

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 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 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, 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 увагу. 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 полюбив. 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. В середині 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 дівіди-плеєрами. Поради, які того вечора почувли наші працівники, були досить лаконічними:

Якщо еспресо летіть 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 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