

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IN UPORABA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA;
PRIMER MKT**

LJUBLJANA, avgust 2005

ŠPELA KRŽIŠNIK

IZJAVA

Študentka Špela Kržišnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Danijela Starman, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.8.2005

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE	2
2.1 OPREDELITEV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	2
2.2 PROGRAM NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA.....	3
2.2.1 Postavitev ciljev.....	4
2.2.2 Scenarij in oblikovanje ocenjevalnega lista	5
2.2.3 Izbiranje navideznih kupcev	6
2.2.4 Ocenjevanje	7
2.2.5 Analiza podatkov	8
2.2.6 Uporabnost rezultatov raziskave	8
2.2.7 Ponavljanje navideznega nakupovanja	9
3 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE IN TRADICIONALNE RAZISKAVE	9
3.1 PREDNOSTI NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	11
3.2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE KOT DOPOLNILO TRADICIONALNIM RAZISKAVAM	11
4 KODEKS ESOMAR IN NAVIDEZNO NAKUPOVANJE	13
5 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE IN KAKOVOST STORITEV	14
5.1 KAKOVOST STORITVE V PRODAJALNI	15
5.2 OPREDELITEV KAKOVOSTI	16
5.3 DIMENZIJE KAKOVOSTI	16
6 PODROČJA OPAZOVANJA PRI OCENJEVANJU PRODAJNEGA OSEBJA IN PODOBE PRODAJALNE	17
6.1 PRIJAZNOST IN POZORNOST PRODAJNEGA OSEBJA	17
6.2 PRODAJNA INICIATIVA IN SVETOVANJE.....	18
6.3 STROKOVNOST PRODAJNEGA OSEBJA IN POZNANVANJE IZDELKOV IN STORITEV.....	19
6.4 REŠEVANJE PRITOŽB IN REKLAMACIJ.....	19
6.5 UREJENOST PRODAJNEGA OSEBJA IN PRODAJALN.....	20
7 UPORABA TEHNIKE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PRIMERU PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA D.D.	21
7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MKT D.D.	21
7.2 KNJIŽNI TRG IN KUPCI	22
7.3 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PROJEKTA.....	25
7.3.1 Namen in cilj raziskave.....	25
7.3.2 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista.....	25
7.3.4 Pridobivanje in priprava navideznih kupcev.....	26
7.3.5 Ocenjevanje	27
7.3.6 Analiza podatkov	28
7.3.7 Predstavitev rezultatov po posameznih kriterijih	29
7.3.7.1 Prodajno osebje	29
7.3.7.2 Urejenost prodajalcev	31
7.3.7.3 Notranja podoba prodajalne.....	31
7.3.8 Splošna ocena kakovosti storitve	32
7.4 POVZETEK ANALIZE IN PREDLOG STRATEGIJE.....	33
8. SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	40
PRILOGE	

1 UVOD

Bogatitev ponudbe in zaostrovanje konkurence vplivata na porabnike storitev, da so zahtevnejši in občutljivejši glede kakovosti, ki postaja enako pomembna sestavina ponudbe kot cena. Čedalje bolj se zato uveljavlja tržno pojmovanje kakovosti, ki se ne omejuje zgolj na kakovost izdelka ali storitve, ampak obsega tudi način izpolnitve strankinih zahtev oziroma pričakovanj. Kakovost je postala bistven element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo uspešnih organizacij.

V diplomski nalogi sem kakovost prodajnih stikov in podobo izbranih knjigarn podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. ocenjevala s tehniko navideznega nakupovanja. Gre za kvalitativno raziskavo, kjer se uporablja metoda opazovanja. Pri tej tehniki ocenjevanja podatkov ne pridobimo neposredno od kupcev, ampak jih zbirajo t.i. navidezni kupci. To so skrbno izbrani posamezniki, ki se preko izobraževanja vživijo v vlogo »običajnega« kupca in ocenjujejo delo zaposlenih in podobo prodajaln.

Namen diplomske naloge je predstaviti celotni proces raziskave navideznega nakupovanja tako teoretično kot tudi analitično, in sicer na primeru 6 izbranih knjigarn podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d.

Diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela, teoretičnega in analitičnega. Po uvodu sledi drugo poglavje, kjer sem predstavila tehniko navideznega nakupovanja in natančno predstavila program, kateremu je potrebno slediti pri izpeljavi te tehnike. V tretjem poglavju predstavljam razliko med tradicionalnimi trženjskimi raziskavami in navideznim nakupovanjem. Tu sem opisala tudi možnosti kombiniranja tradicionalnih raziskav z navideznim nakupovanjem. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi kodeksa ESOMAR. V petem opredelim kakovost storitve in kako je le ta povezana z navideznim nakupovanjem. Šesto poglavje predstavi področja opazovanja pri ocenjevanju prodajnega osebja in podobe prodajaln. V zadnjih dveh poglavji pa sem se posvetila uporabi tehnike navideznega nakupovanja na primeru 6-ih izbranih knjigarn podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. Prikazani so rezultati raziskave in podane smernice podjetju pri uporabi tehnike navideznega nakupovanja.

Za proučevanje tehnike navideznega nakupovanja sem se odločila zato, ker je ta tematika v Sloveniji še dokaj nepoznana, kar pa je pritegnilo moje zanimanje. Podjetja nimajo dovolj informacij o tem, kako pomembna pridobitev k samemu poslovanju podjetja, je lahko uporaba tehnike navideznega nakupovanja. Zato upam, da bo raziskava pripomogla pri razumevanju le tega in se bo v prihodnosti več podjetij odločalo zanjo.

2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE

2.1 OPREDELITEV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

»Navidezno nakupovanje« je trženjsko orodje, s katerim lahko organizacije kar najbolj objektivno in neposredno preverijo svoj končni stik s kupcem. Ugotovijo lahko pozicioniranje svoje ponudbe, primernost predstavitve, večplastni odnos (lastnega) osebja do strank, informiranost prodajnega in/ali kontaktnega osebja, urejenost ponudbe in podobno.

V angleški literaturi najbolj razširjen izraz za to vrsto raziskav je »Mystery shopping«, vendar se poleg njega pojavljajo še druga imena¹. V slovenskem jeziku pa zasledimo tri različne izraze, ki označujejo enako raziskovalno tehniko, in sicer »navidezno nakupovanje«, »skrivnostni nakup« in »namišljeno nakupovanje«.

V literaturi zasledimo različne opredelitve pojma navidezno nakupovanje. Za izhodišče si pogledjmo tri opredelitve navideznega nakupovanja.

Navidezno nakupovanje je eden izmed načinov, ki nam pomaga, da si ustvarimo podobo o kupčevem zadovoljstvu. In sicer tako, da najamemo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci, in nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov tako našega podjetja kot konkurence. Ti namišljeni kupci lahko sprožijo konflikte z namenom, da ugotovijo, kako dobro se prodajalci znajdejo v določeni situaciji (Kotler, 1996, str. 42).

Skupina 'Mystery Shopping Practitioners Group' nekoliko razširja opredelitev: »Uporaba izšolanih posameznikov za opazovanje, izkustvo in merjenje postopkov stikov s strankami ali postopka po vnaprej določenih kriterijih, ki so izpeljani iz odnosa do stranke« (Brešar, 2000, str. 36). Ta skupina namenja osrednjo vlogo pri opredelitvi navideznega nakupovanja neposrednim izvajalcem raziskave, t.j. navideznim kupcem.

Bolj izčrpno delovno opredelitev po vsebinski plati pa je predlagal Limbrick: »Navidezno nakupovanje je objektivna evalvacija posamezne storitve ali postopka po vnaprej določenih kriterijih, ki so izpeljani iz odnosa do stranke« (Brešar, 2000, str. 36).

Navidezno nakupovanje je torej kvalitativna raziskava, kjer se uporablja tržno raziskovalna metoda opazovanja. Z navideznim nakupovanjem ugotavljamo, na kakšne načine v resnici

¹ Poleg izraza »mystery shopping« različni avtorji v angleški literaturi uporabljajo še druga imena, npr. »mystery customer research«, »secret shopping«, »anonymous customers«, »trained customers«, »frontline evaluations«, »independent evaluation«, »performance evaluation«, »service evaluation«, »service monitoring«, »service investigations«, »service checks«, »situation research«, »quality auditing« (Brešar, 2000, str. 36).

potekajo stiki s strankami: ali osebe stranko prijazno pozdravi, se nasmehne, se potruži pri iskanju rešitev, ji ponudi določene rešitve itd. Ta raziskovalna tehnika nam nudi nepristranske podatke o kakovosti izvajanja stikov s strankami ter natančne in podrobne podatke o tem, kaj in na kakšen način je ponujeno stranki. Običajno jo kombiniramo s klasičnimi raziskovalnimi tehnikami, da daje zaokroženo podobo o kakovosti izvajanja storitev neke organizacije (Znoj, 2004).

Ta raziskava se od običajnih raziskav razlikuje v tem, da podatkov ne dobimo direktno od potrošnika oz. strank, temveč jih zbirajo navidezni kupci. Z raziskavo natančno posnamemo, kako se stiki s strankami dejansko izvajajo oz. kako osebe funkcionira v odnosu do strank (Spletna stran Gral-Iteo, 2005). Na podlagi ugotovitev raziskave »Skrivnostni kupec« je mogoče identificirati šibke točke oz. šibka področja, ki se kažejo v služenju kupcu oz. naročniku oz. klientu.

Navidezno nakupovanje se, odvisno od storitve, izvaja na terenu, po telefonu ali tudi po pošti, pri čemer se uporablja tehnika opazovanja in/ali poizvedovanja. V obdobju nekaj tednov ali mesecev je posamezno prodajno mesto običajno večkrat ocenjeno, kar zagotavlja večjo zanesljivost rezultatov raziskave.

Medtem ko v ZDA poznajo specializirana podjetja, ki se denimo ukvarjajo le z izvajanjem navideznega nakupovanja v hotelih, trgovinah, restavracijah ali zdravstvu, je pri nas razvoj te dejavnosti še precej na začetku. V tržno raziskovalni hiši Gral-Iteo, ki se z dejavnostjo navideznega nakupovanja ukvarja že pet do šest let, pravijo, da pri nas tako ocenjevanje svojih storitev uporabljajo zlasti podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov, dostavo hitre pošte, posredovanjem finančnih storitev in tudi trgovine ter restavracije. V prihodnjih letih se pričakuje močno naraščanje povpraševanja po tej dejavnosti tako v Evropi, kot tudi v Sloveniji (Petrov, 2002, str. 20).

Kljub temu da ob navideznem nakupovanju najprej pomislimo na trgovino, pa uporaba te tehnike še zdaleč ni omejena zgolj na trgovine, marveč se pogosto uporablja za vse druge situacije, kjer prihaja do interakcij med osebjem in stranko. Izvaja se lahko predvsem v naslednjih panogah: gostinstvo, avtomobilizem, hotelirstvo, nepremičnine, bančništvo, finančne storitve, bencinski servisi, hitra pošta, turizem, zabaviščne dejavnosti, medorganizacijski trg, zdravstvo, maloprodaja itd. Tehnika navideznega nakupovanja je lahko še zlasti zanimiva za podjetja, ki imajo veliko število podružnic po celi državi, kar jim omogoča primerjavo v času in kraju.

2.2 PROGRAM NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Program navideznega nakupovanja je opredeljen kot orodje za vrednotenje in izpopolnitev kakovosti storitev. Oblikovanje in vpeljava programa navideznega nakupovanja mora biti narejena zelo skrbno ter mora posvetiti posebno pozornost naslednjim ključnim točkam:

postavitvi ciljev, oblikovanju ocenjevalnega lista, izbiranju in izobraževanju navideznih kupcev, ocenjevanju, analizi podatkov ter uporabi rezultatov raziskave.

Sodelovanje zaposlenih je bistvena prvina za uspeh programa v vseh stopnjah njegovega izvajanja. Z vključitvijo zaposlenih se izognemo občutku zaposlenih, da kupci »vohunijo« za njimi. Zaposleni morajo biti seznanjeni s prvinami, ki so bistvene pri ocenjevanju in s standardi, ki jih delodajalec pričakuje od njihovega nastopa v razmerju s stranko.

Tabela 1: Ključni koraki programa navideznega nakupovanja

<p style="text-align: center;">1. POSTAVITEV CILJEV</p> <p>Treba je vedeti, kaj želimo pridobiti z navideznim nakupovanjem. Postavljeni cilji se morajo nanašati na zadovoljstvo strank kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Z izvedbo raziskave naj bi okrepili pozitivno vedenje zaposlenih in spremenili neprimernega, ne pa tudi kaznovali.</p>
<p style="text-align: center;">2. OBLIKOVANJE OCENJEVALNEGA LISTA</p> <p>Za določitev merljivih standardov je treba v pripravo vključiti zaposlene. Podjetje mora ugotoviti, kaj stranke resnično cenijo in nato to uvrstiti na ocenjevalni list.</p>
<p style="text-align: center;">3. NAVIDEZNI KUPEC</p> <p>Izbira, informiranje in izobraževanje navideznih kupcev tako, da bo to v skladu s cilji podjetja.</p>
<p style="text-align: center;">4. OCENJEVANJE</p> <p>Ocenjevanje je treba izvesti nepristransko in kolikor je mogoče objektivno.</p>
<p style="text-align: center;">5. ANALIZA</p> <p>Treba je identificirati pomanjkljivosti v izvedbi storitve, ter najti vzroke le te.</p>
<p style="text-align: center;">6. IZVEDBA USTREZNIH UKREPOV</p> <p>Izdelava načrta, ki bo vzpodbudil in hkrati nagradil zaposlene za boljšo izvedbo storitve. Zagotoviti je potrebno izobraževanje zaposlenih, in sicer tako tehnične kot tudi vedenjske narave. Ponovitev raziskave navideznega nakupovanja.</p>

Vir: Erstad, 1998, str. 35.

2.2.1 Postavitev ciljev

Prvi in najpomembnejši korak pri oblikovanju programa navideznega nakupovanja je postavitev ciljev. Treba je določiti, kaj v resnici želimo doseči z izvedbo navideznega nakupovanja. Cilji se morajo navezovati na zadovoljstvo kupcev kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih (Erstad, 1998, str. 35). Pomembno je določiti, kje se podjetje trenutno nahaja, kje se želi nahajati in kako bi mu raziskava navideznega nakupovanja pripomogla pri tem. Navidezno nakupovanje je namenjeno okrepitvi pozitivnega vedenja in spremembi neprimernega vedenja, vsekakor pa ne kaznovanju.

Cilj raziskovanja z navideznimi kupci ni nadzor zaposlenih, ki bi mu sledili negativni ukrepi v obliki znižanja plače ali odpuščanj, ampak ga podjetja uporabljajo za dvig kakovosti svojih storitev. Poleg tega pa tudi za analizo konkurence (Petrov, 2002, str. 20).

Cilji navideznega nakupovanja so lahko različni:

- zbiranje informacij o interakciji zaposlenih v stiku s kupci,

- opazovanje zaposlenih kako predstavljajo proizvode,
- določitev čistosti, privlačnosti in varnosti prodajnega okolja,
- primerjanje poslovanja s konkurenčnim podjetjem,
- spremljanje napredka v izobraževanju,
- identificiranje področij, ki potrebujejo izboljšave,
- pozitivno vplivati na vse tiste elemente prodaje, na katere je to možno,
- doseči večjo lojalnost lastnega kadra, partnerskih trgovcev in potrošnikov,
- doseči boljše in stabilnejše dolgoročne prodajne rezultate, s tem pa tudi večjo lojalnost lastnikov,
- izvedba učinkovite kontrole lastnega in tujega prodajnega osebja,
- preveriti zaposlene, če imajo do vseh stran enak odnos, ugotavljanje pojava diskriminacije.

2.2.2 Scenarij in oblikovanje ocenjevalnega lista

Scenarij je točno določen potek nakupa ali poizvedovanja, s katerim natančno določimo, kako se mora navidezni kupec vesti pri svojem obisku prodajnega mesta (Belovič, 2000). Navidezni kupec vnaprej ve, kaj ocenjuje, zato mora scenarij dobro preučiti. Ponavadi je scenarij nakupa sestavljen pod pokroviteljstvom tržno raziskovalne hiše oziroma po zahtevah naročnika.

Scenariji so oblikovani tako, da odsevajo nakup ali poizvedovanje resničnih strank. Biti morajo dovolj kompleksni, da v celoti testirajo osebje in hkrati dovolj nevtralni, da ne zbujajo sumov podjetja (Brešar, 2000a, str. 41). Splošno pravilo je, da naj bi bil scenarij enostaven, da ga navidezni kupec lahko razume, z natančnimi navodili, kako ravnati s postavljenimi vprašanji.

Kakršni koli scenariji, ki se uporabijo za raziskavo navideznega nakupovanja, morajo biti varni, kar pomeni, da navidezni kupci niso prisiljeni k nezakonitim dejanjem, niso izpostavljeni fizični nevarnosti in se ne ogroža njihova osebna varnost.

Ocenjevalni list mora biti oblikovan izključno za namen merjenja in doseganja postavljenih ciljev. Njegov primarni cilj je zabeležiti, kaj se je zgodilo. Poudarek je na opazovanju aktivnosti in procesov, ki so se ali niso zgodili, ne pa na zbiranju mnenj o storitvi.

Ena od možnosti oblikovanja ocenjevalnega lista je, da se v pridobivanje informacij vključi zaposlene. Izvede se individualne intervjuje ali pa se jih povabi v fokusne skupine, kjer se razpravlja o občutkih zaposlenih, njihovih izkušnjah s strankami in s samo storitvijo. Rezultate teh pogovorov potem uporabimo za pripravo seznama karakteristik, ki v očeh zaposlenih predstavljajo pomembno mesto pri interakciji s stranko. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da že samo poznavanje pomembnih kriterijev ocenjevanja spodbudi zaposlene k kakovostnejšem izvajanju storitev.

Ko so vse karakteristike identificirane s strani zaposlenih, jih lahko združimo z informacijami, pridobljenimi preko drugih raziskav. Rezultat se uporabi za osnovanje vprašanj in kriterijev ocenjevanja (Wilson, 1998, str. 35).

Ocenjevalni list mora temeljiti na objektivnosti postavljenih vprašanj. V njem naj bi bilo čim več merljivih elementov (tipična so vprašanja z odgovori da in ne ali merske enote). Vprašalnik naj bi bil zelo temeljit, enostaven za razumevanje in primeren za hitro reševanje (Leeds, 1995, str. 18). Lahko je zaprtega ali odprtega tipa, ki pa je bolj zamuden za reševanje.

V samem ocenjevalnem listu so nekatera vprašanja bolj pomembna od drugih. Priporočljivo je poudariti bolj pomembna področja z ovrednotenjem vsakega posameznega vprašanja. Nekatera vprašanja morda ne rabijo biti ovrednotena, so pa pomembna za ugotavljanje ozadja nakupovalne izkušnje (Michelson, 2001).

Pri oblikovanju scenarija in ocenjevalnega lista je potrebno upoštevati vnaprej opredeljene standarde storitve, ki temeljijo na zahtevah in pričakovanjih kupcev (Brešar, 2000a, str. 41). Podjetje mora torej natančno vedeti, katere storitve mora oceniti oziroma, kaj je pomembno za kupce.

2.2.3 Izbiranje navideznih kupcev

Navidezni kupci so posamezniki, ki nastopajo v vlogi običajnih kupcev. Njihova naloga je, da priskrbijo nepristranski pogled v imenu strank. Običajne stranke so manj usposobljene za to, da priskrbijo podrobno povratno informacijo o svoji izkušnji in zato manj zanesljive kot vir ocenjevanja ključnih standardov storitve. Zato vlogo običajne stranke igra anonimen, izučen kupec (Brešar, 2000, str. 36). Ti kupci naj bi bili neodvisni, kar pomeni da so lažje dosegljivi, kritični in objektivni. Kako se naj v tej vlogi obnašajo, jih je treba prej naučiti. Dobro izučeni navidezni kupci so neopazni tako za širšo javnost kot za osebje podružnice, ki se ocenjuje.

Podjetje, ki se odloča za uporabo navideznega nakupovanja, ima dve možnosti izbire navideznih kupcev (Erstad, 1998, str. 34):

- *Notranji sodelavci* izhajajo iz podjetja samega, so ponavadi strokovnjaki za ocenjevanje kakovosti. Prednost, ki jo prinašajo, je boljše poznavanje poslovanja podjetja in ciljev. Prav tako pa podjetju predstavljajo manjše stroške, saj jih lahko skrije v celotni proračun. Slaba stran uporabe notranjih sodelavcev se kaže v negativnih reakcijah zaposlenih, ko izvedo, da jih bo ocenjeval nekdo iz organizacije in večja možnost prepoznavnosti navideznega kupca
- *Zunanji sodelavci* prihajajo iz drugih krogov in so zaposleni le začasno. Uporaba zunanjih sodelavcev ima prav tako nekaj slabih strani. Pridobivanje doslednih

vrednotenj od zunanjih sodelavcev zahteva dobro pripravo navideznih kupcev, poleg tega pa prevelik obrat v številu navideznih kupcev lahko vpliva na kakovost samega ocenjevanja.

Navidezni kupec je lahko vsakdo, ki (Newhouse, 2004, str. 1):

- ima dober občutek za natančnost,
- ima dober kratkoročni spomin,
- ima potrpljenje,
- ima čut za opazovanje,
- zna zadržati zaupne informacije,
- ima dobre pisne in komunikacijske sposobnosti,
- zna dobro organizirati svoj čas,
- se zna motivirati,
- je zmožen doseči dogovorjene roke,
- ima profesionalni nastop,
- je zanesljiv,
- itd.

Pri izbiri navideznih kupcev je pomembno, da niso poklicno povezani z dejavnostjo, ki jo raziskujejo.² Poleg tega je pomembno, da prihajajo iz lokalnega okolja. V nasprotnem primeru spet ni običajni kupec in prodajno osebje se do njega vede drugače, je bolj pozorno. Obe značilnosti naj bi bili preverjeni že na samem začetku izbora potencialnih navideznih kupcev.

2.2.4 Ocenjevanje

Kot je bilo že omenjeno, navidezni kupec vnaprej ve, kaj ocenjuje. Zato je zelo pomembno, da še pred ocenjevanjem zelo dobro spozna natančen scenarij predvidenega poteka nakupovanja. Scenarij je dober, če je zelo blizu resnični situaciji navideznega kupca.

Tehnika navideznega nakupovanja postane veliko bolj uporabna metoda, če ocene navideznih kupcev ne temeljijo samo na opazovanju podobe prodajalne, čistosti, založenosti, odziva ljudi, ampak tudi na dejanski izvršbi storitve in poizvedovanju o produktu ali storitvi (Lubin, 1998).³

² V avtomobilski salon ne moremo poslati avtomehnika, ker ta svojega znanja ne bi mogel zatajiti in prodajno osebje bi hitro ugotovilo, da je strokovnjak in temu primerno prilagodilo svoje obnašanje.

³ Povpraševanje in nakup izdelka v veleblagovnici, odpiranje bančnega računa, prošnja za nasvet glede nakupa, plačevanje računa, itd.

Po končanem obisku, ki praviloma traja od 10 do 20 minut, navidezni kupec izpolni vprašalnik. Storitve se ne ocenjujejo in razvrščajo z lestvico, temveč se ugotavlja samo, ali je nekaj bilo storjeno ali pa ne. V primeru, da prodajno osebje nečesa ni storilo, je treba podrobno opisati, zakaj ne.

Podjetja so že nekaj časa nazaj prišla do zaključka, da neredno izvajanje navideznega ne služi spodbujanju zaposlenih in prinaša zgolj visoke stroške. Zato danes podjetja navidezno nakupovanje uporabljajo kontinuirano, kar zagotavlja, da se zaposleni bolj zavedajo ocenjevanja in se posledično bolj posvečajo strankam in samemu načinu prodaje produktov (Lubin, 1998).

2.2.5 Analiza podatkov

Analiza podatkov je stopnja v programu navideznega nakupovanja, kjer podjetje pridobi rezultate izvedbe raziskave. Pri analiziranju in primerjanju poročil navideznih kupcev mora podjetje izločiti področja, ki so potrebna izboljšave in poudariti prednosti ter slabosti.

Pri analizi podatkov je treba imeti v mislih prejšnja navidezna nakupovanja. Ne sme se analizirati vsakega prodajnega obiska posamično, saj se na podlagi enega obiska navideznega kupca ne more sklepati o prodajni uspešnosti zaposlenega. Rezultate, pridobljene s tehniko navideznega nakupovanja, je dobro primerjati z rezultati pridobljenimi iz drugih virov, kot so poročila managementa, raziskave zadovoljstva potrošnikov, knjige pritožb (Erstad, 1998, str. 36).

Rezultati posamičnih prodajnih obiskov so namenjeni ljudem, ki so v program navideznega nakupovanja vpleteni neposredno in se jih ne sme takoj posredovati predsedniku uprave podjetja. Uprava prejme rezultate navideznega nakupovanja šele, ko se izvede serija obiskov, ko so analize že narejene, rezultati že vidni ter vpeljane izboljšave. Uprava mora biti seznanjena s pridobljeno vrednostjo izvedbe programa navideznega nakupovanja in z vsemi potrebnimi spremembami za izboljšanje kakovosti storitev (Erstad, 1998, str. 36).

2.2.6 Uporabnost rezultatov raziskave

Rezultate, ki jih pridobimo z navideznim nakupovanjem, lahko uporabimo na različne načine:

- kot orodje za prepoznavanje napak in šibkih točk v prodaji in odnosu do kupca
- za motiviranje, izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih
- za primerjalno analizo poslovalnic v času in prostoru
- za primerjavo s konkurenco
- kot osnovo za raziskavo zadovoljstva kupcev

- za spremljanje učinkov vpeljanih sprememb pri obnašanju prodajnega osebja
- merjenje vpliva raznovrstnih sprememb, kot so npr. spremembe v izdelkih, sistemih, ljudeh, marketingu, delu dneva/tedna, vremenu itd., na izvajanje stikov s strankami

Še enkrat je treba poudariti, da celotna raziskava ni namenjena negativnim sankcijam, ki bi lahko sledile nekvalificiranemu, neustrežljivemu in na splošno nesprejemljivemu osebju, ampak je zgolj pripomoček za izboljšanje kakovosti storitev.

Navidezno nakupovanje ne samo pomaga opredeliti dejanski problem, temveč lahko tudi pozneje, ko je rešitev oziroma izboljšava že vpeljana, pomaga priskrbeti nujno podrobno povratno informacijo. Ta povratna informacija je v pomoč zaposlenim na vsaki lokaciji, da izvajajo stike s strankami tako, kot je zahtevano. S tem se zagotovi izboljšana zaznava stranke, ki se izkaže v naslednjem valu naslednje študije (Brešar, 2000a, str. 41).

2.2.7 Ponavljanje navideznega nakupovanja

Zelo pomembno je, da se po določenem času ocenjevanje kakovosti storitev ponovi, saj se le tako lahko vidi napredek na področjih, kjer so bile potrebne izboljšave. Prav tako s tem podjetje pokaže svojim zaposlenim, da strankam želi ponuditi visoko kakovost svojih storitev, ki pa je odvisna od zaposlenih samih.

Raziskave kažejo, da pravilna izvedba tehnike navideznega nakupovanja vodi do izboljšanja kakovosti storitev. Se pa na dolgi rok lahko pojavi problem samozadovoljstva zaposlenih s svojim nastopom in pomanjkanje motivacije za nadaljnje izboljšave. Problem se lahko reši s konstantnim posodabljanjem standardov in seznanjanjem zaposlenih s posledicami in nagradami, ki sledijo navideznemu nakupovanju (Wilson, 1998, str. 420).

3 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE IN TRADICIONALNE RAZISKAVE

Navidezno nakupovanje in tradicionalne trženjske raziskave so orodja, zasnovana na dolgi rok, ki pomagajo podjetjem poslovati učinkoviteje. Te tehnike raziskovanja si delijo skupni cilj, in sicer pridobivanje informacij o kritičnih točkah uspešnega delovanja podjetja. Vseeno pa se navidezno nakupovanje in tradicionalne tehnike raziskovanja razlikujejo v sami tehniki in postopkih izvedbe. Podjetje se mora zavedati, da navidezno nakupovanje ne more nadomestiti tradicionalnih trženjskih raziskav, temveč lahko služi kot dopolnilo drugim metodam. Na podlagi navideznega nakupovanja ne moremo z nobeno zanesljivostjo reči, kaj ciljna skupina želi od poslovanja ali izdelka oziroma nasprotno, ali storitev/izdelek ponuja tisto, kar si stranka želi.

Prvi razlog, ki nasprotuje enačenju navideznega nakupovanja s tradicionalnimi tehnikami raziskovanja je, da tradicionalne raziskave temeljijo na percepcijah. Ugotavljajo, kaj je strankam všeč in kaj ne, kaj si želijo in kaj jim je ali ni pomembno, kako so zadovoljne;

skratka, raziskujejo odnos strank do tistega, kar jim je ponujeno. Pri navideznem nakupovanju imamo v najboljšem primeru opravka z opazovanim, merljivim obnašanjem osebja in s tem, kaj in na kakšen način je bilo izročeno stranki. Tradicionalne raziskave nam lahko pokažejo, da prodajno osebje ni vljudno, navidezno nakupovanje nam pove, kakšno vedenje je prisotno oziroma ni prisotno (ali se je prodajalec nasmehnil; ali se prodajno osebje pogovarja med seboj namesto s stranko).

Drugi razlog je, da veljavnost rezultatov tradicionalnih raziskave temelji na agregiranih percepcijah kupcev, medtem ko za veljavnost navideznega nakupovanja ni potrebno tako veliko število opazovanj. Poročilo navideznega nakupovanja je le trenutni posnetek posamičnega obiska posamične lokacije ob točno določeni uri in dnevu (Guido, 1998).

Tabela 2: Primerjava navideznega nakupovanja s tradicionalnimi raziskavami

	TRADICIONALNE RAZISKAVE	NAVIDEZNO NAKUPOVANJE
Področje pridobivanja podatkov	široko - organizacijsko	specifično – raven enote
Organizacijska perspektiva	strateška	taktična
Poročila temeljijo na	percepciji (občutkih)	izvedeni storitvi (dejstvih)
Podatki primerni za	planiranje, strategijo	ukrepanje
Meri	rezultat storitve (percepcije in pričakovanja)	celotni prodajni postopek (storitev)

Vir: Buxton, 2000.

Navidezni kupci morajo slediti v naprej pripravljenemu scenariju, medtem ko izvajalcem tradicionalnih raziskav niso vnaprej podana točno določena navodila ocenjevanja. Prav tako se pokažejo razlike pri samih udeležencih raziskav. Pri navideznem nakupovanju so navidezni kupci skrbno zbrani, tako da ustrezajo profilu resničnih kupcev določenega podjetja, udeleženci tradicionalnih raziskav pa so izbrani naključno, tako da predstavljajo širšo populacijo. Od navideznih kupcev se zahteva objektivnost in pojasnilo opazovanj, udeležence tradicionalnih raziskav pa se spodbuja k prostemu podajanju svojih mnenj (Michelson, 2001). Pri rezultatih navideznega nakupovanja ni nobenih težav s priklicem, napačnim razumevanjem ali omejenim izražanjem mnenj. Nasprotno, v klasičnih vprašalnikih obstaja možnost, da anketirani odgovarja v skladu s predstavo, ki jo želi ustvariti o sebi, in ne tistega, kar res misli (Brešar, 2000a, str. 41).

Če k temu dodamo še podatek, da se navidezno nakupovanje najpogosteje uporablja za oceno individualne izvedbe, nam je verjetno že bolj jasno, zakaj je osrednja pozornost pri opredelitvah navideznega nakupovanja namenjena navideznim kupcem. Pri ocenjevanju posameznika je kritična točka ravno objektivnost ocene, ki temelji na dejstvih in ki jo priskrbi navidezni kupec.

3.1 PREDNOSTI NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Tehnika navideznega nakupovanja je lahko v veliko pomoč podjetju pri izboljšanju stikov s strankami. Navidezno nakupovanje je namreč ključ do merjenja oziroma opazovanja osnovne izkušnje stranke, hkrati pa ponuja možnost za spodbujanje in nagrajevanje nadpovprečnih storitev. Ker navidezno nakupovanje deluje kot nekakšen opozorilni mehanizem, ki nas opozori na probleme, ki se pojavljajo pri izvajanju določene storitve, podjetju pomaga ohranjati obstoječe stranke, kar je veliko ceneje kot pa pridobivanje novih.

Zaradi načina pridobivanja podatkov ta tehnika omogoča neposredno opazovanje javne plati organizacije oziroma podjetja. Hkrati pa omogoča tudi primerjavo izvajanja lastnih storitev s storitvami konkurenčnih podjetij (Brešar, 2000a, str. 41).

Ena od prednosti pred tradicionalnimi raziskavami je v tem, da ni potrebno tako veliko število opazovanj, saj tehnika navideznega nakupovanja ne temelji na velikem statističnem vzorcu. Obisk navideznega kupca ima namreč večjo težo kot odgovori posameznika v navadni raziskavi. V tem primeru je poročilo trenutni posnetek posamičnega obiska posamične lokacije ob točno določeni uri in dnevu (Iskra, 2000, str. 37). Poleg tega podjetje pridobi končne rezultate raziskave zelo hitro ter ima možnost izvajanja kontrole nad navideznimi kupci glede hitrosti izvedbe navideznega nakupovanja.

Ob pravilni izvedbi tehnike navideznega nakupovanja bo ta raziskava zaposlenim omogočila povratno informacijo o sami izvedbi storitve, podala bo informacije o njihovih napakah in veščinah, kar je zelo dobrodošlo za dobro nadaljnje delo.

3.2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE KOT DOPOLNILO TRADICIONALNIM RAZISKAVAM

Najbolj učinkovito je navidezno nakupovanje takrat, ko ga združimo s drugimi raziskovalnimi tehnikami, saj, kot sem že omenila, navidezno nakupovanje ne more nadomestiti tradicionalnih trženjskih raziskav. Pri kombinaciji navideznega nakupovanja z drugimi metodami imamo več možnosti (Brešar, 2000a, str. 42):

- Dopolnitev z raziskavo zadovoljstva porabnikov s tem, da beleži, kar se je dejansko zgodilo na kraju nakupa ali poizvedovanja. Na primer: raziskava o zadovoljstvu porabnikov pokaže različno stopnjo zadovoljstva pri različnih podružnicah podjetja, navidezno nakupovanje pa omogoči natančno primerjavo podružnic pri izvajanju stikov s strankami; iz tega lahko ugotovimo, ali nezadovoljstvo dejansko izhaja iz izvajanja stikov s strankami ali pa je treba vzroke iskati drugje.
- Lahko se uporabi kot način za identifikacijo področij za naknadne kvalitativne in kvantitativne raziskave. Na primer: z navideznim nakupovanjem se ugotovi odstopanje

od nekaterih standardov podjetja, z raziskavo zadovoljstva pa ugotovimo, ali to odstopanje pomembno vpliva na zadovoljstvo strank.

- Po drugi strani pa je navidezno nakupovanje oprto na določene mehanizme ali standarde storitev, ki so vzpostavljeni pred tem in lahko izhajajo edino iz kvalitativne in kvantitativne ocene strankinih želja in pričakovanj.

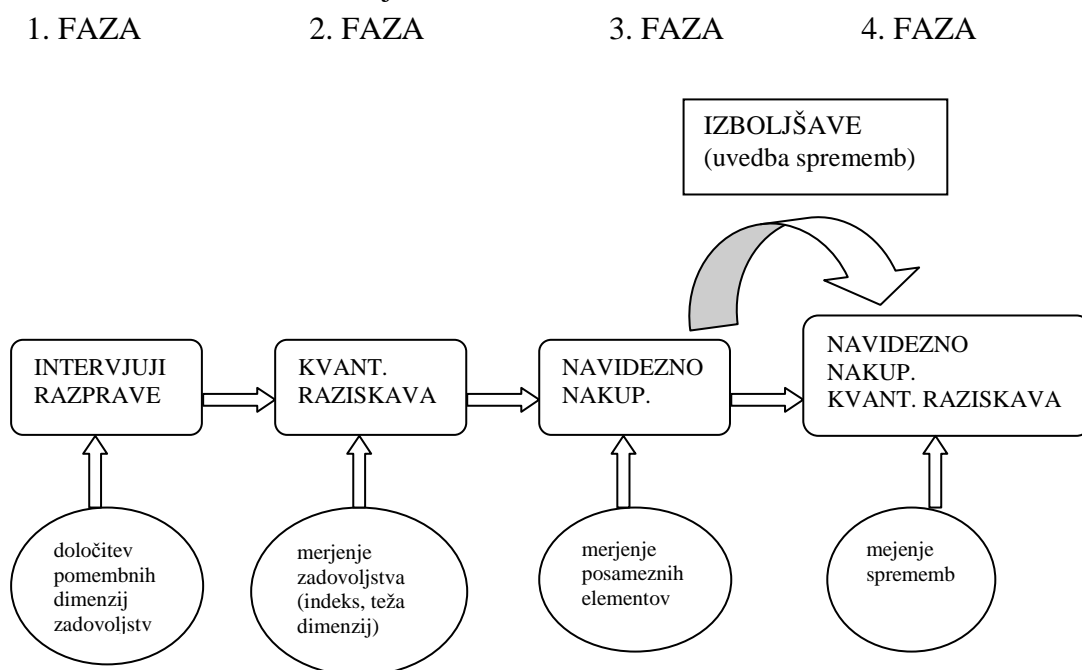
V nadaljevanju je opisana še ena izmed možnosti kombiniranja navideznega nakupovanja z drugimi raziskavami, ki je prikazana tudi na Sliki 1 na strani 14.

V prvi fazi kvalitativna (poglobljena in na manjšem vzorcu) raziskava, ki odkrije, kateri elementi storitve ali odnosov s strankami so za uporabnike bolj in kateri manj pomembni ter kakšne izraze uporabljajo pri opisovanju dogajanja. Rezultati te raziskave služijo tudi za izhodišče pri pripravi vprašalnika za drugo fazo raziskave, ki je kvantitativna.

V drugi fazi torej izvedemo raziskavo o zadovoljstvu, kjer ugotovimo, v kolikšni meri so pomanjkljivosti pri stikih s strankami prisotne, kje so šibke točke poslovanja s strankami in kako so stranke zadovoljne s posameznimi elementi poslovanja podjetja.

V tretji fazi izvedemo navidezno nakupovanje, ki nam da objektivne in merljive podatke o tem, kaj se dejansko dogaja v interakciji osebje/stranka. Na podlagi rezultatov vseh treh faz vpeljemo spremembe oziroma izboljšave v poslovanju.

Slika 1: Možnost kombiniranja različnih tehnik raziskav



Vir: Brešar, 2000a, str. 42.

Nato sledi faza preverjanja – z navideznim nakupovanjem izmerimo, ali se uvedene spremembe dejansko izvajajo, kje in v kolikšni meri. Nato sledi še raziskava o zadovoljstvu, s katero lahko ugotovljamo, ali so uvedene spremembe pripeljale do zaznave stranke. Ker pa se pričakovanja strank spreminjajo, je čez čas priporočljivo ponovno izvesti opisane faze.

4 KODEKS ESOMAR IN NAVIDEZNO NAKUPOVANJE

ESOMAR (The World Association of Research Professionals) je svetovno združenje tržnoraziskovalnih strokovnjakov. ESOMAR predstavlja najvišje možne raziskovalne standarde, tako profesionalne kot tudi tehnične. Ustanovljen je bil leta 1948 in ima danes preko 4000 članov v več kot 100 državah. Članstvo v združenju ESOMAR je znak izkušenega in kvalificiranega tržnega raziskovalca. Najpomembnejši so skupni interesi, predvsem pospeševanje uporabe mnenjskih in marketinških raziskav za učinkoviteje odločanje tako v poslovnem kot družbenem svetu.

Kodeks ESOMAR vsebuje osnovna pravila in principe delovanja tistih, ki se ukvarjajo z marketinškim raziskovanjem ali uporabljajo podatke, pridobljene na ta način. Posamezniki in organizacije, ki privolijo v ta kodeks, morajo ob zapisanih pravilih, upoštevati tudi duh teh pravil.

Kodeks ESOMAR od izvajalcev navideznega nakupovanja pričakuje, da bodo upoštevali naslednje zahteve (ESOMAR, 2005):

Raziskava navideznega nakupovanja mora biti zasnovana in izvedena na takšen način, da ne prihaja do nerazumnih izgub časa in denarja ali zlorab »dobrega imena« organizacij in posameznikov, ki so proučevani v raziskavi. Raziskovalci morajo paziti tudi na to, da opazovano osebo čim manj ovirajo pri njihovem delu na delovnem mestu. Posamezniki (zaposleni) v poročilu navideznega nakupovanja ne smejo biti identificirani. Prav tako se ne sme razkriti imena posamezne podružnice, če bi na osnovi tega lahko sklepali, na katero osebo se poročilo nanaša (če je bila v času izvajanja raziskave na tem mestu zaposlena le ena oseba). Podatki morajo biti torej prikazani bolj strnjeno. Elektronsko snemanje intervjujev ni dovoljeno, ker bi lahko ogrozilo anonimnost respondentov. Dopustno je le tedaj, ko respondenti v to predhodno privolijo.

Če bi iz kakršnih koli raziskovalnih namenov (npr. zaradi ponovne raziskave) posamezniki ali podružnice morali biti identificirani, morajo sami v to predhodno privoliti. Uporaba zbranih podatkov je dovoljena izključno v raziskovalne namene. Identitete respondentov se ne sme razkriti naročniku raziskave, ampak s temi podatki lahko razpolagajo le raziskovalci.

Naročnik raziskave se mora zavedati vseh stroškov (tako izgube časa kot drugih operativnih stroškov), ki bodo nastali pri izvajanju navideznega nakupovanja in se z njimi

predhodno strinjati. Z namenom, da bi zmanjšali zaskrbljenost zaposlenih (njihove pomisleke, predsodke in nezaupanje) zaradi raziskav navideznega nakupovanja, je treba:

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

Včasih se skupaj za raziskave navideznega nakupovanja odločijo tudi tekmeči (ne nujno na formalen način) v določeni panogi, v upanju, da bodo izboljšali kakovost storitev v celi panogi. Sama opazovanja vedenja zaposlenih verjetno ne bodo povzročila problemov pri opravljanju njihovega dela. Podobno ne prihaja do zapletov, če pogovor z osebjem traja 2-3 minute ali če je vrednost nakupa, ki ga opravi navidezni kupec, primerljiva s časom, ki ga je vzel osebju preučevanega podjetja. V ostalih primerih je dobro, če je dovoljen čas, ki ga navidezni kupec lahko vzame zaposlenim, določen z nacionalnimi kodeksi. Če ti kodeksi ne obstajajo, je priporočljiva dolžina obiska za ocenjevanje trgovin 10 minut, za druge servisne dejavnosti pa od 15-20 minut.

Če se navidezno nakupovanje izvaja pri ljudeh, ki so samozaposleni ali profesionalci, je potreben premislek tudi o povračilu denarja. Za te ljudi lahko namreč čas, ki so ga porabili za navidezno nakupovanje, pomeni izgubo denarja.

Kjer bi se pojavile večje težave v izpolnjevanju zgoraj naštetih zahtev, naj se tržne raziskave ne izvajajo oziroma se ne smejo izvajati pod okriljem tržno raziskovalne institucije. Posamezniki so odgovorni, da vsi v podjetju, ki so kakorkoli profesionalno povezani s trženjskimi raziskavami, poznajo ter razumejo pravila in principe, ki so zapisana v kodeksu in si po najboljših močeh prizadevajo, da se organizacija kot celota ravna po določenih kodeksa Noben kodeks žal ne more vsebovati tako obširnega niza pravil, da bi pokrila prav vsako situacijo. Ob kakršnemkoli dvomu, se je potrebno obrniti na nasvet, do takrat pa se držati najbolj konzervativne interpretacije določenega pravila. Kakršna koli odstopanja od pravil brez izrecne potrditve ESOMAR-ja niso dovoljene (Navidezno nakupovanje, 2004).

5 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE IN KAKOVOST STORITEV

Kot je bilo že omenjeno, nam tehnika navideznega nakupovanja nudi nepristranske podatke o kakovosti izvajanja stikov s strankami ter natančne in podrobne podatke o tem,

kaj in na kakšen način je ponujeno stranki. Ker celotna raziskava ni namenjena negativnim sankcijam, ampak je zgolj pripomoček za izboljšanje kakovosti storitev, se mi zdi pomembno, da v nadaljevanju poudarim, kakšen pomen ima kakovostna storitev za podjetje. Le tako bo uporaba tehnike navideznega nakupovanja pridobila pravo težo v očeh podjetja.

Za podjetja in industrije z visoko stopnjo konkurence, kjer izdelek in asortima sama po sebi ne dajeta več zagotovila za uspešno prodajo, so stiki s strankami pogosto ključ do uspeha ali neuspeha.

Kako pomembna je osredotočenosti na stranko oz. zadovoljstvo potrošnika nam kažejo tudi nekateri podatki (Kavran, 1999):

- povprečno podjetje letno izgubi 20 % kupcev, ker niso zadovoljni s storitvami ali izdelkom,
- 25 % uporabnikov je nezadovoljnih,
- od te četrte jih kar 95 % ne izrazi nezadovoljstva,
- od 5 %, ki izrazijo nezadovoljstvo, je le polovica zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljni potrošnik pove o svojem zadovoljstvu povprečno trem ljudem,
- nezadovoljni potrošnik bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj 9 ljudem

Zavedati se je treba, da le zadovoljstvo potrošnika vodi k ponovnem nakupu oziroma naročilu, posledično pa k vzpostavljanju lojalnosti do izdelka, blagovne znamke ali proizvajalca. Lojalen potrošnik pa za podjetje pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Poleg tega pa je strošek pridobivanja lojalnih potrošnikov petkrat manjši od pridobivanja novih, če pri tem upoštevamo končni dobiček podjetja. Hkrati pa je cenejše obdržati že obstoječega potrošnika, kot pridobiti novega (Kavran, 1999).

Zadovoljna in lojalna stranka bo širila pozitivno mnenje o storitvi/izdelku, povečala se bo prodaja, lojalne stranke bodo manj občutljive na spremembe cen, zmanjšali se bodo stroški iskanja novih strank.

5.1 KAKOVOST STORITVE V PRODAJALNI

Storitve v prodajalni so niz aktivnosti in programov, ki jih podjetje izvaja z namenom izboljševanja nakupovalne izkušnje porabnikov. Primer storitev, ki jih lahko nudi prodajalna, so sprejem različnih oblik plačila, dostava na dom, pomoč prodajnega osebja pri iskanju zelenega blaga v prodajalni, strokovni nasvet prodajalca, garancije, pomoč funkcionalno oviranim osebam, enostavni postopki reklamacij, predstavitev uporabe izdelkov v praksi, igralnice za otroke in tako dalje. Storitvene aktivnosti v prodajalni dvigujejo zaznavno vrednost nakupa in s tem izboljšujejo konkurenčnost prodajalne. Storitve so torej pomemben dejavnik strategije trgovskega podjetja, saj lahko konkurenca

zelo hitro posnema ponudbo izdelkov, veliko težje pa posnema storitve, ki so neotipljive (Levy, Weitz, 2001, str. 585-587).

Da bi trgovsko podjetje z uvajanjem in izvajanjem kakovostnih storitev lahko doseglo čim večjo konkurenčno prednost, mora vedeti predvsem, katere storitve si porabnik najbolj želi (Levy, Weitz, 2001, str. 594)

5.2 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Grönroos kakovost deli na tehnično, kjer se vprašamo kaj (kaj je porabnik dobil ob izvedbi storitve), in na funkcionalno, kjer se vprašamo, kako (kako je storitev ponujena in izvedena), Ishikawa pa pojem kakovosti razlaga na naslednji način:

- ožji pomen pojma kakovost pomeni zgolj kakovost izdelka,
- širši pomen pa vsebuje kakovost dela, kakovost storitve, kakovost informacij, kakovost procesa, vodij in administracije, kakovost sistema itd (Semolič, 2004, str.7).

5.3 DIMENZIJE KAKOVOSTI

Ko želimo izmeriti kakovost, je zelo pomembna faza določitve tistih dimenzij, ki naj bi se jih merilo. Pri opredeljevanju nam lahko pomagajo različni modeli. Eden izmed njih je DTR model avtorjev Dabholkar, Thorpe in Ranz. Model DTR oz. lestvica merjenja kakovosti je prilagojen model SERVQUAL okolju trgovine na drobno. Avtorji modela DTR so opravili več kvalitativnih raziskav, ki so odkrile porabnikom pomembne faktorje obiska in nakupa v določeni trgovini na drobno.

Porabnikom najpomembnejše dimenzije določene trgovine po tem modelu so (Mohorič, 2004, str. 18-19):

- fizični vidik;
- zanesljivost;
- komunikacija prodajalcev s kupci;
- reševanje težav in pritožb;
- politika trgovine do upoštevanja želja porabnikov;

Na ta model se je navezovala tudi raziskava Zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij (Mohorič, 2004), ki je bila iztočnica za pripravo ocenjevalnega lista.

Vsako podjetje ima po svojim najboljših močeh možnost optimirati zgoraj naštetih dimenzije. Ugotoviti je treba, katere so tiste, ki imajo v očeh kupcev največjo veljavo, da bi lahko nudili takšne storitve, kot jih stranke pričakujejo.

6 PODROČJA OPAZOVANJA PRI OCENJEVANJU PRODAJNEGA OSEBJA IN PODOBE PRODAJALNE

V nadaljevanju bom predstavila pomembnejša področja opazovanja pri ocenjevanju prodajalcev in prodajaln, ki jih bom nato tudi praktično uporabila na primeru 6-ih izbranih knjigarn podjetja Mladinska knjiga Trgovina. V pomoč mi bodo tudi pri sestavi ocenjevalnega lista, kjer bom vsekakor upoštevala zgoraj naštete dimenzije kakovosti.

Ena od štirih značilnosti storitev je neopredmetenost, kar pomeni, da so storitve neotipljive in zaradi tega tudi težko ocenjevane. Posledično potrošnik iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve. Do ustreznih sklepov glede kakovosti pridejo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Zato je naloga ponudnikov storitve, da predvsem »skrbi za dokazno gradivo«, da »spremeni tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo« (Kotler, 1996, str. 466).

Še vedno se storitvena podjetja preveč osredotočajo na število kupcev in ne posvečajo zadostne pozornosti sami vrednosti posamezne stranke. Vodilni v podjetjih morajo dobro razmisliti, kako so potrebe kupcev povezane z operativnimi elementi, kot so hitrost in kvaliteta storitve, razpoložljivost storitve, zadostna kapaciteta zaposlenih... Prav tako je treba razmisliti, kako dobro zaposleni izpolnjujejo pričakovanja posameznih strank s samim nastopom in tudi tehničnim znanjem.

Prodajno osebje je vez med podjetjem in strankami. Prodajalec predstavlja podjetje številnim odjemalcem in postopoma prinese podjetju informacije o kupcih. Prav zato mora podjetje dobro premisliti, kako bo zasnovalo svojo prodajno ekipo in v zvezi s tem razviti cilje, strategije, strukturo, obseg in nagrajevanje.

6.1 PRIJAZNOST IN POZORNOST PRODAJNEGA OSEBJA

V današnji močni konkurenčni tekmi med podjetji je zelo pomembno, da so prodajalci čim bolj »prijazni« in se trudijo po svojih najboljših močeh. Prijaznost se je doslej izkazalo za najboljše sredstvo pri prodaji. Prodajalec jo lahko izrazi na najrazličnejše načine v celotnem procesu od vstopa kupca v trgovino pa do poslovitve od njega.

Prijaznost na splošno pomeni stalno dosegljivost prodajalcev, pomeni postrežbo z nasmeškom, z upoštevanjem bontona, z ustrežljivostjo, ki ne dovoljuje izrazov, kot npr. »nimamo«, »ne vemo«. Tolmačenja »prijaznosti« so lahko zelo različna, zato je treba v trgovini izdelati jasne standarde postrežbe. Ti morajo biti zasnovani v skladu s pričakovanji kupcev in seveda strategijami podjetja. V večini slovenskih trgovskih podjetij to pomeni negovanje čim bolj osebnega, človeškega odnosa s kupci (Prijazna storitev in usmerjenost h kupcu, 2005).

Za primer lahko vzamemo podjetje Merkur, kjer veliko energije vlagajo prav v standardizacijo poslovanja. Zavedajo se namreč, da so njihova največja prednost pred konkurenco zaposleni, njihova strokovnost, znanje, prijaznost in ustrežljivost, zato so začeli tudi s standardizacijo njihovega obnašanja v trgovskih centrih. Aleš Krumpeštar, izvršni direktor Maloprodaje pravi: »S standardi smo se začeli ukvarjati, ker nas kupci prepoznavajo kot Merkur in ne kot vsakega posameznika, zato je zelo pomembno, da se znamo obnašati« (Standardi v maloprodaji, 2005).

Najpomembnejša naloga prodajalca je, da opazi stranko, ko vstopi skozi vrata prodajalne in ji da vedeti, da je dobrodošla. Če prodajalec želi vzpostaviti odličen prvi stik, mora izpolniti štiri faze, skozi katere se gradi odnos (Grubiša, 2002, str. 30-31):

- Ko stranka stopi skozi vrata, jo je treba opaziti;
- Stranki je treba pokazati, da je bila opažena (pozdrav, nasmeh, pomahanje...);
- Stranki je treba pokazati, da je dobrodošla (iskreno spoštovanje in hvaležnost);
- Stranki je treba pokazati, da je prišla na pravo mesto

Pozitivne spremembe je mogoče doseči na več načinov. V nekaterih prodajalnah izvajajo ankete, s katerimi kupci izbirajo najboljšega, najprijaznejšega prodajalca. Ključ izboljšanja se v tem primeru skriva v tem, da se z vsakim anketnim lističem, ki ga katerikoli prodajalec ponudi kupcu, v njegovi zavesti pomen prijazne storitve še krepi (Prijazna storitev in usmerjenost h kupcu, 2005)

6.2 PRODAJNA INICIATIVA IN SVETOVANJE

Raziskave kažejo, da se vrednost povprečnega nakupa poveča, če se poveča število in kakovost kontaktov med kupci in prodajalci, skratka, če se prodajalci več, večkrat in bolje pogovarjajo s kupci. Prodajni rezultat je torej neposredno odvisen od iniciativnosti prodajalcev (Prodajna iniciativnost, 2005).

Izkazovanje in izražanje, kako je kupec pomemben, spada v trgovini med odločilne dejavnike uspešne prodaje. Potreba po ugledu, priznanju in spoštovanju je za kupca pomembnejša, saj ga najbolj vzradosti to, da prodajalci opazijo in razberejo iz razgovora njegovo individualnost.

Svetovanje kupcu je tista stopnja prodajnega procesa, ko se prodajalec in kupec zbližata. Svetovanje mora biti pošteno, prilagojeno kupčevim željam in zmožnostim. Tu ne gre za nagovarjanje, enostransko prepričevanje, ne uveljavljene prodajalčevih stališč in okusa. Tu se predvsem pokaže sposobnost prodajalca, če zna brati misli, če ima občutek.

Eden od načinov, kako povečati učinkovitost in prodajno uspešnost prodajalcev, je uvajanje koncepta dodatne prodaje. Ta od prodajalca terja prodajo ne samo izdelkov, ki bi

jih kupec ob prihodu v trgovino tako ali tako kupil, temveč tudi prodajo dodatnih, z osnovnim nakupom povezanih ali nepovezanih izdelkov. Spodbuda mora priti od prodajalca, seveda v okvirih, ki ne pomenijo vsiljivosti. Ljudje smo na splošno zelo dojemljivi za konkretne predloge. Če nam prodajalec nekaj koristnega predlaga, potem se najpogosteje za predlog tudi odločimo (Prodajna iniciativnost, 2005).

Problemi s katerimi se srečujejo trgovine, so pomanjkanje motivacije oziroma volje zaposlenih za tovrstne aktivnosti ter njihova neiznajdljivost, ki izvira tudi iz velikega števila prodajnih artiklov.

6.3 STROKOVNOST PRODAJNEGA OSEBJA IN POZNANVANJE IZDELKOV IN STORITEV

Strokovnost in poznavanje blaga sta danes pomembni vrline, ki jih kupci pričakujejo od prodajalcev. Nič jim ne pomaga prijaznost in spretnost, če kupcu ne znajo razložiti vsega, kar ga zanima v zvezi z izdelkom, in če ne znajo strokovno svetovati. Pri tem ni pomembno, ali gre za prodajo vrhunske tehnologije ali pa za prodajo preprostih vijakov.

Uspešen prodajalec mora poznati čim več značilnosti posameznega izdelka, saj so izhodišče za utemeljitev razumskih prednosti ali pomanjkljivosti in koristi, ki jih je kupec z nakupom oz. uporabo izdelka deležen. Pogosta napaka prodajalcev je, da se osredotočijo na naštevanje tehničnih podrobnosti, ki so za kupce manj zanimive, kot pa na poudarjanje prednosti in koristi, ki jih izdelek prinaša potencialnemu kupcu.

Nepoznavanje blaga in nestrokovnost sta lahko pomemben vzrok za nezadovoljstvo kupcev. Izkaže se, da se prodajalci, ki ne obvladajo stroke, pogosto skrivajo pred kupci in na ta način izvajajo nestrpne, zahtevne in nervozne kupce, ki jih je danes čedalje več. Na podlagi izkušenj nekaterih uspešnih slovenskih trgovcev se je za zelo uspešno metodo stalnega izboljševanja strokovnosti prodajalcev izkazalo t.i. samoizobraževanje. Gre za mesečna, dvotedenska ali celo tedenska srečanja prodajalcev v trgovini oz. na oddelku, ki so posvečena pridobivanju in osveževanju znanj o blagu, novostih, aranžiranju, kupcih, psihologiji prodaje ipd. Za vsako srečanje eden od prodajalcev samostojno pripravi »seminarsko« nalogo, ki jo na srečanju predstavi svojim sodelavcem. Ti sodelujejo z vprašanji, komentarji in svojimi izkušnjami. Na ta način si prodajalci izmenjujejo izkušnje, krepijo veščine nastopanja, samozavest in seveda strokovnost. Ure samoizobraževanja lahko postanejo še zanimivejše, če na njih sodelujejo predstavniki dobaviteljev (Strokovnost prodajalcev, 2005).

6.4 REŠEVANJE PRITOŽB IN REKLAMACIJ

Reševanje pritožb in reklamacij kupcev je eden od pomembnih kriterijev, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo kupca. Kupec ima glede izdelka/storitve določena pričakovanja, ki naj jih organizacije oziroma podjetja v največji meri uresničijo. Kupec

zazna kakovost podjetja tudi z reševanjem problemov, pritožb, reklamacij. V primeru, da se kupčeva pričakovanja uresničijo, kupec ostaja zvest določeni organizaciji, v nasprotnem primeru jo lahko zapusti in poišče organizacijo, ki ji bolj zaupa.

Dejstvo je, da se ljudje pritožujejo kot še nikoli do zdaj. Razlog lahko iščemo v dejavnikih, kot so večja pravna zaščita, ustanavljanje organizacij za varstvo potrošnikov, večja konkurenca. Glavni razlogi za nezadovoljstvo kupcev so napake in pomanjkljivosti izdelkov, nezanesljivost ali celo nevarnost pri uporabi, čakanje na popravilo in zamenjavo, neprijaznost prodajalcev ter njihovo nepoznavanje značilnosti ali delovanja izdelkov. Poleg tega se pogosto omenjajo še naslednje vrste pritožb: dolge vrste pred blagajnami, izdelki, ki jih ni v zalogi, premalo prodajalcev pri osebni prodaji, slaba ponudba izdelkov, neprijazni prodajalci ipd. (Potočnik, 2000, str. 329).

V primeru reklamacij naj bi prodajalec ravnal po sledečem postopku (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 110):

- Najprej da besedo kupcu, ga dobro posluša, da čim prej ugotovi prave podrobnosti. Tako se človeka pomiri in mu da občutek, da bo njegov problem rešen.
- Izraziti razumevanje za kupčeve težave. Pri tem prodajalec ne sme pretiravati in takoj prevzemati odgovornosti za napako nase oz. podjetje, preden ne odkrije pravega vzroka.
- Zapisati je treba vsa dejstva in podrobnosti, ki jih je navedel kupec. S tem prodajalec kupca pomiri in ga pripravi do tega, da bo voljan sprejeti rešitev.
- Prodajalec mora veliko spraševati, da si ustvari pravo sliko o napaki in najde rešitev problema.
- Dogovorjena rešitev mora zadovoljiti obe strani. Prodajalec kupcu posreduje tudi rok za odpravo napake.
- Kadar reklamacije rešujejo servisi ali neposredno proizvajalec, mora prodajalec preveriti, ali je bil dogovor zares uresničen.

Postopek reševanja reklamacij v zvezi z blagom naj bi bil tak, da bo zbližal prodajalca in kupca. Prodajalec ne sme obravnavati tega kot »napad«. Na pritožbo kupca je potrebno gledati kot klic na pomoč.

6.5 UREJENOST PRODAJNEGA OSEBJA IN PRODAJALN

Urejena zunanost prodajalce zbuja pri kupcu simpatije in zaupanje. Prodajalec mora vedno imeti urejeno pričesko, obleka mora biti brezhibna in prijetnega videza ter roke čiste. Prodajalci v trgovinah so običajno oblečeni v enotne delovne obleke, pri prodaji na domu in za trgovske potnike pa marsikatero podjetje predpiše til oblačenja. Vse to prispeva k imidžu podjetja in prodajalca (Klučar, 1995, str. 26).

Prav tako mora biti urejena tudi sama prodajalna, saj vabi s svojo zunanjo in notranjo urejenostjo. Kupci bolj cenijo prodajalne, ki so večje, prostornejše, dajejo vtis zračnosti, svetlosti in čistosti. Psihološki vpliv ima tudi razporeditev blaga. Razstavljeno naj bi bilo tako, da bo paša za oči. Polne police ustvarjajo pri kupcih občutek dobre založenosti prodajalne. Brezhibna čistoča je osnovni pogoj za urejen videz trgovine. V trgovinah z luksuznimi ali dražjim blagom čistoča še poudari vrednost blaga. Veljalo naj bi pravilo, da naj bo vsa trgovina kot ena sama izložba. Poleg notranjosti prodajaln pritegne kupce tudi zunanost prodajalne, kot so npr. urejen dohod, prijetna fasada, zanimiv napis trgovskega podjetja nad vhodom ipd.

Kupci cenijo trgovino, v kateri znajo zaposleni delavci vzpostaviti prijeten način prodaje in prisrčno vzdušje. Prvi vtis, ki ga napravi prisrčen sprejem, urejenost prodajalcev in trgovine, uigranost kolektiva pri delu in drobne pozornosti, ki jih izkazujejo kupcu, ga gotovo pritegnejo in zadovoljijo, da se rad vrača (Ključar, 1995, str. 34-35).

7 UPORABA TEHNIKE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA PRIMERU PODJETJA MLADINSKA KNJIGA TRGOVINA D.D.

7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MKT D.D.

Mladinska knjiga Trgovina, d.d. sodi s široko razvejano nacionalno mrežo knjigarn in papirnic po vsej Sloveniji med največje in pglavitne tovrstne gospodarske družbe v državi. Eno glavnih poslanstev Mladinske knjige Trgovine je kakovostna oskrba trga z vsemi aktualnimi knjižnimi vsebinami in naslovi za različne potrebe in okuse ter spodbujanje bralne kulture na Slovenskem. Nastala je kot pravni naslednik družbenega podjetja Mladinska knjiga trgovina p.o., v delniško družbo se je preoblikovala v letu 1990 z dokapitalizacijo zaposlenih z izdajo internih delnic (Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina, d.d., Ljubljana, 2005).

Mladinska knjiga Trgovina svoje poslanstvo opravlja prek dejavnosti Maloprodaja in Veleprodaja s pomočjo šestih komercialnih programov:

- knjigotrštvo,
- center Oxford,
- papirništvo,
- poslovna darila in komercialni tisk,
- maloprodajno in sezonsko blago ter
- birotehnika in informatika

Osnovni dejavnosti podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. sta program knjigotrštvo, ki ustvari 55 % prihodkov, in papirništvo, ki predstavlja 45 % prihodkov. Maloprodajno

mrežo sestavlja 40 knjigarn in papirnic, ki so praviloma združene na eni lokaciji ter po ena umetniška galerija, knjižni antikvariat in prodajalna biroopreme s fotokopirnico – skupaj torej 43 poslovnih enot po vsej Sloveniji. Največja knjigarna je Konzorcij, ki je hkrati tudi največja slovenska knjigarna. Poleg prodaje na drobno imajo knjigarne tudi funkcijo oskrbovanja večjih končnih porabnikov – knjižnic in šol. Veleprodajni centri se nahajajo v večjih regijskih središčih – dva v Ljubljani, po eden pa v Mariboru, Celju, Kranju, Novem mestu in Ptuju. Veleprodajni centri se ukvarjajo zgolj s papirništvom (Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina, d.d., Ljubljana, 2005).

V družbi je nekaj manj kot 600 zaposlenih. Letni promet je okoli 15 milijard SIT. Približno polovica prodaje je realizirana s prodajo na odprt račun, torej pravnim osebam – gospodarskim družbam, šolam, ustanovam (Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina, d.d., Ljubljana, 2005).

Mladinska knjiga Trgovina, d.d. je eno vodilnih slovenskih podjetij na področju prodaje in trženja naslednjih izdelčnih skupin: knjige, papir, pisarniški material, tiskovine, papirniški material, potrebščine in oprema, biro tehnika, računalniška oprema, šolske potrebščine, pisala, učbeniki, učila in učni pripomočki, igrače z izobraževalno funkcijo, umetniški in galerijski program ter poslovna in promocijska darila (Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina, d.d., Ljubljana, 2005).

7.2 KNJIŽNI TRG IN KUPCI

Pred samo izvedbo tehnike navideznega nakupovanja je treba določiti prvine, ki so bistvene pri ocenjevanju. Poleg tega mora podjetje dobro preučiti trg na katerem deluje, predvsem pa pridobiti čim več informacij o svojih kupcih. Odkriti je treba, kateri elementi storitve ali odnosov s strankami so za kupce bolj in kateri manj pomembni. V nadaljevanju diplomske naloge bom predstavila nekaj izsledkov različnih raziskav, ki mi bodo v pomoč pri sami izvedbi tehnike navideznega nakupovanja.

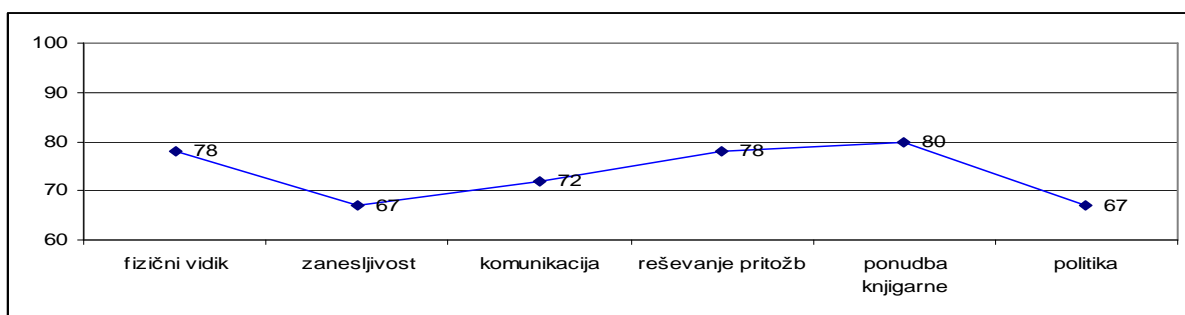
Knjiga kot izdelek na knjižnem trgu se lahko primerja z izdelki široke potrošnje, vendar obstaja med njimi in njo bistvena, osnovna razlika. Pri izdelkih široke potrošnje predstavlja t. i. »osnovno korist« materialna vrednost, pri knjigi pa nematerialna vrednost; tj. vsebina, ki jo porabnik pridobi z branjem. Pri knjigi je njena materialna vrednost njena fizična podoba, izgled (Žnideršič, 1977, str. 12).

Raziskave so pokazale, da kupci ne kupujejo knjige zaradi njene materialne oblike, temveč predvsem zaradi duhovnega sporočila, ki jim ga prinaša. Kupci ne kupujejo knjig vedno samo zaradi potrebe po branju, ampak tudi zaradi razlogov, kot so npr. naložba denarja v dragocene knjige, knjiga kot dekorativni predmet, knjiga kot statusni simbol in knjiga kot darilo (Žnideršič, 1982, str. 43-44).

Mohorič v raziskavi zadovoljstva obiskovalcev knjižarne Konzorcij predstavlja posamezne dejavnike zadovoljstva obiskovalcev v šestih različnih dimenzijah: fizični vidik, zanesljivost, komunikacija prodajalcev s kupci, reševanje težav in pritožb, ponudba in politika trgovine. Pri vseh teh dejavnikih so anketiranci ocenjevali pomembnost teh dejavnikov in kako zadovoljni so s posameznimi dejavniki. V nadaljevanju predstavljam dobljene rezultate raziskave iz katere je razvidno, kako pomembna je posamezna dimenzija obiskovalcem knjižarne Konzorcij. Ti rezultati so mi bili iztočnica za nadaljnjo raziskavo.

V črtnem grafikonu (Slika 3, na str. 25) so prikazani rezultati povprečne ocene pomembnosti posameznih dimenzij. Povprečna ocena pomembnosti po posameznih dimenzijah je pokazala, da je kupcem najpomembnejša ponudba knjižarne, sledi ji fizični vidik, reševanje pritožb, komunikacija prodajalcev s kupci, zanesljivost in politika trgovine (Mohorič, 2004, str. 35).

Slika 3: Pomembnost po posameznih dimenzijah



Vir: Mohorič, 2004, str. 35.

Vsaka od teh dimenzij je strukturirana po posameznih dejavnikih.

Znotraj dimenzije »**Fizični vidik**« je anketiranim najpomembnejša pregledna razporeditev knjig po posameznih področjih, temu sledi možnost samostojnega ogleda knjig, možnost udobnega pregledovanja knjig, vidne označevalne table za posamezna vsebinska področja, prostorna razporeditev po knjigarni in na zadnjem mestu moderno opremljena knjižarna.

Pri dimenziji »**Komunikacija prodajalcev do kupcev**« se je izkazalo, da je kupcem najpomembnejša strokovnost prodajalcev, da znajo odgovoriti na vprašanja obiskov. Po vrsti si nato sledijo:

- zaupanja vredni prodajalci,
- razpoložljivost prodajalcev, ko jih obiskovalci potrebujejo,
- ustrežljivost prodajalcev,
- posvetitev prodajalcev posameznemu obiskovalcu.

Tudi v drugih raziskavah zasledimo, da ima prodajno osebje še vedno dovolj veliko vlogo pri prodajnem procesu. Ena od takih raziskav je raziskava nakupnega vedenja porabnikov

na knjižnem trgu (Potočnik, 2004) kjer so anketiranci na vprašanje, kaj pričakujejo od prodajalca v knjigarni, odgovorili:

- niti veliko niti malo (46 %)
- veliko, ko potrebujem dober nasvet (34 %)
- prodajalec me moti, saj si knjigo najraje poiščem sam/a (12 %)
- zelo veliko, saj mi pomaga pri nakupni odločitvi (8 %)

V dimenziji »**Reševanje težav in pritožb**« se nahajajo naslednji dejavniki: zainteresiranost prodajalca za reševanje problemov obiskovalcev, ustrežljivost prodajalcev pri reklamaciji ali vračilu blaga, hitro reševanje pritožb, ko nastanejo. Vsi ti trije dejavniki so uvrščeni visoko na lestvici pomembnosti in med njimi ni večjih razlik, kar pomeni, da so vsi dokaj pomembni obiskovalcem knjigarne. V nadaljnji raziskavi te dimenzije ne bom ocenjevala, saj bi bilo pretežno izvesti pritožbo oz. reklamacijo.

»**Ponudbe knjigarne**« v primeru raziskave navideznega nakupovanja za eno podjetje z veliko poslovnimi enotami, konkretno za Mladinsko knjigo Trgovino d.d., ni smiselno ocenjevati, saj ne moremo primerjati posameznih knjigarn med seboj, ker so različne velikosti in ne obsegajo enake ponudbe knjig.⁴

Dimenziji »**Zanesljivost**« in »**Politika trgovina**« sta najmanj pomembni obiskovalcem knjigarne, zato jih ne bom vključila v raziskavo navideznega nakupovanja.

Glede na predstavljene rezultate raziskav lahko opazimo specifičnost knjižnega trga, saj so obiskovalcem knjigarn pomembni drugi elementi storitve kot pa na primer kupcem na avtomobilskem trgu.

V teoretičnem delu so bila predstavljena pomembnejša področja opazovanja prodajaln in če jih primerjamo s pomembnostjo posameznih elementov, ki so bili prikazani zgoraj, vidimo, da prihaja do manjših razlik. V primeru knjigarn obiskovalcem ni tako pomembna takojšnja pozornost prodajalca, saj v večini potrebujejo prodajalca le, ko rabijo nasvet. Poleg tega urejenost osebja in pa čistoče prodajalne nista v ospredju po pomembnosti, je pa res, da se to pričakuje in da bi neurejenost prodajalca ter nečistost hitro zmotila vsakega obiskovalca. Zato bom v svoji raziskavi preverila tudi urejenost prodajalcev.

Obiskovalcem knjigarn so pomembni mirni kotički in udobni stoli za prebiranje knjig, večja preglednost knjig, velikost in zračnost prostorov, več svetlobe in podobno.

Pred predstavitvijo raziskovalnega projekta navidezno nakupovanje naj omenim, da je bila raziskava zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij (Mohorič, 2004) izvedena na

⁴ Knjigarne Konzorcij po velikosti ponudbe knjig znotraj enega področja ne moremo primerjati z neko manjšo knjigarno, npr. v Domžalah.

dokaj velikem vzorcu, ki je zajel 311 oseb. Samo anketiranje pa je bilo izvedeno samo med obiskovalci knjigarne Konzorcij v Ljubljani, kar nam ne omogoča posplošitve preferenc obiskovalce drugih knjigarn.

7.3 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

7.3.1 Namen in cilj raziskave

Osnovni cilj raziskave navideznega nakupovanja je bilo zbiranje informacij o interakciji zaposlenih s kupci v knjigarnah podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d., in sicer v 6 različnih knjigarnah po Sloveniji. Poleg tega je bil cilj raziskave oceniti tudi notranjo podobo omenjenih prodajaln.

V okviru analize sem želela:

- **opredeliti področja**, ki na podlagi rezultatov raziskave **potrebujejo izboljšave** in nakazati rešitve oz. možnosti za izboljšanje obstoječega stanja;
- narediti **primerjavo** med posameznimi knjigarnami in ugotoviti katere po ocenjevalnih kriterijih odstopajo od drugih v pozitivnem in negativnem smislu.

Z raziskavo sem preverjala naslednje hipoteze:

- Ko kupec potrebuje dober nasvet, prodajalec zna svetovati.
- Novosti in knjige po promocijskih cenah so vedno izpostavljene na dobro vidnih mestih.
- V knjigarnah ni možnosti prebiranja knjige sede.

7.3.2 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista

Scenarij je skupek navodil in priporočil o tem, kako naj bi se navidezni kupec vedel pri ocenjevanju prodajnih mest. Navidezni kupec ga mora skupaj z ocenjevalnim listom dobro preučiti. Scenarij za opravljanje raziskave navideznega nakupovanja v izbranih 6 prodajalnah podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. je podan v Prilogi 1.

V scenariju obiska je poleg vseh navodil in priporočil navideznim kupcem postavljena tudi temeljna smernica: kupovati knjigo kot darilo prijatelju

Ocenjevalni list (Priloga 2) poleg splošnih podatkov o raziskavi vsebuje naslednje postavke:

- **Prodajno osebje v knjigarni**
 - Prijaznost in pozornost prodajalcev
 - Strokovnost prodajalcev
 - Iniciativnost prodajalcev in usmerjenost h kupcu v fazi nakupa
- **Urejenost prodajalcev**
- **Notranja podoba prodajalne**

Ker v tej raziskavi ni vnaprej predstavljeno, katere so tiste prvine, ki so bistvene pri ocenjevanju, jih je bilo treba najprej opredeliti. Tu sem se opirala predvsem na rezultate raziskave o zadovoljstvu obiskovalcev knjigarne Konzorcij, ki sem jih predhodno predstavila.

V samem ocenjevalnem listu so ponavadi nekatera vprašanja bolj pomembna od drugih, zato sem tudi jaz vključila nekaj vprašanj, ki niso tako pomembna, so pa koristna pri ugotavljanju ozadja nakupovalne izkušnje.

Ocenjevalni list vsebuje 22 vprašanj. Vsa so zaprtega tipa, z odgovori da/ne, saj so takšna vprašanja enostavna za razumevanje, primerna za hitro izpolnjevanje in jih je relativno enostavno analizirati. Poleg možnega odgovora da/ne lahko navidezni kupci v polje »komentar« podajo tudi svoja opažanja, pripombe itd. Pri enem od vprašanj ima navidezni kupec tudi možnost izbrati vzrok določenega dejanja.

Za ocenjevanje prijaznosti in pozornosti prodajalcev in pa pri ocenjevanju strokovnosti sem uporabila 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico. Ocena 1 pri obkroženem »DA« pomeni najnižjo oceno določenega kriterija ocenjevanja, ocena 5 pa najvišjo. Ocenjevalno lestvico sem uporabila, da bi lahko boljše izvedla primerjavo med posameznimi prodajalnami. Če namreč navidezni kupec na vprašanje o tem, ali je prodajalec poznal knjige, ki jih je ponudil, odgovori pritrdilno, na podlagi tega še ne moremo vrednotiti prodajalčevega znanja o izdelku. Z oceno od 1-5 pa je že mogoče sklepati, da je prodajalec pokazal slabo, povprečno ali zelo dobro znanje pri ponujanju določene knjige. Na koncu ocenjevalnega lista sem označila tudi prostor za oceno splošnega vtisa, ki si ga je navidezni kupec ustvaril ob obisku določene prodajalne.

Sestava dobrega scenarija in ocenjevalnega lista je zelo zahtevno delo. Velja opozoriti, da scenarij obiska nikakor ne more biti tako celovit, da bi vnaprej določal ravnanje navideznih kupcev za vsako prodajno situacijo. V ocenjevalnem listu je potrebnih čim več objektivnih, merljivih elementov, da bi tako zmanjšali subjektivne poglede navideznih kupcev. Prav tako je treba zagotoviti usklajenost scenarija in ocenjevalnega lista s cilji raziskave.

7.3.4 Pridobivanje in priprava navideznih kupcev

Za ocenjevanje z metodo navideznega nakupovanja potrebujemo primerne navidezne kupce. Za potrebe lastne raziskave sem se odločila, da vlogo navideznega kupca izpeljem sama (oznaka A) in da med prijatelji in znanci najdem še nekoga (oznaka B), ki bi bil pripravljen sodelovati. Za dva navidezna kupca sem se odločila, da bodo pridobljeni rezultati bolj objektivni. Za veljavnost navideznega nakupovanja namreč ni potrebno tako veliko število opazovanj oziroma obiskov posamične lokacije, saj ima posamezen obisk

navideznega kupca veliko večjo težo kot odgovori posameznika v običajni kvantitativni raziskavi.⁵

Nihče od navideznih kupcev ni strokovnjak na področju knjig, saj ocenjevalci prodajnih storitev ne smejo izstopati, biti morajo nevidni v tem smislu, da se jih ne prepozna od običajnih kupcev.

Drugemu navideznemu kupcu sem ustno pojasnila celotni proces navideznega nakupovanja, da bi bolje razumel, kakšna je njegova naloga in kaj se od njega pričakuje. Opozorila sem ga tudi na objektivnost in nepristranskost pri ocenjevanju. Skupaj sva pregledala scenarij in odpravila nejasnosti v zvezi z vprašanji v ocenjevalnem listu. V pisni obliki sem priložila tudi kodeks ESOMAR, ki naj bi ga upošteval pri svojem delu.

7.3.5 Ocenjevanje

Oba navidezna kupca sva v posamezni prodajalni opravila po en obisk. Raziskava na terenu je potekala od 6.6. do 10.6.2005 in je zajela 12 obiskov prodajnih mest.

Oba navidezna kupca sva imela nekaj težav s priklicem iz spomina. To je seveda razumljivo, saj sva bila oba prvič v takšni vlogi, pri vsakdanjih nakupih pa človek ni pozoren na toliko podrobnosti. Težav z napačnim razumevanjem vprašanj ni bilo. Vsi vprašalniki so bili pravilno in v celoti izpolnjeni.

Največ razlik v ocenah se je pokazalo pri ocenjevanju kakovosti prodajnih stikov. Do teh razlik ni prihajalo samo med knjigarnami, temveč so se pokazale razlike tudi znotraj posamezne knjigarne. Možni razlogi za različne ocene prodajalcev med knjigarnami in tudi znotraj knjigarn:

- Prodajalci se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih in sposobnostih (umske, telesne, čutilne...), zato tudi različno obvladajo prodajne spretnosti in veščine. Povsem mogoče je, da je eden navidezni kupec pri svojem obisku knjigarne naletel na zelo prijaznega in ustrežljivega prodajalca, drugi navidezni kupec pa je v isti knjigarni vzpostavil pogovor s povprečnim ali povsem neustrežljivim prodajalcem.
- Prodajalci ne obravnavajo vseh kupcev enako. Prodajalci na podlagi izkušenj lahko »prepoznajo« dejanske kupce in jim namenijo vso pozornost.
- Kupci so lahko pri ocenjevanju prodajaln subjektivni. Čeprav je v ocenjevalnem listu največ zaprtih vprašanj (DA/NE), da se zagotovi večja objektivnost raziskave, so kupci lahko subjektivni. Prav tako je možno, da na njihovo oceno vplivajo izkušnje, ki

⁵ Večina podjetij najame 3-5 navideznih kupcev mesečno, da ocenijo poslovanje podjetja.

so jih imeli z določenimi prodajalci in knjigarnami v preteklosti. Reprezentativnost je v veliki meri odvisna od tega, kako dobro so navidezni kupci usposobljeni za opravljanje tega dela.

- Različne situacije v knjigarnah. Različne ocene pri ocenjevanju prodajalcev znotraj ene knjigarne in med knjigarnami so lahko tudi rezultat tega, da ni mogoče zagotoviti enake ali podobne situacije pri obiskih navideznih kupcev. Na primer, ne moremo vplivati na to, koliko kupcev se nahaja v knjigarni takrat, ko jo obišče navidezni kupec. Prav tako so lahko slabše ocene posledica tega, da je moral prodajalec v času obiska navideznega kupca opravljati še kakšno drugo delo. Vsak prodajni obisk je drugačen od predhodnega, zato ga ne moremo ponoviti in sklepati, da je prejšnji navidezni kupec ocenjeval nepravilno.

7.3.6 Analiza podatkov

Na podlagi izpolnjenih ocenjevalnih listov navideznih kupcev je treba podatke analizirati in izdelati pisno poročilo. Pri tem se ne sme analizirati vsakega prodajnega obiska posamično, saj na podlagi ocene enega navideznega kupca ne moremo na splošno sklepati o kakovosti prodajnih stikov v določeni prodajalni. Velja omeniti, da nam tudi analiza ocen dveh navideznih kupcev še ne poda pravega stanja, vendar nam vseeno v grobem prikaže trenutno kakovost storitve v posamezni knjigarni. Iz stroškovnega vidika je bilo težko pridobiti več navideznih kupcev, zato v tej raziskavi sodelujeva zgolj dva.

Za lažje analiziranje rezultatov raziskave sem si najprej pripravila tabelo (Priloga 3) v katero sem pozneje vnašala vse odgovore navideznih kupcev. Vrstice v tabeli prikazujejo vprašanja, ki sem jih razdelila na poglavja glede na ocenjevalni list. Navpično v tabeli so prikazani prodajni obiski navideznih kupcev A in B v določeni knjigarni.

Odgovore sem ovrednotila na naslednji način:

- Vsak odgovor »DA« je ovrednoten s 5 točkami
- Odgovor »NE« prinaša 0 točk

Vprašanja v sklopu ocenjevalne lestvice se točkujejo z ustrezno obkroženo oceno (od 1 do 5). Ocena 1 pri obkroženem odgovoru »DA« pomeni najnižjo oceno določenega kriterija ocenjevanja, ocena 5 pa najvišjo oceno za odlično opravljeno storitev prodajalca. Odgovor »NE« pomeni, da določeno dejanje pri prodajalcu ni bilo prisotno in se ovrednoti z 0 točkami. Posamezno vprašanje določeni knjigarni lahko prinese največ 10 točk, če upoštevamo ocene obeh navideznih kupcev.

Rezultate sem vsebinsko in grafično prikazala tako, da bo iz njih razvidno, kakšna je kakovost prodajnih stikov v šestih izbranih knjigarnah podjetja Mladinska knjiga Trgovina. Prav tako sem predstavila urejenost prodajalcev in notranjo urejenost knjigarn. Te rezultate

sem prikazala po posameznih kriterijih ocenjevanja, saj sem tako najlažje ugotovila, katere knjigarne po teh kriterijih odstopajo od drugih v pozitivnem in negativnem smislu. V vsebinski del analize sem vključila tudi komentarje navideznih kupcev, ki sva si jih zabeležila v času ocenjevanja.

Ocenjevanje prodajalcev v fazi nakupa sva navidezna kupca izvedla le v eni izmed šestih knjigarn, saj bi bili stroški nakupa 12-ih knjig preveliki. Rezultate tega kriterija ocenjevanja sem predstavila samostojno, saj ne moremo narediti primerjave z drugimi knjigarnami.

7.3.7 Predstavitev rezultatov po posameznih kriterijih

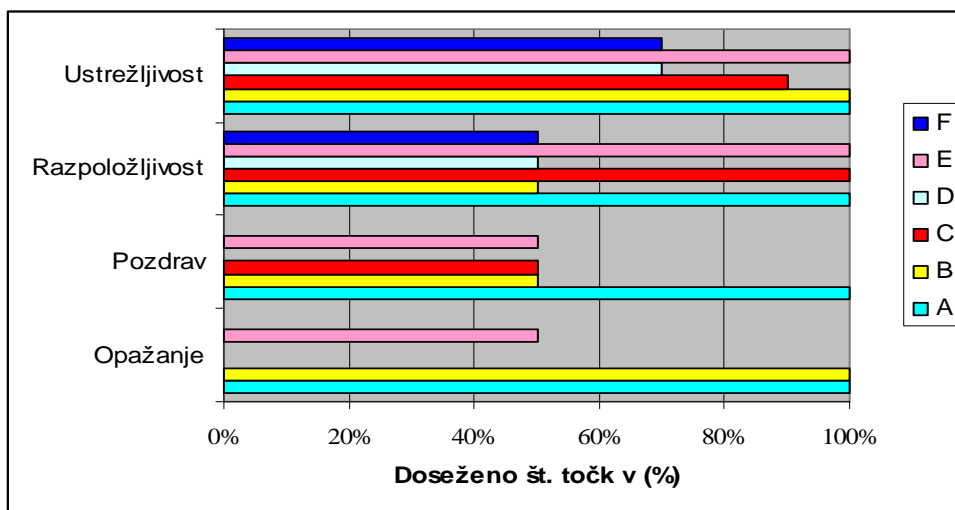
7.3.7.1 Prodajno osebje

- Prijaznost in pozornost prodajalcev

Na splošno lahko rečem, da so ocenjeni prodajalci v izbranih knjigarnah prijazni. V 42 % primerov so bili navidezni kupci opaženi in prav v tako tudi pozdravljeni. Prodajno osebje se je izkazalo kot zelo ustrezljivo in pripravljeno pomagati.

Število točk, izraženo v odstotkih, ki so jih prodajalci dosegli pri vprašanjih o pozornosti in prijaznosti v posameznih knjigarnah, je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Prijaznost in pozornost prodajalcev po posameznih knjigarnah



Vir: Lastna izvedba, 2005.

V knjigarnah z oznako »C«, »D« in »F« nihče od dveh navideznih kupcev ni bil opažen, prav tako tudi ni bil pozdravljen. V knjigarni »D« je več prodajalk klepetalo med seboj in so me celo napotile do druge prodajalke, ko sem potrebovala pomoč. Pri tem vprašanju so se najbolj izkazali prodajalci knjigarne »A«, ki so v obeh primerih navideznega kupca opazili pri vstopu v knjigarno in ga tudi pozdravili. Kot lahko vidimo na sliki 4, so

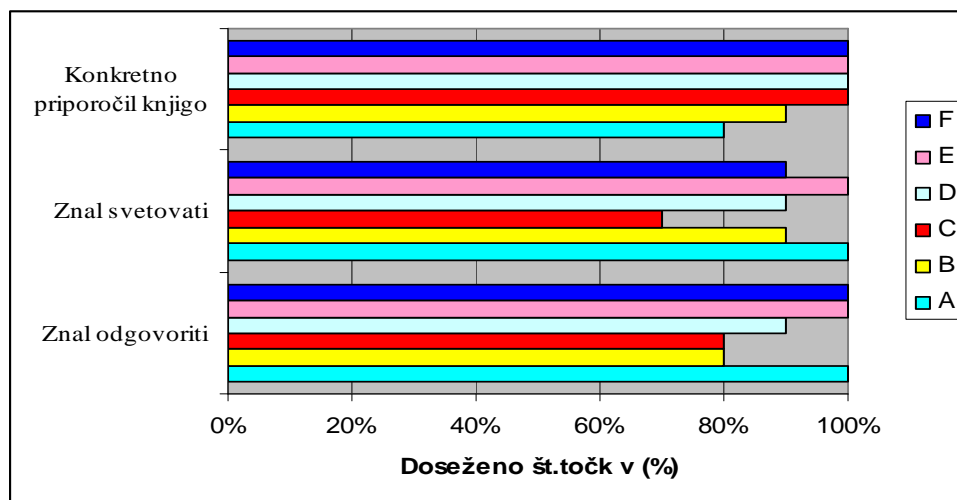
prodajalci v večini knjigarn zelo ustrezljivi, pripravljeni pomagati, nekaj odstotkov manj so dosegli le prodajalci v knjigarni »D« in »F«.

Tudi razpoložljivost prodajalcev, ko sva jih navidezna kupca potrebovala, je bila v večini primerov zelo dobra. V primerih, ko prodajalec ni bil razpoložljiv se je le-ta posvečal drugi stranki ali je govoril po telefonu.

- Strokovnost

Prodajalci so v vseh primerih pokazali zelo veliko mero strokovnosti, saj so vsi znali odgovoriti na zastavljena vprašanja ter tudi svetovati. V vseh primerih so prodajalci tudi konkretno priporočili knjigo oz. več knjig. Opaziti je bilo mogoče, da je večina prodajalcev ponudila podobni izbor knjig, pri vedno enakem vprašanju navideznega kupca. Največ strokovnosti so pokazali prodajalci v knjigarni »E«, saj so pri vseh vprašanjih dosegli 100 % število točk. Tu velja omeniti, da sva bila oba navidezna kupca zelo zadovoljna s priporočeno knjigo. Prav tako so se zelo dobro izkazali prodajalci v knjigarni »F«. Po številu točk so se najslabše odrezali prodajalci v knjigarni »C«, ki so dosegli 83 % vseh možnih točk. Vendar je tudi to število točk nadpovprečno.

Slika 5: Strokovnost prodajalcev po posameznih knjigarnah



Vir: Lastna izvedba, 2005.

- Iniciativnost in usmerjenost h kupcu

Eno od vprašanj v ocenjevalnem listu je preverjalo, če prodajalec pristopi brez izražene želje navideznega kupca. V 58 % primerov je prodajalec pristopil sam, kar kaže na to, da so prodajalci na splošno dovolj iniciativni vsaj kar se tiče začetnega pristopa. Najbolje so se izkazali prodajalci v knjigarni »A« in »C«.

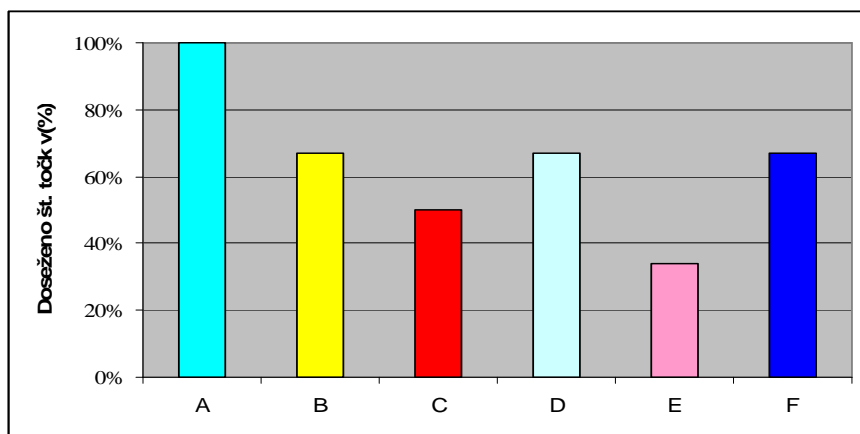
Poleg tega sva navidezna kupca ocenjevala tudi iniciativnost prodajalcev in usmerjenost h kupcu v fazi nakupa. To področje ocenjevanja je bilo izvedeno le v eni knjigarni, in sicer v

knjigarni »D«. Oba obiska navideznih kupcev sta dala enake rezultate, ki pa niso nič kaj vzpodbudni. Prodajalec na blagajni ni v nobenem primeru vprašal po namenu nakupa, posledično tudi ni mogel ponuditi dodatne storitve kot npr. zavijanje darila. Navideznima kupcema ni ponudil dodatnega nakupa, npr. knjigo, ki ima promocijsko ceno. Prav tako je tiho čakal na kupca kakšno obliko plačila bo uporabil, brez kakršnegakoli vprašanja. Pri vseh štirih vprašanjih so prodajalci v knjigarni »D« dosegli 0 točk.

7.3.7.2 Urejenost prodajalcev

Pri ocenah urejenosti prodajalcev se je izkazalo, da imajo le v knjigarni »A« enotna delovna oblačila, v vseh drugih knjigarnah pa je prodajalec oblečen po želji. V 75 % so prodajalci nosili priponko z imenom. Na prvi pogled so vsi prodajalci v vseh ocenjevanih knjigarnah delovali urejeno. Ocene urejenosti prodajalcev prikazujem na Sliki 6.

Slika 6: Urejenost prodajalcev po posameznih knjigarnah



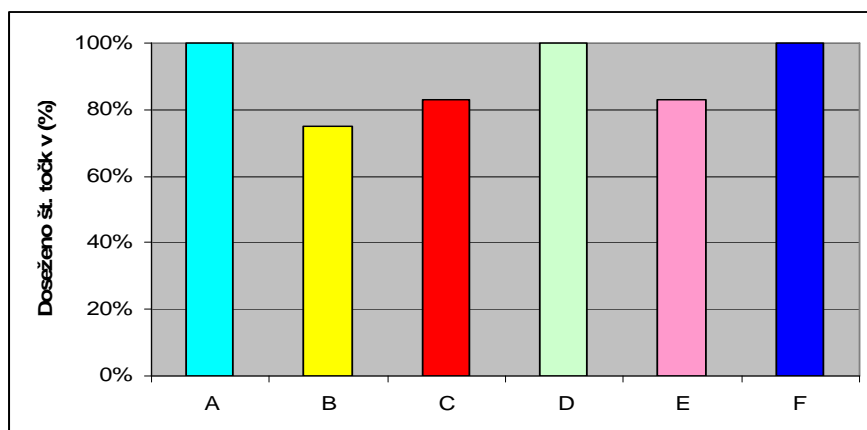
Vir: Lastna izvedba, 2005.

7.3.7.3 Notranja podoba prodajalne

Notranja podoba knjigarne ima pri kupcih na knjižnem trgu velik pomen, zato sem temu kriteriju ocenjevanja posvetila precejšnjo pozornost. Knjigarne so se v večini primerov izkazale za zelo dobro urejene, predvsem kar se tiče pregledne razporejenosti knjig po posameznih področjih. Opaziti je bilo mogoče razlike v natančnosti razporeditve knjig po posameznih področjih. V večini knjigarn so posamezna področja kot npr. leposlovje, priročniki itd. razdelana še bolj natančno, kar omogoča, da se kupec lažje znajde. Pripombe s strani navideznih kupcev so bile na knjigarno »C«, kjer knjige sicer so razporejene pregledno po področjih, vendar so npr. pri leposlovju knjige preveč pomešane med seboj in bi lahko bile razporejene še po področjih znotraj leposlovja. To lahko pojasnimo z dejstvom, da je bila ponudba knjig v tej knjigarni precej majhna in so se zato različne vrste leposlovja znašle na skupni polici.

V vseh knjigarnah so nameščene označevalne table za vsebinska področja, čeprav so v nekaterih knjigarnah nameščena takoj pod strop oz. previsoki na steni s policami, kar onemogoča dober pregled, ko je kupec že pri policah. Prav tako imajo v vseh knjigarnah izpostavljene določene knjige, ki so v večini tudi na dobro vidnih mestih, kar sem predvidevala že pred začetkom raziskave. Pred samo izvedbo raziskave sem predvidevala, da v knjigarnah ni mogoče prebirati knjig sede. Izkazalo se je, da ima kupec povsod možnost samostojnega ogleda knjig, prav tako se je skoraj v vsaki ocenjevani knjigarni našel vsaj en stol, ki je namenjen mirnemu pregledovanju izbrane knjige. Navidezna kupca sva bila izjemno zadovoljni s knjigarno »E«, ki je imela poleg stolov nameščene tudi mize.

Slika 7: Notranja podoba knjigarne



Vir: Lastna izvedba, 2005.

7.3.8 Splošna ocena kakovosti storitve

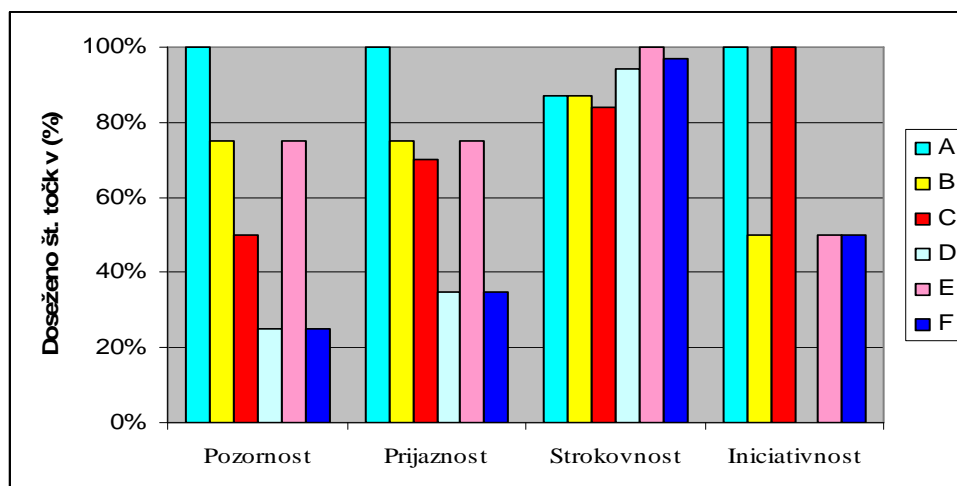
Osrednji del te raziskave predstavlja ocenjevanje strokovnosti prodajnega osebja in notranje podobe knjigarne. Ti dve področji sta uvrščeni zelo visoko na lestvici pomembnosti, ki so jo oblikovali obiskovalci knjigarn v eni izmed raziskav, ki so že bile predstavljene v tej nalogi. Na tem področju so bile opazovane knjigarne v primerjavi z drugimi ocenjevalnimi kriteriji tudi najboljše ocenjene. Odstotek doseženih točk vseh opazovanih kriterijev ocenjevanja prodajnega osebja (pozornost, prijaznost, strokovnost in iniciativnost) prikazuje Slika 8, na str. 35.

Raziskava je pokazala, da pri oceni strokovnosti prodajnega osebja ne prihaja do večjih razlik med posameznimi knjigarnami. Vse knjigarne so dosegle zelo visok odstotek doseženega števila točk. Največ razlik med knjigarnami prihaja pri kriterijih ocenjevanja pozornosti in prijaznosti, ki pa glede na že narejene raziskave kupcem nista najpomembnejši dejavniki pri obisku knjigarne. Moja domneva, da prodajalec zna svetovati, ko kupec potrebuje nasvet, se je s tem potrdila.

Drugi pomembni dejavnik pri obisku knjigarne je notranja podoba knjigarne. Tudi tu so bili rezultati v povprečju izjemno dobri, razlike pa so se pokazale glede na velikost

posamezne prodajalne. V nekaterih knjigarnah se srečujejo z zelo veliko prostorsko stisko, kar jim ne omogoča dovolj pregledne razporeditve knjig v prostoru. Tu lahko omenim, da je bil v knjigarni »B« nameščen celo sklop drsnih polic, ki jih je morala prodajalka odmakniti, da mi je lahko ponudila zeleno knjigo. Če bi v tem primeru kupec sam iskal zeleno knjigo, jo verjetno niti ne bi našel, saj ne bi pomislil na odmik polic. Prostorska stiska onemogoča tudi dobro izpostavitve novosti oz. knjig po promocijski ceni in namestitve stolov za pregledovanje knjig.

Slika 8: Ocene knjigarn po kriterijih ocenjevanja dela prodajalcev



Vir: Lastna izvedba, 2005.

Še enkrat bi omenila oceno kakovosti storitve v fazi nakupa, do katerega je prišlo sicer samo v eni knjigarni. Prodajalec na blagajni ni v nobenem primeru (nakup je bil opravljen 2x) povprašal po namenu nakupa niti ni ponudil dodatnega nakupa kot npr. knjige, ki ima v tem mesecu promocijsko ceno. Nezainteresirano je stal pri blagajni in čakal na plačilo kupca.

Glede na vse kriterije ocenjevanja, se je po številu doseženih točk v (%) najbolje izkazala knjigarna »A« s kar 98 %, najslabše pa knjigarna »C« s 70 %.

7.4 POVZETEK ANALIZE IN PREDLOG STRATEGIJE

Povpraševanje po raziskavah navideznega nakupovanja bo v prihodnjih letih naraščalo, saj se podjetja zavedajo, da storitvene aktivnosti v prodajalnah dvigujejo zaznavno vrednost nakupa in s tem izboljšujejo konkurenčnost prodajalne. Storitve so torej pomemben dejavnik strategije trgovskega podjetja, zato je zelo pomembno, da podjetje ugotovi, katere so tiste storitve, ki imajo v očeh kupca največjo veljavo.

Prek raziskave Analiza zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij (Mohorič, 2004), ki je bila iztočnica za mojo raziskavo, sem ugotovila, da so kupcem na knjižnem trgu najpomembnejši dejavniki pri nakupu knjige sama ponudba knjigarne, notranja podoba

knjigarne, strokovnost prodajalcev in ugodno reševanje težav in pritožb. V svoji analizi sem preverjala predvsem strokovnost prodajalcev v izbranih knjigarnah in notranjo podobo knjigarne. Preverila sem tudi urejenost prodajalcev, prijaznost in pozornost prodajalcev ter njihovo iniciativnost in usmerjenost h kupcu v fazi nakupa.

Ocenjevanje po posameznih kriterijih je pokazalo, da so na splošno prodajalci v izbranih knjigarnah zelo strokovni, znajo svetovati in vedno ponudijo tudi konkretne rešitve. Tudi ocena notranje podobe knjigarn je v povprečju zelo visoka, največja odstopanja pa se pokažejo pri knjigarnah s prostorsko stisko. Največ razlik v ocenah posameznih knjigarn prihaja pri ocenjevanju prijaznosti in pozornosti, ki pa glede na opirajočo se raziskavo (Analiza zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij) nista eden izmed pomembnejših dejavnikov pri nakupu knjige. Kritična pa je ocena dela prodajalcev v fazi nakupa, v izbrani knjigarni, kjer sva navidezna kupca opravila tudi nakup.

Opaziti je bilo da kar nekaj prodajalcev v knjigarnah ne nosi priponke z imenom, kar je v veliki knjigarni, kjer je veliko prodajalcev, povzročalo nekaj težav, saj je bilo težko razločiti prodajalca od kupca.

Glede na ugotovitve narejene raziskave lahko ponudim nekaj **smernic**, ki bi lahko **izboljšale obstoječe stanje** na področjih, ki so se izkazala za šibka.

Na področju **prostorske stiske** bi morale podjetje Mladinska knjiga Trgovina dobro razmisliti, katere so tiste knjigarne, ki bi potrebovale večji prostor glede na velikost kraja, v katerem je poslovna enota locirana. Opaziti je bilo mogoče, da je ena od ocenjevanih knjigarn z veliko prostorsko stisko edina poslovna enota podjetja v kraju, ki se uvršča med največja mesta v Sloveniji. Predlagam tudi, da podjetje razmisli o boljši razporeditvi prodajnih polic po prostoru. V manjših knjigarnah so poleg polic ob stenah po prostoru nameščeni tudi sklopi polic, ki so včasih preveč natrpani skupaj, zraven pa se znajdejo še različna stojala, kar otežuje gibanje po knjigarni. Namesto take vrste polic bi lahko namestili razstavne mize, kjer kupec hitreje opazi želeno knjigo.

Bolj kritično področje, ki vsekakor potrebuje izboljšavo obstoječega stanja, je **delo prodajalcev v fazi nakupa**. Prodajalci v izbrani knjigarni niso pokazali niti malo prodajne iniciative, kar pa je škoda, saj na ta način morda celo izgubljajo prodajne priložnosti. To je mogoče izboljšati predvsem z večjim motiviranjem prodajalcev. Menim, da bi vidne rezultate podjetje lahko doseglo, če bi izobraževalne programe povežalo z motiviranjem in nagrajevanjem zaposlenih. Z nagradami najboljšim prodajalcem bi krepili vrednoto aktivnega pristopa k prodaji.

Sem mnenja, da bi vsi prodajalci v knjigarnah morali nositi enotno oblačilo, saj bi s tem omogočali kupcem lažjo prepoznavnost. Tudi **priponka z imenom** bi morala biti obvezen

del prodajalčevega celostnega izgleda. Prodajalce bi bilo treba večkrat opomniti, kako pomembna je priponka z imenom in da se le s tem ločijo od kupcev.

Zgoraj predlagane smernice se nanašajo le na 6 izbranih knjigarn podjetja Mladinska knjiga Trgovina. Rezultati analize zadovoljstva obiskovalcev knjigarne Konzorcij, ki so bili iztočnica moji raziskavi, ne omogočajo posplošitve preferenc obiskovalcev drugih knjigarn. Za res pravo oceno kakovosti storitve v posamezni knjigarni bi bilo treba v raziskavo vključiti 3-5 navideznih kupcev, kar pa s stroškovnega, časovnega in kadrovskega vidika presega okvir te diplomske naloge.

Glede na omenjene omejitve raziskave podjetju Mladinska knjiga trgovina predlagam, da se za realno oceno kakovosti storitev svojih prodajalnih loti bolj poglobljene raziskave. Pred samo izpeljavo raziskave pa naj upošteva naslednje točke:

- **Seznanitev zaposlenih z raziskavo navideznega nakupovanja**

Po kodeksu ESOMAR je treba pred izvajanjem navideznega nakupovanja zaposlene in pristojne obvestiti, da se bo navidezno nakupovanje izvajalo. Še prej pa jim je treba pojasniti naravo in cilje takšnih raziskav in podati zagotovila, da kot posamezniki ne bodo identificirani ter da nad njimi ne bodo izvedene nikakršne sankcije, ki bi izhajale iz tovrstne raziskave. Podjetje naj zaposlenim poudari, da si želi nenehno razvijati kakovost svojih storitev, katerih del so tudi zaposleni sami in da bodo samo s skupnim sodelovanjem lahko dosegali zares kakovostno storitev. Ker trenutno podjetje še ne ve, katera so tista področja, ki potrebujejo izboljšave, bo izvedlo tehniko navideznega nakupovanja. Zaposlenim je treba navidezno nakupovanje predstaviti tako, da se ne bodo počutili ogrožene ampak, da jih bo to motiviralo k boljšemu delu.

- **Oblikovanje kriterijev ocenjevanja**

Za lažje oblikovanje ocenjevalnega lista mora podjetje opredeliti, kateri dejavniki storitve so pri ocenjevanju ključni. Ena od možnosti je, da v to podjetje vključi zaposlene, s katerimi razpravlja o njihovih občutkih, njihovih izkušnjah s strankami in s samo storitvijo. Na podlagi tega se pripravi seznam karakteristik, ki v očeh prodajalcev predstavljajo pomembno mesto pri interakciji s stranko. Sočasno se izvede raziskava zadovoljstva kupcev, ki odkrije, kateri elementi storitev ali odnosov s strankami so za kupce knjig bolj in kateri manj pomembni in kako so z njimi zadovoljni. Informacije, pridobljene prek teh raziskav se nato združi in se uporabi za osnovanje ocenjevalnega lista. Brez teh informacij navideznega nakupovanja sploh ne moremo izvajati.

Dobro je, da ima podjetje oblikovane tudi standarde o kakovosti storitve (npr. kako je treba izraziti vljudnost, ustrežljivost, prijaznost; kako podrobno mora poznati karakteristike posamezne knjige itd.), saj je potem ocenjevanje ravni storitev s strani navideznih kupcev

nekoliko lažje, zaposleni pa vedo, kakšna so pričakovanja delodajalca v zvezi z njihovim nastopom v razmerju s stranko.

- **Ocenjevanje**

Za realno oceno poslovanja podjetja je treba mesečno najeti od 3 do 5 navideznih kupcev, ki ocenjujejo prodajno enoto. Vsak od njih obišče prodajno enoto le enkrat ali dvakrat v eni izvedeni raziskavi. Pomembno je, da podjetje po določenem času ocenjevanje kakovosti storitev ponovi, saj se le tako vidi napredek na področjih, kjer so bile potrebne izboljšave.

Podjetje se mora zavedati, da je navidezno nakupovanje najučinkovitejše takrat, ko ga združimo z drugimi raziskovalnimi tehnikami. Seveda je izbira kombinacije odvisna od ciljev podjetja. Za lažje oblikovanje ocenjevalnega lista sem podjetju predlagala, da pridobi nekaj informacij tudi prek raziskave o zadovoljstvu kupcev. Pridobljene rezultate te raziskave bi lahko uporabilo v kombinaciji z raziskavo navideznega nakupovanja. Raziskava zadovoljstva kupcev bi pokazala šibke točke poslovanja podjetja in kako so stranke zadovoljne s posameznimi elementi poslovanja podjetja, navidezno nakupovanje pa bi dalo objektivne podatke o tem, kaj se je dejansko zgodilo v interakciji prodajalec/kupec in katere elementi storitve v knjigarni so/niso prisotni. Na podlagi rezultatov obeh raziskav podjetje lahko vpelje spremembe oziroma izboljšave na področjih, kjer je to potrebno. Vsekakor pa je potrebno preveriti ali se uvedene spremembe dejansko izvajajo in če so uvedene spremembe pripeljale do zaznave kupcev.

Še ena možna kombinacija z uporabo narejene raziskave o zadovoljstvu kupcev in navideznega nakupovanja bi lahko služila primerjavi med posameznimi knjigarnami. Če raziskava pokaže različno stopnjo zadovoljstva v različnih knjigarnah, lahko za navideznim nakupovanjem ugotovimo, če nezadovoljstvo izhaja iz kakovosti storitev ali pa je treba vzroke iskati kje drugje.

8. SKLEP

Tehnika navideznega nakupovanja ni namenjena vohunjenju za zaposlenimi, temveč je zelo dobro izdelan plan, ki služi kot trženjsko orodje za izboljšanje kakovosti storitev. Navidezno nakupovanje ima pozitivne učinke tako za podjetja kot tudi za stranke. Z vključitvijo prodajnega osebja ga lahko uporabimo za izboljšanje stikov s strankami tako, da se zaposleni osredotočijo na tisto, kar je za stranke najpomembnejše. Podjetjem tehnika navideznega nakupovanja omogoča, da so bolj pozorna na podružnice, ki dosegajo slabše rezultate. Stranke pa pridobijo zaradi izboljšane in bolj konsistentne ravni izvajanja v vseh podružnicah določenega podjetja.

Na kratki rok navidezno nakupovanje vodi do izboljšanja kakovosti storitev, vendar pa na dolgi rok lahko privede do samozadovoljstva prodajnega osebja glede na izvedeno storitev. Prav tako se s časoma lahko pokaže pomanjkanje motivacije za izboljšanje kakovosti

storitev pri zaposlenih. Rešitev za to je nenehno posodabljanje standardov izvajanja storitev in različno nagrajevanje. Prodajno osebje je treba redno obveščati z rezultati, pridobljenimi s tehniko navideznega nakupovanja.

Uporabnost tehnike navideznega nakupovanja se še poveča, če jo podjetja kombinirajo z drugimi, bolj tradicionalnimi raziskavami, recimo z raziskavo zadovoljstva potrošnikov, analizo prodaje...

V svoji raziskavi sem predvsem zbirala informacije o interakciji prodajnega osebja v izbranih knjigarnah podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. in ocenjevala notranjo podobo knjigarn. Za lažje delo sem za iztočnico uporabila že narejeno raziskavo o zadovoljstvu obiskovalcev knjigarne Konzorcij. Z analizo primarnih podatkov sem prišla do zanimivih zaključkov. Prodajno osebje se je na splošno izkazalo kot zelo strokovno usposobljeno, kar sem na začetku raziskave tudi predvidevala. Dejavniki zadovoljstva kupcev, razvrščeni po pomembnosti, ki so bili iztočnica za nadaljnje delo, dosegajo zelo lepe rezultate po posameznih knjigarnah. Odstopanja se pojavljajo predvsem pri zunanji urejenosti prodajnega osebja (enotnost delovnega oblačila, nošenje priponk) in pri kriteriju »prijaznosti in pozornost prodajnega osebja«. Notranjost prodajaln je urejena po željah kupcev, problem nekaterih knjigarn pa je prostorska stiska.

Iz narejene analize lahko sklepam, da se v vsaki prodajni enoti najde področje, ki bi potrebovalo izboljšavo. Zato menim, da je uporaba tehnike navideznega nakupovanja zelo dobrodošla v vseh podjetjih, ki imajo opravka s storitvami, če si kupcem želijo nuditi kakovostno storitev. Končni cilj izvajanja navideznega nakupovanja je dosežen v celoti, ko dvigne motivacijo in ponuja možnost nagrajevanja zaposlenih, hkrati pa zaradi izboljšane ravni storitev pridobijo korist tudi kupci.

LITERATURA

1. Bare Michael: Proper use of mystery shopper report. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=552], 3.3.2005.
2. Beiting Jan: Taking the mystery out of patient satisfaction. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=651], 13.12.2004.
3. Bitner Mary Jo: Evaluating service encounters: The effect of physical surroundings and employee response. Journal of Marketing, New York, 54 (1990), 2, str. 69-82.
4. Brešar Iskra Alenka: Odkriti misterij navideznega nakupovanja. Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 227, str. 36-37.
5. Brešar Iskra Alenka: Kakšni so vaši stiki s strankami. Manager, Ljubljana, 2000a, 3, str. 40-42.
6. Bryson Jim: Mystery shopping: uses and abuses. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=938], 23.3.2005.
7. Burshek John: Money metrics: Study seeks link between site satisfaction and revenues. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=553], 13.12.2004.
8. Buxton Elaine: Similar but different. A comparison of mystery shopping studies and customer satisfaction studies. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=553], 13.12.2004.
9. Connors Tracey: Similar but different: Mystery shopping isn't customer research. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=1074], 23.3.2005.
10. Dermol Valerij: Navidezno nakupovanje: Skrivni kupci preverjali slovenske trgovine. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 24, str. 18.
11. Dill Sheldon: Part of the mix. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=960], 13.12.2004.
12. Erstad Margaret: Mystery shopping programmes and human resource management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, London, 10(1998), 1, str. 34-38.
13. Finn Adam: Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping. Journal of Retailing, Greenwich, 1999, 75, str. 195-217.
14. Grubiša Nikola: 21 skrivnosti najboljših prodajalcev. Ljubljana : Noviforum, 2002. 94 str.
15. Guido Donna: Constructing an effective mystery shopping program. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=298], 23.3.2005.
16. Gurney Peter: When mystery shopping goes bad. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=958], 13.12.2004.

17. Harper Gary: An established shopper program can be the answer for customer service management. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=305], 13.12.2004.
18. Hesselink Martijn, Wiele Ton: Mystery shopping: In-depth measurement of customer satisfaction. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, 2003
19. Jesson Jill: Mystery shopping demystified: Is it a justifiable research method?. The Pharmaceutical Journal, London, 272(2004), str. 615-617.
20. Lovelock Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing: European perspective. London : Prentice Hall Europe, cop., 1999. 718 str.
21. Kavran Tanja: Kažipot do zadovoljnega kupca. Relacije, Ljubljana. [URL: http://graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=253], 2001.
22. Kavran Tanja: Najdražje so nove stranke. ITEO Relacije, Ljubljana. [URL: http://graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=91], 1999.
23. Klučar Nada: Psihologija prodaje. Ljubljana : Srednja trgovska šola, 1995. 40 str.
24. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
25. Leeds Barry: Mystery shopping: From Novelty to Necessity. Bank Marketing, 27(1995), 6, str. 17-22.
26. Levy Michael, Weitz A. Barton: Retailing Management. Boston: McGraw-Hill, 2001. 754 str.
27. Lubin Paul: Using mystery shopping for discrimination and sales practices monitoring. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=304], 13.12.2004.
28. Malovrh Milena, Valentinčič Jože: Psihologija Prodaje. Ljubljana : Srednja trgovska šola, 1994, 162 str.
29. Michelson Mark: Taking the mystery out of mystery shopping. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=235], 23.3.2005.
30. Michelson Mark: The difference between mystery shopping and marketing research. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=653], 13.12.2004.
31. Mohorič Petra: Analiza zadovoljstva obiskovalcev knjigarne konzorcij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 50 str.
32. Moore Karen: The many uses of mystery shopping. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=456], 13.12.2004.
33. Newhouse Ilisha: Mystery Shopping Made Simple. McGraw-Hill, 2004. 224 str.
34. Petrov Sabina: Malo raziskav z navideznimi kupci. Finance, Ljubljana, 2002, 6, str. 20.

35. Potočnik Jana: Nakupno vedenje porabnikov na knjižnem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
36. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : GV založba, 2001, 417 str.
37. Schiffman Stephan: 25 najpogostejših napak pri prodaji in kako se jim izognemo. Radovljica : Euroshop, 1995, 125 str.
38. Semolič Andreja: Kakovost storitev v izobraževalni organizaciji in vpliv le-te na zvestobo porabnikov. Diplomsko Delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 42 str.
39. Serban Tanja: V koži navideznega kupca. Večer, Maribor, 2002, str. 36.
40. Swinburn John: Now more than ever: Why mystery shopping is crucial in today's unstable times. Quirk's Marketing Research Review. [URL: http://quirks.com/articles/article_print.asp?arg_articleid=956], 13.12.2004.
41. Tavčar Rudi: Se splača investirati v zadovoljstvo kupcev?. Gral-Iteo e-novice. [URL:http://www.graliteo.si/4_2_1clank.php?cid=868], 25.2.2005.
42. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L.: Delivering Quality Service. New York : The Free Press, 1990. 226 str.
43. Žnideršič Martin: Knjiga in trg. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1982, 287 str.
44. Žnideršič Martin, Podmenik Darja, Kocijan Gregor : Knjiga in bralci IV. Ljubljana : Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, 1999. 160 str.
45. Wilson Alan: The role of mystery shopping in the measurement of service performance. Managing Service Quality, 8(1998), 6, str. 414-420.

VIRI

1. Navidezno nakupovanje. [URL:http://www.graliteo.si/2_6_mystery.php], 2004.
2. ESOMAR guideline.[URL:<http://www.esomar.nl/guidelines/mysteryshopping.htm>], 20.1.2005.
3. Znoj Janja: Mystery shopping. [URL:http://www.ris.org./tr/1998_8.html], 10.12.2004.
4. ICC/ESOMAR - mednarodni kodeks tržnega in javnomnenjskega raziskovanja. [URL:http://www.gfk.si/4_6_povezave_esomar_kodeks.php], 20.1.2005.
5. Prodajna iniciativnost. [URL:<http://www.dermol-consulting-sp.si/iniciativnost.html>], 27.2. 2005.
6. Strokovnost prodajalcev. [URL: <http://www.dermol-consulting-sp.si/strokovnost.html>], 27.2. 2005.
7. Prijazna storitev in usmerjenost k kupcu. [URL: <http://www.dermol-consulting-sp.si/storitev.html>], 27.2. 2005.
8. Skrivnostni nakup. [URL: http://www.skrivnostni-nakup.com/s_content/nakup.html], 25.2.2005.

9. Standardi v maloprodaji. [URL: <http://www.merkur.si/slo/kariera/ljudje-04121.html>], 23.3.2005.
10. Tehnika prodaje. [URL: <http://sicl.bizland.com/prof/rac/letnik/99/nevenkan/stran3.html>], 20.3.2005.
11. Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d. [URL: <http://www.mladinska.com/emagcover.asp?emag=124825>], 20.4.2005.
12. Z navideznim nakupovanjem do izboljšanja kakovosti storitev. [URL: <http://www.graliteo.si/novice.php?NID=369>], 7.4.2005.
13. Guidelines on mystery customer research. [URL: <http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/revised/active/Mystery%20shopping%20guidelines.pdf>], 15.3.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: SCENARIJ ZA IZVAJAJE TEHNIKE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Navodila navideznim kupcem

Vaša naloga je, da ocenite delo prodajalcev in notranjo podobo 6 prodajaln podjetja Mladinska knjiga Trgovina d.d., ki so označene s črkami od A do F. Vsak navidezni kupec naj obišče vseh 6 knjigarn in na svojem ocenjevalnem listu označi, za katero knjigarno je šlo.

Pred izvajanjem raziskave si večkrat preberite ta scenarij in ocenjevalni list, saj morate dobro vedeti, na kaj je potrebno biti pozoren. Po končanem obisku posamezne knjigarne takoj izpolnite ocenjevalni list.

Smernice:

- ☞ Kupovati knjigo za darilo prijatelju; vprašati kakšna knjiga (leposlovje) bi bila primerna za darilo in katero prodajalec priporoča.

Pri izvajanju raziskave navideznega nakupovanja upoštevajte naslednje nasvete:

Ob vstopu v prodajalno ne stopite takoj do prodajalca, temveč sami odidite k policam in poskušajte poiskati primerno knjigo. Šele čez nekaj časa prosite za pomoč prodajalca . V tem času opazujte notranjo podobo prodajalne.

V petih knjigarnah ničesar ne kupujte, ampak izvajajte le poizvedovanje in z vprašanji preverjajte strokovnost prodajalca. Pojasnite, da kupujete darilo. Če vam bo prodajalec predlagal nekaj knjig, si jih oglejte, nato, pa ga vprašajte za nasvet, katero knjigo bi on priporočil. Na koncu se oklevajte z nakupom in prodajalcu prijazno povejte, da boste še malo razmislili.

V 6. knjigarni na koncu knjigo tudi kupite in opazujte, če vam bo prodajalec ponudil še kaj več kot pa samo to knjigo.

Pri obisku prodajalne se ravnajte po določilih kodeksa ESOMAR!

PRILOGA 2: OCENJEVALNI LIST

Podatki o navideznem kupcu:

Ime in priimek: _____

Oznaka prodajalne: Datum obiska: Čas ob vstopu v prodajalno: Čas ob izstopu iz prodajalne:

PRODAJNO OSEBJE V KNJIGARNI

A. Prijaznost in pozornost prodajalcev

1. Ali vas je prodajalec opazil, ko ste stopili skozi vrata prodajalne?

DA NE Komentar: _____

2. Ali vas je prodajalec pozdravil?

DA NE Komentar: _____

3. Ali je prodajalec pristopil brez vaše izražene želje?

DA NE Komentar: _____

4. Ali je bil prodajalec razpoložljiv, ko ste ga potrebovali?

DA NE Komentar: _____

5. Če ni bil razpoložljiv, zakaj se je to zgodilo?

- a) pozornost je posvečal drugi stranki
- b) govoril je po telefonu
- c) klepetal je s sodelavcem
- d) ni ga bilo v prodajalni
- e) drugo _____

		DA (obkrožite oceno -1-najnižja, -5- najvišja)	NE	Komentar
6.	Ali je bil prodajalec ustrežljiv (prijazen, pripravljen pomagati)?	1 – 2 – 3 – 4 – 5		

B. Strokovnost prodajalcev

		DA (obkrožite oceno -1-najnižja, -5- najvišja)	NE	Komentar
7.	Ko ste mu zastavili vprašanje, ali je znal dogovoriti?	1 – 2 – 3 – 4 - 5		
8.	Ko ste ga vprašali za nasvet, ali je znal svetovati?	1 – 2 – 3 – 4 - 5		
9.	Ali vam je tudi konkretno priporočil določeno knjigo?	1 – 2 – 3 – 4 - 5		

C. Faza nakupa (Iniciativnost prodajalcev in usmerjenost h kupcu)

10. Ali vas je prodajalec vprašal kakšen je namen nakupa?

DA NE Komentar: _____

11. Ali vam je ponudil dodatno storitev glede na namen nakupa (zavijanje darila)?

DA NE Komentar: _____

12. Ali vam je prodajalec poleg knjige, ki ste jo kupili, ponudil še dodaten nakup?

DA NE Komentar: _____

13. Ali vam je prodajalec pri plačilu ponudil različne oblike plačila (gotovina, kreditna kartica,...)?

DA NE Komentar: _____

UREJENOST PRODAJALCA

14. Ali je bil prodajalec oblečen v enotno delovno obleko?

DA NE Komentar: _____

15. Ali je nosil priponko z imenom?

DA NE Komentar: _____

16. Ali je na prvi pogled deloval urejeno (pričeska, obleka, čevlji,...)

DA NE Komentar: _____

NOTRANJA PODOBA PRODAJALNE

17. Ali so knjige pregledno razporejene po posameznih področjih?

DA NE Komentar: _____

18. Ali so za posamezna vsebinska področja vidno nameščene označevalne table?

DA NE Komentar: _____

19. Ali so bile izpostavljene posamezne knjige (novosti, promocijske cene,...)?

DA NE Komentar: _____

20. Če so posamezne knjige bile izpostavljene, ali so bile le te na dobro vidnem mestu?

DA NE Komentar: _____

21. Ali ima kupec možnost samostojnega ogleda knjige?

DA NE Komentar: _____

22. Ali so v prodajalni nameščeni stoli za pregledovanje knjig?

DA NE Komentar: _____

Splošni vtis

V prodajalni mi je bilo všeč:

V prodajalni mi ni bilo všeč:

PRILOGA 3: REZULTATI RAZISKAVE NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Kriterij ocenjevanja	Št. vpr.	KA		ΣKA	KB		ΣKB	KC		ΣKC	KD		ΣKD	KE		ΣKE	KF		ΣKF	Idealno št. točk
		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B					
PRODAJNO OSEBJE																				
Prijaznost	2.	5	5	10	5	0	5	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	10	
	6.	5	5	10	5	5	10	4	5	9	4	3	7	5	5	10	3	4	7	10
		10	10	20	10	5	15	4	5	9	4	3	7	5	10	15	3	4	7	20
Pozornost	1.	5	5	10	5	5	10	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	10	
	4.	5	5	10	5	0	5	5	5	10	0	5	5	5	5	10	5	0	5	10
		10	10	20	10	5	15	5	5	10	0	5	5	5	10	15	5	0	5	20
Strokovnost	7.	5	5	10	5	3	8	4	4	8	4	5	9	5	5	10	5	5	10	10
	8.	5	5	10	5	4	9	3	4	7	4	5	9	5	5	10	5	4	9	10
	9.	4	4	8	4	5	9	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
		12	14	26	14	12	26	12	13	25	13	15	28	15	15	30	15	14	29	30
Iniciativnost	11.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0	0	0	/	/	/	/	/	/	10
	12.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0	0	0	/	/	/	/	/	/	10
											0	0	0							20
	3.	5	5	10	5	0	5	5	5	10	0	0	0	0	5	5	0	5	10	
		5	5	10	5	0	5	5	5	10	0	0	0	0	5	5	0	5	10	
Usmerjenost h kupcu	10.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0	0	0	/	/	/	/	/	/	10
	13.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0	0	0	/	/	/	/	/	/	10
											0	0	0							20
UREJENOST PRODAJALCA	14.	5	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	15.	5	5	10	5	5	10	0	5	5	5	5	10	0	0	0	5	5	10	10
	16.	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
		15	15	30	10	10	20	5	10	15	10	10	20	5	5	10	10	10	20	30
NOTRANJA PODOBA	17.	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
	18.	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	0	0	0	5	5	10	10
	19.	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
	20.	5	5	10	0	5	5	0	0	0	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
	21.	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
	22.	5	5	10	0	0	0	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10
		30	30	60	20	25	45	25	25	50	30	30	60	25	25	50	30	30	60	60
Skupaj				166			126			119			120			125			126	170