

# «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

## ДЛЯ ЯВНОГО УСПЕХА

*Из более чем трех тысяч претендентов в астронавты NASA ежегодно выбирает только двоих – тех, кто помимо и так внушительного набора достоинств (нескольких образований, опыта, научной степени, личных характеристик, отменного здоровья) обладают еще каким-то неоспоримым конкурентным преимуществом.*

**В** такой же ситуации находятся и компании, работающие на рынке с высокой конкуренцией: чтобы выявить свое поднимающее на недосягаемую высоту конкурентное преимущество по отношению к клиентам, им необходимо провести маркетинговое исследование методом «тайного покупателя».

На иркутском рынке в течение нескольких лет его успешно применяет Маркетинговый центр «ЭВОЛЮЦИЯ»: все компании-заказчики, получив и внедрив индивидуальные рекомендации, сделали ощутимый рывок вперед.

Например, крупный банк, после визитов «тайного покупателя» узнавший, насколько негативно на его имидж и доверие клиентов влияет обсуждение каких-то проблем, возникших в обслуживании, людьми, ожидающих очереди в больших общих залах, выделил отдельную комнату для конфликтных переговоров. Теперь, стоит посетителю взять талон, нажав на опцию «Претензия», как специалист банка сразу уводит его туда, чтобы недовольство не «выплёскивалось» в общественное пространство. Репутационный риск банка значительно снижен.

Одной ювелирной компании «тайный покупатель» дал настоящий «спасательный круг», обеспечивший устойчивость и рост даже во время кризиса. После визитов в магазины заказчика и основного конкурента было выявлено, что из-за небольшого потока продавцы-консультанты второго могут уделять клиентам больше внимания, в то время как продавцам первого приходилось разрываться между интересующимся украшениями, стремясь обслужить всех, вынужденно сокращая время на одного потенциального клиента, не до конца раскрывая его потребности.



Маркетинговый центр «ЭВОЛЮЦИЯ» предложил решение, как, не задерживая очередь, уделять больше внимания клиентам. Идея была использована — и сработала.

А одной химчистке после анализа информации от «тайного покупателя» для репозиционирования понадобилось всего лишь добавить одно слово в свою рекламу, чтобы привлечь внимание потенциального клиента на востребованную услугу. Она была в прайсе и у других, но у покупателей услуги складывалось впечатление, что эксклюзивно они могут получить ее только здесь — шли сами и рекомендовали другим.

Так в чем особенности метода «тайный покупатель»? Как он позволяет увеличить прибыль, расширить число клиентов и упрочить репутацию? Об этом рассказывают специалисты Маркетингового центра «ЭВОЛЮЦИЯ».

## УСТРАНЕНИЕ «СЛАБОГО ЗВЕНА»

Как показывают регулярные опросы собственников и руководителей бизнеса, каждая компания хоть раз оказывалась в тупике: вроде бы и современные технологии использует, и тренинги для сотрудников проводит, и маркетинговый отдел новую креативную идею каждую неделю выдает, и торговый зал по проекту модного дизайнера сделан, и вывеска яркая — а кривая дохода застыла на месте, отзывов на странице в Интернете нет, на акции приходят только знакомые сотрудников.

Мозговые штурмы в возникшей ситуации могут быть бессильны, зато метод «тайный покупатель» окажется эффективным. С другими способами выявить проблему он соотносится, как маленькое зеркало с зеркалом во весь рост: первое как ни направляй, всего отражения не увидишь, зато второе сразу объективно покажет даже мелкие недостатки — и будет ясно, что исправлять.

— Часто маркетинговые отделы разрабатывают какие-то действительно интересные маркетинговые или рекламные ходы, а в процессе внедрения они не срабатывают. Цель метода «тайный покупатель» — выявить, где происходит сбой, — объясняет Любовь Лашкевич, заместитель директора Маркетингового центра «ЭВОЛЮЦИЯ». — Мы делаем эту работу быстро, и поэтому заказчик, получив обратную связь уже через некоторое время с начала акции, может сразу сгладить неровности, скорректировав поведение специалистов, непосредственно общающихся

с теми, на кого акция и направлена. Таким образом, можно оперативно контролировать проведение рекламных акций и избегать как имиджевых провалов, так и денежных потерь. Силы и средства, вложенные в акцию, окупятся, а кроме того, в следующий раз персонал уже не повторит ошибок, и акция с самого начала пройдет, как надо, что тоже позволит не выходить за ее бюджет.

Например, в Благовещенске «тайный покупатель», подготовленный Маркетинговым центром «Эволюция», оперативно выявил, что причина нулевых продаж в одном дилерском центре, проводящем акцию, заключается в том, что продавец в ответ на заинтересованность клиента заявил: облюбованная им машина, мягко говоря, совсем не хороша, если человек хочет как раз хорошую, то лучше идти к конкурентам. А его коллеги из иркутского дилерского центра премиум сегмента вообще тридцать минут не обращали внимания на покупателя, потому что с воодушевлением...украшали елку. Факты довели до сведения заказчика проверки, он принял меры, и это помогло избежать имиджевых и финансовых потерь.


Это механизм устранения лежащей на поверхности проблемы и «мгновенного» результата от применения проверки. Но гораздо чаще у заказчика обнаруживаются более серьезные сложности. Тогда необходимо профессионально использовать весь арсенал инструментов метода «тайный покупатель».

## «БОЛЬШОЕ ЗЕРКАЛО» ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА

Маркетинговый центр «ЭВОЛЮЦИЯ» всегда тщательно подбирает «тайного покупателя», ориентируясь на индивидуальные требования компании, для которой организуется проверка. Она может проводиться на разных уровнях, быть разной глубины.

Первый уровень — когда, посещая офис, отдел продаж или магазин, «тайный покупатель» не вступает в контакт с продавцом, а только оценивает, какое впечатление производит помещение (насколько в нем чисто, как оно оформлено, удобно ли расставлена мебель, комфортно ли покупателю в нем находиться). Часто даже такое быстрое «отражение» дает представление о проблемах.

— Однажды по заказу банка мы проверили его офисы в небольших населенных пунктах. Подготовленный нами «клиент» зашел в одно отделение и увидел такую картину: сотрудник банка и его подруга сидят рядом и фотографируются, не обра-

 **МАРКЕТИНГОВОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ «ТАЙНЫЙ  
ПОКУПАТЕЛЬ» –  
БЕЗУСЛОВНО, ВЫГОДНОЕ  
ВЛОЖЕНИЕ ДЕНЕГ  
КОМПАНИИ, КОТОРОЕ  
ПОЗВОЛЯЕТ В БУДУЩЕМ  
СЭКОНОМИТЬ В РАЗЫ  
БОЛЬШИЕ СУММЫ  
ЗА СЧЕТ ТОГО, ЧТО  
ПОМОГАЕТ УСТРАНИТЬ  
ЦЕЛЫЙ КОМПЛЕКС  
ФАКТОРОВ, ТОРМОЗЯЩИХ  
ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ.**





## Любовь Лашкевич,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНТРА  
«ЭВОЛЮЦИЯ»

щая внимания на пришедшего. И это общая проблема маленьких поселений, где все друг друга знают и привыкли везде вести себя, как дома. На Камчатке же во время такой внезапной проверки вообще обнаружили, что менеджера по продажам нет на работе, хотя официальных причин для этого нет, — приводит пример Юлия Альбинских, руководитель региональных проектов Маркетингового центра «ЭВОЛЮЦИЯ».

Еще по итогам проверок первого уровня выявляется, что сервис во многих компаниях далек от современных стандартов: входящему клиенту — минимум улыбок, рассказов о возможностях компании; у персонала плохой внешний вид; в помещении неопрятно, видно, что уборка проводится нечасто; скользкое крыльцо вне зависимости от времени года. Все эти мелочи, из которых складывается удобство посетителей, не берутся во внимание. И начинают отрабатываться только после посещения «тайным покупателем» и доведением до головного офиса.

Второй уровень — это общение с продавцом. Вовремя него оценивается как внешний вид и грамотность речи, так и компетентность сотрудника, уровень его клиентоориентированности, умение предложить клиенту дополнительные услуги или товары, подходящие к тому, что ему необходимо, вежливость, умение без искажений представить информацию, нужную работодателю.

— Проверку на таком уровне нам часто заказывают, например, крупные компании из разных сегментов, которые работают не в одном городе, а в нескольких. Они регулярно вводят новинки и хотят, чтобы потенциальный покупатель получил как можно более полные данные о них, чтобы заинтересовался этим новым товаром или услугой и приобрел их, — рассказывает Любовь Лашкевич. — Наша задача — непосредственно отследить, а действительно ли продавец доносит эту информацию определенным образом, всем ли уделяет достаточно внимания, а также умеет ли отработать элемент возражения, потому что сейчас в сфере услуг много строит-

ся на эмоциях, умении сгладить возражение так, чтобы человек не почувствовал свое мнение неправильным: высший пилотаж человека, общающегося с покупателем, заключается в том, чтобы мягко показать человеку, что его мнение, конечно, правильное, но консультант в данном случае предлагает вариант лучше.

Как показывают визиты «тайного покупателя», над этой компетенцией сотрудника компаниям еще предстоит много работать. Важно, что они готовы это делать, и спрос на проверки, проводимые Маркетинговым центром «ЭВОЛЮЦИЯ», постоянно растет, причем со стороны заказчиков, представляющих разные отрасли, работающих в среде с разной степенью конкуренции — от высочайшей до минимальной, когда заказчик является условным монополистом.

По словам Любови Лашкевич, обращение в Маркетинговый центр «ЭВОЛЮЦИЯ» компаний — условных монополистов является хорошим показателем: если компания формально ни с кем не конкурирует, но стремится повысить качество обслуживания, это говорит о ее ответственности перед потребителем, желании поднять уровень обслуживания по региону в целом. А он зависит от вклада каждого участника рынка. Как показывает практика, именно в таких относительно стабильных компаниях уровень обслуживания низок. Его повышение заметно скажется на областном показателе.

— Однажды к нам обратился руководитель компании, которая имеет большое число отделений по Иркутской области и работает в массовом сегменте. Казалось бы, потребители к ним придут всегда (куда денутся с подводной лодки), ведь товар востребованный. Но тем не менее руководитель заинтересован, чтобы стандарты обслуживания клиентов были хорошие, — рассказывает Любовь Лашкевич. — Когда первый раз провели проверки, в том числе в маленьких населенных пунктах, показатели были нерадостные, потому что персонал работает по старинке, не соблюдая — да и не имея понятия о стандартах. Сотрудники привыкли просто исполнять работу, но без улыбок, инициативы, только по запросу покупателя: поступил — ответили, нет — даже не стараются помочь. Это мы и отметили в проверках: нулевая инициативность. А когда недавно проводили очередную — выяснилось, что к нашим советам прислушались и серьезно поработали с сотрудниками, инициативность выросла.

Третий уровень проверки «тайным покупателем» — покупка, фактическая или



**ИНФОРМАЦИЯ ОТ «ТАЙНОГО ПОКУПАТЕЛЯ» —  
ЭТО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА  
ПО ВЫСТРАИВАНИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.**

предполагаемая (когда приходят, якобы не обнаруживают желаемого и делают предзаказ). Здесь смотрят, готов ли консультант предоставлять информацию, советовать, помогать выбирать оптимальный вариант, берет ли телефон клиента, звонит ли потом и через сколько времени, отвечает ли на «появившиеся» вопросы и спрашивает ли о решении, умеет ли правильно отреагировать на отказ и оставить при этом хорошее впечатление, умеет ли делать возврат.

— По итогам проверки становится ясно: со всем этим справляются немногие. Консультанты не готовы слышать отказы — значит, с этим предстоит работать, — говорит Юлия Альбинских. — Так, мы проводили проверку одного из сетевых магазинов одежды в Магадане. «Тайный покупатель» приобрел детский костюм, который попытался вернуть через несколько часов. Продавец вел себя некорректно. Аудиозапись оперативно отправили в головной офис, через два дня продавец извинилась и сделала все, как надо. Без такого «тайного покупателя» реальные покупатели долго бы еще не получали сервис на должном уровне. Головной офис вовремя выправил ситуацию, инцидировал проверку.

Четвертая стадия проверки — конфликтная ситуация. Схема такова: приходит «тайный покупатель» и создает негативную ситуацию, сознательно нагнетая ее и не желая слушать продавца-консультанта. При этом отслеживается, как тот реагирует, кого приглашает помочь, как сообщает руководству, возможен ли доступ к руководству у клиента.

Кроме глубины, проверки «тайным покупателем» различаются и тем, сколько раз и в течение какого времени они проводятся. Квартальные заказывают банки, крупные дилерские центры. Закономерность такая: чем больше поток покупателей, тем чаще нужны проверки: например, трижды в месяц. Рестораны и магазины «тайный покупатель» посещает еще чаще.

— В Иркутске мы много и часто работаем с дилерскими центрами, — говорит Любовь Лашкевич. — Например, к нам обратилась дилерская компания озвучив проблему: «что-то не получается, но мы не можем определить, почему». Мы провели несколько проверок по разным методикам и в разных временных промежутках. Это принципиально важно, чтобы исключить случайности и проявить реальную картину. Ведь бывает, что именно в день проверки у отличного продавца что-то случилось дома, и он обслужил чуть хуже, чем обычно. Чтобы составить объективное мнение, человека надо проверить еще несколько раз. По итогам своей тщательной работы

мы выявили много интересных моментов, которые обсудили с директором. Он в течение месяца работал с коллективом, после чего вновь вернулись наши «тайные покупатели». Выявили что-то еще — опять на доработку. Такие планомерные корректировки со временем дали устойчивый результат. По заказу другого руководителя мы делали исследования не только в его салоне, но и в других салонах премиум, чтобы он сравнивал и понимал, какими навыками должен обладать персонал, чтобы конкурировать с коллегами из соперничающего центра.

### КТО ПОД МАСКОЙ?

При заказе такого метода маркетингового исследования, как «тайный покупатель», важно понимать, что качество проверки напрямую зависит от человека, выполняющего роль тайного покупателя: чем качественнее и правдоподобнее он сработает, чем больше сам будет заинтересован в максимальном результате, тем более объективную картину, без искажений, получит заказчик. Так как профессиональных «тайных покупателей» в сибирском регионе пока нет (но тенденция к этому есть, так как в западных регионах России это уже стало профессией), для каждого заказа приходится специально находить «героя» и тщательно его готовить.

— Мы стараемся подбирать тайных покупателей так, чтобы они полностью соответствовали роли, реальной целевой



**Юлия Альбинских,**

РУКОВОДИТЕЛЬ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ  
МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНТРА  
«ЭВОЛЮЦИЯ».





## МАРКЕТИНГОВЫЙ ЦЕНТР «ЭВОЛЮЦИЯ» ВСЕГДА ТЩАТЕЛЬНО ПОДБИРАЕТ «ТАЙНОГО ПОКУПАТЕЛЯ», ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ КОМПАНИИ, ДЛЯ КОТОРОЙ ОРГАНИЗУЕТСЯ ПРОВЕРКА.

аудитории компании заказчика — рассказывает Юлия Альбинских. — Если поступил заказ проверить премиум сегмент, то нельзя отправить случайного человека, так как невозможно сыграть менталитет представителя другого круга: его сразу вычислят, да и он сам не сможет оценить, так ли его обслужили. Это должен быть респектабельный человек определенного возраста, приехать на автомобиле четко определенной марки, уметь соответственно держаться и задавать верные вопросы (идеально пригласить на эту роль реального директора какой-то компании). Мы досконально прорабатываем его легенду, каждый раз. «Тайный покупатель» должен быть высшего качества, это принцип работы Маркетингового центра «ЭВОЛЮЦИЯ», следовательно, и оплата такой работы должна быть высока.

### ВЛОЖЕНИЕ В ПЕРСПЕКТИВУ

Маркетинговое исследование «Тайный покупатель» — безусловно, выгодное вложение денег компании, которое позволяет в будущем сэкономить в разы большие суммы за счет того, что помогает устранить целый комплекс факторов, тормозящих получение прибыли. Чтобы получить максимальный эффект, важно грамотно воспользоваться результатами проверок и советами специалистов Маркетингового центра «ЭВОЛЮЦИЯ».

— Владельцу бизнеса стоит сразу запланировать серию проверок в течение нескольких временных отрезков, так как единоразовые проверки не показательны: на их основе можно сделать неверные выводы и начать тренировать и так сильную мотивацию вместо необходимой проседающей, например, стрессоустойчивости. Только периодические визиты «тайного покупателя» гарантируют возврат вложений в виде изменений, которые происходят после проверок.

— Исследования на основе данных «тайного покупателя» позволяют «вживую» отслеживать выполнение стандартов обслуживания работы с клиентом, культивируемые в компании, и коррек-

тировать поведение сотрудников, добиваясь идеального исполнения всех требований.

— Заказав исследование с использованием «тайного покупателя» не только в собственных офисах, но и на базе конкурентов, можно получить информацию об их слабых местах и понять, в чем их можно опередить, а также скорректировать собственную политику продаж: что изменить и внедрить у себя, а от чего избавиться.

— Информация от «тайного покупателя» — это дополнительный материал для отдела персонала по выстраиванию мотивации сотрудников. Ее можно использовать для проведения внутренней аттестации (в некоторых компаниях итоги проверки влияют на заработную плату проверяемых). При этом стоит понимать, что негативные результаты проверки — это повод не для увольнения (за исключением самых вопиющих случаев), а для анализа информации и выстраивания системы целенаправленных тренингов для сотрудников.

— Говорить или нет о возможном визите «тайного покупателя» — личное решение каждого руководителя. Иногда сообщение о том, что проверка возможна в любой день, используется для стимулирования работы персонала: как правило, зная о вероятности встретить «тайного покупателя», сотрудники начинают работать лучше. Но обязательно необходимо учесть, что без согласия человека нельзя вести запись разговора с ним (поэтому, например, федеральные компании в трудовом договоре с работником прописывают, что его может проверять «тайный покупатель»).

— Наш многолетний опыт показал: бизнесы, заинтересованные в том, чтобы обеспечить максимальную пользу своим клиентам, независимо, действуют они на конкурентном рынке или являются условным монополистом, используют «тайного покупателя» для регулярных проверок и отслеживания стандартов. Вообще же это должна быть этическая норма любого бизнеса — делать хорошо своему клиенту, — уверена Любовь Лашкевич.

