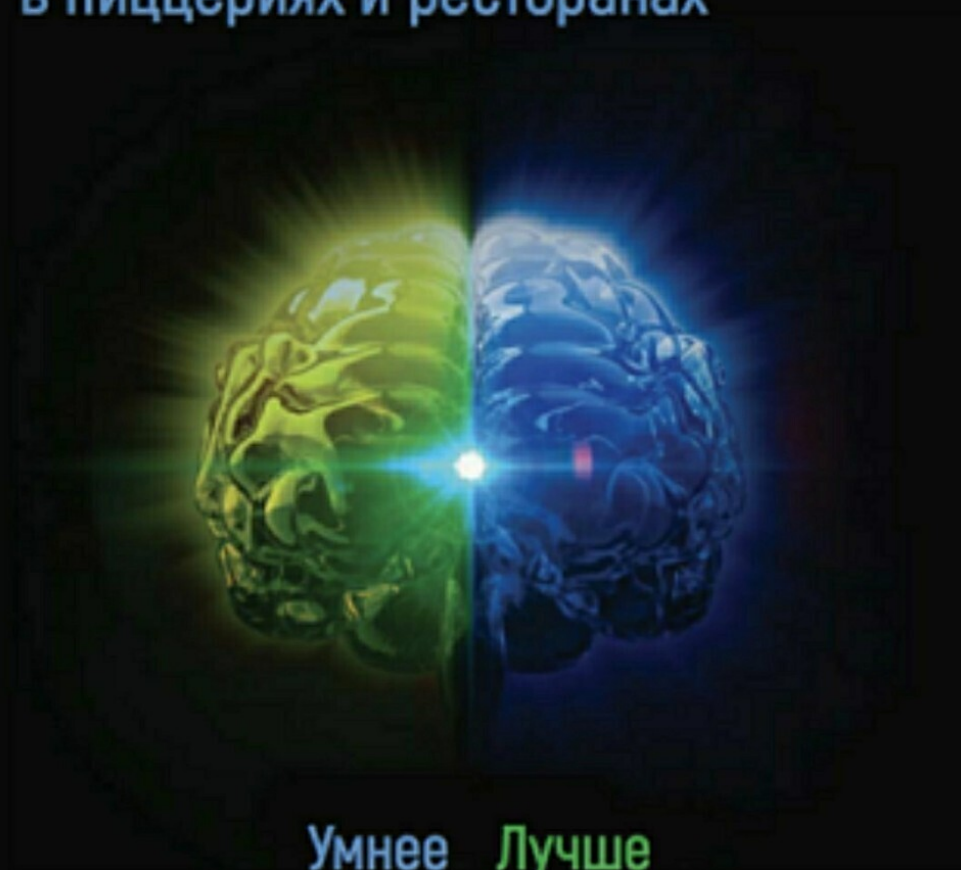


Камрон Карингтон

# Чёрная книга

Лучшее руководство для создания  
постоянного потока огромной прибыли  
в пиццериях и ресторанах



Умнее Лучше

 Repeat Returns®

12+

Пицца-бизнес

Кэмерон Карингтон

**Черная книга**

«Автор»

2018

## **Карингтон К.**

Черная книга / К. Карингтон — «Автор», 2018 — (Пицца-бизнес)

Лучшее руководство для создания постоянного потока огромной прибыли в пиццериях и ресторанах. Камрон Карингтон — автор книг *Black Book Pizza Marketing* и *Gun To The Head Marketing*, после выхода которых Камрон Карингтон проснулся знаменитым. Он знает, как вывести пиццерию из застоя и привлечь гостей, не понаслышке. Начал он с того, что купил практически обанкротившуюся пиццерию и увеличил ее уровень дохода с \$12,000 в месяц до \$149,000. Консультирует по маркетингу крупнейшие пицца-предприятия и рестораны по всему миру. Основная деятельность по локальному маркетингу ведется через маркетинговую компанию.

© Карингтон К., 2018

© Автор, 2018

# Содержание

Часть I. Выиграть соревнование	7
Введение в Часть 1. Победить своих конкурентов	7
Глава 1	7
Глава 2	7
Глава 3	7
Глава 4	7
Глава 5	7
Глава 1. Такое богатство!	8
Есть только три способа увеличить любой бизнес	8
1. Увеличение среднего уровня продаж (Up-selling – апселлинг[1])	8
2. Увеличение частоты покупки (Работа с существующими клиентами)	9
3. Увеличение числа клиентов. (Приобретение новых клиентов)	9
Я тоже работал в пицца-бизнесе	11
Глава 2. Психология рекламы	13
Постоянство памяти	14
Как это работает?	14
Он не мог принимать решения	17
Движущийся парад	17
Достижения и повторения	20
Глава 3. Позиционирование вашего продукта	22
Продайте людям то, что они хотят купить	22
Демография может убить вас	24
Анатомия провала	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# **К. Карингтон**

## **Чёрная книга**

### **Лучшее руководство для создания постоянного потока огромной прибыли в пиццериях и ресторанах**

Переводчики – Владимир Давыдов, Евгений Давыдов, Александра Голяева, Василиса Давыдова.

**ВПЕРЕД**



На вершине горы Дайамонд-Хед, 6:12 утра

В ноябре 1994 года, я звонил по телефону, чтобы получить билеты на концерт группы «Роллинг Стоунз», но в конечном счете, все сложилось так, что я купил почти обанкротившуюся пиццерию. (Вот так?) Безграмотные материалы от рекламных компаний твердят, что мне необходимо разместить свою рекламу в их программах по E-mail рассылке или на бумажных носителях с большим дисконтом для привлечения трафика потенциальных покупателей. Это то «что делают все остальные».

*Я сделал прямо наоборот...* и уже через три года продажи в пиццерии возросли с 12 000 долларов в месяц до 149 000.

«Черная книга» является отражением моего успеха в пицца-бизнесе, и эта книга стала одним из самых продаваемых пособий по маркетингу для пиццерий и ресторанов во всем мире, со стоимостью 597 долларов.

И, хотя некоторые покупатели положили ее на полку собирать пыль... многим из тех, кто находился на грани катастрофы... удалось повернуть судьбу к себе лицом и преуспеть в том, что наверняка является... жестким бизнесом.

Некоторые из них достигли впечатляющего успеха. Другие же поняли в чем состоит успех.

Прежде всего остановимся на двух вещах:

1. Оригинальная «Черная книга» содержала более 400 страниц. Я редактировал ее с целью уменьшения объема, убрав некоторые маркетинговые методы старой школы, заменив их на цифровые – но основы остались полностью не тронутые. Быстры изменения в технологии... человеческие желания и мотивация остаются неизменными. Все, что вы обнаружите на страницах этой книги, применяется в современном цифровом мире рекламы.

2. Моя компания RepeatReturns увеличили продажи у тысяч независимых пиццерий, а также более 150 пицца-сетей, их франчайзи и операторы большого количества заведений.

Это дает мне и моим сотрудникам удивительному понимание того, что работает, а что нет. Я регулярно размещаю новые идеи на нашем сайте: <https://repeatreturns.com/>, так что отслеживайте наши новые методы, работающие прямо сейчас.

Давайте начнем – я очень хочу поделиться с вами своими открытиями. Ваши глаза откроются для удивительного, нового мира, где клиенты покупают у вас, потому что они находились под влиянием мощных покупательских мотиваций и триггеров, не убийственных цен.

Для более высоких продаж и прибыли!



## Часть I. Выиграть соревнование

### Введение в Часть 1. Победить своих конкурентов

#### Глава 1

**Такое богатство!** Посмотрите, как один решительный человек во главе небольшого войска разбивает превосходящие численностью силы противника с соотношением 100 000 к 1, покоряет 5 миллионов людей и забирает их золото! Настало время для вас получить свою награду. Наступило ваше время разбить всех своих конкурентов!

#### Глава 2

**Психология рекламы.** Если цитировать фразу из фильма, то большинство людей проводят весь день с "широко закрытыми глазами". Наши глаза окружены большим количеством рекламных объявлений и маркетинговых ходов. Вот почему они агрессивно не допускают 99 % из них внутрь головы потребителя.

Мы покажем вам, как работает ваш разум. Вы узнаете, как легко "просунуть" ваше послание мимо стоящих на страже привратников ума. Вы узнаете, почему вы должны раз за разом повторять ваше послание.

#### Глава 3

**Позиционирование вашего продукта.** Эта "быстрая" глава позволит изменить к лучшему провальный бизнес, вызванный тем, что многие владельцы бизнеса совершают одну общую грубую ошибку.

#### Глава 4

**Создайте лучший бренд.** Если вы не "выделяетесь" среди своих конкурентов, ваши рекламные объявления могут начать наполнять деньгами *их* карманы! Вы должны не иметь аналогов в толпе одинаковых брендов.

#### Глава 5

**Девять принципов, доказавших свою силу.** Поразите конкурентов в самое сердце, открыв для себя эти девять мощных принципов, которые заставят ваши рекламные послания "кричать и продавать". Если вы их знаете – ВЫ всегда контролируете и свои продажи, и получаемую прибыль!

Время пришло. Давайте начнем, вместе, вы и я...

Настало время вашим конкурентам... ИСЧЕЗНУТЬ!

## Глава 1. Такое богатство!

### Есть только три способа увеличить любой бизнес

Вы можете найти огромное число сложных теорий и предложений о том, как запустить бизнес со стартовой площадки на высокую финансовую орбиту. Но знаете, что? Все они сводятся к следующему:

Существуют только три способа увеличить продажи в любом бизнесе.

Это:

- 1. Увеличение среднего уровня продаж (Up-selling – апселлинг).**
- 2. Увеличение частоты покупки (Работа с существующими клиентами)**
- 3. Увеличение числа клиентов (Приобретение новых клиентов)**

Большинство компаний тратят все свои усилия на получение новых клиентов – они очень стараются получить первые продажи, а затем стараются привлечь все новых и новых покупателей.

Теперь, любое из вышеприведенных направлений – в одиночку – будет увеличивать ваши продажи и прибыль.

Работайте со всеми тремя, как с единой системой, и ваша прибыль будет расти по нарастающей, а ваш банковский счет «взорвется» от новых поступлений.

Итак, теперь, когда мы знаем, что есть только три способа увеличить свой бизнес, – мы можем сосредоточиться на этих трех путях и не ломать себе голову, пытаясь выяснить, не упустили ли мы что-нибудь.

Я буду говорить о трех способах увеличить ваш ресторанный бизнес в порядке важности:

### 1. Увеличение среднего уровня продаж (Up-selling – апселлинг<sup>1</sup>)

Для начала нужно сосредоточиться на использовании апселлинга, так как для его применения не нужно никаких затрат. Вы можете начать уже сегодня.

**ФАКТ:** Каждый раз, когда звонит телефон или покупатель садится за стол, у вас есть 60 % шанс для:

**ПРИ ПРОДАЖЕ ПИЦЦЫ** – для продажи дополнительной порции сыра; для увеличения размера (не среднюю, а большую пиццу), для добавления в заказ куриных крыльев, напитков, салатов и т. д.

**ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ ПОКУПАТЕЛЯ В ЗАЛЕ** – для продажи ему закусок, десертов, необычных напитков.

**ПРИ ЗАКАЗЕ НА ДОСТАВКУ** – для продажи ему напитков (обязательно), картофеля, фруктов, салатов.

**ПРИ ЗАКАЗЕ В БАРЕ** – возможности предложить покупателю премиального пива, напитков, закусок.

Люди говорят мне, что они не знают, что им делать – смеяться или плакать – после того, как они поняли, как легко применять технику апселлинга.

Многие из них быстро осознали, что они упустили возможность потратить деньги на лодку, автомобиль, отпуск, обучение в колледже и другие вещи, упуская деньги в течение многих лет потому, что они были некомпетентны в апселлинге или просто никогда не применяли его. До тех пор, пока вы не поймете, насколько серьезными могут быть недополученные деньги

---

<sup>1</sup> <https://habrahabr.ru/post/228277/>



– вы не можете осознать необходимость выдвижения апселлинга на передний план и правильного, что очень важно, его применения.

## **2. Увеличение частоты покупки (Работа с существующими клиентами)**

Согласно исследованию, проведенному журналом Fortune, заставить нового покупателя сделать покупку стоит в пять раз дороже, чем существующего клиента. Сейчас нам всем нужны новые покупатели – но вы получите гораздо больше за каждый доллар, потраченный на маркетинг, фокусируясь больше на своих уже существующих клиентах.

Вот куда вы должны направить большую часть своих маркетинговых затрат. А так как почти никто из ваших конкурентов не делает этого, то вы будете иметь огромное преимущество перед ними.

Вы будете генерировать продажи при гораздо более низкой цене, чем они делают это. В то время как они вкладывают пять долларов на увеличение продаж – вы получите продажи в пять раз больше при тех же затратах.

Таким образом, в то время как ваши конкуренты тратят \$5, чтобы получить заказ на \$15, вы же на свои \$5 получите «пять» \$15 заказов на общую сумму \$75. Запомните: заставить существующего покупателя совершить покупку стоит в 5 раз дешевле чем нового.

## **3. Увеличение числа клиентов. (Приобретение новых клиентов)**

Мы только что говорили о важности увеличения количества покупок в год. И что работа с существующими покупателями в пять раз менее затратная, чем погоня за новыми клиентами.

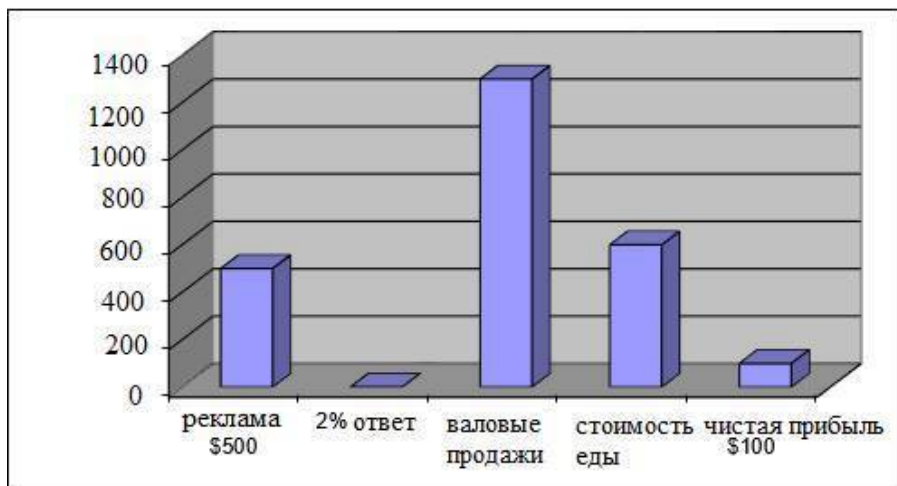
Но все же потребность в новых клиентах никогда не заканчивается.

- До 20 % от существующей клиентской базы исчезает с вашего радары ежегодно. И вам нужно заменить их. Это данность, с которой необходимо считаться.

- Кроме того, если вы похожи на большинство владельцев бизнеса, вы просто хотите, так или иначе, добавить в вашу базу новых клиентов, которые будут приносить наличные деньги. Я сам так всегда делал.

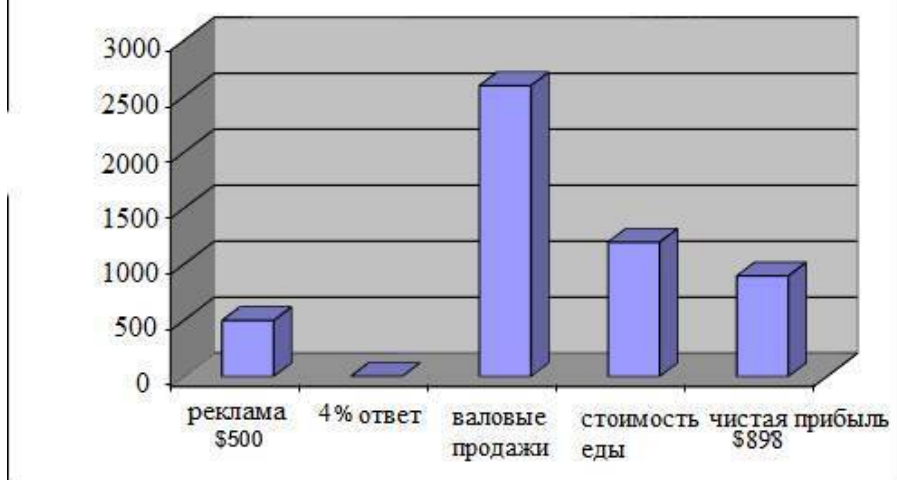
- И если вы только что открыли свое заведение или боретесь с небольшим количеством клиентов, то у вас нет выбора, вам нужны новые клиенты и быстро! Это не проблема. Я покажу вам способы, как привлечь новых покупателей так быстро – это будет так быстро, будто вы пьете воду из пожарного шланга!

Все складывается из небольших улучшений. Следующие диаграммы ясно показывают, что удвоение или утроение откликов на вашу рекламу могут увеличить прибыль от 800 % до 2400 %!!!

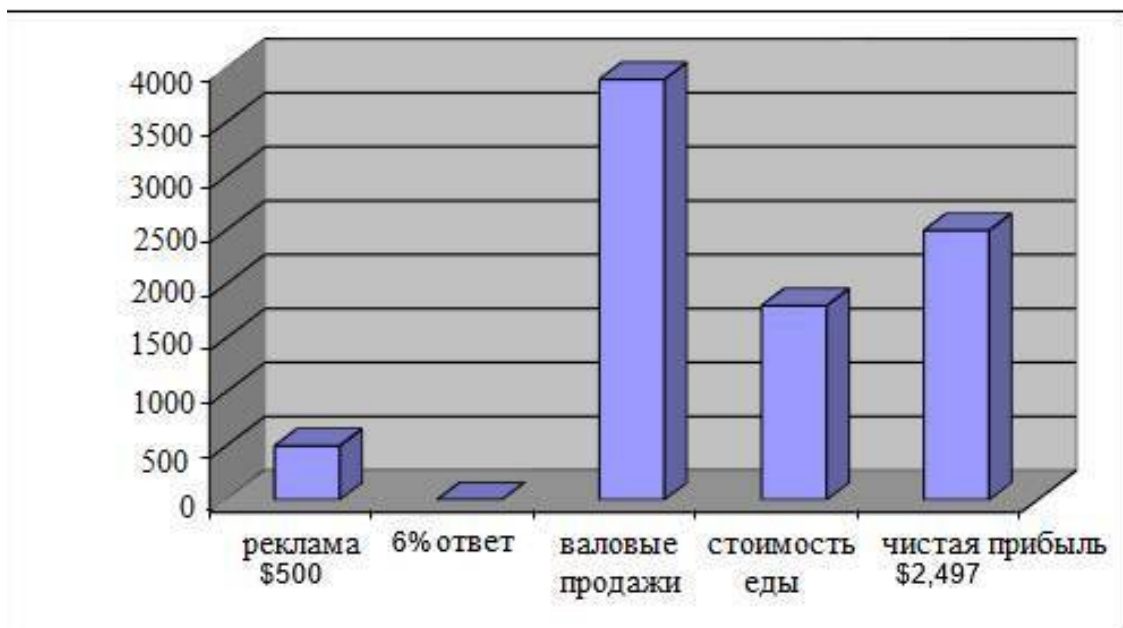


Рекламное объявление получает типичный ответ в 2%.

Прибыль после вычета расходов составляет \$ 100.



Ответ удваивается с 2% до 4% после тщательного изучения этого примера. Те же самые затраты на рекламное объявление привели к увеличению прибыли на 800%.



## **Я тоже работал в пицца-бизнесе**

17 ноября 1994 г. я купил захудалый ресторан, дающий около \$3 000 в неделю. На следующий день большая часть персонала покинула заведение, но через 60 дней продажи выросли на 123 %.

Через три года мы уже делали \$1 600 000 в год, что на 1029 % больше первоначальных продаж. Если человек, который ничего не знал о ресторанном бизнесе, смог сделать это – так и вы сможете! Зачем позволять большим пицца-компаниям забирать все деньги с рынка? С этого момента – вы собираетесь начать нажимать на них! На самом деле, вы собираетесь начать оказывать давление на всех своих конкурентов.

Я не говорю о том, что это будет проходить очень гладко. Некоторые из ваших конкурентов могут сдать и закрыть двери своих заведений. Некоторые из моих поступили именно так. Их убытки стали моими доходами. Вы заметите небольшое, но приятное повышение продаж каждый раз, когда конкурент будет закрываться.

То, чем я собираюсь поделиться с вами – это точные методы, которые я использовал, чтобы перейти от \$3 000 в неделю до \$1 600 000 в год. И, пожалуйста, поймите, основой всех маркетинговых секретов, которые вы узнаете, является работа по всем направлениям. У меня были заказы на вынос, у меня была доставка, у меня можно было пообедать в зале. Таким образом, в то время как многие из моих примеров будут связаны с продажей пиццы, все, что вам нужно сделать, это заменить пиццу на ваш основной продукт.

В самом деле всё то, что вы узнаете, уже стало дико успешным и показало себя в ресторанах французской кухни, сэндвич-кафе (сетевых и семейных), барбекю-ресторанах, магазинах, торгующих бейглами, пиццериях, кейтеринговых компаниях, кофейнях, стейкхаусах, ресторанах, работающих только с меню на завтрак, китайских и мексиканских ресторанах, пабах и других видах предприятий общественного питания. Не только в этой стране, но и по всей планет некоторые люди сообщили об увеличении продаж более чем на 1000 %, т. е., того же результата, которого достиг и я сам.

Например, Майкл Фуллер из Чикаго за 90 дней поднял ежемесячные продажи с \$2000 до более \$20000.

Далее, есть крайние случаи, когда люди, которые считали маркетинг «неподходящим делом» – стали «мастерами» маркетинга, и их результаты ошеломляют.

Или, как в случае Майкла, первоначальные продажи были никудышными, а суперэффективный маркетинг увеличил их за ночь.

Так что, не используйте это в качестве точки отчета – просто знайте, то что вы собираетесь открыть для себя может все изменить для вас в мире. Устроит ли вас увеличение продаж на 20 %? Как насчет 50 %? 100 %?

Но не все, что я сделал – работало. Я потратил сотни тысяч долларов на разработку маркетинга в течение многих лет. Ошибки были сделаны на этом пути, но, я всегда оценивал результаты моих усилий. Я быстро определил то, что работало, а также то, что не работало. Вы узнаете, почему «тестирование» рекламы, прежде чем потратить тысячи долларов, является ключом к генерации потрясающей прибыли.

Вы извлечете выгоду из моих исследований, неудач и больших успехов. То, что вы найдете на этих страницах, изменит вашу жизнь.

Вы не должны терять деньги. Вам нужна реклама, которая платит сама за себя и превращается в солидную прибыль.

Вам нужны реклама, которая принесет определенные деньги вам в банк именно сегодня, а не неизвестно, когда и сколько.

Так что, пришло время. Прямо сейчас! Так же, как наша история Кортеса – теперь настало время, чтобы проложить дорогу в океане. Настало время, чтобы мобилизовать свои ресурсы! Настало время, чтобы продвигаться вперед и взять то, что ваше!

Повторю, я не просто говорю – я прошел этот путь. Я был там. Я сделал это.

Я:

- ✓ Растоптал своих конкурентов.
- ✓ Доминировал на рынке.
- ✓ Наслаждался богатством.

И вы можете сделать это. Давайте начнем, давайте пнем ваших конкурентов. Давайте покажем им, что они сделали очень большую ошибку, разместив свой объект в пределах 14 км (10 миль) от вас.

Давайте начнем с выяснения того, как сделать так, чтобы выбирали вас, а не ваших конкурентов. Это на самом деле очень просто!

Весь мир ваших клиентов расположен между их ушами – и за их глазами. И насколько человеческий мозг сложен, настолько же он предсказуем. Пора отодвинуть занавес и взглянуть на человеческий разум.

Наше путешествие начинается...

## Глава 2. Психология рекламы

Как много автопроизводителей есть в мире? Я не имею ни малейшего понятия, а вы? Но, я знаю, что есть Форд, Джeneral Моторс и Даймлер/Крайслер в США. Хонда, Тойота и Ниссан – в Японии. Феррари, Мазерати и Ламборгини – в Италии. Порше, Мерседес и Фольксваген – в Германии.

Большинство людей размещают в своих головах не более 3 брендов для различных категорий продуктов. Когда вы думаете о гамбургерах большие шансы у Макдональдса, Бургер Кинга и Вендис занять эти 3 места. Может быть, это будут Ин-энд-Аут Бургер, или Уайт Касл, в зависимости от того, в какой части страны вы живете. Сколько брендов пива вы можете быстро назвать? Пончиков? Авиакомпаний? Агентств проката автомобилей?

Мозг, как компьютер:

Есть много папок на жестком диске (в мозге). Одна названа «Пиво». Нажмите на эту папку и вы, ну скажем, увидите, Куурс, Будвайзер и Шлитц. Но постойте. Где же Корона? Где Хайнекен? Где Гролш?

Эти сорта пива расположены в другой папке под названием «Премиум пиво».

Ваш ум, мой ум, ум каждого из нас – работают почти одинаково. Мы собираем по несколько брендов в бесконечном множестве папок. Когда кто-то называет слово пиво – бац! Папка пива открывается, и в ней есть наши 3 бренда или около того.

Сложно поместить ваш бренд в папку, если все места в ней уже заняты другими.

Когда Папа Джон'с начал открываться в городе Солт-Лейк-Сити, продажи были мрачными. Они были сбиты с толку и провели исследования потребителей. Они обнаружили, что люди были очень довольны выбором, который они уже имели: Доминос, Пицца Хат и Литтл Сизар. Три места в папке «Пицца» уже были заняты. Зачем пробовать эту компанию-выскачку? Деньги, в конечном итоге, выиграли данную битву, и Папа Джон'с проделал свой путь в папку «Пицца». Но есть ли у вас толстый кошелек?

Без огромной суммы на банковском счете на маркетинг и рекламу – вам лучше создавать «новую» папку в сознании потребителя, а не пытаться попасть в старую.

Сравните: вы можете строить сами себе берлогу в лесу или бороться с медведем за нее. Первый путь будет гораздо легче для вас, а также вы не будете исцарапаны до крови для победы в этой схватке.

В мире пиццы существует проблема, с которой сталкиваются большинство независимых пиццерий, и она состоит в том, что три медведя – Домино'с, Пицца Хат и Папа Джон'с уже вытолкали независимые пиццерии из папки «Пицца». Бренды Сиззлер, Блэк Ангус и Кеттлмен'с находятся в папке «Стейк». АЙХОП, Денни'с и Ваффл хаус – в папке «Завтрак». Ыцваке5=-09876 ам просто нет больше места для других.

Кто такие игроки «большой тройки» в вашей категории? Уже есть три игрока? Если нет – вы можете сделать шаг, чтобы стать номером два или три. Но не обольщайтесь – у большинства ресторанных концепций уже есть опытные игроки на первые места.

Итак, что же делать, если основные игроки уже вытолкали вас из папки?

Все просто! Создайте «новую» категорию, и в «новую» папку для мозга можно легко себя протолкнуть. Таким образом, есть еще 3 места, доступных для других категорий пиццы, китайской еды, стейкхаусов и т. д. Мы говорим о совершенно пустых местах, которые только и ждут, чтобы стать занятыми.

И вы можете стать первым в этом списке! Таким образом, мексиканская, итальянская кухня, сэндвичи, бублики, китайские рестораны или что угодно – вам нужно определить, что отличает вас от ваших конкурентов, а затем создать новую «папку» в сознании людей. Вы можете сделать это с помощью УТП – Уникального торгового предложения. Мы также рас-

смотрим в деталях что это такое. У вас, скорее всего, нет такого предложения, и вы не можете двигаться далее без него.

## **Постоянство памяти**

У нас есть 1,35 кг (3 фунта) мозга, который находится в черепе между ушами. Давайте поговорим минуту о том, как ум принимает решение, что должно поступить в память на хранение, а что – нет.

Прежде всего, кратковременная память представляет собой электрическое явление, и оно не очень длительное. Когда вы ложитесь спать, незначительные мелочи исчезают из памяти. Это одна из важных функций сна, и во время сна убираются незначительные крохи информации, которые просочились в наш мозг в течение дня.

Эти крохи поступают в память с помощью «слабых» электрических импульсов. Таким образом, самая большая польза ото сна – 827 объявлений, которыми бомбардировали вас весь день – стираются из памяти. Они исчезают и освобождают место в уме для нового дня, для другого потока информации.

Долговременная память, однако, является химическим явлением. И может длиться всю жизнь. Сигареты Уинстон имеют хороший вкус, как... Мы все знаем, помним его. Хотя он не рекламировался уже в течение многих десятилетий.

Каким образом это происходит? Повторение. Повторение. Повторение.

Мало кто побежит покупать новый продукт, когда в первый раз услышит о нем, должно пройти определенное время. Множественность воздействия делают запоминание более легким. На самом деле, когда люди сталкиваются с 3–4 вариантами, они всегда выбирают то, что они хорошо знают. Тот вариант, который затрагивает большинство нейронов в мозгу.

## **Как это работает?**

Для тех из вас, кто заснул на уроке биологии – обратите внимание: есть около трех фунтов мозга и несколько тысяч миль взаимосвязанных нервных клеток (около 100 миллиардов), контролирующих каждую мысль и события, которые вы когда-либо переживали.

Вы можете мгновенно распознать своего друга даже по его затылку. Вы можете различить миллионы оттенков цвета, а также до 10 000 запахов. Ваш мозг работает на электричестве, и это электричество запускает целую сложную химическую лабораторию. Вы открываете глаза и уши – мир врывается в ваш мозг.

До тех пор, пока вы не сможете собирать и хранить свой опыт – все всегда будет «новым» для вас. Вы никогда не смогли бы выучить что-то или разобраться в чем-то. Вы бы были постоянно в ошеломленном состоянии.

Таким образом, то, что часто повторяется, получает химическую основу для быстрого выбора. Повторение медленно преобразует электрические импульсы в химические связи.

Кора головного мозга – это большой, уплотненный слой нейронов на поверхности двух полушарий головного мозга, который управляет всеми нашими ощущениями, движениями и мыслями.

Электрические сигналы проникают в плотную чашу нервных клеток головного мозга, принося с собой новости из внешнего мира.

Левое полушарие – это место, где обрабатываются словесные сообщения, а правое полушарие – это место, где обрабатывается вся масса эмоций. Это очень важно, так как большая часть вашего маркетинга будет вращаться именно вокруг этого. И что интересно – женщины, как правило, обрабатывают словесные сообщения в обоих полушариях мозга. Они также собирают и реагируют более активно, чем мужчины на эмоциональные воспоминания.

Полушария головного мозга располагаются на верхней части таламуса. Вся информация поступает именно сюда, за исключением запахов, которые направляются непосредственно к обонятельной луковице.

Глубоко внутри ваших височных долей находится одна из самых древних частей мозга – гиппокамп. Совсем близко на кончике височной доли располагается миндалевидное тело.

Височная доля – это самая интересная часть полушарий головного мозга. Она связана с лимбической системой и является домом эмоций. Страх, гнев, похоть и ревность живут именно там среди других эмоций, как и слух и память.

Долгосрочная и краткосрочная память стали возможными благодаря гиппокампу и миндалевидному телу. Все, что не является важным для этих двух парней, удаляется из памяти.

Мозг работает подобно комитету экспертов. Когда вы наслаждаетесь хорошей едой – вкусом, ароматом и текстурой пищи, то работают теменные доли.

Близко к слуховой области на левой стороне мозга лежит область Вернике – она отвечает за понимания языковых сообщений.

Но эмоции обрабатываются, в первую очередь, в правом полушарии мозга. Кроме того, левая сторона лица более эмоционально выразительна, чем правая сторона (правое полушарие мозга контролирует левую сторону тела).

Вы никогда не заставите кого-либо потратить десятицентовую монету, пока вы не окажете на них эмоциональное воздействие.

Именно в этом и состоит волшебство. Когда вы направляете рекламу на эмоциональное правое полушарие мозга – вы растопчите тех своих конкурентов, которые этого не делают.

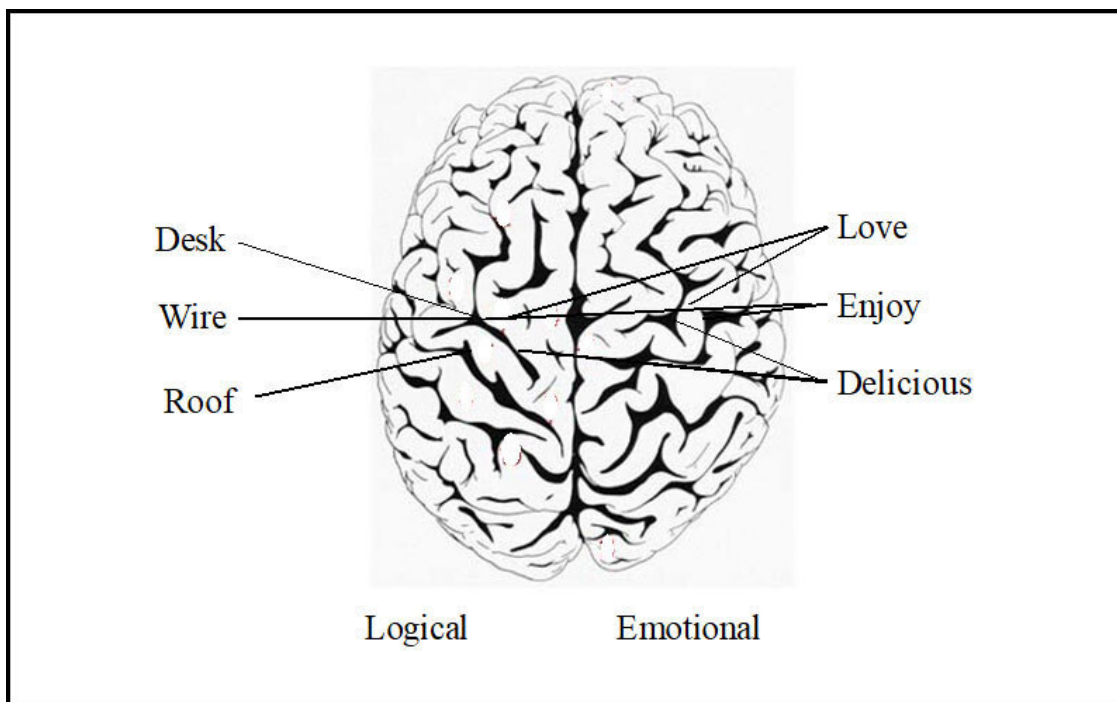
Это один из самых больших маркетинговых секретов, который вы когда-либо узнаете. Вместо того, чтобы просто болтать о своей цене и о том факте, что у вас есть «лучшая еда в городе», – вы будете соединены с вашими покупателями на таком уровне, который ваши конкуренты НИКОГДА не смогут обнаружить.

Вы будете «связаны» с ними, и эмоциональный маркетинг продвинет вас к вершине – и он будет делать это быстро. Вы будете поражены!

Компания AT&T пользовалась этим в телевизионной рекламе в течение многих лет:

Мама была дома одна, зазвонил телефон, она взяла трубку – и бац! Ее сын был на другом конце провода, и мама стала очень счастливой. Чувство вины – это очень сильная эмоция. Компания AT&T воспользовалась этим и заставила детей по всей стране позвонить своим матерям. Это подсознательная ассоциация. Привяжите эмоции к вашему продукту! Мы также собираемся воспользоваться эмоциями – счастливыми эмоциями.

Вот как это работает:



#### Логическое Эмоциональное

Общее незэмоциональное слово обрабатывается в свои буквальные значения в левом (логическом) полушарии мозга – и только. Слова с эмоциональным компонентом обрабатываются в левом (логическом) полушарии мозга. Кроме того, их эмоциональное содержание также обрабатывается в правом (эмоциональном) полушарии мозга.

Протестируйте себя на следующих словосочетаниях:

**1. «Приходите, купите и съешьте мою пиццу.»**

Неужели это заставило потечь у вас слюнки? Можете ли вы визуализировать этот увлекательный процесс? Попробуй сами сделать это.

**2. «Теперь вся ваша семья может получить удовольствие от пиццы в ресторане «Ред Рок». Они насладятся горячей, вкусной пиццей, изготовленной из лучших, отобранных вручную овощей и наисвежайшего, сочного мяса. И вы будете в восторге от наших низких, по-семейному дружеских, цен».**

Теперь, самое смешное – оба сообщения «говорят» одно и то же. Но первое оставляет нас равнодушными, а второе рисует яркую картину. Это очень важное различие. Вы должны рекламировать эмоции. Кстати, позвольте мне рассказать вам небольшую историю о Финеасе Гейдже...

Финеас Гейдж работал бригадиром на строительстве железнодорожного полотна для железной дороги между городами Ратленд и Бурлингтон в штате Вермонт. 13 сентября 1848 года случайный взрыв порохового заряда, который он установил, привел к попаданию куска железа в его голову. Этот кусок был более 90 см в длину и весил 6 кг. Он прошел насквозь под его левой верхней челюстной костью, вышел полностью наружу через макушку и приземлился на расстоянии около 23 метра позади него. Можете представить, что было с этим человеком!

Вот так можно испортить ваш день, просто такое стечение обстоятельств... Однако Финеас выздоровел довольно-таки быстро от этой маленькой неудачи – с одним исключением...



## **Он не мог принимать решения**

Его буквально парализовало, когда он сталкивался с чем-то очень простым, как например, что съесть на завтрак. Что надеть? Куда пойти? Тогда врачи не знали, «почему» это происходит. Теперь знают: часть мозга Финеаса, отвечающая за оценку эмоциональной составляющей, была повреждена. Ему необходим был именно эмоциональный «якорь», который помогал принимать решения (это встречается у 96 % людей).

Почти любое решение, которое мы принимаем, всегда пропускается через анализ «затраты/выгоды». И принятое решение всегда основывается на том, что получаемые выгоды перевешивают необходимые затраты. Для нас – это затраты денег, времени, хлопоты, усилия, неудобства и т. д. Выгоды – это всегда удовольствие. Такие, как отличная еда, новый автомобиль, хороший отпуск и т. д.

Наше левое аналитическое полушарие производит анализ по параметру «затраты». Наше правое эмоциональное полушарие сравнивает это с удовольствием или выгодой, которую мы получим. Так вот что у вас есть – когда выгода перевешивает затраты – решение принято и мы начинаем действовать.

Это очень важно потому, что большинство ваших конкурентов просто кричит о своей «цене», но цена не является выгодой. Единственное, что является выгодой, – это то «удовольствие», которое мы получаем от продукта при его использовании.

Ваша задача четко и многократно объяснять выгоды ведения бизнеса именно с вами. После того, как вы сделали это, – цена отходит на задний план. Помните, что все решения о покупке основаны на эмоциях. Подтяните эмоции, а бумажник последует за ними. Таким образом, говорите меньше о себе и больше о ваших клиентах, а также о том, какое море удовольствия они получают, наслаждаясь едой в вашем заведении.

Чем чаще вы будете приходить к своим покупателям с информацией о хорошем времяпровождении в вашем ресторане – тем быстрее произойдет переход от кратковременной в долговременную память. Вы будете буквально у них на «кончике языка», когда они захотят пиццу, блюда мексиканской, китайской кухни и т. д.

Таким образом, если память всегда так работает, и Домино'с, Пицца Хат и Папа Джон'с уже заняли первые места в головах людей в том, что касается пиццы, а Макдональд'с, Бургер Кинг и Венди'с оккупировали верхние бургерные позиции, то почему они продолжают усиленно рекламировать себя так, как будто их жизнь зависит от этого? Потому, что она зависит.

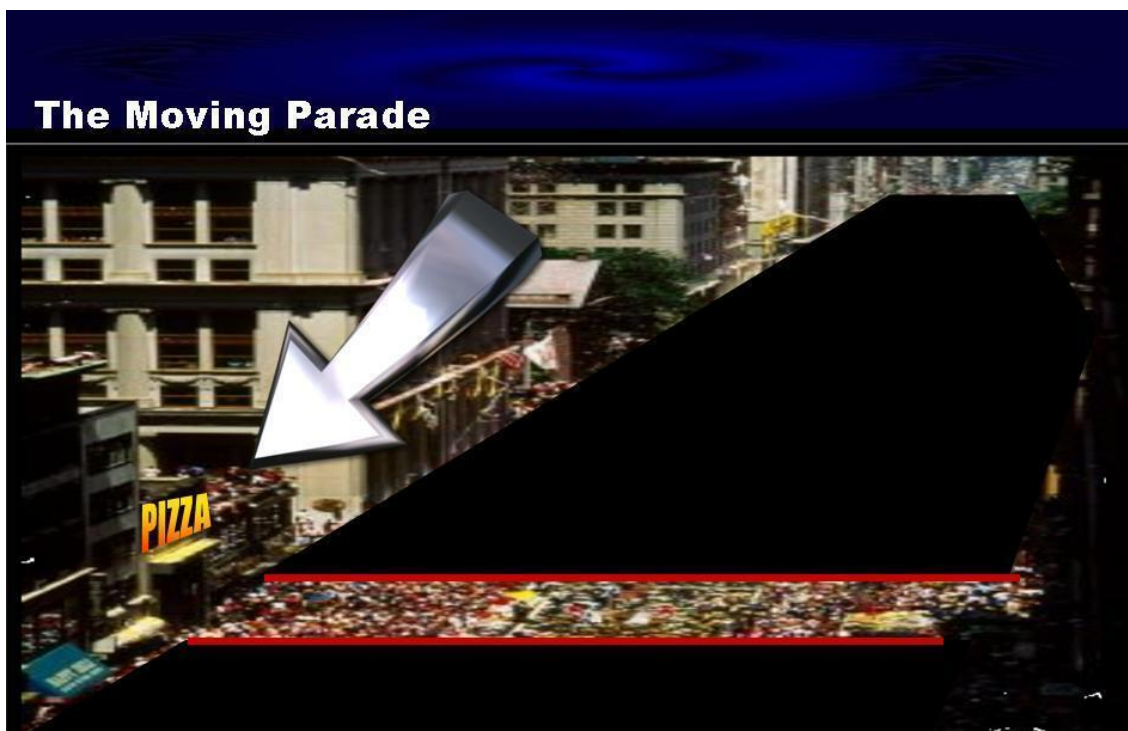
## **Движущийся парад**

Представьте себе нескончаемый парад людей, идущих мимо вашего ресторана. Некоторые из них хотят, чтобы вы предложили им что-то – прямо сейчас, некоторые – в ближайшую пятницу, другие – в следующем месяце. А некоторые подождут до следующей среды. Или до зарплаты. Или, когда их компания придет в этот город. Или на день рождения. Или на какие-то особые случаи. Вы должны получить место рядом с этим бесконечным парадом. Вы должны постоянно держать свою рекламу перед ними. Вы уверены, что заарканили уже всех? А как насчет всех новых людей, проходящих мимо? Вот рисунок для подтверждения моей точки зрения.



Вы не можете поверить в свою удачу, ведь вы только что открыли пиццерию на главной улице города, а уже на следующий день после вашего открытия мимо заведения проходит огромный парад с тысячами и тысячами людей.

У вас есть стопка листовок, и вы говорите своим сотрудникам, чтобы они выбежали наружу и вручали листовку каждому человеку перед пиццерией (между красными линиями).



Ваши сотрудники понимают, что нужно делать, и они очень качественно выполняют ваше поручение, раздавая листовки проходящим мимо людям. Ваше заведение заполняется, поку-

патели идут и идут. Теперь уже вы громко зовете своих сотрудников обратно в заведение, чтобы помочь вам справиться с потоком людей. Вы делаете пиццу так быстро, как можете. Кассовый аппарат поет. Жизнь прекрасна. Во всяком случае, прямо сейчас.

Но, знаете, что? В то время как вы и ваша команда старались обслужить всех желающих в пиццерии – вы пропустили парад!

Вы получили только тех людей, которые были между двумя красными линиями. Все остальные прошли мимо вашей пиццерии, пока вы были слишком заняты, чтобы заниматься маркетингом.

Если вы хотите допустить первую трещину в потенциальном новом бизнесе по сравнению с вашим – вы должны иметь постоянную действующую маркетинговую стратегию. Потому, что если вы не разместите информацию о себе во всех этих новых головах – это сделает кто-то другой. В конце концов, вы останетесь только в воспоминаниях.

Давайте поговорим минуту о гамбургерах. Возьмите, например, Макдональд'с. Они четко признают, что они участвуют в:

- **Маркетинговом бизнесе**
- **В бизнесе по операциям с недвижимостью**
- **В бизнесе по производству и реализации бургеров.**

И именно в таком порядке!

Исследования показывают, что практически никто не выбирает Макдональд'с как лучший бургер, который они когда-либо съели. Тем не менее, они продают больше бургеров, чем кто-либо другой.

Их характерными чертами являются:

- **Удобство**
- **Последовательность**
- **Низкие цены.**

И хотя все в мире знают Макдональд'с, он быстро потеряет свое первое место, если он прекратит себя рекламировать. **На самом деле, компании, которые продолжают полномасштабную рекламную деятельность во время кризиса, всегда выходят сильнее из него, чем те, кто этого не делает.**

Они держат эти «химические» связи всегда активными. Что делаете вы? Как получаете долгосрочные химические связи? Одно и то же сообщение, повторяющееся снова, и снова, и снова. Это просто способ прокрасться внутрь через черный ход, который гораздо проще, чем полное наступление через передний вход.

А всё потому, что наш мозг любит новые вещи. Представьте себе, сейчас 8000 г. до н. э. Вы идете по тропинке в лесу и никогда не сталкивались раньше с медведем. Внезапно вы натываетесь на медведицу и ее детенышей. Такая встреча с самым опасным медведем даст вам новый опыт. Теперь, если «новые» вещи вас не интересуют, если «новый» опыт не заставляет вас заметить... тогда у вас никогда не будет потомства, которое бы продолжало делать такие же глупости.

Пристальное внимание к новым вещам является встроенным механизмом выживания. Мы смотрим новости, читаем газеты и хотим знать «что нового случилось». «Новое» – это сильный призыв. Пицца Хат использует его на протяжении долгого времени. Как и Макдональд'с. И я даже не могу сосчитать, сколько вариаций тако представила нам компания Тако Белл на протяжении последних лет.

Забавно, хотя... где все эти сотни «новых» вариантов? Их нет в меню. Так что, о чем это говорит вам? Это говорит мне, что некоторые сети предприятий поняли, что просто стучать в «новый» барабан заставит людей обратить внимание. На какое-то время в любом случае. И это стимулирует бизнес и приводит людей. Мы будем говорить о «новом» в деталях.

## Достижения и повторения

Чем больше раз вы можете произвести впечатление на потенциального покупателя – чем ближе вы подходите к преобразованию кратковременной «электрической» памяти в долговременную «химическую» память... в место, в котором вы должны быть.

Дети хороши, как пример в повторении. В самом деле, средний ребенок должен доставать своего родителя девять раз, чтобы превратить родительское «нет» в «да».

Сколько раз вы должны себя рекламировать рынку, чтобы превратить «нет» в «да»? (Подсказка: больше, чем один или два раза). Поместить информацию в человеческий мозг – это процесс, а не разовое явление.

Таким образом, хорошее повторение без всяких сомнений увеличит вашу долю на рынке. А вот бессмысленное повторение просто опустошит ваш банковский счет.

Любой дурак может потратить рекламные доллары на некоторый тип повторения. Они могут услышать «песню сирен» (т. е. сладкозвучную песню) на радиостанции продавца. И направить свой корабль на скалы.

Они могли бы поместить бессмысленный лозунг на рекламном щите – «Купите У Меня».

В бизнесе продавцы должны делать звонки на перспективу, возможно, 5–7 и более звонков, чтобы наконец совершить первую продажу. А затем уже после первой продажи они должны продолжать работать с покупателями, чтобы сохранить их лояльность и доверие.

То же самое и с нами. У меня были клиенты, которые говорили мне: «О, я уже отправлял письма по почте всем в зоне доставки.» Я спрашиваю: «Сколько раз?» Они отвечают: «Один».

У меня были покупатели, которые при входе в пиццерию, открытую уже в течение многих лет, говорят, что они никогда не знали, что мы находимся здесь, и спрашивали, почему мы никогда не рекламировали себя. А мы постоянно делали рекламу! Если вы рассылали письма или разносили листовки один, два или даже три раза, то это только поверхностно затронет ваших покупателей.

Маркетинг – это постоянная часть вашего бизнеса. И как только вы начнете делать это на постоянной основе, вы увидите, что это окупится. Например, возьмем Кока-Колу. Почему они продолжают рекламировать свой продукт? Кока-Кола является самым узнаваемым брендом на планете. Ммммм? Может быть, это повторение рекламы, на самом деле работает...

Вот пример из мира пиццы:

- **Рассылка писем в понедельник.**
- **Разнос листовок в четверг.**
- **Объезд зоны доставки на автомобиле с логотипом на крыше в пятницу.**

И вы увидите резкое увеличение отклика в сравнении с одиночными рассылками.

Три рекламных действия в неделю начнут преодолевать электрическое стирание, то есть именно то, что происходит каждую ночь, когда люди спят. Люди начнут быть немного осведомлены о вашем бренде.

**Гораздо полезнее проводить маркетинговые действия постоянно для НЕБОЛЬШОЙ группы людей, чем рекламировать себя время от времени БОЛЬШОЙ группе людей.**

Максимальная окупаемость возникает при повторных рекламных действиях для небольшой группы людей, а не если делать всего несколько повторений для большой группы. Необходимо произвести гораздо больше усилий для произведения впечатления на новых покупателей, чем на удержание постоянных покупателей.

Вот почему вы видите эти рекламные ролики в течение многих лет на ночном телевидении. Мало кто ответит, когда они в первый раз увидели эту рекламу. Ночные покупатели слегка

подозрительные и всегда хотят узнать больше. Они могут смотреть этот рекламный ролик два десятка раз, прежде чем сделают решительный шаг и разместят заказ.

То же самое и с нашим бизнесом. Когда кто-то заказывает у вас в первый раз – они рискуют. Мало кто будет рисковать и делать покупку впервые, когда увидят вашу листовку на своей двери. Но, спустя некоторое время, они получили несколько раз разные рекламные послания от вас. Затем они просмотрели ваше меню. И становятся все ближе к идее попробовать вашу пиццу. А теперь, вы, вероятно, спросите себя: «Вы должно быть шутите... Я должен рекламировать себя как сумасшедший – все это время?»

Нет.

Нам нужно будет создать большое количество впечатлений у потенциальных покупателей, чтобы построить свой бизнес в самом начале. Вы должны быть очень агрессивны в самом начале. Или если вы хотите просто сделать значительный рост продаж в течение короткого периода времени.

После того, как вы сделали всю тяжелую работу и «установили паруса», вы можете сократить рекламные расходы. Но если остановите всю рекламную активность, то окажитесь в нескончаемом цикле подъемов и спадов. Вы будете всегда преследовать лошадь – вместо того, чтобы ехать на ней.

## Глава 3. Позиционирование вашего продукта

Теперь мы должны поговорить о том, как ваш ресторан и концепция вписывается в сознание людей. Самый простой и удобный способ сделать это, чтобы быть очень честным. И то что я имею в виду – вы же не видите, чтобы компания Тако Белл пыталась позиционировать себя на вершине категории мексиканской еды, не так ли?

Тако Белл позиционируют себя как концепцию – «фаст-фуд» по разумной цене. Итак, посмотрим на это, с другой стороны. Что 10 человек с улицы будут говорить своим друзьям о вашем объекте? Будут ли они говорить, что у вас дорого? Дешево? Вкусная еда? Отличная атмосфера?

Какие люди приходят к вам сейчас? Пенсионеры? Студенты? Семьи? «Правильное» позиционирование на рынке означает, что вы будете рекламировать и представлять свой объект на рынке «в соответствии» с существующим восприятием людей вашего объекта. Для вас, чтобы быть успешным, вы должны быть реалистичным о вашем ресторане. Если вы покупаете самые дешевые ингредиенты и продаете готовую продукцию по низкой цене – это хорошо. Если же вы покупаете самые дешевые ингредиенты и ставите высокую цену, вам все время придется бороться. Другие будут использовать превосходные ингредиенты и выталкивать вас из рынка. Практически для любого типа ресторана существует свой рынок.

- **Низкая цена.**
- **Высокая цена.**
- **Студенты. 28**
- **2 в 1.**
- **Рестораны для гурманов.**
- **Семья.**
- **Завтрак.**
- **И многое другое.**

Но вы всегда должны знать, кто ваш покупатель. Секреты как нажимать правильные «горячие клавиши» в голове вашего клиента приведены в этой книге. Самый надежный путь к провалу, это попытаться быть всем, для всех людей. В конечном итоге вы будете ничем и ни для кого. Установите свой ресторан на правильной клиентской базе, будь то семьи, студенты, или военнослужащие ближайшей базы. И ваша работа будет намного проще.

Я имею в виду, вы можете себе представить, как было бы смешно, если бы вдруг ресторан Денни's попытался привлечь великосветскую толпу, предлагая французские блюда и вина? Это бы просто не сработало. Рестораны Денни's позиционируют себя как «закусочная», где можно посидеть с семьей или друзьями, выпить кофе и получить качественную еду. Это не то место, где Дональд Трамп собирается провести свою встречу. Следующим и очень очевидным пунктом, который вы хотите сделать, является...

## Продайте людям то, что они хотят купить

Вы «позиционируете» себя так-то – но это правильная ли позиция? Прибыльное ли это позиционирование? По-прежнему терпят неудачу? Возможно ли, что компании, имея лучший, наиболее востребованный маркетинг и рекламу на всей планете. по-прежнему терпят неудачу? Да.

Я обнаружил одно общее правило, которое приводит к гарантированному провалу. И вот оно: Попытка продать людям то, что «вы» хотите, чтобы «они» купили. Вот аналогия: допустим, вы действительно любите сердца артишоков. Вы поймете, почему я выбрал это уже через минуту. Теперь, скажем, вы собираетесь порыбачить, поймать форель в реке Снейк. Вы

бы стали насаживать на крючок артишоки? Почему нет? Они имеют прекрасный вкус. Вам они нравятся. Разве все и везде не любят сердца артишоков? Нет. Пожалуйста, обратите особое внимание на то, что последует далее.

Я только что говорил по телефону с дамой, которая владеет пиццерией в рядом с городом Фресно, штат Калифорния. Если вы ничего не слышали о Фресно, просто представьте много ферм и ранчо. Эта дама позвонила потому, что кто-то направил ее ко мне, чтобы я помог ей с маркетингом. Она начала говорить мне о том, что у нее высококачественная пицца с такими начинками, как артишоки и греческие оливки. Она также сказала мне ее цены немного выше, чем в других пиццериях в этом районе. Но у нее действительно не было большого количества конкурентов. Вот ее проблема: с момента открытия и «принятия решения» на предложение гурманской пиццы, продажи были небольшими, и покупатели говорили, что ее цены кусаются. Она настаивала на том, что ее продукт лучше, чем у конкурентов, и что она должна ставить цену выше из-за изысканных топпингов.

Она также говорит мне, что ее сырьевая себестоимость довольно-таки высока, продажи не идут очень быстро, поэтому часть сердец артишоков пропадает вместе с другими скоропортящимися продуктами. Мы говорили и говорили, говорили, – но, казалось, ходили по кругу. Я сказал ей, что, по моему мнению, она должна прекратить этот эксперимент с уголком для гурманов. Что ей необходимо перейти на обычные ингредиенты и продавать пиццы по конкурентоспособным ценам.

Ей не нравилось, что она услышала. Она хотела, чтобы я дал ей маркетинговое чудо. Или что-то подобное, чтобы «обучать» потенциальных клиентов, тому что они должны есть пиццу для гурманов и платить за это высокую цену. Во многих других местах, я бы с легкостью мог сделать это для своих заказчиков. Но не в этот раз. Я очень хорошо знаком с районом Фресно. И город где находится ее заведение, это восточная часть Фресно, населен, в основном, фермерами и рабочими-иммигрантами. Они не собираются покупать изысканную пиццу по любой цене, во всяком случае в ближайшее время.

Это не только вопрос цены – это вопрос фамильярности. Люди, живущие там, не желают тратить свои скудные зарплаты на гурманские пиццы с заоблачными ценами. Они хотят, пепперони, колбасу и грибы. Итак, вот что я скажу: «Просто дайте им то, чего они хотят»! Вместо того, чтобы пытаться убедить упирающегося население потреблять то, что вы бы хотели, чтобы они ели. Просто продавайте им то, что «они» сами хотят есть. Звучит просто, да?

Ну, и угадайте, что? Каждую неделю я говорю с такими людьми, которые борются. Не потому, что они не могут запустить эффективный маркетинг. Нет, они вполне могут сделать это. Они борются с рынком, потому что они проталкивают свою концепцию, которая никому не интересна. Или, по крайней мере, таких людей недостаточно. Теперь, я могу помочь вам обнаружить маркетинговое правило, которое заполнит ваше заведение за одну ночь. Да у вас есть отличное обслуживание. Вкусная еда. Много маркетинга. И ваши продажи идут вниз, а не вверх. Угадайте, почему?

Вы должны повторно обдумать, что такое ваша концепция. Да, я понимаю, что это не то, что вы хотите услышать. В конце концов, как эти люди могут «быть настолько глупы, что не понимают, что они должны есть изысканную пиццу в городе, населенном фермерами?» Что с ними не так? Я не говорю, о том, что в некоторых случаях вам просто не везет и можно попробовать совершенно новые блюда, от которых весь город просто загудит. Это может случиться. И это произойдет. Позвольте мне привести вам конкретный пример. В долине Солт-Лейк есть город по имени Вест Вэлли.

Большое количество пицца-операторов попытались взять концепцию, которая очень хорошо показала себя в западной части долины и притащить ее в Вест-Вэлли, и сделать и здесь хорошие деньги. Единственные люди, которые сделали деньги на этих будущих победителях – это владельцы недвижимости, то есть тех помещений, которые сдавались в аренду. А также,

которые подавали на них иски, когда они разорялись. Видите ли, Вест Вэлли, это и всегда было – это солтлейковская версия того маленького городка, восточной части Фресно. И позвольте мне развеять большой миф прямо сейчас...

## **Демография может убить вас**

Вот почему эти «новички» продолжали прибывать в Вест-Вэлли и разоряться. Они смотрят на демографические отчеты, подготовленные полными благих намерений риэлтерскими компаниями. Эти лизинговые агенты приходят к вам в офис и говорят: «Смотрите, жители Вест Вэлли имеют такой же доход, как и люди здесь, в вашей торговой зоне – восточной части долины».

Вполне естественно, ресторатор взволнован и подписывает договор аренды в Вест Вэлли. Строит ресторан. А потом быстро теряет вложенные деньги. И происходит странная вещь. Его это затуманивает трезвость ума. Он думает, что еще только пару месяцев и все пойдет как надо. Может быть, просто запустить еще одно «специальное блюдо с низкой ценой». Конечно, становится ясно, что низкие цены – это единственное, что приводит так называемых покупателей к передней двери заведения.

Вот еще. Поездка в красивой части города, где средний доход составляет \$50 000 в год. Обратите внимание на дома. Обратите внимание на автомобили. Обратите внимание на то, как чистят кварталы. Обратите внимание на бизнес в этой области. Хорошо. Теперь привод к менее желательной части города, где «демография» говорит, что доходы составляют \$ 50 000 в год. Теперь то, что вы заметили? Дома, автомобили, местные предприятия?

Просто потому, что кто-то делает пятьдесят тысяч в год – это не значит, что они проводят его, как и все остальные. Некоторые люди счастливы с меньшим хорошим домом. Хороший автомобиль. И приятные вещи. Некоторые люди счастливы имея большой старый потрепанный дом. Три старые автомобиля. И телевизионные обеды. Не обманывайте демографией. Драйв области, и пусть ваш кишечник сказать вам, что делать. Не ваше эго. Хорошо – назад к продаже людей, что они хотят купить.

Допустим, вы и я собираюсь как открыть ресторан мексиканской кухни в разных городах (вы можете выбрать любой город, который вы хотите). И мы собираемся приправить вещи немного, сделав огромный доллар ставку один миллион на то, кто является самым успешным после 6 месяцев. Правильно – вы должны будете заплатить мне миллион, если бы я сделать больше денег, чем вы в шесть месяцев. Что самое главное, что вам нужно? Как насчет лучшей премиальной говядины и птицы? Это очень важно. Как о прекрасном месте прямо с шоссе? Самые свежие продукты наверняка.

Вы можете иметь все это. Мне нужно только одно преимущество перед вами. Я собираюсь найти место, в которое приходят люди, которые уже хотят мексиканскую еду. Это все, что мне нужно. Адаптивные аудитории, которая уже жаждала мой продукт. Даже посредственная реклама поможет заполнить ресторан полностью. С другой стороны, если выбежать наружу, открыть рот и начать рекламировали все качества и гурман, и это-и-что – и вы не сидите привкус-мазок в середине толпы голодающих мексиканской кухни... Вы вновь неприятности с начала. Вы уловили эту идею? В самом деле не имеет значения, насколько вам нравится концепция вашего заведения. Важно, только то, что говорит общественное мнение. Если у вас есть что-то происходит, все говорят вам, что все идет отлично, а вы готовитесь к банкротству, вы должны понять немного. Вы должны спросить у тех, кто не приходят к вам в заведение – почему они не приходят.

Вы должны осмотреться вокруг и выяснить какие заведения поблизости являются успешными. Постарайтесь выяснить, почему. Можете ли вы предложить что-то подобное? Я просто не хочу, загонять вас в крысину нору, потому что вы настаивали на продаже того, что



мало кого интересует. Вы должны быть честным с самим собой. Маркетинг будет по-прежнему помогать вам. Но ирония заключается в том, хороший маркетинг может показаться, что работает, когда на самом деле все это ускоряет ваш провал. Вы выпускаете несколько рекламных объявлений. Покупателей придет много в заведение и если они не возвращаются. Бах. Ты мертв.

## Анатомия провала

Я знаю одного умного человека, который всю свою жизнь проработал в сфере банковского менеджмента, но потом он решил заняться собственным бизнесом и погнался за американской мечтой.

Он захотел открыть пиццерию.

Этот человек купил ресторан, у которого в прошлом были хорошие показатели по продажам, но на тот момент владельцы стали мало им заниматься, и продажи резко упали. Однако этот район динамично развивался и имел отличный потенциал. В первый день работы он решил поднять зарплату всем своим сотрудникам для того, чтобы повысить их мотивацию.

**Провал.** Вы НИКОГДА не повысите работоспособность своих сотрудников путем предоставления им «прибавки» к зарплате. Они либо получают такую прибавку за уровень своей работы или нет. Вы, очевидно, хотите хорошо платить своим отличным сотрудникам, чтобы они не нашли новую работу. Но вы жестоко ошибаетесь, если думаете, что если вы платите некомпетентному (или даже среднему) сотруднику больше денег, чем он заслуживает, то он будет работать больше.

У меня работало более 1000 сотрудников, поэтому я знаю, о чем говорю. В частности, эта история мне напомнила случай с одним определенным человеком, который работал у меня в Солт-Лейк-Сити. Он был братом девушки, которая некоторое время работала в моем заведении, и она была хорошим сотрудником.

Я нанял ее брата в качестве повара, так как думал, что после работы в Бургер Кинге он сможет хорошо справляться с работой в часы пик. Ух, как я ошибался!

Во время вечернего прайм-тайма он работал еле-еле, никогда не спешил и не торопился, при этом заказы обслуживались очень медленно.

Итак, я спросил его: «А в «Бургер Кинге» у вас действительно были дикие нагрузки в обеденное время?»

Юноша мне ответил: «Да, конечно, было тяжело».

Я: «А тебе приходилось спешить для того, чтобы успеть выполнять заказы?»

Парень: «Ну да, мне приходилось много торопиться».

Я: «Тогда почему ты тормозишь, когда мы очень загружены?»

Парень: «Ох, нам раньше выдавали билеты в кино за дополнительную нагрузку в качестве поощрения».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.