

*Моїй дружині Шері та дітям Джордану й Едісон,
завдяки любові й розумінню яких усе це стало можливим*

Так, я хочу підохотити вас пливати проти течії. Я хочу прищепити наступним поколінням любов до важкої роботи, постійного вдосконалення й інвестування у відкриття крамниць чи майстерень, а згодом — до розвитку й розширення цієї справи — не так заради прибутків, як заради втілення в життя ідеї цінності якісних речей, які чудово продаються.

Коли людина втрачає свою майстерню, крамницю чи справу, вона втрачає й сенс життя.

*Альдо Лоренці,
власник «Крамниці ножів Джовані Лоренці»,
автор книжки «Саме та крамничка
на вулиці Монтенаполеоне»*

Вступ

Це особливий для мене день, — сказав я баристам і менеджеру, з якими сидів у невеликому ресторанику, — рівно двадцять вісім років тому, сьомого вересня 1982 року, я почав працювати в першому “Старбаксі”, тут, у крамничці на ринку Пайк-Плейс».

«У мене й досі є ключ від вхідних дверей», — мовив я, діставши його з кишені. Одкровення генерального директора «Старбаксу» їх, мабуть, здивувало, але я і справді тримав той ключ у в'язці як постійне нагадування, що треба берегти традиції, закладені попередниками. Крамниця на Пайк-Плейс, яка тепер стала кав'ярнею, відкрилася у 1971 році. Відтоді її фасад не мінявся — ми навіть залишили на вітрині оригінальний логотип.

Кілька тижнів тому Чед Мур, тутешній менеджер, написав мені листа з проханням привітати його працівників з рекордними продажами впродовж восьми тижнів поспіль. Я був приємно вражений і вирішив запросити їхню команду на вечерю. Щоб усі змогли долучитися до святкування, баристи з інших наших кав'ярень та кілька регіональних менеджерів зголосилися попрацювати увечері в Пайк-Плейсі. Отож одного теплого вечора в Сіетлі, у невеликому ресторані, зібралося двадцять сім осіб.

За вечерю я переходив від одного столика до іншого й спілкувався з присутніми. Їм було від двадцяти восьми до сорока, розмова йшла легко й невимушено. У якийсь момент мене попросили розповісти про себе. Я мимоволі усміхнувся.

* * *

Я виріс у бідному районі Брукліна, що в Нью-Йорку, сам оплатив собі коледж, одружився і переїхав з дружиною Шері в Сіетл, у штаті Вашингтон, де мене чекала посада директора з маркетингу в маленькій кавовій компанії «Старбакс». Перші тижні я провів у крамниці на Пайк-Плейс, фасуючи свіжообсмажені кавові зерна в невеличкі мішечки. Там я чимало дізнався про каву. А от закохався в неї під час відрядження в Італію.

Відвідуючи маленькі еспресо-бари в Мілані й Вероні, я знову й знову пересвідчувався в надзвичайній силі цього напою — чашечка запашної кави здатна об'єднати людей, зробити їх рідними. Саме тоді я заповзвся поширити в США прекрасно зварену каву й романтичну атмосферу, притаманну італійським еспресо-барам. Я щиро вірив, що це збагатить життя людей. Та мало хто поділяв мої погляди, адже в ту пору «Старбакс» займався продажем меленої кави і зерен, а не напоїв. Отож я пішов зі «Старбаксу» і заснував власну кавову компанію «Іль джорнале». Ми відкрили два еспресо-бари в Сіетлі й один у канадському Ванкувері.

У 1987 році в мене з'явилася нагода (але, на жаль, не гроші) викупити в колишніх працедавців шість крамниць і фабрику з обсмажування кавових зерен. Заручившись підтримкою кількох інвесторів, я об'єднав дві компанії в одну — «Старбакс». До кінця року в нас уже було одинадцять кав'ярень, сто працівників і заповітна мрія створити національний бренд.

Попри переконання критиків, що найкращі часи «Старбаксу» вже давно минули, восени 2010 року, якраз коли цю книжку надіслали до друку, компанія оголосила про завершення найуспішнішого фінансового року за всю свою сорокарічну історію. Нам вдалося досягнути небачених вершин. Ми процвітаємо й розвиваємося не тільки за рахунок нових кав'ярень в усьому світі, а й завдяки чудовим стосункам з клієнтами, цікавим новинкам і збільшенню точок продажів нашої продукції. Нині річний дохід «Старбаксу» перевищує 10 мільйонів доларів; щотижня

в 16 тисячах кав'ярень у 54 країнах ми обслуговуємо 60 мільйонів відвідувачів. Компанію представляють понад 200 тисяч працівників, яких ми називаємо партнерами.

Ці цифри, звичайно, неабиякий показник успіху нашої компанії, та вони не головне. Принаймні я так вважаю.

Я ніколи не гнався за величезними прибутками, натомість прагнув створити потужну компанію, здатну витримати будь-які негаразди. А для цього треба було зберегти баланс між прибутковістю і соціальною свідомістю. Тільки компанія, що приносить користь тим, з ким так чи інакше пов'язана її діяльність, зможе збагатити акціонерів. Саме тому ми завжди намагаємося з повагою ставитися до всіх: від фермерів і барист до клієнтів і сусідів. Так, бажання досягти високого рівня прибутковості та зберегти людяність може здатися дещо ідеалістичним. Та для мене воно було принципом, від якого я не зміг відмовитися навіть у найбуремніші часи.

Упродовж десятиліть «Старбакс», а отже, й усі його акціонери і партнери, процвітали. У США саме ми першими надали працівникам з неповним робочим днем повне медичне страхування й опціони на купівлю акцій компанії. Нас неодноразово називали одним з найкращих роботодавців країни. У 2000-му я пішов з посади генерального директора й очолив раду директорів. Завдяки цьому я не витрачав сили на розв'язання поточних проблем і зосередився на стратегічному розвитку компанії. Упродовж наступних років наша мережа істотно розширилася. Ми впевнено дивилися в майбутнє, адже вартість акцій «Старбаксу», а також обсяги продажів і прибутки невпинно росли.

Аж поки це не припинилося.

У 2007 році раптом з'ясувалося, що компанія вже давно збилася з правильного курсу. Ми так зациклилися на розширенні, що геть занедбали операційну діяльність і забули про справжню сутність нашої справи. Трагедію спричинило не одне помилкове рішення, неправильна тактика чи діяльність конкретного працівника. Загроза наростала непомітно і поступово: так

спущена петля перетворюється на дірку у светрі. Рішення за рішенням, кав'ярня за кав'ярнею, відвідувач за відвідувачем — саме так «Старбакс» втрачав характерні особливості, свою опору. До того ж у світі відбувалися безпрецедентні зміни, а несприятливі зовнішні обставини тільки загострювали внутрішні проблеми компанії.

На нас неблаганно насувалася фінансова криза, що невдовзі зруйнує добробут мільйонів сімей, спричинить обвал кредитної системи, спад житлового будівництва, зростання безробіття і врешті-решт переросте у повномасштабну світову рецесію.

Тоді ж почала радикально змінюватися поведінка клієнтів: тепер їх непокоїла не тільки вартість продукту, а і його екологічність і безпечність. Більше того, споживачі зацікавилися діловою етикою виробників. Клієнти вважали, що компанії, включно зі «Старбаксом», повинні дотримуватися вищих стандартів діяльності та обслуговування.

Цифрова революція і кардинальна зміна способів передачі й отримання інформації також далися взнаки. Інтернет-видання, соціальні мережі й блоги набули шаленої популярності. Здавалося, що будь-який крок «Старбаксу» починають коментувати ще до того, як ми його робимо.

Та й, нарешті, на нашому ринку з'явилося чимало нових конкурентів — від транснаціональних корпорацій до незалежних кав'ярень — які часто дозволяли собі забути про етичні принципи в бізнесі.

Жодній компанії не вдалося б завиграшки впоратися з такими серйозними випробуваннями. Та на кону стояла не якась там абстрактна організація, а «Старбакс». Компанія, проблеми якої завжди були моїми власними. «Старбакс» — моє дитя, частина мене самого. Я просто не міг дозволити йому занепасти: занадто багато людей важко трудилися, щоб створити успішну компанію, яка багато років приносила прибутки акціонерам і працівникам та пропонувала клієнтам першокласні товари й сервіс.

Я очолював раду директорів, а тому звинувачував себе в біді, якої ми нарobili. Хоч я й не знав, як саме впоратися з проблемами, які тягнули нас на дно, та розумів, що без повного контролю над усіма справами компанії не зможу втримати її на плаву.

Отож у січні 2008 року, на превеликий подив багатьох, я вирішив повернутися на посаду генерального директора «Старбаксу».

«Без упину!» — історія про те, що відбулося потім.

ЧАСТИНА ПЕРША

ЛЮБОВ

Напій правди

Одного вівторкового вечора, у лютому 2008-го, «Старбакс» закрив усі свої кав'ярні в США. На 7100 зачинених дверях висіло оголошення: «Ми працюємо над удосконаленням еспресо. Приготування ідеального напою вимагає часу й практики. Саме тому ми вирішили відточити свою майстерність».

Лише кілька тижнів тому я проводив нараду за нарадою в Сіетлі, намагаючись знайти швидкі й дієві виходи з безлічі внутрішніх проблем компанії. Крім усього іншого, нам потрібно було навчити 135 тисяч барист готувати досконале еспресо. І зробити це за максимально короткий термін.

Приготування еспресо — мистецтво, яке під силу тільки тим, кому справді небайдужа якість цього напою. Якщо бариста готує еспресо механічно, без душі, воно виходить занадто слабким або гірким. А це означає, що «Старбакс» втратив ціль, заради якої його створили сорок років тому, — дарувати людям натхнення. Я розумію, це може звучати пафосно: мова ж про звичайнісіньку чашку кави. Але такі вже ми, підприємці: беремо просту річ, як от черевик чи ніж, перетворюємо її на особливу і свято віримо, що якщо вона змогла змінити наше життя, то змінить й інші.

«Старбакс» — це щось більше, ніж просто кавова компанія, та без першокласної кави вона пропаде.

«Ми розглянули всі можливі варіанти. Єдиний спосіб про- вести навчання всіх барист до березня — закрити кав'ярні, і всі одночасно», — винесли свій вердикт експерти.

Я відкинувся на спинку крісла. Без перебільшень, ще жоден роздрібний торговець не наважувався на такий крок. «Нічогенька ідея», — відповів я, зважуючи всі ризики. «Старбакс» втратить кілька мільйонів доларів через зменшення обсягів продажів і збереження заробітної плати працівників. Цього не уникнути. Немає жодного сумніву, що конкуренти скористаються цією чудовою нагодою і спробують переманити наших клієнтів. Критики зловтішатимуться, циніки самовдоволено всміхатимуться, а реакцію мас-медіа взагалі неможливо передбачити — вони здатні на нищівні коментарі. На Вол-стріт наші акції можуть знову впасти в ціні. І, що найгірше, всі вважатимуть, ніби ми публічно визнали: «Старбакс» уже не той. Та глибоко в душі я розумів, що вони матимуть рацію.

Я зціпив зуби, окинув поглядом всіх присутніх і сказав: «Зробімо це!».

* * *

ЩОРАЗУ, як я згадую «Старбакс» і наших працівників, мені на думку спадає одне слово — любов. Я люблю цю компанію за людяність, на якій ґрунтується вся її діяльність.

Повагу і гідність.

Пристрасть і гумор.

Милосердя, єдність і відповідальність.

Автентичність.

Ось вони, наріжні камені культури «Старбаксу», якими ми так пишаємося.

Принципи нашої діяльності справді заслуговують на повагу. Ми дорожимо спілкуванням тоді, коли більшість воліє проводити вечори наодинці перед моніторами. «Старбакс» намагається налагодити і зберегти щирі стосунки, хоча людей нині й розділяє так багато. Ми дотримуємося етичних норм, навіть якщо

нам це дорого обходиться в той час, коли всі шукають легких шляхів.

Понад три десятиліття тому кава — цей напій для всіх і кожного — полонила мою уяву. Руандійський фермер. Вісімдесят факхівців з обсмажування зерен, які працюють на шести фабриках, розташованих на двох континентах. Тисячі барист у п'ятдесяти чотирьох країнах. Кава — це своєрідна симфонія смаку й аромату. І якою ця симфонія буде, залежить від уміння тих, хто її виконує. Шлях із землі до чашки зовсім не простий: надто багато може піти не так. Тому успішне подолання цього шляху інакше як дивом і не назвеш! Урешті-решт кава не бреше. Вона на це не здатна. Кожен ковток — це доказ майстерності її творців.

На початку 2008-го я мріяв, щоб «Старбакс» знову полюбили. Саме тому жодні застороги не змусили мене відмовитися від ідеї на кілька годин закрити всі наші американські кав'ярні. Не можу сказати, що я боявся, та мене мучила невідомість. Я почувався картярем, який збирається відкрити прикуп. А причини для занепокоєння були. Я ж прийняв це рішення тільки тому, що вірив: нам потрібно не просто навчити барист варити чудову каву, а ще й допомогти їм віднайти втрачену пристрасць до роботи й відданість відвідувачам. Ми мусили зробити цей невеличкий крок назад, щоб мати сили на потужний ривок уперед.

* * *

О 17:30 ми ввічливо випроводили відвідувачів й зачинили за ними двері. В середині залишилися тільки баристи, одягнуті у фірмові зелені фартухи. Всі працівники сіли за перегляд відеореєстрації, який підготували наші експерти. Його відзняли в Сіетлі лише за кілька днів, а потім розіслали у всі 7 100 кав'ярень в комплекті з 7100 дівіді-плеєрами. Поради, які того вечора почувли наші працівники, були досить лаконічними:

Якщо еспресо ллється з автомата зашвидко, воно буде водянистим і слабким. Якщо ж занадто повільно — гірким, бо каву

змололи надто дрібно. Ідеальне еспресо ллється в чашку, як свіжий мед. Воно має насичений смак із ноткою карамелі.

Насамкінець я дозволив баристам виливати еспресо, якщо воно вийшло невдалим.

У відео згадувалося й про молоко.

Солодка молочна пінка з кремовою структурою — невід’ємна складова всіх наших напоїв на основі еспресо. На жаль, гонитва за економічною вигодою змусила нас знехтувати технологіями її приготування. Ми не пояснили баристам, як і за якої температури потрібно збивати молоко. Ми навіть заплющували очі на те, що іноді вони готують його заздалегідь, а отримавши замовлення, просто злегка «освіжають». Але тоді пінка падає і втрачає свій неповторний солодкий присмак. Цього не можна було допускати. Ми мусили повернутися до високих стандартів.

Звертаючись до працівників, я не мав сценарію — правильні слова мені підказало серце. «Мова йде не про компанію або бренд. Ми говоримо про вас. Тільки вам вирішувати, хорошу каву ви щойно зварили чи ні. Я обіцяю підтримувати вас. Я вірю у вас. Тож нехай незрівнянний смак майстерно приготованого еспресо стане головним критерієм нашої діяльності», — сказав я.

А тим часом по всій Америці репортери тримали під прицілом камер зачинені двері наших кав’ярень, намагаючись взяти інтерв’ю у спантелечених відвідувачів. Ми опинилися на перших шпальтах газет: «Світ без “Старбаксу”?» — запитували у «Балтимор сан» (The Baltimore Sun); «Закриття “Старбаксу” — величезна трагедія для жителів Нью-Йорка», — стверджували у «Нью-Йорк сіті» (New York City). В інтернеті увесь день точилися дискусії щодо нашого рішення. На «Сі-ен-ен» (CNN), «Ей-бі-сі» (ABC), «Ен-бі-сі» (NBC), «Сі-бі-ес» (CBS), «Фокс ньюс» (Fox News) та інших каналах його обговорювали зі здивуванням, яке може викликати хіба що снігопад посеред літа. Із нас кепкували у вечірніх гумористичних передачах. Удома в Сіетлі я дивився комедійний репортаж Стівена Колберта про нестерпні для

нього три години без кофеїну, які закінчилися душем з кави, молочної пінки і кориці. Вперше за кілька місяців я заснув з усмішкою на обличчі.

Той день не був безхмарним. Як ми й передбачали, «Старбакс» втратив гроші — близько шести мільйонів доларів. Один з конкурентів намагався переманити наших клієнтів, продаючи напої на основі еспресо лише за дев'яносто дев'ять центів. Деякі критики безжально заявили, що, визнавши наявність проблем, ми назавжди зруйнували репутацію «Старбаксу». Та я був переконаний, що ми вчинили правильно. Інвестування в персонал просто не може бути помилкою.

Упродовж наступних тижнів показники якості нашої кави зростали, і я почув чимало пов'язаних з цим історій. Ось що написав мені бариста з Філадельфії:

Сьогодні вранці у кав'ярню завітав чоловік, який сказав, що хотів би спробувати еспресо, але боїться, що воно буде надто гірким. Я відповів, що приготую для нього кілька чашечок, а для порівняння — ще й американо. Ми поговорили про еспресо, його походження і способи приготування. Він запевнив, що йому дуже сподобалася кава, і пообіцяв зайти до нас ще. Я думаю, у мене з'явився новий постійний відвідувач.

Це було найкраще підтвердження того, що ми діяли правильно.

* * *

Бувають моменти, коли ми набираємося сміливості й діємо всупереч логіці, здоровому глузду й мудрим порадам тих, кому довіряємо. Попри всі ризики й вагомні аргументи, ми продовжуємо йти вибраним шляхом, бо віримо, що він правильний. Хоч ми й не знаємо, куди саме він нас приведе, та стояти на місці просто не можемо.

Тільки такі переконання здатні розпалити вогонь почуттів, дати сили вигравати війни і наснагу втілювати в життя найзухваліші мрії. Віра в себе і в правильність обраного шляху

допомагає подолати будь-які перешкоди й досягнути поставлених цілей.

Альбер Камю сказав: «Життя — це сума всіх ваших рішень». Кожним вчинком ми впливаємо на майбутнє, а може, ще й надишаємо інших.

Зрештою, саме закриття кав'ярень стало для нас найсимволічнішою подією. Воно повернуло компанію до життя, допомогло відновити емоційний зв'язок з усіма працівниками, яких ми називаємо партнерами, і знову завоювати довіру, яку ми втратили, роками зосереджуючись тільки на розширенні мережі. Цей сміливий крок (я й досі вважаю, що він був потрібним) дав усім чітко зрозуміти, що в «Старбаксі» вміють діяти рішуче. Після того знаменного вівторка наші баристи приготували тисячі еспreso, що лилися в чашки, мов свіжий мед. Але один символічний акт і три години навчання не могли розв'язати всіх наших проблем. Потрібно було зробити ще так багато — значно більше, ніж я уявляв, повертаючись на посаду генерального директора. Взимку 2008 року почалася наша боротьба за виживання. На нас чекали важкі випробування, до яких я готувався увесь минулий рік.

Історія кохання

Коли ми щось дійсно любимо, ми керуємося емоціями. Це одночасно і дар, і прокляття всіх підприємців. Омріяні й виплекані компанії стають частиною нас самих. Вони — наші сім'ї. Наші життя.

Але підприємницька стежа далеко не для кожного. Обравши її, можна опинитися як на захмарній вершині, так і на дні прірви... до того ж, із розбитим серцем. Утім, справжні бізнесмени не бачать для себе іншого шляху, адже люблять свою справу так сильно, що готові заради неї на будь-які жертви й страждання.

Саме тому одного лютого ранку в 2007-му я сидів на кухні й писав звернення до топ-менеджерів «Старбаксу». На душі було важко.

У шибку стукотів дощ, а до світанку залишалося ще годин зо дві. Ми з Шері вже двадцять п'ять років живемо в Сіетлі. Ще до переїзду нью-йоркські друзі попереджали нас, що погода тут жахлива. Їхні прогнози, безумовно, справдилися. Але похмура краса північно-західного узбережжя Тихого океану й здоровий спосіб життя, що тут панував, змушували забути про всі міноси клімату. Якщо чесно, я люблю зими в Сіетлі — не дуже вони й дощові, хіба, може, хмарні й сірі. У такі зимові ранки, під звуки дощу, мені легко міркувати. Я почав писати.

«Я хочу поділитися з вами кількома думками».

Ще у 1986-му я почав відкрито говорити про свою філософію ведення бізнесу, почуття і плани у зверненнях до працівників. Відтоді це стало моєю звичкою. Та я забігаю наперед.

Причини того, що я сидів за столом і писав послання, яке згодом стало предметом палких суперечок і змінило наше зі «Старбаксом» майбутнє, ховалися в минулому.

* * *

Я ЗАКОХАВСЯ в каву ще в далекому 1982-му, коли почав працювати директором з маркетингу в невеличкій кавовій компанії під назвою «Старбакс». Та справжню магію цього напою пізнав тільки через рік — під час відрядження в Італію. Саме завдяки тій поїздки й з'явився «Старбакс».

Рано-вранці, на шляху з готелю на галузеву виставку, я зазирнув в одну з невеличких міланських кав'ярень. «Buon giorno!»* — привітався зі мною, мов із постійним клієнтом, худорлявий літній чоловік за стійкою. Коли він молов каву, збивав молоко і готував еспресо й капучино, перемовляючись із численними відвідувачами, його граційні й точні рухи нагадували витончений танок. Здавалося, тут всі одне одного знають, а я став свідком їхнього щоденного ритуалу.

«Еспресо?» — запитав мене бариста.

Я кивнув, і він знову завів свій танок під гудіння та свист еспресо-машини, час від часу позираючи на мене й усміхаючись. У моїй голові промайнула думка: *«Для нього це не просто робота — це його пристрасть»*.

Для довготелесого хлопця, чиє дитинство пройшло на шкільних подвір'ях Брукліна за грою в футбол, ця біла порцелянова чашечка чорної кави, яку приготував привітний італійський сеньйор, стала справжнім одкровенням.

* Buon giorno! — італ. «Добрий день!». — Прим. пер.

Це була не просто перерва на каву, а ціла вистава. Просто унікальний досвід.

Зігрівшись і сповна насолодившись багатим смаком і ароматом еспресо, я подякував баристі й касиру і вирушив до виставкового павільйону, по дорозі зазираючи до інших кав'ярень. Здавалося, вони є в кожному кварталі! В середині можна було побачити ту саму картину: один чи два досвідчених баристи стояли за стійкою і готували еспресо, капучино й інші напої, які я ще ніколи не куштував, для людей, які були для них не так клієнтами, як друзями. У кожнісінькій кав'ярні було чутно жвавий гомін. Складалося враження, що за чашечкою еспресо люди забувають про час.

Поєднання майстерності й душевності персоналу з теплим ароматом і тонізувальним смаком свіжозмеленої кави брало за душу. У голові зринали сотні думок. В уяві постав чіткий образ майбутнього — мого і «Старбаксу», який в ту пору продавав тільки фасовану каву (в зернах і мелену), а не готові напої.

Повертаючись у США, я не міг дочекатися нагоди поділитися своїми відкриттями. Але у моїх босів — засновників «Старбаксу», яких я щиро поважаю, — ідея відтворити в Сіетлі романтичну атмосферу італійських кав'ярень не викликала особливо го ентузіазму. Я жахливо засмутився, але моя віра була такою сильною, що у квітні 1986 року я пішов зі «Старбаксу», знайшов місцевих інвесторів і заснував свою кавову компанію. Я назвав її «Іль джорнале» (Il Giornale) — на честь щоденної газети, що виходить у Мілані.

Того року «Іль джорнале» відкрила свою першу кав'ярню у вестибюлі Колумбійського центру — найновішого і найвищого хмарочоса Сіетла. Вона займала десь зо шістьдесят п'ять квадратних метрів. І хоч я тоді не мав жодних активів, мені довелося особисто гарантувати сплату оренди. Щоб скоротити витрати на оплату праці, я і двоє моїх колег — Дейв Олсен, начальник відділу закупівель, і Дженіфер Еймс-Кеармен — іноді й самі стояли за стійкою поряд із баристами. Готували еспресо. Збивали молоко. Змішували напої.

Тоді ж я написав своє перше звернення до працівників, в якому окреслив мету компанії, поставлені цілі й шляхи їхнього досягнення. Я був впевненим, адже мою пристрасть підкріплювали переконання. Я *вірив*. Мене переповнювали амбіції й ентузіазм. Тон послання не залишає ніяких сумнівів у цьому:

«Іль джорнале» стане найкращою мережею кав'ярень на планеті. Ми запропонуємо відвідувачам першокласну каву й супутні товари, що забезпечать їх енергією на увесь робочий день. Ми щиро хочемо розширювати кругозір клієнтів, а тому за жодних обставин не поступимося своїми етичними принципами заради отримання високих прибутків... Завдяки нашим кав'ярням люди почнуть по-новому сприймати каву. Ми встановимо високі стандарти якості продукції і сервісу та дожитимемо кожним окремим клієнтом, і цим завоюємо повагу й відданість.

Над підписом замість традиційного «Дякую» або «Щиро ваш» я написав «Уперед! Без упину!».

Я не впевнений, чи вживав цю фразу раніше, але в той момент вона чомусь сама зірвалася з язика. Цей заклик здавався ідеальним для нашої маленької компанії, яка якраз збиралася розпочати небезпечну, але таку захопливу подорож. Він виражав усе: нашу прогресивність, кмітливість, завзяття й нестримне бажання досягнути успіху, але так, щоб потім не було соромно.

Подорож і справді видалася неабияка.

Через шістнадцять місяців мені трапилася нагода придбати компанію, в якій я раніше працював. Власники «Старбаксу», Джері Болдуїн і Гері Боукер, вирішили продати в Сіетлі крамниці й фабрику з обсмажування кавових зерен, а заодно й права на чарівну назву. Здавалося, сама доля хоче, щоб я купив компанію, яку так глибоко поважав. А втім, я мало не втратив її у запеклій боротьбі з іншим потенційним покупцем. Якби не 3,8 мільйона доларів від інвесторів, які повірили в мою ідею, «Старбакс» вихопили б у мене з-під носа.

На щастя, цього не сталося, і лише за ніч кількість наших кав'ярень зросла з п'яти до одинадцяти.

Найперше потрібно було вирішити, як називатиметься новостворена компанія. Перед нами постала дилема: або залишити «Іль джорнале» (ми ж бо планували й надалі застосовувати її бізнес-модель), або запозичити назву і логотип «Старбаксу». Попри певну прив'язаність до «Іль джорнале», я розумів, що від неї доведеться відмовитися. «Старбакс» мав чудову репутацію: його любили і поважали за унікальну першокласну каву. Та й сама назва — на честь першого помічника капітана китобійного судна з роману Германа Мелвіла «Мобі Дік» — здавалася одночасно і звичною, і загадковою. До того ж, вона асоціювалася із сутністю й високою якістю наших товарів та сервісу. Ми вирішили прислухатися до інтуїції. Із цього моменту компанію, засновану під назвою «Іль джорнале», всі знатимуть як «Старбакс».

У тридцять чотири в мене була сотня працівників і мрія перетворити каву на національний бренд та створити так званий неповторний дух «Старбаксу». Я хотів покращити якість ароматного напою в Америці. Та все ж вірив, що «Старбакс» процвітатиме не лише завдяки чудовій каві, а й своїм принципам. Я вирішив створити особливу компанію. Компанію, яка не тільки розуміє важливість сплати податків, а тому прагне отримувати високі прибутки і приносити дохід акціонерам, а ще й розглядає всі свої дії крізь призму суспільної свідомості.

* * *

Разом із кавою «Старбакс» успадкував багаті традиції. Століттями кавове зерно оспівували поети. Воно було інструментом політичних інтриг, предметом романтичних мрій, а іноді — палких суперечок. Мені здається, саме завдяки своїй неповторній магії кава змогла здолати віки. Вирощують її в найекзотичніших куточках планети, а щоб зберегти багатий смак та аромат зерен, які ховаються в червоній кавовій ягоді, докладають неабияких зусиль.

Звичайно, «Старбакс» не відкрив для світу каву чи напої на основі еспресо. Але, думаю, можна стверджувати, що саме завдяки нашій компанії багато людей пізнали магію кави.

Як я вже казав, саме це ми, підприємці, і робимо: беремо щось звичайне, наповнюємо його новими емоціями й значенням, а потім знову й знову розповідаємо людям його історію. Часто навіть без слів.

Якщо вам ще немає тридцяти, ви, мабуть, не пам'ятаєте часи, коли каву насипали з банки і заливали окропом, наливали з ледве теплого кавника або купували з автомата й пили з термостійких стаканчиків чи великих чашок. Або коли американці радше хлебтали каву, намагаючись отримати якомога більший заряд бадьорості, ніж насолоджувалися її екзотичним смаком і ароматом. Та й доповнювали напій тоді тільки цукром або вершками.

Аж до кінця 1980-х майже ніхто в США (і в десятках інших країн) не замовляв еспресо або знежирене лате з подвійною пінкою! Еспресо вважалося розкішшю, яку більшість людей дозволяли собі тільки під час відпусток у Європі — після обіду в чотиризіркових ресторанах.

Ще більше вражає те, що в 1980-х і навіть у першій половині 1990-х американці, якщо хотіли почитати, поспілкуватися з друзями або відпочити не вдома, йшли хіба в закусочні, кілька місцевих кав'ярень, ресторани чи бібліотеки.

Коли наступного разу проходитемете повз кав'ярню, зазирніть усередину. Подивіться, які люди стоять в черзі або сидять за столиками. Чоловіки й жінки у ділових костюмах. Батьки з дитячими візочками. Студенти з книжками. Закохані, поглинуті розмовою. Підлітки, які весело жартують. Пенсіонери, які читають газети і обговорюють політику. Ну і, звичайно, відвідувачі, які сидять перед ноутбуками і щось шукають в інтернеті, завантажують, слухають, читають і пишуть книжки, ведуть блоги, готують бізнес-плани, резюме, надсилають листи і повідомлення — та, власне, все, що хочуть. Спробуйте уявити, скільки серед цих відвідувачів людей, які гарячково стукають по клавіатурі

і шкрябають ідеї на серветках, майбутніх творців нового «Гуглу», «Алібаби» чи «Фейсбуку» або авторів літературних чи музичних шедеврів. Може, саме в цю мить хтось із них закохується у сусіда по столику. А може, хтось якраз знайшов нового друга.

Якщо дім для людини — це перше за важливістю місце, а робота — друге, то громадські заклади, як-от наші кав'ярні, я завжди вважав третім. Це водночас і соціальний, й особистий простір між домом і роботою, де можна як поспілкуватися з іншими, так і побути наодинці. Від самого початку «Старбакс» хотів подарувати відвідувачам таку чудову нагоду.

Отож коли «Старбакс» називають доступною розкішшю, я подумки погоджуюся. Але тільки частково, бо для мене дух «Старбаксу» — налагодження зв'язків між людьми — це радше доступна потреба. Ми ж бо всі прагнемо стати частиною спільноти.

До 2000-го «Старбакс» досягнув всього, про що я мріяв. Ми змінили ставлення людей до кави, починаючи з того, які напої вони пили, і закінчуючи тим, де і коли це робили. До того ж, особисто я і всі наші партнери й акціонери могли пишатися тим, як саме ми це втілили в життя. Хоч спочатку ми й зазнали збитків, та згодом створили унікальний на той час соціальний пакет, до якого входило повне медичне страхування й опціони на купівлю акцій для всіх працівників. У той час це було чимось надзвичайним. Жодна організація не надавала таких привілеїв працівникам із неповною зайнятістю (але не менше двадцяти годин на тиждень). Наскільки мені відомо, «Старбакс» став єдиною приватною, а згодом і публічною компанією, яка це зробила. Завдяки такій гуманності й щедрості ми отримали репутацію чудового роботодавця, залучили до своєї команди найталановитіших фахівців і заслужили довіру працівників, а отже, гарантували зростання цінності компанії для акціонерів.

Я думаю, наше бажання створити унікальну спільноту як компанії загалом, так і в кожній кав'ярні зокрема, радикально відрізняє нас від більшості торгових організацій. «Старбакс» завжди піклувався про деталі, навіть непомітні для клієнтів.

Тривожні дзвіночки

Робота повинна бути невід'ємною частиною нас самих. Усіх. Своєю справою мусять захоплюватися не тільки художники або підприємці, а й бухгалтери, будівельники, технологи, менеджери чи клерки.

Це, щоправда, двосторонній процес. Так, ви повинні любити свою компанію, але й компанія повинна любити вас. Як підприємець я завжди прагнув надихати клієнтів, перевершувати їхні очікування, мріяв завойовувати і зберігати їхню довіру. Як роботодавець — вважав своїм обов'язком зробити те саме і для наших партнерів. Упродовж багатьох років я хотів виконати цей обов'язок.

Якось взимку, коли мені було сім, я прийшов зі школи і побачив тата. Він лежав на дивані, а його ногу від стегна до щиколотки вкривав гіпс. Тато не мав освіти, пройшов війну. Він був гордою людиною, якій так і не вдалося знайти своє місце під сонцем. Тато завше тяжко працював, щоб прогодувати сім'ю, але ніколи не заробляв більше двадцяти тисяч доларів на рік. Він був водієм вантажівки, працював на фабриці, певний час навіть підробляв таксистом, але остання його робота була найгіршою. Він доставляв тканинні підгузки. Того тижня тато послизнувся на льоду, упав і зламав стегно та щиколотку. У 1960-му прості робітники не отримували компенсації за виробничі

травми. Жодних виплат на лікування, вихідної допомоги. Після нещасного випадку тата просто звільнили і відправили додому. Я й подумати не міг, що колись керуватиму компанією зовсім не так, як татові працедавці. Та вже тоді я розумів, що ніхто не заслуговує на неповагу, якої зазнали мої батьки. Тато помер у 1988 році, не маючи ні заощаджень, ні пенсії. Не менш трагічним, на мою думку, було те, що він так і не знайшов свою справу. Справу, яка допомогла б йому реалізуватися і наповнила його життя змістом.

Я прагнув побудувати компанію, в якій моєму татові, на жаль, так і не випала нагода попрацювати. Але створення стимулювальної корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємній повазі й довірі, як і приготування чашечки хорошої кави, вимагає неабияких зусиль. Потрібно правильно поєднувати всі інгредієнти: наміри, працю й емоції. Іноді нам це вдається, часом не дуже. Всі наші партнери — в кабінетах чи кав'ярнях — тяжко працюють. Їхня робота буває стресовою, адже стандарти в нас досить високі. Та я хочу, щоб щовечора всі працівники поверталися додому з думкою, що їхня справа не даремна.

У кінці 2000 року я зрозумів, що готовий рухатися далі.

Я п'ятнадцять років очолював «Старбакс», і раптом щось в мені змінилося. Компанія процвітала, адже 2600 наших кав'ярень у тринадцяти країнах світу приносили майже два мільярди доларів прибутку на рік. Наш сукупний середньорічний темп росту за період з 1992 року складав сорок дев'ять відсотків. Проте щось мене гнітило, а іноді мало не вганяло в депресію. Обговоривши з Шері мої перепади настрою і добряче покопавшись в собі, я збагнув, що причина в роботі. Вона вже не лоскотала нерви, не кидала виклики, а отже, не штовхала мене на нові звершення. Я все ще любив «Старбакс», але мені стало трохи нудно.

Іти з компанії я, звичайно, не хотів, але й нашкодити їй своєю байдужістю — теж. Саме тому я вирішив, що настав час скласти повноваження генерального директора. На моє місце

рада директорів призначила Орина Сміта — тодішнього президента й операційного директора «Старбаксу».

Мудрий, вдумливий і привітний Орин став нашим фінансовим директором у 1990 році. Він поділяв моє бачення компанії. Його поважали партнери й інвестори. Крім того, Орин мав талант на диво вправно розв'язувати складні проблеми. Я довіряв йому, він — мені, та й за плечима у нас було вже ціле десятиліття співпраці й чимало спільних рішень. Він знав компанію як свої п'ять пальців і збирався зміцнювати й розширювати її.

Орина призначили генеральним директором на п'ять років. Я ж працював над виведенням «Старбаксу» на міжнародний рівень. Перша наша кав'ярня за межами Північної Америки з'явилася в японському Токіо 1996 року. Відтоді ми отримали безліч прохань розширювати мережу й на інші країни. У той час, як і зараз, відкриття кав'ярні «Старбакс» вважалося визначною подією, «новою епохою» як для самого міста, так і його мешканців. У 2000-му наша мережа вже охоплювала 525 кав'ярень за межами США — навіть у таких віддалених країнах, як Нова Зеландія і Китай. Зовсім скоро ми планували прийти в Іспанію, Францію і Росію.

До моїх нових обов'язків голови ради директорів і головного спеціаліста з питань глобальної стратегії належав і пошук місцевих компаній, які могли б керувати нашими кав'ярнями у своїх регіонах. Вони проходили ретельний відбір: ми починали співпрацювати тільки з тими організаціями, керівники яких поділяли наші корпоративні цінності. Щоб гарантувати цілісність бренда, я також прагнув переконатися, що регіональні представники усвідомлюють місію нашої компанії і готові втілювати її в життя.

Мені дух захоплювало від перспектив, які майбутнє таїло для мене й «Старбаксу». Упродовж кількох наступних років я провів сотні церемоній відкриття кав'ярень по всьому світу. Подорожуючи, я познайомився з багатьма прогресивними підприємцями, щиро закоханими у свою справу. Цю любов можна було відчутися, заледве переступивши поріг їхнього кабінету.

У роки мого головування в раді директорів ми активно розширювали мережу як в Америці, так і по всьому світу. Відкрити двадцять тисяч кав'ярень за межами США — такою була наша мета. Ми з'явилися в Дубаї і Гонконгу, Саудівській Аравії та Австралії. Ми також продовжували освоювати найбільш перспективний ринок — Китай. У 2003-му наша нова кав'ярня в Пекіні стала тисячною в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Наступного року ми відкрили перший «Старбакс» у Парижі, а згодом — на Багамських островах, у Бразилії, Єгипті, Ірландії, Йорданії, Північній Ірландії і Румунії.

Чи не найбільш зворушливий епізод, пов'язаний із розширенням мережі за кордоном, стався у 2001 році в Японії — країні, де ми в 1996-му відкрили свою першу «неамериканську» кав'ярню. Японія також стала першою країною (після США і Канади), де ми запропонували всім працівникам опціони на купівлю акцій. Я ніколи не забуду день, коли оголосив про це рішення на зборах персоналу регіонального відділення компанії. Почувши мої слова, багато хто навіть розплакався.

Можливість стати співвласниками організації вселяла в наших партнерів по всьому світу почуття невимовної гордості, адже свідчила про нашу глибоку повагу й бажання розділити з ними успіх. Після зборів до мене підійшло кілька молодих працівників. Через перекладача вони розповіли, що їм кортить повідомити цю чудову новину батькам, які ніколи нічим подібним не володіли. Це був день, багатий на емоції і роздуми. Один з тих, в які я особливо чітко усвідомлював, що в «Старбаксі» турбуються не тільки про високу якість кави.

За іронією долі, працюючи в рідному Сіетлі, я почувався не у своїй тарілці.

Хоч, перейшовши на нову посаду, я й залишився у своєму старому кабінеті, з вікон якого відкривався прекрасний вид на місто і порт, та все одно почувався загубленим у нашому дев'ятиповерховому офісі на Юта-авеню. Я не брав участі у розв'язанні поточних питань, не ходив на наради і засідання з

планування, записами про які раніше ряснів мій розклад. Я повністю довіряв Орину, дуже поважав його і був радий перекласти управління компанією на його плечі. Але іноді, йдучи повз зачинені двері конференц-залів, я заглядав усередину, почувуючись зовсім чужим.

Перебування Орина на посаді генерального директора стало для «Старбаксу» періодом динамічного розвитку. За п'ять років кількість наших кав'ярень зросла майже втричі і перевищила дев'ять тисяч. Компанія активно освоювала нові ринки і регіони, почала відкривати кав'ярні в містечках і передмістях. Конкуренти теж часу не гаяли, особливо в мегаполісах, де ми завжди процвітали. Та, як не дивно, що більше з'являлося нових кав'ярень, то довші черги вилаштовувалися перед нашими дверима.

Тоді ж «Старбаксу» вдалося краще зрозуміти бажання клієнтів. А жадали вони одного — комфорту в усіх його проявах. Стояти в черзі, щоб отримати своє улюблене лате, вони не хотіли, але й долати кілька зайвих кілометрів у пошуках іншої кав'ярні теж не бажали. Ми вирішили розв'язати цю проблему по-своєму — відкрити більше «Старбаксів». Цей процес, щоправда, вимагав титанічних зусиль. Та завдяки універсальному дизайну інтер'єру кав'ярень, який розробили наші експерти, нам було значно легше впоратися з такими швидкими темпами росту. До того ж, наші досвідчені спеціалісти з нерухомості ретельно підбирали нові приміщення, а регіональні, окружні й місцеві менеджери стежили за дотриманням високих стандартів якості.

Саме під керівництвом Орина «Старбакс» почав на повну використовувати нові канали збуту. Ми підписали угоду про постачання кави в готелі мереж «Гаят» (Hyatt) і «Маріот» (Marriott). Розвиваючи ідею кав'ярні в крамниці — ми ж бо вже співпрацювали з книгарнями «Барнс енд Нобл» (Barnes & Noble), — установили кавові ятки в сотнях супермаркетів національних мереж «Сейфвей» (Safeway), «Крогер» (Kroger) та «Паблік» (Publix). Ці нові точки продажу стали для компанії ще одним джерелом прибутків.

Та, мабуть, найбільше значення і одночасно найменший розголос мав інший здобуток Орина — компанія офіційно визнала свою соціальну відповідальність.

Ми завжди прагнули вести бізнес так, щоб приносити користь як людям, так і всій планеті. Це в нас у крові. Та в кінці 1990-х соціальна відповідальність перетворилася на потребу ринку. Я завжди вважав, що люди прагнуть купувати товари й послуги тих компаній, які вони поважають і яким довіряють. Проте здобувати повагу й довіру клієнтів ставало дедалі важче. У США все більшого розголосу набували проблеми охорони довкілля і прав людини. Про ці та інші глобальні проблеми людства почали знімати фільми. Так у 2004-му вийшла стрічка «Готель “Руанда”», в якій розповідалося про руандійський геноцид 1994 року, а в 2006-му з’явився документальний фільм Альберта Гора «Незручна правда» про глобальне потепління. Обізнаність споживачів зростала.

Тепер, як ніколи раніше, вони хотіли, щоб компанії створювали, пакували, перевозили (і утилізували) товари, піклуючись про навколишнє середовище і працівників.

Щоб виправдати сподівання клієнтів, ми почали діяти — іноді на випередження, а часом у відповідь на події, що відбувалися на планеті. З 2000-го по 2005-й спільно з кількома партнерами ми передали сорок сім мільйонів доларів місцевим спільнотам по всьому світу. Ці гроші пішли на фінансування молодіжних та освітніх програм у США і Канаді (як-от «Джампстарт»), збільшення можливостей для навчання в сільськогосподарських районах Китаю, допомогу жертвам катастроф (терористичних атак одинадцятого вересня, цунамі в Південній Азії у 2004 році, урагану Катріна в 2005-му). Пожертвами і тисячами годин волонтерської роботи наші партнери підтримували благодійні організації і проекти з удосконалення в спільнотах, де працювали. Щоб привернути увагу громадськості до проблеми охорони навколишнього середовища, «Старбакс» долучився до програми «Глобал грін Ю-ес-ей» (Global Green USA). Викупивши

у 2005 році компанію «Етос водер» (Ethos Water), ми продовжували втілювати в життя її основну місію — розширювати доступ до чистої питної води для дітей по всьому світу. Ми також істотно зменшили негативний вплив наших кав'ярень на навколишнє середовище — закупили поновлювані джерела енергії та скоротили витрати води й електроенергії. «Старбакс» розробляв і здійснював програми охорони екосистем та намагався привернути увагу відвідувачів до проблеми зміни клімату тощо. До цієї діяльності долучилися міжнародні екологічні організації, насамперед Міжнародне товариство збереження природи, яке співпрацює з провідними компаніями та політичними діячами світу задля збереження найцінніших природних ресурсів.

Та що найважливіше, «Старбакс» почав здійснювати конкретні кроки — робити лише етичні закупівлі першокласної кави.

Я завжди прагнув, щоб «Старбакс» не просто платив фермерам за вирощену каву, а ще й допомагав їм створювати здорові й стійкі спільноти — на знак вдячності за їхню тяжку працю. Такою була наша філософія від самого початку.

Але наприкінці 1990-х на нас почали тиснути зацікавлені групи. Ми вже й так робили чимало, але зваживши на їхні аргументи, вирішили оформити свої наміри в офіційній формі. «Старбакс» розпочав співпрацю із захисниками справедливої торгівлі — організаціями, які видають продукції сертифікати «Справедлива торгівля». Цю систему сертифікації створили для того, щоб захистити інтереси дрібних виробників, гарантуючи їм мінімальні ціни, доступ до світового ринку тощо. У 2001 році «Старбакс» оголосив про намір купити понад 450 тисяч кілограмів сертифікованої кави. Зовсім скоро наші закупівлі вже склали 4 мільйони 500 тисяч кілограмів. Ми стали найбільшим в Північній Америці покупцем, обсмажувачем і продавцем зернової кави із сертифікатом «Справедлива торгівля».

Та це ще не все. У тому ж таки 2001-му, спільно з Міжнародним товариством збереження природи, ми розробили вказівки для

здійснення закупівель. Ці інструкції передбачали як підбір постачальників, так і контроль за тим, чи дотримуються вони етичних норм у процесі вирощення кави й соціальної відповідальності під час її продажу. Ця програма отримала назву С.А.Ф.Е.*

Вона визначає екологічні та гуманітарні стандарти, яких повинні дотримуватися постачальники, щоб співпрацювати із «Старбаксом». Що характерно, обов'язковою умовою участі в С.А.Ф.Е. є прозорість бізнесу та висока якість кави. Наскільки виконуються всі вимоги — від захисту прав робітників до скорочення витрат води й електроенергії, — перевіряють незалежні експерти. Як правило, їх таки виконують. Чимало фермерів погодилося взяти участь у цій програмі, адже «Старбакс» завжди купує тільки першокласну арабіку і платить за неї достойну ціну.

Увесь цей час ми розширювали масштаби бізнесу. За ті п'ять років, поки Орин очолював «Старбакс», його ринкова капіталізація (вартість усіх акцій компанії, що перебувають в обігу) зросла з 7,2 мільярда до двадцяти мільярдів доларів.

* * *

Наступним генеральним директором призначили Джима Доналда. Його управлінський досвід вражав: раніше він очолював продовольчий відділ корпорації «Вол-Март» (Wal-Mart), а згодом допоміг здолати фінансові труднощі компаніям «Сейфвей» і «Песмарк» (Pathmark). Та нас найбільше здивувало навіть не це, а його стиль керівництва.

Навряд чи доля коли-небудь зводила вас з добрішою людиною. Джим має дивовижний талант налагоджувати стосунки з усіма працівниками компанії, незалежно від їхньої посади і статусу. Ми запросили його очолити північноамериканське відділення «Старбаксу» у 2002 році. Ще тоді всі погодилися, що він об'єднає в собі цінності нашої компанії і рідкісні для лідера

* С.А.Ф.Е. (Coffee and Farmer Equity) — Програма кавової і фермерської етики. — Прим. пер.

риси, яких неможливо навчитися — з ними потрібно народитися. Він сердечний, високоморальний і має неабиякий емоційний інтелект. За перші два роки в компанії Джим пройнявся нашою культурою і сам став її невід'ємною частиною. Джимів стиль керівництва, який, до речі, всі обожнювали, сприяв налагодженню контактів між людьми. Частенько він від руки писав партнерам листи, щоб подякувати їм за чудову роботу. А ще любив навідуватися в кав'ярні й спілкуватися з баристами. Якщо він проводив нараду, розраховану на годину, то неодмінно закінчував її на п'ятнадцять хвилин раніше і просив колег зателефонувати тим, з ким їм не завжди вдавалося поговорити так часто, як хотілося.

Коли Джим став генеральним директором, курс акцій «Старбаксу» тримався на рівні 25,83 долара. Вол-стріт вимагала, щоб ми підтримували темпи зростання річних доходів і прибутків на рівні щонайменше двадцять відсотків. Щокварталу тиск ставав дедалі відчутнішим. Дехто вважав цю ціль надто амбітною, інші — взагалі нездійсненною, та мені, якщо чесно, вона дуже подобалася.

Тоді ж ми взялися за індустрію розваг. Раніше ми продавали тільки збірки композицій, які часто лунали в наших закладах, а тепер — безліч дисків з музикою різних стилів і напрямків. У кількох кав'ярнях ми встановили музичні бари, де відвідувачі могли завантажувати улюблені мелодії і власноруч створювати підбірки для своїх дисків. У 2005 році альбом Рея Чарльза Genius Loves Company, який ми випустили разом з «Конкорд рекордс», отримав нагороду «Греммі» у восьми категоріях, серед яких була й «Найкращий альбом року». Із 3,25 мільйона примірників, проданих у США, близько двадцяти п'яти відсотків розкупили в кав'ярнях «Старбакс». Ще понад два мільйони придбали за межами США.

Ми також продавали книжки. Завдяки нам деякі видання стали бестселерами, а нікому не відомі автори нарешті прославилися.

Сп'янілі від успіху, ми вважали себе ледве не законодавцями моди в індустрії розваг. Нам усе частіше спадало на думку: а чи

не зайнятися ще й кінобізнесом? Урешті-решт ми таки зробили це — почали рекламувати сімейні фільми і продавати їх на дисках. Захоплений масштабами нових можливостей, я був чи не найпристраснішим прихильником цього напрямку діяльності у всій компанії. Кіностудії *охоче платили* за рекламу, а угоди приносили неабиякі прибутки.

Минуло чимало часу, аж поки я усвідомив, що хоча «набіг» «Старбаксу» на індустрію розваг і мав певні переваги, та був проявом завищеної самооцінки, породженої впевненістю у невразливості компанії.

* * *

Мої стосунки з Джимом ставали дедалі складнішими.

Я намагався не втручатися в його роботу. Пересиливши себе, не ходив на наради і тримав деякі (але не всі) думки при собі. Та мушу зізнатися, що в часи керівництва Орина — мого давнього друга — зробити це було значно легше.

Пішовши з посади генерального директора, я, по суті, погодився довіряти рішенням інших, навіть якщо мені ці рішення здавалися нерозумними. Я почувався наче батько, який мовчки спостерігає, як його діти обирають свій життєвий шлях.

До того ж, як голова ради директорів, я не завжди був у курсі конкретних оперативних рішень: не знав, де планують відкрити нові кав'ярні і кого вибрали на керівні посади. Якраз останнє й стало причиною наших із Джимом постійних суперечок, адже ми рідко вважали підходящими одних і тих же кандидатів.

Урешті-решт десь наприкінці 2006-го партнери, які вже багато років пропрацювали в «Старбаксі», почали звертатися до мене з проханням про конфіденційну розмову. Їх дуже непокоїв напрямок розвитку компанії — вони вважали, що одного тільки швидкого розширення вже замало. По правді, у тому, що ми так на ньому зациклилися, була й моя провина.

Переді мною постала дилема. З одного боку, я хотів підтримати рішення Джима і його ініціативи росту. А з іншого — бачив,

що у фундаменті компанії з'являлися помітні тріщини, як-от погіршення сервісу в кав'ярнях, і це мене дуже бентежило. Занепокоєння партнерів теж було тривожним знаком. Я опинився між двох вогнів. Може, якби не моя любов до компанії та почуття особистої відповідальності перед усіма партнерами й акціонерами, рішення далось б мені легше...

У 2006 році фінансові показники «Старбаксу» дещо погіршилися. У кав'ярнях скоротився середній виторг на одного клієнта. До літа 2007-го темпи зростання кількості відвідувачів уповільнилися до критичного рівня. Того ж року курс акцій упав на срок два відсотки.

Очікувати від генерального директора, який лише два роки провів на посту, що він запросто зможе вийти з тіні людини, яка створила компанію й багато років керувала нею, було несправедливо. Особливо, якщо ця людина, як і я, все ще працювала в компанії і мала на неї неабиякий вплив. Озираючись назад, я розумію, що міг значно краще підготувати «Старбакс» до неминучого звільнення Джима.

Частенько мені спадає на думку, що тоді найкращим керівником для «Старбаксу» була б людина, яка присвятила цій компанії вже багато років.

Із самого заснування ми намагалися працювати на випередження — будувати склади і фабрики з обсмажування кавових зерен ще до того, як у них виникала потреба. Але з відкриттям нових кав'ярень підтримувати колишні темпи інвестування «у перспективу» стало просто неможливо. Це, а також погіршення сервісу в кав'ярнях та скарги колег, і спонукало мене до рішучих дій. Саме тому в лютому 2007 року я, голова ради директорів «Старбаксу», сидів за кухонним столом і писав звернення до топ-менеджерів компанії:

Упродовж останніх десяти років, щоб досягнути високих темпів розширення і розвитку компанії, а також збільшити масштаби бізнесу з тисячі кав'ярень до тринадцяти тисяч, ми прийняли чимало рішень, які, як я тепер розумію, зробили

славнозвісний дух «Старбаксу» не таким вже й неповторним. Дехто може навіть сказати, що вони призвели до комерціалізації нашого бренда.

Мабуть, у момент прийняття ці рішення здавалися правильними і, взяті окремо, не призвели б до таких гірких наслідків. Та в сумі вони мали руйнівний ефект.

Я ні на кого не нападав, нікого не звинувачував. Усі ми несли відповідальність за проблеми, які я збирався озвучити. Ми самі їх створили. Я хотів, щоб топ-менеджери збагнули, що загроза майбутньому «Старбаксу» йде зсередини.

* * *

СФОРМОВАНИЙ БРЕНД — це сума всіх нематеріальних активів, які хоч безпосередньо і не впливають на дохідність і прибутковість компанії, та визначають її внутрішні цінності. Відмова від них може стати початком кінця.

Я завжди кажу, що «Старбакс» найкраще розвивається тоді, коли має міцний емоційний зв'язок із клієнтами. Це сутність нашого бренда, якої, на жаль, не так-то просто досягнути. Потрібно зважати на безліч факторів. «Старбакс» — це щось дуже особисте. Що люди роблять щоранку, окрім як чистять зуби? Правильно, п'ють каву. У той самий час. У тій самій кав'ярні. Той самий напій. Мільйони відчують тісний зв'язок із нашим брендом, працівниками, кав'ярнями і кавою. І для нас збереження цього зв'язку — це одночасно і почесна місія, і величезна відповідальність.

Відвідуючи у 2006 році сотні кав'ярень «Старбакс» по всьому світу, я відчував: чогось не вистачає. Чогось дуже важливого і по-справжньому нашого. Аури. Духу. Спочатку я не міг збагнути, у чому причина. У кав'ярнях ніби не було нічого, що могло б зіпсувати атмосферу. Але бракувало й того, що могло її створити, — тільки нам притаманних особливостей. На мою думку, саме тому наш бренд поступово знецінювався в очах відвідувачів.

У зверненні я детально пояснив, що саме мене непокоїло.

Нові еспресо-машини, які ми встановили в усіх кав'ярнях, підвищували ефективність, але були надто високими. Клієнтам вони заважали спостерігати за приготуванням напоїв, а баристам — підтримувати із замовниками розмову. Але ж саме це зачарувало мене колись у Мілані! Тому ось що я написав:

Перейшовши на автоматичні еспресо-машини, ми розв'язали проблеми ефективності й швидкості обслуговування, але заодно знищили романтику і насолоду від спостереження за процесом приготування кави...

Окрім того, у кав'ярнях вже не панував багатий, насичений і такий п'янкий аромат свіжозмеленої кави, бо ми почали використовувати нові герметичні упаковки. Але ж саме цей аромат оповідав історію кавового зерна, саме вдихаючи його, відвідувачі подумки мандрували у далеку Коста-Рику чи Африку. Ще на зорі «Старбаксу» ми заборонили в кав'ярнях курити і попросили працівників не користуватися парфумами й одеколоном — все заради збереження прекрасного аромату. Можливо, він і був найчуттєвішою складовою нашого бренда, нерозривно пов'язаною з місією компанії — постачати клієнтам найкращу каву у світі. Я написав про це у зверненні:

Так, ми створили ідеальну герметичну упаковку для свіжообсмаженої меленої кави, але якою ціною? Ми втратили п'янкий кавовий аромат — чи не найпотужніший невербальний засіб комунікації в кав'ярнях. Наші відвідувачі — можливість спостерігати за процесом мелення кави. А кав'ярні — неповторні традиції і багаторічну духовну спадщину.

І, нарешті, інтер'єр — невід'ємна складова «правильної» атмосфери. Нашим кав'ярням бракувало теплоти і затишку. Їх навіть називали одноманітними і нудними:

Звичайно, щоб досягти високої ефективності, нам довелося уніфікувати дизайн інтер'єрів... [але] внаслідок цього кав'ярні втратили неповторну ауру, свою душу...

Позбавлений своїх особливостей, «Старбакс» уже не так вабив відвідувачів. Наш бренд формують дрібні деталі, які ми самі колись представили на ринку — унікальні образи, аромати і спокуси. Якщо кава і люди — це серце нашого бізнесу, то тепла атмосфера кав'ярень — його душа.

«Ми повинні... згадати про сутність компанії і зробити все, щоб відновити її спадщину й традиції та відродити справжній дух “Старбаксу”», — написав я, не забувши згадати й про безліч конкурентів, які вже дихали нам у потилицю.

Я не міг дозволити нам... собі скотитися у прірву посередності після стількох років тяжкої праці. Просто не міг. Прийшов час сказати все, що накопало.

Двадцять років я повторював, що наш успіх не вічний, і ось тепер мої передбачення почали справджуватися... Згадаймо про сутність нашої справи. Впроваджуймо інновації і робімо все можливе, щоб повернути «Старбаксу» його яскраву індивідуальність. На нас лежить величезна відповідальність — як перед засновниками компанії, так і перед всіма партнерами і їхніми сім'ями, які покладаються на наші мудрі рішення.

Я назвав це звернення «Комерціалізація духу “Старбаксу”».

У День святого Валентина 2007 року моя незмінна помічниця Ненсі Кент передрукувала звернення і, після того як я вніс кілька поправок, надіслала Джиму і його команді. Я сподівався, що мої палкі слова підштовхнуть всіх нас до відвертої розмови, змусять подивитися правді у вічі й згадати нарешті про головне.

Вони ж викликали фурор у ЗМІ.