

Метод Тайный покупатель — от инструмента аудита к системе управления качеством обслуживания

Как работает метод Тайный покупатель? Каковы конкурентные преимущества этого инструмента? В каких случаях без него не обойтись? Как эффективно использовать результаты исследования? На вопросы портала ТрейдМаркетинг.РУ отвечает Елена Филякова, генеральный директор компании «SQI Менеджмент». Компании более 15 лет, она работает в 732 городах России, провела уже более 6000 российских и международных проектов. Столь богатый опыт позволяет Елене Филяковой давать рекомендации не только относительно оценки качества обслуживания клиентов, но и как наилучшим образом использовать результаты исследования, как мотивировать сотрудников розничных точек улучшать качество работы.

Метод Тайный покупатель — один из инструментов контроля качества обслуживания клиентов, а также качества проведения промоакций для конечного потребителя. В чем заключается конкурентное преимущество привлечения сторонних тайных покупателей по сравнению с другими инструментами проверки?

— Как альтернативу методу Тайный покупатель используют или внутренний аудит компании, или расшифровку с камер видеонаблюдения, или обратную связь от реальных клиентов («нравится/не нравится»). В случае внутреннего аудита, как показывает практика, оценки обычно завышены. Особенно это наглядно, если можно сравнить результаты внутреннего аудита и сторонних тайных покупателей по одинаковому чек-листу. Когда проверяют «свои люди», включается внутренняя психологическая система скидок и объяснений (понятно, почему немножко недотянули). С этой точки зрения Тайный покупатель — более объективный метод, потому что тайные покупатели, по сути, являются «фотографами»: фиксируют ситуацию. Они не являются заинтересованными в том, какую оценку получит розничная точка по результатам проверки, и не интересуются причинами невыполнения стандартов. Поэтому чем лучше составлен чек-лист, чем четче прописаны критерии оценки (вопросы должны быть составлены так, чтобы на них можно было ответить только «да» или «нет»), тем объективнее оценка тайного покупателя.

Если говорить о возможностях использования различных достижений технической мысли для контроля линейного персонала, то они хороши как дополнение к «Mystery Shopping», но не самостоятельно. Во всяком случае, сегодня. Метод Тайный покупатель заточен на оценку взаимодействия сотрудников розничных точек с посетителями в период получения последними клиентского опыта. Этим он ценен: обратной связью о выполненных стандартах от носителя кли-

ентского опыта. С этой позиции, например, выхоленный анализ видеозаписей происходящего в торговом зале в течение рабочего дня даст гораздо меньше информации. Можно, конечно, оборудовать хорошими видеокамерами все рабочие места банковских операционистов или продавцов, работающих за прилавком, и фиксировать полный рабочий день каждого из них. Бесспорно, это отличный инструмент контроля. И очень дорогой. Помимо оборудования, кто-то должен отсматривать видеоматериал, заполнять на его основании отчеты, анализировать результаты... При этом понятно, что для линейного персонала торговых залов так оборудовать рабочие места, кроме кассы, — невозможно.

Одно из преимуществ метода Тайный покупатель — возможность соединить объективную и субъективную оценку качества обслуживания клиентов. Так, тайные покупатели отвечают на вопросы чек-листа о выполненных/ невыполненных стандартах и описывают свои впечатления от посещения. Эти субъективные мини-эссе предоставляют информацию для качественного анализа ситуации, позволяя отследить клиентский опыт. Бывают ситуации, когда сотрудник во время обслуживания клиента плохо выполнил стандарты, предписанные компанией, но клиент — счастлив, ему помогли совершить удачную покупку. Или наоборот — все стандарты выполнены формально, иногда с равнодушием, граничащим с вежливым хамством, и у покупателя не возникло ни малейшего желания совершать покупку или возвращаться сюда снова.

В каких случаях следует прибегать к услугам тайных покупателей?

— Метод Тайный покупатель — незаменимый инструмент для розничных сетей. И чем обширнее сеть, чем больше магазинов, химчисток или банковских отделений — тем он полезнее. Потому что из центрального офиса практически невозможно отследить все, что происходит на периферии. Известно, чем дальше от центра, тем вольготнее себя чувствуют сотрудники.

Если начинать использовать данный метод, то лучше это делать сразу после окончания обучения персонала — видно, как полученные знания и навыки используются на практике. Или в случаях, когда обучения долго не было, — до тренингов, чтобы понимать, где слабые места, — и после — оценить, как усвоили.

Какие задачи вы помогаете решать ритейлерам и держателям торговых марок?

— Метод Тайный покупатель — гибкий инструмент. Стандарты взаимодействия сотрудников с клиентами — достаточно живая материя. Конку-



рентное преимущество получают те компании, которые очень чутко реагируют на изменения потребительского поведения. И стандарты в идеале должны все время корректироваться, даже на уровне расставления акцентов. Например, в кризис очень важны дополнительные продажи и необходимо «дожимать» покупку. И руководители требуют это от своих продавцов. Но не менее важно не перегнуть палку. Навязчивые, агрессивные, жесткие продажи, затяжное предложение дополнительных, неинтересных товаров и продуктов могут отпугнуть любого клиента. Качественный анализ впечатлений тайных покупателей дает полезную информацию, позволяет лучше чувствовать ту грань, которую продавцам нельзя переступать. Интересно, чем сильнее негативные эмоции у тайных покупателей по поводу обслуживания, тем подробнее их комментарии.

Если чутко реагировать на запросы клиентов, то какие-то стандарты будут постоянно меняться. Этим измененным стандартам нужно обучать сотрудников и потом по результатам обучения проверять, как усвоено. Я называю это «тонкой настройкой».

Мы с вами, похоже, уже перешли к вопросу, как использовать результаты вашего аудита. Как ваши клиенты могут оценить эффективность ваших услуг?

— Вопрос достаточно сложный, я объясню почему. Я из своего опыта знаю, что зачастую этот метод используется достаточно формально. Владелец говорит, что тайный покупатель — это круто, давайте делать. Исследование проводится, результаты есть на портале в личных кабинетах всех заинтересованных в компании-заказчике лиц, но никто не занимается анализом и внедрением результатов. Такой чисто формальный подход принесет мало пользы. Как любой инструмент, он будет эффективен, если с результатами обходиться грамотно.

А как грамотно использовать метод Тайный покупатель? Как эффективно воспользоваться полученными данными, как разработать программы, мотивирующие продавцов?

— Наше исследование должно быть поводом к дополнительному инструктажу персонала. Также мы рекомендуем увязывать результаты оценки тайных покупателей с мотивацией сотрудников.

При этом наиболее эффективной является система бонусов, не штрафов. Зачастую бывает так, что сотрудник неудачно «попал» на тайного покупателя, плохо выполнил стандарты, и его одного по результатам депремируют или, если это не первый раз, увольняют. Согласно европейской и мировой практике, это в корне неверно. Причем неверно дважды. Результаты оценок тайных покупателей будут эффективны, если, во-первых, они «работают на премию» и, во-вторых, относятся не к конкретным сотрудникам, обслуживавшим тайных покупателей, а ко всему коллективу торговой или сервисной точки во главе с ее руководителем. Потому что все они — одна команда.

Еще один важный момент, на который мы обращаем внимание наших клиентов, — стабильность обслуживания. Особенно в кризисный период покупатели резко теряют приверженность к тем или иным розничным точкам и начинают искать лучшие условия, лучшие скидки, лучший сервис. Поэтому, когда человек несколько раз приходит в один и тот же магазин, например, ему важно, чтобы обслуживание было одинаковым. Более того, если это сеть, обслуживание должно быть примерно одного уровня во всех точках. Потому что, если в одном магазине меня обслужили просто «Восторг, восторг!», я на другой день прихожу сюда же или в другой магазин этой сети, и там меня обслуживают очень плохо, разочарование побеждает. Очень велика вероятность, что такой человек потеряет лояльность к сети и будет искать что-то другое. Лучше добротное, но стабильное обслуживание, чем в одних точках превосходящее ожидания клиента, а в других — разочаровывающее. Для любой компании, тем более розничной, нет ничего хуже разочарованного клиента.

Могли бы вы привести пример оптимальной методологии ваших проверок и успешного использования их результатов?

— У нас есть опыт десятилетнего сотрудничества с крупной розничной сетью, которая за это время сильно разрослась по всей России и продолжает расти. Проверки мы проводим ежемесячно в каждой точке. Но если говорить совсем про идеал, то лучше проводить три проверки в одной точке в месяц.

Но это же должно быть недешево!

— Да, это идеал практически недостижимый. Но есть компромиссный механизм. Мы используем так называемые «джокерские проверки». В сети каждая точка проходит обязательную проверку. А затем 10% всех точек проверяются еще раз, и никто в сети не знает, кто будет проверен дважды. Это позволяет держать всех сотрудников все время в рабочем тоне.

Например, розничная точка прошла проверку в начале месяца. Очень хорошо, если сотрудников сразу ознакомили с результатами проверки, чтобы сделать работу над ошибками. Если сотрудники знают, что их могут проверить еще раз, и непонятно, когда, они будут продолжать работать так, как от них требуется.

Некоторые компании проводят не одну такую джокерскую проверку. Это дает мощный инструмент контроля в течение всего периода проверки. После этого по результатам суммарной оценки насчитывается бонус или премия к основной зарплате и не только тем сотрудникам, которые попали под проверку, а всей точке вплоть до руководящего состава.

Елена, спасибо большое за советы по использованию модного, а при желании и очень эффективного инструмента контроля качества работы персонала розничных точек — метода Тайный покупатель. ✨

Ирина Толмачёва



Выпускающий редактор: Елена Филякова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2016 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г. Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.

