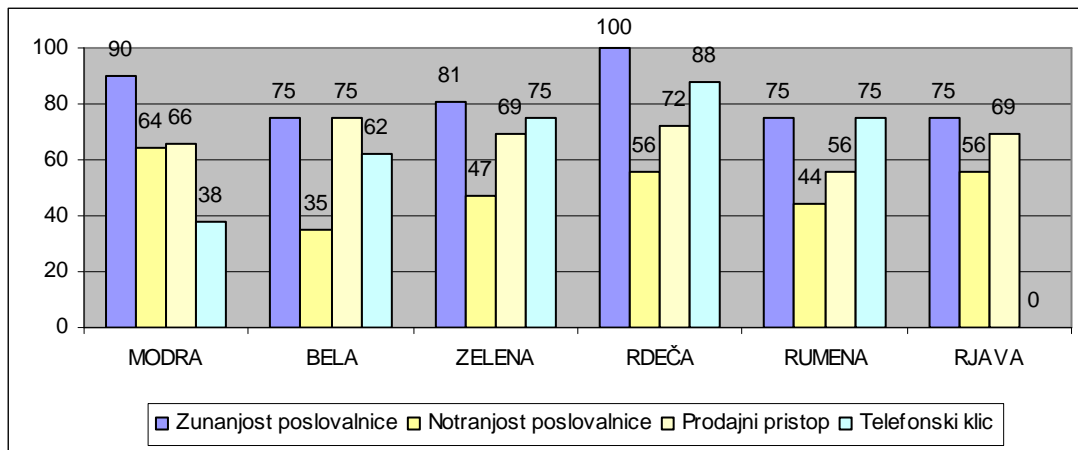
Zavarovalnica	Modra	Bela	Zelena	Rdeča	Rumena	Rjava
Skupna ocena	62,2	62,5	66,2	74,3	59,5	51,4

Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Rezultati kažejo, da v povprečju poslovalnice Modre zavarovalnice izpolnjujejo vsega 62 % vseh postavk, ki so bile vključene v vprašalnik, podobno velja za Belo zavarovalnico, medtem ko v poslovalnicah Zelene zavarovalnice izpolnjujejo 66 % vseh postavk, v Rdeči zavarovalnici pa 74 % vseh postavk. Slabše sta se odrezali Rumena zavarovalnica z 59 % in Rjava zavarovalnica z 51 %.

Slika 2 prikazuje izpolnjevanje posameznih dejavnikov po zavarovalnicah. Iz slike je razvidno, da je pri končni oceni kakovosti posredovanja storitve pri Modri zavarovalnici največ pripomogla zunanost poslovalnice, enako velja za Rdečo zavarovalnico, ki kot edina izpolnjuje vse standarde, kar zadeva zunanost poslovalnice. Iz slike je mogoče sklepati, da je k slabši skupni oceni Modre Zavarovalnice in Rjave zavarovalnice veliko pripomoglo slabo posredovanje storitve po telefonu, v Rjavi zavarovalnici je bila telefonska linija neprestano zasedena celi dve uri, tako da ocene posredovanja storitve sploh ni bilo možno izvesti. O posameznih dejavnikih posredovanja storitve bomo podrobneje spregovorili v nadaljevanju.

Slika 2: Zadovoljevanje posameznih dejavnikov po zavarovalnicah v odstotkih.

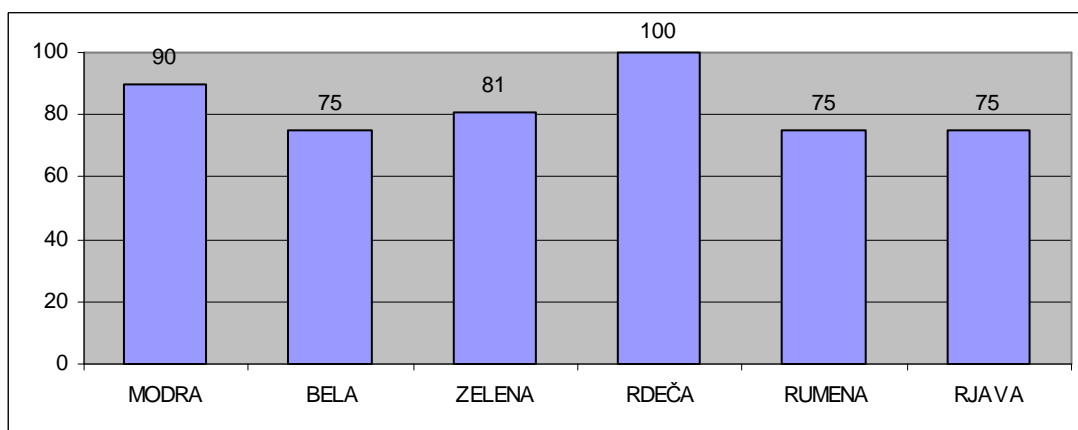


Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.4.2 Ocena zunanosti poslovalnic po zavarovalnicah

Pri oceni zunanosti poslovalnice zavarovalnice v večini primerov izpolnjujejo vse standarde. Rdeča zavarovalnica jih izpolnjuje celo 100 %, vendar gre pri tem poudariti, da sta bili v raziskavo zajeti le dve poslovalnici. Pri Modri zavarovalnici standarde povprečno izpolnjujejo 90 %, ampak kar sedem od desetih poslovalnic te standarde izpolnjuje 100 %. Razlog slabše ocene so predvsem parkirna mesta, ki jih nimata v bližini le dve poslovalnici. Pri Beli zavarovalnici samo ena poslovalnica izpolnjuje standarde 100%. Tudi tu so največja pomanjkljivost parkirna mesta, saj jih imajo le štiri poslovalnice. Pri tem velja omeniti, da ima Bela zavarovalnica le eno lastno poslovalnico v Ljubljani, ostale poslovalnice pa so v lasti podjetij, ki ponujajo njena zavarovanja. Vendar pa to ne vpliva na končno oceno, saj ni večjih odstopanj. Tudi pri Zelenu zavarovalnici so v večji meri izpolnjeni vsi določeni standardi in dve poslovalnici jih izpolnjujeta 100 %. Pri Rumeni zavarovalnici in Rjavi zavarovalnici imajo le eno pomanjkljivost in to so parkirna mesta. Ta pomanjkljivost pa je ključnega pomena, saj imata le po eno poslovalnico v Ljubljani.

Slika 3: Zadovoljevanje standardov zunanosti poslovalnic v odstotkih.

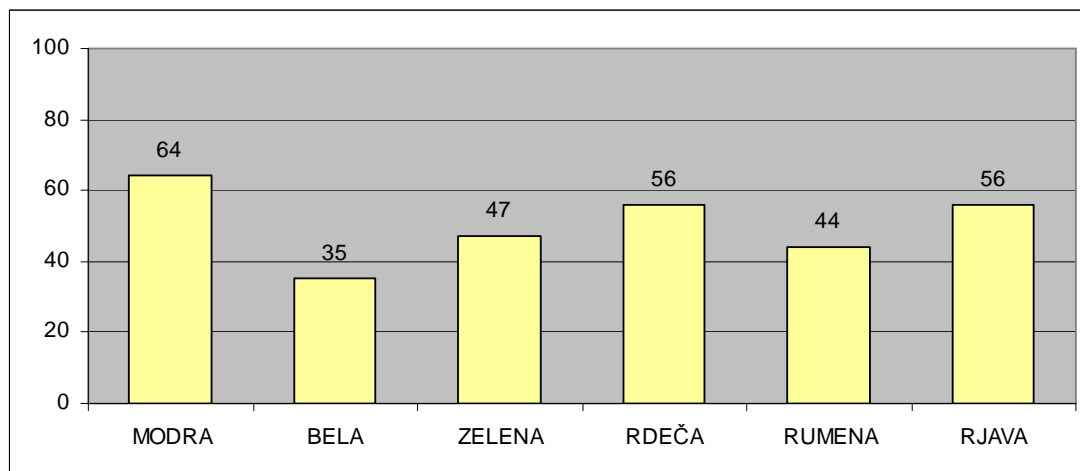


Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.4.3 Ocena notranjosti poslovalnic po zavarovalnicah

Iz slike 4 je razvidno, da Modra zavarovalnica v največji meri izpolnjuje standarde notranjosti poslovalnic. Pri tem gre pohvaliti predvsem urejenost prostorov, razpoložljivost raznih prospektov in brezplačne pitne vode. Vidna je usklajenost med poslovalnicami, saj je v večini poslovalnic notranjost brezhibna. To pa prav gotovo ne velja za Belo zavarovalnico, saj izpolnjevanje standardov notranjosti poslovalnic zelo niha po poslovalnicah. Tri poslovalnice (od osmih) ne izpolnjujejo skoraj nobenega standarda, medtem ko ostale le deloma, izjemi sta le dve poslovalnici. Glavni pomanjkljivosti notranjosti Zelene zavarovalnice sta nesnažnost prostorov in to, da ni pitne vode, vendar pa v splošnem poslovalnice izpolnjuje večino standardov. Enako velja za Rdečo zavarovalnico, kjer ena poslovalnica izpolnjuje večino standardov, malo manj pa druga poslovalnica. Pri Rumeni zavarovalnici ni bilo na voljo brezplačne pitne vode in koša za dežnike. Pri Rjavi zavarovalnici so bili v večji meri izpolnjeni vsi standardi. Za slabšo končno oceno izpolnjevanja standardov (glej slika 4) vseh zavarovalnic so krive tri postavke, ki jih ni zadovoljila prav nobena poslovalnica, in sicer jasno ločena okenca za različna zavarovanja, označenost zaprtih okenc in možnost uporabe toaletnih prostorov.

Slika 4: Zadovoljevanje standardov notranjosti poslovalnic v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.4.4 Ocena prodajnega pristopa po zavarovalnicah

Največ poudarka pri raziskavi sem namenil prodajnemu pristopu oz. interakciji med zaposlenimi in kupci. Vsem poslovalnicam je skupno to, da pred okenci ni gneče in da je le redko potrebno v vrsti čakati več kot 5 minut. Zopet velja omeniti, da se izpolnjevanje standardov prodajnega pristopa zelo razlikuje, tako po zavarovalnicah kot tudi po poslovalnicah. To velja tudi za Modro zavarovalnico: oceno »pokvarita« dve poslovalnici (od desetih). Če ne upoštevamo omenjeni poslovalnici, se odstotek izpolnjevanja standardov dvigne na 75 %. Največji pomanjkljivosti Modre zavarovalnice sta, da zaposleni ne ponudijo

dodatnega zavarovanja (življenjskega, stanovanjskega ipd) in vizitke za morebitna dodatna vprašanja, ki so jo ponudili le v eni poslovalnici. Vsako izmed poslovalnic Modre zavarovalnice bomo podrobneje obravnavali kasneje.

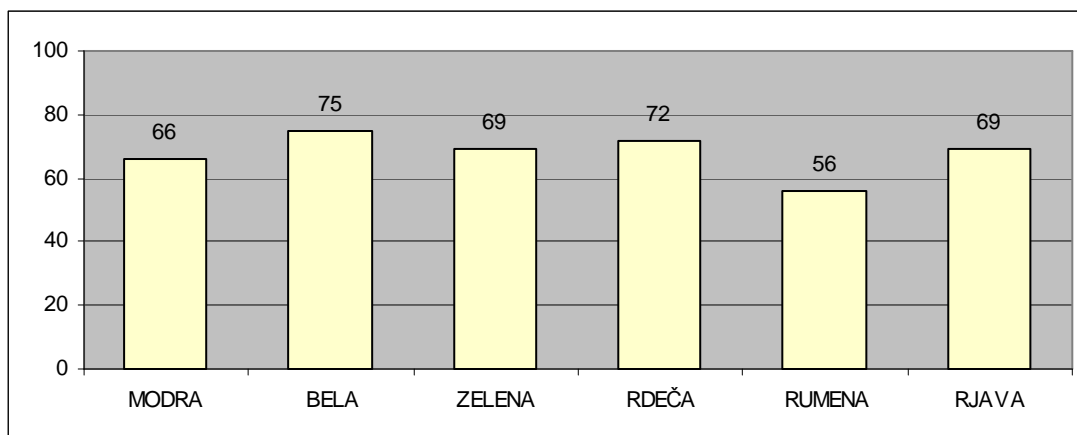
Poslovalnice Bele zavarovalnice, vključene v raziskavo, zelo dobro izpolnjujejo standarde interakcije. V vseh primerih me je zaposleni pozdravil pri prvem stiku in pri odhodu ter mi ponudil pisno ponudbo in mi jo tudi podrobno pojasnil. Le ena poslovalnica od osmih je izpolnjevala vse standarde pri prodajnem pristopu. Pomanjkljivosti so predvsem v tem, da je bilo ime zaposlenega vidno le v enem primeru in da so mi dodatno zavarovanje ponudili le v dveh poslovalnicah.

Enako velja za Zeleno zavarovalnico, kjer mi dodatnega zavarovanja niso ponudili v nobeni poslovalnici; enako velja tudi za priponko z imenom. Omeniti velja tudi neprofesionalen odnos zaposlenih, saj se je v dveh poslovalnicah zgodilo, da se je zaposleni med interakcijo začel pogovarjati po telefonu in z drugimi zaposlenimi in pozabil, o čem je tekla beseda.

Tudi poslovalnici Rdeče zavarovalnice sta zelo neusklajeni z vidika prodajnega pristopa. Medtem ko ena poslovalnica izpolnjuje večino standardov, to vsekakor ne velja za drugo poslovalnico. Odnos zaposlenega je bil zelo nespoštljiv. Pri vsakem dodatnem vprašanju je zavijal z očmi in mi jasno nakazal, da se mu trenutno ne ljubi ukvarjati z menoj, ker ravno pije kavo. Ponudil mi je le okvirno ceno zavarovanja.

Pri Rumeni zavarovalnici jim neprijaznosti ni očitati, ampak jim lahko očitam vse drugo. Ponudbe mi niso ne razložili ne pisno ponudili, povedali so mi le končno ceno; tako nisem izvedel niti, kaj dobim za ponujeno ceno. Ravno obratno pa velja za Rjavo zavarovalnico, kjer so mi ponudbo podrobno razložili in jo izpisali, vendar je bil pristop zaposlenega vzvišen in negostoljuben. Ob vsaki priložnosti je hotel zaključiti pogovor z zahvalo in pozdravom, čeprav sem nakazal, da imam še nekaj vprašanj.

Slika 5: Zadovoljevanje standardov prodajnega pristopa v odstotkih



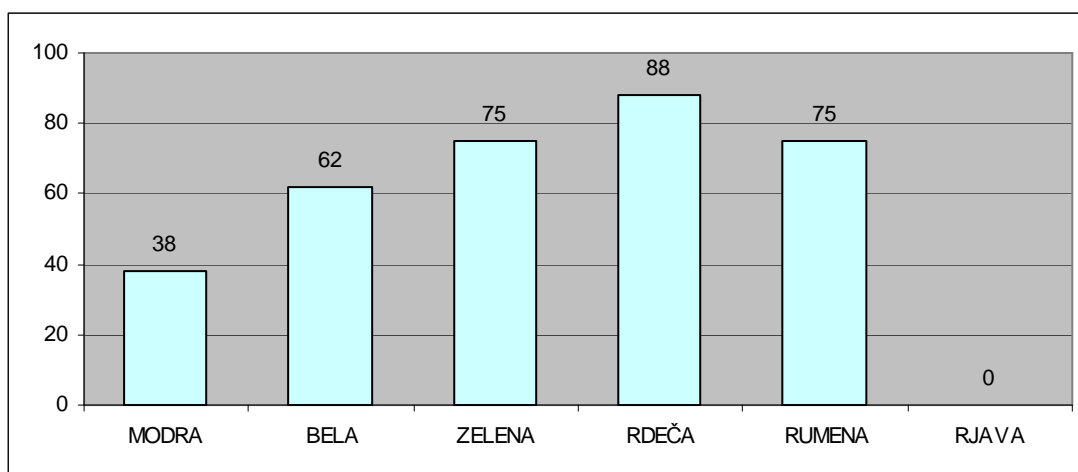
Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Zanimiva je tudi primerjava povprečnega časa interakcije v zavarovalnicah. V povprečju je interakcija trajala 12 minut. V Modri zavarovalnici povprečno 8 minut, v Beli zavarovalnici 17 minut, v Zeleni zavarovalnici 11 minut, v Rdeči zavarovalnici 14 minut, v Rumeni zavarovalnici 10 minut in v Rjavi zavarovalnici 15 minut. Poudariti je potrebno, da je bila v vsaki poslovalnici opravljena enaka storitev. Najkrajša interakcija je bila v eni izmed poslovalnic Modre zavarovalnice – 4 minute, najdaljša pa v eni izmed poslovalnic Bele zavarovalnice – 30 minut.

6.4.5 Ocena posredovanja storitve po telefonu

Iz slike 6 je razvidno, da so se pri telefonskem klicu najslabše odrezali pri Modri zavarovalnici, seveda, če ne upoštevamo Rjave zavarovalnice, zaradi že prej omenjenega vzroka. Na zvezo je bilo potrebno čakati več kot 2 minuti. Zaposleni me ni pozdravil, se ni predstavil, celo imena zavarovalnice ni navedel. Edini ni znal odgovoriti na postavljeno vprašanje in je prekinil zvezo, še preden bi mu lahko zastavil novo vprašanje. Pri Beli zavarovalnici so me tudi pozabili pozdraviti in se predstaviti, drugače pa je zaposleni deloval umirjeno in prijazno in je znal svetovati, vendar pa ob koncu klica ni pozdravil. Tudi pri Zeleni zavarovalnici se zaposleni ni predstavil, vendar mi je znal pomagati, umirjeno me je poslušal in se mi ob koncu pogovora zahvalil in pozdravil. Pri Rdeči zavarovalnici me je zaposleni pozdravil, povedal ime zavarovalnice in se predstavil z imenom in priimkom. Zaposleni me je temeljito poslušal, deloval umirjeno in bil prijazen. Za odgovor na zastavljeno vprašanje ni bil čisto prepričan, zato mi je ponudil drugo telefonsko številko. Pri Rumeni zavarovalnici pa je bilo potrebno kar nekaj časa čakati na zvezo, zaposleni se ni predstavil, ostale stvari pa so zadovoljile standarde.

Slika 6: Zadovoljevanje standardov posredovanja storitve preko telefona v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.4.6 Ocena kakovosti posredovanja storitve v posameznih poslovalnicah Modre zavarovalnice

To poglavje podrobneje predstavlja vsako izmed poslovalnic Modre zavarovalnice²⁸. Pogledali bomo prednosti in pomanjkljivosti vsake izmed poslovalnic. Tu ne upoštevamo analize telefonskega klica, saj je bila v analizo telefonskega klica vključena zavarovalnica kot celota in ne posamezna poslovalnica. Tabela 3 prikazuje v kolikšni meri izpolnjujejo poslovalnice določene standarde.

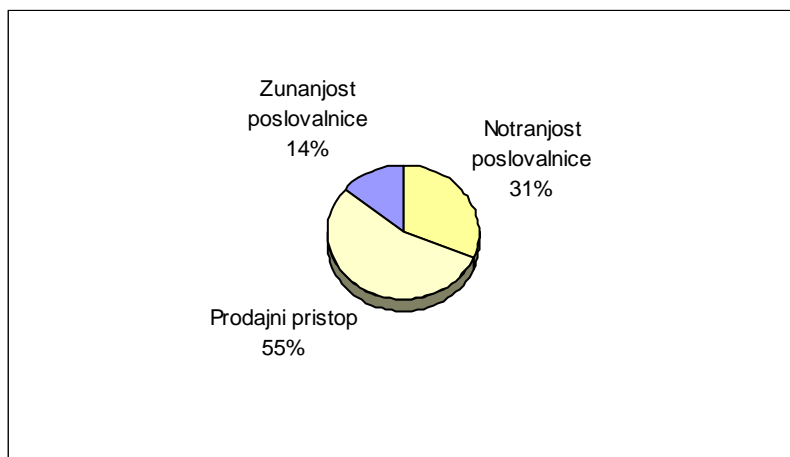
Tabela 3: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Modre zavarovalnice v odstotkih.

Prva	Druga	Tretja	Četrta	Peta	Šesta	Sedma	Osma	Deveta	Deseta
66	69	80	76	83	83	62	80	46	49

Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Slika 7 prikazuje delež posameznega dejavnika v skupni oceni poslovalnice (brez upoštevanja telefonskega klica).

Slika 7: Delež posameznega dejavnika v skupni oceni poslovalnic v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

▪ Prva poslovalnica

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje dobro poskrbljeno (veliko prostih parkirnih mest).

²⁸ Raziskava je bila osredotočena predvsem na primerjavo Modre zavarovalnice z ostalimi zavarovalnicami, zato še podrobneje obravnavamo vsako izmed poslovalnic Modre zavarovalnice.

b.) Notranjost poslovalnice

Tudi glede urejenosti notranjosti poslovalnice nimam pripomb. Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti so bili na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Zaradi velikosti poslovalnice bi bilo potrebno jasno označiti okenca za različne vrste zavarovanj. Res je, da je pri vhodu možno dobiti informacije, vendar bi bilo bolje, če bi bili na voljo tudi smerokazi. Tudi zaprta okenca niso bila jasno označena.

c.) Prodajni pristop

Prva poslovalnica dosega slabše rezultate od povprečja Modre zavarovalnice, kar zadeva prodajnega pristopa. Zaposleni niso nosili priponk z imeni oz. le-te ni na vidnem mestu. Zaposleni mi je ponudbo sicer predstavil, vendar pa je ni podal pisno. Predstavil mi je le okvirno ceno, ki pa ni bila razdeljena po vrstah zavarovanj. Tako ni bilo razvidno, katera zavarovanja je zajemala ponudba. Zaposleni mi ni predstavil možnosti plačila in ni ponudil drugih zavarovanj. Prav tako mi ni ponudil vizitke ali pa telefonske številke za morebitna dodatna vprašanja. Gneče, tako kot v ostalih poslovalnicah, ni bilo zaznati, odnos zaposlenega je bil vljuden in profesionalen. Dajal je vtis urejenosti in pokazal pristen interes, ob prvem stiku in pri odhodu me je pozdravil. Interakcija je trajala 12 minut.

▪ Druga poslovalnica

a.) Zunanost poslovalnice

Med poslovalnicami Modre zavarovalnice Druga poslovalnica najslabše izpolnjuje standarde zunanosti poslovalnice. Ključna sta dva dejavnika, in sicer okolica poslovalnice je bila neurejena (cigaretni ogorki in smeti pred vhodom v poslovalnico) in ni bilo poskrbljeno za brezplačno parkiranje. Tudi oznaka zavarovalnice je bila vidna šele tik pred poslovalnico.

b.) Notranjost poslovalnice

Notranjost poslovalnice je bila zelo urejena. Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Zaprta okenca niso bila jasno označena, zmoti pa tudi majhnost poslovalnice, tako da daje vtis velike gneče, četudi so bili v poslovalnici le trije ljudje.

c.) Prodajni pristop

Ob prvem stiku me je zaposleni lepo pozdravil, dajal je vtis urejenosti, pokazal je pristen interes, pristop je bil profesionalen, priponka z imenom pa ni bila vidna. Ponudbo mi je podal pisno in mi jo podrobno pojasnil. Zaposleni zopet ni ponudil vizitke ali drugih zavarovanj. Zmoti tudi to, da mi zaposleni ni ponudil še ostalih kombinacij delnega avtomobilskega kaska. Zaradi velike steklene pregrade pristen osebni stik in nemotena komunikacija med zaposlenim in stranko skorajda ni mogoča. Interakcija je trajala 7 minut.

▪ Tretja poslovalnica

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice lepo urejena in za parkiranje je bilo dobro poskrbljeno (veliko prostih parkirnih mest).

b.) Notranost poslovalnice

Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Tudi v Tretji poslovalnici okenca za različne vrste zavarovanj niso bila jasno ločena, vendar to ne moti, saj je poslovalnica majhna. Tudi zaprta okenca niso bila jasno označena.

c.) Prodajni pristop

Zaposleni me je pri prvem stiku in odhodu lepo pozdravil, dajal je vtis urejenosti in odnos je bil spoštljiv in prijazen, vendar priponka z imenom ni bila na vidnem mestu. Pristop zaposlenega je bil profesionalen, ponudbo mi je podal pisno in jo dobro predstavil, omenil mi je tudi možnosti plačila, vendar mi zaposleni ponovno ni ponudil vizitke oz. telefonske številke za morebitna dodatna vprašanja. Prav tako mi ni ponudil drugih zavarovanj. Gledano v celoti je zaposleni pokazal pristen interes. Poleg pisne ponudbe mi je zaposleni ponudil še splošne pogoje avtomobilskih zavarovanj. Interakcija je trajala vsega skupaj 4 minute, kar pa ni vplivalo na kakovost posredovanja storitve, saj je zaposleni izpolnil vse standarde.

▪ Četrta poslovalnica

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice urejena, brezplačno parkiranje ni bilo mogoče, so pa v neposredni bližini plačljiva parkirna mesta, vendar redko prosta.

b.) Notranost poslovalnice

Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Zopet zmotijo nejasno ločena okenca za različna zavarovanja in neoznačena zaprta okenca.

c.) Prodajni pristop

Tudi v Četrthi poslovalnici ni bilo gneče, zaposleni me je pri prvem stiku in odhodu lepo pozdravil in dajal vtis urejenosti, vendar ime zaposlenega ni bilo vidno. Odnos zaposlenega je bil vljuden in spoštljiv, pristop pa zelo profesionalen. Ponudbo mi je podal pisno in mi jo tudi podrobno razložil, omenil mi je tudi možnosti plačila. Zaposleni mi ponovno ni ponudil vizitke za morebitna dodatna vprašanja, prav tako mi ni ponudil

drugih zavarovanj. Zaposleni je pokazal pristen odnos do stranke. Interakcija je trajala 5 minut.

▪ **Peta poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje poskrbljeno (veliko parkirnih mest, vendar le malo prostih).

b.) Notranost poslovalnice

Notranost poslovalnice je bila sicer lepo urejena, vendar so bila tla poslovalnice zelo umazana (blatne stopinje). Kljub temu, da je bil dan deževen, je to nedopustno. Prospekti so bili na vidnem mestu in tudi brezplačna pitna voda je bila na voljo. Zopet niso bila ločena okenca za različne vrste zavarovanj, vendar pa so bila zaprta okenca jasno označena.

c.) Prodajni pristop

Pri prodajnem pristopu je Peta poslovalnica absolutna zmagovalka med poslovalnicami Modre zavarovalnice. Pristop zaposlenega je bil zelo profesionalen, vljuden in spoštljiv. Dajal je vtis urejenosti, manjkala je le priponka z imenom. Ponudbe mi je podal pisno in podrobno razložil, omenil mi je možnosti plačila in ponudil vizitko za morebitna dodatna vprašanja. Poleg tega pa je ponudil tudi splošne pogoje za različna avtomobilska zavarovanja. Zmoti le, da mi ni ponudil drugih zavarovanj. Zaposleni je resnično pokazal pristen interes in gostoljubnost. Interakcija je trajala 10 minut.

▪ **Šesta poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje poskrbljeno (veliko parkirnih mest, vendar le malo prostih).

b.) Notranost poslovalnice

Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti so bili na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Zopet zmotijo nejasno ločena okenca za različna zavarovanja. Zaprta okenca so bila jasno označena.

c.) Prodajni pristop

Tudi v Šesti poslovalnici ni bilo nikakršne gneče, zaposleni me je pri prvem stiku in odhodu lepo pozdravil in dajal vtis urejenosti, vidna je bila tudi priponka z imenom zaposlenega. Odnos zaposlenega je bil vljuden in spoštljiv. Ponudbe mi je podal pisno in jo podrobno razložil, omenil je tudi možnosti plačila. Zaposleni je sicer pokazal pristen interes, vendar je interakcijo prekinil telefon in zaposleni se je posvetil telefonskemu

pogovoru, namesto meni. Zaposleni mi zopet ni ponudil vizitke za morebitna dodatna vprašanja in prav tako mi ni ponudil drugih zavarovanj. Interakcija je trajala 8 minut.

▪ **Sedma poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje dobro poskrbljeno (veliko prostih parkirnih mest).

b.) Notranost poslovalnice

Poslovalnica je bila čista in urejena, zmotijo le smeti, ki so se nabirale okoli koša. Prospekti so bili na vidnem mestu, na voljo je bila tudi brezplačna pitna voda. Poslovalnica je majhna, zato ne moti, da ni jasno ločenih okenčkov za različna zavarovanja in neoznačenih zaprtih okenc.

c.) Prodajni pristop

Tudi v Sedmi poslovalnici ni bilo gneče. Zaposleni je dajal vtis urejenosti, vendar me pri prvem stiku ni pozdravil. Priponka z imenom ni bila vidna. Odnos zaposlenega je bil nespoštljiv, saj me je pustil čakati, pa čeprav sem bil edina stranka v poslovalnici. Pristop je bi zelo neprofesionalen, saj je med interakcijo počel različne stvari, ki so motile komunikacijo. Med pogovorom me je le redko pogledal v oči, štel je denar in velikokrat nakazal, da ima pomembnejše delo. Ponudbe mi je podal pisno in tudi podrobno razložil. Zaposleni mi zopet ni ponudil vizitke za morebitna dodatna vprašanja in prav tako mi ni ponudil drugih zavarovanj. Interakcija je trajala 6 minut.

▪ **Osma poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje dobro poskrbljeno (veliko prostih parkirnih mest).

b.) Notranost poslovalnice

Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Zopet zmotijo nejasno ločena okenca za različna zavarovanja in neoznačenost zaprtih okenc.

c.) Prodajni pristop

Ob prvem stiku me je zaposleni lepo pozdravil, vidna je bila priponka z imenom, zaposleni je dajal vtis urejenosti in pristop je bil razmeroma profesionalen. Ponudbe mi je podal pisno in jo podrobno razložil, omenil mi je tudi možnosti plačila. Zaposleni ni pokazal pristnega interesa, saj je kar nekajkrat hotel zaključiti interakcijo. Imel sem občutek, da sem zaposlenemu odveč v poslovalnici. Zopet mi ni ponudil vizitke za

morebitna dodatna vprašanja in prav tako mi ni ponudil drugih zavarovanj. Interakcija je trajala 10 minut.

▪ **Deveta poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila neurejena, saj so bili pred vhodom cigaretni ogorki in smeti. Za parkiranje je bilo poskrbljeno.

b.) Notranost poslovalnice

Vsi deli poslovalnice so bili urejeni in čisti, prospekti na vidnem mestu, na voljo pa je bila tudi brezplačna pitna voda. Tudi v Deveti poslovalnici okenca za različne vrste zavarovanj niso bila jasno ločena, vendar to ne moti, saj je poslovalnica majhna. Zaprtih okenc ni bilo.

c.) Prodajni pristop

V Deveti poslovalnici sem moral čakati 8 minut, pa čeprav je bil eden izmed zaposlenih pri okencu prost. Po osmih minutah me je le sprejel. Pri prvem stiku me zaposleni ni pozdravil in tudi ne pri odhodu, pa čeprav sem se glasno zahvalil in pozdravil. Zaposleni je dajal vtis urejenosti, vendar priponka z imenom ni bila vidna. Pristop zaposlenega je bil neprofesionalen, saj se je med interakcijo dvakrat pogovarjal po mobilnem telefonu in me pustil čakati. Ponudbe mi ni ponudil pisno, niti razložil, prav tako mi ni predstavil možnosti plačila, tudi vizitke za morebitna vprašanja in druga zavarovanja mi ni ponudil. Zaposleni ni pokazal interesa, saj je ob vsaki priložnosti poskusil zaključiti pogovor, kar mu je na koncu tudi uspelo. Med brskanjem po računalniku je s stokanjem glasno izražal nelagodje in se nenehno pritoževal čez računalnik, dajal je vtis, kakor da mu je vse odveč. Bil je zgled za to, kako se zaposleni ne sme vesti pri interakciji s stranko in je med vsemi poslovalnicami najslabše izpolnjeval omenjene standarde.

▪ **Deseta poslovalnica**

a.) Zunanost poslovalnice

Oznake zavarovalnice in obratovalni čas so bili dobro vidni, okolica poslovalnice je bila lepo urejena in za parkiranje dobro poskrbljeno (veliko prostih parkirnih mest).

b.) Notranost poslovalnice

Pri oceni notranosti poslovalnice velja omeniti, da je poslovalnica Modre zavarovalnice v stavbi, kjer je možno opraviti tudi tehnični pregled vozila in plačati registracijo. Zato so sklepanje zavarovanj iz poslovalnice prestavili v prostor, kjer je možno opraviti tehnični pregled in plačati registracijo. V teh prostorih pa vsekakor ni možno enako kakovostno posredovanje storitve. V oceni je zajeta notranost omenjene poslovalnice in ne Desete

poslovalnice, saj tam ni možno skleniti avtomobilskega zavarovanja. Prostorji so bili urejeni in čisti. Prospektov in brezplačne pitne vode v poslovalnici ni bilo.

c.) Prodajni pristop

Ker poleg zavarovanja v tem prostoru nudijo tudi druge storitve, so v vrsti čakali štirje ljudje, vendar ni bilo potrebno dolgo čakati. Zaposleni me ob prvem stiku in pri odhodu ni pozdravil. Dajal je vtis urejenosti, vendar priponka z imenom ni bila vidna. Odnos zaposlenega je bil spoštljiv in profesionalen. Ponudbe mi ni podal pisno in je tudi ni pojasnil. Zaposleni mi zopet ni ponudil vizitke za morebitna dodatna vprašanja in prav tako mi ni ponudil drugih zavarovanj. Ker se je medtem že naredila vrsta, je skušal zaposleni čim hitreje zaključiti pogovor. Zaradi velike steklene pregrade pristen osebni stik in nemotena komunikacija med zaposlenim in stranko skorajda ni mogoča. Interakcija je trajala 8 minut.

6.5 Priporočila za poslovanje Modre zavarovalnice

Slika 8 prikazuje izpolnjevanje standardov zunanosti poslovalnice, notranosti poslovalnice in prodajnega pristopa za vsako izmed poslovalnic Modre zavarovalnice.

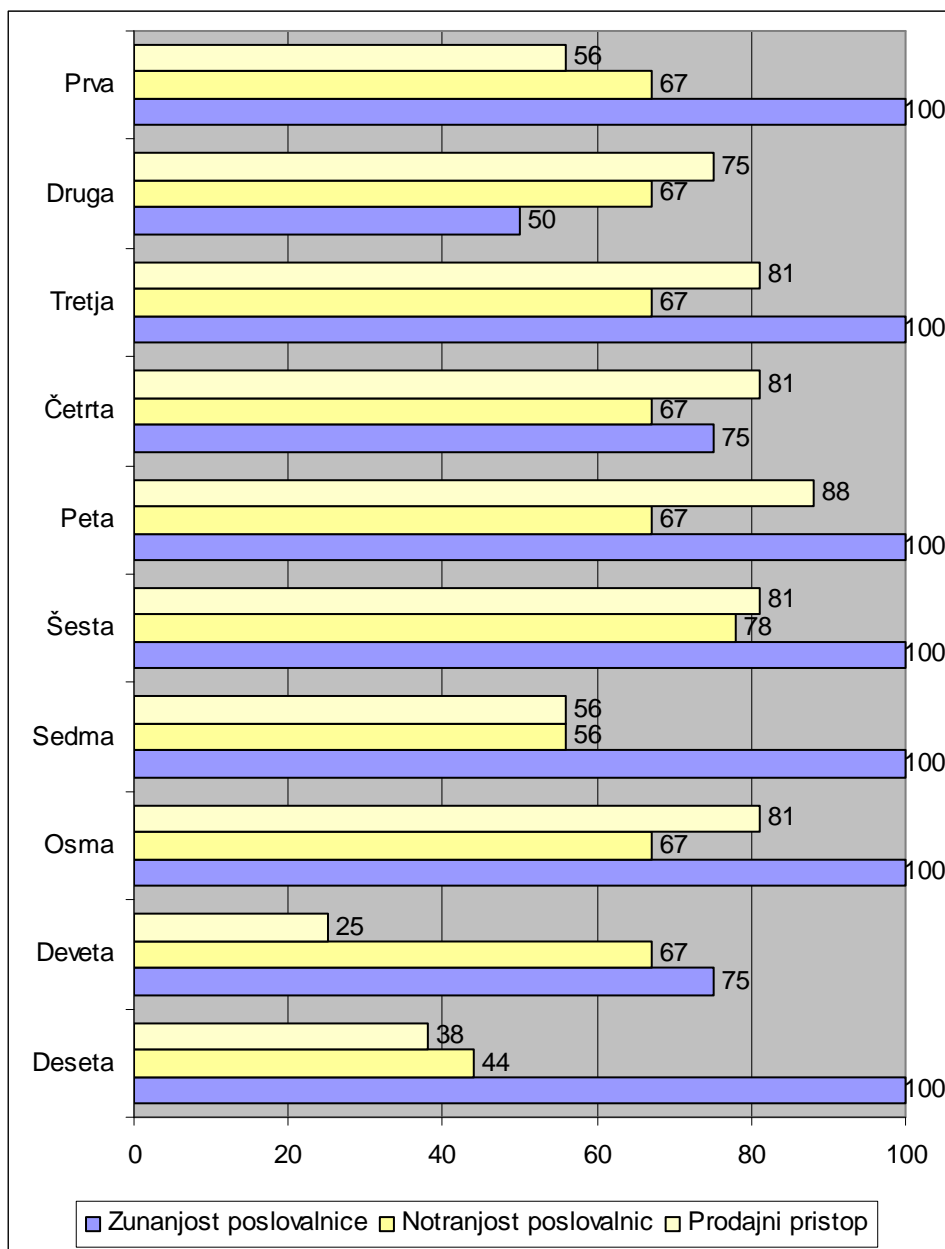
Raziskava je jasno pokazala prednosti in slabosti Modre zavarovalnice. Prednosti so predvsem v urejenosti notranosti in zunanosti poslovalnic. Največ težav povzroča interakcija med zaposlenimi in strankami. Končni izid interakcije bistveno vpliva na zaznavanje kakovosti celotne storitve. Zato je potrebno nadaljnja dejanja usmeriti zlasti k izboljšanju kakovosti interakcije med zaposlenimi in strankami.

Glavno priporočilo je, da mora zaposleni ponudbe stranki predložiti pisno. Potrebno je preveriti preference stranke, napačno je, da zaposleni ugiba, kaj želi stranka. Ponudba mora vsebovati vsa avtomobilska zavarovanja, toda potrebno je pojasniti stranki, kako je sestavljena in kakšne kombinacije so možne. Zaposleni mora stranki ponuditi vizitko za morebitna dodatna vprašanja. To bi lahko rešili tudi z navedbo telefonske številke na ponudbi. Priporočam priponke z imeni zaposlenih oz. tablice z imenom pri okencu. Na koncu interakcije naj zaposleni ponudi tudi informacije o drugih zavarovanjih, ali pa naj stranko napoti k stojnici s prospekti. V naslednjih dneh priporočam ponovno preverjanje izpolnjevanja standardov prodajnega pristopa v štirih poslovalnicah Modre zavarovalnice (Sedmi, Osmi, Deveti in Deseti).

Poleg priporočil, ki se nanašajo na zavarovalnico kot celoto, velja omeniti še priporočila za posamezne poslovalnice Modre zavarovalnice. Zaradi velikosti Prve poslovalnice je potrebno postaviti dodatne smerokaze in označbe okenc. V okolici Druge poslovalnice je potrebno postaviti dodatne oznake zavarovalnice in odpraviti steklene pregrade med zaposlenimi in strankami, ker omejujejo interakcijo. V Peti in Sedmi poslovalnici je potrebno v prihodnje

pogosteje preverjati čistočo, še posebej v deževnih dneh. V Deveti poslovalnici je potrebno nameniti več pozornosti zunanosti poslovalnice. V Deseti poslovalnici pa je potrebno omogočiti sklepanje avtomobilskih zavarovanj tudi v sosednji poslovalnici.

Slika 8: Izpolnjevanje standardov posameznih dimenzij posredovanja storitve poslovalnic Modre zavarovalnice v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

6.6 Omejitve raziskave

V okviru izvajanja raziskave navideznega nakupovanja je potrebno upoštevati določene omejitve. V vzorec zavarovalnic, med katerimi je bila izvedena raziskava, so bile vključene

zavarovalnice, ki ponujajo avtomobilsko zavarovanje v Ljubljani in bližnji okolici. Te zavarovalnice so bile izbrane s pomočjo spletni brskalnikov in spletnih strani zavarovalnic. Vzorec torej ne zajema zavarovalnic, ki na svojih spletnih straneh ne ponujajo avtomobilskega zavarovanja. Iz finančnih razlogov sem bil prisiljen izpustiti manjše število poslovalnic izven Ljubljane, ki bi jih bilo sicer smiselno zajeti v raziskavo. Nadalje, po priporočilih raziskovalnih agencij in literature, bi bilo smiselno uporabiti vsaj dva do tri navidezne kupce za vsako poslovalnico, vendar to zaradi že omenjenih razlogov ni bilo mogoče.

Postavke iz vprašalnikov imajo pri vrednotenju enako težo oz. pomen, kar najbrž ne ustreza dejanskemu stanju (za stranko ima ena postavka lahko večji pomen kot druga). Kakšen pomen, dajejo stranke posameznim postavkam, bi lahko dobili z anketo ali s skupinskim intervjujem.

Namen navideznega nakupovanja po telefonu je bil tudi oceniti posredovanje storitve po telefonu, in to pri istem zaposlenem, ki je pred tem že bil vključen v raziskavo v poslovalnici. Vendar v večini primerov to ni bilo mogoče, saj nisem videl priponke z imenom zaposlenega. Vsakršno poizvedovanje bi lahko vzbudilo sume pri zaposlenem in s tem zmanjšalo verodostojnost raziskave.

7 SKLEP

Navidezno nakupovanje postaja del vsakdanjika. V tujini obstajajo podjetja, ki so specializirana samo za oceno posredovanja storitve hotelov, gostiln, frizerskih salonov ipd. Navidezno nakupovanje je splošno znano in sprejeto. Zaposleni, ki so v stiku s strankami, se zavedajo, da je lahko vsaka njihova stranka navidezni kupec in jo tako tudi obravnavajo. Tako je navidezno nakupovanje edina raziskava, ki na kratek rok pripomore k izboljšanju posredovanja storitve, tudi če je ne izvajamo. V Sloveniji je navidezno nakupovanje še v povojih. Podjetja ga sicer uporabljajo, vendar metoda še ni povsem sprejeta med zaposlenimi. To nakazuje tudi primer Kompassa MTS, ki smo ga podrobneje že spoznali. Za bolj svetlo prihodnost navideznega nakupovanja je potrebno odpraviti predsodek, da metoda predstavlja nekakšno vohunjenje za zaposlenimi, predstavitev metode zaposlenim pa je prvi korak k odpravi tega predsodka.

V Sloveniji je uporaba metode doživela veliko rast v zadnjih nekaj letih, vendar je po napovedih tržno-raziskovalnih agencij že dosegla svoj višek in bistvene rasti v prihodnje ne pričakujejo. Problem je predvsem v nepoznavanju metode in v nepoznavanju njene uporabnosti. Podjetja, ki metodo uporabljajo, vidijo prednosti metode v tem, da nazorno pokaže pomanjkljivosti pri posredovanju storitve. Vse več se uporablja tudi ocena konkurenčnosti s pomočjo benchmarkinga. Nagrajevanje zaposlenih zaradi navideznega

nakupovanja pri nas še ni v veljavi. Podjetja to zagovarjajo s tem, da je dostikrat težko meriti zasluge zaposlenega pri odličnem posredovanju storitve in da so vse raziskovalne metode pomanjkljive ali pa preveč splošne za točno določanje učinka zaposlenega.

Prednost navideznega nakupovanja je v tem, da za objektivnost rezultatov ni potrebno veliko število navideznih kupcev. Seveda morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, predvsem dobro zastavljen vprašalnik in ustreznost kupcev. Navidezni kupci morajo predstavljati tipične povprečne stranke. Tudi urjenje navideznih kupcev je bistvenega pomena, zlasti pri razumevanju naloge in pri zbiranju podatkov.

Metoda je uporabna že pri prvi izvedbi, vendar se njena uporabnost zelo poveča z večkratno uporabo oz. s kontinuirano uporabo. Uporabnost se še poveča s kombiniranjem navideznega nakupovanja z drugimi metodami merjenja zadovoljstva kupcev, saj se navidezno nakupovanje osredotoča na proces storitve, merjenje zadovoljstva kupcev pa predvsem na izid storitve.

Metoda se je odlično izkazala tudi v praksi, kjer sem ocenjeval kakovost posredovanja storitve v zavarovalnicah v Ljubljani in njeni okolici. Raziskava, katere namen je bil oceniti kakovost posredovanja storitve Modre zavarovalnice in to primerjati s konkurenčnimi zavarovalnicami, je nazorno pokazala prednosti in slabosti posredovanja storitve omenjene zavarovalnice. Rezultati so potrdili že znane podatke, tako da se bodo v zavarovalnici lotili odpravljanja napak, ki jih je metoda še podrobneje predstavila.

Rezultati navideznega nakupovanja so pokazali, da Modra zavarovalnica izpolnjuje le 62 % standardov pri posredovanju storitve. Standardi notranjosti in zunanosti poslovalnic so v večini primerov zadostno izpolnjeni. Pohvaliti gre predvsem urejenost notranjosti in zunanosti poslovalnic, razpoložljivost raznih prospektov in brezplačne pitne vode. Vidna je usklajenost med poslovalnicami, saj je v večini notranjost in zunanost poslovalnic brezhibna. Največja pomanjkljivost Modre zavarovalnice glede prodajnega pristopa je, da zaposleni ne ponujajo dodatnega zavarovanja (življenjsko, stanovanjsko ipd) in le v eni poslovalnici je zaposleni ponudil vizitko za morebitna dodatna vprašanja. Manjša pomanjkljivost je predvsem v tem, da niso vidna imena zaposlenih, ki so v stikih s strankami. Zaposleni, ki so v stiku s strankami, so prijazni in spoštljivi, dajejo vtis urejenosti in so v večini primerov profesionalni. Velika slabost Modre zavarovalnice je posredovanje storitve po telefonu. Odnos zaposlenega je neprofesionalen in daje občutek, da to ni njegova primarna naloga. Pohvaliti je potrebno predvsem dve poslovalnici, ki sta ponudili zelo kakovostno posredovanje storitve. Posebej je potrebno omeniti še zelo kakovosten prodajni pristop v eni izmed poslovalnic. Negativno pa lahko ocenimo le eno poslovalnico, in to predvsem zaradi slabega prodajnega pristopa.

Zunanost poslovalnic Bele zavarovalnice izpolnjuje večino standardov, pomanjkljivosti so predvsem parkirna mesta. Večjo težavo predstavlja notranjost poslovalnic. Tri poslovalnice

Bele zavarovalnice si skorajda ne zaslužijo naziva poslovalnica. Prostori so zelo neurejeni, umazani in ne ustrezajo nobenim standardom. Prodajni pristop je veliko boljši, ena poslovalnica pa celo izpolnjuje vse standarde. Tudi po telefonu izpolnjujejo večino standardov. Probleme jim predstavljajo zlasti pozdravi.

Pri Zelene zavarovalnici so v večji meri izpolnjeni vsi standardi zunanosti poslovalnic, dve poslovalnici jih izpolnjujeta 100 %. Glavna pomanjkljivost notranjosti Zelene zavarovalnice je nesnažnost prostorov, vendar pa v splošnem poslovalnice izpolnjuje večino standardov. Dodatnega zavarovanja mi niso ponudili v nobeni izmed poslovalnic in tudi pripone z imenom ni nosil noben od zaposlenih. Omeniti velja tudi neprofesionalen odnos zaposlenih, saj se stranki ne posvetijo v zadostni meri.

Poslovalnici Rdeče zavarovalnice ustrezata vsem standardom zunanosti poslovalnice. Tudi notranjost poslovalnic je urejena in čista. Prodajni pristop se zelo razlikuje med poslovalnicama. Medtem ko ena poslovalnica izpolnjuje večino standardov, za drugo to ne velja, saj se zaposleni ni v zadostni meri posvetil stranki in je ob vsaki priložnosti skušal zaključiti pogovor. Posredovanje storitev po telefonu izpolnjuje največ standardov med vsemi zavarovalnicami.

Rumena zavarovalnica ima v Ljubljani samo eno poslovalnico, zato bi bilo pričakovati, da bo posredovanje storitve zelo kakovostno. Pa se to ni zgodilo. Poslovalnica je sicer urejena in čista, toda nima brezplačnih parkirnih prostorov, na voljo nima brezplačne pitne vode, pri vhodu pa nimajo koša za dežnike. Prodajni pristop je dokaj neprofesionalen, saj ponudbe ne ponudijo pisno, je ne razložijo, tako da stranka na koncu niti ne ve, kaj ji je bilo ponujeno. Posredovanje storitve po telefonu je bilo zadovoljivo.

Tudi Rjava zavarovalnica ima v Ljubljani samo eno poslovalnico in tudi njim delajo največ preglavic parkirna mesta. Prostori so sicer urejeni in čisti, vendar tudi tukaj ni na voljo koša za dežnike. Zaposleni se vede vzvišeno in ne pokaže pristnega interesa. Navideznega nakupovanja po telefonu ni bilo mogoče izvesti, saj je bila telefonska zveza neprestano zasedena.

LITERATURA

1. Ahačič Nataša: Ko Adam in Eva vsak posebej kupujeta avto. Delo, Ljubljana, 28.4.2003, str. 24.
2. Brešar Alenka: Merjenje z navideznim nakupovanjem: Kakšni so vaši stiki s strankami. Manager, Ljubljana, 2000, 3, str. 40-42.
3. Brešar Alenka: Odkriti misterij navideznega nakupovanja. Marketing Magazin, Ljubljana, 20(2000a), 227, str. 36-37.
4. Dwek Robert: Magic of mystery shopping. Marketing, London, 17.10.1996, str. 41-44.
5. Erstad Margaret: Mystery shopping programmes and human resource management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Hong Kong, 10(1998), 1, str. 34-38.
6. Finn Adam, Kayandé Ujwal: Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. Journal of Retailing, New York, 75(1999), 2, str. 195-217.
7. Finn Adam: Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. Journal of Service Research, Thousand Oaks, 3(2001), 4, str. 310-320.
8. Gillis Richard: Mystery shopping comes out of the shadow. Marketing, London, 20.10. 2004, str. 39-40.
9. Hall Jeff: Objective customer feedback a mystery. DSN Retailing Today, New York, 43(2004), 28, str. 18.
10. Hurst Stephen: Revealed at source. Managing Service Quality, Bradford, 3(1993), 2, str. 449-451.
11. Leeds Barry: From novelty to necessity. Bank Marketing, Washington, 27(1995), 6, str. 17-22.
12. Leech Paul: The importance of positive customer service to Ansell's. Managing Service Quality, Bradford, 5(1995), 4, str. 31-35.
13. McLuhan Rob: When the secret agent pays a visit. Marketing, London, 6.7.2000, str. 35-36.

14. Michelson Mike: Taking the Mystery Out of Mystery Shopping. [URL: <http://www.mysteryshop.org/MysteryShopping1.ppt>], 10.10.2004.
15. Miller Rachel: Undercover shoppers. Marketing, London, 28.5.1998, str. 27-30.
16. Morral Katherine: Mystery shopping test service and compliance. Bank Marketing, Washington, 26(1994), 2, str. 13-18.
17. Morrison Lisa J., Colman Andrew M., Preston Carolyn C.: Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy. Journal of the Market Research Society, London, 39(1997), 2, str. 349-362.
18. Petrov Sabina: Z navideznimi kupci do višje kakovosti. Finance, Ljubljana, 3.1.2002, str. 20.
19. Petrov Sabina: Malo raziskav z navideznimi kupci. Finance, Ljubljana, 10.1.2002a, str. 20.
20. Petrov Sabina: V NLB navidezne kupce uporabljajo že peto leto. Finance, Ljubljana, 7.2.2002b, str. 20.
21. Potočnik Vekoslav: Terminološki slovar trženja: Angleško-slovenski, slovensko-angleški. Ljubljana : GV Založba, 2004. 402 str.
22. White Jake, Kleiner Brian H.: Effective Human Resource Management in the Credit Union Industry. Management Research News, Patrinton, 24(2001), 3/4, str. 127-133.
23. Wilson Alan M.: The role of mystery shopping in the measurement of service performance. Managing Service Quality, Bradford, 8(1998), 6, str. 414-420.
24. Wilson Alan M.: The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. The Service Industries Journal, 18(1998a), 3, str. 148-163.
25. Wilson Alan, Gutman Justin: Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. Journal of the Market Research Society, London, 40(1998), 4, str. 285-293.
26. Wilson Alan M.: Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance. Psychology & Marketing, New York, 18(2001), 7, str. 721-734.

27. Wilson Alan: Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector. International Journal of Market Research, Henley-on-Thames, 44(2002), 2, str. 213-224.

VIRI

1. Arh Meta: Pogovor z direktorico ad hoc raziskav GfK Gral-Iteo. Ljubljana, 22.12.2004.
2. Brecljnik Simon: Pogovor s pomočnik direktorja za komercialna področja Kompas MTS d. d. Ljubljana, 12.1.2005.
3. Dretnik Darč: Mi – z oglasne deske: Prispevek v oddaji Preverjeno na POP TV. Ljubljana : POP TV, 20.1.2004.
4. ESOMAR Guideline. [URL:<http://www.esomar.org/esomar/show/id=104083>], 15.10.2004.
5. Feguš Mina: Pogovor z direktorica potovalnega servisa Kompas d. d. Ljubljana, 6.1.2005.
6. Ivanuša Darja: Pogovor. Ljubljana : Komunikacijska skupina Spem, 6.1.2005.
7. Jurak Tjaša: Pogovor z odgovorno za strateški marketing Mercator d. d. Ljubljana, 10.1.2005.
8. Koren-Vezjak Milena: Pogovor z vodjo oddelka za trženje storitev NKBM d. d. Ljubljana, 17.1.2005.
9. Korošec Samo: Pogovor. Ljubljana : Aragon, 5.1.2005.
10. MSPA. [URL:http://www.mysteryshop.org/europe/pdf/Guidelines_slovene.pdf], 15.10.2004.
11. MRS Code and Guidelines, 2003. [URL:<http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/revise/active/Mystery%20shopping%20guidelines.doc>], 3.11.2004.
12. Nidorfer Martina: Pogovor. Ljubljana : Spar Slovenija d. o. o., 10.1.2005.

13. Renko Erik: Pogovor. Ljubljana : Mediana, 23.12.2004.
14. Rojšek Iča: Trženje storitev. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
15. Ugren Natalia: Pogovor z direktorico Ugren.com. Ljubljana, 7.1.2005.
16. Zavarovalnica Adriatic.
[URL: <http://www.adriatic.si/organization.html?uid=222&menuid=3>], 27.1. 2005.
17. Zavarovalnica Generali.
[URL: http://www.generali.si/si/o_zavarovalnici/poslovalnice/], 27.1. 2005.
18. Zavarovalnica Maribor.
[http://www.zav-mb.si/Poslovalnice_ZM.494.0.html], 27.1.2005.
19. Zavarovalnica Slovenica.
[<http://www.slovenica.si/predstavitev.asp?newsid=177&chapter=1>], 27.1.2005.
20. Zavarovalnica Tilia. [<http://www.zav-tilia.si/si/druzba/mreza/>], 27.1.2005.
21. Zavarovalnica Triglav.
[http://www2.zav-triglav.si/oe_enota.asp?vrsta=0&id_stars=0&id=4], 27.1.2005.

PRILOGE

Priloga 1: Scenarij navideznega nakupovanja po poslovalnicah

Scenarij navideznega nakupovanja – poslovalnice

Pred vstopom v poslovalnico si dobro preberite in zapomnite vprašalnik oz. ocenjevalni list. Ste oseba, ki kupuje novi Renault Modus (Authentique pack, 1149ccm, 55kW, 2.695.000 sit) brez dodatne opreme. Zanima vas cena obveznega in kasko zavarovanja. Kasko vas zanima, ker to od vas zahteva lizing hiša. Avto boste zavarovali prvič, tako da veste o zavarovanjih malo in nimate nobenega bonusa oz. malusa, Če vas vprašajo za dodatno zavarovanja, jim prisluhnite. Če vam ob izhodu ne ponudijo vizitke, prosite sami zanjo ali pa za telefonsko številko za morebitna dodatna vprašanja. Če je možno, si zapomnite ime in priimek zaposlenega.

Z opazovanjem je potrebno pričeti že pred poslovalnico, saj je potrebno ugotoviti ali je vidna oznaka zavarovalnice (1). Poglejte ali je možno brezplačno parkirati vsaj 50m od poslovalnice (2) in ali je okolica poslovalnice čista (papirčki, cigaretni ogorki, madeži po stenah...)(3). V notranjosti poslovalnice bodite pozorni na čistočo tal (1), steklenih delov (2) in ostale opreme(3) (mokra tla, okna, madeži po tleh in po steklenih delih, prah na pultu...). Preverite ali so jasno ločena okenca za različna zavarovanja (4) in če so zaprta okenca jasno označena (5). Ko sedite ali čakate v vrsti pogledajte, ali vidite prospekte (6), toaletne prostore (7) in brezplačno pitno vodo (8). Ob izhodu še preverite, ali je pred vrati koš za dežnike.

Ob prihodu preštejte, koliko ljudi čaka pred vami (1) in pogledajte, koliko je ura in, koliko časa ste čakali v vrsti (2). Medtem opazujte in poslušajte ostale stranke. Bodite pozorni predvsem na njihove emocije zaradi čakanja (neprestano gledanje na uro, stokanje, pritoževanje, zavijanje z očmi...) (3). Bodite pozorni ali vas je zaposleni ob pozdravu tudi pogledal v oči (4) in na urejenost zaposlenega (čiste roke, zadovoljivo oblečen, počesan...) (5) ter ali je na zaposlenem oz. na okencu vidna priponka z imenom (6). Bodite pozorni ali je bil odnos zaposlenega vljuden in spoštljiv (ni prekinjal, vikal, pozorno poslušal...) (7), in profesionalen (znal voditi pogovor, posvečal samo vam, ni dolgovezil, se pustil motiti) (8). Pozorno poslušajte, ali vam zaposleni omeni možnosti plačila (na več obrokov, gotovinsko, kreditne kartice...) (9). Bodite pozorni na odnos, ki ga zaposleni pokaže do vas (ali mu je do tega, da vam proda zavarovanje, želi da razumete vsako izmed kombinacij...) (10). Za pisno ponudbo se šteje samo ponudba izpisana na računalnik (11). Ali veste, katera zavarovanja so vključena v ponudbo in, koliko stanejo (12). Bodite pozorni, ali vas zaposleni vpraša, če ste razumeli ponudbo oz. če imate še kakšno vprašanje (13), ali vam ponudi vizitko oz. telefonsko številko za dodatna vprašanja (14) in, ali vam ponudi še kakšno drugo zavarovanje (življenjsko, stanovanjsko...) (15). Na koncu bodite še pozorni, ali vas pozdravi ob odhodu (16). Ko izstopite, zopet pogledajte na uro, koliko časa je trajala interakcija (17). Pojdite na prostor, kjer vas zaposleni ne vidi in izpolnite vprašalnik. V sklepnem komentarju opišite razne opazke. Npr. zaposleni je med interakcijo jedel sendvič...

Priloga 2: Scenarij navideznega nakupovanja po telefonu

Scenarij navideznega nakupovanja – telefon

Pred klicem si dobro preberite in zapomnite vprašalnik oz. ocenjevalni list. Pokličite zavarovalnico na brezplačno številko. Preštejte kolikokrat je telefon zazvonil preden ste dobili odziv (1). Če se javi telefonski odzivnik, okvirno označite koliko časa je trajalo, preden ste dobili zvezo. Pozorno poslušajte, ali vas zaposleni pozdravi (dober dan, prosim...) (2), pove ime zavarovalnice in se predstavi (3). Predstavite se z imenom in priimkom. Povejte, da vam je oče podaril avto in, ali je možno prenesti bonus na vas. Bodite pozorni, ali vam je zaposleni pustil dokončati, ali vas je prekinil (4). Bodite pozorni na stil in hitrost govora zaposlenega (5), ali vam je oseba znala pomagati (6) in, ali je bil odnos zaposlenega vljuden (vikal, opravičil, da prenos ni mogoč...) (7) ter se zahvalite za informacije in bodite pozorni, ali vas je zaposleni pozdravil (8).

Priloga 3: Vprašalnik oz. ocenjevalni list za oceno poslovalnic

VPRAŠALNIK – Ocena poslovalnic

Vprašalnik je namenjen oceni poslovalnice in zaposlenih. Izpolniti ga je potrebno takoj po odhodu iz poslovalnice.

Ime in Priimek: _____ Datum: _____ Ura: _____
Zavarovalnica: _____ Poslovalnica: _____

ZUNANJOST POSLOVALNICE:

- | | |
|---|---|
| 1. Ali je viden logotip oz. oznake zavarovalnice? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 2. Ali je za parkiranje poskrbljeno? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 3. Ali je obratovalni čas viden? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 4. Ali je okolica poslovalnice urejena? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |

NOTRANJOST POSLOVALNICE:

- | | |
|---|---|
| 1. Ali so tla poslovalnice urejena? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 2. Ali so stekleni deli (okna, pregrade) urejeni? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 3. Ali je ostala oprema (mize, stoli) urejena? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 4. Ali so jasno ločena okenca za različne vrste zavarovanj? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 5. Ali so zaprta okenca jasno označena? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 6. Ali so prospekti na vidnem mestu? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 7. Ali je možnost uporabe toaletnih prostorov? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 8. Ali je na voljo brezplačna pitna voda? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 9. Ali je pri vhodu koš za odlaganje dežnikov? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |

PRODAJNI PRISTOP

- | | |
|--|---|
| 1. Ali so ob prihodu v vrsti čakali trije ali več ljudi?
▪ Če DA, koliko: _____ | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 2. Ali ste v vrsti čakali več kot 5 minut?
▪ Če DA, koliko: _____ min. | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 3. Ali ste med ostalimi strankami opazili napetost zaradi čakanja?
▪ Če DA, kakšno: | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 4. Ali vas je zaposleni pri prvem kontaktu pogledal in pozdravil? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 5. Ali je zaposleni dajal vtis urejenosti?
▪ Če NE, zakaj: | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 6. Ali je zaposleni nosil oz. je bila vidna priponka z imenom? | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |
| 7. Ali je bil odnos zaposlenega spoštljiv in vljuden?
▪ Če NE, zakaj | <input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne |

8. Ali je bil pristop zaposlenega profesionalen da ne
▪ Če NE, zakaj:
9. Ali vam je zaposleni omenil možnosti plačila? da ne
▪ Če DA, katere:
10. Ali je zaposleni pokazal pristen interes za vas? da ne
▪ Če NE, zakaj:
11. Ali ste ponudbo dobili pisno? da ne
12. Ali ste razumeli ponudbo? da ne
13. Ali vas je zaposleni vprašal, če ste razumeli ponudba oz. če imate še kakšno vprašanje? da ne
14. Ali vam je zaposleni ponudil vizitko za morebitna vprašanja? da ne
15. Ali vam je zaposleni ponudil še kakšno drugo zavarovanje? da ne
▪ Če DA, za katero:
16. Ali se vam je zaposleni zahvalil in pozdravil? da ne
17. Čas interakcije: minut

SKLEPNI KOMENTAR:

Priloga 4: Vprašalnik oz. ocenjevalni list za oceno telefonskega klica

NAVIDEZNO NAKUPOVANJE – Analiza telefonskega klica

<i>Analiza telefonskega klica na brezplačno številko</i>					
1. Hitrost odziva?	1	2	3	4	5+
2. Pozdrav?	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
3. Predstavitel: Ime in priimek & ime podjetja	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
4. Ali vas je oseba temeljito poslušala?	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
5. Ali je oseba delovala umirjeno?	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
6. Ali vam je oseba znala pomagati?	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
7. Ali je oseba delovala prijazno?	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			
8. Zaključek: zahvala & pozdrav	<input type="checkbox"/> da	<input type="checkbox"/> ne			

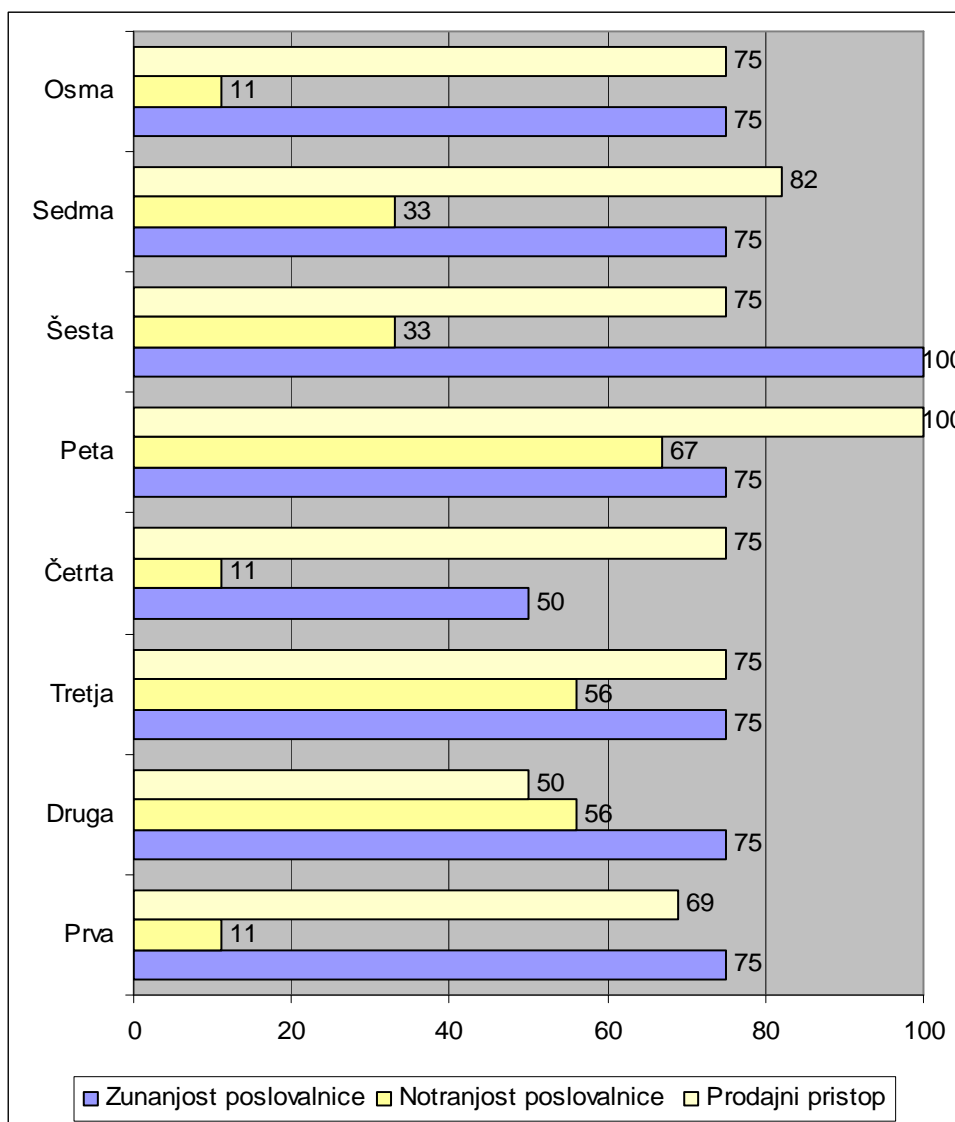
Priloga 5: Izpolnjevanje standardov posredovanja storitve poslovalnic Bele zavarovalnice

Tabela 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Bele zavarovalnice v odstotkih.

Poslovalnice	Prva	Druga	Tretja	Četrta	Peta	Šesta	Sedma	Osmo
Zunanost poslovalnice	75	75	75	50	75	100	75	75
Notranost poslovalnice	11	56	56	11	67	33	33	11
Prodajni pristop	69	50	75	75	100	75	82	75

Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Slika 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Bele zavarovalnice v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

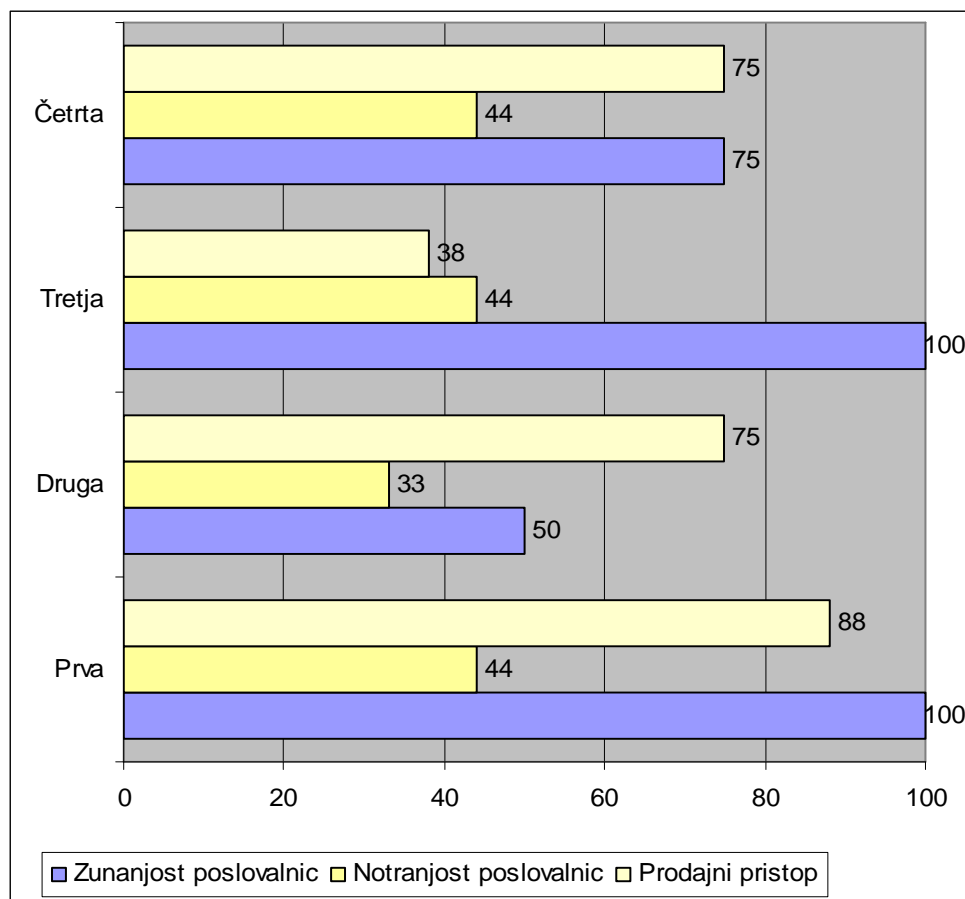
Priloga 6: Izpolnjevanje standardov posredovanja storitve poslovalnic Zelene zavarovalnice

Tabela 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Zelene zavarovalnice v odstotkih.

Poslovalnice:	Prva	Druga	Tretja	Četrta
Zunanost poslovalnic	100	50	100	75
Notranjost poslovalnic	44	33	44	44
Prodajni pristop	88	75	38	75

Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Slika 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Zelene zavarovalnice v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

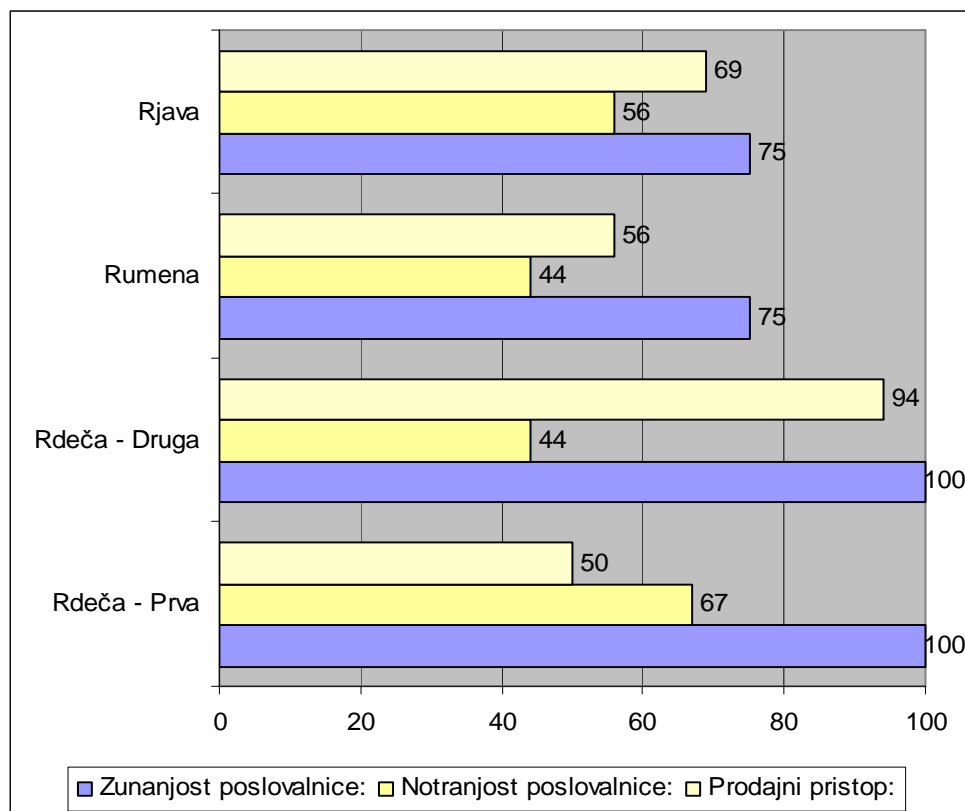
Priloga 7: Izpolnjevanje standardov posredovanja storitve poslovalnic Rdeče zavarovalnice, Rumene zavarovalnice in Rjave zavarovalnice

Tabela 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Rdeče zavarovalnice, Rumene zavarovalnice in Rjave zavarovalnice v odstotkih.

Zavarovalnice	Rdeča - Prva	Rdeča - Druga	Rumena	Rjava
Zunanost poslovalnice:	100	100	75	75
Notranost poslovalnice:	67	44	44	56
Prodajni pristop:	50	94	56	69

Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Slika 1: Izpolnjevanje standardov poslovalnic Rdeče zavarovalnice, Rumene zavarovalnice in Rjave zavarovalnice v odstotkih.



Vir: Navidezno nakupovanje, februar 2005.

Priloga 8: Poglobljeni intervju z mag. Meto Arh, direktorico ad hoc raziskav, Gfk Gral ITEO

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Prve raziskave smo izvedli že 10 let nazaj.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Gre za poslovno skrivnost, vendar vam lahko povem, da manj kot 20 navideznih nakupovanj letno.
3. Ali gre za samostojne raziskave ali so le del neke večje raziskave?
Ponavadi gre za del neke večje raziskave in je navidezno nakupovanje le ena izmed raziskav, ki jih naredimo za naročnika. Podjetja se le malokrat odločajo samo za navidezno nakupovanje, ponavadi metodo uporabijo za primerjavo s kakšno drugo trženjsko raziskavo. Imeli pa smo tudi že primer, ko je naročnik hotel samo navidezno nakupovanje.
4. Ali delate periodične raziskave, ad hoc, ali kontinuirane?
Ponavadi gre za periodične raziskave. V večji meri enkrat ali pa dvakrat letno. Tako dobimo sliko, kako se je posredovanje storitve sčasoma izboljševala ali pa ne.
5. Kdo so v večji meri naročniki (trgovine, banke...)?
Prevladujejo avtomobilska podjetja, podjetja, ki se ukvarjajo s dostavo hitre pošte, s posredovanjem finančnih storitev ter trgovine in restavracije
6. Kolikšen je delež konkurenčnega navideznega nakupovanja?
Velik! Skorajda vsako navidezno nakupovanje zajema tudi oceno konkurenčnih podjetij.
7. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Da, vedno.
8. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
O tem nimamo podatkov. Mi nismo dobili nobenih pritožb.
9. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Mi poročamo rezultate samo višjemu managementu oz. tistim, ki naročijo raziskavo, potem pa oni naprej delavcem, če hočejo. Mi nikoli ne poročamo delavcem.
10. Kdo pripravi scenarij?
Ovisno. Včasih dobimo že narejen scenarij, včasih ga sestavimo sami ali pa skupaj s naročnikom.

11. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Odvisno kaj zahteva naročnik. Včasih samo ocenjujemo samo delavce, včasih urejenost trgovin, čistoča, založenost polic ipd.
12. Vprašanja v vprašalnikih (katere morajo nakupovalci po nakupu izpolniti) so:
(DA/NE, več možnih odgovorov, ocenjevalne lestvice, nestrukturirana vprašanja):
DA/NE
13. Kako pridobivate navidezne nakupovalce?
Na spletni strani imamo obrazec, ki ga je potrebno izpolniti. Največkrat pa porabimo kar naše anketerje ali pa prosimo prijatelje, starše idr.
14. Kakšna navodila dajete navideznim kupcem – etična načela, izvedbena načela, ali je potrebno učenje kupcev?
Seznamimo jih z pogoji, pravili idr. Vedno pa je potrebno učenje navideznih kupcev. Potrebno jim je predstaviti scenarij in vprašalnik in pogoje za vsako postavko.
15. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
Ponavadi pošljemo samo enega navideznega kupca, ker tako hoče naročnik raziskave. Več navideznih kupcev pošlješ v trgovino, dražja je raziskava in to je glavni razlog, da naročniki hočejo le enega kupca. Za objektivno oceno so dovolj že trije navidezni kupci.
16. Koliko časa v povprečju traja projekt?
Odvisno od števila trgovin, ki jih je potrebno oceniti. V povprečju, lahko rečem, da traja projekt 14 dni.
17. Poročanje o rezultatih? Ali kupci oddajo le vprašalnik, ali morajo napisati tudi poročilo?
Vsak navidezni kupec mora oddati vprašalnik, včasih pa ga prosimo tudi za njegove misli.
18. Kako poročate o rezultatih raziskave – verbalno, pisno?
Vedno pisno, le redko pa tudi verbalno.
19. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?
V zadnjih desetih letih ni bilo velike rasti, zato mislim, da tudi v prihodnje ne bo velike rasti. Podjetja te metode ne poznajo.

**Priloga 9: Poglobljeni intervju z Erikom Renko, Inštitut za raziskavo trga in medijev,
Mediana**

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Raziskave delamo že pet let.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Malo, približno 3 ali pa 4.
3. Ali gre za samostojne raziskave ali so le del neke večje raziskave?
Gre za samostojne raziskave.
4. Ali delate periodične raziskave, ad hoc, ali kontinuirane?
Vse raziskave so periodične, ponavadi ji delamo enkrat letno. Potem pa rezultate primerjamo s tistimi iz prejšnjih let.
5. Kdo so v večji meri naročniki (trgovine, banke...)?
Največ delamo za avtomobilska podjetja.
6. Kolikšen je delež konkurenčnega navideznega nakupovanja?
Velik. Skoraj vsa navidezna nakupovanja so te narave.
7. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Ne, ne vidimo smisla. Če zaposleni vedo, da jih opazujemo, so bolj potrudijo, tako da ocena ni realna.
8. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
O tem nimamo podatkov.
9. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Mi oddamo poročilo naročniku raziskave. Mislim, da oni ne poročajo zaposlenim rezultatov raziskav, nisem pa siguren. Če jim ne povejo, da se raziskava izvaja, jim najbrž tudi ne predstavijo rezultatov.
10. Kdo pripravi scenarij?
Ponavadi ga naredimo sami, smo ga pa tudi že izdelali skupaj z naročnikom. Naredimo ga enkrat, potem pa istega uporabljamo v naslednjih raziskavah.
11. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranjost poslovalnice...)?
Čisto odvisno kaj zahteva naročnik. Ponavadi vse to.

12. Vprašanja v vprašalnikih (katere morajo nakupovalci po nakupu izpolniti) so: (DA/NE, več možnih odgovorov, ocenjevalne lestvice, nestrukturirana vprašanja):
Ocenjevalne lestvice.
13. Kako pridobivate navidezne nakupovalce?
To so naši anketerji, v bistvu vsi zaposleni to izvajamo.
14. Kakšna navodila dajete navideznim kupcem – etična načela, izvedbena načela, ali je potrebno učenje kupcev?
Nobenih posebnih navodil ne dajemo navideznim kupcem in tudi nobenega učenja niso deležni. Mi hočemo dobiti oceno t. i. Virgin-eye. Kupec ne sme biti strokovnjak na tem področju, kar ocenjuje, mora biti čisto navaden kupec.
15. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
Več kupcev, ponavadi tri. Za bolj objektivno oceno jih je potrebno več, kar pa tudi več stane.
16. Koliko časa v povprečju traja projekt?
Ovisno od projekta, od enega tedna pa tja do enega meseca.
17. Poročanje o rezultatih? Ali kupci oddajo le vprašalnik, ali morajo napisati tudi poročilo?
Vsak mora oddati izpolnjen vprašalni in pa tudi svoj komentar. Svoje mnenje.
18. Kako poročate o rezultatih raziskave – verbalno, pisno?
Samo pisno.
19. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?
Mislím, da ne bo velike rasti. Ima še veliko potenciala, vendar večje rasti ne pričakujem.

Priloga 10: Poglobljeni intervju s Samom Korošcem, Aragon

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Navidezno nakupovanje izvajamo že od ustanovitve pred 6 leti.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Približno 4 raziskave letno.
3. Ali gre za samostojne raziskave ali so le del neke večje raziskave?
Vsa navidezna nakupovanja, ki smo jih do sedaj izvedli so bile samostojne raziskave.
4. Ali delate periodične raziskave, ad hoc, ali kontinuirane?
Samo eno podjetje dela to raziskavo periodično, ostala pa takrat, ko sem jim zdi potrebno.
5. Kdo so v večji meri naročniki (trgovine, banke...)?
Največ za avtomobilska podjetja.
6. Kolikšen je delež konkurenčnega navideznega nakupovanja?
Majhen, načeloma tovrstnih raziskav ne delamo. Mislim, da smo to izvedli le enkrat.
7. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Ne, ne vejo. Naročniki nočejo tvegati konfliktov s zaposlenimi.
8. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
Sploh ne vejo.
9. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Mislim, da jim nič ne povejo.
10. Kdo pripravi scenarij?
Naročniki nam povejo, kaj hočejo, mi pa nato sestavimo scenarij, potem ga pa oddamo nazaj naročniku, on ga odobri ali pa dopolni.
11. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Vse, odvisno kaj hoče naročnik.
12. Vprašanja v vprašalnikih (katere morajo nakupovalci po nakupu izpolniti) so:
(DA/NE, več možnih odgovorov, ocenjevalne lestvice, nestrukturirana vprašanja):
Samo DA/NE.

13. Kako pridobivate navidezne nakupovalce?
Imamo bazo stalnih navideznih kupcev, novih zaenkrat ne iščemo.
14. Kakšna navodila dajete navideznim kupcem – etična načela, izvedbena načela, ali je potrebno učenje kupcev?
Standardna, kot dajemo ostalim anketerjem.
15. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
Vedno pošljemo samo enega kupca. Ni potrebe za več kupcev.
16. Koliko časa v povprečju traja projekt?
Odkvisno od projekta, minimalno 14 dni.
17. Poročanje o rezultatih? Ali kupci oddajo le vprašalnik, ali morajo napisati tudi poročilo?
Oddati morajo le vprašalnik.
18. Kako poročate o rezultatih raziskave – verbalno, pisno?
Napišemo poročilo, če naročnik hoče, ga tudi predstavimo.
19. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?
Majhna rast, premajhen trga za kaj več.

Priloga 11: Poglobljeni intervju z Darjo Ivanuša, Komunikacijska skupina Spem

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Prve raziskave smo naredili leta 2000.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Malo, dve raziskavi letno.
3. Ali gre za samostojne raziskave ali so le del neke večje raziskave?
Oboje, ena je bila samostojna, druga pa del večje raziskave zadovoljstva kupcev.
4. Ali delate periodične raziskave, ad hoc, ali kontinuirane?
Gre za kontinuirane raziskave.
5. Kdo so v večji meri naročniki (trgovine, banke...)?
To so trgovine, imajo več svojih poslovalnic.
6. Kolikšen je delež konkurenčnega navideznega nakupovanja?
Zelo malo, težko rečem kakšen delež, 10 %, 15 %.
7. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Ponavadi naročniki ne povejo, mi jim priporočam, da povejo. So prednosti in slabosti.
8. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
Tega podatka nimam.
9. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Da, naredi se povzetek raziskave, osnovni rezultati, ki jih obesijo na oglasno tablo, ali pa objavijo v internih časopisih.
10. Kdo pripravi scenarij?
Vedno ga sestavimo mi.
11. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Glavnik poudarek je na interakciji med zaposlenimi in strankami.
12. Vprašanja v vprašalnikih (katere morajo nakupovalci po nakupu izpolniti) so: (DA/NE, več možnih odgovorov, ocenjevalne lestvice, nestrukturirana vprašanja):
Vse, DA/NE, ocenjevalne lestvice in nestrukturirana vprašanja.
13. Kako pridobivate navidezne nakupovalce?
To so naši stalni sodelavci, ki delajo tudi druge raziskave.

14. Kakšna navodila dajete navideznim kupcem – etična načela, izvedbena načela, ali je potrebno učenje kupcev?
Vsake pol leta organiziramo seminar, kjer jih podrobno seznanimo z vsem, kar morajo vedeti in z novimi smernicami v navideznem nakupovanju. Drugače se pa držimo ESOMARja.
15. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
Ponavadi pošljemo 2 do 4 navidezne kupce, dostikrat tudi v paru, ker si tako lahko zapomnijo več stvari.
16. Koliko časa v povprečju traja projekt?
Odvisno od projekta. Od parih dneh do enega meseca.
17. Poročanje o rezultatih? Ali kupci oddajo le vprašalnik, ali morajo napisati tudi poročilo?
Oddajo vprašalnik.
18. Kako poročate o rezultatih raziskave – verbalno, pisno?
Oddamo ga pisno in tudi predstavimo.
19. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?
Mislím, da neke rasti ni za pričakovati. Neka konstanta.

Priloga 12: Poglobljeni intervju z Natalio Ugren, direktorico Ugren.com

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Z raziskavami smo začeli leta 2002.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Gre za poslovno skrivnost, zato o številkah ne bi govorila. Rečem lahko, da več kot 20 navideznih nakupovanj letno.
3. Ali gre za samostojne raziskave ali so le del neke večje raziskave?
Gre za samostojne raziskave, katerim sledi izobraževanje, kjer analiziramo napake in jih poskušamo odpraviti.
4. Ali delate periodične raziskave, ad hoc, ali kontinuirane?
Vse raziskave se izvajajo periodično, saj lahko tako vidimo ali pride do napredka. Ponavadi takoj po izobraževanju ponovno izvedemo navidezno nakupovanje in preverimo ali so zaposleni kaj odnesli od seminarjev.
5. Kdo so v večji meri naročniki (trgovine, banke...)?
Največ delamo za razne trgovska podjetja, ki imajo več trgovin po celi Sloveniji.
6. Kolikšen je delež konkurenčnega navideznega nakupovanja?
Delež je majhen, giblje se okoli 5 %.
7. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
To je odvisno od naročnika. Če zaposlenim povemo, morda delajo boljše en ali dva dni, nato pa pozabijo in ni bistvene razlike.
8. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
Imajo ga za ene vrste kontrolo. Ni kako dobro sprejeto, vendar tudi pritožb še ni bilo. Bolj se pogovarjajo med sabo in pritožujejo drug drugemu, kaj več pa ne. Hitro pozabijo in začnejo naprej normalno z delom.
9. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Po vsakem navideznem nakupovanju organiziramo seminarje, kjer skupaj z zaposlenimi pregledamo in ocenimo rezultate raziskave.
10. Kdo pripravi scenarij?
Scenarij sestavimo sami.
11. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Gre za oceno zaposlenih.

12. Vprašanja v vprašalnikih (katere morajo nakupovalci po nakupu izpolniti) so: (DA/NE, več možnih odgovorov, ocenjevalne lestvice, nestrukturirana vprašanja):
Samo ocenjevalne lestvice.
13. Kako pridobivate navidezne nakupovalce?
Preko interneta, imamo pa tudi nekaj stalnih navideznih nakupovalcev.
14. Kakšna navodila dajete navideznim kupcem – etična načela, izvedbena načela, ali je potrebno učenje kupcev?
Zgledujemo se po MSPA kodeksu, ki se ga morajo navidezni kupci tudi držati.
15. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
Odvisno, ponavadi dva, tri, različno od želj naročnika.
16. Koliko časa v povprečju traja projekt?
Okoli enega tedna.
17. Poročanje o rezultatih? Ali kupci oddajo le vprašalnik, ali morajo napisati tudi poročilo?
Kupci morajo oddati vprašalnik in opisati nakup.
18. Kako poročate o rezultatih raziskave – verbalno, pisno?
Oddamo ga pisno in verbalno – posvetovalna ura.
19. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?
V navideznem nakupovanju vidim še veliko možnosti v prihodnosti in pričakujem veliko rast, saj je navidezno nakupovanje v tujini zelo razširjeno.

Priloga 13: Poglobljeni intervju z Jasmino Feguš, direktorica potovalnega servisa Kompas d.d.

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Začeli smo že leta 1992 po treningih. Hoteli smo izvedeti ali so zaposleni kaj odnesli od dodatnega izobraževanja.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Samo enkrat letno, razmisliti velja o večjem številu raziskav v bodoče.
3. Ali delate sami ali z kakšno agencijo?
Navideznega nakupovanja ne delamo sami ampak s pomočjo zunanjih sodelavcev.
4. Kakšen je namen navideznega nakupovanja?
Glavni namen raziskave je izboljšati storitev. Je pa tudi del izobraževalnega programa, učenja oz. izpopolnjevanja zaposlenih.
5. Uporaba rezultatov?
Po vsakem navideznem nakupovanju organiziramo delavnice, kjer analiziramo rezultate in poskušamo odpraviti pomanjkljivosti. Morda bomo v prihodnosti uporabljali rezultate za dodatno nagrajevanje zaposlenih.
6. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Da, vedno.
7. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
Zelo dobro.
8. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Preko delavnic. Zaposleni se jih zelo veselijo. Zelo se sprostijo, saj na teh delavnicah ni šefov in je celotno vzdušje bolj sproščeno. Zaposleni so pripravljeni vložiti veliko truda za izboljšanje posredovanja storitve.
9. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Ocenjujemo predvsem interakcijo med zaposlenimi in strankami.
10. Kdo so navidezni nakupovalci?
Vedno so isti. Zato skrbi raziskovalna agencija.
11. Koliko nakupovalcev v povprečju pošljete v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?
V poslovalnico pošljemo dva človeka, ponavadi gresta skupaj.

Priloga 14: Poglobljeni intervju z Martino Nidorfer, Spar Slovenija

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Prvo raziskavo smo izvedli pred tremi leti.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Raziskavo izvedemo enkrat letno, vendar v prihodnje načrtujemo raziskavo izvesti večkrat letno. V raziskavo je vključenih le nekaj trgovin, ampak bomo v prihodnje v raziskavo vključili vse sparove trgovine.
3. Ali delate sami ali z kakšno agencijo?
Navidezno nakupovanje delamo s pomočjo raziskovalne agencije.
4. Kakšen je namen navideznega nakupovanja?
Namen raziskave je ugotoviti kako stojimo. Kakšne so pomanjkljivosti in pa tudi ugotoviti kaj delamo dobro. Poskušamo identificirati napake pri posredovanju storitve.
5. Uporaba rezultatov?
Rezultate uporabimo za planiranje bodočega delovanja.
6. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Da.
7. Kako je sprejeto navidezno nakupovanje med zaposlenimi?
Ni dobro, imajo občutek, da vohunimo za njimi.
8. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Mi poročamo poslovodjem, oni pa naprej zaposlenim. Ponavadi z osebnim pogovorom.
9. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Pri raziskavi smo osredotočeni na interakcijo med zaposlenimi in kupci ter na notranost poslovalnice. Ocenjujemo kakovost postržbe, založenost polic in čistočo. Ocenjujejo zlasti zaposlene na blagajnah in na t. i. mestih s svežim programom.
10. Kdo so navidezni nakupovalci?
Kupce priskrbi raziskovalna agencija.
11. Kakšna navodila dajete nakupovalcem – etična načela, tehnična načela, ali je potrebno učenje nakupovalcev?
Zato poskrbi agencija.

12. Koliko nakupovalcev v povprečju agencije pošljejo v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?

V trgovino pošljemo dva do tri navidezne kupce. Mislim, da je to dovolj za objektivno oceno.

13. Kako vam raziskovalna agencija poroča rezultate raziskave – verbalno, pisno?

Naredijo poročilo, ki nam ga tudi podrobno predstavijo.

14. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?

V Sparu bomo v prihodnje več poudarka dali tudi navideznemu nakupovanju.

Priloga 15: Poglobljeni intervju z Jurak Tjašo, odgovorno za strateški marketing, Mercator d.d.

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem v vašem podjetju?
Z navideznim nakupovanjem smo začeli leta 2000.
2. Koliko raziskav letno izvedete v vašem podjetju?
Navidezno nakupovanje izvedemo dvakrat letno. V raziskavo zajamemo okoli 20 odstotkov trgovin na slovenskem trgu v okviru posameznega prodajnega programa ter vse trgovine na novih trgih: na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori ter v Bosni in Hercegovini. Skupaj 133 trgovin.
3. Ali delate sami ali z kakšno agencijo?
S pomočjo zunanjih sodelavcev – Cati.
4. Kakšen je namen navideznega nakupovanja?
Namen raziskave je izboljšati kakovost storitve in ugotoviti, kako uspešen je program internega izobraževanja in motiviranja zaposlenih. Raziskava v prodajalnah z izdelki vsakodnevne potrošnje je osredotočena predvsem na zaposlene na t. i. mestih s svežim programom in na blagajnah. Ocenjujemo strokovnost in prijaznost zaposlenih ter poznavanje akcij, ki se v času raziskave izvajajo.
5. Uporaba rezultatov?
Rezultate predstavimo na kolegiju komercialnih direktorjev, kjer sprejmemo korektivne ukrepe, ki so predlagani v okviru posamezne raziskave. Rezultate navideznega nakupovanja primerjamo z drugimi trženjskimi raziskavami.
6. Ali zaposlenim v podjetju poveste, da se bo izvajalo navidezno nakupovanje?
Ne.
7. Ali in na kakšen način poročate zaposlenim o rezultatih?
Ne poročamo.
8. Kaj ocenjujete (interakcijo, zunanost – notranost poslovalnice...)?
Ocenjujemo strokovnost in prijaznost zaposlenih ter poznavanje akcij, ki se v času raziskave izvajajo.
9. Kdo so navidezni nakupovalci?
Kupce priskrbi raziskovalna agencija.

10. Kakšna navodila dajete nakupovalcem – etična načela, tehnična načela, ali je potrebno učenje nakupovalcev?

Zato poskrbi agencija.

11. Koliko nakupovalcev v povprečju agencije pošljejo v poslovalnico in koliko nakupovalcev je potrebno za objektivno oceno?

Mislim, da pošljejo v posamezno trgovino 2 navidezna kupca.

12. Kako vam raziskovalna agencija poroča rezultate raziskave – verbalno, pisno?

Sestavijo poročilo.

13. Ali se vam zdi, da se bo v prihodnje navidezno nakupovanje v Sloveniji razširilo?

Mislim, da ja. Vsaj v Mercatorju.

Priloga 16: Poglobljeni intervju s Simonom Brecljnikom, pomočnikom direktorja za komercialna področja, Kompas MTS

1. Kdaj ste začeli z navideznim nakupovanjem?
Z navideznim nakupovanjem smo začeli pred dvema letoma.
2. Koliko raziskav letno izvedete?
Raziskave izvedemo dvakrat letno na 24 lokacijah.
3. Ali ste predhodno povedali zaposlenim, da se bo izvajala raziskava?
Seveda!
4. Kakšen je bil namen raziskave?
Namen raziskave je bilo ugotoviti zunanjo podobo podjetja.
5. Kaj je bil po vašem razlog za takšen odziv po raziskavi?
Ker smo na oglasni deski zaposlene identificirali z imenom in priimkom. To je bilo zaposlenim in sindikatu v podjetju najbolj sporno. Poleg tega so bili zaposleni ogorčeni, ker niso imeli možnosti zagovora in branijo svoje početje z razlago, da so bili rezultati raziskave zelo subjektivni
6. Zakaj ste navedli imena zaposlenih v objavi?
Tak je bil dogovor s sindikatom. Sami so tako hoteli.
7. Kako se je rešil spor?
Zmenili smo se s sindikatom in zaposlenimi, da ne bodo zaposleni deležni nobenih sankcija zaradi navideznega nakupovanja. Da se tako rekoč raziskava ne upošteva, kot da se ni zgodila.
8. Kdo so bili navidezni nakupovalci?
Izbrala jih je agencija, ki je izvajala navidezno nakupovanje – Varnost Kranj
9. Koliko nakupovalcev je obiskalo eno gostilno?
Eden, včasih tudi dva.
10. Ali ste po tej raziskavi izvedli še kakšno?
Ne.
11. Ali razmišljate o ponovi raziskavi?
Ja, še letos.