

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA PROJEKTA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA V
PODJETJU 3DVA D.O.O.**

Ljubljana, september 2016

TJAŠA LEBEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Leben, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza projekta navideznega nakupovanja v podjetju 3DVA, d. o. o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 CELOTNA NAKUPNA IZKUŠNJA	2
2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE	4
2.1 Kaj je skrivnostno nakupovanje in kaj ni?.....	4
2.2 Razlika med skrivnostnim nakupovanjem in tržno raziskavo	5
2.3 Metode skrivnostnega nakupovanja	5
3 SKRIVNOSTNI KUPEC	7
3.1 Spodbujanje prodaje	8
4 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA	10
4.1 Kako povečati motivacijo zaposlenih?	11
4.2 Povečanje produktivnosti zaposlenih	12
5 OCENA NAKUPNE STORITVE V PODJETJU 3DVA, D.O.O. Z METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA	14
5.1 Predstavitev podjetja Tobačna 3DVA, d.o.o.	14
5.2 Navidezno nakupovanje v podjetju 3DVA, d.o.o.....	14
5.3 Pridobivanje skrivnostnih kupcev v podjetju Tobačna 3DVA, d.o.o.....	15
5.4 Cilji navideznega nakupovanja v podjetju 3DVA, d.o.o.....	15
5.5 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista.....	16
5.5.1 Oblikovanje scenarija	16
5.6 Metode analize podatkov in predstavitev rezultatov	18
5.6.1 Metode analize podatkov	18
5.6.2 Predstavitev rezultatov.....	18
5.6.3 Predstavitev hipotez	21
5.7 Predlogi za izboljšanje.....	22
5.8 Omejitve raziskave	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Razlike v navideznem nakupovanju	4

KAZALO SLIK

Slika 1: Deleži uporabljenih metod navideznega nakupovanja na globalni ravni	6
Slika 2: Primerjava Mystery Shopping rezultatov za celotno regijo po kategorijah postrežbe 2014 z letom 2013	10
Slika 3: Predstavitev rezultatov po področjih	20
Slika 4: Primerjava rezultatov med marcem 2015 in marcem 2016	21
Slika 5: Dodatna prodaja	22

UVOD

Dandanes postaja konkurenca med različnimi ponudniki vse bolj neizprosna. Potrošniki imajo za zadovoljitev svojih potreb in želja na izbiro veliko število izdelkov in blagovnih znamk. Kateri faktorji torej vplivajo na odločitev kupcev, da ob približno enaki ponudbi in ceni izberejo točno določeno trgovsko mrežo? Glavni vir konkurenčne prednosti tako lahko predstavljajo kakovostne storitve, saj je zelo pomembno ne samo to, kaj ponudimo, ampak tudi, kako ponudimo. Glede na to se podjetja poslužujejo različnih metod za merjenje njihove kakovosti. Ena izmed njih je tudi metoda skrivnostnega nakupovanja.

Skrivnostno nakupovanje (angl. *mystery shopping*) je po besedah Natalie Ugren, direktorice podjetja Skrivnostni nakup poslovna storitev, anonimna raziskava oziroma ocena kakovosti storitev in odnosov s kupci na prodajnih mestih. S skrivnostnim nakupovanjem natančno preverimo, kako se prodajno osebje obnaša do kupcev, pri čemer podatkov ne pridobivamo od resničnih strank, ampak od navideznih potrošnikov – skrivnostnih kupcev (Ugren, 2006, str. 10).

Skrivnostno nakupovanje smo uvedli tudi v podjetju Tobačna 3DVA, d.o.o., v katerem opravljam študentsko delo, zato bom preverila, kako se bo nakupna izkušnja v trafikah 3DVA spreminjala pred uvedbo skrivnostnega nakupovanja in skozi čas uvajanja. Bistven namen, zaradi katerega sem se odločila za raziskovanje omenjenega področja, je predvsem ta, da se poglobim v preučevano tematiko ter s tem doprinesem koristi v podjetje. Pomembno je, da bom v nalogi zajela vsa področja, ki jih želimo s skrivnostnim nakupom izboljšati.

Cilj zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kako skrivnostno nakupovanje vpliva na delovno vnemo in produktivnost prodajalcev, za analizo pa smo izbrali metodo navideznega nakupovanja. Vsako področje, ki ga s skrivnostnim nakupovanjem proučujemo, je namenjeno povečevanju prodaje, velik poudarek pa bo predvsem na aktivni prodaji, s katero najlažje in najhitreje dosežemo večji promet. Prodajalci poleg glavnega izdelka/storitve lahko ponudijo še ostali asortiman. Posledično bo moj cilj raziskati, ali je obstoječim kupcem na trenutnih prodajnih mestih možno prodati čim več obstoječega asortimana.

Prodajna mesta so bila že pred začetkom projekta z njim tudi seznanjena. Podjetje ima več kot 200 prodajnih mest, zato se je pričakovalo, da vsi ne bodo z veseljem sprejeli sprememb v njihovem načinu prodaje. V takem primeru je pomembno, da se uvedejo tudi nagrade, ki bodo zaposlene motivirale. V našem podjetju smo se odločili za izplačilo denarnih nagrad. Glede na to bo moj cilj tudi, da preverim, ali je zavzetost za doseganje dobrih rezultatov na področjih, ki jih ocenjujemo, povezano z nagrado, ki sledi. Med drugim bi kot cilj izpostavila tudi pregled literature s področja navideznega nakupovanja, cilj pa bo tudi podati predloge za izboljšavo.

Preverila bom sledeče hipoteze:

- Hipoteza 1: Zaradi navideznega nakupovanja se vsa ocenjevana področja (urejenost prodajnega mesta, prvi vtis, ugotavljanje potreb, predstavitev izdelka, ugovori, dodatna prodaja, blagajna, slovo, urejenost prodajalca in nakupna izkušnja) izboljšujejo.
- Hipoteza 2: Število izplačanih nagrad se bo v obdobju projekta navideznega nakupovanja povečalo.
- Hipoteza 3: Denarna nagrada spodbudi prodajalce k boljši učinkovitosti.

Teoretični del bo temeljil na pregledani literaturi s področja navideznega nakupovanja ter člankov, najdenih na spletu in v časnikih Delo, Finance, Moje finance, Dnevnik ter spletnih bazah znanstvenih in strokovnih člankov, kot na primer EBSCO, ProQuest in Science-Direct. Raziskovalni del pa bo predstavljen na kvantitativen način. Primerjala bom ocenjevanje prodajnih mest v dveh časovnih točkah. Prvo časovno točko predstavlja mesec marec 2015, drugo časovno točko pa predstavlja mesec marec 2016.

V zaključni strokovni nalogi bom teoretično in empirično predstavila metodo skrivnostnega nakupovanja. Zaključna strokovna naloga je razdeljena na 6 poglavij. Uvodu sledi poglavje o pomembnosti celotne nakupne izkušnje. V teoretičnem delu bom prav tako predstavila tudi pomen skrivnostnega nakupovanja ter predstavila razlike v primerjavi s tržno raziskavo. Omenila bom tudi, s katerimi metodami se lahko poslužujemo skrivnostnega nakupovanja in predstavila pomen skrivnostnega kupca. Prav tako se bom dotaknila spodbujanja prodaje in nadaljevala s Herzbergovo motivacijsko teorijo. V praktičnem delu bom za zbiranje primarnih podatkov uporabila ocenjevalne liste posameznih prodajnih mest. Temu sledi predstavitev rezultatov po posameznih področjih ter predstavitev hipotez. Proti koncu sledi še predstavitev omejitev raziskave in predlogov za izboljšanje. ZSN zaključim s sklepom.

1 CELOTNA NAKUPNA IZKUŠNJA

Vse več podjetij se zaveda, da so kupci med najpomembnejšimi deležniki podjetja. Vseeno pa jim še vedno nekateri ne posvečajo dovolj pozornosti, saj se povsem ne zavedajo, kako pomembna je kupčeva celotna nakupna izkušnja. Manjše podjetje je lahko nerodno zaradi preobsežnega poznavanja celotnega procesa, saj pogosto primanjkuje delovne sile, ki bi nadzorovala tako finance in prodajo kot tudi nabavo in oglaševanje, medtem ko velika podjetja zaradi mnogih pravil in politike obravnavanja kupcev pripeljejo stranko celo do tega, da je z nakupom nezadovoljna, jezna ali nakupa ne ponovi. Če se prvi vtis pri kupcu ponesreči, podjetja zelo redko dobijo priložnost za drugega. Način, kako zaposleni obravnavajo kupce, je velikokrat odraz tega, kako njih obravnavajo vodstva podjetja. Če podjetju ne bo mar za kupce, bo pa njegovi konkurenci.

Metoda skrivnostno nakupovanje je ena izmed zmogljivejših orodij, ki jih podjetja lahko uporabljajo za izboljšanje kakovosti storitev. Pridobivanje objektivnih podatkov o izvajanju storitev naročnikom omogoča pregled nad področji, ki potrebujejo izboljšavo. Potreba po omenjeni metodi se bo s časom le še povečevala, saj bodo kupci vedno več povpraševali po visokokakovostni nakupni izkušnji (Paminca, 2009, str. 4).

Ob vse večji konkurenčnosti v sedanjem času je pogosto ravno kakovost storitev zaposlenih na prodajnih mestih priložnost in vir konkurenčne prednosti, pravi ga. Natalia Ugren, in še dodaja, da ravno odlična storitev predstavlja pravi ključ za večje število kupcev, s tem pa hkrati večjo prodajo in dobiček (Skrivnostni nakup, 2016). To je tudi dober temelj za dolgoročni finančni uspeh. V obdobju od 15. do 30. junija 2015 je hrvaška agencija Heraklea v sodelovanju z lokalnimi agencijami, ki izvajajo storitve skrivnostnega nakupovanja (v Sloveniji z agencijo Skrivnostni nakup, d.o.o.) izvedla sedmo regijsko raziskavo Mystery Shopping o osnovnih elementih kakovosti storitev. Z meritvami, ki so jih opravili, se je pokazalo, da se povprečno 4 % kupcev pritoži, kadar so nezadovoljni, svoje nezadovoljstvo pa delijo povprečno še z 20 kupci. Prav tako so v raziskavi ugotovili, da kot najpogostejši razlog za prekinitev nakupovanja kupci v kar 68 % navajajo nezadovoljstvo pri obnašanju prodajnega osebja. Na podlagi navedenih rezultatov lahko pridemo do zaključka, da je potrebno veliko pozornost posvečati obnašanju prodajnega osebja do kupcev in upravljati z vsakim stikom s kupcem s pomočjo »trenutka resnice«.

»Trenutki resnice« so vsi trenutki, pri katerih so kupci na kateri koli način v stiku s podjetjem in si ustvarjajo podobo, na primer na podlagi kakovosti izvedene storitve, uresničenih pričakovanj, ustvarjenih preko obljub v oglaševanju, ali na podlagi odnosa zaposlenih do kupcev. Vsaka interakcija med prodajalcem in kupcem ima več »trenutkov resnice«. Če spodleti na katerem koli od njih, lahko to ogrozi končni rezultat – prodajo.

Zaradi navedenega je raziskava skrivnostni nakup zelo učinkovito orodje za zbiranje informacij o resničnih prodajno-nakupovalnih izkušnjah v procesu prodajne komunikacije in nujenja storitve potencialnim kupcem, zato lahko skrivnostni nakup meri kakovost storitve v trenutkih resnice.

Vseeno pa skrivnostni nakup ne meri le interakcije med kupci in prodajnim osebjem, temveč meri celotne izkušnje kupcev, t. i. customer experience management, na katerega poleg prodajnega osebja vplivajo še prodajni prostor, izdelek, cena izdelka ali storitve, način izvedbe storitve. Celotno nakupno izkušnjo lahko torej opredelimo kot celotno vrednost, ki je ponujena kupcu, vključujoč ponujene proizvode ter prednakupne in ponakupne interakcije kupcem (Hoyt, 2007).

2 NAVIDEZNO NAKUPOVANJE

Mednarodna strokovna organizacija združenja ponudnikov navideznega nakupovanja (angl. *Mystery Shopping Providers Association*, v nadaljevanju MSPA) – navidezno nakupovanje opredeljuje kot uporabo posameznikov, ki so posebej izšolani za preverjanje in merjenje katerih koli storitvenih postopkov, medtem ko evropsko združenje tržnih in javnomnenjskih raziskovalcev (angl. *European Society for Opinion and Market Research – ESCOMAR*) v definicijo o navideznem nakupovanju vključi še poudarek, da navidezni kupci preverjajo in merijo storitvene postopke glede na predhodno postavljene standarde.

Švedska pisateljica, prav tako pa tudi ustanoviteljica evropske mednarodne strokovne organizacije združenja ponudnikov navideznega nakupovanja (MSPA Europe), Veronica Boxberg Karlsson, pravi, da so navidezni kupci izkušeni posamezniki, ki merijo proces storitev s tem, ko pristopajo kot potencialni kupci. Z zbranimi podatki in informacijami nato svoje ugotovitve poročajo na podroben in objektivni način z uporabo pisnih, zvočnih ali video poročil. Torej, navidezni kupec je vnaprej izbrana oseba, ki bo za potrebe naročnika delovala kot pravi kupec. Ocenjevala bo stik s strankami, opazovala in poročala o podrobnostih, ki jih bo naročnik določil vnaprej (Boxberg Karlsson, 2014, str. 30).

2.1 Kaj je skrivnostno nakupovanje in kaj ni?

Raziskava skrivnostni nakup je anonimna raziskava oziroma ocena kvalitete storitev in odnosov s kupci na prodajnih mestih. Z raziskavo se analizira, kako se prodajno osebje obnaša do kupcev. Metoda skrivnostni nakup podjetju omogoča, da ugotovi, če so prodajalci usposobljeni za predstavitev izdelkov/storitev v ponudbi. Prav tako je metoda lahko merilo za pregled stanja na terenu ter potrebe in perspektive kupcev (Manolica & Roman, 2012, str. 2). V Tabeli 1 prikazujem bistvene razlike med tem, kaj skrivnostni nakup je in kaj ni.

Tabela 1: Razlike v navideznem nakupovanju

KAJ JE SKRIVNOSTNO NAKUPOVANJE	KAJ NI SKRIVNOSTNO NAKUPOVANJE
Je raziskava, ki preveri stanje na prodajnih mestih glede obnašanja zaposlenih do strank	Ni vohunjenje za zaposlenimi
Rezultati se uporabijo za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih	Rezultati se ne uporabljajo za kaznovanje in odpuščanje zaposlenih
Iščejo se šibke točke in s tem priložnost za izboljšave.	Ne iščejo se napake zaposlenih
Raziskavo naj izvedejo za to usposobljeni skrivnostni kupci z izkušnjami in znanjem	Raziskave naj ne izvajajo sorodniki, prijatelji, znanci ali poslovni partnerji
Slabi rezultati so odraz slabega vodenja, slabe organizacije dela, neznanja, neinformiranosti, slabe komunikacije ...	O slabih rezultatih se ne pogovarja samo z zaposlenimi

Vir: N. Ugren, Resnice in zmote o »skrivnostni« raziskavi, 2015d, str. 56, tabela 1.

2.2 Razlika med skrivnostnim nakupovanjem in tržno raziskavo

Tako skrivnostno nakupovanje kot tržna raziskava zagotavljata zelo pomembne in bistvene informacije za podjetja. Tržne raziskave dajo dodatna spoznanja o trgu, prav tako pa merijo pričakovanja, med tem ko skrivnostno nakupovanje meri uspešnost. Oba pristopa se med seboj dopolnjujeta, vendar nikoli ne moreta nadomestiti drug drugega.

Natalia Ugren (2015c, str. 54) pravi, da se mora skrivnostni kupec vnaprej pripraviti, na kaj mora biti pozoren na prodajnem mestu, saj je tudi vnaprej seznanjen z vprašalnikom, pri tržni raziskavi pa običajni kupec ni vnaprej pripravljen, na kaj naj bo pozoren. Odgovarja na vprašanja anketarja po svojem spominu in to kasneje, po obisku poslovalnice oziroma doživetja svoje izkušnje. Pomembno je tudi, da skrivnostni kupec ustreza profilu običajnega kupca v prodajalni, katero se ocenjuje, saj je tako manj očitno, da ni prišel opraviti le nakupa. Nasprotno pa je seveda pri tržni raziskavi, kjer so udeleženci običajno tipični predstavniki iz širše populacije in so izbrani naključno.

Pri skrivnostnem nakupovanju skrivnostni kupec označuje odgovore v vprašalniku in je zato ocena dogajanja na prodajnem mestu, ki ga obišče objektivna. Nasprotno pa je pri tržni raziskavi, ko običajni kupec poda svoje subjektivno mnenje, kaj je doživel na prodajnem mestu. Pri skrivnostnem nakupovanju se identificira prodajno osebje z namenom nagrajevanja posameznikov ali pa z namenom, da je naročnikovo podjetje seznanjeno, katere večšine dotičnim zaposlenim manjkajo in tako lažje organizirajo izobraževanje. Pri tržni raziskavi ni identificiranja zaposlenih. Tržna raziskava se uporablja za identifikacijo kupčevih želja, potreb, mnenj, in podobnega. Razlika med skrivnostnim nakupovanjem in tržno raziskavo je tudi ta, da je skrivnostni kupec za dodatne informacije na razpolago tudi po obisku prodajnega mesta, pri tržni raziskavi pa ni podatkov o anketiranih kupcih oziroma se jih kasneje kontaktira za podrobnejše informacije.

Pri raziskavi skrivnostnega nakupa vsi skrivnostni kupci izvedejo skrivnostni nakup z istim scenarijem, da so okoliščine ocenjevanja čim bolj podobne. Pri tržni raziskavi pa so lahko v stiku z zaposlenimi običajni kupci z različnimi potrebami in so zato lahko mnenja običajnih kupcev različna.

2.3 Metode skrivnostnega nakupovanja

Poznamo različne metode, s katerimi se skrivnostni nakup lahko opravi. Boxberg Karlsson (2014, str. 32) loči med:

- **Skrivnim nakupovanjem z obiski:**

to je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod. Skrivnostni nakup se lahko opravlja v različnih prodajalnah, restavracijah, hotelih, kinih, bankah itd.

- **Skrivnim nakupovanjem preko elektronske pošte, telefona, spleta:**

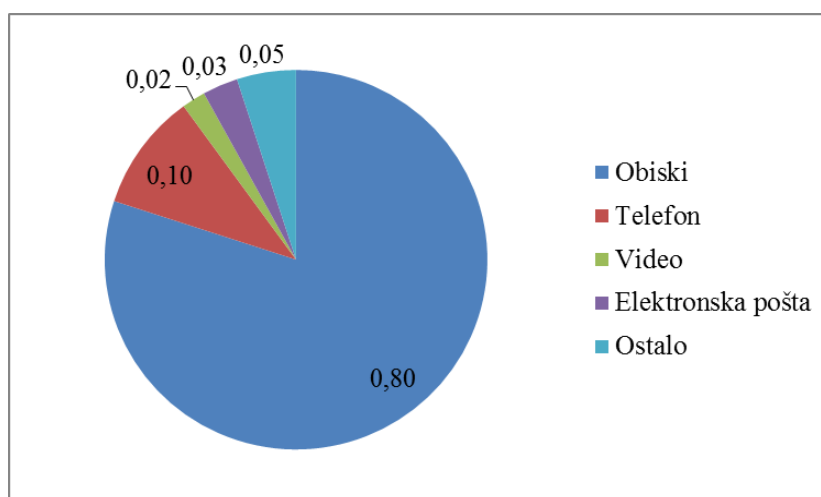
metodo največkrat uporabljajo v podpornih in klicnih centrih za pomoč uporabnikom, pa tudi v podjetjih, ki nudijo rezervacije, informacije, ali opravljajo kakršno koli prodajo preko elektronske pošte, telefona ali spleta. S to metodo na primer preverjajo, kolikokrat je klic preusmerjen preden stranka dobi pravo osebo, s katero želi govoriti, koliko časa stranka čaka na odgovor, ali stranka sploh dobi odgovore na vsa vprašanja. Preverja se tudi, kaj se zgodi s posnetkom potem, ko je stranka obveščena, da se pogovor snema. Ga kdo posluša? Je posnet izključno z namenom zagotavljanja kakovosti? Skrivnostni kupci tako poročajo o vseh odgovorih, ki jih dobijo, pogosto kar na papirju preko različnih obrazcev, s časoma pa tudi ta način postaja vse bolj digitaliziran.

- **Skrivnim nakupovanjem preko videa in snemanja:**

pri tej metodi imajo skrivnostni kupci na sebi kamero ali snemalnik zvoka, ki sta skrita ali pa tako majhna, da ju težko zaznamo. Če skrivnostni kupec posname celoten potek nakupa, lahko podjetje, ki ga je najelo, vidi, kako se je celotna nakupna izkušnja odvila. Slika ali video pokažeta veliko več podrobnosti, kot se jih lahko zazna v napisanem poročilu. Lahko se vidi govorica telesa in besedna komunikacija. Žal pa so zakoni glede snemanja ljudi brez privolitve različni od države do države, zato se ta metoda načeloma uporablja le tam, kjer je javno snemanje dovoljeno.

Organizacija MSPA je na globalni ravni preučila, v kolikšnem razmerju se uporabljajo posamezne metode. S Slike 1 je razvidno, da je najbolj prakticirana metoda s skrivnostnimi obiski. Sledi ji skrivnostno nakupovanje preko telefona z 10 %, skrivnostno nakupovanje preko elektronske pošte s 3 % in skrivnostno nakupovanje preko videa z 2 %. Ostalih 5 % predstavljajo manj uporabne metode skrivnostnega nakupovanja.

Slika 1: Deleži uporabljenih metod navideznega nakupovanja na globalni ravni (v %)



Vir: V. Boxberg Karlsson, *The book about Mystery shopping 2014*, str. 62, tabela 1.

3 SKRIVNOSTNI KUPEC

Skrivnostni kupci so izšolani ljudje, ki pod krinko stranke obiskujejo ciljno podjetje, skrbno beležijo svojo izkušnjo s prodajalcem in jo nato predstavijo vodstvu oziroma naročniku. Skrivnostni kupci prihajajo z različnih skupin. Lahko so posamezniki, pari, majhne družine, velike družine, manjša podjetja, večja podjetja itd. Večina ljudi opravlja nalogo skrivnostnega kupca poleg redne službe v svojem prostem času, nekateri pa vidijo to tudi kot način izobraževanja ali pomoč podjetjem za izboljšavo ocenjenih področij (Boxberg Karlsson, 2014, str. 36). Skrivnostno nakupovanje je zahtevna storitev, saj se mora skrivnostni kupec držati pripravljene scenarija in zahtev naročnika ter v zelo kratkem času opraviti in opaziti vse, kar od njega zahteva naročnik, hkrati pa ne razkriti identitete.

V vlogo skrivnostnih kupcev se lahko postavijo zaposleni podjetja. Prednost pri izbiri skrivnostnega kupca iz svojega podjetja so predvsem nižji stroški ter boljše poznavanje ciljev podjetja in njihovih izdelkov. V nasprotnem primeru pa lahko pride do tega, da zaposleni ne bo dovolj objektivno ocenjeval celotnega procesa. Pogosto pa se podjetja odločajo, da omenjeno storitev izvaja zunanja agencija/podjetje, ki ima s skrivnostnimi nakupi več izkušenj. Definitivno bo ta korak dražji, vendar bodo izkušeni in za potrebno področje izobraženi skrivnostni kupci natančno in objektivno analizirali celotno situacijo (Erstad, 2006).

Natalija Ugren (2006, str. 2) razlikuje med naslednjimi lastnostmi, ki jih mora imeti skrivnostni kupec:

- **Zavezanost interesom porabnikov in naročnika:**

skrivnostni kupec sprejme nalogo zato, da bi njegova ocena izboljšala raven ponudbe in storitev, do katere je upravičen in jo tudi plača vsak kupec. Naročnik pa oceno naroči zato, da preveri, ali delavci res ponujajo tako raven storitev, za katere dobivajo plačo.

- **Izjemen čut za opazovanje in spomin:**

skrivnostni kupec mora biti pozoren na ogromno stvari in zelo natančno poročati o tem, kar vidi. Načeloma je pravilo, da se poročilo napiše v roku 24 ur od končanega skrivnostnega nakupa. Takrat so vtisi najmočnejši in posledično poročilo natančnejše.

- **Natančnost in zanesljivost:**

glede na to, da se na podlagi ocene skrivnostnega nakupa delijo nagrade zaposlenim, ima skrivnostni kupec veliko odgovornost. O vtisih in dogodkih mora pisati zelo natančno.

- **Obrzdan ego:**

skrivnostni kupec se mora zavedati, da na določeno lokacijo vstopa le s službenim namenom. Če to pomeni, da bo moral trgovino obiskati vsaj osemkrat in vedno spraševati smiselne in logične stvari, bo to moral storiti, pa četudi se bo ob tem počutil neumno.

- **Objektivnost:**

skrivni kupci morajo sprejeti takšne naloge, do katerih ne bodo imeli odpora. To pomeni, da če bo odšel v gostilno in moral naročiti hišni meni z repo in krvavicami, ki jih načeloma ne mara, ne bo smel v poročilo napisati, da ponudba ni ustrezna le zato, ker njemu ni ugajalo. Načeloma naj bi si skrivnostni kupci izbrali takšno stranko, kjer bo lahko do dotičnega izdelka/storitve 100 % objektivni.

- **Praktičnost:**

v večini primerov je najboljša praksa, da skrivnostni kupci izberejo takšno podjetje/lokal/trgovino, kamor tudi sami radi zahajajo, saj tako lahko bolje razume, kje lahko nastopijo določene težave.

Ko je skrivnostni kupec izbran, mora dobiti točno določene podatke o skrivnostnem obisku, ki ga bo opravil, prav tako pa tudi vprašalnik in navodila, kako vse izpeljati. Primeri vprašanj, na katere mora skrivnostni kupec v poročilih najpogosteje odgovoriti, so po besedah Ugrenove (2008) naslednji:

- Kakšen prvi vtis zaposleni naredi na stranko?
- Kako zaposleni ugotavlja strankine potrebe in katera vprašanja postavlja?
- Kako predstavi lastnosti in koristi izdelka ali storitve?
- Kaj ponudi dodatno poleg osnovnega izdelka ali storitve?
- Kakšni so plačilni in dobavni pogoji?
- Ali ponudi stranki kaj brezplačno (prevoz, dostava, montaža ...)?
- Kako odgovarja na ugovore strank glede cene in drugih pogojev?
- Kako zaključi prodajo?

To so le osnovni primeri, kaj vse se lahko preveri s skrivnostnim nakupom v odnosu do strank. Pomembno je, da podjetje vprašalnik prilagodi cilju raziskave. Če je podjetje na trgu prisotno z izdelki ali storitvami, katerih ponudba je zelo obširna, ne smemo spregledati dejstva, da je kriterij, na podlagi katerega se kupec odloča o nakupu, odnos zaposlenih do strank. Zato ta postaja konkurenčna prednost. Če prodajalec stranki ne more ponuditi več pogojev, kakršne ima, ji lahko ponudi prijaznost, ustrežljivost, potrpežljivost in strokovno znanje (Ugren, 2008).

3.1 Spodbujanje prodaje

Pri prodaji se podjetja in prodajalci velikokrat srečujejo z naslednjimi izzivi:

- Kako takoj povečati prodajo, ne da bi delali več ur ali obiskovali več strank?
- Kako takoj povečati prodajo, če nimamo več sredstev za oglaševanje, da bi privabili nove kupce oziroma običajne kupce spodbudili, da bi k nam zahajali pogosteje, ali večkrat naročali blago in storitve?

Oba izziva se lahko reši s spodbujanjem dodatne prodaje. Pogoja pa sta, da se dodatna prodaja sploh izvaja in da se jo izvaja na pravi način. Pravi način pa je tak, da prodajalec do stranke ni vsiljiv, da ji ne ponuja kar vseh izdelkov povprek, ampak da jo predvsem informira. Zelo dobro tudi deluje, če kupcu namesto navadnega vprašanja »Želite še kaj?« ponudi nekaj konkretnega. Kot primer lahko navedem, da prodajalec kupcu ob nakupu križank ponudi kemični svinčnik, ob nakupu cigaret vžigalnik, ob nakupu kave žvečilne gumije, ob nakupu goriva dišavo za v avto itd.

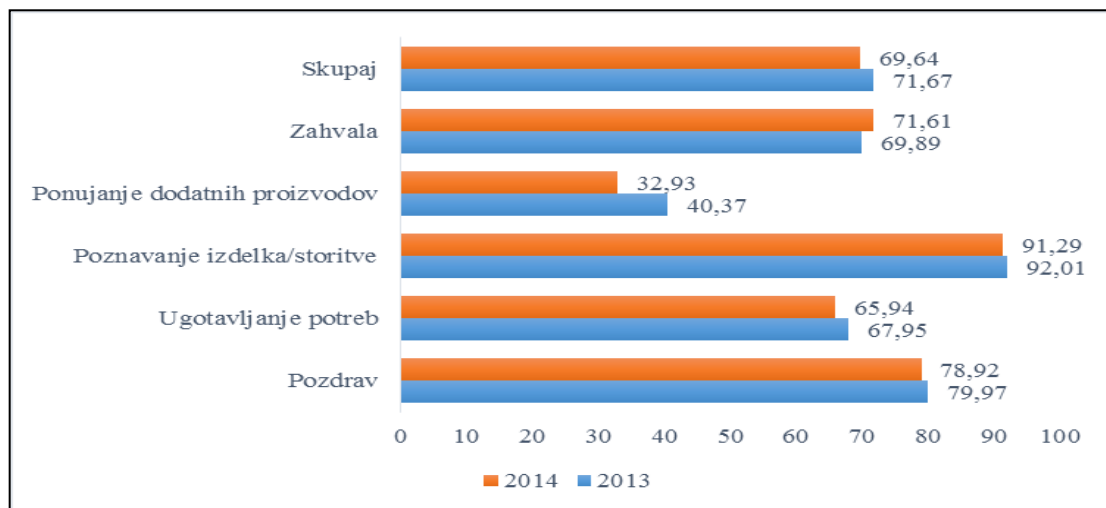
Z dodatno prodajo ob nakupu ali po njem se lahko poveča dobiček. Dodatno se tako lahko proda dražja verzija izdelka, njena nadgradnja, še drug izdelek ali vzdrževanje. Dodatna prodaja najbolje deluje, ko se zraven ponudi nekaj preprostega. Ne sme se ponujati novega izdelka, ki ga nihče ne pozna. Dodatne prodaje se prezgodaj v procesu nakupa niti ne izvaja in načeloma naj ne bi presegala vrednosti 25 % osnovnega nakupa. Podjetje za svoje prodajalce pripravi scenarije in jih primerno izobrazijo za to, kako kupcu ponuditi nekaj dodatnega. Za drobnoprodajne trgovine je priporočljivo pripraviti posebne izdelke, ki jih prodajalci ponudijo na blagajni, sicer pa posebne pakete, namenjene izključno dodatni prodaji. Tudi če podjetje nima svojih lastnih izdelkov za dodatno prodajo, se lahko za določeno provizijo pri posredovanju poveže z drugimi podjetji, ki niso konkurenčna, a prodajajo isti ciljni skupini (Simonič, 2012).

Po besedah direktorice podjetja Skrivnostni nakup, d.o.o., Natalije Ugren (2015b, str. 1) je najlažji, najhitrejši in najcenejši način za doseg večjega prometa, da na istem številu strank na prodajnem mestu poleg glavnega izdelka/storitve, prodajalci stranki ponudijo še dodatne izdelke/storitve. Postaviti pa se je potrebno še v kožo prodajalcev, ki opravljajo dodatno prodajo. Pogosto se vidi, da so dodatni izdelki/storitve ponujeni na neroden način. Tu lahko pripomore vodstvo z navodili, kako naj to izvedejo, v katerem trenutku, s kakšnimi besedami, kaj logično spada k določenim izdelkom itd. Prav tako pa lahko zelo olajša delo zamenjava besede »ponujanje« z besedami »informiranje«, »predstavitev«, »priporočilo«.

V letu 2014 je hrvaška agencija Heraklea v sodelovanju z lokalnimi agencijami, ki opravljajo skrivnostne nakupe (v Sloveniji z agencijo Skrivnostni nakup, d.o.o.) izvedla šesto regijsko raziskavo Mystery Shopping o osnovnih elementih kakovosti storitev. V raziskavo je bilo vključenih šest držav, in sicer Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna Gora, Srbija in Makedonija. Po akronimu angleške besede »*GUEST*« je bilo izmerjenih pet osnovnih elementov dobre in kakovostne storitve kot so Greet (pozdrav), Understand (razumevanje), Explain (pojasnilo), Suggest (predlog), Thank (zahvala). Slovenija je med vsemi ocenjenimi državami v regiji s skupnim rezultatom 74,73 % osvojila prvo mesto. Najslabše je bila ocenjena kategorija dodatna prodaja s skupnim rezultatom (33 %). Slovenija je v regiji v tej kategoriji najboljša z rezultatom 47 %, ki kaže

na to, da imamo še zelo velik potencial. Na Sliki 2 je prikazano razmerje rezultatov iz leta 2014 v primerjavi z letom 2013 po posameznih preučevanih kategorijah.

*Slika 2: Primerjava Mystery Shopping rezultatov za celotno regijo po kategorijah
postrežbe 2014 z letom 2013 (v %)*



Vir: Skrivnostni nakup, 2014.

4 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Psiholog Frederick Herzberg je leta 1959 izvedel raziskavo med 200 inženirji in računovodji iz Pittsburgha, s katero je dokazal, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu nista nasprotna pojma temveč popolnoma ločeni kontinuiteti. Izvedena raziskava je prinesla popolnoma nov pogled na zadovoljstvo pri delu, saj je do tedaj veljalo, da je zadovoljstvo pri delu zaključena celota, katere en pol predstavlja zadovoljstvo, nasprotni pol pa nezadovoljstvo pri delu. Na podlagi raziskave je Herzberg ugotovil, da se dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, popolnoma razlikujejo od dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu. Vse motivacijske dejavnike je razdelil na dve veliki skupini: higienike in motivatorje.

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti, ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Nasprotno pa satisfaktorji spodbujajo ljudi k delu in tako učinkujejo direktno motivacijsko. Pri tem je Herzberg ugotovil, da ni dejavnika, ki bi bil le motivator ali higienik.

Motivatorji so faktorji, ki spadajo v kontinuum zadovoljstva pri delu. To so faktorji, ki se nanašajo na samo delo in so ključni pri motiviranju vsakega posameznika. Po Herzbergu so to uspeh pri delu, prepoznavnost, vrsta dela, odgovornost, napredovanje in možnost razvoja.

Higieniki spadajo v kontinuum nezadovoljstva pri delu in se nanašajo predvsem na delovno okolje. Kadar ti dejavniki ne povzročajo nezadovoljstva, so šele ustvarjeni pogoji, ko lahko z dejavniki motivacije t.i. motivatorji dosežemo pozitivne učinke in visoke nivoje storilnosti. Po Herzbergu (1959) so to politika podjetja, nadzor, odnos nadrejenih, delovne razmere, plača, odnosi s sodelavci, osebno življenje, odnos do podrejenih, status in varnost.

Kragelj (2008, str. 29) pojasnjuje, da so vzroki za nezadovoljstvo zaposlenih različni od vzrokov za zadovoljstvo. Higienski dejavniki tako vplivajo predvsem na nezadovoljstvo. Bolj ko so ti dejavniki za zaposlene ugodni, bolj se njihovo zadovoljstvo približuje ničelni točki. Ti dejavniki pa nimajo velikega vpliva na zadovoljstvo, znižujejo le stopnjo nezadovoljstva do nevtralne vrednosti. Če pa želimo zadovoljstvo zaposlenih povečati, moramo izboljšati predvsem omenjene motivacijske dejavnike. Higienski dejavniki so zgolj temelj, na katerem se lahko začne graditi ali spodbujati motivacijo. Kot primer bi lahko rekli, da za plačo ljudje hodijo v službo, nadpovprečne rezultate pa dosegajo zaradi drugih stvari. Zaposleni ne more vplivati na fiksno plačo, zato je to eden od higienskih dejavnikov, na drugi strani pa je prisotno tudi objektivno nagrajevanje po učinku oziroma na podlagi določenih merljivih dosežkov, ki pa je lahko že močan motivator.

4.1 Kako povečati motivacijo zaposlenih?

Zakaj bi morali motivirati zaposlene? Zato, ker lahko to poveča produktivnost in izboljša kakovost dela zaposlenega. Maja 2010 je bila izvedena raziskava Gallup, s katero so merili najpomembnejše elemente zaposlenega udejstvovanja. Poročali so, da je le 33 % zaposlenih aktivno vključenih v svoje delo. To bi lahko pomenilo, da ima večina delavcev nižjo produktivnost, kot bi jo bilo mogoče doseči, ali da ti delavci niso dovolj zadovoljni na svojih delovnih mestih (Bertelsen, 2012, str. 11).

Pogosto se za lažje naloge zaposleni težje motivirajo, saj so mnenja, da z njihovim reševanjem ne doprinesejo koristi. Če bi zaposleni razumeli razloge, zakaj se takšne naloge opravljajo, in če bi razumeli celoten proces v ozadju, bi jih opravljali lažje in bili bolj motivirani za njihovo dokončanje. Prav tako se motivacija doseže z opravljanjem različnih delovnih nalog. Če določena naloga zahteva sposobnost in talent, zaposlenemu omogoča razmišljanje in željo po dokazovanju, da mu uspe. Zaposleni, ki vidijo svoj napredek pri zahtevnejših nalogah, bodo veliko bolj samozavestni. Na zaposlenega bo motivacijsko vplivalo tudi to, da bo nalogo naredil od začetka do konca in dejansko videl rezultat. V nasprotju pa zaposlenega ne bo v dovolj veliki meri motiviralo, da bo naredil le del naloge, drugi del pa ostali sodelavci, saj se z nalogo ne bo mogel identificirati in videti končnega rezultata. Prav tako bo zaposleni motiviran, če bo mnenja, da je njegovo delo vredno in dragoceno bodisi za nadrejene, bodisi za celotno organizacijo. Motivacijsko vpliva na zaposlene tudi možnost, da si sami določajo naloge in sprejemajo njihov nadzor. Pogosto zaposlene motivirajo tudi povratne informacije in komentarji nadrejenih na opravljanje nalog. To jim omogoča, da se ob tem, kar delajo, počutijo dobro.

Razlog za manjšo motivacijo zaposlenih pa je tudi v tem, da so malodušni postali tudi njihovi nadrejeni. Prav ti so zaradi upada prodaje ukinili različna izobraževanja, nagrajevanja zaposlenih, pogodbe se podaljšujejo za določen čas itd. Zagotovo tudi to zelo vpliva na zaposlene, saj ti ne čutijo varnosti (Ugren, 2012).

4.2 Povečanje produktivnosti zaposlenih

Vodja mora v tistem času, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu, poskrbeti, da se delo opravi brez dodatnega podaljševanja delovnega časa, brskanja po družabnih omrežjih, ponavljajočih se daljših odsotnosti z malice itd. Zaposleni se morajo zavedati, da je potrebno biti osredotočen na to, kaj v svojem delovnem času opravijo in ne koliko ur preživijo na delu. Pomemben korak, ki bo zagotavljal, da se bodo zaposleni držali vseh omenjenih načel, je že to, da vodja jasno razloži cilje in pove, da tisto, kar da zaposleni od sebe, vpliva na poslovanje in rezultate podjetja.

Za slovensko gospodarstvo je produktivnost zaposlenih značilna težava. Eden izmed razlogov za to je tudi zaprtost našega gospodarstva. Prav zaradi relativne zaprtosti za tuje naložbe in prevzeme se je slovensko gospodarstvo učilo na lastnih napakah. Povečanje produktivnosti in optimizacija procesov sta dolgotrajna procesa, če ju delaš sam, če pa ta znanja prinesejo novi lastniki iz tujine, je postopek lahko občutno hitrejši.

Produktivnost je – merjena v finančnih rezultatih zaposlenega – precej pavšalen podatek. Torej, če se želi dvigniti produktivnost zaposlenih, se ne sme računati na to, da se bo to zgodilo v kratkoročnem obdobju. Pomembno je, da se morajo izboljšave začeti na vrhu, torej z vodji, ki morajo zaposlenim jasno razložiti cilje, vizijo podjetja in tudi rezultate njihovega dela. Skratka, delavci morajo vedeti, kaj in zakaj delajo. Svoj del v mozaiku izboljšanja produktivnosti da tudi jasen sistem nagrajevanja in razvoja zaposlenih. Velik del pa da tudi sama motiviranost zaposlenih za delo. Motiviranost se lahko na primer poveča tudi z vlaganjem v zaposlene tako, da se jim ponudi možnost kariernega razvoja v podjetju.

Produktivnost zaposlenih lahko čez dan ali teden niha ne glede na zunanje dejavnike. To nihanje se lahko omili tako, da je dogajanje na delovnem mestu kar se da aktivno. Včasih pa se lahko produktivnost poveča tudi z zunanjimi dejavniki, kot je na primer nova tehnologija. Zaposleni bo bolj motiviran in produktiven, če bo dobil na primer nov računalnik, nov stroj na gradbišču, nov služben avto, zmogljivejšo peč v pekarni itd.

Za večjo učinkovitost lahko naredijo marsikaj tudi zaposleni sami. Eden izmed načinov za povečevanje je lahko, da se najtežje naloge opravi takrat, ko je energija zaposlenega na vrhuncu, rutinske naloge pa naj se pustijo za takrat, ko predvidijo, da učinkovitost pade. Prav tako naj se naloge razvrstijo po nujnosti in se že vnaprej določi, koliko časa bodo

vzele, ter kateri dan se jim nameni. Razumeti je potrebno, da bodo določene naloge ali opravila vzela veliko energije, zato zaposleni ne sme oklevati z odmori, kjer si napolni baterije in zbistri misli. Za večjo produktivnost pa velja tudi to, da naj se delavci ne obremenjujejo s tem, kako so pod stresom, vendar raje razmislijo, kako ga lahko premagajo. Pri tem lahko ukrepa tudi vodja in organizira delavnico na temo stresa in kako se z njim čim bolje spopadati.

Produktivnost dela (merjena kot razmerje med bruto domačim proizvodom v stalnih cenah in številom delovno aktivnih po metodologiji statistike nacionalnih računov) je leta 2014 dosegla raven iz leta 2008; to je v lanskem poročilu o razvoju ugotovil urad za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR). Zaradi velikega upada gospodarske aktivnosti se je z začetkom krize leta 2009 produktivnost dela zmanjšala za 6,1 %. Rast, ki je sledila v naslednjih letih (razen leta 2012), je večinoma izhajala iz prilagajanja zaposlenosti manjši gospodarski aktivnosti. Šele leta 2014, ko je bilo prvič od začetka krize doseženo tudi povečanje zaposlenosti, je glavni dejavnik rasti produktivnosti dela postalo povečanje bruto domačega proizvoda (BDP), je še ugotovil UMAR (Mikuš, 2016).

Pogosto vidimo napake, ki jih delajo vodje, da za pomanjkljivosti okrivijo prodajalca, dejansko pa si ne priznajo, da so sami odgovorni za nemotivirane zaposlene ali take, ki ne poznajo svojih delovnih obveznosti. Prav tako veliko vodij ne priznava, da so sami odgovorni za slabo organizacijo dela na prodajnem mestu. Na tem koraku se je pomembno vprašati, zakaj skrivnostni kupci slabo ocenjujejo prodajalce. Razlog bi bil, da zaposleni ni dobil jasnih ciljev, kaj se od njega pričakuje oziroma ali so jim na voljo vsaj pisna navodila pričakovanj vodstva v komunikaciji s strankami in prodajnimi postopki.

Če prodajalec v raziskavi skrivnostnega nakupa doseže rezultat nad 80 %, pomeni, da je naredil skoraj vse prodajne korake zelo dobro – vključno z dodatno prodajo, kar pomeni takojšnje povečanje prodaje, hkrati pa je s tem ohranil stalne stranke, zadovoljne stranke pa bodo delile svojo nakupno izkušnjo tudi naprej. Poročila s takšnimi rezultati se pošljejo vodji. Pomembno je, da vodja pohvali zaposlenega in se z dotičnim pogovori še o tistih točkah, kjer se lahko izboljša.

Pomembno je, da se zaposlenega spodbuja, da razmišlja in razpravlja o tem, kaj se je zgodilo, ali kaj bi se moralo zgoditi v določenem trenutku, ko stranka opravlja nakup. Ob dobrih prodajnih rezultatih se vodje lahko odločijo za različne nagrade, kot so zabave, posebno parkirno mesto, javna objava najboljšega prodajalca itd. Podjetje mora motivirati zaposlene, da se vedejo skladno s postavljenimi standardi. S tem pokaže, da je vrhunskost cenjena in tudi nagrajena. Če so prisotne dodatne nagrade in pogosta priznanja to le še pospeši povečanje delovnega učinka.

Natalia Ugren (2014, str. 1) še pravi, da skupaj z uvajanjem rešitev za izboljšanje rezultatov skrivnostnih nakupov pridejo na vrsto tudi primarne nagrade. Po vključitvi nagrajevanj in izboljšanju delovnega učinka se začne izboljševati prodajna storitev. Takrat se začnejo kazati pravi cilji, kot so:

- izboljšano zadovoljstvo kupcev (manj pritožb, več pohval),
- večja prodaja,
- zunanje nagrade za kakovost storitev.

5 OCENA NAKUPNE STORITVE V PODJETJU 3DVA, D.O.O. Z METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

5.1 Predstavitev podjetja Tobačna 3DVA, d.o.o.

Podjetje Tobačna 3DVA, d.o.o., je eno izmed hčerinskih podjetij Tobačne Ljubljana in je v njeni 100-% lasti. Tobačna Ljubljana je del skupine Imperial Brands PLC, četrtega največjega tobačnega podjetja na svetu. Podjetje 3DVA, d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 1997, se ukvarja z maloprodajno dejavnostjo. Le-ta je organizirana po franšiznem sistemu v mreži z več kot 210 prodajnimi mesti – trafikami po vsej Sloveniji. Prodajna mesta so razpršena na najbolj frekvenčnih lokacijah.

Ponudba trafik podjetja Tobačna 3DVA, d.o.o., zajema cigarete, tobak in kadilske pripomočke, alkoholne pijače in darilni program, igrače, kozmetiko, baterije, časopise, revije, knjige, hrano in pijačo nad 100 g, sladki program do 100 g, določena prodajna mesta pa imajo na voljo še kavne napitke in čaje ter dopeko pekarnice Pečjak. Prav tako pa ponudba zajema tudi pestro izbiro storitev. V trafikah se lahko plačuje položnice, vplačuje športne stave in polni mobilne operaterje ter mestne kartice – Urbana, Marprom in Arriva. Stranke lahko kupijo tudi paysafe in smartpay kartice, naročajo dostavo paketov GLS, pridobijo dostop do spletne televizije Voyo, kupijo karte za Eventim, Moje karte in Olaii, naročijo in kupijo kupone preko Kuponka ter posredujejo denarno vrednost preko Western Uniona.

5.2 Navidezno nakupovanje v podjetju 3DVA, d.o.o.

Stanje na trgu se spreminja iz dneva v dan. Kupcem je stalno na voljo ogromno število izdelkov in storitev. Tega se zavedamo tudi v podjetju, zato je bilo potrebno dodati nov mejnik v načinu prodaje. Razlog, zakaj je podjetje šlo v skrivnostne nakupe, je predvsem ta, da smo želeli prodajalke in prodajalce naučiti pravega procesa prodaje. Naše poslovno leto se prične s 1. oktobrom in konča 30. septembra. V drugi polovici poslovnega leta 2015 so se pričele prve aktivnosti, povezane z uvedbo skrivnostnega nakupovanja. V mesecu februarju 2015 smo morali izbrati zunanjega izvajalca, ki bo z našim sodelovanjem

opravljal to storitev. Narediti je bilo potrebno oceno stanja na terenu, zato je bilo v vzorec vzetih 30 prodajnih mest, ter z rezultati seznaniti vodstvo podjetja. Potrebno je bilo narediti navodila o standardih prodaje, izdelati ocenjevalni list za ocenjevanje prodajalcev in prodajnih mest ter izoblikovati nagradni sistem za doseganje prodajnih standardov.

V obdobju od meseca marca 2015 do aprila 2015 so potekala izobraževanja prodajalcev in prodajalk na letnih srečanjih, ki jih podjetje organizira vsako leto. Izobraževanja je vodila direktorica podjetja Skrivnostni nakup, d.o.o., Natalia Ugren. Vzporedno pa je potekalo tudi izobraževanje področnih vodij glede vodenja pogovorov o ocenah skrivnostnih nakupov, saj so oni tiste osebe, ki prodajalce seznanijo z rezultati. V mesecu maju 2015 so bili opravljeni prvi skrivnostni nakupi v celotni maloprodajni mreži. Vsako prodajno mesto bo ocenjeno 3-krat na leto.

Skrivnostne nakupe bo podjetje Tobačna 3DVA, d.o.o., opravljalo v sodelovanju z agencijo Skrivnostni nakup, d.o.o., ki je v Sloveniji specializirana za skrivnostno nakupovanje. Deluje od leta 2004, zato imajo veliko praktičnih izkušenj s profesionalno izvedbo raziskave. Prav tako pa so od leta 2005 tudi člani MSPA – Svetovnega združenja agencij za skrivnostno nakupovanje – kjer kot člani prejemajo informacije in dobre prakse iz tujine. Imajo več kot 550 usposobljenih skrivnostnih kupcev po celi Sloveniji. Skrivnostni kupci, ki obiskujejo in ocenjujejo naša prodajna mesta, so običajni kupci, ki med drugim kupujejo tudi v trafikah. Pomembno je, da s svojim obiskom ne izstopajo, saj bi prodajalci tako lažje ugotovili, da bodo ocenjeni.

5.3 Pridobivanje skrivnostnih kupcev v podjetju Tobačna 3DVA, d.o.o.

Vsi skrivnostni kupci obiskujejo naša prodajna mesta preko podjetja Skrivnostni nakup. Pomembno je, da imajo skrivnostni kupci določene lastnosti in veščine, ki jih odlikujejo. Med njih lahko pripisujemo sposobnost igranja različnih vlog, ki jih zahteva prodajni proces, iznajdljivost z možnostjo prilagajanja različnim okoliščinam prodajnega postopka, imeti morajo čut za opazovanje in dober spomin, pozorni morajo biti na podrobnosti, biti natančni, profesionalni, objektivni in resnicoljubni. To je le nekaj karakteristik dobrih skrivnostnih kupcev.

Njihovi skrivnostni kupci delujejo lokalno, kar je zelo primerno tudi za nas, saj se naša maloprodajna mreža razprostira po celi državi. Skrivnostni kupci, ki obiskujejo naša prodajna mesta, so različnih starostnih, izobrazbenih in dohodkovnih skupin.

5.4 Cilji navideznega nakupovanja v podjetju 3DVA, d.o.o.

Z uvedbo skrivnostnega nakupovanja so bili zastavljeni tudi cilji, ki jih želimo doseči. To je predvsem povečati prodajo obstoječih artiklov in storitev, ki so na voljo na naših

prodajnih mestih. Pomembno je tudi doseči reklamiranje ciljnih artiklov, izboljšati urejenost prodajnih mest in povečati ugled podjetja.

Omenjene cilje bomo dosegli s pomočjo zunanjih sodelavcev podjetja Skrivnostni nakup. Skrivnostni kupci bodo ocenjevali prodajno osebje in prodajno mesto. Dobri prodajalci bodo vedno nagrajeni in objavljeni na intranetni strani podjetja, slabše ocenjenim prodajalcem pa bo omogočena podpora in pogovor s strani področnega vodje, kako rezultate izboljšati. Primer objave nagrajenih prodajnih mest na internetni strani podjetja se nahaja v Prilogi 1.

5.5 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista

5.5.1 Oblikovanje scenarija

Vsak val ocenjevanja ima nov scenarij, katerega se držijo skrivnostni kupci. Scenarij se oblikuje na naši strani skupaj z vodjo maloprodaje, vodjo nabave in marketinga in ostalimi strokovnimi sodelavkami ter na drugi strani skupaj z ekipo pri podjetju Skrivnostni nakup. Artikle in storitve, ki se jih bo kupovalo po scenariju, seloči na podlagi sezone, dobre razlike v ceni ali na podlagi tega, če je artikel/storitev nov/-a v asortimanu. Ker pri opravljanju skrivnostnih nakupov pogosto prihaja do dejanskega nakupa – saj mora biti prodajalec ocenjen skozi celoten prodajni postopek – skrivnostnim kupcem ob predložitvi računa povrnemo plačan znesek. V nadaljevanju prilagam primer scenarija.

Namen: skrivnostni kupec se zanima za revijo za otroke.

Ko bo prodajalec vprašal, kaj želi, bo skrivnostni kupec rekel, da bi želel kakšno revijo za otroke. Drugega skrivnostnemu kupcu ni potrebno reči, saj bo tako prodajalec dobil priložnost, da bo zastavil dodatna vprašanja in mu tako lažje svetoval primerno revijo.

5.5.2 Oblikovanje ocenjevalnega lista

Prav tako kot scenarij, je bil tudi ocenjevalni list oblikovan s strani našega podjetja in podjetja Skrivnostni nakup. Ocenjevalni list je sestavljen iz štirih sklopov.

Prvi sklop se imenuje pogoji trženja. Tu skrivnostni kupec odgovori na vprašanje, koliko strank je bilo pred njegovim prihodom na prodajnem mestu.

V drugem sklopu se ocenjuje vsa področja, ki so všteta v celotno analizo, to so:

- Urejenost prodajnega mesta:

tu skrivnostni kupci napišejo, če so dobili vtis, ali je prodajno mesto na splošno čisto in urejeno; tako zunanost kot tudi notranost. Prav tako mora skrivnostni kupec napisati, če

so bila tla čista in brez papirčkov. Če je v trenutku ocenjevanja prodajnega mesta zunaj sneg ali dež, odgovora ni potrebno oceniti. V tem delu pa se oceni še čistoča in urejenost polic in samega prostora.

- Prvi vtis:

pri prvem vtisu se ocenjuje pogled v oči, ki mora biti prijazen, umirjen in iskren. Enaki kriteriji veljajo tudi za nasmeh. Prodajalec mora prav tako tudi prijazno pozdraviti. Ocenjuje se tudi odzivnost, saj je potrebno dati stranki prednost pred ostalim delom. V tem delu se ocenjuje tudi samo razpoloženje prodajalca.

- Ugotavljanje potreb:

skrivnostni kupec najprej oceni, kako prodajalec s pristopnim vprašanjem vpraša po potrebah. Najbolje je ocenjeno, če prodajalec ogovori z odprtim vprašanjem: »Kako vam lahko pomagam?« ali »S čim vam lahko postrežem?« Pri ugotavljanju potreb se ocenjuje tudi, koliko podvprašanj prodajalec zastavi pred predstavitvijo primerne izdelka.

- Predstavitev izdelka:

prodajalec mora predstaviti izdelke, primerne povpraševanju skrivnostnega kupca. Tu se ocenjuje tudi, če je prodajalec tekom celotnega razgovora ustrežljiv.

- Ugovori:

ocenjuje se, kako je prodajalec argumentiral ugovor skrivnostnega kupca na ceno.

- Dodatna prodaja:

tu se pričakuje, da prodajalec kadar koli v prodajnem postopku ponudi/predstavi kakšen dodatni izdelek. Pri dodatni prodaji se prav tako ocenjuje tudi, če prodajalec seznanjen z lojalnostnim programom ali akcijo.

- Blagajna:

ocenjuje se celoten postopek zaključevanja pri blagajni.

- Slovo:

prodajalec bo dobil dobro oceno, če se bo stranki zahvalil za obisk/nakup, ter poslovil z »Nasvidenje« in zaželel lep dan/dopust, ali povabil na ponoven obisk.

- Urejenost prodajalca:

prodajalec mora biti na splošno osebno urejen in oblečen v čista oblačila.

Tretji sklop predstavljajo kontrolna vprašanja. Ocenjevalec tu zapiše številko računa, ki ga je prejel ob nakupu, ter točen znesek, ki ga je plačal. Z računa mora prepisati tudi stroškovno mesto trafike/kioska, ki je bil ocenjevan. Kontrolna vprašanja ne sodijo v oceno prodajnega mesta.

Opisni del poročila predstavlja četrti sklop. Skrivnostni kupec v tem delu opiše celotno prodajno izkušnjo od začetka do konca s poudarkom na prodajnem razgovoru. Prav tako tudi opisni del ne sodi v oceno prodajnega mesta. Skrivnostni kupec ga napiše zato, da tisti, ki bere poročilo, dobi natančen vpogled v prodajni proces, ki je potekal.

Kot sem omenila, se le celoten drugi sklop ocenjevalnega lista šteje v končno oceno prodajnega mesta. Kako je vsako področje posebej ocenjeno, prilagam v Prilogi 2. V Prilogi 3 prilagam ocenjevalni list, enega izmed opisnih delov pa prilagam v Prilogi 4.

5.6 Metode analize podatkov in predstavitev rezultatov

5.6.1 Metode analize podatkov

Primerjala bom ocenjevanje prodajnih mest v dveh časovnih točkah. Prvo časovno točko predstavlja mesec marec 2015, drugo časovno točko pa predstavlja mesec marec 2016. V vzorec bom vzela 26 prodajnih mest, ki so bila ocenjena v obeh časovnih točkah. Glede na to, da bom v raziskovalnem delu pridobila veliko podatkov, jih bom morala tudi na ustrezen način razvrstiti in opredeliti. V pomoč mi bo ocenjevalni list navideznega nakupovanja podjetja Skrivnostni nakup in do sedaj zbrane informacije in vprašalniki s strani podjetja. Za podrobnejšo analizo podatkov si bom pomagala s programom Microsoft Excel.

5.6.2 Predstavitev rezultatov

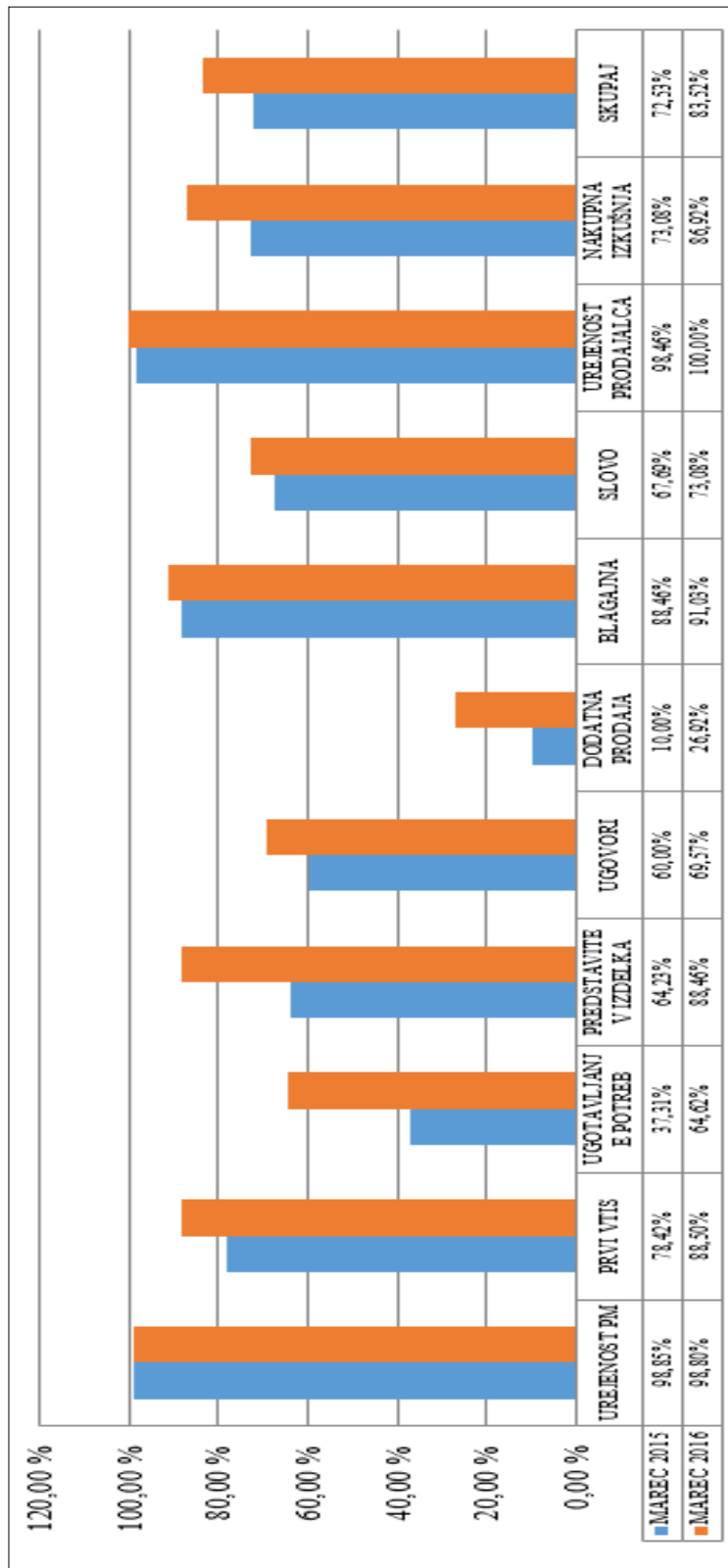
Trenutno je v mreži 210 prodajnih mest, od tega 33 loterijskih in prodajnih mest SŽ-ŽIP. Loterijska prodajna mesta so tista, ki poslujejo preko Loterije Slovenije. Na prodajnem mestu sta prisotni dve blagajni – ena za poslovanje 3DVA in druga za poslovanje Loterije. Slovenske železnice pa imajo hčerinsko podjetje SŽ-ŽIP, ki razvija dejavnosti, ki so primerne za delo invalidov. Prodajna mesta SŽ-ŽIP so v bližini avtobusnih in železniških postajališč. S storitvijo skrivnostnega nakupovanja se tako ocenjuje le 178 prodajnih mest, to so trafike in kioski Tobačne 3DVA.

V mesecu marcu 2015 smo s skrivnostnim nakupovanjem testno ocenili 30 prodajnih mest. Vzorec 30 enot je bil izbran naključno, pomembno je bilo le to, da je bilo izbranih 6 prodajnih mest pri vsaki izmed 5 področnih vodij. Scenarij je vključeval nakup križank. Enega izmed valov ocenjevanja pa smo imeli prav tako v mesecu marcu 2016. Scenarij je vključeval nakup počitnic na spletnem portalu Kuponko.si. V nadaljevanju bom primerjala rezultate iz marca 2015 v primerjavi z marcem 2016 po posameznih področjih. Potrebno je omeniti, da smo v obdobju enega leta zaprli 3 prodajna mesta, eno pa se je v marcu 2016 prenavljalo. V vzorec, s katerim bom prikazala rezultate, sem torej vključila 26 prodajnih mest.

Na Sliki 3 so prikazana povprečja vsakega prodajnega mesta po področjih ocenjevanja. Modra barva prikazuje rezultate, dobljene v marcu 2015, rdeča barva pa prikazuje rezultate dobljene v mesecu marcu 2016. Med pomembnejša ocenjevana področja spadajo ugotavljanje potreb, predstavitev izdelka, ugovori in dodatna prodaja. Te štiri kategorije, ki predstavljajo pomemben del prodajnega procesa, so bile v celoti slabše ocenjene v

primerjavi z drugimi. Pri ugotavljanju potreb prodajalci strankam ne naklonijo dovolj pozornosti. Mnogi prodajalci nagovarjajo le z zaprtimi vprašanji, kjer je načeloma odgovor le da in ne. Zaradi zaprtih vprašanj se prodajni postopek hitreje zaključi, ocenjeni pa so le s 3 točkami od 5. Ko prodajalci dobijo možnost po predstavitvi izdelka, predajo strankam premalo koristnih informacij, s katerimi bi jih prepričali v nakup. Več ko prodajalec pozna koristi izdelka, ki ga predstavlja, večjo ima možnost, da bo stranka nakup opravila. Prodajalci bi morali s številčnejšo predajo koristnih informacij vzbuditi občutek, da bo izdelek, ki ga bo stranka kupila, dejansko ugoden. Stranke pogosto komentirajo tudi cene izdelka. Prodajalci bi se v takih primerih morali zavedati, da se stranke za nakup zanimajo, vendar jim previsoka cena predstavlja oviro. Ravno zaradi takšnih situacij bo prednost prodajalca, če bo na ceno znal ugovarjati s koristmi, ki jih ponuja kupljen izdelek/storitev. Največjo težavo pa predstavlja dodatna prodaja, saj je bila v marcu 2015 ocenjena le z 10 %, v marcu 2016 pa s 26,92 %. V nasprotju z zgoraj omenjenimi štirimi področji pa so bila ostala področja precej bolje ocenjena. Na Sliki 3 je razvidno, da so naša prodajna mesta zelo dobro in lepo urejena. Prav tako to velja tudi za prodajalce, ki so v drugem ocenjevalnem obdobju dosegli vseh 100 %.

Slika 3: Predstavitev rezultatov po področjih



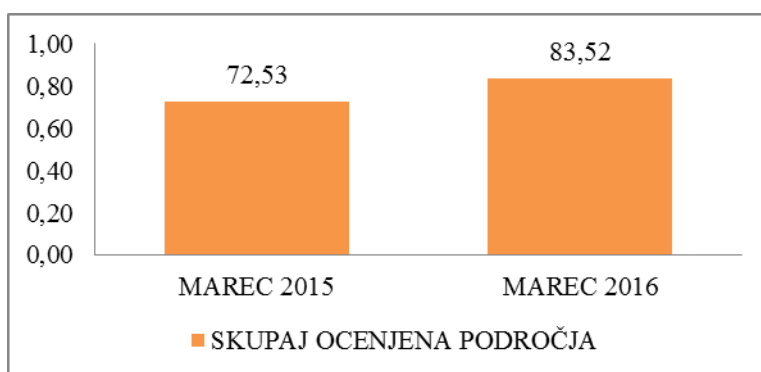
5.6.3 Predstavitev hipotez

Zastavila sem si tri temeljne hipoteze, katere bom potrdila oziroma ovrgla.

1. hipoteza: Zaradi skrivnostnega nakupovanja se vsa ocenjevana področja izboljšujejo.
2. hipoteza: Število izplačanih nagrad se bo v obdobju projekta navideznega nakupovanja povečalo.
3. hipoteza: Denarna nagrada prodajalce spodbudi k boljši učinkovitosti.
1. hipoteza: Zaradi skrivnostnega nakupovanja se vsa ocenjevana področja izboljšujejo.

Raziskava prve hipoteze je pomembna s tega vidika, da vidim, ali se ocenjevana področja izboljšujejo v primerjavi s stanjem pred uvedbo skrivnostnega nakupovanja. Prav tako bo analiza pokazala, če se prodajalci odzivajo na izobraževanja in dobljene rezultate ter želijo ocene, ki jih dobijo v naslednjem ocenjevanju, izboljšati. Kot je razvidno na Sliki 4, so se vsa ocenjevana področja v marcu 2016 v primerjavi z marcem 2015 izboljšala. V marcu 2015 so prodajna mesta dosegla rezultat 72,53 % v vseh ocenjevanih področjih, v marcu 2016 pa 83,52 % v vseh ocenjevanih področjih, kar je za 15,15 odstotnih točk bolje. Na podlagi te ugotovitve lahko prvo hipotezo potrdim.

Slika 4: Primerjava rezultatov med marcem 2015 in marcem 2016 (v %)

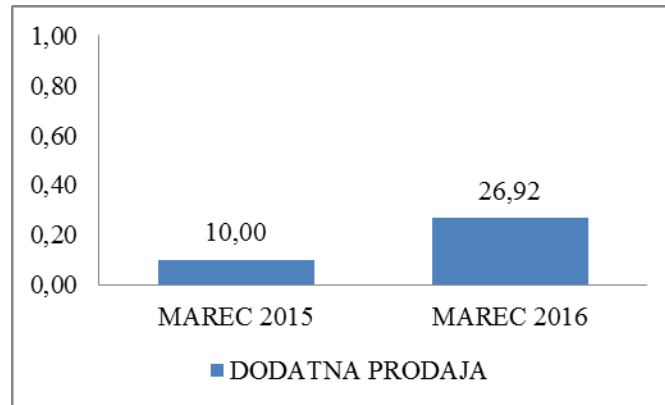


2. hipoteza: Število izplačanih nagrad se bo v obdobju projekta navideznega nakupovanja povečalo.

Druga hipoteza predstavlja dodatno prodajo, ki je del težjega prodajnega procesa. Z analizo rezultatov me je zanimalo, kako se z njo soočajo prodajalci in v kolikšni meri jo sploh izvajajo. Kot je razvidno iz Tabele 4, so prodajalci v prvem ocenjevalnem obdobju dosegli komaj 10 % dodatne prodaje, v marcu 2016 pa 26,92 % dodatne prodaje. Dodatna prodaja se je dejansko res povečala, vendar še vedno premalo, da bi lahko bilo zadovoljivo. Trenutek oziroma rezultat, ki bi prestopil zadovoljivo referenčno mejo, je pri 50 %. Namen je torej, da bi vsaj vsako drugo prodajno mesto izvajalo dodatno prodajo. Prodajalci premalo ponujajo druge izdelke, s katerimi bi lahko dosegli večji prihodek in obenem tudi večjo razliko v ceni (v nadaljevanju RVC). Dodatna prodaja je področje, ki je bilo v

primerjavi z drugimi ocenjeno najslabše. Z gotovostjo lahko ovržem omenjeno hipotezo, saj dodatna prodaja predstavlja težavo.

Slika 5: Dodatna prodaja (v %)



3. hipoteza: Število izplačanih nagrad se bo v obdobju projekta navideznega nakupovanja povečalo.

Zavedali smo se, da bodo morale biti dobre ocene tudi nagrajene. Za metodo nagrajevanja so bile izbrane denarne nagrade. Vsak dobro ocenjen prodajalec bo do izplačila nagrade upravičen vsak mesec do naslednjega ocenjevalnega obdobja, ki se ponavlja na vsake štiri mesece.

Nagradna shema je bila sledeča:

- 90–93 % = 80 €/mesec;
- 93,01–96 % = 100 €/mesec;
- 96,01–100 % = 120 €/mesec.

V mesecu marcu 2015 bi denarno nagrado prejela le 3 prodajna mesta, v marcu 2016 pa je v ocenjevanem vzorcu denarno nagrado prejelo 8 prodajnih mest, ki so dosegla skupno oceno nad 90 %. Na podlagi dobljenega rezultata lahko trdim, da denarna nagrada vpliva na boljšo učinkovitost prodajalcev, zato je hipoteza potrjena. Grafa rezultatov meseca marca 2015 in meseca marca 2016 prilagam v Prilogi 5.

5.7 Predlogi za izboljšanje

Obstoječe stanje je možno izboljšati z dodatnim motiviranjem zaposlenih. Preveriti je potrebno predvsem, če so v delovnem okolju prisotni higieniki. Na določene higienike podjetje nima vpliva, kot na primer: odnosi s sodelavci, osebno življenje, odnos prodajalcev do podrejenih (prodajalci v trafikah imajo s.p., zato si zaposlene izbirajo sami).

Podjetje pa lahko omogoči, da jih ostali higieniki, na katere ima podjetje vpliv, dodatno motivirajo. Motivacijo bo podjetje doseglo s politiko podjetja, odnosom nadrejenih, delovnimi razmerami, plačami itd. Ko so higieniški dejavniki omogočeni, so šele ustvarjeni pogoji za dejavnike motivacije (napredovanje, prepoznavnost, odgovornost ...). V okviru izboljšav priporočam tudi dodatno nagrado za tista prodajna mesta, ki bodo v ocenjevanem obdobju dosegla oceno 100 %. Po mojem mnenju, bi bilo potrebno takšne prodajalce dodatno nagraditi, saj v prodajnem procesu pokažejo maksimalen trud.

V programe izobraževanja prodajalcev bi prav tako lahko vključili tudi samo psihologijo prodaje. Le-to bi lahko izvajali na letnih srečanjih, ki jih podjetje organizira vsako leto. Marsikateri prodajalec je mnenja, da bo s pristopom do stranke in spraševanjem po njenih željah vsiljiv, zato predlagam, da se med drugim izobrazijo, kako to storiti na vljuden način. Kot zadnji predlog pa predlagam oblikovanje takšnega scenarija, ki bo povpraševal po artiklih/storitvah, ki jih prodajalci dobro poznajo in imajo dober RVC. Med te artikle lahko vključujemo sladkarije, hrano, pijačo itd. Predpostavka pri tej izboljšanju je le ta, da morajo prodajalci poznati RVC artiklov/storitev na prodajnih mestih.

5.8 Omejitve raziskave

Skozi raziskavo teme o skrivnostnem nakupovanju sem se soočala z določenimi omejitvami, na katere sem morala biti še posebej pozorna. Prva izmed omejitev je ta, da sem se soočala z dokaj novo vedo, ki je v Sloveniji manj znana kot drugod po svetu. O omenjeni tematiki so napisane knjige tujih avtorjev, ki jih slovenske knjižnice na svojih policah nimajo, zato sem si morala pomagati predvsem s tujimi spletnimi bazami in članki. Druga omejitev, s katero sem se soočala, je ta, da določenimi podatki podjetja, ki bi mi lahko pomagali pri boljšem proučevanju, ne smejo biti javni, zato jih v teoretični in praktični del nisem smela vključiti.

Naslednja izmed omejitev je bila, da sem v svoj vzorec proučevanih poslovalnic poskušala izbrati tiste, ki mi bodo skupno dale najboljšo oceno zato, da bo vzorec čim bolj relevanten. Pričakovala sem, da bo vzorec testnih poslovalnic dovolj obsežen, da bom lahko s primerjanjem naslednjega ocenjevalnega vala prikazala izboljšanje rezultatov. Soočila pa sem se še z eno omejitvijo, in sicer pri potrditvi tretje hipoteze, ki pravi, da denarne nagrade vplivajo na učinkovitost prodajalcev. Omenjeno hipotezo sem sicer na podlagi izboljšanih rezultatov poslovalnic v primerjavi s testnim obdobjem potrdila, vendar ne morem zagotovo trditi, da so se rezultati izboljšali le na podlagi tega, saj so vključene tudi druge predpostavke, ki jih ni bilo moč izmeriti.

SKLEP

Mystery shopping oziroma skrivnostno nakupovanje je anonimna in kvalitativna raziskava, kjer se uporablja metoda opazovanja. S skrivnostnim nakupovanjem lahko preverimo, kako se prodajno osebje obnaša do strank, pri čemer podatkov ne pridobivamo od resničnih strank, ampak od skrivnostnih kupcev. Ti posamezniki so posebej izšolani za preverjanje in merjenje katerih koli storitvenih postopkov. Dobri navidezni kupci so objektivni, natančni, zanesljivi, praktični, prav tako pa morajo imeti tudi izjemen čut za opazovanje in dober kratkoročni spomin. Pomembno je, da skrivnostni kupci niso poklicno povezani z ocenjevanim prodajnim mestom, saj se jih ne sme prepoznati od običajnih kupcev.

Že samo dejstvo, da se metoda skrivnostnega nakupovanja izvaja, prodajalcem pomeni motivacijo za izboljšanje stikov s kupci, saj bodo stranke pričeli obravnavati kot potencialne skrivnostne kupce. Takšno zavedanje posledično dvigne kakovost opravljenih storitev. Namen skrivnostnega nakupovanja ni nadzor zaposlenih, odpuščanje ali zmanjševanje plač, temveč ponuja predvsem možnost za spodbujanje prodajalcev in nagrajevanje nadpovprečno dobljenih rezultatov.

Pri prodaji podjetja pogosto delajo na tem, da bi obstoječim kupcem na trenutnih prodajnih mestih prodali čim več obstoječega asortimana. Izziv je možno rešiti z dodatno prodajo, ki pa jo je prvenstveno potrebno izvajati. Dodatna prodaja je del težjega prodajnega procesa, ki je prodajalci ne izvajajo v zadostni meri. Razlog bi lahko pripisali nezadovoljstvu prodajalcev, saj se število strank zmanjšuje, prisotna pa je tudi recesija. Omenjeno jim daje občutek, da bo prodaja manjša in se niti v naprej ne potrudijo biti dejavni. Zagotovo je v tem primeru potrebno poskrbeti tudi za motivacijo zaposlenih. Izbira pristopa je odvisna od posameznega podjetja, pomembno pa je, da je zadovoljno tako podjetje kot tudi zaposleni.

S skrivnostnim nakupovanjem smo ocenjevali tudi prodajna mesta in prodajalce v podjetju Tobačna 3DVA. Z vlogo skrivnostnih kupcev se je soočilo podjetje Skrivnostni nakup. Rezultati so pokazali, da se stanje v primerjavi s testnim obdobjem izboljšuje. Prodajalcem največjo težavo predstavlja dodatna prodaja, najbolje pa je bila ocenjena urejenost njihovih prodajnih mest in prodajalcev samih.

LITERATURA IN VIRI

1. Bertelsen, B. (2012). Everything you need to know about Employee motivation. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?sid=aa69ec20-aa51-47fa-95ab-12d073a05ab2%40sessionmgr107&vid=0&hid=124&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=e020mww&AN=529762>
2. Boxberg Karlsson, V. (2014). *The book about Mystery shopping* (2nd ed.). Latvia: Better Business Books.
3. Erstad, M. (2006). Mystery shopping programmes and human resource management. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/09596119810199318>
4. ESOMAR. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.esomar.org/#>
5. Hoyt, L. (2007, 3. december). The difference between CRM and CEM. *Customer World*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu https://customerworld.typepad.com/swami_weblog/2007/12/the-difference.html
6. Kaučič, P. (2006). POZOR, kupec vas opazuje! *Skrivnostni nakup*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/podjetnik-sep2006.pdf>
7. Kragelj, R. (2008, 26. junij). Najprej prepričati nezadovoljstvo, šele nato začeti motivirati. *Finance*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu https://beta2.finance.si/files/2008-06-26/UGLEDNI_DELODAJALEC.pdf
8. Manolica, A., & Roman, T. (2012). Mystery shopping research – seeing the company's performance through the eyes of the customers. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=8&sid=324fa85d-d9e1-4a86-a9d6-2a23964428f5%40sessionmgr4001&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=85319758&db=sih>
9. Mikuš, Š. (2012, 8. februar). Kako povečati produktivnost zaposlenih? *Finance.si*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://topjob.finance.si/8841204>
10. MSPA-Europe. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mspa-eu.org/>
11. Paminca. (2009). *The Essential Guide to Mystery Shopping*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAyMG13d19fMjg4NDMzX19BTg2?sid=324fa85d-d9e1-4a86-a9d6-2a23964428f5@sessionmgr4001&vid=3&format=EB&rid=1>
12. Simonič, J. (2012, 6. marec). Nasvet: Kako povečati prodajo? *Finance*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/343007/Nasvet-Kako-povecati-prodajo?metered=yes&sid=411236916>
13. *Skrivnostni nakup*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/>

14. Ugren, N. (2006, november). Kaj je Mystery shopping? *Skrivnostni nakup*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/uspesna-prodaja-nov2006.pdf>
15. Ugren, N. (2008, september). Skrivnostno nakupovanje. *Skrivnostni nakup*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/podjetnik-sep2008.pdf>
16. Ugren, N. (2009, julij). Dodatna prodaja za večji zaslužek. *Skrivnostni nakup*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/podjetnik-jul2009.pdf>
17. Ugren, N. (2012). Malodušje med prodajalci in vodji, s tem pa povprečna ocena. *Skrivnostni nakup*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/finance-jul2012.pdf>
18. Ugren, N. (2014, 14. marec). Vodja je odgovoren za nemotivirane prodajalce. *Skrivnostni nakup*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.skrivnostni-nakup.com/wp-content/uploads/pdf/finance-14.3.2014.pdf>
19. Ugren, N. (2015a). Izvedba raziskave naj ne bo »skrivnostna«. *InStore*, 4(39), 40–43.
20. Ugren, N. (2015b). Pomembna je motivacija zaposlenih. *InStore*, 4(40), 48–49.
21. Ugren, N. (2015c). Razlike med raziskavami in načini izvedbe. *InStore*, 4(41), 54–55.
22. Ugren, N. (2015d). Resnice in zmote o »skrivnostni raziskavi«. *InStore*, 4(37), 54–57.
23. Ugren, N. (2016). Se takšne zgodbe dogajajo tudi v vašem podjetju? *InStore*, 5(42), 64–65.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primer objave nagrajenih prodajnih mest v določenem ocenjevalnem obdobju..	1
Priloga 2: Kriteriji ocenjevanja vsakega posameznega področja	3
Priloga 3: Ocenjevalni list.....	9
Priloga 4: Opisni del ocenjevalnega lista.....	14
Priloga 5: Prikaz dobljenih rezultatov po prodajnih mestih v marcu 2015 in v marcu 2016.....	15
Priloga 6: Prikaz dobljenih rezultatov prodajnih mest po posameznih področjih v marcu 2015 in v marcu 2016.....	16

PRILOGA 1: Primer objave nagrajenih prodajnih mest v določenem ocenjevalnem obdobju



Ljubljana, 15.02.2016

Zahvala za pravilen pristop do kupcev

Pozdravljeni,

objavljamo seznam prodajnih mest, ki so dosegle nagradni bonus na podlagi ocenjevanj skrivnega nakupa.

Iskrene čestitke vsem prodajalkam in prodajalcem, ki ste dosegli nagrado. Obenem pa naj bo to vzpodbuda tudi ostalim partnerjem, da se pridružijo čestitkam in tudi k izvajanju pravilnega in dobrega odnosa s kupci.

Vsi se zavedamo kako je pomembno danes imeti pravilen odnos do kupcev, ker je ta vrednota čedalje bolj cenjena tako pri kupcih, kot tudi nas samih prodajalcev.

Zato še enkrat vse čestitke nagrajenim za dosežen rezultat.

Vodja maloprodaje, 3dva, d.o.o.

Direktor 3dva, d.o.o.



SM.	Naslov Trafike 3DVA	Rezultat %
704121	Vrhnika, Tržaška 4	98,95%
705109	Koper, Čevljarska 33	97,89%
703210	Ljubljana, Miklošičeva Pražakova	97,89%
703123	Mengeš, Slovenska 67	97,89%
702137	Trbovlje, Trg svobode 14	97,89%
704122	Vrhnika, Robova 6	97,78%
703211	Ljubljana, Kolodvorska	97,78%
703108	Radovljica, AP, Kranjska cesta 9	97,78%
701104	G. Radgona, Partizanska 17	97,78%
705402	Sežana, Partizanska 46	96,84%
703154	Ljubljana, Slovenska cesta 55, Bavarski dvor	96,67%
704137	Krško, CKŽ 141, TABU	95,79%
703151	Ljubljana, Čopova 8	95,79%
702143	Ravne na Koroškem, Čečovelje 7B	95,79%
701202	M. Sobota, AP, Zvezna 3 Z	95,79%
705117	Portorož, Obala 33/A, Hotel Slovenija	95,56%
704101	Krško, C. 4. julija 46	95,56%
701203	Ljutomer, Ormoška cesta 3	95,56%
701107	Ptuj, Osojnikova 11, AP	95,56%
703235	Ljubljana, Litostrojska ulic -za križ. Celovške	94,74%
702110	Žalec, Šlandrov trg	94,74%
702106	Šoštanj, Trg bratov Mravljakov 3	94,74%
701208	Maribor, Titova cesta 50	94,74%
704125	Postojna, Tržaška 3	94,44%
703118	Ljubljana, Štefanova 5	94,44%
703102	Kranj, Poštna ulica 6	94,44%
705214	Kozina, Mestni trg 9	93,68%
703202	Kranj, Delavska c. (Stražišče)	93,68%
701403	Ruše, Jamnikova ulica 2	93,68%
701119	Maribor, Cesta zmage 102	93,68%
704271	Novo mesto, Kandijska cesta 4 - ZD	93,33%
704215	Ljubljana, Vodmatski trg -Bohoričeva 999	93,33%
704146	Ljubljana, Kotnikova 5	93,33%
703157	Ljubljana, Palmejeva ulica 4	93,33%
704119	Ljubljana, Trg MDB 7	92,63%
704116	Ljubljana, Zaloška 2	92,63%
703213	Ljubljana, Vodnikov trg (trž.)Krekov trg	92,63%
703207	Jesenice, Titova 75	92,22%
702109	Velenje, Prešernova 9b	92,22%
704206	Ljubljana, Dunajska 50	91,58%
704205	Ljubljana, Dunajska cesta 10 (GR)	91,58%
704130	Ljubljana, Trg OF 10	91,58%
703106	Tržič, Trg Svobode 13	91,58%
701164	Moravske Toplice, Kranjčeva ulica 12	91,58%
701154	Maribor, Gosposvetska cesta 84	91,58%
701109	AP Lenart	91,58%
702201	Celje, Miklošičeva 5	91,11%
701106	Ptuj, Mestni trg 1	91,11%
705211	Portorož, AP, Postajališka 19	90,53%
702136	Velenje, Kidričeva 2b - SPAR	90,53%
702101	Celje, Prešernova 3	90,53%
704157	Ljubljana, Letališka 16 – Log .center	90,00%
703114	Ljubljana, Levstikov trg 4	90,00%

PRILOGA 2: Kriteriji ocenjevanja vsakega posameznega področja

- Urejenost prodajnega mesta:

tu skrivnostni kupci napišejo, če so dobili vtis, ali je prodajno mesto na splošno čisto in urejeno, tako zunanost, kot tudi notranost. Urejenost prodajnega mesta pomeni, da so bili plakati (na vratih, v A-korakih, ...) nepoškodovani in neobledeli ter, da so bili koši za smeti izpraznjeni. V tabeli so napisane točke, ki jih dobi prodajno mesto.

ODGOVOR	TOČKA
Da	5
Delno	3
Ne	0

Prav tako mora skrivnostni kupec napisati, če so bila tla čista in brez papirčkov. Če je v trenutku ocenjevanja prodajnega mesta zunaj sneg ali dež odgovora ni potrebno oceniti. Če se prodajno mesto ocenjuje v takšnem vremenu morajo v opisnem delu to zapisati.

ODGOVOR	TOČKA
Da	5
Delno	3
Ne	0
Neocenjeno	-

V tem delu, pa se oceni še čistoča in urejenost polic in samega prostora. Police in prostor z izdelki so čisti in urejeni takrat, ko na policah ni prahu in prstnih odtisov, prostor z izdelki pa mora biti zapolnjen. Izdelki na policah ne smejo biti postrani ali zmečkani. Če prodajno mesto izpolnjuje vse pogoje dobi vseh 5 točk.

ODGOVOR	TOČKA
Da	5
Delno	3
Ne	0

- Prvi vtis:

pri prvem vtisu se ocenjuje pogled v oči, ki mora biti prijazen, umirjen in iskren. S tem, ko se stranko pogleda v oči, damo vedeti, da je bila opažena. To je potrebno storiti tudi, če ima prodajalec v času obiska stranke telefonski pogovor ali drugo stvar, ki ga zadržuje, da se stranki ne bi takoj posvetili. Če je skrivnostni kupec to začutil, dobi prodajalec vseh 5 točk. Enaki kriteriji veljajo tudi za nasmeh. Z nasmehom se pokaže, da smo stranke veseli.

ODGOVOR	TOČKA
Da	5
Delno	3
Ne	0

Prodajalec mora prav tako tudi prijazno pozdraviti.

ODGOVOR	TOČKA
Da, z jasnim, primerno glasnim in razločnim: »Dobro jutro!«, »Dober dan!« ali »Dober večer!« (ustrezno delu dneva).	5
Pozdravil je z: »Dan«!, »Živjo!«, »Zdravo!«, »Ciao!« ...	3
Ni pozdravil	0

Ocenjuje se tudi odzivnost, saj je potrebno dati stranki prednost pred ostalim delom, na primer zlaganju blaga, administrativnemu delu, pospravljanju, telefonskemu pogovoru itd.

ODGOVOR	TOČKA
Da	5
Ne	0

V tem delu se ocenjuje tudi samo razpoloženje prodajalca. Nobena stranka si ne želi priti na prodajno mesto, kjer jo bo pričakal žalosten prodajalec. Kadar smo dobre volje pogosto migamo s prsti na nogah in pogosto se tega sploh ne zavedamo, zato je lahko to tudi dobra pomoč pri boljšem razpoloženju.

ODGOVOR	TOČKA
Prijazen/dobre volje/veliko pozitivne energije.	5
Povprečne volje	3
Nespoštljiv/nevljuden (ignorantski, nesramen).	0

- Ugotavljanje potreb:

skrivnostni kupec najprej oceni, kako prodajalec s pristopnim vprašanjem vpraša po potrebah. Najbolje je ocenjeno, če prodajalec ogovori z odprtim vprašanjem: »Kako vam lahko pomagam?«, ali »S čim vam lahko postrežem?«. Slabše je ocenjeno zaprto vprašanje: »Ali vam lahko pomagam?«. Tretja možnost je, da prodajalec ogovori s kratkim vprašanjem: »Želite?«, »Izvolite?«. Če prodajalec ne postavi nobenega vprašanja oziroma mora skrivnostni kupec sam začeti pogovor je v tem primeru ocena 0.

ODGOVOR	TOČKA
Ogovoril je z odprtim vprašanjem: »Kako vam lahko pomagam?«, »S čim vam lahko postrežem?« ipd.	5
Ogovoril je z zaprtim vprašanjem: »Ali vam lahko pomagam?« ipd.	3
Ogovoril je s kratkim vprašanjem: »Želite?«. »Izvolite?« ipd.	2
Nič ni vprašal oz. je moral skrivnostni kupec sam začeti pogovor.	0

Pri ugotavljanju potreb se ocenjuje tudi koliko podvprašanj prodajalec zastavi pred predstavitvijo primerne izdelka. Ko stranka potrebuje pomoč pri izbiri artikla se ji postavi tri podvprašanja. S postavitvijo treh podvprašanj dobi stranka na izbiro za odločitev ožji asortiman, prodajalec pa hitreje spelje prodajo. S tem, ko prodajalec postavlja vprašanja tudi vodi prodajni razgovor, ter pridobi strankino naklonjenost. Za primer lahko navedem nakup voščilnic. Najprej stranko vprašamo za katero priložnost kupuje voščilnice? Krst? Rojstni dan? Poroka? Drugo podvprašanje je lahko ali je za moškega ali za žensko? Tretje podvprašanje pa, ali želi, da voščilnica vsebuje posvetilo ali ne? Z odgovori, ki jih prodajalec pridobi lahko stranki omogoči, da izbira le med tremi voščilnicami in ne desetimi, kot bi lahko na začetku.

ODGOVOR	TOČKA
Postavil je 3 in več vprašanj.	5
Postavil je 2 vprašanja.	3
Postavil je 1 vprašanje.	1
Nič ni vprašal.	0

- Predstavitev izdelka:

prodajalec mora predstaviti izdelke primerne povpraševanju skrivnostnega kupca. Pri predstavitvi izdelka ali storitve je potrebno govoriti predvsem njihove prednosti. Če jih bo prodajalec poznal veliko, bo lažje zagovarjal ceno.

ODGOVOR	TOČKA
Vedel je zelo veliko o izdelku (predstavil koristi in lastnosti izdelka, po katerem se je spraševalo)	5
Vedel je povprečno, potrebno ga je bilo še kaj vprašati.	3
Sam ni nič povedal, samo odgovarjal je na vprašanja skrivnostnega kupca.	0

Tu se ocenjuje tudi, če je prodajalec ustrežljiv tekom celotnega razgovora. Stranki je potrebno poiskati pravi izdelek, tudi če tistega, ki je želela ni v prodaji. S tem, ko prodajalec poskuša najti alternativo, dobi kupec občutek, da se je zanj potrudil.

ODGOVOR	TOČKA
Zelo se je trudil, da ustreže potrebam (skrivnostni kupec dobi občutek, da mu je z veseljem pomagal najti ustrezen izdelek. Prodajalec se je popolnoma posvetil).	5
Bil je povprečno ustrežljiv (skrivnostni kupec dobi občutek, da se mu ni popolnoma posvetil).	3
Prodajalec ni bil ustrežljiv (vprašanja skrivnostnega kupca so mu bila odveč, ni se popolnoma posvetil).	0

- Ugovori:

ocenjuje se kako je prodajalec argumentiral ugovor skrivnostnega kupca na ceno. Če stranka na ceno izdelka začne ugovarjati, je znak, da se za izdelek zanima, vendar se ji še vedno zdi predrag. Tu ima prodajalec tri možnosti. Lahko se strinja s stranko in pusti, da zapusti prodajno mesto, lahko ji ponudi cenejši izdelek, lahko pa izdelku zagovarja kakovost in njegove prednosti, ter pripomore, da bo stranka mišljenja, kako je izdelek dejansko ugoden.

ODGOVOR	TOČKA
Prodajalec je navedel prednosti in koristi izdelka, zagovarjal kvaliteto, uporabnost, ...	5
Prodajalec je takoj ponudil alternativni, cenejši izdelek ali izdelek v akciji, brez zagovora kvalitete.	3
Prodajalec je neprimerno reagiral na ugovor skrivnostnega kupca (npr. presliši ugovor skrivnostnega kupca, reče »škoda«, skomigne z rameni in se ne potruzi, da bi pomagal).	0

- Dodatna prodaja:

tu se pričakuje, da prodajalec kadarkoli v prodajnem postopku ponudi/predstavi kakšen dodatni izdelek, na primer ob nakupu križank ponudi kemični svinčnik, ob nakupu sendviča ponudi pijačo, itd. Dodatna prodaja je med pomembnejšimi koraki, saj omogoča večji zaslužek ob enaki količini strank. Dodatna prodaja je lažje izvedljiva, če se stranki ponudi konkreten artikel.

ODGOVOR	TOČKA
Ponudil je eno ali več dodatnih izdelkov in jih tudi pokazal/predstavil.	5
Ponudil je eno ali več dodatnih izdelkov, vendar jih ni pokazal/ni predstavil.	3
Vprašal je: »Želite še kaj?«.	1
Ničesar dodatnega ni ponudil.	0

Pri dodatni prodaji se prav tako ocenjuje tudi, če prodajalec seznanjen z lojalnostnim programom ali akcijo. Pri lojalnostnem programu prodajalec strankam predstavi ponudbo,

ter izroči kartonček in nalepko. Lojalnostni program lažje omogoča izvesti dodatno prodajo, saj bo stranka želela kupiti več, da bo zbrala vse nalepke.

ODGOVOR	TOČKA
Da, predstavil je besedno.	1
Izročil je kartonček.	1
Izročil je nalepko, čeprav je bil znesek nakupa pod 5,00 €.	0
Nič od navedenega.	0

- Blagajna:

ocenjuje se celoten postopek zaključevanja pri blagajni. Prodajalec mora na glas povedati znesek nakupa, ter izdati in posredovati račun. V primeru, da mora vrniti gotovino, mora to storiti na vljuden način z izdajo gotovine in drobiža v roko.

ODGOVOR	TOČKA
Prodajalec je na glas povedal znesek nakupa.	1
Prodajalec je izdal račun.	1
Prodajalec je posredoval račun skupaj z gotovino, ter vrnil na vljuden način (drobiž v roko).	1
Nič od navedenega.	0

- Slovo:

prodajalec bo dobil dobro oceno, če se bo stranki zahvalil za obisk/nakup, ter poslovil z »Nasvidenje« in zaželel lep dan/dopust, ali povabil na ponoven obisk.

ODGOVOR	TOČKA
Se je zahvalil (»Hvala«), poslovil z »Nasvidenje« in zaželel lep dan/vikend ali povabil na ponovni obisk, ipd.	5
Se je zahvalil (»Hvala«), poslovil z »Nasvidenje«.	4
Se je zahvalil (»Hvala«), poslovil ne premierno z »Adijo«, »Ciao«, »Živjo«.	3
Rekel samo eno stvar (hvala ali se je poslovil)	1
Nič ni rekel.	0

- Urejenost prodajalca:

prodajalec mora biti na splošno osebno urejen in oblečen v čista oblačila.

ODGOVOR	TOČKA
Da.	5
Delno.	3
Ne	0

- Nakupna izkušnja:

skrivnostni kupec tu ocenjuje, če bi na podlagi nakupne izkušnje s prodajnim osebjem, trafiko/kiosk priporočili družini, prijateljem, znancem.

ODGOVOR	TOČKA
Da.	5
Delno.	3
Ne	0

PRILOGA 3: Ocenjevalni list



ZAUPEN DOKUMENT!

PREDLOG VPRAŠALNIKA ZA SKRIVNOSTNI NAKUP OSEBNO OCENJEVANJE v trafikah in kioskih 3DVA

1. merjenje

IZVAJALEC: Skrivnostni nakup, d.o.o.
ZA PODJETJE: Tobačna 3dva, d.o.o.
PROJEKT: Ocenjevanje kakovosti storitev v trafikah in kioskih 3DVA
ČAS IZVEDBE: v letu 2015, dinamika po pogodbi
METODA: skrivnostni nakup: osebni obisk
SCENARIJ: skrivnostni kupec kupuje: cigarete, časopis, ... dogovor z naročnikom

VPRAŠALNIK

FORMAT (trafika/kiosk): _____

LOKACIJA: _____

Izdelek, ki ste ga »kupovali«: _____

Datum in ura obiska (prihod/odhod): _____

Ime in priimek ali natančen vizualni opis prodajalca: _____

0. POGOJI TRŽENJA

1. Koliko strank je bilo PRED vami ob vašem prihodu?

Zapišite s številom. Par ali družina se šteje za eno osebo.

1. UREJENOST PRODAJNEGA MESTA

2. Ali ste dobili vtis, da je bilo prodajno mesto na splošno čisto in urejeno (zunanost in notranost)?

Urejenost prodajnega mesta pomeni, da so bili plakati (na vratih, A-korak, ...) nepoškodovani, neobledeji, da so koši za smeti bili izpraznjeni. V primeru, da ste dali odgovor „Delno“ oz. „Ne“, v opisnem delu napišite, kaj je bilo narobe.

(5) Da.

(3) Delno.

(0) Ne.

(-1) Neocenjeno

3. Ali so bila tla čista in brez papirčkov?

V primeru dežja ali snega, označite z »Neocenjeno«. V primeru, da ste dali odgovor „Delno“ oz. „Ne“, v opisnem delu napišite kaj je bilo narobe.

(5) Da.

(3) Delno.

Vprašalnik je zaupne narave in je intelektualna last podjetja Skrivnostni nakup d.o.o.

1

- (0) Ne.
(-1) Neocenjeno

4. Ali so bile police in prostor z izdelki čisti ter urejeni?

Police in prostor z izdelki so čisti in urejeni takrat, ko na policah ni prahu in prstnih odtisov. Prostor z izdelki pa mora biti zapolnjen z izdelki in ne sme biti »lukenj«. Izdelki na policah ne smejo stati postrani ali biti zmečkani. V primeru, da ste dali odgovor »Delno« oz. »Ne«, v opisnem delu napišite kaj je bilo narobe.

- (5) Da.
(3) Delno.
(0) Ne.
(-1) Neocenjeno

2. PRVI VTIS

5. POGLED V OČI: Ali vas je prodajalec prijazno, umirjeno in iskreno pogledal v oči?

- (5) Da.
(3) Delno.
(0) Ne.
(-1) Neocenjeno.

6. NASMEH: Ali se vam je prodajalec prijazno, iskreno nasmehnil?

- (5) Da.
(3) Delno.
(0) Ne.
(-1) Neocenjeno.

7. POZDRAV: Ali vas je prodajalec prijazno pozdravil?

- (5) Da, z jasnim, primerno glasnim in razločnim: »Dobro jutro!«, »Dober dan!« ali »Dober večer!« (ustrezno delu dneva).
(3) Pozdravil je z: »Dan!«, »Živijo!«, »Zdravo«, »Ciao!« ...
(0) Ni me pozdravil.
(-1) Neocenjeno.

8. ODZIVNOST: Ali je prodajalec dal prednost stranki (vam) in ne ostalemu delu: npr. zlaganju blaga, administrativnemu delu, pospravljanju ipd.?

Ocenjujete v primeru, da je prodajalec opravljal kar koli izmed zgoraj navedenega, ko ste čakali na postrežbo. V primeru, da prodajalec ni opravljal teh del in je stregel druge stranke, je odgovor »Neocenjeno«.

- (5) Da.
(0) Ne.
(-1) Neocenjeno

9. RAZPOLOŽENJE: Kakšne volje/ razpoloženja je bil prodajalec?

- (5) Prijazen/dobre volje/veliko pozitivne energije.
(3) Povprečne volje.
(1) Brezvoljen/ slabe volje.
(0) Nespoštljiv/ nevljuden (ignorantski, nesramen).
(-1) Neocenjeno.

3. UGOTAVLJANJE POTREB

10. PRISTOPNO VPRAŠANJE: Kako je prodajalec vprašal po vaših potrebah?

Da prodajni postopek lahko steče, mora prodajalec stranko najprej pravilno ogovoriti. Izberite enega izmed naslednjih odgovorov.

- (5) Ogovoril me je z odprtim vprašanjem: »Kako vam lahko pomagam?«, »S čim vam lahko postrežem?« ipd.

Vprašalnik je zaupne narave in je intelektualna last podjetja Skrivnostni nakup d.o.o.

- (3) Ogovoril me je z zaprtim vprašanjem: »Ali vam lahko pomagam?« ipd.
- (2) Ogovoril me je s kratkim vprašanjem: »Želite?«, »Izvolite?« ipd.
- (0) Nič ni vprašal oz. ste morali sami začeti pogovor.
- (-1) Neocenjeno.

11. POSTAVLJANJE PODVPRASHANJ: Koliko podvprašanj vam je prodajalec zastavil pred predstavitvijo primerne izdelka?

elja za izdelke, časopise, ... po katerih povprašujete in NE za cigarete. Da lahko prodajalec ustrezno svetuje pri izbiri izdelka, mora spoznati potrebe stranke, tako da ji zastavi vprašanja na osnovi katerih ustrezno svetuje – npr. stranka kupuje križanke in ne ve, katero bi, prodajalec postavi naslednja vprašanja: »Ali kupuje za sebe ali koga drugega?«, »Ali želi samo križanke ali da so notri tudi kakšni kuharski recepti, sudoku, ...«, »Kakšen tip križank: lažje ali bolj zahtevne?«, ...

- (5) Postavil je 3 in več vprašanj.
- (3) Postavil je 2 vprašanja.
- (1) Postavil je 1 vprašanje.
- (0) Nič ni vprašal.
- (-1) Neocenjeno.

4. PREDSTAVITEV IZDELKA

12. STROKOVNOST: Ali vam je prodajalec primerno povpraševanju, predstavil izdelke, po katerih ste povpraševali?

- (5) Vedel je zelo veliko o izdelku (predstavil koristi in lastnosti izdelka, po katerem sem spraševal, npr. uporabnost izdelka, ...).
- (3) Vedel je povprečno in treba ga je bilo še kaj vprašati.
- (0) Sam ni nič povedal, samo odgovarjal je na moja vprašanja.
- (-1) Neocenjeno.

13. USTREŽLJIVOST: Ali je bil prodajalec ustrežljiv tekom celotnega razgovora?

- (5) Zelo se je trudil, da ustreže mojim potrebam (imel sem občutek, da mi je z veseljem pomagal najti ustrezen izdelek, se mi popolnoma posvetil).
- (3) Bil je povprečno ustrežljiv (imel sem občutek, da se mi ni popolnoma posvetil).
- (0) Ni bil ustrežljiv (moja vprašanja so mu bila odveč, imel sem občutek, da se mi ni posvetil).
- (-1) Neocenjeno.

5. UGOVORI

14. UGOVOR NA CENO: Kako je prodajalec argumentiral vaš ugovor NA CENO?

Velja za izdelke, časopise, ... po katerih povprašujete in NE za cigarete. V primernem trenutku ob koncu razgovora komentirajte, da se vam zdi cena previsoka in opazujte, kako prodajalec reagira.

- (5) Prodajalec je navedel prednosti in koristi izdelka, zagovarjal kvaliteto, uporabnost, ...
- (3) Prodajalec je takoj ponudil alternativni, cenejši izdelek ali izdelek v akciji, brez zagovora kvalitete.
- (0) Prodajalec je neprimerno reagiral na moj ugovor (npr. preslišal je moj ugovor, reče »škoda«, skomigne z rameni in se ne potrudil, da bi mi pomagal).
- (-1) Neocenjeno.

6. DODATNA PRODAJA

15. DODATNA PONUDBA: Ali vam je prodajalec kadarkoli v prodajnem postopku ponudil/predstavil kakšen dodatni izdelek?

Pričakuje se, da prodajalec ponudi tudi druge, dodatne izdelke (npr.: Nakup križanke – kemični svinčnik, Cigareti - vžigalnik. V primeru, da je izvedel dodatno prodajo, v opisnem delu napišite kaj vam je ponudil/predstavil.

Vprašalnik je zaupne narave in je intelektualna last podjetja Skrivnostni nakup d.o.o.

- (5) Ponudil je eno ali več dodatnih izdelkov in mi jih tudi pokazal/predstavil
- (3) Ponudil je eno ali več dodatnih izdelkov, vendar mi jih ni pokazal/ni predstavil.
- (1) Vprašal je: »Zelite še kaj?«.
- (0) Ničesar dodatnega ni ponudil.
- (-1) Neocenjeno.

16. LOJALNOSTNI PROGRAM: Ali vas je prodajalec seznanil z Lojalnostnim programom ali akcijo?

Možnih je več odgovorov. V primeru, da vas je prodajalec seznanil, v opisnem delu napišite, kaj vam je povedal.

- (1) Da, predstavil mi je besedno.
- (1) Izročil mi je kartonček.
- (0) Izročil mi je nalepko, čeprav je bil znesek nakupa po 5 evrov.
- (0) Nič od navedenega.
- (-1) Neocenjeno.

7. BLAGAJNA

17. POSTOPEK PRI BLAGAJNI: Kakšen je bil postopek zaključevanja pri blagajni?

Možnih je več odgovorov.

- (1) Prodajalec je na glas povedal znesek nakupa.
- (1) Prodajalec je izdal račun.
- (1) Prodajalec vam je posredoval račun skupaj z gotovino ter vrnil na vljuden način (drobiž v roko).
- (0) Nič od navedenega.
- (1) (-1) Neocenjeno.

8. SLOVO

18. SLOVO: Kako se je prodajalec poslovil?

- (5) Se je zahvalil ("Hvala"), poslovil z "Nasvidenje" in zaželel lep dan/vikend ali povabil na ponovni obisk, ipd.
- (4) Se je zahvalil ("Hvala"), poslovil z "Nasvidenje".
- (3) Se je zahvalil ("Hvala"), poslovil neprimerno z "Adijo", "Ciao", "Živijo".
- (1) Rekel samo eno stvar (hvala ali se je poslovil).
- (0) Nič ni rekel.
- (-1) Neocenjeno.

9. UREJENOST PRODAJALCA

19. OSEBNA UREJENOST: Ali je bil prodajalec na splošno osebno urejen?

- (5) Da.
- (3) Delno.
- (0) Ne.
- (-1) Neocenjeno.

20. OBLAČILA: Ali je bil prodajalec oblečen v čista in urejena oblačila?

- (5) Da.
- (3) Delno.
- (0) Ne.
- (-1) Neocenjeno.

10. NAKUPNA IZKUŠNJA

Vprašalnik je zaupne narave in je intelektualna last podjetja Skrivnostni nakup d.o.o.

21. Ali bi na podlagi današnje nakupne izkušnje S PRODAJNIM OSEBJEM, trafiko/kiosk priporočili družini, prijateljem, znancem?

- (5) Da
(3) Delno
(0) Ne

22. Komentar na predhodno vprašanje (obrazložite podano oceno, navedite konkretne razloge):

11. KONTROLNA VPRAŠANJA

23. Zapišite številko računa, ki ste ga prejeli ob nakupu: _____

24. Zapišite točen znesek, ki ste ga plačali: _____

25. Iz računa prepišite številko prodajnega mesta, ki ste ga ocenjevali: _____

12. OPISNI DEL POROČILA

26. Opišite vašo prodajno izkušnjo, od začetka do konca (v cca. 20 stavkih), s poudarkom na prodajni razgovor.

Pripravila:
Marja Remic, skrbnik za projekte

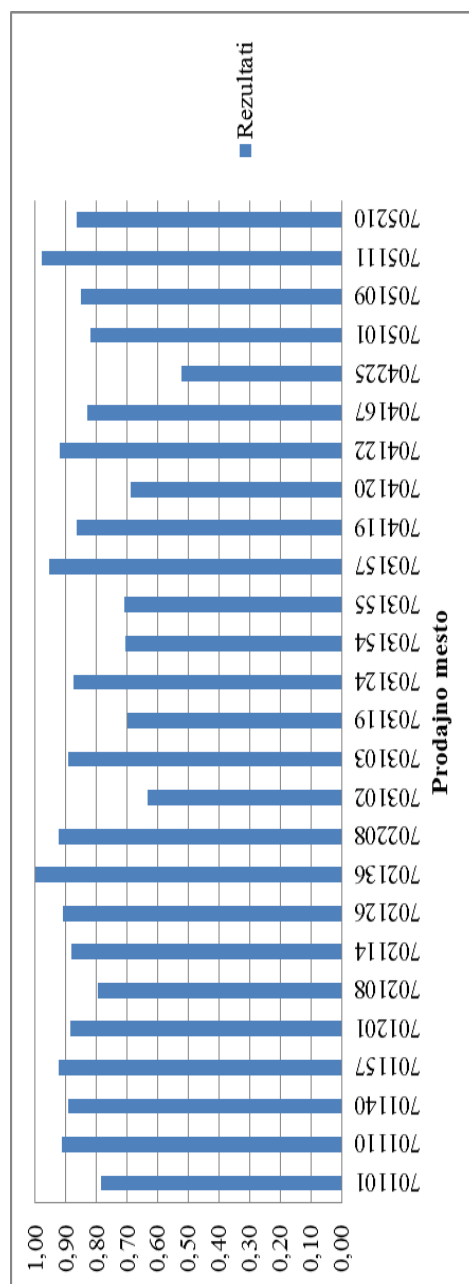
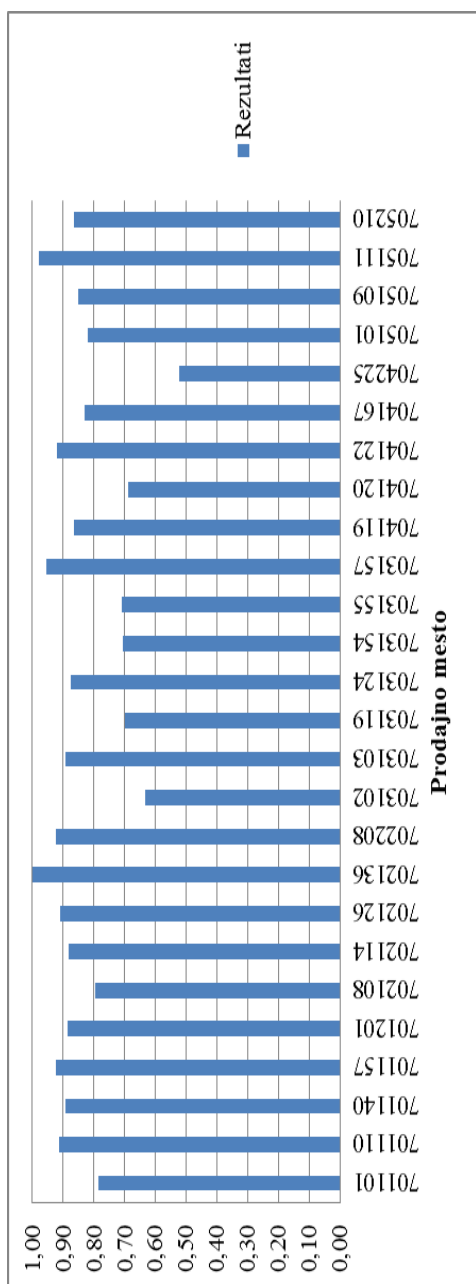
Dopolnila:
Tadeja Jelen, vodja projektov

Vprašalnik je zaupne narave in je intelektualna last podjetja Skrivnostni nakup d.o.o.

PRILOGA 4: Opisni del ocenjevalnega lista

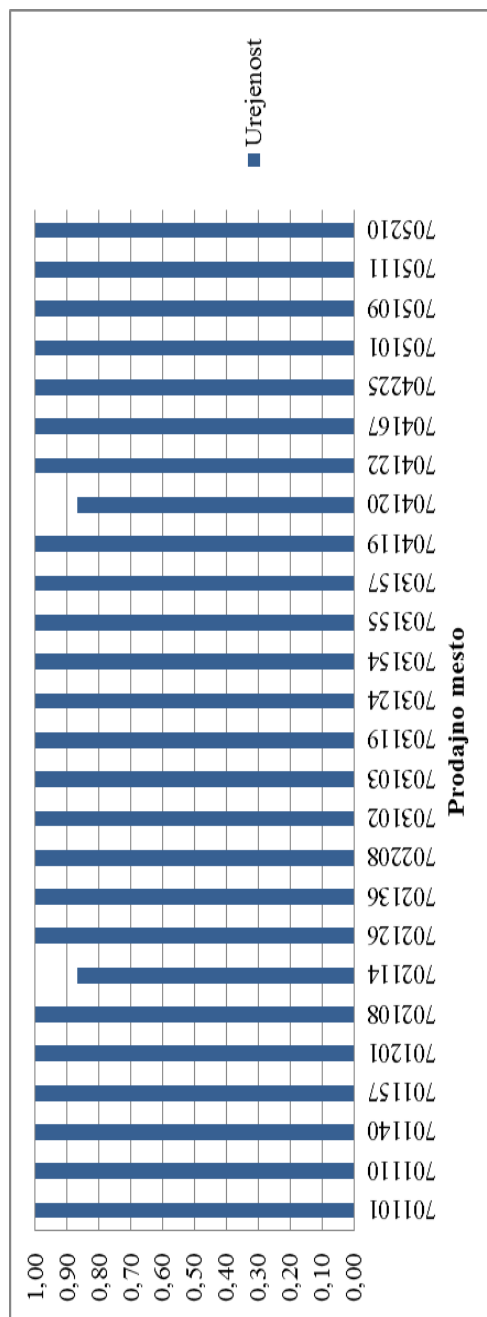
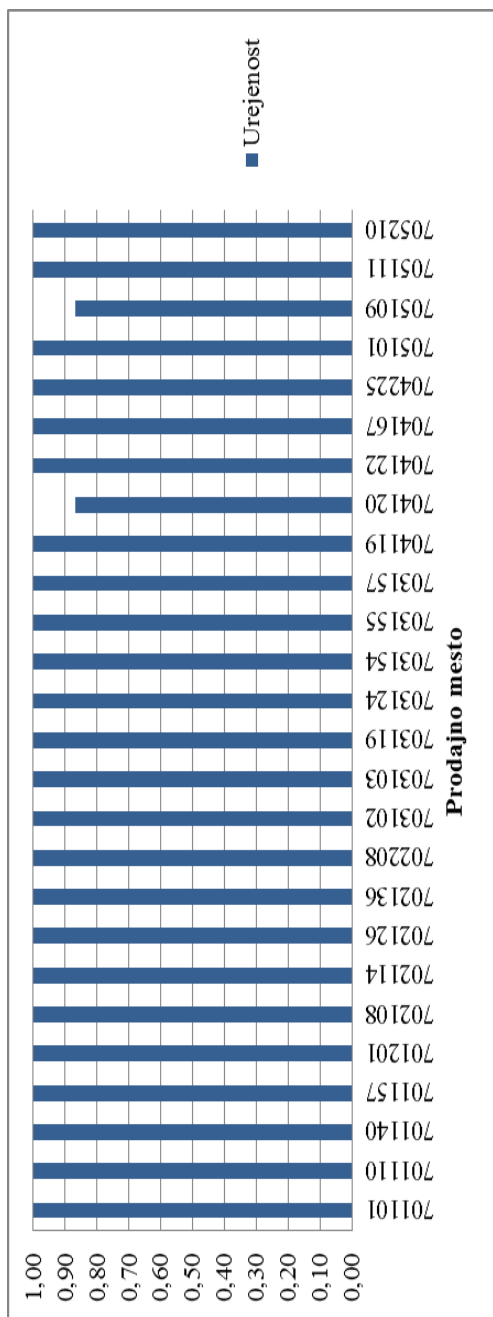
Ob vstopu v trafiko, se je tam nahajalo pet kupcev, ki so v vrsti čakali na blagajni. Za blagajniškim pultom so se takrat nahajali trije prodajalci, prodajalec, ki me je kasneje ogovoril, mlajša ženska med 20 in 25 let, visoka med 160 in 170 cm, svetlo pobarvani srednje dolgi lase, speti v čop, z očali in ženska srednjih let, med 50 in 60 let, srednje rasti, kratkih rjavih las in z očali, ki je skrbela za peko peciva in pic. Trafika je bila ob nakupu lepo urejena, artikli lepo zloženi. Ker je bila ob vstopu v trafiko kar velika gneča, sem se obrnil k policam z revijami in si krajši čas ogledoval ponudbo revij. Prodajalci so hitro postregli kupce v vrsti in trgovina je bila hitro po mojem prihodu spet prazna. Takrat je do mene pristopil prodajalec. Lepo me je pozdravil, me pogledal v oči in me vprašal, kako mi lahko pomaga. Povedal se mu, da se odpravljam na dopust in iščem kakšno dobro počitniško branje. Prodajalec mi je nemudoma začel svetovati in je povedal, kaj bi on vzela na svojem mestu, če bi se odpravljala na dopust. Prvo mi je ponudil revije s politično vsebino. Segel je po Globalu in mi dejal, da so v njem dobri članki za branje. Potem je iz polic potegnil še eno podobno revijo, ki se prodaja v akciji po dva. Prodajalec me je opomnil, da sicer niso najnovejše izdaje, ampak, če jih še nisem bral, da so tudi tu zelo dobri članki. Vprašal me je, če bi imel križanke in odgovoril sem, da ne. V roki sem imel že dve reviji, prodajalec pa je nadaljeval s ponujanjem. Naslednje mi je sicer samo z besedo ponudil stripe, za katere pa je dejal, da me najbrž ne zanimajo, saj so v večini v tujem (hrvaškem) jeziku in da večino kupcev to ne zanima. Odgovoril sem mu, da bi me tudi stripi zanimali in da nisem tako mlad, da ne bi znal brati tudi hrvaščine. Iz prodajnih polic je potegnil strip, za katerega je povedal, da je tudi bolj miselne narave in se zato njemu zdi odlična izbira. Po tem sem malo pogledal cene ponujenih revij in komentiral revije s politično vsebino, da se mi zdijo kar malce drage. Prodajalec mi je takoj odvrnil, da je cena zaradi dvojnega pakiranja ugodna, saj posamezen izvod stane 4,5 evra, dvojna izdaja pa samo 6,5 evra. Takoj zatem mi je omenil še, da imajo na drugi strani še žepne knjige, če me zanimajo. Odšla sva do polic z njimi, kjer mi jih je pokazal. Ob listanju ene od knjig je prodajalec pokomentiral, da so sicer bolj ženski romani, da pa je kakšen med njimi lahko tudi primeren. Nato sem si izbral zelen artikel in odšel na blagajno. Strip mi je računala mlajša od prodajalk. Nakupa sem želel plačati s kreditno kartico a jim ni deloval POS terminal. Vsi trije prodajalci so pogledali v terminal in dejali, da jim je danes preko dneva že večkrat nagajal terminal. Povedal sem, da lahko plačam tudi z gotovino, kar sem tudi storil. Prodajalka mi je prijazno vrnila drobiž, skupaj z računom. Ob odhodu iz trafike so me vsi trije prodajalci prijazno pozdravili in mi zaželeli lep dan.

PRILOGA 5: Prikaz dobljenih rezultatov po prodajnih mestih v marcu 2015 in v marcu 2016 (v %)

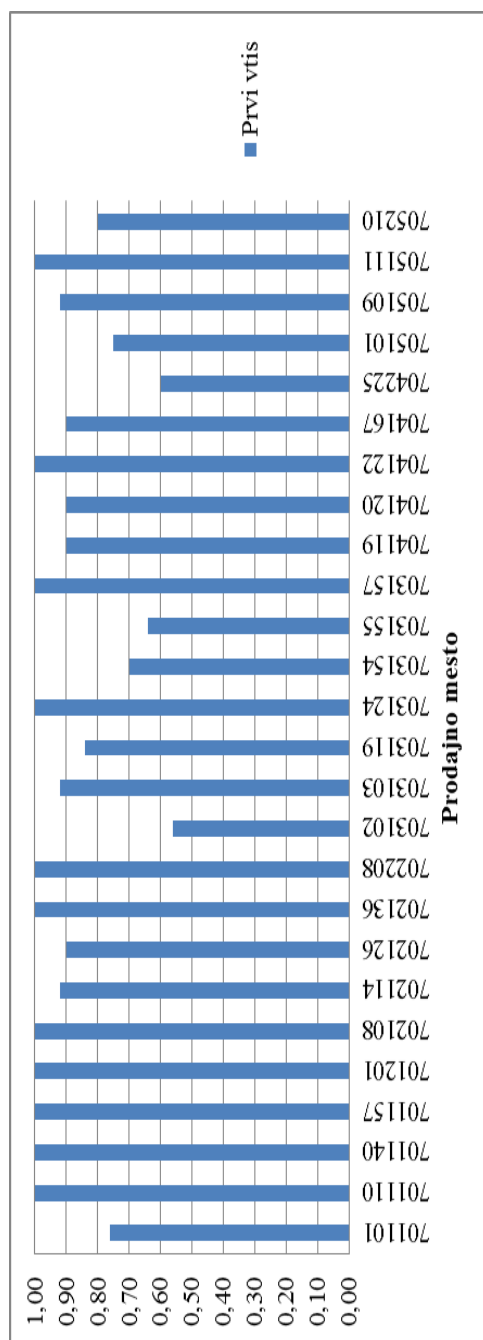
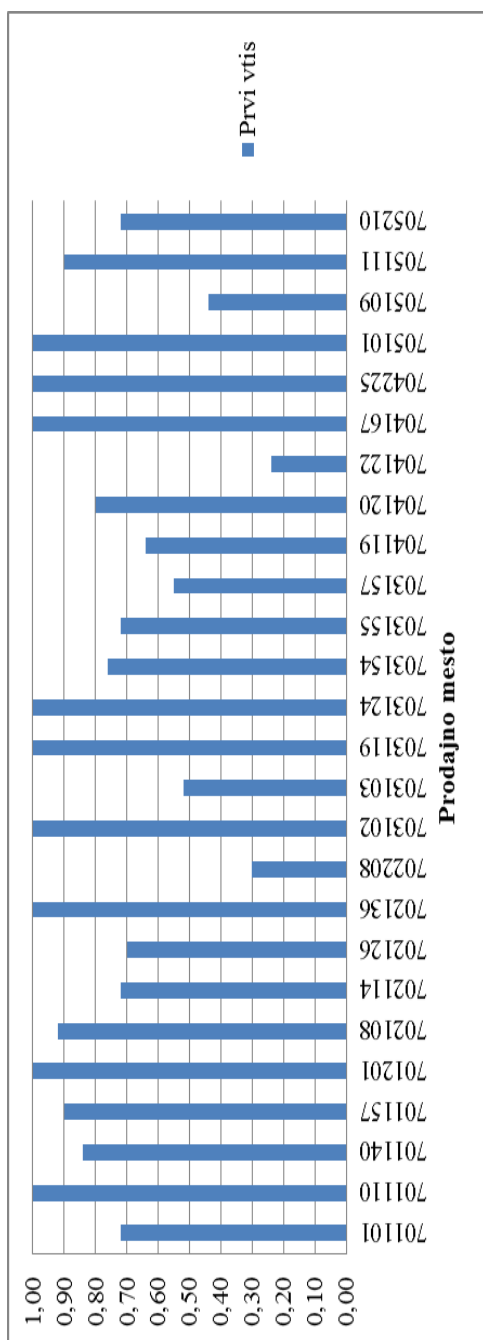


PRILOGA 6: Prikaz dobljenih rezultatov prodajnih mest po posameznih področjih v marcu 2015 in v marcu 2016 (v %)

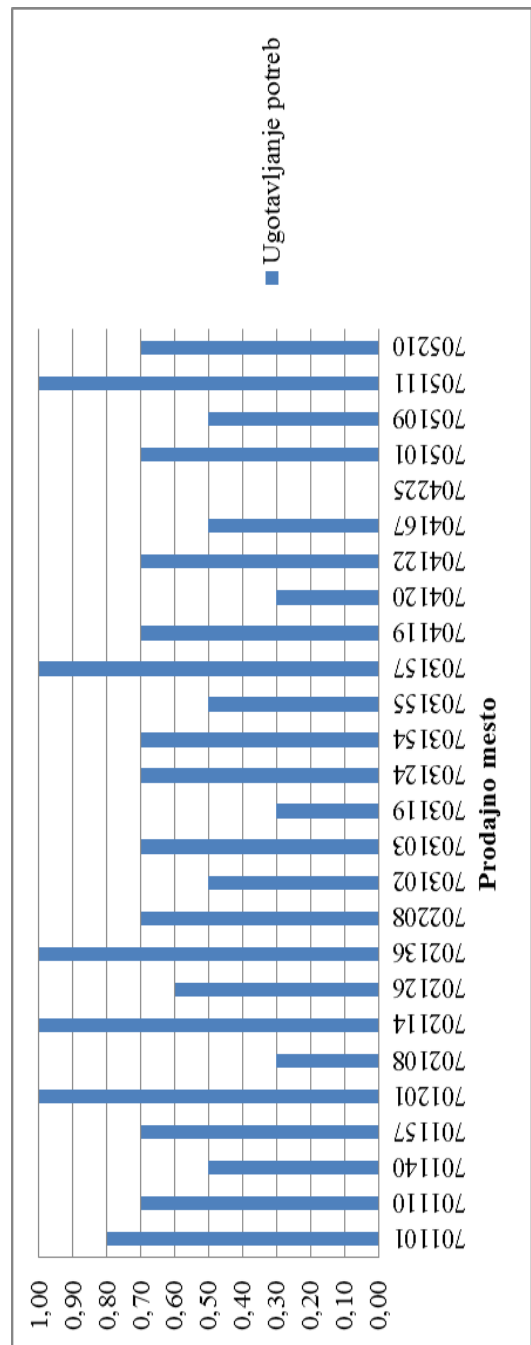
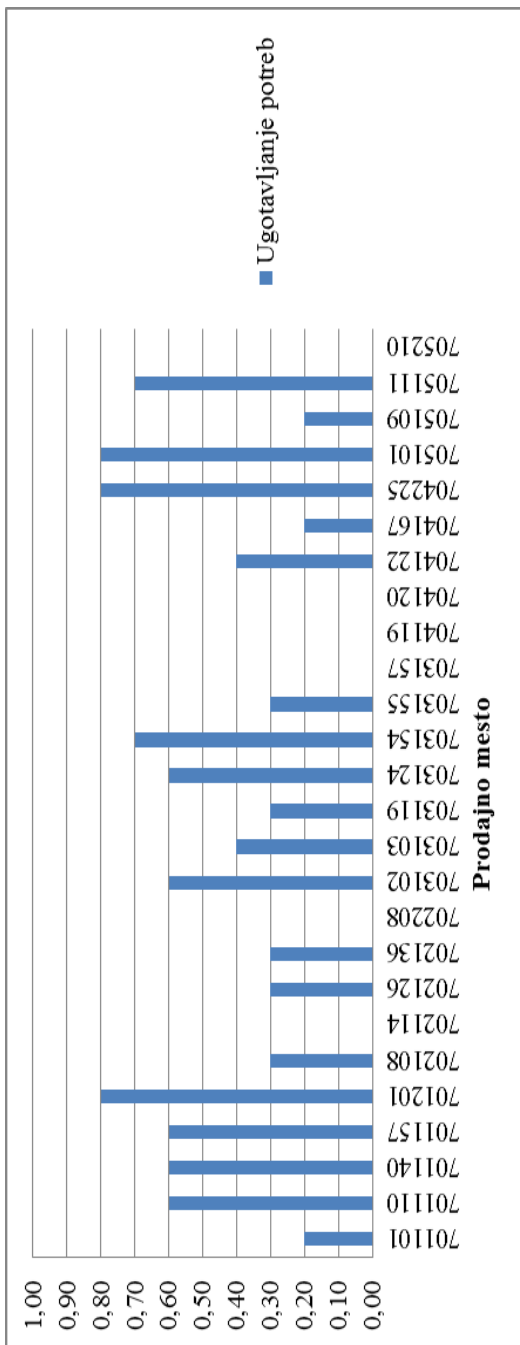
1. Področje: Urejenost prodajnega mesta



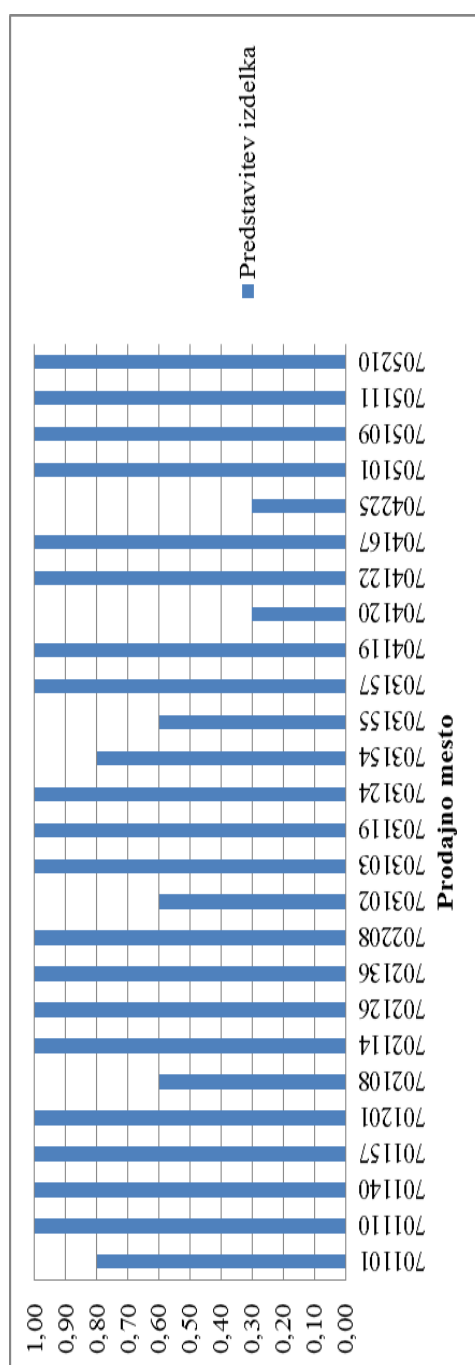
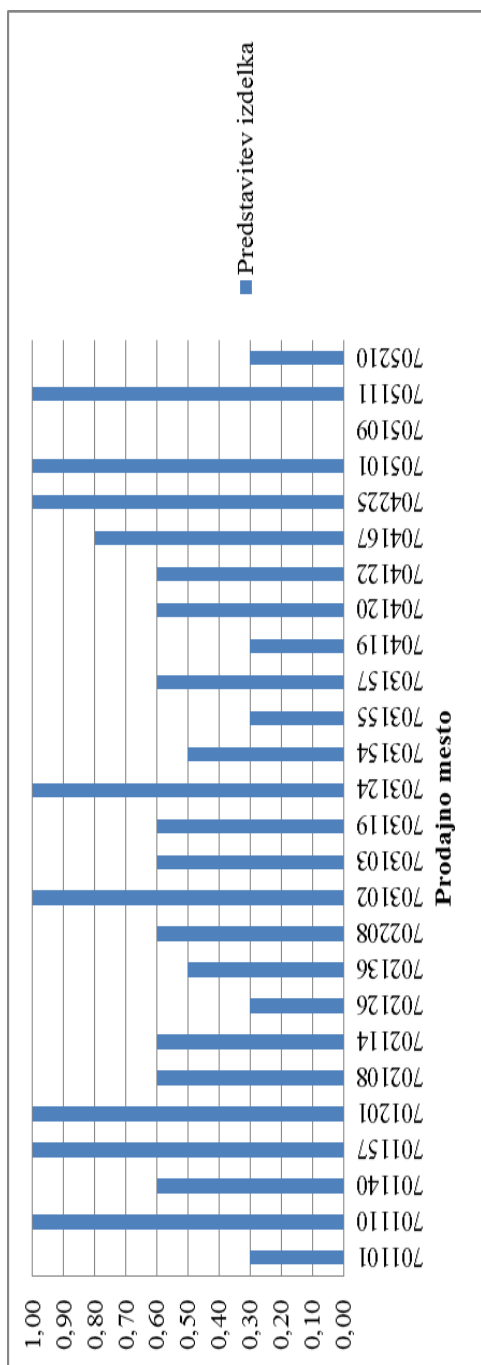
Področje: Prvi vtis



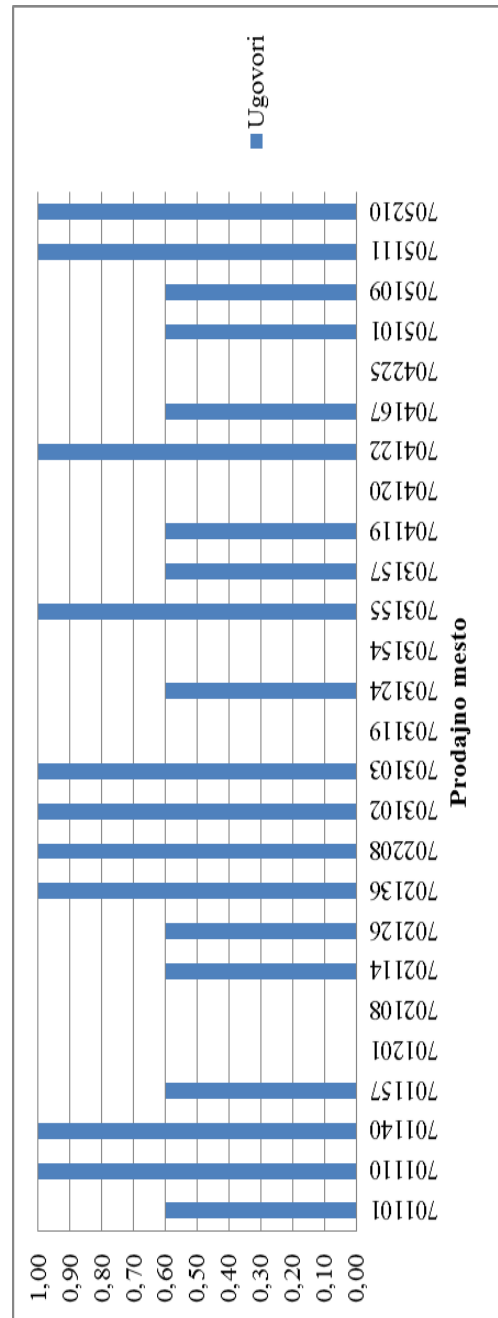
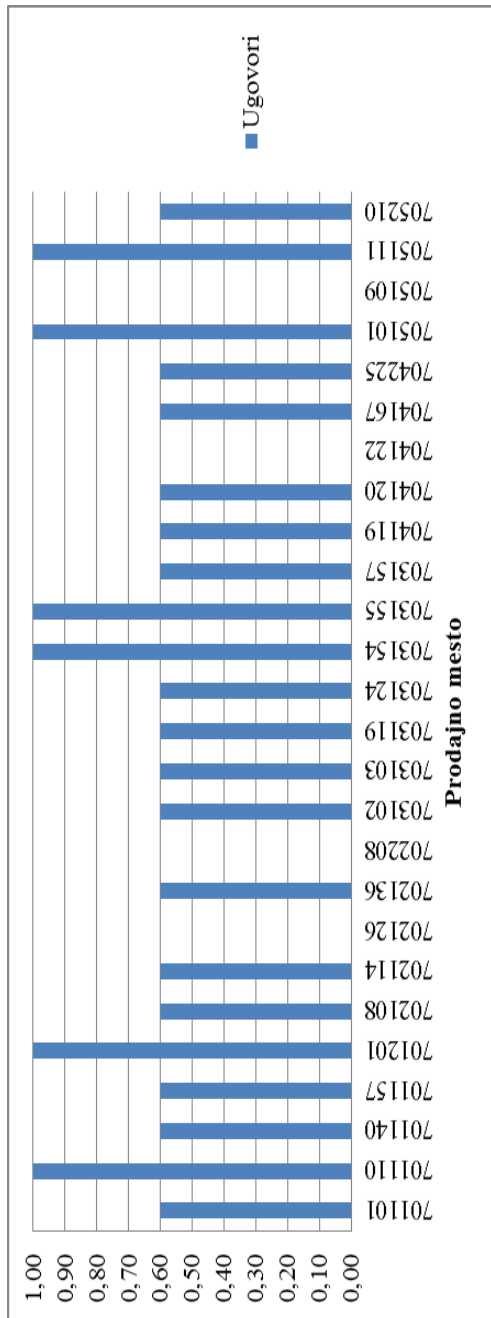
3. Področje: Ugotavljanje potreb



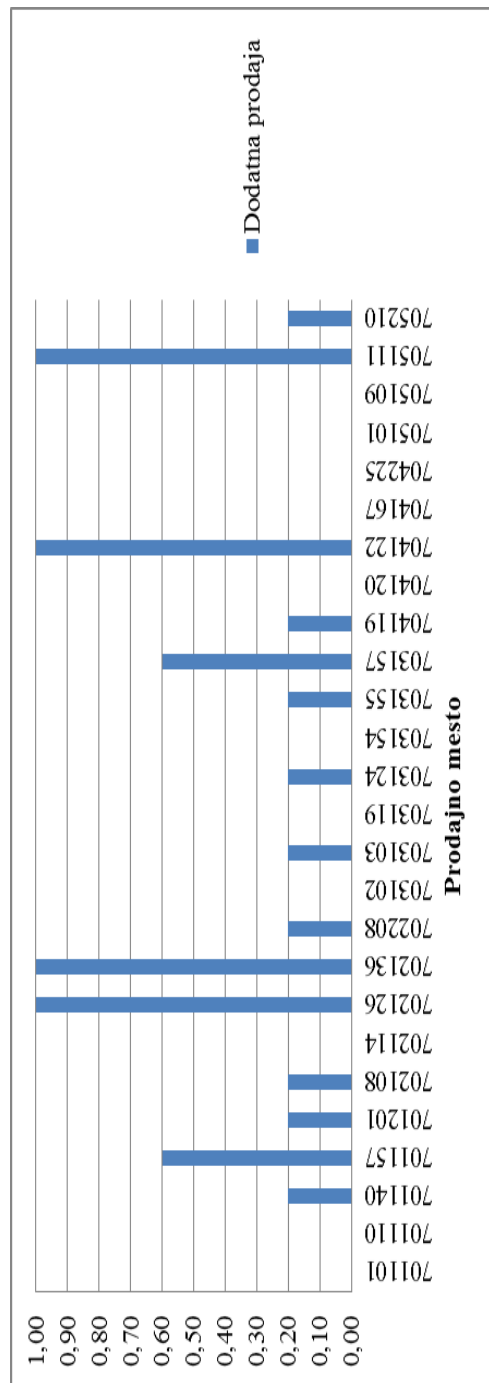
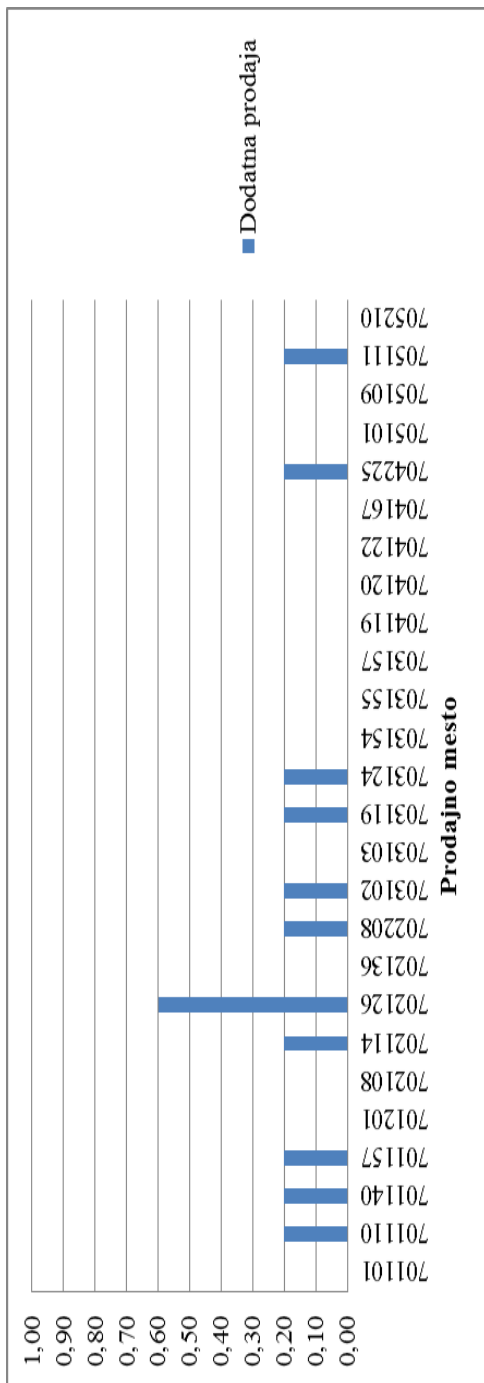
4. Področje: Predstavitev izdelka



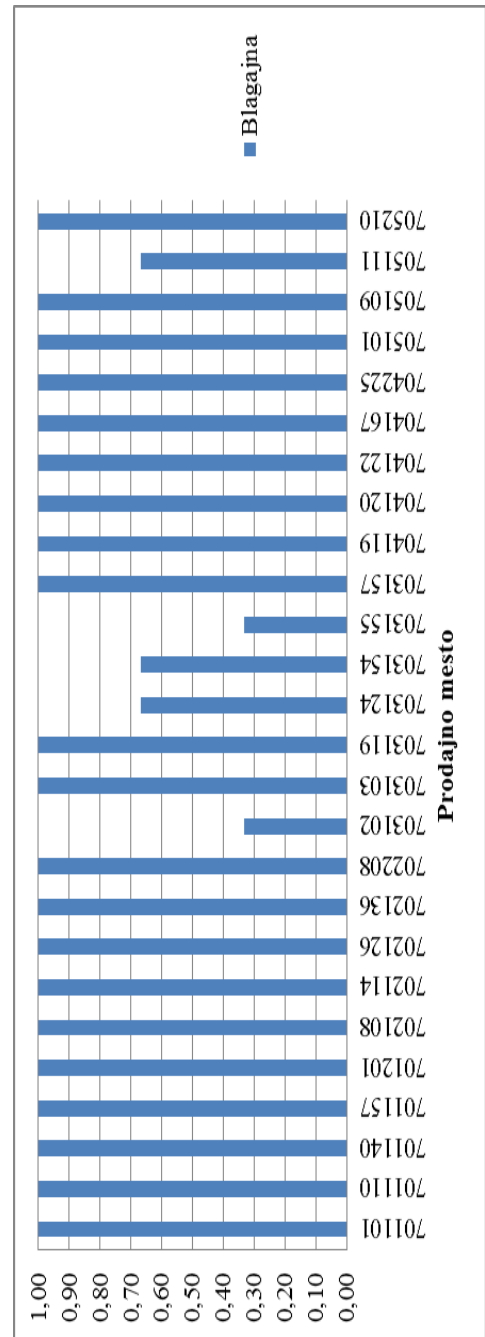
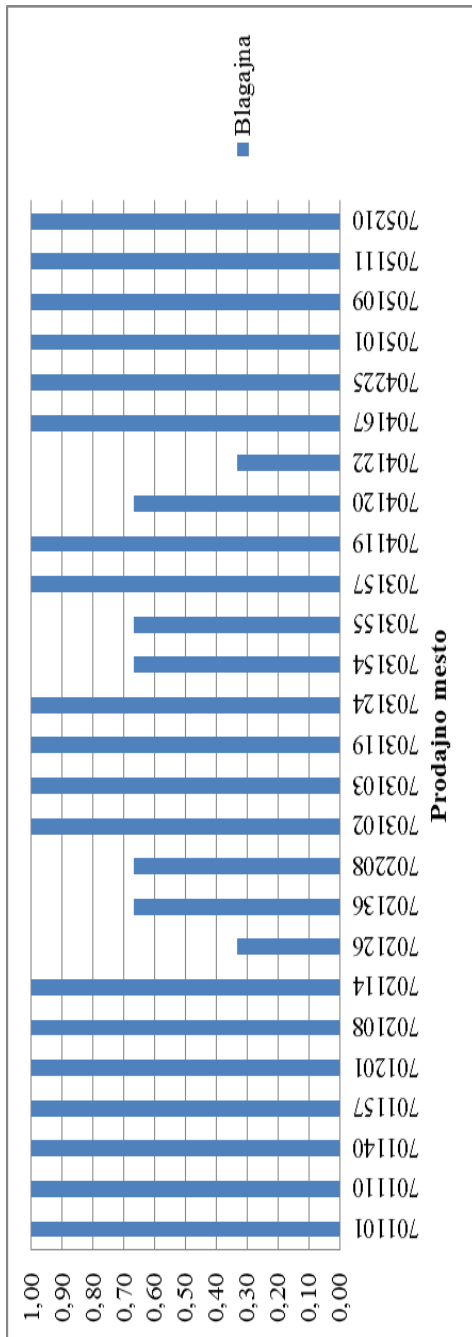
5. Področje: Ugovori



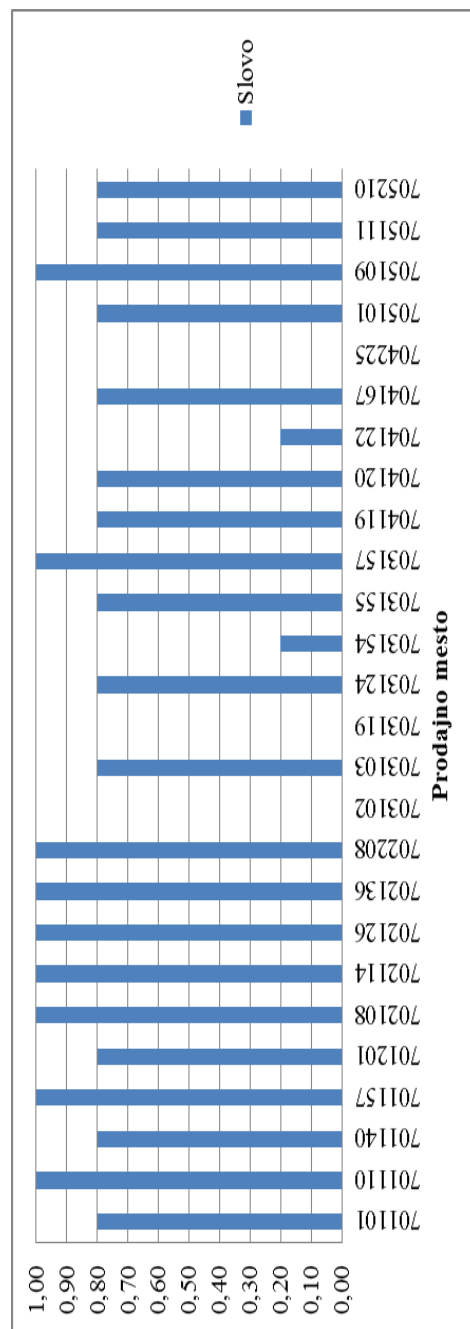
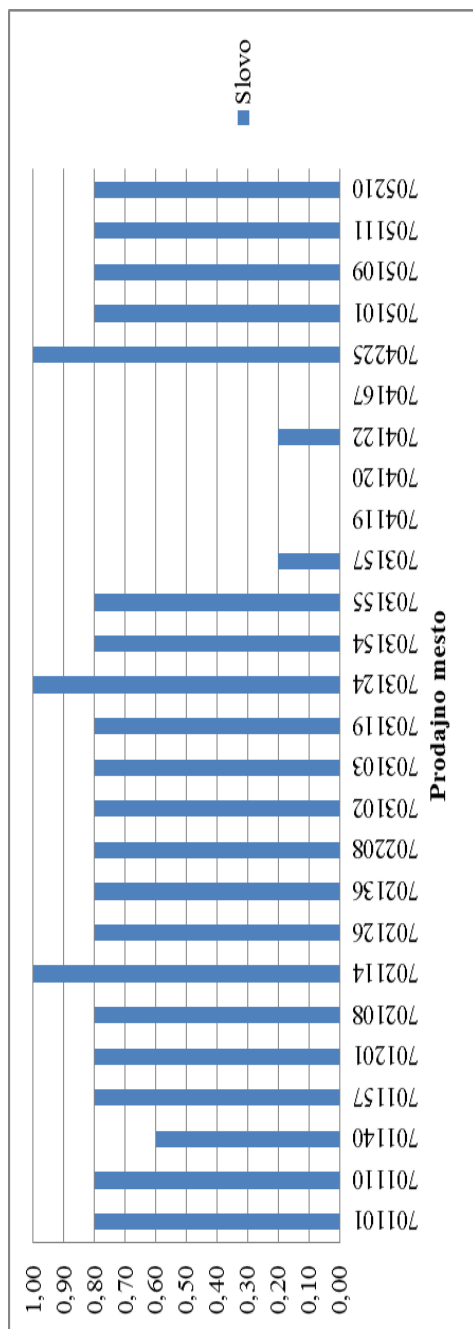
6. Področje: Dodatna prodaja



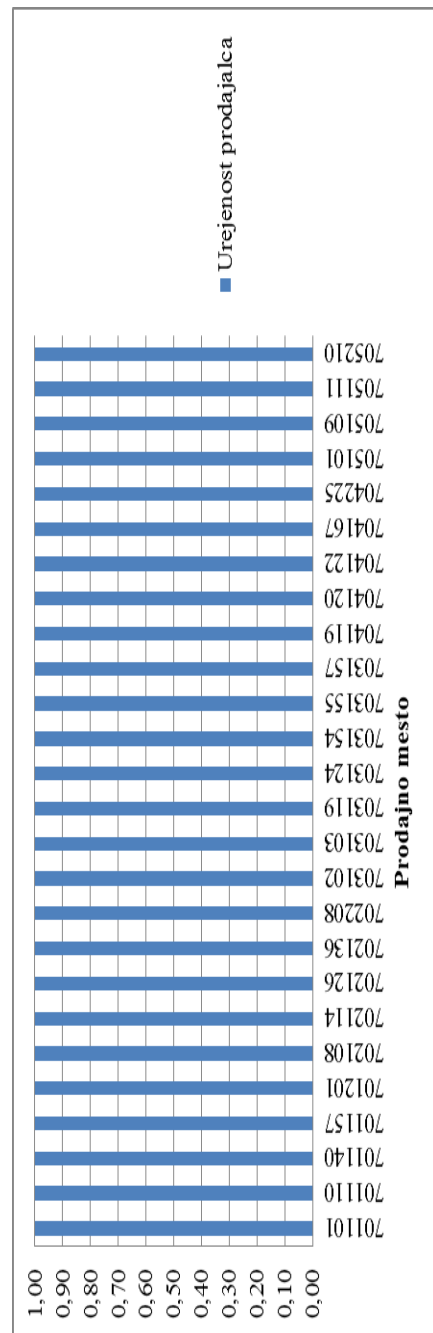
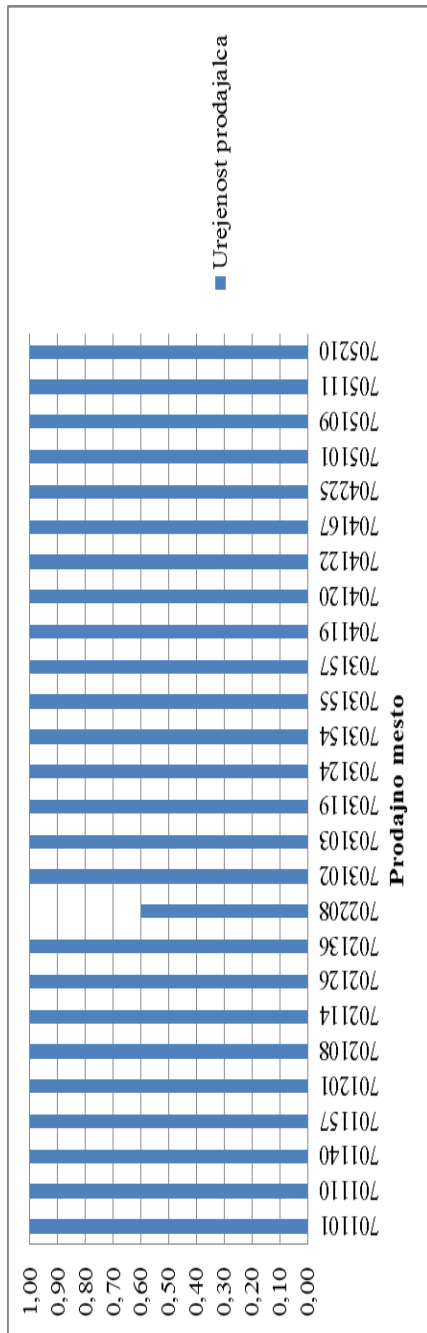
7. Področje: Blagajna



8. Področje: Slovo



9. Področje: Urejenost prodajalca



10. Področje: Nakupna izkušnja

