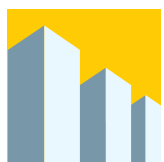


Фокус продолжает спецпроект «ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ». Это истории бизнеса: со взлётами и падениями, удачами и провалами, новыми товарами, проектами и отраслями. Это истории компаний, благодаря которым мир стал именно таким, каким мы его знаем. А их успехи и поражения — это готовые бизнес-кейсы, которые пригодятся украинским компаниям в нынешние непростые времена

ВЕЛИКИЕ
КОМПАНИИ



STARBUCKS

5 уроков от Starbucks

История рождения крупнейшего бренда кофейен словно сочинена для учебника по менеджменту. Компания открылась в кризис, пережила его, приобрела собственных поставщиков и сумела превратить наёмных сотрудников в главную движущую силу своего развития

Александр Ратнер

Урок №1. Кризис — лучшее время для старта

Весной 1971 года город Сиэтл в штате Вашингтон на северо-востоке США представлял собой печальное зрелище. Пустынные улицы, магазины без посетителей, дома и виллы с вывесками «Продажа» и «Аренда». Казалось, что в городе разразилась смертельная эпидемия.

Причиной запустения был кризис в авиастроительной отрасли, начавшийся двумя годами ранее. В годы Второй мировой войны в городе обоживалась крупнейшая авиастроительная компания мира — Boeing, ставшая градообразующим предприятием. На заводе работала почти четверть жителей Сиэтла, и доход большей части населения был так или иначе связан с преуспеванием Boeing. Спад в отрасли в сочетании со сворачиванием государствен-

ных авиакосмических программ и ростом цен на нефть привёл к тому, что персонал компании был сокращён со 100 тыс. до 38 тыс. человек. Безработные специалисты массово покидали Сиэтл. В апреле 1971-го на одном из рекламных щитов около городского аэропорта появилась надпись «Последнему, кто покинет Сиэтл: не забудьте погасить свет».

Однако в историю Сиэтла весна 1971-го вошла не только этим билбордом. 30 марта в Сиэтле на Вестерн-авеню открылся небольшой магазин по продаже высококачественного зернового кофе, чая и специй. Назывался магазин Starbucks. Когда в середине 1970-х дела у Boeing снова пошли в гору и Сиэтл ожил, у компании было уже два магазина, налаженное производство, логистика, а главное — репутация. Спустя десяток лет этот опыт пригодился Starbucks. Когда компания переживала рестарт в 1987 году,

❖ **RACE TOGETHER** Владелец Starbucks Говард Шульц удаётся не всё: начатую в 2015 году кампанию против расовой нетерпимости (#RACETOGETHER) пришлось свернуть из-за критики покупателей. Они обвинили компанию в популизме и неискренности. Правда, скандал не сказался на финансах: чистая прибыль в I квартале выросла на 16%, выручка на 18%

в США бушевал финансовый кризис. Кризис миновал, и потенциальные конкуренты обнаружили, что угнаться за Starbucks уже невозможно.

Урок №2. Выигрывает страсть

Если бы владельцы магазина до его открытия озаботились маркетинговым исследованием, они бы узнали, что с 1961 года потребление кофе в США неуклонно падало. Ещё маркетолог рассказал бы им, что продажи продуктов питания концентрируются в супермаркетах, что потребитель предпочитает продукты длительного хранения и что на рынке кофе преобладает ценовая конкуренция, а качество вторично.

Но Джерри Болдуин, преподаватель английского языка, и его университетский приятель писатель Гордон Боукер не думали о маркетинге. Они просто любили хороший кофе.

В Сиэтле хорошего кофе было не достать. Ближайший магазин с приличными зёрнами находился в канадском Ванкувере, примерно в трёх часах езды. Возвращаясь однажды из поездки за кофе, Боукер решил открыть такой магазин в родном городе. Магазин должен был продавать цельнозерновой высококалорийный кофе исключительной обжарки. Болдуин не только поддержал приятеля, но и привлёк в качестве партнёра своего соседа, учителя истории Зева Сигла. Начинаящие предприниматели сбросились по \$1350 и взяли по \$5000 кредита. Довольно приличные деньги для учителей в Сиэтле, если вспомнить, что с тех пор покупательная способность доллара снизилась примерно в семь раз.

Своим стилем в духе сурового романтизма магазин обязан литературным пристрастиям основателей. По легенде магазин назвали в честь пер-



«Кому нужна мечта, до которой можно дотянуться рукой?»

Говард Шульц,
«отец» современного Starbucks,
о главном принципе ведения бизнеса

сонажа романа «Моби Дик» — первого помощника капитана китобойного судна «Пекод». Есть и более прозаическая история: художник Терри Хеклер, которого наняли нарисовать логотип, заявил, что романтическое, но энергичное название должно начинаться звуками «ст». После чего учредители принялись перебирать слова на «Ст», пока не вспомнили название шахты в пригороде Сиэтла — Старбо. Так или иначе, магазин был пропитан «мобидиковщиной»: интерьер выполнен в морском стиле, а в качестве логотипа Хеклер перерисовал с гравюры XVI века двуххвостую русалку-сирену.

Сиэтл принял новый магазин радушно, и продажи сразу стали расти. Но первое время обороты были такими маленькими, что зарплату получал только Зев Сигл, находившийся в магазине постоянно. Его партнёры продолжали работать в других ме-

стах, забегая в Starbucks по вечерам. Джерри занимался бухгалтерией, а Гордон, как он про себя говорил, был «специалистом по романтике и волшебству».

Денег на собственную жаровню не хватило, и первое время магазин закупал обжаренный кофе в Peet's Coffee, в легендарной на кофейном рынке США компании из Сан-Франциско. Но уже через девять месяцев после открытия Starbucks обзавёлся собственным цехом для обжарки зёрен, а через полтора года друзья открыли второй магазин в студенческом городке. После этого Starbucks добавлял почти каждый год по новому магазину, а через 12 лет купил своих поставщиков — Peet's Coffee. Казалось бы, успех налицо. На самом деле к этому времени компания оказалась на грани краха.

Урок №3. Уходи вовремя

В 1980-м Зев Сигл продал партнёрам свою долю и ушёл из бизнеса. Сеть магазинов, фабрика по обжарке кофе, оптовая торговля в Беркли — всё это было слишком для бывшего учителя истории, ещё недавно стоявшего в фартуке за деревянным прилавком.

Гордон Боукер инвестировал заработанные в Starbucks деньги в рекламное агентство и газету. К моменту ухода Сигла он размышлял над открытием собственной пивоварни. Непосредственное управление компанией осуществлял только Джерри.

В 1981-м в офис Джерри Болдуина явился прилетевший из Нью-Йорка представитель одного из поставщиков. Как водится, Джерри отвёл партнёра в магазин и лично сварил ему там чашку кофе. «Я сделал маленький пробный глоток. Вот это да! Даже по одному глотку можно было судить, насколько этот кофе был крепче любого кофе, какой я когда-либо пробовал. Затем я глотнул ещё раз. Теперь я смог лучше почувствовать вкус во всей его полноте, пока кофе скользил по языку внутрь. С третьим глотком я был пленён. По сравнению с этим весь кофе, выпитый мною до тех пор, казался помоями» — так впоследствии описал своё знакомство с кофе Starbucks Говард Шульц.

В течение следующего года он сделал несколько попыток устроиться в Starbucks на работу. Наконец Болдуин нанял Шульца директором по маркетингу. И вот 29-летний преуспевающий топ-менеджер международной компании переехал из Нью-Йорка в провинцию, в крошечную сеть из пяти магазинов на значительно меньшую зарплату. По его словам, Шульц увидел в Starbucks «нечто волшебное: страсть и непод-

дельность, которых никогда раньше не доводилось видеть в бизнесе».

Разумеется, не только вкус кофе вскружил голову новому маркетинг-директору компании. Успешный коммерсант чувствовал потенциал и жаждал бурного развития бизнеса: не только Сиэтл должен быть покорён Starbucks, но и Чикаго, Нью-Йорк, Лос-Анджелес, а потом все крупные города США. Но пределом мечтаний владельцев было открытие ещё одного магазина в соседнем Портленде.

Через два года Шульц привёз из Италии идею радикальных перемен: сеть магазинов, по его мнению, следовало не только быстро расширять, но и трансформировать в сеть кофеен. Шульц хотел — ни много ни мало — изменить американскую традицию кофепития. Джерри встретил идею в штыки: Starbucks — это магазины, а не рестораны или бары. И, взяв огромный кредит, Джерри купил аналогичную Starbucks сеть магазинов в Сан-Франциско — своего поставщика Peet's Coffee.

Тем не менее Шульцу удалось уговорить Джерри на эксперимент. В апреле 1984 года в одном из магазинов Starbucks в центре Сиэтла открылся маленький эспрессо-бар. В первый же день магазин-кафе обслужил 400 посетителей — вдвое больше, чем в среднем в Starbucks. Вскоре количество покупателей удвоилось, и очередь в бар вытянулась на тротуар перед магазином. Но Болдуин был непреклонен: «Мы жарим и продаём зёрна кофе. Я не хочу быть ресторатором».

В конце 1985 года Шульц ушёл из Starbucks, чтобы открыть свою сеть кофеен. Джерри и Гордон вдохнули с облегчением... и инвестировали в бизнес Шульца \$150 000.



РОЖДЁННАЯ В КРИЗИС

История всемирно известной сети кофеен началась в Сиэтле в самые худшие дни города за всю его историю (надпись на билборде: «Последнему, кто покинет Сиэтл: не забудьте погасить свет»)

Урок №4. Не останавливайся

На самом деле для запуска проекта нужно было больше миллиона. Инвестиции Шульц собирал год. Из 242 человек, которым он предлагал вложить деньги в его проект, 217 ответили отказом. Но 25 инвесторов вложили в проект сети кофеен Шульца \$1,65 млн.

Бизнес-план Говарда Шульца предполагал открытие 50 кофеен в течение пяти лет. Но открыв первые три, он узнал, что владельцы Starbucks готовы продать компанию. Все эти годы Джерри и Гордон стремились удержать полный контроль над ней и расширяться, просто тиражируя свой личный опыт. В результате партнёры не справились ни с бизнесом, ни с обслуживанием кредита.

Шульц взял обязательство открыть не 50, а 125 кофеен за пять лет и умудрился уговорить инвесторов раскошелиться под это обещание дополнительно на \$4 млн. На эти деньги он приобрёл активы Starbucks и права

САМЫЙ ПЕРВЫЙ

Изначально Starbucks был не кофейней, а магазином. На фото (слева направо) «отцы-основатели» марки Джерри Болдуин, Гордон Боукер и Зев Сигл за прилавком Starbucks в Сиэтле в 1970-х



на торговую марку. Джерри и Гордон, расплатившись с долгами, продолжили торговать кофейными зёрнами в своей второй компании Peet's. Так 18 августа 1987 года компания Starbucks родилась во второй раз. Стартовав с 11-ю точками, за первый год работы Шульц открыл ещё 15 кофеен. Затем счёт пошёл на десятки в год. Но прежде чем получить первую прибыль, Шульц за три года работы привлёк ещё \$20 млн частных и венчурных инвестиций.

В итоге президент Starbucks сумел сдержать обещание: пять лет спустя, к моменту IPO в январе 1992 года, у компании было 165 кофеен. Инвесторы, поверившие Говарду Шульцу в 1987 году, в результате получили по \$100 на каждый вложенный доллар. Но за историей успеха скрывалась колоссальная работа Шульца. В первую очередь — с персоналом.

Урок №5. Думай о персонале

Вернувшись в 1987 году в Starbucks в качестве владельца, Шульц обнаружил руины бывлой уникальной корпоративной культуры. Персонал не доверял менеджменту, рабочие привлекали профсоюзы для защиты своей зарплаты, руководители направляли были демотивированы и думали об уходе.

Сети нужно было восстановить ту степень сплочённости, которая была характерна для начального, «семейного» этапа жизни компании. И Говард Шульц предпринял ряд революционных шагов.

Всем сотрудникам, включая частично занятых, была предоставлена медицинская страховка. Когда в 1990 году компания занялась стратегическим планированием, проект «Заявления о миссии» был роздан всем работникам Starbucks с просьбой прислать предложения и поправки — большинство из них были учтены. Затем была внедрена система об-

ратной связи, когда любой сотрудник мог сообщить о действиях и решениях, противоречащих совместно принятой миссии.

Но главной сенсацией стало введение 1 октября 1991 года опционов, названных «Кофейные акции». Каждый сотрудник, проработавший больше полугода (к тому времени их было более 700), ежегодно получал опцион — право на протяжении пяти лет выкупить по фиксированной на момент получения опциона цене акции на сумму, равную 12% его годовой зарплаты. Компания росла в цене, и сотрудник мог реализовать опцион, обналичив разницу между текущей ценой акции и ценой на момент получения опциона. Что это значило на практике? Сотрудник, зарабатывавший в 1991-м \$20 000 в год, за опцион в размере \$2400 спустя пять лет мог выручить \$50 000.

С первого дня раздачи опционов в Starbucks перестали использовать слово «служащий», теперь работников называли «партнёрами». Результат проявился немедленно: сотрудники стали изобретать способы снижения затрат и роста выручки, называя это «я вкладываю в кофейные акции».

Отношения между компанией и наёмным персоналом были выстроены так, что в 1992 году работники-партнёры добровольно отказались от поддержки профсоюзов. В XXI веке Starbucks начала оплачивать обучение в университетах своих молодых сотрудников. А во время кризиса 2008 года на предложение сократить медицинскую страховку Говард Шульц ответил: «Есть две вещи, на которых мы не будем экономить: качество кофе и поддержка персонала». И это не бахвальство, а прямая выгода. Starbucks — абсолютный чемпион индустрии по сокращению издержек, а текучка барменов в сети сегодня впятеро меньше, чем в среднем по отрасли.



Starbucks в цифрах

21 878 кофеен-магазинов в **65** странах было у Starbucks по состоянию на 28 декабря 2014 года

\$81,08 млрд — рыночная стоимость Starbucks по состоянию на 26 июня 2015 года

\$16,4 млрд — выручка Starbucks в 2014 году

\$3,1 млрд — прибыль Starbucks в 2014 году

\$2,5 млрд — состояние Говарда Шульца

Восемь фактов о Starbucks

- До прихода Шульца на логотипе Starbucks русалка демонстрировала обнажённую грудь; чтобы выйти на массовый рынок, её прикрыли волосами.
- Инвестором, который помог Шульцу собрать деньги на покупку Starbucks, был Билл Гейтс.
- Starbucks поддерживает легализацию однополых браков. В 2012 году Национальная организация брака собрала 22 000 подписей, призывающих бойкотировать Starbucks. В ответ 640 000 человек подписали петицию с благодарностью компании.
- В 2012 году Starbucks купила сеть из 300 чайных магазинов Teavana, которые превратила в чайные бары.
- Starbucks разливает кофе в стаканы пяти ёмкостей — от 250 до 915 мл. Последний превосходит по объёму средний человеческий желудок.
- Предельная дневная доза кофеина (400 мг) содержится в пол-литровом стакане Starbucks.
- Самый дорогой кофе Starbucks в Китае: чашка стоит почти \$5, тогда как в Лондоне — меньше \$4.
- В Украине нет ни собственных, ни лицензионных кафе Starbucks.

«Миссии Starbucks»

Сделать Starbucks поставщиком лучшего кофе в мире, не поступаясь в процессе роста нашими ценностями. Следующие руководящие принципы помогут нам соизмерять правомерность наших решений:

- обеспечить прекрасные рабочие места и относиться друг к другу с уважением и достоинством;
- приветствовать разнообразие как неотъемлемый компонент того пути, который мы выбрали в бизнесе;
- применять самые высокие стандарты при закупке, обжарке и доставке свежего кофе;
- работать с энтузиазмом, доставляя удовольствие клиентам.

