



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



Vzdělávací program

Zákazník je klíčem k úspěchu

Projekt:

Harmonizace pracovního a rodinného života a podpora aktivního přístupu k uplatnění na trhu práce

Číslo:

CZ.2.17/2.1.00/37057

Klíčová aktivita 5

Evropský sociální fond

Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti

Název kurzu

Klíčem k úspěchu je zákazník

Organizační informace (struktura kurzu)

Kurz je organizován formou přímé výuky.

Rozsah kurzu 2 školicí dny.

Vzdělávací cíle

Cílem vzdělávacího programu je umožnit účastníkům získání profesních kompetencí pro práci v obchodních službách a v oblasti služeb klientům. Zaměření programu směřuje zejména komunikaci, proklientský přístup a práci se zákazníkem v oblasti služeb.



Cílová skupina vzdělávacího programu

Cílovou skupinou jsou rodiče na rodičovské/mateřské dovolené nebo vracející se po rodičovské/mateřské dovolené zpět do práce (do 2 let od ukončení rodičovské/mateřské dovolené) a osoby vracející se po péči o závislého člena rodiny na trh práce, rodiče samoživitelé s dětmi (do 15 let věku dítěte).

Formy a metody výuky doporučené pro realizaci programu:

Vzdělávací program je typickým programem pro přímou výuku. V rámci přímé výuky je vhodné využívat v nezbytně nutné míře metody výkladu s diskusí. Program je založen zejména na interaktivních metodách zaměřených na komplexní orientaci v problematice práce se zákazníkem.



Vzdělávací cíle modulu:

- Znat význam práce s klientem v současném podnikatelském prostředí
- Umět aktivně oslovit klienty
- Osvojit si efektivní komunikační dovednosti v práci s klienty
- Umět zvládat méně příjemné situace v kontaktu s klienty



Požadavky na technické a materiální zabezpečení modulu:

Notebook pro lektora projektor

Flipchart

Fixy

Videokamera, reproduktory

Učební osnovy – popis jednotlivých modulů

Osnova:

Program	Rozsah výuky	Doporučené formy a metody	Doporučené pomůcky
Profesionální přístup	1	Interaktivní výklad	NB, projektor
Kontakt s klientem	2	Interaktivní výklad, práce ve skupinách	NB, projektor
Aktivní oslovování klientů	2	Praktická cvičení, hraní rolí	NB, projektor, kamera
Zvládání námitek	3	Výklad, cvičení	Flipchart
Řešení komunikačně obtížných situací	3	Hraní rolí, práce ve skupinách	Flipchart, videokamera
Prevence a řešení konfliktů	2	Výklad, práce ve skupinách,	Flipchart
Typologie zákazníků	2	Výklad, cvičení	NB, projektor
Kvalita ve sféře služeb	1	Výklad	NB, projektor

Materiály pro účastníky

Profesionální přístup

Máme možnost ovlivnit, jakým směrem se bude ubírat rozhovor s naším klientem?

ČÍM PŘÍJEMNĚJŠÍ JE ROZHOVOR S VÁMI, TÍM TĚŽŠÍ JE PRO VAŠEHO KOMUNIKAČNÍHO PARTNERA PŘESTAT SE OVLÁDAT.

Kdo je váš zákazník a jaké jsou jeho potřeby a očekávání?

- Vždy očekává **pochopení a přijetí** jeho názoru
- Chce vyřešit svou situaci a **zbavit se problému**
- Vždy být **středem našeho zájmu**
- Chce být **důležitý**
- Získat **respekt a uznání**
- Má „**svou**“ **pravdu**, své problémy, své nepříjemné zkušenosti, předsudky či odlišný pohled na věc...
- Jednat jinak neumí, je to jeho styl

**V komunikaci s námi MUSÍ mít pocit, že je pro nás
V DANÉM OKAMŽIKU TOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ OSOBOU!**

Pohled a zásady jednání profesionála:

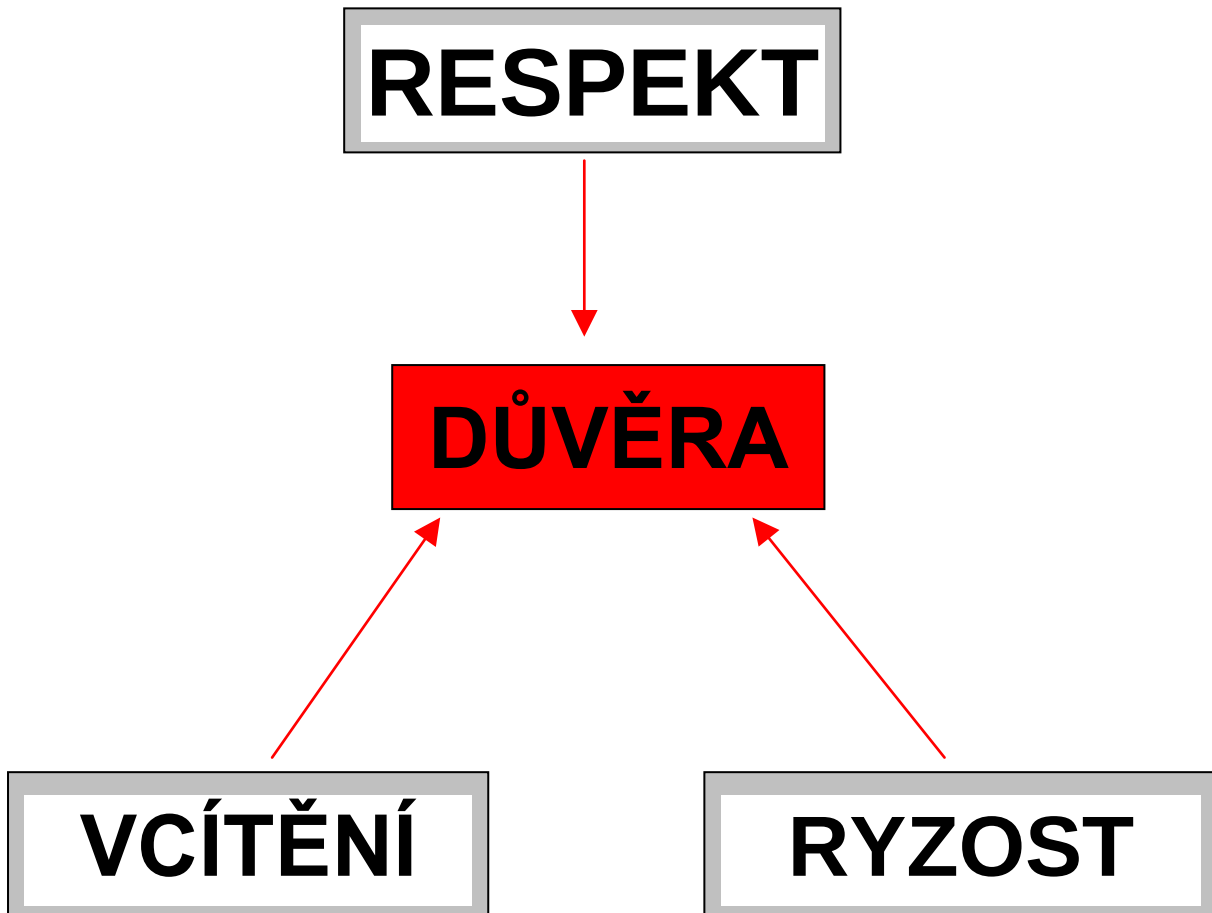
- Komunikace s ním mě zdokonaluje (znalosti, dovednosti)
- Jsem příjemný a vstřícný i když je ZÁKAZNÍK rozzloben
- Jsem vždy dobře informovaný
- **Nikdy se s ním nepřu, respektuji "jeho pravdu"**
- Reprezentuji firmu, kterou hodnotí podle úrovně a kvality jednání se mnou
- **Nebudu si brát osobně jeho výroky**
- Zachovám si zdvořilé a slušné vystupování za všech okolností
- Nedělám nereálné sliby
- Vím, že **špatnou zkušenost předá okamžitě**, dobrou málokdy
- **Nepodlehnu familiárnímu přístupu klienta, nevím-li, kdo přesně se mnou hovoří**

Mám jasno v tom, co je cílem mého hovoru s klientem?

- 1
- 2
- 3

„A JEN TYTO CÍLE BUDU SLEDOVAT!“

Model sociální efektivnosti – PŘÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM



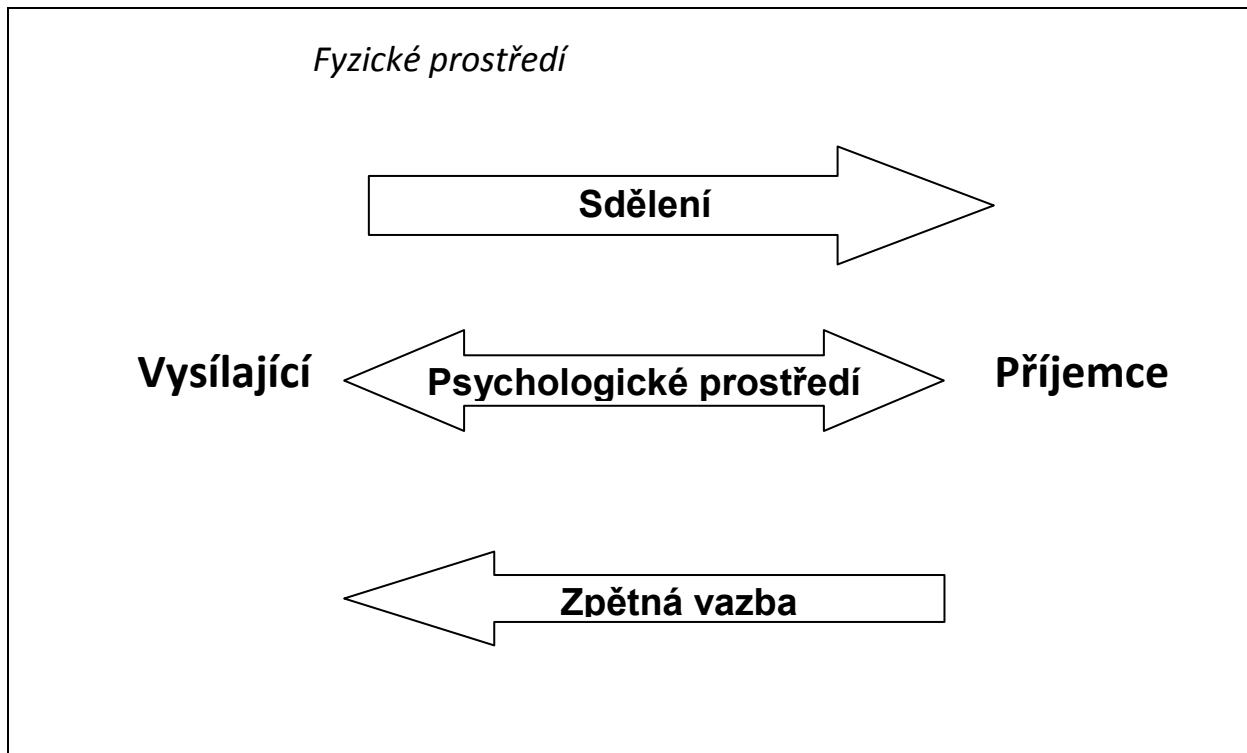
Rogersovský přístup

Carl R. Rogers

- Odmítá neosobní interpretaci
- Zaměření na klienta
- Ve vztahu s klientem 3 důležité vlastnosti
 - **RESPEKT** – bezpodmínečné přijetí
 - **VCÍTĚNÍ** – vidím jak vám je
 - **OPRAVDOVOST** – na nic si nehraji

Co všechno ovlivňuje náš způsob komunikace?

Schéma komunikačního procesu:



Prvky komunikačního procesu

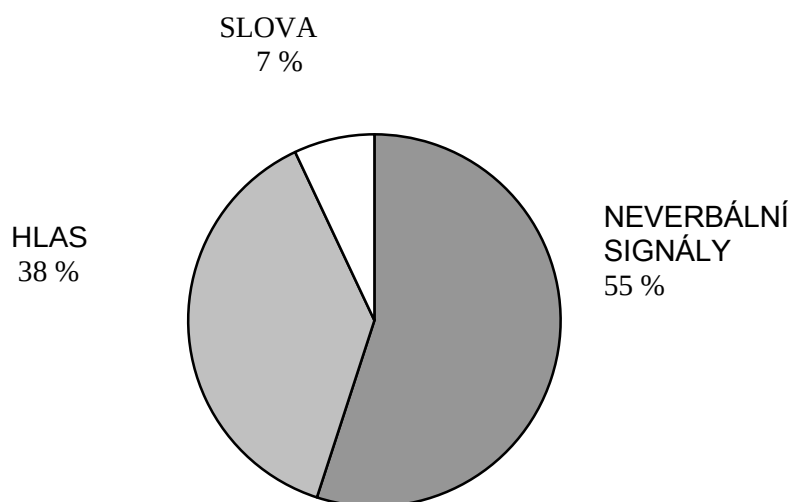
- Ten, kdo zprávu podává
- Způsob jakým ji podává
- Ten kdo zprávu přijímá a jak
- Zpětná vazba
- Vnější prostředí
- Psychologické prostředí

Kontakt s klientem

Udělejte dobrý první dojem

- 1. HODNOCENÍ VAŠÍ OSOBY, TÍM I SPOLEČNOSTI ZAČÍNÁ VE CHVÍLI, KDY VÁS ZÁKAZNÍK SPATŘÍ, NEBO KDYŽ ZVEDNETE TELEFON**
- 2. PRVNÍ DOJEM PŮSOBÍ NEJSILNĚJI**
- 3. PRVNÍ DOJEM MŮŽEŠ UDĚLAT JEN JEDNOU**

Podíl prvků, které se podílejí na vytvoření 1. dojmu při osobním setkání:



70 % Vašeho sdělení tvoří neverbální projev

- Emoce, pocity
- Zájem, navázání kontaktu
- Vytváříme dojem
- Usuzujeme na naše osobnosti
- Ovlivňujeme jednání a postoje

NK často vnímáme podvědomě, ovlivněni tím jací jsme a v jakém prostředí žijeme.

Negativně působí:

- Neexistující zrakový kontakt
- Těkající, nebo kamsi strnule upřený pohled
- Nervózní pohyby
- Bezúčelné časté změny postoje
- Strnulost
- Příliš rychlý nebo monotónní projev
- Pohrávání si s předmětem v rukách
- Ruce v kapsách, křížem, za zády...
- Popotahování oděvů
- Nezájem, ignorování
- Osobní nedostatky (špína za nehty, fleky na oblečení...)

Pozitivně působí:

- ÚSMĚV
- OČNÍ KONTAKT (2/3)
- OTEVŘENÁ GESTA
- POSTOJ SMĚŘUJE K PARTNEROVI
- CÍLENÝ POHYB
- DOSTATEČNÁ VZDÁLENOST
- VZHLED
- HYGIENA
- ŘEČ PŘÍZPŮSOBENÁ PARTNEROVI
- **DOBŘÍ 1. DOJEM**

I velmi profesionální projev znehodnotí

-

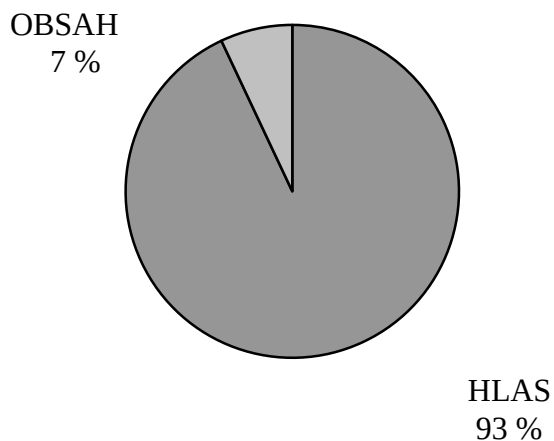
Kancelářský nepořádek

(zbytky jídla, špinavé šálky od kávy, odložené boty, pohozené oblečení, Neuspořádané police)

NEGATIVNÍ POHLED NA VAŠI KANCELÁŘ VYTVÁŘÍ

NEGATIVNÍ POHLED NA CELOU ORGANIZACI

Prvky, které se podílejí na vytvoření 1. dojmu při telefonickém kontaktu:



Destruktivní je:

- Příliš tichý hlas
- Nepřiměřeně velká hlasitost
- Pomalá řeč
- Rychlá řeč
- Monotónní hlas
- Oddechy na konci a povzdechy na začátky věty
- Nejistota
- Obavy
- Agrese

Trochu telefonní etikety:

- Zvedejte telefon do **třetího zazvonění**
- **Nenechávejte zákazníka bez souhlasu čekat**
- Nikdy nepokládejte sluchátko jako první
- Pokud si potřebujete během hovoru něco vyhledat nebo zaznamenat, informujte o tom volajícího

Úvod hovoru	Závěr hovoru
• začátek hovoru navodí atmosféru celého rozhovoru • zvedněte telefon do třetího zazvonění • představte se srozumitelně a zřetelně, příjemným tónem • snažte se zapamatovat (nebo poznamenat) jméno klienta → používejte oslovení příjmením, resp. titulem	• konec hovoru zanechá dojem • stručně zopakujte, ověřte porozumění • poděkujte za čas, za zavolání • popřejte „pěkný den“, „nashledanou“ • nezavěšujte jako první, počkejte, až to udělá klient • po skončení hovoru udělejte, co je třeba (vše, co jste slíbili)

Jak působit pozitivně na zákazníka

Pozitivní prvky v komunikaci s klientem

- **PROJEV EMPATIE**
- ZŘETELNÁ A SROZUMITELNÁ ŘEČ
- PŘÁTELSKÝ PROJEV
- ÚSMĚV (je-li to vhodné)
- PŘIMĚŘENÉ TEMPO (přizpůsobit zákazníkovi)
- PROJEV BEZ SLOVNÍCH PARAZITŮ
- RESPEKTOVÁNÍ MOŽNOSTÍ, SCHOPNOSTÍ, DOVEDNOSTÍ KLIENTA
- **OSLOVOVÁNÍ KLIENTA JMÉNEM**
- **POZITIVNÍ VÝRAZY**
- **ZDVOŘILOSTI**
- PŘÍJEMNÝ TÓN HLASU S INTONACÍ
- AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Doporučení:

- **Neskákejte** zákazníkovi **do řeči**
- Slovo **JÁ** používejte pouze záměrně (MY)
- Nepoužívejte **generalizace** – nebudí důvěru
- Otázky formulujte **pozitivně, aktivní formou**
- Můžete zvýšit účinnost vyjadřování formou „**vládného** velení“
- Projevujte **pochopení**
- **Buďte sebevědomí**
- Přizpůsobte se schopnostem a možnostem vašeho klienta (hlasitost, rychlost,..)

Pracovní list:	POZITIVNÍ VYJADŘOVÁNÍ
-----------------------	------------------------------

<i>Nahradte pozitivním výrokem:</i>	
Výrok:	<i>„To my tady nemůžeme vyřešit, my to jenom předáme“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Tohle já nedělám.“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Ještě jednou vaše jméno.“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Chcete vědět ještě něco?“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Prostě to tak nejde a já už nevím co bych jiného řekl...“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Je mi to moc líto, to není v mých silách.“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Nemáte ještě nějaké dotazy?“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„... a nemohl bych přijít zítra...?“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„ To vám teď nemůžu říct, protože tyto informace nemáme k dispozici... “</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Je to pro prvních 100 klientů.“ „Zatím jich moc není.“</i>
Pozitivně:	
Výrok:	<i>„Já se pokusím to zařídit , ale dřív než za měsíc to nebude.“</i>
Pozitivně:	

Co do komunikace se zákazníkem nepatří

(platí pro osobní, telefonickou i písemnou komunikaci se zákazníkem)

- Osobně zaměřené výroky
- Hodnotící poznámky
- Ironie
- Emoce
- Nezdvořilé výroky

Pracovní list: NEVHODNÉ VÝROKY	
<i>Nahradte nevhodné výroky reprezentanta:</i>	
Výrok:	„Vy to určitě pochopíte“
Vhodněji:	
Výrok:	„Pořád vám to říkám do kolečka.“
Vhodněji:	
Výrok:	„Asi jste to špatně pochopil.“
Vhodněji:	
Výrok:	„Už tomu rozumíte?“
Vhodněji:	
Výrok:	„Takto se spolu bavit nebudeme.“
Vhodněji:	
Výrok:	„To pro vás nebude problém“
Vhodněji:	
Výrok:	„Ne, to jsem neříkal, špatně jste mi rozuměl.“
Vhodněji:	
Výrok:	„To není pravda.“
Vhodněji:	
Výrok:	„Vy máte špatné informace.“
Vhodněji:	

Aktivní oslovování klientů

Zákazník Vás kontaktuje, protože

- chce informace (objednávku, službu)

Na každého zákazníka, který zavolá z těchto důvodů, připadá několik těch, kteří nezavolají, protože:

- 
- neví, že tento produkt nebo službu potřebuje
 - je ostýchavý, líný, nerad se vnucuje
 - neví, komu vlastně volat, nezná trh
 - myslí si, že je to povinnost dodavatele
 - nemá telefonní číslo
 - myslí si, že jeho vyjednávací pozice bude lepší, když počká
 - má něco důležitějšího na práci
 - nechce se mu

**POMOZTE MU SITUACI VYŘEŠIT
A KONTAKTUJTE HO SAMI**

Příprava

1. Plánujte si práci

- Plán koho budete kontaktovat
- Jak často, termíny

2. Shromážděte informace o potenciálním/stávajícím klientovi

- Jméno, adresa, Obor podnikání , velikost firmy, Konkurenční příklady, Obsah www stránek
- Činnost firmy, informace důležité pro Váš obchod
- Kontaktní osoby, osoby, které rozhodují
- Historii již uskutečněných kontaktů a dohod
- Osobní informace

3. Připravte si strukturu hovoru

- Úvod
- Představení
- Ověření kontaktní osoby
- Nabídka + námitky + techniky pro překonání odmítnutí + argumenty

Využijte vybudovaného vztahu s klientem a starejte se o něj

CROSS SELLING	UP SELLING
Rozšíření nákupu, objednávky klienta.	Převedení zájmu klienta na dražší, kvalitnější produkty.

Zvládání námitek

Co je to námitka :

- Námitka je určitá pochybnost vašeho zákazníka vůči vašemu chování , způsobu řešení požadavku, kvalitě řešení....
- Není to odmítnutí

Typy námitek

- K obsahu hovoru
- K osobě
- K úřadu
- K výkonu
- Oprávněné
- Neoprávněné

Platí že:

- Malé pochyby se projevují otázkami, velké námitkami.
- Upřímná námitka je zakuklená otázka.
- Námitka je často snahou najít zdůvodnění.
- Na námitkách si ověříte svoje dovednosti.
- Nepotlačujte námitky - nechejte je projevit a zodpovězte je.
- Zákazník, kterého jsme nadchli, námitky nevznáší.
- Námitky nám pomáhají pochopit zákaznicko myšlení.
- Námitky vypadají racionálně, ale jsou emocionální.
- Námitky nejsou nezbytně trvalého rázu.
- Jen několik málo námitek se pravidelně opakuje.
- Je snazší námitkám předcházet než je zodpovídat.
- Řešte v předstihu námitky, které nemůžete zodpovědět.
- Odmítnutí se objeví tehdy, pokud se vám nepodaří udržet zájem zákazníka.
- Každý člověk prožívá konflikt, který plyne ze strachu ze špatného rozhodnutí.

Nezapomeň!

NEŽ ZAČNEŠ ŘEŠIT NÁMITKU, VŽDY NEJPRVE PŘIJMI JEHO VÝROK

3 fáze řešení námitek:

1. FÁZE - UKLIDNĚNÍ (EMOCIONÁLNÍ)

Cíle první fáze:

- uklidnit zákazníka natolik, aby byla připravená situace na racionální argumenty
- zákazník by měl mít pocit, že jsme tým.
- první fází dávám najevo, že si partnera vážím, skutečně respektuji jeho názory

Prostředky první fáze:

NE

- odmítat
- ignorovat
- souhlasit

Příklady uklidnění zákazníka s pozitivním přijetím jeho námitky :

„Rozumím vám,“

„Na první pohled to možná tak vypadá...“

„Chápu...“

„Ano, rozumím tomu. Chápu vás.“

„Je mi to jasné...“

„Já vím..“

„Hned to vysvětlím...“

„Podíváme se na to...“

Příklad chybného přijetí námitky :

„ Chápu, že se vám to nelíbí, **ALE** vy nevíte co vše se musí ...!“

Při řešení námitek vyvarujte použití slůvka ALE !!!

2. FÁZE - ARGUMENTAČNÍ (RACIONÁLNÍ)

Cíl druhé fáze:

- předkládat fakta k vyřešení požadavku / problému
- prezentovat svůj názor, možnosti

Prostředky druhé fáze:

- věcné argumenty ke způsobu vyřešení požadavku
- otázky, které vyvolávají reakci partnera, ze které můžete vycházet pro další postup. Otázky pomohou vést hovor dialog dvou rovnocenných partnerů.

3. FÁZE - OVĚŘENÍ EXISTENCE NÁMITKY

Cíl třetí fáze:

- ověřit, zda se skutečně podařilo námitku odbourat, nebo jestli zákazník na svém původním názoru trvá.

Prostředky třetí fáze :

- otázky k ověření existence námitky
- věty k uklidnění partnera
- další věcné argumenty ke způsobu řešení požadavku

Doporučení:

- Vyslechněte řeč zákazníka do konce, neskákejte mu do řeči
- Nepřete se !!!! (on to tak cítí)
- Držte se faktů, nepodléhejte negativním emocím, pozor na tón hlasu
- Pokud je to vhodné, poděkujte za připomínku, za námět, názor

Pracovní list :	NEJČASTĚJŠÍ NÁMITKY OSLOVENÝCH KLIENTŮ
------------------------	---

Námitka:	<i>„Nemám teď na vás čas.“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>„Pošlete mi materiál, já se na to podívám.“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>„Už jste dnes desátí, kteří volají a něco nabízejí.“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>„Nic mi nenabízejte, já nic nechci“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>„Už využíváme službu u konkurence“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>„Schůzka myslím není zatím nutná.“</i>
Odpověď:	
Výrok:	<i>„Nemám zájem“</i>
Odpověď:	
Výrok:	<i>„To musím probrat se ženou (s manželem)“</i>
Odpověď:	
Výrok:	<i>„Zatím se o takové věci nezajímám.“</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>Vaše zkušenost:</i>
Odpověď:	
Námitka:	<i>Vaše zkušenost:</i>
Odpověď:	

Účinné techniky pro překonání odmítnutí řešení námitek:

1. ZKUS TO JEŠTĚ JEDNOU

- Zdánlivě přitakáte, přijmete pohled či názor klienta
- Dále pak pokračujeme v tom co jsme měli v úmyslu sdělit
- Náročná technika na citlivou formulaci - aby zákazník neměl pocit, že ho ignorujete

Z: „Nemám teď čas“

O: „Rozumím pane Nováku, nezdržím Vás. Chci se jen zeptat....mám na Vás kontakt jako na....“

- **Nevzdávejte to okamžitě** i když to vypadá beznadějně

Z: „Je mi líto, už jsme se rozhodli pro vaši konkurenci...“

(NE: „Tak třeba to vyjde jindy, to se nedá nic dělat...“)

O: „Smlouvu jste ještě nepodepsali? Jsem rád že volám ve správnou chvíli a mohu vás seznámit s..., abyste měl po ruce všechny informace...Jsem si jist, že... ?“

- **Nekritizujte konkurenci**

Z: „Jsme spokojeni s vaší konkurencí, znáte je?“

(NE: „Ano, samozřejmě, jsou o něco větší, myslím ale že my jsme modernější, zkuste nám dát příležitost“)

O: „Rozumím pane Nováku, dejte mi prosím 5 minut, abyste posoudil, jestli bude mít pro vás rozhovor se mnou smysl?“

2. JÁ VÍM, PŘÁVĚ PROTO

- Využijte vysvětlení zákazníka „proč ne“ jako argument pro Vás
- Formulujete jeho důvod odmítnutí jako vaši výhodu
- Obráťte **námítku ve svou výhodu**

„Je mi to jasné, právě proto jsme se na Vás obrátili s možností....“

„Já vím je to velká změna, právě proto jsme připravili programy, které....“

Z: „Já takové věci zatím neřeším...“

(NE: „Dobře, zavolám tedy za 5 let“)

O: „Jsem rád, že spolu mluvíme, právě proto, abyste se nemusel zabývat....rád bych vám ukázal,“

NEZAPOMEŇTE!

I když hovor nedopadl podle vašeho očekávání

I když se klient nechoval podle vašich představ

ROZLUČTE SE S NÍM V DOBRÉM – STÁLE ZŮSTÁVÁ POTENCIÁLNÍM KLIENTEM

Řešení komunikačně obtížných situací

Víte, čeho chcete na konci vašeho rozhovoru dosáhnout?

Chcete vyřešit a ukončit problém nebo vyhrát nad klientem?

- 1. V NEPŘÍJEMNÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI SE VŽDY NEJDŘÍVE ROZHODNĚTE CO JE VÁŠ CÍL**
- 2. SVOU KOMUNIKACI SMĚŘUJTE JEN CESTOU, KTERÁ K DANÉMU CÍLI VEDE**

Jaké jsou základní obtížné typy lidského jednání?

Agresivní jednání

- vyvolává u druhých útok nebo pasivitu
- vnucování vlastních názorů ostatním
- nerespektování druhých
- snaha dosáhnout svého za každou cenu

Manipulativní jednání

- nepřímá agrese
- nátlak
- citové vydírání
- vyvolává pocit viny

Pasivní jednání

- ústupnost
- ztráta vlastní hodnoty
- nízká sebedůvěra
- neúčinné

Chování	PASIVNÍ	AGRESIVNÍ	ASERTIVNÍ
FORMULACE	Máš pravdu. Nezáleží na tom co si myslím. Nezáleží na tom co cítím.	Mám pravdu. Když si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží.	Takhle vidím situaci. Toto si myslím, toto cítím. Tohle chci a to ne – co tu na to?
CÍL	Vyhnout se konfliktu	Dosáhnout toho co chci za každou cenu	Komunikace a vzájemný respekt.
PROSTŘEDKY Hlas	Slabý, nejistý, váhavý. Pauzy, neukončení věty.	Hlasitý, povýšený projev, ironie. Staccato.	Pevný, vřelý dobře modulovaný tón. Rovnoměrný rytmus, zdůrazňuje podstatné.
Oči	Nepřímý pohled, sklopené, pohled mimo	Pronikavé, chladné upřené.	Přímý pohled, udržující kontakt.
Tělo	Shrbené, ochablé držení těla, odvrácené. Hraní si s rukama, nadměrné přikyvování	Tuhé, rigidní, dopředu se naklánějící tělo. Ruce v bok, ukazování prstem, ruce založené na prsou.	Uvolněné, vyvážené držení těla, pevný vzpřímený postoj, ruce volně po stranách, cílená gesta.
VÝSLEDKY	Snížené sebevědomí Lítost, hněv od druhých Nenaplněné potřeby Častý pocit křivdy Nedosažení vlastních cílů	Pochybné sebevědomí Narušené vztahy Vzbuzuje strach a navozuje nepříjemné pocity Dosahuje cílů na úkor druhých	Udrží a buduje sebevědomí a navozuje pocit důvěry Může dosáhnout požadovaných cílů Rozvíjí vztahy s ostatními
EMOCE	VNITŘNÍ KONFLIKT Deprese Bezmocnost Slabý sebeobraz Ztrácí příležitost ve vztazích Bez kontroly nad sebou Osamělost Stres Snížený seberepekt	VNĚJŠÍ KONFLIKT Pocit viny Frustrace Zkreslený sebeobraz Ztrácí příležitost ve vztazích Bez kontroly nad sebou Osamělost Stres Pochybný seberepekt	ŘEŠÍ PROBLÉMY Pozitivní vztahy Spokojenost Pozitivní vztah k sobě Vytváří příležitost pro mezilidské vztahy Kontrola nad sebou Je s druhými Relaxovanost Buduje seberepekt

Jak zvládnout komunikaci s agresivním klientem?

Komunikační prvky, které zklidňují agresi	Komunikační prvky, které zvyšují agresi
• Níže posazený hlas • Empatie • Sebejistý projev • Oslovování jménem (přiměřeně) • Dostat se zákazníkem výškově na stejnou úroveň	• Obrana • Složitě vysvětlování • Nejistota, strach • Dohadování se • Skákání do řeči • Hodnocení • Ironie

Doporučený postup při komunikaci s agresivním klientem

- Vyslechněte ho, neskákejte mu do řeči
- Vyjádřete pochopení – *Chápu..., rozumím..., já vím..., je mi líto, že jste tím tak pobouřen...*
Odlehčíte situaci, uklidňuje ho to.
- Nepřete se, přijměte jeho výrok! (on to tak cítí)
- Buďte sebejistí, ZACHOVEJTE KLID
- Řešte problém ne věci okolo, které vám vadí
- Držte se faktů, nepodléhejte dojmům
- Opatrně se slůvkem ALE
- Nenechte se ovládnout emocemi
- Když se to vymyká, raději přerušete jednání

Několik rad, jak to ustát:

- Nepodlehnete panice, on je ten kdo to nezvládá
- Dýchejte, postavte se (jde-li to)
- Buďte přirození, sebejistí, nebojte se ho
- Zpomalte, ztlumte hlas – pomůže vám to ovládnout emoce
- Neberte si to osobně – většinou nejste důvodem jeho vzteku

Jak odolat nepříjemným manipulativním poznámkám ze strany klientů?

Manipulace

- manipulace vyvolává pocit viny, nátlaku, provokuje, zastrašuje, vyhrožuje
- manipulace je více či méně skrytou agresí
- pozor: agrese vyvolává agresi (tendence vracet útok protiútokem)

Klient manipulátor:

- Vám naslouchá s patrnou nechutí
- Dává vám najevo, že dělá něco jiného, když s ním hovoříte
- Nespolupracuje při rozhovoru
- Je nesoustředěný
- Hovoří hlasitěji nebo tišeji než vy
- Přebírá slovo
- Skáče vám do řeči
- Prostřednictvím manipulativních výroků se klient vyrovnává se situací

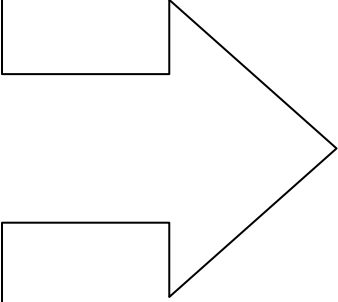
Některé manipulativní (nátlakové) taktiky:

- zastrašování, vyhrožování
- nepravdivé informace (klamání)
- citové vydírání
- ironie, jízlivost
- scestná logika - „Všude to jde, jen u vás ne.“
- nekonstruktivní kritika

Kontramanipulativní jednání:

- Mluvit v krátkých větách
- Vyjadřovat se jasně a srozumitelně
- Nepoužívat paušalizace, generalizace (nikdy, vždycky, každý...)
- Vyhnout se agresivitě, ironii, hodnocení (agrese vyvolá agresi)
- Omluvit se pokud je omluva na místě
- Používat pozitivní formulace
- Vyzdvihnout společné rysy našich postojů

3 účinné reakce na manipulativní kritiku:

1. Nereagovat (ignorovat nepříjemnou poznámku)
 2. Chtít konkrétní informaci
 3. Konstatovat, nevysvětlovat
- 

A VRÁTIT
PROBLÉM NA
ŘEŠITELSKOU
ÚROVEŇ

„Chápu, že vám to tak připadá.., Mohl byste to upřesnit..., Máte jistě právo na svůj názor..., To je jeden možný pohled na věc, dá se to vidět také..., Je mi líto, že si to myslíte, řešení je...

Pracovní list MANIPULACE	
Na manipulativní výroky zákazníků reagujte tak, abyste manipulaci zastavili:	
Výrok:	„Kdybyste raději dělali něco pořádných, netahali z lidí peníze?!“
Odpověď:	
Výrok:	„Vy jste pěkně neochotná, “
Odpověď:	
Výrok:	„Ta vaše organizace je pěkněj bordel ! “
Odpověď:	
Výrok:	„ Ty vaše poplatky, to je horší než u lichváře! “
Odpověď:	
Výrok:	„Je vidět, že jste státní (zahraniční, český) podnik, slušná firma se takhle nechová!“
Odpověď:	
Výrok:	„Ty vaše akční nabídky, to je pěkněj podvod ! “ „Jenom blbnete zákazníky...“
Odpověď:	
Výrok:	„Budu si na vás stěžovat !“
Odpověď:	
Výrok:	„Doufám, že jste inteligentní člověk, takže mě pochopíte.“
Odpověď:	
Výrok:	„Vy si furt melete nějaký nesmysly.“
Odpověď:	
Výrok:	„Při vašich znalostech to přeci vidíte jako já?!“
Odpověď:	
Výrok:	„Myslíte si, že jsem blbej?“
Odpověď:	
Výrok:	„Tak tohle dám do NOVY – sejdem se dámo v pořadu na vlastní voči...!“
Odpověď:	
Výrok:	Vaše zkušenost:
Odpověď:	

Prevence a řešení konfliktů

Techniky:

1. Aktivní naslouchání (klienta necháme „vymluvit“)

- nepřerušovat
- vnímat druhého
- umět mlčet
- zachovat odstup
- empatie
- otázky
- nerušit (vnější rušivé jevy)

2. Technika parafrázování (předchází nedorozumění, dává čas, zklidňuje)

- citujte druhou stranu
- shrňte důležité body z řeči protistrany

Rozumím-li tomu dobře,...

Chtěl jste tedy říct, že.....

Rozumím tomu dobře, tak.....

3. Empatie (vcítění) (respektujeme pocity druhého)

Chápu Vás...

Rozumím Vám.....

Chápu, je to pro Vás nepříjemná situace...

Chápu Vaše rozčilení,

4. Sebeodhalení (sdělení svých pocitů)

- přispívá k vzájemné dohodě
- pozor na dojem nacvičené prázdné techniky

Je mi líto, že...

Mrzí mě, že, Těší mě, že...

Jsem přesvědčen, že...

Zákazník: „S vámi se nedá mluvit“ – odpověď: „Mrzí mě, že si to myslíte,

přesto bych Vám ráda nabídla svou pomoc a věc s Vámi vyřešila.“

5. technika „otevřených dveří“ - SOUHLAS

(umožňuje přijmout klidně kritiku a kritika neposílí)

- využíváme např. při hovoru s tvrdohlavým a nadměrně kritickým člověkem
- pomáhá zvládat manipulativní kritiku
- je prevencí proti hádce, konfliktu
- obrazně funguje tak, jako kdyby náš komunikační partner zatlačil plnou silou na dveře, které nejsou zavřené
- souhlasíme s každou pravdou, která je v tvrzení obsažena
- nesouhlasíme ve věcech, které nás ponižují, nebo mají zásadní význam

Zásady asertivního souhlasu:

- Souhlasit s každou pravdou – „Je to pravda.“
- Souhlasit s každou pravděpodobnou pravdou – „Můžeš mít pravdu.“
- Souhlasit i s obecnou pravdou – „To by tak mohlo být, dává to smysl.“
- Svoji odpověď můžete doplnit o vlastní pohled
- Dobře poslouchajte a používejte partnerova slova v odpovědích
- Pozor na čtení myšlenek – odpovídejte pouze na to co bylo skutečně vyřčeno.

6. Asertivní „NE“

- znamená to jak říkat v souladu s tím co chceme
- důsledek nevyřčeného NE – pocit křivdy, zneužití, pocit bezmocnosti, zlost (často přenesená do jiné situace)

Před asertivním NE:

- Ujasnit si situaci
- Zvážit definitivní rozhodnutí místo zbrklé reakce
- Zvážit dopady odpovědi

Zásady asertivního NE:

- Říci: „Ne, nechci. – Ne, nemám zájem. – Ne, děkuji....“
- Vyhýbejte se odpovědi „nemohu“
- Nevysvětľujte příčiny, je-li to nutné – tak stručně
- Vyjádřete EMPATII a respekt
- Pozor na otázku „proč?“

Lépe je přijaté odmítnutí, když:

- ODMÍTNETE SKUTEČNOST, INFORMACI, FAKT
- NE OSOBU!!!

7. Technika „pokažené gramofonové desky“

(použijeme, když nemůžeme vyhovět zákazníkovi a on stále trvá na svém)

Postup:	1. krok	Přijetí požadavku, výroku,
	2. krok	Návrh způsobu možného řešení

dále pak: opakujeme stejný názor, vždy v pořadí nejprve bod 1 a bod2

POZOR NA:	TÓN HLASU
	IRONII
	NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACI
	VYUŽÍT V PŘÍPADĚ JEDINÉHO MOŽNÉHO ŘEŠENÍ

NEZAPOMEŇ !!!!

***ZACHOVEJ KLID A
NEBER SI TO OSOBNĚ***

Typologie zákazníků

MLUVKA

Charakteristika: mluví dlouze, rád se poslouchá, nemá rád skákání do řeči, anonymitu, většinou je přátelský, nebývá agresivní

Strategie:

ZMATKÁŘ

Charakteristika: přeskakuje z problému na problém, mluví o věcech které spolu nesouvisejí, má problémy s jasným vyjadřováním, bývá nejistý

Strategie:

NECHÁPAJÍCÍ

Charakteristika: zákazník chápe pomaleji nebo vůbec, nemá rád spěch, anonymitu, drmolění, nezáměr, vrací se k již probranému tématu, nepochopení věci někdy zakrývá agresivitou
„Vy to neumíte říct pořádně?!“

Strategie:

VŠEVĚD

Charakteristika: často zkušený člověk (i když z jiné oblasti), přesvědčen o správnosti svého stanoviska, zpochybňuje kompetentnost druhé strany, je dominantní

Strategie:

POCHYBOVAČ

Charakteristika: již zklamaný z dřívější doby, zatížen předsudky, je skeptický, lehce agresivní („To se mi nezdá.“, „Já vás mám dávno prokouknutý“, „Ach jo, komu má člověk dneska věřit“, „V tom bude určitě nějaký háček“).

Strategie:
.....
.....

PUNTIČKÁŘ

Charakteristika: pečlivý, zaměřen na detaily, uvažuje kriticky, má rád předpisy, zásady, systém, má rád logické myšlení, nemá rád výstřednost, je zdrženlivý

Strategie:
.....
.....

LHÁŘ

Charakteristika: předkládá polopravdu a nepravdy, doufá, že vás dostane, lehce agresivní

Strategie:
.....
.....

STĚŽOVATEL, PRUDIČ

Charakteristika: většinou již známý svým opakovaným stěžování, věčně nespokojený, jeho stížnosti pramení převážně z neznalosti problému, chce mít jistotu, že ho nikdo nešidí

Strategie:
.....
.....

Řešení vybrané modelové situace

Popis problému:
.....
.....

Typ klienta:
.....

Povinné výroky klienta:

1.
.....
2.
.....

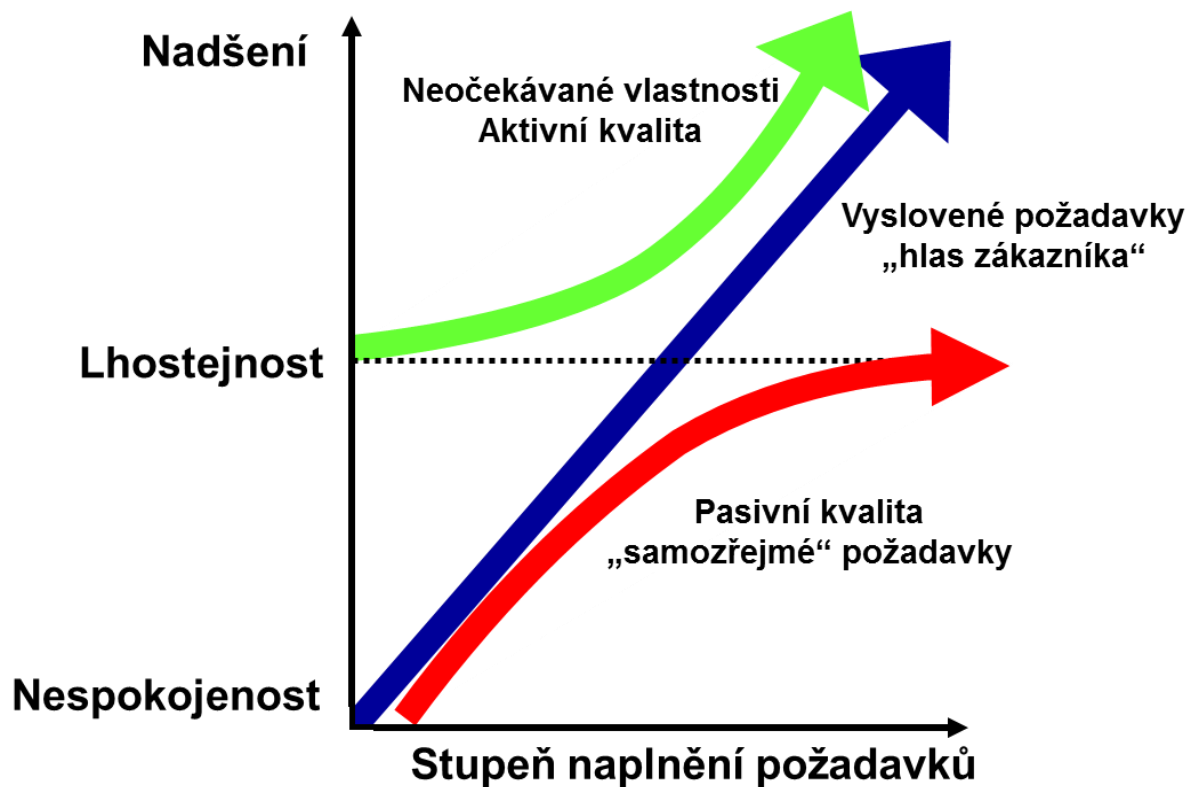
Postup řešení / doporučené odpovědi:

Další typologie - Model KANO

Zákazníci mají požadavky, které mají být naplněny. Naplnění požadavků nebo spíš předčení očekávání vedou k nadšení poskytnutou službou. Požadavky zákazníků, podle profesora Noriaki Kano z univerzity v Tokiu, lze rozdělit do tří skupin vlastností:

1. Požadavky, které musí být za všech okolností splněné.
2. Vyslovené požadavky zákazníka.
3. Vlastnosti, které jsou „něco navíc“ - aktivní kvalita, tj. kvalita, která vzbuzuje nadšení.

Všechny tři druhy vlastností fungují dohromady. Jejich vzájemnému působení říkáme Kano model:



Kvalita ve sféře služeb

Metoda SERVQUAL

Ve Spojených Státech osmdesátých let minulého století začalo být výzkumníkům zřejmé, že existuje zřetelná souvislost mezi kvalitou a ziskovostí podniků. Majitelé či akcionáři si uvědomili, že zvyšovat kvalitu se jim vyplatí. Tím byl odstartován „hon na kvalitu“, který v té či oné podobě trvá dodnes. Kvalita hmotných výrobků je ověřitelná poměrně snadno. Horší už to bylo se službami, i když i tam byl vztah kvalita – zisk zřejmý. Skupina výzkumníků se tehdy pustila do rozsáhlého šetření, ve kterém byly dotazovány desetitisíce respondentů. Výsledky byly zpracovávány na (tehdy) nejmodernějších počítačích a podrobeny řadě statistických analýz. Výsledkem jejich práce byla kniha “Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations”. Z této knihy jsou důležité hlavně dvě myšlenky:

1. Spokojenost zákazníků má více rozměrů.
2. Existují rozdíly, mezery, ve vnímání služby mezi zákazníkem a poskytovatelem

Z toho usoudili autoři metody SERVQUAL, že kvalitu ve službách je možno měřit jako rozdíl mezi očekáváním zákazníků a tím, jak je jim služba ve skutečnosti poskytnuta. (O tomto konceptu jsme se zmínili už ve školení prvního stupně ČSKS). Metoda byla postupně rozvíjena a dnes se kvantifikace rozdílu „očekávání minus vnímání“ považuje za standard při měření kvality služeb. SERVQUAL je ale o něco složitější. Autoři metody našli dokonce 5 mezer, které ovlivňují poskytování služby.

Vzájemné působení mezer metody SERVQUAL a oblasti, pro které byly mezery autory metody definovány, jsou uvedeny ve schématu níže. Ve schématu jsou červenou barvou odlišeny mezery začleněné do Standardu ČSKS.

Autoři v metodě definovali následující mezery:

Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že zákazník očekává. (Vítáme je sklenkou slivovice, a oni jsou to abstinenti; připravili jsme pro ně folklorní večer, ale oni mají rádi bigbít; upekli jsme prase, ale oni jsou to vegetariáni). Tahle mezera vzniká jako přirozený důsledek zkreslení, kterému podléhá „hlas zákazníka“ na cestě do hlavy manažera.

Mezera 2 – I když může mít vedení správnou představu o očekáváních zákazníků, nemusí tato očekávání správně převést do standardů služby. (Vedoucí pracovník bude svým podřízeným klást na srdce, že je potřeba obsloužit „rychle“. Nikde už ale není řečeno, „jak rychle“).

Mezera 3 – Je rozdílem mezi nastavenými standardy a jejich faktickým dodržováním. Tady si jistě dokážete sami představit řadu příkladů. Vůbec se ale nemusí jednat jenom o vliv člověka. Příčinou vzniku této mezery může být třeba nedostatek kapacit nebo poruchovost zařízení.

Mezera 4 – Nastává, když organizace poskytující služby navenek inzeruje jinou úroveň služby, než jakou ve skutečnosti poskytuje či nenaplní sliby z reklamy. Typickým příkladem může být „kreativní fotografie“ okolí hotelu.

Mezera 5 – Je výsledkem všech předešlých mezer a zároveň je to ta mezera, o níž jsme mluvili v I. stupni. Je to rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím, jak poskytnutou službu vnímají.

Graficky lze metodu vyjádřit takto:

