MOŽNOSTI INOVÁCIÍ METÓDY „MYSTERY SHOPPING“ - UPLATNENIE ZAHRANIČNÝCH SKÚSENOSTÍ V PODMIENKACH SLOVENSKÝCH PODNIKOV SLUŽIEB

Mária Rostášová* Miroslav Bátka⁺ Livia Gočálová⁺

Metódou Mystery shopping sme sa na stránkach rôznych odborných časopisov a v príspevkoch na konferenciách už veľakrát zaoberali. Náš záujem o túto metódu pramenil z jej praktického využívania v projekte, ktoré Katedra spojov rieši pre podnik Slovenská pošta, a.s. ktorá neustále vidí potrebu:

- systematického hodnotenia kvality komunikácie a tiež odborných znalostí zamestnancov prvého kontaktu so zákazníkom,
- zisťovania spokojnosti zákazníkov,
- zisťovania opodstatnenosti vzdelávania,
- rozvíjania komunikačnej kultúry jej zamestnancov,
- zlepšenia svojho imidžu a pod.

V rokoch 2002 - 2005 sa uskutočňovalo zisťovanie metódou Mystery shopping pod názvom „Skúšobný zákazník“. Tento projekt vykonali vyškolení zamestnanci Žilinskej univerzity. Posudzovatelia mali k dispozícii informačný materiál o podmienkach merania a podklady potrebné k vykonaniu predpísaných úkonov, t. j. scenáre pripravovaných situácií s popisom hodnotenia, náležitosti potrebné pre realizáciu scenárov, presný opis žiadúceho a nežiadúceho stavu, formuláre pre zápis a vyhodnotenie a itinerár návštevy jednotlivých pôst. Pre objektivitu posudzovania boli vybrané termíny, ktoré neboli ovplyvňované sezónnym obdobím prevádzky. Posudzovaní zamestnanci neboli vopred oboznámení s realizáciou posudzovania. Posudzovateľmi vypísané formuláre boli odovzdané a skontrolované. Údaje z hodnotiacich formulárov boli potom vložené do databázy a vždy v termíne do 10 pracovných dní po zisťovaní odoslané objednávateľovi úlohy.

Cieľom prieskumu bolo hodnotenie verbálnej aj neverbálnej komunikácie a odbornosti priehradkových zamestnancov v rámci celej Slovenskej republiky.

Hodnotených bolo týchto 5 oblastí:

- očný kontakt,

* prof. Ing. Mária Rostášová, PhD. Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika,
tel.: +421415133109, fax: +421415655615
e-mail: Maria.Rostasova@fpedas.utc.sk

⁺ Ing. Miroslav Bátka, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika,
tel.: +421415133129, fax: +421415655615
e-mail: Miroslav.Batka@fpedas.utc.sk

⁺ Ing. Livia Gočálová, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika,
tel.: +421415133129, fax: +421415655615
e-mail: Livia.Gocalova@fpedas.utc.sk

- mimika a tón hlasu,
- pozdrav,
- odbornosť,
- tolerancia.

Súčasťou riešenia projektu boli aj ďalšie odporúčania a pripomienky pre následné hodnotenia odbornosti a komunikácie priehradkových zamestnancov a navrhnutý motivačný systém vychádzajúci z týchto hodnotení.

Napriek tomu, že uplatňovanie tejto metódy sa dostalo už do fázy „rutinného zisťovania“ s presne zadefinovanými postupmi, chceme v rámci tohto príspevku poukázať na možné inovácie tejto metódy, ktoré vychádzajú z poznatkov a skúseností z uplatňovania tejto metódy v USA.

V USA je veľké množstvo firiem, ktoré sa zaoberajú mystery shoppingom. Služby niektorých firiem sú lacnejšie, ale tie drahšie sú spravidla lepšie. Výsledky mystery shoppingu sa ukázali natoľko užitočné, že sa dnes používa v takmer všetkých odboroch. Väčšina firiem sa špecializuje len na niektoré odvetvia. Niektoré firmy poverujú úlohou tajného zákazníka každého, kto sa k tomu prihlási, ale niektoré firmy uchádzačov najprv vyškolia. Jednodenný seminár môže stáť od 145 do 300 dolárov. Cena dvoj denného seminára pre získanie certifikátu „mystery shopper“ sa pohybuje od 300 do 500 dolárov, bez ubytovania (Klíma, 2003, online).

Korporácie, franšízy, majitelia, konkurencia alebo distribútori kontaktujú agentúry zaoberajúce sa marketingovým prieskumom alebo mystery shoppingom, aby vykonali prieskum alebo tajný nákup a zhromaždili požadované dáta (Newhouse, 2004, p. 3). Tajný zákazník je tretia strana (obr. 1) a je pre toho, kto si marketingový prieskum alebo tajný nákup objednal u agentúry, anonymný.

Obr.1 Objednávateľia mystery shoppingu (Zdroj: Newhouse, 2004, p. 4)

Agentúry zaoberajúce sa výberom tajných zákazníkov majú za úlohu priradovať tajných zákazníkov k jednotlivým úlohám. Agentúry zaoberajúce sa mystery shoppingom im za to platia poplatky.

V USA existuje množstvo spôsobov, ako sa môže tajný zákazník uchádzať o úlohy týkajúce sa tajného nákupu. Ide o telefón, fax, poštu, internet. Tajný zákazník si vytvorí najprv list „Letter of Intent (LOIS)“, kde je uvedené (Newhouse, 2004, p. 10):

- meno a priezvisko, vzdelanie, pracovná prax, zručnosti, atď.,
- aký prínos môže pre organizáciu zaoberajúcu sa mystery shoppingom znamenať,
- najlepšia nákupná skúsenosť,
- najhoršia nákupná skúsenosť,
- oblasti, kde zvykne pravidelne cestovať,
- záver s kontaktnými údajmi.

Na vytváranie kontaktov s agentúrami pre mystery shopping sa najčastejšie využíva internet (e-maily, on-line prihlášky, „nástenka“). „Nástenka“ je forma internetovej komunikácie, ktorá umožňuje tajným zákazníkom poslať odkaz na webovú stránku. Napr. agentúry zaoberajúce sa priradovaním tajných zákazníkov k jednotlivým úlohám ju využívajú na uverejnenie úloh, ktoré je treba okamžite splniť. Tajný zákazník sa potom môže prihlásiť na splnenie danej úlohy. Ďalej môžu tajní zákazníci dostávať e-maily o tom, čo je na „nástenke“ nové. Existujú aj organizácie, ktoré si za zaradenie tajného zákazníka do svojej databázy (z ktorej potom, keď nejaká agentúra potrebuje vykonať tajný nákup, vyberajú vhodných kandidátov) účtujú poplatky. Často sa využíva aj zasielanie e-mailov, obsahujúcich LOIS, jednotlivým agentúram zaoberajúcim sa mystery shoppingom. Ak má tajný zákazník záujem iba o určitý typ úloh tajného nákupu, môže využiť webové stránky MSPA, kde môže vyhľadávať agentúry mystery shoppingu podľa zamerania (napr. finančné inštitúcie, hotely, atď.), mesta, štátu (Newhouse, 2004, p. 21 - 82. Stucker, 2005, p. 77 - 82).

Ako hodnotiace formuláre sa využívajú **štyri typy dotazníkov** pre tajných zákazníkov (Newhouse, 2004, p. 83 - 84. Stucker, 2005, p. 150 - 151):

- 1) dotazník typu „áno/nie“ (najzákladnejší, najľahší a najrýchlejší na vyplnenie, odmeny za takýto dotazník sa pohybujú od \$6 do \$50, priemerne \$10, formulár obsahuje jednoduché otázky, napr. meno zamestnanca, či sa zamestnanec vľúdne tváril, či mal menovku, či tajný zákazník dostal všetko, čo si objednal, ale aj napr. prítomnosť pera na pulte, kde bola kniha priani a sťažností, atď.),
- 2) rozprávanie (ide o najkomplikovanejší a najťažší typ, rozsah sa môže pohybovať od jedného paragrafu do 500 strán, odmeny od \$10 do \$3000, priemerne \$150, rozprávanie sa používa na detailné popísanie udalostí),
- 3) hodnotiaci škála (väčšinou sa vyplňa prostredníctvom internetu, požaduje sa hodnotenie úrovne služby, čistoty, ponuky služieb, atď., môže byť pridelených 1 až 10 bodov, pričom 10 znamená „najlepší“, agentúra poskytuje aj inštrukcie pre pridelenie jednotlivých bodov, odmeny od \$10 do \$120, priemerne \$15),
- 4) kombinácia predchádzajúcich troch (sem spadá väčšina dotazníkov, sú pomerne nenáročné a nevyžadujú veľké množstvo skúseností, odmeny od \$10 do \$150, priemerne \$30 alebo \$40).

Inštrukcie sú veľmi dôležitou súčasťou realizácie metódy v praxi. Je potrebné si ich dôkladne naštudovať, pretože ak urobí tajný zákazník závažnú chybu, agentúra mu môže odmietnuť zaplatiť (a aj preplatiť náklady). Tajný zákazník musí ešte pred uskutočnením tajného nákupu presne vedieť, čo ide hodnotiť. Spoločnosti, ktoré poskytujú služby mystery shoppingu, môžu požiadať tajného zákazníka o vyplnenie testu ešte pred tajným nákupom, aby zistili, či porozumel tomu, čo má hodnotiť.

Podmienky uskutočnenia zisťovania pozostávajú z dátumu a času, kedy má byť tajný nákup vykonaný a taktiež je stanovený deň a čas odovzdania správy. Je veľmi dôležité, aby bol tajný zákazník schopný vykonať tajný nákup v stanovený deň a dokončiť hodnotenie načas. Každá spoločnosť má iné požiadavky na čas, kedy má byť úloha dokončená. Niektoré požadujú, aby bola úloha splnená napr. v priebehu mesiaca jún, iné napr. 29.06.2005 medzi 11:00 a 17:00. Deň odovzdania správy je určený v určitom časovom rozmedzí (2 - 72 hodín) po uskutočnení tajného nákupu. Väčšina správ má byť odovzdaná do 24 hodín po tajnom nákupe. Niektoré spoločnosti znižujú odmeny tajným zákazníkom, ak je správa predložená neskoro, alebo nie je kompletná. Správy sú zasielané poštou, telefonicky, faxom, alebo ide o vyplnenie formulára, ktorý zašle mystery shoppingová agentúra e-mailom, prípadne vyplnenie formulára on-line na webovej stránke danej spoločnosti. Je veľmi dôležité, aby tajný zákazník vedel vyplniť hodnotiaci list správne a úplne (Newhouse, 2004, p. 92 - 93).

Niektoré spoločnosti hodnotia vyplnené hodnotiace formuláre a pridelujú im určitý počet hviezdíčiek (maximálne štyri). Agentúra, ktorá vyberá tajných zákazníkov pre rôzne

úlohy, kontaktuje najprv tých, ktorí dosiahli štyri hviezdičky. Určité spoločnosti testujú tajných zákazníkov každých 6 mesiacov a podľa toho, aké výsledky dosiahnu, môžu im zvýšiť odmeny za tajné nákupy (Newhouse, 2004, p. 103).

Tajný zákazník môže pracovať pre neobmedzený počet spoločností poskytujúcich mystery shopping. Môže napríklad navštíviť tú istú banku pre dve rôzne spoločnosti, ale nie v ten istý deň a v ten istý čas.

Tajný zákazník zvyčajne po tom, ako dostane úlohu, týkajúcu sa tajného nákupu, dostane aj dokument, ktorý sa nazýva „Zmluva s nezávislým dodávateľom“ (zmluva medzi tajným zákazníkom a spoločnosťou, ktorá poskytuje služby mystery shoppingu). V tejto zmluve tajný zákazník (ako nezávislý dodávateľ) okrem iného vyhlasuje, že si je vedomý vlastnej zodpovednosti platiť dane, možnosti súdneho sporu, ak si založí mystery shoppingovú spoločnosť v priebehu dvoch rokov a využije hodnotiace formuláre danej spoločnosti, alebo jej ukradne klientov. Ďalej v nej vyhlasuje, že bude udržiavať získané informácie v tajnosti a odmietne vykonať tajný nákup, ak by malo dôjsť ku konfliktu záujmov. V niektorých zmluvách sa vyžaduje aj to, aby sa tajný zákazník zaviazal, že tajný nákup za neho nevykoná iná osoba (Newhouse, 2004, p. 95. Stucker, 2005, p. 57 – 59).

Tajný zákazník môže byť zamestnancom spoločnosti zaoberajúcej sa mystery shoppingom, alebo jej zmluvným dodávateľom.

Rôzne spoločnosti vyžadujú od tajného zákazníka hodnotiť pri tajnom nákupe rôzne komponenty. Existuje však niekoľko **spoločných faktorov hodnotenia**. I. Newhouse (2004, p. 105 – 107) uvádza tieto:

- čistota (napr. čisté pulty, koberce, nerozhádzané papiere a letáky, údržba toaliet),
- služba zákazníkovi (tu je dôležitá objektivnosť pri hodnotení, čakanie na obsluhu, privítanie, menovka, verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, kompetencie zamestnancov, zainteresovanosť, rušivé vplyvy, celkový dojem),
- kontrola kvality poskytovanej služby,
- nebezpečenstvo (či v danom zariadení nehrozí klientovi nebezpečenstvo, napr. pokrčený koberec alebo odovzdávanie klientom kľúčov od izieb bez dôkladnej identifikácie, atď.),
- organizácia a zásobovanie potrebným materiálom (napr. označenie priehradiek, informačné tabule, letáky, perá).

Obr. 2 uvádza stručný prehľad rád pre tajných zákazníkov.

Tajným zákazníkom sa pri tajnom nákupe	
odporúča	neodporúča
<ul style="list-style-type: none"> • byť spravodlivý a objektívny, • zistiť mená a popis zamestnancov, • vytvoriť scenár tajného nákupu ešte pred jeho uskutočnením, • zaznamenávať všetky dôležité časy (napr. čas čakania na obsluhu), • skontrolovať, či si údaje v správe neprotirečia, • dať zamestnancovi priestor na ponuku služieb. 	<ul style="list-style-type: none"> • nezistiť meno zamestnanca, • byť nervózny, • príliš sa ponáhľať, • neposlať výslednú správu načas, • predložiť neúplnú správu, • používať názory namiesto faktov, • nevšímať si inštrukcie, • predstaviť sa ako tajný zákazník, • verejne si robiť poznámky, • „zízať“ na menovky zamestnancov.

Obr. 2 Rady pre tajných zákazníkov (Zdroj: Newhouse, 2004, p. 114)

Aby si tajný zákazník zapamätal všetky zistené informácie potrebné pre vypracovanie správy (Newhouse, 2004, p. 108) je možné:

- priniesť si malý poznámkový blok a nepozorovane si poznačiť všetko dôležité,
- nahráť si svoje najdôležitejšie poznámky na diktafón (taktiež na mieste, kde zamestnanci neodhalia tajného zákazníka),
- zavolať na svoj odkazovač a nechať odkaz.

Tajný zákazník môže byť za určitých okolností odhalený a preto je potrebné tomu zabrániť. Najčastejšie k odhaleniu tomu dochádza ak je tajný zákazník pri tajnom nákupe očividne nervózny, robí si verejne poznámky, „zíza“ na zamestnancovu menovku, sám prezradí zamestnancom, že je tajný zákazník (tajný nákup má byť anonymný), prípadne navštevuje miesto zisťovania príliš často.

Mnohé spoločnosti vyžadujú od tajných zákazníkov aj audio alebo videozáznam tajného nákupu. Čo sa týka otázky legality, platí, že tie spoločnosti, ktoré požadujú takéto záznamy mystery shoppingu, vyžadujú od svojich zamestnancov podpis dokumentu, v ktorom je uvedené, že zamestnanec si je vedomý toho, že môže byť nahrávaný na audio alebo videozáznam za účelom jeho hodnotenia alebo tréningu.

Jednou z neetických praktík v USA je „falošné nakupovanie“. Tajný nákup nie je uskutočnený, tajný zákazník v skutočnosti vybrané zariadenie nenavštívil, ale iba telefonicky kontaktoval, aby zistil meno zamestnanca potrebné pre vyplnenie formulára. Ide o falšovanie údajov. Pokiaľ tajní zákazníci pri tajnom nákupe niečo nakupujú, mali by si vždy odkladať potvrdenky o zaplatení. Tie sú v takomto prípade dôkazom, že nákup skutočne vykonali. Ďalšou neetickou praktikou je predkladanie starých dát (použitých z predchádzajúcich hodnotiacich formulárov).

Tajný zákazník môže byť odmenený za vykonanie tajného nákupu jedným z nasledovných spôsobov (Newhouse, 2004, p. 151. Stucker, 2005, p. 42 – 48):

- 1) vrátenie nákladov (väčšinou pri uskutočňovaní tajného nákupu v reštauráciách a hoteloch, pri reštauráciách ide o uhradenie nákladov max. vo výške \$50 a pri hoteloch \$300),
- 2) vrátenie nákladov plus odmena (ide o najčastejší spôsob, napr. pri tajnom nákupe v potravinách alebo na čerpacích staniciach, tu býva zväčša presne stanovená suma nákupu),
- 3) odmena (pri tajnom nákupe u predajcov áut, mobilných telefónov a pod., tu nemá tajný zákazník za úlohu kúpiť auto, ale hodnotiť prezentáciu, ochotu, odborné vedomosti, atď.).

Odmena býva vyplatená zhruba 60 dní po odovzdaní správy.

Návrh inovácie pravidiel pre zvyšovanie úrovne a profesionality pri uskutočňovanom mystery shoppingu v podmienkach rôznych podnikov služieb

Oblasť rozsahu zisťovania

- hlavný dôraz klásť na ochotu zamestnancov (ochota pomôcť, sústredene počúvať klienta), poďakovanie, úsmev, pozdrav;
- nesmierne dôležité je zamerať sa na odborné znalosti zamestnancov, aby boli zamestnanci schopní kvalifikovane odpovedať na otázky klientov samostatne a nemuseli sa radiť s kolegami (minimalizovať posielanie klientov za inými zamestnancami);
- vytvárať scenáre mystery shoppingu zamerané aj na reklamácie;
- zisťovať rýchlosť a odbornosť odpovede na e-mail (hodnotenie reakcií na dopyt zákazníkov, ktoré sú smerované na webovú stránku, prostredníctvom e-mailu);

- pri telefonickom mystery shoppingu sa zamerať aj na to, aby zamestnanec, ktorý klienta prepojil na druhého zamestnanca, kontroloval, ako dlho klient čaká na linke (na prihlásenie sa druhého zamestnanca), poďakoval mu za čakanie, atď.;
- využívať aj audio a video nahrávanie, na zabezpečenie objektívnosti mystery shoppingu (priebeh dopytovania však nesmie byť zaznamenávaný formou audio alebo video záznamu, ak s tým respondent dopredu nevysloví súhlas. V prípade výskumu týkajúceho sa iba spoločnosti zadávateľa výskumu je možné túto problematiku riešiť prípadnými ustanoveniami v pracovných zmluvách).

Oblasť etiky uskutočňovaného mystery shoppingu

- mať plán pre použitie výsledkov mystery shoppingu;
- nezameriavať sa na to, čo je na poskytovanej službe zlé, ale objektívne zhodnotiť celý proces poskytovania služby;
- nepostihovať zamestnancov za výsledky zistené mystery shoppingom (mystery shopping má slúžiť na zistenie kvality poskytovaných služieb, za účelom ich zlepšenia, plánovanie školení zamestnancov a teda na zvýšenie spokojnosti zákazníkov, nie napr. na disciplinárne a finančné potrestanie konkrétnych zamestnancov);
- spojiť vyhodnotenie výsledkov tajného nákupu s finančným odmenením pobočky (pošty, atď.), ktorá dosiahla v prieskume výborné výsledky;
- vykonávať mystery shopping aj v období sezónnych výkyvov (pretože zamestnanci sa aj vtedy musia správať slušne a postupovať odborne);
- uskutočňovať aj mystery shopping konkurencie, za účelom získania porovnania pre hodnotenie úrovne kvality poskytovaných služieb.

Oblasť osobnosti tajného zákazníka

- vyberať tajného zákazníka podľa nasledovných kritérií: výborné vyjadrovacie schopnosti, výborná pamäť, schopnosť udržať v tajnosti dôverné informácie, schopnosť dodržať termíny pre vykonanie tajného nákupu, vyplnenie hodnotiaceho formulára a odoslanie výsledkov, schopnosť dodržať inštrukcie objednávateľa, schopnosť nevyjadrovať subjektívne názory, ale objektívne fakty, byť odborníkom v danej oblasti, v ktorej vykonáva tajný nákup, vedieť dôveryhodne znázorniť (zahrať) situáciu v scenári, zmysel pre detail, trpezlivosť;
- preverovať objektívnosť anketára (napr. jeho otestovanie na určitej pridelenej úlohe);
- v malých pobočkách už zamestnanci veľmi dobre poznajú stálych klientov, preto je vhodné používať v takýchto prípadoch ako tajných zákazníkov stálych klientov a prispôbiť scenáre a modelové situácie tak, aby ich zamestnanci nemohli odhaliť.

Z našich návrhov je zrejmé, že nie všetky návrhy je možné okamžite akceptovať v praxi. Domnievame sa však, že je potrebné podrobiť ich analýze s cieľom následného dosiahnutia vyššej kvality pri uplatňovaní metódy Mystery shopping v praxi.

Spokojnosť zákazníka predstavuje subjektívny pojem, má však objektívny dopad na predaj produktov a služieb. Spokojný zákazník sa rád vracia na predajné miesto, kde dobre, rýchlo a lacno nakúpil, alebo tam, kde ho obslúžil príjemný personál. Spokojný zákazník odporúča výrobok/službu alebo predajné miesto svojim známym, priateľom, či rodine, a tak

šíri dobré meno organizácie. Spokojný zákazník je nielen motivovaný k opakovanej kúpe, ale jeho odporúčanie môže byť pohnútkou pre nákupné rozhodnutie iných ľudí.

V súčasnej ekonomike potrebujú spoločnosti využívať mystery shopping, aby dosiahli konkurenčnú výhodu. Kvalita produktov a služieb je pre súčasných zákazníkov extrémne dôležitá. Podniky, ktoré nezisťujú svoje nedostatky, nemôžu udržať rýchle tempo napredovania svojej konkurencie.

Literatúra:

- [1] Interné materiály Slovenskej pošty, a.s., 2004
- [2] KORMANOVÁ, Z.: Mystery shopping v podmienkach vybraných podnikov služieb, diplomová práca, Žilinská univerzita, 2005
- [3] KOTLER, Philip: Marketing management. Grada, Praha, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [4] MICHELSON, Mark. Taking The Mystery Out Of Mystery Shopping. [online], [citované 19.02.2005]. Dostupné na: <<http://www.mspa-eu.org/about>>
- [5] NEWHOUSE, Ilisha S.: Mystery shopping made simple. McGraw Hill, New York, 2004. ISBN 0-07-144002-X