

УДК 65.012.12

UDC 65.012.12

**ИЗМЕРЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ НА
РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ ПЛАСТИКОВЫХ
ОКОН**

**MEASURING OF COMPANY'S
COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE
LOCAL MARKET OF PLASTIC WINDOWS**

Ермоленко Дарья Владимировна
к.э.н.

Ermolenko Darya Vladimirovna
Cand. Econ. Sci.

Куприй Марина Ивановна
студентка

Koupriy Marina Ivanovna
student

*Кубанский Государственный Университет,
Краснодар, Россия*

Kuban State University, Krasnodar, Russia

В статье дан обзор результатов анализа качества обслуживания клиентов на региональном рынке пластиковых окон, как конкурентного преимущества фирмы. Рассматривается методика «таинственный покупатель». Разработана система шкалирования качества обслуживания

The results of the service quality measurement on the local market of plastic windows are reviewed in this paper. The quality of service is considered as competitive advantage. Mystery shopping method is reviewed. The system of service quality assessment has been developed

Ключевые слова: КАЧЕСТВО
ОБСЛУЖИВАНИЯ, КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО, ТАИНСТВЕННЫЙ
ПОКУПАТЕЛЬ, ПОРЯДКОВАЯ СИСТЕМА
ШКАЛИРОВАНИЯ

Keywords: QUALITY OF SERVICE,
COMPETITIVE ADVANTAGE, MYSTERY
SHOPPING, ASSESSMENT SCALE

Сегодня, в условиях жесткой рыночной конкуренции, решающим фактором для долгосрочного процветания компании становятся умение находить эффективные политики в условиях высокой интенсивности конкуренции, приводящие к формированию конкурентных преимуществ. К числу таких конкурентных преимуществ в условиях рынка продавцов, в частности, рассматриваются прочные доверительные отношения с клиентами. Однако с каждым днем взаимоотношения с потребителем становятся все разнообразнее и сложнее. Он уже не просто покупатель, готовый приобрести что-нибудь новое или необходимое, а эксперт на рынке потребления. Придя в магазин, потребители хотят видеть что-то уникальное, то, что отличает эту фирму от других. Поэтому для привлечения клиента в условиях постоянного роста числа компаний, занимающихся производством и установкой окон, участники оконного

рынка вынуждены формировать все новые и новые конкурентные преимущества.

Однако в настоящее время фирмам все сложнее и сложнее удержать имеющиеся конкурентные преимущества и формировать новые. Качество или ценность товара, его цена, сервис в процессе его эксплуатации уже не являются условиями удовлетворения все возрастающих потребностей покупателя и, как следствие, повышение объема продаж.

Сейчас для многих бизнесов значимым конкурентным преимуществом является качественное обслуживание клиентов, которое является новым стандартом, по которому клиенты судят о качестве продукта. Данное утверждение логично вытекает из четырехуровневой модели товара[1]. Как отмечается в журнале *Electrical Contractor*: «В нашем ориентированном на сервис обществе качество обслуживания стало гораздо более важным фактором успеха компании, чем качество ее продукта. И те компании, которые идут по пути совершенствования своего сервиса, получают несомненное конкурентное преимущество над теми, кто в этом отстает» [2].

Действительно, мы живем во времена, когда зачастую единственное различие между продуктами и услугами, которое способен увидеть клиент, - это различие в качестве обслуживания. Но именно это различие создает у клиента позитивный настрой и расположенность к компании, ее продуктам или услугам.

Исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится не только эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем различные мероприятия маркетинговых коммуникаций или даже ценообразование, но и важнейшим конкурентным преимуществом, определяющим в конечном счете интенсивность конкуренции. В компаниях, где разработаны эффективные стратегии работы с клиентами, это направление

деятельности приносит больше прибыли, чем научные исследования и разработки, внедрение новых продуктов и оборудования, широкий ассортимент, продажа в кредит и любые другие стратегии.

Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента (American Management Association), постоянные клиенты, которые покупают у вас снова и снова, потому что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65% оборота компании [2].

К сожалению, в России не во всех компаниях понимают, что хорошее обслуживание заставит клиента приходить к вам чаще и покупать у вас больше. Одна из главных проблем заключается в том, что менеджеры не желают рассматривать обслуживание клиентов как маркетинговую стратегию. Многие склонны считать его чем-то вроде послепродажного обслуживания, относящегося к совершенной сделке, а не к будущим продажам. Поэтому данная работа направлена на выявление того, насколько российские компании (а в частности краснодарские компании по продажам пластиковых окон) уделяют внимание качеству обслуживания клиентов.

Существует несколько способов оценки качества сервиса. Например, традиционные инспекции и рейды. Правда, у них есть существенный недостаток: о проверках нередко становится известно заранее. Другой метод – опрос клиентов и покупателей. Но и здесь есть свои минусы: опросы требуют больше времени и средств, к тому же полученная информация не всегда полная. Покупатели могут чего-то не заметить или просто не знать, как их должны были обслужить, а значит, имело ли место нарушение стандартов.

Наиболее простым и эффективным способом конкурентной разведки можно считать метод «Таинственный покупатель» (mystery shopping) — общение с конкурентами «под легендой» потенциального клиента [3].

Mystery Shopping - один из методов маркетинговых исследований, который используется человечеством на протяжении многих веков. Вот, например, какие советы содержатся в древнеиндийском трактате «Артхашастра, или Наука политики»: «Если возникает подозрение, что кто-нибудь имеет тайные, незаконные источники существования, к нему следует подослать шпиона... Главный сборщик податей должен посылать в различные местности шпионов под видом известных аскетов, монахов, странников, странствующих певцов, фокусников, врачей, сумасшедших, немых, глухих, глупцов, слепых, торговцев, мастеров, жонглеров и т.д.[4].

Новая жизнь этого инструмента управления качеством началась в 1970-х годах в США, когда при выведении на рынок новых товаров для проверки работы розничных сетей стали применяться услуги специально обученных мнимых покупателей. Тогда же за процедурой закрепилось название Mystery Shopping. На территории России исследование получило широкое распространение в последние 2-3 года.

Сегодня Mystery Shopping - развитая индустрия с широкой клиентской базой, в которой заняты сотни тысяч человек. Их заработок варьируется от нескольких десятков до нескольких сотен долларов в месяц. В США действуют около 500 соответствующих агентств, годовой оборот которых составляет \$500-700 млн. Кроме того, существует Международная ассоциация поставщиков услуг Mystery Shopping (MSPA). Она ведет активную работу по развитию данного метода и, в частности, разработала кодекс этических и профессиональных стандартов.

Основными заказчиками программ Mystery Shopping выступают компании на рынке услуг, а именно: розничные сети; банки, обладающие сетью отделений; ресторанные сети; сети АЗС; гостиницы; автосалоны; авиакомпании; кинотеатры; парки развлечений; частные клиники; риэлтерские фирмы и др [5].

Чтобы разработать программу Mystery Shopping, компания должна для начала определить ее цели. От них будут зависеть количество и частота посещений «таинственных покупателей», акценты в анкетах.

Затем нужно разработать критерии оценки работы продавцов. Необходимо, например, определить, какое обслуживание будет считаться удовлетворительным, а какое хорошим или отличным. Недостаточно просто указать в оценочном бланке: «Хороший внешний вид», важно прописать конкретные факторы - наличие униформы, ее чистота и т. п. Каждому критерию в соответствии с его значимостью присваивается определенный вес.

Когда цели определены, и критерии оценки сформулированы, разрабатывается детальная анкета [6].

Создание анкеты – это сложный и трудоемкий процесс, т.к. от качества созданной анкеты зависит, какую информацию получит заказчик исследования в итоге, и как следствие – какие шаги будут предприняты по его окончании.

Эксперты советуют доверить создание анкеты таинственного покупателя профессионалам, т.к. они обладают большим опытом, знают об особенностях построения информации и подводных камнях этого процесса.

При анализе работы менеджеров регионального рынка пластиковых окон использовались следующие переменные (критерии):

- наличие менеджера, который представляет самого себя и фирму;
- наличие менеджера, который интересуется именем клиента;
- использование менеджером сложных и непонятных слов;
- наличие у менеджера отчетливой понятной речи;
- дружелюбие менеджеров;
- наличие менеджера, который перебивает и быстро говорит;
- быстрое предоставление расчетов;

- отвлеченность менеджера;
- наличие шума на фоне разговора;
- наличие менеджера, который плохо отзывается о конкурентах;
- наличие компетентного менеджера;
- наличие менеджера, который готов подбирать различные варианты, исходя из требований клиента;
- наличие менеджера, который навязывает товар;
- наличие менеджера, который мотивирует клиента по покупке в их фирме;
- наличие менеджера, который озвучивает цену заказа с разъяснениями;
- наличие менеджера, который интересуется контактным телефоном и в дальнейшем перезванивает[7].

В анкету также были включены чек - листы, в которых отмечено, какие марки и их ключевые свойства упоминали продавцы, а так же цена изделия.

Информация для заполнения анкет собиралась путем проведения измерений. Под измерением понимается определение количественной меры того или иного критерия на основе выбранной шкалы.

С точки зрения теории измерений любую шкалу можно принять за своеобразную математическую модель, отражающую объективные связи изучаемого объекта. Однако на сегодняшний день не существует универсальной удобной классификации шкал для изучения всех свойств и явлений. Как показано на рисунке 1, современная теория измерений различает шкалы наименований, порядка, интервалов, отношений, которые выбираются в зависимости от потребностей [8].

Шкала наименований обладает только характеристикой описания; она ставит в соответствие описываемым объектам только его название, никакие количественные характеристики не используются. Объекты

измерения распадаются на множество взаимоисключающих и исчерпывающих категорий. Шкала наименований устанавливает отношения равенства между объектами, которые объединяются в одну категорию. Каждой категории дается название, численное обозначение которого является элементом шкалы. Очевидно, что измерение на этом уровне всегда возможно. «Да», нет» и «согласен», «несогласен» являются примерами градаций таких шкал.

Таблица 1 – Характеристика шкал различного типа

Тип шкалы	Характеристики шкал			
	Описание	Порядок	Расстояние	Наличие начальной точки
Шкала наименования	*			
Шкала порядка	*	*		
Шкала интервалов	*	*	*	
Шкала отношений	*	*	*	*

Интервальная шкала обладает характеристикой расстояния между отдельными градациями шкалы, измеряемого с помощью определенной единицы измерений, то есть используется количественная информация. На этой шкале уже не бессмысленны разности между отдельными градациями шкалы. В данном случае можно решить, равны они или нет, а если не равны, то какая из двух больше. Шкальные значения признаков можно складывать. Обычно предполагается, что шкала имеет равномерный характер (хотя это предположение требует обоснования).

Шкала отношений является единственной шкалой, имеющей нулевую точку, поэтому можно проводить количественное сравнение полученных результатов. Такое дополнение позволяет вести речь о

соотношении (пропорции) $a: b$ для шкальных значений a и b . Например, респондент может быть в 2,5 раза старше, тратить в три раза больше денег, летать в два раза чаще по сравнению с другим респондентом и т.д [9].

Для учета качества обслуживания наиболее удобной является порядковая шкала. Она позволяет разбивать объекты на классы и упорядочивать их по возрастанию (убыванию) изучаемого признака. Шкала порядка показывает, что те или иные объекты обладают измеряемым свойством в большей или меньшей степени, чем объекты из других классов. Но при этом она не может ответить на вопрос, на сколько (во сколько раз) это свойство выражено сильнее у одного объекта, чем у другого. Для данного исследования была разработана шкала балльных оценок от 0 до 3, где 0 – свойство (критерий) не выражено, 3 – свойство проявляется в большей степени.

Применение порядковых шкал в данном исследовании позволяет сравнивать анкетлируемые фирмы, вести рейтинговую статистику качества обслуживания клиентов, а также выявить наиболее значимые критерии оценки.

После определения типа шкалирования следует решить, сколько «таинственных покупателей» должно ходить по вашим магазинам. Это очень важно: чем больше выборка, тем достовернее результат. Но и затраты выше. И, наконец, для каждого из них придумывается «легенда»: кто он, откуда, как узнал о компании, зачем ему нужен товар и т.д. Более детально прорабатываются с агентами провокационные моменты - например, если они должны попытаться получить скидку за то, что не нужно оформлять документы [6].

Лучше выбирать «легенды», близкие к реальной ситуации. Еще лучше, если «таинственный покупатель» сам нуждается в определенном товаре. В крайнем случае, можно сослаться на то, что покупка делается не для себя, а, например, для жены (косметика) или для мужа (запчасти).

Незнание товара является частью «легенды», если необходимо оценить, как сотрудник будет общаться с клиентом-дилетантом. Высокомерное отношение к клиенту довольно распространено, частенько продавец явно или неявно демонстрирует: сначала разберись, что тебе нужно, а потом приходи.

Следующим этапом реализации Mystery Shopping является подготовка «Таинственных покупателей». Выборка виртуальных покупателей происходит по наиболее важным для Заказчика критериям: возрасту, полу, доходу, семейному положению, образу жизни, наличию определенной собственности, привычкам и другим важным деталям, свойственным настоящим потребителям продукта Заказчика. Виртуальный покупатель должен быть раскрепощенным, внимательным к деталям и иметь соответствующий тестируемой компании социальный статус, т.к. в противном случае опытный продавец сразу вычислит «Ревизора». Инструктаж «таинственных покупателей» представляет собой тренинг, на котором особое внимание уделяется проблемам заказчика: на что в первую очередь необходимо обратить внимание, какие вопросы нужно задать, каких ситуаций необходимо избегать и т.д.

После инструктажа «таинственный покупатель» непосредственно отправляется в точку продаж. Однако следует отметить, что сбор информации может осуществляться и на основе консультации по телефону. Эта форма исследования используется для оценки выполнения стандартов телефонного общения. Как правило, здесь важны информация о скорости приема звонков, правильной последовательности и форме лингвистических сообщений, реакция на вопрос и умение правильно передать клиента специалисту по сформулированной проблеме. Во многих случаях телефонный оператор – это первый представитель фирмы, с которым встречается клиент. От того, насколько правильно произойдет

первый контакт, какое первое впечатление будет сформировано, зависит решение клиента, продолжить дальнейшие отношения с фирмой или нет.

Сразу же после того как «таинственные покупатели» совершили визиты по торговым точкам и сделали контрольные закупки, они должны заполнить анкеты. Это необходимо делать сразу, т.к. многие детали, которые могут показаться незначительными, с течением даже короткого времени забываются [6].

Затем Виртуальный покупатель сдает отчет о проделанной работе и прилагает заполненные анкеты. Устные отчеты лучше проводить в групповом режиме: это повышает мотивацию «агентов» и позволяет обмениваться опытом. Отчитываться желательно сразу после трех-четырех посещений, иначе впечатления могут смазаться. К тому же это позволит руководителю проекта вовремя скорректировать поведение "покупателей". Анкеты же тщательно проверяются менеджером проекта и в случае особой важности субъективных оценок деятельности служб продаж и сервиса, менеджером проводится глубинное интервью с Виртуальным покупателем [6].

Однако после проведения тайных проверок начинается самое интересное. Что делать руководству с многочисленными печатными анкетами? Более того, Mystery Shopping необходимо осуществлять 3-5 раз, чтобы уменьшить погрешность результатов. Это приводит к тому, что на фирме собирается огромное количество бумажных носителей информации, которые очень сложно анализировать. В данной ситуации возникает также проблема сопоставления этих данных с предыдущими исследованиями. Выход из этой печальной истории может быть только один – необходимо в каждой компании, независимо от ее размера, иметь систему централизованного сбора и хранения конкурентной информации.

Это не сложно сделать, располагая современными технологиями. Создание централизованной, главное, постоянно действующей системы

сбора, хранения данных решает все эти проблемы. Такая система позволяет руководству компании контролировать все процессы, своевременно реагировать на свои и неблагоприятные тенденции. Другой важный аспект: существенная экономия средств, необходимых для поиска, обработки и подготовки отчета – в условиях централизации информации эти процессы требуют меньше усилий и времени.

На рисунке 1 представлена анкета в электронном виде, которая разработана на основе установленных критериев с учетом системы их шкалирования. При заполнении данной анкеты агент выбирает из предложенных вариантов наиболее подходящий, по его мнению, ответ. По завершению анкетирования автоматически проставляется общее количество баллов.

Рисунок 1 – Общий вид базы данных анкет

Для последующей обработки полученной информации, все данные автоматически экспортируются в Excel.

В ходе обработки данных было выявлено, что некоторые параметры не влияют на объем продаж фирм, т.к. они отсутствуют или присутствуют практически у всех фирм. К таким параметрам относятся:

- использование менеджером сложных и непонятных слов;
- наличие у менеджера отчетливой понятной речи;
- дружелюбие менеджеров;
- наличие менеджера, который перебивает и быстро говорит;
- отвлеченность менеджера;
- наличие шума на фоне разговора;
- наличие менеджера, который плохо отзывается о конкурентах
- наличие менеджера, который навязывает товар;
- наличие менеджера, который мотивирует клиента по покупке в их фирме;
- наличие менеджера, который интересуется контактными телефонами и в дальнейшем перезванивает.

В связи с тем, что вышеперечисленные параметры не оказывают влияния на общее представление о фирме, то баллы за них не будут учитываться в анализе. Однако следует отметить, что фирмы, которые по данным критериям имеют наименьшие показатели, уже значительно уступают в качестве обслуживания другим фирмам.

В ходе исследования было установлено, что средний балл по всем опрашиваемым фирмам и их филиалам составляет 10-17 баллов. На эту долю приходится 51% всех фирм.

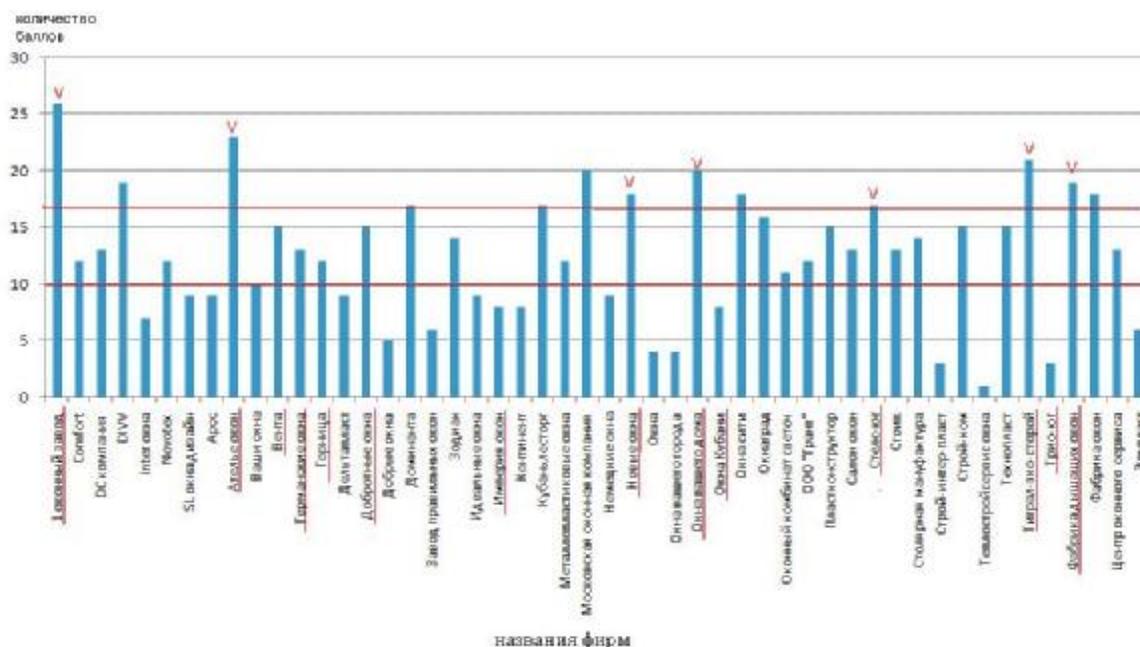


Рисунок 2 – Средний балл оценки работы менеджеров

Следует отметить, что средний балл складывался из наиболее часто встречаемых результатов, а не из понятий о качестве работы менеджеров. Как видно на рисунке 2 не одна из фирм не набрала максимального количества баллов. Максимально приближен результат одного из филиалов фирмы «1 оконный завод», который составляет 28 балла. Средний же балл составляет 36% - 64% от максимально возможного. Это говорит о том, что на сегодняшний день фирмы уделяют не достаточно внимания работе менеджеров и средний уровень подготовки кадров очень низкий. На графике можно заметить, что фирм находящихся выше среднего балла достаточно мало. Их процент составляет 18,5 %, и как видно на рисунке 2 только 7 из 14 фирм-лидеров по объемам продаж попадают в этот диапазон. Остальные 30,5 % анализируемых фирм находятся ниже среднего уровня. Среди фирм с плохими показателями есть и фирмы-лидеры по объемам продаж: «Империя окон», «Окна Кубани» и «Трио-юг». Это свидетельствует о том, что их высокий объем

продаж поддерживается за счет их известности на рынке ПВХ конструкций.

При анализе общего количества баллов, было обращено внимание на то, что в некоторых случаях прибавление баллов за 10 вопрос: «быстрое предоставление расчетов»- существенно меняет картину лидеров. Как видно на рисунке 3 у некоторых фирм доля баллов от этого вопроса очень большая.

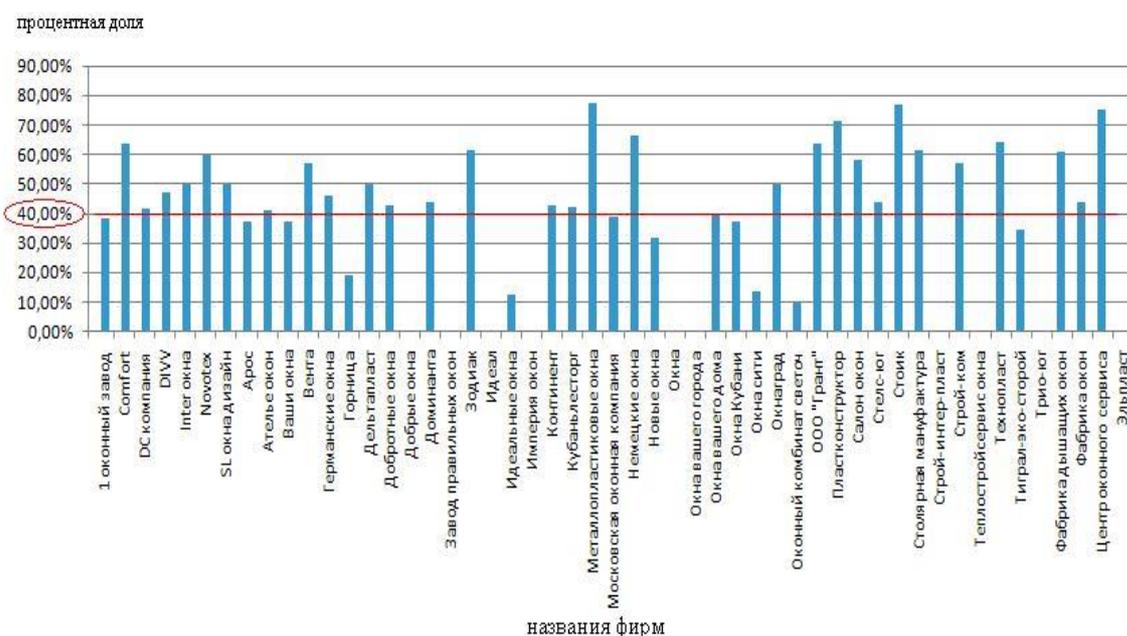


Рисунок 3 – Доля вопроса № 10 в общем количестве баллов

Наиболее оптимальная доля этого вопроса в общем количестве баллов составляет не более 40%. В данный интервал попадает только 37 фирм, что составляет 49% от всех опрашиваемых фирм. Это говорит о том, что больше половины фирм набрали высокое количество баллов за счет быстрого предоставления расчетов. Это по большей степени связано с тем, что у них очень мало клиентов. При большом потоке клиентов очень сложно сразу предоставлять информацию всем клиентам. В связи с этим допустимо возможным временем предоставления расчетов следует считать 30 мин.

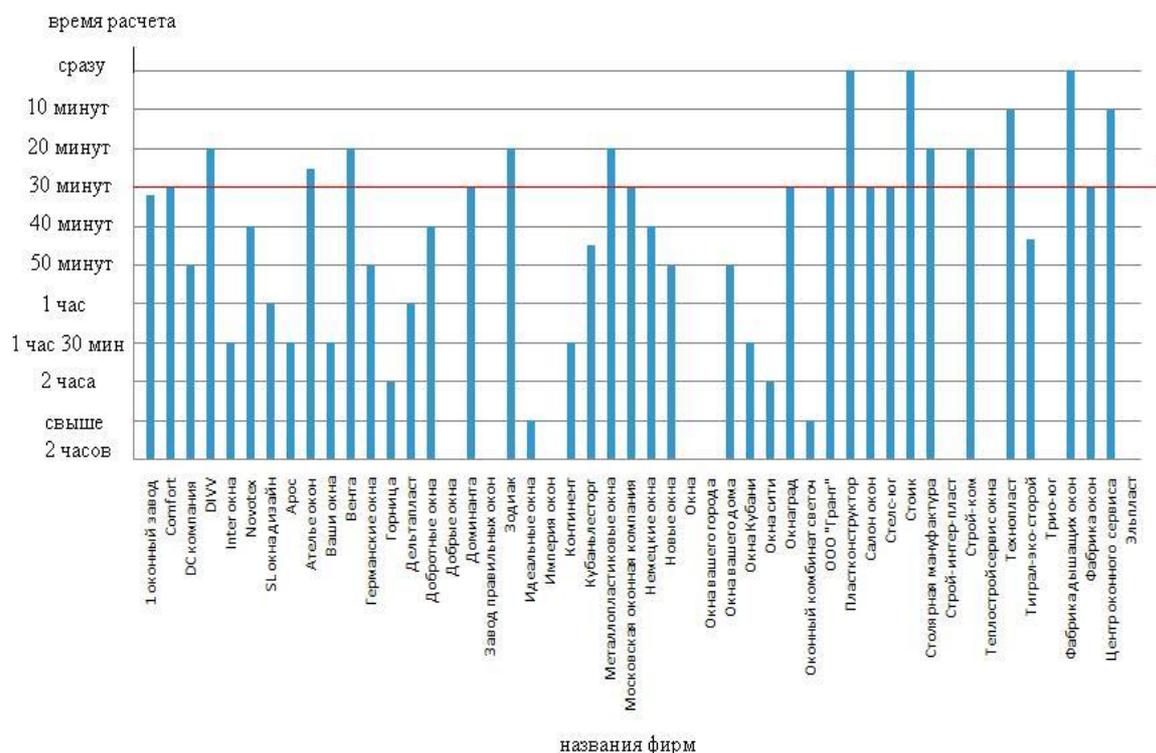


Рисунок 4 – Допустимо возможное время предоставления расчетов

На рисунке 4 видно, что из всех оцениваемых фирм только 35 фирм, что составляет 46%, предоставляют расчеты в допустимое время. Остальные фирмы находятся в диапазоне ниже среднего. Так же есть 13 фирм (17 % от общего количества опрашиваемых фирм), менеджеры которых вовсе не предоставляли расчеты. Среди этих фирм есть и фирмы являющиеся лидерами по объемам продаж: «Империya окон», «Горница», «Трио-юг» и один из филиалов «1 оконного завода».

На следующем шаге анализа работы менеджеров необходимо вычесть из общего количества баллов баллы, присуждаемые за скорость осуществления расчетов. Таким образом, получается, что максимально возможное количество баллов 19.

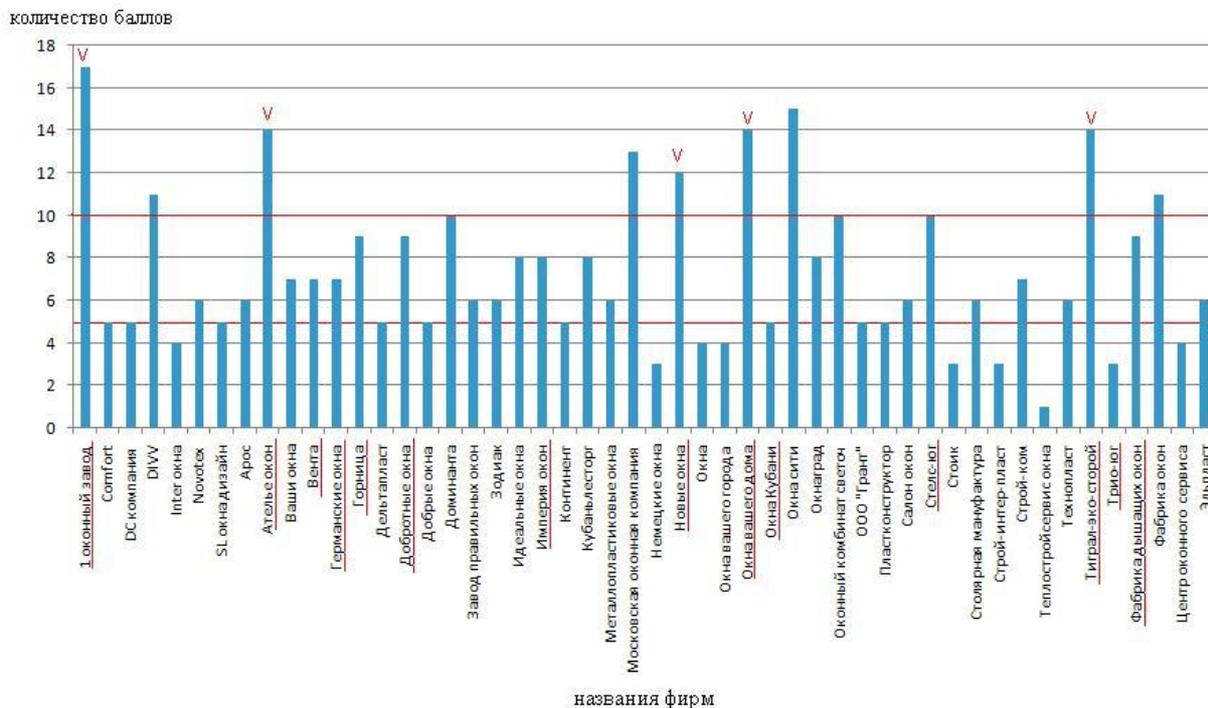


Рисунок 5 – Общее количество баллов оценки работы менеджеров

На рисунке 5 видно, что наибольшее количество фирм находится в диапазоне 5- 10 баллов. Этот диапазон составляет 29% - 58% от максимально возможного количества баллов. В этот отрезок попадает 43 фирмы, что составляет 58%. Ниже среднего уровня находятся 13 фирм (17% от всех фирм). Так же в этот интервал попали фирмы-лидеры по объемам продаж: один филиал фирмы «Горница» и фирма «Трио-юг». Выше среднего балла находится 25 % всех фирм и филиалов. Из них 7 филиалов «Первого оконного завода », по два филиала фирм «Ателье окон» и «Тиграл-эко строй», «Новые окна» и один филиал фирмы «окна вашего дома», которые являются фирмами-лидерами по объемам продаж. Причем следует отметить, что данные фирмы занимают верхние позиции в списке лидеров продаж. Это свидетельствует о том, что качество работы менеджеров может существенно повлиять на покупателя и на его решение приобрести изделие в той или иной фирме.

Однако следует отметить, что анализируемый средний диапазон очень занижен с точки зрения допустимого уровня обслуживания клиентов. Так средний балл должен был бы быть 9-13 баллов, что составляет 53% - 76%. Однако в данном случае на этот диапазон приходилось бы только 25 %. Выше среднего балла было бы только у 9%. Остальные 66% находились бы ниже среднего балла. Все это говорит о том, что в настоящее время качество работы менеджеров очень низкое и требуется проведение обучения персонала.

Особо важно нацелить менеджера на представление себя и фирмы. Как видно на рисунке 6, в настоящее время менеджеры только 21 фирмы, что составляет 42%, представляются сами и представляют фирму.

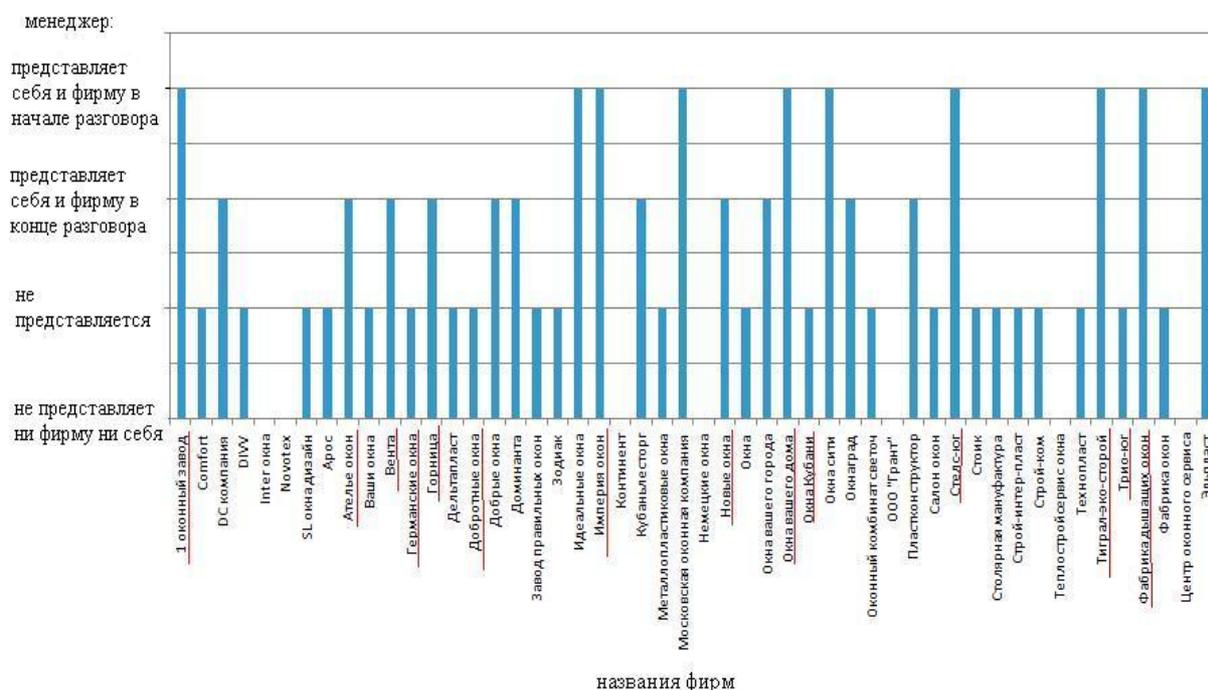


Рисунок 6 – Представление менеджерами себя и фирмы

Из фирм-лидеров данной характеристикой обладают только 10 фирм, причем все они занимают самые высокие позиции в списке лидеров. Это возможно говорит о том, что клиент в данных фирмах чувствует заинтересованность в нем и предпочитает осуществить покупку в одной из этих фирм. Что же касается знакомства с клиентами, то 78% фирм узнают

имя клиента, однако только 8% всех фирм делают это в начале разговора. Остальные интересуются именем клиента, когда берут контактный номер телефона.

Следующей немаловажной характеристикой работы менеджера является предоставление подробной информации. Как показывает рисунок 7, данный параметр присутствует у очень маленького количества фирм.

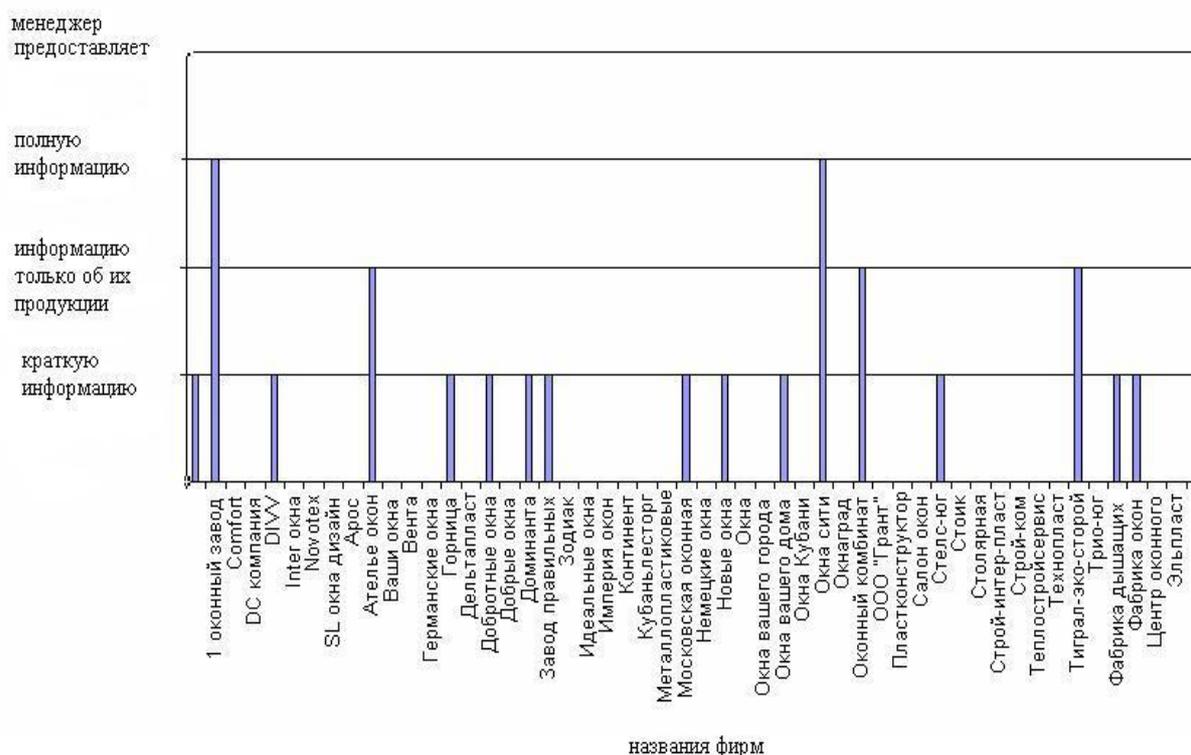


Рисунок 7 – Предоставление необходимой информации

Только 17 фирм (30% всех фирм) предоставляют информацию о изделиях, которые они производят. Из них 9 фирм находятся в списке лидеров по объемам продаж. В остальных фирмах разговор с менеджерами сводится только к озвучиванию параметров необходимого изделия. Это говорит о недостаточной компетенции менеджеров в обсуждаемых вопросах. Таким образом, наличие данного параметра в совокупности со стандартными параметрами хорошей работы менеджера может стать существенным конкурентным преимуществом. Об этом свидетельствуют

фирмы «Первый оконный завод» и «Тигра-эко-строй», которые занимают самые верхние позиции списка лидеров по объемам продаж.

Проанализировав работу менеджеров, можно сказать, что хорошо обученный менеджер залог высокого объема продаж и поэтому затраты связанные с обучением и тестированием менеджеров будут оправданы.

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ бизнеса связаны со способностью менеджмента производить их измерение и оценивать вклад комплекса мероприятий в их рост.

В дальнейшем для моделирования процесса формирования конкурентных преимуществ предполагается использовать нейросети, одним из важных свойств которых является способность работать с качественными, но шкалированными величинами, а также их способность к обучению на примерах.

Использование нейросетей для применения разработанной методики позволяет создать инструмент оценки конкурентных преимуществ фирмы.

Список литературы:

1. Глущенко В.В., Глущенко И.Н. Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Моск. обл.: ТОО АПЦ «Крылья», 1997. -400 с.
2. Джон Шоул. Качественный сервис – ваше секретное оружие // http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28
3. Болтунов О. Бизнес в стиле 007// www.banker.ru
4. Провести и забыть? Как избежать типичных ошибок в Mystery Shopping // [www. Md.-marketing.ru](http://www.Md.-marketing.ru)
5. Исследовательская методология Mystery Shopping// www.retailclub.ru
6. Как делается Mystery Shopping// mysteryshopping.ru
7. Как повысить эффективность бизнеса с помощью технологии Mystery Shopping // mShoppingnew.com
8. Михеев В.И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике. М: Высшая школа, 1987.-200 с.
9. Голубков Е.П. Измерения в маркетинговых исследованиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 6