

ТЕХНОЛОГИЯ MYSTERY SHOPPING СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ ...

Если возникает подозрение, что кто-нибудь имеет тайные, незаконные источники существования, к нему следует подослать шпиона...

*Из древнеиндийского трактата
«Артхашастра, или Наука политики»*

Каким образом можно точно и объективно оценить качество обслуживания в своей торговой сети? Для этого существует много методов, но самым эффективным считается mystery shopping («тайная покупка»).

Что же такое mystery shopping?

Не секрет, что качество обслуживания клиентов — один из основных факторов финансового успеха любого предприятия сферы услуг. К сожалению, выявить реальное положение дел в компании не так-то просто. Регулярные проверки не дают желаемого эффекта, так как утечка информации происходит всегда, и к появлению собственника все вычищено и отлажено, а администратор торгового зала привычно рапортует о высоких показателях или сетует на активизацию деятельности конкурента.

Традиционные опросы клиентов дорогостоящи и не всегда дают полную картину: есть люди, предпочитающие держать свое мнение при себе или не вдаваться в подробности.

Mystery shopping — метод маркетингового исследования, задача которого заключается в анализе и оценке качества обслуживания и организации процесса продаж на основании информации, полученной тайным путем. Преимущество метода — секретность и неожиданность проверки.

Под видом клиента в проверяемые компании засылаются специальные агенты (споттеры), которые, моделируя процесс покупки товара или получения услуги, собирают информацию о соблюдении стандартов обслуживания. Визит наносится инкогнито, и продавец не догадывается о том, что его проверяют. Каждый споттер имеет при себе анкету, составленную совместно с заказчиком, которую он должен заполнить по итогам общения с работниками магазина. Анкета заполняется «покупателем» сразу же после того, как он посетил магазин (фирму заказчика или его конкурента).

Кроме того, тайного покупателя можно использовать и для оценки умения персонала вести диалог по телефону, а также качества интернет-услуг (во время проверки обычно измеряется скорость и информативность ответов на запросы посетителей, оставленные на web-странице).

Предположим, менеджеры компании подозревают, что кто-то из сотрудников нечист на руку, но не знают, как поймать его на «месте преступления». Тайный покупатель — отличный инструмент проверки продавцов на честность.

Метод mystery shopping можно применять не только для оценки обслуживания в своей компании, но и для сравнения ее работы с конкурентами. Сравнить можно уровень обслуживания, цены и т. д.

В последнее время многие компании осознали важность мерчандайзинга. Удачное расположение товара в торговом зале позволяет увеличить объемы продаж в несколько раз, и производители не жалеют на это денег. Однако необходимо проконтролировать, насколько розница выполняет свои обязательства. Существуют программы розничного аудита, занимающие в mystery shopping особое место. Тайные покупатели оценивают наличие товара, его расположение в торговом зале, цену, POS-материалы и т. д.

Метод mystery shopping широко используется в рамках акций по стимулированию сбыта. К примеру, тайный покупатель задает продавцу вопрос о наличии товара, не указывая конкретную марку, и фиксирует, что ему предложит продавец. Если тот рекомендует марку, продвигаемую в рамках акции, тайный покупатель раскрывает себя и вручает продавцу приз (подарок, наличные деньги).

Метод можно использовать и для организации соревнования между подразделениями компании или дистрибуторами. Например, можно провести конкурсы: «Лучший супермаркет», «Лучший продуктовый / специализированный магазин» и «Лучший павильон».

Цели программы

Оценка методом «Тайная покупка» может быть полезна как для отдельных структурных подразделений предприятия, так и для позитивной динамики реализации ключевых бизнес-процессов. Например, для учебного центра это выявление слабых мест и их преодоление при помощи специальных программ обучения. Результаты исследования при помощи тайных покупателей ясно и недвусмысленно покажут, кого и чему надо учить (этике, методам установления контакта, умению слушать клиента и представлять товар, работать с возражениями). Появится реальная возможность оперативно определить эффективность используемых программ и необходимость в их корректировке. Тайные покупатели могут помочь не только в формировании тренинговой программы, но и в последующей весьма объективной оценке ее эффективности, качестве проведенного обучения персонала. Таким образом, mystery shopping позволяет эффективно осуществить:

- срез стандартов торгового поведения;
- проверку знания ассортимента, технических и качественных характеристик товаров;
- оценку уровня усвоения и применение знаний по технике продаж;
- оценку эффективности коммуникационного взаимодействия;
- оценку результативности работы с возражениями;
- выявление в продавцах-консультантах личного желания обучаться.

Вероятность присутствия тайного покупателя, а точнее — нежелание быть наказанным за плохое обслуживание проверяющего, способно легко и надолго **повысить мотивацию торгового персонала**. Эта задача может быть успешно решена путем открытости и своевременного обнародования результатов лучших работников, которые будут доведены до остальных сотрудников. Обновленная система мотивации способна:

- вдохновить продавцов на улучшение работы (зарождение духа соперничества между структурными подразделениями за лидерство, желание оказаться в числе номинантов на призы, поощрения, звание «лучший»);
- заинтересовать персонал в новом подходе к процессу продажи (через обнародование получаемых данных);
- стимулировать в каждом желание изменять методы работы, приближая их к более эффективным;
- собрать информацию для материальной мотивации (бонусы и минусы к зарплате);
- побороть безразличие.

Узнав результаты проверки с помощью тайного покупателя, продавцы сделают, как минимум, две вещи. Во-первых, начнут повышать свое профессиональное мастерство и осваивать прогрессивную технику продаж. Во-вторых, будут работать с большим усердием, поскольку каждый клиент, вошедший в торговый зал, будет восприниматься как проверяющий. А любому покупателю (независимо от того, тайный он или нет) будет оказан особый прием, что, в свою очередь, неизменно приведет к увеличению объема продаж, как к одному из основных результатов.

На основе отчетов споттеров будет несложно сделать вывод о роли каждого сотрудника в формировании уровня обслуживания покупателей. Кого надо повысить в должности, а кого отправить на переобучение. Часто карьера складывается лучше не у хорошего продавца, а у того, кто может пустить пыль в глаза начальнику. Тайным покупателям пыль в глаза не пустишь. Используя данные подобных проверок, руководство торгового предприятия получает реальную возможность для объективного принятия решений, касающихся применения адаптационных процедур и ротации персонала, а именно:

- о перемещении сотрудников на основе полученных данных по ключевым/проблемным структурным подразделениям;

- о понижении/повышении в должности;
- о выявлении перспективных сотрудников с отличными показателями уровня обслуживания.

Кроме того, руководство имеет возможность:

- анализировать вклад активных продавцов;
- получить картины внутриколлективного взаимодействия в магазине;
- приобрести дополнительную информацию для аттестации;
- выявить потенциальных наставников.

По данным компаний, практикующих метод «Тайная покупка» для стимулирования сбыта, объем продаж в период программы возрастают в два-три раза. Продавцы заинтересованы предлагать товар всем потребителям, ведь любой из них может оказаться тайным покупателем. Данный инструмент призван влиять на конечного покупателя посредством прямого воздействия на продавца, поскольку позволяет:

- превращать каждого посетителя в покупателя;
- составлять дополнительные данные портрета потребителя;
- выявлять пиковое время посещения;
- сравнивать политику компании с той, которую преподносят продавцы;
- выявлять иные нюансы (расположение торгового предприятия, видимость вывески, оформление торгового зала, изучение комплекса услуг и прочее);
- производить анализ условий в торговом зале для покупателей;
- осуществлять проверку соблюдения имиджа компании (форма, бейдж, девизы, ключевые фразы, аргументация позиции компании на рынке);
- составлять возможный портрет конкурентов;
- увеличивать лояльность целевой аудитории;
- иметь исчерпывающую обратную связь от покупателей;
- получать «живую рекламу» от постоянных и лояльных покупателей;
- объединять и устремлять действия всего коллектива магазинов к главной цели — качественному обслуживанию;
- активно информировать о лидерах и аутсайдерах;
- поддерживать корпоративный и коллективный дух.

Иными словами, активные мотивационные программы должны обеспечить позитивный образ клиентоориентированности компании.

От целей компании будут зависеть количество и частота посещений тайных покупателей, акценты в анкетах.

Обычно основная цель работы тайных покупателей — оценить уровень сервиса в компании с точки зрения покупателей, а оценив, внести коррективы в стандарты обслуживания.

Итак, процесс использования программы состоит из подготовки и проведения исследований, а также анализа результатов и разработки соответствующих рекомендаций. Рассмотрим их более подробно.

Подготовка

Подготовка программы проходит в несколько этапов, рассмотрим их более подробно.

1. Формирование критериев оценки торгового персонала путем разработки стандартов качественного обслуживания (совместно с учебным центром). Необходимо, например, определить, какое обслуживание будет считаться удовлетворительным, а какое хорошим или отличным. Недостаточно просто указать в оценочном бланке: «Хороший внешний вид», важно прописать конкретные факторы — наличие униформы, ее опрятность и т. п. Каждому критерию в соответствии с его значимостью присваивается определенный вес.

2. Разработка форм отчетности и сбора информации. Для обработки результатов исследования разрабатывается и утверждается анкета. Вопросы лучше использовать «закрытые», то есть предполагающие только ответы «да» или «нет», и оставить место для комментариев агента. Оценивание проводится в баллах по определенным критериям (лучше,

если шкала имеет больше пяти звеньев). При необходимости в анкету могут включаться чек-листы, в которых отмечено, какие марки и их ключевые свойства товара?? (это что??) упоминали продавцы.

Как правило, в своих отчетах тайные покупатели обязательно должны представить подробное описание продавцов, с которыми они общались и стенограмму беседы (лучше всего, если есть диктофонная запись). В этом случае возможные возражения руководителей «проколовшихся» отделов и самих нарушителей («Этого не было!») будут аргументировано парированы.

Согласно общим правилам, анкеты должны быть заполнены сразу же после того, как тайный покупатель завершил визит, тогда информация максимально развернута и достоверна. Подведение итогов производится раз в месяц.

3. Набор штата проверяющих в возрасте от 18 лет. Тайный покупатель должен иметь хорошую память, быть наблюдательным, объективным и непредвзятым, немного актером и импровизатором. Актером, чтобы вжиться в роль и быть убедительным. Иначе его могут раскрыть. Импровизатором потому, что, несмотря на имеющийся проработанный сценарий, разговор может пойти иначе, чем планировалось.

Вербовка в тайные покупатели во многом схожа с отбором в фокус-группы. Довольно часто людей привлекают через Интернет или по принципу снежного кома — через знакомых, родственников и т. д.

Далее следует решить, сколько тайных покупателей должно ходить по вашим магазинам. Это очень важно: чем больше выборка, тем достовернее результат. Но и расходы выше. Скажем, для того, чтобы охватить всю сеть (к примеру, 25 магазинов) с ежедневным посещением в течение месяца, понадобится штат тайных покупателей численностью около 5 человек, которые обойдут в среднем по 5 точек в день.

4. Подготовка проверяющих включает ознакомление с основными нормативами обслуживания и формирование моделей поведения, ситуаций, которые необходимо смоделировать, вопросов для беседы, определение списка объектов, на которые следует обратить внимание, времени и технологии заполнения анкет. Кроме того, потенциальным тайным покупателям необходимо показать, как пользоваться инструментами скрытой аудио- и видеозаписи (если предусматривается их наличие). И, наконец, для каждого из них придумывается «легенда»: кто он, откуда, как узнал о компании, зачем ему нужен товар и т. д. Более подробно прорабатываются с агентами провокационные моменты — например, если они должны попытаться получить скидку в обмен на предложение не оформлять документы.

Лучше выбирать «легенды», близкие к реальной ситуации. Наиболее удачной является ситуация, когда тайный покупатель сам нуждается в определенном товаре. В крайнем случае, можно сослаться на то, что покупка делается не для себя, а, например, для жены (косметика) или для мужа (запчасти). Незнание товара является частью «легенды», если необходимо оценить, как сотрудник будет общаться с клиентом-дилетантом. Высокомерное отношение к клиенту довольно распространено, частенько продавец явно или неявно демонстрирует: сначала разберись, что тебе нужно, а потом приходи.

5. Планирование посещений. Адресная программа составляется на основе географического сегментирования торговых точек в соответствии с маршрутными листами. Расписание визитов подставных покупателей должно совпадать по времени с основной волной обычных потребителей, а также покрывать «зоны затишья», чтобы оценить торговый персонал в обоих режимах работы. Исходя из этих критериев, определяется время и место посещения для каждого тайного покупателя.

Отчеты рекомендуется собирать еженедельно и после их анализа передавать необходимую информацию в содействующие подразделения, а также обнародовать ее раз в месяц в доступном виде на портале компании и посредством тематических информационных писем, чтобы сотрудники торговых точек видели динамику оценок их работы за истекший период.

6. Формирование пакета документов.

Для того, чтобы оценка (анализ) работы персонала прошли чётко, слаженно а также – с целью максимального исключения субъективного фактора, необходимо заранее подготовить ряд документов:

- договоры на оказание услуг (заключается между предприятием-Заказчиком и Исполнителем – тайными покупателями);
- инструкции для споттеров;
- система мотивации торгового персонала (позволяющая при необходимости поощрить или наказать);
- анкеты и чек-листы;
- маршрутные листы;
- бланки отчетов.

7. Создание сетевого ресурса и внутреннего PR. Необходимо осуществить поддержку направления дополнительными информационными ресурсами: на сервере рекомендуется создать страницу, посвященную активному обсуждению оценки, со следующими разделами:

- отзывы посетителей;
- ваше мнение;
- рейтинг.

На внутреннем портале компании каждому магазину выставляется итоговый балл (возможно, с дополнительными комментариями и рекомендациями по работе). Программное обеспечение должно давать возможность перемещения магазинов в соответствии с набранными данными, то есть, формирование рейтинга, в общедоступной таблице.

Анализ и рекомендации

1. Составление аналитических отчетов. После завершения исследования все анкеты обрабатываются в соответствии с заранее согласованной процедурой. На основании полученных данных составляется отчет, в котором должна присутствовать информация о каждом сотруднике, каждой точке, где проводилось посещение (сильные стороны и резервы развития), или дается общая характеристика эффективности работы продавцов-консультантов.

2. Подведение итогов и анализ результатов. Анкета заполняется после визита в каждую торговую точку, сдается руководителю направления еженедельно (например по понедельникам) (с имеющимися результатами на данный момент).

3. Последствия для розницы и общественный резонанс. После подведения итогов мы получаем список магазинов с низким уровнем сервиса (их рейтинг будет отрицательным и результат выделен красным цветом). К таким салонам могут быть применены следующие меры воздействия:

- дополнительное обучение всего коллектива (пересдача экзаменов);
- размещение информации о магазинах с низким уровнем обслуживания на портале и в информационных письмах.

Среди магазинов, занимающих лидирующие позиции в рейтинге, выделяется их определенное количество (например десять), которые награждаются (может быть принято решение о дополнительных выплатах в размере 10% оклада сотрудников).

Метод «Тайная покупка» максимально эффективен именно тогда, когда персонал знает о том, что подобные исследования проводятся, но не знает, кто именно будет оценивать их работу. Если после каждого такого посещения руководство принимает соответствующие меры к нарушителям дисциплины и вносит корректировку в работу компании, улучшение работы сотрудников наступит незамедлительно.

Что в итоге?

Решения, которые компании принимают после использования mystery shopping, могут быть как комплексными, так и локальными. Важно, чтобы результаты не остались без внимания.

Программы «Тайных покупок» особенно продуктивны, если имеют характер мониторинга. Самое оптимальное — повторять их раз в квартал. Можно также проводить раз в квартал по стандартной методике и ежемесячно, оценивая только один параметр, но более глубоко. Результаты исследований четко показывают недоработки и упущения в схеме работы с потребителем, поэтому виртуальные покупки необходимо делать не реже одного раза в год и лучше проводить на постоянной основе: если сотрудник компании знает, что его могут проверить в любой момент, как правило, он более ответственно относится к своим обязанностям.

Самыми распространенными результатами метода «Тайная покупка» являются:

- разработка системы качественного обслуживания клиентов. Она может включать стандарты сервиса, регламенты поведения, процедуры рабочих операций, формы и регламент заполнения документов и др.;
- решение о необходимости тренинга или даже его разработка. Во время обучения нужно фокусироваться на тех моментах, требующих улучшения. После серии тренингов, как правило, проводится очередная волна mystery shopping — теперь уже для оценки эффективности обучения;
- программа мотивации, разработанная по результатам mystery shopping. Можно ввести как систему премирования, так и штрафов, в основу которой должны лечь конкретные нарушения или, наоборот, достижения сотрудников, а также коэффициенты сервиса, присваиваемые продавцам по результатам проверки и до следующей волны mystery shopping.

Знание реального положения дел на предприятии и стремление к улучшению является обязательным условием успеха. Информация, полученная дирекцией методом mystery shopping, может быть ключом к пониманию того, что нужно предпринять, чтобы стать лучшим торговым предприятием.

Автор Людмила Стрельникова,
Практический психолог, бизнес-тренер,
Консультант по управленческому и кадровому консалтингу

Источник сайт <http://hrm.bz/stati>

Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>