



Воспоминание

Сегодня особенный для меня день, — сказал я бариста* и управляющему, сидевшим рядом со мной в маленьком ресторанчике. — Ровно 28 лет назад, 7 сентября 1982 года, я начал работать в первой кофейне Starbucks здесь, на рынке Пайк-Плейс*. Я полез в карман и вытащил ключ: «Вот, я до сих пор храню ключ от входной двери». Вряд ли мои слушатели могли ожидать такого от CEO** сети кофеен Starbucks, но я действительно хранил его в своей связке как напоминание об ответственности за традиции сети, созданные многими поколениями ее владельцев и партнеров до меня. С момента открытия в 1971 году интерьер кофейни Starbucks на Пайк-Плейс не менялся. Остался прежним и оригинальный логотип компании.

Несколько неделями ранее управляющий одной из кофеен Чад Мур написал мне по электронной почте письмо с просьбой поздравить его сотрудников с двумя месяцами подряд рекордных продаж. Меня это очень впечатлило, и я пригласил его команду на ужин. Чтобы все отличившиеся могли прийти, бариста из ближайших кофеен Starbucks и кое-кто из региональных менеджеров согласились заменить их на время празднования. И вот теплым сентябрьским вечером в Сиэтле 27 человек арендовали собственную кофейню для торжественного ужина. Я переходил от одного столика к другому и старался пообщаться с каждым из присутствующих. Им было от 28 до 40 лет, поэтому за столами царила непринужденная атмосфера. В какой-то момент кто-то попросил меня рассказать о себе. И нахлынувшие воспоминания поневоле заставили улыбнуться...

* Бариста — мастер по приготовлению кофе и напитков на его основе, особенно кофе эспрессо, при помощи кофейного автомата. *Прим. ред.*

** Здесь и далее глава компании. *Прим. ред.*



Я вырос в бедном районе Бруклина, окончил колледж, женился и вместе с женой Шери перебрался в Сиэтл, чтобы занять должность директора по маркетингу в маленькой компании по продаже кофе под названием Starbucks. Первые недели я проработал в кофейне на рынке Пайк-Плейс, где расфасовывал свежие кофейные зерна в небольшие пакеты и рассыпал клиентам. Именно там я многое узнал о кофе. Но настоящая любовь к нему пришла во время деловой поездки в Италию.

Посещая уютные эспрессо-бары Милана и Вероны, я был потрясен тем, как аромат этого божественного напитка объединяет людей и создает между ними незримые связи; с того времени я преисполнился решимости распространить искусство приготовления первоклассного кофе и романтику итальянских эспрессо-баров в США. Я свято верил, что это разнообразит и украсит жизнь людей. Однако сначала немногие поддержали мою затею: ведь тогда Starbucks не продавала напитков — только кофейные зерна и молотый кофе. Мне пришлось уволиться и основать собственную компанию Il Giornale. Мы открыли два эспрессо-бара в Сиэтле и один в Ванкувере.

В 1987 году появилась возможность выкупить шесть магазинов и фабрику по обжарке кофейных зерен, принадлежавших моим прежним нанимателям, однако денег на сделку не хватало. Заручившись поддержкой нескольких инвесторов, я объединил две компании, назвав новую Starbucks Coffee Company. К концу года у нас уже было одиннадцать магазинов, сотня сотрудников и мечта создать национальный бренд.

Осенью 2010 года, когда эта книга ушла в печать, Starbucks объявила о завершении самого удачного за свою сорокалетнюю историю финансового года — вопреки многочисленным критическим высказываниям о том, что наши лучшие времена остались далеко позади. Бизнес Starbucks никогда не переживал такого расцвета, ведь дело расширялось не только за счет открытия новых магазинов и кофеен по всему миру, но и благодаря росту лояльности клиентов, внедрению новых продуктов и увеличению количества точек их продажи. В настоящее время годовой доход Starbucks превышает 10 миллиардов долларов в год; она обслуживает более 60 миллионов посетителей в неделю в шестнадцати тысячах кофеен и магазинов в пятидесяти четырех странах мира. Компанию представляют более 200 тысяч сотрудников, которых мы называем партнерами.

Эти цифры в общих чертах дают представление о масштабах деятельности корпорации, но не это главное, по крайней мере с моей точки зрения.

Будучи лидером выдающейся компании, я никогда не стремился исключительно к получению прибыли, а хотел построить великую и жизнестойкую империю. Но для этого следовало поддерживать равновесие между прибыльностью и социальной ответственностью. Любой бизнес в первую очередь должен приносить пользу людям, так или иначе с ним связанным, и только потом — акционерам. Для нашей сети это всегда означало уважительное отношение к партнерам, начиная с фермеров, выращивающих кофейные зерна, бариста и заканчивая клиентами. Понимаю: задача обеспечить высокий уровень прибыльности, не жертвуя при этом общечеловеческими ценностями, кажется несколько претенциозной. Но я всегда придерживался выбранного пути — даже в трудные для компании времена.

Десятилетиями партнеры и акционеры Starbucks наслаждались плодами успеха вместе с нами. Мы стали первой американской сетью, предложившей своим служащим полное медицинское страхование, а также опционы на пакеты акций для совместителей. Нас неоднократно объявляли лучшим работодателем. В 2000 году я ушел с поста CEO и возглавил наблюдательный совет. Это позволило отвлечься от рутинных дел, сосредоточившись на глобальной стратегии и развитии бизнеса. В последующие годы мы значительно расширили сеть заведений; курс наших акций и вместе с ним уверенность в будущем росли день ото дня на фоне постоянного увеличения объемов продаж и прибыли.

До тех пор, пока это не закончилось.

К 2007 году обнаружились первые признаки того, что компания сбилась с курса в море бизнеса. Убаюканные постоянным ростом финансовых показателей, мы ослабили контроль над операционной деятельностью и утратили четкое понимание предназначения нашего бизнеса. Это нельзя было приписать ошибочному решению, политике или неудаче конкретного топ-менеджера. Угроза нарастала незаметно, медленно и постепенно, подобно тому как одна спущенная петля постепенно приводит к образованию большой дыры в свитере. Ряд непродуманных решений, кофейня за кофейней, покупатель за покупателем — Starbucks мало-помалу утрачивала базовые ценности, на которых держался ее бизнес. Более того, внутренние проблемы компании усугублялись внешними неблагоприятными условиями, а мир вокруг нас менялся непредсказуемым образом.

Starbucks навсегда. Как спасти бизнес, не потеряв душу

Сделал свое черное дело и финансовый кризис, разрушивший материальное благополучие многих миллионов семей и введший в абсолютный ступор банки, вызвавший потрясения в сфере торговли недвижимостью, высокую безработицу и в конце концов приведший к затяжной полномасштабной рецессии.

Параллельно происходили глобальные изменения и в поведении потребителей; они не только гораздо острее реагировали на ценовые факторы, но ратовали за экологическую безопасность продуктов, их безвредность для здоровья и повышали требования к этическим аспектам бизнеса. Постоянные клиенты ожидали от компаний внедрения более высоких стандартов деятельности и обслуживания — в том числе и от Starbucks.

На этом фоне разворачивалась цифровая революция и радикальные преобразования в способах получения информации. Огромную популярность получили электронные СМИ, бурно развивалась блогосфера. Любое действие Starbucks немедленно вызывало шквал откликов и замечаний во всем мире.

И наконец, на рынок вышли новые игроки — как транснациональные компании, так и независимые кофейные дома, с редким ожесточением обрушившиеся на Starbucks — своего основного конкурента, — не обременяя себя при этом соблюдением моральных норм.

Все это наверняка послужило бы серьезным вызовом для любой бизнес-структуры. Но дело касалось Starbucks, и я воспринимал эти проблемы как свои личные. Starbucks стала частью меня самого, поэтому мне претила даже мысль о возможном крахе. Многие люди вложили огромный труд и частичку своей души, чтобы создать процветающую компанию, способную в течение долгих лет неизменно предоставлять клиентам превосходный продукт и обслуживание.

Как председатель совета директоров я беру на себя часть ответственности за проблемы, которые мы сами себе зачастую и создавали. Но хотя не всегда легко понять, как противостоять разнообразным внешним факторам, я совершенно уверен в том, что без надежного внутреннего контроля не смог бы предотвратить разрушение компании.

Поэтому в 2008 году я многих удивил своим решением вернуться на пост CEO. Предлагаемая вашему вниманию книга расскажет, что было дальше...