

➔ Опыт применения технологии «Таинственный покупатель»

Высокая конкуренция на рынке подталкивает предприятия розничной торговли к проведению углубленных исследований качества работы продавцов. Контроль за реализацией корпоративных стандартов способствует улучшению качества обслуживания, удержанию лояльных клиентов и привлечению новых, что в целом, повышает уровень продаж



Елена Кравченко,
директор компании
«Бизнес. Маркетинг.
Технологии»
(Киев, Украина)



Мария Дорижко,
руководитель службы
управления персоналом
компании «Торговый
дом «Гелиос»
(Киев, Украина)

Мystery shopping («тайна покупки») или *Mystique shopper* («таинственный покупатель») — метод маркетинговых исследований, широко применяемый во всем мире для оценки работы торгового персонала. Результативность исследования во многом зависит от уровня профессионализма экспертов: чтобы сделать качественную оценку, нужны не только компетентные интервьюеры, но и квалифицированные аналитики. Долговременный эффект компания будет иметь только при системном применении методики *mystery shopping*, когда на основе полученной информации разрабатываются корпоративные обучающие программы. Существуют два подхода при проведении этих исследований:

- 1) в качестве «таинственных покупателей» выступают люди разных возрастных групп (не имеющие специального образования), прошедшие предварительный инструктаж;
- 2) в роли «таинственных покупателей» работают психологи-консультанты.

Заказчик (Мария Дорижко):

Наша компания «Гарт-С», в состав которой входят сети магазинов «Белая Ворона», «Копилка» и *La Cuisine*, сделала ставку на главное конкурентное преимущество — высокое качество обслуживания клиентов и узнаваемый стиль работы продавцов.

Мы предельно ясно и четко описали корпоративные стандарты обслуживания, организовали обучение сотрудников, направленное на их исполнение. На аттестации продавцы показывали безупречные знания. Но как обстоит дело в реальном общении с покупателем? Разовые проверки не позволяли увидеть целостную картину. Родственники и знакомые, ко-

торых мы вовлекли в «хождение по магазинам», давали весьма противоречивые и субъективные отзывы. Ситуация осложнялась тем, что наши магазины находятся в разных регионах...

Тогда возникла идея отправить специально проинструктированного «тайного покупателя». Стали поступать данные из каждого магазина. Но насколько объективна информация, которую может собрать один человек? Как ее проверить, как сравнивать данные по разным сетям, из различных регионов? Для нас было очень важно прояснить все эти вопросы, поскольку в итоге «операции» мы хотели получить оценку работы не только управляющего магазином, но и регионального директора и его заместителя по торговле. Мы поняли, что без помощи профессионалов не обойтись...

Консультант (Елена Кравченко):

К работе в проектах по оценке качества сервисных услуг привлекаются как прошедшие предварительный инструктаж обычные люди (типичные представители различных групп покупателей), так и профессиональные психологи-консультанты. Выбор интервьюеров во многом определяется целями исследования и особенностями рынка, на котором работает торговая компания.

«Обычные» «таинственные покупатели» хорошо оценивают качество обслуживания при продаже продуктов массового спроса. Предварительно ознакомившись с корпоративными стандартами компании, они фиксируют выполнение или невыполнение каждого из стандартов и общее впечатление от контакта с продавцом. В отчете о проверке дается информация о качестве выполнения корпоративных стандартов по каждому сот-

руднику, по секциям и по магазинам в целом; приводятся индивидуальные значения признаков и общие частоты. Основным преимуществом этих экспертов является относительно невысокая стоимость оценки. В числе недостатков – ограниченный спектр задач и небольшой объем получаемой информации. Поскольку к работе в качестве «таинственных покупателей», как правило, привлекают студентов, пенсионеров, работников госучреждений, их оценки имеют оттенок своеобразного «социального фильтра», особенно если речь идет об услугах и продуктах, предназначенных для более обеспеченных людей. К тому же продавцы обычно легко опознают подобных экспертов.

Привлечение профессиональных психологов эффективно при оценке товаров и услуг, предполагающих высокую ориентацию на клиента. При этом эксперты оценивают не только выполнение корпоративных стандартов и качество работы торгового персонала на каждом этапе продажи, но и коммуникативную компетентность продавцов. Отчет включает информацию о том, какие стандарты выполняются, о вкладе каждого этапа продажи в общую удовлетворенность покупателя, об эмоциональном настрое персонала, о количестве и «качестве» ошибок.

Кроме того, эксперты предоставляют дополнительные рекомендации по разработке программ обучения, предложения по совершенствованию корпоративных стандартов и рекомендации по совершенствованию технологии продаж.

К недостаткам метода следует отнести более длительный срок, необходимый для обработки информации и относительно высокую стоимость проведения исследования.

При реализации этого проекта компания-заказчик выбрала вариант оценки с приглашением на роль «таинственных покупателей» профессиональных психологов. Это стало основой получения глубокого качественного среза информации.

Заказчик:

Опыт показывает, что на подготовку успешного проекта тратится больше усилий и времени, чем на его реализацию. В нашем случае подготовительный этап заключался в интенсивной работе консультантов как с документами (регламент работы продавца, стандарты

обслуживания), так и с представителями службы персонала и сотрудниками розничных сетей «Белая Ворона» и «Копилка». Они детально проанализировали ситуацию и уточнили требования к желательному поведению работников магазина. Отвечая на вопросы консультантов, мы прояснили для себя приоритеты в оценке качества обслуживания, увидели ошибки, допущенные при разработке стандартов.

В процессе совместного обсуждения проблем мы пришли к новому пониманию целей и задач нашей компании, нашли нетривиальные решения для многих проблем (ликвидировали «узкие» места). Итогом совместной работы стали очень подробные формы для экспертной оценки продавцов-консультантов магазинов «Белая Ворона» и «Копилка».

Консультант:

Следует подчеркнуть, что успех всего проекта зависит от качества проведения исполнителем каждого из промежуточных этапов, тесного взаимодействия консультантов с представителями заказчика. В данном случае успеху способствовал высокий профессионализм сотрудников отдела персонала, наладивших эффективную коммуникацию с проектной группой: требуемая информация поступала к нам очень оперативно.

Согласовав с заказчиком цели и задачи исследования и ознакомившись с корпоративными стандартами обслуживания, мы приступили к составлению оценочных бланков. Если при их разработке не предусмотреть критериев оценки той или иной компетенции продавца, то итоговая оценка будет неполной. Не менее важно стандартизировать оценоч-

Эксперты-психологи оценивают не только выполнение корпоративных стандартов на каждом этапе продажи, но и коммуникативную компетентность продавцов

О КОМПАНИИ

Компания «Бизнес. Маркетинг. Технологии» специализируется на маркетинговом и управленческом консалтинге с 2002 года. Основные направления: исследования рынков; услуги по продвижению торговых марок; управленческий консалтинг; диагностика, подбор, обучение и развитие персонала.

Компания «Гарт-С» основана в 1995 году. Свой бизнес начала с оптовой торговли товарами бытовой химии, парфюмерии и косметики в Мариуполе (Донецкая область). В настоящее время ООО «Гарт-С» входит в состав группы компаний «Торговый дом «Гелиос». Она управляет тремя торговыми сетями «Белая Ворона», «Копилка» и *La Cuisine* (71 магазин в 11-ти городах семи областей Украины). Компания специализируется на розничной торговле товарами бытовой химии и косметикой. Численность персонала — 1 тыс. человек.

ные шкалы, что позволяет экспертам однозначно интерпретировать полученные результаты.

Поскольку в каждом населенном пункте — свои особенности во взаимоотношениях между людьми, отличные от «средних по стране» ценовые ожидания и т. п., при проведении *mystery shopping* наиболее эффективны эксперты, проживающие в данном городе. Особых сложностей с отбором экспертов (в соответствии со спецификой товарных групп), их обучением и распределением между ними сценариев покупки у нас не возникло. В рамках этого проекта визиты «тайнственных покупателей» проводились в Киеве, Одессе и Донецке.

На подготовку успешного проекта тратится больше усилий и времени, чем на его реализацию

Еще на этапе планирования важно было таким образом выстроить график посещения магазинов, чтобы повторная оценка работы одного и того же продавца различными экспертами проводилась через определенное время. Это позволяет уменьшить влияние случайных факторов и получить более объективную оценку. Для получения объективной оценки работы кассиров нужно было предусмотреть совершение пробной покупки, а также разработать соответствующие шкалы оценки.

В ходе реализации проекта оценивалось качество работы продавцов и кассиров. Все наши эксперты получили деньги для совершения пробных закупок и дисконтные карточки торговой сети. При этом эксперты смогли оценить выполнение кассирами одного из стандар-

тов обслуживания (они обязаны каждому покупателю задавать вопрос: «Есть ли у Вас карточка?»). Кстати сказать, это оказался удачный маркетинговый ход для привлечения новых потребителей — самих экспертов. В результате каждый эксперт, как правило, совершал покупку на сумму, превышающую размер пробной закупки, кроме того, наличие карточки стимулировало их и после окончания проекта посещать магазины сети.

Изначально при оценке работы кассиров не предполагалась оценка их коммуникативных навыков и эмоционального настроения. Но оказалось, что именно внимание и доброжелательность кассира закрепляет желание клиента вновь посетить магазин. Впоследствии это было учтено при доработке корпоративных стандартов.

Заказчик:

При проведении оценки для нас важна, в первую очередь, максимальная объективность результатов исследования, поэтому одним из основных требований к консультантам было обоснование и подтверждение каждого полученного вывода. При проведении оценок эксперты описывали конкретные примеры и случаи (причем указывали, как часто они наблюдаются), а также заполняли ряд документов. Сам факт грядущей проверки мы не скрывали от персонала, а вот конкретные даты, на которые планировалось посещение магазинов «тайнственными покупателями», держали в секрете.

Консультант:

Объективность процедуры оценки гарантировалась тем, что каждый эксперт при сдаче заполненных бланков интервью должен был обосновать свою оценку. Если оценки были явно завышены или занижены, супервайзер корректировал их в ходе обсуждения с экспертом.

При составлении аналитического отчета очень важно не только максимально полно изложить собранный фактаж, но и грамотно интерпретировать полученные данные, выявить закономерности, учесть запросы «адресата»:

- ✓ Для топ-менеджера компании важнее получить краткие выводы о ситуации в целом и конкретные рекомендации.

- ✓ Управляющего интересует уровень обслуживания в его магазине, какое место магазин занимает в общем рейтинге, а также как выполняются кор-

ОБ АВТОРЕ

Кравченко Елена Евгеньевна окончила факультет социологии и психологии Киевского государственного университета им. Т. Г. Шевченко (специальность «психология», «социология»). Консультант по маркетингу и организационному развитию. Карьерный путь — от специалиста по подбору и обучению персонала до директора по маркетингу ЗАО «Холдинговая компания «Издательство «Блиц-Информ». С 2002 года — директор и соучредитель компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии».

Доришко Мария Владимировна окончила Харьковский национальный университет (специальность «психология»). Участвовала в программе *Human Resources Management — Human Resources Development*. Профессиональный опыт: психолог ОАО «МК «Азовсталь» (Мариуполь); заместитель директора по персоналу компании «Гарт-С». В настоящее время — руководитель департамента управления персоналом Торгового дома «Гелиос».

поративные стандарты каждым конкретным продавцом.

✓ Для руководителя службы управления персоналом интересны как общие результаты и рейтинги магазинов, так и фактические данные по каждому магазину и сотруднику. Ему нужны подробные и обоснованные экспертные заключения, поскольку на базе полученных оценок разрабатывается план обучения торгового персонала на следующий год.

Более глубокий срез информации дает анализ коэффициентов корреляции и регрессионный анализ.

При подготовке отчета мы не только указали на наличие определенных недостатков в работе (например, на каких именно этапах и по какой причине снижается удовлетворенность клиента), но и предложили пути их устранения.

Заказчик:

Для бизнеса в первую очередь важен результат, но процесс общения с грамотным экспертом тоже открывает новые перспективы. Руководство компании удовлетворено полученными результатами исследования «Таинственный покупатель». Мы увидели свои сильные и слабые стороны, получили независимую, объективную, компетентную оценку уровня обслуживания в магазинах «Копилка» и «Белая Ворона» и конкретные рекомендации по улучшению его качества.

При подготовке проекта и обсуждении результатов мы внимательно пересмотрели наши стандарты обслуживания, а затем дополнили их и частично изменили. Особенно удачными можно считать «находки», которые позволили выработать желаемые поведенческие шаблоны для оперативного персонала торговых сетей.

Очень полезными оказались рекомендации о более четкой формулировке основной цели контакта с покупателем для продавцов-консультантов: *стимулирование покупки либо формирование лояльности* (к конкретному магазину и в целом к нашим торговым сетям).

После итогового обсуждения мы приняли план первичного обучения продавцов-консультантов (стажеров), что уже дает ощутимые результаты. По результатам исследования была разработана детальная программа обучения персонала для магазинов каждого города.

В целом, проведенное по методике *mystery shopping* исследование позволило компании:


- ✓ разработать планы работ для региональных представительств (с учетом слабых и сильных сторон каждого магазина);
- ✓ структурировать и дополнить стандарты обслуживания покупателей торговых сетей «Белая Ворона» и «Копилка»;
- ✓ разработать процедуры первичного обучения продавцов-консультантов;
- ✓ доработать требования к должностям «продавец-консультант» и «кассир».

Проведение независимой экспертизы качества обслуживания особенно важно для тех торговых компаний, которые находятся на этапе разработки и «обкатки» корпоративных стандартов обслуживания. Здесь помощь экспертов трудно переоценить. Учиться на своих ошибках в наше время достаточно дорого, гораздо эффективнее – пригласить консультанта. Специалист «со стороны» быстрее увидит «узкие места» в обслуживании покупателей и даст рекомендации, основанные на богатом опыте «полевой» работы в конкретном регионе, в конкретном сегменте рынка.



При составлении аналитического отчета очень важно грамотно интерпретировать полученные данные

РЕКЛАМА



БІЗНЕС
МАРКЕТИНГ
ТЕХНОЛОГІЇ

Від можливостей до ефективності

Відкриті тренінги компанії «Бізнес. Маркетинг. Технології» у 2007 р.

ДАТА	ТРЕНІНГ	Цільова аудиторія	ТРЕНЕР
16-17 листопада	«Маркетингова стратегія: алгоритм побудови, техніки і методи пошуку нових можливостей»	Спеціалісти з маркетингу, начальники відділів маркетингу та збуту	Олена Кравченко бізнес-тренер, бізнес-консультант
23-24 листопада	«Керівництво подіями/Event Management»	Співробітники відділів маркетингу, реклами, PR- та HR-спеціалісти	Ірина Кравченко бізнес-тренер, керівник івент-проектів
11-13 грудня	«Тренер як лідер групи»	Внутрішні та зовнішні тренери, спеціалісти з навчання персоналу	Леонід Богданов бізнес-тренер, оргконсультант

Докладнішу інформацію Ви можете знайти на сайті: <http://bmt-consult.com.ua>
та отримати за телефонами: 409 23 89, 409 24 95, 452 13 62