

«Starbucks не продает кофе»



Год основания	1971
Расположение	 США: Сиэтл, Вашингтон
Ключевые фигуры	Говард Шульц (главный исполнительный управляющий)
Отрасль	Общественное питание
<u>Оборот</u>	▲ \$24,72 млрд (2018)
<u>Чистая прибыль</u>	▲ \$4,518 млрд (2018)
Число сотрудников	▲ более 330 тыс. (2018)

В 1971 году учитель английского языка Джерри Болдуин, учитель истории Зев Сигл и писатель Гордон Боукер сложились по 1350 долларов, заняли ещё 5000 и открыли магазин по продаже кофе в зёрнах в Сиэтле, штат Вашингтон. Магазин назвали в честь персонажа романа Германа Мелвилла «Моби Дик»; на логотипе — стилизованное изображение сирены.

Правильному подбору сортов и обжарке кофейных зёрен партнёры учились у Альфреда Пита, владельца компании Peet's Coffee. Starbucks покупал зёрна в Peet's Coffee на протяжении первых 9 месяцев работы, а потом партнёры установили собственную жаровню и открыли второй магазин. К 1981 году существовали 5 магазинов, небольшая фабрика по обжарке кофе и торговое подразделение, которое поставляло кофе в зёрнах барам, кафе, ресторанам. В 1979 году владельцы Starbucks купили Peet's Coffee.

В 1987 году магазины Starbucks были проданы за 4 млн долларов Говарду Шульцу, владельцу сети кофеен Il Giornale (в прошлом сотруднику Starbucks). Свои кофейни он переименовал в Starbucks, а компанию — в «Starbucks Corporation».

В 1988 году компания начала торговлю по почте и выпустила свой первый каталог продукции, благодаря которому наладила поставки в 33 магазина в разных штатах США. В 1996 году в Японии открылась первая кофейня Starbucks за пределами США.

Коротко об истории Starbucks

1970s



1970-е годы

Открывается первая кофейня Starbucks. Название взято из классического американского романа Германа Мелвила «Моби Дик» о китобойном промысле 19-го века. Название, связанное с мореходной тематикой, кажется подходящим для кофейни, которая импортирует самые качественные марки кофе для продорогих или мучимых жаждой жителей Сиэтла.

1980s



1980-е годы

Когда в начале 1980-х Говард Шульц пришел в Starbucks, она уже имела репутацию известного специалиста по обжарке и уважаемого локального продавца кофе (молотого и в зернах). Во время деловой поездки в Италию Говард познакомился с традициями приготовления эспрессо. Именно эспрессо и лег в основу новой концепции Шульца. В 1987 году он, при поддержке местных инвесторов, приобрел Starbucks. В настоящее время компания продает кофе, чай и угощения не только в магазинах собственной сети, но также поставляет их в другие розничные сети.

1990s



1990-е годы

Starbucks выходит за границы Сиэтла, открывая кофейни сначала в других городах США, а затем и по всему миру. После того, как компания стала одной из первых, которая предложила свои акции по льготным ценам сотрудникам, занятым неполный рабочий день, Starbucks превращается в компанию, акции которой свободно обращаются на открытом рынке ценных бумаг.

2000s



2000-е годы

Starbucks продолжает экспансию на мировом рынке. На момент написания этих строк, компания располагает более чем 6000 кофейен в более чем 30 странах. В дополнение к кофейным напиткам и напиткам на основе эспрессо, посетителям теперь предлагают чай Tazo® и смешанные напитки Frappuccino®.

Деятельность



Типичная витрина Starbucks

По итогам 2007 года в 43 странах мира открыто 15 700 кофеен Starbucks, из которых примерно 7500 принадлежат компании Starbucks Corporation, а остальные открыты по франчайзингу или лицензии.

На сентябрь 2018 года сеть **Starbucks** объединяла уже свыше 29 тысяч торговых точек в 75 странах **мира** (из них 14 тысяч работают по франчайзингу или лицензии). Также компания развивает сеть музыкальных магазинов Hear Music.

Starbucks продает натуральный кофе, напитки на основе эспрессо, другие различные горячие и холодные напитки, легкие закуски, кофейные зерна и аксессуары для приготовления и сервировки кофе. С помощью департамента Starbucks Entertainment и бренда Hear Music компания распространяет также книги, музыкальные сборники и видеофильмы. Большинство из этих товаров являются сезонными или разработаны для продажи в определенной области. Фирменное мороженое Starbucks и кофе также продаются в продовольственных супермаркетах.

Кофейня Starbucks в Штутгарте (Германия)



Starbucks в России



Кофейня Starbucks на Арбате в Москве



Кофе Starbucks

Starbucks неоднократно заявляла о желании выйти на быстрорастущий российский рынок. Однако в 2004 году торговую марку Starbucks зарегистрировало на себя российское ООО «Старбакс», не имеющее отношения к американской корпорации. Позднее палата по патентным спорам лишила ООО «Старбакс» прав на марку по жалобе американской сети. Компания Starbucks вышла на российский рынок в сентябре 2007 года. В сентябре 2007 года открылась первая кофейня сети в России — в торговом центре «Мега — Химки». Вторая — в декабре 2007 года в историческом центре города на Старом Арбате. После этого был открыт ещё ряд кофеен в Москве: в офисном комплексе «Башне на Набережной», в аэропорту Шереметьево-2 и др. В январе 2011 года в столице России функционировало 43 кофейни Starbucks. К 2018 году в России было открыто более 100 кофеен, из которых 89 — в Москве, 17 — в Санкт-Петербурге, 4 кофейни в Ростове-на-Дону, 3 в Екатеринбурге, 5 в Самаре, 4 в Казани, 2 кофейни в Тюмени и Краснодаре, и по одной в Ярославле и Сочи.

Внутренняя планировка и атмосфера в кофейнях Starbucks целенаправленно организуется таким образом, чтобы люди ощущали уют, но, в то же время, имели свое собственное неприкосновенное пространство, которое могли бы использовать по своему усмотрению. Сочетание диванов, кресел, кофейных столиков со стульями, баров с высокими табуретами и столов в банкетных залах указывает на учет интересов каждого посетителя. Те, кому нужен тихий уголок за пределами собственного дома или офиса, могут расслабиться, воспользовавшись креслами и углубившись в чтение. А те, кто ищет спокойного места для встречи с друзьями, могут расположиться на диванах и поболтать с кружкой кофе в руках — как у себя дома. Мягкое освещение и фоновая музыка также способствуют такому отдыху.

Меню Starbucks



Starbucks использует лучшие и свежие ингредиенты, чтобы донести до клиентов вкус тех блюд, которые стали основой ассортимента и получили признание во всем мире. Для

того, чтобы поддерживать высокое качество продукции, в любом регионе компания старается найти лучших поставщиков.

В кофейнях подаются десерты и закуски: маффины (черничные, шоколадные, лимонно-маковые) и приготовленные в домашнем стиле песочные лепешки с дикими лесными ягодами – скоуны.

Свежая выпечка - превосходный завтрак и дополнение к кофе, которую так же легко взять с собой и наслаждаться по дороге.

Дэниш ягодный с заварным кремом – хрустящий дэниш со свежими ягодами: клубникой и голубикой. Настоящее райское лакомство.

Улитка с корицей и заварным кремом – легкая выпечка, которая отлично сочетается с нашим превосходным кофе

Дэниш с грибами и сыром – неповторимое сочетание сливочного сыра, блю чиза и обжаренных шампиньонов оставит равнодушным каждого.

Торты и пирожные

Наслаждайтесь тортами и пирожными вместе с кофе Starbucks, устройте себе праздничное настроение. Наши торты и пирожные - настоящее лакомство, которое соблазнит любого.

Чизкейк малиновый с белым шоколадом – нежнейший чизкейк с белым шоколадом и малиной

Чизкейк «Четыре шоколада» – чизкейк из сливочного сыра с молочным и темным шоколадом, шоколадными чипсами и шоколадным муссом

Торт «Тройной шоколад» - шоколадный торт, с начинкой из темного шоколада.

Пирожное шоколадно-арахисовое – молочный шоколад, карамель и арахис, обжаренный с медом

Печенье

Вы можете попробовать знаменитое печенье Starbucks – это восхитительное дополнение к кофе, представлено в двух видах:

Печенье с шоколадками – шоколадное печенье с кусочками белого шоколада

Печенье с клюквой и белым шоколадом – печенье с кусочками белого шоколада и клюквой

Донаты – классические любимые всеми пончики:

Донат клубничный в шоколаде

Донат классический

Сэндвичи и салаты

Все наши сэндвичи и салаты готовятся вручную по специальным рецептам Starbucks и доставляются в наши кофейни ежедневно. Поэтому наши сэндвичи всегда свежие и вкусные. Мы рады предложить вам горячие и холодные сэндвичи, которыми вы можете насладиться только у нас.

Горячие сэндвичи – мы с удовольствием разогреем для вас.

Фокачча с куриной грудкой и соусом «Песто» - сэндвич с жареной куриной грудкой, с итальянским сыром "Моцарелла", соусом из базилика и кедровых орехов "Песто" на итальянском хлебе Фокачча.

Фокачча с куриной грудкой, ветчиной, грибами и сыром - сэндвич с жареной куриной грудкой, ветчиной, шампиньонами, сыром "Моцарелла" на итальянском хлебе Фокачче.
Чабатта с ветчиной и сыром Эмменталь - сэндвич с ветчиной, сыром "Эмменталь", помидорами на итальянском хлебе Чабатте.

Чабатта с индейкой и запеченными овощами - сэндвич с рулетом из индейки, сыром "Моцарелла", и запеченными овощами брокколи и цуккини на итальянском хлебе Чабатте.

Холодные сэндвичи

Премиум клуб сэндвич - сэндвич сочетает в себе разнообразие вкусов и ингредиентов: индейка, яйцо, сыр "Эмменталь", помидоры и дополняется горчичным соусом. Сэндвич представлен на классическом итальянском хлебе чабатта

Багет с салатом из тунца - классический легкий сэндвич с неповторимым сочетанием салата из тунца на французском багете.

Круассан с копченой семгой и сливочным сыром - сэндвич на хрустящем свежеспеченном круассане с копченой семгой, нежным сливочным сыром и горчичным соусом.

Салаты

Салат «Цезарь» - листья салата, маслины, куриная грудка, обжаренная на гриле, чесночный гренки, сыр «Пармезан», соус «Цезарь» с анчоусами.

Салат «Греческий» - классический Греческий салат в состав которого входит болгарский перец, помидоры, листья салата, маслины, козий сыр, базилик с соусом "Бальзамик".

Салат «Фруктовый» - дыня, ананас, клубника, виноград, грецкий орех с йогуртовым соусом

Интересные факты

Одно из основных требований при выборе помещений для кофеен Starbucks: входная дверь должна смотреть на [восток](#) или на [юг](#) и никогда на [север](#). По словам Скотта Бедбери, одного из создателей бренда Starbucks, это объясняется тем, что посетители должны наслаждаться дневным светом, но при этом солнце не должно светить им в лицо.

Корпоративная социальная ответственность Starbucks

- Активное участие в вопросах сообщества и окружающей среды.
- Уважение к человеческому достоинству.
- Предложение лучшего кофе в мире.
- Каждый день мы следуем этим руководящим принципам, на которых основан наш бизнес.

Корпоративная социальная ответственность Starbucks имеет долгую историю и стала нашей доброй традицией. Вот некоторые из проектов, которые мы реализовываем в социальной сфере:

Starbucks™ Shared Planet™ – это меры, которые мы принимаем совместно с нашими потребителями и фермерскими сообществами для установления норм ответственного ведения бизнеса и создания лучшего будущего для всех нас.

Эта программа основывается на трех обязательствах:

- добывать наш кофе с соблюдением этических норм,
- бережно относиться к окружающей среде и
- активно участвовать в жизни наших фермерских сообществ.

Наши традиции качества



Starbucks помогает продвигать успешную модель для международного производства и торговли высококачественным кофе, инвестируя в страны-производители кофе, помогая семьям фермеров, отраслевым сообществам и окружающей среде.

Забота об окружающей среде



Starbucks активно участвует в проблемах защиты окружающей среды в странах выращивания кофе; организует специальные программы по переработке отходов; создает проекты для «Команды Зеленых» в кофейнях.

Ответственность перед обществом



Мы стараемся вносить значительный вклад в жизнь и развитие общества, в котором живут и работают наши клиенты и сотрудники (партнеры).

Отношение к сотрудникам (партнерам)



В Starbucks мы создаем благоприятный климат внутри компании, обеспечиваем взаимное уважение и достойное отношение друг к другу. В первую очередь это касается наших партнеров (так мы называем всех сотрудников Starbucks).

Кризис управления или кризис роста (материалы интервью с управляющим компании Говардом Шульцем)

В 2000 году — к моменту ухода Говарда Шульца с должности генерального директора Starbucks — брэнд этой сети кофеен был одним из самых известных в мире — и компания стабильно росла. Спустя восемь лет из-за трудных экономических условий и ошибок менеджмента положение Starbucks оказалось весьма шатким, и Шульц посчитал своим долгом вернуться на пост генерального. Во время предыдущего «хождения во власть» свою задачу он видел в том, чтобы обеспечить Starbucks рост на долгие годы вперед. Теперь ему предстояла нелегкая миссия: вывести из кризиса им же созданную компанию. В своем интервью Говард Шульц (Howard Schultz — бывший председатель и дважды генеральный директор Starbucks) рассказывает, каково это — снова принимать бразды правления в разгар кризиса.

HBR: Мы-то думали, что этот сюжет уже исчерпан. Вы знали, что делаете, вы создали сильную компанию и пошли дальше. Но потом Starbucks оказалась в беде, и два года назад вы вернулись на пост гендиректора. Трудно было наводить порядок?

Шульц: За эти два года компания очень изменилась — и сам я тоже. Когда я вернулся, в январе 2008-го, дела шли хуже, чем я думал. Мы вынуждены были принимать очень трудные решения. Но прежде мы, руководители, сделали важное дело: пришли к своей компании с повинной — признали, что подвели 180 тысяч сотрудников Starbucks и их семьи. Хотя я и не был генеральным, я оставался председателем совета директоров и должен был лучше следить, что происходит. На мне лежит ответственность. И мы сказали самим себе и всей компании, что признаем свои ошибки. И все изменилось. Представьте себе: вы хранили что-то в секрете, а потом освободились от этой ноши. Просто гора с плеч.

Насколько финансовый кризис усугубил кризис управления?

Сейчас легко шутить, а тогда все считали, что только дураки покупают в Starbucks кофе-латте. McDonald's развесила рекламу, в которой говорилось, что платить четыре доллара за кофе — чушь несусветная. Бензин кое-где подорожал до пяти долларов за галлон, да плюс финансовый кризис — и мы вдруг увидели, как с космической скоростью изменилось поведение покупателей. Прежде в выходные народ валил валом, а теперь к нам перестали ходить. За день бывало, что мы почти ничего не продавали — выручка не покрывала даже зарплат. И это в компании, которая всегда была не просто прибыльной, а сверхприбыльной! Мы не знали, что делать: этому не учат, а у нас ничего подобного прежде не было. Я тратил много времени, общаясь с людьми поумнее меня — они управляли крупными розничными сетями и продуктовыми магазинами, — но никто не знал, что делать.

Вы еще вдруг столкнулись с серьезной конкуренцией.

Мы никогда ни с кем особо не соперничали. Все, что мы делали, у нас более-менее получалось. И мы, возгордившись, проглядели, что творится вокруг. Разные крутые фирмы стали замечать, что кофейный бизнес — дело хорошее и очень прибыльное. С одной стороны, бюджетные — McDonald's и Dunkin' Donuts. Они, скажем так, готовы делать что угодно, лишь бы завлечь к себе или переманить посетителей. Бесплатный кофе, купоны, то-сё. Мы уважаем их как компании, но нам не нравятся их методы. С другой, более дорогой, стороны — независимые игроки, которые учились у Starbucks. Они шли на рынок под лозунгом: «Поддержим местные компании!». И Starbucks оказалась зажатой посредине, а это место нас не устраивало.

А еще вам уже портили жизнь блогеры.

В социальных сетях нам стали перемывать косточки. Блогеры всячески нападали на нас, и это отражалось на доверии потребителей, на наших людях, на всем. Я однажды утром проснулся, сел за свой рабочий стол и обнаружил в почте 75—100 писем, а на автоответчике — множество звонков: меня спрашивали о чем-то немыслимом. В лондонской Sun напечатали статью — якобы мы тратим чудовищное количество воды на мытье посуды. Позвонил журналист и попросил меня прокомментировать материал. «Я не понимаю, о чем вы говорите», — ответил я. Журналист сказал: «Мистер Шульц, советую вам побыстрее набрать в Google “Starbucks”». Sun заявила, что мы выливаем «миллионы литров драгоценной воды в канализацию», потому что будто бы у нас такой способ очистки оборудования. Автор переборщил сверх всякой меры. Мы несколько лет искали оптимальное решение, но вдруг оказались врагом «зеленых». Хуже не придумаешь. Вывод был один: мир изменился. Что-то произошло в Лондоне, из-за чего на свет появилась эта распространившаяся по всему миру статья, и Starbucks стала объектом злобных нападок и оскорблений. А мы не знали, как себя вести. В конце концов наше имя не пострадало, но нам пришлось долго и упорно защищаться, хотя в том, что касается бережного отношения к окружающей среде, у нас всегда была безупречная репутация.

Когда после возвращения было труднее всего?

Трудно было сохранить и укрепить те уникальные активы, которыми мы, как компания, располагали: наши ценности, нашу культуру, принципы ведения бизнеса, доверие наших людей. На нас оказывали сильное давление с разных сторон. Я сохранил все статьи — все, что говорилось о нас и обо мне. Казалось, газеты соревновались, кто ударит побольнее: «Дни Starbucks сочтены», «Она уже не та», «McDonald's уничтожит Starbucks» и «Как мог совет директоров вернуть Шульца, главного виновника всего этого?».

А почему все так далеко зашло?

Компанией управляли другие люди — хорошие, заслуживающие уважения, а вовсе не обвинений. Если уж кого ругать, то меня, ведь я был председателем совета директоров. Успех не может быть прочным, если вы его оцениваете только с одной точки зрения — насколько большим стал ваш бизнес, или стремитесь к росту ради роста. Думаю, мы поддались стадному чувству — стало казаться, что главное в нашей жизни — коэффициент цена/прибыль (РЕ), что само наше существование зависит от стоимости акций. Starbucks — не первая, с кем это случилось, и, слава богу, мы спохватились вовремя.

Вы всегда работали в премиум-классе. При этом Starbucks — публичная компания. Вы не видите в этом противоречия?

Нет, не вижу. Сотни публичных компаний работают в премиум-классе. По-моему, самое трудное для компании — быть большой и в то же время оставаться «маленькой». Чтобы были близкие отношения с клиентами и сотрудниками. Мы хорошо знаем свой бизнес, и мы знаем наших посетителей. Между нами, мы знаем, что мы — те же, что и вчера, а надо каждый день расшибаться в лепешку, чтобы превзойти ожидания и сотрудников, и посетителей.

И все же любой компании, поначалу маленькой и «аутентичной», по мере роста трудно сохранить изначальный облик. Что вы делаете, чтобы не утратить самобытность?

Надо твердо верить в то, что делаешь. Первые три-четыре месяца после моего возвращения на меня страшно давили, требуя изменить стратегию и бизнес-модель. На рынке говорили: «Starbucks нужно полностью перейти на модель франчайзинга». С экономической точки зрения это правильно. Но так мы уничтожили бы культуру компании. Нельзя выбраться на правильный путь, если ваш план действий изначально не подходит вам. Надо оставаться самими собой, надо быть искренними и надо верить, что только так можно прийти к цели. Один человек сказал мне: «Вы обжариваете две тысячи тонн кофе в год. Если вы снизите качество на 5%, никто не заметит. А вы сэкономите несколько сотен миллионов долларов!» Мы никогда на это не пойдем.

Как вы начали наводить порядок? Помогло ли вам то, что вы были гендиректором раньше?

Новый человек, скорее всего, не смог бы сделать многого из того, что удалось мне: у него не было бы на это морального права. Ну например, я на три с половиной часа закрыл все заведения — на тренинг для персонала. Мне говорили: «Во ' сколько это обойдется?» Звонили акционеры: «Вы в своем уме?» Я отвечал: «Мы должны это сделать, потому что люди стали забывать о нашем главном принципе — бескомпромиссной, абсолютной приверженности качеству».

Можете ли вы вспомнить, какое ваше решение стало, так сказать, поворотным во время вашего второго «срока»?

Я принял решение — вопреки тем, кто считал, что моя затея слишком дорого стоит, — собрать десять тысяч наших менеджеров в Новом Орлеане. Я знал, что, если сумею достучаться до людей, напомнить им о наших ценностях, у нас начнется другая жизнь. Мне нужна была эта конференция, чтобы расшевелить руководство, чтобы менеджеры не

скрывали от людей наше отчаянное положение и чтобы каждый осознал личную ответственность за каждого клиента. Конференция началась с обсуждения программы помощи городу. Такого массированного участия Новый Орлеан еще не знал. Более 54 тысяч часов работы и больше миллиона долларов, вложенных в городские проекты. Мы неделю работали в нескольких микрорайонах, и я сам помогал восстанавливать дома.

Если бы не Новый Орлеан, нам бы не удалось переломить ситуацию. Это было настоящее, это было правильное, и в этом как раз проявляется лидерство. Если бы в Starbucks пришел гендиректор со стороны, он точно сделал бы то, чего больше всего ждали: распродал бы все что можно. Мы на это не пошли. Мы сократили издержки компании на 581 миллион. Мы урезали расходы на закупки, сэкономили на вывозе мусора, уменьшив упаковку, сократили вспомогательный персонал. Но 99% всех этих мер никак не отразилось на качестве обслуживания. Показатель удовлетворенности потребителей начал тогда расти и подскочил потом до небывалых высот. Мы снова стали инвестировать в своих людей, в инновации, в ценности компании.

Не противоречит ли ваша работа вашей человеческой сути?

Вы намекаете на то, что невозможно, ставя во главу угла моральные ценности, добиться успеха или уважения Уолл-стрит. Не согласен. Но в этой среде важны только финансовые результаты; и нужно соответствовать. Иначе либо у нас неверная стратегия, либо нас тут быть не должно. Мы, по-моему, доказали, что наша стратегия верная, что мы сумели найти баланс между прибыльностью и ответственностью перед обществом. И это выгодно нашим акционерам.

Какое из ваших решений не понравилось Уолл-стрит?

По поводу медобслуживания. Наши расходы на него за последний год достигли почти 300 миллионов долларов. [Starbucks предоставляет медстраховку каждому имеющему на то право сотруднику, занятому минимум 20 часов в неделю.] Мысль о том, что придется отказаться от медстраховки... Нет, это не по мне. В прошлом году мне позвонили от одного из наших институциональных инвесторов и сказали: «Лучшего момента, чтобы сократить расходы на здравоохранение, у вас не будет. Никто вас не упрекнет за это». А я ответил: «Я уж как-нибудь выкрою 300 миллионов. Если вы требуете от нас этого, продавайте свои акции». Я за то, чтобы не просто зарабатывать деньги; я — за сохранение духа, который мы культивировали 39 лет, — за то, чтобы, глядя на себя в зеркало, понимать, что сделал нечто значимое, нужное, заслуживающее уважения. Надо быть готовым бороться за то, во что веришь.

Что это такое, по-вашему, — акционерная стоимость?

Я не верю, что может быть прочная акционерная стоимость там, где мало делают для сотрудников и где не создают блага для потребителей. Starbucks, по сути своей, предназначена для людей. Вы не найдете другой потребительский брэнд, который бы так зависел от людей, от их поведения и отношения, как Starbucks. Мы создали его не за счет обычного маркетинга и рекламы; мы старались создать особую атмосферу в наших заведениях, чтобы у людей оставалось приятное впечатление. А такое впечатление о нас сложится, только если мы уважаем коллег в зеленых передниках и доверяем им.

Вы долго взращивали взаимное доверие в компании. Сильно ли его подорвали политика сокращения издержек и увольнения?

Преподносить плохие вести можно по-разному. Мы решили, что должны выступить перед нашими сотрудниками, и объявили об увольнении и закрытии кофейен на общем собрании. Я стоял и отвечал на вопросы. Я просил прощения за решения, которые разрушали, по мнению многих, отношения, что мы строили много лет. Старался объяснить, что мы сделали это ради сохранения целого. Еще я сказал, что мы очень сочувствуем тем, кому придется уйти. Надо быть честным и искренним, не прятаться. По-моему, сейчас руководитель должен вести себя как обычный человек, у которого груз проблем, и он их не скрывает. Тогда ему поверят — а не потому, что формально он «выше».

Вы часто говорите о ценностях. Как они у вас совмещаются со стратегическим мышлением?

Сейчас, к сожалению, господствует посредственность — везде и во всем. Да и былой вежливости, воспитанности уже нет. Нас, как потребителей, везде обслуживают люди, которым нет никакого дела до нас с нашей жизнью, проблемами и чаяниями. Их интересует только наш бумажник — сколько денег мы готовы выложить. А репутация нашего брэнда зависит от качества кофе, но также, и это главное, от отношений между бариста и посетителем, от того, чувствует ли человек, что его здесь ценят и уважают. Именно к этому мы стремимся каждый день. Продавая в супермаркетах «фраппучино» в бутылках или растворимый кофе VIA, мы думаем о репутации компании. Залог нашего успеха, стабильного роста, инноваций — в простой конструкции: одна чашка кофе, один посетитель и один бариста, которые в одно и то же время оказались в одном и том же месте.

Вы, видимо, человек очень эмоциональный. А ладите ли вы с цифрами?

Я, по-моему, донельзя интуитивный тип. За прошедшие полтора года я научился больше полагаться на эти самые цифры, но они никогда не были для меня главным ориентиром. Чаще всего я выбирал не самые проторенные пути. Как нас только не ругали за быстрорастворимый кофе. Маркетологи говорили, что это размочит брэнд, что никто не станет платить доллар за чашку растворимого кофе, что из-за этого резко упадут остальные продажи. Но, похоже, у нас появляется новый крепкий бизнес, и когда-нибудь люди скажут: «А они были не дураки!» VIA по-прежнему продается лучше, чем мы рассчитывали, и мы с нетерпением ждем, как он пойдет на новых рынках.

Как вы воплощаете свои идеи, стратегию?

О какого бы рода компании речь ни шла — хай-тековской или кофейной, вы должны постоянно так или иначе подогревать интерес к ней. Это нужно, чтобы она смогла выделиться на фоне конкурентов и занять свое особое место на рынке. Не инновация ради инновации, а инновация ради дела, а у нас еще и соответствующая нашей бизнес-культуре. Поэтому мы и отказались от многого и поняли: лучше меньше да лучше. Инновация для нас — образ жизни, но каждую новую идею мы рассматриваем в лупу. То ли это, чего хочет потребитель? Можно ли ее реализовать по всей сети? Сможем ли благодаря ей производить на людей еще более благоприятное впечатление? Мы заставляли своих сотрудников внедрять слишком много новшеств, и это уводило нас в сторону от основного пути. Но сейчас мы сосредоточились на самом главном.

Поговорим о социальных сетях. Одни пользователи вас обожают, другие — критикуют все, что вы делаете. Как вы пользуетесь новыми инструментами коммуникации?

Традиционный маркетинг безнадежно устарел. Создаете ли вы брэнд, развиваете его, управляете крупным брэндом, надо знать социальные сети, потому что люди стали иначе получать информацию — в этом смысле произошел настоящий переворот, — и в результате изменился их образ жизни, их привычки. Информацию уже нельзя «транслировать» клиентам по каким-то особым каналам — она гуляет в открытом пространстве, куда люди свободно заходят и где делятся друг с другом тем, что знают. Расшифровать «код доступа» удастся тому, кто понимает, как дать людям повод гордиться чем-то, открывать что-то новое, чем хочется делиться с близкими.

Как именно вам это удается?

История с водой — что мы тратим ее самым бессовестным образом — послужила нам уроком. Мы собрали группу исключительно умных людей, знающих тот мир, о котором я сейчас говорю. Мы создали не новые инструменты, а новый способ существования, взаимодействия с потребителем, благодаря которому мы всегда были бы чуть впереди, могли бы связывать концы с концами в лабиринте цифровых СМИ и социальных сетей и стать для людей нужным, заслуживающим доверия источником информации, а не пропагандистом своей продукции или идей. Специалисты помогли нам создать сайт, на котором потребители предлагали бы свои идеи. Многим это не понравилось: с какой стати кто-то будет указывать нам, что мы делаем не так. Но обратная связь изменила наше мировоззрение. Мы стали лучше понимать, как нам работать на рынке. Мы стали более открытыми, стали прислушиваться к людям, начали вырабатывать новую методологию, новый язык, инструментарий и тактику и стали лучшими в своем классе. На Facebook мы — брэнд номер один.

Что это вам дает?

Семи миллионам человек интересно, что мы делаем, что можем им предложить. Изменилась наша стратегия выхода на рынок: то, как мы рассказываем о себе, как придумываем новое — и как осваиваем новый рынок. Успехи этого года прямо связаны с тем, что расходы на привлечение клиентов и общение с внешним миром у нас ниже, чем у тех, кто делает обычную рекламу или недооценивает социальные сети. Взаимодействие с потребителями делает нас лучше, потому что это они подают нам идеи. Starbucks никогда не делала ставку на рекламу, и обычно деньгами, выделенными на маркетинг, распоряжались магазины, потому что наш брэнд создан нашими бариста — их общением с клиентами. Это и сейчас так, но теперь у нас появился еще один способ общения с клиентами — социальные сети.

Что ж, кажется, ваши показатели и правда начали изменяться.

Показатели — это еще не все. Но если говорить о первом квартале, то мы получили лучшие за всю нашу историю финансовые результаты. А что касается второго квартала, то впервые за 13 кварталов увеличился поток посетителей.

А дальше что? Кофейный бизнес себя исчерпал? Если так, то как вы себе представляете дальнейший рост Starbucks?

Не могу согласиться с тем, что розничные магазины или кофейни Starbucks себя изжили. Я бы сказал, наоборот. На прошлой неделе я за шесть дней побывал в четырех азиатских странах. И везде видишь то же самое, что и в Сиэтле: люди все больше испытывают потребность в живом общении. Они приходят к нам, чтобы поговорить с соседями, земляками, просто с заезжими любителями кофе. Поэтому надо искать новые места для

кофеен, и компания будет расти. Что бы ни говорили знатоки и циники, североамериканскому рынку еще далеко до насыщения, и остается еще большой простор для роста за пределами США. Там на нашу долю приходится менее 1% рынка кофе.

Что вы думаете о новых источниках роста?

Нам принадлежат розничные точки, а кроме того, под брэндом Starbucks мы продаем нашу продукцию в продовольственных магазинах. Лучший тому пример — «фраппучино»: сейчас он приносит доход в два миллиарда долларов. Большинство американских сетевых кафе и магазинов передают свой бизнес на франшизу, что ограничивает их возможность продавать свою продукцию вне собственных магазинов. Наша особенная модель — кроме корпоративной культуры Starbucks и ее ценностей — дает нам мобильность и гибкость: мы можем предлагать людям свою продукцию по разным каналам. Сейчас мы продаем VIA в 30 тысячах торговых точек. В категории быстрорастворимого кофе — это глобальный рынок стоимостью 23 миллиарда долларов — инновации вообще редки. Качество его обычно так себе. Мы разработали новые технологии, и качество VIA — это фирменное качество кофе Starbucks.

Бизнес какой величины можно создать в Китае?

В Китае у нас будет несколько тысяч кофеен. Для китайцев наши кофейни — что-то вроде продолжения их дома и рабочего места. В Китае очень трудно создать «китайский» потребительский брэнд, который бы быстро не разонравился людям и не выродился бы во что-то странное. Для бизнеса там много рифов, мелей и подводных течений. Все потребительские брэндсы мира смотрят на Китай как на спасение, ниспосланное в ответ на их мольбы. Будет много победителей, но еще больше — проигравших. Мы будем в победителях, потому что сумеем все точно просчитать и проявить огромное уважение к местным обычаям и предпочтениям в еде. Для этого надо смотреть на мир глазами китайцев. Мы ставим с ног на голову нашу стратегию выхода на рынок. Теперь все будут изобретать и воплощать в жизнь сотрудники из местных. Главное — чтобы все делалось, как положено в Starbucks.

Вы, как Стив Джобс, — основатель, руководитель эпохального масштаба. И когда вы сложили с себя полномочия гендиректора, случилась беда. Можете ли вы когда-нибудь снова уйти? Не запаникует ли Уолл-стрит?

Я говорил об этом с друзьями, которые тоже когда-то создали свои компании, — и о роли основателя, и о том, что бывает, если вы в какой-то момент уходите. Один из выводов — надо заранее готовить себе смену. При всем моем уважении к Джиму Дональду [гендиректор Starbucks в 2005—2008 годах], не могу сказать, что сделал все как надо, чтобы подготовить его к этой роли. И, как бы самонадеянно это ни звучало, я не считаю, что человек со стороны справился бы [с ролью генерального]. Почва стала уходить у нас из-под ног из-за проблем, которые мы создали себе сами, из-за финансовой обстановки и резких перемен в потребительском поведении. Я знал, где искать концы, поэтому мог действовать быстро. У человека со стороны не было бы времени, чтобы сориентироваться.

И он пошел бы по пути наименьшего сопротивления — начал бы сокращать издержки, что отняло бы у компании главное: ее душу. Я полностью осознаю, что мой долг — в следующий раз отнестись к вопросу о преемнике со всей серьезностью. Но я здесь для того, чтобы какое-то время самому вести дела. Я пока еще не ухожу.

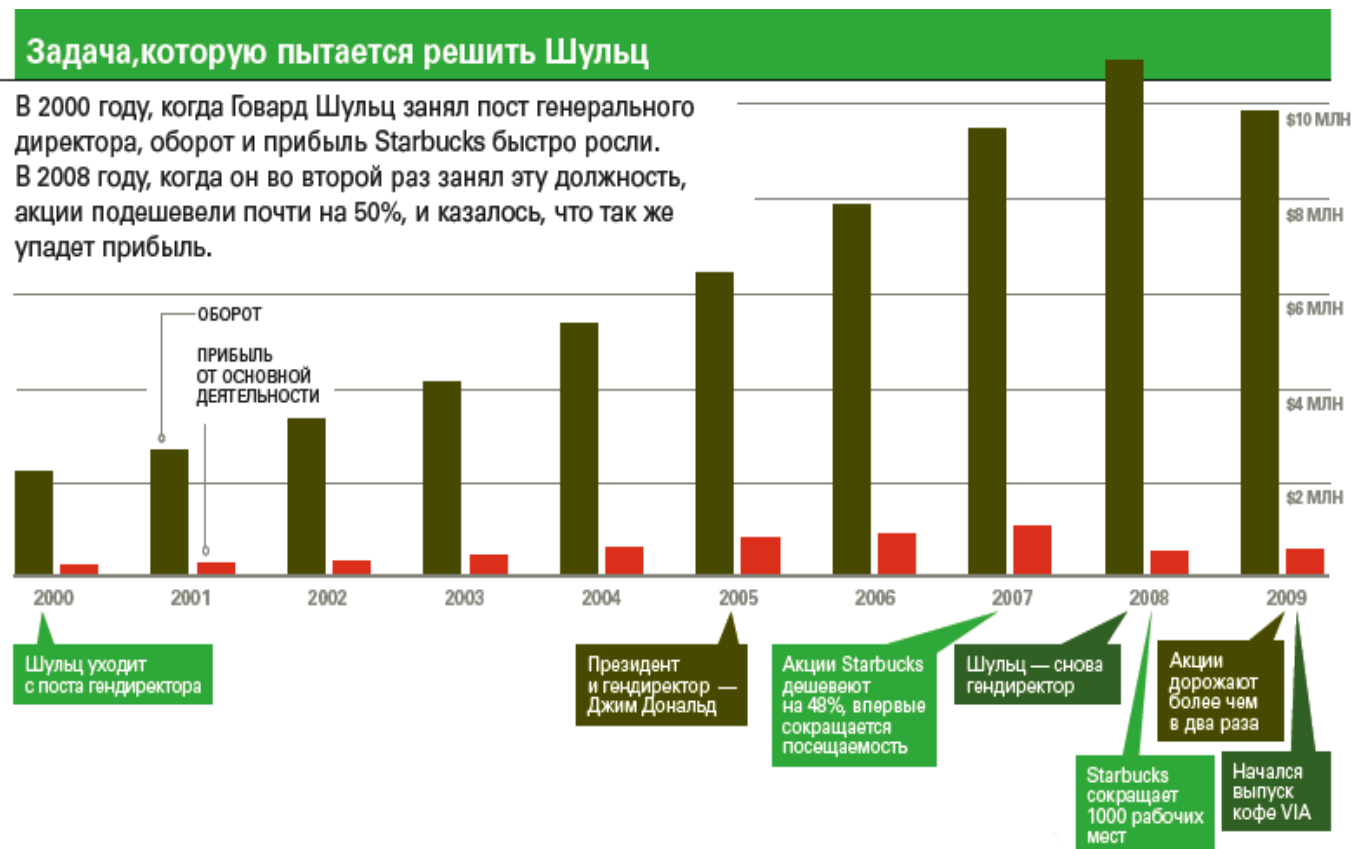
Какие заветы в конечном счете Говард Шульц оставит коллегам?

Есть такая штука — «человечность» компании. Наша, руководителей, задача — всячески укреплять ту связь между людьми, которую нам, как компании, удалось создать, и всегда показывать нашим сотрудникам, как глубоко мы уважаем их работу, то, как они относятся к делу. Вот таков мой завет. Дело не в том, чтобы становиться больше или зарабатывать больше денег.

Вот реальный пример. Официантка из Такомы каждый день обслуживает одну посетительницу, и они подружились. Официантка замечает, что новая приятельница плохо выглядит. Набравшись смелости, она спрашивает: «У вас что-то случилось?» Женщина отвечает: «Если мне не сделают пересадку почки, я умру». И происходит чудо: оказывается, официантка подходит в качестве донора. И она отдает свою почку. Это что-то невероятное. Я поехал в Такому, чтобы познакомиться с ней. Говорю ей: «Никогда не слышал ничего похожего». Есть много хороших компаний с сильной корпоративной культурой, но такое бывает очень редко.

Вас, наверное, все спрашивают: что вы пьете?

Больше всего люблю хорошо поджаренный кофе сорта «суматра». Обычно пью двойной эспрессо-маччиато.



Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте роль маркетинга в управлении Starbucks. Оцените степень маркетинговой ориентации менеджмента. Какие противоречия могут возникнуть между отдельными функциями управления фирмой?
2. На какие принципы социально-этического маркетинга опирается Starbucks?

3. В чем Вы видите ключевые факторы успеха компании Starbucks в кофейном бизнесе (удовлетворение всех основных заинтересованных групп, эффективное управление процессами, корпоративная культура и др.)? Что необходимо компании для успешной конкуренции на современном рынке?
4. Как повлияла внешняя среда на деятельность компании? Какие решения были приняты гендиректором Starbucks для вывода компании из кризиса? Насколько они связаны с реализацией маркетинговой функции?
5. Какую роль отводят в Starbucks социальным сетям в системе маркетинговых коммуникаций?