

Objasnění záhady jménem **mystery shopping**

TEXT: Barbara Hrabalová

FOTO A GRAFY: archiv autorky, Bigstockphoto

POKUSÍM SE PODROBNĚ PŘEDSTAVIT JEDEN Z EFEKTIVNÍCH NÁSTROJŮ NA KONTROLU PRODEJNÍ SÍTĚ A ROZVOJ OBCHODNÍHO POTENCIÁLU. NEZÁLEŽÍ NA TOM, ZDA PRODÁVÁTE BOTY, POJIŠTĚNÍ NEBO ICT ŘEŠENÍ, ANI NA TOM, JE-LI VAŠÍM ZÁKAZNÍKEM JEDNOTLIVEC NEBO SPECIALIZOVANÁ FIRMA. KRÁSA MYSTERY SHOPPINGU SPOČÍVÁ V TOM, ŽE SE UMÍ DOKONALE PŘIZPŮSOBIT KAŽDÉ SITUACI, A POKUD JE PROVEDEN OPRAVDU PROFESIONÁLNĚ, DODÁ ZAJÍMAVÁ A VELMI PROSPĚŠNÁ DATA, NA KTERÝCH LZE POSTAVIT CELOU ROZVOJOVOU STRATEGII FIRMY.



Začali bychom otázkami, které si jistě kladete. **Jak onen mystery shopping vlastně vznikl a kdo jej vymyslel?** Nezdá se to, ale převedeno na lidský věk je už dědečkem. Vznikl v Americe před více než 70 lety a termín začala jako první používat firma WillMark. Sloužil převážně k odhalení nepoctivých zaměstnanců v bankách a obchodech jako prevence možných krádeží a prováděli jej nejčastěji soukromí detektivové.

Jak se na mystery shopping díváme v současné době?

Využívá se převážně pro kontinuální monitoring a vyhodnocování kvality poskytovaných služeb směrem k zákazníkům. Velmi často se na něj napojují rozvojové, vzdělávací a motivační programy pro prodejní personál a management. V Čechách se poprvé objevil až po roce 1989 a velmi rychle zde zdomácněl. Společnosti si uvědomují důležitost úrovně péče o zákazníka a zcela standardně již pomáhá bankám, pojišťovnám či telekomunikačním operátorům. Když se zamyslím nad tím, zda vůbec existuje nějaký typ podnikání, pro který by mystery shopping nebyl přínosem, musím odpovědět, že nikoli. Najdeme jej ve službách, v nákupních centrech, na benzinových pumpách, v gastronomii, ve státní správě, zdravotnictví i v pohřebních ústavech. Všude, kde bývá

zákazník v kontaktu s prodejním personálem, je možné, a určitě i přínosné, sledovat, jaká úroveň služeb mu byla poskytnuta.

Proč realizovat mystery shopping? Velmi důležitý je pro společnosti, které disponují sítí poboček a chtějí kontrolovat, zda se dodržuje jednotná filozofie společnosti, firemní standardy obsluhy, zda zákazníci dostávají na všech pobočkách služby nebo servis na stejné úrovni. Mystery shopping slouží také ke sledování konkurence a pro zisk benchmarků v daném odvětví. Umí odhalit nejenom nedostatky prodejního personálu, ale také chyby a nesrovnalosti v interních procesech firmy.

Jaké jsou formy mystery shoppingu? Mezi nejvíce využívané formy patří osobní návštěvy na prodejních (mystery visits), telefonáty na call centrum nebo prodejny (mystery calls), dotazy pomocí e-mailů (mystery e-mails). Často se sleduje proces objednání zboží nebo služeb přes internet, kde je možné zjistit nejenom fungování procesů na straně společnosti, ale také kurýrních služeb (mystery delivery). Obchodní ředitelé mají rádi takzvaný **Product Recommendation Test**, při kterém se vyhodnocují značky nabídnutých a doporučených výrobků plus úroveň prodejní argumen-

tace ze strany prodejce. Oblíbený je také **B2B Mystery Shopping**, který formou fiktivní poptávky konkurenčních společností vyhodnocuje jejich prodejní procesy, úroveň poskytnutého servisu a cenové parametry.

Jak najít správného dodavatele pro mystery shopping program? U nás je několik desítek agentur, které mystery shopping poskytují. Nicméně platí, že pro kvalitně provedený program je nutné pracovat s profesionální agenturou. Špatně provedený mystery shopping může způsobit velmi závažné problémy v prodejní síti. Kvalitních agentur je u nás ovšem dostatek.

Jak poznám kvalitní mystery shopping agenturu? Nejjednodušším a nejspolehlivějším kritériem jsou reference, složení portfolia klientů a objem realizovaných mystery hodnocení za rok. Existují agentury, které mají 2 až 3 klienty a realizují maximálně stovky hodnocení ročně. Jsou i takové, které mají vlastní síť mystery shopperů a realizují několik desítek tisíc hodnocení za rok.

Co by měla splňovat kvalitní mystery shopping agentura?

- ▶ **Kvalitní síť mystery shopperů** – profesionálů, kteří mystery hodnocení provádějí a jsou na ně speciálně vytrénováni. Důležité je, aby byla síť dostatečně široká – měla lokální pokrytí.
- ▶ **100% kontrola všech výstupů** (doslova to znamená každého mystery hodnocení). Některé agentury k zajištění vysoké kvality svých služeb používají audionahrávky, které se dají výborně využít pro následný trénink, případně koučink prodejního personálu.
- ▶ **Výsledky mystery kontrol téměř ihned** – je důležité, abyste na výsledky návštěvy nečekali dlouho, například celý měsíc. Standardem je doručit výsledek do 48 hodin od provedené návštěvy. Výborným nástrojem pro práci s výsledky téměř v reálném čase je on-line platforma, která umožňuje přístup k výsledkům 24 hodin, 7 dní v týdnu.
- ▶ **Členství v MSPA** – celosvětová asociace agentur poskytujících mystery shopping s vlastními etickými pravidly (www.mspa-eu.org).

Kdo je vlastně mystery shopper? Jsou to lidé, které baví aktivně se podílet na zlepšování služeb a obchodu. Samozřejmě jsou za svoji práci placeni. Procházejí speciálními tréninky a certifikačními procesy, aby mohli odvádět kvalitní práci. Většinou se jedná o externí spolupracovníky, pracující na dohodu nebo živnostenský list. Dobrou agenturu od té průměrné poznáte i podle toho, jak se svými lidmi pracuje. Pouze vysoce kvalitní mystery shopper totiž umí získat kvalitní data. Musí být objektivní a vnímavý, obdařený uměním pokládat správné otázky a také naslouchat. Musí zahrát přesně a přesvědčivě takovou roli, kterou mu předepisuje scénář (například si jde otevřít účet do banky, koupit auto do autosalonu, shánit softshellovou bundu pro dceru nebo jde na prohlídku do zámku). Pro velkou hereckou exhibici tady ale prostor není, mystery shopper musí odpovídat typickému zákazníkovi společnosti, pro kterou se projekt realizuje (například při koupi luxusního Lexusu musí mít drahé hodinky a boty, oblek je dnes spíše podezřelý). Nováčky v oboru by měli projít přísným systémem školení a realizovat několik zkušebních návštěv. Ti zkušenější musejí dostávat pravidelný feedback na svoji práci – ideálně na každé provedené hodnocení. Mystery shoppera nemůže dělat každý.



Mystery shopping jako metoda

K čemu by mystery shopping sloužit neměl? Neměl by se stát pouze restriktivním opatřením, které je spojováno výhradně s postihy.

Co je ideální? Ideální je, pokud jsou výsledky mystery shoppingu napojené na celkový systém zvyšování kvality společnosti, vzdělávání a motivační programy.

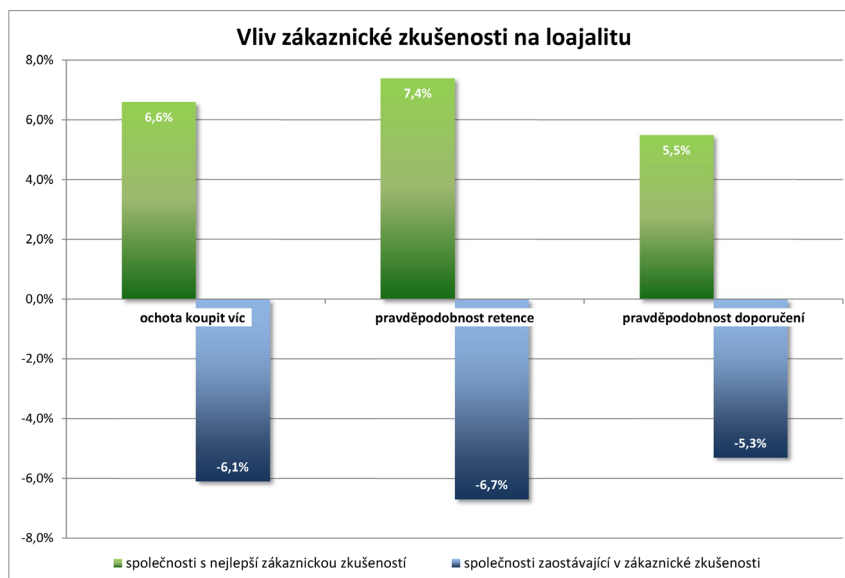
Které nedostatky v obsluze zákazníka jsou u nás nejčastější? Ipsos Mystery Shopping benchmark, který se skládá z více než 150 000 mystery hodnocení, jasně ukazuje, že největší rezervy jsou v efektivitě prodejního procesu. Prodejci se nesnaží zjistit přesnou představu zákazníka a následně nedokážou nabídnout vhodný produkt. Spíše zákazníka zahltní množstvím informací, ze kterých si neumí vybrat. Český prodejce nerad přebírá odpovědnost

za zákazníka a nerad doporučuje nejvhodnější variantu. Mezi prodejci převládá pocit, že si to zákazník nepřeje. Opak je pravda – z výzkumů víme, že zákazník je velmi potěšen, pokud mu prodejce poradí. Z výzkumů vyplývá i to, že prodejci mají často pocit, že zeptat se zákazníka na to, zda si výrobek koupí, je přinejmenším nevhodné. Časté jsou situace, kdy si prodejce se zákazníkem 20 minut povídá o výrobku a potom ho nechá odejít z prodejny bez dotazu na prodej. Prodejci jsou v roli informátorů, nikoli prodáváčů. Zapomíná se na prodejní potenciál zákazníka – nabídka doplňkových služeb nebo produktů absentuje někdy až v polovině případů. Samostatnou kapitolu tvoří kontaktování zákazníka – prodejci si neříkají o kontakt na zákazníka, a tak ho následně ani nemohou prodejně využít. Stále se také setkáváme se situacemi, kdy prodejce zákazníkovi doporučí návštěvu konkurence, chová se arogantně nebo o zákazníka vůbec nejví zájem.

Krátké zamyšlení na závěr

Mystery shopping je z mého pohledu velmi **důležitý nástroj poskytující zpětnou vazbu na úroveň obchodu a služeb**. Nicméně sám o sobě rozhodně nestačí. Je nutné pracovat s oblastí zákaznické zkušenosti komplexně – to znamená obohacovat mystery shopping také prací s prodejním personálem. Je překvapivé, že v práci se zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitějšími nosiči zkušenostních „momentů pravdy“, společnosti plně nevyužívají znalostí, které mají k dispozici. Například neúplné využívání spojení výzkumu a tréninku vede k tomu, že mnohdy věříme věcem, které buď nikdy nefungovaly, nebo dávno fungovat přestaly. Příkladem mohou být univerzální prodejní skripty nebo zastaralé teorie (například teorie motivace lidského jednání, kde externí faktory, například známá forma cukru a biče, přestávají platit, a které jsou stále standardním nástrojem manažerské praxe). Proto práce s lidmi vedená z obecného hlediska nemá v dnešní době velký efekt.

Práce se zaměstnanci, jež navazuje na současné poznatky v sociálních vědách, vyžaduje nový přístup zaměřený na využívání primárních zdrojů lidské motivace a význam emocí. Příkladem mohou být **pozitivní zkušenosti s pronikáním výsledků behaviorální ekonomie** do tréninku bankéřů a finančních poradců. Přirozeně nalézt vnitřní smysl v práci není snadné. Dnešní svět, založený na individuálním přístupu a autonomii, však vyžaduje spokojené zaměstnance s lepšími výsledky, kteří disponují skutečně



efektivními znalostmi o zákazníkovi. Proto se současný trénink navázaný na výzkumné techniky orientuje na práci s emocemi, motivací a iracionálními motivy lidského chování a spokojenosti. Je potřeba začít využívat znalosti zákazníků pro nastavení ideální zákaznické zkušenosti. Společnosti se začínají ptát, jak by měl probíhat prodejní nebo akvizitní proces očima našich nejprofitabilnějších zákazníků. Můžeme ovlivnit zkušenost zákazníků úpravou rozhovoru mezi prodejcem a zákazníkem? Ve kterém bodě nejlépe překročit očekávání zákazníků? Jak odlišit servis mezi námi a naším největším konkurentem? Právě tyto informace poskytne pouze plodné spojení výzkumu a tréninkových programů. Ukazuje se, že do budoucna odliší úspěšné společnosti od těch ostatních unikátnost zákaznické zkušenosti.



Barbara Hrabalová

Autorka pracuje v oblasti výzkumu trhu více než 16 let. Posledních 10 let se specializuje na Mystery Shopping Program a konzultaci v oblasti výkonnosti

prodejních sítí: tvorbu standardů obsluhy, prodejních stromů, trénink, motivační systémy apod. Pracuje jako Executive Director ve společnosti Ipsos, kde odpovídá za divize Ipsos CEM a Ipsos Loyalty, které se zabývají oblastí Customer Experience.

Kontakt:
barbara.hrabalova@ipsos.com; www.ipsos.cz