

Forbes

7 zł (w tym 7% VAT) 10/2005 PAŹDZIERNIK



POGROMCY TP SA

◀ **JACEK KAWALEC**
MACIEJ GRABSKI ▶

**Jak założyciele Wirtualnej Polski wywalczyli
220 mln złotych od Telekomunikacji**

ISSN 1733 7291 indeks 364 339
1.0
9 771733 729506



Piotr Cebulski i Tomasz Hoffmann (po prawej) badają zachowania sprzedawców przede wszystkim dla dużych sieci handlowych, jak Vision Express czy Camaieu. Biznes rozwija się, w tym roku podwoją przychody do 2 mln zł

Handel w oku kamery

Firmy chcą wiedzieć wszystko o pracownikach. Hoffmann Consulting oferuje badania z użyciem iście szpiegowskiego sprzętu. Interes idzie świetnie

Karolina Sobczak

Kamera niewiele większa od główki zapalki z perspektywy guzika męskiej koszuli omiata spore pomieszczenie w warszawskiej Galerii Mokotów. Mikrofon ukryty w klapie marynarki rejestruje każde słowo nieświadomych niczego pracowników. W tym czasie w Poznaniu specjaliści gotowi przeanalizować najcichszy dźwięk i gest niecierpliwie czekają na cyfrowe mikrofilmy. Brzmi to jak sensacyjna fabuła, a to codzienność pracowników niwielkiej poznańskiej firmy Hoffmann Consulting. To specyficzna firma szkoleniowa, która przyucza pracowników sklepów i firm telemarketingowych, wykorzystując technologiczne gadzety. Kamery monitorujące sklepy, podsłuchy w biurowych telefonach, mikrofony ukryte w ubraniach osób udających klientów – to tylko niektóre narzędzia od pięciu lat używane przez Tomasa Hoffmanna i Piotra Cebulskiego.

Poznaniacy dość późno weszli na rynek, na którym działały już duże firmy szkoleniowe, jak Door, czy badawcze typu ARC Rynek i Opinia. Żeby się wybić, musieli znaleźć niszę. Postawili na technologiczne gadzety i na badania ze szkoleniami.

Dziś pracuje dla nich kilkunastu byłych menedżerów, m.in. z Deloitte, Ernst & Young czy produkującego długopisy koncernu BIC. Praktycy biznesu prowadzą szkolenia m.in. na bazie nakręconych przez „tajemniczych klientów” filmów i nagranych rozmów.

Choć usługi Hoffmanna do tanich nie należą – dzień szkolenia kosztuje około 6 tys. zł, a pełny pakiet, razem z filmowaniem sprzedawców, wizytą „tajemniczego klienta”, nagraniem rozmów i zaprezentowaniem filmu pracownikom to koszt 20 tys. zł za sklep – chętnych nie brakuje. Hoffmann ma już kilkudziesięciu klientów, m.in.: Maks Sport, Decathlon, Vision Express i Camaieu.

– Badania metodą „tajemniczego klienta” są popularne od kilku lat. Coraz więcej firm orientuje się, że choć wydają miliony dolarów na reklamę, to ich sprzedawcy skutecznie zniechęcają klientów już w samym sklepie – mówi Jan Pelletiere, prezes kalifornijskiej firmy Jancyn, jednej z największych na rynku usług „tajemniczego klienta”. W Stanach Zjednoczonych, skąd pochodzi pomysł na taką weryfikację pracy sprzedawców, jego wartość w rok zwiększyła się z 400 do 600 mln dolarów. Z kolei według danych Mystery Shopping Providers Associations światowy rynek usług „tajemniczego klienta” wart jest już 1,5 mld dolarów.

– U nas także takich projektów jest coraz więcej. Są istotnym elementem marketingowych budżetów – mówi Łukasz Mazurkiewicz, prezes ARC Rynek i Opinia.

Największe polskie firmy badawcze i szkoleniowe mają przychody przekraczające 10 mln złotych. Hoffmannowi specjalizującemu się w badaniach sklepów i szkoleniu sprzedawców w pierwszym roku (2000 r.) udało się uzyskać zaledwie kilkaset tysięcy złotych. Przychody za 2004 r. dobiły do miliona, w tym roku mają się podwoić. Prawie 40 proc. obrotu zapewnia monitoring sklepów i wizyty „tajemniczego klienta”, resztę – szkolenia, od których zresztą wspólnicy zaczęli.

Wtedy Hoffmann, dyrektor sprzedaży w polskim oddziale francuskiego koncernu BIC, postanowił przejść na swoje.

- Postawiłem na szkolenia. Na tym znałem się najlepiej, a poza tym ta branża nie wymagała dużych inwestycji - wyjaśnia. Słusznie spodziewał się, że zaprocentują kontakty nawiązane jeszcze w BIC-u oraz w Izbie Producentów Branży Biurowo-Szkolnej, której był prezesem. I rzeczywiście, jako pierwszy zwrócił się do niego Maciej Szymański, dyrektor generalny kosmetycznej sieci Sephora, który parę lat wcześniej był szefem pracującego w BIC-u Hoffmanna.

We Francji ruszały wówczas szkolenia ze sprzedaży i polski oddział dostał polecenie wytypowania firmy, która zrobi identyczne kursy u nas. Hoffmann nadał się do tego doskonale. Miał doświadczenie w sprzedaży, pracował już w dużym koncernie, a co najważniejsze - znał francuski. Pojechał więc do Paryża, gdzie przez kilka tygodni pod okiem prowadzącego badania renomowanego Instytutu Chetochine poznawał techniki oceny poziomu obsługi klientów.

- Od razu trafiłem pod skrzydła Georges'a Chetochine'a, guru tej branży - mówi Hoffmann. We flagowym sklepie na paryskich Polach Elizejskich zobaczył po

PRAWO I UCZCIWOŚĆ

Zanim w sklepach pojawią się uzbrojeni w kamery i mikrofony pracownicy Hoffmann Consulting, ich właściciele muszą o wizycie poinformować pracowników. O tym, że przyjdzie „tajemniczy klient”, sprzedawcy dowiadują się z tygodniowym wyprzedzeniem. Z kolei przeznaczona dla klientów informacja o monitoringu musi pojawić się przed wejściem w dniu zainstalowania kamer.

raz pierwszy, na czym polega „tajemniczy klient”, potem obejrzał film nagrany w sklepie i uczestniczył w szkoleniach dla sprzedawców. W polskich salonach musiał już tylko zastosować metody, których nauczył go Chetochine.

Pierwszy, zawarty na dziesięć lat kontrakt podpisany przez Hoffmanna (do którego w tym czasie dołączył wspólnik Piotr Cebulski, dotychczas współwłaściciel małej agencji marketingowej) pozwolił poznańskiej firmie ruszyć na przód. Wspólnicy mieli już nie tylko prestiżowego klienta, ale też know-how renomowanej francuskiej firmy.

- Udało nam się wynegocjować korzystny kontrakt na wykorzystanie ich metod. Teraz Francuzom oddajemy 20 proc. z każdego zlecenia, ale dopiero po jego wykonaniu - tłumaczy Cebulski. Wiele działających w Polsce firm również bazuje na wiedzy zachodnich specjalistów (np. brytyjskiego Blancharda czy niemieckiego Vossa). Muszą jednak wносить stałe opłaty licencyjne bez względu na to, co wykorzystują.

Skuszony zapleczem w postaci Instytutu Chetochine'a i technologicznymi możliwościami w roku 2003 współpracę z Hoffmannem nawiązał Vision Express. W tym samym roku poznańska spółka zdobyła kontrakt od kolejnej francuskiej firmy: odzieżowej Camaieu.

- Szukając dobrej firmy szkoleniowej, zadzwoniłem do kolegów z Sephory i Vision Express. Po ich rekomendacji zdecydowałem się na Hoffmanna - przyznaje Sebastian Jedrej, dyrektor Camaieu Polska. Choć każdy klient Hoffmanna ma indywidualny program badawczo-szkoleniowy, Cebulski i Hoffmann zwykle stosują ten sam sprawdzony schemat. I tak zanim pierwszy raz odwiedzą sklepy, spotykają się z kadrą zarządzającą.

– Musimy poznać ich strategię, dowiedzieć się, jaki jest cel badania i szkolenia – mówi Hoffmann. Po przygotowaniach, które trwają nawet kilka miesięcy, technicy Hoffmanna odwierają wybrane sklepy. Żeby wszystko odbywało się zgodnie z prawem, pracownicy muszą wiedzieć o badaniach z wyprzedzeniem.

– W przymierzalniach i przy kasach nie ma podglądu, a ludzie przyzwyczajeni do kamer śledzących ich kroki w centrach handlowych w ogóle nie reagują na dodatkowe urządzenia – przekonuje Cebulski. Z kolei na materiałach nagranych w sklepie i używanych do szkolenia twarze klientów są zasłaniane. Co innego pracownicy.

– Niezadowoleni są ci sprzedawcy, którzy nie czują się pewnie. Ale generalnie rozumiemy, że takie badanie, choć nie jest przyjemne, ma sens – mówi anonimowo sprzedawca ze sklepu sportowego Maks Sport w warszawskim centrum handlowym Arkadia. Po odbywających się od zeszłego roku badaniach w salonach sportowych nikt pracy nie stracił, a po szkoleniu i wspólnym obejrzeniu zmontowanego godzinnego filmu udało się wyeliminować podstawowe błędy. Takie jak na przykład uparte zadawanie pytania „w czym mogę pomóc?”. Nagabywany w ten sposób klient najczęściej odpowiada „dziękuję, w niczym” i za wszelką cenę unika kolejnych kontaktów ze sprzedawcą.

– A wystarczyłoby polecić na przykład zapoznanie się z najnowszą kolekcją, by powstał temat do rozmowy – przekonuje Hoffmann.

W sieci Camaieiu, gdzie Hoffmann zamontował kilkanaście kamer, szybko wyszło na jaw, że zajęte rozmową ekspedientki nie zwracają uwagi na wchodzących do sklepu. Kiedy już uda się wzbudzić ich zainteresowanie, pomagają – ale do momentu, gdy klientki znikną w przymierzalni. Nie mogąc doпросić się o przyniesienie innego rozmiaru, wiele osób zrezygnowało z zakupów.

– Wystarczyły dwa dni szkoleń, by liczone przez nas stosunek osób wchodzących do kupujących wzrósł o 20 procent – zaznacza Jedrej.

INSPEKTOR GADŻET

Na kamery, mikrofony i komputery tylko w zeszłym roku Hoffmann wydał prawie 100 tys. zł, a to dopiero początek inwestycji. Są niezbędne, aby – zgodnie z założeniami właścicieli – technologiczne nowości wyróżniały niedużą poznańską firmę na rynku.



Miniaturowa kamera może być zamontowana w guziku, kłapie marynarki czy uchwycie plecaka. Z jej pomocą „tajemniczy klienci” sprawdzają, jak sobie radzi obsługa badanych sklepów

Urządzenie do rejestrowania rozmów telefonicznych służy do weryfikacji pracowników firm zajmujących się sprzedażą bezpośrednią



Duża kamera obrotowa może przez kilkanaście godzin rejestrować wszystko, co dzieje się w kilkusetmetrowym pomieszczeniu. Obraz przesyła do urządzeń ukrytych na zapleczu



W jednej z firm sprzedawcy dzwoniли do siebie zamiast do klientów

Najwięcej klientów Hoffmanna to właściciele sklepów sieciowych, ale biznesmenów interesuje też branża biurowo-szkolna, w której wcześniej pracował Hoffmann.

– To element naszej strategii zabezpieczenia się przed trwającym nawet pięć miesięcy martwym sezonem szkoleniowym w branży detalicznej – mówi Hoffmann. W wakacje, przed świętami oraz podczas styczniowych wyprzedaży zamierzają zamówienia na monitorowanie sklepów i szkolenia sprzedawców. Tak jest

w wszystkich sieciach handlowych. Wtedy Cebulski i Hoffmann zapewniają sobie kontrakty z klientami pracującymi w systemie telesprzedaży. Pojedyncze zlecenie to koszt rzędu 4,5 tys. złotych. W tym wypadku kamery są zbędne. Telemarketerzy sprawdzani są za pomocą opracowanych przez techników Hoffmanna urządzeń

nagrywających rozmowy. W ten sposób można sprawdzić liczbę odebranych i nieodebranych połączeń, czas trwania, a co najważniejsze treść rozmów.

– Wyniki są zdumiewające – przekonuje Cebulski. W jednej z firm sprzedających materiały biurowe, choć wszystkie linie były non stop zajęte, okazało się, że pracownicy zamiast rozmawiać z klientami, godzinami dyskutują z pracownikami innych działów.

– Nagrywanie rozmów czy filmowanie sprzedawców jest dla nas bardziej wiarygodne niż ankiety, które „tajemniczy klienci” sporządzają z pamięci, po wyjściu ze sklepu – mówi Ewa Dyc z Vision Express.

Żeby odróżnić się od konkurencyjnych firm, które dysponują głównie dyktafonem i ankietą ze skalą ocen, Hoffmann i Cebulski musieli sporo zainwestować w sprzęt. Cebulski, pasjonat nowych technologii, wynajduje go na międzynarodowych targach, a sprowadza ze Stanów, Niemiec i Korei. Kompletnie urządzenie rejestrujące to, co dzieje się w sklepie, z oprogramowaniem kosztuje ok. 8–9 tys. złotych. Jedną kamerę można wydatkować rzędu 700 złotych. Może być zamontowana w guziku, oprawce okularów, krawacie.

– Elektroniczne gadżety mają nas wyróżniać na rynku, ale paradoksalnie to z nimi mieliśmy najwięcej kłopotów – mówi Cebulski. Kiedy już udawało się znaleźć odpowiedni zmminiaturyzowany mikrofon, okazywało się, że zasilacz działa tak krótko, że pracownicy muszą ciągle przerywać badania i podłączać urządzenia do prądu. Z kolei działające długo mikrofony były tak duże, że nie dawało się ich upchnąć nawet w pokaźnej torbie.

Po kilku miesiącach prób i błędów Hoffmann i Cebulski ściągają taki sam sprzęt, jaki wykorzystują firmy detektywistyczne i policja. Tylko w 2004 r. na kilkanaście kamer, komputery i mikrofony wydali prawie 100 tys. złotych.

– A to dopiero początek, bo cały czas jesteśmy na etapie rozkręcania biznesu – mówi Cebulski. Kolejnym krokiem szefów Hoffmanna będzie wyjście za granicę.

Dla Sephory, Cottonfielda i Camaieiu robili już badania w czeskiej Pradze. Teraz starają się o kolejne kontrakty m.in. na Ukrainie. Chcą pracować dla tych klientów, których obsługują w Polsce. Liczą, że – choć nadal są małą firmą – ich oryginalne i nowatorskie patenty pozwolą przebić się także za granicą.