



# Mystery Shopping

## улучшает обслуживание в ресторанах Fast Food

Тенденцией последнего времени стал возрастающий интерес рестораторов к рынку быстрого питания, что может объясняться относительным насыщением верхнего и среднего сегмента ресторанного рынка. Если первые ресторанные проекты в Украине были ориентированы на состоятельных людей, то сегодня наибольший потенциал, по мнению многих экспертов, находится в области развития ресторанных сетей быстрого питания. Рост рынка и расширение ресторанных сетей fast food неизбежно приведет к увеличению конкуренции между операторами. Борьба будет происходить как за новых сторонников питания вне дома, так и за существующих клиентов. Какими же инструментами могут пользоваться рестораны быстрого питания в конкурентной борьбе? Вот основные из них:

- кухня, меню;
- расположение ресторанов;
- качество обслуживания;
- цены;
- интерьер;
- атмосфера;
- популярность и имидж сети ресторанов.

В данной статье рассмотрим качество обслуживания. Возможности этого фактора в конкурентной борьбе украинских ресторанов fast food практически не использованы. Следует заметить, что возможности эти огромны. Под качеством обслуживания понимаем выполнение стандартов работы персонала, обеспечения чистоты, соблюдение правил мерчандайзинга, выкладки и презентации блюд, музыки, скорости обслуживания и пр. Обеспечивать и поддерживать качество обслуживания наиболее трудно.

### СТАНДАРТЫ СЕРВИСА

Гораздо проще разработать уникальную концепцию меню или внутреннего дизайна ресторана, чем обеспечивать каждодневное выполнение каждого стандарта сервиса в конкретном ресторане сети. В связи с ростом сетей и ужесточением конкуренции в ближайшем будущем наибольшее внимание украинские рестораторы на рынке фаст-фуд станут уделять стандартизации процессов обслуживания клиентов. Усилия рестораторов будут направлены на все большую детализацию стандартов обслуживания, контроль их выполнения и использование результатов мониторинга в системе оценки эффективности работы заведений.

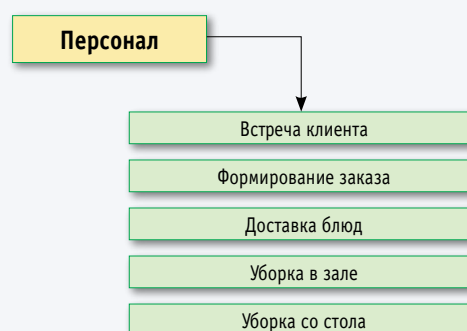
Если посмотреть на зарубежный опыт, то процесс обслуживания посетителей уже давным-давно стандартизировали (как и другие

важные бизнес-процессы). Можно выделить некую универсальную структуру правил обслуживания, регламентирующих следующие аспекты сервиса:

- внешний вид ресторана, вывеска, витрины, прилегающая территория;
- чистота — зал, столики, санузел и пр.;
- освещение и интерьер;
- мерчандайзинг (выкладка блюд, оформление прилавка, рекламные материалы);
- работа персонала (встреча клиента, расчет на кассе, доставка, уборка в зале);
- внешний вид персонала;
- качество и внешний вид блюд.

Стандарты могут включать несколько сотен пунктов. Так, компонент «чистота» или «персонал» регламентирует десятки конкретных стандартов, объединенных в несколько подгрупп.

### Пример 1. Структура стандартов обслуживания



1. Сотрудник ресторана, находясь в зале, должен наблюдать за столиками гостей и быть поблизости, при необходимости помочь им, вовремя убрать посуду, ответить на вопросы и т.д.
2. Сотрудник ресторана при уборке посуды со столиков, должен быть вежлив и предупредителен.
3. Сотрудник ресторана должен попросить у гостей разрешения, прежде чем убрать пустую посуду.
4. Сотрудник ресторана, убирая пустую посуду со столика, где сидят гости, должен предложить им заказать еще какое-либо блюдо.

или:

### Пример 2. Структура стандартов обслуживания



В идеальном случае стандарты обслуживания формируются с учетом пожеланий клиентов, выявленных в ходе специальных исследований, концепции конкретной сети ресторанов и с использованием опыта зарубежных коллег.

Очень важно проверить каждый стандарт сервиса на соответствие представлениям посетителей об «идеальном» обслуживании в ресторанах данного формата.

### ВЫПОЛНЕНИЕ СТАНДАРТОВ

Факт наличия «идеальных» стандартов в сети фаст-фуд вовсе не означает, что они будут выполняться. Как и для любого бизнес-процесса, необходима не только его стандартизация, но и система контроля ее выполнения. Иначе такой набор стандартов превратится в «секрет фирмы», о котором мало что известно персоналу или с которым персонал может особо не считаться. Каким образом успешные сети фаст-фуд (и иностранные, и отечественные), обеспечивают выполнение стандартов обслуживания в своих ресторанах? Ответом является программа Mystery Shopping, направленная на контроль за их выполнением с помощью людей, посещающих рестораны в роли обычных клиентов.

Практически все сети ресторанов быстрого питания на Западе используют Mystery Shopping как инструмент контроля выполнения стандартов, мотивации персонала и выявления недостатков в обслуживании. Постепенно эта методология привлекает внимание отечественных рестораторов.

### Определение

Метод Mystery Shopping (тайный покупатель) заключается в оценке качества обслуживания с помощью специалистов, посещающих магазин (ресторан, банк) в роли покупателя. Оценка производится на основании предварительно разработанных критериев, в соответствии с подробным сценарием поведения «тайного покупателя». Такие «инкогнито» подбираются с учетом демографического профиля и стиля жизни реальных клиентов предприятия. Информация о качестве сервиса используется для контроля, мотивации и обучения обслуживающего персонала компании.

В США действуют около 500 специализированных агентств Mystery Shopping, около 10 млн американцев внесли себя в общенациональную базу тайных покупателей. В Европе рынок Mystery Shopping делает только первые шаги и крупных специализированных компаний сегодня около 10. В США, Европе, Латинской Америке и Азии работают региональные ассоциации провайдеров Mystery Shopping.

В крупной ресторанной сети в США типичной будет следующая ситуация: каждый ресторан получает несколько оценок тайного покупателя в месяц; такой контролер посещает ресторан под видом обычного клиента — заказывает блюда, общается с персоналом, обедает, ничем не выделяясь из потока других посетителей. Однако, покинув ресторан, он, в отличие от остальных клиентов, не идет по своим делам, а заполняет оценочную форму, в которой отмечает, какие стандарты были выполнены, какие — нет. Он заметит, соответствовала ли температура сэндвичей стандарту (иногда Mystery Shoppers используют цифровые термометры), сколько салфеток ему положили в пакет, сопровождалось ли улыбкой общение, какие дополнительные блюда предложил сотрудник, были ли чисты столики, не было ли мусора и пр. Выполнив еще два-три визита, «ревизор» вернется домой и введет всю информацию на сайт агентства, по заказу которого он трудится. Через несколько часов эти сведения будут отправлены в рестораны, которые были оценены. Вся информация, как индивидуальные оценки, так и обобщенную статистику, увидит не только руководство и персонал каждого ресторана, но и топ-менеджмент сети в главном офисе.

Эти сведения повлияют на распределение бонусов между менеджерами ресторанов, на их карьерный рост — лучшие будут вознаграждены и получат перспективу роста, к худшим будут применены санкции. На основании десятков тысяч таких анкет руководство компании примет решение об увеличении штата уборщиков, о проведении учебной сессии для персонала по качеству встречи посетителя, об увеличении тиража рекламных листовок или внесет изменение в рецептуру приготовления блюд.

Спустя 2-3 недели тайный покупатель получит компенсацию за расходы в ресторане (за заказанные блюда), передвижение (бензин) и дополнительную оплату за услуги по оценке сервиса.

### ПОДГОТОВКА И ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММЫ MYSTERY SHOPPING

Существует алгоритм разработки и внедрения программы Mystery Shopping, применимый для любой сети ресторанов.

#### 1. Разработка инструментария

Агентство Mystery Shopping в тесном взаимодействии со специалистами ресторанной сети разрабатывает инструментарий, основанный на стандартах данной сети и включающий чек-листы, фиксирующие выполнение/невыполнение стандартов, сценарий поведения тайного посетителя (сколько времени проводить в ресторанах, какие именно блюда заказывать и на какие аспекты сервиса обращать внимание). Будут выбраны инструменты объективного измерения контроля процесса обслуживания (скрытая аудио-, фото- и видеозапись).

#### 2. Определение параметров программы

Разрабатываются маршрутные листы, география программы, определяется, в какое время тайный покупатель будет посещать рестораны (утром сразу после открытия, час пик и т.д.), рассчитывается необходимая выборка на период. Как правило, плотность оценок колеблется от 1 до 6 в месяц на каждый ресторан.

#### 3. Разработка Интернет-платформы

Агентство Mystery Shopping разрабатывает для сетей ресторанов систему Интернет-отчетности, включающую предоставление заказчику on-line персонализированных оценок обслуживания, с указанием имени сотрудников, обслуживающих клиентов, предоставление обобщенной статистической информации о сервисе в сети в целом и в каждом ресторане, а также рейтинги ресторанов в режиме реального времени. Эта Интернет-платформа позволит ресторанам получить аудио- и видеозаписи, фотографии визуальных аспектов обслуживания, отсканированные копии чеков и т.д.

## 4. Определение профиля и подбор таинственных покупателей

Сеть ресторанов предоставляет агентству портрет своей целевой аудитории:

- возрастная структура,
- стиль жизни,
- род занятий,
- образование,
- уровень дохода и т.д.

На основе этих данных агентство рекрутирует таинственных покупателей, максимально схожих по своим характеристикам с реальными клиентами данной сети фаст-фуд. Это так называемая процедура *matching*: приведение в соответствие людей, выполняющих оценку, с профилем действительной клиентской базы.

**5. Разработка системы и использование результатов мониторинга.** Параллельно с процедурой подготовки программы *Mystery Shopping* агентство и заказчик разрабатывают систему использования результатов мониторинга в ресторанной сети, которая может включать:

- список номинаций за качественный сервис (например, лучший менеджер или кассир);
- систему начисления бонусов к основной зарплате, как рядовым сотрудникам, так и линейным менеджерам;
- план проведения учебных мероприятий по выявлению недостатков обслуживания и т.д.

## 6. Подготовка и обучение таинственных покупателей

После рекрутирования и отбора таинственных покупателей агентство проводит для них тренинги, подготавливая к специфике проекта. В Украине наше агентство всегда опирается на персональную



подготовку: серию инструктажей и тестирований таинственных покупателей перед их допуском к проекту.

## 7. Презентация программы персоналу сети

Если ресторанная сеть не проводила раньше программу, то будет проведена презентация персоналу программы *Mystery Shopping*. Цель этого этапа — построение правильных ожиданий персонала от программы *Mystery Shopping*. Например, создание образа программы как инструмента поощрения лучшей практики в области сервиса, а не поиска ошибок и увольнения провинившихся.

**8. Старт мониторинга.** Практикуется повседневное использование информации таинственных покупателей о работе сети ресторанов фаст-фуд. Следует отметить, программа *Mystery Shopping* эффективна лишь при постоянном использовании. Некоторые сети ресторанов на Западе многие десятилетия используют *Mystery Shopping*.

**9. Регулярное подведение итогов.** Проводится встреча с провайдером *Mystery Shopping*, например ежеквартальная коррекция и обновление программы. Часто, особенно на этапе запуска, практикуются регулярные встречи сотрудников агентства *Mystery Shopping* с заказчиком для обсуждения пожеланий рядового персонала к программе и устранения впоследствии проблемных моментов.

## ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

Ресторанная сеть не может успешно функционировать без программы *Mystery Shopping*. По нашим наблюдениям, все заведения быстрого питания в Украине сегодня в каком-то виде используют *Mystery Shopping* — либо проводят оценки своими силами (*in-house*), нанимая знакомых, друзей и пр., или обращаются в агентство (*аутсорсинг программы*). Критерием успеха программы является качество ее выполнения по всем составляющим. По нашему опыту, программа, реализуемая силами самой ресторанной сети, неэффективна. Почему? Есть несколько причин.

- Политические сложности: персонал не доверяет оценкам, выставленным людьми, близкими к руководству компании.
- По мере роста сети возрастают логистические проблемы: подбор, тестирование, организация работы таинственных покупателей.
- Сложность контроля качества информации, предоставляемой таинственными покупателями.
- Неправильное позиционирование, формирование имиджа программы *mystery shopping* внутри компании, среди обслуживающего персонала компании. Например, имидж *mystery shopping* как инструмента шпионажа за персоналом и наказания провинившихся.
- Часто программы *in-house* обходятся дороже, чем тот же проект на основе *аутсорсинга*.

С другой стороны, специализированное агентство оперирует обобщенным опытом десятка подобных проектов, использует соот-

## Mystery Shopping в Швидко®

С февраля 2005-го сеть ресторанов Швидко® приняла решение поручить специализированному агентству свою программу *Mystery Shopping*, охватывающую сегодня 11 заведений *fast food* в Киеве.

Цель проекта — увеличение лояльности посетителей к бренду Швидко®, а задачи — поддержание высокого качества обслуживания и усовершенствование системы мотивации персонала. Важными характеристиками проекта являются принципы *pop-stop* и *online*, дающие возможность оперативно контролировать человеческий фактор, свойственный рынку быстрого питания.

Для реализации проекта *Mystery Shopping* в Швидко® разработана Интернет-платформа, с помощью которой каждое заведение сети Швидко® и топ-менеджмент компании ежедневно получают оценки обслуживания в ресторанах с сайта провайдера агентства *Marketing Lab™*.

Оценка сервиса таинственными покупателями охватывает основные компоненты стандартов обслуживания, существующих в сети, например встреча клиента, формирование заказа, скорость обслуживания, предложение дополнительных блюд, чистота и пр. Результаты оценки, кроме выявления возможностей улучшения сервиса и фокусировки обучения, используются в системе мотивации и стимулирования труда обслуживающего персонала, поэтому каждый сотрудник в Швидко® заинтересован в наилучшем обслуживании клиентов ресторана — как это сформулировано в корпоративных стандартах сервиса.

Марина Рымаренко, бренд-менеджер ЗАО «Швидко-Украина», отмечает: «С начала существования сети Швидко®, а в этом году нам исполняется пять лет, была внедрена программа «Таинственный покупатель», которая выполнялась собственными силами. 2004-2005 гг. стали переломными для нас, мы вышли на качественно новый этап развития, поэтому сотрудничество с компанией *Marketing Lab™* стало логичным продолжением выбранной стратегии качества и профессионализма».

Алексей Цысарь, директор *Marketing Lab™*: «Динамичный рост сети ресторанов Швидко® обусловил решение руководства передать программу *Mystery Shopping* внешнему провайдеру. *Аутсорсинг Mystery Shopping* — характерная тенденция всех растущих сервисных сетей, в том числе в ресторанном секторе. Программа *Mystery Shopping* для Швидко® полностью отвечает современным мировым стандартам в *Mystery Shopping* в ресторанной отрасли: например, отчетность через Интернет, персонализация оценок сотрудников, детализация оцениваемых аспектов сервиса и т.д.»

ветствующее программное обеспечение, упрощающее логистику, особенно процессы отчетности. У агентства более широкие возможности подбора и обучения таинственных покупателей, и, как ни удивительно, услуги внешнего провайдера обходятся заказчику дешевле — за счет экономии масштаба, ведь у агентства одновременно выполняются десятки подобных проектов. Наконец, нужно учесть возможности агентства по использованию скрытой аудио-, фото-, видеозаписи, предоставляемые клиенту через Интернет. Неудивительно, что абсолютно все ресторанные сети в странах Запада перекадывают организационное бремя Mystery Shopping на плечи внешнего провайдера.

Какие ошибки подстерегают рестораторов при реализации программы Mystery Shopping? Вот несколько типичных рисков, способных свести на нет результативность программы:

- низкая скорость обратной связи: недостаточно быстрая доставка информации к руководству ресторана, в результате персонал не доверяет оценкам таинственных покупателей, что снижает мотивационный эффект программы;
- качество информации: если информация, предоставляемая таинственными покупателями, по каким-либо причинам недостоверна или неточна, Mystery Shopping не только не приведет к улучшению сервиса, но и будет способствовать ухудшению атмосферы в коллективах ресторанов и увеличению текучести кадров;
- непрофессионализм таинственных покупателей: случайно подобранные и плохо обученные «ревизоры» не смогут оценивать сервис с точки зрения клиента. Часто им не удается скрыть свою идентичность как таинственных покупателей. Постоянное «узнавание» их персоналом приведет к необъективности оценок (поскольку не будет оцениваться обслуживание в типичной ситуации) и, как следствие, к неприятию программы Mystery Shopping сотрудниками ресторанов;
- оценка как повод для репрессий: наибольший риск Mystery Shopping заключается в использовании оценок для наказаний, увольнений и репрессий. Программа Mystery Shopping должна восприниматься персоналом как позитивный и полезный инструмент обратной связи, как способ сделать свою работу лучше и поднять собственный профессиональный уровень. Mystery Shopping должен ассоциироваться с возможностью получить справедливую оценку и поощрение — это, наверное, самое главное правило в Mystery Shopping.

### ЧИСТАЯ ВЫГОДА

Итак, какие именно выгоды несет программа Mystery Shopping для ресторанов fast food? Наиболее важные из них:

- контроль визуальных аспектов работы ресторана: чистота, вывеска, витрина, выкладка блюд и оформление дисплея и прочее.

- персонифицированный контроль персонала: все оценки фиксируют имя работника — это позволяет внедрить индивидуальную ответственность за высокий или низкий уровень обслуживания и персонифицировать мотивационные мероприятия;
- усиление мотивации персонала к обслуживанию клиента, к более дисциплинированному выполнению стандартов сервиса;
- диагностика работы персонала для последующего обучения — выявление аспектов, где требуется дополнительное обучение;
- диагностика проблемных зон в операционных аспектах работы заведения и других аспектах сервиса, не связанных напрямую с взаимодействием персонала и клиентуры; например, программа Mystery Shopping позволяет определить, хватает ли рекламных буклетов в ресторанах, с правильной ли температурой подаются блюда, достаточно ли освещения;

## Абсолютно все ресторанные сети в странах Запада перекадывают организационное бремя Mystery Shopping на плечи внешнего провайдера

- системное управление сервисом в сети ресторанов — руководство сети получает инструмент контроля и управления сервисом в каждом заведении в любой момент времени, по каждому аспекту обслуживания;
  - Наконец, главная выгода от программы Mystery Shopping — неуклонный рост качества обслуживания, увеличение уровня выполнения стандартов в каждом из ресторанов.
- Эмпирические данные, как зарубежные, так и основанные на опыте Marketing Lab™, свидетельствуют, что с момента запуска программы Mystery Shopping в сети ресторанов фаст-фуд качество сервиса улучшается в среднем на 12-15% и на 20-25% к концу года. Следствием этого является увеличение лояльности клиента, уровня рекомендаций и рост продаж в сети.

Не возникает сомнения в том, что качество обслуживания клиентов фаст-фуд будет становится определяющим фактором при выборе клиентом заведения. На фоне стремления рестораторов к обеспечению качественного обслуживания своей клиентуры Mystery Shopping станет незаменимым инструментом контроля и улучшения качества сервиса на рынке быстрого питания в Украине. **Ъ**

✉ Алексей Цысарь,  
директор агентства Marketing Lab™  
(ООО «Сервисные Системы»)  
[www.marketing-lab.com.ua](http://www.marketing-lab.com.ua)

### Фрагмент анкеты Mystery Shopping

РАЗДЕЛ	Е	ПЕРСОНАЛ				
ПОДРАЗДЕЛ	Ез	Расчет	ДА	НЕТ	Н/О	№
Сотрудник четко назвал сумму Вашего заказа			<input checked="" type="radio"/> 0,5	<input type="radio"/> 0		108
Сотрудник ввел сумму в кассовый аппарат			<input checked="" type="radio"/> 0,5	<input type="radio"/> 0		109
Сотрудник назвал Вам сумму сдачи			<input checked="" type="radio"/> 0,5	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 0,5	110
Сотрудник выдал Вам сдачу (бумажные купюры и монеты одновременно) вместе с чеком, положив их на монетницу			<input checked="" type="radio"/> 0,5	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 0,5	111
Сотрудник действовал оперативно, быстро			<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0		112
Насколько Вы удовлетворены работой сотрудника при формировании заказа?			Крайне НЕУДОВЛЕТВОРЕН <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input checked="" type="radio"/> 1 Полностью УДОВЛЕТВОРЕН			113