

Kulisy Mystery Shopping

tekst: Patryk Rutkowski

Mystery Shopping, czy jak kto woli, Tajemniczy Klient, jest metodą, która jest znana i powszechnie stosowana od ponad 70 lat. Począwszy od sprawdzania uczciwości doradców finansowych, dzięki niezwyklej skuteczności i dostępności nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych i audiowizualnych rozwinęła się do kompleksowych programów badania doświadczeń i satysfakcji klientów, we wszystkich branżach, gdzie istnieje bezpośredni kontakt na linii sprzedawca – klient. Co przesądza o jej skuteczności?

Na obraz firmy składa się jej wizerunek ukształtowany dzięki różnym technikom marketingowym oraz indywidualnym doświadczeniom danego klienta czy grupy. Wyobrażenia teoretyczne, ukształtowane np. za pomocą intensywnej reklamy czy dzięki działaniom PR, są zwykle obowiązujące tylko do czasu ich weryfikacji praktycznej w czasie bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami firmy. W zależności od tego, czy konfrontacja ta wypadnie pozytywnie czy negatywnie, opinia klienta może się umocnić lub zmienić w przeciwną. Klient mający bardzo dobre zdanie o firmie A, będzie miał jeszcze lepsze, jeżeli zostanie w sposób satysfakcjonujący obsłużony, albo też zacznie uważać, że firma

nie spełnia oczekiwań, jeżeli nie spełni jego osobistych potrzeb. Można zatem powiedzieć, że obraz firmy jest potencjalnie tak dobry, jak jej najmniej pewne ogniwo – pracownicy.

Oko klienta – pewniejsze

Właściciele i zarząd przedsiębiorstw od zawsze starali się poznać, jak ich organizacja jest oceniana przez klientów oraz jak ich zalecenia są przestrzegane przez szeregowych pracowników. W tym celu organizowali niezapowiedziane wizyty, często w przebraniu, by z bliska zaobserwować te wszystkie mikroprocesy, których byli ciekawi. Alfred Nobel osobiście nadzorował ok. 90 swoich fabryk i laboratoriów w 20 krajach, spędzając w podróży większość

czasu. Mystery Shopping usprawnia ten proces i czyni go bardziej efektywnym, ponieważ kontrole wewnętrzne, po pierwsze, są zwykle niezapowiedziane tylko w nazwie, po drugie, nie biorą pod uwagę szerszej perspektywy i różnych punktów widzenia, bo w każdej organizacji jest ograniczona liczba kontrolerów.

Lukę zapełniają tajemniczy klienci, którzy są nieznani firmie, zjawiają się niezapowiedzianie i nie mają żadnego osobistego interesu, by daną placówkę opisać lepiej lub gorzej. Punktem wyjścia jest tu założenie, że wystarczy potencjalnym klientom dać możliwość wypowiedzi, a spontanicznie i subiektywnie dokonają oceny. Zbierając dostatecznie dużo jednostkowych obserwacji, można otrzymać »»

» całkowity obraz, który będzie statystycznie istotny i trafny.

Mając do dyspozycji szczegółowe raporty, łatwo jest na ich podstawie poprawić słabe punkty oraz mocniej zaakcentować punkty mocne, o których istnieniu firmy często nawet nie wiedzą. Mystery Shopping – ujmując w skrócie – jest więc poszukiwaniem i tworzeniem przewag konkurencyjnych, bazujących na oczekiwaniach potencjalnych klientów. To klucz do sukcesu na rynku, niezależnie od branży.

Jak to działa w praktyce?

Obraz firmy uzyskany dzięki Mystery Shopping będzie tak dobry, jak dobre będą postawione pytania oraz zależeć będzie od tego, kto zostanie zapytany. Nieefektywne jest pytanie o opinie osób, które nie mogą być uważane za potencjalnych klientów, ponieważ, nawet jeśli ich spostrzeżenia będą ciekawe, nie będą one miały żadnego znaczenia w praktyce. Nie warto też stawiać pytań o sprawy, które mają trzeciorzędne znaczenie dla firmy: o ile ułożenie ubrań według kolorów może mieć znaczenie dla firmy odzieżowej, to dla banku ułożenie folderów według kolorów ma znaczenie znikome. Każda firma ma swój model biznesowy i tworzy pewne przewagi konkurencyjne, zgodnie z własnym know-how. Na tej podstawie szkoleni są pracownicy i na tym powinien być oparty program MS, czyli dobór kwestionariusza i podejścia, szczegółowy scenariusz itp. W chwili obecnej, w zależności od potrzeb, stosuje się kilka typów badań:

- Badania klasyczne – fizyczna wizyta tajemniczego klienta w placówce i działanie według ustalonego scenariusza.
- Badanie telefoniczne – zwane też Mystery Calling, czyli telefon do wybranej placówki i rozmowa na wybrany temat.
- Badanie online – badanie oparte na wykorzystaniu komunikacji elektronicznej i wykonanie ustalonego zadania.

▸ Badanie wideo – zwane też Video Mystery Shopping, czyli badanie klasyczne połączone z filmowaniem z ukrytej kamery.

Każda z metod zakłada dostarczenie szczegółowego raportu z uzyskanymi doświadczeniami z uwzględnieniem osobistej opinii badającej osoby. Dane z raportów indywidualnych są następnie przetwarzane i prezentowane w raportach zbiorczych, z których można wyłowić wyniki poszczególnych kategorii wyników. Ponieważ, z założenia, program Mystery Shopping jest projektem długofalowym, raporty zbiorcze są grupowane w raporty zbiorcze długookresowe, prezentujące tendencję wyników oraz ewentualnie skutki podejmowanych na bieżąco działań zaradczych i szkoleń. Po kilku latach programu osoby z działów operacyjnych wiedzą już o placówkach i rynku praktycznie wszystko i łatwo mogą ocenić, jakie działania odniosą jaki skutek i ile wartości dodanej mogą zapewnić klientom.

Efekt kulturowy

Efekt ubocznym programów MS jest wykształcenie specyficznej kultury organizacyjnej podporządkowanej obsłudze klienta. Włączenie wyników badań do systemu ocen i nagród dla pracowników tworzy wspólnotę interesów zarządu, pracowników i pośrednio klientów. Wyobraźmy sobie sytuację, że w firmie B badania tajemniczego klienta odbywają się raz w miesiącu w wieloletnim programie i są na bieżąco prezentowane pracownikom. Na podstawie wyników każdego miesiąca wypłacana jest nagroda pieniężna dla najlepiej ocenionego pracownika i menedżera, który zarządza najlepiej ocenioną placówką. Oprócz tego system motywacyjny przewiduje analogiczne nagrody półroczne i roczne.

Łatwo można zrozumieć, że w interesie każdego szeregowego pracownika będzie otrzymanie najlepszej oceny jak najczę-

ściej. W interesie menedżera będzie takie motywowanie i szkolenie pracowników, by niezależnie od konkretnego pracownika jego placówka była zawsze najlepsza. Ponieważ wizyty testowe są niezapowiedziane, jednakowo dobrze trzeba traktować każdego klienta, bo każdy może być tym tajemniczym. Dzięki temu zyskują także zwykli klienci, którzy otrzymują lepszą obsługę, a ta z kolei przekłada się na lepsze wyniki finansowe placówki. Mamy tu do czynienia z sytuacją, gdzie wszyscy wygrywają. Jednym z pierwszych szkoleń, jakie otrzymują nowi pracownicy największych firm detalicznych, w których programy MS działają od wielu lat, jest szkolenie, jak dobrze wypaść w badaniu tajemniczego klienta.

Napięte budżety działów operacyjnych

Ile to kosztuje? To najczęstsze pytanie firm, które dopiero zaczynają planować wprowadzenie programów MS. Odpowiedź na to pytanie zależy od stopnia skomplikowania badania, wybranego sposobu i liczby zamówionych badań. Profesjonalnie przeprowadzone badania klasyczne na rynku polskim kosztują zwykle od 30 do 50 euro. Cena całego programu jest zwykle iloczynem ceny jednostkowej badania i liczby przeprowadzonych badań. Dla średniej wielkości polskiej firmy posiadającej np. 100 placówek i zamawiającej jedno badanie w każdej placówce miesięcznie na okres jednego roku budżet roczny zamknie się w kwocie 36 000 euro – 60 000 euro, czyli średnio około 200 000 zł. To i dużo, i mało, w zależności od punktu widzenia. Jeżeli uzna się to za dodatkowy koszt, który po prostu wyjmie się z budżetu, jest to suma znacząca. Jeżeli natomiast spojrzeć się na to jak na inwestycję, ta sama kwota staje się bardzo niska, porównując koszty programu MS z kosztami marketingu. Jeżeli firma posiada budżet reklamowy,

polegający na przyciągnięciu klienta do sklepu, drobna część tego budżetu może być spożytkowana na utrzymanie klienta już zdobytego. Strata istniejącego klienta powoduje, że inwestycja w reklamę okazuje się bezcelowa.

Drugie podejście jest czysto operacyjne. Jeżeli koszt badań MS rozpatruje się nie jako koszt centralny, tylko przeniesie się go jako koszt operacyjny placówki, kwota 150 zł miesięcznie za badanie jest kwotą bardzo niską. Co więcej, jeżeli pozytywny efekt lepszej obsługi spowoduje zwiększenie sprzedaży tylko o kilka artykułów miesięcznie, dodatkowy zysk spowoduje, że program MS zwróci się natychmiast. Wartość dodana programów poprawy jakości obsługi klienta jest bardzo mierzalna i bardzo konkretna, w przeciwieństwie do innych działań marketingowych czy PR, gdzie efekty nie są tak oczywiste i kwantyfikowalne. Podejście inwestycyjne sprawia, że każdą firmę stać na dopasowany do jej potrzeb program MS, niezależnie od wielkości czy pozycji na rynku, pozwalając jej na agresywną konkurencję nawet z firmami większymi.

Nie zadbasz ty – konkurencja zadba!

Truizm, ale w praktyce często się o nim zapomina. Działy marketingowe i operacyjne wydają mnóstwo środków na przyciągnięcie klientów, którzy następnie zderzają się z twardą rzeczywistością – brakiem zainteresowania ze strony obsługi i niemiłą atmosferą. Budżet poniesiony na zdobycie klientów, którzy następnie zniechęcą się poprzez własne fizyczne doświadczenie, można uznać za czysty zysk konkurencji. Taki klient najprawdopodobniej dokona zakupu w sklepie konkurencji, który – szczególnie w centrach handlowych – jest na wyciągnięcie ręki. Mystery Shopping Providers Association (MSPA) sprawdziło na podstawie kilkuset tysięcy indywidualnych obserwacji

przyczyny rezygnacji klientów z danej firmy/marki. Były to:

- ▶ Niezadowolenie z obsługi – 68 proc.
- ▶ Niezadowolenie z produktu – 14 proc.
- ▶ Odejście do konkurencji bez wyraźnego powodu – 9 proc.
- ▶ Poszukiwanie alternatywnych ofert – 5 proc.
- ▶ Przeprowadzka – 3 proc.
- ▶ Śmierć – 1 proc.

Ta statystyka mówi sama za siebie. Co więcej, firmy zwykle nie wiedzą, że ich klienci są niezadowoleni, ponieważ średnio tylko 4 proc. z nich pisze oficjalne skargi lub kontaktuje się z centralą w inny sposób. A już na pewno każdy niezadowolony klient przekaze swoje niezadowolenie dalej – swoim znajomym, rodzinie, kolegom z pracy, pogarszając ogólny wizerunek firmy. Ta prawidłowość w skrajnych przypadkach może prowadzić nawet do bojkotu. W dłuższym okresie może to mieć katastrofalny skutek dla firmy, który na pewno wykorzysta konkurencja, podkreślając słabe punkty przeciwnika i porównując je ze swoimi mocnymi.

Kwestią wartą zaznaczenia jest również fakt, że bardzo często agresywnie konkurujące firmy zamawiają program MS dla największych konkurentów, oczywiście ich o tym nie informując.

Przykład

Firma A uruchamia program MS dla siebie, by sprawdzić swoje mocne i słabe strony, następnie zamawia analogiczne badania dla firm B i C, które stanowią największe zagrożenie na rynku. W niedługim czasie firma A ma komplet informacji o działaniach konkurentów i o doświadczeniach klientów zarówno własnych, jak i tych, którzy wybierają konkurencję. Z takimi danymi firma A bezlitośnie wykorzystuje wszystkie słabe punkty konkurencji, tworząc na tej podstawie własne przewagi konkurencyjne. Zanim firmy B i C zorientują

się w sytuacji, podział rynku wygląda już całkiem inaczej.

Popularność Mystery Shopping

Programy MS, ze względu na wysoką skuteczność oraz relatywnie bardzo niską cenę, cieszą się rosnącą popularnością w krajach, gdzie gospodarka rynkowa ma długie tradycje, a konkurencja między firmami jest wysoka. Według badania MSPA z 2004 roku, w samych tylko Stanach Zjednoczonych przeprowadzono ponad 8 milionów badań testowych, wartość rynku oceniona została na 600 mln dolarów, z rocznym wzrostem rzędu 11,1 proc. Największym powodzeniem cieszyły się badania w handlu detalicznym (16,8 proc. ogólnej liczby badań), w bankowości i usługach finansowych (14,2 proc.), gastronomii (11,8 proc.) i na stacjach benzynowych (11,8 proc.).

W Polsce do badań Mystery Shopping podchodzi się jeszcze z nieśmiałością i pewnym niedowierzaniem. Wielu menedżerów mało o nich słyszało, inni nie przywiązują do nich większej wagi. Z programów MS korzystają tylko największe firmy, z dużą ilością placówek, jednak badania wykorzystywane są raczej jako dodatkowa forma kontroli pracowników niż jako platforma do poznawania i zdobywania nowych przewag konkurencyjnych. Sytuacja ta się jednak powoli zmienia. Na rynku pojawiają się nowoczesne i odważnie zarządzane firmy handlowe i usługowe, których agresywne i prokonsumenckie działania zmieniają zastany porządek. Na pytanie, czy można obejść się bez programu Mystery Shopping, odpowiedź jest prosta – można, ale wtedy rezygnuje się z najprostszej i najtańszej drogi do sukcesu. □

Patryk Rutkowski, Country Manager,
International Service Check
p.rutkowski@internationalservicecheck.com