



МАРКЕТИНГОВАЯ РАЗВЕДКА

ЧАСТЬ 2. ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

В СЕНТЯБРЬСКОМ НОМЕРЕ «НАВИГАТОРА ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛИ» МЫ ПОДРОБНО РАССМОТРЕЛИ ВОПРОС О ТОМ, КАКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НУЖНЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ. НАЧИНАЯ С ЭТОГО ВЫПУСКА ЖУРНАЛА МЫ РАССКАЖЕМ О ТОМ, КАК И В КАКИХ СЛУЧАЯХ ЮВЕЛИРНЫЙ МАГАЗИН МОЖЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ СВОИМИ СИЛАМИ. СЕГОДНЯ РЕЧЬ ПОЙДЕТ ОБ ОДНОМ ВЕСЬМА ИНТЕРЕСНОМ И ПОЛЕЗНОМ ИССЛЕДОВАНИИ ПОД ЗАГАДОЧНЫМ НАЗВАНИЕМ **MYSTERY SHOPPING**.

ЧИТАЙТЕ В 2009–2010 ГОДАХ В РУБРИКЕ «МАРКЕТИНГ» СЕРИЮ СТАТЕЙ «МАРКЕТИНГОВАЯ РАЗВЕДКА».

В каждом материале – подробно о том, для чего и как руководство ювелирного магазина может своими силами организовать конкретное маркетинговое исследование.

План серии:

1. Какие исследования нужны розничной торговле.
2. Mystery shopping.
3. Исследования на профессиональных выставках.
4. Геомаркетинговые исследования.
5. Конкурентный анализ.
6. Анализ ассортимента.
7. Изучение покупателей.
8. Оценка удовлетворенности и лояльности покупателей.
9. Анализ эффективности рекламных кампаний.
10. Оценка имиджа магазина и возможность проведения ребрендинга.
11. Стратегические исследования рынка.

Просто как все гениальное

Mystery shopping (тайный покупатель, или сервис-аудит) – это маркетинговое исследование, основной задачей которого является оценка деятельности персонала и качества сервиса путем посещения тайным покупателем точек продаж компании. Основным его достоинством является секретность и неожиданность проверки. Это позволяет обеспечить высокую объективность полученных результатов. Методика Mystery shopping проста как все гениальное. Торговый зал посещается специально обученными агентами – тайными покупателями, которые выступают в роли покупателей обычных. Они ведут себя по заранее подготовленному сценарию. По-

сле общения с продавцом или другим представителем компании тайный покупатель заполняет специально разработанную анкету, где подробно излагает всю интересующую руководство информацию. Используя результаты исследования, руководство компании может проработать слабые места, что не замедлит сказаться на сервисе и уровне продаж. Через некоторое время исследование, как правило, повторяется. Таким образом, продавцы постоянно мотивированы оказывать качественные услуги: ведь неизвестно, когда будет произведена следующая контрольная закупка.

«Проверки методом Mystery shopping осуществляют обыкновенные люди, которые в обычной жизни посетили бы данный магазин, чтобы купить что-то себе или сделать подарок своим близким, – отмечает **Галина Батраченко, руководитель отдела по работе с клиентами (направление Mystery shopping) исследовательского холдинга «Ромир»**. – Они не знают, как правильно должен протекать процесс продажи, не знают стандартов, выработанных в компании, и т.д. Они дают ответы на четко поставленные вопросы анкеты и фиксируют свое личное ощущение от общения с персоналом магазина. То есть в процессе исследования компания получает оценку реального потребителя, а это очень важно».

Цели ясны

Первым делом у руководства любого магазина или сети возникает закономерный вопрос: а надо ли? Нужно ли проводить исследование Mystery shopping или и так все хорошо? «Любые бизнес-процессы нуждаются в постоянном контроле, – говорит **Галина Батраченко**. – Для нового магазина такие исследования важны, чтобы определить, в каком направлении работать, какие выработать стандарты и т.д. Для точки, которая работает длительное время, эти исследования также важны, так как наступает такой момент, когда прибыль не растет, несмотря на то что все механизмы работают. Соответственно нужно менять привычный алгоритм действий».

Итак, падение объема продаж – наиболее очевидный критерий, это знак для руководителя действующей торговой точки: нужны изменения! С данным мнением согласна и **Екатерина Крупецкая, генеральный директор Fenix Consult Group**: «Грамотный управленец сразу же начнет тестировать, все ли в порядке с его службой продаж или торговым персоналом. Я рекомендую проводить подобные исследования на регулярной основе – с периодичностью не менее один раз в два месяца. За это время могут произойти изменения в штатном составе, кроме того, регулярный мониторинг

в значительной степени способствуют повышению качества обслуживания продавцами своих клиентов – зная, что их будут проверять, они будут стараться выполнять свою работу лучше».

Виктория Курачева, генеральный директор Мистери Шоппинг Адженси (MSA), считает, что регулярное проведение Mystery shopping обязательно в следующих случаях:

- если это сеть с регламентированными стандартами;
- если это магазин в сегменте luxury;
- если магазин работает по системе франчайзи.

По мнению эксперта, данное исследование также необходимо, если в магазине нестабильные продажи, малообъяснимые объективными факторами (условия рынка, ценовая политика в соответствии с качеством, расположение магазина, сезонность).

«К каждому из пунктов необходимо добавить обязательное условие: в компании должен быть специалист, который по результатам исследования проведет с сотрудниками соответствующую работу, – продолжает **Виктория Курачева**. – Это может быть менеджер по дилерскому маркетингу, специалист HR-подразделения, директор магазина и т.д. Главное, чтобы результаты не легли в стол... Вариант, когда менеджерам просто выдают итоги исследования вместе с квитком о понижении зарплаты, также неприемлем».

Исследование Mystery shopping необходимо магазину, если:

- руководство не удовлетворено результатами деятельности продавцов;
- реклама не приносит желаемого результата;
- конкуренты продают больше;
- покупатель уходит без покупки;
- покупатель приобретает самые дешевые товары при наличии выбора;
- клиент не обращается в магазин повторно;
- необходимо разработать или скорректировать существующие стандарты обслуживания;
- нужно оценить соответствие обслуживания выработанным стандартам компании;
- внедряется новая система стимулирования персонала для повышения качества обслуживания;
- проводится обучение и аттестация персонала.



Задачи определены

Основной спектр вопросов, решаемых с помощью тайной покупки, касается различных аспектов обслуживания покупателя на всех этапах совершения покупки. В то же время «тайные агенты» могут помочь не только в решении внутренних вопросов, но и в выявлении внешних проблем, например, при определении сильных и слабых мест конкурентов. Итак, что же можно узнать и какие проблемы решить при помощи Mystery shopping?

1. Имидж компании и стандарты обслуживания

В процессе проведения Mystery shopping можно оценить:

1.1 Качество обслуживания:

- возможность получения консультации и длительность ее ожидания;
- наличие и длительность нахождения в очереди;
- качество встречи покупателя (выражение заинтересованности в посетителе);
- длительность ожидания консультанта в процессе выбора.

1.2 Состояние торгового зала:

- качество оформления торгового зала (уют, эстетика);
- легкость ориентирования, информационные указатели;
- организация пространства;
- приятное звуковое оформление;
- чистота в торговом зале.

1.3 Работу консультантов:

- внешний вид сотрудников;
- уровень компетентности, информированность о продукции;
- доброжелательность, вежливость;

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Екатерина КРУПЕЦКАЯ,
генеральный директор Fenix Consult Group:

«Mystery shopping применяется для того, чтобы наиболее независимым способом оценить, получает клиент при обслуживании удовлетворяющий его сервис или нет. Это исследование также позволяет выявить наиболее типичные сценарии поведения продавцов магазина и понять, соответствуют ли они целям компании, способствуют ли максимально эффективным продажам товаров или услуг. По результатам проведения Mystery shopping, как правило, всегда можно выявить типичные проблемы во взаимодействии клиентов магазина с продавцом, нащупать узкие места, оценить эффективность каждого конкретного сотрудника и системы продаж в целом, чтобы затем найти способы повышения удовлетворенности посетителей сервисом или устранить выявленные недостатки в системе обслуживания».

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ЮВЕЛИРНОЙ РОЗНИЦЫ

Рассказывает Иван ТЕРЁХИН,
директор по развитию CITY Consulting Group:

«Мы провели анализ работы ювелирных компаний на основе исследования «Тайный покупатель» (Mystery shopping) – в него вошла аналитическая информация о крупных, средних и мелких розничных ювелирных сетях. Тайные покупатели CITY провели более 450 проверок ювелирных салонов в рамках исследовательской работы, что позволяет говорить об объективности итоговых данных. Я расскажу о системных проблемах, которые появляются при многократном применении определенной модели продаж.

Самая распространенная ошибка имеет отношение к оформлению магазинов и вопросам мерчандайзинга. Не очень привлекательно выглядят салоны, витрины которых закрыты защитной пленкой или рекламными баннерами. Такого же мнения придерживаются 80% тайных покупателей, принявших участие в исследовании. В основном эта ошибка распространена среди компаний, работающих в нижних ценовых диапазонах. Согласитесь, что для клиентов этой категории покупка драгоценностей является существенным событием, и чем более закрытой выглядит торговая точка, тем сильнее психологический барьер на пути покупателя в магазин. Сделайте витрину светлой и прозрачной, как бы приглашающей зайти внутрь.

Даже в хорошо спроектированных ювелирных салонах с дорогими интерьерами часто встречается **непрофессиональная или неудобная выкладка товара.** Наиболее типичными ошибками – более 60% случаев – является плохое распределение изделий по категориям (вид, материал, цена), а это усложняет покупателю выбор товара. Кроме того, существует проблема перегруженных витрин, где дорогие изделия теряются среди дешевых. Порой выкладка товаров может исказить представление о классе продукции, если рядом с дорогими изделиями разместить недорогие или, еще хуже, бижутерию. Лишь в единичных случаях встречаются перчатки и качественные подставки для демонстрации изделий.

Внешний вид продавцов не всегда соответствует высоким стандартам обслуживания. Форма персонала давно является распространенной проблемой российской розницы в целом. Даже в салонах премиум-сегмента не всегда соблюдаются требова-

ния к внешнему виду и одежде. Продавцы-консультанты работают в украшениях, не всегда подобранных со вкусом. Не стоит забывать и о том, чтобы сотрудники носили бейджи. В некоторых компаниях на бейдж пытаются уместить имя, фамилию и должность сотрудника, что затрудняет прочтение информации. Проще крупным шрифтом написать только имя. Зачем, например, покупателю фамилия?

Коммуникативные навыки сотрудников должны постоянно совершенствоваться. У продавца в компании с известным брендом и большой историей преград на пути к сердцу покупателя существует немного. Такие предприятия имеют весомое преимущество перед остальными игроками рынка. Они могут разработать, например, фирменные легенды, рассказывать о традициях, элитарности и качестве своего бизнеса. Но этого почти не делают. А зря. Продавцам удается безграмотно рассказывать об истории торговой марки, отвечать на вопросы покупателей по поводу особенностей и преимуществ фирмы односложным «не знаю». Какое отношение у клиента может быть сформировано к такой марке? Безусловно, только негативное. Если у компании есть сильный бренд или она хочет, чтобы он таковым стал, вопросу коммуникации между продавцами и покупателями нужно уделять особое внимание.

Компаниям стоит задуматься и о предоставлении дополнительных услуг. Сегодня существует общая для всех игроков ювелирного рынка проблема – неразвитое предложение дополнительных услуг и неиспользование своих сетевых преимуществ. Например, продавцы-консультанты редко предлагают поиск размеров или вариантов исполнения изделий по общей сетевой базе (если, конечно, таковая вообще есть). Нечасто оказываются услуги по подгонке размера украшения. Необязательно иметь для этого свою мастерскую, можно пользоваться услугами партнеров или сторонних организаций. Компании редко производят фирменные подарочные коробочки, пакеты, упаковки, а в модели принятия решений о покупке ювелирных изделий, которые зачастую приобретаются в качестве презента, – это один из важных аргументов».

- умение проконсультировать при неопределенном запросе;
- умение задавать «нужные вопросы»;
- готовность помочь;
- умение убеждать (найти правильные аргументы);
- умение говорить на языке собеседника;
- достаточное внимание к покупателю (баланс мало/много);
- внимание консультанта при выборе модели, размера, цвета.

2. Аттестация персонала

Используя тайных покупателей, можно узнать:

- насколько хорошо продавец умеет предложить свой товар;
- как сотрудник раскрывает преимущества товара или компании;
- эффективно ли сотрудник работает с возражениями;
- умеет ли он слушать и слышать клиента и многое другое.

Информация, предоставленная тайным покупателем, может послужить инструментом, определяющим необходимость дополнительного обучения и ротации персонала, продвижения и премирования лучших сотрудников.

3. Проверка персонала на честность

С помощью Mystery shopping можно также узнать, насколько честны сотрудники магазина, соблюдаются ли принятые в компании нормы в отсутствие руководства. Например, в одном из агентств, проводящих исследование Mystery shopping, столкнулись с такого рода нарушениями со стороны продавцов:

- необоснованное предоставление скидок;
- работа на прямых конкурентов;
- неправильное оформление документов;
- вступление в сговор с покупателем.

4. Телефонный аудит

Как разговаривают ваши сотрудники с клиентами по телефону? Какое впечатление остается у клиента, когда он кладет трубку? Ответы на эти вопросы могут дать тайные покупатели. При этом оцениваются следующие параметры: время ожидания клиента, приветствие сотрудника, внимательность, вежливость, профессионализм и т.д.

Таким образом, Mystery shopping прекрасно подходит для поддержания безупречного обслуживания. Нужно только проинформировать персонал о том, что в ближайшее время в магазинах будет проходить акция Mystery shopping. А после исследования необходимо

обсудить с сотрудниками его результаты и объявить о решении периодически повторять подобную проверку. Тогда персонал магазина будет постоянно находиться «в тонусе».

5. Информация о конкурентах

Mystery shopping может использоваться и как инструмент конкурентной разведки – в этом случае с его помощью собирается информация по ценам, методам стимулирования клиентов, скорости обслуживания клиентов, набору дополнительных услуг, предлагаемых клиентам в других магазинах.

Подводные камни

Итак, решение провести Mystery shopping принято, причем сделать это руководство магазина предполагает самостоятельно, без привлечения специализированных агентств. Какие в данном случае могут возникнуть сложности?

На первый взгляд ничего особенного в самом исследовании нет. Засылают «казачка» в магазин, он общается с продавцом, после чего подробно излагает руководителю все, что интересует последнего. Действительно, так можно поступить, если имеется 1–2 или 3–4 магазина.

В случае же, когда точек больше, не только увеличивается количество «казачков» (иначе их быстро раскроют!), но и расширяется круг организационных вопросов. Например, кто будет обучать агентов (а главное – их контролировать), как выдавать им деньги для совершения покупок и, наконец, где взять столько людей?

«Само исследование не является сложным, – говорит **Екатерина Крупецкая**. – Но только в том случае, если, с одной стороны, хорошо известны модели поведения покупателей, а с другой – существует возможность привлечь профессиональных «исполнителей», которых не знают продавцы в исследуемых магазинах. От соблюдения этих двух условий зависит достоверность и чистота исследования – они будут достижимы только в том случае, когда для продавцов ситуация выглядит абсолютно естественной и они не подозревают, что их проверяют.

У Mystery shopping есть и другие подводные камни. Поэтому, проводя данное исследование самостоятельно, руководству ювелирного магазина или сети нужно действовать следующим образом...

Продолжение в следующем номере