

БЕСПЛАТНО

ТРЕНИНГ

## «СЕРВИС: ИСКУССТВО ПРИВЕТСТВИЯ ГОСТЕЙ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ»

ТРЕНЕР: АЛЕКСАНДР ВЕРЕЩАГИН

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ



### ЦЕЛЬ



Сформировать установку клиентоориентированного подхода

### АУДИТОРИЯ



Линейный персонал кафе, клубов и ресторанов

### ФОРМАТ



Интерактивная теория, упражнения, формирование идей

### РЕЗУЛЬТАТ



Увеличение притока новых и ушедших посетителей

### ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ:

1. Вывести заведение на новый уровень;
2. Сделать коллектив более сплоченным;
3. Вызвать у гостей чувство восхищения;
4. Увеличить приток посетителей.

### СТРУКТУРА ТРЕНИНГА:

- Модуль 1. Внутренний и внешний сервис
- Модуль 2. Лояльный клиент
- Модуль 3. Психологические жесты
- Модуль 4. Техника обслуживания

Руководителем назначается старший по группе. Он должен записывать все идеи, которые будут приходиться коллегам во время тренинга.

### АВТОР ПРОГРАММЫ

Александр Верещагин – дипломированный бизнес-тренер бизнес-школы Синергия и компании IPS (лучшей тренинговой компании по версии «Фаворит успеха»). Автор более 10 книг по практической психологии и менеджменту, выпущенных в крупных издательствах России, Украины и стран СНГ (таких как, Эксмо, Весь, IPIO, Золотое сечение). Автор творческой студии «Дело восприятия». Автор первого тамбовского подкаста про ресторанный бизнес «Тьфуд». Выпуски официально выходят через сервисы подкастинга VK, Яндекс.Музыка и iTunes. В 2018 году стал лучшим бизнес-тренером Центрального Черноземья по версии журнала NMW. В начале 2019 года выиграл номинацию «Имя года в области бизнес-индустрии» во всероссийской премии профессионалов «proFwawe».



## Модуль 1. Внутренний и внешний сервис

**Сервис** – это совершаемые нами действия, создающее пользу для другого человека. Не принося эту пользу своим сотрудникам, сотрудники не смогут что-то дать гостям заведения. В создании сервиса вся работа взаимосвязана.

Тоталитарный руководитель никогда не сможет создать высококлассный сервис для гостей. Он будет требовать от сотрудников четкого выполнения скрипта. Но сервис – это в первую очередь умение быть живым человеком, а не компьютером. Персонал должен не только выполнять должностные обязанности и инструкции, но и давать ту человеческую пользу, которую не ожидает гость.

Многие ошибочно воспринимают сервис, как «улыбнуться», «дать почувствовать гостю свою значимость», «красиво открыть бутылку вина», «сделать комплимент» и т.п. Все, что я перечислил, гость как раз ожидает, приходя в ресторан. Это норма. Может быть так его и не обслуживали в Тамбове, но он это видел в кино. А человеческий мозг так устроен, что спустя какое-то время параллели между личным опытом и опытом других людей размывается. И многие ошибочно начинают воспринимать увиденный опыт за свой.

Если не будет нормального обслуживания, то гость может больше не прийти. Но, если будет, то ожидать дополнительных чаевых тоже не стоит. Польза должна быть такой, какую гость точно не может ожидать. Только в этом случае у него включится режим «Поделиться».

В беседе с московским ресторатором, я услышал такую мысль: к каждому гостю нужно относиться по-особенному и преподносить нормальное обслуживание, как индивидуальное. Например, попросил гость плед. Вы видите, что людей много и говорите: «К сожалению, сейчас нет свободных пледов, но для вас я точно что-то найду». Идете за пледом и приносите ему. Но это как пример. Все же допускать отсутствия пледов и меню точно не стоит.

Я никогда не забуду свой первый опыт. Гости приходят, я провожаю их до стола и говорю, что официант сейчас подойдет, принесет меню и расскажет про уникальные предложения от шеф-повара. Но официант идет не к ним, а ко мне и говорит: «Свободных меню нет». У меня такое ощущение складывается, что официанты питаются этими меню. Сколько не печатай, а они куда-то деваются.

- Попадали ли вы в такие ситуации и как решали?
- Были ли еще какие-то сложные ситуации, которые нужно моментально решать?

Прежде, чем поговорим о взаимоотношениях между сотрудниками, как части сервиса, ответьте на вопросы:

- Что для вас сервис? Какое понимание вы в него вкладываете?
- Какие идеи у вас уже были по улучшению сервиса?
- Какие приемы вы замечали в других заведениях?

Скорость и качество – то, что ценно для любого клиента, – является следствием высочайшего уровня слаженной работы команды высокопрофессиональных сотрудников. Чтобы достигнуть наивысшего результата, мы должны были проделать поистине колоссальную работу: отобрать лучших специалистов, постоянно повышать их квалификацию, наладить все технологические процессы и т.д. Все это должно быть сделано таким образом, чтобы клиент получил несравнимое удовольствие от достигнутого компанией качественного сервиса. Такая работа не может стоить дешево.

Виталий Антощенко, «Ух ты! Сервис».

Хлеб ставится на стол только после принятия основного заказа. В этот же момент можно выносить комплименты для гостей, которые могут быть в виде закусок или порции супа. Себестоимость супа небольшая, но 50 граммов ароматного бульона порадуют посетителей, оставят след в их памяти.

И. Кривицкая, А. Рязанцев, «Кафе, бар, ресторан».

Высказывайтесь кратко и по существу. Внушайте собеседнику чувство его значимости. Проявляйте интерес к собеседнику с помощью положительных эмоций, позитивного общения. Осторожно используйте слово «Я». Не увлекайтесь деталями, избегайте назидательности, ищите пути урегулирования сложных вопросов, а не их обострения.

Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, «Официант-бармен»

Покупатели выбирают поставщика необходимой им услуги и после ее предоставления сравнивают ожидания и полученные впечатления. Если восприятие сервиса не соответствует предварительному представлению, покупатель теряет интерес к поставщику услуги. Если его ожидания удовлетворены на высоком уровне, он склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг.

Ф. Котлер, К.Л. Келлер, «Маркетинг менеджмент»

Клиентоориентированность всегда начинается с сотрудников. Если у повара плита работает через раз, а посуды не хватает, то он не будет вовремя выдавать блюда. За это достанется настойчивому официанту. Официант поругается с поваром. Захочет ли потом официант что-то делать для гостей? Нет. Он отдаст блюдо. Дежурно улыбнется и скроется с их глаз.

Другой пример. Гость что-то или о чем-то попросил официанта. На это официант ответил, что «у нас так не принято», «мы это не можем предоставить», «мы так не делаем». Думаете, официант четко выполняет свою инструкцию? Нет, он либо лентяй, либо показывает пример того, как это делает руководитель. И видимо когда-то получил за попытку стать клиентоориентированным. И теперь работает так, лишь бы больше не получать, так как по словам управляющего «это не его дело». В этой сфере работать по инструкциям не получится. Да и в любой другой, где от умелой работы с людьми зависит прибыль заведения, а следовательно – зарплаты сотрудников.

Что тогда делать? Алгоритм прост:

- 1. Своими силами создаете благоприятную атмосферу между сотрудниками.** Руководитель может подпортить настроение. Но если сотрудников только «гладить», то они замурчат и уснут. Если только обнимать сотрудников, то команды не будет. «Мы как маленькая семья». Ага, где ссоры, как семейные, – затягиваются на недели и отравляют настроение другим. Друзей нужно остерегаться сильнее, чем врагов. От врагов ожидаешь подставы. Но дружеско-семейные отношения усыпляют внимание. От врага чашу с вином с опаской принимаешь, а, когда ее дает друг – выпиваешь без задней мысли. Дружить, конечно же, можно с кем угодно, но работать только с квалифицированными и компетентными людьми.

Большинство рекомендаций по созданию благоприятной атмосферы даются руководителям. Но, как вы думаете, как эту атмосферу могут создать сами сотрудники?

- 2. Постоянно обучаетесь и стимулируете к обучению других.** Я лично против такого правила, что на работе нельзя читать. Художественную нет смысла читать на работе, согласен. Но прикладную, зачем запрещать? Если есть время, то лучше его выделить на чтение, которое поможет стать заведению №1. Дома все равно никто читать не будет. А работа сама располагает к обучению. Если что-то нужно узнать, то человек заходит в интернет. Нашел, прочитал, закрыл. Если в книге искать информацию, то пока ищешь по оглавлению нужную тему, находишь еще и другие интересные темы.

Как думаете, как можно стимулировать сотрудников к самообразованию?

Итак, 1 – создать благоприятную атмосферу, 2 – стимулировать к обучению. Какие еще вы можете выделить рекомендации? Что мешает лично вам создать высококлассную команду?

Есть два пути заработать репутацию с помощью сервиса. Один заключается в том, чтобы обслуживать клиентов как нельзя лучше, другой – в том, чтобы обслуживать их как нельзя хуже.

Филип Котлер, «Маркетинг от А до Я».

Если грим накладывают слишком толстым слоем, то он теряет всякий смысл. Если украшают неброско, так как хотят скрыть кратковременный недостаток, то стратегема может удалиться и остаться незамеченной. Но если пытаются структурные недостатки надолго скрыть привлекательной видимостью, то уловка может оказаться пустой тратой времени. Поэтому все-таки лучше прямо смотреть в глаза действительности, говорить каждому то, что есть, засучить рукава и решительно реформировать систему.

Харро фон Зенгер, «36 стратегем для менеджеров»

Какими словами вы объясняете свои решения? Мне понравилось. Никаких рациональных доводов, только эмоции. Не обращайте внимания на советы типа «определите ключевые вопросы», «уточните горящие проблемы» и им подобные. Постарайтесь, чтобы человеку было комфортно в вашем обществе. Если это для вас не главное, то не стоит начинать. Внутренний комфорт – основа любых отношений.

Г. Беквит, К.К. Беквит, «Сам себе бренд»

Если поставить себя на место клиента, очень часто в предложениях конкурентов можно найти такую «дыру», которая вроде бы не относится к основным характеристикам предложения – как зарядки у каждого столика или те же одноразовые перчатки, – но при этом оказывается очень важной для аудитории. Попробуйте найти на своем рынке такую «дыру» и используйте ее в качестве отличительной черты. И люди будут советовать вас друзьям.

Кирилл Горский, «В эфире – сарафанное радио».

## Модуль 2. Лояльный клиент

Когда работа внутри коллектива налажена, можно переходить к гостям. Чтобы процесс заработал, нужно:

- 1. Удивить гостя.** Он должен остаться не довольным, а очень довольным и восхищенным. В Москве в одном из ресторанов есть сырная лавка. Сыр полностью производят в ресторане. И через окно можно посмотреть на процесс. А при желании, сам владелец ресторана проведет экскурсию по ресторану. Если гость, выходя из ресторана, поинтересовался продукцией, то ему бесплатно дают с собой попробовать кусочек сыра, закваску, йогурт и прочую заготовленную для этой цели продукцию. Даже, если этот человек не придет за сыром, то кто-то из его друзей точно это сделает. В основу удивления лежит то, что человек не ожидает. Если мужчина постоянно ходил в обычную парикмахерскую и вдруг пришел в барбершоп, то этот опыт он запомнит надолго. Все любят внимание к деталям. А из них кажется, что к нам относятся, как к королям.
- 2. Стимулировать к повторному приходу.** Если эффективность комплиментов отследить трудно, хоть и возможно, то прибегают к более понятным способам стимуляции повторного прихода. Визитки, где на оборотной стороне 5 изображений тарелки. Человек приходит на бизнес-ланч и ему ставят печать на одной из тарелок. Шестой раз он обедает бесплатно. И это намного выгоднее, чем каждый раз привлекать новых людей в заведение. Более эффектно этот пункт использует McDonald's с игрой «Монополия». Вроде бы, о чем можно говорить про Макдоналдс? Но все же люди говорят. И «Монополия» один из способов стимулировать обсуждения. А если включился в игру, то человек начинает дальше в нее играть, пока не заберет свободу. Есть очень классное приложение для контроля питания. Можно указывать БЖУ блюд, следить за потребляемыми калориями, составлять программу тренировок. Сначала такое приложение помогает. Но потом становится обузой. И постепенно отнимает свободу человека. А когда на нее покушаются, то человек сразу отвергает то, что мешает ему нормально жить. Поэтому такие акции ограничены по времени. Не нужно доводить до того, что человек попросту плюнет и забудет на нее. Он должен получать результаты по чуть-чуть.
- 3. Стимулировать к рекомендации.** Не нужно подходить к гостю и предлагать ему сделать сториз с упоминанием. А за это и ему в следующий раз будет скидка 10%. Нет, это не та скидка, ради которой хочется что-то делать. Желание упомянуть ваше заведение должно прийти ему самому. Например, увидит в сториз у вас эту акцию. И делать фотографию он будет уже по своему желанию. Не нужно подходить и просить сделать сториз. Просто положите на столик во время сервировки что-то, откуда он прочитает про эту акцию. Нас всегда будут отталкивать предложения «что-то сделать». Каждый из нас хочет иметь власть. А когда обслуживающий персонал отнимает ее, то становится, как минимум, — неприятно.

Мы ясно поняли, что слишком увлеклись кофе и углублением собственных знаний о нем, а наш настоящий бизнес – обслуживание людей – оказался вне нашего поля зрения. Кофе мы, безусловно, любили, но в нашей любви к людям не было уверенности ни у нас самих, ни у клиентов. В том, что касается продукта, мы достигли небывалых высот, в отношении людей – нет. Так в истории Starbucks наступил критический момент. Мы осознали, что чуткость важна и что она требует подтверждения. Это напомнило нам о главном смысле нашей деятельности.

Говард Бехар, «Дело не в кофе»

В американских казино игроки ежедневно оставляют миллиард долларов, что свидетельствует о недюжинных способностях этих автоматов подчинять себе волю людей. Выдавая деньги через случайные промежутки времени, они соблазняют игроков перспективой получить джекпот. Выигрыш неподконтролен игроку, но стремление к нему способно затуманить голову.

Понаблюдайте за человеком, который тратит массу времени, чтобы собрать пазл размером с обеденный стол. Можно заметить, как его лицо искажает гримаса недовольства, и даже услышать проклятия, произносимые шепотом. Хотя готовые пазлы не обещают никакой награды, для кого-то сам процесс поиска нужной детали – удивительная и завораживающая задача.

Нир Эяль, Райан Хувер, «Hooked. На крючке»

Изучение психологически здоровых людей показывает, что их характерная черта – это влечение к таинственному, неизведанному, хаотическому, неупорядоченному и необъяснимому. Все это, по-видимому, привлекательно по своей сути; сферы интересны сами по себе. Эту реакцию можно сравнить со скукой – реакцией на хорошо знакомое.

Абрахам Маслоу, «Мотивация и личность»

Давайте вместе подумаем над двумя важными вопросами:

- Чем вы можете удивить своих гостей?
- Почему они будут приходить к вам снова?

В рекомендательном маркетинге есть интересная аббревиатура – **ОХ**. Обсуждаемая Характеристика – это что-то вроде **УТП**, но которое реально работает. Обычно, при написании бренд-брифа я выделяю 5 пунктов Уникального Торгового Предложения. Это то, чем мой продукт превосходит другие продукты из этой отрасли. Как правило, прописывают эти пункты, чтобы заключить договор, например. А другая сторона пусть использует эти возможности.

Некоторые потом думают, как рассказать потребителям об уникальных характеристиках. Чаще всего для это используют разнообразную рекламу. Потребитель услышал, увидел, прочитал и сформировал образ бренда. Но желания обсуждать эти характеристики не возникает. Они просто принимаются как должные. Поэтому нужно выделить еще и ОХ. Если коротко, то эта характеристика должна укладываться в одно предложение: «Представляешь, в этом ресторане...».

- Как вы думаете, что говорят о вашем ресторане люди?
- Какую одну ОХ вы хотите выделить?

ОХ, в отличии от УТП, может быть искусственной. Вы хотите, чтобы про вас говорили, как про ресторан с самой быстрой доставкой бизнес-обедов. Но у вас нет ни доставки, ни обедов. Но раз хотите, то начинаете предпринимать действия для реализации этой задумки.

Прежде, чем мы перейдем к важной части тренинга, затронем то, на что почему-то не обращают внимание – тональность голоса и психологические жесты. Немного окунемся в основы актерского мастерства.

Чтобы быть приятным в беседе, приравливайся к характеру и уму собеседников. Не строй из себя цензора чужих слов и выражений, иначе тебя сочтут педантом; тем более не придирайся к мыслям и суждениям, а то тебя будут избегать, даже вовсе от тебя отвернутся. Благоразумие в беседе важнее, чем красноречие.

Бальтазар Грасиан,  
«Карманный оракул или  
наука благоразумия»

Жесты говорят о желаниях (воле). Если желание (воля) сильно, то и жест, выражающий его, будет сильным. Если же желание слабо и неопределенно, – жест также будет слабым и неопределенным. Таково же обратное соотношение жеста и воли. Если вы сделаете сильный, выразительный, хорошо сформированный жест, – в вас может вспыхнуть соответствующее ему желание. (Вспомните старичка, героя чеховского рассказа, который сначала топнул ногой, потом рассердился.) Вы не можете захотеть по приказу. Ваша воля не подчиняется вам. Но вы можете сделать жест, и ваша воля будет реагировать на него.

Михаил Чехов, «О технике  
актера»

## Модуль 3. Психологические жесты

Все, что человек говорит, имеет свою тональность. В устной речи тоже есть набор нот. Кто говорит в пределах нескольких нот, звучит однообразно. А если неподготовленный человек захочет скрыть свое настоящее отношение к другому человеку, то его выдаст голос. Чтобы выявить свой обычный тон, выполним упражнение:

1. Произнесите предложение так, как если бы говорили его в повседневной жизни: «Мне нужно бежать к поезду, а то могу не успеть»
2. Произнесите предложение, сомкнув губы. Звук «mmm» будет имитировать произнесенные слова. Мычание поможет лучше сосредоточиться на рисунке основного тона, а не на словах.
3. Произнесите предложение, повышая тон.
4. Произнесите предложение, понижая тон.
5. Разомкните губы и произнесите предложение со всеми вариациями тона.

Интонация тона может указывать на ваше эмоциональное состояние или намерение. Одно и то же предложение может отличаться при разных обстоятельствах, например, читая для себя и для аудитории. Чтобы лучше понять, как намерение отражается на эмоциональной окраске голоса и его тона, произнесем предложение при разных контекстах:

1. «Мне нужно бежать к поезду». (Я совершенно забыл про время.) Тон остается ровным.
2. «Мне нужно бежать к поезду». (Который раз я тебе говорю!). Тон незначительно повышается на последнем слове.
3. «Мне нужно бежать к поезду». (Мне неудобно напоминать.) Тон значительно повышается на последнем слове.

Понимаете, к чему я? В повседневной жизни и при общении с гостями мы не замечаем этого. При отличном сервисе гость не должен что-то «прочитать» в вашем тоне или окраске. Люди любят надумывать. Не давайте им повода. Если есть проблемы с повышением или понижением, то ежедневно тренируйтесь в правильном произношении.

Закончим тему голоса краткими рекомендациями, которые помогут в вашей работе:

**Говорите просто и ясно.** Отношение человека к вам определяется после первого вопроса или первой фразы. Говоря просто и кратко, вы вызываете чувство определенности.

**Но умничайте.** Говорите яснее и понятнее, и люди будут считать вас специалистом. Если хотите пошутить, то шутите над собой. Так вы расположите к себе людей своей открытостью.

**Установите визуальный контакт.** Говорите не только словами, но и глазами, и жестами. Не стесняйтесь смотреть в глаза. Если будете только вещать, а не общаться, то потеряете внимание человека или группы.

Основной принцип любой программы по развитию уверенности в себе – это действие. Мы не раз могли обратить внимание, что бездействие – характерная особенность застенчивых. «Действовать или не действовать?» – вот вопрос, постоянно встающий перед застенчивым человеком. Шекспировский Гамлет оттягивал развязку пьесы, не переставая спрашивать себя, сделать или нет то, что он хотел. К тому времени, когда он решился на то, что следовало сделать пятью актами ранее, его пьеса была уже сыграна.

Филип Зимбардо, «Как побороть застенчивость»

В некоторых экспериментах было показано, что политические речи больше убеждают людей, если оратор обращается к их сердцам и умам, используя метафоры родства. Речевые метафоры – неплохой способ подтолкнуть людей относиться к знакомым как к членам семьи, но обычно требуются более мощные приемы... Неродственники, которые хотят распределять собственность по семейному принципу, создают мифологию общей плоти и крови, общего предка или мистической связи с территорией (слова говорят сами за себя – родная земля, Отечество, Родина-мать).

Стивен Пинкер, «Чистый лист»

Еда, как и секс, входит в число основополагающих удовольствий, заложенных в нашей нервной системе. Исследования, проведенные нами с помощью метода выборки переживаний, показали, что даже в нашем урбанистическом обществе, пронизанном технологиями, люди наиболее довольны жизнью и расслаблены во время еды – несмотря на то что в этом состоянии недостает некоторых важнейших элементов потока, таких как повышенная концентрация внимания, ощущение своей силы и самоуважение. Но практически в каждой культуре простой процесс потребления калорий со временем превратился в искусство, приносящее не только естественное удовольствие от удовлетворения потребности, но и радость от процесса.

Михай Чиксентмихайи, «Поток»

**Обдумываете.** Когда мы находимся в знакомых ситуациях, мы поступаем также, как поступали раньше. Теряя бдительность, нами начинают управлять старые модели поведения. Поэтому прежде, чем сказать что-то, нужно взять паузу и обдумать, приняв все во внимание.

**Не критикуйте.** Хотите получить одобрение? Соглашайтесь учиться, а не учить. Это будет тешить самолюбие. А успеха и расположения добивались всегда те, кто умел возвысить своего руководителя.

**Говорите только удобную правду.** Недосказанность не есть ложь. Лучше промолчать, чем соврать. Александр взял с собой Калисфена, чтобы вести философские беседы, а если быть точнее – чтобы высказывать свои мысли умному и понимающему человеку. Но тот решил поменяться ролями. Из-за своих многословности, честности и желаний произвести впечатление умом Каллисфен был казнен по приказу Александра.

Если с голосом все понятно, то следующим звеном в этой неразрывной цепочки будут психологические жесты и их окраски.

Приказывать другим людям тяжело в том случае, если у них не отработан психологический жест. За ним следует сам приказ. Может быть и наоборот, что человек сначала говорит, а потом сопровождает сказанное жестом.

Разозлиться можно, топнув ногой или, топнув ногой, разозлиться. На пустом месте разозлиться нельзя. Но можно сделать жест, и воля среагирует на него.

Прикажите мне: «Иди работай!»

Приказывающий жест чаще всего сопровождается взмахом кисти и указательного пальца. Человек, который не пользуется этим психологическим жестом, не может руководить людьми. На тренингах по эмоциональному раскрепощению я могу дать задачу участнице крикнуть во весь голос. Естественно, такую задачу я даю, когда вижу слишком сильную зажатость в голосе и теле. И практически никто не может ее выполнить. Часто такое случается из-за наших любимых родителей, которые говорили: «Не кричи», «Не дергайся», «Сиди смирно». И с каждой фразой сильнее образовывались такие установки, переросшие в зажимы.

Найдите психологические жесты на следующие действия;

- Встречать;
- Разрешать ситуацию;
- Помогать;
- Направлять;
- Защищать.

Теперь необходимо к этим жестам добавить окраску:

- Бабушка со всей любовью (окраска) встречает (жест) внуков;
- Папа обдумчиво (окраска) разрешает (жест) ситуацию между братьями;

Часто в групповой терапии бывает так, что один из участников пускается в длинный, невыразительный монолог, смысл которого остается непонятым всем остальным. Слова автоматически выходят из его рта, а его тело остается неподвижным, застыв в страхе и боли. Такому человеку легко помочь установить контакт со своими чувствами с помощью глубокого дыхания.

Клод Штайнер, «Сценарии жизни людей»

Покупатели скажут о новом продукте «великолепный», когда он вызывает позитивные эмоции: дает глубокое удовлетворение, успокаивает тревогу, рождает уверенность. Часто «великолепные» решения делают и неожиданные вещи, вызывающие положительные эмоции. Когда продукт или услуга удивляют вас чем-то неожиданным, чем-то, что вы даже не считали возможным, это также вызывает положительные эмоции и побуждает сказать: «Это великолепно!»

Н. Ферр, Д. Даер, К.М. Кристенсен, «Создавая инновации»

Эффективный продавец сначала стремится понять нужды, заботы, ситуацию клиента. Продавец непрофессионал просто продает товары; профессионал продает решения проблем и удовлетворяет потребности. Это совершенно иной подход. Профессионал учится ставить диагноз, учится понимать. Кроме того, он учится связывать потребности людей со своими товарами и услугами. И он должен обладать целью характера, чтобы сказать: «Мой товар или мои услуги не отвечают вашим потребностям!» – если это на самом деле так. В области права также чрезвычайно важно сначала поставить диагноз, а уж потом выбрать способ защиты.

Стивен Р. Кови, «7 навыков высокоэффективных людей»

- Пионер помогает (жест) бабушке со всей ответственностью (окраска);
- Местный житель уверенно (окраска) направляет (жест) туриста;
- Дедушка добродушно (окраска) защищает внука (жест).

Такая окраска дана в примере, чтобы усилить обычные жесты. Самостоятельно вы должны отработать все жесты, встречавшиеся в вашей работе. Понаблюдайте в течении дня за своими жестами, действиями и словами. Затем выполните два задания:

1. **Описать свой рабочий день от третьего лица.** Все свои действия разбавить необходимой окраской. Например, руководитель в 10:00 проводит планерку для всех сотрудников по заранее подготовленному плану. Говорит ясно, четко и без лишних слов. Дает каждому сотруднику главные задачи за день. Дает четкую инструкцию всем. Оглашает список блюд на обед.
2. **Выписать самые употребляемые фразы в своей работе** и наделить их образами. Например: протри у барной стойки. Пепельницу почисть. Принеси чистые хайболы. Встреть гостей. Принеси меню. Предложи что-нибудь на аперитив.

И только теперь мы можем перейти к правилам сервиса – правилам встречи гостей и принятии заказа. Но без пройденной информации про жесты и голос, ничего восхитительного в обслуживании не будет.

У радиоведущих есть такое понятие, как «стойка для микрофона». Это человек, который тупо задает прописанные вопросы. Не вкладывает свою личность в них, не излучает интерес. Он просто записывает ответы и уходит.

Не нужно стараться быть идеальным. Идеальность всегда отталкивает, настораживает, что что-то не так. Любезность через края тоже вызывает подозрения. В работе, где на первом месте стоят люди, нельзя быть «стойкой для заказа». Человеческое отношение всегда запоминается. Хорошее обслуживание просто воспринимается как должное.

В хорошем сервисе должны быть и обслуживание, и человечность!

Другое, субъективное мнение есть мнение «Алисы в Стране чудес», которое гласит: «Слово означает только то, что я под ним подразумеваю». И то и другое неубедительно. Значения не существует. Значение – это созидательный процесс, действие здесь и сейчас. Этот акт созидания может быть привычным и столь быстрым, что мы не успеваем проследить за ним, или, напротив, требовать часов обсуждения. В каждом случае обозначение создается путем соотнесения фигуры, переднего плана, и фона, на котором возникает фигура. Фон часто называется контекстом, связью или ситуацией. Вырывание утверждения из контекста легко ведет к фальсификации.

Фредерик Перлз, «Внутри и вне помойного ведра»

Умение смотреть на вещи с точки зрения других людей помогает добиваться успеха в области взаимоотношений. Если ты хочешь, чтобы кто-то купил у тебя то, что ты продаешь, нужно взглянуть на товар глазами этого кого-то.

Ицхак Пинтосевич, «Влияй!»

Бизнес-философия сети отелей «Ритц-Карлтон» заключается в двух предложениях: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо».

Игорь Манн, «Маркетинг на 100%:ремикс»



## Модуль 4. Техника обслуживания

Переходим к основной теме – технике обслуживания. Наверное, нового я ничего вам не расскажу, но повторение никому еще не повредило.

Расскажите, как вы встречаете, рассказываете и обслуживаете гостей?

**Приходит гость.** Его обязательно должен встречать приветливый хостес (администратор). Если хостеса нет, то встречает кто-то из официантов. Не должно быть такого, что пришли люди, а они предоставлены сами себе. Когда вы приходите в гости, вас обязательно встречает хозяин. Если хозяина нет, то без его ведома хозяйничать не будете.

- Добрый вечер! Вы бронировали столик? На чье имя? Вас четверо будет? Замечательно, сейчас я покажу ваш столик.
- Добрый день! Вы бронировали столик? На сколько человек необходимо накрыть стол? Хорошо, следуйте за мной. Вы можете присесть за любой из этих столов.
- Добрый вечер! Вы бронировали столик? К сожалению, у нас сейчас все места заняты. Но вы можете присесть у бара или подождать в холле. Оставьте ваш номер, и я позвоню, когда можно будет занять столик.

**Администратор не должен забывать про рассадку по зонам.** Желательно распечатать схематическую версию столов и каждый день использовать как шаблон. Может в будни они не так нужны, достаточно журнала для записи брони, но в выходные или на мероприятия без схемы не обойтись. Менеджер должен в любую секунду знать сколько гостей еще можно разместить.

В одном из ресторанов Тамбова менеджеру позвонил человек, хотел забронировать стол. Но менеджер ответил: «У нас обычно не бронируют. Вы приходите, места для вас будут всегда». Это, как минимум непрофессионально. Он интуитивно передал, что к ним никто не ходит. Но даже если никто не ходит, записав его в журнал, у человека возникло бы чувство ответственности за приход. Еще одно важное правило – не сажать пар и одиночек за большие столы. Почему-то они так и хотят их выбрать. Я говорил, что они забронированы и предлагал варианты, куда они могут сесть.

**Гости расположились.** Если администратор рассказывает без предоставления меню, то принести меню должен официант в течении одной минуты. Подходит официант и представляется. Подает меню по правилу «открытой руки», рассказывают обо всех акциях, дополнительных бонусах.

Первая страница открыта и развернута для чтения к гостю. Если есть дамы, то меню вручается сначала им или детям. Ресторану желательно иметь в наличии детского меню, где мало позиций и много картинок. Дети любят их рассматривать.

**Предлагается аперитив** (улучшается аппетит и повышается средний чек) на выбор. Он улучшает аппетит, и гости могут заказать больше блюд.

Одна из самых болезненных нужд любого человека – чтобы тебя понимали, ценили и уважали. Однако в наш суматошный век очень многие считают, будто слушать собеседника – это попросту ждать, когда он договорит. Хуже того, пока собеседник говорит, мы зачастую тратим это время на формулировку собственных реплик, а не на попытки понять, в чем суть его слов.

Робин Шарма, «Кто заплачет, когда ты умрешь?»

В среднем по статистике, довольный клиент расскажет о вашем сервисе двум-трем знакомым, а недовольный – уже 10-15 знакомым. Как правило, остаются недовольны именно обслуживанием, потому что продукты стандартны.

Что именно не нравится клиентам? Хамство, слишком долгое обслуживание, отказ в помощи и ответе на простейшие вопросы. Тот, кто узнает от своего знакомого о низком уровне вашего сервиса, скорее всего, к вам не придет. Так вы потеряете потенциальных клиентов лишь из-за того, что не предоставляете должное обслуживание.

А. Парабеллум, Н. Мрочковский, С. Бернадский, «Прорыв в бизнесе!»

Для начала потренируйтесь в том, чтобы меньше обращать внимания на слова людей и больше – на их интонации, выражение глаз, жесты. Часто эти знаки говорят нам о тревоге или возбуждении, не выраженных вербально. Когда человек взволнован, он перестает сдерживаться и показывает то, что хотел бы скрыть. Прерывая свой внутренний монолог и обращая пристальное внимание на окружающих, вы научитесь ловить сигналы и воспринимать их как чувства или ощущения. Доверяйте этим ощущениям – они сообщают вам о том, что часто проходит незамеченным, потому что не может быть выражено словами.

Роберт Грин, «Мастер игры»

Алкогольные напитки, подаваемые в качестве аперитивов:

- абсент, водка, джин;
- виски, коньяк (арманьяк);
- херес, портвейн;
- шампанское; вермут;
- пиво;
- крепкие (30-40%) алкогольные коктейли.

**Через 5-7 минут подходит официант чтобы сделать основной заказ. Есть два способа помочь с заказом:**

1. **«Елочка».** Перечисление основных ингредиентов, например: «Вы желаете салат с морепродуктами, курицей или говядиной? Дорогие ингредиенты должны быть в начале и в конце.
2. **Рекомендация.** Официант рекомендует конкретные блюда: блюдо от шеф-повара, блюдо дня, популярное блюдо, блюдо из какого-то особенного ингредиента, блюдо из гоу-листа.

Не стоит забывать про основные приемы продаж, как «Кивок Салливана» (при перечислении делает акцент кивком), «Цепочка» (к основному блюду предлагается блюдо, к нему гарнир, соус и напиток).

**Вынос хлеба и аперитива.** До заказа основного блюда нельзя выносить хлеб или какой-либо комплимент, которым можно утолить голод. Даже если задержится отдача блюда, то благодаря комплименту гость не сильно будет ворчать.

- Пожалуйста, примите комплимент от нашего ресторана. Это..., приготовленная нашим шеф-поваром по старинному рецепту.
- Наш шеф-повар передает вам комплимент. Это....

**Выполнение основного заказа.** Детей желательно накормить в первую очередь. Если за столом мужчина и женщина, то блюда подаются одновременно. Официант в этом случае не спрашивает о подачи по готовности.

**Спрашиваем, какие блюда понравились.** Все, что они говорят, записываем.

**Предлагаем десерты и диджестивы.** Если в бокале остается напиток на «два пальца», официант предлагает повторить. Диджестивами могут быть: ликеры и бальзамы, крепленые и десертные вина, бренди, виски, коньяк, кальвадос и граппа.

**Расчет и прощание.**

К сожалению, время ограничено у нас. И так задержались сильно. Поэтому, зависит только от вашего желания, будем мы практиковать эту технику или нет. Кто готов показать мастер класс?

Меня всегда удивляет, когда мелкие фирмы считают, что секрет успеха заключается в уподоблении крупным компаниям, тогда как в действительности все наоборот.

В моем городке было всего два рыботорговца. Бизнес их шел вполне успешно. Но за два года у нас появилось три крупных гипермаркета. Я люблю покупать свежую рыбу, и мне было интересно, что произойдет с нашими местными торговцами.

Первый торговец начал жаловаться на гипермаркет журналистам, другим торговцам и даже покупателям. Помню, как он рассказывал мне, что по ценам не может конкурировать с гипермаркетом (а я ведь даже не спрашивал его о ценах!). Спустя какое-то время он сдался, закрыл свой магазин и вывесил в витрине объявление о том, что во всем виноваты гипермаркеты.

Второй торговец (женщина) повела себя иначе. Она начала создавать местный бренд и воспитывать местного потребителя. Она рассказывала покупателям о рыбе, когда и где была поймана. Если покупатель был готов потратить больше, то его ожидали приятные сюрпризы. Эта женщина, несомненно, испытывала на себе последствия появления трех крупных гипермаркетов, но она не жаловалась. Ее бизнес не просто выжил, но еще и стал процветать, поскольку основной ее конкурент закрылся. У нее никогда не было покупателей больше, чем в это время.

Майкл Хеппел, «Смени подход»

## Вопросы на проверку знаний с ответами

Руководитель после тренинга должен проверить знание сотрудников на знания основ ресторанного обслуживания. Блюда в некоторых вопросах должны быть заменены на блюда из меню ресторана. Желательно прописать дополнительные вопросы про алкогольную карту, чтобы официант мог увереннее советовать напитки на аперитив, диджестив и к основным блюдам. Если хромает утренняя подготовка зала к работе, то нужно добавить больше вопросов о подготовке ресторана к открытию. Если хромает рабочий процесс, то добавить соответствующие вопросы, которые помогут сформировать правильный алгоритм работы.

### Как должен быть экипирован официант?

Аккуратная стрижка(прическа). Опрятный вид, бритое лицо, усы не ниже углов рта, чистые ногти (лак светлых оттенков). Легкий макияж. Черные ботинки и носки. Чистая фирменная одежда.

### Что не допускается в стандарте внешнего вида официанта?

Брюки или джинсы цветов, кроме черного, спортивного стиля, шорт. Юбки, колготки. Яркие полосы, логотипы, цветные шнурки, высокая платформа, каблуки выше 2 см. Сандалии, шлепанцы, открытые босоножки, сабо, каблуки-шпильки, спортивная обувь. Короткие спортивные носки, с изображениями на видимой части. Окраска прядей, кричащие прически. Яркие цвета в макияже, пирсинг, яркий татуаж, большие татуировки на открытых местах. Экстравагантный стайлинг. Слишком длинные, накладные ногти. Кричащие оттенки лаков. Браслеты, броские кольца, часы, кольца, крупная яркая бижутерия. Слишком сильные запахи парфюмерии.

### Перечислите обязанности официанта, связанные с подготовкой рабочего места.

Протирание сервантов, подсобных столов, стульев, настольных светильников. На тележках размещают всю посуду для сервировки. Подсобные столы накрываются скатертями. Протираются все выдвигаемые ящики и полки. Перед сервировкой полируют тарелки, приборы, стекло. Посуду и стекла с трещинами и щербинами, деформированные приборы категорически не используют в сервировки. Подготавливают приборы со специями. Солонки наполняют на ¾ объема просеянной солью. Если в помещении повышенная влажность, то на дно кладут несколько зерен риса. Соусы не переливают в другую посуду. Они всегда подаются в оригинальной посуде. Приборы для специй моют ежедневно и насухо вытирают. Столы и стулья проверяют на прочность. Затем приступают к накрытию столов скатертями.

### Как сервируется стол для завтрака?

Сервировка для завтрака состоит из пирожковой тарелки, закусочного прибора, чайной ложки, фужера и полотняной салфетки. Справа от тарелки кладется нож лезвием к тарелке, а справа от ножа располагается столовая ложка, а еще правее – чайная. Ложки кладутся выпуклой стороной вниз. Справа по диагонали от основной тарелки — кофейная чашка с блюдцем и ложкой. Слева и чуть выше уровня центральной тарелки место для тарелочки поменьше для бутербродов, выпечки, хлеба с маслом и конфитюра. На этой тарелочке должен быть отдельный дополнительный нож, лезвие располагается влево.

### Что общего и в чем отличие сервировки стола к обеду по меню заказных блюд и бизнес-ланчу?

К обеду сервировка включает: сервировочную, закусочную тарелку и остальное, что входит в сервировку для бизнес-ланча. Бизнес-ланч: пирожковая тарелка, столовые (ножи, ложки, вилки) и закусочные приборы, фужеры, полотняная салфетка, приборы со специями (солонка, перечница), ваза с цветами.

### Как производится накрытие круглого и прямоугольного столов скатертью?

Края скатерти должны опускаться одинаково вдоль ножек стола со всех сторон не менее чем на 25-30 см от края столешницы, но не ниже сиденья стула. При накрытии прямоугольных столов спуск увеличивается до 35-40 см. Не допускается выравнивание путем вытягивания за углы или поглаживание руками по ее поверхности.

### Порекомендуйте вино-водочные изделия к блюдам:

1. Итальянская паста;
2. жульен из дичи;
3. суп-пюре из шампиньонов;
4. медальоны из говядины;
5. яблочный штрудель.

1 – любые столовые вина; 2 – красные сухие и полусухие вина, температура подачи – 16-18 °С, игристые вина, температура подачи – 6-8 °С; 3 – водка, температура подачи – 10 °С; 4 – красные сухие и полусухие вина, температура подачи – 16-18 °С; 5 – игристые вина.

### Укажите температуру подачи следующих блюд:

- холодные блюда и закуски;
- горячие закуски;
- горячие супы;
- холодные супы;
- горячие сладкие блюда;
- холодные сладкие блюда;
- холодные напитки.

Холодные блюда и закуски (10-14 °С); горячие закуски (75 °С); горячие супы (75 °С); холодные супы (12-10 °С); горячие сладкие блюда (65 °С); холодные сладкие блюда (10-14 °С); холодные напитки (10-14 °С).

### Установите поочередность подачи следующих блюд:

1. суп из морепродуктов;
2. бефстроганов;
3. салат из креветок;
4. холодец из говядины;
5. пирог вишневый;
6. чай;
7. морс клюквенный;
8. горячая мясная закуска;
9. семга слабосоленая с гарниром.

Поочередность подачи: 9 (холодные блюда и закуски из рыбы), 3 (нерыбные холодные блюда и закуска с морепродуктами), 4 (холодные мясные блюда и закуски), 8 (горячие мясные закуски), 1 (прозрачные супы), 2 (мясные горячие закуски), 6 (горячие напитки), 7 (холодные напитки), 5 (мучные и кулинарные изделия).

### Назовите популярные сорта красного и белого винограда.

Лучшие красные сорта:

- Каберне Совиньон (вино плотное, немного плотное, с сильными сухими нотами черной смородины и слив, едва слышимые аккорды землистости).
- Шираз / Сира (вкус и аромат зрелых темных ягод, джема, ноты дыма, гранита и кремния).
- Пино Нуар (клубничные и вишневые тона, ароматы мании, фиалки, черного трюфеля).
- Мерло (ноты корицы, ванили, мяты, сливы, вишни, гвоздики, смородины).
- Темпранильо (яркие ноты спелой клубники и темных ягод).
- Санджовезе (сладко-кислый вкус, немного терпкое, ноты сухой травы и высушенной томатной кожицы).
- Гранача / Гренаш (ноты изюма, финика, чернослива и сушеных трав).
- Барбера (ноты изюма и слив, со слабой горчинкой и освежающей кислотностью).
- Каберне Фран (ноты малины и ежевики, травяной аромат и минеральными тонами).
- Мальбек (ноты терна и табака).

Лучшие сорта белого винограда:

- Шардоне (ноты персика, ананаса, пряностей и карамели).
- Совиньон Блан (травянистые и цитрусовые ноты, хорошо утоляет жажду).
- Рислинг (цветочно-яблочный оттенок в аромате и с заметной кислотностью во вкусе).
- Мускат (нюансами чайной розы, розового масла, гвоздики, с оттенками акации и цитрусовыми тонами).
- Пино Гри / Пино Гриджо (простой букет с минимумом фруктовых нюансов).
- Шенен Блан (ноты ореха с высокой кислотностью).
- Албариньо (фруктово-цитрусовая палитра ароматов, с высокой кислотностью и сахаристостью).
- Гевюрцтраминер (уникальный аромат и вкус цветов).
- Вионье (яркие ноты свежих фруктов).
- Фиано (аромат белых цветов и яркие ноты зеленого яблока, дикого мяты, меда).

### Какие правила существуют для откупоривания бутылок?

Бутылка показывается гостю. Ставится на ручник в ладонь руки и показывают гостю. К гостю подходят слева, чтобы он убедился в правильности заказа. Получив разрешение, бутылку открывают. Срезают «шапочку». Удаляют сургуч. Горлышко бутылки протирают. При помощи ножа сомелье открывают бутылку. Открытую бутылку берут в правую руку. Гость должен видеть этикетку.

## Рекомендуемая литература:

Официант-бармен : учеб. Пособие / Л. С. Кучер, Л. М. Шкуратова. – Ростов н/Д : Феникс, 2017. – 540, [1] с. : ил. – (Среднее профессиональное образование).

Кафе, бар, ресторан. Ключевые стандарты, регламенты работы и управления персоналом. – М.: 1000 бестселлеров, 2019. – 218 с.: ил. – (1000 бестселлеров).

Вино по бокалам / Оз Кларк ; пер. с англ. А. Мороза. – М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2019. – 240 с. ; ил.

Голос. 99 упражнений для тренировки, развития и совершенствования вокальных навыков / Джереми Фишер, Гиллиан Кейс ; пер. с англ. Д. Халиковой. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2019. – 192 с.

Как побороть застенчивость / Филип Зимбардо ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 390 с. – (Серия «Альпина: психология и философия»).

Ух ты! Сервис. / Виталий Антощенко. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 299 с.

## Тренинги для персонала

Мы предлагаем вам провести обучение сотрудников не по теории. А исходя из вашей деятельности и позиционирования отточить нужные навыки. Единственное, что мы не сможем – научить тому, что сами не умеем. Даже, если у нас есть теоретический багаж. Теория будет в индивидуальных рабочих тетрадях. Без нее никуда. Но на тренинге мы полностью сконцентрируемся на упражнениях.

Большинство сотрудников не будут выполнять эти упражнения самостоятельно. Не будут читать книги. И не смогут заставить себя посвящать работе в свободное время.

Несмотря на полезность информации в интернете, она не адаптирована под определенное заведение. Есть немало обучающих курсов. Очень дорогих. Сотрудники, приходя на работу, начинают говорить «как нужно правильно работать». И не учитывают подход предпринимателя, корпоративную культуру, устоявшиеся традиции. Работа складывать не будет. Поэтому, лучше обучать сотрудников на месте. Мы учтём все пожелания и исходные данные. На их основе составим индивидуальную программу по следующим темам:

1. Актерское мастерство для официантов и барменов. Эмоциональное раскрепощение.
3. Навыки правильной коммуникаций. Развитие голоса.
4. Профессиональные навыки обслуживания. Техники основных и дополнительных продаж.
5. Развитие основных управленческих навыков для вступающих в должность менеджера.
6. Навыки запоминания меню и алкогольных карт с использованием нескольких методик.
7. Организация и управление временем. Целеполагание и планирование.
8. Контент-менеджмент. Писательское мастерство.
9. Личный брендинг и развитие экспертности.
10. Управление персоналом. Лидерство.

Работать с профессионалами в своей команде всегда приятно. Тренинги для персонала выведут ваши продажи в ТОП. И вы утрёте нос конкурентам.

avtrener@gmail.com

89537134672

## Приложение. Рекомендации по сервису в социальных сетях

1. Акции (стимулирование продаж «здесь и сейчас») должны строиться на действительно выгодных предложениях. 10% скидки никому не нужны. Они не располагают к доверию. Человек должен сказать про себя: «Это упустить нельзя! Сегодня с друзьями пойдём к ним». Пицца за 200 рублей не рождает такие мысли. А вот бесплатный напиток заказавшим вполне может заставить задуматься. Особенно, если указать в цифрах сколько они экономят. Чтобы люди о вас говорили, вы должны давать что-то больше или качественней, чем основные конкуренты.
2. Любое общение и онлайн-продажи должны быть в формате личного общения. Никакие чат-боты не дадут конверсию успешных живых сделок. Чат-боты не дают ощущения «нужности» подписчику. А такая «нужность» влияет на размер чека и повторность покупок. Поставьте уведомления в группе на приход новых сообщений. Кто отвечает быстро и открыт для новых возможностей, всегда будет впереди конкурентов.
3. На вопросы пользователей не нужно сразу отвечать. Сначала нужно доверительно представиться, представить свой ресторан, указав ОХ. Затем ответить на вопрос и вовлечь в беседу с помощью вопросов. Не просто же так пользователь заинтересовался чем-то. Беседа должна проходить на естественном языке, но не безлично и без допросов. После достижения цели, попрощаться, написав, что можете снова обратиться по любым вопросам.
4. Если у вас есть рассылка в группе, где вы делитесь актуальными акциями и конкурсами, то установите автоответ на подписку. Автоответ должен содержать благодарность за подписку, указание, что и как часто будет присылаться (пользователь должен быть уверен, что это ему нужно) и какой-то бонус, например, скидка.
5. Не стесняйтесь рассказывать в постах о своей команде. Такие посты всегда имеют высокое вовлечение. Можно записывать посты о результатах, планах, вакансиях и т. п. Стимулируйте к созданию контента линейный персонал. Кто-то из пользователей увидит красивую официантку и придет именно в ее смену.
6. Вовлекайте подписчиков в обсуждения. Создайте важную для бизнеса тему: «Отзывы, предложения, жалобы». Не удаляйте негативные отзывы, а просите, чтобы их писали в обсуждении. Если не будет такой темы, то недовольные люди будут писать на сторонних сайтах. И такие отзывы могут значительно подпортить бренд. Пусть честно пишут у вас. А вы честно отвечайте на любые отзывы и показывайте, что устраняете их. Это повысит доверие к вам.
7. Напишите приветственное автоматическое сообщение для тех, кто решится нажать на кнопку «Написать сообщение». Если кто-то захочет написать что-то плохое, то такое сообщение располагает и убирает негатив. В сообщении нужно не просто поздороваться, а что-то значимое предложить. По статистике, после такого сообщения количество обращений заказов возрастает на 20%. Человек уже хочет вам написать. Он готов к предложениям. Стандартный ответ ничего не дает, кроме понимания, что здесь отвечают на вопросы. Некоторые жмут на сообщение просто из любопытства. Кто-то не знает с чего начать. Все мы боимся начинать первыми. А автоответ сразу подводит человека к беседе.
8. Не бойтесь создавать контент с естественными фотографиями и видео. Они вызывают доверие намного лучше, чем профессиональные фото. Погоня за качеством не всегда дает ожидаемый результат.
9. Чаще общайтесь со своей аудиторией. Не сводите все общение к анонсам и конкурсам. Спрашивайте, интересуйтесь, рассказывайте.
10. Снимайте и выкладывайте в альбом обучающие видео для будущих сотрудников.