

## Наши эксперты:

71



**Оксана АУЛЬЧЕНКОВА,**  
*президент группы компаний NEXTEP*



**Полина ОРЛОВА,**  
*генеральный директор Mystery Shopper Company*



**Елена ФИЛЯКОВА,**  
*эксперт компании «SQI management»*

## MYSTERY SHOPPER ХОЧЕТ ЗАСТРАХОВАТЬСЯ

В последнее время самые смелые и продвинутые страховые компании обратились к оценке своего сервиса и бизнес-процессов по методу Mystery Shopping. Предлагаемая вашему вниманию статья рассказывает, как выглядит исследование изнутри, глазами проверяющих.

### Кратко о методе

Смысл и цель исследований по методу Mystery Shopping («таинственный покупатель») состоит в том, чтобы оценить сервис или найти сбои в бизнес-процессах фирмы с помощью специально подготовленных статистов, играющих роль клиентов. Для таких программ Международная ассоциация провайдеров Mystery Shopping (MSPA) разработала кодекс и стандарты этики, обязательные для всех членов ассоциации и регламентирующие деятельность компаний на рынке. При этом каждое исследование – уникально, оно готовится под конкретную компанию индивидуально и всегда привязано к ее



стандартам. На основе внутрикорпоративных требований к бизнес-процессам, работе персонала, уровню и качеству обслуживания и т.п. готовится инструментарий для сбора информации. В первую очередь, это анкета, содержащая от 60 до 100 вопросов, которые покрывают области некоей процессной цепочки. Агенты проверяющей компании посещают офис заказчика под видом клиента, а затем заполняют анкету. На основе полученных данных разработчики выводят показатели компании как по отдельным составляющим сервиса, так и по уровню удовлетворенности клиента в целом.

### Надо ли сотрудникам знать о проверке



Говоря обобщенно, существует два основных подхода при проведении программы Mystery Shopping.

Первый предполагает проведение программы на регулярной основе. По результатам исследований организация применяет меры для купирования негативных моментов: обучение сотрудников, коучинг, специальные коммуникационные мероприятия, мотивационные программы. После такого «лечения» снова проводятся измерения, чтобы посмотреть, есть ли улучшения – и так далее. В этом варианте исследования персонал должен обязательно знать о проведении проверки, иначе он не будет плыть с руководством в одной лодке – однако сотрудников не предупреждают, когда именно их будут оценивать. В итоге менеджеры обсуждают полученные результаты, понимают, где у них «провал», и в дальнейшем принимают меры, вырабатывают планы (в том числе, личные) для изменения ситуации.

При втором подходе программа применяется, чтобы провести аудит для дальнейшей разработки или корректировки стандартов. В этом случае никого заранее не информируют, а сразу делаются замеры и анализируются данные. После внедрения новых стандартов персонал обучают, объясняют, как правильно работать и какие приоритеты значимы.

### Кто работает «таинственным клиентом»



Один из основных факторов качества услуги Mystery Shopping – профиль исследователей, их подбор и работа с ними. Существует закрытая база статистов, в которую их

сначала тщательно отбирают, затем сертифицируют. Чтобы кандидат был допущен к работе, он должен быть максимально похож на реального клиента, то есть подходить по таким параметрам, как социальный статус, семейное положение, уровень дохода, интересы, место работы и так далее.

«Если мы проверяем компании по автострахованию, значит, тайный визитер должен иметь автомобиль, – говорит Елена Филякова, эксперт компании «SQI management». – Если мы проверяем качество обслуживания при страховании дома, жизни или вклада, то тайным покупателем в этом случае может быть, в принципе, любой человек. Профиль клиента определяется запросом и продуктом страховой компании». По мнению Оксаны Аульченковой, президента группы компаний NEXTER, «таинственные клиенты» должны быть людьми уравновешенными, избегающими крайних эмоциональных состояний. Кроме того, исследователями сервиса страховых компаний обязательно должны быть люди со стабильным доходом, имеющие реальный покупательский и потребительский опыт – в противном случае, будут получены некорректные оценки.

Например – отвлекаясь от страхования – если надо оценить обслуживание в бизнес-классе самолета, а в путешествие отправят человека, который всегда летает только эконом-классом, он, конечно, даст сервису максимальную оценку. И это естественно, поскольку у него нет соответствующего опыта.

Когда подходящие «таинственные клиенты» найдены, проводится базовое обучение, у кандидатов формируется правильное восприятие и понимание исследовательской деятельности: Mystery Shopping – не шпионаж, а оценка качества обслуживания или продукта той или иной компании. Изначально люди, играющие роль клиентов, не должны быть критично настроены по отношению к компании – в противном случае корректной оценки ждать не приходится.

В исследовательских агентствах принято регулярно производить ротацию «таинственных клиентов». Действительно, смешно предполагать, чтобы один и тот же человек еженедельно приходил в страховую компанию со словами «Хочу застраховать у вас автомобиль».

Иногда в ходе реализации программы к исследованию привлекаются реальные клиенты компании. Однако завербовать их

в ряды «таинственных покупателей» не так-то просто: по словам Полины Орловой, генерального директора Mystery Shopper Company, страховые компании, как и большинство компаний, работающих в подобных сферах (банки, агентства недвижимости), очень дорожат своей клиентской базой и опасаются передавать контактную информацию внешней компании – в данном случае, агентству.

Поэтому наиболее распространенный проект по «общению» с реальными клиентами – это «опрос на выходе», который в большей степени показывает уровень удовлетворенности посетителя, чем выполнение стандартов сотрудниками компании.

### За что и сколько платят «таинственным клиентам»?



Проинструктированные «клиенты» во время своего визита не должны упускать никаких деталей, начиная с количества мест на парковке, интерьера офиса и внешнего вида сотрудника и заканчивая доброжелательностью работника, умением четко ответить на поставленные вопросы и продемонстрировать преимущества своей компании. Нередко истинный профессионализм персонала проявляется в стрессовых, близких к конфликтным ситуациях. «По международным стандартам, тайный визитер не должен создавать стрессовые ситуации для проверяемого сотрудника, провоцировать его, демонстрировать раздраженность, откровенное неудовольствие, – комментирует Елена Филякова. – Однако легенда может предполагать активное получение тайным визитером дополнительной информации: о скидках, проводимых акциях и прочем». Провокации со стороны «таинственного клиента» возможны только в том случае, если это входит в задание компании-заказчика. «Здесь имеется в виду не разжигание скандала, а проверка умения «работы с возражениями», – рассказывает Полина Орлова. – Основные «провокаторы» – это вопросы о скидках и конкурентах. Например, проверяющий прослушивает консультацию, по окончании которой задает вопрос типа «А вот в компании \*\*\* мне предложили цену ниже», или «А почему у вас так дорого? Есть ли дополнительные скидки?» В отчете фиксируется реакция консультанта: он может привести доводы «за» свою компанию, а может молча

проигнорировать или просто сказать: «Ну, может быть. Просто у вас машина угоняемая».

Работа «таинственных клиентов» оплачивается по-разному: есть базовая оценка обычной розничной услуги и базовая оценка luxury сегмента. «Если легенда требует от тайного визитера предоставить автомобиль BMW для страхования или показать дом и документы на него, тогда плата за оценку может быть достаточно высокой и в мировой практике достигает до 200 долларов. Для владельцев собственности luxury сегмента 10-20 долларов не являются привлекательными для участия в подобных исследованиях», – объясняет Елена Филлякова. В России труд «таинственных клиентов» оценивается несколько ниже мирового уровня: по словам Полины Орловой, оплата может колебаться от 500 до 2000 рублей за визит и зависит от сложности проверки (место расположения офиса, время, затраченное на проверку, сложность легенды, привлекаемое оборудование, стоимость продукта).

### Как оценить удовлетворенность клиента

Такой показатель, как удовлетворенность потребителя, в первую очередь влияет на решение клиента вернуться в компанию еще раз. Однако высокий уровень удовлетворенности потребителя далеко не всегда прямо пропорционален хорошим показателям по всем пунктам исследования. Самая главная характеристика является и самой субъективной. «Удовлетворенность потребителя определяется в процессе массовых визитов «таинственных клиентов», – говорит Оксана Аульченкова. – Мы задаем людям, необязательно клиентам, ряд вопросов, цель которых понять, удовлетворены ли они сервисом в момент конкретного визита в страховую компанию или нет». Обычно исследование удовлетворенности потребителя проводится с помощью телефонных опросов реальных клиентов. Однако в этом случае клиент дает ответы на вопросы под воздействием некоего шлейфа впечатлений, которые у него остались после разрешения страхового случая. При этом чем тяжелее была ситуация, в которую он попал, тем более позитивную окраску имеет этот шлейф после ее преодоления. В результате не совсем понятно, был ли он удовлетворен в процессе получения услуги.



При измерении удовлетворенности от визита оценивается, насколько специалисты способны устанавливать правильный эмоциональный контакт с потребителем – ведь именно так закладывается основа лояльности. Если потенциальный потребитель не получает позитивных впечатлений от беседы с представителем компании, то больше он в эту компанию не придет. Но если человек чувствует себя комфортно, финансовая составляющая уходит на второй план, и порой он даже готов немного доплатить за то, чтобы сохранить положительные эмоции.

### Интерпретация результатов



Завершив исследование, агентство предоставляет компании-заказчику итоговую отчетность с подробным анализом проведенного проекта, проработанной статистикой, демонстрацией «болевых точек» и с предложениями по улучшению ситуации.

Представители среднего менеджмента должны понять, где кроется проблема в их подразделении, довести до сотрудников результаты исследования и совместно с ними выработать план по оптимизации деятельности компании.

Проблема заключается в том, что не все руководители готовы принять результаты исследования и скоординировать с ними свои действия. Топ-менеджеры нередко сомневаются в достоверности полученной информации, причем, по словам Полины Орловой, чаще не верят в достоверность слишком высоких или слишком низких показателей. В связи с этим агентство перед началом проекта прорабатывает и согласовывает меры по доказательству достоверности отражаемых в отчетах фактов. Существует ряд мероприятий, который в идеале применяется в комплексе. Полина Орлова приводит некоторые из них:

- применение аудио/видеозаписи проверки;
- обязательное указание в отчете имени проверяемого сотрудника;
- чеки/материалы, подтверждающие факт консультации;
- подробнейшее описание ситуации (например, «Проверка состоялась во вторник, \*\*\* ноября. Проверяющий с трудом смог припарковать свой автомобиль, затем подошел к зда-

нию офиса страховой компании. Перед входом, на крыльце, курили трое сотрудников. Войдя в помещение, проверяющий подошел к стойке ресепшен, около трех минут ждал, когда освободится менеджер зала, высокая блондинка, около 25-29 лет, на значке – «Екатерина», и т.д.)

Сотрудники компаний, получивших неудовлетворительные результаты, зачастую пытаются их опровергнуть. Для того чтобы этого избежать, есть определенные технологии, призванные заинтересовать и коллектив, и руководителей направлений в проверках. Сотрудники должны понять, что проверки приносят бонусы и помогают выявлять слабые места, позволяя увеличить эффективность работы. По мнению Елены Филяковой, «цель того, кто запускает проект – создать драйв в организации и нивелировать негатив к проверкам. Важно сделать так, чтобы проверяющие и проверяемые были по одну сторону баррикад. Этого можно достичь, если не наказывать за допущенные ошибки, а только премировать за достижения».

Международная этика не приветствует наказания сотрудников по результатам исследований. «Когда компания решает, что результаты Mystery Shopping должны прямо отражаться на бонусах и штрафует аутсайдеров, создается нездоровая атмосфера, – считает Оксана Аульченкова. – Тогда сотрудники не пытаются изменить свое поведение, а в каждом клиенте подозревают «таинственного посетителя» и хотят доказать, что правы они, а исследователь говорит неправду или просто был в плохом расположении духа». Об этом же говорит и Елена Филякова: «Сотрудники не любят, когда их проверяют, стараются раскрыть инкогнито тайных визитеров, обмениваются информацией о них и даже фотографиями, и в итоге получается всемирная игра в шпионов: вы нас проверяете, мы вас раскрываем. Основная трудность – донести до всех сотрудников, что смысл проверок – выявить пробелы в обучении и их исправить, поскольку только так можно достичь задач, которые ставит перед собой компания».

К слову, существует масса способов нематериальной мотивации: звание «лучший сотрудник года» и соответствующие значки на форменной одежде, более удобное место для парковки, обед с президентом компании, создание фильма, возможность передачи своих знаний младшему поколению, в частности,

через организацию мастер-классов. Как показывает мировая практика, материальная заинтересованность стоит у сотрудников на десятом месте, а на первых местах – уважение руководства и значимость человека в рабочем коллективе. В этом – огромный потенциал для мотивации менеджеров.

*Елена Шарова, Татьяна Нисина*

