

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

COMMERCIEËLE ONDERZOEKSPRAKTIJKEN

Mystery Shopping als onderzoeksmethodiek in het domein van het toegepast onderzoek

*Jacqueline Smith & Karlijn Uijtewaal**

Principe en plaatsbepaling

Mystery Shopping is een onderzoeksmethode die primair is gericht op het beoordelen van de dienstverlening van bedrijven en instellingen. Vaak gaat het daarbij ook om het vaststellen of de dienst wordt verleend in de vorm en op de wijze waarop de medewerkers zijn geïnstrueerd. Dat wil zeggen: geven de medewerkers vorm en uitvoering aan de dienst volgens interne afspraken en voorafgaande training?

Een definiërend kenmerk van deze methode is dat de onderzoeker de beoordelingen uitvoert op de plaats of de locatie waar de dienst tot stand komt en wordt geleverd, en dat de personen die zijn betrokken bij de levering van de dienst geen weet hebben van het feit dat de ontvanger van de dienst niet de gebruikelijke afnemer is, maar een onderzoeker. De onderzoeker voert zijn werkzaamheden uit voor een onderzoeksbureau dat is gespecialiseerd in dit type onderzoek. Het onderzoeksbureau voert de opdracht uit voor een betalende opdrachtgever.

De unieke kracht van deze onderzoeksbenadering ligt in het feit dat de dienstverlening, die niet tastbaar is en tot stand komt op een bepaald moment, in een bepaalde setting, daar en dan ook daadwerkelijk wordt beoordeeld. Deze beoordeling vindt dus plaats in de natuurlijke setting van de dienstverlening. Dit betekent dat de externe validiteit van het onderzoek kan worden geoptimaliseerd, en dit leidt in het algemeen tot het feitelijk realiseren van een hoge externe validiteit.

Toepassingen

Mystery Shopping vindt plaats bij bedrijven en instellingen die veel belang hechten aan de wijze waarop (verkoop)medewerkers hun taken uitvoeren in de ogen van de afnemers (klanten). Dit type onderzoek wordt daarom ook wel 'gastgerichtheids-onderzoeken' genoemd. Het gaat daarbij niet om rationele verkoopprocessen en de formele stappen die daarbij horen. Belangrijk is juist de wijze waarop de medewerkers zich gedragen in de professionele setting, en de wijze waarop de klant of afnemer wordt behandeld. Hoe is de bejegening? Handelt men proactief, en met

* Jacqueline Smith is financieel directeur van Mystery Review te Hilversum.

E-mail: jacqueline.smith@mystery-review.nl.

Karlijn Uijtewaal is operationeel directeur van Mystery Review te Hilversum.

E-mail: Karlijn.ujtewaal@mystery-review.nl.

kennis van zaken? Hoe gaat men om met wensen die de klant uit, ook al zijn die atypisch? Hoe dragen de medewerkers bij tot een positieve klantbeleving die leidt tot klanttevredenheid, en die noopt tot herhalingsaankopen? Hoe de 'customer service experience' te maximaliseren? Het gaat hier, samengevat, om borging (controleren) en beleving (klantgerichtheid en klantbeleving).

Opdrachtgevers zijn onder meer te vinden in retail, zorg, automotive, hospitality, algemene dienstverlening en non-profitorganisaties.

Werkwijze

Het onderzoeksproces begint met een of meer briefinggesprekken tussen het onderzoeksbureau en de opdrachtgever. Tijdens deze gesprekken komt naar voren welke aspecten van de dienstverlening ruimte bieden voor verbetering, of voor welke aspecten van de dienstverlening er (meer) zekerheid moet komen of deze wel volgens de afgesproken procedures en kwaliteitseisen worden geleverd. Dit is het managementprobleem. De probleemanalyse, met onder meer de onderzoeksvragen, wordt hierop gebaseerd.

De opzet van de steekproef houdt verband met de structuur van het bedrijf of de instelling. Zo kan men voor onderzoek bij een ziekenhuis met twintig poliklinieken besluiten deze alle in het onderzoek te betrekken. De analyse wordt dan uitgevoerd per polikliniek. Vaak wordt hierin een bepaalde tijdsperiode betrokken. Men besluit bijvoorbeeld minimaal zes patiënten – op basis van hun observaties – een vragenlijst te laten invullen in een tijdsbestek van twee weken. In automotive-onderzoek kan men besluiten om twaalf maanden lang één Mystery Shopper per maand in te zetten. Maar het is ook mogelijk om binnen een maand dertig Mystery Shoppers hun observaties te laten verrichten. Selectiecriteria komen meestal van de opdrachtgever. Te denken valt hier aan karakteristieken als geslacht en leeftijd. Vaak komt het totale aantal waarnemingen voor een onderzoek uit op twintig, veertig, en soms wel vijftig observaties.

Op basis van de onderzoeksvragen ontwerpt het onderzoeksbureau een script waarin op gedetailleerde wijze is opgenomen welke taken de observator in welke volgorde moet uitvoeren bij zijn bezoek aan het dienstverlenende bedrijf, en welke precieze waarnemingen hij moet uitvoeren tijdens dat proces. Voorbeelden van taken zijn het kopen van een product, het afnemen van een dienst, het stellen van bepaalde vragen, of het tonen van bepaalde soorten gedrag als klant/afnemer. De onderzoeker kan bijvoorbeeld een hotelkamer huren en midden in de nacht vragen om een dokter. Daarbij stelt hij vast of hij wordt geholpen om een dokter te vinden, en hoe snel en effectief dit proces verloopt. Een ander voorbeeld: de onderzoeker dineert in een restaurant en stelt specifieke vragen over het wijnaanbod. Of hij vraagt of bepaalde producten op de menukaart vervangen of aangepast kunnen worden. Naast het gebruik van een script vult de persoon die in deze situatie de dienst daadwerkelijk afneemt, een vragenlijst in. Een dergelijke vragenlijst bevat zowel open als gesloten vragen. Telkens gaat het hierbij om de bejegening, de vak-kennis en de oplossingsgerichtheid van de medewerkers. In aanvulling hierop kun-

nen ook observaties worden gedaan inzake de omgeving waarin de dienstverlening plaatsvindt. Zo kan worden geobserveerd of deze omgeving schoon en veilig is.

Direct na afloop van het bezoek vult de observator hiertoe een lijst in waarin de waarnemingen en beoordelingen gestructureerd worden verwerkt, alsmede de onderbouwing van deze waarnemingen/beoordelingen. Data kunnen dus zowel een open als een gesloten karakter hebben.

Deze gegevens worden vervolgens door het onderzoeksbureau verwerkt en geanalyseerd. De uitkomsten hebben vaak de vorm van tabellarische overzichten, en de resultaten worden SMART gemaakt.

Ten slotte vindt een rapportage plaats aan de opdrachtgever. Vaak bevat deze rapportage vergelijkingsuitkomsten met betrekking tot eerdere prestaties van hetzelfde bedrijf, of vergelijkbare bedrijven uit dezelfde branche ('benchmarking'). Zo nodig wordt hiertoe eerst een nulmeting uitgevoerd. Ook kunnen vergelijkingen op basis van bepaalde criteria worden aangeboden, of vindt er een zogenoemde 'gap analysis' plaats, waarbij de feitelijke met de ideale situatie wordt vergeleken. En uiteraard worden er aanbevelingen gegeven die ofwel leiden tot het bestendigen van een hoge kwaliteit van dienstverlening, ofwel tot het verbeteren van (aspecten van) de dienstverlening van de opdrachtgever. Zaken die goed gaan worden apart genoemd. Deze kunnen door de opdrachtgever worden doorgeleid naar de desbetreffende personeelsleden, in de vorm van complimenten.

Kortere onderzoeken hebben een doorlooptijd van twee dagen tot een week; langere onderzoeken kunnen wel een jaar duren.

Een voorbeeld van een auditeursonderzoek (controle op dienstverlening)

Doelstelling opdrachtgever

Een bakker-branchorganisatie biedt haar leden een belevingsonderzoek aan om te ervaren of men aan de hoge kwaliteitseisen voldoet.

De opdracht

- Bij aankomst bekijkt u de directe omgeving en de buitenzijde van de bakkerswinkel.
- U kijkt naar de inrichting van de etalage.
- U loopt de winkel binnen en bekijkt nauwkeurig het assortiment en de manier waarop dit gepresenteerd wordt.
- U let op eventuele promoties/aanbiedingen en om klanten te prikkelen staat er vaak een proefplankje.
- U koopt in ieder geval een van de producten waar u naar vraagt, u mag dit aanvullen met andere producten als u dit wenst.
- Vergeet niet de bon mee te nemen!

Scenario

Scenario 1, vrijdag: U bent op zoek naar een donker brood met 100% volkorenmeel, maar waar geen bloem (hier wordt normaliter witbrood van gemaakt) met gebrande mout in zit. Daarnaast bent u op zoek naar iets lekkers voor bij de koffie.

U laat vallen dat dit voor de visite van vanavond is. Wacht af of de medewerk(st)er spontaan suggesties doet voor iets lekkers.

Scenario 2, zaterdag: U bent op zoek naar een brood voor iemand met tarwegluten-intolerantie. U vraagt door om zeker te weten dat het 100% tarwevrij is. Daarnaast vraagt u of de bakker lekkere speltproducten verkoopt, waarbij u in de vragenlijst vermeldt wat de medewerk(st)er aanbiedt en hoe.

Meerdere observatoren worden ingezet om het onderzoek uit te voeren.

Methodologie en kwaliteitseisen

De kwaliteitseisen volgen in eerste instantie de algemene eisen voor empirisch onderzoek. Het gaat hierbij in de eerste plaats om het identificeren van het managementprobleem. Dat wil zeggen: het probleem van het bedrijf of de instelling. Welke aspecten van de dienstverlening bieden ruimte voor verbetering? Over welke van de uitvoeringsaspecten bestaan twijfels wat betreft de te realiseren kwaliteit? Is observatieonderzoek hier geëigend?

Vervolgens dient het onderzoeksbureau een probleemanalyse uit te voeren, waarbij onder meer het onderzoeksdoel wordt vastgesteld en welke aspecten van de dienstverlening een specifieke beoordeling behoeven. In aanvulling hierop kan een conceptueel model worden ontwikkeld dat de mogelijke oorzaken van het al dan niet goed realiseren van de dienst weergeeft.

Op basis hiervan wordt een script ontwikkeld, waarin alle relevante aspecten van het proces van dienstverlening zijn opgenomen. Het script bevat ook acties van de onderzoeker die veroorzaken dat specifieke aspecten kunnen worden beoordeeld. Bijvoorbeeld het uiten van speciale wensen over een product, waardoor het standaardproduct niet langer voldoet. Het gaat dan om de wijze waarop de medewerkers reageren. Zoals eerder gezegd wordt ook een vragenlijst opgesteld die wordt ingevuld door de afnemer van de dienst zelf. We noemden in dit verband bijvoorbeeld de bezoeker van een polikliniek.

De groep van onderzoekers dient sociale intelligentie te bezitten, voldoende relevante kennis en ervaring te hebben, en toegewijd te zijn ten aanzien van de uit te voeren taken.

De analyse is in eerste instantie beschrijvend en richt zich op de beoordelingen in relatie tot andere, vergelijkbare beoordelingen. Hiermee ontstaat een interpretatiekader voor wat betreft de betekenis van de gevonden uitkomsten. Aanvullend kan een verklarende analyse plaatsvinden, waarbij oorzaken worden gevonden die leiden tot optimale of suboptimale uitkomsten.

De rapportage presenteert de uitkomsten en de conclusies van het onderzoek. Daarnaast gaat het om de kwaliteit van de aanbevelingen. Zijn deze to the point, uitvoerbaar op korte termijn, en effectief?

Ten slotte geldt in het toegepaste onderzoek met een betalende opdrachtgever, dat het contact tussen het onderzoeksbureau en de opdrachtgever structureel intensief moet zijn en blijven. Hierdoor houdt de opdrachtgever vertrouwen voor wat betreft de kennis en ervaring van het onderzoeksbureau, het onderzoek, en de aanbevelingen.

Ethische issues

Het feit dat de werkwijze behelst dat medewerkers worden beoordeeld zonder dat zij daarvan op dat moment op de hoogte zijn, roept ethische vragen op. Is het moreel te verantwoorden dat dit gebeurt? Welke toepassingsvormen van Mystery Shopping roepen welke ethische vragen op?

Er zijn een aantal gradaties te onderkennen in deze toepassingsvormen:

- Het personeel is volledig onwetend over het onderzoek.
- Het personeel is te kennen gegeven dat het onderzoek in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een maand) wordt uitgevoerd, maar weet niet exact wanneer.
 - Het personeel weet wel of niet wat exact wordt beoordeeld.
- Het doel van het onderzoek is:
 - om maatregelen te nemen jegens niet-functionerende personeelsleden;
 - om goed functionerende personeelsleden in een of andere vorm te belonen.
- Het onderzoeksbureau heeft zich wel of niet aangesloten bij de ethische standaarden van Esomar, ISO of MSPA ('mystery shopping association'), en houdt zich daar ook aan.

Het werkveld van Mystery Shopping laat twee perspectieven zien. Daar stellen wij een derde perspectief tegenover.

In het *eerste perspectief* kan men de opvatting huldigen dat het ongevraagd beoordelen van de werkuitvoering van personeelsleden zonder dat men hiervan tevoren op de hoogte is gebracht een kwalijke zaak is omdat een vorm van privacy wordt geschonden.

In het *tweede perspectief* kan het te beoordelen bedrijf of de instelling de opvatting hebben dat controle en feedback van professionals een integraal onderdeel is van het professionele functioneren (vergelijk artsen in een ziekenhuis of chef-koks in een restaurant die te maken hebben met Michelinsterren). Deze opvatting kan al dan niet ook gedragen worden door de medewerkers zelf. Heeft men deze opvatting dan is het perspectief dat dit type onderzoek nodig en wenselijk is. Het onderzoek en de feedback bevorderen immers het professioneel functioneren.

Zoals gezegd stellen wij hier een *derde perspectief* tegenover. Onderzoeken van deze soort hebben als instrumenteel doel om draagvlak te creëren bij de onderzochte medewerkers. Immers alleen dan kunnen zij professioneel groeien, waarbij gewenste gedragsveranderingen tot stand komen en de beoogde effecten worden gerealiseerd. Dit impliceert transparantie naar de onderzochte medewerkers toe en het op symbolische wijze 'belonen' van medewerkers die het gewenste professionele gedrag vertonen (denk aan complimenten en het geven van erkenning aan gewenst gedrag).

De toekomst van Mystery Shopping

Twee ontwikkelingen verdienen hier aandacht.

In de eerste plaats is er een maatschappelijke ontwikkeling waarbij de beleving van de eigen privacy als individu en als medewerker in mindere mate een issue lijkt te

zijn. Mede onder invloed van de sociale media lijkt er een beeld te ontstaan waarbij mensen allerlei – soms persoonlijke – informatie uitwisselen in teksten, foto's en videobeelden. Men definieert en ervaart zichzelf als een onderdeel van een grotere sociale eenheid. Een dergelijke ontwikkeling zou ertoe leiden dat de acceptatie van dit type onderzoek wordt vergroot.

Men zou nu kunnen denken dat in dergelijke gevallen personeelsleden er ook toe komen om hun professionele functioneren te ervaren als iets dat (semi-)openbaar kan of mag zijn. Onze ervaring is dat dit niet het geval is. Elk personeelslid ervaart een zekere intimiteit in de interactie met klanten, en men hecht zeer aan de vertrouwelijkheid en de geborgenheid van gesprek en handelen. Een onderzoek zoals hier geschetst tast de persoonlijke levenssfeer van de betrokkenen aan en doorbreekt daarmee deze intimiteit. Daarmee is het niet acceptabel.

Een tweede ontwikkeling betreft de vergroting van de technologische mogelijkheden om waarnemingen te doen binnen het kader van een onderzoek. Waar ooit observaties ter plekke door een onderzoeker moesten worden gedaan en de observaties op papieren lijsten werden vastgelegd, komen er nu steeds meer mogelijkheden om deze uit te voeren door foto's en videofilmpljes met behulp van de smartphone. De videofilmpljes bevatten uiteraard geluid, en hiermee kan bijvoorbeeld de *tone of voice* van de medewerkers worden beoordeeld. Ook camerabeelden, afkomstig van camera's die zowel buiten als binnen een winkel of instelling zijn opgesteld, kunnen observaties opleveren die in het kader van een onderzoek worden geanalyseerd.

Het bovenstaande noopt tot bezinning. Wij denken dat hulpmiddelen zoals camera-beelden averechts werken. Voor de onderzochte medewerkers vormen ze namelijk een bedreiging, en ze kunnen in extremo de grondslag voor ontslag vormen. De opnames zijn onuitwisbaar. En belangrijk: in onze optiek hebben beeld en geluid in deze context geen toegevoegde methodologische of inhoudelijke waarde.

Ten slotte enige opmerkingen over het gebruik van de smartphone. Hier liggen de zaken genuanceerder voor wat betreft de mogelijke inbreuk op de persoonlijke levenssfeer. Smartphones kunnen worden gebruikt om vragen te stellen via een app, en de resultaten worden, via snelle verwerking en automatisering, meteen beschikbaar. Het onderzoek kan daarmee sneller worden uitgevoerd, en de resultaten kunnen meteen worden doorgegeven en besproken met de opdrachtgever.

Een dergelijke werkwijze tast onze uitgangspunten wat betreft het uitvoeren van Mystery-onderzoek niet aan. Deze uitgangspunten zijn, kort samengevat:

- Onderzoeken moeten altijd transparant zijn voor de betrokken medewerkers. Daarmee ontstaat draagvlak voor mogelijk gewenste gedragsaanpassingen.
- Onderzoek moet altijd door mensen worden uitgevoerd, en niet primair via machinerieën. Alleen menselijke onderzoekers hebben inlevingsvermogen en ervaring. Alleen zij kunnen de juiste inschattingen maken en hun observaties daadwerkelijk interpreteren.