

Как повысить эффективность бизнеса с помощью технологии mystery shopping?

О.А.Аульченкова, президент группы компаний NEXTEP (Москва)

«Организация продаж банковских продуктов» (№01/2008(05))

Трудно найти отрасль бизнеса, где качество сервиса не имеет значения, ведь любая сделка предусматривает процесс продажи и взаимодействие с клиентом. Здесь можно говорить об очень четкой закономерности: необходимость применения технологии mystery shopping (таинственный покупатель) обуславливается тем, в какой стадии развития находится компания и какова конкурентная среда.

Рынок и тенденции

Чем больше соперничество на рынке, тем в большей степени успех компании зависит от эффективной работы сервисного персонала. Кроме того, в ряде случаев сервис может представлять именно ту дополнительную выгоду для клиентов, которая склонит потребителя в пользу вашей компании. В частности, это актуально на сегодняшний день в банковском секторе бизнеса, в ситуации, когда для потребителя предложения различных банков мало отличаются по содержанию. Удивительно, но факт: только в 15% случаях розничные сети теряют своих посетителей из-за низкого качества товара или слишком высоких цен. Более же 70% тех, кто отказался от покупки товара в той или иной ситуации причиной своего действия назвали “неудовлетворительное качество сервиса”. Отдельно необходимо упомянуть и о том, что сегодня для многих людей шопинг превращается в один из видов досуга: важна не сама вещь, а процесс ее поиска и приобретения. Такие покупатели оказываются наиболее требовательными к качеству сервиса, и, если формат обслуживания их не устраивает, они просто отказываются от покупки.

Сегодня сервис является частью торгового предложения. Стандартных маркетинговых инструментов, позволяющих моделировать сервисные продукты, таких как фокус-группы или опросы, уже недостаточно. Необходимо выяснять, что именно вызывает у потенциальных потребителей определенные реакции непосредственно в процессе покупки. Технология mystery shopping позволяет видеть ситуацию такой, какая она есть в реальности в конкретный момент времени. Как показывает накопленный за годы работы опыт автора, в банках, где подобные исследования проводятся постоянно, качество сервиса значительно выше среднестатистического российского показателя, так как сотрудники привыкают к тому, что их работу оценивают и что требования к стандарту работы персонала постоянно растут.

Технология

Эффективность действия технологии заключается в прозрачности ее механизма: работу продавцов и консультантов проверяют сами клиенты. При этом совершенно неважно, что вы продаете — товар или услугу. “Таинственного покупателя” можно отправить как в продуктовый магазин, так и в отдел продаж VIP-путевок, в банк и на автосервис, в ресторан или в полет на самолете, на прием к стоматологу или в косметический салон. Получая от такого “обычного” посетителя обратную связь (в виде заполненной анкеты, диктофонной записи или интервью) о его опыте, приобретенном в процессе взаимодействия с персоналом «передней линии», вы видите ситуацию глазами вашего клиента.

Выводы, сделанные на основе результатов таких исследований, помогают эффективнее работать с клиентами, оптимизировать затраты на обучение и развитие персонала, внедрять эффективные системы оценки и мотивации персонала банка.

Опыт компаний, занимающихся постоянным мониторингом качества обслуживания и повышением качества обслуживания на основе данных мониторинга, показывает, что рост объема продаж в таких компаниях может возрасти в среднем на 40–60%. Есть разные формы сбора информации методом mystery shopping.

Первым по популярности является **непосредственно визит в точку продаж**. В процессе визита клиент вступает во взаимодействие с сотрудниками Банка, обращается за консультацией, приобретает услугу. Затем, как и во всех нижеперечисленных случаях, он делится своим опытом, наблюдениями и фактической информацией в анкете. До 20% визитов может совершаться с применением специального аудиооборудования (диктофона) и 1–2% — с применением видеозаписывающих устройств (скрытой камеры). Для совершения визитов «таинственные покупатели» проходят обучение, так как им предстоит работать по заранее разработанному сценарию и запомнить большое количество фактической информации в процессе своей работы. Анкета, которую должен будет заполнить таинственный визитер, может содержать до 100 вопросов по различным аспектам деятельности консультанта и продавца. Для визитов с применением записывающих устройств необходимо специальное обучение.

Следующим по популярности способом сбора информации является **оценка обслуживания на основе консультации по телефону (mystery calling)**. Эта форма исследования используется для оценки выполнения стандартов телефонного общения, принятых в банке. Как правило, здесь важны информация о скорости приема звонков, правильной последовательности и форме лингвистических сообщений, реакция на вопрос и умение правильно передать клиента специалисту по сформулированной проблеме. Во многих случаях телефонный оператор — это первый представитель банка, с которым встречается клиент. От того, насколько правильно произойдет первый контакт, какое первое впечатление будет сформировано, зависит решение клиента, продолжать дальнейшие отношения с этим банком или нет.

Интернет mystery shopping применяется в банках, предоставляющих свои услуги через Интернет. Основными объектами оценки выступают: поиск услуги по сайту, качество онлайн-консультации, удобство пользования сайтом и скорость обработки онлайн-заявки, оперативность сервисных служб, работа с возражениями и т.д.

В США исторически сложился еще один вид проверок, который часто включают в mystery shopping, — это проверка сотрудников на честность. Однако осуществление данной деятельности в США и странах Западной Европы требует наличия лицензии, так как в процессе проверки может возникнуть угроза жизни исполнителя. Поэтому проводятся такие проверки специализированными охранными, а не компаниями mystery shopping.

Деятельность провайдеров технологии по всему миру регулируется с точки зрения ответственности перед сотрудниками и клиентами правилами и этическими принципами, закрепленными в кодексе ассоциации провайдеров mystery shopping (MSPA), который принимают все компании, входящие в ассоциацию. В соответствии с кодексом агентства должны заботиться о безопасности таинственных посетителей (т.е. не могут отправлять их на задания, связанные с угрозой их жизни), о качестве и конфиденциальности собираемой информации, об обязательствах перед исполнителями, о нанесении вреда конкурентам при проведении исследований конкурентов.

Таинственные покупатели

Таинственным покупателем может быть любой человек, однако возможность его участия в тех или иных проектах зависит от таких критериев, как возраст, пол, доход, род деятельности, наличие автомобиля, и даже от некоторых достаточно специфических особенностей его внешности или здоровья.

При приеме на работу в профессиональных агентствах mystery shopping «таинственный

посетитель» обязательно проходит предпроектное обучение в форме тренинга и инструктажей.

Есть еще ряд важных требований к личности потенциальных «таинственных покупателей». Они должны обладать такими качествами, как внимательность, объективность, уравновешенность, ответственность и хорошая память. Такие характеристики важны, потому что оценка работы обслуживающего персонала должна быть объективной, не окрашенной личными эмоциями и уже сложившимся ранее мнением. Также в процессе визита человеку предстоит запомнить фактическую информацию (чистота, расположение материалов, количество визитеров и сотрудников в зале, количество информационной продукции и др.). От того, насколько верна будет эта информация, зависит общая оценка данной точки продаж.

Сотрудники

В центре внимания исследований mystery shopping всегда находятся сотрудники компании. Именно их деятельность подвергается проверке и оценке. Важно, чтобы персонал организации стал вашим помощником и видел для себя перспективы роста, совершенствования и развития. Обязательно необходимо включать в программы специальные блоки по работе с персоналом в целях формирования правильного понимания задач проекта, роли персонала и дальнейших шагов. Необходимо информировать персонал о результатах, а также обращать внимание сотрудников на те аспекты деятельности, которые у них получают высокую оценку, и на те, которые были оценены ниже нормы и требуют улучшения. Для менеджеров среднего и высокого звена такая информация также является важным инструментом оценки собственной деятельности и источником поиска новых форм развития и путей решения стоящих перед ними задач.

Работа с информацией

В результате проведения mystery shopping банк получает информацию, на основании которой ему предстоит принимать дальнейшие решения в отношении работы со своими сотрудниками. Качество сервиса никогда не может быть стопроцентным, поэтому любое исследование покажет какие-то недочеты. Важно не воспринимать их как сигнал к тому увольнению всего персонала. Ведь исследование проводится не для того, чтобы провести карательные меры, а для того, чтобы узнать, как повысить уровень сервиса, как сделать это лучше и эффективнее. Консультант или маркетинговое агентство может дать рекомендации, но руководство самого банка всегда лучше понимает внутреннюю среду и задачи организации. Результаты исследований — это дополнительная основа для принятия прежде всего управленческих решений. Именно поэтому при постановке задач на внедрение таких проектов в организации обязательно участие топ-менеджеров и сотрудников, которые понимают стратегические задачи банка и видят место каждого отдельного элемента в структуре организации. Самые значительные изменения в эффективности бизнеса происходят в тех случаях, когда программы «таинственный покупатель» находятся на контроле у руководства, директоров по персоналу, руководителей направлений продаж банковских продуктов

Что необходимо для грамотного и эффективного использования технологии **mystery shopping**

1. Определитесь с целями, задачами и исходной ситуацией

Прежде чем проводить исследование, определите, какого рода информацию вы хотите получить и как будете ее использовать.

Проанализируйте систему обслуживания клиентов в вашем банке: способствует ли она продажам и, если да, то как? Существуют ли у вас стандарты работы с клиентами? Хорошо ли ознакомлены с ними сотрудники? Понимают ли они, что требуется от каждого из них на

рабочем месте?

Попытайтесь оценить, какие положительные и не очень результаты есть в работе ваших сотрудников, которые обслуживают клиентов.

Определите цели по отношению к конечному потребителю и механизм, который позволяет эти цели доводить до персонала «передней линии».

Оцените соответствие результата поставленным задачам. Сегодня такое понятие, как KPI, знакомо всем, но не у всех работает.

Если стандартов не существует, то, прежде чем запускать mystery shopping, необходимо их закрепить.

В этом поможет пилотное исследование как один из источников информации о том, чего ожидает клиент и какая ситуация в торговом зале.

Необходимо также определить сотрудников, которые войдут в рабочую группу и систему информационных мероприятий для персонала.

2. Реально оценивайте ваши возможности

Для каждого периода определите приоритеты в работе над повышением уровня качества.

Запрашивайте только ту информацию, которую сможете использовать для принятия решений и внедрения изменений. Не старайтесь уместить в действия посетителя больше, чем он может сделать. Залог успеха «тайного» визита в том, чтобы он максимально совпадал с визитом среднестатистического покупателя. В противном случае вы получите срез поведения продавцов не с вашей целевой аудиторией, а с неким мифическим персонажем, которого сами же и придумали.

Объем анкеты, которую заполнит «таинственный покупатель» после визита, не должен превышать при самом сложном визите 100 вопросов. Этого достаточно, для того чтобы получить полную картину прохождения процесса покупки или консультации. Вопросы должны быть правильно сформулированы и быть понятны рядовому человеку. Вносите изменения в анкету только после достижения определенного уровня изменений в результатах работы.

3. Будьте партнерами со своими сотрудниками

Практика показывает, что максимальный результат от программ возникает тогда, когда персонал становится полноценным участником и партнером в реализации проекта.

Расскажите сотрудникам о целях исследования и о том, каков будет положительный эффект от его проведения. Если люди правильно проинформированы, четко понимают критерии оценки и систему обратной связи, уровень мотивации сотрудников заметно возрастает, а у линейного руководителя появляется удобный инструмент для контроля процесса, который, как правило, от него скрыт. Рассматривайте такие исследования не как инструмент получения информации с целью найти виновного, а как способ помочь вашим людям научиться работать лучше.

4. Последовательность

Исследование по технологии mystery shopping предполагает системный подход. Проводите замеры с одинаковой частотой. С каждым новым этапом вы увидите, как меняется ситуация, и сможете дальше принимать решения, нацеленные на изменения к лучшему. Полученные данные могут лечь в основу системы обучения персонала, быть частью оценки и аттестации, позволят проанализировать, какие именно факторы наиболее серьезно влияют на принятие клиентом положительного решения, что формирует комфортную среду и доверие у ваших клиентов.

5. Выбор профессионального партнера

Если вы решили реализовать проект по технологии «таинственный покупатель», серьезно подойдите к выбору партнера. Рассматривайте агентства не только с точки зрения организации полевых визитов, а как потенциального партнера и консультанта, который не просто организует визиты и сведет информацию, но и выявит неочевидные факторы, влияющие на коммерческую эффективность.

Пример**из****практики**

В результате одного из проводимых исследований выяснилось, что отделения компании, в которых старший менеджер находится в клиентской зоне постоянно, работают значительно лучше. Руководство этой компании по результатам исследования приняло решение ликвидировать кабинеты старших менеджеров во всех филиалах. Вот так неочевидное оказалось вероятным!

Выясните, какой опыт у агентства существует в данной области, какие проекты и для каких компаний реализовали сотрудники агентства, какие задачи стояли в проектах. Выясните наличие ресурсов. Например, если компания состоит из 6 человек и обещает реализовать проект на территории всей страны, необходимо поинтересоваться, каким образом будет это организовано. При масштабных проектах запросите информацию о структуре управления проектом. Сегодня важными критериями профессиональной подготовки партнера являются также наличие технической базы, собственные разработки в области аналитики, наличие системы контроля качества. Не поленитесь запросить рекомендации существующих клиентов и выяснить, какой длительности проекты проводит подрядчик, с какой частотой и какое количество внештатного персонала работает ежемесячно в компании. Информация о количестве ежемесячно совершаемых визитов, сложность профиля «таинственных покупателей» в проектах и география также помогут представить, насколько данный поставщик соответствует вашему представлению об идеальном партнере.

* * *

Mystery shopping звучит очень таинственно. И действительно, в данной технологии существует много профессиональных секретов и скрытых потенциалов. При более близком знакомстве с данной технологией покров таинственности спадает, секреты становятся знанием, и перед вами открывается бесконечный выбор возможностей применения самого метода и его результатов.

Подходите творчески к таким проектам, не бойтесь выдвигать гипотезы и экспериментировать, и тогда высокие результаты и удовлетворение от достигнутого не заставят себя долго ждать!