

**Anna Dąbrowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Arkadiusz Wódkowski**

Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii

---

**ZNACZENIE BADANIA JAKOŚCI USŁUG ZA POMOCĄ METODY „TAJEMNICZY KLIENT”**

---

**Streszczenie:** Firmy handlowe i usługowe przywiązują coraz większą wagę do obsługi klientów. Aby przetrwać na rynku, szczególnie w warunkach spowolnienia gospodarczego, malejącej konsumpcji, firma nie może pozwolić sobie na przeciętność. Coraz częściej firmę handlową czy usługową wyróżnia poziom obsługi klienta stanowiący o jej wizerunku, sukcesie bądź porażce. Przedsiębiorcy zdają sobie też sprawę, że konsumenci są wymagający i świadomi swoich praw, są bardziej wrażliwi na uchybienia związane z obsługą, więc częściej sięgają po badanie „tajemniczy klient”, którego główne cele to identyfikacja i pomoc w eliminacji słabych punktów w procesie obsługi. W opracowaniu przeanalizowano, jak badanie „tajemniczy klient” postrzegają przedstawiciele firm handlowych i usługowych odpowiedzialni w firmie za badania.

**Słowa kluczowe:** usługi, obsługa klienta, jakość.

*Jakość pamięta się o wiele dłużej niż cenę.*  
Gucci

## 1. Istota badania MS

Wysoka jakość usług oraz profesjonalny pracownik to najważniejsze zasoby firm usługowych i handlowych. Żeby stale utrzymywać wysoki poziom oferowanych usług, niezbędna jest kontrola procesu obsługi klientów. Badanie *Mystery Shopping* (MS) – „tajemniczy klient” – stwarza możliwość znalezienia odpowiedzi na pytanie, co może być przyczyną zastrzeżeń klientów i ich niezadowolenia. Dlatego firmy oferujące usługi badawcze przy wykorzystaniu tej metody, chcąc zachęcić firmy do sięgnięcia po to narzędzie badawcze, posługują się takimi hasłami, jak np.: „Czy chcecie Państwo, aby goście waszej restauracji polecali ją znajomym, a może pragniecie, by użytkownicy waszego banku wspominali wizyty z uśmiechem, bądź: by klienci wciąż powracali do waszych sklepów?”.

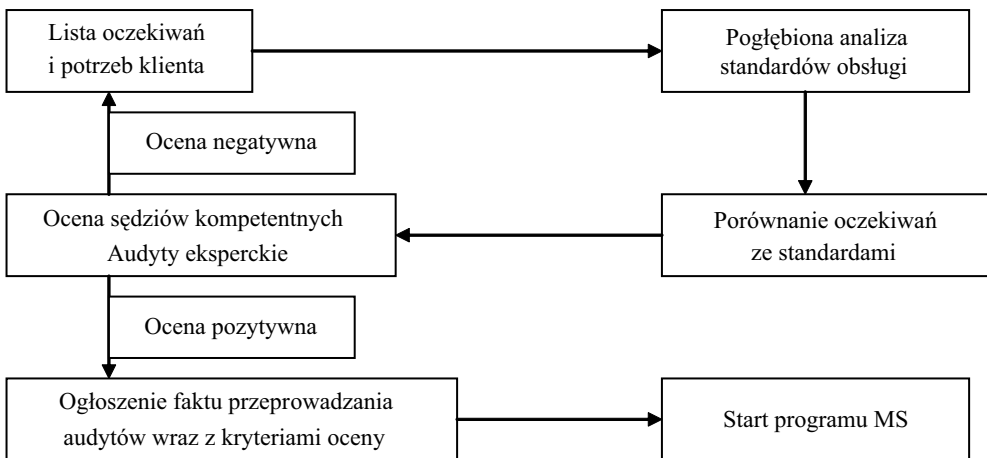
Największymi zleceniodawcami pomiarów „tajemniczego klienta” (w dalszej części opracowania będziemy się posługiwać tym terminem) w Polsce są stacje benzynowe, firmy sektora finansowego, firmy telekomunikacyjne, firmy handlowe, hotele i inne firmy, w których praca polega na kontakcie z klientem.

Pomiary badania są szczególnie przydatne w sytuacjach, gdy spadają oceny satysfakcji klientów, a także obroty firmy i jest podejrzenie, że przyczyną może być obniżanie się jakości obsługi klientów, a tym samym spadek zainteresowania ofertą firmy. Badanie to często jest jedyną szansą, aby zdiagnozować to, które obszary obsługi klienta zawodzą, co może być przyczyną zastrzeżeń klientów, ich niezadowolonia, dysonansu pozakupowego.

Do głównych celów badania „tajemniczy klient” należą:

- rozpoznanie jakości systemu wyjściowego,
- poprawa jakości,
- monitorowanie jakości [3, s. 222].

Systematycznie prowadzone badania mogą pomóc zdefiniować słabe punkty procesu obsługi klienta i skutecznie je wyeliminować, a w rezultacie – podnieść jakość świadczonych usług, poziom zadowolenia klienta, a co za tym idzie – zwiększyć obroty i zbudować pozytywny wizerunek firmy. Dlatego coraz więcej firm sięga w pewnych sekwencjach czasowych po badania „tajemniczy klient”. Raport będący efektem poczynionych obserwacji staje się podstawą do analizowania zachowań pracowników w procesie obsługi klienta, bazą do porównań, szkoleń i poprawy jakości obsługi klienta. Można zatem powiedzieć, że badanie „tajemniczy klient” ma na celu zwrócenie uwagi kadry zarządzającej firmami na ulepszanie procesu obsługi klienta poprzez dostarczanie danych dotyczących przebiegu operacji i jakości oferowanych usług [1].



Rys. 1. Etapy przygotowania do programu „tajemniczy klient”

Źródło: [3, s. 226].

Badanie „tajemniczy klient” powinno się rozpoczynać od zapoznania się ze standardami jakości obsługi – rys. 1. Dla poprawności badania bardzo ważne są informacje dotyczące m.in. tego, ile osób bezpośrednio kontaktuje się z klientami, jaka jest struktura sieci, czy istnieją spisane aktualne i optymalne standardy obsługi, czy podnoszono już jakość obsługi klientów, czy są lub były prowadzone badania na temat jakości obsługi, czy i jakie są kryteria oceny pracowników, jaki jest system motywowania pracowników, czy pomiar ma spełniać jedynie funkcje kontrolne czy także stymulujące, czy wyniki będą przedstawione pracownikom sieci sprzedaży czy tylko przełożonym, czy interesują nas konkurenci i ich standard obsługi.

## 2. Powody stosowania „tajemniczego klienta” w opinii osób odpowiedzialnych w firmie za badania

W celu poznania opinii osób koordynujących projekty, odpowiedzialnych w firmie za badania po stronie zleceniodawcy przeprowadzono 12 wywiadów indywidualnych (IDI) [2]. Reprezentowały one następujące branże: telekomunikacyjną, ubezpieczeniową, bankową, sieć hipermarketów, duże sieci sprzedające obuwie, dużą firmę sprzedającą gry liczbowe i loterie pieniężne, dużą firmę paliwową i dużą firmę oferującą usługi medyczne. W większości firm badania MS są prowadzone od kilku lat i na stałe wpisały się w kulturę organizacyjną, z kolei firmy, które korzystają z tej metody *ad hoc*, myślą o wprowadzeniu bardziej systematycznego cyklu.

Wszyscy respondenci podkreślali, że:

- obsługa klienta jest niezwykle istotnym obszarem decydującym o powodzeniu i sile danej firmy – im wyższy poziom obsługi, tym bardziej usatysfakcjonowany klient; jego satysfakcja przekłada się na poziom zakupów i lojalność; zadowolony klient jest twórcą dobrego wizerunku firmy na rynku;
- jakość obsługi klienta jest również bardzo ważna, biorąc pod uwagę konkurencję na rynku – firmy muszą odnosić się do posunięć konkurencji, walczą bowiem w tym samym segmencie; jeżeli produkty i usługi są podobne, to jakość obsługi jest czynnikiem decydującym; można pozyskać informacje, jakie standardy ma konkurencja, w czym tkwi jej przewaga i jakie mogą być konsekwencje dla naszej firmy.

Wśród powodów stosowania badania „tajemniczy klient” wskazywano na:

- możliwość systematycznego śledzenia poziomu jakości obsługi klienta – metoda pozwala na wyznaczanie mocnych i słabych punktów; diagnozowanie przyczyn i szukanie konstruktywnych rozwiązań zmierzających do poprawy danego stanu; gdy dane sprzedażowe zaczynają pokazywać różnicę w poziomie sprzedaży między poszczególnymi punktami, której nie można wytłumaczyć żadną inną zmienną niż jakość obsługi, wówczas trzeba sprawdzić, jak jest naprawdę, z czego to wynika, jak można temu zaradzić;
- niepowtarzalną okazję spojrzenia na własną firmę z perspektywy klienta, ujrzenia jej jego oczyma – badanie pozwala na obiektywne spojrzenie, jak funkcjo-

nuje firma na rynku, jak jest postrzegana i oceniana, pozwala na konfrontację spojrzenia „z góry” z tym, co dzieje się „na dole”; ta zmiana optyki uwrażliwia na nowe aspekty, zachęca do głębszej analizy;

- narzędzie wspierające zarządzanie personelem – szczególnie, gdy mamy do czynienia z rozbudowaną siecią sprzedaży i centrala nie jest w stanie własnymi siłami kontrolować działalności rozproszonych po całym kraju punktów; „tajemniczy klient” staje się źródłem informacji o tym, jak działają punkty, jakie są ich słabe i mocne strony, jak odbierają to klienci, czy są i gdzie jakieś zagrożenia dla ich utraty;
- możliwość wypracowania bądź weryfikacji wewnętrznych standardów obsługi klientów – standardy zmieniają się wraz ze zmianami rynkowymi, z oczekiwaniami klientów i działaniami konkurencji (standardy powinny być modyfikowane mniej więcej co 2 lata);
- przydatność przy wypracowywaniu wizerunku firmy na nowo – przykładem mogą być firmy paliwowe, które chciały zmienić stary PRL-owski wizerunek;
- wymóg korporacyjny – czasami zarząd podejmuje decyzję, że polski oddział również musi zacząć stosować tę metodę, ponieważ jest to standard w korporacji.

Badanie „tajemniczy klient” cieszy się uznaniem wśród firm z kilku powodów:

- daje unikalną możliwość spojrzenia na własną firmę z perspektywy klienta – jak stwierdził przedstawiciel firmy ubezpieczeniowej: „Ogromnym plusem jest to, że mogę spojrzeć na moją firmę – nie z perspektywy mojego biurka, ale zobaczyć firmę tak, jak może zobaczyć ją klient. I to jest coś innego niż informacje pochodzące prosto od klienta, ponieważ klient może nie widzieć, jak powinien wyglądać proces i wielu rzeczy może mi nie powiedzieć. Ja, stosując metodę »tajemniczy klient«, mogę bardzo dokładnie porównać przebieg procesu, który był założony przez nas, i zweryfikować go z faktycznie istniejącym procesem”;
- daje możliwość monitoringu sieci sprzedaży i obiektywnego porównania poszczególnych punktów sprzedaży według ustalonych zasad, co ułatwia zarządzanie nimi – jak zauważył przedstawiciel banku: „Ta metoda nie jest anonimowa, ona jest zawsze powiązana z konkretnym oddziałem, konkretną placówką. W bardzo prosty sposób pokazuje, co jest dobrze, a co jest źle (...) Mamy uchwyconą specyfikę poszczególnych oddziałów. One nie są uśrednione”;
- można zaobserwować sytuacje niestandardowe, pewne odchylenia od przyjętego kierunku, których się nie przewidywało;
- pokazuje pewne tendencje i zmiany w dłuższym przedziale czasowym – można zaobserwować skutki pewnych działań (np. szkoleń), przewidywać ich konsekwencje, projektować kierunki zmian;
- działa jak „samospełniające się proroctwo” – już sama informacja o tym, że badanie będzie przeprowadzone, działa mobilizująco na personel, który bardziej stara się zaspokoić potrzeby klienta;

- narzędzie do coachingu pracowników – *coaching* jest rodzajem szkolenia pracowników prowadzonego w nietypowym układzie osobowym; istotnym wyróżnikiem jest to, iż zazwyczaj jeden szkolący przypada na jednego szkolonego;
- szerokie zastosowanie – badanie może służyć nie tylko podnoszeniu jakości obsługi, ale także pozwala robić benchmarki do konkurencji, sprawdzać funkcjonowanie nowych produktów czy procedur na rynku w momencie ich wprowadzania;
- stosunkowo tania metoda i przejrzysta metodologia.

„Warto stosować metodę »tajemniczy klient« – jak powiedział przedstawiciel firmy telekomunikacyjnej – ponieważ potrzebna jest informacja, co się dzieje w sieci sprzedaży, zwłaszcza jeśli jest to duża sieć i nie można jej własnymi siłami objąć wzrokiem, i to robić tak systematycznie, cyklicznie i szeroko. Potrzebna jest do zarządzania, bo już nie trzeba udowadniać nikomu, że jakość i ilość ze sobą się wiążą, że jeżeli nie sprzedajemy więcej, to sprzedajemy wyższe kontrakty, dlatego że z tym klientem pracujemy i to standard zapewnia. Standard ma na uwadze zarówno satysfakcję klienta, żeby on był zadowolony (...), ale też, żeby firma na tym zarabiała. Te wszystkie techniki, które są w ten standard wplecione i nakazane do stosowania (...), powodują, że firma na tym zarabia i im bardziej ludzie je stosują, tym lepiej dla nas. Skutek finansowy jest widoczny”.

Dla zleceniodawców bardzo ważny jest aspekt śledzenia zmian w czasie, obserwowania postępów pracowników albo ich brak. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż narzędzie badawcze jest dostosowywane do zmian zachodzących w firmie, jak np. wprowadzanie nowego produktu do sprzedaży, usługi.

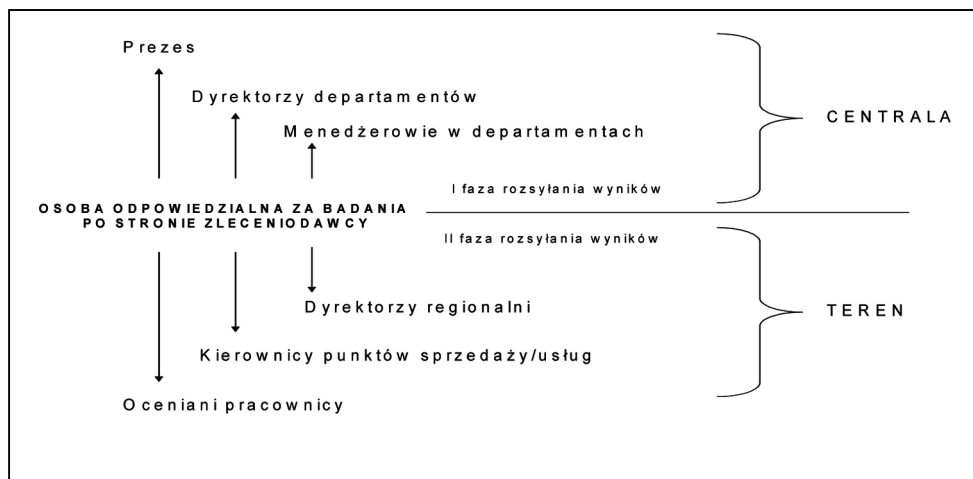
### **3. Znaczenie i bariery przepływu wyników badań „tajemniczy klient” w przedsiębiorstwie w ocenie respondentów**

Badaniem „tajemniczy klient” w firmach handlowych i usługowych są zainteresowane przede wszystkim działy związane z zarządzaniem jakością, ze sprzedażą, z produktami, marketingiem. Te działy w największym stopniu są beneficjentami wyników służących do: zarządzania siecią, budowania długoterminowych i operacyjnych celów rozwojowych, planów szkoleniowych i motywacyjnych, tworzenia i weryfikowania standardów.

W zależności od kultury organizacyjnej informacje przekazywane są drogą elektroniczną (ta forma jest stosowana coraz częściej), czasami odbywają się prezentacje (zarówno w centrali, jak i w terenie).

Biorąc pod uwagę specyfikę badania, należy zauważyć, że przepływ wyników „tajemniczy klient” powinien przebiegać w dwóch kierunkach. Osoba odpowiedzialna za badanie po stronie zleceniodawcy przesyła je zarówno „do góry”, jak i „na dół”. Odbiorcami wyników na górze powinni być: prezes, dyrektorzy departamentów, wyższy *management*. Informacje „w dół” powinny docierać do: dyrek-

torów regionalnych, kierowników, szeregowych pracowników – por. rys. 2. Każda z tych grup ma inne potrzeby informacyjne i w związku z tym inne dane są dla niej istotne.



**Rys. 2.** Schemat rozprowadzania po firmie danych uzyskanych z projektu badawczego „tajemniczy klient”

Źródło: opracowanie własne.

Informacje ilościowe, procentowe, ważne dla najwyższych szczebli kierowniczych dotyczą:

- ogólnego stanu jakości obsługi klienta w sieci sprzedaży,
- wyznaczenia jego słabych i mocnych stron,
- wskazania newralgicznych obszarów wymagających natychmiastowej poprawy,
- przełożenia wyników na konkretne cele operacyjne.

Powyższe dane pozwalają spojrzeć na organizację jako całość, podejmować strategiczne decyzje (są realizowane często w okresie 2-3 lat) mające na celu wyeliminowanie słabszych punktów, polepszenie jakości obsługi i przyjęcie określonych celów operacyjnych. W procesie oceny sposobu i jakości wykonywania zadań operacyjnych przez pracowników kierownictwo posiada mechanizm w postaci ustalania propozycji premii za dany miesiąc/okres rozliczeniowy zatwierdzanych ostatecznie przez najwyższy szczebel kierowniczy, np. zarząd.

Dla średniego szczebla kierowniczego ważne są informacje ilościowe, które pozwalają na:

- nakreślenie danego problemu,
- porównanie częstotliwości jego występowania w różnych punktach sprzedaży.

Informacje te są podstawą (punktem wyjścia) tworzenia rankingów, opracowania systemów motywacyjnych i szkoleniowych.

Dla pracowników duże znaczenie mają informacje pozwalające ocenić poszczególne elementy procesu jakości obsługi i dostrzec momenty wymagające zmiany zachowań. Warto w tym miejscu zauważyć, że w niektórych firmach (np. w branży telekomunikacyjnej, bankowej) pracownicy oceniani za pomocą metody „tajemniczy klient” mają prawo do składania reklamacji odnośnie do wyników badania. Doświadczenia firm badawczych wskazują, że niekiedy reklamacje są uzasadnione i pomagają wychwycić pomyłki audytorów.

Dla wspomnianych odbiorców raportu z badania „tajemniczy klient” istotne są również informacje jakościowe pozwalające na zrozumienie, dlaczego dokonano takiej oceny.

Jak stwierdził respondent, przedstawiciel jednego z banków: „Najcenniejszą informacją jest usłyszeć, co jest dobrze, co jest źle, co należy jak najszybciej poprawić. (...) Z jednej strony mamy to, czego potrzebują oddziały czy też regiony – one potrzebują wprost usłyszeć, co jest źle i co mają poprawić. Taki jest cel tego badania. Z drugiej strony na poziomie centrali chcemy wiedzieć, z jakimi elementami ma problemy największy odsetek oddziałów, abyśmy tym próbowali sterować centralnie”.

Jak wspomniano, sposób rozprowadzania danych przybiera kierunek od góry do dołu hierarchii. Często jednak zdarza się tak, że najpierw wyniki trafiają do działów najbardziej zainteresowanych, czyli do departamentów jakości, produktów, sprzedaży, marketingu.

Należy wyraźnie podkreślić, że o ile w centrali (najwyższym szczeblu kierownictwem) odbywają się bardziej formalne prezentacje, najczęściej bez udziału agencji badawczej (zwykle pojawia się ona, kiedy projekt rusza po raz pierwszy), o tyle w terenie (niższe szczeble) zależy to w dużej mierze od inicjatywy średniego pionu menedżerskiego. Bardzo często wyniki funkcjonują także w formie przeglądarki internetowej, do której zainteresowane osoby mają dostęp na określonym poziomie szczegółowości.

Przedstawiciel dużej sieci sklepów sprzedających obuwie stwierdził: „Bardzo dużo rozmawia się na ten temat. Wydaje się, że to jest chyba najważniejsze. Bo zarówno na spotkaniach okręgów z kierownikami sklepów, jak i w poszczególnych sklepach mówi się o tym, mówi się o pozytywnych zmianach, np. »Boże, jaka poprawa, super! Potrafiliście to zrobić« itd., itd., więc ten temat jest cały czas wałkowany. Ludzie dostają jasne komunikaty – »potrafiliście to poprawić, bardzo dobry wynik!«”.

Z kolei respondent reprezentujący dużą firmę medyczną zauważył: „te wyniki w modelu idealnym, podkreślam idealnym, bo z tym bywa różnie, powinny być przedstawiane raz na kwartał wszystkim pracownikom, których to dotyczy, i powinny być dyskutowane – co my możemy robić, żeby było lepiej. A w praktyce to tak nie wygląda, wyniki dostają bowiem kierownicy, dyrektorzy centrów i oni decydują poprzez decyzje indywidualne bądź też zbiorowe, co trzeba poprawić. Więc, jak

pytam ludzi, czy oni widzą swoje wyniki, czy są z nimi zapoznawani, to oni najczęściej mówią »nie«”.

Z przytoczonych opinii wynika, że firmy zlecające badanie „tajemniczy klient” nie zawsze rozumieją, jak ważny jest przepływ informacji. Tylko sprawne przekazywanie informacji na temat jakości obsługi klienta, od centrali do terenu, czyli od prezesa do ocenianych pracowników, omawianie słabych i silnych punktów przyczynia się do usprawniania procesu i tworzenia lepszych standardów obsługi. Jeżeli pracownicy nie mogą się zapoznać z wynikami ich oceny dokonanej przez audytora, to nie czują się trybikiem w swojej firmie, a jedynie jej pracownikiem. Możliwość analizowania swojej postawy, realizowania przyjętych w firmie standardów obsługi jest niezbędnym elementem do oceny swojego zachowania i tworzenia koncepcji eliminacji tych punktów, które obniżają jakość obsługi, a tym samym wpływają na niezadowolenie klienta.

#### 4. Zakończenie

Badanie „tajemniczy klient” powinno dostarczyć informacji, które staną się podstawą do odpowiedniego wsparcia pracowników szkoleniami czy systemami motywacyjnymi. Jednak, jak wynika z doświadczeń firm badawczych, samo badanie rzadko kończy się bezpośrednim nagradzaniem (premie czy dodatkowe bonusy, np. wyjazdy do SPA). Respondenci przyznali, że niskie wyniki badania nie powinny się kończyć karaniem pracowników, ale jednocześnie przyznali, że czasami karą jest zmniejszenie np. premii. Zdaniem respondentów najczęściej pracownikom wystarcza już sam fakt zaklasyfikowania się poniżej przyjętej średniej, co jest dla nich dyskomfortem i motywuje ich do tego, by odnaleźć w sobie chęć do zmiany na lepsze. Bardzo często przyjmuje to formę oficjalnego wpisania w system budowania celów na zasadzie: „jeżeli jesteś daleko, to masz się poprawić, jeżeli jesteś wysoko, to masz to utrzymać”. Czasami punkty sprzedaży, które wypadły najgorzej, są dodatkowo wizytowane przez pracowników centrali (odbywają się specjalne rozmowy połączone z treningami). Należy jednak wyraźnie podkreślić, że badanie „tajemniczy klient” może przynieść zamierzony efekt tylko wtedy, gdy przepływ informacji będzie prawidłowy, kiedy wyniki badania będą omawiane i gdy na tej podstawie będą wyciągane wnioski, głównie przez personel mający bezpośredni kontakt z klientem.

#### Literatura

- [1] Esomar Word Research Codes & Guidelines, Smar 2005.
- [2] Raport z projektu badawczego nt. Badanie Mystery Shopping w opinii zleceniodawców wykonane przez ABM Sp. z o.o we współpracy z Katedrą Poziomu Życia i Konsumpcji Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- [3] Wódkowski A., *Mystery Shopping – badanie jakości usług*, [w:] D. Maison, A. Noga-Bogomilski (red.), *Badania marketingowe, od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.



## **IMPORTANCE OF THE SERVICE QUALITY RESEARCH BY MEANS OF MYSTERY SHOPPER METHOD**

**Summary:** Contemporary commercial and service companies put an increasing emphasis on the process of customer service. It is an element of competitive struggle. In order to survive in the market, particularly under the conditions of an economic slowdown and decreasing consumption, a company cannot afford mediocrity. The quality of customer service begins to play an increasingly important role in distinguishing a commercial or service company among other entities, creating its image, and it may ultimately influence the company's success or failure. Also, entrepreneurs are becoming more and more aware that consumers nowadays are more demanding, more educated and they usually know their rights. It means that they are more sensitive to any defaults related to service. Therefore, entrepreneurs more and more frequently resort to Mystery Shopping research, whose main aim is the identification of weaknesses and the help in eliminating them in the customer service process. In this paper the authors aim to analyse how Mystery Shopping methods are perceived by the representatives of commercial and service enterprises who are responsible for customer research within the companies.