

ГОВАРД ШУЛЬЦ
за участю Джоан Гордон

ІСТОРІЯ STARBUCKS

УСЕ
ПОЧАЛОСЯ
З ЧАШКИ КАВИ...

З англійської переклали
Оксана Кацанівська (частини I–III) та
Олександра Асташова (частини IV–V)

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2017

Зміст

<i>Вступ</i>	11
--------------------	----

Частина перша • Любов

<i>Розділ 1. НАПІЙ ПРАВДИ</i>	19
<i>Розділ 2. ІСТОРІЯ КОХАННЯ</i>	25
<i>Розділ 3. ТРИВОЖНІ ДЗВІНОЧКИ</i>	32
<i>Розділ 4. НЕМАЄ. НІЧОГО. КОНФІДЕНЦІЙНОГО</i>	46
<i>Розділ 5. МАГІЯ</i>	55
<i>Розділ 6. ВІРНІСТЬ</i>	62
<i>Розділ 7. ВІРА</i>	72

Частина друга • Упевненість

<i>Розділ 8. СКАРБНИЦЯ ДОВІРИ</i>	81
<i>Розділ 9. СВІЖИЙ ПОГЛЯД</i>	98
<i>Розділ 10. ГРА НА ВИГРАШ</i>	113
<i>Розділ 11. ВІДРОДЖЕННЯ ТРАДИЦІЙ</i>	122
<i>Розділ 12. НЕ ВІЙТЕСЯ БРУДНОЇ РОБОТИ</i>	132
<i>Розділ 13. ПРИЧИНА ІСНУВАННЯ</i>	138
<i>Розділ 14. ВЕЛИКОДУШНІСТЬ</i>	154
<i>Розділ 15. ЗА РАМКАМИ СТАТУС-КВО</i>	163
<i>Розділ 16. СМІЛИВИ КРОКИ</i>	169

Частина третя • Біль

Розділ 17. СМЕРЧ	183
Розділ 18. СМЕРТЕЛЬНЕ ПОЄДНАННЯ	194
Розділ 19. ПОВАГА	204
Розділ 20. ПАНАЦЕЇ НЕ ІСНУЄ	215
Розділ 21. Я В ЦЕ ВІРЮ	221

Частина четверта • Надія

Розділ 22. ПРАВДА — У КРИЗІ	237
Розділ 23. ПЕРЕЛОМНИЙ МОМЕНТ	247
Розділ 24. СПРИТНО	266
Розділ 25. ПЛАН «Б»	277
Розділ 26. ТРИМАЙСЯ КУРСУ	285

Частина п'ята • Сміливість

Розділ 27. ІННОВАЦІЇ	301
Розділ 28. УПЕВНЕНІСТЬ	313
Розділ 29. РЕБУС	326
Розділ 30. БАЛАНС	337
Розділ 31. СУМЛІННЯ	356
Розділ 32. СМАК ПЕРЕМОГИ	366
Розділ 33. НІ НЇО	373
Заключне слово	384
Подяки	401

Напій правди

Одного вівторкового вечора, у лютому 2008-го, «Старбакс» закрити всі 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 Сієтлі, 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 провести 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, зважаючи 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 фахівців 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 пристрасть 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. Всередині залишилися тільки баристи, одягнуті у фірмові зелені фартухи. Всі працівники сіли за перегляд відеоролика, 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 почули 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 лється 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 спантеличених 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, яку силу 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 насагу 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 надихаємо 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 еспресо, 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.