Дмитрий ЛЯЩЕНКО,

редактор, журнал «Современные страховые технологии»

«ТАИНСТВЕННЫЙ КЛИЕНТ» ПРИХОДИТ В БАНК

Методика Mystery Shopping давно используется для оценки уровня сервиса предприятий розничной торговли и ресторанов. Не так давно ее стали применять и в банковской сфере.

Живая оценка

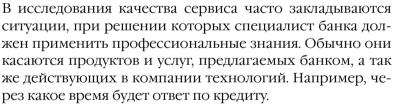


Mystery Shopping (таинственный покупатель) — это исследование с использованием специально подготовленных сотрудников («покупателей») для анонимной оценки качества обслуживания, работы персонала и ряда других критериев.

Первые запросы на оценку методом «тайный покупатель» стали появляться в России в 1999 году. Начиная с 2003 года, стало возможным говорить о серьезном применении метода. Оправдав надежды экспертов, технология прижилась на отечественном рынке, проникнув во все сферы бизнеса, где кипят страсти и разыгрываются драмы с участием двух сторон - клиентов и персонала. Заимствованный на Западе способ контроля сумел пробраться и на закрытую территорию – в банки. К подобным проверкам здесь прибегают реже, чем в розничной торговле или ресторанном бизнесе, но тенденция существует, а главное – метод разработан и готов к действию. Обращаться за услугами «таинственных покупателей» имеет смысл, если продажи вдруг, по непонятной причине, падают, клиенты уходят, поведение сотрудников начинает вызывать подозрения. Mystery Shopping также помогает сравнить качество обслуживания в разных банках (в том числе, и в конкурентных) и обкатать новые корпоративные стандарты. Однако и это не полный список всех возможностей технологии. «Таинственный покупатель» (или, в случае банков, «таинственный клиент») — это инструмент, а как будут его применять и что выявлять с его помощью, зависит от требований заказчика.

Как работают ваши сотрудники, пока вы их не видите

У каждого банка своя стратегия развития, поэтому цели исследований обычно индивидуальны. Однако можно легко выделить общие вопросы, актуальные для всех. Прежде всего, оценка уровня подготовленности персонала. Так, по словам Елены Тепловой, ведущего консультанта направления Service Quality Index¹, консалтинг-центр «ШАГ», навыки делового общения оцениваются в ситуациях обычного контакта и в ситуациях, когда «виртуальный клиент» приходит с претензиями. В первом случае проверяются навыки делового общения и активных продаж, а во втором – кроме профессиональной вежливости и доброжелательности – грамотность и корректность предлагаемых шагов по решению проблемы.



«Таинственные посетители» обращают внимание на инициативность сотрудника и его готовность выявлять потребности клиента. После того, как сотрудник определил, что нужно клиенту, он должен предложить оптимальное решение. Отмечаются скорость обслуживания и, если проверяющему пришлось провести время в очереди, – комфортабельность условий для ожидания.

Вернувшись со встречи, «таинственный клиент» заносит полученные ответы в специальный опросный лист. В общие результаты проверки, как правило, включают индекс удовлетворенности от полученной консультации или услуги.



¹ Service Quality Index (SQI) – методика измерения уровня обслуживания, разработанная консалтинг-центром «ШАГ» (Прим. ред.)

Диаграмма 1. Активность консультанта на этапе выявления потребностей

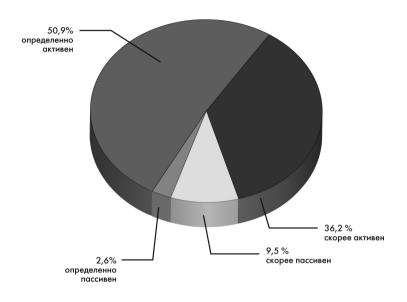
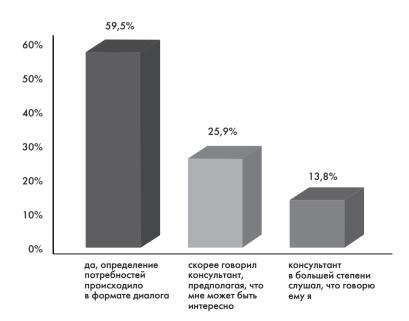


Диаграмма 2. Выяснение интересов клиентов в формате диалога



Дальше дело за программным обеспечением и аналитиками, которые определяют уровень соответствия знаний сотрудника заданному банком стандарту.

В качестве примера приведем диаграмму1 и диаграмму 2, предоставленные Группой компаний NEXTEP.

Приоритеты определяет заказчик

Возможны несколько путей взаимодействия заказчика и компании, реализующей услугу Mystery Shopping.

Первый путь – заказчик самостоятельно формулирует задачи, а консультант предлагает оптимальное решение и создает правильный и достаточный набор инструментов. Второй путь – заказчик и исполнитель вместе определяют список задач.

Ситуацию комментирует Надир Алимов, управляющий партнер ООО «Сервисмэн–ТК»:

- «Как правило, клиент, впервые обратившийся в нашу компанию, не осведомлен обо всех показателях, которые можно проверить при помощи технологии Mystery Shopping. Допустим, поступает запрос проверить клиентоориентированность. Мы предлагаем проверить еще и профессиональные навыки. Аппетит, как говорится, приходит во время еды. Можете проверить чистоту в зале? Хорошо, давайте. Дисциплину? Принято. Поэтому в анкету мы включаем все существующие пункты, предоставляя заказчику самостоятельно выбирать, что ему подходит». Логично, что в первую очередь проверяется то, что банк считает для себя приоритетным.
- Если акцент сделан на сервисе, то оценивается работа фронт-лайн персонала
- Если стоит задача снизить отток клиентов и повысить их лояльность, то важным становится получение «обратной связи» от клиентов и работа с внутренними технологиями
- Если компания провела набор и обучение персонала и необходимо понять, насколько усвоены конкретные навыки тогда список критериев ограничивается этими параметрами.



Основной упор делается на наиболее востребованные услуги или на самые стратегически важные для банка, а также на сезонные предложения.

Достаточно часто банки заказывают проведение сравнительного анализа уровня обслуживания клиентов в офисах конкурентов и своих собственных. По словам Оксаны Аульченковой, президента Группы компаний NEXTEP, структура проведения такого исследования отличается от программ, направленных на оценку только собственной организации. Поэтому здесь важно точно определить параметры, по которым будет проводиться мониторинг.

Проверка сервиса – процесс практически бесконечный. Вряд ли у компании получится единожды выстроить систему и в дальнейшем отказаться от проверок, надеясь, что все будет хорошо. Как правило, организации, применившие Mystery Shopping, через какое-то время повторно обращаются к технологии. Цели исследования корректируются по результатам полученных изменений.

Рассказывает Елена Теплова:

«Если компания хочет отслеживать динамику исполнения стандартов или динамику удовлетворенности клиентов, то перечень параметров оценки не должен сильно меняться от одной волны оценок к другой – в противном случае мы начинаем сравнивать «мух» и «котлеты». «ШАГ» предлагает клиентам разбить критерии оценки на два типа – постоянный «костяк» и та часть, которая может меняться раз от раза. В 2003 году мы предложили, например, методику SQI, которая содержит перечень таких основных критериев сервиса. Используя ее, можно отслеживать динамику по основной части и сравнивать результаты с конкурентами».

По словам Оксаны Аульченковой, в банковской сфере период работы с одним набором анкет составляет в среднем год. Затем, основываясь на анализе изменений в организации, вносятся изменения в программу исследования и ставятся задачи на следующий период. Технология оценки сервиса по системе Mystery Shopping предполагает длительную и регулярную работу, включающую

следующие этапы: оценка работы сотрудников, затем анализ, внедрение специальных мероприятий с целью изменения, оценка изменений и так далее.

Таинственный клиент - кто он?

Ключевая задача исследования – посмотреть на уровень сервиса глазами типового клиента. Кто же становится агентом, которого отправляют выявить недостатки сервиса?



Чтобы проверить, как сотрудники банка работают с клиентами, «таинственному клиенту» совершенно нет необходимости быть экспертом в банковской сфере, утверждают в Группе компаний NEXTEP. Напротив, он ничем не должен отличаться от обычного посетителя, которого консультант видит ежедневно.

В Консалтинг-Центре «ШАГ» считают, что «тайный покупатель» должен соответствовать согласованному между компанией-исследователем и банком-заказчиком портрету типичного клиента. При этом в портрете учитываются: социально-демографические показатели, уровень дохода, потребительское поведение. Например, консультироваться по автокредиту пойдет человек, у которого есть машина и который хотел бы поменять ее на новую. Перед выходом на задание «тайных покупателей» инструктируют, но их основное отличие от «просто клиента» – они знают, что именно будут оценивать.

Перед отправкой на задание

До того, как отправить агента на исследование, компанияисполнитель составляет для него анкету, отвечающую поставленной задаче. Вопросы заранее согласовываются с заказчиком, обычно они основаны на внутренних стандартах банка. Например, «сотрудник поздоровался?». Ответ предполагается в формате «ДА\НЕТ» (иногда используется вариант «НЕТ ОТВЕТА»). В конце анкеты часто предлагается оценить по пятибалльной системе субъективное восприятие обслуживания и точку продаж



в целом. Количество вопросов определяется спецификой поставленных задач, но редко превышает 50 — больше «тайный покупатель» физически не сможет оценить за одно посещение. Этим же объясняется и примерная длительность стандартной проверки — не более часа, иначе агенту тяжело запомнить все пункты. Если проводятся отраслевые исследования, к типовой анкете добавляются специфические вопросы, отражающие отраслевые особенности.

Так, к примеру, для исследования качества обслуживания в банках при получении информации об условиях кредитной карты Консалтинг-Центр «ШАГ» использовал несколько анкет:

- получение информации на сайте банка (отдельная анкета)
- обслуживание по телефону (отдельная анкета)
- качество обслуживания в отделении банка (отдельная анкета).

Последняя анкета включала следующие критерии:

- легкость доступа в отделение
- удобство самостоятельного получения информации
- комфорт и удобства для посетителей
- затраты времени (скорость обслуживания)
- понятность и полнота предоставляемой информации
- качество общения с сотрудником банка
- отношение обслуживающего персонала к клиенту.

При подведении результатов каждый банк получил совокупную оценку по всем блокам (по 100-бальной шкале) и по каждому блоку отдельно (так же по 100-бальной шкале).

Почему бы не отправить на проверку знакомых?



Действительно, почему компании не попытаться справиться собственными силами? Некоторые организации создают специализированные внутренние департаменты – по сути «внутренние исследовательские агентства». Снижаются ли при этом расходы? Частично – да, но необходимо учитывать время, которое банк затратит на разработку технологии и отработку всех нюансов.

Может быть, стоит заменить «таинственных клиентов» собственными менеджерами?

По мнению Оксаны Аульченковой, сведения, собранные с помощью сотрудников, будут лишены объективности. А ведь задача исследования — узнать, что думает, чувствует реальный клиент и хочет ли он при всех существующих условиях обслуживаться в данном банке.

Нужно быть готовым и к тому, что ваших менеджеров начнут узнавать после второго-третьего визита. Риск узнавания «таинственных покупателей» сведен к минимуму, за счет постоянной их ротации. Вряд ли банковский служащий вспомнит человека, который приходил к нему год назад.

А как насчет компьютерных баз, где хранятся все данные о клиентах? Рассказывает Надир Алимов: «В банковской сфере наши агенты работают по двум схемам: без предоставления документов и с предоставлением документов. При работе с первой схемой агент получает все интересующие его консультации и говорит: «я подумаю» или «мне надо посоветоваться» – и уходит. Таким образом, он может выполнить несколько проверок в разных отделениях банка, нигде не оставляя о себе какой-либо информации. Работая по второй схеме, агент подает документы, но затем, когда ему перезванивают, отказывается от оформления кредита (или не ждет звонка, а связывается с банком сам). То есть мы останавливаемся после стадии заявки. Заказчик убирает данные агента из базы, и тот снова может участвовать в проверках. В настоящее время мы чаще работаем по первой схеме – как правило, в 95% случаев по ней можно выяснить все, что нас интересует. Конечно, если заказчик хочет определить, как соблюдается регламент или насколько хорошо работает скоринговая система, то заполнение документов необходимо, и мы применяем вторую схему».

Никаких провокаций!

Подчеркнем, что специально выявлением мошенничества «тайные агенты» не занимаются. Поясняет Надир Али-



мов: «В банках очень сильна служба безопасности. Любое некорректное поведение нашего агента чревато вызовом наряда милиции и прочими нежелательными последствиями. Поэтому мы отказываем заказчикам в подобных услугах. Но, на самом деле, настаивают на проведении провокаций редко – просто потому что они и не требуются».

Если в ходе проверки выявлены противозаконные действия персонала, информация передается в соответствующие службы банка – и то, лишь в случае наличия подтверждающих документов (например, аудиозаписи). Комментарий Елены Тепловой:

«Факты фиксации мошенничества в момент визитов «тайных покупателей» бывали, правда, с банковским мошенничеством мы не встречались, а в рознице и общепите – да. Если сотрудник не выдал чек или внес лишнюю позицию в счет, «забыл» сдать сдачу и т.д. – это просто фиксируется в анкете. Выводы в данном случае – не дело исследователя».

Весь банк как на ладони



Ознакомившись с результатами проверки, заказчик действует на свое усмотрение – поощряет или увольняет, то есть волен поступать, как ему заблагорассудится. А кстати, в каком виде обычно представлены результаты исследования?

Результаты представлены в виде статистических данных, диаграмм, графиков зависимостей. Кроме того, анализируются комментарии «таинственных клиентов», которые позволяют описать факты и модели поведения сотрудников.

Отметим, что информация, которую заказчик получает от компании-исполнителя, не носит характера «диагноза» – умеет ли не умеет работать сотрудник. Заказчик видит проблемные зоны и получает рекомендации по развитию. Все гипотезы и аналитика подтверждены анкетами, дополнительными комментариями «покупателей», в отдельных случаях – диктофонными записями.

Рассмотрим пример выборки из отчета компании NEXTEP, в котором по ряду заранее согласованных с заказчиком критериев сравниваются четыре отделения проверяемого банка (табл. 1).

Таблица 1. Пример выборки из отчета

	Отделение 1	Отделение 2	Отделение 3	Отделение 4
Состояние Отделения	89,9%	90,9%	90,0%	95,9%
Приветствие и начало общения	43,8%	60,5%	46,7%	59,0%
Выявление потребностей Клиента	74,4%	63,7%	60,1%	56,0%
Формирование предложения Клиенту	59,5%	54,1%	62,0%	64,5%
Предложение дополнительных Продуктов Банка	36,4%	0,0%	41,2%	0,0%
Поведенческие характеристи- ки сотрудника	69,8%	68,8%	59,4%	72,9%
Общая удовлетворенность клиента от визита	86,6%	91,0%	88,5%	94,6%
Общий уровень соответствия стандарту, %	59,4%	58,3%	58,1%	55,2%

Из таблицы видно, что лидер по общей оценке – отделение 1. Однако по оценке общей удовлетворенности клиента отделение 2 и 4 занимают лидирующие позиции. Отделение 4 набрало свыше 94% по оценке удовлетворенности клиента. Что же поставило его на 4 место в общем рейтинге? Ни в одном случае не было предложено дополнительных продуктов банка. Аналогичная ситуация и с отделением 2. Отделения 1 и 3 также показывают невысокий результат на фоне других критериев. Можно сделать предположение, что система постановки целей и задач в этих отделениях требует внимания.

Помимо того, что проверка может выявить нарушения и определить точки роста, технология Mystery Shopping способствует и дополнительной мотивации персонала.

При проведении исследования работников банка заранее оповещают о возможности визита «таинственного покупателя». Сделано это специально: консультируя посетителя, сотрудник банка не может быть уверен, настоящий перед ним клиент или «засланный казачок». Это заставляет работать лучше – и постепенно соответствие стандартам банка входит в привычку.

Итак, мы видим, что технология, зародившаяся, как способ проверки розничной торговли, вполне применима и в банковской сфере. Бесспорно, это не единственный путь определить качество сервиса, но универсальность настройки и независимость оценки все чаще заставляют банки обратить внимание на Mystery Shopping.

В заключение приведем слова Оксаны Аульченковой: «Главное не забывать, что, как и любое исследование, данный метод будет работать и приносить результат только в случае жесткого соблюдения правил и технологических стандартов. Это накладывает на компании, предлагающие Mystery Shopping как услугу, обязательство по соблюдению профессиональных норм не только при разработке проектов, но и в организации сбора информации, ее обработке, а также при работе с «таинственными посетителями», а на клиента — ответственность за выбор профессионального и опытного партнера в этой области».

