

Bogdan Gregor, Małgorzata Grzegorzcyk
Uniwersytet Łódzki

***MYSTERY SHOPPING* JAKO METODA BADANIA STANDARDÓW OBSŁUGI KLIENTA**

Mystery shopping, metoda badań znana pod polską nazwą „tajemniczy klient”, pozwala poprawiać jakość obsługi klienta oraz umożliwia racjonalne oszacowanie potrzeb szkoleniowych i wielkości inwestycji przeznaczonych na szkolenia i rozwój pracowników.

Mystery shopping od wielu lat cieszy się dużą popularnością w USA i krajach Europy Zachodniej (głównie w Holandii, Finlandii, Wielkiej Brytanii). Na rynku polskim niektóre firmy badawcze, np. Demoskop, stosowały tę metodę już 10 lat temu, jednak wówczas była ona mało znana i miała charakter uzupełniający. Dziś każda większa agencja zajmująca się badaniem rynku ma w ofercie *mystery shopping*. Według danych Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii, w 2000 r. firmy wydały na tego typu badania 1,1 mln zł, a w 2004 r. – 13 mln zł [13]. Badania typu *mystery shopping* stały się formalną częścią badań dotyczących zakupów i jakości obsługi. Pomimo wzrostu popularności *mystery shopping* w praktyce biznesu, w literaturze przedmiotu istnieją luki w zakresie definicji oraz metodologii badań typu „tajemniczy klient” – najczęściej są one ujmowane pobieżnie w kategorii badań jakościowych wraz z innymi rodzajami obserwacji [9, s. 139; 4, s. 75; 12, s. 37; 7, s. 131; 3, s. 191]. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja metodologii *mystery shopping* oraz próba uporządkowania wiedzy na temat tej metody w odniesieniu do teorii badań marketingowych.

Podstawą badania *mystery shopping* jest obserwacja uczestnicząca, technika znana i wykorzystywana nie tylko w marketingu, ale również w psychologii i socjologii. Jest to szczególny rodzaj obserwacji, gdyż obserwowane są zachowania pracowników, a nie jak w przypadku tradycyjnych obserwacji marketingowych – klientów. Obserwacja ma charakter aktywny i ukryty. Audytorzy, którzy wykonują badanie, wchodzi w interakcje z pracownikami obsługi, nie ujawniając faktu badania – za-

chowują się jak klienci. Wizyta ma przebieg określony na podstawie wskazówek zawartych w scenariuszu i instrukcji. Często badaniu towarzyszy zakup towaru lub usługi w celu dokładnego zbadania przebiegu całego procesu sprzedaży.

Określenie *mystery shopping* powstało w USA w latach czterdziestych XX w. Regularne programy badań i szersze zastosowanie metody *mystery shopping* na tym rynku miało miejsce w połowie lat osiemdziesiątych [8, s. 17]. W literaturze przedmiotu oraz prasie branżowej można spotkać także nazwy: *mystery shopper*, *mystery client*, *mystery customer*, *mystery quest*, *secret shopper*, *secret client*, *ghost shopper*, *servicechecker*, *storechecker*, *shopcontroler*, klient testowy, gość testowy, tajemniczy klient, złoty klient. W literaturze trudno znaleźć definicję *mystery shopping*. Firmy badawcze posługują się różnymi definicjami: „*mystery shopping* to metodologia nazywana badawczą techniką „środka” (PP-Consulting – http://www.pp-consulting.pl/oferta_mystery.html); „*mystery shopping* to ilościowa metoda badania rynku, która może również zawierać elementy jakościowe” (Ad Hoc – <http://www.adhoc.com.pl/adhoc.php?pm=2&ps=3>). SMG/KRC opisuje *mystery shopping* jako „jedną z technik badawczych wpisującą się w szersze spektrum badań dotyczących sprzedaży, takich jak *retail audit*, badania dystrybucji czy badania satysfakcji klienta.” (<http://www.smgkrc.pl/index2.htm>).

Powstaje pierwsza nieścisłość, polegająca na różnym kwalifikowaniu badań typu *mystery shopping*: do metod ilościowych lub jakościowych. Badanie typu „tajemniczy klient” w literaturze zwykle ujmowane jest w kategorii metod jakościowych, tymczasem praktycy podkreślają ilościowy charakter badania. Badania *mystery shopping* dostarczają precyzyjnych danych na temat elementów obiektywnych procesów obsługi, takich jak długość kolejki, czas oczekiwania, liczba czynnych kas i inne. Dane ilościowe uzyskane w trakcie badań *mystery shopping* można wzbogacić danymi jakościowymi, organizując moderowane grupy dyskusyjne FGI (*focus group interview*). Zogniskowane wywiady z audytorami po przeprowadzonym badaniu pozwalają na znaczne poszerzenie wiedzy na temat jakości, procesu obsługi oraz na dogłębną analizę mocnych i słabych stron zarówno stosowanych standardów obsługi, jak i stopnia ich realizacji. Tak jak w tradycyjnych wywiadach, zleceniodawcy mogą obserwować wywiady przez lustro weneckie lub w nich uczestniczyć.

Celem badań *mystery shopping* jest z reguły określenie jakości kontaktów pracowników firmy z klientami i precyzyjna analiza mocnych i słabych stron jakości obsługi klientów. *Mystery shopping* umożliwia także racjonalne oszacowanie nakładów na szkolenia i rozwój pracowników oraz precyzyjne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych. Szczegółowe cele badania mogą obejmować: analizę wykorzystywanego słownictwa, analizę poziomu motywacji w relacjach z klientami, analizę umiejętności wywierania wpływu na klienta, analizę skuteczności szkoleń, analizę skuteczności i przebiegu akcji promocyjnych, analizę porównawczą poziomu świadczonych przez firmy konkurencyjne usług, analizę porównawczą jakości obsługi w różnych regionach kraju i inne. Do branż najczęściej stosujących

badania *mystery shopping* należą: handel detaliczny, motoryzacja, hotelarstwo, gastronomia, turystyka, bankowość i telekomunikacja. Badanie *mystery shopping* może być również wykorzystane do innych celów, takich jak weryfikacja zgodności instytucji finansowej z regulacjami nadzorczymi [5, s. 14]. W ostatnim czasie coraz częściej badanie to stosują organizacje sektorów państwowego i publicznego. W Wielkiej Brytanii urząd będący odpowiednikiem polskiego Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów sprawdzał jakość obsługi klientów w warsztatach samochodowych (czy warsztaty nie zawyżają rachunków). W USA przeprowadzono badanie jakości obsługi pacjentów szpitali.

Przebieg obserwacji może być rejestrowany na taśmie audio lub kamerą. Rozmowy zarejestrowane na nośnikach elektronicznych są przepisywane, a następnie w formie transkryptu szczegółowo analizowane. Fragmenty transkryptów są często wykorzystywane jako materiały szkoleniowe.

Proces badań *mystery shopping* jest wieloetapowy i wymaga starannego przygotowania. Kolejne etapy tego procesu są następujące:

1. Generowanie informacji od klienta. Pierwszy etap polega na ustaleniu potrzeb informacyjnych klienta, związanych z realizacją projektu, na zapoznaniu się z procedurami obowiązującymi w zakresie obsługi klientów w danej firmie oraz na określeniu kryteriów oceny pracowników i wskaźników oceny.

2. Sporządzenie projektu badania i scenariusza dla audytorów. Scenariusz zawiera dokładny opis przebiegu wizyty, począwszy od sposobu zachowania się audytora, poprzez pytania, jakie ma zadać pracownikom obsługi badanego punktu, po szczegółowy spis czynności do wykonania. W scenariuszu znajduje się także opis metody doboru punktów obsługi, które będą poddane badaniu, sposób nawiązania kontaktu i harmonogram czasowy badania [10, s. 17].

3. Opracowanie kwestionariusza (arkusza obserwacji). Kwestionariusz służy zapisywaniu wyników po przeprowadzonej wizycie. Audytor wypełnia kwestionariusz niezwłocznie po opuszczeniu badanego punktu, w miejscu niewidocznym dla pracowników badanego obiektu. Audytorzy wykonujący badanie otrzymują szczegółową instrukcję wypełniania kwestionariusza. Instrukcja ta dokładnie objaśnia znaczenie oraz kontekst pytań, a także opisuje każdy element kwestionariusza. W arkuszu audytor zaznacza także swoje obserwacje odnośnie do estetyki wystroju punktu sprzedaży, czytelności oznakowań, czasu oczekiwania na obsługę itp.

4. Rekrutacja i szkolenie ankietowanych. Metoda *mystery shopping* wymaga najwyższej jakości prac terenowych, dlatego ten etap stanowi kluczowy element przygotowania badania [10, s. 17]. Audytorzy przed rozpoczęciem badania zapoznawani są szczegółowo ze scenariuszami, które będą realizować, oraz ze sposobem wypełniania kwestionariusza. Trenują przed kamerą odgrywanie zaplanowanych ról, co pozwala na korektę niewłaściwych zachowań. W wielu firmach badawczych audytorzy poddawani są akredytacji, która obejmuje wygląd zewnętrzny audytora i jego predyspozycje do pracy tajemniczego klienta, takie jak

łatwość formułowania myśli, śmiałość, otwartość, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nietypowych.

5. Badania pilotażowe. Przeprowadzenie próbnych wizyt audytorów w punktach obsługi pozwala doprecyzować badany problem oraz udoskonalić brzmienie pytań i możliwych odpowiedzi.

6. Badania właściwe. Zwykle dokonuje się od kilku do kilkunastu wizyt w jednym punkcie obsługi. W sytuacji gdy ocenie podlega stosunkowo wiele elementów subiektywnych (czy obsługa była miła, czy klimat placówki ma charakter „domowy” itp.) zaleca się dokonanie nawet do 40 wizyt w jednym punkcie obsługi [2, s. 208].

7. Opracowanie i prezentacja wyników. Wyniki badań *mystery shopping* przedstawiane są w postaci: raportów zawierających analizę danych oraz rekomendacje, zestawień tabelarycznych oraz coraz częściej baz danych z dostępem *on-line*.

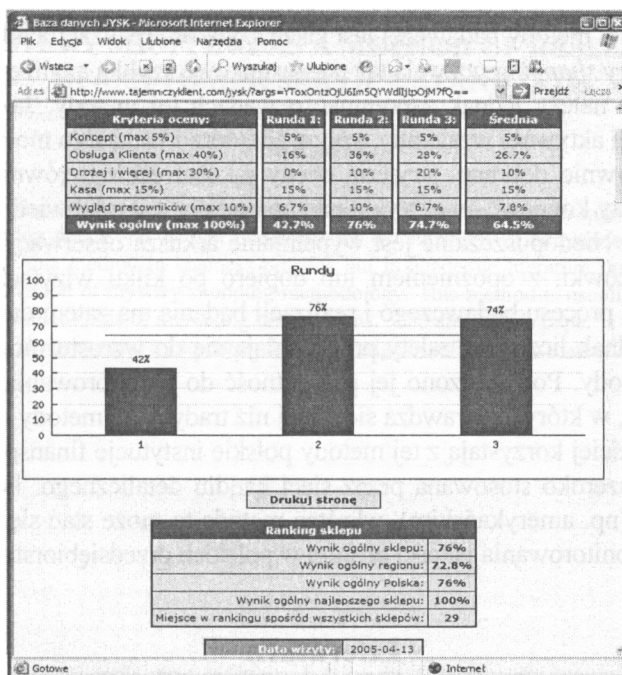
Zlecniodawcy często zgłaszają potrzebę ustalenia syntetycznego wskaźnika, który pozwoliłby porównywać wyniki poszczególnych placówek. Pentor oferuje swoim klientom „*indeks mystery shopping*”, który uwzględnia m.in. istotność poszczególnych obszarów oraz czynników obsługi klienta na podstawie standardów i strategii firmy, a także wyników innych badań rynkowych. „*Indeks mystery shopping*” pozwala na bieżącą ocenę obsługi oraz jej długoterminowe monitorowanie.

Interaktywna baza danych, zawierająca informacje o wszystkich przeprowadzonych obserwacjach, najczęściej jest dostępna za pośrednictwem standardowej przeglądarki internetowej. Aplikacja w postaci bazy zwykle zawiera: dane metryczkowe placówki, dane wystandaryzowane zero-jedynkowe (informują o wystąpieniu lub nie danego zachowania), skalę ocen (informują o natężeniu danego zachowania) oraz prezentacje graficzne.

Wyniki obserwacji prezentowane są na poziomie wartości średnich liczonych w danym zakresie obserwacji, np. obszary geograficznym (cała Polska, region, miasto), w zakresie czasowym itp.

Dodatkowo istnieje możliwość podglądu wyników konkretnej obserwacji wraz ze wszystkimi składowymi oceny.

Wyniki badań *mystery shopping* są często wykorzystywane do tworzenia systemu motywacyjnego dla pracowników [1, s. 17-22]. Wysokość wynagrodzeń pracowników danej placówki uzależniana jest od oceny uzyskanej przez placówkę w badaniu *mystery shopping*. Pod uwagę brane są wyniki całej placówki, a nie pojedynczych pracowników. Kodeks etyczny zabrania badaczom rynku ujawniania danych personalnych pracowników, którzy byli podmiotem obserwacji. W karcie etycznej Stowarzyszenia Dostawców *Mystery Shopping* (MPSA) znajduje się zapis, że "nie należy polegać wyłącznie na wynikach badań *mystery shopping* przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniu lub udzieleniu nagany".



Rys. 1. Wartości średnie podstawowych składowych oceny i ich prezentacja graficzna

Źródło: CBM Test.

Badania *mystery shopping* obejmują:

1. Badania bezpośrednie jednorazowe. Celem takiego badania jest zwykle ocena jakości obsługi klienta w danej firmie (punkcie). Uzyskane materiały są cennym źródłem informacji wykorzystywanych do opracowywania programów szkoleń dla pracowników obsługi oraz do sporadycznej kontroli jakości.

2. Audyty jakości obsługi. Audyty realizowane są przez mniejszą liczbę audytorów niż w przypadku badań jednorazowych. Celem audytów jest zebranie szczegółowych informacji na temat jakości obsługi. Uzyskane informacje są niezbędne do ustalania procedur i standardów obsługi klienta oraz opracowywania programów szkoleniowych w zakresie obsługi. Badanie to jest bardziej szczegółowe niż badania jednorazowe.

3. Badania bezpośrednie cykliczne. Badanie realizowane jest cyklicznie w wybranym okresie (zwykle przez rok). Celem badania jest systematyczna weryfikacja jakości obsługi klienta w danym punkcie oraz identyfikacja zmian i trendów. Często przebadana zostaje znaczna liczba pracowników (od 50 do 100%).

Największą zaletą metody *mystery shopping* jest to, iż jej niejawni charakter pozwala rejestrować prawdziwe zachowania badanych osób. Unika się zatem błędów wynikających ze sztuczności zachowań. Ponadto, jak pokazuje praktyka, audytorzy dokładniej oceniają obiektywne elementy obsługi niż faktyczni klienci [2, s. 196].

Ogromną zaletą tej metody badawczej jest także szybkość realizacji badań i aktualność wyników. *Mystery shopping* pozwala też na stosunkowo szybką analizę jakości obsługi konkurencji. Nie należy jednak zapominać o wadach tej metody. Jak w przypadku każdej obserwacji aktywnej wzajemny wpływ audytora i badanego może zniekształcać wyniki. Subiektywnie dobrane kryteria oceny jakości obsługi również mogą mieć wpływ na rezultaty końcowe. Niezwykle istotną kwestią jest odpowiedni dobór i szkolenie audytorów. Niedopuszczalne jest wypełnianie arkusza obserwacji na terenie obserwowanej placówki, z opóźnieniem lub dopiero po kilku wizytach. Poprawność przeprowadzania procesu badawczego i realizacji badania ma zatem duże znaczenie w tej metodzie. Jednak liczne jej zalety przyczyniają się do wzrostu możliwości wykorzystania tej metody. Potwierdzono jej przydatność do monitorowania jakości procesów usługowych, w których sprawdza się lepiej niż tradycyjne metody atrybutowe [10, s. 14]. Coraz częściej korzystają z tej metody polskie instytucje finansowe [11, s. 110-130]. Jest ona szeroko stosowana przez sieci handlu detalicznego. Podobnie jak na innych rynkach (np. amerykańskim), wkrótce metoda ta może stać się standardowym instrumentem monitorowania jakości obsługi w polskich przedsiębiorstwach.

Literatura

- [1] Dorman K.G., *Mystery Shopping Results Can Shape Your Future*, „Bank Marketing” 1994, nr 8.
- [2] Finn A., Kayande U., *Unmasking a Phantom. A psychometric Assessment of Mystery Shopping*, „Journal of Retailing” 1999, nr 2.
- [3] Green P., Tull D., Albaum G., *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall 1988.
- [4] Hague P., Hague N., Morgan C., *Badania rynkowe w praktyce*, Helion 2005.
- [5] Holliday K., *Mystery Shopping Can Illuminate Problems. Opportunities in Investment Sales*, „Community Banker” 2003, nr 1.
- [6] Kraczkla R., *Mystery Shopper*, nowoczesna.firma.pl, www.nf.pl.
- [7] Kress G., *Marketing Research*, Prentice-Hall 1988.
- [8] Leeds B., *Mystery Shopping: from Novelty to Necessity*, „Bank Marketing” 1995, nr 6.
- [9] Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, AE, Wrocław 1999.
- [10] Meder M., *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5.
- [11] Opolski K., Waśniewski K., *Badania mystery shopping jako wsparcie zarządzania metodą CRM w bankowości*, [w:] K. Opolski (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- [12] Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
- [13] *Uwaga na klientów s piegów*, „Metro” 18.10.2005r.
- [14] Serwisy internetowe:
www.pp-consulting.pl
www.adhoc.com.pl
www.smgkrc.pl
www.gfkpolonia.pl
www.cbmtest.pl
www.ptbriio.pl
www.nf.pl

MYSTERY SHOPPING AS A METHOD OF RESEARCH OF CUSTOMER SERVICE STANDARDS

Summary

Mystery shopping is a market research method which allows to improve quality of customer service, estimate training needs and budget necessary for development of employees. One can observe increasing usage of this method in business practice but in academic literature there is still a lack of definition and description of mystery shopping methodology. This method is usually described superficially together with other kinds of marketing observations. The aim of this paper is to present the methodology of mystery shopping and try to digest the knowledge in reference to marketing research theory.