

Téma

EXIT



PSYCHOLOGIE v pohostinských službách

Náš zákazník, náš pán – staré přísloví, které by beze zbytku mělo ve službách platit vždy a všude. A v hotelnictví a pohostinství dvojnásob. Jsou ale hosté, kteří dávají hotelovému personálu z různých důvodů pořádně „zabrat“. Jak se k nim chovat a můžeme předcházet konfliktům?



Mottem všech zaměstnanců ve službách by měla být věta: Host je vždy na prvním místě. A ještě je třeba dodat slůvko „spokojený“. Ten se totiž s největší pravděpodobností vrátí a možná o vás někomu řekne. Ale ten nespokojený nejen že se nevrátí, ale „osolí“ vám to v recenzích.

Typologie hostů aneb jak na to?

Abyste zvládli skutečně vysoké nároky, které práce s lidmi v segmentu hotelnictví přináší, je třeba být připraven. A to nejen vystupovat jako profesionál ve svém oboru, ať už se jedná o recepčního, pokojskou, číšníka a další personál, který přichází do každodenního kontaktu s hostem, ale být vybaven teoreticky alespoň psychologickým minimem. To by mělo zahrnovat znalosti z typologie hostů, asertivitu, umění verbální a neverbální komunikace. Všechny tyto teoretické znalosti vás učiní pak ve všední denní praxi odolnějšími vůči tzv. problémovým hostům nebo konfliktům, kterým se jednou za čas nevyhne žádný profesionál, který pracuje ve službách s lidmi.

Jednou z dobrých pomůcek je orientace v typech hostů a s ní související možné varianty komunikace. Existuje několik druhů typologií. Jednou z nich je ta, kde se hosté dělí podle převládajících vlastností.

Sebevědomý a rozhodný host

Tento typ hosta je možné „identifikovat“ velmi brzy. Do restaurace nebo hotelu vstupuje rozhodně, bez váhavého rozhlížení kolem sebe, netěká očima. Je uvolněný a klidný. Sebevědomý host přistupuje k personálu jako k rovnocennému partnerovi. Někdy se může jednat o hosty, kteří mají vysoký společenský status. Řeč těla promlouvá jednoznačně: Víím, co chci! K tomuto hostu se chováme jako ke kterémukoli jinému, neobáváme se jeho postavení a sebejistoty, zůstáváme především profesionály. Lze doporučit klidný a jistý přístup, rychlou objednávku a obsluhu. Při snaze doporučit nějaké jídlo, buďme obezřetní. Tento typ hosta nemá rád, když mu někdo radí. Určitě se na závěr zeptáme, zda byl spokojený.

Nejistý a nerozhodný host

Host působí poněkud ustrašeně a vyplašeně. Do restaurace vstupuje nejistě, dlouho se rozhlíží, a přestože tápe a třeba i bloudí, nezeptá se personálu, kam má jít. Tady je na místě hostovi nabídnout pomoc při hledání místa.

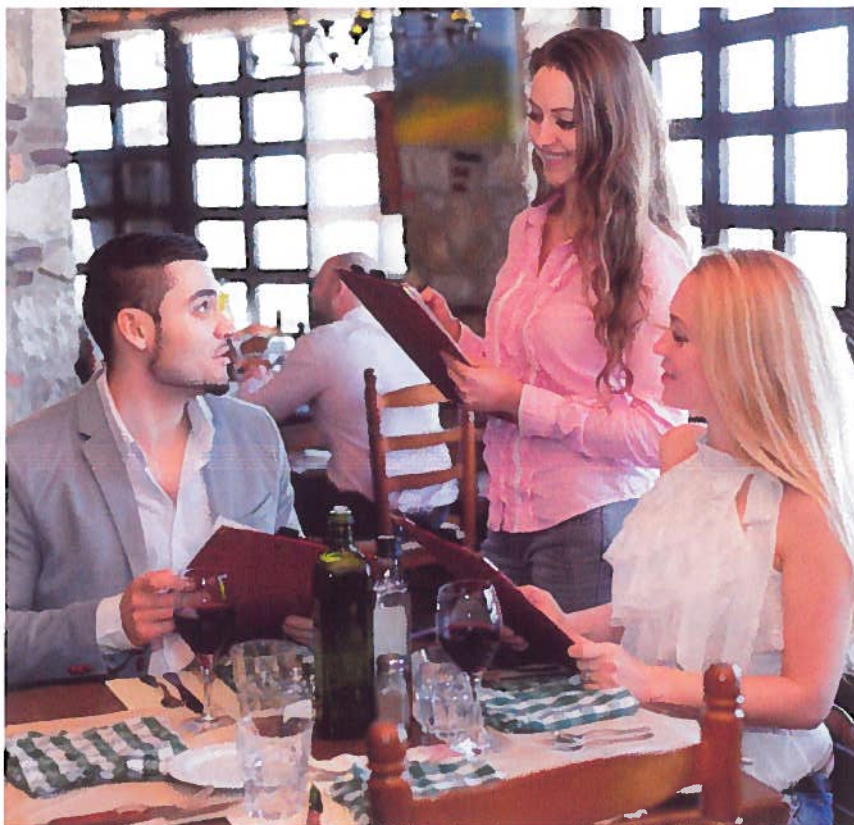
Dáme mu čas na objednání, nestěžujeme mu výběr více nabídkami, jsme klidní a laskaví. Ovšem pozor, tento typ hosta se může někdy cítit dotčený, že ho vedeme ke stolu a že se mu celkově snažíme pomoci. Vysvětluje si to tak, že působí neschopně. Proto je třeba zvážit, do jaké míry hostovi pomáhat s rozhodováním. Pokud totiž situaci neodhadneme, může se lehce stát, že se host urazí a svoji nejistotu začne maskovat arogancí a agresí, což může být zárodkem konfliktu. Nerozhodnému a nejistému hostovi musíme za-

jistit jeho potřebu – bezpečí. Nesmíme ho vyplašit. Většinou to bývá přemýšlivý člověk, který zatím nemá dostatek informací, aby se rozhodl. Poskytneme mu dodatečné informace, podrobnější popis a doporučujeme mu „osvědčená“ jídla a služby.

Komunikativní a dobře naladěný host

Poznáme ho na první pohled. Snadno navazuje hovory, které není lehké přerušit. Pořád mluví, a to i při výběru z jídelního lístku. Je nutné se obrnit trpělivostí. Tento host, přestože se může zdát ostatním →

”
Abyste zvládli nároky, které práce s lidmi přináší, je třeba být připraven



jako fajn společník, může být pro personál až dotěrný. Často vede konverzaci za určité limity, ptá se na osobní věci, na záležitosti týkající se interního chodu provozu atd. Je třeba vystihnout ten správný okamžik a hosta slušně v komunikaci zastavit, ale zároveň neurazit. Vybidnout ho zdvořile a trpělivě k objednávce. Takový host patří svým způsobem do kategorie problémových hostů.

Nervózní host

Host je neklidný, těká očima, poťukává rukou na stole, povolává na personál, dožaduje se okamžité pozornosti. Má-li chvilku čekat na číšníka, jeho napětí se stupňuje. Tady psychologové doporučují zrychlit tempo obsluhy, nevysvětlovat detaily, neuklidňovat vlastní lhostejností, nebrat nervózní a vzteklé poznámky osobně. Dejte tomuto hostu jistotu, že dostane vše, co požaduje.

Pokud jeho rozčilení a nervozita vznikla z jiného důvodu než z podstaty jeho typu, musíme být diplomaté a jednat empaticky. Nabídneme mu vodu (či jiný nápoj) – podvědomě se trochu uklidní. Zkusíme ho vzít stranou, aby nerušil

JAK POROZUMĚT SVÝM HOSTŮM?

S **ING. ALEŠEM PROCHÁZKOU**, JEDNATELEM A.I.M. AGENTUR S.R.O. A LEKTOREM NA PROBLEMATIKU KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM, JSME SI POVÍDALI NEJEN O TOM, JAK KOMUNIKOVAT S PROBLÉMOVÝMI HOSTY.



Jaké jsou nezbytné vlastnosti pro člověka, který chce pracovat v hotelových či restauračních službách v kontaktu s hostem?

Člověk, který je v kontaktu s hostem, přímo ovlivňuje jeho spokojenost a tím i tržby podniku. Proto by měl mít příjemné vystupování, měl by mít rád lidi a být komunikativní. Podle typu pozice by měl být i trpělivý (např. recepční). Člověk, který nemá rád lidi, může pracovat třeba v továrně, ale ne ve službách v přímém kontaktu se zákazníkem.

Předpokládám, že personál by měl absolvovat alespoň seminář „psychologického minima“?

Ano, „psychologické minimum“ bych velmi doporučoval. Chcete-li dělat dobrý obchod, musíte rozumět lidem. Psychologie vám pomůže pochopit lidské chování a naše potřeby. Zároveň vám pomůže lépe motivovat váš tým, lépe řešit konflikty a v neposlední řadě vám pomůže připravit lepší

služby pro vaše zákazníky. Dnes se již hovoří o tzv. designu služeb. To vše povede k vyšší spokojenosti zákazníka a vyšším tržbám. Člověk pracující ve službách by měl určitě znát Maslowovu hierarchii potřeb, tzv. pyramidu potřeb. Je to jednoduchý a velmi praktický nástroj, který má svou hloubku. Já s ní pracuji již 20 let a stále v ní objevuji nové souvislosti. Zjednodušeně řečeno nám model ukazuje, že naše potřeby mají svou hierarchii v uspokojování. Nejdříve musíme uspokojit potřeby nižšího řádu a pak až vyššího – v pořadí: 1. FYZIOLOGICKÉ potřeby (jídlo, pití, WC, spánek, sex); 2. Potřeba BEZPEČÍ (teplo, střecha nad hlavou, bezpečné místo, eliminace strachu o zdraví, život, rodinu aj.); 3. Potřeba NĚKAM PATŘIT – SOUNÁLEŽITOST (rodina, být součástí týmu, spolku, klubu, party, „kmene“ – tzv. „Věrnost se vyplácí...“ věrnost značce aj.); 4. Potřeba OCENĚNÍ (pochvala, oslovení jménem, naše ego, krása, estetika, ješitnost, aj.);

5. Potřeba SEBE-REALIZACE (dělám to, co miluji – koníčky, práce, osobní hodnoty – věci, co mají vyšší smysl). Zcela jednoduše – zákazník, který seděl cestou k nám 2 hodiny v autě, si nejdříve dojde na toaletu a pak si teprve objedná a bude obdivovat náš interiér. V případě, že bude toaleta zavřená, bude zákazník nervózní a možná si ani neobjedná...

Jak důležitá je znalost typologie hosta?

Znalost typologie hosta je velmi užitečná. Typologii je větší množství, s různými pohledy na problematiku. Jedna z těch jednoduchých a zároveň praktických pro rychlé rozdělení je typologie podle Gretzeho a Drozdecka (event. DISC). Tato typologie se dívá na zákazníka ze dvou rovin – A) podle vztahu k lidem „Přátelský“ nebo „Nepřátelský“ a B) podle dominance „Dominantní“ nebo „Pasivní“ (nedominantní). Poté se typy člení na:

” Člověk, který je v kontaktu s hostem, přímo ovlivňuje jeho spokojenost a tím i tržby

a nepřenasel to na ostatní zákazníky. Poté je důležité ho vyslechnout a zjistit příčinu rozčilení. Když příčinu nalezneme, nabídneme řešení.

Nedůvěřivý host

Tento host si myslí, že ho všude ošidí, ve všem vidí dopředu a bezdůvodně podvod. Projevuje se ironickými poznámkami typu: Aha, rizoto, to bude určitě ze zbytků apod. Všechno, co tomuto hostovi nabídnete, bude ironizovat a devalvovat, připravte se na to a zachovejte klid. Neberte žádné jeho sdělení osobně, nenechte se vtáhnout do konfliktu. Vyjadřujte se jasně a stručně, vyvarujte se jakýchkoli možných „prohřešků“. Buďte si jisti, že nedůvěřivý host si všechny informace, které od vás získá, ověří. Snažte se v něm vzbudit důvěru

Lakomý host

Poznáte ho podle toho, že se neustále ptá

na ceny, nebo nějak nevrle na výši ceny reaguje. Obslužte ho zdvořile, s profesionálním výrazem bez sebemenšího náznaku v mimice obličeje, že vám „leze na nervy“. Zde je opět na místě vysoká míra trpělivosti, protože tento typ hosta si vybírá jídlo a pít skutečně velmi dlouho, dokud si dopředu nespočítá, kolik ho to bude stát.

Panovačný host

Host, který je hlučný, arogantní. Svými průpovídkami znevažuje personál. Dává najevu, že on je pán a číšníci sluhové. Jedná se o velmi obtížného hosta, jeho problémovost může stoupat se vzrůstající spotřebou alkoholu. Je dobré být na to připraven, udržet emoce, zachovat klid a zůstat profesionálem.

Síla komunikace

K zásadním dovednostem ve službách patří umění správně komunikovat. V recepci,

ZÁSADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE

- Začít komunikaci jako první
- Když se bavíte s hostem, dívejte se mu do očí – oční kontakt, přímý postoj
- Vyjádřit zájem o hosta
- Poděkovat za jeho přítomnost
- Aktivně naslouchat a aktivně se ptát
- Zpětná vazba – znovu hostovi zopakujte jeho přání
- Vžít se do požadavků hosta
- Aktivně nabízet další pomoc a služby
- Respektovat hranici komunikace stanovenou hostem
- Sledovat neverbální formy komunikace
- Hlídat si projevy své neverbální komunikace
- Brát v úvahu věkové, kulturní, jazykové i jiné rozdíly
- Průběžně se informovat na spokojenost hosta

■ Přátelský a dominantní (výkonný) typ zákazníka

Vím, co chci a jdu si za tím (ale s ohledem na lidi). Tento typ zákazníka ví přesně, co chce a řekne si o to. Je sebevědomý, nebojí se zkusit něco nového a rád vyzkouší i prémiové značky. Dokáže ocenit dobrou službu a eventuálně vám otevřeně řekne, že není něco v pořádku. Problém ale „nerozmazává“. Je pozitivní.

■ Přátelský a podřízený (sociabilní) typ zákazníka

Dobré vztahy – to je nejdůležitější pro tento typ zákazníka. Má rád pohodu a nechce se hádat – proto, když se mu něco nelíbí, tak to neřekne otevřeně, ale řekne to až doma. Proto je důležitá průběžná zpětná vazba. Tento typ zákazníka a sleduje trendy a je rád „IN“. Proto mu nabízíme trendy věci. Rád si vezme něco „značkového“, aby vyjádřil příslušnost k nějaké skupině.

■ Nepřátelský a podřízený (byrokratický) typ zákazníka

Hlavně žádná překvapení! Tento typ zákazníka je přemýšlivý, analytický, logický a skeptický. Vidí spíše rizika než příležitosti. Vyžaduje 100% kvalitu, přesně co si objednal a hlavně žádná překvapení. Objednává si to, co už zná – zlatá klasika (stále stejný druh pizzy, řízek, aj.). Trvá dlouho, než si získáte důvěru, pak je ale

věrný. Je to typ spíše tichého zákazníka. Klient ho při školení nazval „kravaťák se stravenkami“, eventuálně typ daňový poradce, paní účetní.

■ Nepřátelský a dominantní (diktátorský) typ zákazníka

Já mám pravdu! Tento typ zákazníka je výrazný, má tah na branku, má rád pozornost a nebojí se ji na sebe upoutat. Má „vždy“ pravdu a neakceptuje jiné názory. Nebojí se jít do střetu a v případě konfliktu dokáže být hlučný. Má-li stížnost, musí tuto stížnost řešit s vedoucím nebo ředitelem („chce sobě rovného“). Musíme mu poskytovat skvělý a profesionální servis, nabízíme mu to nejlepší exkluzivní zboží.

Jaké jsou nejčastější chyby ve vztahu k hostovi v restauraci?

V restauraci se zaměstnanci na zákazníka příliš neusmívají, což je velká škoda pro zákazníka i pro ně samotné. Zákazník by byl spokojenější a obsluha by dostala větší spropitné. Dále to bývá přehlížení zákazníka, neúcta k zákazníkovi, lhostejnost nebo nezáměr o danou práci.

Jak poznáme problematického hosta?

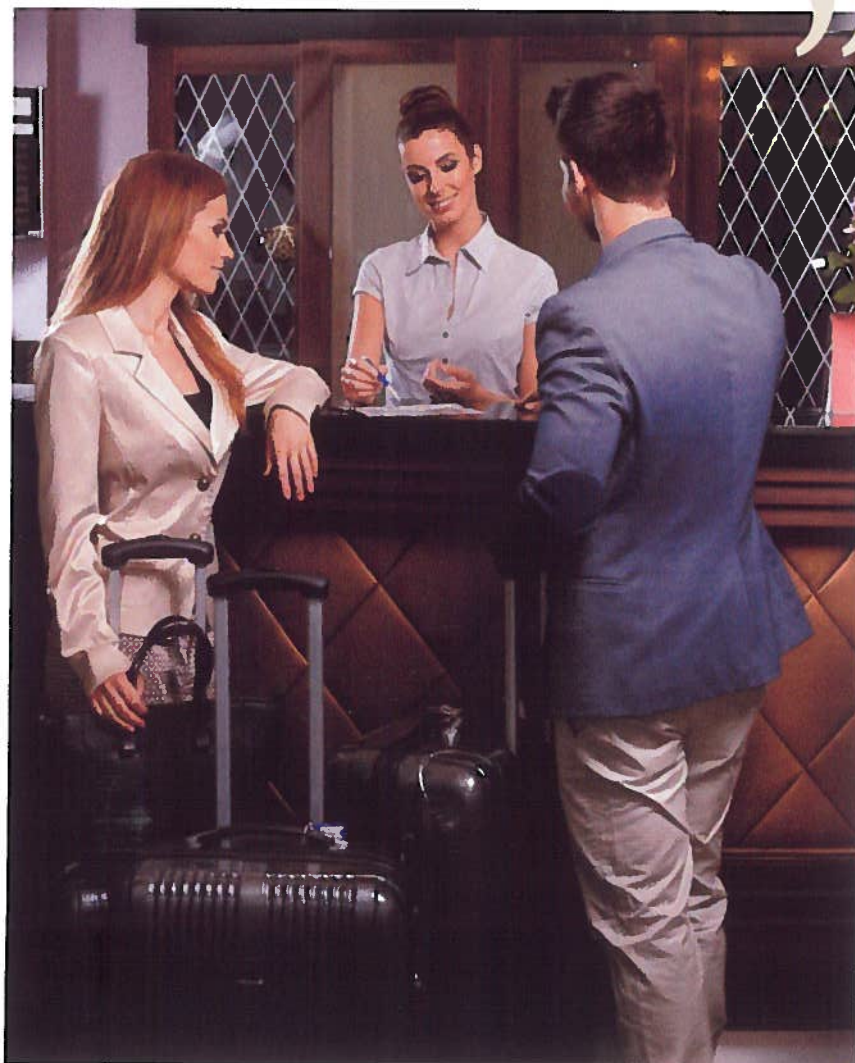
Většina zákazníků není principiálně konfliktních a nechtějí dělat problémy. Problém

vzniká, když naše očekávání neodpovídá realitě nebo nejsou naplňovány naše potřeby (viz *pyramida potřeb*). To je i klíčem k řešení. Nejtěžší zákazník pro jednání bývá Dominantní neboli Diktátorský typ zákazníka. Tento zákazník ví, co chce, je soutěživý, cílevědomý, má touhu po moci a kontrole ostatních. Uznává většinou pouze svou pravdu, nediskutuje, ale přikazuje a musí být po jeho. Poznáme ho podle výrazného až výstředního oblečení, prémiové značky, výrazné šperky, drahé hodinky, nejnovější typ telefonu či vozu. Ukazuje svůj status a moc.

Jeho specifické požadavky bývají v oblasti exkluzivity a jedinečnosti. Tento zákazník chce to nejlepší (prezidentské apartmá, nejdražší šampaňské, kaviár, aj.). Nemělo by nás překvapit, že má tento zákazník dvě tváře – tu laskavou a příjemnou – pro své blízké a lidi, které chce získat, a poté tvář „dominantní“ pro lidi ostatní.

Jak s ním komunikovat a předejít konfliktu?

S diktátorským typem zákazníka musíme jednat profesionálně, dáváme mu najevu, že si ho vážíme. Nedoporučuje se příliš servilní chování ani příliš autoritativní. Tomuto zákazníkovi nabízíme výrobky a služby nejvyšší prémiové kvality i ceny. Zákazníkovi neodmlouváme, ale plníme mu jeho



Vždy nabídněte hostovi něco navíc, ohromte ho

v pokojích, v restauraci, všude se denně sděluje a hodnotí ve vztahu k hostům spousta informací. Důležitou stránkou je pochopitelně verbální komunikace. Zdá se to samozřejmé, vždyť všichni umíme mluvit, ale opak je pravdou. Při sdělování záležití nejen na správně formulovaném obsahu sdělení či otázky, ale také na tónu, zabarvení hlasu, na rychlosti řeči, na pauzách v řeči na těch správných místech, zdvořilosti. Různé kurzy a semináře, které se komunikací zabývají, by měl hotelový a restaurační personál na všech úrovních absolvovat.

Podstatnou součástí komunikace je také umění naslouchat. Například, pokud host přijde s nějakou stížností do recepcce, je potřeba ho především vyslechnout. Rozhodně není vhodné skákat hostovi do řeči, být netrpělivý, nesoustředěný. Měli bychom dát najevo různými přitakávacími slůvky, jako jsou „aha, chápu, rozumím“, a pokyvováním hlavy, že nás to, co host říká, zajímá a přemýšlíme o tom. Když se bavíme s hostem, dívejme se mu do očí, udržujme vzpřímený postoj. Měli bychom také sledovat neverbální projevy hostovy komunikace a průběžně sdělovat, že protistraně rozumíme.

V závěru rozhovoru je vhodné využít metodu shrnutí, kdy si ujasníme a shrne-

přání. S tímto zákazníkem se častěji setkáte v podnicích nejvyšší kategorie, jelikož to odpovídá jeho statutu. Dobře tohoto zákazníka znají v luxusních lázeňských hotelech v Karlovarském kraji, kam hojně jezdila vybraná ruská klientela...

Pokud konflikt vznikne, jak jej co nejlépe vyřešit?

V případě konfliktu je velmi důležité zachovat KLID. Dalším pravidlem je, že zákazník nikdy NESMÍ ZTRATIT TVÁŘ. Se zákazníkem SE NEHÁDÁM, NEMŮŽU TO VYHRÁT! Pro řešení konfliktů platí osvědčený postup: vyslechnout, poznamenat, poděkovat a ocenit, prošetřit, dát zpětnou vazbu, poděkovat, případně nabídnout další spolupráci, provést nápravu, opatření, zásah.

Zrovna nedávno jsem vedl školení na horském hotelu a diskutovali jsme s ředitelem hotelu, jak postupovat. Číšník polil zákaznici mobilní telefon, který poté nesel. Co teď? Telefon za 10 000 Kč, číšník

byl nešťastný a zákaznice rozzlobená... Ředitel zachoval chladnou hlavu, zákaznici se omluvil s tím, že přejímají odpovědnost, telefon dají do opravy a v případě, že nebude fungovat, jeho cenu uhradí. Telefon byl opraven a fungoval bez problémů. Zákaznice byla klidnější, že s ní jednal přímo ředitel a měla jeho garanci. K omluvě dostala ještě lahev vína a z hotelu odjížděla spokojená.

Co je možné vyčíst ve vztahu k hostovi z neverbální komunikace?

U neverbální komunikace si vždy vzpomeňte na pana vrchního z filmu „Obsluhoval jsem anglického krále“, jak odhaduje, co si zákazník objedná. Asi každý by chtěl mít schopnosti a dovednosti „Mentalisty“ z televizního seriálu.

Neverbální komunikace nám toho říká opravdu mnoho. V některé odborné literatuře naleznete, že až 93 % informací je ve sdělení mimoslovně, tzn. neverbálně, někde se uvádí 80 %.

Z neverbální komunikace hosta lze poznat, jakou má dnes náladu, jeho emoce, společenské postavení, je-li zdravý či nemocný aj. Zkušený a trénovaný pozorovatel dokáže při rozhovoru či nabídce poznat, na co zákazník myslí, eventuálně jestli si vymýšlí, či říká pravdu. Např. když sommelier zákazníkovi říká: „Představte si, jak se na jižním svahu do vína hezky opíralo příjemné slunce a jak si réva svými kořeny z hloubky vysávala vláhu a získávala minerálnost...“ Jestli si to zákazník opravdu představuje, tak se podívá šikmo vpravo nahoru... A když to sommelier pozná, ví, že je na správné cestě k prodané lahvi za 15 000 Kč.

Jak komunikovat s hostem, který má specifické nespílnitelné požadavky?

Na úvod je důležité si uvědomit, že úplně všem zákazníkům jejich přání nespílníme. Podniky bývají zaměřené na určité segmenty zákazníků a ne každý zákazník je „náš zákazník“. Důležité je, abychom vě-

me hlavní myšlenky, fakta a pocity. Aktivním nasloucháním je možné předejít zbytečným nedorozuměním, která mohou vyústit až v nepříjemný konflikt.

Pokud se host na něco ptá, měl by dostat zdvořilou odpověď a nikoli jednoslovnou typu „ano“ nebo „ne“. Když se např. zeptá: V kolik hodin se podává snídaně? Nedoporučuje se chladná odpověď: od 8 do 10 hodin. Vhodné je sdělit například: Snídaně je pro vás připravena v hotelové restauraci od 8 do 10 hodin. V případě pěkného počasí je možné snídat na hotelové terase u bazénu. Mohu pro vás ještě něco udělat?

Řeč těla promlouvá

Neverbální komunikace neboli řeč těla nevyužívá k vyjadřování slova, ale různá gesta, mimiku, postoje, pohyby... Řeč těla zkoumají psychologové už mnoho let a znalosti z této oblasti vám mohou usnadnit rozklíčovat sdělení hosta i beze slov. Často také gesta a mimika umocňují verbální komunikaci. Uvedme si pro ilustraci význam některých gest:

- **Ruce s otevřenými dlaněmi** – jsou vnímány pozitivně, otevřená dlaň směrem vzhůru obvykle představuje otevřenost protějšku a laskavost. Komunikace s otevřenými dlaněmi působí pozitivně na mezilidské vztahy, přispívá k vytváření důvěry druhých a k navození dobré atmosféry.
- **Zdvižený ukazováček** – znamená zdůraznění toho, o čem se právě hovoří.
- **Zaťaté pěsti** – ukazují na napětí.

■ **Zkřížené ruce, zkřížené nohy** – obvykle znamenají obranu, člověk je nejistý a necítí se dobře.

■ **Stříška z prstů** – vyjadřuje projev sebejistoty až lehké arogance typu „všechno vím, všechno znám“. Pokud je toto gesto doprovázeno poklepáváním prstů o sebe, může se jednat o netrpělivost.

■ **Ruce založené za zády** – obvykle je má tak člověk, který „neví co“ s rukama, schovává ruce, protože nemá dost sebe-důvěry k otevřeným gestům.

■ **Sepjaté ruce** – vyjadřují pocity jako nejistota či netrpělivost. Člověk si z nich může také udělat jakousi bariéru vůči okolnímu světu.

■ **Dotýkání se rukou nosu, přikrývání si úst** – gesto vyjadřuje určité napětí, stresovou situaci.

■ **Upravování vlasů, uhlazování vousů** – používá se v situacích, kdy se člověk necítí moc dobře, kdy prožívá úzkost nebo rozrušení.

Nepodceňujte sdělení mimiky

Při osobním kontaktu bývá zpravidla obličej a jeho výraz prvním, čeho si na druhém člověk všimne. Mimika zřejmě jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie.

Délka pohledu při jednání či rozhovoru může být ovlivněna nejen emocemi, ale i kulturou, ve které je člověk vychován. Američané považují přímý zrakový kontakt za výraz otevřenosti, zatímco Japonci na něj často pohlížejí jako na signál

nedostatečného respektu. Japonci se dívají druhému do očí jen zřídka a pohled trvá velmi krátkou dobu. Kromě očí upoutají vaše hosty i ústa respektive úsměv, který by měl být přirozený. Intenzita úsměvu by ale měla být přizpůsobena výrazu tváře druhého člověka, aby nevyvolala zbytečné negativní pocity.

Mezi negativní mimické prvky, které naší komunikaci s hosty rozhodně nepomohou, jsou úšklebky a grimasy, zdvižené obočí, vyhýbání se očnímu kontaktu, strnulý pohled do očí nebo ulpívající na jednom bodě, oči v sloup.

Řešíme konfliktní situaci

I při nejlepší snaze splnit všechna hostova přání se může stát, že se něco nepovede. Je lepší se s hostem sejit osobně, protože po telefonu nemůžeme využít všechny možnosti komunikace, jako jsou řeč těla, mimika, empatický pohled do očí atd. Důležité je nejprve nechat hosta zcela vypovídat ze svého problému. Nepřerušujeme ho, pouze přitakáváme a udržujeme oční kontakt. Vhodné je oslovovat ho jménem, host cítí, že nám na něm záleží a získává pocit výjimečnosti. Poté ho ubezpečíme, že situaci co nejdříve vyřešíme. Ale pozor na slibování zázraků! Pokud víme, že termín nápravy nemůžeme dodržet, neslibujeme, tím bychom hosta jenom více rozlobili. Slibíme reálný termín či kompenzaci, a když je host s výsledkem rozhovoru spokojen, ubezpečíme se později třeba telefonicky, zda je již vše v pořádku.

děli, že jsme udělali vše, co jsme mohli. S hostem bychom měli komunikovat slušně a profesionálně. V případě, že hostovy požadavky nemůžeme splnit, nabídneme alternativu z naší nabídky či jiného dodavatele.

Příklad: Pane Nováku, je nám líto, ale tyto služby vám bohužel nemůžeme nabídnout. V případě, že byste si vybral alternativu z naší nabídky, budeme potěšeni. Mohu vám nabídnout A, B nebo C. Popř. vám mohu nabídnout služby našeho smluvního partnera, firmy XYZ.

Na čem by měl personál přicházející do kontaktu s hostem pracovat?

Personál by se měl dále vzdělávat a trénovat především komunikační dovednosti, řešení stížností, psychologii zákazníka, národnostní rozdíly a zvyklosti svých zákazníků, etiketu, cizí jazyky aj. Dále by měli zaměstnanci znát své kompetence a firemní postupy, eventuálně na koho se mohou obrátit o radu. Firma by

měla mít připravené standardy, scénáře a krizové plány pro vybrané situace. A tyto postupy by měly být trénovány.

Mohli byste dát dohromady desatero psychologického minima pro personál přicházející do kontaktu s hostem?

- Dávejte do práce srdce.
 - První dojem (hezké přivítání – úsměv).
 - Poslední dojem (hezké rozloučení – úsměv, poděkování za návštěvu).
- Náš mozek a jeho ochranné mechanismy jsou nejvíce aktivní na začátku a na konci, tzv. „Von Restorffův efekt“, proto je v těchto fázích důležité „mlít“ na srdce a emoce.*
- Zapojujte do komunikace obě mozkové hemisféry – využívejte představivosti, emoci a obrazného popisu. *Příklad: představte si krásně šfavnaté maso, sousto, které se vám rozplývá na jazyku... Při této nabídce se nám pomalu začínají sbíhat sliny a to je správně.*
 - Prodávajte užitek, uspokojení zákaznických potřeb (co to hostovi přinese),

příběh – ne pouhé produkty. *Kdo je zvyklý pít sladký sekt za 130 Kč a ochutná suché šampaňské za 1500 Kč bez znalosti, co má v šampaňském „hledat“, může být zklamán. Když ale ví, co v šampaňském hledat a cítit, a že se jedná o oblíbené šampaňské Britské královny... už mu chutná jinak.*

- Znat hierarchii potřeb – příklad Maslowova pyramida potřeb.
- Znat základní typologii hosta. *Pomůže vám poznat, čemu dává zákazník přednost, na co dává důraz.*
- 7 + -2 *Naše krátkodobá paměť si pamatuje cca 7+ -2 věci. Proto si při objednávce, telefonátu či jednání dělejte poznámky a na závěr to vždy zopakujte pro kontrolu.*
- Pozor na domněnky! *To, co říkáte, není vždy to, co druhý slyší. Ptejte se, zpětná vazba – aktivní naslouchání.*
- Vždy nabídněte hostovi něco „navíc“, nadchněte zákazníka. ●