

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA LESARSTVO

Gregor DIMNIK

**ANALIZA KONKURENČNOSTI TRGOVIN S  
POHIŠTVOM Z METODO NAVIDEZNEGA  
NAKUPOVANJA**

DIPLOMSKO DELO  
Univerzitetni študij

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA LESARSTVO

Gregor DIMNIK

**ANALIZA KONKURENČNOSTI TRGOVIN S POHIŠTVOM Z  
METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA**

DIPLOMSKO DELO  
Univerzitetni študij

**ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE STORES WITH  
FURNITURE BY THE METHOD OF MYSTERY SHOPPING**

GRADUATION THESIS  
University studies

Ljubljana, 2016

Diplomsko delo je zaključek univerzitetnega študija lesarstva. Praktični del je bil opravljen v treh trgovinah s pohištvom v Ljubljani.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval prof. dr. Leona Oblaka, za recenzenta pa doc. dr. Jožeta Kropivška.

||

Mentor: prof. dr. Leon Oblak

Recenzent: doc. dr. Jože Kropivšek

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Datum zagovora:

Delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisani se strinjam z objavo svojega diplomskega dela v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je delo, ki sem ga oddal v elektronski obliki, identično tiskani verziji.

## KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Dn
DK	UDK 684:339.137.2
KG	trženje/tržno komuniciranje/metodologija/raziskave trga/prilagodljivost/kakovost storitev/trgovine s pohištvom
AV	DIMNIK, Gregor
SA	OBLAK, Leon (mentor)/ KROPIVŠEK, Jože (recenzent)
KZ	SI – 1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 11
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
IN	ANALIZA KONKURENČNOSTI TRGOVIN S POHIŠTVOM Z METODO NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA
TD	Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP	VIII, 42 str., 7 preg., 5 sl., 1 pril., 14 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	V diplomskem delu smo z metodo navideznega nakupovanja analizirali konkurenčnost treh trgovin s pohištvom. Z začetno interakcijo med navideznimi kupci in okoljem trgovin smo ocenjevali zunanost prodajnega prostora (dostop, zunanje označbe, vhod, urejenost izlozbe), notranjost prodajnega prostora (čistoča, urejenost površin, različnost artiklov, označenost oddelkov, prehodi, osvetljenost, cene, različnost oblik plačila) in razstavljene artikle (pozicioniranje, pestrost, dopolnilna ponudba, preizkus, hitro informiranje). Z analizo ocen smo ugotovili, da imajo slovenske trgovine s pohištvom z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti. Raziskava je pokazala, da je kakovost celovite ponudbe storitev odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

## KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Dn  
DC UDC 684:339.137.2  
CX marketing/market communication/methodology/market research/flexibility/quality of service/furniture stores  
AU DIMNIK, Gregor  
AA OBLAK, Leon (supervisor)/ KROPIVŠEK, Jože (reviewer)  
PP SI – 1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101  
PB University of Ljubljana, Biotechnical faculty, Department of Wood Science and Technology  
PY 2016  
TI APPLICATION RESEARCH ON THE MYSTERY SHOPPING IN STORES WITH FURNITURE  
DT Graduation Thesis (University Studies)  
NO VIII, 42 p., 7 tab., 5 fig., 1 ann., 14 ref.  
LA sl  
AL sl/en  
AB In his thesis work with virtual shopping method to analyze competitiveness of the three stores with furniture. With the initial interaction between the virtual and the environment we evaluated stores buyers outside of the sales area (access, external indications, entrance, window), the inside sales area (cleanliness, neatness of surfaces, the diversity of items indicated in sections, transitions, illumination, prices, the diversity of forms of payment) and exhibited items (positioning, the diversity, the supplement to the offer, test, quick information). An analysis of the estimates we have found that the Slovenian trade with furniture have in terms of external and internal soundness and exhibited items much of the increase in its competitiveness in terms of reserves. The survey showed that the quality of a comprehensive offer of services also depend on adequate selection, training, motivating and monitoring sales staff.

## KAZALO VSEBINE

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA.....	III
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO PREGLEDNIC.....	VI
KAZALO SLIK.....	VII
KAZALO PRILOG.....	VIII
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2 NAMEN IN CILJ NALOGE.....	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE.....	1
<b>2 CILJNI TRG , TRŽENJSKI SPLET IN TRŽNA RAZISKAVA.....</b>	<b>2</b>
2.1 CILJNI TRG.....	2
2.2 TRŽENJSKI SPLET.....	3
2.2.1 Izdelek.....	4
2.2.2 Cena.....	5
2.2.3 Distribucija.....	5
2.2.4 Komuniciranje.....	6
2.3 RAZISKAVA TRGA.....	6
2.3.1 Opredelitev raziskave trga.....	6
2.3.2 Raziskave trga glede na namen in cilje raziskovanja.....	8
2.3.3 Raziskave trga glede na vrsto raziskovalnega problema.....	8
2.4 METODA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA.....	10
2.4.1 Izvajanje raziskav z metodo navideznega nakupovanja.....	11
2.4.2 Nekateri izvajalci raziskave z metodo navideznega nakupovanja v Sloveniji.....	15
2.5 ANKETA.....	17
<b>3 METODA DELA.....</b>	<b>20</b>
3.1 IZBOR TRGOVIN S POHIŠTVOM IN NAVIDEZNIH KUPCEV.....	20
3.2 NAČIN OCENJEVANJA.....	22
<b>4 REZULTATI.....</b>	<b>24</b>
4.1 PRIPRAVA RAZISKAVE.....	24
4.1.1 Definiranje ciljev raziskovanja.....	25
4.1.2 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista.....	25
4.1.3 Zbiranje podatkov in ocenjevanje.....	31
<b>5 RAZPRAVA IN SKLEPI.....</b>	<b>35</b>
5.1 POTRDITEV ALI ZAVRNITEV DELOVNIH HIPOTEZ.....	35
5.2 PREDLOG IZBOLJŠAV.....	38
<b>6 POVZETEK.....</b>	<b>41</b>
<b>7 VIRI.....</b>	<b>42</b>
ZAHVALA	
PRILOGE	

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Primerjava značilnosti treh glavnih oblik anketiranja (Potočnik, 2005, str. 85) .....	18
Preglednica 2: Prednosti in slabosti različnih načinov komunikacije (Vidic, 2002, str. 82).....	19
Preglednica 3: Glavni dejavniki kupčeve izbire prodajalne (Potočnik, 2005, str. 287) ....	20
Preglednica 4: Ocenjevalni list.....	27
Preglednica 5: Rezultati ocen raziskave z metodo navideznega nakupovanja v trgovinah s pohištvom .....	31
Preglednica 6: Povprečne ponderirane ocene za L, M, R trgovine in možne – idealne točke. ....	34
Preglednica 7: Maksimalne ocene trgovin za sklope A, B, C za primerjavo z idealno oceno .....	35

## KAZALO SLIK

Slika 1: Krog tržnih raziskav (Gibson, 2000, str. 40) .....	6
Slika 2: Izvajanje različnih tipov raziskav (Vidic, 2002, str. 29).....	10
Slika 3: Potek raziskave.....	24
Slika 4: Maksimalne ocene trgovin L, M, R za sklope ureditve prodajnega prostora A, B, C.....	36
Slika 5: Povprečne ocene trgovin L, M, R za sklop D za storitve prodajnega osebja.....	37



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Scenarij za navideznega kupca v izbranih trgovinah

## 1 UVOD

### 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V zadnjih letih storitvena dejavnost po svetu in doma postaja vse pomembnejša. Ustvarja več kot polovico družbenega proizvoda. Po podatkih Agencije za javnopravne evidence (AJPES) je v Sloveniji v storitveni sektor razvrščenih polovica podjetij in zaposluje kar tretjino delavcev, od tega velik del v trgovini. Maja 2016 je AJPES posredoval podatek, da v letu 2015 največji delež izgub na substanci dosegajo prav trgovska podjetja, ki v osrednjeslovenski regiji zaposlujejo tudi največ delavcev. Konkurenca je torej neizprosna, ključnega pomena je pravilna izbira ciljnega trga, izdelkov na tem trgu, predvsem pa taka izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja sedanjih in novih kupcev. Zavedajoč se tega, so trgovska podjetja postavila vrsto standardov, kako urediti prodajno okolje, tako zunanost kot notranost trgovin, prodajne artikle, predvsem pa standarde za posredovanje storitev prodajnega osebja. Doseganje konkurenčne prednosti prodajalne je odvisno tudi od izbire zaposlenih in investicij v zaposlene.

Izkušnje kažejo, da sta učenje in rast odvisna od sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih ureditev ter motivacije, avtonomnosti in usklajevanja (delovnega ozračja). Zamisli o izboljšanju poslovanja s kupci se morajo porajati pri zaposlenih, merimo jih s kazalniki izboljšav, ki kažejo, denimo, zmanjševanje napak, zmanjševanje zamud. (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2003, str. 774-775)

Pri določanju in nadzoru izvajanja teh standardov je raziskovalna metoda navideznega nakupovanja še kako učinkovita. Je orodje za doseganje konkurenčnega okolja tudi v trgovinah s pohištvom.

Bistvenega pomena pri raziskavi je, da podjetju da sredstvo za nadzorovanje izvajanja storitev s strankine perspektive. Dobro načrtovano in ustrezno izvedeno navidezno nakupovanje je lahko eno najmočnejših orodij marketinških odločitev, da se vsak stik s stranko ohrani v pozitivnem spominu. (Potočnik, 2002, str. 76)

### 1.2 NAMEN IN CILJ NALOGE

Namen diplomskega dela je definirati glavne dejavnike, ki vplivajo na kupčevo izbiro prodajalne, ter z metodo navideznega nakupovanja oceniti tri trgovine s pohištvom, po posameznih kriterijih. Cilj naloge je, na podlagi rezultatov raziskave, oblikovati predloge za izboljšanje konkurenčnosti trgovin s pohištvom.

### 1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Na osnovi zastavljenih ciljev smo si ob začetku raziskovalnega dela postavili dve delovni hipotezi:

Hipoteza 1: Slovenske trgovine s pohištvom imajo z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti.

Hipoteza 2: Kakovost celovite ponudbe storitev (prednakupnih, ponakupnih in dodatnih) je odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

## 2 CILJNI TRG , TRŽENJSKI SPLET IN TRŽNA RAZISKAVA

Če želi podjetje uspešno poslovati mora izbrati svoj ciljni trg in zanj oblikovati trženjski splet. Pri storitvenih podjetjih, kamor sodijo tudi trgovine s pohištvo, je to toliko bolj pomembno, saj je konkurenca na globalnem trgu, s hitrim razvojem spletnih trgovin, vsak dan hujša. V borbi za kupce bodo tako uspešne le tiste trgovine s pohištvo, ki bodo pravilno izbrale ciljne trge in za vsakega od njih oblikovale trženjski splet.

Pogoj, da podjetja ostanejo na teh trgih, je, da najprej postavijo temelje za merjenje uspešnosti, tj. sistem kazalnikov, ki jih spremljajo. Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti tudi motiviranje zaposlenih za uspešno izvajanje ciljev. Da podjetje ugotovi, kje se nahaja glede na konkurenco, mora izvajati različne raziskave trga.

Poznamo različne tržne raziskave glede na namen in cilje, kamor sodi tudi raziskava z metodo navideznega nakupovanja ter raziskave glede na vrsto problema, kot dopolnitev pa še metodo anketiranja. Različni načini izvedb anket imajo različne prednosti in slabosti. Tudi uporabniki raziskave z metodo navideznega nakupovanja v Sloveniji so različni.

### 2.1 CILJNI TRG

Z razčlenitvijo celotnega trga na manjše dele (segmente) odjemalcev s podobnimi značilnostmi lahko podjetje bolje zadovoljuje njihove potrebe in želje. Segmentiranje in izbira ciljnih trgov omogočata podjetju, da diferencira in pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čim bolj približa kupcem. (Potočnik, 2005, str. 153)

Podjetja izbirajo ciljne trge šele potem, ko preučijo sedanje in prihodnje kupce ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Nekatere dejavnike lahko podjetje obvladuje (prodajne cene, oglaševanje, pospeševanje prodaje), medtem ko na druge ne more vplivati (družbeno in tržno okolje, gospodarski razvoj, tehnološke spremembe, poslovne običaje).

Pri določanju ciljnih trgov moramo upoštevati, da je trg praviloma heterogen (sestavljen iz različnih delov). Pri določanju ciljnih trgov si pomagamo s tržno mrežo, ki v obliki matrike prikazuje tržne segmente, na katerih je mogoče izdelek prodajati. Pri oblikovanju tržne mreže moramo upoštevati: kdo so porabniki izdelka; kje ti porabniki kupujejo ali bi kupovali; kateri so glavni nakupni motivi porabnikov; kako porabniki kupujejo (postopek nakupa, način plačila); kolikšne količine kupujejo ipd. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja lahko podjetje določi svoje ciljne trge. (Potočnik, 2005, str. 160–161)

Model strateškega trženjskega načrtovanja obsega strateško načrtovanje in taktično izvedbo: cilje in strategije. Trženjske cilje in trženjske strategije podjetje uresničuje s trženjskimi dejavnostmi. Izbira trženjske strategije je odvisna od vloge, ki jo ima podjetje na trgu: vodja, izzivalec, sledilec, ali pa zapolnjevalec vrzeli. S strategijo podjetje določa ciljni trg in oblikuje trženjski splet.

## 2.2 TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu. Kakšen splet bo podjetje uporabilo, določi v trženjskem načrtu. McCarthy je to orodje razvrstil v štiri skupine, ki jih na kratko označujemo s 4P: izdelek (product), cena (price), distribucija (place) in komuniciranje (promotion). Velikokrat pa predvsem storitveni trženjski splet razširimo za dodatne 3P, to so ljudje (people), fizični dokazi (physical evidence) in proces (process). Strategije trženja storitev poleg zunanjega trženja zahtevajo tudi notranje trženje, ki motivira zaposlene, in interaktivno trženje, ki upošteva pomen »high tech« in »high touch«. (Kotler, 2004, str. 466)

Glavne sestavine trženjskega spleta v trgovskih podjetjih so lokacija prodajaln, sortiment izdelkov in trgovske blagovne znamke, cene, tržno komuniciranje, ureditev prodajaln in storitve kupcem. (Potočnik, 2005, str. 282)

Odločitve o lokaciji prodajaln, tudi trgovin s pohištvom, so med pomembnejšimi in dolgoročnejsimi sestavinami trženjskih strategij trgovskih podjetij na drobno. Običajno so povezane z velikimi finančnimi sredstvi, zato so te odločitve s trženjskega in finančnega vidika izjemno pomembne.

Notranjost prodajalne vpliva na kupčevo nakupno vedenje. Kupec se odziva na splošen videz prodajalne, vzdušje v prodajalni, razporeditev izdelkov in na prostorsko ureditev posameznih oddelkov. Vsi naštetih dejavniki vplivajo na odločanje v sami prodajalni, pa tudi na dolgoročno naravnost kupcev. Za doseg optimalnega vpliva prostorske ureditve prodajalne na kupčevo nakupno vedenje morajo trgovska podjetja sprejeti več pomembnih odločitev.

V preteklih letih je postalo notranje oblikovanje prodajaln in aranžiranje izložb pomemben trženjski dejavnik pri iskanju prepoznavnosti posamezne prodajalne. Možnosti notranje ureditve in razporeditve opreme so zelo široke, vendar ne smemo pozabiti tudi na stroške oblikovanja in na to, da ima oblikovanje prodajaln kratko življenjsko dobo.

Čedalje večji poudarek je na tako imenovani atmosferi (vzdušju), ki jo opredelimo kot zavestno oblikovanje prodajnega prostora z namenom vplivanja na kupca. Za to lahko uporabimo različne čutilne reakcije: vidne, slišne, vonj in otip. Pomembne so povezave med glasbo, barvami in svetlobo ter vedenjem in zaznavanjem kupcev.

Oblikovanje in ureditev prodajalne vplivata na njeno prepoznavnost, pogosto pa sta namenjena tudi usmerjanju gibanja kupcev v prodajalni.

Sodobni modeli oblikovanja in ureditve prodajnega prostora upoštevajo prostorsko elastičnost, s katero merimo spremembo obsega prodaje v primerjavi s spremembo ureditve prostora. (Potočnik, 2005, str. 288)

Ker so navedeni dejavniki fizičnega okolja izredno vplivni, lahko storitveno podjetje z njim na različne načine manipulira, da bi ustvarilo pozitivno zaznavanje storitve. Zato

skuša storitev pojasniti s fizičnimi dokazi (stvarmi), ki jih lahko porabnik zazna s svojimi čutili. Oblikovanje fizičnih dokazov storitve je torej izredno pomemben instrument trženjskega spleta za storitve. (Potočnik, 2005, str. 434)

Splet storitev vsebuje storitve, ki jih podjetje lahko nudi porabnikom pred prodajo (na primer strokovno svetovanje), med prodajo (na primer kvalitetno montažo) ali po prodaji (na primer hitro upoštevanje reklamacij). Tržniki morajo oblikovati takšen splet, ki bo podpiral izdelke, ki jih podjetje prodaja na način, ki bo zadovoljil kupce boljše od konkurentov. (Oblak, 2012)

Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin tržnega spleta podjetja dosegajo sinergični učinek in tako lažje dosežejo strateški cilj trženja.

### **2.2.1 Izdelek**

Velika je razlika med podjetji, ki ponujajo enake izdelke, in tistimi, ki ustvarjajo uspešne nove izdelke, s katerimi ponujajo boljše rešitve za zadovoljevanje kupčevih potreb, kar jim zagotavlja večji tržni delež in tudi večji dobiček. Trženje je umetnost pridobivanja in ohranjanja predvsem donosnih kupcev.

Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi trgu za zadovoljitev želja, zaznav, preferenc in nakupnih meril. Izdelek lahko uporabljamo za različne namene. Z manjšimi spremembami lahko bistveno izboljšamo njegovo funkcionalnost in s tem povečamo prodajo. Kakovost izdelka je odvisna od tehnološkega postopka izdelave in uporabljenega materiala. Sodobno pojmovanje celovite kakovosti vsebuje tri povezane in soodvisne prvine: tehnično kakovost, ki jo izražajo fizikalne in kemične lastnosti izdelka; funkcionalno kakovost, ki se nanaša na uporabo izdelka, zadovoljevanje potreb in stroške vzdrževanja; tržno kakovost, ki je povezana s pojmi, kot so: oblikovanje, moda, garancija, servisiranje ipd. (Potočnik, 2005, str. 92)

V trgovini na drobno je element trženjskega spleta sortiment izdelkov. Širina, globina in cenovno-kakovostna razsežnost sortimenta oblikujejo pričakovanja kupca glede izbire in možnosti nakupa. (Potočnik, 2005, str. 283)

Življenjski cikel izdelka ima v trženju zelo pomembno mesto. Strategijo pozicioniranja morajo podjetja kontinuirano prilagajati spremembam na trgu, spremembam pri tekmecih in na izdelku.

Življenjski cikel izdelka sestavljajo štiri stopnje:

- Uvajanje – obdobje počasne rasti ob uvedbi izdelka na trg;
- Rast – obdobje, ko trg navdušeno sprejme izdelek in se bistveno izboljša rezultat;
- Zrelost – obdobje upočasnitve rasti prodaje, saj je večina kupcev sprejela izdelek. Dobiček se zaradi povečane konkurence ustali ali zmanjša;
- Upadanje – obdobje, v katerem prodaja in dobiček močno upadeta. (Kotler 2004, str. 328–329)

### 2.2.2 Cena

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese prihodek; druge sestavine delajo stroške. Cena je sestavina trženjskega spleta, ki jo najlaže prilagodimo, druge sestavine potrebujejo več časa. Cene trgu sporočajo nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja. (Kotler, 2004, str. 470)

Podjetje mora pri določanju cenovne politike proučiti številne dejavnike:

- izbor cenovnega cilja,
- opredelitev povpraševanja,
- ocenitev stroškov,
- analiza stroškov, cen in ponudb konkurentov,
- izbor metode določanja cen, določitev končne cene. (Kotler, 2004, str. 473)

Raven cen ustvarja cenovno podobo o prodajalni in kakovosti izdelkov, ki jih ponuja. Spreminjanje in prilagajanje cen, različne ugodnosti, popusti, znižanja cen in akcije npr. dva za ceno enega izdelka so pomemben instrument pritegnitve kupcev v prodajalno.

Oblikovanje cen neposredno vpliva na obseg prodaje. Velika trgovska podjetja poskušajo obsežnemu sortimentu izdelkov oblikovati cene bolj koordinirano. Akcijske ponudbe so zmanjšali in jih nadomestili z dolgoročnim sistemom določanja cen vodilnim izdelkom, pri čemer so cene izbranih ključnih izdelkov znižane z namenom izboljšanja celotne cenovne podobe podjetja. Oblikovanje cen obsežnega sortimenta vključuje tudi druge pomembne odločitve, kot so razlikovalne cene med različnimi velikostmi istih izdelkov ali med lastnimi in proizvajalčevimi blagovnimi znamkami. Prav tako moramo upoštevati končne številke cen, saj lihe končne številke cen ustvarjajo optični vtis nižje cene. (Potočnik, 2005, str. 283)

### 2.2.3 Distribucija

Distribucijski kanal ali tržna pot je skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se giblje izdelek od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika. Distribucijski kanal je lahko kratek, če je direkten, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev. (Potočnik, 2005, str. 254)

Trgovska podjetja na drobno so končni člen tržne poti – izdelke posredujejo porabnikom v prodajalnah, ki postajajo čedalje večje, z najširšo izbiro, ki zadovoljujejo skoraj večino potreb. Svoje trženjske strategije uresničujejo z oblikovanjem najugodnejšega trženjskega spleta, ki temelji na izbiri in povezovanju tistih sestavin, ki omogočajo doseganje sinergije. Skrbno pripravljene sestavine trženjskega spleta (lokacija prodajaln, sortiment izdelkov, prodajne cene, tržno komuniciranje, urejanje prodajnega prostora in storitve kupcem) so pogoj za uspešno poslovanje trgovskega podjetja. (Potočnik, 2005, str. 291)

Tržne poti so lahko, neposredne: proizvajalec – porabnik, ali posredne: trgovci na drobno, trgovci na debelo, specializirani posredniki.

## 2.2.4 Komuniciranje

Povezano tržno komuniciranje je način pogleda na celoten proces trženja z vidika kupca. (Kotler, 2004, str. 563).

Splet tržnega komuniciranja obsega:

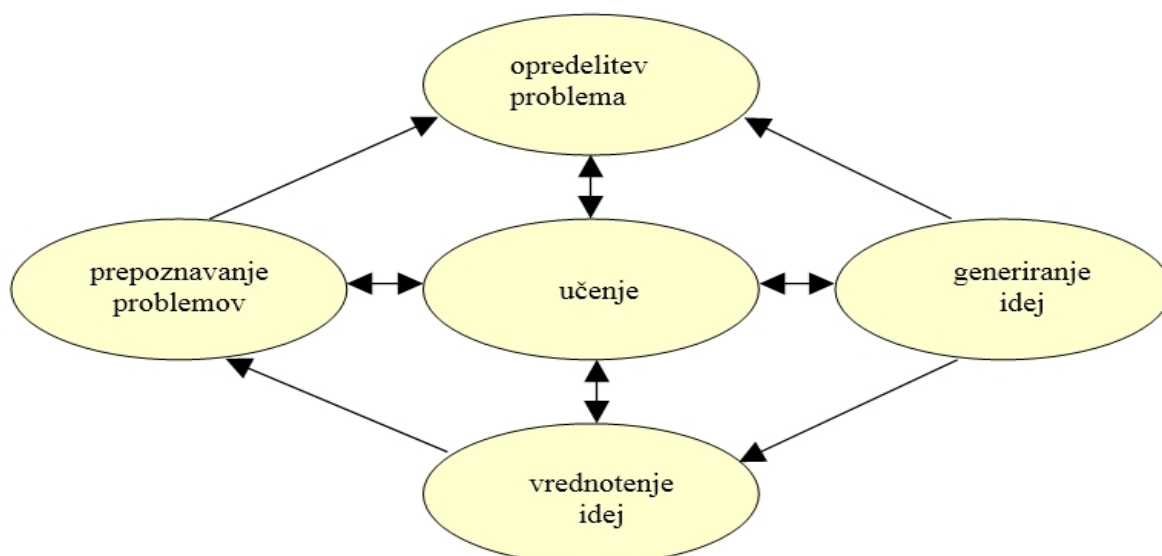
- oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika;
- pospeševanje prodaje: razne kratkoročne spodbude za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelka ali storitve;
- odnosi z javnostmi: razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja ali izdelkov;
- neposredno trženje in interaktivno trženje: uporaba telefona, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva oziroma dialoga določenih sedanjih in mogočih kupcev;
- osebna prodaja: osebni stik z enim ali več kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila. (Kotler, 2004, str. 563-564)

## 2.3 RAZISKAVA TRGA

### 2.3.1 Opredelitev raziskave trga

Raziskavo trga pojmuje kot temeljni vsebinski del tržno informacijskega sistema. Ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih. (Potočnik, 2005, str. 81)

Že leta 1991 je zveza American Marketing Association sprejela definicijo raziskave trga: »Tržna raziskava je uporaba znanstvenih metod za prepoznavanje in določanje tržnih priložnosti in problemov, generiranje in oblikovanje idej, vrednotenje marketinških akcij; spremljanje dogajanja na trgu in za izboljšanje razumevanja trženja kot procesa.«



Slika 1: Krog tržnih raziskav (Gibson, 2000, str. 40)

V današnjem globalnem trgu morajo podjetja upoštevati zakonodajo več držav. Raziskava trga mora biti izvedena objektivno v skladu in z uveljavljenimi znanstvenimi načeli. Ustrezati mora nacionalni in mednarodni zakonodaji držav, ki so vpletene v raziskovalni projekt. (DMS, 2016)

Vodstvo podjetja mora iskati rešitve permanentno in sistematično, prepoznati mora problem, iskati priložnosti na trgu, pravočasno zaznati nevarnosti, generirati nove ideje, jih ovrednotiti in plasirati trgu nove ponudbe. Pri odločanju so mu v pomoč tudi tržne raziskave med potencialnimi kupci. Ko je ideja sprejeta, podjetje ponovi krog tržnih raziskav, saj se vodstvo sooča z novimi problemi. Na poti po krogu tržnih raziskav podjetje pridobiva nova znanja o trgu in procesih ter tako izpopolnjuje splet marketinških orodij.

Pri vodenju podjetja v konkurenčnem okolju so podatki o trgu odločilni. Tržne raziskave imajo opisno, spoznavno in napovedovalno funkcijo, zato omogočajo:

- orientacijo na trgu (deskriptivna funkcija): spoznavanje ponudbe konkurentov in spoznavanje povpraševanja potrošnikov, podjetij;
- ugotavljanje povezav in zakonitosti med ponudniki in potrošniki (diagnostična funkcija); učinkovitost tržnega komuniciranja, cenovno elastičnost, izdelke in substitute, pomen distribucijskih kanalov;
- predvidevanje sprememb (napovedovalna funkcija) na trgu in novih razmer med ponudniki in potrošniki; proučevanje vedenja potrošnikov. (Vidic, 2002, str. 3–5)

Strokovnjak trženja Tim Ambler v svoji knjigi *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, trdi, da morajo podjetja pri izvajanju tržnih raziskav dati prednost merjenju, natančneje »trženjskemu merskemu sistemu« in poročanju o uspešnosti trženja. Merjenje kakovosti mora biti usmerjeno na zaposlene, ki so ne nazadnje tudi prvi kupci.

Po mnenju slovenskih ekonomistov Turka, Kavčičeve in Kokotec – Novakove, podanem v knjigi *Poslovodno računovodstvo*, (2003, str. 784-785) je pomembno vprašanje, koliko sodil moramo izbrati za merjenje doseganja ciljev, da bo ureditev še pregledna in da bo omogočala proučevanje uspešnosti poslovanja. Pri tem se moramo zavedati, da je uravnotežen model merjenja uspešnosti poslovanja pripomoček za strateško obvladovanje poslovanja v storitvenih podjetjih, tudi trgovinskih, ki ne more nadomestiti vsakodnevnega spremljanja in merjenja uspešnosti izvajalnih poslovnih dogodkov. Poseben poudarek je dan zamisli življenjske vrednosti stranke, ki omogoča predvidevanje prihodnjih potreb strank.

Če želi podjetje pridobiti dobre in koristne tržne informacije, mora: uporabljati znanstvene metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju in preskušanju, izbrati najboljše poti za raziskovanje, uporabljati in primerjati več virov podatkov, upoštevati medsebojno odvisnost tržnih situacij, oceniti stroške in koristnost informacij.

Trženjsko raziskovanje in trženjski informacijski sistemi so orodja, ki podjetjem omogočajo, da ugotovijo, kakšne so razmere na trgu in dejstva, ki jih potrebujejo za oblikovanje trženjskega koncepta poslovanja.



Trženjski informacijski sistem je program ali postopek pridobivanja notranjih in zunanjih podatkov in informacij. Danes je večina trženjskih informacijskih sistemov računalniško vodenih. Trženjski informacijski sistem podjetju omogoča zbiranje, obdelavo, skladiščenje in dostavljanje trženjskih informacij njihovim uporabnikom.

Trženjsko raziskovanje je sistematično zbiranje, preučevanje in pojasnjevanje podatkov za najpomembnejše trženjske odločitve. Glavna področja raziskovanja trga so potrebe in povpraševanje, ponudba in konkurenca, tržne poti ter ustreznost izdelkov. Opazovanje sprememb na teh področjih v določenem času opozarja na enkratne, občasne ali stalne tržne premike in gibanje. Dobro poznavanje njihovih posledic podjetju omogoča, da svoje strateške in taktične dejavnosti hitro prilagodi spremembam na trgu. (Potočnik, 2005, str. 95)

### **2.3.2 Raziskave trga glede na namen in cilje raziskovanja**

Glede na namen in cilje raziskovanja delimo raziskave trga na kvalitativne in kvantitativne. S kvalitativnimi raziskavami, ki jih včasih izvajamo pred kvantitativnimi, opredelimo vsebino predmeta raziskave ali težave področja v zvezi z njimi.

Kvalitativne in kvantitativne metode raziskave se razlikujejo glede na sestave vprašalnika, velikosti vzorca, glede na metode dela, vrste analiz, računalniške podpore in možnosti ponovitve.

Med kvantitativne raziskave štejemo raziskave zadovoljstva potrošnikov, odstotek fluktuacij med strankami, analize sprememb v prodaji, števila pritožb.

Kvalitativne raziskave nam služijo za natančnejše razumevanje strank. Pri poročanju o rezultatih raziskav pogosteje uporabljamo besede kot številke. Med kvalitativne raziskave štejemo globinske intervjuje, projekcijske tehnike, navidezno nakupovanje (mystery shopping). (Vidic, 2002, str. 97)

### **2.3.3 Raziskave trga glede na vrsto raziskovalnega problema**

Raziskave trga, glede na vrsto raziskovalnega problema, ločimo na pripravljalne, opisne in vzorčne.

Pripravljalne raziskave so namenjene ustvarjanju slike o trgu ter vrednotenju idej pri iskanju zamisli za nadaljevanje raziskovanja. Uporabljajo se za določanje vrstnega reda reševanja problemov ter za prepoznavanje možnih težav pri izvedbi raziskave. (Vidic, 2002, str. 25)

Osnovni cilji pripravljalnih raziskav so:

- natančnejše določanje značilnosti raziskovalnega problema, določanje podproblemov za nadaljnje raziskave;
- postavljanje prioritete za nadaljevanje raziskav;
- omejevanje področja raziskovanja, razumevanje dejavnikov, na podlagi katerih lahko trg segmentiramo;

- dokončno oblikovanje hipotez;
- boljše poznavanje odločevalnega problema in trga (določanje kriterijev za vrednotenje);
- razčiščevanje koncepta načrta nadaljnje tržne raziskave. (Vidic, 2002, str. 26)

Metode pripravljajalnih raziskav so raziskovanje za mizo in kvalitativne raziskave: pregled sekundarnih podatkov, študije primerov, globinski intervjuji, raziskava z metodo navideznega nakupovanja.

Opisne raziskave so natančen posnetek nekega vidika na trženje in na poslovno okolje. Opisne raziskave zajemajo pretežni del tržnih raziskav. Z njimi dobimo sliko situacije in odgovore na vprašanja: kdo, kje, kaj, kdaj in kako. (Vidic, 2002, str. 27)

Cilji opisnih raziskav so:

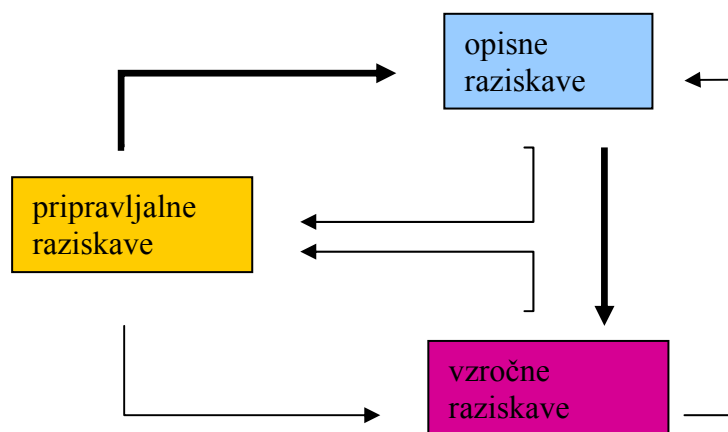
- opisovanje organizacije, prodajnih poti, konkurenčne strukture na posameznih segmentih;
- ugotavljanje razmerij in socio-demografskih profilov posameznih populacij;
- oblikovanje napovedi; podjetje želi pripraviti dobro napoved povpraševanja v prihodnjih letih, da lahko načrtuje zaposlovanje in usposabljanje, denarne tokove ipd;
- opisovanje percepcije strank, vrednotenje atributov posameznih blagovnih znamk glede na konkurenčne;
- opisovanje povezanosti med lastnostmi, navadami in mnenji posameznih segmentov strank. (Vidic, 2002, str. 28)

Metode opisnih raziskav so raziskave za mizo, opazovanje in komuniciranje. Raziskave se lahko izvajajo v eni časovni točki, lahko pa potekajo dlje časa oziroma v časovnih razmikih. Med njimi so: panelne, omnibus raziskave, zaporedja časovnih presekov.

Pri panelni raziskavi gre za metodo spraševanja izbranih potencialnih naročnikov, ki izpolnjujejo anketne liste v določenih časovnih intervalih. Na ta način dobimo informacije, ki nas zanimajo.

Vzročne raziskave uporabljamo v primeru, ko zgolj opisovanje ni dovolj (npr. pri vrednotenju ukrepov, načrtovanju, preverjanju). Opisno raziskovanje ne zadošča vedno, največ kar nam lahko pove je, da sta spremenljivki med seboj povezani. Poglavitni namen vzročnih raziskav je ocenjevanje vzročnih povezav in vpliv posameznih spremenljivk na posledice drugih.

Z vzorčnimi raziskavami proučujemo pojave, kjer ena spremenljivka učinkuje na spremembo druge. Ločimo odvisne in neodvisne spremenljivke. Verodostojnost analize podatkov in rezultatov je odvisna od vzetega vzorca. (Vidic, 2002, str. 29)



Slika 2: Izvajanje različnih tipov raziskav (Vidic, 2002, str. 29).

## 2.4 METODA NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA

Začetki uporabe metode navideznega nakupovanja segajo v leto 1940, ko so v ZDA napravili prvo raziskavo s pomočjo te metode. V Evropi jo uporabljajo nekje od leta 1950, v Sloveniji zadnjih 30 let.

V angleščini je najbolj razširjeno ime za to vrsto raziskav *mystery shopping*, vendar se poleg tega pojavljajo še druga imena, kot so, *secret shopper*, *apparent shopping*, *anonymous assessment*, *hidden shopping*, *secret shopping*. V slovenščini sem naletel na izraze, kot so skrivni nakup, skrivnostni nakup, navidezno nakupovanje, namišljeno nakupovanje in skrivnostno nakupovanje. V naši nalogi bomo uporabljali prevod za raziskavo *mystery shopping* »navidezno nakupovanje« in iz tega izpeljano ime za metodo- »Metoda navideznega nakupovanja«.

Navidezni kupec se zaveže, da bo spoštoval standard, pravila in etična načela, ki jih določa kodeks Svetovnega združenja agencij za *Mystery Shopping* - MSPA. Celotne smernice svetovnega združenja MSPA so v angleškem jeziku na spletni strani MSPA Europe na naslovu <http://www.mspa-eu.org/en/ethics.html>.

Raziskava temelji na tehniki opazovanja, uvrščamo jo med kvalitativne, pripravljalne raziskave. Prednosti tovrstnih opazovanj so predvsem ugotavljanje, kaj ljudje v resnici naredijo, in ne, kaj pravijo, da naredijo. Med slabosti opazovanj pa štejemo dejstvo, da ugotavljamo predvsem odnos stranke do proizvoda v neki situaciji. (Vidic. 2002, str. 75)

Raziskavo z metodo navideznega nakupovanja vodilna podjetja uporabljajo kot eno izmed tehnik spremljanja izvedbe storitve ne le pri sebi, ampak tudi pri tekmecih. Poizvedujejo pri porabnikih, kaj jih naredi zadovoljne in kaj nezadovoljne. Izvajajo primerjalno nakupovanje, navidezno nakupovanje, anketiranje kupcev, ter uporabljajo obrazce za predloge in pritožbe kupcev. Ti navidezni kupci lahko tudi sprožijo konflikte, da bi ugotovili, kako dobro se prodajalci znajdejo v določeni situaciji. (Kotler, 2004, str. 458).

Pri sestavi ocenjevalnega lista je pomembna oblika in vsebina vprašanj.

Vprašanja morajo biti enostavna, odgovori morajo biti logični. Vidic (2002, 145-146) priporoča: bodite natančni pri oblikovanju vprašanj, izogibajte se posploševanju, ne sprašujte, česar nekdo ne zna ali ne more odgovoriti, odgovori ne smejo dajati občutka manjvrednosti, vprašanja ne smejo izsiljevati odgovorov, izogibajte se preveč strokovnih in dvoumnih besed, izogibajte se vprašanj, ki napeljujejo k odgovoru. Vprašanja s podobno vsebino naj bodo skupaj organizirana v bloke, vprašanja s podobnim načinom odgovarjanja naj bodo znotraj blokov skupaj, vrstni red blokov se prične z identifikacijskimi vprašanji, ki jim sledijo vsebinska vprašanja, prehodi med bloki naj bodo jasni in točni, v razvejanem vprašalniku naj bodo navodila jasna in preprosta.

Vsebina vprašanj je odvisna od raziskovalnega problema. Pri raziskavi z metodo navideznega nakupovanja gre torej za natančno beleženje dogajanja v interakciji osebe – stranka. Izvaja se (odvisno od storitve) na terenu, po telefonu ali po pošti, pri čemer se uporablja tehnika opazovanja in/ali poizvedovanja. Je ena redkih tehnik, kjer v raziskavi sodelujejo nevsakdanje stranke. Naloga navideznih kupcev je priskrbeti nepristransko mnenje glede zadovoljstva kupcev. Običajne stranke so manj usposobljene, da priskrbijo podrobno povratno informacijo o svoji izkušnji in zato manj zanesljive kot vir ocenjevanja ključnih standardov storitve.

#### **2.4.1 Izvajanje raziskav z metodo navideznega nakupovanja**

Raziskave z metodo navideznega nakupovanja se lahko izvajajo interno v podjetju, tu je potrebno biti pozoren na stroške, zajeti je potrebno tudi oportunitetne stroške neopravljenega dela, ker zaposleni ne delajo dela, za kar so zaposleni. Dela opravljajo dalj časa, saj niso specializirani za tovrstne raziskave. Zaposleni raziskavo opravljajo subjektivno, s stališča podjetja, ob upoštevanju internih pravil in ne s stališča običajnega kupca.

Podjetja pogosto izberejo za izvedbo raziskave zunanje specializirane agencije, saj nimajo izkušenj, zato taki uporabniki raziskovalni agenciji podajo le cilje, ki jih nameravajo z raziskavo doseči. V agenciji nato napravijo scenarije in vprašalnike za raziskavo, jo izpeljejo in na koncu analizirajo rezultate. Nekateri pa so že bolj izkušeni. To so denimo člani mednarodnih verig ali tuje raziskovalne družbe, ki potrebujejo le izvajalca raziskave (ki najde in izobrazí navidezne kupce), vse ostalo postorijo sami. So torej nosilci raziskave od začetka do konca sami, le ocenjujejo in izpolnijo vprašalnik zunanji navidezni kupci. Bolj razširjen način izvedbe so zunanji izvajalci v celoti. To so: specializirane mystery shopping agencije, organizacije za oglasno trženje, druge tržno- raziskovalne agencije, marketinške organizacije, izobraževalna podjetja, kadrovske agencije, zasebni preiskovalci in drugi.

Poznamo še en način, in sicer glede na izoblikovanost standardov o kakovosti storitev, ki jih opravljajo zaposleni. V nekaterih podjetjih imajo namreč jasno postavljene standarde o tem, kako hitro mora zaposleni nameniti pozornost stranki, ki je vstopila v trgovino, na kakšen način je potrebno izraziti ustrežljivost, vljudnost, prijaznost, kako dobro mora poznati svoje izdelke, ali mora omeniti tudi dodatno ponudbo. V podjetjih z jasno postavljenimi standardi, je lažje ocenjevanje kakovosti storitev, saj ni potrebno ugotavljati standardov kakovosti storitve. V tem primeru raziskovalne agencije ocenjujejo, ali

zaposleni standarde izpolnjujejo ali ne, ter izvedejo raziskavo v celoti. V nasprotnem primeru, ko standardi niso natančno določeni, jih morajo šele določiti.

Ko vlogo organiziranja navideznega nakupa prevzame specializirana agencija, lahko podjetje z minimalno investicijo pridobi rezultate stanja na različnih prodajnih mestih, ugotovitve, kateri prodajni elementi so šibke točke, kje so priložnosti za večjo prodajo.

Navidezni kupec je izbran na podlagi zahtevanih osebnostnih lastnosti in kvalitet, mora biti natančen, zanesljiv, objektiven, imeti mora dober kognitivni spomin, izostren čut za opazovanje, biti mora dober organizator, spoštovati mora roke izvedbe in upoštevati natančna navodila za izvedbo. Imeti mora profesionalen nastop.

Na podlagi prijave prejme od specializirane organizacije navodila za testno ocenjevanje, za testno nalogo, s katero se ugotovi, ali je primeren za to nalogo. Če ustreza predpisanim kriterijem, se sklene pogodbeni odnos. Naslednji in zadnji korak je obvezno usposabljanje z namenom, da svojo nalogo opravijo strokovno, varno in objektivno. Predstavljeno je profesionalno delo navideznega kupca, organizacija dela in potek profesionalnega prodajnega postopka, s tem je zagotovljena visoka kvaliteta dela in zmanjšana morebitna prepoznavnost navideznega kupca.

Pred izvedbo naloge so s strani podjetja, zadolženega za navidezne nakupe natančno seznanjeni s pričakovanji naročnika v povezavi z dodeljenim nakupom. Nalogo morajo torej opraviti po vnaprej pripravljenem scenariju, ki jih opozarja, na kaj morajo biti posebej pozorni in katere podatke morajo zbrati.

Obisk navideznega kupca praviloma traja od deset do dvajset minut (zelo različno po panogah). Navidezni kupci takoj, ko zapustijo prostor, kjer se je odvijala interakcija osebje – stranka, izpolnijo ocenjevalni list. Poročilo o opravljeni interakciji omogoča natančno vrednotenje izkušnje navideznega kupca. Ocenjevalni list je strukturiran, v njem naj bi bilo čim več objektivnih oziroma merljivih elementov (tipična so vprašanja z da/ne odgovori ali merske enote). Poleg tega morajo scenariji in vprašalniki upoštevati vnaprej opredeljene standarde storitev, ki temeljijo na zahtevah in pričakovanjih strank. (Temidia, 2016)

Pri uvajanju raziskave je potrebno vzpostaviti pozitiven odnos zaposlenih do storitve, saj so zaposleni ključ do vseh njenih koristi. Zaposleni so ogledalo podjetja, so na frontnih linijah, kjer naredijo (ali pa ne) dober vtis na kupca.

Namen raziskave ni nadzor zaposlenih, njihovo kaznovanje ali celo odpuščanje. Naročniki želijo z raziskavo predvsem dvigniti kakovost storitev in analizirati konkurenco. Je namreč opozorilni mehanizem, saj lahko pomanjkljivosti pri izvajanju storitev identificirajo in odpravijo, še preden jo zaznajo stranke in vpliva na zmanjšanje prodaje.

Pravila za izvedbo raziskav z metodo navideznega nakupovanja določa kodeks združenja tržnih in javnomnenjskih raziskovalcev ESOMAR -European Society for Opinion and Marketing Research.

Organizacije, ki podpišejo ta kodeks, morajo pravila tudi upoštevati. Zaposleni, ki bodo opazovani, morajo biti predhodno obveščeni o naravi in ciljih takšnih raziskav,

zagotovljeno jim mora biti tudi to, da bodo izsledki iz raziskav objavljeni anonimno in da nad njimi ne bodo izvedene nikakršne sankcije. Zaposleni o času in kraju opazovanja niso obveščeni, kar jih še bolj motivira pri dobrem opravljanju svojega dela. Glavna razlika je v tem, da se osebje običajno ne zaveda, da je predmet opazovanja.

ESOMAR-jev kodeks tržnih raziskav je Društvo za marketing Slovenije (DMS) že v devetdesetih letih prevedlo v slovenščino in se je uporabljal kot edini uradni slovenski kodeks tržnih raziskav. (DSM, 2016).

Izvajalci raziskav navideznega nakupa se med pripravo in izvedbo v večini ravnavajo po smernicah kodeksa združenja ponudnikov navideznega nakupovanja MSPA –Mystery Shopping Providers Association.

Kodeksa se vsebinsko med seboj bistveno ne razlikujeta. Vsebujeta etična in tehnična navodila. Priporočene smernice pokrivajo tudi druga načela, vključno z: večjim številom nakupov, dejanskimi informacijami, enostavnostjo, jedrnatostjo in ustreznostjo naloge, podatki o osebju, pilotnimi preizkusi, osebjem, ki skuša prepoznati navidezne kupce, osebjem iz komisije in ocenjevanjem spletnega mesta.

V Povzetku uradnih smernic združenja ponudnikov navideznega nakupovanja MSPA sem razbral, da združenje od podpisnikov kodeksa pričakuje, da bodo spoštovali naslednje zahteve:

- Cilj navideznega nakupovanja je zagotoviti upravljavcem informacije o postopkih in/ali kakovosti storitev, s katerimi je mogoče izboljšati načrte usposabljanja in storitve, ter tako posledično povečati zadovoljstvo strank, njihovo zavezanost podjetju ter zvestobo.
- Podatke iz poročil navideznega nakupovanja ni dovoljeno uporabiti kot edini razlog za kaznovanje in/ali opustitev zaposlenih,
- Podjetje, ki izvaja navidezno nakupovanje, mora poskrbeti, da so njegove stranke seznanjene z določbami teh smernic ter pridobiti soglasje, v katerem obe stranki sprejmeta te smernice kot osnovo projekta.
- Navidezno nakupovanje podaja objektivno poročilo o učinku storitev, ki jih zagotavlja stranka. Obseg programa navideznega nakupovanja mora vključevati različne pogoje, ki najbolj odražajo resnične izkušnje stranke.
- Scenarij nakupovanja mora biti zasnovan tako, da razišče določeno prodajno, storitveno ali operativno vedenje, ki je predmet raziskave. Slednje mora biti realno, predstavljati mora naravno vedenje potrošnika, navidezni kupec pa mora svojo vlogo odigrati prepričljivo.
- Scenariji navideznega nakupovanja morajo biti varni. Posamezni zaposleni v poročilu o raziskavi ne smejo biti identificirani. Podobno se ne sme razkriti osebne podatke proti njihovi volji ali početju, zaradi katerega bi bili zapisani v neželene registre in posledično deležni sankcij.
- Osebje stranke mora biti seznanjeno s tem, da je njihovo delo v okviru navideznega nakupovanja mogoče občasno spremljati. Če želijo regulativni organi ali podizvajalci tovrstne raziskave uporabiti za preizkus ravni opravljenih storitev, morajo zagotoviti, da je stranka, ki bo v postopku preverjanja, seznanjena s tovrstnim načinom ocenjevanja in bo lahko ustrezno svetovala osebju.

- Osebjem je treba obvestiti o ciljih in predvideni uporabi rezultatov.
- Imena osebja oziroma njihove osebne podatke je dovoljeno razkriti na videoposnetku ali kaseti ipd., če je osebjem o tem vnaprej obveščeno. Ker osebjem konkurenčnega podjetja ni obveščeno o raziskavi, njihovih imen ni dovoljeno razkriti.
- Če program nagrajevanja delno ali v celoti temelji na programih navideznega nakupovanja, mora biti osebjem s tem seznanjeno.
- Včasih se skupaj za raziskave odločijo tudi tekmeci v določeni panogi, v upanju, da bodo izboljšali kakovost storitev v celi panogi. Če do takšnih dogovorov pride, je izredno pomemben dogovor, kdo je lastnik podatkov in na kakšen način jih je mogoče uporabiti.
- Vsi navidezni kupci morajo za vsak opravljen projekt prejeti dogovorjen znesek, povrniti pa jim je treba vrednost vnaprej odobrenih nakupov, opravljenih kot del postopka navideznega nakupovanja.
- Vsi navidezni kupci morajo biti pisno obveščeni o postopkih plačila in časovnem razporedu ter o posledicah neizvajanja dogovorjenega navideznega nakupovanja skladno z zahtevami, vključno o posledicah »odsotnosti« na naslovu stranke, s katero je bilo dogovorjeno navidezno nakupovanje. (MSPA Europe, 2011)

Rezultate raziskav z metodo navideznega nakupovanja lahko uporabnik uporabi za različne namene, in sicer:

- za preverjanje del zaposlenih: komunikacija, postrežba; prodajni postopek, reklamacije, dodatna prodaja, zaključek prodaje;
- za preverjanje odnosa zaposlenih do strank;
- za preverjanje dela zaposlenih v primerjavi s preteklimi rezultati;
- za ugotovitev potrebe zaposlenih po izobraževanju;
- za izboljšanje odnosa zaposlenih do strank;
- za izboljšanje komunikacije zaposlenih s strankami;
- za povečanje učinkovitosti prodaje zaposlenih;
- za preprečevanje ponavljanja napak zaposlenih;
- za nadzorovanje izvajanja standardov podjetja, za nagrajevanje in izobraževanje zaposlenih;
- za spremljanje učinkov vpeljanih notranjih sprememb na izvajanje stikov s strankami;
- za povečanje zadovoljstva in zvestobe strank;
- za odpravo najbolj motečih napak in pomanjkljivosti;
- za znižanje stroškov oglaševanja;
- za povečanje prodaje, dobička in posledično rast podjetja;
- za preverjanje kakovosti storitev pri konkurenci. (Temedia, 2015)

Uporabniki se morajo tudi zavedati, da na podlagi rezultatov te raziskave ne morejo z zanesljivostjo reči, kaj ciljna skupina želi od poslovanja ali izdelka oziroma nasprotno, ali storitev/izdelek ponuja tisto, kar stranka želi.

Učinkovitost raziskave se poveča, če se kombinira z drugimi metodami. Lahko se združita ta raziskava in raziskava zadovoljstva odjemalcev pri različnih podružnicah in se tako natančno razišče in primerja odnos strank v podružnicah v različnih krajih in časih.

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

V drugi fazi se izvede raziskava o zadovoljstvu, kjer se ugotovi, v kolikšni meri so pomanjkljivosti pri stikih s strankami prisotne, kje so šibke točke poslovanja s strankami in kako so stranke zadovoljne s posameznimi elementi poslovanja.

V tretji fazi se izvede raziskava, ki poda objektivne in merljive podatke o tem, kaj se dejansko dogaja v interakciji osebje–stranka. Na podlagi rezultatov vseh treh faz vpeljejo spremembe oziroma izmerijo, ali se uvedene spremembe dejansko izvajajo, kje in v kolikšni meri. Sledijo izboljšave v poslovanju.

Nato sledi faza preverjanja zadovoljstva, s katero se ugotavlja, ali so uvedene spremembe pripeljale do zaznave stranke. Ker se pričakovanja strank spreminjajo, je čez čas priporočljivo ponovno izvesti vse opisane faze.

#### **2.4.2 Nekateri izvajalci raziskave z metodo navideznega nakupovanja v Sloveniji**

V Sloveniji se za opravljanje raziskav z metodo navideznega nakupovanja odloča vedno več podjetij. Večinoma so to podjetja iz storitvenih dejavnosti in so članice Svetovnega združenja agencij za Mystery Shopping - MSPA, kar pomeni, da ne le sledijo njihovim smernicam, temveč kot člani prejemajo tudi informacije in dobre prakse iz tujine.

Prva in največja specializirana Mystery Shopping agencija v Sloveniji je Skrivnostni nakup, d.o.o. iz Ljubljane, ki je članica MSPA že od 2005. Njihova dejavnost ni samo izvajanje raziskave v podjetjih, temveč aktivno sodelujejo in svetujejo izvedbo od pričetka do konca izvajanja raziskave, vključno s svetovanjem, kako ravnati v primeru slabih rezultatov. Vodijo delavnice, seminarje s področja trženja, komunikacije in motivacije. (IN Store, 2015)

Pri podjetju OK Consulting d.o.o. iz Ljubljane so ljudje postali najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju in ohranjanju konkurenčne prednosti na trgu. V podjetjih se uveljavlja model partnerstva z zaposlenimi. Pomembno vlogo pri ustreznem ravnanju s človeškimi viri in zagotavljanju učinkovitosti kadrovskih procesov ima tudi proces uvajanja. Običajno želijo odgovoriti na tri vprašanja: kaj uvajamo, kako in zakaj uvajamo. (O.K. Consulting, 2015)

Pri Temidia d.o.o. iz Maribora poudarjajo, da v zadnjem času podjetja uporabljajo metodo navideznega nakupovanja v vseh dejavnostih, razširile so se tudi metode od navideznega nakupovanja z obiski do navideznega telefoniranja, navidezne elektronske pošte,



navideznega spletnega nakupovanja, navidezne pošte, navideznega povpraševanja za komercialiste in zastopnike na terenu, do poslovnega navideznega nakupovanja, navideznega nakupovanja pri konkurenci. (Temidia, 2015)

Metoda se uporablja kot stalno orodje zagotavljanja kakovosti in optimizacije v različnih panogah, kot so: avtomobilizem, maloprodaja, gostinstvo, hotelirstvo, potovalne agencije, uradi (javni in zasebni), nepremičnine, bančništvo, zavarovalništvo, finančne storitve, gradbeništvo, bencinski servisi, turizem, zabaviščne dejavnosti. Še posebej je ta tehnika zanimiva za podjetja, ki imajo veliko število podružnic po celi državi.

Z metodo navideznega nakupovanja se v zadnjem času ocenjuje/meri: izvajanje prodaje, kakovost storitve prodajnega osebja, politiko cen, kakovost izdelkov, navade in stališča posameznikov, zavzetost zaposlenih in integriranje ciljev posameznika s cilji podjetja, zaposlovanje in izobraževanje zaposlenih, zniževanje fluktuacije in različnih odsotnosti z dela, reševanje reklamacij, vpogled v navade in stališča posameznika do vseh elementov trženjskega spleta.

V NLB d.d. uporabljajo raziskave z navideznimi kupci že od leta 1997. Raziskave z navideznimi kupci v NLB pomenijo le manjši del trženjskih raziskav, z njimi skušajo predvsem podrobneje ugotoviti, kako uspešno tržijo nove oblike bančne ponudbe, kot so nove oblike varčevanja, nove tržne poti in drugo. V povprečju izvedejo na leto osem raziskav, vendar to niso kontinuirane raziskave, ampak jih izvedejo, če se za to izkaže potreba. Navidezno nakupovanje izvedejo v banki sami, od tržno raziskovalnih agencij najamejo le navidezne kupce. Rezultate raziskave analizirajo in na podlagi tega pripravijo smernice za aktivnosti, s katerimi bodo odpravili pomanjkljivosti. (Petrov, 2002).

Pomembno je, da banka določi standarde, ki jih želi dosežati, saj le tako lahko doseže enako kvaliteto storitev v vseh poslovalnicah.

V zadnjem času vse več uporabnikov raziskave trga izvajajo interno v podjetju, z zunanjimi izvajalci pa si pomagajo pri zahtevnejših projektih. V Financah je novinarka Petrova, (Petrov, 2013), zapisala: »Tehnološke spremembe, ozaveščenost o pomenu poznavanja porabnikov ter nezadovoljstvo s položajem in vplivom trženjskih raziskav v podjetjih so razlogi za spremembe na področju raziskav trga.« Tako razlaga Geni Arh, partnerica svetovalne družbe na področju trženjskega raziskovanja Arhea. Trdi, da bo prihodnost trženjskih raziskav v poslušanju, merjenju emocij in rudarjenju znanja. Namesto na klasičnem spraševanju, merjenju in analiziranju bo žarišče na obvladovanju strategij in orodij za stalno zbiranje in strnjevanje informacije, ki se 'naravno' pojavljajo 24 ur, sedem dni na teden, interno in eksterno. Trženjski raziskovalci v podjetjih bodo postali svetovalci. Ti bodo morali z znanjem, karizmo, usmerjenostjo v prihodnost in prevzemanjem tveganj voditi, izobraževati in navdihovati svoje interne stranke ter spodbujati spremembe in uvajati novosti. Trdi, da bodo s podporo vodstva in dobrim poznavanjem delovanja podjetja postali resnični vezni člen med porabniki in znamko ter, da bodo vnašali porabnika na vse ravni odločanja. V nadaljevanju ugotavlja, da bodo morali trženjski raziskovalci dajati več za manj, znižati bodo morali stroške, dodati vrednost in ponuditi resnično potrebne raziskave trga, s selitvijo eksternih raziskav med

interne, na primer raziskave zadovoljstva, z uporabo orodij 'naredi sam', z zunanjim izvajanjem in podobno.

## 2.5 ANKETA

Zbiranje podatkov z anketo oziroma s komunikacijo pogosto uporabljamo pri raziskavah trga za pridobivanje primarnih podatkov. V Verbinčevem slovarju tujk sem zasledil, da je anketa poizvedovanje, zbiranje podatkov v določen namen, ali, obravnavanje, pretresanje kakega vprašanja. (Verbinc, 1976, str. 52)

Metoda anketiranja (komunikacije) vključuje metodo skupinskega intervjuja in spraševanja. Skupinski intervju se opravi s skupino, ki jo usposobljen moderator za nekaj ur povabi na pogovor o določenem izdelku, storitvi, ustanovi ali drugi tržni postavki. Spraševanje lahko postavimo med opazovanje in skupinski intervju ter eksperimentalno raziskovanje na drugi strani. Metodi opazovanja in skupinskih intervjujev sta primerni za preiskovalno raziskovanje, metoda spraševanja za opisno raziskovanje in metoda poskusov (eksperimentov) za vzročno raziskovanje. Podjetja, tudi trgovine s pohištvom, izvajajo raziskave s spraševanjem, da bi dobile podatke o porabnikih.

Objektivnost anketiranja je v veliki meri odvisna tudi od pripravljenosti anketirancev na sodelovanje in od priprave in izvedbe same raziskave. Pri organiziranju raziskave z anketo prav tako kot pri metodi navideznega nakupovanja razlikujemo dve stopnji:

- pripravljalno, v kateri natančno določimo problem in izdelamo načrt raziskave;
- izvajalno, v kateri zberemo, uredimo in obdelamo podatke, ki jih preučimo, ter oblikujemo sklepe in priporočila za odločanje.

Konkretne oblike ankete se razlikujejo glede na:

- stopnjo strukturiranosti, kar pomeni, v kolikšni meri so strukturirana določena vprašanja in možni odgovori na ta vprašanja;
- stopnjo prikritosti, kar pomeni, v kolikšni meri anketirani poznajo naročnika in cilje raziskave;
- način izvedbe komunikacije (osebno, pisno, elektronsko, telefonsko). (Vidic, 2002, str. 78)

Na stopnjo strukturiranosti vpliva oblika vprašanj. Najpogostejše oblike vprašanj za sestavljanje ankete razvršča Potočnik (2005, str. 84) na:

- dihonomna vprašanja: vprašanja z dvema možnima odgovoroma;
- multinomna vprašanja: vprašanja s tremi ali več možnimi odgovori;
- likertovo lestvico vprašanj: lestvica, na kateri vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja;
- semantični diferencial: lestvica, na kateri vprašani izbere točko, ki predstavlja njegovo mnenje;
- ocenjevalno lestvico: lestvica, s katero vprašani določi pomembnost določenega pojava;
- nestrukturirana vprašanja: vprašanja, na katera lahko vprašani odgovori povsem poljubno;

- besedne asociacije: k navedenim vprašanjem dodaja vprašani besede, ki mu pridejo na misel.

Vrstni red vprašanj odločilno prispeva k pridobivanju kvalitetnih odgovorov. Težko vprašanje na začetku vprašalnika lahko odvrne anketiranca od izpolnjevanja ankete. Ločimo dva zaporedja vprašanj v vprašalniku in sicer: psihološki in logični vrstni red vprašanj. Pri prvem načinu skušamo anketiranca pridobiti k sodelovanju in na začetku postavimo lažja vprašanja, občutljivejša vprašanja pa pustimo za konec. Logični vrstni red upošteva logiko vsebine, tako da najprej postavimo splošna, nato pa še specifična vprašanja. Najpogosteje kombiniramo oba zaporedja vprašanj.

Za zagotavljanje kakovosti izvedbe je pomembno:

- anketa mora biti napisana v jeziku, ki je razumljiv najnižji ravni populacije, ki je anketirana;
- ponujeni odgovori morajo biti kratki in pregledni;
- vprašalnik ne sme vsebovati sugestivnih vprašanj, ki lahko usmerjajo k določenemu odgovoru. (Temidia, 2015)

Anketiranje kupcev je pristop, ki ga podjetja zaradi enostavnosti najpogosteje uporabljajo. Zadovoljstvo kupcev neposredno merijo z anketami, ki jih izvedejo po telefonu, pisno, s pomočjo tehnologije interneta ali osebno. Primerjavo značilnosti posameznih oblik anketiranja sem prikazal s Potočnikovo preglednico (prikaz v Preglednici 1):

Preglednica 1: Primerjava značilnosti treh glavnih oblik anketiranja (Potočnik, 2005, str. 85)

Značilnost	Anketiranje po pošti	Anketiranje po telefonu	Osebni intervju
1. Stroški	nizki	srednji	veliki
2. Domet	širok	širok	ozek
3. Prilagajanje vprašanj	nemogoče	sproti	takoj
4. Napake anketiranja	ne	srednje	velike
5. Hitrost zbiranja podatkov	mala	velika	srednja
6. Kontrola podatkov	slaba	srednja	najboljša
7. Stopnja odziva	skromna	dobra	zelo dobra
8. Anonimnost	zelo velika	srednja	mala
9. Možnost izbire	velika	velika	slučajna
10. Dolžina vprašalnika	kratka	srednja	dolga

Z anketami dobimo zaznavanja kupcev, ne pa podrobnosti, saj anketiranci niso pozorni na vse stvari (čistočo, prodajno osebje ipd).

Samostojno nobena raziskava ne more zagotoviti popolne analize konkurenčnosti trgovin s pohištvom. Podjetja poleg tega, da povečajo učinkovitost analiz s kontinuirano uporabo metode navideznega nakupovanja, uporabljajo še kombinacijo z drugimi metodami, predvsem z anketami o zadovoljstvu kupcev, anketami o izgubljenih kupcih, o potencialnih kupcih, izvajajo pa tudi skupinske in globinske pogovore s kupci. Vendar samo z metodo

opazovanja in metodo navideznega nakupovanja lahko preizkušamo storitev na lastni koži.

Različni načini izvedb anket imajo različne prednosti in slabosti. (Vidic, 2002, str. 82)  
 ( prikaz v preglednici 2):

Preglednica 2: Prednosti in slabosti različnih načinov komunikacije (Vidic, 2002, str. 82)

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>pisno komuniciranje</b>	
pošta je edini način za doseg anketiranca	ni zagotovo, da anketiranci odgovarjajo samostojno
anketiraneec odgovarja na svojih mestih	ni spremljanja hitrosti odgovarjanja
možno je vzorčiti v zelo razpršeni populaciji	raziskovalec težko razloži določene preferenčne odgovore
primerno je za osebna vprašanja	slab odziv na odprta vprašanja
je poceni metoda	anketiraneec si lahko ogleda celoten vprašalnik
<b>komuniciranje po telefonu</b>	
posamezne sekvence lahko zamenjamo	težko je določiti posameznike v vzorec
možno je vzorčiti v zelo razpršeni populaciji	ni možno uporabiti vizualne predstavitve
anketar lahko kontrolira komunikacijo	težje je vzpostaviti stik kot osebno
odzivnost je dokaj velika	težko je izvesti daljše intervjuje
enostavna in stroškovno učinkovita	možen je vpliv anketarja, a manjši kot pri osebni komunikaciji
uporaba računalnika	
je poceni metoda	
<b>osebna komunikacija</b>	
odzivnost je največja	razpršenost anketirancev težko dosegljiva
odziv točno določenih oseb	anketarjev vpliv je velik
uporaba različnih vprašanj in vprašalnikov	težko je določiti posameznike v vzorec
lahko ugotavljamo osebna stališča	raziskava se izvaja počasi
lahko so odprta vprašanja	ponovni obisk zaradi neizvedene komunikacije je drag
hitra zamenljivost delov vprašalnika	metoda je zelo draga
možna je uporaba vizualnih dodatkov	subjektivnost je velika
<b>elektronska komunikacija</b>	
hitrost pri pošiljanju in prejemanju	anketiraneec si lahko ogleda celoten vprašalnik
enostavna in stroškovno učinkovita	
dostop tistim, ki so težko dosegljivi	
avtomatska računalniška obdelava	
stroškovna učinkovitost pošiljanja sporočil	

### 3 METODA DELA

Izkušnje kažejo, da koristi od raziskave trga odtehtajo stroške, če je raziskava pravilno izpeljana, zato sem se nanjo dobro pripravil. Pregledal sem literaturo o nekaterih raziskavah z metodo navideznega nakupovanja pri obstoječih izvajalcih pri nas. Te informacije so mi bile v pomoč pri iskanju odgovorov na večino vprašanj s področja opredelitve vzorca raziskave, tj. izbora trgovin s pohištvom in določitve kriterijev za njihovo ocenjevanje.

#### 3.1 IZBOR TRGOVIN S POHIŠTVOM IN NAVIDEZNIH KUPCEV

Namen tržnega komuniciranja v trgovini na drobno je seznanjanje kupcev s ponudbo prodajalne in koristmi, ki jih kupec dobi z nakupom in porabo izdelka. (Potočnik, 2005, str. 283)

V trgovinah s pohištvom prodajajo artikle večjih vrednosti, zato mora biti ponudba usklajena s potrebami in zadovoljstvom kupcev. Pri določitvi kriterijev za izbor trgovin s pohištvom sem upošteval mnenje Potočnika (2005, str. 287), ki je definiral glavne dejavnike kupčeve izbire prodajalne.

Preglednica 3: Glavni dejavniki kupčeve izbire prodajalne (Potočnik, 2005, str. 287)

Dejavniki	Kriteriji
1. Udobnost	lahek dostop
	minimalni čas za vožnjo ali pešačenje do prodajalne
	brezplačno parkirišče
	hitro in enostavno informiranje (oglaševanje, izložbe, letaki itd.)
2. Ponudba izdelkov	velika širina in globina sortimenta
	velika komplementarnost
	kakovostna različnost izdelkov
	100-odstotna razpoložljivost izdelkov
3. Cena/vrednost	komercialne, tehnične in finančne storitve
	ugodno razmerje med ceno in vrednostjo (koristnostjo), pri tem cena ni nujno glavni kriterij odločitve
	vsak dan najnižja cena nekaterih izdelkov
4. Plačilo	možnost alternativnih oblik plačila
	gotovina
	bančne kartice
	kartica trgovskega podjetja
5. Zanesljivost	potrošniško posojilo
	hitra dobava izdelkov
	vzdrževanje in popravila

V Sloveniji imamo veliko različnih prodajaln s pohištvom. Razlikujejo se tako po velikosti (merjeno s prodajno površino, ali z višino prihodkov od prodaje, ali s številom zaposlenih), kot po lokaciji in ostalih sestavinah trženjskega spleta, in tudi po kakovosti opravljanja prodajne storitve. Da sem vsaj deloma izključil vpliv velikosti trgovin s pohištvom na rezultate raziskave, sem izbral trgovine, ki so si po velikosti sorodne. Trgovine sem poimenoval po začetnicah L, M, R. V raziskavo sem zajel tri trgovine s pohištvom, kar je minimum, da so ocene lahko primerljive in objektivne. Izbral sem lokalne trgovine, to je

trgovine s pohištvom v Ljubljani. Stroški raziskave so bili zato nizki, saj so navidezne nakupe izvajali ocenjevalci, ki poznajo Ljubljano, imajo podobne nakupne navade in so oddaljeni do 20 km iz Ljubljane. Posamezni navidezni kupec je izvajal raziskavo na isti dan zaporedoma v vseh treh trgovinah.

Za objektivnost ocene posamezne trgovine s pohištvom in posameznega prodajalca je potrebno povprečje vsaj treh ocenjevanj posamezne trgovine in posameznega prodajalca. Zato sem izbral tri navidezne kupce, ki so moški, iste starosti in imajo srednješolsko izobrazbo.

Navidezni kupci so imeli take karakterne lastnosti, da:

- radi nakupujejo;
- so zanesljivi in natančni;
- imajo dober kognitivni spomin in čut za opazovanje;
- so iskreni in dobronamerni;
- spoštujejo dogovorjene časovne roke;
- se držijo navodil;
- so objektivni, pozorni na podrobnosti, fleksibilni;
- so mobilni (lasten prevoz);
- profesionalni, da poslovnih skrivnosti ne posredujejo nikomur;
- so lesarji.

Raziskavo z metodo navideznega nakupovanja smo izvajali navidezni kupci v času od 11.5.2016 do 13.5.2016. Nakupovali smo jedilnico s šestimi stoli. Ocenili in medsebojno primerjali smo prodajno storitev trgovin s pohištvom po metodi navideznega nakupovanja z metodo opazovanja (opisana v teoretičnem delu). Potrudili smo se, da nismo zajeli v raziskavo istih prodajalcev, čeprav ocenjujemo, da nam to mogoče ni v celoti uspelo, saj nismo računali na morebitno odsotnost prodajalca.

Kriteriji za izbor trgovin s pohištvom so bili, da se trgovine nahajajo v nakupovalnem centru, v bližini avtocest, da so trgovine približno enakih velikosti, merjene s prodajno površino, in prodajajo različne oblike pohištva ter imajo samostojni oddelek z jedilnimi mizami in stoli, vse prodajajo artikle različnih blagovnih znamk evropskih proizvajalcev in ne prodajajo vrhunskih blagovnih znamk.

Zunanost trgovin je za potrošnika izjemno pomembna, ker zaradi lahkega dostopa, bližine, informiranosti porabi minimalni čas za nakupovanje. Urejenost zunanosti, brezplačna parkirišča ter izložbe in napisi, ki informirajo pa dodatno pritegnejo k nakupu potrošnika.

Možnosti notranje ureditve in razporeditve opreme v trgovinah s pohištvom so zelo široke, vendar sama razvrstitev ni bila v sklopu moje raziskave, čeprav velja, da morajo tudi trgovine s pohištvom dajati čedalje večji poudarek oblikovanju prodajnega prostora z namenom vplivanja na kupca. Za vzdušje v sami trgovini so namreč pomembne povezave med glasbo, barvami in svetlobo. Opredelil sem se le na ocene za čistočo, urejenost v smislu preglednosti in funkcionalnosti, na ocene za oznake do oddelka ter neovirane prehode.

Tudi o sodobnih modelih oblikovanja in ureditve prodajnega prostora, ki upoštevajo prostorsko elastičnost, s katero merimo spremembo obsega prodaje v primerjavi s spremembo ureditve prostora, v sami raziskavi nisem razmišljal.

Prodajno osebje morajo sestavljati usposobljeni ljudje, ki so sposobni pravočasno prepoznati potrebe strank in imajo znanje, da jih proaktivno zadovoljijo. V metodo ocenjevanja prodajnega osebja sem vključil vsaj 18 zahtev oziroma ocenjevalnih kriterijev. Nekaj od teh je sestavljenih, kot na primer zahvala za obisk, pozdrav, povabilo za ponovni obisk. Pravočasnost odziva prodajnega osebja bi morala ustrezati kupčevemu čutu za nujnost ali ga celo preseči. Reakcijski čas, da se prodajalec približa obiskovalcu, bi moral biti 0 sekund, glede na to, da imamo skoraj prazne trgovine s pohištvom.

Za kupca je izjemno pomembno, da je prodajno osebje ne le urejeno, temveč tudi vljudno, prijazno, nasmejano, ustrežljivo, ki zna komunicirati s stranko, pozna blagovne znamke in artikole, ki jih prodaja, pozna cene teh artiklov, pozna dimenzije in druge tehnične podrobnosti artiklov in tudi njihov izvor. Prodajalec v slovenskih trgovinah mora kupcem svetovati primerne artikole v ustreznem razmerju med kvaliteto in ceno. Ni dovolj, da pove, kaj svetuje, mora svojo ponudbo tudi na primeren, predvsem pa strokoven način, obrazložiti. Prodajalec mora biti kooperativen, lojalen, najprej mora pokazati jedilnice domačega proizvajalca in pri tem mora spoštovati podjetniške usmeritve.

Prodajalec mora najprej pridobiti zaupanje pri kupcu, potem pa se mora potruditi in prodati več, to ponuditi na nevsiljiv način, v našem opazovanem primeru, barske stole. Prodajalec mora pokazati tudi obstoječa tiskana gradiva. Glede na dejstvo, da v prodajalni obstaja tudi kotiček za otroke in brezplačna kava za odrasle, mora prodajalec te možnosti predlagati kupcem. Na koncu interakcije, (ocenjujem celo, da že pri seznanjanju s ponudbo in ceno), mora prodajalec kupca seznaniti s ponakupnimi storitvami, ki so, ali pa tudi ne, vključene v ceno. Prodajno osebje mora tudi zaključek interakcije speljati po zaporedju: zahvala, pozdrav, povabilo za ponovni obisk.

Današnji kupci raje kupujejo tam, kjer ne ponujajo samo nizke cene, ampak pričakujejo, da jim bo prodajno osebje svetovalo nakup artikla z nizkimi skupnimi stroški. Maloprodajna cena je lahko celo za malenkost višja kot pri konkurentu, toda izdelek mora biti brezplačen, brezplačno dostavljen z montažo in ravno ob pravem času.

Za doseganje ciljev podjetja v odnosih s strankami sta potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Toda to ni dovolj. Če želimo, da prodajno osebje uspešno deluje v današnjem konkurenčnem okolju, potrebuje dobre informacije tudi o obstoječih strankah, da zna svetovati kompatibilne rešitve glede na pretekle nakupe stranke ter da lahko oceni, koliko navora mora vložiti ne le, da zadovolji trenutne potrebe stranke, temveč tudi, da ugotovi njihove prihodnje potrebe in predvidi morebitne nakupe. Kupci bi tako dobili zaupanje v prodajalca in bi se radi ponovno vračali v prodajalno.

### 3.2 NAČIN OCENJEVANJA

Raziskavo z metodo navideznega nakupovanja smo izvajali za opisno ocenjevanje zunanosti, notranosti trgovin s pohištvom ter za opisno ocenjevanje izvajanja prodaje. S

to raziskavo smo natančno posneli, kako se stiki s strankami dejansko izvajajo, oziroma kako se prodajno osebje vede. Velikokrat so pridobljene informacije občutljive za izbrano osebje, zato smo med samim izvajanjem spoštovati ustrezne etične in strokovne standarde. Najpomembnejši izmed njih vključuje natančno obveščenost zaposlenih o izvajanju navideznega nakupovanja, o njegovem namenu, rezultatih in načinu uporabe rezultatov. Zato je pomemben del naloge interpretacija rezultatov, razprava in sklepi v obliki potrditve delovnih hipotez in izdelave predlogov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti slovenskih trgovin s pohištvo.

Merila, sodila za analizo konkurenčnosti trgovin s pohištvo v Ljubljani sem izbral na osnovi prebrane strokovne literature. Izbral sem 41 vprašanj. Razdelil sem jih v štiri sklope in sicer za oceno zunanosti, notranosti prodajalne, prodajnih artiklov in prodajnega osebja. Ocene za prodajno osebje sem za lažjo preglednost v grafikonu združil v tri sodila in sicer v začetno interakcijo, v kakovost ponudbe in v končno interakcijo.

Pridobljene ocene devetih ocenjevanj sem pomnožil s ponderji glede na pomembnost za naročnika in pričakovanja potrošnikov. Vsak sklop ocen ima svojo težo glede na vedenjske navade potrošnikov, njihova stališča in pričakovanja ter zadovoljstvo. Na podlagi mnenj izbranih dveh navideznih kupcev in na podlagi lastnega znanja, sem oblikoval vrednosti ponderjev za posamezni sklop vprašanj. Za potrošnika sta izjemno pomembna prvi vtis, zunanost, torej A sklop vprašanj, ki vpliva na število obiskov prodajalne in zadnji vtis, interakcija prodajnega osebja, torej vprašanja sklopa D. Tema dvema sklopoma vprašanj sem dodelil ponder 5, ostalima sklopoma (B in C) pa ponder 3.

Za izračun povprečja ocen sem seštel dobljene ponderirane rezultate vsakega posameznega navideznega kupca za ocenjevani element in njihovo vsoto delil s številom vzetih stanj za vsako izbrano trgovino (preglednica 5). Za stolpcem za ocenjevalni sklop je prikazan stolpec s številko vprašanja (okrajšano Št. vpr.), nadalje so stolpci ocen nakupov za vsako trgovino. Zeleno obarvani stolpci so matematično izračunane povprečne ocene. Zadnji stolpec prikazuje idealno število točk.



## 4 REZULTATI

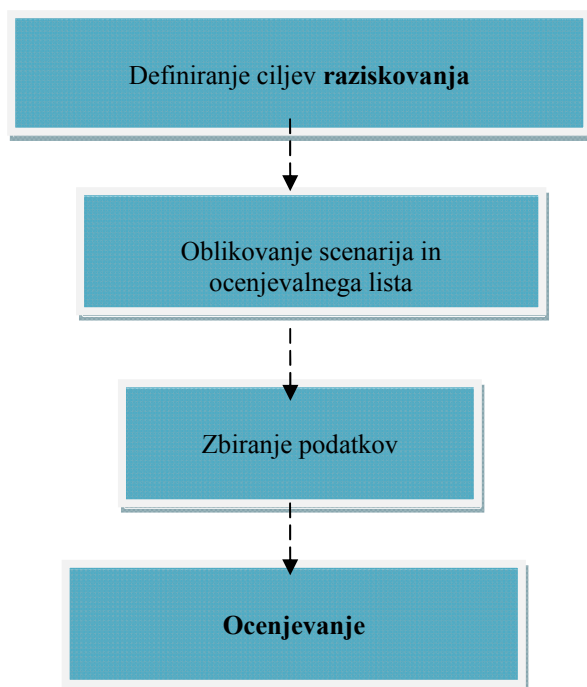
Pri raziskavi analize konkurenčnosti trgovin s pohištvom sem izvajal pripravljalno in izvajalno fazo dela.

### 4.1 PRIPRAVA RAZISKAVE

Metodo navideznega nakupovanja sem uporabil kot orodje za vrednotenje in izboljšanje procesa kakovosti v izbranih trgovinah s pohištvom v Ljubljani.

Po opredelitvi problema sem se lotil načrta raziskave, s katerim določimo podrobnosti nameravanega raziskovanja. Načrt raziskave vsebuje naslednje sestavine: cilje raziskave, za katere je pomembno, da bodo koristili podjetju pri sprejemanju njegovih trženjskih odločitev; opredelitev časa, predmeta in prostora raziskave; vire podatkov (lahko so primarni - takšni, ki še niso nikjer zbrani, kot v tem primeru; ali pa sekundarni, to je takšni, ki jih je že nekdo drug zbral); metode zbiranja in obdelave ter določitev same organizacije izvajanja. Končno moramo v pripravljalni fazi tudi določiti, kolikšni smejo biti stroški raziskave.

Izvajanje raziskave trga je lahko uspešno le, če smo pred tem dobro opravili vse naloge pripravljalne faze. Raziskavo je mogoče razčleniti na več zaokroženih postopkov. Potek je prikazan na sliki 3.



Slika 3: Potek raziskave

#### 4.1.1 Definiranje ciljev raziskovanja

Pred začetkom raziskave je bilo treba določiti cilje. Ugotoviti je bilo potrebno, kje posamezne izbrane tri trgovine s pohištvom s stališča dostopa, oblikovanja prodajnega prostora in prodajnih artiklov ter kakovosti celovite ponudbe storitev z vidika konkurenčnosti so in kje bi lahko bile. Za ocenjevanje strokovnosti sem izbral primer kupovanja jedilne mize s šestimi stoli.

Cilje je potrebno povezati z zadovoljstvom kupca in posledično tudi zadovoljstvom prodajalca. Zato sem se odločil za posnetek sedanjega stanja kvalitete prodaje. Pri tem sem ocenjeval tudi zunanost in notranost prodajnega prostora ter vsebino prodajnih artiklov s cilji:

- izboljšati elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev: oblikovanje in ureditev prodajnega prostora in artiklov za pozitivno spremembo prostorske elastičnosti;
- izboljšati elemente pri prodajnem osebju, ki vplivajo na kakovost storitev: strokovnost, dobra komunikacija in vljudnost prodajnega osebja;
- doseči večjo lojalnost kupcev in prodajnega osebja za doseg večje prodaje in stabilnejših poslovnih rezultatov;
- motivirati zaposlene za boljše delo in jim vzbuditi željo po izobraževanju.

Stranski cilji:

- sodelovanje prodajnega osebja s kupci za prepoznavnost kupčevih potreb, želja in zadovoljstva;
- izboljšanje splošnih pogojev dela: osvetlitev, urejenost, prepoznavnost.

#### 4.1.2 Oblikovanje scenarija in ocenjevalnega lista

Za doseg namena in cilja raziskave sem s pomočjo strokovne literature ob upoštevanju tehničnih načel kodeksa MSPA sestavil najprej scenarij za izvedbo. V vlogi navideznega kupca sem v scenariju predvidel možne akcije, da bomo navidezni kupci delovali pod enakimi pogoji.

V scenariju, (priloga 1) sem določil, kako se mora navidezni kupec pripraviti na navidezni nakup, na kaj mora biti pozoren, katere smernice mora spoštovati in kako mora o nakupu kasneje poročati. Pred izvedbo nakupa sem oba preostala navidezna kupca natančno seznanil s predvidenim potekom celotne raziskave, s smernicami, ki jih morata uporabljati, z njunima vlogama, z elementi ocenjevalnega lista in kriteriji ocenjevanja. Dal sem jima navodila, kam in kdaj morata iti, kako se morata obnašati in kaj morata opazovati. Obnašati se morata kot običajna potrošnika, vendar morata pozorno spremljati kvaliteto storitev, ocenjevati morata nepristransko, objektivno.

Osnovne smernice, ki jih moramo vsi trije navidezni kupci upoštevati:

- preveriti dostop, parkirišče, vhod, zunanost, urejenost izložbe, stekel trgovine;
- preveriti notranost prodajnega prostora, čistočo, urejenost, preglednost, osvetljenost;
- poiskati oddelek pohištva, razstavo jedilnic, predvsem moramo biti pozorni na prehode med oddelki, na oznake do oddelka z jedilnimi mizami in stoli;

- preveriti pozicijo artiklov, funkcionalno in izvirno urejenost prikazanih artiklov;
- preveriti hitro informiranje-oglaševanje v samih trgovinah;
- preveriti kriterije razporeditve posameznih jedilnih miz in stolov, ali so izdelki razporejeni po blagovnih znamkah, ali so artikli z akcijsko prodajo posebej;
- preveriti dopolnilno ponudbo;
- kupovati jedilno mizo iz belega hrasta s šestimi stoli, modernega stila po priporočilu prodajalca ob upoštevanju najugodnejšega razmerja med kvaliteto in ceno;
- preizkusiti artikle, uvesti se na stole in ugotoviti udobje;
- pozornost posvetiti cenam, cenikom ter označbam akcijskih cen;
- pozornost posvetiti prodajnemu osebju, od začetne do končne interakcije.

Pri sestavi ocenjevalnega lista so mi bili v pomoč strokovni nasveti za oblikovanje vprašanj, ki so navedeni v teoretičnem delu metode navideznega nakupovanja.

Za oblikovanje vsebine vprašanj sem upošteval glavne dejavnike in kriterije kupčeve izbire prodajalne in obsežnost ponudbe storitev, že navedene v teoretičnem delu.

Vsebina sklopov je bila naslednja:

- A: zunanost- udobnost: označenost dostopa, dostop, dostop za invalide, zunanje označbe trgovine, urejenost izlozbe, stekel trgovine;
- B: notranost prodajnega prostora: čistoča prostora, čistoča razstavljenih artiklov, urejenost prodajnih površin, kakovostna različnost artiklov, označitev posameznih oddelkov, ali so ovirani prehodi v trgovini, splošna osvetljenost, osvetljenost prodajnih površin, označenost artiklov s cenami, ceniki, pravilnost označevanja akcijskih cen, možnost različnih oblik plačil;
- C: razstavljeni artikli: pozicioniranje ponudbe, pestrost ponudbe, dopolnilna ponudba, preizkus artiklov, hitro informiranje;
- D: prodajno osebje: njihova identifikacija, osebna urejenost, reakcijski čas, vljudnostni pozdrav, nasmeh, ustrežljivost, sposobnost komuniciranja, poznavanje ponudbe blagovnih znamk, poznavanje cen, poznavanje dimenzij artikla, strokovnost– kaj bi prodajalec priporočil kupcu glede na kvaliteto in ceno, konfliktnost, kooperativnost, dopolnilna ponudba prodajalca, pomoč prodajalca s tiskanimi gradivi, druga ponudba- varstvo otrok, brezplačna kava, po nakupne storitve- garancija, servis, montaža, popravila, dostava do 20 km, kartica ugodnosti, zaključek interakcije- zahvala in povabilo kupcu za ponovni obisk.

Za oblikovanje ocenjevalnega lista sem izbral 41 zaprtih vprašanj. Ocenjevalni list je bil sestavljen iz dela za navedbo splošnih podatkov (naziv ocenjevalca, naziv trgovine, datum in čas navideznega nakupa) in samega ocenjevalnega dela, razdeljenega v štiri vsebinske sklope: A, B, C in D. Za ocenjevanje večine kriterijev, kjer so zajeta temeljna področja - dostop in zunanost, notranost prodajnega prostora, razstavljeni artikli, prodajno osebje - sem izbral tristopenjsko ocenjevalno lestvico. Ocena 5 točk pomeni odlično oz. da je kriterij v celoti, idealno izpolnjen, ocena 3 točke pomeni dobro oz. da rešitev ni idealna, a je še zadovoljiva, ocena 1 točka pa pomeni slabo oz. neizpolnjevanje določenega kriterija ali standarda. Pri kritičnih elementih kot so označenost dostopa, dostop za invalide,

označenost s cenami in akcijske cene pa sem izbral petstopenjsko lestvico, kjer so možne ocene od 5 (najboljše) do 1 (najslabše). Z izbiro ene izmed stopenj se določi, v kolikšni meri je kriterij izpolnjen. Pomembne elemente s stališča uporabnika raziskave sem ocenil s 5 točkami- izjemno pomembno, s 3 točkami- pomembno in z 1 točko- nepomembno. Ocene za posamezne kriterije sem pomnožil s ponderji pomembnosti s stališča same raziskave, kjer je težišče na kakovosti prodajne storitve. Ocene A sklopa za zunanjustudobnost in ocene D sklopa za prodajno osebje so korigirane s ponderjem 5. Ocene za notranjost prodajnega prostora in razstavljenе artiklе, ki so v neposredni ali posredni povezanosti s kakovostjo prodajnega osebja, so pomnožene s ponderjem 3. Ocenjevalni list, ki so ga uporabljali navidezni kupci, je prikazan v preglednici 4.

Preglednica 4: Ocenjevalni list

**Podatki o navideznem kupcu**

Oznaka trgovine:

Datum obiska:

Čas ob vstopu/izstopu:

Št	A: ZUNANJOST - UDOBNOST	O C E N A	P O N D E R	S K O C E N A
1	<b>Označenost dostopa:</b> <input type="checkbox"/> 5- jasne, vidne, nedvoumne oznake <input type="checkbox"/> 3- še kar: table so premajhne, slabo vidne <input type="checkbox"/> 0- preslaba, je sploh ni <input type="checkbox"/> 5- ni potrebna		5	
2	<b>Dostop</b> <input type="checkbox"/> 5- zelo enostaven <input type="checkbox"/> 3- še kar enostaven <input type="checkbox"/> 1- slab, neroden, neprimeren		5	
3	<b>Dostop za invalide</b> <input type="checkbox"/> 5- je, dobro označen in opremljen <input type="checkbox"/> 4- je, vendar neoznačen in popoln <input type="checkbox"/> 3- je, vendar označen in nepopoln <input type="checkbox"/> 2- je, vendar neoznačen in nepopoln <input type="checkbox"/> 0- ga ni, pa je zelo potreben		5	
4	<b>Zunanje označbe – brezplačno parkirišče, napis (točke se seštevajo)</b> <input type="checkbox"/> 5- brezplačno parkirišče <input type="checkbox"/> 3- vidnost napisa <input type="checkbox"/> 0- ga ni		5	
5	<b>Vhod</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično urejen <input type="checkbox"/> 3- dobro urejen <input type="checkbox"/> 1- zanemarjen, premajhen		5	
6	<b>Urejenost izložbe in čistost stekel</b> <input type="checkbox"/> 5- izvorno informiranje in čisto <input type="checkbox"/> 3- neizvorno in čisto <input type="checkbox"/> 1- neizvorno in nečisto		5	
	<b>SKUPNA OCENA A</b>			

Št	<b>B: NOTRANJOST PRODAJNEGA PROSTORA</b>	O C E N A	P O N D E R	SK. O C E N A
7	<b>Čistoča tal, svetil, prodajnih površin</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-čisto <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/delno <input type="checkbox"/> 1- slabo-umazano		3	
8	<b>Čistoča razstavljenih artiklov</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-čisto <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/delno <input type="checkbox"/> 1- slabo-zanemarjeno		3	
9	<b>Urejenost prodajnih površin</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-urejeno <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/ primerno <input type="checkbox"/> 1- slabo- neurejeno		3	
10	<b>Kakovostna različnost artiklov- po posameznih blagovnih znamkah, vidnost artiklov v akciji</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-vidno <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/primerno <input type="checkbox"/> 1- slabo-nepregledno		3	
11	<b>Označitev posameznih oddelkov ali namenskih prodajnih površin</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-popolno in estetsko <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar /dobro <input type="checkbox"/> 1- slabo-neoznačeno		3	
12	<b>Neovirani prehodi v trgovini</b> <input type="checkbox"/> 5- ugodni prehodi, ki omogočajo nemoteno preglednost artiklov <input type="checkbox"/> 3- dovolj široki prehodi, preglednost blaga pa ni razvidna <input type="checkbox"/> 1- preozki prehodi, nefunkcionalni		3	
13	<b>Splošna osvetljenost trgovine</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-osvetljeno <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/deloma <input type="checkbox"/> 1- slabo		3	
14	<b>Osvetljenost razstavnih in prodajnih površin</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično-osvetljeno <input type="checkbox"/> 3- dobro-še kar/deloma <input type="checkbox"/> 1- slabo		3	
15	<b>Označenost artiklov s cenami</b> <input type="checkbox"/> 5- popolno, berljivo <input type="checkbox"/> 4- manj popolno ali estetsko <input type="checkbox"/> 3- napisano na roko <input type="checkbox"/> 2- pomanjkljivo <input type="checkbox"/> 1- pomanjkljivo, nečitljivo		3	
16	<b>Ceniki</b> <input type="checkbox"/> 5- čitljivo, estetsko, pregledno, na pravem mestu <input type="checkbox"/> 3- še kar dobro urejeno <input type="checkbox"/> 1- so neprimerni, nečitljivi, skriti		3	
17	<b>Akcijske cene pravilno označene</b> <input type="checkbox"/> 5- popolnoma pregledne, na pravem mestu, <input type="checkbox"/> 4- pregledne, vendar neestetske, neprivilačne <input type="checkbox"/> 3- nepregledne, vendar estetske		3	

	<input type="checkbox"/> 2- napisane z roko, slabo čitljive, neestetske, <input type="checkbox"/> 0- jih ni,			
18	<b>Možnost različnih oblik plačila</b> <input type="checkbox"/> 5- so vidni ob vhodu, na blagajni <input type="checkbox"/> 3- so vidni le na enem mestu <input type="checkbox"/> 0- ni označenosti		3	
<b>SKUPNA OCENA B</b>				
<b>Št</b>	<b>C: RAZSTAVLJENI ARTIKLI</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>SK.</b>
		<b>C</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
		<b>E</b>	<b>N</b>	<b>C</b>
		<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
		<b>A</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
			<b>R</b>	<b>A</b>
19	<b>Pozicioniranje artiklov: funkcionalno in izvirno prikazani artikli</b> <input type="checkbox"/> 5- funkcionalno povezana ponudba <input type="checkbox"/> 3- še kar domiselno <input type="checkbox"/> 1- povsem neurejeno in nepregledno		3	
20	<b>Pestrost ponudbe</b> <input type="checkbox"/> 5- bogata ponudba ali - le en ponudnik, ki je v zastopniški trgovini <input type="checkbox"/> 3- skromnejša ponudba <input type="checkbox"/> 1- ponudba je popolnoma neprimerno		3	
21	<b>Dopolnilna ponudba</b> <input type="checkbox"/> 5- zelo dobra <input type="checkbox"/> 3- je nekaj <input type="checkbox"/> 0- je ni		3	
22	<b>Preizkus artiklov - sedenje na stole</b> <input type="checkbox"/> 5- artikel mi ponudijo na preizkus brez zahteve <input type="checkbox"/> 3- artikel mi ponudijo, ko vprašam <input type="checkbox"/> 0- artikla ne dajo na preizkus		3	
23	<b>Hitro informiranje v prodajnem prostoru (nalepke, posterji, ipd.)</b> <input type="checkbox"/> 5- več znamk, uravnoteženo, ne preveč vsiljivo in estetsko <input type="checkbox"/> 3- ena znamka, dovolj nevsiljivo in estetsko <input type="checkbox"/> 1- ena znamka, vsiljivo		3	
<b>SKUPNA OCENA C</b>				
<b>Št</b>	<b>D: PRODAJNO OSEBJE</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>SK.</b>
		<b>C</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
		<b>E</b>	<b>N</b>	<b>C</b>
		<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
		<b>A</b>	<b>E</b>	<b>N</b>
			<b>R</b>	<b>A</b>
24	<b>Identifikacija prodajalca z imenom in priimkom, nazivom delovnega mesta, enotna delovna obleka</b> <input type="checkbox"/> 5- izjemno pomembno. Urejen. <input type="checkbox"/> 3- pomembno. Urejen, ne dovolj. <input type="checkbox"/> 1- nepomembno. Neurejen.		5	
25	<b>Osebna urejenost</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično. Urejen. <input type="checkbox"/> 3- dobro. Urejen, ne dovolj. <input type="checkbox"/> 1- slabo. Neurejen.		5	
26	<b>Reakcijski čas, da se prodajalec približa obiskovalcu</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: se približa takoj <input type="checkbox"/> 3- dobro: ni pozoren, ga je potrebno poklicati <input type="checkbox"/> 1- slabo: ga ni, klepeta, telefonira		5	

27	<b>Vljudnostni pozdrav</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: Dober dan, lepo pozdravljeni. <input type="checkbox"/> 3- dobro: Želite, prosim? <input type="checkbox"/> 1- slabo: brez pozdrava/vprašanja		5	
28	<b>Nasmeh</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: širok nasmeh <input type="checkbox"/> 3- dobro: nasmeh <input type="checkbox"/> 1- slabo: brez nasmeha		5	
29	<b>Ustrežljivost</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: Vam smem kaj ponuditi? Vam lahko pomagam? <input type="checkbox"/> 3- dobro: Želite? Prosim? <input type="checkbox"/> 1- slabo: Kaj bi? Pa vi?		5	
30	<b>Komuniciranje s stranko</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično. Dobro komunicira, poslušša, razume. <input type="checkbox"/> 3- dobro: Dobro komunicira, poslušša, a ne razume v celoti. <input type="checkbox"/> 1- slabo: Dober govornik, ne poslušalec .		5	
31	<b>Ponudbe blagovnih znamk in artiklov</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično. Pozna vse znamke artiklov, ki jih prodaja. <input type="checkbox"/> 3- dobro. Pozna znamke, a ne v celoti vseh, ki jih prodaja. <input type="checkbox"/> 1- slabo. Ne pozna.		5	
32	<b>Poznavanje cen</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično. Pozna cene. <input type="checkbox"/> 3- dobro. Ne pozna vseh cen. <input type="checkbox"/> 1- slabo. Ne pozna cen.		5	
33	<b>Poznavanje artikla po dimenzijah</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: Pozna tehnične podrobnosti izdelkov. <input type="checkbox"/> 3- dobro: Pozna tehnične podrobnosti izdelkov., a ne vseh. <input type="checkbox"/> 1- slabo: Ne pozna tehničnih podrobnosti izdelkov.		5	
34	<b>Strokovnost: ponudba kvalitete glede na ceno</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: priporoča smotrno <input type="checkbox"/> 3- dobro: se ga da prepričati <input type="checkbox"/> 1- slabo: ne želi priporočiti		5	
35	<b>Konfliktnost, artikli slabi ali predragi. Mnenje trgovca je</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: skuša nevsiljivo spremeniti stališče <input type="checkbox"/> 3- dobro: se nekoliko upira <input type="checkbox"/> 1- slabo: se sporeče		5	
36	<b>Kooperativnost: ponudi artikel domačega/tujega proizvajalca</b> <input type="checkbox"/> 5- izjemno pomembno: pokaže jedilnico domačega proizvajalca <input type="checkbox"/> 3- pomembno: pokaže jedilnico tujega proizvajalca <input type="checkbox"/> 1- nepomembno: nezainteresiran		5	
37	<b>Dopolnilna ponudba. Npr. barski stol</b> <input type="checkbox"/> 5- izjemno pomembno: ponudi več artiklov <input type="checkbox"/> 3- pomembno: ga je potrebno spomniti <input type="checkbox"/> 1- nepomembno: ne ponudi nič		5	
38	<b>Tiskana gradiva: prospekti, katalogi, tehnični podatki</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: pokaže vse <input type="checkbox"/> 3- dobro: pokaže na zahtevo <input type="checkbox"/> 1- slabo: ne pokaže		5	
39	<b>Varovanje otrok in brezplačna kava</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: oboje <input type="checkbox"/> 3- dobro: le brezplačna kava <input type="checkbox"/> 1- slabo: ničesar		5	

40	<b>Po nakupne storitve: garancija, servis, montaža, popravila, dostava do 20 km, kartica ugodnosti, ipd.</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: ponudi sam vse <input type="checkbox"/> 3- dobro: ponudi, če je izzvan <input type="checkbox"/> 1- slabo: ne ponudi niti na očiteno poziv		5	
41	<b>Zaključek interakcije</b> <input type="checkbox"/> 5- odlično: Zahvala za obisk, pozdrav, povabilo za ponovni obisk. <input type="checkbox"/> 3- dobro: Zahvala za obisk in pozdrav. <input type="checkbox"/> 1- slabo: Brez pozdrava.		5	
<b>SKUPNA OCENA D</b>				

Scenarij in ocenjevalni list sem najprej sam testiral v trgovini L. Kasneje smo se vsi trije navidezni kupci dobili in skupaj pregledali vsa vprašanja in predvideli ter točkovali možne odgovore, da smo razjasnili nejasnosti in odgovorili na odprta vprašanja v zvezi z izvedbo raziskave.

#### 4.1.3 Zbiranje podatkov in ocenjevanje

Pri terenskem zbiranju podatkov smo bili navidezni kupci samostojni. Posamezni obisk trgovine s pohištvom je trajal 10 minut. Takoj, ko smo navidezni kupci zapustili prodajni prostor, smo izpolnili ocenjevalni list. Zbiranje podatkov v trgovinah s pohištvom je trajalo 4 dni (1 testni nakup in 3 krat trije navidezni nakupi). Navidezne nakupe smo opravili izven časa prometnih konic.

Ocenjevanje je potekalo po vsebinskih sklopih:

- A: zunanost– udobnost;
- B: notranost prodajnega prostora;
- C: razstavljeni artikli;
- D: prodajno osebje.

Preglednica 5: Rezultati ocen raziskave z metodo navideznega nakupovanja v trgovinah s pohištvom

Ocenjevalni sklop	Št. vpr.	trgovina L				trgovina M				trgovina R				Idealno št. točk
A: označenost dostopa	1	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A: dostop	2	15	15	15	15	25	25	25	25	25	25	25	25	25
A: dostop za invalide	3	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	25
A: zunanje označbe	4	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
A: vhod	5	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	25
A: urejenost izložbe, stekel	6	15	15	15	15	15	15	5	12	25	25	25	25	25
<b>A: SKUPAJ</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>165</b>
B: čistoča	7	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B: čistoča razstavljenih artiklov	8	15	15	15	15	15	15	9	13	15	15	15	15	15
B: urejenost prodajnih površin	9	9	9	9	9	9	9	9	9	15	9	15	13	15
B: kakovostna različnost artiklov	10	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	9	15
B: označitev posameznih oddelkov	11	9	9	9	9	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B: neovirani prehodi v trgovini	12	9	9	9	9	9	3	9	7	15	15	15	15	15
B: splošna osvetljenost	13	9	9	9	9	9	9	9	9	15	15	15	15	15



Ocenjevalni sklop	Št. vpr.	trgovina L				trgovina M				trgovina R				Idealno št. točk
B: osvetljenost prodaj. površin	14	9	9	9	9	9	9	9	9	15	15	15	15	15
B: označenost artiklov s cenami	15	15	15	15	15	12	12	12	12	15	15	15	15	15
B: ceniki	16	15	15	15	15	9	9	9	9	15	15	15	15	15
B: akcijske cene pravilne	17	12	12	12	12	9	9	9	9	15	15	15	15	15
B: možnost različnih oblik plačil	18	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>B: SKUPAJ</b>		<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>129</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>125</b>	<b>174</b>	<b>168</b>	<b>174</b>	<b>172</b>	<b>180</b>
C: pozicioniranje artiklov	19	15	15	15	15	9	9	9	9	15	15	15	15	15
C: pestrost ponudbe	20	15	15	15	15	9	9	9	9	9	9	9	9	9
C: dopolnilna ponudba	21	9	9	9	9	9	9	9	9	15	9	15	13	15
C: preizkus artiklov	22	15	15	15	15	9	9	9	9	9	9	9	9	9
C: hitro informiranje	23	15	15	15	15	15	15	15	15	3	3	3	3	3
<b>C: SKUPAJ</b>		<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>75</b>
D: identifikacija prodajalcev	24	25	25	15	22	15	15	15	15	25	15	25	22	25
D: osebna urejenost	25	25	25	25	25	15	25	25	22	25	25	25	25	25
D: reakcijski čas	26	25	15	15	18	5	15	15	12	5	5	15	8	25
D: vljudnostni pozdrav	27	25	15	15	18	5	5	15	8	5	15	15	12	25
D: nasmeh	28	15	5	5	8	5	5	5	5	5	5	5	5	25
D: ustrežljivost	29	25	15	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	25
<b>D: 24-29 vprašanj</b>					<b>106</b>				<b>67</b>				<b>77</b>	<b>150</b>
D: komuniciranje	30	25	15	15	18	15	15	15	15	15	25	15	18	25
D: ponudba blagovnih znamk	31	25	25	15	22	15	15	15	15	15	15	15	15	25
D: poznavanje cen	32	25	25	15	22	15	15	15	15	25	25	15	22	25
D: poznavanje artikla po dimenzijah	33	25	15	15	18	15	15	15	15	15	15	15	15	25
D: strokovnost: kvaliteta/cena	34	25	15	5	15	5	5	5	5	15	15	15	15	25
D: konfliktnost	35	25	25	15	22	25	15	25	22	15	15	15	15	25
<b>D: 30-35 vprašanj</b>					<b>117</b>				<b>87</b>				<b>100</b>	<b>150</b>
D: kooperativnost	36	25	5	15	15	15	5	5	8	5	5	5	5	25
D: dopolnilna ponudba	37	15	15	5	12	5	5	5	5	5	5	5	5	25
D: tiskana gradiva	38	25	25	15	22	15	15	15	15	5	5	5	5	25
D: varstvo otrok, kava	39	15	5	5	8	5	5	5	5	5	5	15	8	25
D: po nakupne storitve	40	15	15	5	12	15	15	15	15	5	5	5	5	25
D: zaključek interakcije	41	25	15	15	18	15	15	15	15	5	5	5	5	25
<b>D: 36-41 vprašanj</b>					<b>87</b>				<b>63</b>				<b>33</b>	<b>150</b>
<b>D: SKUPAJ</b>		<b>410</b>	<b>300</b>	<b>220</b>	<b>310</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>217</b>	<b>200</b>	<b>210</b>	<b>220</b>	<b>210</b>	<b>450</b>
<b>A-D: SKUPAJ</b>		<b>734</b>	<b>624</b>	<b>544</b>	<b>634</b>	<b>530</b>	<b>524</b>	<b>534</b>	<b>529</b>	<b>575</b>	<b>573</b>	<b>595</b>	<b>581</b>	<b>870</b>

Zbrane podatke nisem samo kvantitativno, pač pa tudi kvalitativno obdelal ter ovrednotil. Ocene za kvaliteto zunanosti so enake skoraj pri vseh ocenjevalcih (razen C ocenjevalec v trgovini M), največja odstopanja so pri ocenjevanju prodajnega osebja v trgovini L.

Ocene A sklopa so sledeče:

- zunanost- udobnost trgovine L zaostaja za idealno za 27 %, ocena ni zadovoljiva, zato mora trgovina izboljšati tako dostop do trgovine, kot dostop za invalide ter vhod, urediti mora tudi izložbo in očistiti stekla prodajnega prostora; urejenost vhoda je na 'nivoju podeželskih trgovinic';
- zunanost- udobnost trgovine M je boljša, a zaostaja za idealno oceno za 17 %; da

bi postala idealna trgovina, mora odlično urediti vhod, izložbo in očistiti stekla prodajnega prostora;  
zunanost- udobnost trgovine R je dobra, a zaostaja za idealno oceno za 9 %; maksimalno oceno lahko doseže z boljšo ureditvijo vhoda.

Ocene za kvaliteto notranjosti, B sklop vprašanj, so sledeče:

- notranjost trgovine L so vsi navidezni kupci ocenili enako; trgovina zaostaja za idealno za 25 %, zato notranjost ni zadovoljiva, saj so odstopanja kar v polovici kriterijev; trgovina mora urediti prodajne površine in kakovostno različnost artiklov, označiti oddelek jedilnic, razširiti prehode, povečati osvetljenost miz in stolov ter oddelka;
- notranjost trgovine M zaostaja za idealno oceno za dobrih 30 %; ocenjevalci niso bili popolnoma enotni; neizpolnjevanje idealne ocene v 9 kriterijih od 12 je znak, da je trgovina M slaba trgovina glede notranje urejenosti; razstavljene jedilnice, stoli, mize so bili slabo urejeni; da bi postala bolj konkurenčna trgovina, mora izboljšati skoraj vse kriterije, razen čistočo, označitev oddelkov in oblike plačil;
- notranjost trgovine R je najboljša in zaostaja za idealno oceno le za 4 %; navidezni kupec B ni bil zadovoljen z urejenostjo prodajnih površin; vsi ocenjevalci pa so ocenili, da jedilnice v akciji niso strogo ločene od ostale ponudbe in da vidnost blagovnih znamk jedilnic ni ustrezna.

Ocene za kvaliteto razstavljenih artiklov, C sklop vprašanj, so sledeče:

- razstavljene artikle trgovine L so vsi navidezni kupci enako ocenili; trgovina zaostaja za idealno oceno le zaradi premalo razstavljenih dopolnilnih artiklov;
- razstavljeni artikli trgovine M zaostajajo za idealno oceno v 4 od 5 kriterijev; ocenjevalci so bili popolnoma enotni v ocenah;
- razstavljeni artikli trgovine R so le funkcionalno in izvirno dobro prikazani; za najboljšo oceno pa zaostajajo v pestrosti ponudbe, v ponudbi preizkusa; s ponudbo katalogov so vsiljivi, saj imajo katalog le enega ponudnika v prodajalni; ocenjevalčeve ocene so se razlikovale le v dopolnilni ponudbi, a sta dva ocenjevalca dala isto oceno.

Ocene za kvaliteto prodajnega osebja, D sklop vprašanj, so sledeče:

- prodajno osebje trgovine L zaostaja za idealno oceno za dobrih 31 %; prodajno osebje je slabo, razen prvi prodajalec, ki je nadomeščal odsotnega prodajalca; ta ni dosegel najboljših ocen le zaradi nasmeha, samoiniciativno ni ponudil barskega stola, kot tudi ne varstva otrok in ponakupnih storitev; ostala dva navidezna kupca sta verjetno ocenjevala istega prodajalca, a sta se v ocenah malo razlikovala; vse točke sta dala le za osebno urejenost ;
- prodajno osebje M za idealno oceno zaostaja za več kot 50 %; ocenjevalci niso bili popolnoma enotni, a idealne ocene niso dali za noben kriterij; osebje se ni odzvalo kupcu, ni bilo zainteresirano sploh za prodajo; trgovina ni dosegla idealne ocene v vseh 18 kriterijih (le dva navidezna kupca sta dala vse točke za osebno urejenost in konfliktnost);
- prodajno osebje R je vse točke doseglo le za osebno urejenost; dva ocenjevalca sta jih dala tudi za identifikacijo prodajalca ter za dobro poznavanje cen; eden pa tudi za komunikacijo.

Rezultati za prodajno osebje kažejo največja odstopanja v začetni interakciji trgovine, odstopajo od idealne ocene od 29 % v trgovini L do 55 % v trgovini M (vrstica D: 24 -29 vprašanj). V kakovosti ponudbe prodajalci povprečno zaostajajo za najboljšo oceno od 22 % v trgovini L do 42 % v trgovini M (vrstica D: 30 - 35 vprašanj). V končni interakciji prodajalci povprečno zaostajajo za najboljšo oceno od 32 % v trgovini L do 53 % v trgovini R (vrstica D: 36 - 41 vprašanj).

V trgovini M je bila začetna interakcija prodajalca s kupcem slaba, saj se ni prav identificiral, reakcijski čas je bil predolg. Prodajalec mora izboljšati vljudnostni pozdrav, skratka bolj predano in boljše mora delati, poznati ponudbo in cene ter biti bolj ustrežljiv. Tudi strankinih zahtev ni dobro razumel, ni poznal vseh blagovnih znamk oz. jedilnih miz in stolov, ki jih je prodajal, niti vseh njihovih cen in dimenzij, zato tudi ni ponudil jedilne mize s stoli glede na ustrezno razmerje med kvaliteto in ceno. Tudi ocena za končno interakcijo je bila slaba, saj je dosegel najslabše ocene za kooperativnost, ni ponudil brezplačne kave in varstva otrok, za ponudbo brezplačnega prevoza je moral biti izzvan, kot tudi za ponudbo prospektov. Prodajalec se ni izkazal niti s pozdravom, saj ni vseboval povabila na ponovni obisk.

V trgovini R je prodajno osebje za idealno oceno zaostajalo za 53 %. Prodajalci so kar pri sedmih kriterijih prejeli najnižjo možno oceno. Vse točke so dosegli le pri identifikaciji in osebni urejenosti.

Trgovino L sem nazadnje obiskal in sem bil takoj presenečen nad zelo kratkim reakcijskim časom (prva ocena navideznega kupca iz preglednice). Povedali so mi, da opazujejo že, ko se kupci pomikajo po stopnicah v njihovo nadstropje. Na moje vprašanje zastavljeno prodajalcu, kako da tako dobro pozna artikle tako po izvoru, ceni, kot dimenzijah, mi je povedal, da se sam strokovno izpopolnjuje, ker je lesni tehnik, ker ga delo izredno veseli in želi napredovati. Motivira ga večja plača, ker potrebuje denar za gradnjo hiše. V okviru podjetja organizirajo le delovne sestanke, brez konkretnih oblik izobraževanja. Povedal je, da ima vodstvo »čudno politiko«, oziroma da jih usmerja tako, da med seboj čim manj komunicirajo, da so asocialni, samo zato, da bo prodaja boljša, a rezultati kažejo drugače.

Za nadaljnjo primerjavo sem po posameznih sklopih izpisal skupne povprečne ocene.

Preglednica 6: Povprečne ponderirane ocene za L, M, R trgovine in možne – idealne točke.

Trgovina	A. Sklop	B. Sklop	C. Sklop	D. Sklop	Skupaj
L	120	135	69	310	<b>634</b>
M	137	125	51	217	<b>529</b>
R	150	172	49	210	<b>581</b>
Idealno št. točk	165	180	75	450	<b>870</b>

Povprečna ocena, dosežena v trgovini L je 634 točk, ocena ostalih dveh trgovin M in R pa je še nižja, in sicer (z zaokrožitvijo decimalk) 529 točk (trgovina M) oziroma 581 točk (trgovina R). Maksimalno število točk, ki bi jih trgovine lahko dosegle je 870. Izračunal sem jo s seštevkom vseh sklopov ( $A + B + C + D = 165 + 180 + 75 + 450 = 870$ ). Trgovina, ki bi bila v vseh štirih sklopih najbolje ocenjena, bi dosegla 870 točk. Najbolj konkurenčna po skupni oceni je trgovina L, konkurenčno prednost lahko izboljša za 27 %.

## 5 RAZPRAVA IN SKLEPI

### 5.1 POTRDITEV ALI ZAVRNITEV DELOVNIH HIPOTEZ

**Hipoteza 1: Slovenske trgovine s pohištvom imajo z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti.**

Hipotezo smo preverjali na podlagi ocen za prve tri sklope vprašanj, ki so prikazane v preglednici 5, bolj nazorno pa v preglednici 7 in na sliki 4.

Izbrane maksimalne ocene trgovin za sklope A, B, C ter % dosega najboljše ocene, izračunan s količnikom med skupnimi doseženimi točkami posamezne trgovine in idealnimi točkami, so prikazani v Preglednici 7.

Preglednica 7: Maksimalne ocene trgovin za sklope A, B, C za primerjavo z idealno oceno

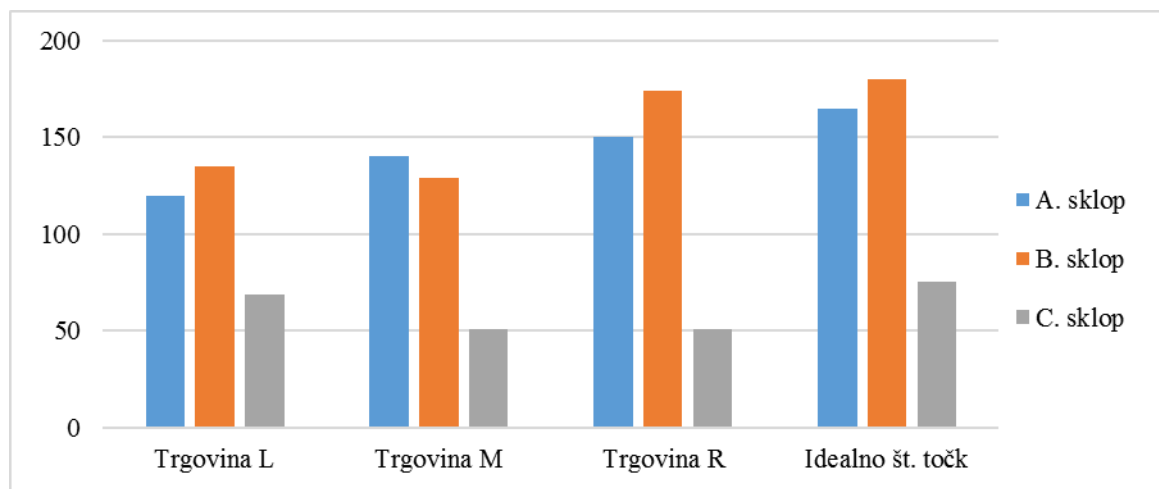
Trgovina	A sklop	B sklop	C sklop	Skupaj	% D/I
L	120	135	69	324	77
M	140	129	51	320	76
R	150	174	51	375	89
<b>Idealno št.</b>	165	180	75	420	100

Posamezne ocene navideznih kupcev za zunanost, notranost vseh treh trgovin s pohištvom in ocene za razstavljene artikle v njih, torej za ocenjevalne sklope A, B in C, se bistveno ne razlikujejo med seboj. Zato smatram, da so objektivne. Najbolj konkurenčna je trgovina R, a tudi ta ima še 11 % rezervo v smislu konkurenčnosti. Trgovina L bi morala izboljšati dostop, dve trgovini funkcionalno urediti izložbe in očistiti stekla, vse tri trgovine pa narediti bolj privlačen vhod.

Tudi za notranost trgovin s pohištvom je najbolj konkurenčna trgovina R, a tudi ta, kot obe druge, lahko bolje uredi prodajne površine, blagovne znamke artiklov bolje razporedi, da jih bodo vsaj prodajalci znali pokazati. Na vidnejše mesto morajo postaviti artikle v akciji. Trgovini L in M imata ozke in moteče prehode v sami trgovini, trgovini sta prepolni artiklov, zato je tudi osvetlitev moteča, kot tudi sama preglednost razstavljenih artiklov. Težko se znajdeš v obeh trgovinah, čeprav imata talne oziroma stropne oznake za smer in označbe za ponudbo jedilnic (L slabo). Ocenjevali smo le te prostore, ker smo nakupovali jedilnico. Tudi akcijske cene niso jasno vidne. Omenjeni trgovini bi morali razširiti same prehode ter narediti police za samopostrežno ponudbo, v razstavnem prostoru pa bolj privlačno urediti artikle, ter tako povečati konkurenčnost in se približati idealnim 180 točkam. Trgovina M ima tako slabo oznako cen, da jih je prodajalka težko našla. Aparat za ugotovitev cen na vogalu oddelka ne pomaga, ker se mize ne da odnesti v kontrolo.

Trgovina M ima slabo pozicionirane jedilnice (ni v bližini kuhinj), mize in stole (vse vrste stolov skupaj). Težko jih najdeš. V trgovini M in R sta bila prodajalca zmedena, ko sem vprašal za jedilnico domačega proizvajalca, nista poznala izvora jedilnic, težave z ustrežno ponudbo barskih stolov pa so imeli prodajalci v vseh treh trgovinah (razen dva iz R

trgovine). Prodajalci v M in R trgovinah ne ponudijo sedenja na zelene stole. Hitro informiranje je v trgovinah L in M urejeno za več znamk, v R le za eno.



Slika 4: Maksimalne ocene trgovin L, M, R za sklope ureditve prodajnega prostora A, B, C

Iz grafikona je razvidno, da vse tri trgovine odstopajo od idealnih ocen. Trgovina R je bila z vidika prvih treh vsebinskih sklopov najboljše ocenjena. Ima najboljše urejeno zunanost in notranost prodajnega prostora. To je pripomoglo k sorazmerno visoki oceni (375 točk), kljub temu pa je ocena za 45 točk (11%) nižja od maksimalno možne dosežene ocene (420 točk). Trgovina L je boljša od trgovine R le v pestrosti ponudbe, preizkusu artiklov in hitrem informiranju v sami trgovini, v skupnem seštevku pa dosega 324 točk. Podobno oceno ima tudi trgovina M (320 točk) Trgovini L oz. M po prvih treh vsebinskih sklopih od idealne ocene zaostajata za 23 oz. 24 %.

Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo prvo delovno hipotezo, da imajo slovenske trgovine z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti.

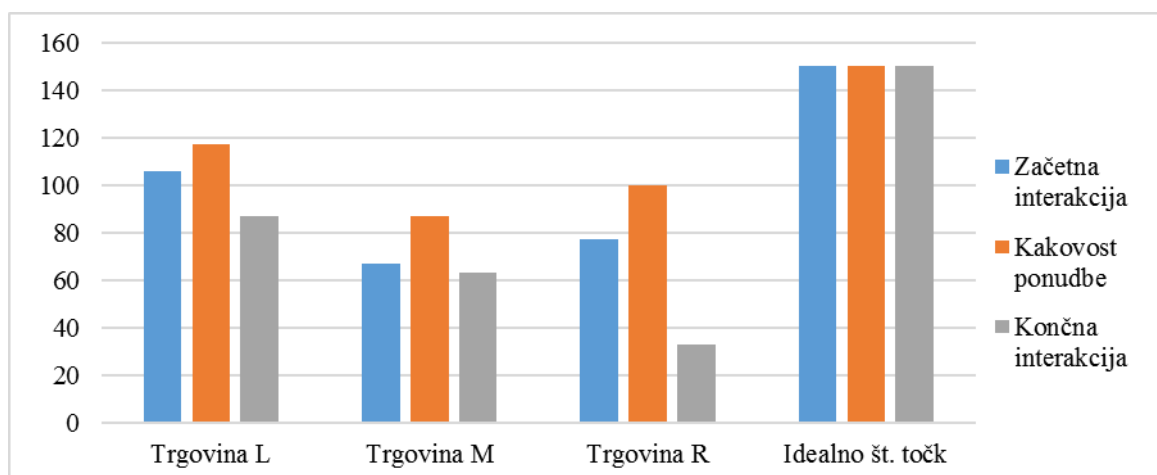
**Hipoteza 2: Kakovost celovite ponudbe storitev (prednakupnih, ponakupnih in dodatnih) je odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.**

Hipotezo smo preverjali na osnovi zadnjega sklopa vprašanj.

Z vprašanji iz sklopa D sem analiziral prodajno osebje. Po moji presoji je prodajno osebje ključni dejavnik, ki s kakovostno ponudbo vpliva na konkurenčnost prodajalne in daje končni vtis na kupca. Le dobro, predvsem pa strokovno izvedena ponudba jedilnice bi vplivala na kupca za nakup le te.

Sklop D je bil najboljšežnejši. Zajemal je kar 18 vprašanj, in sicer od vprašanja 24 do 41. Ocene navideznih nakupov za ta sklop vprašanj so prikazane v preglednici 5 in na sliki 5. Modro obarvan stolpec na sliki 5 prikazuje začetno interakcijo (seštevek ocen za vprašanja od 24 do 29), oranžno obarvan stolpec prikazuje kakovost ponudbe (seštevek ocen za vprašanja od 30 do 35), sivo obarvan stolpec pa zajema vprašanja za končno interakcijo

(seštevek ocen za vprašanja od 36 do 41).



Slika 5: Povprečne ocene trgovin L, M, R za sklop D za storitve prodajnega osebja

Najboljše povprečje ocen navideznih kupcev za vse tri interakcije prodajnega osebja je prejela trgovina L (skupaj 310 točk), sledi trgovina M, ki je prejela 217 točk, najslabše pa je bila ocenjena trgovina R (210 točk), čeprav presega trgovino. Prodajno osebje v vseh treh trgovinah je slabo ocenjeno, saj ne dosega idealne ocene po vseh kriterijih, kar je znak, da je prodajno osebje v trgovinah s pohištvom nestrokovno, neusposobljeno, nemotivirano, slabo nadzorovano.

Ocene navideznih kupcev za prodajno osebje so se precej razlikovale med seboj. Tako je, na primer, prvi navidezni kupec ta vsebinski sklop za trgovino L ocenil s 410 točkami, drugi navidezni kupec s 300, tretji pa zgolj z 220 točkami. Pri drugih dveh trgovinah (M in R) so bile naše ocene precej bolj usklajene. Glede na to, da so se datumi in časi obiskov navideznih kupcev razlikovali, lahko sklepamo, da v trgovini L niso ocenjevali istih prodajalcev. Kljub temu lahko povzamemo, da mora prodajalec v trgovini L izboljšati prijaznost, strankam mora ponuditi dopolnilno ponudbo (v našem navideznem nakupu npr. barski stol), brezplačno kavo in igralnico za otroke, da bo dosegel idealno oceno.

Rezultati raziskave namreč kažejo, da imajo slovenske trgovine s pohištvom z vidika kakovosti izvedene prodajne storitve še veliko možnosti za izboljšanje. Zato je potrebna vključenost tako odgovornega vodja za trženje kot samih zaposlenih že na začetku pri določanju namena in cilja raziskave, saj so zaposleni pomemben aktivni tvorec v odnosu kupec-prodajalec. Osredotočijo se na sam proces kakovosti storitev, kaj in kako je potrebno spremeniti, še preden te pomanjkljivosti zaznajo kupci in pred zmanjšanjem same prodaje. Seveda mora imeti prodajno osebje potrebne informacije o obstoječih kupcih, da jim lahko strokovno svetuje nakup glede na razmerje med ceno in kakovostjo prodajnega artikla. V ceno naj bi bili zajeti vsi stroški od nakupa artikla do montaže in ustrezne uporabe, ne le čista maloprodajna cena.

Strokovno prodajno osebje bi tako lahko pridobilo zaupanje kupcev. Zadovoljen kupec je najboljša reklama in lahko na ta način posredno povečuje dobičkonosnost kapitala trgovine. Večina trgovcev, tudi v raziskovanih trgovinah s pohištvom v Ljubljani, brez

računala ne zna izračunati končne maloprodajne cene, še posebej ne za izdelke v akciji. Kako naj potem pravilno svetuje? Tudi nekateri vodje raje vidijo, da so kupci glede izračuna končne maloprodajne cene nepismeni.

Strokovnost prodajalcev je odvisna od stopnje izbire izobraženih, strokovnih ljudi, ki kontinuirano nadaljujejo z izobraževanjem v lastni in podjetniški iniciativi. Koristi podjetniškega izobraževanja bi presegle stroške izobraževanja. Kakovost celovite ponudbe storitev (prednakupnih, ponakupnih in dodatnih) je brez dvoma odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

Trgovine s pohištvo v Ljubljani so bile v času naših obiskov skoraj prazne, kar je poleg ugotovljenih ocen v raziskavi, dodaten razlog za ukrepanje. Zavedam se, da trije obiski ne morejo dati dovolj objektivne ocene, vendar pa je nedoseganje večine kriterijev dovolj tehten razlog, da odgovorni razmislijo o predlaganih ukrepih za izboljšanje konkurenčne sposobnosti.

V primerjavi s tradicionalnimi raziskavami zadovoljstva kupcev je metoda navideznega nakupovanja osredotočena na tiste vidike kakovosti storitev, ki jih s tradicionalnimi metodami ni mogoče oceniti ali izmeriti, prav tako raziskava nima težav s pomanjkljivimi ali izmišljenimi odgovori in je stroškovno upravičena glede na razmerje med stroški in koristi iz raziskave.

Glavne pomanjkljivosti in kritike glede uporabe same metode se nanašajo na etičnost odnosa zaupanja do samih zaposlenih in na dejavnike spominskih obremenitev navideznih kupcev in dejavnike dejanskih izkušenj kupcev. Kljub veliki uporabnosti metode je dobra kombinacija s tradicionalnimi metodami, saj ima vsaka vrsta raziskave svojo vlogo in namen in podjetju prispevajo koristne informacije za odločanje in ohranjanje konkurenčnosti.

Na podlagi rezultatov in sklepnih ugotovitev lahko potrdimo tudi drugo delovno hipotezo. Kakovost celovite ponudbe storitev (prednakupnih, ponakupnih in dodatnih) je odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

## 5.2 PREDLOG IZBOLJŠAV

Po analizi rezultatov raziskave sem prišel do naslednjih ugotovitev:

- zunanost- udobnost obravnavanih trgovin s pohištvo je slaba, in sicer tako dostop do trgovine, označenost dostopa, kot tudi sam dostop ter dostop za invalide, vhod, urejenost izložbe in stekel prodajnega prostora;
- oznake za smer ogleda in smer izhoda so slabo označene, pomanjkljive;
- trgovine še vedno ne upoštevajo zakonskih določil glede označevanja znižanja cen oziroma akcijskih ponudb, saj izdelki niso strogo ločeni od ostale ponudbe;
- prodajno osebje je premalo motivirano, zato je slaba fleksibilnost prodajnega osebja s stališča prilagajanja potrošniku in njegovim željam;
- pristop ob začetku interakcije ni zadovoljiv, reakcijski čas je predolg;
- prijaznost, pozornost in vljudnost je še vedno nezadovoljiva;
- osebje slabo, nepopolno ali nezadostno pozna in predstavlja ponujene izdelke in

- cene;
- strokovnost je nizka, saj prodajalci le malokrat priporočajo posamezne izdelke glede na razmerje med kvaliteto in ceno;
- prodajno osebje ni usposobljeno in motivirano za prodajo artiklov na različnih prodajnih mestih, saj slabo pozna artikole, še posebej, ko nadomešča prodajalca;
- kupcu niso predstavljeni dopolnilni artikli.

Na osnovi rezultatov raziskave ter v okviru posameznih hipotez predlagamo različne rešitve. V kontekstu prve potrjene hipoteze predlagamo naslednje rešitve:

- raziskavo z metodo navideznega nakupovanja je potrebno izvajati kontinuirano, ker so koristi bistveno večje od stroškov raziskave;
- spremljati je treba rezultate ocen in ugotavljati napredek;
- potrebno je izboljšati dopolnilno ponudbo artiklov;
- dopolniti je potrebno prodajni prostor v samopostrežni oddelek po vzoru švedske prodajalne IKEA, da bo več prodajnega prostora in večja preglednost, urejenost prodajnih površin in razvrščenost po blagovnih znamkah ter boljša vidnost artiklov v akciji;
- razmisliti je treba o popestritvi ponudbe z družabnimi dogodki, na primer z obiskom znanih osebnosti;
- bolj pregledno in pravilno je treba označevati znižanja cen oziroma cene akcijskih ponudb.

Vezano na drugo hipotezo predlagam naslednje rešitve:

- potrebno je tekoče seznanjati prodajno osebje o namenu in rezultatih raziskave z metodo navideznega nakupovanja;
- analizirati je potrebno pridobljene ocene in na osnovi tega postaviti strategijo, ki bo izkoristila prednosti trgovine pred konkurenco in se izognila nevarnostim iz okolja;
- treba je na novo oblikovati delovno mesto za prodajno osebje tako za vodje kot zaposlene;
- zaradi nedoseganja večine kriterijev za prodajno osebje smatram, da je potrebno hitro ukrepanje, kontinuirano poglobljeno izobraževanje in seznanjenje zaposlenih s postopnimi izboljšavami na tedenskih konstruktivnih sestankih vodij prodajnih mest z zaposlenimi;
- zaposlene je potrebno bolje in več motivirati, tudi z nagradami;
- koristi izboljšane kakovosti prodaje morajo pokrивati ocenjene stroške nagrad;
- zaposleni morajo biti del tima, ki bo postopoma sestavljal ocenjevalne kriterije za raziskavo, saj so v vlogi prodajalca in kupca storitev;
- osebje je potrebno stalno izobraževati po delnih področjih, da bodo postopno izboljšali rezultate na vseh področjih, ker preslabo, nepopolno ali nezadostno poznajo cene, kvaliteto in zato slabo predstavljajo ponujene artikole;
- razširiti je treba dopolnilno ponudbo in druge vrste ponakupnih storitev in o njih dosledno obveščati kupce;
- potrebno je bolje usposobiti osebje, da pridobi zaupanje kupcev; na nezaupanje kažejo izredno slabe ocene za 34. vprašanje za priporočanje posameznih izdelkov glede na kvaliteto in ceno, ki zajema vse stroške, tudi za ponakupne storitve;
- raziskave je potrebno izvajati pogosteje, saj se zaposleni zavedajo ocenjevanj in so



bolj motivirani za samo prodajo;

- organizirajo naj se dodatna strokovna usposabljanja prodajnega osebja, saj je po ocenah navideznih kupcev ugotovljena slaba strokovnost prodajalcev;
- zaposlovanje prodajnega osebja naj dosledno vodijo strokovnjaki skupaj s tržniki, da bodo izbrali na zadovoljstvo kupca usmerjene prodajalce; tega pa ne zmorejo nezadovoljni prodajalci, kar smo ugotovili v začetni interakciji;
- pri nakupih artiklov višjih blagovnih znamk, tudi jedilnic, je treba kupcem ponuditi svetovanje arhitektov, kar smo pogrešali pri 34. vprašanju;
- kupcem je treba bolje ponuditi po nakupne storitve izdelka, saj so ocene za 40. vprašanje slabe;
- prodajno osebje je treba bolje stimulirati in motivirati z možnostjo boljšega zaslužka in možnostjo osebnostnega razvoja, da bodo boljše delali in odpravili v raziskavi ugotovljene pomanjkljivosti;
- uvesti je treba zamenljivost prodajnega osebja na različnih delovnih mestih, da bodo pridobili širino in znanje in bolj strokovno ponujali izdelke;
- iz prodaje je treba izločiti artikle in embalažo, ki ne ustrezajo zahtevam okoljevarstvenih standardov, saj so kupci osveščeni v tej smeri;
- dopolniti je treba podjetniško kulturo s sistemom vrednot zaposlenih do varovanja okolja na področju rabe materiala in embalaže, energije, ravnanja z odpadki.

## 6 POVZETEK

Raziskavo trga uporabljamo kot pomoč pri merjenju uspešnosti trženja, pri upravljanju z orodji trženjskega spleta (izdelek, cena, distribucija, tržno komuniciranje).

Raziskava z metodo navideznega nakupovanja sodi med kvalitativne raziskave, ki je zelo primerna za opisno ocenjevanje zunanosti, notranosti trgovin s pohištvom ter za opisno ocenjevanje prodajnega osebja in izvajanja prodaje.

Analizirali smo konkurenčnost izbranih lokalnih trgovin s pohištvom. Dosegli smo zastavljeni cilj – definirali smo glavne dejavnike, ki vplivajo na kupčevo izbiro prodajalne, ter z metodo navideznega nakupovanja ugotovili, da imajo trgovine s pohištvom z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti. Kakovost celovite ponudbe storitev je brez dvoma odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

Na podlagi rezultatov raziskave smo oblikovali predloge za izboljšanje konkurenčnosti trgovin s pohištvom. Ocene so subjektivne, a hkrati dobri napotki za nadaljnje delo.

Cilji celovitega programa izboljševanja konkurenčnosti trgovin s pohištvom so dolgoročnejši in kompleksnejši ter presegajo okvir diplomskega dela.

## 7 VIRI

- Ambler T. 2000. Marketing and the bottom line: The new methods of corporate wealth: London, Financial Times/ Prentice Hall: 320 str.
- DMS. 2015. ESOMAR-jev kodeks tržnih raziskav. <http://www.dmslo.si/media/esomarjev.kodeks.pdf> (22. 4. 2016).
- Gibson L.D. 2000. Quo Vadis, marketing research? Magazine of Management and Applications, Spring, 12, 1: 39–41
- IN Store. 2015. <http://www.instore.si> (22. 4. 2016).
- Kotler P. 2004. Management trženja. Ljubljana: GV založba: 706 str.
- MSPA Europe. 2011. [http://www.mspa.eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines\\_Extract\\_SLOVENE.pdf](http://www.mspa.eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines_Extract_SLOVENE.pdf) (22. 4. 2016).
- Oblak L. 2012. Trženje lesenih izdelkov in storitev. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo: 175 str.
- O.K. Consulting. 2015. <http://www.okconsulting.si> (22. 4. 2016).
- Potočnik V. 2005. Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana, GV založba: 531 str.
- Petrov S. 2002. 6. februar. V NLB navidezne kupce uporabljajo že peto leto. <http://www.finance.si> (22. 4. 2016).
- Petrov S. 2013. 2. julij. Glavne spremembe na področju raziskav. <http://www.finance.si> (22. 4. 2016).
- Skrivnostni nakup. 2015. <http://www.skrivnostni-nakup.com> (22. 4. 2016).
- Temidia. 2015. <http://temidia.com> (22. 4. 2016).
- Temidia. 2016. Metode skrivnega nakupovanja. <http://www.temidia.com/mystery-shopping7metode-skrivnega-nakupovanja.com> (22. 4. 2016).
- Turk I., Kavčič S., Kokotec – Novak M. 2003. Poslovodno računovodstvo. Slovenski inštitut za revizijo. 2. izdaja. Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije: 856 str.
- Verbinc F. 1976. Slovar tujk. Ljubljana, Cankarjeva založba: 52
- Vidic F. 2002. Tržne raziskave. Piran, Gea College – Visoka šola za podjetništvo: 210 str.

## **ZAHVALA**

Hvala Vama, prof. dr. Leon Oblak in doc. dr. Jože Kropivšek, za vso pomoč, spodbudo in čas, ki sta ga namenila izdelavi moje diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki je bila vedno prepričana, da sem na pravi poti, zato sem vztrajal tudi v najtežjih trenutkih študija.

Sreča pride, ko se za to pojavi priložnost. Sedaj sem pripravljen nanjo. Rezultat mojega dela in vaše pomoči je pred vami. Hvala.

## PRILOGE

### Priloga 1: Scenarij za navideznega kupca v izbranih trgovinah

Raziskavo po metodologiji navidezni kupec bomo izvajali v času od 11.5.2016 do 13.5.2016. Vaša naloga je, da ocenite zunanjo in notranjo podobo treh trgovin s pohištvom ter delo prodajalcev v treh trgovinah v Ljubljani po metodologiji navidezni kupec z metodo opazovanja. Trgovine sem poimenoval po njihovih začetnicah L, M, R.

Obisk posamezne trgovine lahko opravite samo enkrat in to le v terminu, ki bo določen. Obiske vseh treh trgovin bo posamezni navidezni kupec opravljal zaporedoma na isti dan, vendar le 10 minut v vsaki trgovini. Termine sem izbral tako, da v času prometnih konic ne bomo »nakupovali«. Ocenjevali bomo posamezne izbrane tri trgovine s pohištvom z vidika kakovosti storitev. Za ocenjevanje strokovnosti prodajnega osebja bomo »kupovali« jedilno mizo s šestimi stoli.

Osnovni trditvi, ki ju bomo s pomočjo rezultatov raziskave poskušali potrditi ali ovreči sta: slovenske trgovine s pohištvom imajo z vidika zunanje in notranje urejenosti ter razstavljenih artiklov še veliko rezerve v smislu povečanja svoje konkurenčnosti in kakovost celovite ponudbe storitev (prednakupnih, ponakupnih in dodatnih) je odvisna tudi od ustrezne izbire, usposabljanja, motiviranja in nadziranja prodajnega osebja.

Ob »nakupu« je potrebno upoštevati smernice:

- obnašati se moramo kot običajni potrošniki, vendar moramo pozorno spremljati kvaliteto storitev,
- ocenjevati moramo nepristransko, objektivno,
- oceniti moramo dostop, parkirišče, zunanost trgovine, vhod, urejenost izložbe, stekel trgovine,
- oceniti moramo notranjost prodajnega prostora,
- poiskati moramo oddelek pohištva, natančneje jedilnic,
- pozorni moramo biti na prehode med oddelki, na oznake do oddelka z jedilnimi mizami in stoli, preveriti moramo kriterije razporeditve posameznih jedilnih miz in stolov, ali so izdelki razporejeni po blagovnih znamkah,
- preveriti moramo ali so artikli z akcijsko prodajo razstavljeni posebej,
- preveriti moramo pozicijo artiklov, funkcionalno in izvorno urejenost prikazanih artiklov, kako je z oglaševanjem le-teh v samih trgovinah,
- preveriti moramo urejenost, osvetljenost prodajnih površin,
- kupovati moramo jedilno mizo iz belega hrasta s šestimi stoli, modernega stila po priporočilu trgovca ob upoštevanju najugodnejšega razmerja med kvaliteto in ceno,
- preizkusiti moramo artikle, usediti se na stole in ugotoviti udobje,
- pozornost moramo posvetiti cenam, cenikom ter označbam akcijskih cen,
- pozornost moramo posvetiti prodajnemu osebju, od začetne do končne interakcije.

Priporočila za čim boljše kognitivno mišljenje:

- zadnji dan pred prvim skrivnostnim nakupom bomo skupaj pregledali ocenjevalni list, razrešili bomo morebitne nejasnosti in uskladili mnenja,

- na dan nakupa, točneje pred samim nakupom, bomo večkrat dobro prebrali vsebino ocenjevalnega lista in tega scenarija,
- ocenjevalnega lista ne bomo nosili s seboj v trgovino,
- po končanem nakupu bomo čim prej izpolnili ocenjevalni list,
- morebitne pripombe bomo napisali na koncu,
- če na kakšno vprašanje ne bomo odgovorili, bomo napisali vzrok, posebej bomo opisali morebitna negativna ali pozitivna presenečenja,
- ocenjevalne liste bom pobral 14.05.2016.