

Gaja Škerlj

SKRITI NAKUP

»Metodo skritega nakupa je možno koristno uporabiti na številnih področjih dela s strankami ter za zelo različne namene, kot so ocena dela v organizaciji, pridobivanje informacij o šibkih točkah organizacije, za namen celostnega razvoja ali za povečanje motivacije zaposlenih. Pri uporabi metode je treba paziti predvsem na njene pomanjkljivosti pri oblikovanju standardov in izbiri ocenjevalcev, pri pogostosti skritih nakupov ter pri načinu podajanja povratnih informacij. Ključnega pomena je ustrezen odnos do zaposlenih pred in po skritem nakupu ter to, da se metoda ne uporabi na neetičen način. Osebnostno bi za namen pridobivanja čimbolj celostne in realne slike stanja v organizaciji metodo skritega nakupa kombinirala še z drugimi, bolj objektivnimi metodami (npr. število obiskovalcev, število izdanih računov, zadovoljstvo strank ...).«

Dobiček je nujen za obstoj organizacije. Se pa organizacije zavedajo, da sta zadovoljstvo strank in kakovostna storitev ključni pri ustvarjanju dohodka, zato jima namenjajo vse več pozornosti. Na začetku so v organizacijah preverjali le zadovoljstvo strank s ponudbo, z zaposlenimi in poslovalnicami. Kmalu pa so naleteli na problem, da so bile njihove stranke preveč obremenjene in niso imele časa ter volje, da bi sodelovale v raziskavah (Devi in Reddy, 2016). Podjetja so začela iskati druge rešitve, saj je skrb za stranke in njihovo vračanje v poslovalnico ključno za njihov obstoj. Ugotovili so, da se 45 % strank, ko jih nekaj pri storitvi zmoti, nikoli ne pritoži, kar 45 % od teh, ki se ne pritožijo, pa se nikoli več ne vrne k ponudniku. Zato so podjetja začela poleg ocene zadovoljstva strank uporabljati tudi metodo skritega nakupa (angl. *mystery shopping*) (Hesselink in Wiele, 2003).

Metoda skritega nakupa se je razvila kot tehnika zasebnih preiskovalcev, ki so preverjali tatvine v podjetju. Z razvojem ponudbe, industrije, interneta pa se je razširila na druga področja uporabe (npr. preverjanje storitev v restavracijah, bankah, kinih, bolnišnicah) (Devi in Reddy, 2016). Ideja metode izvira iz antropologije, ki kot veda poskuša v vsakdanjem življenju prepoznavati in analizirati pravila, načine obnašanja in delovanja. Gre za metodo opazovanja, pri kateri se raziskovalec predstavlja kot stranka, kupec ali potencialni kupec, in iz tega pogleda opazuje kakovost ponujanja uslug s strani zaposlenih v organizaciji (Wilson, 1998). Z metodo opazovanja se ognemo nekaterim pomanjkljivostim intervjuja, na primer razkoraku med realnim vedenjem in verbalnim opisom našega vedenja. Ko o svojem vedenju pripovedujemo, imamo namreč v ozadju norme, ki naj bi bile izpolnjene in jih vključimo v svojo pripoved, čeprav v praksi morda delamo drugače. Prav tako obstajajo situacije, ki jih je zelo težko verbalno opisati (Friedrichs in Ludtke, 1975, v: Wilson, 1998). Metoda skritega nakupa se od drugih antropoloških metod razlikuje predvsem v tem, da gre za strukturirano obliko opazovanja (npr. ček lista) (Wilson, 2001).

Metodo skritega nakupa uporabljamo za ocenjevanje kakovosti dela zaposlenih v odnosu do strank. V organizacijah se pogosto dogaja, da vodstvo sprejema standarde kakovostne storitve, medtem ko je udejanjanje standardov odvisno od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko. Skriti nakup nam omogoča primerjavo med kakovostjo storitve in priporočenimi standardi kakovosti (Wilson, 1998). Prav tako se metoda uporablja za motiviranje zaposlenih, za ugotavljanje, v kolikšni meri so potrebe strank zadovoljene, za preverjanje uspešnosti treningov zaposlenih, za preverjanje komunikacije v organizaciji in skladnosti standardov med enotami organizacije ter za preverjanje konkurence (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003).

Pri uporabi metode je treba imeti v mislih tudi njene pomanjkljivosti, predvsem z vidika odnosa do zaposlenih, ki jih ocenjujemo. Skrito ocenjevanje zaposlenih pri njihovem delu lahko povzroči določen stres, padec samozavesti pri delu zaradi slabših rezultatov ob skritem nakupu in zdravstvene težave (Shin, 2019). Da bi negativni vpliv na zaposlenega in njegovo izvedbo pri delu zmanjšali, je treba paziti na varovanje človekovih pravic, korektno informiranje zaposlenega in etično postopanje. Skriti nakup nikakor ne sme biti način zastraševanja zaposlenih, da bo npr. izgubil službo, nazadoval in bil kako drugače kaznovan. Smiselno je zaposlene vključiti v celoten postopek vpeljave metode – od začetne ideje, postavljanja standardov, izvedbe treningov za

boljšo storitev do končnega podajanja povratne informacije o delu ter sprejemanja ustrezne, korektne odločitve za izboljšave in nadaljnje delo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Aktivnosti, podobne metodi skritega nakupa, lahko zasledimo že skozi zgodovino. Znan primer je primer vladarja Akbarja, ki jo ponoči hodil po svoji vladavini in na skrivaj preverjal realno situacijo na svojem ozemlju. Pojem »mystery shopping« se je prvič pojavil okoli leta 1949, ko ga je prvi uporabil WilMark (Zikmund, Babin, Carr in Griffin, 2010). Skriti nakup se je razvil iz tehnike zasebnih preiskovalcev, ki so preverjali morebitne tatvine zaposlenih v bankah in trgovinah. S tem, ko so se pretvarjali, da so zaposleni, so se vključili v vsakodnevno delovanje organizacije in opazovali obnašanje zaposlenih ter skušali prepoznati situacije, ki bi lahko bile rizične za tatvine in kateri so tisti zaposleni, ki niso vredni zaupanja (Devi in Reddy, 2016). V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so proizvajalci elektronskih naprav (npr. Sony, Philips, Panasonic) začeli uporabljati skriti nakup za ocenjevanje osebnih tehnik prodaje zaposlenih ter ugotavljanje potrebnega znanja o izdelkih. S pomočjo skritih nakupov so prepoznali nepravilnosti v pristopih ter z ugotovitvami sodelovali pri razvoju veččin svojih trgovcev. Z razvojem industrije in interneta v osemdesetih in devetdesetih letih se je razširjenost metode skritega nakupa izrazito povečala. Danes je v ZDA zaposlenih več kot milijon skritih kupcev in več kot 500 agencij podjetjem ponuja opravljanje storitve po metodi skritega nakupa. Danes v Evropi, Latinski Ameriki, Aziji in ZDA obstajajo zveze ponudnikov skritih nakupov (npr. Europe Mystery Shopping Providers Association (MSPA Europe), MSPA North America) (Devi in Reddy, 2016).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

SPLOŠNO O METODI SKRITEGA NAKUPA

Wilson je avtor, ki je veliko svojega časa namenil analiziranju metode skritega nakupa. V večini primerov je uporabljal kvalitativno raziskovanje ter intervjuval managerje različnih organizacij. V svoji raziskavi (Wilson, 1998) je iskal razloge, zakaj se organizacije odločajo za metodo skritega kupca, na kakšen način ohraniti objektivnost in zanesljivost metode ter kako podati povratne informacije zaposlenim. Nekateri vodje so na začetku menili, da stranka ni pozorna na detajle, temveč bolj na splošen vtis storitve, vendar se je izkazalo, da to ni povsem res in da so tudi podrobnosti pomembne. Na tej točki se kot koristna izkaže metoda skritega nakupa, saj se s pomočjo nje ocenjujejo predvsem dejstva in ne le vtis. Prednost metode je v tem, da se lahko uporablja tudi v bolj zahtevnih situacijah, kot je odobritev kredita. Za banko je ključnega pomena, da zaposleni postopa po standardih podjetja, ki morajo biti pred meritvijo jasno definirani.

Wilson je prav tako ugotavljal objektivnost in zanesljivost metode skritega nakupa. Zanesljivost metode je zelo pomembna, še posebej ko na podlagi rezultatov, pridobljenih s strani skritega kupca, nagrajujemo zaposlene. Zanesljivost ohranimo visoko, če smo zahtevni pri izbiri oseb, ki bodo opravile skriti nakup, ter na podlagi tega, da jim omogočimo kakovostno usposabljanje za njihovo nalogo (Wilson, 1998). Objektivnost metode je dobra, če se na vprašalniku ocenjuje prisotnost oz. odsotnost aktivnosti (npr. ali je prodajalka vprašala, če imamo njihovo kartico ali ne) ali če je potrebno prešteti dejanja. Problem nastane pri ocenjevanju vljudnosti, prijaznosti in znanja zaposlenih. Tu lahko ocenjevanje skritega kupca postane bolj subjektivno. Da bi se izognili temu, se priporoča jasna in vnaprej opredeljena ocenjevalna lestvica (npr. z ocenami od 1 do 10 se oceni prijaznost, vsaka številka ima svoj natančen opis) (Wilson, 1998).

Podatki skritega nakupovanja pa so namenjeni tudi razvoju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Pri komunikaciji jim je treba jasno predstaviti kriterije in biti pozoren, da ocen ne jemljejo preveč resno – da bi na račun boljše ali slabše ocene trpeli odnosi v organizaciji. Obveščanje o uporabi skritega kupca vnaprej so zaposleni v večini primerov

sprejeli kot dobro. Prav tako raziskava poroča o pomembnosti povratne informacije zaposlenim (Wilson, 1998).

Glede motivacijskega učinka skritega kupca lahko rečemo, da ta pozitivno vpliva na motivacijo le kratek čas. Po določenem času motivacijski nivo doseže plato in so spremembe zelo redke. Posledično določene organizacije po uvedbi skritega kupca to dejavnost postopoma opuščajo (Wilson, 1998).

METODA SKRITEGA NAKUPA IN ZAPOSLENI

Poleg predstavljanja uporabnosti metode skritega nakupa se skozi raziskave izpostavlja še vprašanje pomena informiranja zaposlenih o omenjeni metodi (Beck in Miao, 2003). Različni avtorji svetujejo, da se zaposlene informira o tem, da se bo omenjena metoda uporabila in da se jim jasno predstavijo standardi ocenjevanja že pred začetkom (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Erstad, 1998, v: Beck in Miao, 2003). Priporoča se, da se zaposlenim razloži, zakaj se bodo standardi uporabili in kakšno bo poročanje o rezultatih. Ugotovljeno je, da predznanje zaposlenih o postopkih organizacije zmanjšuje zmedenost in omogoča zaposlenim, da izboljšajo kakovost svojih storitev (Miles, 1993, v: Beck in Miao, 2003; Moore, 1999, v: Beck in Miao, 2003). S pravim pristopom lahko organizacije jasno pokažejo zaposlenim, da jih rezultati skritega nakupa zanimajo predvsem zaradi želje, da bi izvedeli in prepoznali kakovostne izvajalce njihovih storitev. S tem pristopom lahko podjetja povečajo zvestobo zaposlenih in moralo v podjetju (Cobb, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Leeds, 1992, v: Beck in Miao, 2003; McLuhan, 2000). Poudariti je treba še to, da lahko zastrahovanje zaposlenih s skritim nakupom v določenih primerih deluje zelo slabo na kakovost ponujenih storitev. Zaradi strahu pred potencialnim ocenjevalcem lahko zaposleni spremenijo fokus in naravo komuniciranja s strankami. Določeni hoteli zato včasih taktizirajo, ko svojih zaposlenih o skitem kupcu sploh ne obvestijo (McLuhan, 2000). Raziskava, v kateri so analizirali izjave zaposlenih o skitem kupcu, je pokazala, da je metoda koristna, ker se lahko primerjajo cene, produkti in ponudbe. Zaposleni so srečanje s skritim kupcem vzeli kot priložnost za vajo prodajnih tehnik in preverjanje

znanja. Nihče ni mislil, da je skriti nakup zapravljanje časa. Vsi so bili prepričani, da bodo z uvedbo skritega nakupa boljši pri svojem delu, kar pomeni, da bodo stranke bolj zadovoljne in se raje vračale v poslovalnico. Edini problem, ki so ga zaposleni izpostavili, je bila morebitna gneča v trgovini, ko fizično ne uspejo dovolj kakovostno postreči vseh strank (Kwet Shing in Spence, 2002).

Novejša raziskava v Južni Koreji (Shin, 2019) pa opozarja na problem uporabe skritega nakupa z vidika upoštevanja človekovih pravic in zdravja posameznika. Prek intervjujev s servisnimi delavci so ugotovili, da je metoda z vpeljavo vnaprej določenih standardov vplivala na avtonomnost zaposlenih ter povečala delovni stres. Zaposleni so izpostavili problem večplastnega nadzora, subjektivne in neracionalne zahteve ocenjevalcev, pravila, ki so jih morali kombinirati z visokimi pritiski za doseg prodaje, padec samozavesti zaradi rezultatov skritega nakupa in mišično-skeletne težave, ki so se pojavile kot posledica upoštevanja zahtev, ki so se oblikovale na podlagi opravljenega skritega nakupa.

UPORABA METODE SKRITEGA NAKUPA NA RAZLIČNIH PODROČJIH

Metodo skritega nakupa za različne storitve so raziskovalci analizirali v številnih znanstvenih študijah. Skriti nakup so uporabili v podjetju London Transport, in sicer konkretno pri londonski podzemni železnici. Organizacija je v samo podzemno vložila ogromno denarja in zato so se odločili, da morajo narediti napredek pri kakovosti storite. Opredelili so šest področij, ki so ključna za dober odnos s strankami: zanesljiva in redna storitev, usklajevanje in povezanost različnih javnih prevozov, okolje, ki daje občutek reda, strukture, nadzora in učinkovitosti, varnost, osebje in njihov odnos do kupcev, zagotavljanje pravočasnih in ustreznih informacij. Pri raziskavi so uporabili skrite kupce, ki so bili anonimni ter so se pretvarjali, da so redni uporabniki podzemne železnice. Štirikrat letno so ti kupci v parih potovali po celotni mreži povezav londonske podzemne železnice. Njihova pot je bila časovno in lokacijsko vnaprej določena. Ocenjevali so postaje (čistočo, osvetlitev, sprotno informacije, dolgoročne informacije, elektronske informacije, udobje, objekte za stranke, nakup in uporabo vozovnic, osebje, dostopnost strankam) in vlake (čistočo, udobje, svetlost, zemljevide in informacije,

dolgoročne informacije, elektronske informacije, javne napise, osebe, varnost, splošni vtis, osebno varnost). Vsak par je na lestvici odgovarjal, v kolikšni meri je bil dosežen določen standard. Vse skupaj se je merilo skozi različne vrste vlakov, različne prometne povezave, dneve v tednu. S ponavljanjem raziskave so opazovali napredek oziroma spremembe pri zagotavljanju storitev. Rezultati so pokazali, da so čez nekaj časa uspešno dosegli spremembe na določenih področjih (npr. izboljšala se je kakovost vožnje in zraka, čistoča na vseh področjih, razsvetljava ...) (Wilson in Gutman, 1998). Avtorja raziskave (Wilson in Gutman, 1998) kljub dobrim izkušnjam s skritim nakupom priporočata, da se metodo kombinira z drugimi metodami, kot so intervjuji, informacije o številu ljudi, ki potujejo s podzemno železnico itd.

Koncept skritega nakupa se je uporabil in raziskoval tudi v zdravstveni storitvi (Walker in George, 2010). Preverjali so smiselnost uporabe in etičnost metode pri psihiatričnih storitvah. V raziskavo so vključili osebo, ki se je pretvarjala, da ima težave z zlorabo drog in je nato skozi nekoliko srečanj ocenjevala postopanje in ustreznost postopkov zdravnika in drugega medicinskega osebja. Ta primer kaže, da se lahko informacije skritega nakupa, kot podlaga za vpeljavo izboljšav, uporabi tudi v zdravstvu. Se pa v praksi ob tem pogosto pojavi mnenje, da je pretvarjanje osebe, da je pacient, neetično. Za rešitev te dileme se še išče ustrezni način. Jasno je, da posameznik spremeni svoje vedenje, se bolj potruzi, če ve, da ga nekdo ocenjuje. Avtorja raziskave sta tudi poudarila, da je izbira ustreznega kandidata za skriti nakup v zdravstvu zahtevnejša kot pri drugih storitvah. Posameznik mora namreč imeti veliko znanja, da lahko igra pacienta s simptomi (Walker in George, 2010).

Na Tajskem so v raziskavi (Liu, Su, Gan in Chou, 2014) uporabili metodo skritega nakupa z namenom, da bi na podlagi ocen izdelali seznam priporočenih restavracij v Taipeiju. Mestni svet se je namreč zavedal, da je tajska hrana zelo pomemben vir zaslužka v turizmu, zato so želeli turistom ponuditi le najboljše. Ekipe raziskovalcev je na podlagi predhodnih študij o kakovosti restavracij, intervjujev s strokovnjaki in priporočil pripravila 20 vprašanj po metodi skritega nakupa, na katera so odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, ki so pokrila celotno izkušnjo gosta v restavraciji. Skrite kupce, ki so jih predhodno usposobili s tridnevним treningom, so poslali v 500 restavracij in tako preverili konsistentnost,

veljavnost in ustreznost vprašanj na seznamu. Izkazalo se je, da je ček lista 20 vprašanj ustrezno orodje za preverjanje in pripravo priporočil strankam glede različnih vrst restavracij. Prav tako so z metodo preverili vsa področja, ki so pomembna za goste: kakovost hrane, kakovost postrežbe, ambient in cena. Na podlagi rezultatov so oblikovali seznam 100 najboljših restavracij.

Metodo skritega nakupa so uporabili tudi za namen izboljšanja kakovosti hotelskih storitev v jugovzhodnem delu ZDA. Opazovali so posamezna področja, kjer prihaja do interakcije med hotelskim osebjem in gosti. Ta so bila: parkiranje avtomobila, nošenje prtljage, recepcija, čiščenje, varnost, zaposleni v igralnici in telefonski operater. Izkazalo se je, da bo treba v hotelih, kjer so izvedli skriti nakup, uvesti nekaj sprememb in treningov pri zaposlenih, da bi dosegli skladnost procedur zaposlenih in posledično kakovostnejšo obravnavo gostov (Yaoyuneyong idr., 2018).

Skriti nakup so uporabiti tudi kot metodo pri raziskavi ugotavljanja učinkovitosti treningov za preprečevanje igranja iger na srečo pri mladoletnikih. Skozi daljši čas so usposabljali zaposlene ter s pomočjo skritega nakupa spremljali odstotek prodanih listkov mladoletnikom. Izkazalo se je, da se je s treningom zmanjšala ilegalna prodaja loterijskih listkov mladoletnim osebam (Malischnig, Griffiths in Meyer, 2020).

Kot vidimo, lahko s pomočjo metode skritega nakupa pridemo do pomembnih informacij o kakovosti opravljenih storitev in izobraževanj. Pomembno je, da smo iskreni do svojih zaposlenih glede naših namenov in povratnih informacij ter da metode ne izkoriščamo kot grožnjo za morebitno izgubo službe. Zelo pomembno je, da smo pri uporabi metode pazljivi in da varujemo osnovne človekove pravice zaposlenih. Metoda je lahko namenjena tudi za preverjanje konkurenčnega trga ali raziskovanje.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda skritega nakupovanja se v osnovi uporablja z namenom pridobivanja vpogleda v kakovost opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Uporabimo jo lahko za:

- prepoznavanje napak in šibkih točk zaposlenih pri zagotavljanju storitev (Wilson, 1998);
- spodbujanje razvoja in motiviranje zaposlenih (Wilson, 1998);
- preverjanje uspešnosti treningov in izboljšanje njihove učinkovitosti (Wilson, 1998);
- ocenjevanje in osnovo za nagrajevanje zaposlenih (Wilson, 1998);
- ocenjevanje in preverjanje konkurenčnosti organizacije v primerjavi s podjetji, ki ponujajo podobne storitve/usluge (Wilson, 1998);
- preverjanje, če so vse stranke obravnavane enakovredno (skrb, da ni pri zagotavljanju storitev prisotna diskriminacija) (Morral, 1994, v: Wiele, Hesselink in Iwaarden, 2005; Tepper, 1994, v Wiele idr., 2005);
- ugotavljanje prilagodljivosti ponudbe in proizvodnje (Jougleux, 2006, v: Jacob, Schiffino in Biard, 2018);
- ugotavljanje, ali je organizacija ugodila zahtevam strank (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003);
- ugotavljanje, v kolikšni meri so se spremembe, ki so bile sprejete s strani vodstva, uspešno uporabile na vseh enotah v organizaciji in/ali če bi bilo treba izboljšati komunikacijo (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003);
- preverjanje skladnosti standardov pri vseh podružnicah (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003).

Glede na podatke raziskave (Hudson, Snaith, Miller in Hudson, 2001) vidimo, da lahko metodo uporabimo tudi za preverjanje vplivov organizacije na naše odločitve oz. kot pomoč pri raziskavi pojavov, kjer je prisotna interakcija med več osebami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo skritega nakupa lahko uporabimo pri zelo različnih populacijah. Populacijam je skupno to, da so v ocenjevanje kakovosti vključeni zaposleni, ki opravljajo določeno storitev, uslugo in so pri tem v interakciji s strankami (npr. zagotavljanje usluge v trgovini, pomoč uporabnikom preko telefona). Populacije se med seboj razlikujejo glede področja

zaposlitve in s tem povezano naravo dela ter kaj pri komu opazujemo. Področja, kjer se lahko metoda skritega nakupa uporablja, so:

- finančne storitve (banke, nepremičninske družbe, zavarovalnice, nepremičninski posredniki ...);
- prosti čas/potovanja (turistične agencije, hoteli, restavracije, najem avtomobilov ...);
- transport (letališča, železnice, podzemna železnica, letalske družbe ...);
- promet (avtomobilski saloni, proizvajalci avtomobilov, bencinske črpalke ...);
- maloprodaja oz. prodaja na drobno (trgovine, veleblagovnice, modne trgovine, tehnične trgovine, pošte ...);
- državne službe (registracija vozil, upravne enote ...);
- zdravstvene storitve (bolnišnice, lekarne, terapije ...);
- športni objekti (bazeni, telovadnice, fitnesi ...);
- verige hitre prehrane ... (Devi in Reddy, 2016; Wilson, 1998).

Glede na naravo ocenjevanja bi se lahko metoda skritega nakupa uporabljala tudi pri drugih dejavnostih, kjer prihaja do interakcije med ponudniki storitev in strankami. Tako bi se lahko uporabila tudi pri preverjanju prostovoljskih uslug, kjer so te podobne zgoraj opisanim razmeram, npr. pri preverjanju predavateljev, učiteljev, trenerjev.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pred uporabo metode skritega nakupa mora priti v organizaciji do potrebe po informacijah o kakovosti opravljanja storitev zaposlenih. Če se ta potreba izkaže kot utemeljena, lahko organizacija začne s postopkom priprave in izvedbe skritega nakupa, ki se izvaja v treh korakih.

Prvi korak pri metodi skritega nakupa je opredelitev ciljev in standardov, ki se bodo preverjali z omenjeno metodo. Standarde oblikuje vodstvo. Dobro je, da pri tem sodelujejo z zaposlenimi, katerih delo se bo preverjalo, saj oni najboljše poznajo svoje delovno mesto. Oblikovane standarde

nato uvrstimo v ček listo, ki jo pozneje izpolni skriti kupec. Ček listo oblikujemo, tako da gremo skozi celoten postopek ponujanja usluge (Wiele idr., 2005). Pri skritem nakupu se nadzirajo mere, kot so čas, znanje o izdelkih in specifičnih kakovostih izdelka, standardi storitve in dejavniki okolja, kot sta čistoča in videz (Devi in Reddy, 2016). O standardih in naši nameri je treba še pred skritim nakupom ustrezno informirati zaposlene (Wilson, 1998). Čeprav je skriti nakup namenjen izboljšanju storitve, naj ga ne bi najavljali vnaprej (npr. jutri pride), saj bi drugače zaposleni zelo verjetno spremenili svoje vedenje in tako ne bi dobili vpogleda v to, kakšna je vsakodnevna komunikacija s strankami (Wiele idr., 2005).

Drugi korak metode skritega nakupa je izvedba skritega nakupa ali več njih. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, v: Hesselink in Wiele, 2003) priporočajo, da naj se pri skritem nakupu ne zbirajo samo splošni podatki, temveč tudi drugi podatki, ki so za določeno organizacijo pokazatelji uspešnosti. Dodatne informacije, ki so zanimive za delodajalca, določimo s pomočjo poznavanja vizije in poslanstva podjetja. Priporoča se, da se skriti nakup izvaja večkrat, v različnih delih dneva in na različne dneve, da dobimo realno oceno stanja in se s tem izognemo napačnim ocenam, ki so posledica nepredvidenih situacij, ki niso del običajne prakse (Leeds, 1992, v: Wiele idr., 2005). Skriti nakup naj bi odražal sliko povprečnega načina dela v poslovalnici. Skriti kupci morajo biti neodvisni, kritični, objektivni in anonimni (Wiele idr., 2005).

Tretji korak skritega nakupa je poročanje o rezultatih. Priporoča se čimprejšnja povratna informacija. Potrebna je komunikacija med različnimi nivoji zaposlenih v podjetju, da se predstavijo kritične točke njihovih uslug in se jasno določijo področja, možna za izboljšavo. Vodje morajo prevzeti nekakšno vlogo modela. To pomeni, da se vedejo po standardih podjetja in jasno izražajo, kaj se pričakuje od zaposlenih. Priporoča se, da se rezultati vsakega obiska objavijo na interni mreži organizacije, da imajo vse poslovalnice vpogled v to, kdo je dosegel najboljše rezultate in katere poslovalnice so se slabše odrezale pri skritem nakupu. Po določenem času in po več skritih nakupih v organizacijah, ki ima večje število poslovalnic, se priporoča, da se ekipo zaposlenih, ki so v povprečju dosegli najboljše rezultate na lestvici skritega nakupa, nagradi

npr. z večerjo. S tem se ustvarja tekmovalnost med poslovalnicami in spodbudi zaposlene, da delujejo kot tim, ki želi doseči najboljši rezultat; posamezni timi napredujejo k odličnosti. Rezultat skritega nakupa na koncu leta se lahko primerja z začetnim rezultatom in s tem dobimo jasen vpogled, ali je prišlo do napredka. Te podatke lahko uporabimo za oblikovanje sistema nagrajevanja, za oblikovanje načrta treninga zaposlenih in za uvajanje sprememb (Wiele idr., 2005).

PRIMER UPORABE METODE

Predstavili bomo primer vprašalnika, ki so ga uporabili pri ocenjevanju kakovosti ponudbe v restavracijah (Liu idr., 2014). Gre za vprašalnik z 20 postavkami, na katere so skriti kupci odgovarjali na 5-stopenjski lestvici (*1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro*) na štirih dimenzijah: kuhinja (vrsta hrane, okus, kakovost sestavin, dekoracija jedi ...), vinska klet (ocenjevanje vina), atmosfera (postavitev v restavraciji, okrasitev) in drugo (udobje, cena):

1. Temperatura postrežene hrane je ustrezna.
2. Prisotna je dekoracija jedi.
3. Ustrezna metode priprave hrane.
4. Okus hrane, ki pušča za seboj dolgotrajen vtis.
5. Hrana izgleda in diši odlično.
6. Priprava hrane ustreza zdravstvenim trendom.
7. Krožnik in pribor so čisti in higienični.
8. Učinkovita storitev glede rezervacije.
9. Ustrezen sprejem gostov.
10. Ustrezno pojasnilo jedilnega lista.
11. Ustrezen postopek postrežbe hrane.
12. Ustrezen postopek pri izdaji računa.
13. Ustrezna interakcija s strankami med celotnim obiskom.
14. Ustvarjanje ugodnega ambienta s pomočjo okrasitve omizja in restavracije.

15. Jedilni list se ujema z značilnostmi restavracije in ambientom.
16. Ustrezna spletna stran in reklamno gradivo.
17. Prisotnost prijetnih dražljajev, ki ustvarjajo ambient, kot so razsvetljava, glasba in vonj.
18. Razumna cena.
19. Celostno gledano: razmerje med vrednostjo in denarjem.
20. Restavracije je znana, ima bogato zgodovino in kulturo.

VLOGA PSIHologa

Pri metodi skritega nakupa se lahko psiholog vključi na vseh področjih izvedbe metode. Na začetku lahko psiholog pomaga pri ugotavljanju potrebe organizacije, ali le-ta potrebuje kakšne spremembe. Če se med pogovori in analizo ugotovi, da ima organizacija težavo s kakovostjo opravljanja storitev, lahko psiholog prevzame pobudo, na kakšen način bi lahko preverjali kakovost storitve. Psiholog lahko predlaga postopek ocene kakovosti dela in med drugim znotraj tega uporabi tudi metodo skritega nakupa, ki jo kombinira z drugimi ocenami kakovosti.

Da bi bilo opravljanje dela skritega nakupa res kakovostno, je pomemben izbor kandidatov. Psiholog lahko sodeluje pri izboru kandidatov, njihovih intervjujih in pozneje pri usposabljanju, da bodo ti čim bolj objektivni, da se bodo zavedali svojih pomanjkljivosti in da bodo informirani o pomanjkljivostih človeškega spomina, ko bo treba izpolnjevati obrazec za nazaj.

Psiholog bi lahko sodeloval tudi pri postavljanju standardov, ki jih ima organizacija namen vključili v samo ček listo. Psiholog je tista oseba v podjetju, ki opravlja analizo delovnega mesta in ima zato vpogled v delovne obveznosti zaposlenih ter posledično pomembno vlogo pri komentiranju, kaj je treba pri zaposlenih še preveriti. Z vodji lahko definira standarde kakovostnega dela, saj ima na voljo tudi vpogled v podatke, kakšne sposobnosti predvideva napredovanje. Tu je treba še dodati, da se za mnenje vpraša tudi zaposlene na konkretnem delovnem mestu, kjer se bo preverjala kakovost storitve.

Pomembno vlogo psihologa vidimo tudi pri informiranju zaposlenih glede uvedbe skritega nakupa v njihovi organizaciji. Gre za ustrezno

komunikacijo med vodstvom in ostalimi. Psiholog lahko vodstvu predstavi pomen informiranja zaposlenih o ukrepih, lahko pomaga pri informiranju zaposlenih, da je komunikacija ustrezna, da je predstavitev ukrepov in pričakovanj do zaposlenih korektna. Paziti mora, da se ne bodo zaposleni prestrašili in zaradi ukrepov vsakodnevno doživljali še dodaten stres ter bili tako potencialno manj uspešni pri svojem delu. Če bi zaposleni ukrepe spremenili v tekmovanje in s tem načeli odnose v organizaciji, je tu ponovno vloga psihologa, da to pravočasno opazi in prepreči dolgoročne negativne posledice.

Da bi se zaposleni počutili čim bolj suvereno, lahko prosimo za pomoč psihologa, ki bi z internimi treningi, seminarji, predstavitvami obdelal vizijo organizacije in bi na podlagi gledanja posnetkov, slik, igranja situacij z zaposlenimi poskušal priti do ustreznih postopanj pri interakciji s stranko. Psiholog lahko zaposlene usmeri, kakšna komunikacija je ustrezna, kakšne alternative znotraj komunikacije so bolj sprejete pri strankah idr. Če psiholog opravi interne treninge zaposlenih, je ocena na skritem nakupu tudi odraz tega, ali je bil trening uspešen.

Prisotnost psihologa bi bila koristna tudi pri podajanju povratne informacije zaposlenim. Ta je namreč ključnega pomena, da se lahko zaposleni ustrezno razvijajo s standardi organizacije, odpravljajo morebitne napake in povečujejo kakovost lastne izvedbe. Organizacije lahko psihologa uporabijo, da interpretira podatke in skupaj z zaposlenimi išče ustrezne in izvedljive rešitve za spremembe. Na točki podajanja informacije je pomembno, da psiholog da možnost komentiranja osebam, ki so bile direktno udeležene pri skritem nakupu. Da povedo, kako so se počutili, kaj je bilo dobro in kaj ne, ali menijo, da bi bilo z zadevo smiselno nadaljevati.

Cilj metode skritega nakupovanja je v osnovi spodbuditi razvoj in motivacijo zaposlenih. Metoda se lahko uporablja tudi za nagrajevanje. Tu se lahko psiholog vključi s svojimi znanji, kakšno nagrajevanje bi bilo za določene posameznike ustrezno, kaj bi spodbudilo motivacijo, ugodno vzdušje v organizaciji in v kakšnem primeru bi bilo lahko nagrajevanje neustrezno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metodo skritega nakupa lahko načelom izvede vsak, ki se dobro spozna na pričakovane standarde organizacije in ve, kako čim bolj objektivno opazovati, ko je sam vključen v situacijo oz. da zna to znanje podati naprej. Pred izvedbo metode se je treba zavedati njenih pomanjkljivosti, da bi se pri sami izvedbi in poznejši interpretaciji rezultatov izognili večjim napakam.

Prvi problem metode skritega nakupa je povezan z zanesljivostjo metode v primeru, ko ne zagotovimo ustreznega treninga in usposabljanja skritih kupcev, da bi se ti res znali vživeti v vlogo povprečne stranke pri določeni storitvi. Iste situacije lahko ocenjujejo zelo različno, mi pa si s podatki ne moremo kaj dosti pomagati oz. si napačno interpretiramo rezultate in sprejmemo napačne ukrepe. Poleg zanesljivosti naletimo še na problem objektivnosti ocenjevanja pri postavkah, kjer se ocenjuje prijaznost osebja, vljudnost, ustreznost znanja (Wilson, 1998). Prav tako je lahko raziskovalec v vlogi skritega kupca bolj kritičen, obtožujoč v primerjavi s strankami in posledično dobimo popačeno oceno z »vidika kupca« (Berry in Parasuraman, 1997). Skriti kupec lahko tudi nehote s svojimi lastnostmi, kot so spol, starost, videz, etično ozadje, osebnost, vpliva na dogajanje v poslovalnici, kar je ponovno problematično pri interpretaciji rezultatov (Wilson, 1998).

Pri metodi skritega nakupa se srečamo še s problemom izpolnjevanja ček liste na podlagi informacij, ki si jih je skriti kupec zapomnil (ko se ček lista izpolnjuje za nazaj). To je še posebej problematično pri daljših obrazcih za skriti nakup in če skriti kupec obrazca ne more izpolnjevati sprti v poslovalnici, kjer opravlja skriti nakup, saj bi se tako razkril in bi zaposleni spremenili svoje običajno vedenje (Wilson, 1998).

Veliko organizacij uporablja metodo skritega nakupa kot orodje za motivacijo. Raziskava (Wilson, 1998) je pokazala, da ima skriti nakup kratkoročni vpliv na motivacijo zaposlenih. Ob začetni uporabi skritih nakupov se dvigne raven izvedbe ponujene storitve, zatem pa kakovost ponudbe doseže plato in s te točke se težko napreduje oz. še dodatno dvigne motivacija. Zato se pogosto dogaja, da organizacije čez nekaj časa dejavnost skritega nakupovanja opustijo, saj takšen način ocenjevanja ne vpliva več na motivacijo zaposlenih oz. postanejo ti glede tega

ravnodušni. Spremembo v motivaciji lahko dosežemo le tako, da spremenimo standarde ponudbe in s tem tudi meritve na seznamu skritega nakupa (Wilson, 1998).

Pri metodi skritega nakupa je problematično tudi to, da z njo pridobimo le en pogled na kakovost opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Da bi dobili širši pogled na zadevo, se priporoča kombinacija metode skritega kupca z drugimi metodami, kot so zadovoljstvo strank, odnosi z osebjem, število pritožb, podatki o prodaji idr. S tem bi pridobili izčrpen pogled na celotno storitev. Organizacije običajno uporabljajo le eno merilo za ocenjevanje kakovosti opravljanja dela zaposlenih (Wilson, 1998).

Treba je izpostaviti še eno pomanjkljivost metode skritega nakupa, ki je povezana z odnosi v organizaciji. Na podlagi želje po čim boljšem rezultatu na ček listi skritega nakupa in še posebej v organizacijah z več poslovalnicami se lahko razvije nezdrava tekmovalnost ter posledično trpijo odnosi med sodelavci (Wilson, 1998). Prav tako pri omejitvah ne moremo mimo etičnega vprašanja opazovanja ljudi brez njihove vednosti. S tem kršimo njihovo pravico do zasebnosti in svobode. Rešitev za ta problem je v prepričanju, da so usluge, ki so na voljo javnosti, pogosto opazovane in tako skriti nakup naj ne bi bil nič bolj problematičen kakor vsakodnevno dogajanje (Jorgensen, 1989, v: Wilson, 2001). Kritično je le to, da delodajalec na skriti način opazuje svoje zaposlene in če bi podatke uporabil v njihovo škodo in ne za razvoj zaposlenih oz. odpravljanje pomanjkljivosti v njihovih lastnih postopkih stika s stranko. Če uporaba metode skritega nakupa ustvarja strah med zaposlenimi, je njeno delovanje kontraproduktivno (McLuhan, 2000).

Kot zadnjo pomanjkljivost metode je treba izpostaviti to, kaj narediti z rezultati, ko se v času skritega nakupa pojavijo nepredvidljive situacije. Zaposleni so v eni od raziskav (Kwet Shing in Spence, 2002) izpostavili, da jih skriti nakup skrbi le v primeru gneče v poslovalnici, saj se zavedajo, da takrat ne uspejo vseh kupce kakovostno obravnavati. Na podlagi tega vidimo, da je pomembno skriti nakup ponoviti večkrat, da bi pridobili realno sliko storitve, in da ne delamo zaključkov na podlagi ene slabe ocene.

LITERATURA

- Beck, J. in Miao, L. (2003). Mystery shopping in lodging properties as a measurement of service quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1/2), 1–21.
- Berry, L. L. in Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer - The concept of a service-quality information system. *Sloan Management Review*, 38(3), 65–76.
- Devi, S. S. in Reddy, A. V. (2016). A conceptual study of mystery shopping as an ancillary method for customer surveys. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(2), 11–18.
- Hesselink, M. in Wiele, T. V. D. (2003). Mystery shopping: In-depth measurement of customer satisfaction. *Erasmus Report Series Research in Management*. Dostopno na <https://www.semanticscholar.org/paper/Mystery-Shopping%3A-In-depth-measurement-of-customer-Hesselink-Wiele/62d99c729603df97ba594fd8e8ca75ca622352ed#citing-papers>
- Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A. in Hudson, P. (2001). Distribution channels in travel: Using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations. *Journal of Travel Research*, 40(2), 148–154.
- Jacob, S., Schiffino, N. in Biard, B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 164–184.
- Kwet Shing, M. N. in Spence, L. J. (2002). Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 343–353.
- Liu, C. H. S., Su, C. S., Gan, B. in Chou, S. F. (2014). Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 53–64.
- Malischnig, D., Griffiths, M. D. in Meyer, G. (2020). Selling lottery products to minors: factors affecting retailer compliance. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–19.
- McLuhan, R. (2000). When that secret agent pays a visit. *Marketing*, 35–36.
- Shin, H. (2019). Mystery Shopping and well-being of service workers in South Korea. *Safety and Health at Work*, 10(4), 476–481.
- Walker, T. in George, S. (2010). Mystery shopping in psychiatric service evaluation - ethical issues. *The Psychiatrist*, 34(4), 121–122.
- Wiele, T. V. D., Hesselink, M. in Iwaarden, J. V. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529–541.
- Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414–420.

- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721–734.
- Wilson, A. in Gutmann, J. (1998). Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. *Market Research Society Journal*, 40(4), 1–9.
- Yaoyuneyong, G., Whaley, J. E., Butler, R. A., Williams, J. A., Jordan Jr., K. L. in Hunt, L. (2018). Resort mystery shopping: A case study of hotel service. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(3), 358–386.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. in Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Oklahoma: South-Western, Cengage Learning.

MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping is a method used to assess the quality of service from the customers' point of view. It is a method where an anonymous mystery shopper presents themselves like another everyday customer. While doing so, they need to pay attention to certain set criteria about the service and then assess it based on these. The method can be used in various areas where customers interact with the company. For instance, in identifying service delivery errors, developing and motivating employees, verifying the effectiveness of employee training, assessing the basis for remuneration, checking a provider's competitiveness, confirming compliance in dealing with clients, and examining the flexibility of supply to the market. The use of this method is effective and reasonable when it is combined with some other approaches, such as measuring customer satisfaction, examining the number of complaints, analysing sales data, etc. However, before making use of the mystery shopping method, it is important to have in mind its disadvantages, especially from the employees' point of view. The secret appraisal of employee's work can cause stress, a decrease in work self-esteem and health problems. Before using the method it is thus important that the employees' perspective is kept in mind. In order to reduce the negative impacts on employees and their work performance, it is necessary to pay attention to the protection of human rights, ethical treatment and finding an appropriate way to inform employees of the results of such a method. Mystery shopping should not be a way of intimidating employees, such as with the threat of losing one's job or position. It is therefore good for employers to involve staff in the entire process of implementing the method: from the initial idea to setting standards, training for better performance, during feedback about staff performance and the final stage, when employees in decisions about further work improvements.