

Lęki odkrywania

tekst: Julia Izmałkova

Na jednej z prezentacji usłyszałam:
 „Zrobiliśmy takie porządne badania
 i nic. Sprzedaż nawet nie drgnęła”.
 Samo zrozumienie zjawisk
 czy potencjalnych klientów niewiele
 daje – jest tylko fascynującą opowieścią.
 Konieczne jest działanie!

Foto ©: Corbis/www.fotochannels.com

Badanie wewnątrz firmy to najtańszy oraz najszybszy sposób na pozyskanie wiedzy na jej temat, na temat klientów, pracowników, organizacji, marki, produktów...

Zanim jednak zaczniemy robić badanie, należy jasno postawić sobie cele i odpowiedzieć na pytania: Po co jest mi ono potrzebne? Jak chcę i mogę wykorzystać jego wyniki? Czy mam możliwości, aby cokolwiek zmienić? A także: czy ja

oraz moja firma naprawdę chcemy coś zmienić? Czy chcemy mieć wskazówki przydatne do potencjalnych transformacji, a może tylko chcemy się dowiedzieć, jak wygląda obecna sytuacja? Czy ważniejsze są odpowiedzi na pytania: „co i jak”, czy: „dlaczego i co dalej”?

W zależności od odpowiedzi na te pytania dobieramy techniki badawcze – im bardziej nasze cele są opisowe, tym mniej zaawansowanej techniki potrzebujemy.

Ankieta pracownicza

Jest najprostszą, najszybszą oraz najczęściej wykorzystywaną metodą. Może być zbudowana bardzo prosto lub w wersji wyrafinowanej – zwłaszcza, jeżeli przygotowana zostaje przez zewnętrzną firmę, która później wykorzystuje otrzymane dane do szkoleń. Jej wielkie ograniczenie to brak możliwości skonfrontowania deklaracji z rzeczywistością i fakt, że dostajemy tylko takie odpowiedzi, na które

zadaliśmy pytania (i nic poza tym). Nie ma również możliwości sprawdzenia hipotez powstałych po analizie tych danych.

Należy zwrócić uwagę na anonimowość – od tego zależy, jak rzetelnie ankieta będzie wypełniana. Sam fakt, że zapewnimy pracowników o anonimowości, nie wystarczy – proces logowania do systemu w celu wypełnienia ankiety w firmie, w której panuje atmosfera braku zaufania, może być tylko kolejnym dowodem na manipulację.

Warto też przeznaczyć specjalny czas na wypełnienie ankiety. Zrobiona na kolanie, w przerwie między różnymi zadaniami w pracy, stanie się obciążeniem, a nie możliwością wypowiedzenia się.

Mystery shopping

Jeżeli chodzi o mystery shopping – niezwykle dużo zależy od tego, jak badanie to jest przygotowane i przez kogo robione. Badania chałupnicze typu „zrobimy to sami” bardzo rzadko przynoszą jakiegokolwiek rezultaty, a wręcz mogą zaszkodzić, jeżeli dostarczą nieprawdziwych danych, po których zostaną podjęte ważne dla firmy decyzje.

Z kolei wywiad prowadzony nieumiejętnie i nieodpowiedzialnie skutkuje tym, że pracownicy rozpoznają mystery shopperów. Jak? Bo są oni wzorcowymi klientami. Wiedzą, gdzie położyć torebkę, wiedzą, jak się nazywają produkty (a ilu z was wie, jak brzmi pełna nazwa waszego konta bankowego?), dopytują się o rzeczy, które mają znaczenie dla firmy, ale nie dla klienta (np. czy można dokupić do karty X ubezpieczenie), proszą o zapisanie rzeczy, o które zazwyczaj klienci nie proszą, wypytują o szczegóły przewidziane w procedurach szkoleniowych itd.

Jeszcze gorzej wygląda sprawa w mniejszych miejscowościach – tam po prostu pojawiają się czasem te same osoby (niekiedy pracownicy nawet się z nimi zaprzyjaźniają – „bo to taka miła starsza pani”).

Oczywiście można takiego mystery shoppera reklamować – tylko jaki pracownik to zgłosi, jeżeli od tego zależy jego premia?! Zgłaszają kierownicy (bardzo rzadko) albo robi się to w sytuacji, kiedy mystery shopper został rozpoznany dopiero w połowie wizyty i istnieje podejrzenie, że ta pierwsza połowa spotkania nie poszła zbyt dobrze.

Mystery shopping jest dużo bardziej złożonym badaniem niż niektórzy sądzą, i na każdym z etapów jego przeprowadzania coś może pójść nie tak – dlatego tak ważne jest przygotowanie do niego i prowadzenie przez odpowiednio wyszkolonych ludzi.

Antropologia pracy

Ta metoda wymaga szerszego omówienia. Mimo że jest najtańszym sposobem dotarcia do różnorodnej informacji, nie jest metodą powszechnie znaną i wykorzystywaną. To badanie 360-stopniowe – czyli patrzymy na organizację ze wszystkich możliwych perspektyw i łączymy potem poszczególne części w jeden obraz. Badanie polega na tym, że przez 3-8 dni pracujemy w firmie ze wszystkimi: przedstawicielami handlowymi, sprzedawcami, doradcami klientów, dyrektorami oddziałów itp. Robimy to, co oni – jeździmy z nimi wszędzie, rozmawiamy z klientami. Dzięki temu dostajemy nie tylko obraz tego, co i jak robią pracownicy, ale też jak są odbierani, jak wygląda skuteczność poszczególnych działań. Rozmawiamy ze współpracownikami, szefami, przełożonymi, no i mamy możliwość obserwowania relacji z klientami, a następnie przeprowadzenia rozmowy także z nimi.

To badanie jest najlepsze wtedy, kiedy wachlarz pytań jest bardzo szeroki: zaczynając od tego, dlaczego pracownicy nie wykonują poleceń i jak rozumieją strukturę organizacyjną, poprzez to, gdzie funkcjonują zaburzenia komunikacyjne, aż po kwestie zwiększenia sprzedaży i efek-

tywności pracy. Ważne, żeby zrobić takie badania, kiedy problematyka jest złożona, w okresie wielkich organizacyjnych transformacji, po to, by nie tylko sprawdzić, co się dzieje, ale też, jakie panują postawy w firmie, filozofia myślenia i jaki jest stosunek badanych do firmy.

Ze względu na to, że przeprowadzanie badań etnograficznych związane jest ze wzmożonym zainteresowaniem tym, co się w firmie dzieje, często bywa interpretowane jako chęć zmiany czegoś na lepsze, jako okazanie prawdziwego zainteresowania tym, co dzieje się „na dole”. Ważne, jak wykorzystamy tę energię.

Zaniechanie jest grzechem

Jedno z naszych cyklicznych badań w pewnej organizacji zostało przerwane w połowie, ponieważ prezes stwierdził, że „badanie jest złe, bo wyniki są złe”. W czasie, kiedy miał nastąpić kolejny cykl, badacze zaczęli otrzymywać telefony od pracowników z pytaniami, co się dzieje i dlaczego ich nie ma. Wycofanie się z badań zostało zinterpretowane jako kolejny przejaw ignorowania głosu i praw pracowników. Badania te uświadomiły pracownikom, że w firmie dzieje się złe, a ich przerwanie dało do zrozumienia, że w najbliższym czasie nic się nie zmieni.

Z kolei jeden z naszych klientów robi takie badanie cyklicznie – co pół roku – w różnych działach, w różnych częściach Polski. Już po pierwszym etapie oddziały same zaczęły zgłaszać ochotę do wzięcia udziału w projekcie i nie było żadnego problemu z umówieniem się z przedstawicielami handlowymi na 3-dniowe badanie.

Po pierwszym etapie firma wysłała wszystkim pracownikom krótkie informacje na temat wyników oraz tego, w jaki sposób ma zamiar się do nich ustosunkować. Następnie utworzona została grupa zajmująca się wprowadzaniem niezbędnych zmian i ciekawych pomysłów pracowników. O wszystkich poczynaniach ►►

► pracownicy byli informowani i dzięki temu nabrali wiary, że to ma sens – że firma naprawdę jest zainteresowana zmianami, a więc także zdaniem podwładnych, poprawą ich sytuacji. Znacząco zwiększyła się motywacja, zmniejszyła się fluktuacja, a przy kolejnych badaniach pracownicy sami upewniali się, czy badacz wszystko zrozumiał i wszystko zapisał: „Pisz wszystko, jutro sprawdzę, czy wszystko na pewno zapisałaś. Bo jak ty to przekażesz, jest szansa, że coś się ruszy”.

Badacz był dla nich pewnego rodzaju pośrednikiem, mediatorem, któremu ufał zarówno zarząd, jak i pracownicy. Kiedy badania są w taki sposób prowadzone, firma staje się jednym organizmem, jedną siłą – nie ma już „góry” i „dołu”, jest tylko jeden cel realizowany bardziej lub mniej skutecznie. Coraz częściej pojawia się słowo „MY” zamiast podziału na „my” i „oni”. Swoisty efekt uboczny takich badań – oprócz gigantycznej ilości wiedzy – następuje poprawa morale i motywacji do pracy. Ale w sytuacji, gdy organizacja nie jest gotowa do zmian lub chce tylko w sposób pozorny pokazać, że troszczy się o swoich ludzi, lepiej zastosować mniej angażującą metodologię – taniej i szybciej jest zrobić ankiety.

Etnografia nie stworzy planu sprzedaży – po badaniu możemy powiedzieć co, gdzie i w jaki sposób może zwiększyć rentowność, ale samo badanie jeszcze nie podniesie sprzedaży. Powyższe stwierdzenie wydaje się oczywiste, jednak praktyka pokazuje, że nie wszyscy mają tę świadomość.

Kreatywna praca wspólna i powszechna

Dział marketingu jednej ze znanych amerykańskich firm kosmetycznych stworzył ciekawy koncept nowej linii kosmetyków egzotycznych. Odbłyło się wiele badań produktowych, segmentacyjnych itd. Istniał koncept, brakowało tylko samego

produktu, opakowania i oczywiście... komunikacji. Kreatywna część zespołu, po zapoznaniu się ze wszystkimi wynikami badań i założeniami marketingowymi stwierdziła, że rozumie, ale „nie czuje” konceptu. Dlatego dział marketingu postanowił zamiast kolejnego badania zastosować inne podejście – przygotował „wyprawę antropologiczną”. Zespół składający się z jednego antropologa, szefów działu produkcji, designu, kreacji i komunikacji wybrał się na 5-dniową wycieczkę na małą wyspę w tropikach, skąd pochodziła roślina będąca esencją konceptu linii kosmetycznej. Kontakt z ludźmi, obserwowanie tego, jak hodują rośliny, jak przygotowują je do tworzenia kosmetyków, w jaki sposób kobiety używają już przetworzonej rośliny do pielęgnacji skóry dostarczyły odpowiednio dużo materiału dla każdego z działów. Po tej wyprawie wszyscy pracownicy firmy odbyli szkolenie z metod obserwacji, by mogli wykorzystywać tę umiejętność podczas przyszłych, nawet prywatnych wypraw. Dział innowacji analizował potem dostarczane dane i co roku wiele pomysłów pracowników wprowadzano w życie. Dla firmy korzyści polegały nie tylko na tym, że w łatwy i tani sposób pozyskiwali informacje, ale też zyskali niezwykłą lojalność i zaangażowanie pracowników, którzy poczuli, iż ich idee i praca mają znaczenie.

Wielką zaletą takiego podejścia jest stały dopływ danych bez ponoszenia dużych kosztów. Ważne jednak, żeby te dane były analizowane i wprowadzane. Inaczej efekt, jeżeli chodzi o motywację, stanie się dokładnie odwrotny – pracownicy poczują się oszukani i wykorzystywani.

Etnografia angażująca

Jedna z niedużych marek alkoholowych w Stanach Zjednoczonych przygotowała nowy produkt skierowany do Latynosów. Jako że nadchodziły święta, nie było

ani czasu, ani pieniędzy. Dlatego firma etnograficzna przeprowadziła szkolenie z metod obserwacji dla latynoskiej części zespołu. Pracownicy ci na imprezie dla swoich przyjaciół wystawili na stół nowy trunek. Poproszono ich o zrobienie zdjęć i nagrań, co było w tym kontekście zupełnie naturalne! Następnie, po przekazaniu danych (w postaci nagrań filmowych, wywiadów z „badaczami”) agencja badawcza przeanalizowała je. Imprezy z Latynosami pokazały, że opakowanie „a la Banderas” jest zbyt dosłowne i brakuje mu magii oraz romantyzmu – wartości niezwykle istotnych dla tej grupy. Dodatkowo zaobserwowano, że proporcje mieszania alkoholu były zupełnie inne niż zaproponowane przez producenta – dzięki temu można było uniknąć sytuacji, kiedy zrobiony według właściwych proporcji drink, a pośrednio produkt zostałby odrzucony na zawsze.

Etnografia bardzo silnie angażuje pracowników, a także często uruchamia myślenie refleksyjne na temat własnej pracy. Dzięki temu możemy w ten sposób uzyskać znacznie więcej danych niż w jakimkolwiek innym badaniu, ale... etnografia sama z siebie nie rozwiąże problemów w firmie. Może je ukazać, może wskazać rozwiązania, niemniej jednak bez podjęcia odgórnych decyzji pozostanie wyłącznie opisem. Jest to metoda badawcza dla tych, którzy naprawdę chcą coś zmienić. ■

.....
 Julia Izmałkova, założycielka Izmałkova Consulting – pierwszej w Polsce firmy specjalizującej się w badaniach etnograficznych dla marketingu i biznesu.
 julia@izmaalkova.com