

Андрей НАДЕИН

Pret A Manger: кушать подано!

Брэнд Pret A Manger при ближайшем знакомстве вызывает восхищение. Он сочетает в себе «страсть к хорошей еде», старание сотрудников и доверие потребителей. Pret A Manger — один из «героев» книги *Uncommon Practice* («Необыкновенная практика»). Эту книгу сделали сотрудники Interbrand Энди Миллиган и Шон Смит для того, чтобы дать слово людям, которые буквально сегодня строят свои брэнды. Причем они часто действуют без массовой рекламы, а «изнутри», с помощью сильных идей и энтузиазма сотрудников. Среди других 19 героев книги — Virgin, Tesco, Pizza Express, Harley Davidson... Мы предлагаем вам рассказ и репортаж о сети магазинов-кафе Pret A Manger.

Компания Pret A Manger основана Джулианом Меткалфом и Сиклером Бичемом, двумя работниками лондонского Сити. По легенде, которая тщательно поддерживается в компании, как-то раз во время ланча они отчаялись найти качественный сэндвич и решили создать сеть магазинов-закусочных. Поначалу никто не верил, что производство такого традиционного для Англии продукта, как сэндвичи, которые продаются во всех магазинах, может стать основой серьезного бизнеса.

Но оказалось, что именно таких свежих сэндвичей не хватало не только основателям! С тех пор компания открыла 130 магазинов-закусочных по всей Великобритании и даже стала экспортировать свой бизнес за рубеж — первые Pret A Manger уже открылись в Нью-Йорке и Гонконге.

Быстро растущий бизнес не остается незамеченным. Недавно McDonald купил 33% их акций с железным обещанием сохранить уникальную корпоративную культуру, созданную в Pret A Manger. Что же это за культура, которая помогла «с нуля» раскрыться такому успешному бизнесу?

Первое: качество

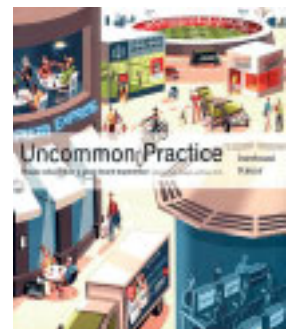
Во-первых и в основных: компания маниакально настаивает на высочайшем качестве блюд и всех их ингредиентов. Вопросы цены в закупке играют всегда второстепенную роль. Pret сохраняет крайнюю степень независимости в своих оценках качества и свежести продуктов: никаких химических добавок и консервантов — ничего такого, что обычно связано в сознании людей с «готовой едой» современного рынка!

Эта позиция помогла построить хорошее знание марки и сильную степень лояльности потребителей, несмотря на полное отсутствие основных форм рекламы и сейл-проушн.

Сегодня Pret A Manger используют традиционную рекламу, но в небольшой степени, считая, что потребители — это лучшая реклама. Действительно, более 75% из них обязательно рекомендуют посетить Pret A Manger своим знакомым. Да это не потребители, а просто фанаты марки!

Познакомившись с этими цифрами, мы осознали, что и сами посетили кафе по рекомендации главы лондонского отделения Interbrand Тони Аллена, офис которого расположен неподалеку.

Интерьер этих современных кафе предельно открыт: громадные окна, стальные стеллажи вдоль одной из стен. На полках рядами стоят треугольные сэндвичи в картонных коробочках с пластиковым окошком, сквозь которое видно содержимое. Сэндвичей более 20 видов: с тунцом, ветчиной, яйцом, креветками, авокадо, овощами... И все это



▲ Книга *Uncommon Practice* («Необыкновенная практика») выпущена Interbrand весной 2002 года

Потребители — лучшая реклама

«PretBox – это не простая коробочка. Это гарантия того, что сэндвич, который внутри, сделан здесь и сейчас – в вашем местном Pret. Поэтому PretBox картонная, а не пластиковая. Она не запечатана в пленку и не может хранить фабрично приготовленные сэндвичи, обычные в наши дни. PretBox промокает, что естественно, если в нее положен хороший свежий сэндвич, который хранится очень немного. Никаких консервантов, никаких складов, никаких «использовать до...». В конце каждого дня мы лучше удалим все наши непроданные сэндвичи, чем поступимся стандартами качества!»



▲ Реклама на салфетке рассказывает о новом продукте разговорным языком: «У французов есть для этого специальное слово... компот. А мы сделали наш PretPot. Но это не джем! Джем содержит больше сахара, кусочки меньше – в общем, все это неправильно. Секрет старомодного компота в том, что нужно терпеливо готовить фрукты на пару в коже до закипания»



▲ Звезды на стеклах рассказывают об убеждениях бренда: в Pret делают все вручную из натуральных продуктов, никаких химических добавок и консервантов – ничего такого, что обычно связано в сознании людей с «готовой едой» современного рынка!



▲ Наклейка на витрине приглашает сотрудников в новый Pret A Manger: «Хорошая работа, хорошие люди». Помимо прочего сказано, что сотрудники не работают по ночам, носят джинсы, устраивают вечеринки, и имеют прекрасных друзей: «Мы тренируем и развиваем сотрудников. Мы делаем вложения в наших людей!»

в разных сочетаниях и с разными соусами. Тут же – салаты, суши, торттики, десерты. Соки, лимонады, кофе и шоколад – в фирменных бутылочках со звездой Pret.

«Страстные факты» (Passion Facts), которые пишут в Pret на салфетках и упаковках, – прекрасная реклама. Они передают уверенность, что все продукты Pret – натуральные, свежие, вкусные.

«Страстные факты»

Вот, например, Pret Passion Fact № 2, который мы прочли на упаковке сэндвича: «*Эта Pret-ветчина доставлена с тех ферм, на которых используются только натуральные растительные корма. Цвет, структура и вкус нашей ветчины совсем не такие, как у того блестящего скользкого вещества, которое обычно используется в сэндвичах. Наша ветчина вручную сдобрена гвоздикой и запечена в духовке. После чего мы опять же вручную срезаем 95 % лишнего белого жира, оставляя ровно столько, сколько нужно для лучшего вкуса.*

Все сэндвичи действительно рукодельные – они делаются по утрам и в течение дня в Pret A Manger. То, что не продается к концу дня, никогда не оставляется на следующий день, а передается в благотворительную организацию того района, в котором расположен магазин.



▲ Реклама Pret A Manger в лондонском метро многословна, но пассионарна: «Не ешьте дерево! Листочки киндзы делают вкус прекрасным, но стебельки ее – как деревянные. И вот Питер, наш мастер по салатам, создал то, что мы называем «салатная киндза». Выращенная так же, как салат, в маленьких горшочках, эта киндза вся состоит из листочков, без стебельков. Специально для того, чтобы был правильный вкус в каждом рту!»



▲ «Большой сыр. Мы используем только свежайший сыр моцарелла из Италии. Мягкие белые шарики можно найти в хороших сырных магазинах. Моцарелла в виде сосисок, которые так удобно использовать для сэндвичей, просто никуда не годится! Мы считаем, что вкус прекрасной еды стоит дополнительных усилий»



◀ Ланч в Pret A Manger: сэндвичи с низкокалорийным майонезом, сделанные только что вручную, и свежие соки – из клубники и яблока с черникой

◀ ◀ Вывеска и звезды Pret A Manger хорошо видны издалека и манят проголодавшихся лондонцев

Магазины Pret A Manger в среднем начинают работать в 7.00 утра (а сотрудники приходят в 6.30) и заканчивают около 17.00. При этом многие магазины не работают в выходные (кроме тех, которые находятся на оживленных торговых улицах), – ведь они и созданы для того, чтобы кормить завтраками и ланчем всех, кто работает в будни.

Второе: командность

И вот наконец-то мы добрались до второй причины успеха – это уникальная корпоративная культура, в основе которой – командность.

Некоторые моменты «необыкновенной практики» Pret A Manger в области работы с персоналом:

1. Карточки для комментариев позволяют работникам поддерживать обратную связь с потребителями.
2. 15-минутные собрания команды магазина-закусочной проводятся каждое утро.
3. Специальные дни, когда претенденты могут попробовать поработать в Pret. Стоит сразу сказать, что в Pret работникам платят больше, чем у всех конкурентов. «Пробный день» устраивают, если претендент успешно прошел собеседование с началь-

Работа с персоналом

Прием на работу	ством. По результатам «пробного дня» сотрудники конкретного магазина голосуют — принять новичка в команду или нет. «Если мы ежедневно доверяем нашим сотрудникам наших потребителей, почему не доверить им принимать небольшие решения в нашем бизнесе?» — считают в Pret. По статистике компании в штат попадает не более 5% претендентов. Зато так поддерживается командная атмосфера!
Тренинги	4. Каждый новый работник проходит 10-дневный тренинг. Его учат тому, как обращаться с наличными деньгами, как готовить кофе и сэндвичи, как приветствовать посетителей, как общаться с ними (например, надо смотреть посетителям в глаза, опуская деньги в руку), как что-то говорить на прощание. Работников также учат быть при этом самими собой и принимать решения. Например, если посетитель по виду «настоящий» и при этом он попросил бесплатный кофе, то ему стоит дать его.
Зарплата	5. Значки и повышение оплаты для всех, кто прошел обучение. 6. Схема ваучеров «Попади в звезду» и схема стимулирующих наград. Работники получают награды каждую неделю, если они заслужили это!
Общение	7. Для сотрудников издается журнал Pret Star. 8. По вечерам пятниц для работников Pret «снимается» целый паб, где они могут всласть потрепаться за стаканчиком пива. Для англичан это самое милое занятие!
Уважение	9. Проводятся летние и рождественские вечеринки для сотрудников. На них собирается до 2500 человек. 10. Тем сотрудникам, которые заслужили особую любовь потребителей, вручается специальная звезда.
Начальство	11. Начальство устраивает тайные проверки магазинов. Причем спросить могут что-то неожиданное: «А можно мне бесплатный кофе с собой?» 12. Начальство и все офисные руководители компании сами работают в «прикрепленных» к ним магазинах не менее пяти раз в году — делают сэндвичи, общаются с покупателями.

Покупатели, которые попадают в Pret A Manger в первый раз, удивляются легкому обхождению и дружественному настрою персонала. Вас всегда внимательно выслушают и исправятся, если что-то не так. Вас могут спросить, что вы думаете по поводу какого-то продукта. Потом вы пробуете сэндвич, который тает во рту, запиваете все это кофе или свежайшим соком, читаете доверительные надписи на коробочках, где вам рассказывают о страсти к приготовлению хорошей еды... В результате вы будете говорить всем своим знакомым: «Советую на ланч заглянуть в Pret! Сразу оцените уровень».

Советы из необыкновенной практики

Кстати, вот некоторые из выводов, сделанных в книге *Uncommon Practice* от Interbrand (мы упоминали о ней в начале статьи).

О сотрудниках

Во-первых, стоит уделять своим сотрудникам больше внимания, чем покупателям. Ведь встречают покупателя именно сотрудники!

Во-вторых, правильный найм на работу важнее правильного тренинга сотрудников (который, конечно же, тоже нужен).

В-третьих, не стоит пытаться брать на работу управленцев с самым прекрасным МВІ, поскольку это лишь говорит о его IQ (интеллектуальный коэффициент). Гораздо важнее его EQ (эмоциональный коэффициент) и уместность для коллектива.

О рекламе

И в-четвертых, реклама — далеко не самый быстрый способ вырастить бренд. Гораздо важнее ярко воплотить в самом продукте ценности бренда и уметь передавать информацию с помощью методов PR и «из уст в уста». Многие бренды, которые стали героями книги *Uncommon Practice*, были созданы почти без рекламы — Virgin, John Lewis, Amazon, Pret A Manger, — и только набрав «вес», они стали рекламироваться.

Дополнительную информацию о книге можно найти в Интернете: www.uncommonpractice.com. ■