

# Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej

# Podręczniki – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
ul. Nadbystrzycka 38  
20-618 Lublin

Magdalena Rzemieniak  
Ewa Tokarz

# Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej



Politechnika Lubelska  
Lublin 2011

Recenzent:  
dr hab. inż. Stanisław Skowron, prof. Politechniki Lubelskiej

Fotografie na okładce: Mariusz Sobka

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2011

ISBN: 978-83-62596-37-9

Wydawca: Politechnika Lubelska  
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej  
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej  
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin  
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl  
[www.biblioteka.pollub.pl](http://www.biblioteka.pollub.pl)

Druk: ESUS Agencja Reklamowo-Wydawnicza Tomasz Przybylak  
[www.esus.pl](http://www.esus.pl)

---

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)  
Nakład: 100 egz.

## Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	7
<b>1. ISTOTA TOŻSAMOŚCI W ORGANIZACJI</b> .....	9
1.1. Teoretyczne ujęcie tożsamości organizacyjnej .....	9
1.2. Składowe tożsamości organizacyjnej .....	13
1.3. Niewizualne czynniki wpływające na tożsamość .....	15
1.4. Zachowania jako składowa tożsamości odpowiedzialna za kontakty z klientami .....	17
1.5. Tożsamość a wizerunek .....	19
1.6. Tożsamość jako element przewagi konkurencyjnej .....	21
<b>2. MYSTERY SHOPPING W KONTEKŚCIE JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA</b> .....	23
2.1. Mystery Shopping jako metoda badań marketingowych .....	23
2.2. Istota badań Mystery Shopping jako cenne źródło informacji w procesie obsługi klienta .....	25
2.2.1. Charakterystyka metody badawczej Mystery Shopping .....	25
2.2.2. Przeprowadzanie badania MS – case study .....	26
2.2.3. Rola ankietera w badaniu Mystery Shopping .....	32
2.3. Rodzaje i techniki badania Mystery Shopping .....	37
2.4. Zakresy analiz przeprowadzanych metodą Mystery Shopping .....	39
2.5. Zalety i wady przeprowadzania Mystery Shopping .....	43
2.6. Specyfika i przebieg badania Mystery Shopping .....	46
2.7. Aspekty etyczne i prawne w badaniach Mystery Shopping .....	48
<b>3. WPLYW WYNIKÓW BADAŃ MYSTERY SHOPPING NA BUDOWANIE SYSTEMU ZACHOWAŃ W ORGANIZACJI</b> .....	52
3.1. Jakość usług jako podstawa funkcjonowania na rynku .....	53
3.2. Wykorzystanie wyników badań MS .....	54
3.2.1. Postawy oraz umiejętności analityczne kierownictwa w kontekście wyników badań MS .....	55
3.2.2. Zachowania kadry kierowniczej w stosunku do badaczy .....	57
3.2.3. Osobiste podejście kierownictwa i pracowników do klienta .....	58
3.3. Wpływ wyników badań na relacje menadżerów z pracownikami .....	62
3.3.1. Bariery systemu komunikacji w przedsiębiorstwie .....	62
3.3.2. System motywowania pracowników na podstawie wyników badań .....	66
3.4. Umacnianie tożsamości organizacyjnej przy wykorzystaniu badań Mystery Shopping .....	68

<b>4. ILUSTRACJA METODY MYSTERY SHOPPING NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUG GASTRONOMICZNYCH .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1. Narzędzia i metodologia badań.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2. Opis badanego przedsiębiorstwa i miejsca przeprowadzenia badania .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3. Analiza wyników badań Mystery Shopping .....</b>	<b>73</b>
<b>4.4. Podsumowanie badań .....</b>	<b>101</b>
<b>ZAKOŃCZENIE.....</b>	<b>103</b>
<b>SPIS WYKRESÓW .....</b>	<b>105</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>107</b>
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>

# WSTĘP

*„Image, podobnie jak większość dóbr, ulega zużyciu i degradacji, jeżeli zapomina się o jego stałym monitorowaniu, odnawianiu, adaptacji i konstruktywnych zmianach”.*

*Jerzy Altkorn*

W czasach zaostrej konkurencji każda organizacja powinna szukać różnych sposobów na utrzymanie się na rynku. Priorytetem jest dbałość o klientów - przyciągnięcie nowych oraz zatrzymywanie już zdobytych. Możliwe to będzie tylko w sytuacji, gdy organizacja będzie oferowała klientowi coś wyjątkowego, czego nie znajdzie u konkurencji. Współcześnie, firmy powinny zdawać sobie sprawę ze znaczenia jakości obsługi klienta. W czasach, gdy powstaje duża liczba nowych przedsiębiorstw i produktów, klienci poszukują wyznaczników, które pomogą im w dokonaniu właściwego wyboru. Bardzo ważną staje się tutaj jakość produktów i usług oraz jakość obsługi klienta. Na ten ostatni czynnik składają się dwa obszary, którymi bliżej zajeto się w niniejszej książce.

Celem książki jest prezentacja badań Mystery Shopping jako efektywnej metody badań marketingowych na przykładzie usług gastronomicznych. W książce też została podjęta próba odpowiedzi na pytanie, czy metoda badań Mystery Shopping może być instrumentem przydatnym w ocenie tożsamości organizacyjnej?

Ważną płaszczyzną, która oddziałuje na wybory konsumentów jest tożsamość przedsiębiorstwa. Składa się ona z wielu elementów zarówno wizualnych jak i pozawizualnych. Autorki poruszając wątek tożsamości, skupiły się przede wszystkim na pozawizualnych jej składowych, a w szczególności na zachowaniach pracowników. To pracownicy są najważniejszym ogniwem każdej organizacji. Szczególnie ważni są pracownicy w organizacjach nastawionych na świadczenie usług. To personel jest obrazem wartości wyznawanych przez przedsiębiorstwo, jego specyfiki oraz kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwach usługowych to właśnie pracownik i jego osobowość wpływają bezpośrednio na interakcje organizacji z otoczeniem. Jego tożsamość wpływa na kondycję całego przedsiębiorstwa.

Oprócz faktu, iż tylko przedsiębiorstwo posiadające określoną tożsamość może się wyróżniać na tle konkurencji, musi ono bezustannie dbać o wiarygodny dopływ informacji. Najbardziej pomocne są w tym przypadku badania marketingowe. W każdej organizacji, zwłaszcza usługowej pracownicy powinni dbać o najwyższy poziom jakości kontaktów z klientami. By zbadać ten

poziom coraz częściej stosowana jest w tym celu metoda badawcza Mystery Shopping. Metoda ta doskonale konfrontuje ze sobą opracowane standardy obsługi klienta z rzeczywistym procesem ich świadczenia.

Książkę tę dedykujemy wszystkim, dla których tematyka Mystery Shopping jest obszarem zawodowego czy też prywatnego zainteresowania. Fakt wchodzenia w rolę „tajemniczego klienta” czy też bycia ocenianym przez Mystery Shopper’a jest bliski już znacznej części konsumentów. Dodatkowo wyniki badań uzyskane poprzez tę metodę mogą mieć szeroki wachlarz zastosowań, szczególnie w budowaniu tożsamości organizacyjnej.

Książka ta jest adresowana do Studentów studiujących przedmioty takie jak: public relations, promocję marketingową, badania marketingowe, zachowania konsumenckie i obsługę klienta.

Składamy również podziękowania Panu dr inż. Mariuszowi Sobce za udostępnienie zdjęć z prywatnego archiwum, będących ozdobą okładki książki. Szczególne podziękowania kierujemy do firmy High Road House za udostępnienie oryginalnych raportów z badań Mystery Shopping od lat regularnie przeprowadzanych w tejże firmie.

\* ~ \* ~ \*

Życzymy przyjemnej i praktycznej lektury!

Autorki



# 1. ISTOTA TOŻSAMOŚCI W ORGANIZACJI

„Firma jest firmą głównie dlatego, że odróżnia się od innych”.

Jerzy Altkorn

## 1.1. Teoretyczne ujęcie tożsamości organizacyjnej

Tematyka pierwszej części książki dotyczyć będzie tożsamości wewnątrz organizacji. We wstępie autorki zaznaczyły, iż odnosić się będą głównie do tożsamości pod względem czynników pozawizualnych, do których przede wszystkim można zaliczyć zachowania pracowników i kierownictwa. Aby jednak zająć się tą tematyką należy wyjaśnić pojęcie tożsamości organizacyjnej.

Tożsamość przedsiębiorstwa (ang. *corporate identity* – *CI*) w różnych źródłach jest różnie definiowana. Nie ma jednolitego pojęcia, które idealnie wyraża jej istotę.

W dzisiejszych czasach przy dynamicznie rozwijającym się rynku, w świecie konkurencji i chaosu, powstaje ważny problem i trudne zadanie dla menadżerów. Jak wyróżnić się wśród innych? Jak wybić się z tłumu? Co zrobić by nas zauważono? A co więcej, co zrobić by nas zapamiętano? I właściwie jak to zrobić? Receptą jest wyraźny wizerunek, a do niego prowadzi długa droga zwana tożsamością.<sup>1</sup>

Tożsamość oznacza, unikalny zestaw cech, sposobu bycia i świadomości, jaką organizacja posiada i jak wyróżnia się spośród wszystkich innych. Jest ona jedyna i niepowtarzalna dla każdej firmy, nie da się jej powielić, ani naśladować. Jest jedną z najcenniejszych rzeczy w przedsiębiorstwie, rzeczą, której nie można podpatrzeć, czy skopiować przez konkurencję. Tożsamość to ukryta broń i skarb każdej organizacji.

*Corporate Identity* oznacza również sposób, w jaki firma manifestuje swoją osobowość, swój charakter. Na tożsamość składa się również filozofia, kultura organizacyjna, tradycje, strategia, styl zarządzania, zachowania pracowników, a także reputacja, public relations, tworzące zaufanie nie tylko wśród klientów, ale również pracowników i udziałowców.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kobus P., *Droga od tożsamości do wizerunku firmy. Marka Twojej firmy*, [W] „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” [online], Nr 30/05/2006, [dostęp: 25.05.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://e-rachunkowosc.pl/artkuł.php?view=512>

<sup>2</sup> Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 13.

Termin tożsamość organizacyjna (CI) powstał z połączenia dwóch wyrazów: tożsamość (*identity*) definiowana jako indywidualność, osobowość, rozpoznawalność oraz organizacja (*corporate*), czyli przedsiębiorstwo. Pojęcie to pojawia się w wielu dziedzinach naukowych gdyż dotyczy ono całych organizacji, a nie pojedynczych obszarów ich funkcjonowania. Jednakże najistotniejszym jego aspektem w niniejszej książce będzie ten odwołujący się bezpośrednio do marketingu. Pojęcie to jest również często mylone bądź łączone z innymi, takimi jak wizerunek, marka, reputacja czy osobowość.<sup>3</sup> Według Krystyny Wojcik, aby dojść do jednej spójnej definicji tożsamości organizacyjnej należy rozpatrzyć trzy poglądy, z których dwa uważane są za skrajne i ostatni jako wypadkowa dwóch poprzednich.<sup>4</sup>

Pogląd pierwszy głosi, iż istotę corporate identity stanowi kształtowanie wizualnego obrazu danej organizacji w otoczeniu. Zaś drugi postrzega CI jako celowo ukształtowaną osobowość danej organizacji. W pierwszym przypadku, aby dojść do ujednoczonego, zewnętrznego obrazu, akcentuje się wizualne środki informacyjne o organizacji – jej stronę graficzną – wykorzystując m.in. kształt architektoniczny, kolor, wzór opakowania, wygląd otoczenia organizacji, a nawet strój pracowników i wystrój wewnątrz. W związku z takim postrzeganiem tożsamości wielu krytyków nazywa CI manieryzmem estetycznym. W drugim przypadku CI to nie tylko element wizualnej kultury organizacji, lecz przede wszystkim styl i kultura jej działania. W pierwszym przypadku chodziło wyłącznie o szatę graficzną, o nadanie wszystkim rzeczowym składowym danej organizacji ujednoczonych znaków zewnętrznych, uchwytnych wzrokiem, które dadzą jej wyróżnialność (takie podejście zwane również jest tożsamością wizualną organizacji). Zaś w drugim podejściu chodzi o łatwe do rozpoznania przez otoczenie zasady postępowania, wyrażające przyjęty przez pracowników system wartości, charakter organizacji.<sup>5</sup> Chodzi w nim głównie o tą część przedsiębiorstwa, której nie widać na zewnątrz, o tą ukrytą, wewnętrzną, która daje organizacji wyrazistość, unikatowość i wyjątkowość.

Można powiedzieć, że chodzi głównie o kulturę organizacyjną. Z połączenia dwóch wyżej wymienionych definicji tożsamości organizacyjnej powstała trzecia - pośrednia – opracowana przez Klause Kneipa. Mówi ona, że CI to wszelkie celowe dążenia kierownictwa do ujednoczenia sposobu postępowania organizacji i pracowników, ukierunkowane na podporządkowanie jednej koncepcji. Koncepcja ta zakłada, że tożsamość organizacyjną można osiągnąć tylko poprzez działania wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Działania zewnętrzne mają prezentować organizację otoczeniu, zaś wewnętrzne dbać o świadomość i osobowość organizacyjną.

---

<sup>3</sup> Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>4</sup> Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem, podręcznik dla teoretyków poradnik dla praktyków*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2005, s. 140.

<sup>5</sup> Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny ... op. cit.*, s. 140.

Według tej koncepcji corporate identity należałoby traktować jako naczelną strategię przedsiębiorstwa wobec otoczenia.<sup>6</sup> Istotne jest by tożsamość jako coś, co wyróżnia organizację z otoczenia, powinna być spójną całością wspierającą wszelkie działania przedsiębiorstwa.<sup>7</sup> Zewnętrzni i wewnętrzni odbiorcy powinni otrzymywać za pomocą tożsamości informacje o tym, czym jest firma, jak się zmienia, dokąd zmierza i jakie prezentuje wartości. Biorąc pod uwagę aspekt ludzki można powiedzieć, że tożsamość jest wypadkową jej uczestników, czyli w przypadku firmy jej tożsamość wynika z tożsamości jej pracowników i kierownictwa.<sup>8</sup>

W jednym z rozważań autorów na temat elementów tworzących tożsamość można znaleźć dość trafny podział, uważają oni, że składa się ona z trzech komponentów. Pierwszym z nich jest *duśza*. Według Balmera i Soenena „duśzę” stanowią wszystkie wartości panujące i podzielane przez pracowników i członków danej organizacji, które znajdują swoje odbicie w ich sposobie odczuwania pewnych rzeczy, ich emocjach i wrażeniach.<sup>9</sup> Drugim z wyróżnionych składnikami jest *umysł*. Na ten komponent tożsamości składają się świadome decyzje i działania organizacji, zgodne z wyznawaną w niej filozofią, obowiązującą wizją, misją, strategią i celami organizacji.<sup>10</sup> Kolejny element tożsamości stanowi *głos*, czyli zintegrowany system komunikacji organizacji, za pomocą którego firma nawiązuje kontakt, tworząc pewnego rodzaju więź ze środowiskiem wewnętrznym, które jest niezmiernie ważnym uczestnikiem kreowania tożsamości, a także równie ważnym i cennym otoczeniem zewnętrznym.<sup>11</sup>

Każda organizacja jest rozpoznawana i zapamiętywana przez odbiorców, dzięki wielu widocznym atrybutom i to właśnie ich cechy są zazwyczaj poddawane ocenie ze strony „widowni”, która tworzy sobie subiektywny obraz i odbiór danej organizacji, dlatego warto, aby były one przemyślane.

Tożsamość przedsiębiorstwa można rozpatrywać w trzech głównych aspektach, które zresztą w pewien sposób łączą się z powyższym podziałem. Mianowicie są to: Corporate Design, Corporate Communication i Corporate Behaviour.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> Wojcik K., *tamże*.

<sup>7</sup> Zarębska A., *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie”, Nr 4/2008 Gliwice, s. 55.

<sup>8</sup> Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>9</sup> Baruk A., *Marketing personalny, jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 33-34.

<sup>10</sup> Baruk A., *Marketing personalny*, op. cit., s. 33-34.

<sup>11</sup> Baruk A., *Marketing personalny*, op. cit., s. 33-34.

<sup>12</sup> *Wyobraźnia jest wszystkim*, [online], [dostęp: 23.09.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.nobledesign.pl/corporate-identity/tozsamosc-przedsiębiorstwa.html>

*Corporate Design*, stanowi wszystko to, co jest widoczne dla klientów, współpracowników i całego otoczenia organizacji. Są to między innymi: logo, papier firmowy, uniformy i wiele innych, którym, przyjrzymy się bliżej w następnym podrozdziale. *Corporate Communication*, czyli sposoby komunikowania się firmy z otoczeniem. Zaliczają się do nich działania public relations i polityka informacyjna organizacji. *Corporate Behaviour*, to normy, wartości, tradycja, a także sposoby postępowania i zachowania pracowników i kierownictwa.<sup>13</sup>

Zbliżony podział tożsamości wyróżnia w swojej pracy D. Tworzydło, który przyjął takie samo rozróżnienie elementów tożsamości z polskim nazewnictwem:<sup>14</sup>

- Tożsamość wizualna, znaki, symbole, style, ich sposób zaprezentowania odbiorcy;
- Tożsamość komunikacyjna (werbalna), która określa to, co firma chce przekazać do otoczenia;
- Tożsamość behawioralna, jest przełożeniem ideologii powstałej w umysłach jej twórców na konkretne działania.

Przedstawione powyżej podziały tożsamości są niezwykle pomocne, przy budowaniu, analizowaniu i projektowaniu corporate identity. Dzięki temu rozróżnieniu łatwiej wprowadzić zmiany i wskazać prawidłowy tok działań i postępowania w organizacji.

Wszystkie zabiegi stosowane przez organizację w celu jej jednolitego postrzegania, stają się składową budowania jej tożsamości. Często wiele firm sprowadza to pojęcie jedynie do kształtowania wizualnego obrazu swojej organizacji, jednak należy zadbać również o to, aby CI reprezentowało styl i kulturę działania. Te dwa podejścia godzi koncepcja, która mówi, o celowym dążeniu kierownictwa do jednolitych sposobów zachowania organizacji, pracowników i komunikowania, zarówno wewnątrz jak i poza organizacją. Wszystkie te działania zmierzają do całościowej prezentacji, a tym samym do jednolitej interpretacji firmy w otoczeniu.<sup>15</sup>

Organizacje powinny pamiętać i zdawać sobie sprawę z faktu, iż tożsamość nie jest czymś „danym” – jest wynikiem opracowanych, przemyślanych i prowadzonych planów działania, często długookresowych, które spowodują, że dana organizacją będzie się wyróżniać na tle innych ustalonym zestawem pozytywnie odbieranych cech.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> *Tożsamość przedsiębiorstwa*, [online], [dostęp: 23.09.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.nobledesign.pl/corporate-identity/tozsamosc-przedsiębiorstwa.html>

<sup>14</sup> Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 13-14.

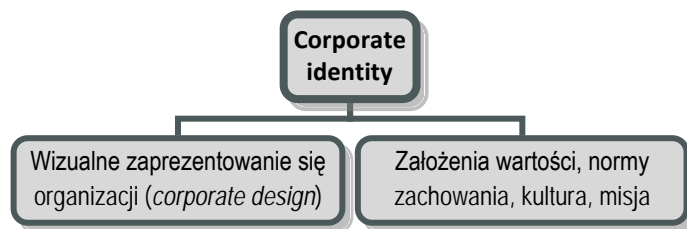
<sup>15</sup> Wojcik K., *Public Relation od A do Z*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 124-125.

<sup>16</sup> Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2007, s. 89.

Biorąc pod uwagę wspomniane poglądy na tożsamość można powiedzieć, że powinna ona odpowiadać na pytania: kim jesteśmy? Dokąd zmierzamy? Co chcemy osiągnąć? Jak będziemy realizować naszą misję? Zagadnienie to można porównać do osobowości człowieka, gdyż każdy z Nas jest na swój sposób wyjątkowy i niepowtarzalny, a w przypadku organizacji o indywidualnym charakterze świadczy właśnie tożsamość.

## 1.2. Składowe tożsamości organizacyjnej

Pojęcie tożsamości organizacyjnej istnieje już od dawna i jest dobrze znane. Jednakże obecnie myśli się o nim głównie w kontekście symboli i logo, które to najbardziej wyróżniają organizację na tle konkurencji. Jest to błędne stwierdzenie, gdyż tożsamość organizacyjną należy postrzegać w szerszym wymiarze, nie tylko wizualnym.



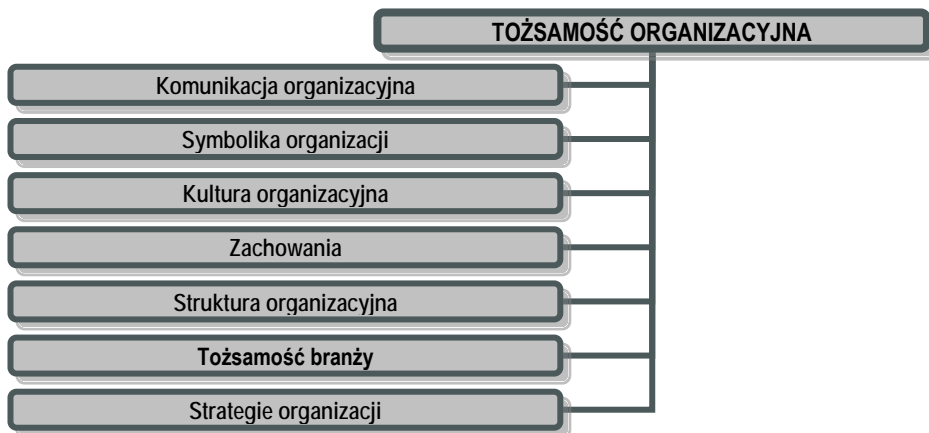
**Rysunek. 1.1. Elementy corporate identity**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojcik K. *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. PLACET, Warszawa 2005, s. 132.

Powyższy schemat prezentuje jeden z najprostszyc sposobów ukazania podziałów pojęcia tożsamości, na które składają się czynniki wizualne i pozawizualne. Do wizualnych zaliczyć można np. system identyfikacji wizualnej, jednakowy wystrój wnętrz, wyposażenie, kolorystykę, a do niewizualnych m.in. standardy obsługi, system wartości oraz sposób komunikowania się.

Bardziej rozbudowany podział tożsamości proponuje Anna Zarębska w książce *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W swojej publikacji autorka proponuje połączenie podejścia teoretycznego i praktycznego opracowanego przez Melewar i Karasmanoglu. Podejście to mówi o pogrupowaniu wszystkich czynników wpływających na tożsamość organizacyjną w siedem kategorii: strategię organizacyjną, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, komunikację organizacyjną, symbolikę organizacyjną, tożsamość przemysłu<sup>17</sup> oraz rozważane w tej książce zachowania organizacyjne.

<sup>17</sup> Zarębska A., *Tożsamość...* op. cit., s. 40.



**Rysunek 1.2. Czynniki kształtujące tożsamość organizacyjną**

Źródło: Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, s. 16.

Takie pogrupowanie składowych tożsamości doskonale ilustruje złożoność tego pojęcia, na które wpływają aspekty marketingowe, psychologiczne, socjologiczne, społeczne oraz wiele innych.

Dodając do tego jego główne zadanie, tj. przekazywanie wewnętrznym i zewnętrznym odbiorcom przedsiębiorstwa informacji o tym, czym się firma zajmuje, dokąd zmierza, jak się zmienia i jakie prezentuje wartości, składowe elementy tożsamości powinny spełniać warunki:<sup>18</sup>

- Odpowiadać specyfice organizacji;
- Być łatwymi do utrwalenia w pamięci;
- Wyróżniać na tle konkurencji pod względem analogicznych elementów;
- Wywoływać tylko korzystne skojarzenia;
- Rzucić się w oczy.

Tożsamość powinna charakteryzować poza samym przedsiębiorstwem jego całą sieć sprzedaży, tj. placówki, filie, punkty sprzedaży. Powinna stwarzać poczucie wyjątkowości w oczach i umysłach interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego ważne jest by wszystkie jej elementy były zgodne ze specyfiką firmy, z jej stylem.

Wszelkie jej elementy i zadania współgrają z samą tożsamością na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Zachowania pracowników, ich relacje z klientami,

<sup>18</sup> Budzyński W., *Public relations – strategie i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s. 73-74.

kierownikami oraz współpracownikami w dużej mierze zależą od tożsamości organizacji.<sup>19</sup> Ujednolicony system postępowania w określonych sytuacjach powinien być spójny z predyspozycjami pracowników. W innym razie zachowania takie nie będą naturalne, co wpłynie na negatywne odczucia klientów. Organizacja powinna czerpać z otoczenia zewnętrznego jak najwięcej informacji o klientach, o ich zachowaniach, predyspozycjach, oczekiwaniach, aby móc im sprostać. Jeśli się tak stanie organizacja będzie się rzucała w oczy, będzie wywoływać pozytywne skojarzenia, będzie przyciągać nowych klientów oraz zatrzymywać tych już zdobytych. Pozytywne postrzegane aspekty tożsamości sprawią, że organizacja będzie mogła czerpać coraz więcej przydatnych informacji z otoczenia i efektywnie je wykorzystywać w budowaniu tożsamości oraz przewagi konkurencyjnej.

### **1.3. Niewizualne czynniki wpływające na tożsamość**

Kreowanie tożsamości organizacji jest procesem ciągłym i długotrwałym. Ważne jest by organizacja ciągle poszukiwała bliskości z klientem oraz rozpoznawała jego potrzeby zanim uczyni to konkurencja. Wymusza to zmiany we wszystkich obszarach systemu przedsiębiorstwa. Chcąc budować długotrwałe relacje z klientem tożsamość organizacyjna jest ważnym tego elementem.

Każda organizacja powinna posiadać swój wizualny system identyfikacji, jednakże równie ważny jest system pozawizualny (niewizualny). Tak samo jak u człowieka najważniejsza jest osobowość i charakter, tak u firmy jej „duchowa strona”. W niniejszej książce skoncentrowano się tych czynnikach, które bezpośrednio „wychodzą” z wnętrza organizacji. Na rysunku 1.3. znajduje się podział niewizualnych składowych tożsamości.

---

<sup>19</sup> Barabasz A., *Psychologiczny model organizacji. Kultura, tożsamość, osobowość*, “Organizacja i Kierowanie”, Nr 3/2006, s. 34.



**Rysunek 1.3. Niewizualne czynniki wpływające na tożsamość firmy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Center E. M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 60.

Kontakty osobiste według tego schematu są pojmowane jako wszelkie relacje z klientem zachodzące w momencie zawierania transakcji sprzedaży, świadczenia usług bądź udzielania informacji. W interesie każdego pracownika powinny być działania zgodne z tożsamością organizacji oraz ukierunkowane na klienta. Warto mieć na uwadze - czego oczekują klienci i jakie czynniki wpływają na zwiększenie ich satysfakcji, w celu spełnienia ich wymagań.

Ważne jest by organizacja uznawała potrzeby klienta jako kluczowe w swoich działaniach. Jego zadowolenie nie tylko wpłynie pozytywnie na fakt, że będzie on stałym bywalcem danej organizacji, ale również przyciągnie swoich znajomych, rodzinę. Zasłyszane opinie są motywatorem dla ludzi nie związanych z organizacją, do tego, aby ją odwiedzić, sprawdzić informacje na jej temat, nawiązać współpracę itp.

Sukcesy i niepowodzenia są integralną częścią każdej organizacji. Jednakże jak z sukcesami jest łatwo funkcjonować, tak w cieniu porażki nie każda organizacja potrafi się odnaleźć. Przedsiębiorstwo posiadające wypracowaną tożsamość łatwiej poradzi sobie w ciężkich chwilach. Silna osobowość, czy rozpoznawalna marka ułatwiają wyjście z impasu i wspięcie się na satysfakcjonującą pozycję rynkową.



## **1.4. Zachowania jako składowa tożsamości odpowiedzialna za kontakty z klientami**

Tożsamość jest określana jako zestaw atrybutów, które organizacja przedstawia otoczeniu. Organizacja może bezpośrednio oddziaływać na relacje z otoczeniem, poprzez zachowania pracowników firmy, ich sposób postępowania i stopień utożsamiania się z firmą.<sup>20</sup> Mało istotny staje się modny wystrój wnętrz oraz piękny budynek, jeżeli pracownicy, którzy stanowią najsilniejsze ogniwo każdej organizacji nie identyfikują się z nią. Silna tożsamość jest powodem dumy u pracowników, którzy budują renomę oraz stanowią wizytówkę organizacji w środowisku. Pracownicy identyfikujący się z firmą wzmacniają jej tożsamość, co ma wpływ na efektywność i satysfakcję z pracy.<sup>21</sup>

Ludzie o różnych cechach osobowości inaczej postrzegają atrakcyjność tożsamości. Im bardziej tożsamość wpływa na samookreślenie się osób z organizacją tym chętniej przywiązują się do niej, wykazują większe zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Tożsamość organizacyjna zbieżna z tożsamością pracowników oddziałuje na ich przekonania, postawy, zachowania, co znajduje odzworowanie w osiągniętych wynikach.<sup>22</sup> Gdy osobowość organizacji jest wyrażana poprzez zachowania pracowników procentuje to w kontaktach z otoczeniem bliższym i dalszym.

W dobie nasilonej konkurencji coraz więcej przedsiębiorstw wypracowuje własny system zachowań, który jest składową tożsamości. System ten jest zazwyczaj opracowywany przez kadrę zarządzającą i jest ściśle określony. Dotyczy to jak widać na powyższym schemacie nawet wykonywania rozmów telefonicznych - w życiu codziennym można się spotkać z określeniem „standardy obsługi”. Określony schemat prowadzenia konwersacji, czy odpowiednia dykcja nie wpłyną pozytywnie na odczucia klienta, gdy pracownicy nie utożsamiają się z organizacją, z jej osobowością. To ich zaangażowanie w życie organizacji i identyfikowanie się z nią, wpłynie pozytywnie na jej tożsamość.

Z samej już definicji tożsamości, mówiącej o wyjątkowości i wyróżnialności w otoczeniu należy wnioskować, że te niepowtarzalne cechy mogą zaoferować w największym stopniu pracownicy, gdyż każdy z nich posiada unikatowe cechy

---

<sup>20</sup> Maj G., *Public relations w systemie komunikacyjnym organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2004, s. 136.

<sup>21</sup> Maj G., *Public...* op.cit., s. 137-138.

<sup>22</sup> Sawicki J., *Tożsamość przedsiębiorstwa w kontekście marketingu*, „Marketing i Rynek”, Nr 10/2008, s. 38.

osobowości i wyjątkową tożsamość.<sup>23</sup> Nie bezpodstawne jest zatem stwierdzenie, iż tożsamość pracownika oraz jego motywacja do pracy bardzo silnie wpływają na kondycję całej organizacji oraz jej sukces.

#### *Prowadzenie rozmów telefonicznych*

Często zdarza się tak, że klient chcący skontaktować się z daną organizacją lub zapoznać się z nią, nawiązuje kontakt telefoniczny. Dlatego istotne jest, by pracownik prowadzący taką rozmowę zachowywał się profesjonalnie, zgodnie z zasadami *savoir-vivre*'u oraz zasadami przyjętymi w danej organizacji.<sup>24</sup>

W przypadku przedsiębiorstwa High Road House Chiswick obowiązują następujące standardy rozmów telefonicznych:

- Rozmówca nie powinien długo czekać na odebranie rozmowy;
- Początek rozmowy powinien zawierać w kolejności nazwę firmy, powitanie, imię rozmówcy;
- Rozmowa powinna być prowadzona tak, by osoba dzwoniąca uzyskała odpowiedzi na wszystkie pytania;
- Osoba odbierająca telefon powinna być przyjazna i pomocna;
- Osoba odbierająca rozmowę powinna mówić wyraźnie i wolniej niż zwykle;
- Osoba odbierająca rozmowę powinna być skoncentrowana i nie powinna oceniać rozmówcy;
- Nie powinno się używać zbyt formalnego języka, żargonu branżowego oraz skrótów;
- Osoba odbierająca rozmowę zawsze ją kończy jako ostatnia.

#### *Sposób obsługi klienta*

Równie ważne jest podejście do obsługi klienta. Należy pamiętać, że w każdych sytuacjach gdzie dochodzi do relacji między ludźmi liczy się pierwsze wrażenie. Często bywa ono mylne, jednak szansa by je naprawić może nigdy nie nastąpić. Zatem w kontaktach z klientami należy się kierować fundamentalną zasadą (notabene sprawdzającą się w wielu innych sytuacjach), tzn. szacunkiem.<sup>25</sup> Każdy pracownik jest wizytówką danej organizacji, zatem powinien całą swoją osobą reprezentować dobre imię firmy. Klient powinien się czuć swobodnie i profesjonalnie obsłużony. Takie podejście do klienta wpływa pozytywnie na wizerunek całej organizacji oraz na pozyskiwanie nowych klientów, gdyż zadowolony klient podzieli się ze swoim otoczeniem odczuciami i doświadczeniem.

---

<sup>23</sup> Sułkowski Ł., *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, "Organizacja i Kierowanie", Nr 3/2005, s. 71.

<sup>24</sup> Center E. M., *Public...* op. cit. s. 61.

<sup>25</sup> Center E. M., *Public...* op. cit. s. 62.

Do standardów obsługi klienta można zaliczyć:<sup>26</sup>

- Klient powinien być przywitany zaraz przy wejściu do lokalu;
- Personel powinien być uprzejmy i przyjazny klientowi;
- Klient powinien być obsługiwany przez osoby kompetentne i dobrze zorientowane w działalności przedsiębiorstwa;
- Klient powinien być obsłużony szybko, zarówno przy składaniu zamówienia jak i przy płatnościach;
- Rachunek powinien być poprawnie wystawiony i odpowiednio podany.

#### *Utrzymanie właściwych kontaktów z klientami*

Jak wspomniano wcześniej fundamentalną zasadą w relacjach z klientem jest szacunek. Pracownicy utrzymujący bezpośredni kontakt z klientem powinni kierować się nią na każdym etapie obsługi. Faktem jest, że łatwiej nawiązać pozytywną relację z klientem stosując tradycyjne formy obsługi, w odróżnieniu od samoobsługi. Poza tym negatywna rekomendacja (przekazywana najbliższemu otoczeniu klienta) jest wynikiem niezadowolenia klienta, często wynikającego z niesatysfakcjonującej obsługi.<sup>27</sup>

Zasadami przy prawidłowej obsłudze mogą być:<sup>28</sup>

- Klient już przy wejściu powinien czuć się mile widziany;
- Podczas rozmowy należy zachowywać stoicki spokój (nawet w najbardziej stresujących sytuacjach);
- Obsługa powinna być życzliwa i wykazywać nienaganne maniery;
- Klientowi nie można przerywać, zawsze powinien mieć możliwość doprowadzić swoją wypowiedź do końca;
- Obsługa nie powinna skupiać się nad emocjami, tylko kierować się rozwiązaniem problemu klienta;
- Należy oddzielać opinie od faktów;
- Pracownicy obsługi powinni wykazywać się wysoką kulturą osobistą;
- Kierownictwo powinno być ubrane stosownie do zajmowanego stanowiska i wyróżniać się spośród pracowników;
- Atmosfera panująca wokół klienta powinna być przyjazna.

## **1.5. Tożsamość a wizerunek**

Tożsamość to pojęcie, które można definiować w wielu wymiarach, np. tożsamość narodowa, osobowa, czy kulturowa. Tematem tej książki jest natomiast tożsamość organizacji, która z reguły koncentruje się wokół aspektów graficznych. Często bywa tak, że pojęcie to jest łączone z szeregiem innych

---

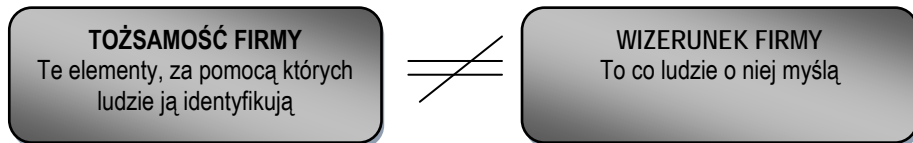
<sup>26</sup> Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, *Mystery Diner Result*, Londyn 29.06.2009.

<sup>27</sup> Center E. M., *Public...* op. cit., s. 62-64.

<sup>28</sup> Opracowanie własne na podstawie High Road Bresserie, *Mystery...* op. cit.

pojęć.<sup>29</sup> Tożsamość i wizerunek często uważane są za synonimy i są ze sobą mylone, łączone, z czym trudno się zgodzić. Również w języku angielskim te dwa pojęcia zostały rozróżnione, tzn. wizerunek określa się słowem *image*, a tożsamość – *identity*.<sup>30</sup> W języku polskim słowo wizerunek i jego angielski odpowiednik często bywają używane zamiennie. Należy zatem precyzyjnie odróżnić te dwa pojęcia, które co prawda mają wspólny mianownik jednak nie należy ich stosować zamiennie. Aby tego dokonać, koniecznie należy zdefiniować pojęcie wizerunku.

Za wizerunek uznaje się sposób postrzegania rzeczywistości, uwarunkowany emocjami, doświadczeniami, przekonaniem, dostępnymi przesłankami.<sup>31</sup> Jest to obraz subiektywny, który nie zawsze musi odzwierciedlać rzeczywisty obraz organizacji. Wizerunek powstaje w umysłach ludzkich pod wpływem bodźców zewnętrznych. Jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest odbierane przez otoczenie.<sup>32</sup>



#### Rysunek 1.4. Wizerunek a tożsamość przedsiębiorstwa

Źródło: Center E. M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 60.

Wizerunek firmy to obraz, na podstawie którego otoczenie postrzega przedsiębiorstwo pozytywnie lub negatywnie. Sprzyja stworzeniu pozytywnego nastawienia do organizacji i jej działań. W skład wizerunku wchodzi zarówno elementy tożsamości wizualnej, ale również pozycja konkurencyjna organizacji, postrzegane przez otoczenie zasady, cele, zachowania.<sup>33</sup> Pozytywnie wykreowany wizerunek sprawia, że klienci powracają do organizacji, darzą ją zaufaniem i polecają znajomym.

Różnica pomiędzy wizerunkiem, a tożsamością jest znacząca. Proces tworzenia i powstawania wizerunku opiera się na dobrze opracowanej tożsamości, w skład której wchodzi osobowość firmy, kultura organizacyjna, system wartości, wzorce postępowania i komunikowania.

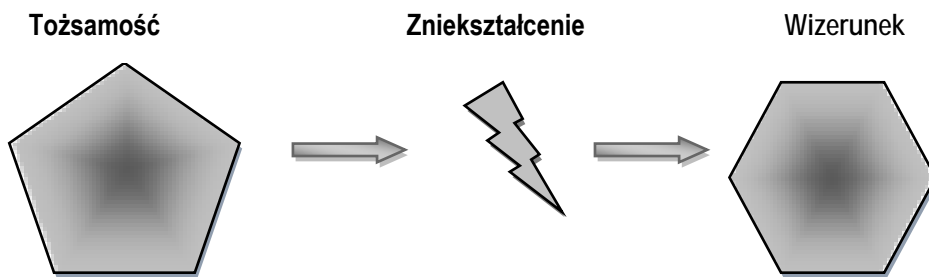
<sup>29</sup> Zarębska A., *Znaczenie...* op.cit., s. 55.

<sup>30</sup> Budzyński W., *Public...* op. cit., s. 73.

<sup>31</sup> Davis A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 47.

<sup>32</sup> Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2008, s. 14.

<sup>33</sup> Szymańska A., *Public...* op. cit., s. 89.



**Rysunek 1.5. Rozbieżność między tożsamością a rzeczywistym postrzeganiem marki**

Źródło: Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 28.

Tożsamość nie jest tylko wizualnym odpowiednikiem danej organizacji, jest obrazem jej osobowości. Daje ona organizacji poczucie samoświadomości i spójności. Wizerunek powstaje w umysłach otoczenia i jest najczęściej subiektywny, i nie może powstać, bez opracowanej tożsamości. Zatem tożsamość to wiedza na własny temat, osobowość, wizerunek natomiast to obraz i konsekwencja.<sup>34</sup>

## 1.6. Tożsamość jako element przewagi konkurencyjnej

Większość organizacji opiera swoje działania na osiągnięciu zysku. W tym celu posługuje się szeregiem działań marketingowych. Mogą do nich należeć elementy marketing mix, a w szczególności instrumenty promotion mix. Tożsamość organizacji, a więc wszystko to co wyróżnia ją z otoczenia jest jednym z elementów, które mogą wpłynąć na budowanie przewagi konkurencyjnej.

O sukcesie przekazu marketingowego przesądza właśnie tożsamość, którą należy wcześniej opracować i skonkretyzować. Należy pamiętać, że przekazy (marketingowe) zostaną skonfrontowane z tożsamością w oczach klientów. Jeżeli dopatrzą się oni jakiejś rozbieżności, poczują się oszukani i rozczarowani. Zatem tożsamość powinna być spójna z działaniami marketingowymi i promocyjnymi.

Budowanie tożsamości organizacyjnej można oprzeć i w pewnej części uzależnić od nastawienia firmy, czy tożsamość ma być budowana w oparciu o klientów i ich oczekiwania, czy też nastawiona na prześcignięcie konkurencji.

<sup>34</sup> Aniszewska G. (red), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 180.

W obu podejściach pojawiają się działania z jednej i drugiej podjętej koncepcji, jednak zawsze któryś z nich jest czynnikiem determinującym. W pierwszym podejściu organizacje budując tożsamość porównują się do wzorcowej firmy najlepszej w danej branży i starają się przedstawić i przybliżyć klientom oferowane korzyści w jak najlepszy sposób. Druga koncepcja opiera się na silnej rywalizacji z konkurencją.<sup>35</sup>

W organizacjach, które są już długo na rynku wykorzystuje się zgromadzoną wiedzę i doświadczenia przy budowaniu własnej tożsamości. W nowo powstałych firmach bazuje się głównie na wyszukaniu, zidentyfikowaniu i wyeksponowaniu specjalnych cech przedsiębiorstwa, w celu wyróżnienia się spośród innych. Wraz z upływem czasu organizacje stosują różne techniki i wykorzystują zarówno wiedzę jak i innowacyjne rozwiązania, ponieważ nie ma stałych granic między omówionymi wyżej podejściami do budowania tożsamości organizacyjnej.

Można stwierdzić, że budowanie tożsamości jest nawet ważniejsze, gdyż obecnie zaobserwować można słabnące oddziaływanie reklamy na potencjalnych nabywców. Dlatego też przedsiębiorstwa zaczęły bardziej dbać o pielęgnowanie bezpośrednich relacji z klientami, o postrzeganie ich potrzeb i zaspokajanie ich. Faktem jest również, że organizacje realizujące projekty *corporate identity* są w stanie osiągać ponadprzeciętne zyski, wyróżniają się uznaniem otoczenia, klientów, odbiorców i pracowników oraz osiągają sukcesy rynkowe i inwestycyjne.<sup>36</sup> Zatem powinno się kłaść nacisk na tożsamość, zwłaszcza tą niewizualną, gdyż wpływa ona na lojalność, poziom zadowolenia klientów oraz rozpowszechnianie pozytywnych opinii w ich najbliższym otoczeniu o firmie.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości...*, op. cit., s. 84-85.

<sup>36</sup>Wojcik K., *Public...* op. cit., s. 198-199.

<sup>37</sup>Sawicki J., *Tożsamość...* op. cit., s. 39.

## 2. MYSTERY SHOPPING W KONTEKŚCIE JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA

„Jakość to coś co zadowala a nawet zachwyca klientów”.

William Deming

### 2.1. Mystery Shopping jako metoda badań marketingowych

Rosnąca konkurencja sprawia, że organizacje muszą stale pracować nad doskonaleniem jakości i opracowaniem standardów obsługi klienta. Ewolucja rynków wymusza na przedsiębiorstwach prowadzących aktywną działalność marketingową zabezpieczenie nieograniczonego i systematycznego dopływu wiarygodnych informacji.<sup>38</sup> Bardzo ważną rolę odgrywają tutaj badania marketingowe, które pozwalają dostrzec wymagania klienta, poznanie jego oczekiwań oraz skonfrontowaniem tego z jakością świadczonych usług. Dzięki badaniom można znaleźć rozwiązanie wielu problemów decyzyjnych. Zatem przedsiębiorstwa powinny podejmować działania w celu zdobywania danych i ich wykorzystania.<sup>39</sup>

W każdej branży, w której istnieje bezpośredni kontakt klienta ze sprzedawcą powinno badać się doświadczenia oraz poziom satysfakcji klienta. W zależności czy konfrontacja taka wypadnie pozytywnie czy negatywnie, opinia klienta może się umocnić bądź zmienić na krańcowo różną. Coraz prężniej rozwijającą się metodą badania jakości obsługi klientów jest metoda zwana *Mystery Shopping (MS)*, czyli *Tajemniczy Klient*.<sup>40</sup> Ten typ badania jest stosowany w Stanach Zjednoczonych od lat 1940 - tych. Początkowo interesowano się nimi tylko w bankowości by dopiero w połowie lat 1980-tych znalazły szersze zastosowanie. W Polsce jest to metoda dość nowa, ale coraz chętniej stosowana i wykorzystywana.<sup>41</sup> Świadczy o tym fakt, iż badania o charakterze monitoringu w roku 2001 skupiały ponad 43% wszystkich wydatków na badania marketingowe, a w roku 2004 z pomiarów typu *Mystery Shopping* korzystało 25% firm prowadzących badania marketingowe.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Milic-Czerniak R., *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowanie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2005, s. 28.

<sup>39</sup> Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 11.

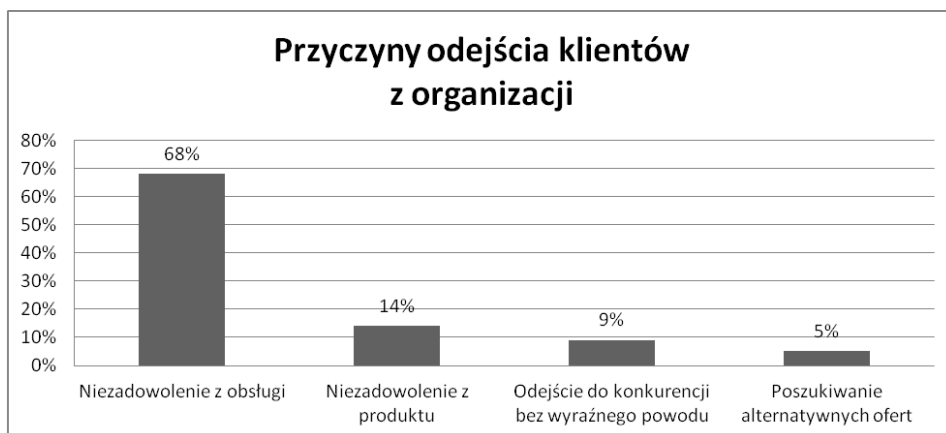
<sup>40</sup> Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping*, „Marketing w Praktyce”, Nr 4/2007, s. 19.

<sup>41</sup> Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 14.

<sup>42</sup> Maison D., Noga – Bogomiński A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 223.

Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa chcące przyciągnąć nowych klientów wydają na ten cel mnóstwo środków. Jednak są one stosunkowo niskie w porównaniu z kosztami ich utracenia, bądź przejścia do konkurencji, a tak się stanie jeśli nie będzie on usatysfakcjonowany poziomem obsługi. Mystery Shopping Providers Association (MSPA) na podstawie kilkuset tysięcy obserwacji badało przyczyny rezygnacji klientów z danej organizacji. Były to:<sup>43</sup>

- Niezadowolenie z obsługi – 68%,
- Niezadowolenie z produktu – 14 %,
- Odejście do konkurencji bez wyraźnego powodu – 9%,
- Poszukiwanie alternatywnych ofert – 5%.



**Wykres 2.1. Przyczyny odejścia klientów z organizacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping*, „Marketing w Praktyce”, Nr 4/2007, s. 21.

Dane te mówią same za siebie. Ponadto często dzieje się tak, że firmy nie są świadomie niezadowolony klienta, ponieważ tylko 4% z nich pisze skargi lub kontaktuje się z kierownictwem. Faktem jest też, że niezadowolony klient podzieli się swoim niezadowoleniem z innymi – znajomymi, rodziną, kolegami z pracy.<sup>44</sup> Zatem w interesie każdej organizacji, w której zachodzą relacje z klientem należy kłaść nacisk na poziom obsługi. W przypadku lekceważenia tego, konkurencja na pewno wykorzysta słabe punkty przeciwnika kontrastując je ze swoimi mocnymi.

<sup>43</sup> Rutkowski P., *Kulisy...* op. cit., s. 21.

<sup>44</sup> Tamże.



## 2.2. Istota badań Mystery Shopping jako cenne źródło informacji w procesie obsługi klienta

### 2.2.1. Charakterystyka metody badawczej Mystery Shopping

Badania Mystery Shopping (MS) to metoda badań marketingowych polegających na obserwacji. Taki typ obserwacji jest planowany i rejestrowany regularnie, co pomaga w ocenie konkretnego zjawiska.<sup>45</sup> Badanie MS jest podstawowym badaniem w firmach posiadających sieci sprzedaży. Umożliwia ono systematyczną kontrolę poziomu jakości obsługi. Zestawia cechy badań ilościowych jak i jakościowych, które w połączeniu z raportowaniem daje w efekcie analizę statystyczną oraz jakościowy opis zjawisk.<sup>46</sup> Badanie MS polega na obserwacji w warunkach naturalnych personelu pierwszej linii firmy usługowej przez przeszkolonego pracownika, zwanego audytorem.

Badanie MS można opisać trzema głównymi cechami prowadzonej obserwacji:<sup>47</sup>

- *Jest ukryta* – pracownik nie wie, że ma do czynienia z tajemniczym klientem;
- *Jest kontrolowana* – ankieter postępuje wg określonego scenariusza, który ma zwracać uwagę na określone składniki obsługi;
- *Jest standaryzowana* – tajemniczy klient zwraca uwagę na konkretne aspekty, które zapamiętuje a po przeprowadzonym badaniu notuje w przygotowanym kwestionariuszu.



#### Rysunek 2.6. Klasyfikacja badania Mystery Shopping

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: 1) Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sopot, Gdańsk 2007, s. 235-236, 2) Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 15.

<sup>45</sup> Churchill G., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 334.

<sup>46</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania...* op. cit., s. 222.

<sup>47</sup> Meder M., *Zastosowanie...* op. cit., s. 15.

## 2.2.2. Przeprowadzanie badania MS – case study

Jak wspomniano, badania MS przeprowadzane są tam gdzie występują zdarzenia w trakcie procesu usługowego. Najczęściej MS przeprowadzane są w handlu detalicznym, usługach finansowych, hotelarskich, ubezpieczeniowych, telefonicznych, turystycznych, gastronomicznych, motoryzacyjnych itp.<sup>48</sup> Chodzi tu głównie o porównanie postępowania pracowników z przyjętymi standardami obsługi. Informacje zebrane dzięki MS mogą być wykorzystywane na wiele sposobów. Często są używane jako motywator (np. stosowane są materialne czynniki zachęcające pracowników do „wzorowego” postępowania z klientem. Najlepsze wyniki mogą być nagradzane np. w postaci premii, a najgorsze jej brakiem).

Zdarza się również, że instytucje tworzą pewnego rodzaju rankingi w celu porównania jakości obsługi względem konkurencji (rysunek 2.7.). Zestawienia mogą dotyczyć również wyników wewnętrznych odnoszących się do zmieniającego się poziomu obsługi klienta w danych okresach czasu. Dane te dostarczają istotnych informacji kadrze zarządzającej, ukazując, które elementy obsługi wypadają negatywnie na tle innych przedsiębiorstw. W ten sposób kierownictwo może opierać się na tych wynikach podczas spotkań z pracownikami, opracowywania szkoleń bądź ich przeprowadzania. W takich sytuacjach można wyciągać wnioski odnośnie czynników jakie wpływają na „złą” obsługę, widząc zestawienie danych, gdyż na poziom obsługi może mieć wpływ wiele czynników, takich nawet jak pora roku czy dnia.



**Rysunek 2.7. Zastosowanie badania Mystery Shopping**

Źródło: Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 16.

<sup>48</sup> Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 376.

## **PRZYKŁAD: Tajemniczy klient wybiera dostawcę Internetu**

*Minęły czasy, w których dostęp do Internetu stanowił dobro luksusowe. Usługi te podbiły świat, Internet stał się bowiem dla wielu źródłem informacji, niezbędnym narzędziem pracy, płaszczyzną rozrywki multimedialnej czy nawet miejscem spotkań towarzyskich. Przedmiotem kolejnego badania ISC był zatem poziom obsługi klienta prezentowany przez polskich dostawców Internetu. Analizując reklamy firm oferujących dostęp do Internetu, można wysnuć wnioski, że podłączenie do sieci to inwestycja konieczna, a procedury z tym związane są nieskomplikowane i realizowane w ekspresowym tempie. Użytkownikom obiecywana jest kompleksowa pomoc ze strony pracowników firmy o każdej porze dnia i nocy, zapowiadane są też usługi o parametrach wręcz „skrojonych na miarę”. Czy obietnice te są później spełniane?*

*International Service Check, wykorzystując metodę Mystery Shopping, kilka razy w roku przeprowadza bezpłatne, niekomercyjne badania jakości obsługi w najpopularniejszych branżach konsumenckich. Przyszedł czas, aby klienci testowi przyjrzeni się bliżej firmom oferującym usługi szerokopasmowego dostępu do Internetu.*

### **Dostawcy Internetu na celowniku**

*Wizyty testowe złożono u 19 dostawców Internetu – operatorów oraz sieci partnerskich. Przedmiotem badania stały się firmy o zasięgu ogólnopolskim, jak i operatorzy działający na rynkach lokalnych. Dostawcy zostali pogrupowani ze względu na rodzaj łącza, jakie oferują – przewodowe po liniach telefonicznych, kablowe oraz mobilne.*

*Badanie trwało od 28 kwietnia do 8 maja 2009 roku. W tym czasie klienci odwiedzili 57 punktów. W ramach badania zrealizowano:*

- 15 wizyt testowych, gdzie przedmiotem konsultacji był dostęp do Internetu po linii telefonicznej,
- 9 wizyt testowych, gdzie przedmiotem konsultacji był dostęp do Internetu w sieci kablowej,
- 33 wizyty testowe, gdzie pytania dotyczyły mobilnego dostępu do Internetu.
- 75,4 proc. odwiedzonych placówek stanowiły sklepy/salony sprzedaży, a 24,6 proc. biura obsługi klienta.

*W 57,9 proc. przypadków konsultacja dotyczyła mobilnego dostępu do Internetu, a w 42,1 proc. łącza stacjonarnych.*

*Organizatorzy badania wyszli z założenia, że przy podobnej ofercie operatorów warto zwrócić uwagę na kompetencje i wiedzę pracowników oraz atmosferę konsultacji. Zbadano, czy sprzedawcy potrafili w przystępny sposób przekazać zainteresowanym potrzebne informacje i wykorzystać rozmowę w celu podkreślenia zalet proponowanego rozwiązania. Jak zwykle nacisk położono również na budowanie lojalności i przywiązania klienta do marki. Ponieważ wrażenia wizualne są nie mniej ważne, oceniono także wygląd placówki dostawcy – czystość, porządek oraz prezencję personelu. W wielu poprzednich badaniach właśnie ta kategoria uzyskiwała najwięcej punktów. Podobnie jest i tym razem.*

### **Tajemniczy klient w swoim żywiole**

*Spośród klientów testowych zarejestrowanych w bazie International Service Check zostały wybrane te osoby, które wyraziły zainteresowanie zakupem szerokopasmowego dostępu do Internetu lub zmianą jego dostawcy. Wyznaczone zadanie polegało na odwiedzeniu biura obsługi lub salonu sprzedaży w poszukiwaniu najlepszego, indywidualnie dopasowanego rozwiązania stacjonarnego lub mobilnego. Klienci testowi poddali ocenie prezencję i zachowanie personelu, czystość obiektu oraz, co było najistotniejsze, jakość przeprowadzonej rozmowy na temat poszukiwanego produktu. W czasie konwersacji ważnym elementem były też odpowiedzi konsultantów na pytania dotyczące szczegółów technicznych oferowanych usług. Najliczniejszą grupę wiekową wśród klientów testowych stanowiły osoby liczące 25–35 lat – 68,4 proc., następnie 36–45 lat – 15,8 proc. oraz osoby poniżej 25. roku życia – 10,5 proc. W przedziale 46–55 lat znalazło się 3,5 proc. osób, natomiast jedna osoba była w wieku powyżej 55 lat. Zdecydowaną większość klientów stanowili mężczyźni – 63,2 proc., panie to 36,8 proc. ogółu testujących.*

### **Wygląd na dobry z plusem**

Pierwszym zadaniem klientów testowych była ocena wyglądu i czystości placówki, wewnątrz na zewnątrz, oraz prezencji personelu pod kątem schludnego ubioru i aktywnego zachowania.

W kategorii „Wygląd” placówki ogólnie uzyskały 92 proc. możliwych do zdobycia punktów. Za największy atut uznano czystość i porządek na zewnątrz i wewnątrz placówek – negatywne oceny stanowiły zaledwie 4,7 proc. całości i nie przekroczyły 10 proc. w poszczególnych pytaniach. Prezencja personelu została oceniona na 88,5 proc. Jedynym poważnym mankamentem był brak identyfikatorów u pracowników w 35,1 proc. przypadków. 12,3 proc. negatywnych odpowiedzi udzielono na pytanie, czy pracownicy poświęcili klientom maksimum uwagi. To słaby wynik, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w dniu wizyty ruch klientów w każdym punkcie został oceniony jako niewielki lub zerowy (70,2 proc. potwierdzających odpowiedzi). Tylko 10,5 proc. klientów oceniło go jako duży.

Reakcje były różne: – W momencie mojego wejścia do sklepu znajdował się tam jeden klient, który rozmawiał ze sprzedawcą w głębi placówki, a także dwóch pracowników (oba nosili służbowe krawaty oraz koszule i garnitury, ale ten, z którym później rozmawiałam, nie miał identyfikatora – drugi miał jakąś wąską przypinkę, ale z daleka nie potrafiłam ocenić, czy to był identyfikator). Stałam przy półce z ulotkami i zaczęłam się rozglądać. Żaden z pracowników mnie nie powitał ani nie zapytał, czy może pomóc. Kiedy drugi klient wyszedł, panowie wymienili jakąś uwagę i dalej siedzieli na swoich miejscach.

Lub: – Po lewej stronie siedział znużony ochroniarz, pełniący również funkcję informacji. Po wejściu nie zostałam w żaden sposób powitana ani zauważona, mimo że nie wszyscy pracownicy byli zajęci. Siedząc i czekając, zauważyłam jeszcze kilku (pięciu, sześciu) pracowników przechodzących z jednego pokoju do drugiego, jedzących kanapki, pijących kawę, rozmawiających i wchodzących do pomieszczenia zamkniętego na zamek obsługiwany za pomocą kart magnetycznych. Było to trochę frustrujące dla czekających klientów, w tym dla mnie.

W 8,8 proc. przypadków klienci w pierwszej chwili nie potrafili się zorientować, do kogo należy się zwrócić. Do ciekawych sytuacji dochodziło zwłaszcza tam, gdzie biura/salony wyposażone były w automaty wydające „numerki”. Czyżby przewrotnie miały one za zadanie odstraszać?

– (...) zauważyłam monitory „automatu kolejkowego”, ale nie zauważyłam terminala do wydawania numerków. Dopiero po jakiejś minucie poszukiwań odnalazłam go. Kolejną minutę spędziłam na walce z dotykowym ekranem, który – jak większość znanych mi tego typu urządzeń – działał bardzo opornie. Obserwujący mnie pracownik ochrony i jeden z pracowników salonu wyglądali, jakby mieli dobrą zabawę (...).

Rozpiętość wyników kategorii „Wygląd” wyniosła od 41,7 do 100 proc., ale skrajny najniższy wynik był tylko jeden. Pozostałe placówki nie otrzymały mniej niż 60 proc. możliwych do zdobycia punktów, podczas gdy aż 29 z nich zostało ocenionych na pełne 100 proc. Pierwsze wrażenie, pomimo wpaadek takich jak wyżej opisane, wypada zatem pozytywnie.

### **Klient nasz pan**

Oferty dostawców rozwiązań internetowych (mobilnych i stacjonarnych) są porównywalne zarówno pod względem ceny, jak i parametrów technicznych. Tym bardziej priorytetowo powinny być traktowane kryteria obsługi klientów. Na konsultancie spoczywa wyzwanie, jakim jest kontakt z kupującym – często już doświadczonym i wiedzącym, czego może wymagać i oczekiwać od operatora. Bywają sytuacje, w których klient gotów jest nawet zapłacić nieco więcej, byle tylko później nie martwić się o stabilność, zasięg usługi czy wyczerpanie limitu transmisji danych.

Argument niskiej ceny jest więc nierzadko wytrącany sprzedawcom z ręki jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy. Liczne akcje promocyjne czy łączenie usług w pakiety nie zawsze przynoszą tak dobre efekty, jak przekonanie klienta, że to jego potrzeby są dla firmy najważniejsze. W kategorii „Obsługa” szczególny nacisk w badaniu położono na kwestie związane z bezpośrednim kontaktem z kupującym. Średnia punktów uzyskanych w tej kategorii wyniosła 75,1 proc. Ocenie została poddana atmosfera – pierwszy kontakt z klientem, życzliwość i uprzejmość, a także kompetencje i wiedza pracownika o sprzedawanych usługach.

### **Dobra atmosfera**

Badający wyrazili zadowolenie z aury rozmowy, jaką udało się stworzyć sprzedającym, co widać po wyniku w podkategorii „Atmosfera” (83,2 proc.). Bardzo wysokie noty konsultanci zebrali także za uprzejmość – 93 proc. pozytywnych ocen, przy czym aż 52,6 proc. stanowiły oceny „wyjątkowe”. Pracownicy w uprzejmy sposób pytali, w czym mogą pomóc lub używali innego zwrotu oddającego sens tego sformułowania. Aż 94,7 proc. klientów testowych zostało uprzejmie pożegnanych po zakończeniu wizyty, a 91,2 proc. z nich podziękowano za wizytę w salonie czy biurze. Bardzo pozytywnie wypadła też kwestia powitania – 89,5 proc. badanych pracowników przywitało klienta, nawiązując jednocześnie kontakt wzrokowy. Wysoko ocenione zostało zaangażowanie i gotowość do obsługi z inicjatywy pracownika – odpowiednio 95,6 proc. I 85,7 proc. możliwych do uzyskania punktów. Poszczególne aspekty atmosfery rozmowy najczęściej opisywane były w następujący sposób:

– Po krótkim czasie pani z obsługi przywitała mnie z uśmiechem i poprosiła, żebym usiadł. Obiecała, że jak tylko skończy obsługę poprzedzającej mnie klientki, to zajmie się mną.

Lub: – Cała wizyta przebiegła w miłej i przyjaznej atmosferze. Konsultantka cały czas była skupiona, rzeczowo odpowiadała na pytania. Dodatkowo na jej twarzy często gościł przyjazny uśmiech.

Niestety zdarzały się też sytuacje mniej sielankowe – aż 38,6 proc. klientów nie zostało zauważonych, mimo że ruch w placówce został oceniony jako niewielki lub zerowy (potwierdzone w 70,2 proc. przypadków):

– Po wejściu do salonu nie zostałam powitana przez pracowników ani słownie, ani skinieniem głowy. Pracownicy nie zainteresowali się mną przez prawie 10 minut, podczas których oczekiwałam na obsługę.

Lub: – Niestety nie zostałam powitany przez nikogo. Dwie panie obsługiwały klientów w biurze obsługi, w salonie jeden pracownik zajęty był pracą przy biurku, natomiast pozostałych trzech z zainteresowaniem obserwowało przez okno wydarzenia na parkingu przed salonem (jakaś sztuczka i zamieszanie z tym związane).

### **Kompetencje w cenie**

Bardziej istotna była ocena kompetencji pracowników. Średni wynik w tej kategorii wyniósł 71 proc. Biorąc pod uwagę oczekiwania w stosunku do firm, które zwykle wiążą klientów ze sobą na okres dwunastu miesięcy lub dłużej, wydaje się, że jest to wynik niski i nasuwający pewne obawy co do współpracy z daną firmą w przyszłości. Scenariusz wizyty testowej oraz ankieta zostały tu dość mocno rozbudowane – klienci testowi odpowiedzieli na blisko 30 pytań w celu określenia poziomu kompetencji pracowników. W trakcie konsultacji klienci mieli za zadanie uzyskać odpowiedzi na dwie ustalone wcześniej kwestie oraz odnotować, czy uzyskane wyjaśnienia były wyczerpujące i zrozumiałe. W przypadku stacjonarnego dostępu do Internetu były to:

pytanie o możliwość podłączenia więcej niż jednego komputera, np. stacjonarnego i laptopa, pytanie, czy firma blokuje dostęp do niektórych serwisów internetowych, np. sieci p2p.

Gdy konsultacja dotyczyła dostępu mobilnego, pytania brzmiały następująco:

Jak wygląda sprawa limitu transferu – czy można sprawdzać jego stan na bieżąco i co się dzieje po jego przekroczeniu? (dodatkowo klienci zostali poproszeni o zwrócenie uwagi, czy konsultant poinformował ich, że limit transferu obejmuje komunikację w obydwie strony i sumuje się),

Jaki jest aktualnie zasięg usługi i jaki ma wpływ na prędkość łącza?

Pracownicy badanych placówek całkiem niezłe poradzili sobie z tym wyzwaniem. Najlepszy wynik dotyczył pytania o limit transferu, a i tak wyniósł przyzwoite 72,7 proc. Sprawę sumowania się danych wysyłanych i odbieranych poruszano jednak dopiero na wyraźne życzenie klienta:

– Jedną, jedyną uwagę mam co do informacji, którą pracownik powtórzył mi kilkakrotnie przy omawianiu kwestii limitu transferu. Mianowicie używał zwrotu „limit ściągania danych”, co sugerowałoby, że limit dotyczy tylko downloadu, a nie jest to prawdą. W końcu sam zapytałem o to, czy to faktycznie dotyczy tylko downloadu, czy uploadu również – i wtedy niezmiernie pracownik przyznał mi rację, że limit transferu dotyczy sumy tych dwóch czynników.

Znacznie lepiej konsultanci poradzili sobie z odpowiedzią na pytania związane z zasięgiem usługi – 87,9 proc. klientów testowych poczuło się w pełni usatysfakcjonowanych. W przypadku pytań dotyczących stacjonarnego dostępu do Internetu sprzedawcy również zrobili pozytywne wrażenie. W kwestii ewentualnego podłączenia więcej niż jednego komputera 87,5 proc. klientów otrzymało wyczerpujące wyjaśnienia, a z pytaniem o blokowanie niektórych serwisów sieciowych 79,2 proc. konsultantów poradziło sobie bezbłędnie.

– Zapytałem o możliwość podłączenia dwóch komputerów. Pracownica najpierw poinformowała mnie o możliwości nabycia usługi wraz z modemem w podobnej cenie, po czym dodała, że podłączenie drugiego komputera jest darmowe, jeśli posiada się np. własny modem. Następnie spytałem o limit ściągania danych. Usłyszałem w odpowiedzi, że takiego limitu nie ma. Zapytałem jeszcze o ewentualne blokowanie dostępu do wybranych serwisów internetowych. Pani powiedziała, że takie blokady nie występują, z wyjątkiem programów niebezpiecznych i możliwych wirusów.

Kwestią poruszoną przez klientów testowych zarówno w przypadku Internetu mobilnego, jak i stacjonarnego była dostępność serwisu i wsparcia. Wynik 70,2 proc. w pełni satysfakcjonujących odpowiedzi należy raczej uznać za rozczarowujący. Dla większości klientów, szczególnie tych nieobeznanych z kwestiami technicznymi bardzo ważne jest, by nie czuli się pozostawieni samym sobie w razie napotkania jakichkolwiek problemów. Innymi elementami zbadanymi na tym etapie wizyty były m.in.: znajomość oferty, kontakt z klientem i umiejętności sprzedażowe. 96,5 proc. badających stwierdziło, że obsługujący ich pracownik koncentrował się wyłącznie na ich osobie, a obsługa przebiegła bez żadnych zakłóceń. Tyle samo osób zapewniło, że konsultant starał się utrzymywać kontakt wzrokowy. Tylko 14 proc. klientów miało zastrzeżenia co do tego, czy pracownik poświęcił im wystarczająco dużo uwagi, a jedynie 15,8 proc. odniosło wrażenie, że są ponaglani:

– Pani była cały czas zajęta moją osobą – mimo, że dwa lub trzy razy druga pracownica przerywała nam i o coś pytała. Ogólnie oceniam ją jako sympatyczną, kompetentną, bardzo nastawioną na klienta i jego potrzeby. Starałem się być pasywny i uchodzić za mało obeznanego.

Oczywiście zdarzały się również przypadki odmienne:

– W tym momencie do salonu wszedł mężczyzna, który – jak się potem okazało – był znajomym sprzedawcy. Od tej chwili nasza rozmowa „przestała się kleić”. Pan był zniecierpliwiony i odpowiadał już bez takiego zaangażowania na moje pytania dotyczące niezbędnych dokumentów przy podpisaniu umowy, a także alternatywy – Internetu przewodowego.

Lub: – Zostałam sama na środku sali, z wrażeniem, że mój czas już się skończył i powinnam sobie iść, bo już zostałam obsłużona. Postalam jeszcze chwilkę, udając, że czytam dokument, który otrzymałam. Żaden ze sprzedawców nie zainteresował się moją osobą. Poczulałam się jak nieproszony gość i opuściłam placówkę zde gustowana.

Znacznie gorzej wypadły kwestie związane z wiedzą pracowników na temat oferty oraz starania, by poznać potrzeby klientów – tylko 63,2 proc. kupujących uznało, że konsultant podjął działania zmierzające w tym kierunku. 64,9 proc. pracowników aktywnie doradzało i asystowało badającym podczas rozmowy, a 50,9 proc. z nich upewniło się, że dobrze rozumie oczekiwania swoich rozmówców.

Dowodem na to, że pracownicy nie do końca wsłuchiwali się w potrzeby klientów, są wyniki mówiące, że 40,4 proc. konsultantów nie nawiązało w rozmowie do przekazanych im informacji, a 47,4 proc. nie zarekomendowało ostatecznie konkretnej oferty. Przysłowiowym gwoździem do trumny stał się fakt, że zaledwie 28,1 proc. pracowników zaoferowało klientom dodatkowe produkty lub pakiety usług:

– Nastąpiła prezentacja oferty na przyniesionej przeze mnie ulotce. 80 proc. informacji, jakie otrzymałem od sprzedawcy, równie dobrze mogłem wyczytać z ulotki. Zbadanie potrzeb klienta było na zerowym poziomie. (...) Starałem się być pasywny, ale tak samo zachowywał się pracownik, więc po chwili milczenia, które nastąpiło, zacząłem zadawać różne pytania.

Lub: – Po kolejnej serii szczegółowych pytań dostałem pełny cennik, a pani powiedziała, że wszystkie informacje tam znajduję. W moim odczuciu była to próba ucieczki od odpowiedzi

na pytania. (...) Ogólnie – jakość odpowiedzi była słaba, w głosie można było wyczuć niepewność. Konsultantka nie potrafiła zachęcić mnie do swojej oferty, nie zachwalała, nie wskazywała na szczególnie mocne strony Internetu. Gdy proponowała pakiet z TV, nawet nie powiedziała, ile jest kanałów, zwróciła tylko uwagę na cenę.

W świetle powyższych wyników za rewelację należy uznać fakt, że aż 86 proc. klientów testowych stwierdziło, iż pracownikowi udało się zaprezentować co najmniej jeden produkt spełniający ich wymagania. Znacznie mniej, ale nadal zdecydowanie ponad połowa badających – 57,9 proc. – na pytanie, czy uzyskane przez nich informacje zachęciły ich i przekonały do zakupu, odpowiedziała twierdząco. Wydaje się to zaskakujące, szczególnie że zaledwie 49,1 proc. sprzedawców prowadziło rozmowę tak, aby zamknąć ją sprzedażą. W tej kategorii wyniki uplasowały się w przedziale od 17,1 do 100 proc.

### **Klient na wagę złota**

Ostatnia kategoria dotyczyła budowania lojalności klienta. W różnych branżach stosowane są liczne praktyki, których celem jest przywiązanie klienta do marki. Istnieją też pewne standardy respektowane niezależnie od specyfiki oferowanych produktów czy usług. Jak przedstawiało się to zagadnienie w badaniu? Ogólna liczba punktów, jaką placówki osiągnęły w kategorii „Budowanie lojalności klienta”, wyniosła 59,3 proc. Najniższą notę, bo tylko 35,1 proc., sprzedawcy uzyskali za wręczanie klientom wizytówek bądź innych form zapisu danych do kontaktu z salonem, biurem lub bezpośrednio z konsultantem. Nieznacznie lepiej wypadła ocena udzielonych klientom informacji o dodatkowej obsłudze (serwisie, pomocy w instalacji) czy też aktualnych akcjach promocyjnych – odpowiednio 50,9 i 59,6 proc. konsultantów poinformowało o tym badających. Jednocześnie w 78,9 proc. przypadków klientom testowym spontanicznie wręczono dodatkowe materiały informacyjne, a 71,9 proc. pracowników zaprosiło odwiedzających do ponownej wizyty:

– Na koniec podziękowałam, informując, że muszę ostatecznie przemyśleć wybór. Otrzymałam folder oraz wizytówkę. Pani pożegnała mnie słowami: „Dziękuję, do widzenia, zapraszamy”.

Lub: – Na koniec otrzymałam jeszcze wizytówkę z nazwiskiem konsultantki – z pieczątką przybitą na odwrocie – i zaproszeniem, gdy już się zdecyduję. Podala nawet, kiedy pracuje (w związku z majowym weekendem). Poszczególne placówki ocenione zostały w pełnym spektrum od 0 do 100 proc. punktów, a najwyższe noty uzyskało aż 9 z nich. Najbliżej ideału była Telekomunikacja Polska, z wynikiem 93,3 proc. wszystkich możliwych do uzyskania punktów.

### **Podsumowanie**

Analizując wyniki, należy pamiętać, że oddają one jedynie zarys sytuacji i aby uzyskać w pełni miarodajne dane, należałoby tego typu badania powtarzać cyklicznie, w dłuższym okresie. Z pewnością jednak raport może stanowić podstawę do wyciągnięcia pewnych wniosków, zwłaszcza że w dobie kryzysu każdy potencjalny klient powinien być dla usługodawców wyjątkowo cenny. Tak jak w innych projektach realizowanych przez International Service Check, tak i tym razem klienci zostali poproszeni o wyrażenie swojej osobistej opinii o odwiedzanym punkcie. Rzecz jasna subiektywne wypowiedzi klientów nie miały żadnego wpływu na część punktowaną badania. Mimo nie zawsze kompetentnej obsługi konsultanci swoją uprzejmością przekonali 68,4 proc. klientów do polecenia placówki innym (rodzinie, znajomym). 61,4 proc. badających byłoby skłonnych zamówić prezentowaną usługę, chociaż 10,5 proc. z nich zrobiłoby to raczej tylko z konieczności. Jak zwykle wyrażono kilka opinii krytycznych, np.:

– (...) Nie udało mi się zadać wymaganych w instrukcji pytań. Pracownicy nie sprawiali wrażenia zaangażowanych i pomocnych. Wychodząc ze sklepu, powiedziałam „Do widzenia” – pan w bluzie odpowiedział i tak zakończyła się moja wizyta. (...) Wizyta w firmie oferującej Internet (...) nie należała do udanych. Muszę przyznać, że nie poleciłabym nikomu tej placówki.

Jak i pozytywnych:

– Ogólne wrażenia z wizyty mam bardzo pozytywne. Obsłużona zostałam w sposób profesjonalny. Czulałam ze strony konsultanta pewność i umiejętność przekazania informacji o wysokiej jakości proponowanych przez niego usług. Nie czulałam się w żaden sposób ponaglana. Pan był bardzo

uprzejmy, ponadto kompetentny i dobrze zorientowany. Gdybym w rzeczywistości była zainteresowana taką usługą, z pewnością zdecydowałabym się na jego propozycję.

Źródło: *Tajemniczy klient wybiera dostawcę Internetu*, [W] „Marketing przy Kawie”, [online], International Service Check Nr 07.07.2009, [dostęp: 19.07.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=911>

Dokładne informacje na temat przebiegu świadczenia usług pozyskane w ramach badania MS powinny służyć samodoskonaleniu pracy personelu oraz samej oferty. Profesjonalnie przeprowadzone badanie daje firmie duże możliwości wprowadzania zmian.

### 2.2.3. Rola ankietera w badaniu Mystery Shopping

W programie MS miejsce klienta zajmuje przeszkolony, wykwalifikowany ankieter – *Mystery Shopper* (*secret client*, tajemniczy klient, audytor). Audytor jest przedstawicielem realnie istniejącej na rynku firmy, najczęściej zajmującej się badaniami rynku.<sup>49</sup> Dzięki temu tajemniczy klient jest nieznanym firmie, zjawia się niezapowiedziane i nie ma żadnej podstawy by oceniać ją lepiej bądź gorzej – jest bardziej obiektywny.<sup>50</sup>

Przyczyną ukrycia obecności obserwatora jest chęć uniknięcia zachowań odmiennych od naturalnych przy świadomości bycia obserwowanym. Pracownicy zachowują się naturalnie i tak jak w stosunku do normalnego klienta. Daje to rzeczywisty obraz obsługi klienta. Pozwala to na uzyskanie obiektywnych i rzeczywistych obrazów obsługi niezakłóconej i nie udawanej z racji bycia badanym. Nie od dziś wiadomo, że w sytuacjach gdy dana osoba bądź instytucja jest poddawana pewnego typu kontroli (obserwacji, audytu) każdy stara się wywrzeć jak najlepsze wrażenie, nienaganne i zazwyczaj odmienne od rzeczywistego. Dlatego osoba tajemniczego klienta jest coraz częściej stosowaną metodą rejestracji i obserwacji zdarzeń zachodzących w firmie.

Zazwyczaj rola tajemniczego klienta jest bierna. Oznacza to, że jego zadaniem jest odwiedzenie danej organizacji i rejestrowanie zdarzeń w niej zachodzących. Zdarza się, że bywa on lub nawet musi być czynnym uczestnikiem zdarzeń.<sup>51</sup> W przeprowadzaniu badań w pewnych sferach organizacji niezbędne jest uczestnictwo w badanym procesie, a ma to miejsce w większości firm usługowych – w tym restauracji, gdzie niezbędne jest złożenie zamówienia i konsumpcja w celu zweryfikowania procesu obsługi klienta.

---

<sup>49</sup> Wódkowski A., *Mystery Shopping – odsłanianie firmy*, “Marketing w Praktyce”, Nr 5/2006, s. 6.

<sup>50</sup> Rutkowski P., *Kulisy ...* op. cit., s. 19.

<sup>51</sup> Churchill G., *Badania...* op. cit., s. 337-338.



Każdy audytor powinien dobrze się przygotować do swojej roli. Jest to istotne nawet przed rozpoczęciem badania, a chodzi tu o moment przed wybraniem się do badanej instytucji. Obserwator powinien wcześniej zapoznać się z lokalizacją, sprawdzić sposoby dojazdu tak by być na miejscu w wymaganych godzinach.

Badanie wiąże się z wypełnieniem raportu bezpośrednio po badaniu, który daje odwzorowanie obserwacji i odczuć audytora po jego przeprowadzeniu. Każdy raport daje pewien scenariusz postępowania i rzeczy, na które szczególnie należy zwrócić uwagę. Dlatego też audytor powinien zachowywać się i prowadzić rozmowę w taki sposób by uzyskać wszystkie wymagane informacje. W przypadku restauracji należy sprawdzać ile czasu zajmuje przygotowanie posiłku, czy zachowane są wymagania bezpieczeństwa, ilu jest kelnerów, czy mają zajęcie przez cały czas, czy są uprzejmi i schludni. Każde pytanie w formularzu ma swoją podstawę – menadżerowie chcą zwrócić uwagę na pewne aspekty bądź sprawdzić ich działanie. Jednak tajemniczy klient nie powinien się ograniczać tylko raportem. Jeśli zauważy coś interesującego, zarówno pozytywnego jak i negatywnego powinien się temu przyjrzeć w sposób obiektywny i również zamieścić w raporcie. Mystery Shoppera można porównać do kamery, która powinna rejestrować wszystko co się dzieje wokół niej. Ponadto audytor powinien być profesjonalny oraz nie wydawać osądów, opinii.<sup>52</sup>

Przydatne predyspozycje Mystery Shoppera<sup>53</sup>:

- Zwracanie uwagi na detale,
- Dobra pamięć,
- Cierpliwość,
- Umiejętność zabezpieczenia poufnych informacji,
- Nienaganne piśmiennictwo i słownictwo,
- Umiejętność zarządzania czasem,
- Zdolność samomotywacji,
- Łatwość w rozwiązywaniu konfliktów,
- Terminowość,
- Dostosowanie zachowania do scenariusza.

Wyżej wymienione cechy powinny właśnie cechować Mystery Shoppera. Każda z nich posiada swoje uzasadnienie i osoba posiadająca takie cechy będzie w stanie odpowiednio zakamuflować się jako klient, który nie pozwoli na zidentyfikowanie go jako obserwatora. Ponadto wiele organizacji zatrudniających tajemniczych klientów bądź współpracując z nimi wymaga od

---

<sup>52</sup> Stucker C., *The Mystery Shopper Manual*, Special Interests Publishing, Sugar Land, Texas 2005, s 125-127.

<sup>53</sup> Newhouse I. S., *Mystery Shopping made Simple*, The McGraw Hill Company, United States of America, s. 22.

nich również wykształcenia. Jest to szczególnie ważne przy audytach biznesowych, eksperckich gdzie audytor musi orientować się w badanej dziedzinie. Jednym z elementów badania jest opracowanie i prezentacja wyników, zatem audytor powinien posiadać też pewne cechy i umiejętności niezbędne przy prezentacji. Do jego obowiązków nierzadko należeć może umiejętność prowadzenia szkoleń oraz ukazywania dróg poprawy „złych wyników” badania. Profesjonalizm sprawi, że wszelkie wyniki będą wiarygodne i obiektywne.

### **PRZYKŁAD: „Sklepowi szpiegi”**

*Osoby zatrudniane przez firmy zewnętrzne do przeprowadzenia kontroli pracowników nazywane są tajemniczymi klientami. Mystery shopper ma za zadanie wcielić się w rolę określonego klienta. Działa na podstawie wcześniej dostarczonego mu scenariusza (np. musi zamówić książkę, której nie ma w sklepie lub kupić buty i po godzinie je oddać). Firmy pośredniczące zawsze wybierają osobę pod konkretny profil, bo oczywiście jest, że nie wyślą studenta do salonu Audi. Jedna z firm audytorskich chwali się, że ma w ofercie aż 55 tys. tajemniczych klientów, w tym drwali i gospodynie domowe.*

*Żeby zostać sklepowym szpiegiem, nie można rzucać się w oczy. Tajemniczy klient powinien być przeciętny, niewyróżniający się niczym, ani przebojowy, ani zahukany, a przy tym konieczne spostrzegawczy.*

*Dowodem wykonanej przez szpiega pracy jest paragon, któremu należy zrobić zdjęcie i przesłać wraz z raportem. Czasem zleceniodawca życzy sobie też np. wykonania zdjęcia witryny sklepowej, ale musi liczyć się z tym, że w ten sposób często następuje demaskacja.*

*- Na początku każda wizyta to dreszczyk emocji. Idziesz jak tajny agent, masz jakąś władzę, adrenalinę, ale z dziesiątą wizytą to mija – zwierza się z motywów podjęcia tej pracy Krzysztof.*

*- Muszę być biernym klientem, czekać na inicjatywę sprzedawcy. W miarę odpowiadać otwarcie, ale nie mówić szczegółowo, czego chcę, żeby on mi coś zaproponował – tak z kolei opisuje swoją pracę Anna.*

### **Obsługa na czas**

*- Na uzupełnienie raportu mam 24 godziny. Średnio z każdej wizytacji jest 40 pytań, np. na temat tego, czy w przebieralni nie ma pajęczyn – opowiada Ania. – Inne pytania dotyczą też m.in. wystroju miejsca, czy wszystko jest po właściwej stronie itp.*

*Do zadań audytorów nie należy tylko ocenianie jakości obsługi, ale także czystości sklepu, rozmieszczenia dekoracji czy też sprawdzenia, czy w restauracji leci nastrojowa muzyka. W ocenie pracowników uwzględnia się subiektywne odczucia, np. czy było się „wyjątkowo pozytywnie zaskoczonym” albo czy ekspedientka nie była zbyt natarczywa.*

*- Wymagania wobec pracowników są spore – przyznaje Ania. – Ale w raporcie jest zawsze miejsce na wyjaśnienie kontekstu, np. wskazanie, ile osób było w kolejce przed nami, czy też ile kas było czynnych. Wszystko jakoś można wytłumaczyć, choć nie ma rubryczki „pracownik miał zły dzień” – śmieje się Ania.*

*- Bulwersowały mnie niektóre superkonkretne normy – zwierza się Krzysiek, który specjalizował się w sprawdzaniu sieci fastfoodowych. – Na kontrolę chodziłem ze stoperem. Musiałem mierzyć trzy czasy. Po pierwsze sprawdzałem w ten sposób, jak długo kanapki leżą na ladach grzewczych, po drugie mierzyłem czas obsługi w restauracji, a po trzecie czas serwowania posiłków kierowcom w systemie drive-in – wylicza fastfoodowy szpieg.*

### **Frytki + 10 zł**

*Ile można zarobić za szpiegowanie pracowników sklepów czy restauracji? – Zwracali mi pełen koszt tego, co kupiłem, plus 10 zł za wizytę, wraz z raportem i ankietą. Tak płacili dwa lata temu, ale wątpię, czy teraz dają dużą więcej – twierdzi Krzysztof. Jednak jego zarobki nie należały do*

najwyższych. – *Wiem, że inna firma pośrednicząca za dwie wizyty w banku i jedną krótką ankietę płaciła 60 zł - dodaje.*

*Firma pośrednicząca, w której jako tajemniczy klient pracowała Ania, płaciła za wizyty testowe zdecydowanie lepiej. - Stawka zależała od firmy, w której przeprowadzało się badanie. Średnio można było dostać od 30 do 35 zł. Łącznie z raportem – informuje Ania. Czasem zdarzały się też oferty zupełnie nie do przyjęcia. – Jeden ze sklepów odzieżowych dawał żenujące wynagrodzenie za wizytę, a do tego trzeba było zakupić u nich bardzo drogi ciuch, a zwracali tylko 30 proc. jego wartości. Chyba nie muszę dodawać, że nie skorzystałam z ich propozycji – ironizuje Ania.*

*Zależnie od sklepu, tajemniczy klient może za swoją pracę dostawać zamiast pieniędzy jakiś produkt, np. sprzęt RTV lub ubrania. Czasem też zwrot kosztów może być atrakcyjniejszy niż samo wynagrodzenie, np. niektóre firmy jubilerskie gwarantują 100 proc. zwrotu za zakup biżuterii podczas wizyty testowej. A biżuteria zostaje oczywiście już na zawsze w szkatulce szpiega.*

*Forumowiczka o nicku cocosanka, która kontroluje sprzedawców galeriach, nie narzeka na zarobki. – Za sprawdzenie dziesięciu osób dostałam 120 zł netto, czyli 12 zł za osobę – pisze i dodaje: - Dla mnie bomba, nie dość, że sobie pojechałam do centrum handlowego, pochodziłam po sklepach, pogadałam z ludźmi, to jeszcze mi za to zapłacili.*

*Jeszcze lepiej trafiło się "niebieskiej sukience", która chwali się na forum, że za wizytę dostawała aż 100 zł. Musiała jednak do kontrolowanych punktów dojeżdżać czasem i 100 km.*

*Zwykle tajemniczy klienci zatrudniani są na umowę o dzieło. Średnio proponuje im się 30 zł brutto za wizytę wraz z wypełnionym raportem, choć zdarzają się okazje, kiedy jednego dnia można zarobić aż 300 zł, wykonując audyt sześciu salonów na rzecz sieci telefonii komórkowej.*

### **Czy przez tajemniczych klientów ludzie tracą pracę?**

*Nikt nie zna dnia ani godziny, kiedy jego pracę przyjdzie sprawdzić tajemniczy klient, ale wielu twierdzi, że bardzo prosto go rozpoznać. - Ja często byłam tak badana i zawsze rozpoznawałam tajemniczego, bo zadaje pytania według jakichś chorych szablonów – opisuje na forum "miskak".*

*Wielu osobom potencjalna kontrola spędza sen z powiek. - Cały czas wisi nade mną wizja jakiejś babki, która mnie przetestuje na wszystkie strony – zwierza się anonimowy forumowicz i dodaje: - Niektórzy specjalnie piszą bzdury o ekspedientach po to tylko, żeby się wykazać i przez nich normalni ludzie tracą pracę.*

*- Dostałam do podpisania raport zwrotny z oceną mojej pracy – opowiada Tadeusz, który pracował na kasie w jednym z hipermarketów. – Dostałam tylko dziesięć punktów na sto. Za taką śmieszna stawka, to by się wstydzieli cokolwiek sprawdzać – mówi Tadeusz, który nie chciał nawet obejrzeć raportu na swój temat, bo i tak planował rzucić tę pracę.*

*Przez negatywną ocenę tajemniczego klienta wiele osób traci tylko premię, niektórzy jednak i pracę.*

### **Segregacja klientów**

*Ania stara się podchodzić do pracy tajemniczego klienta ludzko, choć od kiedy łączy ją z posadą sprzedawczyni w sklepie odzieżowym, ma wyższe wymagania.*

*- Czasem ktoś może być po prostu zmęczony. Dlatego jeżeli coś jest już na minus, to starałam się neutralizować – tłumaczy. - Inaczej jednak pisałam raporty, kiedy jeszcze sama nie pracowałam w tej branży. To jest po prostu moja praca, nie muszę robić łaski, że dobrze obsłuży klienta, a wcześniej wszystkich usprawiedliwiałam - dodaje.*

*- Byłam na kontroli w ekskluzywnym sklepie odzieżowym, pani była miła, ale nie miała parcia, żeby pomóc – relacjonuje Ania. – Niektórzy od razu oceniają, kto wyda więcej pieniędzy, a kto wchodzi tylko po to, żeby się przejść. To jednak może być mylące, sama z doświadczenia wiem, że ci gorzej ubrani mogą dużo kupić. Tymczasem sprzedawczyni była zblazowana. Siedziała na krześle popijając sok, podczas gdy w przymierzalni były pajęczyny. Nie podeszła do mnie – mówi Ania. I tym razem nie znalazła usprawiedliwienia. - To był ekskluzywny sklep, do którego wchodzi mało osób, więc nie miała prawa być zmęczona – ocenia tajemniczą klientka. – To była sieć sklepów tak eleganckich, że kiedy przychodzi normalny człowiek, to sprzedawcy go czują - dodaje. To był jeden z niewielu sklepów, któremu Ania musiała wystawić negatywną opinię.*

Ania zauważała, że sprzedawcy w eleganckich sklepach segregują klientów. – To był kolejny ekskluzywny sklep, buty ze skóry, a ja przyszedłam w materiałowych i pani jakoś dziwnie się patrzyła, wydawało mi się, że poznała, że jestem testowym klientem - przyznaje.

Dlatego według Ani z jednej strony do takich sklepów powinno się wysyłać odpowiednio ubrane tajemnicze klientki, ale z drugiej strony może jest to właśnie właściwy test obsługi, która nie dyskryminuje nikogo. - Ktoś wygląda dobrze, to obsłuży się go dobrze. Chodzi jednak o to, żeby każdego dobrze. Do mnie do sklepu przychodzi babka w dziurawych spodniach, myślę „co za obdartus”, a potem płaci kartą „kancelaria adwokacka” i sześć stów wydaje – kończy Ania.

### **Uśmiechnięte automaty i kpiarze**

Jak sama twierdzi, w sklepach sieciowych obsługa zwykle przebiega sprawnie, ale czasem pracownicy w takich sklepach nie są już sobą, pracują jak uśmiechnięte automaty. Z drugiej jednak strony jest krytyczna wobec nadmiernego spoufalania się sprzedawcy z klientem.

- Stałam przy półkach w sklepie odzieżowym, ekspedientka nie zbliżyła się i musiałam sama do niej podejść. Nie miała na sobie też firmowej koszulki – wylicza Ania. – „A raczej to nic nie ma” – powiedziała. Miałam wrażenie, że rozmawiała ze mną jakbym była jej koleżanką. Sprzedawca musi wyczuć, z kim może pogadać, a z kim nie, ale jednak z klientami powinien utrzymywać dystans – kwituje.

W sklepach specjalistycznych sprzedawcy często pozwalają sobie na złośliwości wobec klientów, niebędących w temacie. - Potrzebowałam kabelek przejściowy, poszłam do jednego sklepu i sprzedawca prawie mnie śmiechem zabił, bo pomyliłam nazwę tego kabełka – opisuje forumowiczka o nicku cocosanka. - Zamiast mi doradzić, powiedział: "Wpuścić kobietę do sklepu z elektroniką i można dobrą komedię nakręcić".

W innym sklepie również jej nie pomogli. - Nazwę wypowiedziałam tym razem dobrze, ale sprzedawca dumnie oświadczył, że się na tym nie zna, nie wie gdzie to leży i mi nie doradzi – gorzko kwituje cocosanka.

Ania negatywną opinię wystawiła też pracownikowi sieci sklepów RTV. – Pan stał przy telewizorach, zapytałam go o koniczynkę do ładowarki od laptopa. Powiedział, że nie ma takich w sklepie i zażartował, że może co najwyżej potajemnie wyciągnąć jakiś kabel z telewizora. Oczywiście po zapytaniu innego pracownika, okazało się, że kable koniczynki w sklepie są - żali się tajemnicza klientka.

### **Tajemniczy pacjenci**

Firmy audytorskie chwalą się ciągle nowymi klientami w swoich portfolioach. Ostatnio również duże sieci marketów oraz hoteli zaczęły zatrudniać tajemniczych klientów.

Taki sposób badania pracowników stosuje się na świecie już od lat 40. W Anglii tajemniczy klienci przyznają ocenianym pracownikom „tajemnicze punkty”, co wpływa na karierę danej osoby. Niektórzy audytorzy nagrywają wizytę na dyktafon lub na ukrytą kamerę. Istnieje nawet kodeks etyczny tajemniczego klienta. Stworzyła go międzynarodowa organizacja skupiająca firmy z całego świata przygotowujące wizyty testowe (MSPA).

Na świecie istnieje także wielu tajemniczych pacjentów, którzy badają jakość usług medycznych. Oczywiście w krajach, gdzie istnieje rozwinięty prywatny sektor opieki zdrowotnej. Choć i polskiej państwowej służbie zdrowia wprowadzenie systemu tajemniczych pacjentów na pewno wyszłoby na zdrowie.

Źródło: Genow M., *Sklepowi szpiedzy*, „OnetBiznes”, [online], Nr 25.07.2011, [dostęp: 25.07.2011]. Dostępne Woldr Wide Web: <http://biznes.onet.pl/sklepowi-szpiedzy,18572,4802590,3,news-detail>

### 2.3. Rodzaje i techniki badania Mystery Shopping

Dzięki badaniom Mystery Shopping uzyskać można rzeczywisty obraz firmy. Będzie on tak dobry, jak dobre będą postawione pytania, na które obserwator ma znaleźć odpowiedzi. Każda organizacja ma swój model biznesowy i własne know-how. Na tej podstawie powinien być opracowywany kwestionariusz MS, skupiający się na działalności danej firmy i jej założeniach.

W chwili obecnej w zależności od potrzeb danej organizacji stosuje się kilka rodzajów badań MS:<sup>54</sup>

- *Audyty bezpośrednie indywidualne*

Jest to najczęściej występujący rodzaj badania. Polega na fizycznej wizycie audytora w punkcie sprzedaży produktów lub usług, gdzie prowadzi systematyczną ustaloną obserwację sposobu obsługi klienta. Bada się zazwyczaj takie elementy jak sposób powitania, rozpoznanie potrzeb klienta, wiedzę sprzedawcy o produkcie/usłudze, postawę sprzedawcy, jego nastawienie oraz pożegnanie. Obserwacja prowadzona jest w sposób nie utrudniający pracy danej placówki oraz uniemożliwiający zauważenia faktu przeprowadzenia badania;

- *Audyty bezpośrednie biznesowe*

Audytorem jest firma, która jako klient instytucjonalny próbuje dokonać zakupu. Jako firma powinna posiadać biuro, wizytówki, numer telefonu oraz e-mail. Taka obserwacja zazwyczaj odbywa się na podstawie 10-20 prób. Mierzy się między innymi poziom obsługi klienta, wiedzę doradców biznesowych. Najczęściej z tego typu badań korzystają instytucje finansowe i motoryzacyjne;

- *Audyty eksperckie*

Są to badania typowo jakościowe, przeprowadzane zazwyczaj przez kilka osób z dziedziny obsługi klienta, psychologii bądź prowadzenia szkoleń. Mają na celu wniknąć w dany problem oraz umożliwienie poznanie zasad panujących w danej firmie;

- *Audyty telefoniczne*

Zwane też Mystery Calling. Często się zdarza się, że pierwszy kontakt klienta z daną organizacją odbywa się przez telefon i na tym etapie klient już może wypracować sobie pewną ocenę na jej temat, która później trudno zmienić. W ramach badania ocenia się czas oczekiwania na rozmowę, przekierowywanie rozmowy, umiejętność prowadzenia rozmowy, wiedzę na temat produktów/usług/organizacji. Zaletą tej metody jest fakt, że jest ona wydajna, tzn. daje dużą liczbę respondentów, informacji i to wszystko w krótkim czasie. Ponadto jest to metoda stosunkowo oszczędna w stosunku do możliwej liczby przeprowadzonych badań oraz pozwala szybko doprowadzić badanie do końca;<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Maison D., Noga-Bogumilski A., *Badania...* op. cit., s. 224-225.

<sup>55</sup> Kaden R., *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 180-181.

- *Audyty online*

Badanie odbywa się drogą elektroniczną, często polega na wysłaniu wiadomości na ogólnodostępną skrzynkę firmową. W tym przypadku oceniane są czas oczekiwania na odpowiedź, merytoryczna kompetencja pracownika udzielającego odpowiedzi, sposób formułowania odpowiedzi, właściwe słownictwo, sposób prezentacji firmy;

- *Badanie video*

Zwane też Video Mystery Shopping polegające na klasycznym przeprowadzaniu badania przy użyciu ukrytej kamery.

Każde z wymienionych badań może być przeprowadzone jednorazowo bądź cyklicznie. Wynikiem ich przeprowadzenia jest dostarczenie szczegółowego raportu z danymi uwzględniającego również osobiste doświadczenia i opinie osoby badającej. Indywidualne raporty są analizowane, przetwarzane i zbierane w raporty zbiorcze, z których można sporządzić wyniki i wyciągać wnioski. Prowadząc badania długookresowe można opracowywać już tendencje wyników oraz skutki wprowadzania szkoleń i działań zapobiegawczych. Działy operacyjne mają dostatecznie dużo danych by wiedzieć, jakie działania odniosą skutek i co mogą zaoferować swoim klientom.<sup>56</sup>

Oprócz rodzajów badań MS występuje również kilka technik umożliwiających analizę i ocenę różnych elementów procesów obsługi klienta:<sup>57</sup>

- 1) *Tajemnicze zakupy*. Agenci odwiedzają dane punkty obsługi klienta. Przyjmując kamuflaż konsumenta badają:
  - Czas i jakość usług, uwzględniając przyjęte standardy;
  - Sposób zaspokojenia potrzeb klienta przez sprzedawców, biorąc pod uwagę zachowanie i wygląd personelu, kontakt z klientem, przygotowanie merytoryczne na temat produktu/usługi, sposób radzenia sobie z problemami;
  - Techniczne cechy placówki, wygląd, czystość, widoczność materiałów reklamowych;
- 2) *Analiza systemu komunikacji*. Technika zwana również *secret contact* to analiza systemu komunikacji z klientem. Obserwatorzy kontaktują się z wybraną organizacją za pomocą dostępnych kanałów komunikacji i sprawdzają ich drożność zgodnie ze scenariuszem;
- 3) *Cenny klient*. To technika łącząca tajemniczego klienta z programami lojalnościowymi. Polega na poinformowaniu placówki o mających mieć miejsce odwiedzinach tajemniczego klienta. Sprzedawca, który „wypadnie” najlepiej otrzyma nagrodę. Takie działania stymulują wyniki sprzedaży oraz motywują pracowników;

---

<sup>56</sup> Rutkowski P., *Kulisy... op. cit.*, s. 20.

<sup>57</sup> Łopacińska – Mazurek K., *Badania... op. cit.*, s. 377-378.

- 4) *Analiza systemu obsługi*. Technika ta obejmuje kompleksową ocenę systemu obsługi klienta całego procesu korzystania z produktu bądź usługi.

Wspomniane techniki metody Mystery Shopping wykorzystywane są do budowy lojalności klienta. Ważnym elementem obserwacji w każdej technice i metodzie jest element ukrycia. Specjaliści ds. badań marketingowych wiedzą, że badane osoby podczas wywiadów mówią o swoich zachowaniach, ale nie zawsze ma to przełożenia na rzeczywistość. Ludzie podczas wywiadów często, nawet w nieuświadomiony sposób, „wchodzą” w rolę i zmieniają swoje zachowanie.<sup>58</sup> Badanie MS posiadając ten atut „ukrycia” daje podstawę obiektywnej oceny badanego podmiotu.

## 2.4. Zakresy analiz przeprowadzanych metodą Mystery Shopping

Metoda Mystery Shopping stosowana jako alternatywa badań ankietowych ocenia jakość obsługi klienta – nieodłącznego składnika każdej organizacji. Sprawia to, że metoda ta jest uniwersalna co jest jej jedną z największych zalet. W celu oceny jakości obsługi każde przedsiębiorstwo chcące wykorzystać tą metodę powinno stworzyć własne kryteria oceny odzwierciedlające działalność organizacji i wewnętrzne standardy obsługi.<sup>59</sup>

Szczegóły badań zmieniają się również w zależności od ich znaczenia i kontekstu, jednak występują pewne elementy najczęściej oceniane:<sup>60</sup>

- Po jakim czasie odbierany jest telefon;
- Jak długo zajmuje skontaktowanie się z osobą, która udzieli wyczerpujących odpowiedzi klientowi;
- Czy obsługa jest życzliwa;
- Kompetencje obsługi i fachowa wiedza;
- Jakość oferowanych produktów;
- Skuteczność i sposób zachęcania do zakupu produktu/usługi;<sup>61</sup>
- Zachowanie standardów pracy w placówce;
- Stosowane techniki sprzedaży;
- Prezentacja, rekomendacja produktu/usługi;
- Sposób radzenia sobie pracowników w sytuacjach trudnych, nietypowych, stresujących;

---

<sup>58</sup> Kaden R., *Badania...* op. cit., s. 43.

<sup>59</sup> Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 717/2006, s. 33-34.

<sup>60</sup> Hague P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 216-217.

<sup>61</sup> Kurkiewicz A., *Mystery Shopping*, Opracowanie Agencji Reklamy i Marketingu, Katowice, s. 5.

- Sposób zachowania pracowników w relacjach B2B, szybkość reakcji, profesjonalizm, sposób odpowiedzi;
- Informowanie klientów o produkcie, o promocjach, opcjach zakupu, ukazywanie pełnej oferty;
- Jakość obsługi w rozmowach telefonicznych oraz przez Internet i inne.

Poniżej w tabeli 2.1. wymieniono poszczególne elementy oceniane wśród pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem.

**Tabela 2.1. Kryteria oceny pracowników pierwszego kontaktu**

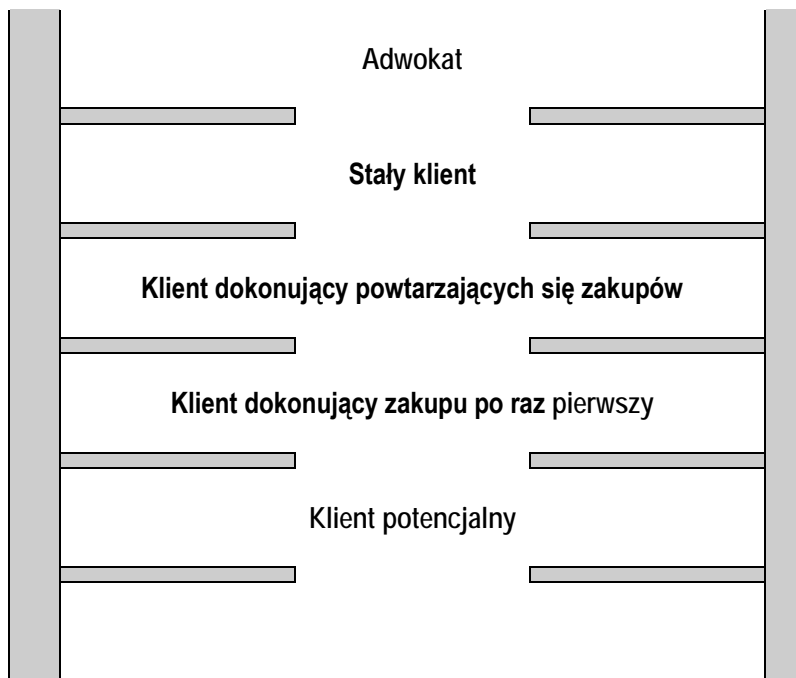
Oceniany aspekt	Kryteria oceny
<b>Pierwsze wrażenie</b>	- wymagana liczba pracowników pierwszego kontaktu, - wygląd pracowników, - czas oczekiwania na obsługę,
<b>Umiejętności w zakresie obsługi klienta</b>	- umiejętność słuchania, - zadawanie pytań w celu identyfikacji potrzeb klienta, - okazywanie zrozumienia, - umiejętność postępowania w sytuacjach trudnych i niestandardowych (np. reklamacje, skargi),
<b>Wiedza o produkcie</b>	- wiedza na temat sprzedawanych produktów/usług, - wiedza na temat polityki sprzedaży, - wiedza na temat specyfikacji technicznych, - udzielane odpowiedzi na temat produktu/usługi, - chęć do poszukiwania informacji u innych w wypadku braku własnej wiedzy na dany temat,
<b>Osobiste umiejętności interpersonalne</b>	- wzbudzanie zaufania, - jasne wyrażanie się, - nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu wzrokowego, - empatia,
<b>Rekomendacje produktów</b>	- umiejętność dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb klienta, - odpowiednie przygotowanie oferty, - umiejętność prezentacji produktu oraz jego zalet,
<b>Taktyka sprzedaży</b>	- entuzjazm w prezentowaniu produktu/usługi, - umiejętność zachęcania do zakupu produktu, - umiejętność prezentacji różnych produktów, opcji zakupu bądź płatności, - profesjonalizm, - przywitanie/pożegnanie.

Źródło: Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 717/2006, s. 33.

Ponadto w ostatnim okresie, w badaniach MS, brany jest pod uwagę aspekt budowania lojalności klienta. Składają się na niego elementy występujące już na początku procesu obsługi klienta tj. wygląd placówki, ubiór gospodarza, sposób prowadzenia rozmowy, tworzona atmosfera oraz te, które zamykają ów proces.



Pożegnanie, zapłata oraz zachęcanie do ponownych odwiedzin mają znaczący wpływ na budowanie lojalności klientów. Firmy opracowują całe strategie i programy mające wzmacniać chęć ponownej wizyty, systematycznego korzystania z oferty oraz wzmacniania lojalności wobec marki bądź firmy. Ze względu na ten aspekt wyróżnić można kilka poziomów lojalności klienta.<sup>62</sup>



**Rysunek 2.8. Drabina lojalności klienta**

Źródło: Mruk H., Pisarczyk B., *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 65.

Powyższy podział uwzględnia nie tylko fakt stałego korzystania z oferty, ale również zadowolenie z danej oferty oraz właśnie wspomnianą lojalność. Nie trudno się domyślić, że głównym celem obieranym przez przedsiębiorstwa w kontekście lojalności klientów jest posiadanie i utrzymanie jak największej liczby adwokatów i stałych klientów.

Wynikać to może z samej satysfakcji kierownictwa i pracowników placówek posiadających taki profil klienta, ale również ma to swoje korzyści finansowe. Stały klient to minimalizacja kosztów związanych z pozyskaniem nowego klienta, czyli mniejsze koszty reklamy i całej promocji.

<sup>62</sup> Mruk H., Pisarczyk B., *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 65.

W przypadku przedsiębiorstw z branży B2C budowanie lojalności powstaje poprzez bezpośredni kontakt z pracownikami – jakość obsługi, uprzejmość, kompetencje sprzedawców – jak i proponowanie klientom produktów uzupełniających (tzw. sprzedaż wiązana), zachęcanie do ponownych odwiedzin oraz dostępność materiałów promocyjnych (m.in. katalogów, ulotek, wizytówek).

Z badań przeprowadzonych 22 lutego 2011 przez tajemniczych klientów na zlecenie International Service Check zbadano 192 sklepy z bielizną w dziewięciu krajach Europy (Polska, Bułgaria, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Rumunia, Słowacja, Węgry). Ich wynikiem jest ranking polskich i zagranicznych sklepów z bielizną pod względem obsługi klienta.

Jednym z elementów obsługi klienta poddawanych badaniu i ocenie była kategoria „Budowanie lojalności klienta”. Średnia liczba punktów uzyskana w tej kategorii to zaledwie 47,4% (w Polsce – 41%). Na tak niską ocenę miał wpływ przede wszystkim brak materiałów promocyjnych w postaci np. ulotek i broszur (w 58,3% przypadkach, w Polsce – 56,2%). Ponadto zarzucano tutaj brak zainteresowania klientem – Estonia oraz okazywanie niechęci wobec klienta – Polska. Według tego badania najlepsi pod względem budowania lojalności okazali się Węgrzy (58,7% punktów), a Polska zajęła przedostatnie miejsce z wynikiem 41%.<sup>63</sup>

Podobne badania na zlecenie ISC przeprowadzono w marketach drogerijnych (6 krajów Europy w 27 największych sieciach) oraz w biurach podróży (również 6 krajów Europy z 194 badaniami). W obu badaniach powtarzał się aspekt budowania lojalności klientów. I w obu badaniach (jak również w tym dotyczącym sklepów z bielizną) wyniki z tego obszaru wypadły najslabiej – biura podróży na poziomie 75,8% punktów, drogerie 61,6% punktów.

Na tak słabe wyniki badań przeprowadzonych w biurach podróży miał wpływ fakt, iż pracownicy nie starali się podtrzymać rozmowy (29,9%), klienci wychodzili bez gazetek promocyjnych (27,8%) oraz wizytówek (46,6%). Dwa ostatnie elementy mają kluczową rolę w działalności biur podróży, gdyż zakup takich usług nie należy do impulsowych i klient dopiero po głębszym zastanowieniu i rozpatrzeniu oferty jest w stanie z niej skorzystać. W przypadku braku materiałów związanych z ofertą danego biura nie jest on w stanie jej przeanalizować, co za tym idzie skorzystać z niej. W efekcie 62,2% klientów poleciłoby placówkę znajomym, 57,7% byłoby w stanie dokonać w niej zakupu. 12,4% badaczy uznało obsługę za najgorszą, z jakąkolwiek spotkała się w biurze podróży.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> *Ranking polskich i zagranicznych sklepów z bielizną*, [W] “Marketing przy Kawie” [online], Nr 22.02.2011., [dostęp: 12.04.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=1169>

<sup>64</sup> *Ranking polskich i zagranicznych sklepów z bielizną*, [W] “Marketing przy Kawie” [online], Nr 22.02.2011., [dostęp: 12.04.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=1169>

W przypadku drogerii wynik ten był również zaskakująco niski biorąc pod uwagę fakt, że to od budowania lojalności klienta zależy w dużej mierze, czy wróci on do danego sklepu, czy skorzysta z oferty konkurencji. Zastanawiające jest, iż tylko w 49,4% przypadków zaproponowano klientowi produkty powiązane z wybranym produktem, a zaproszenie do ponownej wizyty usłyszało tylko 51,7% klientów. W związku z tym 86,6% klientów poleciłoby placówkę znajomym (80,8% w Polsce), lecz tylko 63,3% byłoby skłonnych dokonać w niej zakupu (63,5% w Polsce).<sup>65</sup>

Na podstawie powyższych badań i danych można wnioskować, iż europejskie przedsiębiorstwa sieciowe nie zdają sobie sprawy jak budowanie lojalności klienta może wpłynąć na jakość obsługi klienta, wyniki ze sprzedaży i koszty związane z reklamą. Jednakże wyniki uzyskane przez International Service Check stanowią kontrolę wrywkową, wstęp do badań, które należałoby przeprowadzać w formie rozbudowanej, szczegółowej i ciągłej. Powinny być jednak sygnałem o tym, że taki problem istnieje, gdyż został on zauważony przez samych klientów.

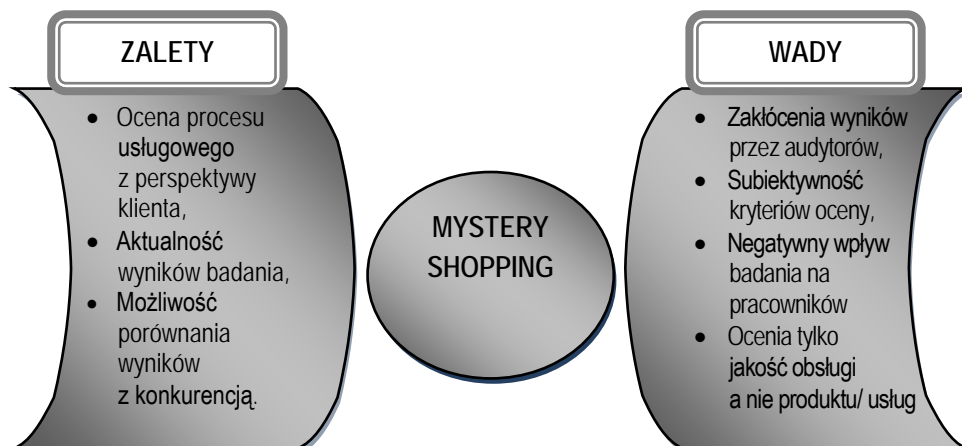
## **2.5. Zalety i wady przeprowadzania Mystery Shopping**

Badania Mystery Shopping z dnia na dzień stają się coraz bardziej popularne i częściej stosowane. Często bywa, że to jedyna metoda dzięki, której można się dowiedzieć co jest przyczyną zastrzeżeń klientów. Są one potrzebne, gdy firma spotyka się z niższymi niż dotychczas ocenami w badaniach satysfakcji i gdy podejrzewany jest spadek jakości obsługi klienta.

Mystery Shopping wykorzystywane jest najczęściej do badania firm posiadających sieci sprzedaży, gdyż możliwa jest wówczas systematyczna kontrola poziomu jakości obsługi we wszystkich placówkach. Zatem jest to metoda ilościowa jak i jakościowa. Jest ona wykorzystywana również w tworzeniu księgi standardów, zawierających między innymi spisane standardy obsługi klienta. Rosnąca popularność Mystery Shopping wynika z licznych zalet tego typu badania (rysunek 2.9.).

---

<sup>65</sup> *Polskie i zagraniczne markety drogerijne – ranking w kategorii obsługi klienta*, “Marketing przy Kawie” [online], Nr 12.10.2010., [dostęp: 14.04.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=1094>



**Rysunek 2.9. Zestawienie zalet i wad stosowania Mystery Shopping**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Mader M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 16.

Należą do nich:<sup>66</sup>

- Badania MS dostarczają precyzyjnych danych zebranych w obiektywny sposób;
- Audytor jest osobą obiektywną w odróżnieniu do rzeczywistego klienta;
- Audytor dokonuje szerokiej oceny interakcji z pracownikiem, zauważając wszystkie sytuacje, które potencjalnie mogą wywoływać niezadowolenie klienta;
- Badanie to precyzyjnie wskazuje na bezpośrednią przyczynę niezadowolenia klienta;
- Obserwacja dotyczy każdego etapu procesu usługowego i w ten sposób dostarcza kierownictwu dokładnej wiedzy o tym, które z tych etapów należy usprawnić;
- Są to badania stosunkowo aktualne, w odróżnieniu do ankiet, w których klienci mogą się odnosić do swoich doświadczeń i odczuć sprzed paru miesięcy bądź nawet lat;
- Jest to metoda łatwa do przeprowadzenia wśród konkurencji (zazwyczaj bez jej wiedzy);
- Dzięki niej możliwe jest spojrzenie na firmę z perspektywy klienta;
- Może służyć jako narzędzie motywujące oraz wykorzystywane do szkoleń pracowników.

<sup>66</sup> Meder M., *Zastosowanie...*, op. cit., s. 15.

Natomiast bodźcami do przeprowadzenia badania są:<sup>67</sup>

- Spadek bądź znaczne różnice w danych sprzedażowych;
- Wprowadzenie systemu sprawnego zarządzania siecią;
- Potrzeba opracowania bądź weryfikacji wewnętrznych standardów obsługi klienta;
- Rozrost firmy;
- Potrzeba opracowania bądź dopracowania tożsamości organizacyjnej;
- Negatywne sygnały od klientów na temat złej obsługi;
- Silnie oddziaływanie konkurencji na utratę klientów.

Jak wiadomo wszystko co posiada jakieś cechy, posiada też i wady. Oto kilka z nich w odniesieniu do Mystery Shopping:<sup>68</sup>

- Audytorzy mogą stymulować wyniki badania. Mogą poprzez swoje zachowania wpływać na efekt badania i na respondentów oraz ich ocena nie zawsze jest obiektywna i w pełni odzwierciedlająca rzeczywistość opinii klientów;
- Kryteria oceny mogą być określane subiektywnie, co może się nie pokrywać z punktem widzenia klientów;
- Nie poinformowanie pracowników o prowadzeniu badania może spowodować spadek motywacji pracowników bądź wprowadzić niezdrową atmosferę w pracy.

Barierami w stosowaniu metody mogą być:<sup>69</sup>

- Nienależyte przeszkolenie audytorów;
- Brak rzetelności i odpowiedniego przygotowania audytora do przeprowadzanego badania;
- Jakość otrzymywanych danych może się różnić, gdy badania przeprowadzane są przez więcej niż jedną osobę,
- Niedostateczna liczba audytorów, co wpływa na ich rozpoznawalność wśród obserwowanych pracowników,
- Negatywny odbiór MS przez pracowników, którzy postrzegają to badanie jako kontrolę i narzędzie służące jedynie do rozliczenia z wykonywanej pracy.

---

<sup>67</sup> Wódkowski A., *Tajemniczy Klient, zadowolony klient*, "Marketing w Praktyce", Nr 5/2009, s. 15-16.

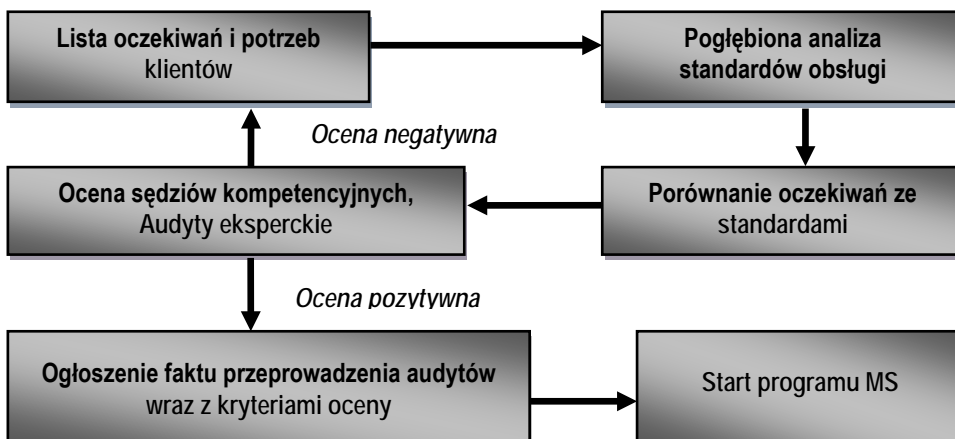
<sup>68</sup> Meder M., *Zastosowanie...* op. cit., s. 16.

<sup>69</sup> Wódkowski A., *Tajemniczy Klient...* op. cit., s. 16.

## 2.6. Specyfika i przebieg badania Mystery Shopping

Mystery Shopping jak każde badanie musi być obiektywne. Ważne jest to by audytorzy nie mieli wcześniej żadnej styczności z badanym przedsiębiorstwem. Ponadto wszyscy uczestnicy tj. osoby obserwowane i audytor powinni mieć zagwarantowaną pełną anonimowość.

Przeprowadzenie badania jest procesem wieloetapowym, wymagającym rzetelnego przygotowania. Jednakże każde z nich powinno rozpoczynać się od wnikliwej analizy standardów obsługi klienta. Poniżej przedstawiono schemat czynności przygotowawczych do programu MS.



Rysunek 2.10. Etapy przygotowania do programu Mystery Shopping

Źródło: Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sopot, Gdańsk 2007, s. 226.

Przed przystąpieniem do programu MS zleceniodawca powinien opisać tło marketingowe oraz problem, pod kątem którego mają być prowadzone badania. Ponadto należy opracować cele projektu oraz potencjalne decyzje, jakie zostaną podjęte po analizie jego wyników. Na tym etapie powstaje tzw. zapytanie ofertowe, które jest początkiem współpracy zleceniodawcy i zleceniobiorcy.<sup>70</sup>

Po podjęciu decyzji o współpracy agencja badawcza i klient powinni ustalić parę kwestii:<sup>71</sup>

- Ilość osób w sieci sprzedaży – konieczne do ustalenia próby badawczej,
- Jaka występuje struktura sieci – konieczne do wyceny projektu,
- Czy istnieją opracowane i aktualne standardy obsługi klienta – sprzyja ustaleniu skali zadań,

<sup>70</sup> Dziadkowiec J., *Wybrane...* op. cit., s. 31.

<sup>71</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania...* op. cit., s. 226-229.

- Czy były przeprowadzane czynności oceniające jakość obsługi klienta – wyniki mogą być pomocne w obecnych badaniach,
- Jakiek są kryteria oceny pracowników – potrzebne do opracowania systemu wagowego,
- Jaki występuje system monitorowania pracowników,
- Czy pomiar ma spełniać funkcję kontrolną czy także stymulującą,
- Jak ma wyglądać historia życia audytora – czyli jego cechy jako klienta, aby zachowywał się naturalnie,
- Jak ma być prowadzona rozmowa ze sprzedawcą, jak ma wyglądać schemat obsługi/zakupu,
- Czy wyniki będą jawne dla wszystkich pracowników, czy tylko dla niektórych,
- Czy w badaniu liczy się konkurencja i jej standard obsługi,
- Czy obserwacja ma także dotyczyć klientów instytucjonalnych.

Po ustaleniu odpowiedzi na powyższe pytania następuje etap opracowania scenariusza badań. Powinien on szczegółowo określać sposób postępowania audytora i jego reakcji na zachowania pracowników. Scenariusz powinien odzwierciedlać rzeczywiste zachowania pracowników i możliwe do wystąpienia sytuacje, by audytor wcielił się w „rolę” oraz nie wzbudzał podejrzeń. W scenariuszu określa się również metodę wyboru placówek, które będą poddawane badaniu oraz jego ramy czasowe. Chodzi tu o sposób nawiązania pierwszego kontaktu – rezerwacja telefoniczna, osobista bądź badanie przeprowadzane bez rezerwacji.

Kolejnym etapem jest opracowanie kwestionariusza zawierającego pytania dotyczące oceny poszczególnych etapów obsługi klienta. Znajdują się w nim pytania, na które obserwator powinien udzielić obiektywnej odpowiedzi (czy dana sytuacja miała miejsce, czy nie), ale również takie, w których może wyrazić własne zdanie (np. czy obsługa była miła). W ostatnim przypadku audytor zazwyczaj musi podać wyjaśnienie swojej opinii.

Ważne jest by kwestionariusz nie był zbyt długi, gdyż należy pamiętać, że audytor musi wszystko zapamiętać i nie powinien robić jakichkolwiek notatek w trakcie badania. Zbyt długi i szczegółowy kwestionariusz może się odbić na jakości uzyskanych wyników. Należy się kierować zasadą 60-80 pytań z możliwością jednokrotnego wyboru odpowiedzi „Tak/Nie”.

Następnie należy wybrać ankierów do przeprowadzenia badania. Ich wybór powinien być podyktowany wcześniejszymi ustaleniami zawartymi zarówno w scenariuszu jak i we wstępnych ustaleniach.

Po dokonaniu wyboru osób przeprowadzających badanie należy je przeszkolić. Takie szkolenie powinno zawierać szczegółową prezentację scenariusza badań, najważniejszych elementów procesu usługowego oraz

sposobu wypełniania kwestionariusza. Przeszkalając ankieterów zalecane jest odegranie „scenki”, aby sprawdzić ich zachowanie i autentyczność.

Następnie ma miejsce badanie pilotażowe, którego celem jest weryfikacja wcześniejszych ustaleń w praktyce. Po kilku takich „próbach” wprowadza się zmiany w scenariuszu i kwestionariuszu.

Wchodząc w etap badania właściwego należy pamiętać o dokładności i staranności w dokumentacji z każdej wizyty. Rejestracja wyników powinna mieć miejsce tuż po zakończeniu wizyty, by wyniki były jak najświeższe, autentyczne i by nie uleciały z pamięci. Opóźnianie wypełnienia dokumentacji znacząco wpływa na jej jakość i wiarygodność.



**Rysunek 2.11. Etapy badania Mystery Shopping**

Źródło: Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 16.

Po przeprowadzonym badaniu następuje opracowanie i prezentacja wyników. Dotyczy to zarówno wyników obiektywnych i subiektywnych, które z reguły są opracowane w formie pisemnego raportu prezentowanego kadrze zarządzającej (rysunek 2.11.).<sup>72</sup>

## 2.7. Aspekty etyczne i prawne w badaniach Mystery Shopping

Badania Mystery Shopping posiadają wiele aspektów, które wyróżniają je spośród badań marketingowych. Obecnie w Polsce z tego typu badań korzystają największe instytucje z wieloma placówkami (np. banki) bądź takie, które agresywnie wchodzą na rynek i chcą prześcignąć konkurencję. Niewielki procent stanowią organizacje, które przeprowadzają program tajemniczego klienta tylko w celu oceny i poprawy jakości obsługi. Pomimo, iż jest to metoda

<sup>72</sup> Opracowanie własne na podstawie: 1) Meder M., *Zastosowanie...* op. cit., s. 16-17, 2) Dziadkowiec J., *Wybrane...* op. cit., s. 31.



stosowana w Polsce od niedawna, w wielu rozwiniętych krajach jest dobrze znana i wykorzystywana. Powstają jej różne odmiany i zastosowania. W związku z tym powstały pewne regulacje prawne, które muszą być przestrzegane. W otoczeniu MS powstały również wątpliwości etyczne co do samego faktu oraz sposobów ich prowadzenia. Są one zróżnicowane w każdym z państw i zależy to od ich kultury narodowej, poziomu rozwoju bądź aspektów społecznych.

Aspekty prawne występujące w Polsce:<sup>73</sup>

1. Badanie to jest formą monitorowania jakości punktów sprzedaży detalicznej i usług, a informacje zebrane w ten sposób nie powinny służyć innym celom niż poznawczym (np. zmianie systemu wynagrodzeń, indywidualnej ocenie pracowników);
2. W badaniach musi być zapewniona całkowita poufność zebranych danych. W przypadku naruszenia poufności takiego badania nie włącza się w kategorie badania Mystery Shopping i nie podlega ona audytowi;
3. Każda osoba wykonująca badanie MS powinna otrzymać zestaw materiałów informacyjnych o projekcie, zawierający jego zadania, scenariusz badania oraz kwestionariusz;
4. Ponadto osoby oceniające jakość obsługi klienta powinny być należycie przeszkolone i uzyskać wyczerpujące informacje o projekcie;
5. Osoby obserwowane muszą być poinformowane o tym fakcie przed rozpoczęciem badania, a w szczególności o przedziale czasowym realizacji badania, sposobie wykorzystania wyników oraz możliwości dokonywania nagrań audio/video do celów kontroli audytorów (tylko w przypadku, gdy badane podmioty wyrażą na to zgodę);
6. Dla wszystkich badań typu MS należy przechowywać dokumentację dotyczącą badania.

Ponadto:<sup>74</sup>

1. Badacze rynku mają respektować prawa respondentów bez narażenia ich na szkody lub niepożądane następstwa z tytułu uczestnictwa w badaniu.
2. Badacze rynku nie mogą wykorzystywać danych osobowych w celach innych niż badanie rynku.
3. Badania MS nie mogą podnosić dystrybucji produktu, czy też jego sprzedaży poprzez kreowanie pozornego zapotrzebowania klienta na dany produkt lub usługę.

---

<sup>73</sup> Polskie Standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie, *Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów*, ze zmianami z dnia 26.02.2010, s. 8-26.

<sup>74</sup> Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych ICC/ESOMAR.

4. Badacz musi dbać o przestrzeganie prywatności jednostki badanej oraz o to, że nie poniosą one straty lub krzywdy z powodu rezultatów badań.
5. Wskazówką dla badaczy jest postulat przestrzegania czasu obserwacji w podmiotach konkurencyjnych (powinien być ograniczony do minimum) i nie zmuszania podmiotu do nadmiernej aktywności.
6. Respondent nie może zostać ujawniony lub być rozpoznawalny, a wywiady nie mogą być nagrywane elektronicznie lub za pomocą innych środków, jeśli mogłoby to zagrozić anonimowości respondenta i jeśli nie jest możliwe uzyskanie zgody na tego typu działania.

Oprócz wymienionych zasad występują również etyczne kwestie sporne. Jak wspomniano wcześniej wyniki badań wykorzystywane są w różny sposób. Chodzi tu o wymieniony wcześniej fakt tworzenia rankingów. Część instytucji i opinii publicznych uważa, że takie wykorzystywanie wyników MS może negatywnie wpływać na atmosferę pracy. Pracownicy zaczynają ze sobą rywalizować i stosunki pracy pogarszają się. Ponadto rankingi takie mogą naruszać anonimowość respondentów oraz stawiać ich w złym świetle na tle kolegów z pracy (jeżeli został negatywnie oceniony).

W Wielkiej Brytanii gdzie były przeprowadzane poniższe badania można zauważyć kolejny aspekt etyczny. W Polsce jak wspomniano wcześniej należy dołożyć wszelkich starań by utrzymać anonimowość respondentów. Natomiast w Londynie obserwator powinien „wychwycić” imię obsługującej osoby. Często odbywa się to na podstawie zasłyszanych rozmów między pracownikami bądź na wydruku rachunku. W wypełnianym kwestionariuszu zawiera się zazwyczaj pytanie o imię badanej osoby. Zatem nie jest ona anonimowa, co może być krzywdzące dla tej osoby. Dodatkowo raporty z odwiedzin Mystery Shoppa zawierające imię obserwowanej osoby są zazwyczaj ogólnodostępne dla wszystkich pracowników, a nie tylko dla kierownictwa. Dla badanej osoby może to być krępujące, krzywdzące i nieprzyjemne doświadczenie.

Kolejnym aspektem odnośnie innych krajów jest zakaz prowadzenia badań Mystery Shopping w Nevadzie i Florydzie. Do tego typu badań mogą uciekać się tylko licencjonowane instytucje. Dodatkowo w Stenia Floryda dopuszcza się przeprowadzanie badań MS tylko w punktach gastronomicznych.<sup>75</sup>

Jak widać na powyższych przykładach pomimo, że metoda badawcza Mystery Shopping jest stosunkowo nowa powstało już szereg zasad regulujących przebieg badania i wykorzystywanie wyników. Odbiegając od prawnych aspektów istnieje mnóstwo zapytań odnoszących się do etyki. Ponadto zdarza się, że powstaje efekt uboczny badań MS. Jest nim wykształcenie specyficznej kultury organizacyjnej podporządkowanej obsłudze

---

<sup>75</sup> Newhouse I. S., *Mystery...* op. cit., s. 2.

klienta. System nagradzania i karania pracowników wpływa na fakt, że wszyscy korzystają z wprowadzania tej metody. Pracownicy najlepiej sprawdzający się w obsłudze klienta otrzymują nagrody, a menadżerowie motywując ich w ten sposób sprawiają, że placówka jest coraz lepsza. Ponieważ wizyty są niezapowiedziane, każdy pracownik traktuje każdego klienta tak samo – jednakowo dobrze. Powodować ma to zadowolenie klientów, którzy są obsługiwani coraz lepiej.<sup>76</sup>

Jak widać metoda badawcza MS ma dużo zalet, ale też i wad. Przed każdym przedsięwzięciem usługowym pojawia się pytanie, czy stosować tę metodę badawczą czy też nie? W czasach zaostrej konkurencji ważne jest by poznać swoje słabości i je eliminować. Dzięki metodzie MS firmy zamawiają program MS do badania swoich największych konkurentów. Oczywiście można się obejść bez tej metody, tej która potrafi dostarczyć informacji o słabościach i mocnych stronach każdej organizacji. Jednak najpierw należy zadać sobie pytanie, czy warto z niej zrezygnować skoro jest to jedna z najprostszych jak i najtańszych dróg do sukcesu.

---

<sup>76</sup> Rutkowski P., *Kulisy...* op. cit., s. 20.

### 3. WPLYW WYNIKÓW BADAŃ MYSTERY SHOPPING NA BUDOWANIE SYSTEMU ZACHOWAŃ W ORGANIZACJI

*„Nie polegaj na badaniach rynku i tym podobnych raportach ... nie ma nic lepszego, jak bezpośrednie spotkanie z niezadowolonym klientem i jego wysłuchanie”.*

*W. Chan Kim, Remeé Mauborgne*

Specyfika działalności sektora usługowego wymusza na przedsiębiorstwach ciągle zainteresowanie bezpośrednimi relacjami z klientem w procesie usługowym. Prowadzi to do ciągłej pracy nad tworzeniem i doskonaleniem strategii obsługi klienta. Doskonała strategia obsługi to pewien rodzaj podejścia do biznesu, gdzie głównym wyznacznikiem sukcesu organizacji jest lojalność klientów.

Strategia ta powinna obejmować:<sup>77</sup>

- Specyfikację sposobów, za pomocą których przedsiębiorstwo zamierza odróżnić się na tle konkurencji;
- Działania prowadzące do uzyskania lojalności klientów poprzez doskonalenie obsługi;
- Mierniki osiągnięcia założonych celów.

Obsługa jest doskonała w momencie, gdy klient stwierdzi, że podczas procesu obsługi wszystkie jego elementy były odpowiednio realizowane. Klienci oceniają obsługę poprzez cały cykl usług, w których mają okazję zestawić swoje oczekiwania z doświadczeniem, jakie wynoszą z każdego kontaktu z usługodawcą.<sup>78</sup> Jeśli poziom oczekiwań został przekroczony, klient jest pozytywnie zaskoczony. Jeśli ten poziom jest taki sam, wówczas klient jest zadowolony, a jeżeli oczekiwania były wyższe niż rzeczywista obsługa, klient jest zawiedziony, rozczarowany.<sup>79</sup> Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach bardzo ważna jest ta korelacja. W dwóch pierwszych przypadkach, tj. pozytywnego rozczarowania i zadowolenia klient podzieli się ze znajomymi i rodziną swoimi odczuciami. Jest to tak zwana pozytywna rekomendacja. Wieść o zadowoleniu klienta rozniesie w jego najbliższym otoczeniu. Jednakże biorąc pod uwagę ostatnią sytuację, tj. rozczarowania, klient poinformuje nie tylko najbliższych, ale istnieje prawdopodobieństwo, iż swoje odczucia umieści na publicznym forum, czacie itp.

<sup>77</sup> Mazurek-Lopacińska K., *Badania...* op. cit., s. 374.

<sup>78</sup> Kwiatkowska E., Levytska G., *Nowe tendencje w zachowaniach polskich konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, "Marketing i Rynek", Nr 8/2008, s. 23.

<sup>79</sup> Mazurek-Lopacińska K., tamże.

Na tym etapie należy wspomnieć jak ważną rolę w budowaniu systemu obsługi klienta pełnią badania Mystery Shopping. W odniesieniu do powyższego akapitu to oczywiście, że klient podzieli się z innymi swoimi doświadczeniami. Jednakże w przypadku pozytywnych doświadczeń, gdzie taka opinia przyciągnie nowych klientów tak w drugim, przedsiębiorstwo utraci potencjalnych klientów poprzez negatywną rekomendację. Jest to zjawisko niekorzystne dla każdej organizacji, gdyż najczęściej nie zna ono przyczyn takiego stanu rzeczy. I tu pojawia się badanie MS, które obserwuje działania zachodzące w organizacji w sposób obiektywny. Wnioski płynące z badań prowadzonych poprzez „ukrytego” klienta pozwalają ocenić poziom obsługi klientów i ewentualnie poprawić go w przyszłości.

### **3.1. Jakość usług jako podstawa funkcjonowania na rynku**

Istotą istnienia każdego przedsiębiorstwa jest pozyskanie klientów skłonnych do nabycia ich produktów. W przypadku usługodawców, starają się oni zarówno zatrzymać dotychczasowych jak i pozyskać nowych usługobiorców. Nie każdemu przedsiębiorcy się to jednak udaje, gdyż wynika to m. in. z różnego poziomu zyskiwania preferencji klienta. Usługobiorca wybierze firmę postrzeganą przez niego jako taką, która oferuje usługi najwyższej użyteczności produktu, przy danym poziomie kosztów, jakie musi ponieść by ten produkt uzyskać.

W tym aspekcie produkt najlepszy oznacza produkt najwyższej jakości. Pojęcie jakości jest definiowane na wiele sposobów. Można jednak zaobserwować dwa główne nurty. Pierwszy z nich mówi o jakości w kontekście zgodności z wyznaczonymi standardami (specyfikacją). Zatem osiągnięcie najlepszej jakości wiąże się z opracowaniem pewnych norm, a następnie ich przestrzeganiu. Drugie podejście traktuje jakość w kryteriach użyteczności dla nabywcy. Zatem to nie kierujący przedsiębiorstwem, ale nabywcy wyznaczają standardy, które przedsiębiorstwo uwzględnia w swojej działalności. Zatem, w niniejszym kontekście, można podać poniższą definicję jakości usług.

*Jakość usługi* to miara wskazująca, w jakiej mierze realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza stałe spełnianie przez dostawcę oczekiwań klientów.<sup>80</sup>

Traktowanie jakości jako rozdzwień między oczekiwaniami a doświadczeniami klientów służy jako punkt wyjścia do opracowywania metod usprawniających zarządzanie jakością w branżach usługowych.

W budowaniu norm mówiących o jakości usług, trzeba mieć na uwadze fakt, iż w branży tej, nie tylko jakość wykonanej usługi wpływa na jakość procesu

---

<sup>80</sup> Mazur J., *Zarządzanie...* op. cit., s. 78.

usługowego. Bardzo ważnym elementem wpływającym na tą jakość jest interakcja między usługobiorcą a usługodawcą. Normy, jakie powinny istnieć w każdej z firm usługowych stanowią zbiór standardów obsługi klienta, który obejmie wszystkie aspekty relacji z klientem

### 3.2. Wykorzystanie wyników badań MS

Prowadzenie działalności gospodarczej w dobie gospodarki rynkowej wymaga stałego dopływu informacji, gdyż jest to podstawa do planowania i podejmowania decyzji. Rola informacji jest bardzo istotna, gdyż w procesie podejmowania każdego działania zmniejsza niepewność związaną z decyzją nieoptymalną bądź niesłuszną.<sup>81</sup> Zatem istotne jest systematyczne zbieranie, przetwarzanie i analizowanie danych mających na celu dostarczenie przydatnych i cennych informacji w procesie podejmowania decyzji marketingowych. Niestety, podczas gdy metody i techniki pisemnej oraz ustnej prezentacji wyników badań są wyczerpująco opisane w literaturze, to analizie i interpretacji wyników badań marketingowych poświęca się zwykle mniej czasu i uwagi, niż tego wymaga samo badanie.<sup>82</sup>

Główny powód takiego stanu rzeczy wynika z ciągłego pośpiechu towarzyszącemu badaniom, postaw kierownictwa oraz systemu obiegu informacji w organizacji, który nie dostarcza odpowiednich informacji pracownikom na temat wyników badań. Ważne są uwarunkowania skutecznego odbioru informacji przez decydentów, co jest elementem systemu zarządzania badaniami marketingowymi.<sup>83</sup>

Aby wyniki badań były maksymalnie wykorzystane warto kierować się paroma wytycznymi:<sup>84</sup>

- *Sporządzać plany działania oparte na wynikach badań* – mając do dyspozycji wyniki badań warto przygotować na paru stronach plan działania na ich podstawie, w szczególności skupiając się na elementach, które wypadły najmniej korzystnie. Pomocne jest również umieszczenie dat zakończających poszczególne etapy działań;
- *Zachowywać dyscyplinę* – należy konsekwentnie postępować zgodnie z przyjętym planem działania i poszczególnymi datami. Jeżeli etapy wymagają modyfikacji należy powrócić do wyników i przestudiować je jeszcze raz (często zebrania z pracownikami i ich szkolenia mogą wymagać więcej czasu niż pierwotnie zakładano);

---

<sup>81</sup> Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 9.

<sup>82</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania...* op. cit., s. 18.

<sup>83</sup> Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 324.

<sup>84</sup> Kaden J. R., *Badania...* op. cit., s. 81-82.

- *Zmieniać plan i harmonogram działań* – z biegiem czasu spojrzenie kierownictwa na wyniki badań może ulec zmianie w szczególności, gdy badania prowadzone są systematycznie. Wtedy należy spojrzeć szerzej na otrzymane wyniki i przeanalizować, które z punktów wydają się najważniejsze, a które mniej ważne. Z biegiem czasu każda analiza wyników może przynieść inne wnioski, nowe perspektywy działania, nowe priorytety. Zatem nie należy skupiać się na jednorazowych wynikach, tylko szerzej spojrzeć na nie;
- *Kontynuować przegląd wyników* – do raportów powinno się zaglądać tak długo, jak długo pojawiający się problem bądź nieścisłości dalej będą miały miejsce. Możliwe, że potrzeba jest wówczas głębsza analiza problemu lub pomoc eksperta.

Kierownictwo powinno dbać o to by dane zebrane dzięki badaniom były jak najlepiej wykorzystane. Dane te mogą sprawdzić, weryfikować i co najważniejsze pomóc w tworzeniu bądź modyfikacji przyjętego systemu zachowań pracowników. Nie powinno się lekceważyć tak istotnych informacji, gdyż w badaniu MS punkt widzenia jest od strony klienta, a to na jego zadowoleniu powinno zależeć każdemu przedsiębiorstwu.

### **3.2.1. Postawy oraz umiejętności analityczne kierownictwa w kontekście wyników badań MS**

Bardzo ważną kwestią jest posiadana wiedza na temat konkurentów. Zazwyczaj jest ona niewystarczająca lub nieadekwatna. Trudno też jest określić wydatki, jakie ponosi konkurencja na badania. Jednak, gdy przedsiębiorstwo zrealizuje swoje pierwsze badania, będzie miało pewną orientację w tej kwestii. Jak wspomniano wyżej częstym zjawiskiem jest zlecenie badania MS właśnie u konkurencji. Podstawową zasadą jest skupianie się na największym konkurencie. Dla przedsiębiorstwa istotne jest by działać podobnie jak on. Dużi konkurenci kierują większość swych starań w kierunku zadowolenia i lojalności klienta. To oni wyznaczają standardy zdobywania klienta jak i jego utraty. Dlatego badania MS spełniają tu kluczową rolę. Pozwalają ustalić, co największy konkurent robi dobrze, a co źle. Każdą słabą stronę można w ten sposób wykorzystać znajdując nową korzyść dla klienta, nową metodę obsługi klienta, która go zachwyci i odciągnie od drzwi największego konkurenta.<sup>85</sup>

Jednakże podejmowanie jakichkolwiek decyzji odnośnie konkurencji na podstawie intuicji bądź rutyny jest bardzo niebezpieczne. Badania marketingowe dostarczają niezbędnych danych, rzetelnych i obiektywnych, których wyniki powinny być jak najlepiej wykorzystane przez kierownictwo.

---

<sup>85</sup> Kaden J. R., *Badania...* op. cit., s. 83.

Można wyróżnić trzy postawy wobec badaczy dostarczających danych i doradzających kierownictwu:<sup>86</sup>

1. *Postawa „hydraulika”* – charakteryzuje się traktowaniem badań marketingowych i ich wyników jak kran przez decydentów. Taki kran, który można w każdej chwili odkręcić lub zakręcić. Badania przeprowadzane są wtedy, gdy są potrzebne – zazwyczaj w sytuacjach kryzysowych – i zazwyczaj jest już za późno na jakiegokolwiek działania. Decydenci nie zdają sobie sprawy z tego by dobrze poznać konkurencję potrzebna jest systematyczność i ciągły strumień informacji, przy regularnym kontakcie z badaczami,
2. *Postawa „orientalny magnat”* – decydenci oczekują od badaczy potwierdzenia swoich przekonań lub natychmiastowych odpowiedzi na nieprzemysłane i nieprawdopodobne pytania,
3. *Postawa „feudalny lord”* – badacze traktowani są jako źródło informacji, które jest wykorzystywane w mało inteligentny i despotyczny sposób. Decydenci naiwnie wierzą, że badania dostarczą im odpowiedź na każdy nieprzemysłany i nadzwyczajny problem.

Badania typu *Mystery Shopping* są typem badań jakościowych, które nie zawsze zakończone są wyczerpującym raportem i prezentacją wyników. W niniejszej pracy wykorzystywany jest raport z obserwacji (jednej z wielu) *Mystery Shoppera*, który stanowi tylko zestawienie wyników oraz porównanie ich z poprzednimi. Często właśnie do kierownictwa należy analiza i interpretacja tych danych. Jest to zadanie trudne i czasochłonne. Jednakże bardzo istotne, gdy stawką jest poprawa jakości świadczonych usług czy eliminacji nieprawidłowości w tym procesie. Czasami analiza i wnioski sprowadzają się jedynie do ustnego podsumowania (*debriefing*).

Może to wystąpić w sytuacji, gdy strona zamawiająca badanie bierze w nim udział (tak jak jest w wypadku badań MS). Celem takiego spotkania jest jak najszybsze podjęcie określonej decyzji. *Debriefing* służy podsumowaniu badania tuż po otrzymaniu jego wyników, wyciągnięciu pierwszych wniosków i sformułowaniu wrażeń po odwiedzinach obserwatora.<sup>87</sup> Sprawdza to umiejętności analityczne kierownictwa, ukazując zdolność prowadzenia grupy, aktywnego uczestnictwa w takim spotkaniu, szybkiego wyciągania wniosków oraz umiejętność przekładania wyników badań na potrzeby klienta i zdolność globalnego spojrzenia na uzyskane informacje.

---

<sup>86</sup> Duliniec E., *Badania...* op. cit., s. 324.

<sup>87</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania...* op. cit., s. 20.



Debriefing może przyjmować różne formy, ale zawsze składa się z trzech etapów:<sup>88</sup>

1. *Faza pierwsza* – odtworzenie przebiegu wydarzeń – czyli analiza przebiegu badania, jak toczyło się badanie, jakie zachowania wystąpiły podczas badania, jakie są wrażenia po przeprowadzeniu badania;
2. *Faza druga* – kształtowanie wyobrażeń – jakie kluczowe pojęcia wiążą się z przeprowadzaniem badania, jak się one ze sobą łączą;
3. *Faza trzecia* – zamknięcie sesji – jakie wnioski wypływają z przeprowadzonego badania, czy warto było przeprowadzać takie badanie, jaki należy ponieść wysiłek w trakcie badań.

Jak wspomniano wyżej często tylko raport jest podstawą do wyciągania wniosków i wprowadzania ich w życie. Przypomina on swoim kształtem prezentację w formie Power Point, która porządkuje i systematyzuje zestawione wyniki. Główną cechą takiego przedstawienia wyników jest jej zwięzłość i hasłowość bez wdawania się w opisową część. W ten sposób można spojrzeć na wyniki w sposób globalny dzięki wykorzystywanym rysunkom czy wykresom ilustrującym uzyskane wyniki.<sup>89</sup> Dzięki takiej formie kierownictwo spoglądając na raport widzi obecne rezultaty w porównaniu z poprzednimi. Na takiej podstawie potrafi stwierdzić, jakie elementy systemu obsługi klienta się poprawiły, jakie się pogorszyły a jakie są na tym samym poziomie. W ten sposób można systematycznie monitorować wypracowany system obsługi, wprowadzone standardy oraz na bieżąco je modyfikować i uaktualniać.

### **3.2.2. Zachowania kadry kierowniczej w stosunku do badaczy**

Jakość zebranych danych zależy przede wszystkim od ich „zbieraczy” oraz osób przetwarzających te dane. Natomiast zdolność ich wykorzystania w podejmowaniu decyzji zależy od kierownictwa. Umiejętność ich przetworzenia i analizy wpływa na trafność podjętych działań.

Z punktu widzenia użytkowników badań marketingowych ich użyteczność zależy od właściwych wzajemnych relacji między:<sup>90</sup>

- pracownikami przedsiębiorstwa, którzy ponoszą odpowiedzialność za prowadzenie badań,
- menadżerami podejmującymi decyzje marketingowe, dla których wyniki badań są źródłem informacji.

---

<sup>88</sup> Materiały z wykładu na *International ISAGA Summer School In Gaming & Simulation*, Kraków 2005.

<sup>89</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania...* op. cit., s. 20.

<sup>90</sup> Kaczmarczyk S., *Zastosowanie badań marketingowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 178.

Mogłoby się wydawać, że w organizacji posiadającej określoną strukturę organizacyjną, sprecyzowane zakresy obowiązków takie konflikty nie powinny mieć miejsca. Jednak w praktyce wzajemne relacje nie są wolne od problemów, co może utrudniać efektywne przeprowadzanie i wykorzystywanie badań.

Menadżerowie zarzucają badaczom:<sup>91</sup>

- Skłonność do rutyny, brak wyobraźni i małą elastyczność podczas prowadzenia badania;
- Nazbyt długi czas realizacji badania, często uniemożliwiający właściwe wykorzystanie wyników badania;
- Zbyt mało wniosków dotyczących konkretnych działań lub odwrotnie – zbyt „wtrącanie” się do procesów decyzyjnych;
- Mało przejrzyste raporty, przeładowane danymi i założeniami nt. warunków ograniczających.

Wymienione pretensje mają wówczas miejsce, gdy menadżerowie wywierają zbyt duży nacisk na badaczy - tak by uzyskać potwierdzenie decyzji podjętych wcześniej bądź pomocy w sytuacjach kryzysowych. Powinni zdawać sobie sprawę, że badania z reguły prowadzone są zapobiegawczo, a nie dopiero, gdy wystąpi problem. Menadżerowie są odpowiedzialni za stworzenie odpowiedniej atmosfery do prowadzenia badań. Powinni ponadto jednoznacznie i szczegółowo sformułować na piśmie zakres zadań i odpowiedzialności oraz priorytety odnośnie prac badawczych.

### **3.2.3. Osobiste podejście kierownictwa i pracowników do klienta**

Mówiąc o firmach z branży usługowej od razu nasuwa się stwierdzenie, że podstawą ich działalności jest dbanie o dobro klienta. Jednak nie zawsze tak jest. Problem polega na tym, że nie tylko kierownictwo, ale również pracownicy nie rozumieją, że dobro klienta jest racją bytu dla ich przedsiębiorstwa. Potwierdzające ów problem fakty widać w podrozdziale 2.4, w którym przytoczono wyniki badań Mystery Shopping przeprowadzonych w sklepach drogerijnych i z bielizną. Widać tam wiele negatywnych opinii o złej, niezadowolającej obsłudze klienta. Problem najczęściej wynika z mentalności i niewłaściwego myślenia pracowników, którzy nie są świadomi tego, iż efekty ich pracy bezpośrednio wynikają z relacji z klientem.

America's Research Group (ARG) w roku 2008 przeprowadziła badania ankietowe zawierające pytanie: „Czy zastanawiałeś się kiedykolwiek nad stwierdzeniem, że każdy w twojej firmie ma do zrealizowania zadania związane z klientem?”. Pojawiło się zdziwienie, gdy okazało się, że aż czterech z dziesięciu Amerykanów uważa, że praca, którą wykonują, nie ma nic

---

<sup>91</sup> Duliniec E., *Badania...* op. cit., s. 325-326.

wspólnego z klientami. Ponadto aż 51,1% ankietowanych stwierdziło, że ich kierownik nie rozmawia z nimi o tym, jaki wpływ ma ich praca na klientów. Jak widać nie najlepiej to świadczy o amerykańskich menadżerach, którzy powinni zwiększać zaangażowanie pracowników w sprawy związane z konsumentami, powinni doprowadzić do bezpośrednich kontaktów między nimi. Takie kontakty umożliwiłyby poznanie potrzeb i problemów konsumentów. W rzeczywistości tak się jednak nie dzieje, gdyż aż 46% pracowników stwierdziło, że nigdy nie rozmawiali z konsumentami.<sup>92</sup>

Każde przedsiębiorstwo bez względu na swoją wielkość powinno wyznaczać zasadę, że najważniejszy dla firmy jest klient. Przedsiębiorcy postępujący w myśl tej zasady wiedzą, że wyjątkowe traktowanie klienta wpływa na generowanie powtarzalnych zamówień. Ponadto zadowolony klient to wyjątkowe i wiarygodne źródło rekomendacji dla firmy, dzięki którym pojawiać się będą nowe zamówienia i nowi klienci. Dbalność o zadowolenie, dobro klienta pozwala na systematyczne zbieranie informacji o nim – o jego potrzebach i pragnieniach.

Przedsiębiorcy oddani klientowi stają się wzorem do naśladowania dla pozostałych pracowników, a ich zachowanie staje się elementem kultury organizacyjnej, czyli tożsamości organizacyjnej. W odniesieniu do przedsiębiorstwa opisanego w książce, takie podejście również występuje. Nie tylko recepcjonistka, czy menadżer są odpowiedzialni za miłe powitanie nowo przybyłych gości, ale wszyscy pracownicy, którzy „staną na drodze” klientów. Każdy z pracowników został przeszkolony odpowiednio do swojego zakresu obowiązków, gdzie jednym z nich jest służenie klientom, w tym powiedzenie im w miły sposób „dzień dobry”.

Jak wspomniano powyżej o zakresie obowiązków, zawarte w nim powinny być poszczególne zasady pracy na danym stanowisku jak i zasady postępowania z klientami. W ten sposób od pierwszego dnia pracy każdy pracownik będzie wiedział, że służenie klientowi to najwyższy priorytet w firmie. Jednak wg badań ARG zaledwie 59,2% wszystkich zatrudnionych Amerykanów otrzymało od pracodawcy swój zakres obowiązków na piśmie. A jeśli zakres obowiązków nie jest przedstawiony na piśmie jest on nie wiele wart i zazwyczaj nie jest przestrzegany. Nie należy oczekiwać od pracowników działu księgowego lub prawnego, w których w zakresach obowiązków nie znalazł się paragraf odnośnie klientów, że będą oni ich traktować priorytetowo. Musi to być zapisane, w przeciwnym razie ogólną opinią w firmie będzie, iż należy to do obowiązków działów, w których występuje bezpośredni kontakt z klientem – np. marketingu czy sprzedaży.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Beerem C. B., Shook R., *Konsument w centrum uwagi*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>93</sup> Beerem C. B., Shook R., *Konsument...* op. cit., s. 24.

Kolejnym bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na ogół relacji przedsiębiorstwa z klientem są jego pracownicy. I chodzi tu zarówno o już zatrudnionych jak i nowo poszukiwaną kadrę. Skupiając się na nowo poszukiwanych osobach firma musi bardzo uważnie ich dobierać, zwłaszcza żeby później mogła dobrze służyć klientom. Dobrze opracowany system rekrutacyjny to tylko połowa sukcesu. Każdy z jego etapów powinien być przeprowadzany przez wykwalifikowane osoby, którym nie szkoda czasu na długie i żmudne rozmowy. Co prawda jest to powolny proces, ale na pewno się opłaca. Proces rekrutacji i selekcji może być przeprowadzany przez pracowników danego przedsiębiorstwa lub może być zlecony firmie zewnętrznej na zasadzie outsourcingu.

Każda z obranych dróg posiada zarówno swoje wady i zalety. Zlecając taką pracę swoim pracownikom na pewno firma zaoszczędzi koszty. Ponadto osoby z wnętrza organizacji dysponują praktyczną wiedzą odnośnie predyspozycji potencjalnych kandydatów. Wadą rekrutacji prowadzonej przez pracowników może być brak kompetentnych osób do przeprowadzenia całego procesu. Osoby takie mogą celowo przedłużać cały proces rekrutacji, bo w pewien sposób mogą czuć się zagrożone. Ponadto osoby te mogą się obawiać odpowiedzialności w przypadku wyboru kandydata, który nie okazał odpowiedni.

Natomiast w przypadku outsourcingu na pewno trzeba się liczyć z kosztami, jakie należy ponieść. Kolejną wadą może stanowić źle przygotowany lub też źle zrozumiany brief przez obie strony. Zaletami na pewno jest oszczędność czasu, gdyż nasi pracownicy mogą zająć się swoimi obowiązkami a nie poszukiwaniem kandydatów (chyba, że w firmie jest specjalna do tego komórka organizacyjna) oraz wysokie kompetencje osób przeprowadzających proces rekrutacji (oczywiście, jeśli odpowiednio zostaną poinformowane o wytycznych, jakie powinien spełniać kandydat).

#### **PRZYKŁAD: „Agent przy sklepowej ladzie”**

*Rzesza „Tajemniczych klientów” krąży po Polsce. Tylko w ostatnich dwóch miesiącach na stronach internetowej giełdy pracy infoPraca.pl opublikowanych zostało ponad 800 ofert dla tej, tylko z pozoru tajemniczej, profesji. Stanowiły one 4,5 proc. wszystkich propozycji zamieszczonych w tym okresie. „Tajemniczy klient” znajdzie pracę nie tylko w dużych miastach, takich jak Warszawa czy Katowice, ale także w Lublinie, Tarnowie, Łukowie, Pułtusk czy Biłgoraju. Może pojawić się przy sklepowej ladzie także w miejscowościach stanowiących przedmieścia dużych miast, takich jak Marki czy Zgierz. Najwięcej takich ofert pracy jest obecnie w Wielkopolsce, na Śląsku i Mazowszu.*

*Tajemniczy klient lub inaczej Mystery Shopper zastępuje dziś, jakże popularną przed laty, książkę skargi i zażaleń. Udując osobę zainteresowaną zakupem towaru lub usługi, ocenia pracowników sklepu, sposób ich pracy, fachowość, zaangażowanie oraz podejście do klienta. Pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że na konkurencyjnym rynku jakość obsługi jest czynnikiem decydującym, który może zachęcić lub zniechęcić klienta do powtórnego skorzystania z oferty sklepu bądź firmy. Zatrudnienie tajemniczego klienta, który będzie odwiedzał sklepy albo placówki serwisowe czy też dzwonił do punktów usługi klienta to tylko jeden element dbania o poprawę jakości*

świadczonych usług. Dodatkowo, bardzo ważne są także szkolenia, monitoring pracowników oraz właściwa organizacja pracy – uważa Aneta Matysek, Dyrektor ds. Sprzedaży serwisu infoPraca.pl.

Praca w roli „Tajemniczego klienta” cieszy się dużą popularnością. Średnio na jedno ogłoszenie zamieszczone na stronach infoPraca.pl aplikują 44 osoby. „Wymagania stawiane kandydatom na to stanowisko nie są wygórowane. Powinni posiadać wykształcenie minimum średnie, dostęp do Internetu oraz odznaczać się wysoką kulturą osobistą. Doświadczenie w zakresie badań marketingowych będzie dodatkowym atutem. Tajemniczy klienci powinni być przede wszystkim komunikatywni, rzetelni i uczciwi, a także spostrzegawczy, aby podczas wizyty zapamiętać wiele szczegółów jak np. imiona pracowników czy też wygląd ekspozycji w sklepie” – mówi Aleksandra Nowak Project Manager w firmie audytorskiej Vision SecretClient. „Do badań nie zapraszamy przypadkowych osób lecz takie, które do pracy tajemniczego klienta podchodzą z ciekawością i zaangażowaniem. Zawód tajemniczego klienta ma charakter pracy dodatkowej, dorywczej. Najczęściej stosowaną formą zatrudnienia jest umowa zlecenia, także umowa o dzieło lub umowa o współpracy. Wynagrodzenie za jedną wizytę tajemniczego klienta wynosi od 20 zł netto i zależy od stopnia skomplikowania i czasochłonności wizyty” – dodaje Aleksandra Nowak. „Tajemniczych klientów zatrudniają przede wszystkim duże sieci handlowe, salony samochodowe, firmy ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne a nawet stacje paliw i sklepy AGD - także w małych miastach. Świadczy to o tym, że dla pracodawców tajemniczych klientów coraz ważniejsze stają się rynki lokalne” – uważa Aneta Matysek.

Jak wynika z badań Vision SecretClient, dziewięciu na dziesięciu niezadowolonych klientów nie wnosi skarg, jednak siedmiu z nich już nigdy nie powraca. Typowy niezadowolony konsument podzielił się swymi doświadczeniami z ośmiorgiem swoich znajomych. Koszty pozyskania nowego klienta są pięciokrotnie wyższe niż utrzymanie dotychczasowego, a dziewięć z dziesięciu takich prób kończy się klęską. Korzyści z audytów przeprowadzanych przez tajemniczych klientów pomogą ocenić sprawność komunikacji i sprzedaży.

„Korzystanie z usługi mystery client jest często wykorzystywaną formą badań jakości obsługi klientów w Carrefour. Dzięki informacjom zebranych podczas takich badań, możemy szybko wprowadzać ewentualne zmiany i stale doszkalać naszych pracowników, a co za tym idzie - dostosowywać sposób funkcjonowania sklepów do wygody i potrzeb klientów. Przykładamy szczególną wagę do tego, aby nasi klienci komfortowo czuli się podczas zakupów a w przypadku potrzeby skorzystania z pomocy personelu sklepu, mogli uzyskać dokładne i rzeczowe informacje. Zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi naszych klientów jest jednym z priorytetów naszej firmy, gdyż wiemy, że od tego zależy, czy zdołamy utrzymać dotychczasowych klientów i pozyskać nowych” - powiedziała Iwona Krawczyk, Senior Manager z Biura Analiz Rynkowych Carrefour Polska.

Źródło: Agent przy sklepowej ladzie, [W] „Marketing przy Kawie” [online], Nr 22.07.2009, [dostęp: 25.11.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=22579>

Ważnym aspektem, na który również trzeba zwracać uwagę jest dbałość o efektywność wszystkich osób związanych z daną firmą – zarówno pracowników tymczasowych jak i pracowników zakontraktowanych w ramach outsourcingu, dostawców i odbiorców. Oznacza to, że stali pracownicy muszą mieć świadomość, że ich praca polega na służeniu klientom w takim samym stopniu jak osoby współpracujące na zasadach outsourcingu. Każda osoba związana z daną organizacją jest jej swoistą wizytówką, gdyż klient nie rozróżnia czy dany pracownik jest pracownikiem stałym czy tymczasowym. Dla niego najważniejsze jest to, aby być należycie obsłużonym. I to zadaniem

kierownictwa jest to by dbać, aby był on obsługiwany na najwyższym poziomie, a produkty, które nabywa były najwyższej jakości.

Podsumowując, można wymienić kilka najważniejszych aspektów wpływających na relacje pracowników i kierownictwa z klientami:

- Świadomość, iż dobro klienta jest najwyższym priorytetem w firmie,
- Budowanie świadomości, że każdy z pracowników ma styczność z klientem i jest odpowiedzialny za budowanie relacji z nim,
- Ciągłe doskonalenie w budowaniu relacji z klientem oraz zbieranie informacji o nim,
- Zapisanie w zakresie obowiązków klauzuli o odpowiedzialności za relacje z klientem,
- Odpowiednie przeszkalanie pracowników w zakresie obsługi klienta,
- Dbalność o zatrudnianie odpowiednich osób,
- Dbalność o wzorową obsługę klienta przez wszystkich pracowników firmy.

### **3.3. Wpływ wyników badań na relacje menadżerów z pracownikami**

#### **3.3.1. Bariery systemu komunikacji w przedsiębiorstwie**

Większość działań człowieka wymaga jego kontaktu z innymi ludźmi. Proces wymiany informacji pomiędzy jego uczestnikami nosi nazwę komunikacji. Jest ona niezbędna zarówno w kontaktach osobistych, zawodowych oraz działaniach społecznych. Życie ludzkie byłoby nie możliwe bez wzajemnego porozumiewania się, czyli komunikacji. Dzięki niej ludzie kontaktują się ze sobą, uczą się szanować siebie nawzajem, budują wzajemne zaufanie oraz są w stanie osiągać wspólne cele. Słowa mogą powiedzieć wszystko, jednak istnieje wiele barier między komunikującym a odbiorcą. Jeśli nie uda się przezwyciężyć tych barier wiadomość ulegnie zniekształceniu, możliwość dogadania się bądź osiągnięcia wspólnego celu będzie niemożliwa do zrealizowania. Ma to duże znaczenie w kontaktach menadżerów z pracownikami. Kierownictwo, które ma dostęp do wyników badań i potrafi wyciągnąć z nich wnioski jest dopiero w połowie drogi do wykorzystania ich w należyty sposób. Kolejną część to przede wszystkim przekazanie zamierzeń, rozwiązań i możliwych dróg dojścia do sukcesu pozostałym pracownikom w sposób przejrzysty i zrozumiały. Aby to było możliwe nadawca musi umieć nie tylko komunikować coś, ale również komunikować się, po to by to, co chce powiedzieć było odebrane w taki sposób jak zamierzono wcześniej. W tym celu należy niwelować poniższe bariery.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Armstrong M., *Jak być lepszym menadżerem. Strategie sukcesu*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 77-80.

### *Słyszenie tego, co chcemy usłyszeć*

W dużej mierze wiadomość przekazywana odbiorcom zależy od ich osobistego doświadczenia. Umysł przekształca przekaz w to, co odbiorca chce usłyszeć, gdyż ma on wyrobiony osąd na pewne sprawy. Jeżeli to, co usłyszy nie będzie pasowało do jego wyobrażeń, umysł będzie to tak dostosowywać by w końcu się zgadzało.

### *Ignorowanie informacji sprzecznych z własnymi poglądami*

Ludzie są skłonni ignorować informacje, które są sprzeczne z ich przekonaniami. Odbiorca komunikatu odrzuca jego prawdziwość, unika dalszego słuchania, łatwo zapomina i przekształca w swojej pamięci to, co zostało usłyszane.

### *Pogląd o osobie przekazującej informacje*

Zazwyczaj trudno jest oddzielić to, co słyszymy od osoby mówiącej. Jeżeli mówca jest lubiany wówczas jest chętniej słuchany, a jego przekazy są łatwe do przyswojenia i zapamiętania. W przypadku osoby nielubianej, wszystko wydaje się fałszywe.

### *Wpływ grupy*

Każda grupa do której się przynależy, z którą się identyfikuje odbiorca silnie wpływa na jego nastawienia i odczucia. Pracownicy częściej i chętniej słuchają osób, z którymi dzielą się zainteresowaniami niż z osobami, z którymi nic ich nie łączy. Takimi osobami zazwyczaj są niestety menadżerowie.

### *Słowa mają różne znaczenia dla różnych osób*

Zasadniczo wszelkie przekazy i informacje można przekazać za pomocą słowa. Sam język jest odzwierciedleniem faktów i uczuć. A tam gdzie pojawiają się uczucia, mogą one być odbierane przez różne osoby w różny sposób.

### *Komunikacja niewerbalna*

Ta forma komunikacji odgrywa bardzo ważną rolę. Zabarwia wypowiedzi i mówi bardzo dużo o mówcy. Czasami gest pokazuje więcej niż mogą powiedzieć słowa. Osoba, która nie panuje nad swoimi gestami może przekazywać błędne informacje, natomiast osoba, która nie potrafi odczytywać poprawnie takich sygnałów może je odbierać w dwojaki sposób.

### *Emocje*

Emocje mają to do siebie, że dodają zabarwienia każdej wypowiedzi. Gdy mówca czuje się niepewnie lub jest zaniepokojony, to co słyszy odbiorca wydaje się bardziej groźne. Czuje się przygnębiony, zdenerwowany i skłonny do tego by odrzucić to co słyszy.

### *Szum*

Szumem nazywane są wszelkie możliwe zakłócenia występujące w procesie komunikowania się. Może to być szum rozumiany w sensie dosłownym (np. hałas) lub przenośny, w formie rozpraszającej uwagę.

### *Rozmiar przedsiębiorstwa*

Im przedsiębiorstwo jest większe, ma rozbudowaną strukturę tym bariery w komunikacji są większe. Problemy mogą wynikać również ze zbyt dużej liczby szczebli kierowniczych, przez które musi przejść informacja, która po „drodze” jest zmieniana i przekształcana.

Wszystkie wymienione wyżej bariery należy niwelować, jeśli chce się wypracować skuteczny system komunikacji w przedsiębiorstwie. Największą rolę w tym powinno odgrywać kierownictwo, w którego gestii leżą najważniejsze decyzje. To ich zadaniem jest by otrzymane wyniki badań marketingowych najpierw przeanalizować, przetworzyć, przekazać i wypracowane działania wprowadzać w życie. Jeżeli na którymś z tych etapów powstaną zakłócenia lub błędy, wyniki te będą błędnie odbierane, interpretowane i źle wykorzystywane. Kierownictwo powinno pamiętać przez cały czas, co jest celem przeprowadzania badań w ich przedsiębiorstwie. Badania nie tylko mają ukazać ogół procesu i jego przebieg, ale ma to nasuwać pewne wnioski, które należy przetworzyć i systematycznie urzeczywistniać. W przedsiębiorstwach usługowych, gdzie występuje ciągły kontakt z klientem (np. restauracje) właśnie proces jego obsługi jest tutaj najważniejszy. Dobrze obsłużony i zadowolony klient jest największą wartością i priorytetem.

Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, ważny jest wypracowany zbiór standardów obsługi, które ściśle wiążą się z systemem zachowań wchodzących w skład tożsamości organizacyjnej. Standardy te mogą być jasno określone, jednakże nie zawsze „przestrzegane”.

Badania typu MS mają na celu ukazanie, czy są one przestrzegane w obsłudze klientów, czy nie. Rola menadżera nie polega tylko na tym by monitorować, ale zaczyna się dużo wcześniej. Pierwszym etapem jest przekazanie każdemu pracownikowi zasad tej obsługi. Następnie należy każdego pracownika przeszkolić, poinstruować i wyjaśnić. Po takich działaniach należy ciągle takiego pracownika obserwować i poprawiać. Równie ważnym działaniem o ile nie najważniejszym jest motywowanie – działania skłaniające pracowników do zaangażowania w pracę i postępowania zgodnie ze standardami.

### *Organizacja obiegu danych*

Poza opracowaniem wyników badań istotny również jest stopień ich wykorzystania, który zależy nie tylko od postaw i przygotowania kierownictwa, lecz także od organizacji obiegu danych w przedsiębiorstwie. Ta organizacja zależy w dużym stopniu od decydentów.



Można wymienić pięć podstawowych przyczyn nieprawidłowego obiegu danych w przedsiębiorstwie:<sup>95</sup>

- *Błędy w edukacji* – w większości szkół wyższych nie kształtuje się umiejętności samodzielnego prowadzenia badań, a zwłaszcza poszukiwania danych ze źródeł wtórnych bądź pierwotnych w ramach samodzielnie zaprojektowanych badań. Nie rozwija się również kreatywności potrzebnej przy projektowaniu problemów badawczych. Dochodzi do tego, że kierownictwo nawet to na poziomie wyższym nie potrafi zdobywać danych ani ich wykorzystywać;
- *Wykorzystywanie danych do utrzymania władzy* – takie podejście powoduje ograniczenia przepływu danych. Blokowanie tego przepływu daje posiadaczom danych wpływ na innych pracowników. Zachowują te dane dla siebie by utrzymać swoją pozycję w przedsiębiorstwie. W gestii najwyższego kierownictwa leży by przekonać pracowników do tego, że samo posiadanie danych nie daje władzy – to właśnie umiejętność ich zbierania, analizowania, rozprzestrzeniania i wykorzystywania cechuje kierownika;
- *Niedostrzeganie znaczenia informacji* – wielu pracowników z racji licznych kontaktów rynkowych jest w stanie dostarczyć wielu cennych informacji o konkurencji, ale zazwyczaj tego nie robi. Wynika to z nieświadomości potęgi takiej informacji oraz faktu, że przedsiębiorstwu takie dane są potrzebne. Kierownictwo również nie poświęca należytej uwagi temu źródłu informacji i nie przeprowadza w tym zakresie żadnych szkoleń oraz nie poświęca uwagi organizacji obiegu danych;
- *Nieumiejętność komunikowania się* – pracowników między sobą, ale również pracowników z kierownictwem. Ten błąd opisano bardziej szczegółowo w dalszej części pracy;
- *Nieelastyczne struktury organizacyjne* – dotyczy to głównie tradycyjnych pionów funkcjonalnych, gdzie opóźniona informacja traci na wartości.

Dobrze wypracowany system obiegu danych w przedsiębiorstwie może zniwelować wyżej wymienione bariery. Szybkie i profesjonalne przekazywanie informacji sprawi, że będą one przyjęte w sposób zakładany przez nadawcę. Powinny być one przede wszystkim konkretnie i rzetelnie opracowane, by ich odbiorcy nie mieli wątpliwości co do ich brzmienia.

---

<sup>95</sup> Duliniec E., *Badania...* op. cit., s. 325-326.

### 3.3.2. System motywowania pracowników na podstawie wyników badań

Jednym z kroków w programie poprawy jakości usług jest zapewnienie, że pracownicy, którzy działają na tym polu i mają doskonałe wyniki, będą nagrodzeni, a Ci, którzy radzą sobie gorzej, będą w jakiś sposób ukarani.<sup>96</sup>

Motywowanie to proces nakłaniania ludzi do postępowania w pożądanym kierunku. To kierownicy powinni odgrywać najważniejszą rolę w tym procesie, nakłaniając poszczególnych członków swojego zespołu do wnoszenia maksymalnego wysiłku w pracę nad satysfakcją klienta, która jest celem każdej organizacji usługowej. A motywowanie dotyczy właśnie zachowań ukierunkowanych na osiągnięcie celu.<sup>97</sup> Pracownicy muszą widzieć celowość swych działań, być świadomi, że ich starania warte są ponoszonego wysiłku i zaangażowania. To kierownicy i menadżerowie motywują ludzi. Aby to zrobić muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, co należy zrobić, by pracownicy chcieli się zaangażować w pracę, co oznacza dołożenie starań na jak najlepszą obsługę klienta. Znalezienie odpowiedzi na to pytanie jest równoznaczne z dowiedzeniem się, czego pracownicy oczekują od danej pracy. Gdy znane są ich oczekiwania, działając w kierunku ich spełnienia sprawić można, że pracownicy będą bardziej zaangażowani w wykonywaną pracę.<sup>98</sup>

Jednak, aby znaleźć te odpowiedzi menadżer powinien skutecznie zarządzać. Jest to możliwe, gdy posiada odpowiednie kompetencje, a zwłaszcza umiejętności interpersonalne. To one obejmują całą wiedzę o zachowaniach ludzkich, o uczuciach, postawach, motywacjach, komunikowaniu się, zdolność do ustalania właściwych relacji. Chodzi przede wszystkim o zwiększanie motywacji pracowników, zrozumienie ich potrzeb, umiejętność dostrzegania przyczyn słabej wydajności, radzenie sobie ze słabszymi pracownikami wpływając na zwiększenie ich efektywności pracy.<sup>99</sup>

To właśnie menadżer powinien wykorzystywać wewnętrzne i zewnętrzne motywatory wpływające na zaangażowanie i aktywność pracowników w podnoszeniu jakości świadczonych usług (rysunek 3.12.). Po pierwsze ludzie mogą motywować siebie samych poprzez poszukiwanie pracy, która zaspokaja ich potrzeby i daje wrażenie spełnienia. Po drugie, ludzie mogą być motywowani przez kierowników poprzez pochwały, nagrody, awanse.

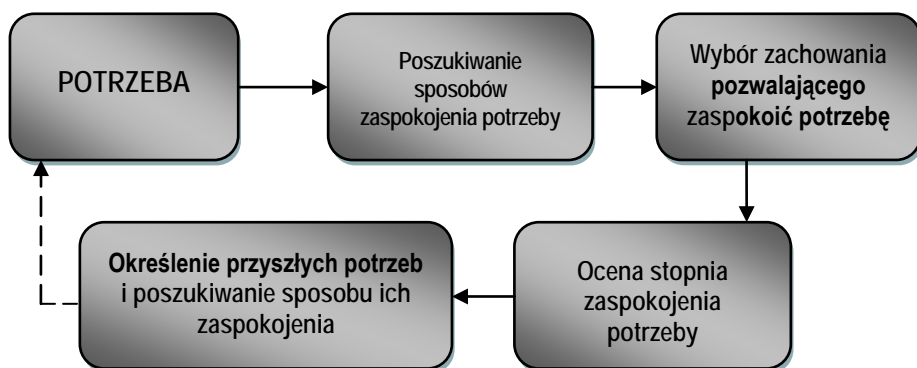
---

<sup>96</sup> Maister D. H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 127.

<sup>97</sup> Armstrong M., *Jak być...* op. cit., s. 249.

<sup>98</sup> Hryniewicz J. T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 48-49.

<sup>99</sup> Sitko W. (red.), *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym*, Lubelskie Centrum Marketingu Sp. z o.o., Lublin 2006, 53-54.



**Rysunek 3.12. Schemat motywacji**

Źródło: Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004, s. 519.

Wspomniane dwa typy motywowania to:<sup>100</sup>

1. *Motywacja wewnętrzna* – ogół czynników pochodzących z wnętrza człowieka, które decydują, że zachowuje się w określony sposób. Do takich czynników należą: odpowiedzialność, poczucie samodzielności oraz tego że praca jest ważna i daje satysfakcję, praca dająca swobodę w działaniu, taka która stawia wyzwania i możliwości rozwoju oraz awansu.
2. *Motywacja zewnętrzna* – ogół działań i bodźców stosowanych przez inne osoby dla osiągnięcia założonego celu. Motywatorami zewnętrznymi mogą być: nagrody, podwyżki płac, pochwały, awanse oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, brak premii bądź nagana.

W rozdziale czwartym zaprezentowano obszerny przykład wykorzystania badań MS. W prezentowanym przykładzie występują dwie grupy motywatorów (wewnętrzne oraz zewnętrzne). Czynniki wewnętrzne, np. dotyczące podejścia do jakości pracy, mają zazwyczaj charakter indywidualny oraz głębszy. Motywator taki jest znacznie bardziej długotrwały, ponieważ jest wrodzoną cechą poszczególnych osób. Duży wpływ ma tu również tożsamość organizacyjna. Jeśli system wartości i zachowań w organizacji jest zgodny z przekonaniami pracowników, będą oni się identyfikować z nią, chętniej wykonywać swoją pracę oraz sami siebie motywować. Często w takich przypadkach największą nagrodą dla takiego pracownika jest zwykła pochwała (ze strony kierownictwa bądź klienta) – potwierdzenie tego, że coś wykonał dobrze lub lepiej niż inni. Dla pracowników, którzy lubią swoją pracę i identyfikują się z nią, taka motywacja jest nie raz dla nich cenniejsza niż motywacja zewnętrzna.

<sup>100</sup> Armstrong M., *Jak być...* op. cit., s. 30-31.

W odniesieniu do motywacji zewnętrznej występuje tu większa różnorodność zastosowań. Biorąc pod uwagę badania MS widać od razu, kto jak postępował w procesie obsługi klienta. Kierownictwo ma „czarno na białym”, które punkty ze standardów obsługi były spełnione, a które pominięte. Widzi jak na poszczególnych etapach usługi kształtowała się jakość obsługi.<sup>101</sup> Ważnym jest, by kierownictwo nie spoglądało na całościową ocenę, tylko na poszczególne etapy procesu, gdyż wtedy dokładniej będzie widziało, co należy poprawić, na co zwrócić uwagę i czego unikać. W omawianym przedsiębiorstwie obyczajem jest, iż po otrzymaniu każdego raportu (średnio raz na dwa miesiące) jest organizowane spotkanie wszystkich pracowników i omówienie jego wyników. Analizowany jest wówczas każdy etap obsługi. Jeżeli widać jakieś nieprawidłowości w np. przyjmowaniu zamówienia, należy się temu bliżej przyjrzeć, gdyż przyczyn może być wiele. Duży ruch w restauracji mógł spowodować fakt, iż obsługująca osoba nie mogła pozwolić sobie na długie rozmowy z klientem proponując najsmaczniejsze potrawy. Takiej sytuacji nie da się uniknąć i często kierownictwo nie ma na nią wpływu. W przypadku, gdy niewystarczający czas spędzony na rozmowie z klientem wynika z niedokształcenia obsługi (zbyt mała wiedza na temat pochodzenia dań itp.), taką sytuację można starać się poprawić przez organizację szkoleń.

Na tym etapie kierownictwo wypracowało różne sposoby na motywowanie pracowników w celu osiągnięcia najlepszego wyniku badania. Są to zazwyczaj nagrody pieniężne dla osoby, która osiągnie 100% oceny w raporcie, ale również stosowane są inne, np. lunch z kierownictwem, butelka szampana bądź talon na kolację dla dwóch osób, czy zakupy w branżowym pobliskim sklepie.

Wspomniane podejście kierownictwa do motywowania pracowników sprawdza się w pozytywny sposób. Kiedy wszyscy pracownicy wiedzą, że badanie MS będzie w organizacji prowadzone, automatycznie wzrasta efektywność ich pracy. Sprawia to, że muszą być ciągle zmobilizowani, uśmiechnięci i dobrze zmotywani, gdyż każdy klient może być tajemniczym klientem.

### **3.4. Umacnianie tożsamości organizacyjnej przy wykorzystaniu badań Mystery Shopping**

Umacnianie tożsamości organizacyjnej ściśle związane jest z obserwowaniem otoczenia. Można dostrzec zarówno zmiany pogody, ale również zachowania klientów w różnorodnych procesach. W zależności od profilu przedsiębiorstwa, można obserwować ich dwie zasadnicze tendencje:

- Skierowane na zysk;
- Skierowane na rozwój pracowników i wprowadzanie innowacji.

---

<sup>101</sup> Rygalska K., *Rozmawiaj, słuchaj, pytaj*, „Marketing w Praktyce”, Nr 3/2009, s. 42-43.

Tylko traktując organizację jako żywy organizm można stworzyć warunki do budowania spójnej tożsamości. Jest to możliwe dzięki istnieniu warunków pracy bogatych w spokój, możliwość rozwoju i docenienia pracowników oraz dobrą pracą zespołową. Każde przedsiębiorstwo powinno zdać sobie sprawę z faktu, iż to zasoby ludzkie są głównym atutem współczesnego przedsiębiorstwa, które musi reagować na ciągle zmieniające się otoczenie.<sup>102</sup> Aby skutecznie reagować na jego zmiany potrzebne są działania w obszarze marketingu – zwłaszcza badań marketingowych. Dzięki nim przedsiębiorstwo może dowiedzieć się, czego oczekują klienci i jakie jest zapotrzebowanie na rynku. Posiadając takie informacje można budować wśród klientów określony wizerunek, a w dłuższym okresie określoną reputację. Tworzeniu wizerunku w szczególności służy komunikacja przedsiębiorstwa. Spoglądając na ten wątek z drugiej strony wszelkie działania na zewnątrz organizacji mają uzasadnienie, jeśli organizacja i jej pracownicy dokładnie wiedzą, co mają robić. Dobrym rozwiązaniem w tym obszarze są wspomniane standardy obsługi klienta, które sprawiają, że będzie on obsługiwany za każdym razem tak samo dobrze mimo, że nie przez tą samą osobę.

Dobrze dopracowany i wdrażany system zachowań w organizacji (składnik tożsamości organizacyjnej) wpływa pośrednio i bezpośrednio na wzrost sprzedaży, korzyści w zakresie jakości obsługi, w zakresie promocji oraz poprawę sytuacji finansowej. Przede wszystkim ważne tutaj są działania związane z utrzymaniem posiadanych klientów. W kontekście tożsamości organizacyjnej zwiększenie stopnia lojalności klienta polega na ukierunkowaniu działań przedsiębiorstwa w poprawę reputacji. Odbywa się to poprzez indywidualne podejście do klienta oraz obserwacje poziomu zadowolenia i obsługi (badania MS). Zidentyfikowanie nieprawidłowości w obu sytuacjach pozwala stwierdzić, że tożsamość organizacyjna oraz dobrego zarządzanie CI, ma znaczący wpływ na wzrost znaczenia przedsiębiorstwa na rynku oraz jego konkurencyjność.

W przypadku branży usługowej nieprawidłowości, jakie mogą pojawić się w procesie obsługi klienta są następujące:<sup>103</sup>

- *Błędy w świadczeniu usługi* – są to błędy dotyczące merytorycznej strony procesu obsługi, czyli niewykonaniu czynności usługowej w pożądanym sposób tj. niedostarczenie odpowiednich materiałów informacyjnych, niedostateczna wiedza personelu, dostarczenie błędnej faktury;
- *Interakcje z personelem* – brak koncentracji na kliencie tj. zbyt szybkie wykonywanie usługi, oschłość, niekomunikatywność personelu. To najczęstsze przyczyny negatywnych interakcji, które podważają zaufanie do firmy;

---

<sup>102</sup> Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 168-170.

<sup>103</sup> Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 103-104.

- *Reakcja personelu na popełnione w trakcie świadczenia usługi błędy* – brak umiejętności znalezienia wyjścia z zaistniałej sytuacji przez personel przyczynia się do utraty klientów;
- *Pozyskanie klientów przez konkurenta* – postrzeganie konkurencji jako bardziej przyjaznej, wiarygodnej i zindywidualizowanej.

Niezwłoczne zidentyfikowanie przyczyn rezygnacji klientów z usług firmy powinno pomóc w wyeliminowaniu pojawiających się błędów, zanim pojawią się kolejne niedociągnięcia. W poznaniu wszelkiego rodzaju pojawiających się błędów najlepszą metodą są badania Mystery Shopping jako obiektywne i wiarygodne źródło informacji.

## **4. ILLUSTRACJA METODY MYSTERY SHOPPING NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUG GASTRONOMICZNYCH**

*„Żaden klient nie wie właściwie czego chce.  
Każdy klient wie dokładnie czego nie chce”.*

*Prawa Murphy’ego*

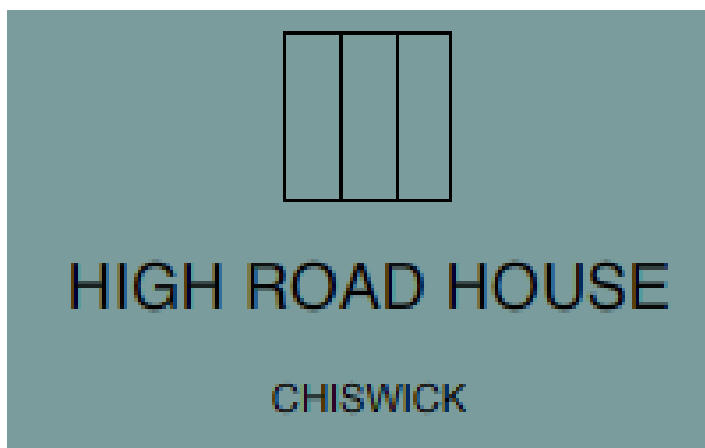
### **4.1. Narzędzia i metodologia badań**

Metoda zastosowana w tej części książki to badania desk research oparte o analizy raportów, dodatkowo pogłębione o obserwację i udział własny. Badania Mystery Shopping w niżej opisanym przedsiębiorstwie przeprowadzane są regularnie, z częstotliwością raz na dwa miesiące. Udostępniony raport powstał na podstawie obserwacji przeprowadzonej przez Service Scan Ltd 29.06.2009 roku.

W analizie badań uwzględniono dwa aspekty. Pierwszym z nich jest udowodnienie, że przeprowadzanie badań Mystery Shopping odgrywa ważną rolę w budowaniu i modyfikowaniu tożsamości organizacyjnej skupiającej się na zachowaniach pracowników. Drugim natomiast jest ukazanie roli pracowników, jaką pełnią w przeprowadzaniu badania oraz jego wyników.

### **4.2. Opis badanego przedsiębiorstwa i miejsca przeprowadzenia badania**

Badane przedsiębiorstwo, jakim jest High Road Brasserie, jest częścią High Road House mieszczącego się w Londynie w dzielnicy Chiswick. High Road House stanowi budynek składający się z dwóch pięter, poddasza i podpiwniczenia. HRH należy do grupy Soho House, w której skład wchodzi w sumie 8 „domów”. Założycielem Soho House jest Nick Johns. Za „dom” uważa się miejsce tylko dla przynależnych członków, którzy przybywając do któregośkolwiek z nich, mogą poczuć się jak w przyjaznym miejscu, z jak najlepszą obsługą.



**Rysunek 4.13. Logo High Road House (HRH)**

Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://house.highroadhouse.co.uk>

W przypadku High Road House „dom” stanowi hotel na drugim piętrze i na poddaszu. Każdy z pokoi jest inny i stylowy. Na pierwszym piętrze znajduje się restauracja, a w części podpiwniczonej klub. Wszystkie te części budynku dostępne są dla członków. Jedynie z High Road Brasserie (HRB) mogą korzystać osoby niestowarzyszone.



**Rysunek 4.14. Budynek High Road House (HRH)**

Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://house.highroadhouse.co.uk>





**Rysunek 4.15. Elewacja frontowa High Road Brasserie (HRB)**

Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://house.highroadhouse.co.uk>

W High Road Brasserie serwowane są dania z różnych regionów Europy, ale przeważnie są to dania kuchni francuskiej, włoskiej, śródziemnomorskiej i oczywiście angielskiej. Część dań ma również w swoim składzie pierwiastek polski. W restauracji serwowane są śniadania, lunchy, obiady oraz kolacje. Są dostępne różnego rodzaju promocje oraz zestawy obiadowe dla dzieci. Na specjalne życzenie układane są indywidualne menu – z okazji np. urodzin czy rocznic. Każdy znajdzie tu coś dla siebie.

Okolica przepelniona jest małymi kawiarniami i barami, co sprawia, że HRB jest jedyną restauracją o takim standardzie i takiej różnorodności potraw. Właśnie ta różnorodność potraw oraz drinków, z których nie jeden stanowi specjalność tego miejsca sprawia, że jest tu ciągły ruch i zainteresowanie.

### **4.3. Analiza wyników badań Mystery Shopping**

Poniżej przedstawione są wyniki badania Mystery Shopping w High Road Brasserie. Raport z tego badania stanowi obszerny zbiór pytań i odpowiedzi odnośnie obsługi klienta oraz elementów wizualnych. Obserwatorem i zarówno badaczem był pracownik agencji badawczej Service Scan oraz jego osoba towarzysząca, która również miała wpływa na wyniki badania.

Szczegółnej uwadze zostały poddane zachowania pracowników. Ponadto ocenie podlegała również tożsamość wizualna przedsiębiorstwa – grafika, kolorystyka, ubiór pracowników itp.

Raport podzielony jest na następujące obszary:

1. Ogólny wynik obserwacji,
2. Rezerwacja / rozmowa telefoniczna,
3. Bar,
4. Przywitanie i umiejscowienie przy stoliku,
5. Obsługa klienta,
6. Czasowość,
7. Drinki i napoje,
8. Posiłki,
9. Płatność i pożegnanie,
10. Pracownicy obsługi,
11. Ogólny wygląd restauracji,
12. Ogólne wrażenie z wizyty,
13. Dodatkowe informacje.

W raporcie skupiono się głównie na kwestiach związanych z procesem obsługi klienta. W analizie wyników wyeksponowano elementy ściśle związane z tożsamością organizacyjną, a w mniejszym stopniu z pozostałymi obszarami.

Opracowanie wyników jest dość obszerne i rozbudowane, dlatego czasem budowa raportu może być niezrozumiała. Należy zatem wyjaśnić znaczenie symboli i pisowni występujących poniżej. Oto legenda odnosząca się do części badawczej (głównie zawartej w tabelach):

- Tekst podstawowy – pytanie skierowane do obserwatora;
- *Tekst podstawowy + kursywa* – odpowiedź obserwatora na zadane wcześniej pytanie;
- „+” – pozytywna ocena = przyznanie punktów,
- „x” – negatywna ocena = brak punktów,
- „-”, „ND” – nie dotyczy, pytanie jest zbędne lub taka sytuacja nie miała miejsca = punktacja nie jest wliczana i brana pod uwagę.

Głównym wątkiem jest wpływ badań Mystery Shopping na tożsamość organizacyjną głównie w kontekście zachowań pracowników. Takie zachowania w przypadku firm usługowych często są określone w jakiś sposób. Często są to prawa spisane w postaci standardów obsługi klienta, kroków obsługi klienta itp., bądź są określane słownie na szkoleniach wprowadzających i przyuczających do pracy. Tożsamość organizacji określa jej charakter, jak chce być postrzegana przez swoich klientów i jakie mają być zachowania pracowników by do tego doprowadzić. Badania Mystery Shopping w tym kontekście mają podwójne zastosowanie. Po pierwsze sprawdzają, w jakim stopniu wspomniane standardy są przestrzegane przez pracowników. Po drugie pomagają na podstawie ich wyników wprowadzać zmiany, tak by osiągnąć zamierzony poziom obsługi klienta oraz wizerunek. Dlatego też przede

wszystkim w komentarzach do badań skupiono się na obszarach najbardziej dotyczących zachowań pracowników, a w mniejszym na innych.

Pierwszym obszarem, jaki zostanie omówiony w tej części będzie rezerwacja telefoniczna. Oceniane były elementy wyróżnione w tabeli 4.2. wraz z punktacją uzyskaną za spełnienie wymaganych elementów.

**Tabela 4.2. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące rezerwacji/rozmowy telefonicznej**

Rezerwacja/rozmowa telefoniczna		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy pracownik obsługi odebrał telefon w ciągu 6 sygnałów? <i>Telefon został odebrany bardzo szybko.</i>	5	5	+
2	Czy powitanie obejmowało: Dzień dobry/Dobry wieczór, nazwę restauracji oraz imię pracownika? <i>Wystąpiło powitanie całościowe.</i>	0	0	+
3	Czy pracownik przeprowadził rozmowę w sposób zadowalający lub przełączył ją do kogoś bardziej kompetentnego? <i>Osoba, która odebrała telefon przeprowadziła rozmowę w sposób zadowalający.</i>	5	5	+
4	Czy Twoje pytania i prośby spotkały się z zadowalającą odpowiedzią? <i>Uzyskałem odpowiedzi na wszystkie pytania ponadto rozmówczyni powiedziała, że możemy usiąść przy barze, jeśli przybędziemy za wcześnie.</i>	5	5	+
5	Czy osoba, z którą prowadzono rozmowę powtórzyła na jej koniec wszystkie szczegóły odnośnie rezerwacji w celu ich potwierdzenia? <i>Wszystkie detale odnośnie rezerwacji zostały powtórzone.</i>	5	5	+
6	Czy pracownik był przyjazny i pomocny? <i>Tak, pracownik był przyjazny i pomocny.</i>	5	5	+
7	Czy pracownik był uprzejmy przy zakańczaniu rozmowy? <i>Tak, pracownik był uprzejmy przy zakończeniu rozmowy.</i>	5	5	+
8	Czy pracownik restauracji zadzwonił dzień przed lub w dniu rezerwacji w celu jej potwierdzenia? <i>Rezerwacja została potwierdzona przeze mnie.</i>	5	5	+
Suma:		35	35	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Na podstawie powyższej tabeli widać, jakie są standardy prowadzenia rozmów telefonicznych w High Road Brasserie. Odbieranie rozmów telefonicznych należy głównie do obowiązków hostessy oraz kierownika. Obie te osoby stanowią swoistą wizytówkę restauracji już od samego wejścia do restauracji, a nawet wcześniej (przy rozmowie telefonicznej). To oni jako pierwsi powinni powitać gości, zapytać się o rezerwację i posadzić ich w dogodnej dla nich lokalizacji. Ponadto tylko hostessa i kierownictwo nie jest zobowiązane do noszenia uniformów takich jak pozostali pracownicy, jednakże ich wygląd musi świadczyć o renomie i elegancji wspomnianego miejsca.

Na poniższym wykresie zestawione są wyniki z badania Mystery Shopping z 29 czerwca oraz ośmiu poprzednich wizyt mających miejsce w przeciągu poprzednich 12 miesięcy.



**Wykres 4.2. Historyczne zestawienie wyników z badania Mystery Shopping dotyczące rezerwacji/rozmowy telefonicznej**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Jak widać powyżej wyniki odnośnie rozmowy telefonicznej plasują się bardzo wysoko przy każdym prowadzonym badaniu. Świadczy to o fakcie, że styl i zasady prowadzenia takich konwersacji są pracownikom dobrze znane. Ponadto starają się być uprzejmi dla swoich rozmówców i pomocni (pyt. 6 i 7). W zadawanych pytaniach znajduje się również jedno, dotyczące potwierdzania rezerwacji (pyt. 8). Takie rozwiązanie przynosi korzyść zarówno restauracji jak i klientom. Restauracja ma potwierdzoną rezerwację, zatem wie ile potrzebuje stolików dla gości z rezerwacją, a ile miejsc dla gości, którzy w ostatnim momencie zdecydowali się właśnie na ten lokal. Dla klientów takie traktowanie jest przyjemne, ponieważ czują się wyjątkowi i wyróżnieni faktem, iż ktoś

z restauracji dzwoni do nich by osobiście potwierdzić rezerwację. Jest to o tyle istotne, że goście nie muszą sami się martwić by pamiętać o potwierdzeniu. Badany obszar uzyskał maksymalną ilość punktów, co jest zilustrowane na wykresie 2. Taki wynik pojawia się parę razy (4 razy), niższe wyniki występują częściej (5 razy), jednak wszystkie wyniki są dość wysokie, gdyż najniższy stanowi aż 80% punktów.

Jak wspomniano wyżej we wnętrzu High Road Brasserie znajduje się również bar, który mogą odwiedzać zarówno goście restauracji jak również osoby, które chcą tylko skosztować specjalów tamtejszych barmanów. W tabeli 4.3. znajduje się wyszczególnienie elementów ocenianych podczas badania Mystery Shopping.

**Tabela 4.3. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące baru i barmanów**

Bar		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy zostałeś powitany w przeciągu 10 sekund od przyjścia do baru, jeśli obsługa była zajęta to czy nawiązała kontakt wzrokowy? <i>Barmanka uśmiechnęła się i dała znać, że zaraz zostaniemy obsłużeni.</i>	10	10	+
2	Czy zostałeś powitany w sposób przyjazny i ciepły? <i>Barmanka wydała się przyjazna i uśmiechnęła się do nas, ale wydawała się nieśmiała.</i>	15	15	+
3	Czy menu z drinkami/koktajlami były czyste i schludne? <i>Barmanka przyniosła menu rekomendowane przez nią, które było czyste i dobrze wyglądające.</i>	5	5	+
4	Czy wasz barman wykazywał dobrą znajomość produktów kiedy zapytaliście o rekomendację? <i>Barmanka wykazywała bardzo dobrą znajomość oferowanych produktów, ponadto poleciła drinki nie znajdujące się w menu.</i>	5	5	+
<b>Waga dla drinków: ubogi - 0 pkt. przeciętny - 4 pkt. dobry - 8 pkt. wyśmienity - 10 pkt.</b>				
5	Co mieliście do picia? <i>Gość 1: High Road Old Fashioned, Gość 2: Virgin Pina Colada</i>			
6	Jak oceniacie wygląd drinków? <i>Gość 1: przybrane skórką pomarańczową i cytryną, Gość 2: dobrze wyglądający w wysokim kieliszku z lodem i słomką, ale bez przybrania.</i>	10	8	Dobry
		10	8	Dobry
7	Jak oceniacie smak/jakość drinków? <i>Gość 1: wyśmienicie, Gość 2: bardzo smaczny.</i>	10	10	Wyśmienity
		10	10	Wyśmienity

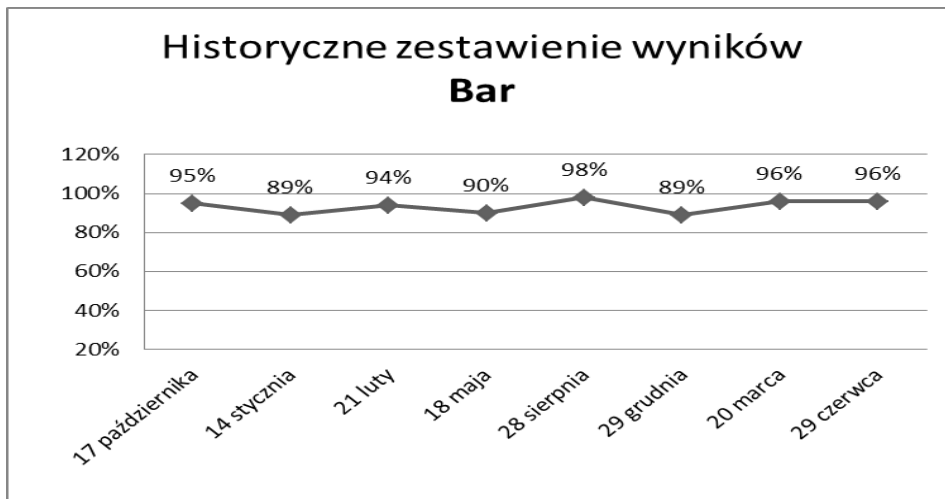
8	Jak oceniacie różnorodność drinków i koktajli? <i>Menu było bardzo rozbudowane, a poza nim można było oczekiwać różnorodnych kombinacji</i>	10	10	Wysmienity
9	Jeśli miało miejsce - czy barman stosował techniki upsellingu odnośnie jakiejś marki? <i>Niemożliwe - oboje zamówiliśmy koktajle.</i>	0	0	-
10	Gdy skończyliście, czy barman zaproponował kolejnego drinka? <i>Niemożliwe - poszliśmy z naszymi koktajlami do stolika.</i>	0	0	-
11	Czy wasz rachunek był odpowiedni? <i>Tak, rachunek był odpowiednio wystawiony.</i>	5	5	+
12	Czy transakcja przenoszenia rachunku była wykonywana przez barmana czy wezwał do tej czynności kogoś innego? <i>Transakcja była przeprowadzona przez menadżera po uprzednim jego wezwaniu.</i>	5	5	+
13	Czy została przyniesiona reszta wraz z pokwitowaniem na podstawce? <i>Tak, nasza reszta została podana na podstawce.</i>	5	5	+
14	Czy zaserwowane drinki prezentowały dobrą jakość w porównaniu do ceny? <i>Sądzimy, że prezentowały dobrą jakość w porównaniu do ceny.</i>	0	0	+
<b>Suma:</b>		<b>100</b>	<b>96</b>	<b>96%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Wizyta w barze może przebiegać dwojako. Pierwszy przypadek odnosi się do klientów, którzy chcą skosztować tylko napoi oferowanych przez bar, bez korzystania z restauracji. Drugi przypadek odnosi się do sytuacji, gdy goście przychodzą do restauracji, lecz stolik dla nich nie jest jeszcze gotowy. Podczas badania wystąpiła druga wspomniana sytuacja. Obserwator przybył zbyt wcześnie i chciał poczekać na swojego towarzysza, zatem zaproponowano mu skorzystanie z baru. Po tym jak zjawiła się osoba, na którą oczekiwał badacz i zamówił drinka, zadaniem menadżera było „przeniesienie” rachunku gości z baru na restaurację (pyt. 12).

Podobnie jak w przypadku prowadzenia rozmowy telefonicznej barmani również mają określony sposób postępowania, można powiedzieć - opracowane punkty obsługi, według których należy postępować. Sprawia to, że każdy z klientów jest obsługiwany na takim samym, wysokim poziomie. Oczywiście liczy się też osobiste podejście do klienta, co jest oceniane w dalszej części raportu. Jak widać w tabeli 3 jest wiele elementów ocenianych i wysoko punktowanych. Wynika to z faktu, że obsługa przy barze jest dobrze wyszkolona i profesjonalna, co jest bardzo istotne w całym procesie obsługi. Ważne, by klient czuł się mile widziany i dobrze obsłużony, a jego oczekiwania

co do drinków zostały spełnione. Dlatego też jakość obsługi na barze posiada jedną z najwyższych wag w punktacji badania.



**Wykres 4.3. Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące baru**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Jak widać na wykresie 4.3., wyniki badania Mystery Shopping odnośnie obsługi baru plasują się na wyrównanym wysokim poziomie. Wynika z tego, że wszyscy pracownicy baru wkładają moc starań w utrzymanie najwyższego poziomu obsługi za każdym razem i odnośnie każdego klienta. Omawiana wizyta uzyskała 96% punktów. Tylko jedna z poprzednich wizyt uzyskała wyższą punktację, tj. z dnia 28 sierpnia - 98%. Pomimo, iż żadna z wizyt nie uzyskała 100% punktów, wyniki są bardzo wyrównane w okolicach 90%. Jest to zjawisko pozytywne, gdyż usługi za każdym razem są na podobnym poziomie. Wynika to z faktu, że każdy z barmanów by się nim w pełni stać musi przejść przez szereg szkoleń oraz odbyć staż jako „pomoc barmana”, by poznać ten fach i zasady działające w HRB „od kuchni” zanim stanie się barmanem. Dzięki temu są oni profesjonalni i dobrze wyedukowani odnośnie drinków, ich składników oraz obsługi klienta.

Kolejnym omawianym etapem w obsłudze klienta jest jego powitanie, miłe przyjęcie oraz umiejscowienie przy odpowiednim stoliku. Na tym etapie należało zrobić rozeznanie na temat zrobionej rezerwacji. Jeśli takowa miała miejsce pracownik witający gości (zazwyczaj hostessa bądź menadżer) odprowadzał ich do przygotowanego już stolika. W przypadku, gdy rezerwacja nie miała miejsca należało jak najszybciej przygotować odpowiedni stolik i tak jak poprzednio zaprowadzić gości do niego oraz podać menu i zaoferować coś do picia.

**Tabela 4.4. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące powitania i usadzenia gości**

Powitanie i umiejscowienie		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy powitanie nastąpiło w ciągu 10 sekund od wejścia? <i>Gdy weszliśmy do środka nikogo nie było przy drzwiach.</i>	10	0	x
2	Jeśli pracownicy byli zajęci obsługą w trakcie przybycia, czy nadrobili to najszybciej jak się dało? <i>Zainteresowanie pojawiło się tak szybko jak tylko zaczęliśmy recepcjonistkę - była zajęta rozmową.</i>	10	10	+
3	Czy przywitanie było miłe? <i>Recepcjonistka była bardzo uprzejma i zaproponowała najpierw drinka przy barze.</i>	15	15	+
4	Jeśli nie było dostępnego stolika, czy zostaliście wpisani na listę "rezerwowych"? <i>Nie dotyczy - zgłoszono wcześniej rezerwację.</i>	0	0	-
5	Jeśli pojawiły jakieś okoliczności, przez które nie zostaliście usadzeni przy stoliku, to czy zostaliście o tym poinformowani? <i>Nie dotyczy - dokonaliśmy wcześniejszej rezerwacji.</i>	0	0	-
6	Czy byliście odprowadzeni do stolika? <i>Tak, recepcjonistka wskazała i zaprowadziła nas do stolika.</i>	5	5	+
<b>Suma:</b>		<b>40</b>	<b>30</b>	<b>75%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Podczas wizyty nie został spełniony tylko jeden z warunków stawianych na tym etapie obsługi klienta, a mianowicie powitanie gości przy wejściu w ciągu 10 sekund od wejścia do restauracji. Element ten jest trudny do spełnienia, gdy panuje duży ruch w restauracji. Pracownicy mogą być na tyle zajęci by nie móc przywitać gości przy wejściu. Hostessa, do której w największym stopniu należy to zadanie również mogła być zajęta, np. odbieraniem telefonu od klienta. Jak widać jedna źle spełniona czynność odebrała aż 25% punktów z tego względu, że aż dwa pytania nie były brane pod uwagę. Na tym przykładzie bardzo dobrze widać, że jedna pomyłka w procesie obsługi może bardzo znacząco wpłynąć na wynik badania.





**Wykres 4.4. Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące powitania i umiejscowienia gości przy stoliku**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Jak widać na wykresie 4.4. nie zawsze czynności związane z przywitaniem i odprowadzeniem do stolika są wykonywane prawidłowo. Przyczyn takiego działania może być wiele. Na podstawie tego konkretnego badania widać, że pierwszy etap nie był wykonany należycie. Jednakże, z racji, że jedna z autorek uczestniczyła w tamtejszym procesie obsługi klienta może stwierdzić, że nie jest to wynikiem niedoksztalcenia pracowników, bądź ich arogancji. Tego typu błędy zazwyczaj są wynikiem dużego ruchu panującego w High Road Brasserie. Często występującym zjawiskiem są pojawiające się kolejki przy wejściu do restauracji, wynikające z faktu, że klienci koniecznie chcą spędzić czas w tej restauracji – zatem czekają na wolny stolik.

Kolejny obszar poruszony w raporcie Mystery Shopping w HRB stanowi szeroko rozumiana obsługa klienta. Na tym etapie oceniane są kroki kelnera odnośnie obsługi jednego konkretnego stolika. Wszystkie te kroki muszą być poczynione by spełnić określone wymagania. Dotyczą one zarówno czynności wykonanych przez kelnera, ale również jego manier, profesjonalizmu i gracji z jaką wykonuje swoją pracę. Dobry kelner powinien odznaczać się przede wszystkim przyjaznym podejściem do klienta oraz obszerną wiedzą na temat win i wszystkich składników dań. W tabeli poniżej wymieniono standardy obsługi klienta, jakie powinny być spełnione przez kelnera.

**Tabela 4.5. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące obsługi klienta**

Obsługa klienta		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Gdy przybyliście do stolika, czy zostaliście miło przywitani przez swojego kelnera? <i>Nasz kelner był poważny i oziębły na początku.</i>	15	0	x
2	Czy został wam zaferowany drink przed złożeniem zamówienia? (nie dot. jeśli wcześniej byliście przy barze) <i>Nie dotyczy - wzięliśmy drinki z baru.</i>	0	0	-
3	Jeśli zamówiliście butelkę wina to czy była ona otwierana przy was i zaferowano jego wcześniejsze spróbowanie? <i>Nie dotyczy - mieliśmy drinki z baru.</i>	0	0	-
4	Czy wasz kelner zaferował wodę mineralną? <i>Kelner zaproponował wodę mineralną na samym początku.</i>	10	10	+
5	Czy kelner poinformował o ewentualnych "brakach" w menu w trakcie jego podawania? <i>Nie dotyczy - wszystkie dania z menu były dostępne.</i>	0	0	-
6	Czy wasz kelner zaproponował dodatki do dań zgodnie z zasadami upselling'u? <i>Nasz kelner zaproponował dodatki i zamówiliśmy szpinak oraz frytki.</i>	10	10	+
7	Czy wasz kelner wykazał się dobrą znajomością produktów, gdy zapytaliście? <i>Kelner wykazał się dużą wiedzą, gdy zapytaliśmy o wino i dania rybne.</i>	5	5	+
8	Czy wasz kelner wykazał zainteresowanie odnośnie specjalnych życzeń dot. dań (danie bez jakiegoś składnika, sos podany osobno itp.)? <i>Zapytaliśmy czy możemy dostać dressing do ryby osobno, nasza prośba przyjęta.</i>	5	5	+
9	Czy dodatkowe, wolne nakrycia zostały zabrane? <i>Nie dotyczy - siedzieliśmy przy stole przygotowanym dla dwóch osób.</i>	0	0	-
10	Czy przyniesiono darmowy chleb do stolika w przeciągu 3 min od złożenia zamówienia? <i>Chleb został podany natychmiast po złożeniu zamówienia.</i>	5	5	+
11	Czy podany chleb był świeży i smaczny? <i>Chleb był bardzo smaczny.</i>	5	5	+

12	Czy towarzyszące masło było dobrej jakości? <i>Masło było bardzo dobre.</i>	5	5	+
13	Czy zaoferowano wam alternatywne sosy/dodatki do dań? <i>Poprosiliśmy o musztardę, która została podana bardzo szybko.</i>	5	5	+
14	Czy wasz kelner podczas posiłku sprawdzał, czy potrzebujecie coś więcej do picia? <i>Zaoferowano nam więcej wina.</i>	10	10	+
15	Czy pracownik obsługi zaproponował kolejną butelkę wody? <i>Zaoferowano nam kolejną butelkę wody.</i>	10	10	+
16	Czy po zakończeniu posiłku talerze, sztućce oraz dodatki do dań zostały usunięte ze stołu? <i>Stół został starannie sprzątnięty zaraz po zakończeniu spożywania głównych dań.</i>	5	5	+
17	Czy pracownik obsługi uprzątnął stół z okruszków chleba? <i>Stół został uprzątnięty.</i>	5	5	+
18	Czy pracownik obsługi zapewnił menu z deserami i zaproponował desery? <i>Zostały nam podane menu, po czym zamówiliśmy desery.</i>	10	10	+
19	Czy zaoferowano wam kawę, herbatę lub inne drinki? <i>Tak, zaoferowano nam kawę i herbatę.</i>	10	10	+
20	Jeśli poprosiliście o coś w trakcie posiłku czy było to przyniesione szybko? <i>Poprosiliśmy o musztardę oraz jeden kieliszek wina -wszystko zostało przyniesione bardzo szybko.</i>	5	5	+
21	Czy wszystkie drinki zostały przyniesione i odniesione na tacy? <i>Wszystkie napoje były przyniesione i odniesione na tacy.</i>	5	5	+
<b>Suma:</b>		<b>125</b>	<b>110</b>	<b>88%</b>
<b>Suma – up-selling:</b>		<b>60</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Z punktów zawartych w tabeli 4.5. można wywnioskować, że kelnerzy odnośnie każdego stolika powinni postępować według tak zwanych „kroków”, by jakość świadczonych usług była jak najwyższa. Czynności takie jak noszenie nawet jednej szklanki na tacy, czy uprzątnięcie okruszków chleba mogą wydawać się absurdalne, jednak by zachować renomę danego miejsca muszą być przestrzegane przez każdego.

Najistotniejsze jest by klient czuł się komfortowo i wyjątkowo, zatem w interesie obsługi powinno być dbanie o to by na stoliku panował porządek oraz wszystko co zostanie podane było najwyższej jakości. Takie kroki są istotnym elementem tożsamości organizacji, gdyż określają w jaki sposób klient ma być obsługiwany. Każdy pracownik w zależności od pełnionego stanowiska powinien postępować według nich, a ponadto dokładać swoich starań i zachowywać profesjonalizm. Tylko dzięki temu restauracja będzie postrzegana jako miejsce z miłą atmosferą i profesjonalną obsługą.

W tabeli 4.5. pojawiło się określenie „up-selling”. Pojęcie to w polskim znaczeniu mówi o oferowaniu produktów o wyższej cenie, wyższym standardzie.<sup>1</sup> Jednak w kontekście restauracji High Road House up-selling pojmowany jest jako sposób postępowania, dzięki któremu można sprzedawać więcej produktów, z których ma się największy zysk. Organizowane są specjalne szkolenia dla pracowników, by ukazać im znaczenie tego pojęcia. Mówi się na nich, które z produktów przynoszą najwięcej korzyści i jak sprawiać, by właśnie te produkty były jak najczęściej zamawiane przez klientów. Z tego powodu znajduje się również na liście standardów obsługi i przypisuje się niemu aż tyle punktów. Oferowanie klientom kolejnej butelki wody to zarówno dbanie o klienta, ale również zasada up-selling’u. Zatem takie działania przynoszą obustronne korzyści. Historyczne zestawienie wyników odnośnie up-selling’u przedstawione na wykresie 4.5.

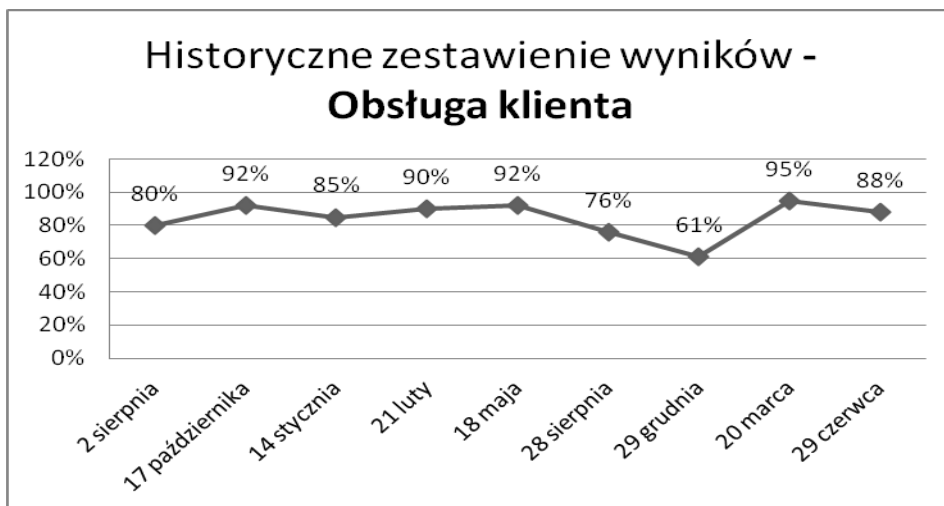


**Wykres 4.5. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące up-selling’u**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Wykres 4.6. prezentuje wyniki badania MS odnośnie obsługi klienta. Widać, iż są one dość zróżnicowane i na różnym poziomie. Wynika to z faktu, iż jest to

jeden z najtrudniejszych elementów wśród ocenianych, ale zarówno najważniejszych. Istotą działania każdej restauracji jest świadczenie usług na zamierzonym poziomie, który zadowala określoną grupę klientów. To ich opinia jest najważniejsza, a na nie składa się szereg czynników. Najistotniejszymi są: smak potraw, obsługa oraz atmosfera panująca w danym miejscu. Zatem nie należy lekceważyć tych elementów, które wpływają na fakt, iż klienci będą chcieli powrócić, bo zostali obsłużeni najlepiej jak tego oczekiwali. Standardy obsługi w tym aspekcie są bardzo ważne, ale liczy się również indywidualne podejście do każdego klienta – ważne, by przy wyjściu był zadowolony, by chciał powracać do tego miejsca wielokrotnie.



**Wykres 4.6. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące obsługi klienta**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Następnym ocenianym obszarem działalności High Road House w badaniu Mystery Shopping jest szeroko rozumiana czasowość. W słowie tym mieści się głównie czas oczekiwania klienta na poszczególne „kroki” obsługi klienta. Istotne jest to, by pewne ramy czasowe były zachowane, by klient nie musiał czekać zbyt długo na posiłek bądź zapłatę rachunku. Bardziej szczegółowo oceniane elementy tego obszaru przedstawione są w tabeli 4.6.

Jak widać badany obszar dzieli się na szczegółowe elementy całego procesu obsługi. Czasowość jest sprawdzana już od samego wejścia do restauracji aż do wyjścia z niej. Wynik z tego obszaru wypadł idealnie – osiągnął 100% punktów. Wynika to z dobrze opracowanych zakresów obowiązków w High Road House. Każdy pracownik obsługi ma jasno określone zadania do wykonania. Owocuje to szybką, efektywną obsługą oraz dobrą komunikacją w przedsiębiorstwie.

**Tabela 4.6. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące czasowości świadczonych usług**

Czasowość		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy zamówienie na drinki i podanie ich nastąpiło w przeciągu 5 min. od umiejscowienia? <i>Zamówienie na nasze drinki i ich podanie nastąpiło w ciągu 5 min. od naszego przybycia.</i>	15	15	+
2	Czy wasze zamówienie zostało przyjęte w ciągu 10 min. od umiejscowienia czy w przeciągu 1 min., jeśli poprzednim razem nie byliście gotowi? <i>Nasze zamówienie zostało przyjęte bardzo szybko.</i>	15	15	+
3	Czy wasze przystawki zostały podane w przeciągu 10 min. od zamówienia? <i>Nasze przystawki zostały podane w przeciągu 10 min. od ich zamówienia.</i>	10	10	+
4	Czy wasze dania główne zostały podane w przeciągu 15 min od ich zamówienia lub w przeciągu 15 min. od skończenia przystawek? <i>Nasze dania główne zostały podane w ciągu 15 min. Od sprzątnięcia talerzy po starterach.</i>	10	10	+
5	Czy wasze desery były podane w ciągu 10 min. od ich zamówienia? <i>Nasze desery były podane w ciągu 10 min. od ich zamówienia.</i>	10	10	+
6	Czy wasze kawy zostały podane w ciągu 10 min. od ich zamówienia lub w ciągu 10 min od skończenia deserów? <i>Nasze napoje zostały podane w ciągu 10 min od skończenia deserów.</i>	5	5	+
7	Czy "brudne" talerze były sprzątnięte w ciągu 5 min. od skończenia dań? <i>Nasze talerze były sprzątnięte bardzo szybko - nasz kelner był bardzo spostrzegawczy.</i>	5	5	+
8	Czy wasz rachunek został podany w ciągu 5 min. od momentu poproszenia o niego? <i>Nasz rachunek został podany bardzo szybko.</i>	5	5	+
9	Czy od momentu, gdy położyliście zapłatę transakcję dokonano w ciągu 5 min.? <i>Transakcja była dokonana w ciągu 5 min.</i>	5	5	+
10	Jeśli wystąpiły jakieś opóźnienia w serwowaniu dań, czy zostaliście o tym poinformowani i przeproszeni? <i>Nie dotyczy - nasze dania były podane czasowo.</i>	0	0	-
<b>Suma:</b>		<b>80</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.



**Wykres 4.7. Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące czasowości w obsłudze klienta**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Graficzne przedstawienie wyników badań ukazuje ich różnorodność. Jednak dwie ostatnie wizyty wypadły wzorowo. Jak pisano wyżej wyniki badania uzależnione są od wielu czynników. W odniesieniu do czasowości głównym powodem takiego zróżnicowania może być dzień, w jakim odbywa się obserwacja. W High Road Brasserie najbardziej ruchliwym czasem w tygodniu jest weekend zaczynający się w piątkowy wieczór, a kończący się niedzielnym popołudniem. W tym okresie HGB odwiedza ogromna liczba gości. Piątkowy i sobotni wieczór na barze przynosi tygodniowe utargi, a ilość składanych zamówień na dania z tygodnia na tydzień wzrasta i jest niejednokrotnie większa niż liczba zamówień od poniedziałku do piątku. Zatem wizyty, które wypadają w tym czasie nie zawsze wypadają na 100%, gdyż zarówno bar, kuchnia i kelnerzy mają bardzo dużo zamówień i nie raz czas wykonania wspomnianych w tabeli 4.6. czynności może się wydłużyć.

Kolejnym obszarem poddawanych obserwacji jest ten dotyczący serwowanych drinków. Pytania odnośnie tej sfery odnoszą się głównie do jakości drinków, a nie obsługi z tym związanej.

**Tabela 4.7. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące podawanych drinków i napojów**

Drinki		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Co mieliście do picia? <i>Dwa kieliszki Provence Rose, kieliszek Malbec, butelka wody mineralnej, herbatę miętową i bezkofeinową Latte.</i>			
2	Czy wasze drinki/napoje były serwowane w czystych, zimnych, suchych i wypolerowanych szklach? <i>Nasze drinki i napoje były serwowane w czystych, suchych, zimnych i wypolerowanych szklach.</i>	10	10	+
3	Czy wasze drinki/napoje były należyście podane (w odpowiedniej szklance, z lodem/cytryną, przybranie do koktajli itp.)? <i>Nasze drinki były podane w należyty sposób i w odpowiednich szklach.</i>	5	5	+
4	Czy wasze drinki zostały zaserwowane w odpowiedniej temperaturze? <i>Nasze drinki w większości były podane w odpowiedniej temperaturze, jednakże Latte było mało ciepłe.</i>	10	0	x
5	Czy sądzicie, że podane drinki były warte swojej ceny? (Waga zerowa) <i>Nasze drinki były warte swojej ceny.</i>	0		+
<b>Suma:</b>		<b>25</b>	<b>15</b>	<b>60%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Jak widać na powyższym najgorzej wypadło pytanie zadane o temperaturę napojów. Mimo, że większość warunków została spełniona, temperatura ma przyznane aż 10 punktów wagi. Niestety zbyt chłodne Latte sprawiło, że aż 10 punktów zostało odjęte od ogólnego wyniku. Przy tak małej ilości punktów, tylko 60% zostało osiągnięte.

Na wykresie 4.8. widać, że tylko ta wizyta wypadła tak niekorzystnie w porównaniu do pozostałych. Zatem można wnioskować, iż podawane drinki są zazwyczaj przyrządzane prawidłowo. Jednorazowo gorszy wynik wynika tylko ze złej temperatury kawy, a nie z poziomu obsługi.





**Wykres 4.8. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące drinków i napojów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Następnie ocenie zostały poddane wszystkie posiłki, jakie zostały skonsumowane przez obserwatora i jego osobę towarzyszącą. Raport po kolei składa się z wymienienia konsumowanych dań, a następnie z ich oceny. Zestawienie wyników znajduje się w tabeli 4.8.

**Tabela 4.8. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące podanych posiłków**

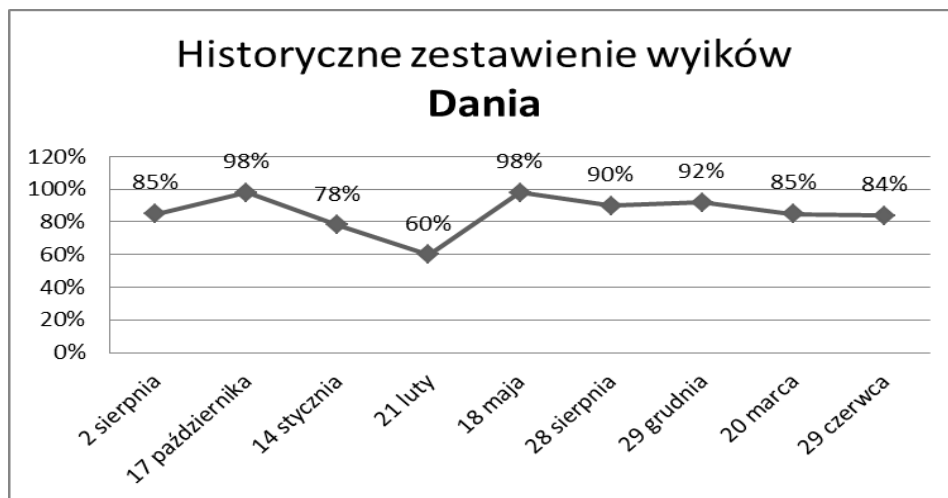
Posiłki				
Waga dla dań: mało smaczne - 0 pkt. przeciętne - 4 pkt. dobre - 8 pkt. wyśmienite - 10 pkt.				
Co mieliście do jedzenia?				
		Gość 1	Gość 2	
1	Przystawka: Szparagi w sosie holenderskim		Paszтет wieprzowy	
	Danie główne: Dorsz i zielona fasola		Kaczka z frytkami i szpinakiem	
	Deser: Ciasto pomarańczowe na ciepło		Nie dotyczy	
Przystawki			Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta
				Punkty    29-cze
Jak oceniacie ogólny wygląd dania?				
2	Gość 1. Jak przypuszczałem, wygląd tradycyjny, bardzo prosty.		10	10    Wyśmienite
	Gość 2. Nieoczekiwanie duża i ciekawie wyglądająca porcja podana na zbyt opieczonym toście. Danie przybrane ogórkami konserwowymi i kaparami		10	4    Przeciętne

3	Jak oceniacie smak podanych potraw?			
	<i>Gość 1. Perfekcyjne ugotowane szparagi z bogatym, lekkim sosem holenderskim</i>	10	10	Wyśmienite
	<i>Gość 2. Ciężkie i nudne, ze zbyt dużymi otworami w środku.</i>	10	4	Przeciętne
<b>Dania główne</b>				
4	Jak oceniacie ogólny wygląd dania?			
	<i>Gość 1. Ryba bardzo ładnie wyglądała podana z zieloną fasolą, jednak podana bez cytryny.</i>	10	8	Dobre
	<i>Gość 2. Kaczka noga bardzo ładnie prezentowała się w otoczeniu świeżych chipsów ziemniaczanych.</i>	10	10	Wyśmienite
5	Jak oceniacie smak podanych potraw?			
	<i>Gość 1. Całkiem okazała porcja ryby, jednak trochę sucha.</i>	10	8	Dobre
	<i>Gość 2. Kaczka była doskonale przyrządzona - chrupiąca skórka i miękka.</i>	10	10	Wyśmienite
<b>Deser</b>				
6	Jak oceniacie ogólny wygląd dania?			
	<i>Gość 1. Wspaniały wygląd ciasta pomarańczowego, w otoczeniu cienkich plasterków pomarańczy i mascarpone.</i>	10	10	Wyśmienite
	<i>Gość 2. Nie dotyczy</i>	0	-	ND
7	Jak oceniacie smak podanych potraw?			
	<i>Gość 1. Delikatny mus pomarańczowy z kawałkami pomarańczy doskonale kontrastowały ze smakiem mascarpone.</i>	10	10	Wyśmienite
	<i>Gość 2. Nie dotyczy</i>	0	-	ND
8	Czy sądzicie, że dania były warte swojej ceny? (waga zero) <i>Uważamy, że dania były warte swojej ceny.</i>			+
9	Czy są jakieś aspekty dotyczące potraw, które należałoby poprawić? (waga zero) <i>Dorsz był zbyt suchy i nie zaserwowany z cytryną. Paszтет powinien być bardziej wilgotny, wygląd świadczył o tym, że jest zbyt przypieczony.</i>			+
<b>Suma:</b>		<b>100</b>	<b>84</b>	<b>84%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Wyniki odnośnie dań są na dość wysokiej pozycji, bo uzyskały aż 84%. Daje to w rezultacie dość dobry wynik biorąc pod uwagę różnorodność punktacji jakie można zastosować oraz elementy jakie są brane pod uwagę przy jej przydzielaniu. Na tym etapie oceniana jest głównie obsługa kuchni – bo to oni przyrządzają wszystkie posiłki. Są odpowiedzialni za smak, temperaturę, wygląd. Tylko za pewne szczegóły odpowiedzialny jest pracownik, który zajmuje się doręczaniem dań z kuchni do stolików. Do jego zadań należy

umieszczanie cytryn (uprzednio odpowiednio przygotowanych) do wszystkich dań rybnych oraz również dbanie o wygląd dań. To oni przed podaniem posiłku do stolika powinni ocenić po raz ostatni czy wszystko jest tak jak powinno być. Zatem za dania odpowiedzialna jest cała kuchnia oraz kelner donoszący dania. Graficzna interpretacja wyników wizyty z 29.06.2009 w zestawieniu z poprzednimi znajduje się poniżej.



**Wykres 4.9. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące dań**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

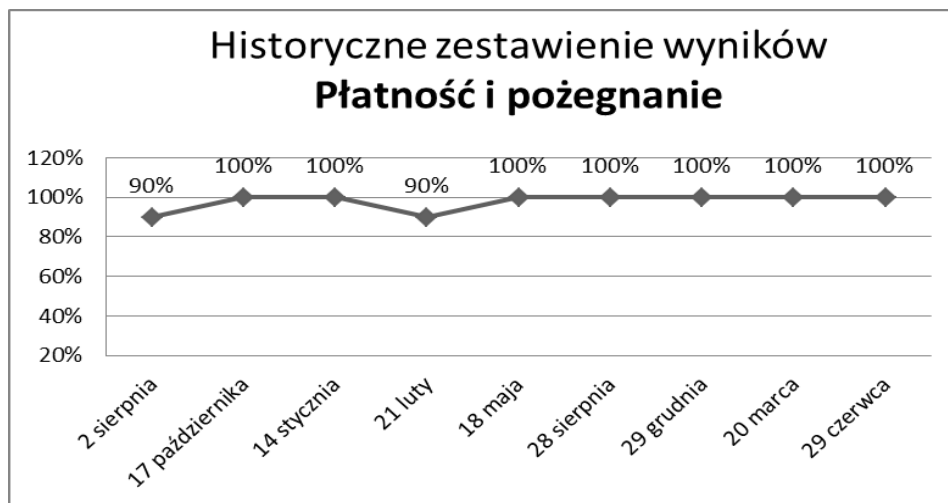
Poniżej, w tabeli 4.9. przedstawiono ocenę dotyczącą ostatniego etapu w obsłudze klienta, a mianowicie uregulowania rachunku oraz pożegnania gości. Jak widać - najważniejszymi elementami przy pożegnaniu gości jest podejście i uprzejmość pracowników. Obszar ten jest dość istotny w odniesieniu do tożsamości, gdyż mówi o zachowaniach pracowników w momencie opuszczania restauracji przez klienta. Jeśli zostanie on mile pożegnany wpłynie to pozytywnie na jego odczucia, w innym wypadku może odnieść wrażenie, że był niemile widziany lub „żegnany” z ulgą. Widać zatem, że pracownicy powinni być uprzejmi na każdym etapie procesu obsługi klienta.

W jednym etapie występuje mała rozbieżność pomiędzy pytaniem a odpowiedzią. Rachunek jak i reszta powinny być podawane na srebrnym talerzyku, jednakże tutaj zamiast talerzyka pojawiała się pocztówka ze zdjęciami High Road House oraz przynależnego do niego sklepu z kosmetykami Cowshed. Z jedną małą różnicą wszystkie wymagane elementy na tym etapie zostały spełnione.

**Tabela 4.9. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące zapłaty i pożegnania**

Zapłata i pożegnanie		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy wasz rachunek został podany na czystej podstawie i tylko wtedy, gdy o to poprosiliście? <i>Rachunek został podany z podpisłą firmową kartką pocztową i tylko po tym jak o niego poprosiliśmy.</i>	5	5	+
2	Czy wasz rachunek był wystawiony odpowiednio? <i>Tak, rachunek był wystawiony poprawnie.</i>	5	5	+
3	Czy reszta została podana na podstawie? <i>Nie dotyczy - płaciliśmy kartą.</i>	0	0	-
4	Czy pracownik dokonujący transakcji podziękował? <i>Pracownik dokonujący transakcji był uprzejmy i podziękował.</i>	20	20	+
5	Czy podczas opuszczania restauracji, któryś z mijanych pracowników powiedział "Do widzenia"? <i>Nasz kelner się z nami pożegnał, gdy wychodziliśmy.</i>	20	20	+
Suma:		50	50	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.



**Wykres 4.10. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące płatności i pożegnania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Wykres prezentuje uzyskaną punktację z badania Mystery Shopping odnośnie obszaru płatności i pożegnania. Jak widać ten etap jest prawie zawsze oceniany na 100%.

Następnie znajduje się opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące pracowników obsługi. Tabela 4.10. bezpośrednio ukazuje zachowanie pracowników podczas przeprowadzanego badania, co jest szczególnie cennym przy diagnozowaniu tożsamości organizacyjnej w odniesieniu do zachowań pracowników.

**Tabela 4.10. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące pracowników obsługi**

Pracownicy obsługi		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
1	Czy wszyscy pracownicy, z którymi miałeś do czynienia byli uprzejmi i przyjaźni? <i>Obsługa była grzeczna i uprzejma, ale mogłaby być bardziej przyjazna.</i>	20	0	x
2	Czy obsługa była efektywna, wydajna? <i>Obsługa była bardzo wydajna - nie musieliśmy czekać zbyt długo na żadnym etapie.</i>	20	20	+
3	Czy pracownicy obsługi byli zajęci przez cały czas? <i>Pracownicy mieli zajęcie przez cały czas trwania naszej wizyty.</i>	5	5	+
4	Czy menadżer był widoczny przez cały czas waszej wizyty? Proszę opisać, co robił. <i>Menadżer był widoczny przez cały czas, ale nie wykazywał zainteresowania gośćmi.</i>	5	0	x
5	Czy menadżer w stosunku do was zachowywał się jakoś specjalnie? <i>Menadżer nie interesował się naszym stolikiem.</i>	5	0	x
6	Czy menadżer był ubrany elegancko? <i>Menadżer był ubrany w ciemną koszulę i spodnie. Mężczyzna średniego wzrostu, z krótkimi ciemnymi, włosami.</i>	5	5	+
7	Czy barmani dobrze się prezentowali? <i>Barmani wyglądali bardzo schludnie.</i>	5	5	+
8	Czy portierka dobrze się prezentowała? <i>Hostessa prezentowała się dobrze w ciemnym topie i biało czarnej spódnicy.</i>	5	5	+
9	Czy cała obsługa restauracji dobrze się prezentowała? <i>Wszyscy z obsługi ubrani byli w uniformy, czyste i wyprasowane.</i>	5	5	+
10	Czy wszyscy pracownicy kuchni ubrani byli w czyste uniformy? <i>Wszyscy pracownicy kuchni ubrani byli w czyste uniformy.</i>	5	5	+
<b>Suma:</b>		<b>80</b>	<b>50</b>	<b>63%</b>

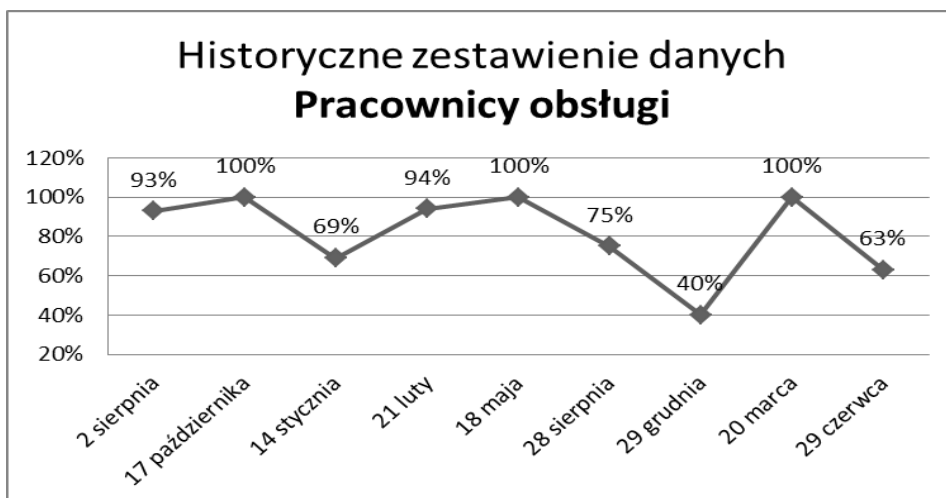
Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Jak widać obszar ten uzyskał tylko 60% punktów, jednak na wykresie poniżej widać iż wyniki te są bardzo zróżnicowane za każdym razem. Obserwator zauważył, że pomimo iż obsługa była profesjonalna i miła, to jednak niewystarczająco przyjazna. Jak wspomniano wcześniej ważne jest by pracownicy identyfikowali się z przedsiębiorstwem, by ich wartości i cele były zbieżne z celami i tożsamością organizacji. W przypadku, gdy któryś z tych elementów nie jest spełniony ma to wpływ na podejście pracowników do klienta. Mogą oni być profesjonalni na każdym kroku, mogą być mili i pracowici, jednak w przypadku restauracji liczy się też nastawienie do klienta. Jeśli pracownicy nie odczuwają ich potrzeb jako własnych, nie będą w stanie dobrze ich obsłużyć i rozpoznać ich oczekiwania. Takie elementy mogą wpływać właśnie na duże zróżnicowanie oceny.

W omawianym obszarze zostały poddane ocenie ubiory pracowników. Standardem w High Road Brasserie są unikatowe uniformy każdego z pracowników. Zaczynając od menadżerów i hostess ich strój powinny stanowić ubrania eleganckie, dla mężczyzn garnitur (krawat nie jest wymagany), a dla kobiet wszelkiego rodzaju gustowne ubiory. Kelnerzy i barmani ubrani powinni być w czarne buty, czarne spodnie, czarną zapaskę, białą koszulę z długim rękawem, czarną kamizelkę oraz zielony krawat. Pomocnicy kelnerów i barmanów ubrani są podobnie jak kelnerzy, tylko górę stanowi czarny t-shirt. Pracownicy kuchni powinni nosić zakryte ochronne obuwie, nakrycie głowy oraz uniform składający się ze spodni i koszuli w kolorze białym zakończonym granatowym fartuchem.

Wspomniany ubiór kelnerów i barmanów stanowi bardzo ważny element identyfikacji wizualnej High Road Brasserie. Elementy te świadczą o wyjątkowości i elegancji tego miejsca, gdyż jest to jedyna restauracja w okolicy z tak „dostojnymi” kelnerami, a ponadto cała grupa Soho House ma bardzo podobne (lub w większości identyczne) uniformy, co stanowi znak rozpoznawczy i wyróżniający wśród konkurencji.

Poniższy wykres przedstawia jak wielkie zróżnicowanie ocen może występować w tym samym miejscu, z tymi samymi pracownikami na przestrzeni roku. Jak wspomniano wyżej istotną rolę gra tutaj czas kiedy odbywała się obserwacja. Najlepszym przykładem jest tutaj wizyta z dnia 29 grudnia 2008. Jest to okres między świąteczny, który w Wielkiej Brytanii jest bardzo ruchliwy, gdyż rodziny wybierają restauracje jako miejsce świątecznych posiłków. W tym czasie restauracje przeżywają największe obłożenie, co bezpośrednio wpływa na jakość obsługi klienta. Stąd też tak niski poziom oceny – 40% punktów.



**Wykres 4.11. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące pracowników obsługi**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Kolejny obserwowany obszar dotyczył głównie elementów tożsamości wizualnej przedsiębiorstwa oraz estetyki panującej na zewnątrz oraz wewnątrz restauracji. Elementami identyfikacji wizualnej High Road House poddawany weryfikacji w badaniu były przede wszystkim szyldy, standy, menu i inne.

**Tabela 4.11. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące wyglądu restauracji**

Wygląd restauracji		Max ilość punktów do przyznania	Obecna wizyta	
			Punkty	29-cze
<b>Zewnętrzna aparycja restauracji</b>				
1	Czy na zewnątrz restauracji było czysto i schludnie? <i>Na zewnątrz restauracji było czysto i schludnie.</i>	3	3	+
2	Czy na zewnątrz restauracji wszystkie jej oznaczenia były oświetlone i dobrze widoczne? <i>Wszystkie elementy rozpoznawcze na zewnątrz restauracji były widoczne i oświetlone.</i>	3	3	+
3	Czy wszelkie szklane elementy oraz okna były czyste i bez smug? <i>Wszystkie szklane elementy na zewnątrz restauracji były czyste.</i>	3	3	+
4	Czy pojemniki na menu były czyste i w widocznym miejscu? <i>Pojemniki z menu były czyste i widoczne na zewnątrz restauracji.</i>	3	3	+

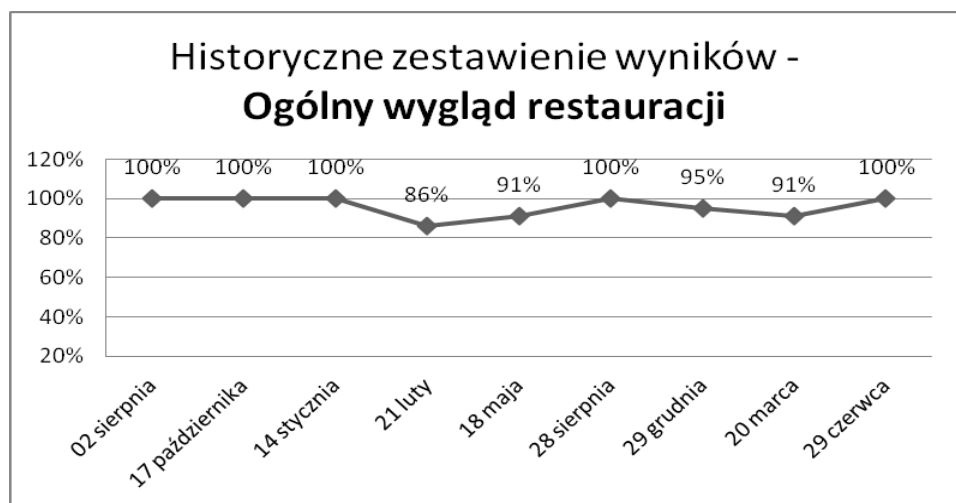
Wnętrze restauracji				
5	Czy wszystkie światła działały prawidłowo? <i>Światła były włączone i działające poprawnie.</i>	3	3	+
6	Czy głośność muzyki sprzyjała prowadzeniu konwersacji? <i>Głośność muzyki była odpowiednia - było ją słychać w tle.</i>	3	3	+
7	Czy restauracja wyglądała reprezentacyjnie i czysto? <i>Restauracja wyglądała czysto reprezentacyjnie.</i>	3	3	+
8	Czy wszystkie stoły były umiejscowione w należyty sposób względem siebie (równo, nie za blisko itp.)? <i>Stoły były umiejscowione prawidłowo.</i>	3	3	+
9	Czy stoły i krzesła były czyste i stabilne? <i>Krzesła i stoły były czyste i stabilne.</i>	5	5	+
10	Czy wszystkie sztuce i przyrządy były czyste i w dobrym stanie? <i>Wszystkie sztuce i przyrządy były czyste i w dobrym stanie.</i>	5	5	+
11	Czy przyprawniki były czyste i napelnione? <i>Przyprawniki były czyste i pełne.</i>	3	3	+
12	Czy wszystkie karty menu były czyste i aktualne? <i>Wszystkie karty menu były czyste i aktualne.</i>	3	3	+
13	Czy kuchnia wyglądała na czystą i uprzątniętą? <i>Z tego co mogliśmy dojrzeć, kuchnia była czysta, uprzątnięta i dobrze się prezentowała.</i>	3	3	+
Toalety				
14	Czy wszystkie lustra były czyste? <i>Wszystkie lustra były czyste.</i>	3	3	+
15	Czy nie brakowało papieru toaletowego? <i>Papier toaletowy był uzupełniony</i>	3	3	+
16	Czy wszystkie mydła i kremy do rąk były na swoim miejscu, dobrze wyglądające i uzupełnione? <i>Pełne i czyste pojemniki na mydło i krem były na swoim miejscu.</i>	3	3	+
17	Czy ręczniki były w odpowiednim miejscu i ładnie pościadane, czyste? <i>Nie dotyczy - ręczniki papierowe, suszarki.</i>	0	0	-
18	Czy suszarki do rąk były dostępne? <i>Suszarki do rąk były dostępne - ponadto ręczniki papierowe były zapewnione.</i>	3	3	+



19	Czy toalety, umywalki i kranie były czyste i pachnące? <i>Toalety były czyste i ładnie pachnące.</i>	3	3	+
20	Czy podłoga w toaletach była czysta i wolna od śmieci? <i>Podłoga była sucha, ale kosz na ręczniki był pełny.</i>	3	3	+
21	Czy wszystkie gzymsy, przewody i rury były utrzymane w czystości? <i>Wszystkie te elementy były czyste.</i>	3	3	+
Suma:		64	64	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

W całym High Road House wszyscy pracownicy dbają o to by utrzymać wysoki standard świadczenia usług i czystość restauracji. Do dbania o zupełny porządek odpowiedzialna jest firma sprzątająca. Ponadto podczas każdej zmiany jeden z pracowników oddelegowany jest, by regularnie sprawdzać schludność toalet i pozostałych pomieszczeń. Zatem jest to obszar nad, którym czuwa ogół zatrudnionych. Dlatego też wyniki z tej części plasują się tak wysoko za każdym razem, co przedstawia wykres 4.12.



**Wykres 4.12. Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące wyglądu restauracji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Poniżej w tabeli 4.12. ukazane zostały ogólne wrażenia obserwatora jakie wyniósł w trakcie badania. Ze względu, iż ta sfera odnosi się do jego subiektywnej oceny, nie jest ona w żaden sposób punktowana. Pomimo tego faktu ważne jest by znajdowała się w raporcie, gdyż może zawierać cenne uwagi

odnośnie kwestii, które nie są zawarte w żadnym pytaniu w całym raporcie. Można stad wyczytać zarówno pozytywne jak i negatywne odczucia badacza, dlatego są one tak istotne – mimo, że nie punktowane. Jego wrażenia jako klienta są bardzo istotne, gdyż zwykły klient może mieć je bardzo podobne.

Należy się skupić na tych opiniach i zbadać ich pochodzenie, przyczynę oraz skutek, gdyż negatywne wrażenia należy niwelować, a pozytywne podtrzymywać.

**Tabela 4.12. Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące ogólnych wrażeń z pobytu w restauracji**

Ogólne wrażenia z pobytu w restauracji (dane tylko informacyjne)		Obecna wizyta
		29-cze
1	Czy smakowało Ci jedzenie? <i>Jedzenie w większości nam smakowało - głównie szparagi, kaczka i ciasto pomarańczowe.</i>	+
2	Czy smakowały Ci drinki? <i>Koktajle, wino i świeża miętowa herbata bardzo nam smakowały - Latte było tylko ciepłe.</i>	+
3	Czy sądzisz, że pracownicy obsługi byli profesjonalni i skupieni? <i>Pracownicy obsługi byli skupieni i profesjonalni - wymienione nam serwetki, gdy byliśmy w toaletach.</i>	+
4	Czy uważacie, że pracownicy byli przyjaźni i uprzejmi? <i>Obsługa mogłaby być bardziej uśmiechnięta, jednak w trakcie trwania wizyty stawała się coraz bardziej przyjazna.</i>	
5	Co sądzisz o atmosferze panującej w restauracji? <i>Atmosfera była żywa i pracowita odpowiednia dla poniedziałkowego wieczoru.</i>	+
6	Czy wrócisz do tej restauracji i polecisz ją innym? <i>Wróciliśmy już parę razy do restauracji przy różnych okazjach i na pewno ją polecimy znajomym.</i>	+
7	Jak moglibyśmy podnieść jakość obsługi naszych klientów? <i>Serwis mógłby być lepszy, gdyby pracownicy byli bardziej przyjaźni oraz przez częstsze sprawdzanie "stolików" i zadowolenia klientów w trakcie wizyty.</i>	
8	Jak opisałbyś restaurację przyjacielowi? <i>Opisałbym restaurację jako miejsce cieszące się uznaniem i dużym powodzeniem wśród klientów oraz z miłą atmosferą.</i>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Jak widać w tabeli 4.12. zawarte są cenne uwagi zarówno odnośnie atmosfery, pracowników czy menadżerów. Z jednej strony są to oceny subiektywne, gdyż odnoszą się do osobistych odczuć badacza, ale z drugiej są obiektywne ze względu na fakt, iż badacz nie jest pracownikiem restauracji

w żadnym wymiarze i przychodzi tu jako zwykły klient (który później przelewa swoje odczucia na papier).

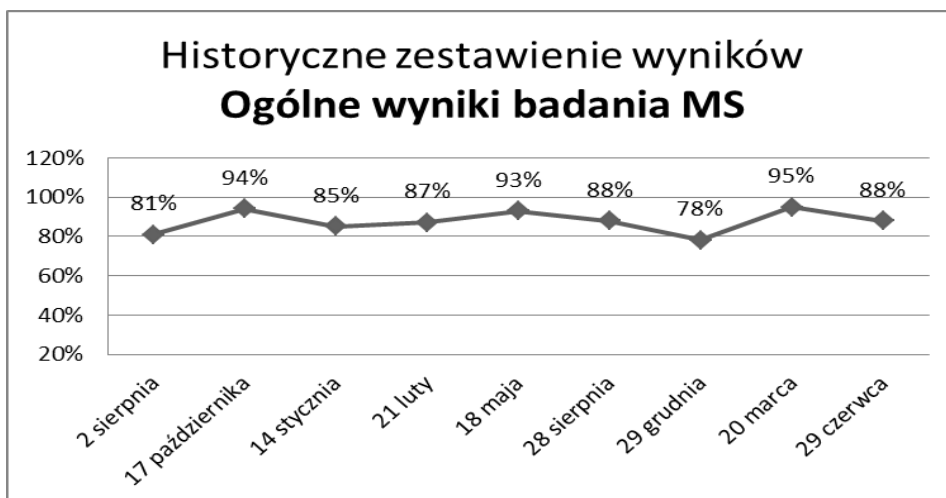
**Tabela 4.13. Opracowanie raportu Mystery Shopping – podsumowanie**

Ogólny wynik w badaniu Mystery Shopping	Obecna wizyta		Poprzednia wizyta
<b>Wynik całościowy</b>	<b>614 pkt.</b>	<b>88%</b>	<b>95%</b>
Rezerwacja telefoniczna	35 pkt.	100%	100%
Bar	96 pkt.	96%	96%
Powitanie i umiejscowienie	30 pkt.	75%	100%
Obsługa klienta	110 pkt.	88%	95%
Czasowość	80 pkt.	100%	100%
Drinki	15 pkt.	60%	100%
Dania	84 pkt.	84%	85%
Płatność i pożegnanie	50 pkt.	100%	100%
Pracownicy obsługi	50 pkt.	63%	100%
Wygląd restauracji	64 pkt.	100%	91%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.*

Takie konkluzje mogą być pomocne dla kierownictwa, gdyż dobrze podsumowują ogół całej wizyty – czy ogólne wrażenie z pobytu w restauracji było pozytywne, czy negatywne, co się dobrze sprawdza, a co można by zmienić lub udoskonalić. Są na pewno pomocne, gdyż kierownictwo czy pracownicy patrzą na to miejsce pod innym kątem i nie zawsze potrafią dostrzec, to co widzi „zwykły” klient.

Na podstawie tabeli 4.13. oraz wykresu 4.13. widać, że ogólne wyniki z badań Mystery Shopping są zróżnicowane. Z prezentowanego okresu najmniej korzystnie wypadła wizyta z dnia 29 grudnia 2008, a najlepiej z 20 marca 2009. Omawiana wizyta plasuje się na czwartym miejscu z 88% punktów. W trakcie badania najlepiej wypadły obszary związane z czasowością, wyglądem restauracji oraz rezerwacją telefoniczną uzyskując 100% punktów. Najgorsze wyniki wypadły w obszarach dotyczących pracowników obsługi, drinków oraz obsługi klienta uzyskując odpowiednio 63%, 60% oraz 75% punktów. Niepokojący jest fakt, że te sfery, które wypadły najsłabiej odnoszą się ściśle do tożsamości organizacyjnej związanej z zachowaniami pracowników. Pracownicy obsługi zostali ocenieni jako ludzie nie dość przyjaźni i powściągliwi.



**Wykres 4.13. Historyczne zestawienie ogólnych wyników badań Mystery Shopping**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Tak jak wspomniano wcześniej, może to być wynikiem niskiej samoidentyfikacji z przedsiębiorstwem, posiadania innych priorytetów niż organizacja i podejścia wyłącznie zarobkowego. Pracownicy, którzy nie czują się dobrze w swojej pracy i w kontaktach międzyludzkich nie zostaną ocenieni pozytywnie w takim badaniu. Podobnie wygląda sytuacja z samym procesem obsługi klienta. Jednak w tym obszarze głównym czynnikiem wpływającym na taką ocenę może być po prostu niewiedza lub małe doświadczenie w pracy kelnerskiej.

**Tabela 4.14. Zestawienie silnych i słabych stron odnośnie badania Mystery Shopping z dnia 29 czerwca 2009**

Silne strony	Słabe strony
Wyśmienite koktajle	Pracownicy obsługi mogliby być bardziej przyjaźni
Wyśmienite szparagi, kaczka oraz ciasto pomarańczowe	Pracownicy mogliby częściej sprawdzać sytuację przy stole
Wysoki poziom wiedzy na temat oferowanych dań, ich składników, win oraz wszystkiego związanego z restauracją	Jakość i wygląd pasztetu były niezadowolające
Efektywny up-selling	Dorsz był zbyt suchy i podany bez cytryny
Zadowolająca obsługa	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.

Na zakończenie raportu zostały ujęte wszystkie wyniki oceny wraz ze szczegółowym wyjaśnieniem, dlaczego przyznano poszczególnym etapom daną liczbę punktów. Raport podsumowany jest zestawieniem silnych i słabych stron obsługi klienta w dniu 29 czerwca 2009. Ich zestawienie znajduje się w tabeli 4.14.

#### **4.4. Podsumowanie badań**

Badania Mystery Shopping są dość młodym rodzajem badań marketingowych na polskim rynku, mimo, iż na świecie, badania te znajdują zastosowanie już od ponad 70 lat. MS posiada zarówno swoich zwolenników jak i przeciwników. Jego główną zaletą jest fakt, że znakomicie ocenia proces obsługi klienta.

Niniejsza książka traktuje o wykorzystaniu metody MS w diagnozowaniu tożsamości organizacji, a w szczególności niewizualnych jej aspektów. Autorki wnikliwie przeanalizowały udostępniony raport z badania MS w jednej z londyńskich restauracji. W analizie przede wszystkim skupiały się na zachowaniach pracowników, systemie komunikacji oraz tych składowych tożsamości, które odpowiedzialne są za kulturę badanej organizacji. Biorąc pod uwagę wyniki badań i wcześniejsze konkluzje na temat tożsamości możliwe było wysunięcie kilku interesujących wniosków odnośnie zależności między tymi dwoma obszarami poruszonymi w podręczniku:

- Badania Mystery Shopping są w stanie ukazać luki w tożsamości organizacyjnej odnoszącej się do pracowników, poprzez pokazanie ich zachowań, które mogą być zbieżne lub rozbieżne z tożsamością organizacji;
- Zachowania pracowników stanowiące jeden z elementów tożsamości organizacyjnej powinny być wynikiem opracowanych zazwyczaj przez kierownictwo standardów postępowania i zachowań w procesie obsługi klienta;
- Wyniki badań Mystery Shopping ukazują zarówno mocne jak i słabe elementy w obsłudze klienta, w zachowaniach pracowników i działalności przedsiębiorstwa, dzięki którym można dokonać analizy istniejących procesów i doskonalić je;
- Badania typu Mystery Shopping wpływają motywująco na pracowników w kontekście zachowań, gdyż zdają sobie oni sprawę z faktu, że każdy klient może być tajemniczym klientem. Sprawia to, że starają się postępować zgodnie ze standardami obsługi klienta w stosunku do każdego z nich;

- Zachowania pracowników są istotnym elementem w działalności przedsiębiorstw z branży gastronomicznej, w których występuje stały kontakt z klientem;
- Badania Mystery Shopping ukazują rozrzut między pożądanym obrazem tożsamości organizacji, a rzeczywistym jej odbiciem wśród pracowników. Dzięki temu możliwe jest ciągłe doskonalenie i wprowadzania zmian mających doprowadzić do „idealnej” tożsamości organizacji.

Dodatkowo autorki dzięki bezpośredniej obserwacji badań MS zauważyły niepokojące zjawisko zachodzące w postawach pracowników w związku z przeprowadzaniem badań. Zjawisko to polegało na wykształceniu się wśród pracowników pewnego efektu kulturowego objawiającego się na wymuszaniu pewnych zachowań bądź nawet udawaniu ich w celu osiągnięcia lepszego wyniku podczas badania. Z jednej strony może być to zjawisko pozytywne, gdyż efekt ten przekłada się na dobre wyniki badania, jednak z drugiej – negatywne, gdyż ukazuje źle opracowany wymiar tożsamości organizacyjnej nie współgrający z tożsamością pracowników.

## ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej książki było przedstawienie badań Mystery Shopping jako efektywnej metody badań marketingowych na przykładzie usług gastronomicznych. Metoda ta jest jednocześnie instrumentem diagnozowania tożsamości konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Na podstawie przeglądu literatury oraz analizy raportu z badania można bardzo skutecznie obserwować zjawiska i procesy zachodzące w procesie obsługi klienta. Dobrze opracowany i przeanalizowany raport może być cennym źródłem informacji dostarczającym kierownictwu kierunki postępowania w związku z budowaniem tożsamości, opracowywaniem standardów obsługi oraz zachowań.

Zachowania pracowników zależą w dużym stopniu od motywacji, która skłania bądź zniechęca ich do postępowania zgodnie z obowiązującym systemem zachowań. Na ich poprawę ma również wpływ system obiegu informacji oraz system komunikacji w przedsiębiorstwie. Jeśli w przedsiębiorstwie działają one prawidłowo sprawiając, że pracownicy są dobrze poinformowani oraz utrzymują pozytywne relacje z kierownictwem przekłada się to na ich pracę i poprawę jakości obsługi klienta.

Kierownictwo powinno dbać o to, by pracownicy znali zakresy swoich obowiązków. Dodatkowo w przedsiębiorstwie ważne jest by istniał opracowany i formalny spis standardów postępowania, i zachowań w procesie obsługi klienta. Dzięki temu każdy z nich będzie wiedział jak ma pracować i zachowywać się w stosunku do klienta oraz współpracowników. Ponadto tylko na podstawie wprowadzenia takich spisanych zasad postępowania przeprowadzanie badania Mystery Shopping będzie miało sens. Wykaże ono czy pracownicy postępują zgodnie z nimi, a jeśli nie, to co jest tego powodem, i co należy zmienić?

W literaturze przedmiotu często pojawia się jedna z wad przeprowadzania badań Mystery Shopping. Zarzuca się jej, iż bada ona tylko jakość obsługi a nie produkty oferowane przez przedsiębiorstwo. Po analizie raportu z badań w High Road House można stwierdzić, że produkt stanowią tu zarówno podawane potrawy, ale również satysfakcja klienta wynikająca z dobrej obsługi. Zdaniem autorki tego typu badania znakomicie sprawdzają się w restauracjach, gdyż ukazują funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, pracę: kelnerów, menadżerów, hostess i kucharzy. Dlatego też przedsiębiorstwa istniejące już na rynku powinny w swoich planach na przyszłość uwzględnić wykorzystanie tej metody badawczej.

Metoda MS pozyskuje coraz więcej zastosowań i zwolenników, jednak zdaniem autorki jej największy rozkwit nastąpi w naszym kraju w najbliższej przyszłości.

Zaś placówki powstające, które są na etapie budowania swojej pozycji rynkowej i tworzeniu elementów tożsamości mogą wykorzystać Mystery Shopping do podglądania konkurencji i wykorzystania ich słabości. Bo przecież już Thomas Edison mawiał:

*„Jeżeli istnieje sposób by zrobić coś lepiej – znajdę go”.*

I takiego podejścia opartego na samodoskonaleniu się wszystkim Czytelnikom życzą – Autorki.



# SPIS WYKRESÓW

<b>Wykres 2.1.</b> Przyczyny odejścia klientów z organizacji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie, Rutkowski P., <i>Kulisy Mystery Shopping</i> , „Marketing w Praktyce”, Nr 4/2007, s. 21..	24
<b>Wykres 4.2.</b> Historyczne zestawienie wyników z badania Mystery Shopping dotyczące rezerwacji/rozmowy telefonicznej. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	76
<b>Wykres 4.3.</b> Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące baru. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	79
<b>Wykres 4.4.</b> Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące powitania i umiejscowienia gości przy stoliku. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	81
<b>Wykres 4.5.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące up-selling’u. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	84
<b>Wykres 4.6.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące obsługi klienta. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	85
<b>Wykres 4.7.</b> Historyczne zestawienie wyników z badań Mystery Shopping dotyczące czasowości w obsłudze klienta. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	87
<b>Wykres 4.8.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące drinków i napojów. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009..	89

<b>Wykres 4.9.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące dań. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009. ....	91
<b>Wykres 4.10.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące płatności i pożegnania. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009. ....	92
<b>Wykres 4.11.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące pracowników obsługi. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009. ....	95
<b>Wykres 4.12.</b> Historyczne zestawienie wyników badań Mystery Shopping dotyczące wyglądu restauracji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009. ....	97
<b>Wykres 4.13.</b> Historyczne zestawienie ogólnych wyników badań Mystery Shopping. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009. ....	100

# SPIS RYSUNKÓW

## **Rysunek 1.1.** Elementy *corporate identity*.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojcik K. *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. PLACET, Warszawa 2005, s. 132. .... 13

## **Rysunek 1.2.** Czynniki kształtujące tożsamość organizacyjną.

Źródło: Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, s.16. .... 14

## **Rysunek 1.3.** Niewizualne czynniki wpływające na tożsamość firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Center E. M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 60. .... 16

## **Rysunek 1.4.** Wizerunek a tożsamość przedsiębiorstwa.

Źródło: Center E. M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 60. .... 20

## **Rysunek 1.5.** Rozbieżność między tożsamością a rzeczywistym postrzeganiem marki.

Źródło: Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 28. .... 21

## **Rysunek 2.6.** Klasyfikacja badania Mystery Shopping.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: 1) Maison D., Noga-Bogomiłski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Gdańsk 2007, s. 235-236, 2) Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 15. .... 25

## **Rysunek 2.7.** Zastosowanie badania Mystery Shopping.

Źródło: Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 16. .... 26

## **Rysunek 2.8.** Drabina lojalności klienta.

Źródło: Mruk H., Pilarczyk B., *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 65. .... 41

## **Rysunek 2.9.** Zestawienie zalet i wad stosowania Mystery Shopping.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, Marketing i Rynek, Nr 5/2005, s. 16. .... 44

<b>Rysunek 2.10.</b> Etapy przygotowania do programu Mystery Shopping. Źródło: Maison D., Noga-Bogomilski A., <i>Badania marketingowe. Od teorii do praktyki</i> , Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sopot, Gdańsk 2007, s. 226. ....	46
<b>Rysunek 2.11.</b> Etapy badania Mystery Shopping. Źródło: Meder M., <i>Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej</i> , „Marketing i Rynek”, Nr 5/2005, s. 16. ....	48
<b>Rysunek 3.12.</b> Schemat motywacji. Źródło: Griffin R. W., <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i> , Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004, s. 519 .....	67
<b>Rysunek 4.13.</b> Logo High Road House (HRH). Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <a href="http://house.highroadhouse.co.uk">http://house.highroadhouse.co.uk</a> .....	72
<b>Rysunek 4.14.</b> Budynek High Road House (HRH). Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <a href="http://house.highroadhouse.co.uk">http://house.highroadhouse.co.uk</a> .....	72
<b>Rysunek 4.15.</b> Elewacja frontowa High Road Brasserie (HRB). Źródło: Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <a href="http://house.highroadhouse.co.uk">http://house.highroadhouse.co.uk</a> .....	73

## SPIS TABEL

### **Tabela 2.1.** Kryteria oceny pracowników pierwszego kontaktu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping*, „Marketing w Praktyce”, Nr 4/2007, s. 21. .... 40

### **Tabela 4.2.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące rezerwacji / rozmowy telefonicznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 75

### **Tabela 4.3.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące baru i barmanów.

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 77

### **Tabela 4.4.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące powitania i usadzenia gości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 80

### **Tabela 4.5.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące obsługi klienta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 82

### **Tabela 4.6.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące czasowości świadczonych usług

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 86

### **Tabela 4.7.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące podawanych drinków i napojów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 88

### **Tabela 4.8.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące podanych posiłków.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 89

### **Tabela 4.9.** Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące zapłaty i pożegnania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009*. .... 91

<b>Tabela 4.10.</b> Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące pracowników obsługi. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.....	93
<b>Tabela 4.11.</b> Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące wyglądu restauracji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.....	95
<b>Tabela 4.12.</b> Opracowanie raportu Mystery Shopping dotyczące ogólnych wrażeń z pobytu w restauracji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.....	98
<b>Tabela 4.13.</b> Opracowanie raportu Mystery Shopping – podsumowanie. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.....	99
<b>Tabela 4.14.</b> Zestawienie silnych i słabych stron odnośnie badania Mystery Shopping z dnia 29 czerwca 2009. Źródło: Opracowanie własne na podstawie High Road Brasserie, Mystery Diner Result, 29.06.2009.....	100

## BIBLIOGRAFIA

### Pozycje literaturowe:

1. Aniszewska G. (red), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
2. Armstrong M., *Jak być lepszym menadżerem. Strategie sukcesu*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
3. Barabasz A., *Psychologiczny model organizacji. Kultura, tożsamość, osobowość*, "Organizacja i Kierowanie", Nr 3/2006.
4. Baruk A., *Marketing personalny, jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
5. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
6. Beerem C. B., Shook R., *Konsument w centrum uwagi*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Budzyński W., *Public relations – strategie i nowe techniki kreowania wizerunku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.
8. Churchill G., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Davis A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
10. Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
11. Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, "Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", Nr 717/2006.
12. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.
13. Hague P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
14. Hryniewicz J. T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
15. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
16. Kaczmarczyk S., *Zastosowanie badań marketingowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Kaden R., *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
18. Kurkiewicz A., *Mystery Shopping*, Opracowanie Agencji Reklamy i Marketingu, Katowice.

19. Kwiatkowska E., Levytska G., *Nowe tendencje w zachowaniach polskich konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, "Marketing i Rynek", Nr 8/2008.
20. Maison D., Noga – Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
21. Maister D. H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
22. Maj G., *Public relations w systemie komunikacyjnym organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2004.
23. Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2007.
24. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
25. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
26. Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, "Marketing i Rynek", Nr 5/2005.
27. Milic-Czerniak R., *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowanie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2005.
28. Mruk H., Pilarczyk B., *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
29. Newhouse I. S., *Mystery Shopping made Simple*, The McGraw Hill Company, United States of America.
30. Rutkowski P., *Kulisy Mystery Shopping*, "Marketing w Praktyce", Nr 4/2007.
31. Rygalska K., *Rozmawiaj, słuchaj, pytaj*, "Marketing w Praktyce", Nr 3/2009.
32. Sawicki J., *Tożsamość przedsiębiorstwa w kontekście marketingu*, "Marketing i Rynek", Nr 10/2008.
33. Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
34. Sitko W. (red.), *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym*, Lubelskie Centrum Marketingu Sp. z o.o., Lublin 2006.
35. Stucker C., *The Mystery Shopper Manual*, Special Interests Publishing, Sugar Land, Texas 2005.
36. Sułkowski Ł., *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, Nr 3/2005.



37. Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2008.
38. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem, podręcznik dla teoretyków poradnik dla praktyków*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2005.
39. Wódkowski A., *Mystery Shopping – odsłanianie firmy*, "Marketing w Praktyce", Nr/2006.
40. Wódkowski A., *Tajemniczy Klient, zadowolony klient*, "Marketing w Praktyce", Nr 5/2009.
41. Zarebska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2009.
42. Zarebska A., *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, "Organizacja i Zarządzanie", Nr 4/2008 Gliwice.
43. Zarebska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008.

#### **Badania i raporty:**

44. Materiały z wykładu na *International ISAGA Summer School In Gaming & Simulation*, Kraków 2005.
45. Międzynarodowy Kodeks Badań Rynku i Badań Społecznych ICC/ESOMAR.
46. Polskie Standardy jakości realizacji badań rynku i opinii społecznej w terenie, *Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów*, ze zmianami z dnia 26.02.2010.
47. Raport z badania Mystery Shopping w High Road Brasserie, *Mystery Diner Result*, Londyn 29.06.2009.

#### **Netografia:**

48. *Agent przy sklepowej ladzie*, [W] „Marketing przy Kawie” [online], Nr 22.07.2009, [dostęp: 25.11.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=22579>
49. Genow M., *Sklepowi szpiedzy*, OnetBiznes, [online], Nr 25.07.2011, [dostęp: 25.07.2011]. Dostępne World Wide Web: <http://biznes.onet.pl/sklepowi-szpiedzy,18572,4802590,3,news-detal>
50. Kobus P., *Droga od tożsamości do wizerunku firmy Marka Twojej firmy*, [W] „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” [online], Nr 30/05/2006, [dostęp: 25.05.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://e-rachunkowosc.pl/artykul.php?view=512>

51. *Polskie i zagraniczne markety drogeryjne – ranking w kategorii obsługi klienta*, „Marketing przy Kawie” [online], Nr 12.10.2010., [dostęp: 14.04.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=1094>
52. *Ranking polskich i zagranicznych sklepów z bielizną*, [W] „Marketing przy Kawie” [online], Nr 22.02.2011., [dostęp: 12.04.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=1169>
53. Strona firmowa High Road House, [online], [dostęp 28.05.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://house.highroadhouse.co.uk>
54. *Tajemniczy klient wybiera dostawcę Internetu*, [W] „Marketing przy Kawie”, [online], International Service Check Nr 07.07.2009, [dostęp: 19.07.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=911>
55. *Tożsamość przedsiębiorstwa*, [online], [dostęp: 23.09.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.nobleddesign.pl/corporate-identity/tozsamosc-przedsiębiorstwa.html>
56. *Wyobraźnia jest wszystkim*, [online], [dostęp: 23.09.2011]. Dostępny World Wide Web: <http://www.nobleddesign.pl/corporate-identity/tozsamosc-przedsiębiorstwa.html>