

Starbucks Ruhunu Kaybetmeden  
Nasıl Yaşam Savaşı Verdi

# Howard Schultz

Joanne Gordon



# Onward

# ONWARD (İLERİ)

## STARBUCKS RUHUNU KAYBETMEDEN NASIL YAŞAM SAVAŞI VERDİ HOWARD SCHULTZ JOANNE GORDON İLE BİRLİKTE

Çeviren Pınar Şengözer

© Howard Schultz, 2011

Orijinal adı ve yayıncısı: Onward, Wiley Türkçe yayın hakları William Morris Endeavor Entertainment, LLC tarafından sağlanmıştır. Optimist Yayınları Telefon : 0216 481 29 17-18 Faks : 0216 521 10 64 e-posta: [optimist@optimistkitap.com](mailto:optimist@optimistkitap.com) [www.optimistkitap.com](http://www.optimistkitap.com) – [www.iskitaplari.com](http://www.iskitaplari.com) [facebook.com/optimistkitap](https://facebook.com/optimistkitap)

*Evet, sizi baştan çıkarıp akıntıya karşı yüzmeye ikna etmek istiyorum. Çok çalışmanın, gelişmenin, tasarruflarınızı bir dükkân ya da atölye açıp sadece para kazanmak için değil, bir fikre, iyi yapılan ve iyi satılan Şeylerin canlılığı fikrine hayat vermek için kullanmanın tadını başkalarına, gençlere aktarmak istiyorum.*

*Bir adam atölyesini, dükkânını veya işini kaybederse yolunu da kaybeder.*

Aldo Lorenzi

Coltelleria G. Lorenzi'nin sahibi

That Shop in Via Montenapoleone kitabının yazarı

# GİRİŞ

“Bugün benim için çok özel bir gün” dedim küçük bir restoranda etrafımda oturan espresso uzmanı baristalara ve mağaza müdürüne. “Tam 28 yıl önce, 7 Eylül 1982’de, şu an bulunduğumuz yerde, Pike Place Market’taki ilk Starbucks mağazasında çalışmaya başlamıştım.”

Cebime uzanıp bir anahtar çıkardım. “Ön kapının anahtarını hâlâ saklıyorum.” Bu, Starbucks’ın ceo’sunun yanında taşınması beklenen bir şey değildi ama ben anahtarlığımla şirketin mirasını onurlandırma sorumluluğumun bir parçası olarak hep üstümden taşıyordum. 1971’de açıldığından beri, Pike Place mağazasının dekorasyonu orijinal logo dahil hiç değişmemişti. Birkaç hafta önce mağaza müdürü Chad Moore ekibinin art arda sekiz hafta satış rekorları kırmasından övgüyle bahseden bir e-posta göndermişti. Son derece etkilendim ve tüm ekibi akşam yemeğine davet ettim. Şimdi bu sıcak Seattle akşamında restoranda 27 kişiyle yemek yiyorduk. Yemek boyunca her masayı ziyaret ettim. Yaşları 28 ile 40 arasında değişen grupta sohbetler keyifli ve canlıydı. Bir ara birisi benden biraz kendi hikâyemden bahsetmemi istedi. Gülümsemekten alamadım kendimi.

\*\*\*

New York’un Brooklyn semtindeki yoksul sosyal konutlarda büyüdüm, üniversiteyi bitirene kadar eğitim masraflarımı kendim karşıladım ve sonrasında Starbucks adlı küçük bir kahve şirketinde pazarlama direktörlüğü yapmak üzere karım Sheri’yle Washington’ın Seattle kentine taşındık. İlk haftalarımı Pike Place mağazasında çalışıp kahve hakkında bilgi edinerek, taze kahve çekirdeklerini kepçeleyip küçük torbalara doldurarak geçirdim. Ancak gerçek tutkumu İtalya’ya yaptığım bir iş gezisi sırasında keşfettim. Milano ve Verona’daki küçük espresso barlarını gezerken sıradan bir fincan kahvenin tadının insanları birleştirme gücüne vuruldum ve o andan itibaren İtalyan espresso barlarının birinci sınıf kahvesini ve romantizmini ABD’ye getirmeye karar verdim. İnsanların yaşamlarını zenginleştirebileceğime tutkuyla inanıyordum. Ancak birçok insan benim vizyonuma inanmıyordu—o tarihlerde Starbucks dükkânları içecek satmıyor, sadece çekirdek ve çekilmiş kahve satıyordu. Bu nedenle Starbucks’tan ayrılarak kendi kahve şirketim Il Giornale’yi kurdum. Seattle’da iki ve Kanada’nın Vancouver kentinde bir espresso barı açtık. Sonra, 1987’de yeterince param olmaksızın eski işverenlerimin altı mağazasını ve kavurma tesisini satın alıverdim. Birkaç yatırımcının desteğiyle iki şirketi birleştirdim ve Starbucks Coffee Company adını korumaya karar verdim. O yılın sonunda 11 mağazamız, 100 çalışanımız ve ulusal marka olma hayalimiz vardı. 2010 sonbaharında bu kitap basıma girerken Starbucks neredeyse 40 yıllık tarihinin en iyi mali performansını kaydetti —üstelik eleştirilenlerin en iyi günlerimizin geride kaldığı yönündeki tahminlerine rağmen. Oysa Starbucks’ın işleri hiç bu kadar iyi olmamıştı. Sadece dünyanın dört bir yanında yeni mağazalar açarak değil, daha derin müşteri ilişkileri, buluşçu seçenekler ve ürünlerimizi satan daha fazla yer aracılığıyla kârlı şekilde büyüyorduk. Bugün Starbucks yılda 10 milyar doları aşkın gelir elde ediyor ve 54 ülkedeki 16 bin mağazada yaklaşık 60 milyon müşteriye hizmet veriyor. Partnerlerimiz dediğimiz 200 bini aşkın insan Starbucks’ı temsil ediyor. Bu rakamlar şirketimizin başarısının bir ölçütü olsa da en azından benim tanımıma göre Starbucks’ı gerçekten başarılı kılan bunlar değil. Bir iş lideri olarak tek amacım asla sadece para kazanmak olmadı, daima kâr ile sosyal bilinç arasında denge yakalamaya çalışan bir şirket kurmaya çabaladım. Hiçbir işletme öncelikle hizmet sunduğu insanları memnun etmiyorsa hissedarlarına fayda sağlayamaz. Bu bizim için kahve

üreticilerinden baristalara, müşterilerden komşulara kadar herkese saygılı davranmak için elimizden gelenin en iyisini yapmak demektir. İnsanlığınızdan ödün vermeden kazanç sağlamaya çalışmanın pek ulvi görüldüğünün farkındayım. Ancak bu amacı terk etmeyi her zaman reddettim —hem de Starbucks ve ben yolumuzu kaybettiğimizde bile. Onlarca yıldır Starbucks'ın hissedar ve partnerleri gelişip zenginleşiyor. Yarı zamanlı çalışanlarına hem kapsamlı sağlık sigortası hem de hisse senedi opsiyonu sunan ilk Amerikan şirketi ve sürekli en iyi işyeri seçiliyoruz. 2000'de ceo'luktan (Starbucks'ın ilk günlerinden beri tüm unvanları küçük harfle yazıyoruz) ayrıldım ve başkan oldum, böylece günlük faaliyetlerden uzaklaşıp küresel strateji ve büyümeye odaklanabilecektim. İzleyen yıllarda mağaza sayımızı ve itibarımızı artırdık ve satışlarımızla kârımız sürekli yükselirken hisse senedi değerimiz de fırladı. Ta ki bu yükselişin durduğu ana kadar. 2007'de Starbucks düşüşe geçti. Kafamızı büyümeye taktığımız için gözlerimizi faaliyetlerimizden uzaklaştırdık ve işimizin özünü kaybettik. Suçlanabilecek tek bir kötü karar, taktik ya da kişi yoktu. Olay, bir kazağın kopmuş bir iplik nedeniyle yavaş yavaş sökülmesi gibi adım adım gerçekleşti. Starbucks her kararda, her mağazada ve her müşteride kendine has özelliklerinden bazılarını kaybediyordu. Daha da kötüsü dünya birçok cephede daha önce görülmemiş bir değişim yaşarken şirketimizin iç sorunları dış koşullarla birleşerek daha da şiddetleniyordu. En önemlisi ekonomi trilyonlarca dolarlık kişisel serveti yok edecek, kredi çöküşüne, konut fiyaskosuna ve yüksek işsizliğe yol açacak ve en sonunda genel bir küresel durgunlukla sonuçlanacak dehşet verici bir mali krize doğru savruluyordu. Aynı zamanda tüketici davranışlarında da sarsıcı bir değişiklik meydana geliyor ve insanlar sadece maliyet açısından değil çevre, sağlık ve ahlak açısından da daha bilinçli olmaya başlıyordu. Müşteriler iş yaptıkları şirketlerden daha yüksek standartlar bekliyordu. Ayrıca dijital devrim başlamıştı ve enformasyon akışında büyük bir değişim yaşanıyor: Online medya ve sosyal ağlar yaygınlaşırken blog dünyası da yükselişe geçmişti. Dünya çapındaki gerçek zamanlı fikir ve haber alışverişinin Starbucks'ın her hareketini izlediği izlenimine kapılıyordum. En sonunda, çokuluslu şirketlerden bağımsız kahvecilere kadar her türlü yeni kahve ve espresso rakiplerinin saldırıları piyasayı ezdi geçti ve genellikle en küçük bir pişmanlık içermeyen acı sözlerle Starbucks'ı hedef aldı. Bunlar her şirket için ürkütücü meydan okumalardı. Üstelik Starbucks söz konusu olduğunda her tehdidi kişisel alıyordum. Starbucks benim kanımdaydı. Benim bir parçam olmuştu ve öylesine çözülüp gitmesine seyirci kalamazdım. Çalışanlarıyla yatırımcılarını ödüllendiren ve yıllardır üstün bir ürün ve deneyim sunan bir şirket yaratmak için çok emek sarf edilmişti. Başkan olarak sorunlardan bizzat kendimi sorumlu tutuyordum. Ayrıca üstümüze üstümüze gelen dış baskıları nasıl göğüsleyebileceğimi tam olarak bilmesem de günlük işleri kontrol etmezsem Starbucks'ı batmaktan kurtarmakta aciz kalacağımı biliyordum. Sonuç itibarıyla Ocak 2008'de tekrar ceo koltuğuna oturarak birçok insanı şaşırttım. İleri bu kararımın ardından yaşananların hikâyesidir.

# 1. KISIM

AŞK

# GERÇEĞİN İÇECEĞİ

**Şubat 2008’de bir salı öğle sonrası Starbucks ABD’deki tüm mağazalarını kapattı. 7100 kilitli kapının üstüne asılan bir not bu kapanışın nedenini açıklıyordu:**

*“Espressomuzu mükemmelleştirmek için zamana ihtiyacımız var. Mükemmel espresso pratik gerektirir. Bu nedenle kendimizi ustalığımızı geliştirmeye adanıyoruz.”*

Sadece birkaç hafta önce Seattle’daki ofisimde oturmuş şirket içinde ortaya çıkmaya başlayan sayısız sorunu nasıl çözebileceğimize dair arka arkaya toplantılar yapıyordum. Bir ekip kısa sürede 135 bin baristaya kusursuz espresso yapma eğitimini organize etmekle görevliydi.

Espresso yapmak baristanın içeceğin kalitesini önemsemesini gerektiren bir sanattır. Barista bu işlemi sadece otomatik hareketlerle yapar, özen göstermez ve çok hafif ya da çok acı olan düşük kaliteli bir espresso yaparsa Starbucks 40 yıl önce yola çıkarken belirlediği amacın, insan ruhuna esin kaynağı olma hedefinin özünü kaybeder. Bunun bir fincan kahve için fazlasıyla ulvi bir misyon olduğunun farkındayım ancak tüccarın işi budur. İster bir ayakkabı, ister bir bıçak olsun, sıradanı alır ve yarattığımız şeyin kendi yaşamlarımıza dokunduğu için başkalarının yaşamlarına da dokunma potansiyeli taşıdığı inancıyla, ona yeni bir hayat veririz. Starbucks her zaman kahveden çok daha fazlasını temsil etti. Mükemmel kahve yoksa hayatın bir anlamı da yoktur. “Bütün seçenekleri değerlendirdik” dedi ekibim. “Herkesi mart ayına kadar tekrar eğitmenin bütün mağazalarımızı aynı anda kapatmaktan başka yolu yok.” Arkama yaslandım. Güçlü bir ifade olacak ama daha önce hiçbir perakendeci böyle bir şey yapmamıştı. “Bu büyük bir fikir” diye yanıtladım riskleri dikkate alarak. Starbucks satış ve işçilik maliyeti açısından milyonlarca dolar kaybedecekti. Bu kaçınılmazdı. Rakipler yokluğumuzdan yararlanacak ve müşterilerimizi çekecekti. Eleştirenler sinsice sevinecek, alaycılar sırtacak ve her daim öngörülemeyen medya yorumları aşağılayıcı olacaktı. Wall Street’te hisselerimiz daha da düşebilirdi. En tehlikelisi, böylesine geniş kapsamlı bir yeniden eğitim Starbucks’ın artık yeterince iyi olmadığını kabulü olarak algılanacaktı. Ancak içten içe teklifin alınabilecek en doğru karar olduğunu biliyordum. Dudaklarımı büzdüm ve ekibe baktım. “Tamam, yapalım.”

\*\*\*

Şirketimizi ve insanlarımızı düşündüğümde aklıma tek bir kelime geliyor: “aşk”. Starbucks’a aşkla bağlıyım çünkü yapmaya çalıştığımız her şeyin özünde insanlık yatıyor. Saygı ve itibar. Tutku ve kahkaha. Şefkat, topluluk ve sorumluluk. Özgünlük. Bunlar Starbucks’ın mihenk taşları, onurumuzun kaynağıdır. Böylesine çok insanın ekran karşısında yalnız başına oturduğu bir dönemde insan ilişkilerine değer vermek, böylesine çok sorunun böylesine çok insanı kutuplara ayırdığı bir çağda ilişki kurmayı amaçlamak ve sürekli kestirme yollara başvurulurken daha fazlasına mal olsa da ahlaki

davranmak—işte bu çabalar yola çıkarken koyduğumuz hedeflerin özünde yatıyor. Otuz yılı aşkın süredir kahve hayal gücümün tüm kıvrımlarını zapt etti çünkü o bireyler kadar toplumla da ilgili bir içecek. Ruandalı bir çiftçi. İki kıtadaki altı Starbucks tesisinde 80 kavurma ustası. 54 ülkedeki binlerce barista. Kahvenin gücü bir senfoni gibi cazibesini bir orkestra hassasiyetiyle yöneten birkaç bireyin ellerinde yatıyor. Topraktan fincana uzanan yolculukta o kadar çok şey yanlış gidebilir ki her şey doğru gittiğinde sonuç kesinlikle muhteşem olur! Ne de olsa kahve yalan söylemez. Söyleyemez. Her yudum, yaratım sürecine dahil olan insani ve teknik sanatkârlığın kanıtıdır. 2008 başında tüm kalbimle insanların yeniden Starbucks’a âşık olmasını istiyordum, işte bu nedenle karşı yönde uyarı bombardımanına tutulmama rağmen Amerika’daki tüm mağazalarımızı kapatmaya karar verdim. Benliğimi saran korkudan ziyade bir bilinmezlik duygusuydu. Bildiğim tek şey Starbucks’taki herkesin müşterilerimiz için duyması gereken tutku ve bağlılığı geri kazanmaya mecbur olduğumuz inancıydı. Bunu yapmak ileriye doğru adımlar atmadan önce bir adım geri gitmek anlamına geliyordu.

\*\*\*

Amerika Birleşik Devletleri’nde saatler 17:30’u gösterdiğinde müşterilerimizden nazikçe mağazalarımızdan çıkmaları rica edildi ve arkalarından kapılar kapandı. İçeride yeşil önlüklü baristalarımız kahve uzmanlarımızın Seattle’da birkaç günde ürettikleri ve 7100 adet DVD oynatıcısıyla birlikte 7100 mağazaya gönderilen kısa bir film seyrettiler. O akşam baristalarımız yalnızca gerçeği duydular:

*Oluktan fincana musluktan akan su gibi çok hızlı boşaltılırsa, espressonun tadı zayıf ve yoğunluğu yetersiz olur. Çok yavaş boşaltıldığında çok ince öğütülmüştür ve tadı acı olur.*

*Mükemmel espresso kaşıktan dökülen bala benzer. Yoğundur ve karamelimsi tatlıdır.*

Videonun sonunda herkese espresso yeterince iyi değilse döküp yeniden yapmalarına izin verdiğimi söyledim.

Sonra süt meselesi vardı.

Krema kıvamında tatlı bir yoğunluk kazandırmak üzere sütü buharla pişirmek hayati önem taşır. Ne yazık ki şirketimiz verimlilik adına bazı kötü alışkanlıklar yaratmıştı. Biz zaten çoğuna sütü doğru şekilde buharda pişirmeyi öğretmemişken (bu süreç sütü tam da doğru yöntemle havayla doyurmayı ve ısıtmayı gerektirir) bazıları da müşteri siparişlerinden önce sütü geniş maşrapalarda pişirip bekletiyor ve gerektiğinde sütü tekrar pişiriyordu. Ancak süt bir kez pişti mi bozulmaya ve tadını kaybetmeye başlar. Bu davranışları düzeltmek ve standardı yükseltmek zorundaydık.

Çalışanlarımızla video aracılığıyla konuşurken elimde metin yoktu, sadece içten bir ricada bulunuyordum. “Önemli olan şirket ya da marka değil” dedim. “Hiç kimse değil, sadece sizsiniz. Yeterince iyi olup olmadığına siz karar verirsiniz ve sizi tüm kalbimle destekliyor, daha da önemlisi size inanıyorum. Kendimizi espressonun kalitesiyle ölçelim.”

Bu arada, birçok şehirde haber ekipleri kameralarını kapalı mağazalarımıza yöneltirken muhabirler şaşkın müşterilerle röportaj yapıyordu. “Starbucks’sız dünya mı?” diye soruyordu Baltimore Sun gazetesinde bir başlık. New York’ta: “Starbucks’ın Kapanması New Yorklularda Büyük Üzüntü Yarattı.” İnternette tüm gün boyunca olumlu ve olumsuz görüşler akarken televizyonda CNN, ABC, NBC, CBS, Fox News ve diğerleri kapanışı sanki yazın kar yağmışçasına tuhaf bir hayret duygusuyla verdi. Gece yayın yapan komedyenler de bizimle dalga geçti. Seattle’daki evimde, Stephen Colbert’ın kafeinli içecek olmadan geçirilen eziyet verici üç saat hakkında yaptığı ve duşta kahve, köpük ve tarçınla yıkanmasıyla doruk noktasına ulaşan alaycı haberi izledim. Aylardır ilk kez gülerken uykuya



daldım. O gün her şey iyi gitmedi. Tahmin edileceği üzere Starbucks para kaybetti. Yaklaşık 6 milyon dolar. Bir rakibimiz 99 sentlik espresso promosyonu yaparak müşterilerimizi kapmaya çalıştı. Bazı eleştirilenler çok acımasızdı, Starbucks markasını sonsuza dek çökerttiğimizde ısrar ediyorlardı. Ancak ben doğruyu yaptığımızdan emindim. Çalışanlarımıza yatırım yapmanın nesi yanlış olabilirdi? Kapanışı izleyen haftalarda kahve kalitesi puanlarımız yükseldi ve elime geçen hikâyelerden anlaşılacağı üzere orada kaldı da. İşte Philadelphia'daki bir baristanın mektubu:

*Bu sabah dükkânıma bir beyefendi geldi ve bana espresso denemek istediğini ama çok acı olacağından korktuğunu söyledi. Ben de onun için kusursuz bir fincan hazırlayacağımı ve bir de Americano yapacağımı söyledim. Birlikte espressonun kökeni ve mükemmel espressodan nasıl keyif alınacağı hakkında konuştuk. Çok iyi vakit geçirdik ve bana tekrar geleceğini söyledi...*

*Sanırım artık ömrünün sonuna kadar bana gelecek bir müşterim var.*

Bu mektup benim için doğru şeyi yaptığımızın yeterli kanıtıydı.

\*\*\*

Yaşamlarımızda mantığa, sağduyuya ve güvendiğimiz insanların bilgece tavsiyelerine meydan okuyan tercihler yapma cesareti gösterdiğimiz anlar vardır. Önümüzü pek göremesek de seyirci olmayı reddederiz. Aşk kıvılcımını yakan, savaşları kazandıran ve insanları başkalarının cesaret bile edemeyeceği hayallerin peşinden gitmeye sevk eden tutkulu bir kararlılıktır bu. Kendimize ve doğru olana inanç engellerin üstünden fırlatır bizi ve yaşamlarımız gelişir. “Hayat tercihlerinizin toplamıdır” demiş Albert Camus. Büyük ya da küçük attığımız her adım geleceğimizi şekillendirir ve ümit ederim ki yol boyunca başkalarına esin kaynağı olur. Son olarak, mağazalarımızın kapanışının en güç olduğu nokta sembolizmiydi. Starbucks partnerleri (bu terimi çalışanlarımız için kullanırız) için heyecan verici bir olay, hiper-büyümeye odaklandığımız yıllarda çarçur ettiğimiz duygusal bağın ve güvenin bir kısmının geri kazanılmasına yardım eden ilk adımdı. Bu cesur hamle kararlılığın Starbucks'a geri döndüğünün işaretiydi. Hiç şüphesiz o perşembe gününden sonra binlerce Starbucks espressosu fincanlara bal kıvamında döküldü. Ancak sembolik bir hareket ve üç saatlik bir eğitim tırmanan sorunlarımızı çözemezdi. Aşmamız gereken çok ama çok uzun bir yol vardı—hem de ceo olarak geri döndüğümde hayal ettiğimden de uzun. 2008 kışında hayatta kalma mücadelemiz başladı. Bizi çetin bir sınav bekliyordu ve son yılı buna hazırlanarak geçirmiştik.

# BİR AŞK HİKÂYESİ

Bir şeyi sevdiğimizde davranışlarımızı duygular yönlendirmeye başlar. Bu, girişimcilerin her gün karşılaştığı bir lütuf ve meydan okumadır. Hayal ettiğimiz ve sıfırdan kurduğumuz şirketler bizim parçamızdır ve son derece kişiseldir. Onlar bizim ailemizdir. Onlar bizim hayatımızdır. Ancak girişimcilik yolculuğu herkese göre değildir. Evet, çıkışlar yüksektir ve ödüller heyecan verici olabilir. Ancak inişler kalbinizi kırabilir. Girişimcilerin işlerini fedakârlığa ve zaman zaman acıya degecek kadar çok sevmeleri gerekir. Başka bir şey yapmayı hayal bile edemeyeceğimizi düşünürüz. Dolayısıyla Şubat 2007’de bir sabah erken saatlerde uzun mutfak masama gönülsüzce ve tek başıma oturarak Starbucks’ın liderlerine hitaben bir bildiri kaleme aldım. Mutfak pencerelerinden süzülen yağmur damllarına bakılırsa hava iki saat daha karanlık olacaktı. Sheri’yle birlikte 25 yıldır Seattle’da yaşıyorduk. New York’taki dostlarımız taşınmadan önce bizi kötü hava şartları hakkında uarmıştı. Tahminleri, abartılı olmasının yanında, Kuzeybatı Pasifik’in vahşi güzelliği ve sağlıklı yaşam tarzının gölgesinde kaldı. Aslında ıslaktan ziyade gri olan Seattle kışlarından keyif alıyordum. Bunun gibi yağmurlu kış sabahları derin derin düşünmek için idealdi. Yazmaya başladım. “Bazı düşüncelerimi sizinle paylaşmak istiyorum.” İş felsefemi, duygularımı ve planlarımı yazarak iş arkadaşlarıma samimiyetle açıklamak 1986’dan beri benim için bir alışkanlık olmuştu...ancak kendimi aşıyordum. Beni o gün ateşli bir toplumsal tartışmayı tetikleyecek ve benimki kadar Starbucks’ın da geleceğini değiştirecek o bildiriye yazmaya iten yolculuk yıllar önce başlamıştı.

\*\*\*

Kahve sevgim Starbucks adlı küçük bir kahve şirketinin dört mağazasının pazarlama direktörü olarak çalışmaya başladığımda gelişti. Yıl 1982’ydi. Ancak kahvenin büyüsunü tam olarak bir yıl sonra, İtalya’ya yaptığım iş gezisi sırasında keşfettim. O ziyaret bugün Starbucks Coffee Company olarak büyüyen ağacın tohumlarını taşıyordu. Milano’da bir gün erken saatlerde, otelden bir ticaret fuarına yürürken küçük bir kahve barına uğradım. “Buon giorno!” diye selamladı tezgâhın arkasındaki yaşlı ve zayıf adam, sanki müdavimlerinden biriydim. Zarafetle ve kendinden emin hareket ediyor; kahve çekirdeklerini öğütürken, sütü buharda pişirirken, espresso süzerken, cappucino hazırlarken ve kahve barında müşterileriyle sohbet ederken dans ediyor gibiydi. O küçücük dükkândaki herkes sanki birbirini tanıyordu ve günlük bir ayine tanıklık ettiğim hissine kapıldım.

“Espresso” diye sordu bana.

Başımınla onayladım ve espresso makinesi ıslıklar çalıp cızırdarken gülümseyerek ayini bir kez de benim için tekrarlamasını izledim. Bu onun işi değil, diye düşündüm, tutkusu. Brooklyn’in okul bahçelerinde futbol oynayarak büyüyen bir adam için barista adlı güler yüzlü bir İtalyan beyfendisinin hazırladığı koyu kahveyle dolu küçük beyaz porselen bir fincanın kendisine uzatılması

kesinlikle ulviydi. Bu sıradan bir kahve molasının çok ötesindeydi, teatral bir gösteriydi. Başlı başına bir deneyimdi. Espressonun zengin tadı içimi ısıttıktan sonra, baristaya ve kasiyere teşekkür edip ticaret fuarının yapıldığı merkeze doğru yürüdüm ve yol boyunca daha birçok kahve barında durdum. Anlaşılan her blokta en az bir tane vardı! İçeride her zaman benzer bir sahne yaşanıyordu: Tezgâhın arkasında becerikli bir ya da iki barista müşteriden çok arkadaşa benzeyen insanlar için espressolar, cappuccinolar (ve henüz tatmadığım başka içecekler) hazırlıyordu. Her barda kendimi topluluğun mırıltısına bıraktım ve bir espresso fincanının olduğu yerde hayatın yavaşladığı hissine kapıldım. Uсталık ve insancılığın harmanı, yeni pişmiş kahvenin sıcak aroması ve enerji verici tatlarıyla birleştiğinde duyguları harekete geçiriyordu. Zihnim şaha kalktı. Sanki kendi geleceğimi, o dönemde sadece torbalarda ev tüketimine yönelik bütün çekirdek ve öğütülmüş kahve satan, hiç içecek sunmayan Starbucks'ın geleceğini hayal ediyordum. ABD'ye geri dönerken yaşadığım deneyimi paylaşmaya can atıyordum. Ancak Starbucks'ın kurucuları olan ve derin saygı duyduğum patronlarım Seattle'da kahve barı deneyimini yeniden yaratma hayalini paylaşmadılar. Kırılmışım ama inancım o kadar güçlüydü ki Nisan 1986'da Starbucks'tan ayrıldım ve yerel yatırımcılardan para toplayarak kendi perakende kahve şirketimi kurdum. Ona Milano'nun günlük gazetesinden esinlenerek *Il Giornale* adını verdim. O yıl *Il Giornale* ilk mağazasını Seattle'ın en yeni ve en yüksek gökdeleni olan Columbia Center'in lobisinde açtı. Mağaza 66 metrekareydi ve o dönemde hiçbir varlığım olmamasına rağmen kirayı ödemek zorundaydım. İşçilik maliyetlerimizi düşük tutmak için iki meslektaşım—baş kahve alıcımız Dave Olsen ve Jennifer Ames-Karreman—birlikte bazen tezgâhın ardında çalışıyorduk. Espresso süzüyorduk. Sütü pişiriyorduk. İçecekleri harmanlıyorduk. Ayrıca çalışanlara ilk bildirimimden birini yazmıştım. O bildiride şirketin ulaşmayı hedeflediğim misyonunu ve hedeflerini, bunlara nasıl ulaşmamız gerektiğini ana hatlarıyla anlatmıştım. Tutkum kararlılıkla desteklendiği için kendimden emindim. İnanıyordum. Bildirinin tonu genç bir girişimcinin hırsını ve coşkusunu yansıtıyordu:

*Il Giornale yeryüzündeki en iyi kahve barı şirketi olmaya çalışacak. Müşterilerimizin iş günlerine başlamalarına ve devam etmelerine yardım edecek üstün kaliteli kahve ve bağlantılı ürünler sunacağız. Müşterilerimizi eğitmekle gerçekten ilgileniyoruz ve kazanç uğruna ahlak anlayışımızdan ya da dürüstlüğümüzden ödün vermeyeceğiz... Kahve barlarımız insanların içecek algısını değiştirecek ve her *Il Giornale* kahve barında müşterilerimizin saygısını ve sadakatini kazanacak bir kalite, performans ve değer seviyesi yakalayacağız.*

Sonunda, imzamin üstüne ve geleneksel “Teşekkürler” ya da “Saygılarımla” yerine “İleri1” yazdım. Bugün bu kelimeyi o bildiriye yazmadan önce kullanıp kullanmadığımdan emin değilim. Ancak o anda kelime birden aklıma geliverdi. Sanki küçük şirketimizin çıktığı ürkütücü ama heyecan verici maceraya uygun gibi görünen bir savaş çağrısıydı. İleriye dönük. Atik. Azimli. Bastırılmaz bir başarıma arzusu ama başlar her zaman dik. Aslında bu tam anlamıyla bir yolculuk olacaktı. On altı ay sonra kendimi eski işverenlerimin şirketini satın alırken buldum. Starbucks'ın sahipleri Jerry Baldwin ve Gordon Bowker Seattle mağazaları ve kavurma tesislerinin yanı sıra muhteşem adlarını satmaya karar vermişti. Böylesine çok saygı duyduğum şirketi satın almak kader gibi gelmişti ancak başka bir potansiyel alıcıyla duygusal ve çekişmeli bir mücadelede onu neredeyse kaybediyordum. Kısa sürede bana inanan yatırımcılardan yaklaşık 3,8 milyon dolar toplayamasaydım Starbucks ellerimden kayıp gidecekti. Ama kaymadı ve neredeyse bir gecede kurduğum kahve şirketi mağaza sayısını beşten 11'e çıkardı. İlk büyük kararlarımızdan birini iş modelini izleyeceğimiz *Il Giornale*'nin adını korumak ya da Starbucks adı ve logosunu benimsemek arasında vermemiz gerekti.

Il Giornale adına öyle ya da böyle bağlandığımı hissetsem de bırakmak zorunda olduğumu biliyordum. Starbucks yüksek kaliteli özgün kahve alanında itibar kazanmıştı. Adın kendisi—Herman Melville imzalı klasik roman Moby Dick’teki balina gemisi Pequod’un ikinci kaptanı Starbuck’tan esinlenilmiştir—ürün ve hizmetlerin özünün yanı sıra müşterilerimize sunacaklarımızın vaadini de yansıtan tanıdık ama mistik bir kalite barındırıyordu. Önsezilerimize güvendik ve o noktadan sonra Il Giornale olarak başlayan şirket Starbucks olarak bilinmeye başladı. 34 yaşındaydım, 100 çalışanımla ve kahveyi ve kendi ifademle “Starbucks Deneyimi”ni merkez alan ulusal bir marka yaratma hayalim vardı. Amerika’da kahvenin kalitesini yükseltmek istiyordum. Yine de Starbucks’ın sadece kahve değil ilkelerimiz sayesinde de başarılı olacağına inanıyordum. Farklı türde bir şirket kurmaya kararlıydım—hissedar değeri yaratmaya ve kâr etmeye odaklanan ama yine de bunu yapmak ve iyi yapmak için sosyal bilinç merceğinden bakma gereğini kabul eden bir şirket.

\*\*\*

Starbucks kahveyle büyük bir gelenek miras almıştı. Asırlardır kahve çekirdeği hem şiirsel hem de son derece siyasi, romantik ve zaman zaman da çekişmelere gebe olmuştu. Kahvenin doğal büyüü sayesinde hayatta kalabildiğine inanıyordum. Kahve kirazı yeryüzündeki en egzotik yerlerden bazılarından doğmuş bir meyvedir. Kabuğunun altındaki çekirdeklerin zengin ve karmaşık tatlarını yakalamak için muazzam bakım gerektirir. Dünyayı kahve ya da espresso tabanlı içeceklerle Starbucks’ın tanıttığını iddia etmek hayal gücünü zorlamak olabilir ama Starbucks’ın kahvenin büyüünü yaydığını söylemenin adil olacağını düşünüyorum. Daha önce de söylediğim gibi ticaret erbabının işi budur. Sıradan bir şeyi alıp ona duygu ve anlam aşılırsınız sonra da hikâyesini, sıklıkla tek kelime etmeden, tekrar tekrar anlatırız. 30 yaşın altındaysanız kahvenin kaşıkla bir kutudan alındığı, bir otomattan süzüldüğü ya da bir ofisin dinlenme odasındaki ılık bir paslanmaz çelik cezveden boşaltıldığı ve strator bardakta veya kupada servis edildiği günleri hatırlamayabilirsiniz. Hatta en azından ABD’de bir zamanlar kahve çoğunlukla egzotik tatların keyfini çıkarmak için değil kafein tiryakiliği nedeniyle içilirdi, ayrıca sadece krema ve şekerle farklılaştırılabilirdi. 1980’lerin sonlarından önce Amerika Birleşik Devletleri’nde ve başka ülkelerde neredeyse hiç kimse espresso ya da ekstra köpüklü yağsız latte siparişi vermezdi! Espresso çoğu insanın dört yıldızlı otellerde ya da Avrupa tatillerinde akşam yemeğinden sonra tercih ettiği bir keyifti. Anlaşılması daha da zor olan bir başka gerçek daha vardı ki o da 1980’lerde, hatta 1990’ların ortalarında, Amerika Birleşik Devletleri’nde insanların okumak, arkadaşlarıyla buluşmak ya da yoğun bir günden sonra rahatlamak için gidebilecekleri kapalı mekânlar (tabii bu faaliyetleri evlerinin dışında yapmayı düşündüklerini varsayarsak) lokantalar, bir avuç yerel kahve dükkânı, restoran ve kütüphaneden ibaretti. Bir dahaki sefere bir kahve dükkânının yanından geçtiğinizde içeri göz atın. Sırada bekleyen ya da oturan insanların çeşitliliğine dikkat edin. İş kıyafetleri içinde erkek ve kadınlar. Küçük bebekleriyle anne babalar. Ders çalışan üniversite öğrencileri. Şakalaşan lise öğrencileri. Derin sohbetlere dalmış çiftler. Gazete okuyan ve siyasetten konuşan emekliler. Dizüstü bilgisayarların önünde oturmuş, araştıran, yükleyen, dinleyen, okuyan ya da kitap, blog, iş planı, özgeçmiş, mektup, e-posta, anlık mesaj, metin... kısacası gönülleri ne istiyorsa onu yazan sayısız insan. Klavyelerin tuşlarına öfkeyle basan ve fikirlerini peçetelere karalayan bu insanların kaçının yeni bir Google, Alibaba ya da Facebook tasarlamaya çalıştığını, bir edebiyat veya müzik eseri yarattığını düşünün. Belki de yanlarında oturan birine âşık oluyorlardır. Ya da arkadaşlık kuruyorlardır. Ev bir insanın başkalarıyla bağlantı kurduğu ana ya da “ilk” mekân, ofis ise “ikinci” mekânsa, kahve dükkânı—örneğin Starbucks—gibi halka açık bir alan da her zaman söylediğim gibi “üçüncü mekân”dır.

Kişinin eviyle işyeri arasında bulunan, insanların birbirleriyle bağlantı kurabilecekleri sosyal ama aynı zamanda kişisel bir ortam. En başından beri Starbucks böylesine paha biçilmez bir fırsat sunmak üzere yola çıktı. Dolayısıyla birileri Starbucks'ın kahvesinden ulaşılabilir bir lüks olarak bahsettiğinde, kendi kendime, Belki öyledir, derim. Ancak Starbucks Deneyiminin—insan ilişkisinin—ulaşılabilir bir gereklilik olduğu ifadesinin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Hepimiz kolektif ortamlara açız. 2000'e gelindiğinde Starbucks yapabileceğimize inandığım şeyi gerçekleştirmişti: Milyonlarca insanın kahveyle ilişkisinin odak noktasını içtikleri şeyden içtikleri yere ve zamana kaydırmiştık. Bunu benim kadar partnerlerimizi ve hissedarlarımızı da gururlandıran bir şekilde yapmıştık. İlk yıllarda para kaybederken bile, Starbucks o dönemde eşsiz olan iki partner faydası yaratmıştı: her çalışan için tam sağlık güvencesi ve hisse senedi opsiyonu. Bu anormal bir durumdu. Hiçbir şirket bu iki hakkın kapsamını haftada en az 20 saat çalışan yarı zamanlı işçilere kadar genişletmemişti. Bildiğim kadarıyla, bunu yapan tek özel (ve daha sonra tek kamu şirketi) bizdik. En iyi işyeri seçilmemize ve üst düzey yetenekleri kendimize çekmemize yardımcı olmasına ek olarak, bu düzeyde bir cömertlik insanlarımızın güvenini kazanmamızı ve hissedarlarımız için uzun vadeli değer yaratmamızı sağladı. Bizi diğer çoğu perakendeciden şirket merkezi kadar mağazalarımızda da eşsiz bir topluluk yaratma niyetimizin farklılaştırdığını düşünüyorum. Starbucks, müşterinin görebildiklerini ve göremediklerini her zaman önemsemiştir.

## ORTAYA ÇIKIŞ

İş kişisel olmalıdır. Hepimiz için. Sadece sanatçı ya da girişimci için değil. İş muhasebeci, inşaat işçisi, teknolog, yönetici ve memur için bir anlam ifade etmeli. Ancak işe amaç ve anlam katmak iki yönlü bir yoldur. Evet, yaptığın işi sev ama şirketinin de seni sevmesi gerekir. Bir tüccar olarak her zaman müşterilere esin kaynağı olmayı, yüksek beklentilerini aşmayı ve bize güven duymalarını ve bu güveni korumalarını sağlamayı arzuladım. Bir işveren olarak, her zaman tezgâhın diğer tarafındaki insanlar için de aynı şeyi yapmayı görev edindim. Yani partnerlerimiz için. Uzun, çok uzun yıllar boyunca beni hep bu sorumluluk teşvik etti. 7 yaşındayken bir kış günü okuldan eve geldiğimde babamı kalçasından bileğine kadar alçıya alınmış halde kanepede yatarken buldum. Babam eğitimsiz bir savaş gazisiydi ve çok gururlu olsa da gerçeği söylemek gerekirse dünyada kendine bir yer edinmemişti. Ailemizi geçindirmek için işçilik yapmış ve asla yılda 20 bin dolardan fazlasını kazanamamıştı. Kamyon şoförlüğü, fabrika işçiliği, hatta bir süreliğine taksi şoförlüğü yapmıştı ama o dönemki işi en kötüsüydü. Kamyonla kumaş bebek bezleri topluyor ve teslim ediyordu. O hafta babam buzda düşerek kalçasını ve bileğini kırmıştı ve 1960'ta mavi yakalı bir işçiye tazminat verilmiyordu. Sağlık sigortası yoktu. Kıdem tazminatı da yoktu. Kazadan sonra şirket tarafından eve gönderilmiş ve işten çıkarılmıştı. Bir gün bir şirketi farklı şekilde yöneteceğim bir konumda olacağımı hiç hayal etmedim. Ancak o zaman bile herkesin ailemin gördüğünden daha fazla saygıyı hak ettiğine inanıyordum. Babam 1988'de akciğer kanserinden vefat ettiğinde ne birikimi ne de emekli maaşı vardı. Aynı ölçüde trajik olduğunu düşündüğüm bir başka mesele de işinde hiçbir zaman memnuniyet ya da anlam bulamamasıydı. Bir iş lideri olarak babamın asla çalışma şansı bulamadığı türden bir şirket kurmak istedim. Ancak mükemmel kahve fincanını hazırlamak kadar cazip, saygın ve güven verici bir işyeri kültürü yaratmak da tek bir şeyin sonucu değildir. Niyet, süreç ve yüreğin birleşimidir ve bu üçlü sürekli ince ayar gerektirir. Bazen bunu çok iyi başardık. Bazen bocaladık. Starbucks'ın ofislerinde ve mağazalarında çalışan herkes çok ama çok çalışır. Çıtayı yükseğe koyduğumuz düşünülürse işleri stresli olabilir ancak günün sonunda herkesin evine bir fark yarattığı hissiyle döndüğünü ümit ediyorum. 2000 yılına gelindiğinde yeni zorluklarla mücadele etmeye hazırdım. Yaklaşık 15 yıl boyunca Starbucks'ın günlük faaliyetlerini yönettikten sonra içimde bir şeyler değişmişti. Şirket olağanüstü başarılı bir performans sergiliyordu. 13 ülkede 2600 mağazayla gelirimiz 2 milyar dolara yaklaşmıştı. 1992'den beri yüzde 49'luk bir bileşik yıllık büyüme yakalamıştı. Yine de keyifsizdim. Hatta bazen neredeyse kederli. Sheri'ye bu ruh hali değişikliğimden bahsettim ve yoğun bir iç hesaplaşma sonrasında işimin yıllardır olduğu kadar zorlayıcı olmadığı sonucuna vardım. Starbucks'a hâlâ tutkuyla bağlıydım ama biraz sıkılmıştım. Elbette ayrılmak gibi bir seçeneğim yoktu. Ancak günlük faaliyetleri yönetme görevimden ayrılmanın

zamanının geldiğine karar verdim. Yönetim kuruluyla birlikte ceo olarak yerime geçmek üzere başkanımız ve mali işler direktörümüzü Orin C. Smith'i atadık. Akıllı, düşünceli ve cana yakın bir adam olan Orin Starbucks'a 1990'da mali işler direktörü olarak girmişti. Vizyonumu paylaşıyor, partnerler ve yatırımcılar tarafından seviliyor ve karmaşık sorunları çözerken hayran olunacak kadar ölçülü bir yaklaşım benimsiyordu. Birbirimize güveniyorduk ve on yıldır birlikte karar alıyorduk. Şirketin içini dışını biliyordu ve ana faaliyet alanımızı güçlendirerek büyümeye yatırım yapmaya devam edecekti. Orin beş yıl boyunca ceo'luk yaptı. Ben tüm dikkatimi Starbucks'ı dünya çapında yaygınlaştırmaya odakladım. 1996'da Tokyo'da Kuzey Amerika'nın dışındaki ilk mağazamızı açtığımızdan beri diğer ülkelerden de talepler yağıyordu. Şimdi olduğu gibi o dönemde de Starbucks açmak genellikle şehir ve sakinleri için bir tür "rüştünü ispatlama", bir olgunlaşma işareti olarak görülüyordu. O tarihte Starbucks'ın ABD dışında 525 mağazası vardı. Kısa sürede Starbucks'ı İspanya, Fransa ve Rusya'ya götürecektik. Başkan ve baş küresel stratejist olarak yeni görevim büyük ölçüde bir bölgedeki mağazalarımızı işletecek yerel şirketlerin seçilmesine yardımcı olmaktı. Bu uluslararası partnerleri özenle seçiyor, sadece liderleri değerlerimizi paylaşan kuruluşları tercih ediyorduk. Misyonumuzu yerel temsilcilere anlatarak markanın kültürler arası tutarlılığını sağlamak da görevlerim arasındaydı. Geleceğin bizim için hazırladıkları beni heyecanlandırıyordu ve sonraki yıllar boyunca tüm dünyada yüzlerce mağaza açılışında görev aldım. Seyahat etmek daha buluşçu perakendecilerle ve ürünlerine ve mesleklerine duydukları aşk mağazalarına girdiğim an açıkça anlaşılabilir başka tüccarlarla tanışmamı sağladı. Başkanlık yaptığım yıllarda, Amerika'da büyük bir hızla mağaza açarken dünyada da büyümeye devam ettik ve Amerika Birleşik Devletleri dışında 20 bin mağaza hedefimize doğru ilerledik. Dubai'de ve Hong Kong'da açılış yaptık. Suudi Arabistan ve Avustralya'da. Ayrıca büyüme açısından en gelecek vaat eden pazarımız Çin'de de mağaza açmaya devam ettik. 2003'te yeni Pekin mağazamız Starbucks'ın Asya Pasifik'teki 1000. mağazası olarak açıldı. Ertesi yıl Paris'te ilk Starbucks mağazasını açarken onu sonraki yıllarda Bahama Adaları, Brezilya, Mısır, İrlanda, Ürdün, Kuzey İrlanda ve Romanya izledi. Yurtdışındaki en duygulu anlardan birini 2001'de, Japonya'da, yani 1996'da Kuzey Amerika dışındaki ilk mağazamızı açtığımız ülkede yaşadım. Japonya aynı zamanda ABD ve Kanada dışında tam ve yarı zamanlı partnerlerimize hisse verdiğimiz ilk pazardı ve bunu bölgesel bir şirket toplantısında açıkladığımız günü asla unutmayacağım. Beni dinleyen insanlara baktığımda partnerlerimizden bazılarının sahiden ağladığını gördüm. Şirketin bir parçasına sahip olmak sadece Japonya'dakilere değil partnerlerimizin çoğuna muazzam bir gurur vermişti, çünkü bu insanlarımıza başarımızı paylaşacak kadar çok saygı duyduğumuzu kanıtlıyordu. Duyurudan sonra Japonya'daki mağazalarımızda çalışan gençler yanıma gelerek çevirmenleri aracılığıyla eve gidip ailelerine haber vermek için sabırsızlandıklarını çünkü anne babalarının hayatları boyunca hiçbir şeye sahip olmadıklarını anlattılar. Bu inanılmaz derecede tatmin edici bir gündü, Starbucks'ın kahveden daha fazlasını temsil ettiğini hatırlatan türden bir gündü. Tuhaftır, genelde kendimi en çok evde, Seattle'da çalışarak geçirdiğim günlerde keyifsiz hissediyordum. Başkan olarak Seattle'ın limanlarını ve gökyüzünü kapsayan pahalı manzarasıyla ceo iken kullandığım aynı ofisi kullanmama rağmen, Utah Avenue'deki dokuz katlı binada kendimi nedense kaybolmuş hissediyordum. Yönetim kurulu başkanlığı günlük kararlara katılmamı gerektirmiyordu. Artık bir zamanlar ajandamı dolduran toplantıların parçası değildim. Ayrıca hem güven hem de saygı açısından kararları Orin'e ve ekibine bırakmada rahat olsam da zaman zaman, toplantı odalarının kapalı kapılarının önünden geçerken, kendimi kelimenin tam anlamıyla dışarıdan izleyen bir yabancı gibi hissederek camlardan içeri bakıyordum.

Orin'in ceo olarak geçirdiği beş yıl boyunca muazzam bir ivmeyle mağaza sayımız 9000'i aşarak neredeyse üçe katlandı. Şirket hızla yeni pazarlara ve coğrafyalara girerek mağazalarımızı daha küçük şehirlere ve banliyölere taşıyordu. Her zaman başarılı olduğumuz büyük kentlerdeyse bizim açtığımız yoldan ilerleyen rakipler de benzer bir patlama yaşıyordu. Yine de daha çok kahve dükkânı açılmasına rağmen mağazalarımızın önündeki kuyruklar da uzadıkça uzuyordu. İşte bu dönemde Starbucks müşterilerini daha iyi anlamaya başladı. Bir fincan latte için kuyrukta beklemek istemiyorlardı ama aynı fincana ulaşmak için birkaç blok yürümek ya da fazladan bir kilometre daha yol yapmak da istemiyorlardı. Bekleme sürelerini düşürmek için daha fazla mağaza açmamız gerekiyordu, biz de kentlerde saldırgan bir büyüme stratejisi izledik. Kolay değildi ve çok çalışmak gerekiyordu ama bu büyümenin büyük ölçüde yönetilebilir olduğunu düşünüyorduk çünkü kolaylıkla uyarlanabilen mağaza tasarımları geliştirmiştik. Ayrıca tüm zamanını doğru mağaza konumlarını bulmaya harcayan mahir emlak uzmanlarımızın yanı sıra kalite gözetken becerikli bölge, saha ve mağaza müdürlerimiz de vardı. Ayrıca Starbucks, kahvemizi mağazalarımızın dışındaki insanlara götürme fırsatlarından yine Orin'in liderliğinde yararlanmıştı. Hyatt ve Marriott otellerinde konuklara kahve temin etmek üzere bir anlaşma imzaladık. Mağaza içinde mağaza kavramımızı genişleterek (Starbucks zaten Barnes & Noble mağazalarında faaliyet gösteriyordu) Safeway, Kroger ve Publix gibi yüzlerce ulusal süpermarket zincirinde bağımsız büfeler açtık. Bu yeni satış kanalları başka bir gelir akışı daha sağladı. Ancak belki de Starbucks'ın Orin'in ceo olduğu dönemde yaptığı en önemli ama en az duyulan atılımlardan biri sosyal sorumluluğa daha etraflıca ve resmi olarak eğilmesiydi. Starbucks her zaman işini insanlar kadar gezegene de faydası olacak şekilde yapmaya çabalamıştır. Bu bizim genlerimizde var. Ancak 1990'ların sonlarından itibaren sosyal sorumluluk da bir piyasa gerekliliğine dönüştü. Her zaman çoğu insanın saygı ve güven duyduğu bir şirketin ürün ya da hizmetini satın almak istediğine inanmışımdır. Yine de bu saygı ve güveni kazanmak giderek daha da zorlaşıyordu. Amerika Birleşik Devletleri'nde çevre meselelerine ve insan haklarına yönelik eğitim ve medya ilgisinde bir patlama yaşandı. Ruanda'daki 1994 soykırımını anlatan 2004 yapımı Ruanda Oteli ve Al Gore'un 2006 yapımı küresel ısınma belgeseli Uygunsuz Gerçek gibi popüler filmler küresel meselelere dair farkındalığı artırırken bilinçli tüketiciler yaratılmasına yardımcı oldu. İnsanlar tükettikleri şeylerin insana hürmet ederek üretilmesini, ambalajlanmasını, taşınmasını—ve imha edilmesini—her zamankinden daha çok ister oldular. Bu alanda çeşitli yollarla çaba gösterdik. 2000 ve 2005 yılları arasında kurumsal ve bireysel partnerlerimiz ABD ve Kanada'daki Jumpstart benzeri gençlik ve okuryazarlık programları, kırsal Çin'deki daha iyi eğitim fırsatları ve 11 Eylül terör saldırıları, 2004 Güney Asya tsunamisi ve 2005'teki Katrina Kasırgası gibi felaketlerin kurbanlarına yardım çabalarını desteklemek üzere dünyanın dört bir yanındaki yerel topluluklara 47 milyon doları aşkın katkıda bulundu. Bağışlar ve binlerce saatlik gönüllü faaliyetleriyle partnerlerimiz hayır kurumlarını ve iyileştirme projelerini destekledi. Şirket olarak da çevre farkındalığımızı artırmak amacıyla Global Green USA vakfına katıldık. 2005'te Ethos Water şirketini satın aldığımızda markanın misyonunu dünyanın dört bir yanındaki çocukların temiz içme suyu erişimini artırmak olarak belirledik. Aynı zamanda mağazalarımızdan çıkan çevresel atıkları azaltmak üzere önemli adımlar atmaya başlayarak yenilenebilir enerji satın aldık, su tüketimini azalttık ve enerji tasarrufu yaptık. Ayrıca başta Conservation International olmak üzere küresel örgütlerle süregelen partnerlikler aracılığıyla ekosistemleri korumak ve müşterilerimizi iklim değişikliği gibi meseleler hakkında eğitmek üzere programlara katıldık ya da kendi programlarımızı geliştirdik. Belki



de en önemlisi Starbucks'ın ahlaki kahve alımı taahhüdünde daha somut adımlar atmasıydı. İş kahve satın almaya gelince her zaman Starbucks'ın çiftçilere sadece parayla değil sağlıklı ve sürdürülebilir üretimi teşvik ederek ödeme yapan bir şirket olmasını istedim. Bunu en başından itibaren felsefemiz olarak belirledik. Ancak 1990'ların sonlarında baskı gruplarının eleştirilerine maruz kalmaya başladık. Şirket söz konusu endişelere kulak verdi ve niyetlerimizi resmileştirmek için daha fazlasını yapabileceğimize karar verdik. Conservation International'a ek olarak, Starbucks Fairtrade savunucularıyla, yani ürünleri Fairtrade sertifikasıyla ruhsatlandıran kuruluşlarla ilişki kurduk. Bu sertifika sistemi asgari fiyat garantisi vererek ve küresel pazarlarla bağlantı sağlayarak küçük üreticilerin geçimlerini iyileştirmeyi amaçlar. 2001'de Starbucks 4,5 milyon kilogram Fairtrade sertifikalı kahve satın alma taahhüdünde bulundu, çok geçmeden Fairtrade sertifikalı kahve alımlarımız 45 milyon kilografa ulaşarak bizi Kuzey Amerika'nın en büyük Fairtrade yeşil kahve çekirdek alıcısı, kavurucusu ve perakendecisi konumuna taşıdı. Ancak bir adım daha ileri gittik. Yine 2001'de, Conservation International'la işbirliği içinde kendi satın alma ilkelerimizi oluşturarak satın aldığımız kahvenin ahlaki yollarla yetiştirilmesini ve ticaretinin sorumlulukla yapılmasını sağlamak üzere kapsamlı bir satın alma süreci belirledik. C.A.F.E. Practices adını verdiğimiz denetim programımız kahve tedarikçilerimizin Starbucks'la iş yapmak için uymak zorunda oldukları çevreci ve insani standartları tespit etti. Programımızın kendine has en önemli özelliği kalite ve şeffaflığın katılımın önkoşulu olmasıdır. Dahası, bağımsız denetçiler (işçi haklarına saygı gösterilmesinden su ve enerjinin korunmasına kadar) tüm standartlarımızın ölçülmesinden sorumludur. Ayrıca Starbucks en kaliteli arabica kahveyi satın aldığından ve kaliteli kahve için talep edilenden daha yüksek fiyat ödediğinden birçok üretici programa katılmayı kabul etti. Bu arada işimizi büyütmeye devam ettik ve Orin görevinden ayrıldığında Starbucks'ın toplam piyasa değeri—şirketin tedavüldeki hisse senetlerinin değeri—7,2 milyar dolardan 20 milyar dolara yükselmişti.

Yönetim kurulu Jim Donald'ı bir sonraki ceo olarak seçti. İşletme alanındaki geçmişi (Wal-Mart'ın pazarlama faaliyetlerini yönetmiş ve daha sonra Safeway ile Pathmark'ta kârlılığı artırma sürecine liderlik etmişti) çarpıcıydı, ancak biz liderlik tarzından etkilenmiştik. Ondan daha kibarını bulamazsınız. Her düzeyden çalışanla rahatlıkla iletişim kurar ve onu 2002'de Starbucks'ın Kuzey Amerika faaliyetlerini yönetmek üzere işe aldığımızda herkes şirketimizin değerlerini özümsemiş ve işe müstesna özellikler kattığında hemfikir olmuştu. Bu özellikler arasında yürek, vicdan ve duygusal zekâ başta geliyordu. Starbucks'taki ilk iki yılında Jim kültürümüzü sevgiyle kucaklarken biz de onu bağrımıza bastık. Çok sevilen Jim'in çalışma tarzı insan ilişkilerini teşvik etmeye dayalıydı. Partnerlere işlerini iyi yaptıkları için el yazısıyla teşekkür notları gönderirdi. Mağazaları ziyaret etmekten ve baristalarla sohbet etmekten hoşlanırdı. Bir saatlik toplantıları 45 dakikada bitirip partnerlere kalan 15 dakikayı genellikle her gün temas kurmadıkları birine telefon etmek için kullanmalarını söylemeyi alışkanlık edinmişti. Ceo olarak şirketin başına geçtiğinde Starbucks'ın hisse senetleri 25,83 dolardı. Wall Street'in yükselttiği çıtaları daha da yükselmeye devam ederken her çeyrek dönemde insanlarımız en az yüzde 20'lik yıllık gelir ve kâr artışını koruma baskısı hissediyordu. Bu iddialı ve kimi zaman ulaşılmaz bulunan hedefi ben de teşvik ediyordum. Bu dönemde markamızı temel kahve işimizin ötesinde eğlence gibi alanlara da taşıdık. Önceleri sadece birkaç CD—mağazalarda çaldığımız müziklerin ustaca derlemeleri—satarken kısa sürede çok sayıda

müziyenin müziğini teşhir etmeye başladık. Bir avuç mağazada müşterilerin şarkı indirip kendi CD'lerini derlemelerine olanak tanıyan müzik barları kurduk. Concord Records ile yaptığımız albümlerden biri Ray Charles'ın Genius Loves Company albümü 2005'te Yılın Albümü dahil sekiz Grammy Ödülü kazandı. Amerika Birleşik Devletleri'nde satılan 3,25 milyon kopyanın yaklaşık yüzde 25'i Starbucks mağazalarında satıldı. Albüm ABD dışında iki milyondan fazla sattı. Kitap da satarak çok satan kitaplar yarattık ve tanınmayan yazarların kendilerini göstermelerine yardımcı olduk. Bu başarı bizi eğilimleri belirleyebildiğimizi düşünmeye yöneltti ve bu özgüvenle Starbucks'ın kitap ve müzik alanında yaptıklarının—çok sevilen eserler yaratmanın—filmler için de mümkün olup olamayacağını merak etmeye başladık. Bu doğrultuda coşkuyla film işine girerek büyük ölçüde aile filmlerini destekleyip DVD'lerini sattık. Şirkette bu girişimi en yüksek sesle destekleyenlerden biriydim. Yapım şirketleri ürünlerini desteklememiz için bize para ödemek istiyorlardı. İş anlaşmaları kâr-zarar tablolarımızda muhteşem görünüyordu. Starbucks'ın eğlence dünyasındaki büyük atılımının olumlu yönleri olmasına karşın yenilmezlik duygusundan doğan kibrin bir başka işareti olduğunu ancak bir süre sonra fark edebildim.

\*\*\*

Jim'le ilişkim karmaşıklaştı. Kendimi toplantıların dışında kalmaya ve hepsini olmasa da bazı düşüncelerimi kendime saklamaya zorlayarak ona işini yapma serbestisi sağlamaya çalıştım. Ancak bu kez geride durmak uzun bir geçmişi paylaştığımız Orin'le olduğundan daha zorlayıcıydı. Ceo'luğu bırakırken başkalarının aldığı kararlara güvenmeyi kabul etmiştim. Geride durup çocuklarının kendi tercihlerini yapmasını izleyen bir ebeveyn gibi girişimci-başkan rolünün de kendine özgü duygusal zorlukları vardı. Dahası, başkan olarak yeni mağazalarımızın yeri ya da terfiler gibi bazı işletme kararlarından her zaman haberdar olmuyordum. Jim'le aramda süregelen anlaşmazlıklardan biri şirketteki üst düzey terfiler hakkındaydı. Sonuçta 2006'nın sonuna doğru yıllardır Starbucks'la çalışan partnerler gizlice bana gelmeye başladı. Yönetime ilişkin çeşitli endişelerini dile getirdiler. İnsanlar benim de teşvik edilmesine yardımcı olduğum "Büyüyelim! Büyüyelim! Büyüyelim!" zihniyetinden başka bir şey istiyorlardı. Bir ikilemle karşı karşıyaydım. Bir yanda Jim'in kararlarını desteklemek ve büyüme hedeflerimizde hızla ilerlemek istiyordum. Diğer yanda mağaza deneyimindeki bozulma gibi çatlaklar (tıpkı üçüncü şahıslardan dinlediğim endişeler gibi) beni büyük ölçüde rahatsız ediyordu. İki kutup arasında sıkıştığımı hissediyordum. İçine düştüğüm bu çıkmaz şirkete duyduğum sevgi ve partnerlerle hissedarlara duyduğum sorumluluk hissiyle daha da şiddetleniyordu. 2006 yılı ilerlerken Starbucks'ın performansı hafiften düşmeye başladı. Her müşterinin mağazalarımızda harcadığı para miktarı inişe geçti. 2007 yazına gelindiğinde mağaza trafiğimizdeki büyüme yavaşlayarak görülmemiş seviyelere indi. O yıl hisselerimiz yüzde 42 düştü. Starbucks'ta sadece iki yıl geçirmiş bir ceo'dan şirketi kuran ve yıllarca yöneten kişinin gölgesinde serbestçe hareket etmesini beklemek kolay ve kesinlikle adil değildi. Özellikle de o kişi Starbucks'ta benim kadar nüfuzluysa. Geriye baktığımda görüyorum ki Orin'in kaçınılmaz ayrılışına daha iyi hazırlanabilirdim. Sıklıkla Starbucks'ı yönetecek en iyi kişinin yıllardır şirkette çalışan biri olması gerektiğini düşünüyorum. İlk yıllardan beri Starbucks daha ihtiyaç doğmadan yeni kavurma ve dağıtım tesisleri kurarak büyüme eğrisinin üzerinde yatırım yapmak için çaba gösteriyordu. Ancak daha fazla mağaza açtığımız için yatırım hızına ayak uydurmak neredeyse imkânsızlaşmıştı. Bu gerçek, mağazalarda gördüğüm müşteri deneyimindeki bozulma ve meslektaşlarımdan duyduğum şikâyetlerle birleştiğinde beni harekete geçmeye itti. İşte bu yüzden Şubat 2007'de başkan olarak mutfak masama oturup Jim ve Starbucks'ın lider ekibine bir bildiri yazdım:

*Geçtiğimiz 10 yıl boyunca, 1000'den az mağazadan 13 bini mağazanın ötesine geçmek için gerekli büyüme, gelişme ve ölçeğe ulaşmak amacıyla Starbucks Deneyimi'nin bozulmasına ve bazılarının dediği gibi markamızın metalaşmasına yol açan bir dizi karar almak zorunda kaldık.*

*Bu kararların birçoğu muhtemelen o tarihte doğrudu ve kendi başlarına bir bozulmaya yol açmayabilirdi ancak bu kez toplam teker teker parçalardan çok daha büyük ve ne yazık ki çok daha hasar verici.*

Asla saldırmak ya da suçlamak gibi bir niyetim yoktu. Su yüzüne çıkardığım ve ortaya dökmek üzere olduğum sorunlardan hepimiz sorumluyduk. Sorunlarımız çoğunlukla kendiliğinden oluşmuştu ve tüm liderlerimizin duyduğum üzüntüyü aynı düzeyde hissetmesini istiyordum.

\*\*\*

İyi bir marka şirketin gelirini ya da kârlılığını doğrudan etkilemeyen ama karakterini oluşturan değerlerin toplamıdır. Bunlardan vazgeçmek hemen göze çarpmayan büyük bir zarara yol açabilir. Her zaman Starbucks'ın en iyi performansı kalıcı ilişkiler ve kişisel bağlantılar kurduğunda sergilediğini söylerim. Markamızın özü budur ama başarması hiç kolay değildir. Böylesi duygusal bir karşılık alabilmek için birçok etmenin devreye girmesi gerekir. Starbucks son derece kişiseldir. Bu kadar çok insan her gün dişlerini fırçalamak dışında ne yapar? Kahve içer. Aynı saat. Aynı mağaza. Aynı içecek. Milyonlarca insan markamızla, insanlarımızla, mağazalarımızla ve kahvemizle özel bir ilişki kurmuştur. Bu ilişkiyi korumak onur verici ama muazzam bir sorumluluktur. 2006'da dünyanın dört bir yanındaki şehirde yüzlerce Starbucks mağazasını ziyaret ederken içimdeki girişimci tüccar Starbucks markasında özgün bir şeylerin eksik olduğunu hissetti. Bir hava. Bir ruh. Önce tam olarak tanımlayamadım. Mağazaları ruhtan yoksun bırakan belirli bir şey yoktu. Korkarım daha ziyade markamızı farklılaştıran birçok şeyin yokluğu sessizce iç döküyordu. Bildiride endişelerimi kâğıda döktüm. Mağazalara koyduğumuz yeni espresso makineleri verimliliği etkin şekilde artırmasına rağmen çok uzundular. Bu öngörülemeyen bariyer kahve tezgâhının bir tarafındaki müşterilerin diğer tarafındaki baristaların içeceklerini hazırlayışını izlemelerini engelliyordu. Yükseklik ayrıca baristaları müşterilerle Milano'da etkilendiğim şekilde iletişim kurmaktan da alıkoyuyordu. Bildiride bu endişemi de dile getirdim:

*Otomatik espresso makinelerine geçtiğimizde servis hızı ve verimliliği açısından büyük bir sorunu çözdük. Diğer yandan, eskiden ortama hâkim olan romantizmi ve teatral havayı yokedeğimizi göremedik...*

Ayrıca mağazalarda güçlü, ayartıcı ve zengin taze çekilmiş kahve aroması sevkıyat ve saklama yöntemleri nedeniyle neredeyse tamamen yok olmuştu. O aroma olmadan Starbucks müşterileri günlük hayattan çıkarıp Kosta Rika ve Afrika gibi uzak diyarlara götüren hikâyeler anlatma olanağını kaybetmişti. Şirkette çalışmaya başladığım günden itibaren kahve aromasını korumak adına sigara içilmesini yasaklamış ve partnerlerden parfüm ya da kolonya sürmemelerini istemiştik. Bu belki de markamızın duygusal yönüdür ve dünyanın en kaliteli kahvelerinin tedarikçisi olarak kimliğimizin özünü güçlendirir. Bildiride bundan da söz ettim:

*Taze kavrulmuş paket kahve ürettik ama ne pahasına? Aromayı kaybettik—belki de mağazalarımızdaki en güçlü sözsüz işareti kaybettik, insanlarımızın tenekelerden taze kahve alıp müşterilerin önünde öğütmesine son vererek bir kez daha mağazalarımızı geleneğimizden ve mirasımızdan yoksun bıraktık.*

Son olarak atmosfer açısından son derece kritik olan dekorasyon tüm mahallenin buluşma noktasının sıcak ve samimi duygusundan yoksun görünüyordu. Kimileri mağazalarımızı basmakalıp ya

da steril buluyordu:

*Elbette verimlilik amacıyla mağazaları modernize etmemiz gerekiyordu... [ama] bunun sonuçlarından biri de mağazaların geçmişin ruhunu kaybetmesi oldu...*

Bu duyusal tetiklemeler olmadan Starbucks mağazasına yapılan ziyaretlerde bir şeyler eksik kalıyordu. Markamızı Starbucks'ın piyasaya tanıttığı eşsiz görüntüler, kokular ve güzellikler tanımlıyordu. Kahve ve insanlar özümüzü oluştururken genel deneyim ruhumuzu oluşturuyordu. "Özümüze geri dönmeli, mirası, geleneği ve hepimizin gerçek Starbucks Deneyimi'ne duyduğumuz tutkuyu canlandırmak için gerekli değişiklikleri yapmalıyız" diye yazdım ve rakiplerin ensemizde beklediğini ekledim. Bunca yıllık zorlu çalışmanın ardından bir vasatlık denizinde sürüklenmemiz mümkün değildi. Buna izin veremezdim. Ta yüreğimden kopup gelenleri dışavurmanın zamanı gelmişti:

*20 yıldır başarımızın bir hak olmadığını söylüyorum ve şimdi bunun gerçek olduğu kanıtlanıyor... Özümüze geri dönelim. İnovasyonu zorlayalım ve Starbucks'ı bir kez daha diğerlerinden farklılaştırmak için yapmamız gerekenleri yapalım. Hem bizden gelen insanlara... hem de hamiliğimize güvenen partnerlerimize ve ailelerine karşı devasa bir sorumluluğumuz var.*

Bu e-postaya "Starbucks Deneyiminin Metalaşması" adını verdim. 2007'nin Sevgililer Günü'nde, uzun zamandır asistanım olan Nancy Kent elle yazdığım düşüncelerimi bilgisayara aktardı ve üzerinde birkaç değişiklik yaptıktan sonra, Jim ve ekibine e-postayla gönderdik. Tutkulu ricamın dürüst ve kışkırtıcı bir sohbeti başlatacağını ve bizi aynaya bakarak özümüze geri dönmeye teşvik edeceğini umuyordum. Ancak bildiri genel bir hiddete yol açtı.

# HİÇBİR ŞEY GİZLİ KALMAZ

23 Şubat Cuma günü masamda otururken bir meslektaşım odama girdi ve bana inanamaz gözlerle baktı. “Birisi bildiriye dışarı sızdırmış.” Ağzım açık, öylece kalakaldım. Alnım kafa karışıklığı ve endişeyle kırıştı.

“Ne?” Doğru duyduğumdan emin değildim.

“Bildiri internette.” Sandalyemi çevirip gün boyu masama dünya haberleri, piyasa verileri ve e-postalar taşıyan üç bilgisayar ekranına döndüm. Hızlı bir Google araması ve işte oradaydı: “Starbucks Deneyiminin Metalaşması” herkesin ulaşabileceği bir dedikodu sitesindeydi. Yatırımcılar. Rakipler. Gazeteciler. Starbucks’ın partnerleri. Ekranı bakarken nutkum tutulmuştu. Eleştirilerimin kamuya mal olması nedeniyle değil. Beni asıl sarsan, karnıma yumruk yemiş gibi hissettiren şey sızıntıydı. Böyle bir şeyi kimin yaptığını hayal bile edemiyordum.

İhanetten başka bir şey değildi bu.

Hayatım boyunca sadakat ve güvene muazzam değer vermişimdir. Bu anlayış kişisel ilişkilerimin ve şirket kültürünün özüdür, birbirimizle ve müşterilerimizle iş yapma tarzımızın temelidir. Ayrıca ne Starbucks ne de ben mükemmel olmasak da ve insanlarımız kimi tercihlerimizi onaylamasa da bu güveni sürdürmeyi iş edinmişizdir ve başarısız olursak değişiklikler yaparız.

Diğer markaların aksine Starbucks pazarlama ve geleneksel reklamla kurulmadı. Biz büyük ölçüde insanlarımıza yönelik tutumumuz; çiftçilerimize, müşterilerimize yönelik tutumumuz ve toplumlara verdiklerimiz sayesinde hayata geçen bir deneyim yaratarak başarılı oluyoruz. Şirket içinde her zaman yetkilendirme ve açık iletişime dayanan bir güven ortamı olmuştur. Sadakatsizlik ahlaki dokumuzun bir parçası değildi. Bu nedenle ofisimde otururken bana yakın birinin, Starbucks’ın içinden birinin böylesine aşikâr ve kasıtlı bir saygısızlık yaptığını görmek çok büyük bir hayal kırıklığı yaratmıştı. Bunu hazmetmem biraz zaman aldı. Ama hiç seçeneğim yoktu. Olan olmuştu. Bildirinin haberleri çoktan yayılmıştı ve ücretsiz medya hattımızın telefonları hiç susmadan çalışıyordu. Bildiri gerçek miydi? Evet. Howard’la röportaj yapabilir miyiz? Hayır. Tek bir röportaj bile veremezdim. Çok duygusal olurdu. Onun yerine, o tarihte kurum ve anlaşmazlık yönetiminden sorumlu Valerie O’Neil’in düşüncelerimi tam olarak ifade eden bir açıklama yazmasına yardım ettim:

*Bildiri meşrudur. Starbucks’ın büyümeye devam ederken Starbucks Deneyiminin özgünlüğünü sürdürmek için sahip olması gereken tutku ve kararlılığın bir yansımasıdır. Başarının bir hak olmadığına ve her gün kazanılması gerektiğine inanıyoruz. Statükoyu benimsemiyor ve sürekli yeni icatların peşinde koşuyoruz. Bu, müşterilerimize görmeye alıştıkları mutluluk verici deneyimi sunmamızı amaçlayan tutarlı ve köklü bir iş felsefesidir.*

Açıklamayı yayınladık. Bu karmaşanın tam ortasında ofisimin kapısında beklenmedik bir şekilde sıcak bir yüz belirdi. Açık sözlü, eğlenceli ve akıllı bir kadın olan Wanda Herndon 1995'ten kendi danışmanlık şirketi W Communications'ı kurmak üzere ayrıldığı 2006'ya kadar Starbucks'ın küresel iletişimini yönetmişti. Birçok eski partnerimiz gibi Wanda da sık sık ziyarete gelirdi. Sohbet etmeyi severdik ve kafasını uzatıp merhaba dediğinde onu görmek beni çok rahatlattı. Kapıyı kapatmasını istedim. “Bildiriye duydun mu” diye sordum, hâlâ inanmadığım her halimden belli olarak. Wanda olaydan haberdardı ve bu ihanetin beni ne kadar kırdığından bahsettim.

“Howard” dedi beklediğim ve takdir ettiğim soğukkanlı ses tonuyla. “Hiçbir şey gizli kalmıyor. Hayatın yeni gerçeği bu.” Wanda bunları bana ilk kez söylemiyordu.

Geçmişte bazı düşüncelerimi yazıya dökmekten kaçınmamı bile önermişti. Yine de beni iki konuda gayet iyi anlıyordu. Birincisi, kalbimden geçenleri genellikle üzerinde hiç oynamadan dile getirmek doğamda vardı. İkincisi, hayatımı insanların doğru şeyi yapacakları beklentisiyle sürdürüyordum. Üstelik tüm deneyimlerime rağmen yapmadıklarında hâlâ şaşırıyordum. “Bu da geçecek” dedi Wanda, “sadece sık dişini.” O gün üzerimde sakinleştirici bir etki yarattı ve durumu geniş açıdan değerlendirmeme yardımcı oldu. Bu ihlalin kaynağı Starbucks'ın içinde ve dışında doğurduğu sonuçlar karşısında önemini yitirirken zamanla bildiriye sızdıran kişiyi bulma—ve kovma—açlığım da dindi. İlerlemek suçlamaktan daha büyük önem kazanmıştı.

\*\*\*

Her kuruluşun bir hafızası, başarıları ve hataları vardır. O şubat ayında bildirim Starbucks'ın ortak hafızasının bir parçası olmuştu. Bazı partnerler görüşlerime şiddetle karşı çıkıyordu. Ne de olsa şirket yükselişteydi. 1992'de Starbucks halka açıldığında toplam piyasa değeri 250 milyon dolardı. Şimdi yaklaşık 24 milyar dolar olmuştu. Bize 1992'de yatırım yapan insanlar bu yatırımın değerinde neredeyse yüzde 5000 artış elde etmişlerdi. Her hafta Starbucks mağazalarına 45 milyon ziyaretçi geliyordu. Dünyanın en çok ziyaret edilen perakendecisiydik! “Şikâyete ne gerek var?” diye fısıldaşıyordu bazıları kapalı kapılar ardında.

Diğer partnerler, hatta endişelerimi paylaşanlar bile şirketi daha iyi yapmak ve büyüme hedeflerimize—bizzat benim de desteklediğim hedeflere—ulaşmak amacıyla çok çalıştıkları için kendilerini şaşkın ya da hakarete uğramış hissediyorlardı. İşimizi yapmıyor muyduk? Bunu bilmek istiyorlardı. Sonra bildirin yeni bir şey olmadığını, Howard'ın tutkulu yorumlarından biri olduğunu düşünen partnerler de vardı. Ancak partnerler arasında “haklı” olduğum, kirli bir aile sırrının en sonunda ortaya döküldüğü de konuşuluyordu. Artık göz ardı edilemeyecek bir sırdu bu. Starbucks Deneyimi pahasına verimli ve hızlı büyümeye yönelik ileriye göremeyen çabalarımız birden tartışmaya açılmıştı. Adeta koridorlarda rahatlama dolu ortak bir iç çekiş dalgalanmıştı. Seattle destek merkezimizdeki (Starbucks'ın genel merkezine bu adı vermiştik) ve mağazalarımızdaki insanlar sözlerimi yorumlarken benim de kendi duygularımı dengelemem gerekiyordu. Jim'in, sanki iş performansını herkesin önünde değerlendirmişim gibi, bunun kişisel bir saldırı olduğunu düşünmesinden çekiniyordum. Asla açıkça ya da gizlice hata bulmak gibi bir niyetim yoktu. Çivileme atladığımız bu yönetim tarzında herkes kadar ben de suçluydum.

Ayrıca Jim'e büyük bir sevgi besliyordum. Farklılıklarımıza rağmen onun başarılı olmasını istiyordum, sızıntıdan sonra bildirin yol açabileceği her türlü sıkıntı için özür diledim. Ne yazık ki ve kaçınılmaz olarak, bildiri sızıntısı ilişkimizi daha da karmaşılaştırarak aramızdaki çatlağı büyüttü. İzleyen aylarda daha çok partner e-posta göndererek ve kişisel olarak yanıma gelerek şirket hakkındaki endişelerini benimle paylaştı. Bazıları da işle bağlantısını koparmış huysuz bir eski ceo

olduğum düşüncesiyle beni hiç önemsemiyor ve uzak duruyordu. Bu durumlardan hiçbiri Starbucks için iyi değildi.

\*\*\*

Bildiri şirketin dışında hayatını sürdürmeye devam ediyordu.

İlk olarak 2007'nin başlarında Starbucks Gossip (Starbucks Dedikoduları) adlı çok az tanınan bir blogda çıkmıştı. Starbucks'a odaklanan birçok üçüncü taraf web sitesinden biri olan bu blog şirket hakkında haber bültenleri, makaleler ve çoğunlukla isimsiz görüşler yayınlıyordu. Bildiri yayınlandığı günün ertesinde ana akım medyada tam bir fırtına estirdi.

Wall Street Journal. New York Times. Associated Press. Bloomberg, Reuters, Financial Times. Online finans haber siteleri ve bağımsız bloglar. Makaleler genelde Starbucks'ın içten içe kaydığını ima eden ya da açıkça söyleyen sert başlıkların altında sözlerimi çözümledi. Okurlar ardı ardına online yorumlar yazıyorlardı. Çoğu inciticiydi. Bildirinin sızması beni ne kadar afallattıysa tetiklediği tartışmanın derinliği ve hızı da o kadar şaşırtmıştı. Adeta herkesin (müşterilerin, partnerlerin, analistlerin, muhabirlerin, sektör oyuncularının ve ticaret "uzmanlarının") bildiri, gerekçesi, şirketin geleceği açısından taşıdığı anlam ve lider olarak bana dair söyledikleri hakkında bir fikri vardı. Tepkiler uçlarda geziniyordu. Bazıları bildiriye şirketini kurtarmak isteyen bir girişimcinin cesur bir hamlesi olarak övüyordu. Bazıları da eleştirilerimi kendi eleştirilerini desteklemek için kullanıyordu.

Evet, diyorlardı, Starbucks kahvenin çok ötesine geçti ve deneyimi bozuyor. Finans analistleri hızlı yayılımımızın büyüme için gerekli olduğunu kabul etti ya da bildiriye Wall Street'e yavaşlama niyetimizi gösteren stratejik bir işaret olarak yorumladılar ama o sırada bu kesinlikle doğru değildi. İsimli yorumlar beni sözlerimin dışarı sızacağını öngöremediğim için yerden yere vururken bazıları da sızan bildirinin bir halkla ilişkiler numarası olduğunda ısrar etti. Tüm bu spekülasyon arasında, York Times ile bir röportaj esnasında şirketin içine düştüğü ikilemi kavrayıverdik: "Soru her zaman işler nasıl dengede tutulur" meselesiydi. Bu duygu ne de olsa bildirinin özünü oluşturuyordu. Denge her zaman Starbucks'ın en temel mücadelesi olmuştu. Vergi yükümlülüğü ve hayır işleri. Hissedar değeri ve sosyal bilinç. Kâr ve insanlık.

Küresel ölçekte yerel tat. Şimdi büyüme arzumuzla mirasımızı koruma ihtiyacımız arasındaki doğru dengeyi geri kazanma mücadelesi veriyorduk. Haber, görüş ve söylenti seli gayet sinir bozucu olsa da geriye baktığımda iki önemli ve beklenmedik amaca hizmet ettiğini görüyorum. Öncelikle bu durum beni bir başka gerçeği kabul etmeye zorladı: Starbucks'ın ya da benim yaptığım hiçbir şeyin gizli olduğu varsayılmazdı. İnternet bu gerçeği daha da güçlendiriyordu. Şirket de ben de neyi nerede söylediğimize dikkat etmek zorundaydık. Ayrıca sanal dünyanın gerçek gücüne daha fazla uyum sağladım. Bildiri hakkındaki ateşli online sohbetler Starbucks'ın etki alanının çok ötesindeydi, hem de geçmişte yaşadığımız diğer tüm anlaşmazlıkların çok daha ötesinde. Mükemmel değildik ama iyi yönlerimiz, değerlerimiz ve farkımız bu kamusal tartışmada kayboluyordu. Çiftçilerle işbirliğine dayalı çalışma yaklaşımımız, yerelliklere yatırdığımız milyonlarca dolar, şirkete ciddi bir maliyet getirmesine rağmen yarı zamanlı çalışanlarımızı dahil ettiğimiz sağlık sigortası ve hisse senedi olanaklarımız... Bu girişimlerden birçoğu için asla basın bülteni yayınlamıyor (çünkü zaten yapılması gerekenleri yaptığımızı inanıyorduk) ve dolayısıyla takdir de görmüyorduk. Gayet açıktı: Starbucks online tartışmalara katılmasını sağlayacak araçlara sahip değildi. İnternet sitemiz kahvemizi tanımlayan ve haberlerle finans verileri sunan güzel tasarımı sayfalarıyla bir monologdu ve bu dijital çağda son derece yetersizdi. Starbucks'ın etkileşimli bir online varlığı yoktu. Hızla

sesimizi duyurabileceğimiz müşterilerle, yatırımcılarla ve partnerlerle doğrudan konuşabileceğimiz bir yer yoktu. İnsanlara neyi temsil ettiğimizi hatırlatmanın bir yolu yoktu. Kısacası, mağazalarda olduğu kadar tüm dünyada kontrolü kaybediyorduk. Ayrıca mağazalarımızın yanı sıra kendi evimde onlu yaşlardaki iki çocuğumda gözlemediğim yeni davranışlar üzerinde düşünmeye de başlamıştım: Gittikçe daha çok sayıda genç dizüstü bilgisayar ve cep telefonu kullanıyor, mesaj gönderiyor, fotoğraf alışverişi yapıyor, müzik indiriyor ve videolar, TV programları, filmler izliyordu. Kişisel olarak teknolojiden kaçınmam ama sahici teması severim. Hesap tablolarını okumaktansa mağazaları ziyaret etmeyi tercih ederim. Klavyeden ziyade kalemin verdiği histen hoşlanırım. Ayrıca her zaman insanlarla yüz yüze görüşmeye, sadece seslerini duymaktansa yüzlerini görmeye çalışırım. E-posta kullanmanın ve haberleri okumanın dışında bilgisayara ya da telefona diğerleri kadar bağlı değildim. Ancak çevremde olanları göz ardı edemezdim. Bildiri sızıntısı enformasyon akışındaki muazzam dönüşümü anlamama yardım etti. Teknoloji ilişkilerin doğasını ve insanların zaman geçirme yollarını yeniden tanımlıyordu. Temel sosyal değişim insanlarımızın ve müşterilerimizin psikolojisini etkiliyordu. Ancak tüm bunlar beni ancak bildiri sızdıktan sonra etkilemeye başlamıştı ve geç kalmış sayılırdım. Bildiriyi elde yazmamdan sadece bir hafta önce Apple ilk iPhone’u piyasaya sundu. Dört ay önce Kasım 2006’da Google 1,2 milyar dolar karşılığında YouTube’u satın aldı. Beş ay önce Facebook adlı bir internet sitesi resmi olarak 13 yaş üstü herkesi—sadece seçilmiş grupları değil—sosyal ağına katılmaya davet etti. Devir Starbucks’tan bağımsız olarak değişiyordu. Hikâyemizi artık sadece mağazalarımızda anlatamayacağımızı biliyordum. Ufukta ikinci bir mücadele daha seziyordum. Şirketimizde tırmanan sorunları çözenin yanı sıra dijital alanda da inovasyon yaparak tüketicilere ulaşmanın yeni yollarını bulmak zorundaydık. Nereden başlayacağımızı tam olarak bilmiyordum ama bir şeyler yapmak zorundaydık.

\*\*\*

Liderleri temellerini sarsacak şeyleri göz ardı ettiğinde şirketler bunun bedelini öder. Starbucks da farklı değildi. Bildiriyi kamuoyuna açıklamak gibi bir niyetim yoktu ama onu yazmanın bir hata olduğunu düşünmüyordum. Dile getirdiğim her düşünce aşkla doluydu. Eleştirilerim Starbucks tutkumdan ve özellikle halen kazandığımız ve eksikliklerimizin henüz zarar hanesine yazılmadığı bir dönemde yeni buluşları ve kendini yenileme çabasını teşvik etme yönündeki derin arzumdan doğmuş dürüst ifadelerdi. Şirketteki 26 yılım boyunca yüzlerce bildiri yazdım ve hepsinde de ortak bir çizgi vardı. Mükemmellik arayışı içinde kendi kendini incelemekle ve statükoyu kabul etmeme isteğiyle ilgiliydiler. Bu benim liderlik felsefemin esasıydı. Starbucks’ın işi beklentilerin ötesine geçmektir. Diğer bir deyişle, olmamız gerektiğini düşündüğümüz kadar iyi değilsek bunu kabul etmemiz gerekir. Benim rolüm bu tartışmayı başlatmak, özellikle de beklentileri aşan bir başarı kazanırken kendimi ve bizi daha iyi olmaya teşvik etmektir. Partnerlerimiz bunu yapacağıma güvenirler. Ancak yürekten konuşmazsam bu güveni yıkmış olurum.



# BÜYÜ

10 yaşlarındayken, teyzem beni New York'ta Radio City Music Hall'a götürdü. Gösteriden sonra daha önce benzerini görmediğim bir self-service restoran olan Automat'e girdik. Anında büyülendim. Duvardan duvara küçük pencereler uzanıyor ve her pencerenin ardında farklı bir yemek duruyordu. Hindili sandviç, bir kâse jöle... O günkü tercihim bir dilim elmalı turta olmuştu. Teyzem bir makineye biraz bozuk para attı ve sonra kapağı kaldırıp elmalı turtamı aldı. Neredeyse anında yeni bir dilim turta belirerek bizim satın aldığımızın yerine geçti. Teyzem beni arka tarafta bir büyücünün çalıştığına inandırdı, o tarihte o geniş yiyecek duvarının arkasında sürekli yemek pişiren ve müşteriler için her seçeneği durmadan takviye eden aşçılar ve servis elemanlarıyla dolu bir mutfak olduğu hakkında hiçbir fikrim yoktu. Bu deneyim benim için tüccar olmanın anlamını netleştirdi. O tarihten beri daima büyünün peşinde oldum. Dünyanın neresinde olursam olayım perakendecileri ziyaret ederim. Bunu hayatım boyunca kaç kez yaptığımı bilmiyorum. Yüzlerce kez. Farklı mağazalarda deneyim yaşamayı ve ürünlerini nasıl sunduklarını, müşterileriyle nasıl iletişim kurduklarını ilk elden görmeyi seviyorum. Ben her zaman mağaza tasarımı, yerleşim planını, satış elemanlarının davranışlarını emen bir süngerim ve kahveyle hiç ilgisi olmayan birçok mağaza türünden etkilenmişimdir. Bir keresinde New York'ta bir sabun mağazasına girdim ve satış temsilcisi beni girişin yanındaki şık bir porselen lavaboda ellerimi yıkamaya davet ettiğinde hayrete düştüm. Tüm müşteriler ellerini yıkamaya teşvik ediliyordu ve bu basit harekette alışveriş deneyimini daha başlamadan yücelten bir şey vardı. Bir anda baştan çıkmıştım! Mağaza ürüne saygıyı başarıyla müşteriye aktarmıştı. Kim böylesine özel bir şeyi yanında götürmek istemez ki? Paris'te ziyaret etmeyi en sevdiğim yerlerden biri bir anne-kızın işlettiği üç katlı görkemli bir mağaza olan Colette'tir. Colette müşterilerini dünyanın dört bir tarafından getirdiği lüks ve zor bulunan parçalarla mutlu eder. Kitaplar, tenis ayakkabıları, oyuncaklar. Hatta 100 farklı şişe suyunun servis edildiği bir barı bile vardır! Sahipleri küratördür ve Colette'te alışveriş yapmak bir keşif macerasıdır. Tüccarın başarısı hikâye anlatma kabiliyetine bağlıdır. İnsanların bir yere girdiklerinde gördükleri, duydukları veya kokladıkları duygularını harekete geçirir ve orada satılan şeye dair bir hayranlık uyandırır. Bunu sezgisel olarak hep biliyordum. Dolayısıyla 2006 ve 2007'de giderek daha çok Starbucks mağazasında artık kahveyi yüceltmediğimizi hissettiğimde içim acıyordu. Müşterilerimiz daha iyisini hak ediyordu.

\*\*\*

Bildirinin sızmasını izleyen aylarda şirkette yaptığımız yanlışlara dair açık tartışmalar yapıldı. Hatta büyüme adına çok fazla ödün verdiğimizize dair genel bir fikir birliğine varıldığını görmek beni çok rahatlatmıştı. O 2007 ilkbaharında Seattle'daki Edgewater Hotel'de liderlerden ve partnerlerden

oluşan bir grubun katılımıyla bütün gün süren bir beyin fırtınası toplantısında insanların endişelerini dile getirerek zorlayıcı sorular sorduklarını görmekten memnun olmuştum. Hisse bedeli ve değerlendirme gitmek istediğimiz yer açısından sınırlayıcı bir faktör müdür? Mağaza partnerlerimizin müşterilerle etkileşimini nasıl iyileştirebiliriz? Finansal açıdan iyi iş çıkardığımızda gözümüz ne kadar kararıyor? Belirsiz bir gelecek uğruna kesin düşüncelerden vazgeçmek istiyor muyuz? Bir yandan hevesimizi koruyup diğer yandan nasıl iyi iş kararları alabiliriz? Starbucks hakkında sohbetlere nasıl katılıyoruz? Nasıl özümüzü kaybetmeden büyüyoruz? Nasıl büyürken aynı zamanda küçük kalabiliyoruz? Starbucks'ın ruhu nedir? Kendimizi bir kısır döngüye, sattığımız şey yerine satış hacmini yücelten bir kısır döngüye hapsettiğimizi topluca kabul etmek özgürleştirici bir deneyimdi. Neredeyse her gün altı mağaza açıyorduk ve her çeyrek dönemde insanlarımız Wall Street'ten—ve şirket içinden—bir perakendecinin mevcut mağazalarının elde ettiği gelirdeki yıllık farkları ifade eden mukayeseli mağaza satışlarında artış sağlayarak geçmiş performansı aşma yönünde yoğun bir baskı altındaydı. Bu baskıya yanıtımız hızla daha fazla mağaza açmak olmuştu. Stratejimiz geçmişte işe yarayandan daha fazlasını yapmaktı. Ancak kendimizi işleri daha iyi ya da farklı yapmaya zorlamıyorduk. Kalıcı inovasyonlar yapmıyorduk. Eğlence gibi ilgisiz iş kollarına giriyorduk. Ayrıca temel kahve deneyiminden sapan ürünleri teşvik ediyorduk. Bir Starbucks partnerinin ifade ettiği gibi, sanki bir yarışta koşuyorduk ama artık ne için koştuğumuzu bilmiyorduk. Edgewater'daki beyin fırtınasında geleceğimiz üzerinde kafa yorarken meslektaşlarımdan bazıları Starbucks'ın bir kırılma noktasında ya da Jim'in ifadesiyle “kritik bir kavşakta” olduğunu söylediler. Ben açmazın çok daha ciddi olduğuna inanıyordum. Starbucks, aynaya bakmaz, kusurlarımızı kabul etmez ve dönüştürücü, hatta yıkıcı bir değişim gerçekleştirmezsek başarısız olacağımız bir sınavın eşiğindedi.

\*\*\*

2007 yazına gelindiğinde hayal kırıklıklarımı Seattle'daki yöneticilerle konuşmak bana yetmiyordu. Tek başıma dışarı çıkıp doğrudan mağaza, saha ve bölge yöneticilerimizle konuşmalı hatta baristalarla sohbet etmeliydim. Starbucks'ta yanlış gittiğini fark ettiğim şeyleri diğer partnerlerle konuşmamın Jim'i rahatsız edebileceğini düşündüm ama yine de bozulan mağaza deneyimi hakkındaki bu doğrudan sohbetlerin sorumluluğunu üstlendim. Benim açımdan bunun en ağır örneği, Starbucks'ın mirasından saptığının ve büyüsunü kaybettiğinin en simgesel işareti, kahvaltı sandviçiydi. Starbucks sandviç servisine 2003'te başladı. Yıllar içinde bagel sandviçlerden 2006'daki İngiliz ekmeği üzerinde sosis, hindi pastırması, jambon ve yumurtadan oluşan sıcak kombinasyonlara kadar birçok türü denedik. Bu sonuncusuna sıcak sandviç ya da kahvaltı sandviçi adını verdik ve çoğunda peynir kullandık. Sandviçlerin neden kâr getirdiğini anlıyordum. Yıllarca müşteriler mağazalarımıza ellerinde rakiplerimizin yiyecek ürünleriyle gelmiş ya da sadece kahve alıp sonra başka yere gitmiş veya kahvaltılarını aldıkları yerde düşük kaliteli kahve içmeyi tercih etmişlerdi. Sandviçler bir ihtiyacı karşılıyordu. Sonuçta, satışları ve kârı artırıyorlardı. Ancak daha ilk günden sıcak yiyecek sunma fikrine direnmiştim. İnovasyonu desteklesem de asla insanların Starbucks'a sandviç için geleceklerini hayal etmedim. Ancak birçok müşteri sıcak kahvaltı sandviçini memnuniyetle karşıladı, hatta leziz ve daha besleyici bir yiyecek alternatifi sunulmasına minnettar kaldılar. Aslında sandviçler hayli sadık bir kitle kazandı. Popülerlikleri arttıkça baristalarımız da daha çok sandviçi ısıtmak zorunda kaldı. Sandviçlerdeki peynir kaçınılmaz şekilde damlayarak fırınlarda cızırdıyor ve keskin bir koku yayıyordu. Mağazada kalan son zengin ve canlandırıcı kahve aroması yanmış mozzarella ve en kötüsü çedar kokusunun gölgesinde kalıyordu. Bu koku hikâyemizi daha da baltalıyordu. Büyü yanmış peynirin neresindeydi? Beni yıllardır tanıyan insanlar çok az şeyin bende o koku kadar büyük

bir kızgınlık uyandırdığını söyleyeceklerdir. Bence hiçbir şey İtalyan espresso barının romantizminden daha uzak olamazdı. Buna dayanamıyordum. Bir gün Seattle'daki bir Starbucks mağazasına girdim ve anında öfkeye kapıldım çünkü bir kez daha bütün mağazayı yanmış peynir kokusu kaplamıştı. Bu konuyu müdürle konuştum. Ama kadın endişemi anlamıyordu çünkü mağaza o hafta için sandviç satışı hedeflerini çoktan aşmıştı. Mağazadan yıkılmış bir halde ayrıldım. Sırada ne vardı? Patates kızartması mı? Kahvaltı sandviçi yolumuzu nasıl kaybettiğimizin en tipik örneği oldu. Yüzlerce yeni mağazada sunmaya devam ederken bile "Sandviçleri mağazalardan çıkarın!" dedim o tarihte küresel ürünler direktörümüz olan Michelle Gass'a. Jim bir saat sonra Michelle'e Starbucks'ın sandviçlere ihtiyacı olduğunu ve hiçbirini çıkarmayacağını söyledi. Araştırmalar ve alınan geribildirimler müşterilerin onlardan hoşlandığını ve sabah kahvesi ritüellerine artık sandviçlerimizi de dahil eden çok daha fazla insanı mağazalarımıza getirdiğini söylüyordu. Hiç de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Michelle ve diğerleri iki lider arasında kalmaktan rahatsızlık duyuyordu. Jim'in de benim de iyi niyetlerimiz ve benzer hedeflerimiz vardı ama bunlara ulaşma yolunda görüş ayrılığına düşmüştük. Sandviçlerin kaldırılması satışlara ve müşteri sadakatine mal olacaktı. Ben daha uzun vadeli kazanç uğruna birazcık kısa vadeli acı çekmeye razıydım. Jim ve diğerleri değildi. Katı tutumum gıda bölümümüzde yıllardır yeni yiyecek seçeneklerini yaratmak için çalışan partnerlerimiz açısından elbette cesaret kırıcıydı. Sandviçlerin geliştirilmesi için aylarca planlama, araştırma ve test çalışmaları yürütülmüş; sosis, jambon ve elbette yanmış peynir kokularını asgariye indirme çabalarına yüzlerce saat harcanmıştı. Bir "aroma çalışma grubu" kurularak rahatsız edici kokuları ortadan kaldırmak için savaşmaları istenmişti. Farklı fırınlar denediler. Baristaları fırınları daha sık temizlemek üzere eğittiler. Sandviçleri tutan parşömen kâğıdı değiştirdiler. Peynirin damlamasını engellemek için pişirme süreleri kısaltıldı. Üreticilerden fırınlarının havalandırma sistemlerini aromaların havaya karışmasını önleyecek şekilde yeniden tasarlamaları istendi ve bizim operasyon çalışanlarımız kokuyu gidermek için mağazaların ısıtma, havalandırma ve klima sistemlerini iyileştirmeye çalıştılar. Hiçbiri işe yaramıyordu. Sandviçlerin marka olarak Starbucks'a verdiği zarara karşı işletme olarak Starbucks'a sağladığı faydalarla ilgili iç anlaşmazlık şirketin en üst düzeyindeki gerginliği şiddetlendirmeye devam etti. Bu tartışma bildiri kadar bölücü bir etki yarattı. Hatta belki de bu kez etki daha derindi. Soru şirketin müşteri verilerini mi benim sezgilerimi mi dinleyecekti. O dönemde uzlaşmaya varmakla hiç ilgilenmiyordum. Öfkemi daha da artıran bir diğer konu sandviçin mağazalarımın özüne zarar vermede yalnız olmadığı gerçeği. Aynı zamanda kahve aromasının kaybolması, sütün yeniden ısıtılması ve espresso makinelerinin fazla uzun oluşu da söz konusuydu. Liste gittikçe kabarıyordu. Çorap söküğü gibi giden bu olumsuzluklar şirketin sonu olabilirdi. Bunu görüyordum. Hissediyordum. Göz ardı edemezdim.

\*\*\*

Bir kurucunun bakış açısı benzersizdir. Girişimciler yapı ustalarıdır ve benim Starbucks'a bakışım profesyonel bir yöneticinin bakışından farklıdır. Ancak bu durumun da olumlu ve olumsuz tarafları var. Olumlu tarafa bakıldığında, kurucular temeldeki her tuğlayı bilirler. Şirkete neyin ilham verdiğini ve onu yaratmak için neler gerektiğini biliriz. Bu bilgi beraberinde yüksek düzeyde bir başarıya tutkusunun yanı sıra neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna dair sezgisel bir yaklaşım getirir. Ancak bazen girişimciler duygularıyla, yarattıkları şeye duydukları aşkla körleşebilir ve olanları yepyeni bir açıdan veya tarafsız bir gözle göremeyebilirler. Sandviç meselesinde haklı olup olmamam onları ortadan kaldırma saplantımın yanında önemsiz kalıyordu. Starbucks'ı satın aldıktan yirmi yıl sonra, kendimi gemisinin yavaş yavaş batacağını sezinleyen eski bir kaptan gibi hissediyordum. Gemiye

yüzdürme çabası içinde sandviçlerin mönüden çıkarılmasını zorluyordum. Ancak çabalarım aslında bizi dibe götüren birçok delik varken sadece tek bir deliği çaresizce tıkama teşebbüsüydü. 2007 sonbaharında, yani bildiriği yazdıktan altı ay sonra şirkette ya da mağazalarımızda kayda değer bir değişiklik olmadığını düşünüyordum. Günbegün hayal kırıklığım öfkeye ve Starbucks'ın büyüü geri kazanma şansını kaybettiği korkusuna dönüştü. İşte o zaman ceo olarak geri dönme zamanımın gelip gelmediğini ciddi ciddi düşünmeye başladım.

# SADAKAT

Şirketi kurmaya başladığımızda neler yaşadığımızı halen hatırlıyorum. Her gün hayatta kalma mücadelesi veriyor, yapmamız gerekenleri yapıyorduk. Kolları sıvayıp egolarımızı kapıda bırakmıştık. Her küçük hareket önemliydi ve Starbucks başarısını büyük ölçüde partnerlerine ve benimsediği kültüre borçluydu. Kahveyi yüceltmenin ve insani bağlar kurmanın önemli olduğuna inandık. Ayrıca bunu büyük ölçekte yapabilecek kabiliyette olduğumuza ve bunu yapmaya degeceğine de inandık. Bizi özgüven harekete geçirdi ve coşkuyla iddialı hedeflerin peşinden gittik. Başarımıza asla kesin gözüyle bakmadık. Ta ki birileri o gözle bakmaya başlayana dek. Kontrol edilmezse, başarı küçük hataları kapatma eğilimi gösterir ve Starbucks'ta birçoğumuz şirketin başarısıyla kendimizden geçtiğimizde bazı istenmeyen etkiler ortaya çıktı. Kusurları görmezden geldik ya da fark edemedik. Her çeyrek dönemde satış artışı hedefine ulaşmak için hızla yeni mağazalar açmaya öyle bir odaklanmıştık ki sıklıkla yanlış yerler seçiyor ya da işe yeni alınan baristaları yeterince eğitmiyorduk. Bazen iyi bir mağaza müdürünü bir yenisine transfer ediyorduk ama eski pozisyonunu yeterince eğitilmemiş bir baristayı terfi ettirerek dolduruyorduk. Bu işletmecilik yanlışlarını gözden geçiriyor ve sonra da içecek kalitesinin düşmesi gibi her biri küçük ama topluca olumsuz etkileri ele almıyorduk çünkü tüm göstergeler her şeyin yolunda olduğunu söylüyordu. Satışlar mevcut mağazalarda artmaya devam ederken yeni mağazalar açabiliyorduk. Yıllar geçtikçe coşku, en azından benim açımdan, bir hak duygusuna dönüştü. Özgüven de küstahlığa büründü ve bir noktada bazı insanlarımızın geri adım atıp başlarını kaşıyarak Starbucks'ın neyi temsil ettiğini düşünmeye başlamasıyla birlikte kafa karışıklığı baş gösterdi. Müzik? Film? Satış rakamları? Ayrıca insanlar hedeflerimize ulaşmak adına var güçleriyle çalışsa da artık eskisi gibi keyif, inovasyon ya da gurur kelimeleriyle tanımlanmak pek mümkün değildi. 2007'nin ortalarında aniden toplantılara girdiğimi, arkalarda oturup masanın çevresindeki kararlılık ve yaratıcılık eksikliğini hayretle izlediğimi hatırlayabiliyorum. Müdahale etmemek benim için inanılmaz derecede zordu, Jim'e zarar vermek istemiyordum ama bu durum beni çok üzüyordu çünkü bundan daha iyi olduğumuzu biliyordum. İlk günlerde, 1992'deki halka arzımızdan önce Orin, Howard Behar (Starbucks'ta şirketin kurulmasında görev almış eski bir lider) ve ben Starbucks'ta bir partnerin işinin müşterilere "beklenmeyeni sunmak" olduğunu söylemekten hoşlanırdık. Şimdi, birçok partnerin enerjisi başta Wall Street'e olmak üzere, herkese bekleneni sunmaya çalışmaya odaklanmış gibiydi. Birçok şirket bence işte bu yüzden başarısız oluyordu. Piyasanın zorlamaları yüzünden değil içerideki zorlamalar yüzünden. O yılın eylül ayında Boston'da, bildirinin sızmasından yedi ay sonra, partnerlerden duyduklarımı ve kendi gözlemlerimi yönetim kuruluyla paylaştım. İşler kötü gitmeye devam ederse ceo olarak geri dönmek isteyebileceğimi belirttim. Bu düşüncemi Orin'e de açtım. Orin'e aklımdan geçenleri

anlattığımda, ceo olarak dönmenin doğru bir karar olduğunu söyleyerek içimi rahatlatmıştı. Aksini düşünseydi, bunu açıkça söyleyeceğini biliyordum. Yeniden ceo olmak gibi bir niyetim yoktu. Ancak her zaman insanların gördüklerinden ve duyduklarından sorumlu olduklarımı söylemişimdir. Starbucks'ın vasatlığa doğru gidişine, özellikle de sıkıntılardaki rolüm ve sorumluluğum düşünülürse, seyirci kalamazdım.

\*\*\*

2007 mali yılı şirket için çok da kötü bir yıl değildi. Ancak iç sorunlarımız, sertleşen ekonomik ortam ve yeni rakiplerin yükselişi önümüzde kâr-zarar tablosu ve marka açısından daha zorlu bir dönemin uzandığını gösteriyordu. 15 Kasım'da, Starbucks 30 Eylül'de biten 12 aylık dönem için yıllık kazancını açıkladı. Starbucks 9,4 milyar dolar gelir elde ederek yüzde 21'lik bir artış sağlamış ve yaklaşık 700 milyon dolarlık net kazançta da önceki yıla göre artış kaydetmişti. Wall Street için belirlediğimiz hisse başına kazanç hedefini yakalamıştık ve zorlu geçen bu on altıncı yılımızda yüzde 5 ya da daha fazla karşılaştırmalı mağaza satışı elde etmiştik. Her türlü senaryoda, özellikle de sağlıklı bir ekonomik ortamda bu rakamlar olağanüstüydü. Ancak Starbucks'ın geçmişinde öylesine yüksek bir performans vardı ki açıklamalarımız (yavaşlayan mağaza trafiği, eski mağaza müşterilerinin yakındaki yeni mağazalar tarafından çalınması ve daralan kâr marjı) Wall Street'i endişelendiriyor ve beraberinde daha fazla baskı getiriyordu. Kazancımızı açıkladığımız gün, Wall Street Journal'daki bir başlık "Starbucks'ta Çok Şey Çok Hızlı Mı Oldu" diye soruyor ve yazı "Starbucks'ın ABD'deki karşılaştırmalı mağaza satış geliri ve işlem sayısındaki artış yavaşladı" diyerek devam ediyordu. "Starbucks'ın en sonunda ABD'de doyumluk işaretlerini görmeye başladığından korkuluyor" diyor analist John Glass... Bazı analistler zincirin cazip yeni içecekler yaratmakta geri kaldığını ve kahvaltılık sandviçlerinin çok az heyecan yarattığını söylüyor." Bu arada her sabah 20 yıldır neredeyse her gün yaptığım gibi uyanıp kahvemi hazırladıktan sonra bilgisayarımın başına geçiyor ve şirketin günlük karşılaştırmalı mağaza satış verilerine, en az 12 aydır açık olan mağazalardaki yıllık değişimlere bakıyordum. Kariyerimin büyük bölümünde gelirler, işlemler ve yıllık karşılaştırmalı mağaza satışları Starbucks'ın gidişatının göstergeleri olmuştu. Ancak Kasım 2007'den itibaren yıllık karşılaştırmalı mağaza satışları yıllardır hiç görmediğimiz seviyelere düşerken, hayal kırıklığı içinde ekrana bakmaya devam ettim.

\*\*\*

En sonunda yönetim kurulu gerçekten bir değişiklik gerektiğini düşündüğünü belirtti. Starbucks'ta bir şeyler kaybedilmişti, destek merkezimizden bölgesel ofislerimize ve hatta mağazalarımıza kadar her düzeyde etkin yönetim zayıflamıştı. Hastanın yüz gerdirme operasyonundan daha fazlasına ihtiyacı vardı. Ama yeni bir kalbe ihtiyacı yoktu. Kahve çekirdeklerimizin kalitesinden ödün verilmemişti. Aslında—ve bu sinir bozucu bir tezattı—tarihimizdeki en yüksek kaliteli kahveyi tedarik ediyor, satın alıyor ve kavuruyorduk. Ayrıca kültürümüzün kalbi —amacı ve misyonu, değerlerimiz—zayıf da olsa halen atıyordu. Ancak sorunlar vardı. Sormamız gereken soruysa şuydu: Bu sorunları nasıl çözeceğiz? Bir toparlanma sürecinde ceo olmak gibi bir deneyimim yoktu. Tüm kariyerim daha önce var olmayan bir şey inşa etmek ve şirketin arkasından esen rüzgârla ilerlemek üzerine kuruluydu. Şimdi Starbucks'ın başka bir vizyona ihtiyacı vardı. Daha ilk günden ceo olarak geri dönüşüme partnerlerimiz ve hissedarlarımız bir kırılma noktasından çok daha büyük bir anlam yükleyecekti. Starbucks bakış açısını kaybetmişti ve benim yeni bir bakış açısının yanı sıra nasıl bir değişim geçireceğimiz hakkında net bir görüş açıklamam gerekiyordu. Peki ama kiminle konuşmalıydım? Tatil mevsiminin ardından şirkete ve hissedarlara resmen açıklayana kadar yönetim değişikliğinin gizli

kalması gerekiyordu. Aynı zamanda plan yapmam gerekiyordu. Güvenebileceğim insanlara ihtiyacım vardı. Sadece ceo olarak geri döndüğümü değil, özgüven ve vizyonla geri döndüğümü açıklamamızı sağlamak için tarafsızlığa ve taktiksel rehberliğe ihtiyacım vardı. Myron “Mike” Ullman, Starbucks’ın baş direktörü—halen de öyle—ve JCPenney’nin yönetim kurulu başkanı ve CEO’suydu. Ayrıca R.H. Macy and Company ve lüks mal üreticisi LVMH Moët Hennessy–Louis Vuitton’u da yönetmiş olan Mike, sadece Amerikan perakende sektörünün en saygın yöneticilerinden biri değil bugüne dek tanıştığım en nazik insanlardan biridir. Bu ender nitelikler kombinasyonu Starbucks’a çok iyi hizmetler sunmuştur. O dönemde Mike destekleyici bir sırdaş ve danışman olduğunu kanıtlayarak minnetimi kazandı. Yakındaki geçiş dönemi hakkında Starbucks’ın içinden insanlarla konuşamayacağımı biliyordu ve bir dış kaynakla, kendisinin de yıllardır çalıştığı New York’taki bir firmayla çalışmamı şiddetle tavsiye etti. Manhattan Madison Avenue’deki bir Midtown binasından tek başıma içeri girerek asansörle Kekst and Company ofisinin bulunduğu 19. kata çıktım. Bir toplantı salonunda daha önce hiç tanışmadığım uzun, ince ve gözlüklü bir adamın karşısında oturdum. Adı Jim Fingeroth’tu. Şirkete değer katabilecek birine ihtiyacım olduğunda deneyim ve becerinin yanı sıra benzer değerler benimsemiş insanlar ararım. Bu konuda altıncı hissim beni hiç yanıltmaz ve Starbucks’ın kültürünü ve değerlerini Jim’e anlatmaya başladığımda hepsini anlayacak ve benimseyecek biri olduğunu gördüm. Jim değişiklikleri şirket kültürüyle uyumlu ve belli bir insani duyarlılık çerçevesinde yapmama yardım edemezse partnerlerimizin güvenini yıkardık. Jim’e hemen ısındım. Cana yakın ve akıllıydı ama ölçülüydü de. Kekst and Company’nin yöneticilerinden biri olarak, şirketin 40 yılının büyük bölümünde yer almış ve büyük kamu kuruluşlarıyla finans şirketlerini krizlerden, birleşmelerden ve ani yönetim değişikliklerinden geçirmişti. Jim ve meslektaşları sıklıkla dış danışmanlarca sürece dahil ediliyor ve genellikle geri planda, yönetim kurulu ya da üst yönetimle sessizce çalışıyorlardı. Sohbetimiz sırasında hiçbir müşterisinin sırrını açıklamadı. Bu ketumluğu dikkatimi çekti. Firmayı daha önce duymamamın bir nedeni vardı. Radar dışında kalmaları şirketin değerinin bir parçasıydı. Jim ayrıca girişimcilerle de çalışmış ve onları yakından incelemişti, dolayısıyla talihin benden yana olmadığını anladı. Bir kurucunun şirketini toparlanma süreci de dahil olmak üzere bütün gelişim aşamaları boyunca yönetmesi son derece olağandışı bir durumdu. Şubat 2007’de sizden bildiriye okuduğunda irkildiğini ve o tarihten beri şirketin yaşadığı sıkıntıları izlediğini söyledi. Dürüstlüğünü takdir ettim. Sohbetin bir noktasında Jim beni iki meslektaşıyla, Molly Morse ve Jeremy Fielding ile tanıştırdı. Jim ve ekibinin bana yardım edebilecek doğru insanlar olduğunu hissettim. Üstelik Mike onu öylesine şiddetle tavsiye etmişti ki şirket dışından birine sırlarımı açmakla ilgili tüm endişelerim kayboldu. Her şeyi anlattım ve son birkaç yılı, artan kaygılarımı ve korkularımı ayrıntılı olarak tartıştık. Jim dikkatle dinledi ve önemli sorular sordu. Benim de onlara soracağım birçok soru vardı. Gelecek ocak ayında şevkle kolları sıvayıp işe başlamak için önümüzdeki haftalarda neler yapmalıyım? Üst yöneticilerimize yönetim değişikliğini nasıl ve ne zaman açıklamalıyız? Bu durumu kamuoyuna ve hissedarlarımıza nasıl anlatmalıyız? Geri dönüşümün karmaşık tepkiler yaratacağını biliyordum. Bazıları kutlarken bazıları doğru kişi olup olmadığını sorgulayacaktı. Jim’e insanlara Starbucks’ta işlerin değişeceğini açıklarken aynı zamanda kaçınılmaz karmaşayı ve endişeyi nasıl en aza indirebileceğimizi sordum. Ayrıca aklımdaki birçok değişiklik en iyi nasıl iletilebilirdi? En büyük endişelerimden biri Jim Donald’ın nasıl ve ne zaman bilgilendirileceğiydi. Jim’e açıklama yapma ihtimalinden bile korkuyordum. İyi bir insandı ve Starbucks’a sevgisinden hiç şüphem yoktu. Hayatını altüst etmek, yapmak zorunda olduğum en rahatsız edici şeylerden biriydi. İlerleyen haftalarda Jim Fingeroth,

Molly ve Jeremy bu ve diğer meseleleri çözmeye bana yardımcı olacaktı. Seattle'a geri döndüğümde Kekst and Company ekibine Starbucks'ın geçmişiyle dolu bir kutu gönderdim. Tarihçemize dalarak geçmiş konuşmaların DVD'lerini seyrettiler, yıllık toplantıların metinlerini okudular, eski bildirimleri, yıllık raporları ve basın bültenlerini gözden geçirdiler. Ayrıca ilk kitabımı da okudular. Birçok ziyaretin ilki için Seattle'a geldiklerinde onları Pike Place Market'a ve şirketi alıp Il Giornale ile birleştirmeden 16 yıl önce, 1971'de açılan ilk Starbucks mağazasına götürdüm. Kapıdan içeri girerken bir kez daha 20 yılı aşkın bir süre önce hayal gücümü nasıl çalıştırdığımı anlattım. Ayrıca Seattle'ın en seçkin bağımsız kahve dükkânlarından bazıları da dahil olmak üzere birçok rakibi ziyaret ettik. Sonra Jim ve ekibini sessizce destek merkezimize götürerek kültürümüzü ilk elden hissetmelerine olanak tanıdım. Seattle'ın merkezinin batısında yer alan dokuz katlı kâgir bina Sears, Roebuck ve Co'nun katalog bölümünün eski bir deposuydu ve biz onu bir kahve dükkânı gibi kucaklayıcı olacak, işbirliği ve birliktelik aşılacak şekilde tasarlamıştık. Mutfaklarımızda espresso makineleri vardı. Duvarlara kahvemizin yetiştirildiği ülkelerden sanat eserleri asılmıştı: Kosta Rika, Guatemala, Kenya... Kıvrımlı koridorlar ve açık merdivenlerden oluşan eğlenceli bir labirentten ilerleyerek ofisime doğru yürürken tavan pencerelerinin altında yıl boyu büyüyen kahve ağaçlarının, günlük kahve tadımlarının yapıldığı tadım odasının ve binanın açık alanlarında kümelenmiş kanepeler ve sandalyelerde doğaçlama toplantılar yapan insanların yanından geçtik. Yine tam bir kafe ortamını çağırıyordu. Çoğu küçük toplantıyı ofisimde geniş dikdörtgen bir sehpanın çevresinde yapardım ve Jim Fingerth kanepeye oturduğunda bir talepte bulundu. Starbucks'ta koordinasyonu sağlayabileceği bir şirket içi partner atayabilir miydim? Güvendiğim, liderlerimizi tanıyan ve Starbucks'ın faaliyetlerini bilen ama edineceği bilgiyle zarara uğramayacak biri. Koltuğumda arkama yaslandım. Güvendiğim ve son derece saygı duyduğum çok kişi vardı. Şu sırada sırlarımızı paylaşmak için en uygun kişi olarak iki isim öne çıkıyordu.

\*\*\*

Bir gün Chet Kuchinad'a birlikte bir fincan kahve içmeyi teklif ettim. O tarihte Chet partner kaynaklarındaki iki numaralı liderimizdi ve birlikte birçok yurtdışı seyahate çıkmıştık. Ziyaret ettiğimiz şehrin sokaklarında sabahın erken saatlerinde birlikte koşardık. Seattle'daysa öğle yemeği saatinde ofisle Pike Place Market arasında koşardık. Chet'in yönetim kuruluna düzenli katılım hakkı vardı ve üst düzey yöneticilerimizi, faaliyetlerimizi ve günlük performansımızı bilirdi. Ticari zekâsı beni her zaman etkilerdi. Ayrıca aklından geçenleri saygıyla ve kararlılıkla dile getirmekten de çekinmezdi. Pek de duymak istemediğim şeyleri söylemek gibi bir alışkanlığı vardı. Önce afallamıştım ama sonra bu tutumuna değer vermeye başladım. Koşularımızdan birinde, Starbucks'ın hisseleri iyi giderken, Chet yarı şakayla "Howard, insanları çok fazla zenginleştiriyorsun" dedi. Yıllar içinde hisselerimizin değeri yükselir ve sayısı artarken birçok Starbucks partnerinin net değeri de artmıştı. "İnsanlar bunun asla bitmeyeceğini düşünmeye başladılar." Söylediklerinde gerçek payı vardı. Zamanla şirketin servetinin ve başarı sicilinin yarattığı kibri görmeye başladım. Chet'le ne zaman konuşsam görüşünü dürüstçe açıklayacağımı biliyordum. Bu özelliği Starbucks kültürüne gösterdiği hassasiyetle birleşince beni yardımını istemeye yöneltti. Fincanımı masaya koyup öne eğildim. "Ceo olarak geri dönüyorum" dedim Chet'e. "Yardımını istiyorum ama bu seni zor bir duruma sokacaksa anlarım." Chet, Jim Donald'la çalışıyor ve ona saygı duyuyordu, aramızdaki gerginliğin de farkındaydı. Chet'e pek fazla ayrıntı vermedim. "Bu konuyu hafta sonu düşün." Pazar günü beni cep telefonumdan aradı: "Howard, seninleyim." Ertesi gün ofisimde buluştuk ve yine kahve eşliğinde her şeyi anlatarak onu Jim Fingerth'la temasa geçirecek konuma getirdim. Ekibe dahil



etmek istediğim diğeri isim Wanda'ydı. Jim Fingerth, Chet ve benim gelecek haftalarda yapmamız gereken işlerin büyük bölümü duyuru gününde dağıtılacak basın bildirilerinin ve iç yazışmaların hazırlanmasını içeriyordu. Wanda'nın bu iş için biçilmiş kaftan olduğunu düşündüm. Artık bir Starbucks partneri değildi ama Starbucks kültürünü ve fikirlerimi anlıyordu. Birlikte çalıştığımız on yılı aşkın sürenin ardından ona tamamen güveniyordum. Sızan bildiriye tartıştığımız şubattan beri görüşmediğimiz Wanda'yı aralık ayında Seattle'ın merkezindeki Lola adlı restoranda kahvaltıya davet ettim. Kucaklaşıp dar ve hareketli restoranda bir bölmeğe yerleştik. Kahve ve yumurta eşliğinde, Wanda'ya ailesini ve üzerinde çalıştığı projeleri sordum. Çocuklar ve Sheri'den bahsettim. Sonra gelişigüzel bir biçimde konuyu değiştirdim. "Starbucks için bir şeyler yapmak ister misin" diye sordum, projenin büyüklüğünü ya da doğasını açık etmemeye çalışarak. "Yıl sonunda bir duyuruyla ilgili olarak yardımına ihtiyacımız olabilir." Wanda kocaman gülümseyip hiç tereddüt etmeden müsait olduğunu ve yardım etmekten mutluluk duyacağını söylediğinde şaşırmadım, memnuniyet duydum. Lola'dan artan bir iyimserlikle ayrıldım. Ekip toplanıyordu.

# İNANÇ

Aralık 2007'nin sonunda ailemle birlikte geleneksel Hawaii tatiline çıktım. Aile her zaman hayatımdaki en önemli şey olmuştur ve bu tatil dördümüzün bir araya geldiği tek dönemdi. Ancak yeni yıl için yaptığım planlar düşünülürse benim için pek de tatil olduğu söylenemezdi. Her gün Seattle'dan Chet ve New York'tan Jim Fingerth ile telefonlaşıyor, geçiş döneminin lojistiğini belirlemekle kalmayıp sonraki günler, haftalar ve aylarda olacakları da planlıyorduk. Kesin yanıtlar yoktu ve yeni yönetim yapısının nasıl olabileceğine, ne kadar insanın rollerinin nasıl değişeceğine birlikte karar veriyorduk. Aldığım kararlar arasında yeni oluşturulan baş operasyon direktörlüğünü kaldırmak ve Starbucks'ın en üst düzey yöneticilerinin doğrudan ceo'ya bağlı oldukları bir düzen kurmak vardı. Aradaki tüm aşamalar dahil olmak üzere, tedarik zincirinden mağaza tasarımına kadar, operasyonlarımızın her yönünü net şekilde görmek istiyordum. Starbucks yöneticilerinin bazılarının yerlerini değiştirmek ve bazılarını tamamen bertaraf etmek kaçınılmaz olacaktı. Son iki yılı Starbucks'ta nelerin ters gittiğini gözlemlemek ve dile getirmekle geçirdiğim düşünüldüğünde işlerin nasıl düzeltileceğini planlamak hayli heyecan vericiydi. Çok uzun zamandır fikirleri ve öncelikleri süzgeçten geçiriyordum. Müşterilerle bağlantımızı yeniden canlandırmamız gerekiyordu. Bürokrasiyi daha etkin bir organizasyon yapısıyla değiştirmeliydik. ABD'deki büyümemizi yavaşlatarak daha sürdürülebilir bir hıza inerken uluslararası düzeyde hızlanarak Çin gibi ülkelere odaklanmalıydık. Ayrıca henüz sayısını bilmesem de bazı mağazaları kapatmak zorunda kalacaktık. Ancak asıl mesele öncelikleri güven aşılacak ve destek sağlayacak uygun bir dille insanlara aktarabilmektir. Şans eseri Havai'de bilgisayar şirketi Dell'in kurucusu Michael Dell'le karşılaştım. Michael'la yıllardır dosttük ve sadece 11 ay önce iki yıl önce şirketi yönetmek için seçtiği birinin yerine ceo olarak geri dönmüştü. Paralel durumlarımız biraz tuhaftı ve iş alanlarımız—kahve ve bilgisayar—birbirinden daha farklı olamazdı ama Michael işin başına geri dönmüş bir şirket kurucusu olarak başıma gelecekler hakkında benzeriz bir perspektife ve içgörüyeye sahipti. Her gün Kona sahilinde yaptığımız üç saatlik bisiklet turlarımızdan birinde sırrımı açıkladım. “Ceo olarak geri dönmeyi düşünüyorum.” Michael hiç şaşırmadı ve birlikte beni bekleyen çok sayıda lojistik ve stratejik meseleyi konuştuk: Wall Street'le ilişkiler, morallerin yüksek tutulması, bocalayan ekonomi ve müşteri güvenindeki düşüşün yanı sıra günlük operasyonların sorumluluğunu tekrar üstlenmenin getirdiği kaygı. Michael'ın evine gittik ve orada bana bir yıl önce Dell'de yaptıklarının kronolojisini çıkarıp kendi geçiş döneminde faydalandığı belgeleri içtenlikle paylaştı. Kullandığı araçlardan birinin Starbucks'a uygulanması son derece mümkündü. Michael ona Dönüşüm Gündemi adını vermişti. Bu kelimelerden ikisi de o dönemde benim ya da Starbucks'ın dilinde yoktu. Ancak bende ciddi yankı uyandırdılar. “Dönüşüm” Starbucks'ın önündeki değişim ölçeğine uygundu, üstelik olumlu bir çağrışım yapıyordu.

“Gündem” kelimesiye uygulanabilir bir çerçeve sağlıyordu. Kilit nokta buydu. Daha en başından karar verme sürecinde bir dolaysızlık ve kesinlik duygusunu gözler önüne sermek istiyordum. Yine de Starbucks’ın geleceği zihnimde netleşmeye başlarken o dönem içinde bulunduğu durum büyük sıkıntı yaratıyordu. Havai’de her sabah şirketin günlük satış raporlarına bakıyordum. Gördüklerimi kavramak benim için son derece zordu. Starbucks’ın günlük karşılaştırmalı mağaza satışları iki haneli eksi rakamlara gerilemişti ve bu da satışlarımızın bir önceki yılın aynı gününe göre düştüğü anlamına geliyordu. Karşılaştırmalı mağaza satışlarımız daha önce de eksi vermişti ama hiç bu kadar uzun süreli ve böylesine kötü bir performans görmemiştim. Satışlar tepetaklak olmuştu! Ülkenin dört bir yanında mağazalarımıza her gün gittikçe daha az insan geliyordu. Gelenler de geçmişe oranla daha az para harcıyorlardı. Starbucks pek yalnız sayılmazdı. Amerika Birleşik Devletleri’nde o tatil sezonunda tüketici harcamaları son dört yılın en düşük seviyesine gerilemişti. Yine de kendimi çaresiz hissediyordum. Seattle’daki insanlarımızı arayıp ülkenin her bölgesinden karşılaştırmalı mağaza satışlarını istiyordum. Rakamlar öylesine kötüydü ki adeta felç olmuşum. Ne yapacağımı bilemiyordum. Kahvaltı edemiyordum. Ailemle eğlenemiyordum. Kolumu kıpırdatamıyordum. Sanki korktuğum her şey başıma geliyordu. Aralık 2007—ve 2008’in ilk çeyreği—bittiğinde Starbucks’ın hedeflenen kazanca ulaşamayacağını biliyordum. Sadece ceo olarak geri dönmüyor, Starbucks’ın bir kamu şirketi olarak tarihindeki en kötü üç aylık performansının ardından sorumluluğu üstlenmek için de geri dönüyordum.

\*\*\*

Yeni yılla birlikte Seattle’a dönüp Jim Fingeroth ve ceo olarak geri döneceğimi bilen birkaç kişiyle tekrar bir araya geldim. 7 Ocak 2008 Pazartesi günü yapılacak kamuoyu açıklaması öncesindeki günlerde hallettiğimiz işlere disiplinli ve satranç oynar gibi yaklaştık. Soğuk kış yağmurları ve gri gökyüzü Seattle’ı esir alırken sweatshirt ve kottan oluşan rahat kıyafetlerimizle yemek masamın etrafında toplanıp çeşitli hedef kitlelere neyi ne zaman açıklayacağımıza dair ciddi tartışmalara daldık. Bu hedef kitleler arasında Jim Donald, Starbucks’ın en üst düzey yöneticileri, binlerce şirket ve mağaza partneri, hissedarlar, finans dünyası, ekonomi ve tüketici medyası ve haberlere internetten gazetelerden ya da televizyondan ulaşmak isteyebilecek müşteriler yer alıyordu. Her şeyin yönetmelikler ve yasal formalitelerin yanı sıra partnerlerimize karşı doğruluk ve hassasiyet ilkeleri dikkate alınarak yapılması gerekiyordu. Ayrıca mümkün olduğunca fazla kişiyle yüz yüze ya da telefonla, kişisel olarak görüşmek istiyordum. Bu lojistik karmaşa hassas bir icraat gerektiriyordu. Öncelikle Jim Donald’la gizli toplantının ardından yönetim kurulu toplanacak ve Starbucks’ın yönetim kadrosuna değişikliği resmen açıklayacaktı. Duyurudan önce Starbucks’ın hisse senetlerinin işlem gördüğü Nasdaq borsasının uyarılması gerekiyordu. Duyuru yapıldıktan sonra finans analistleriyle bir toplantı düzenlenmesi gerekiyordu. Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu için Jim’in ayrılışının mali ayrıntılarını belgeleyen bir 8-K formu hazırlayıp derhal kayda geçirmemiz gerekiyordu. Starbucks’ın yıllık mali raporu baskıya gitmek üzere olsa da hissedarlara gidecek mektubu gözden geçirecek zamanımız vardı, dolayısıyla mektubu yeni ceo olarak kaleme aldım ve Starbucks’ın yeni vizyonunu anlattım. Ayrıca herkese tam bağlılığımı göstermek için DreamWorks’taki yönetim kurulu üyeliğimden de ayrılmam gerekiyordu. eBay’deki yönetim kurulu üyeliğimden zaten ayrılmıştım. Partnerlerimizin haberleri nasıl karşıladığı benim için büyük önem taşıyordu. Onların desteği olmadan başaramazdık. Birçok insan Jim Donald’ın ayrılmasına üzülecekti, bunu gayet iyi biliyordum. Tepkileri yumuşatmak ve belirsizliği gidermek için üst düzey yöneticilerimizle bire bir toplantıların ve daha geniş katılımlı bir partnerler buluşmasının

ayarlanması gerekiyordu. Wanda'nın iletişim stratejimize katkılarına çok değer veriyordum, dolayısıyla 7 Ocak'tan birkaç gün önce onu hiçbir açıklama yapmadan evime davet ettim. İçeri girip dizüstü bilgisayarlarla ve kâğıtlarla dolu bir masanın etrafında çalışan birçok yabancı insanı görene kadar geri dönme planlarım hakkında hiçbir bilgisi yoktu. Wanda'yla birlikte Starbucks'ın internet sitesine konacak açık bir mektup yazdık. Mektubun mirasımızı hatırlatmasını, herkese ilk Starbucks mağazasının 25 yıl önce bende nasıl bir tutku yarattığını ve aynı tutkunun bugün beni nasıl ateşlediğini anlatmasını istiyordum. Halen ilk misyonumuza inanıyordum ama sıkıntılarımızı kabul etmek ve yeni yönetsel anlayışımızı ifade etmek zorundaydım. Ciddi bir değişim kapıdaydı ve insanlarımız bunun kendileri ve işleri açısından ne anlama geldiğini bilmek isteyeceklerdi. Bu nedenle ekip insanların başlıca endişelerini dikkate alıp gidermek üzere elinden geleni yaparak bir soru-cevap belgesi hazırladı. Starbucks'ta çalışan hiç kimsenin sağlık sigortasını ya da şirketteki hisselerini kaybetmeyeceğini açıklığa kavuşturduk. Benim için asla böyle bir seçenek olamazdı. İşlerinin güvenliğine gelince, bu henüz öngöremeyeceğim bir karar, veremeyeceğim bir sözdü. Niyetlerimin ABD dışında da anlaşılmasını sağlamak için 46 ülkedeki mağazalarımızı işleten başkan yardımcılarını ve ortak girişim partnerleriyle de kişisel olarak görüşmekte ısrar ettim. Farklı zaman dilimlerindeki ofislerle yapılacak telefon görüşmelerinin koordine edilmesi gerekiyordu. Genel amacımız şeffaf olmak ve Starbucks'ın geleceğine güveni geri kazanmak, gittikçe artan olumsuzlukları tersine çevirmeye başlarken şirketin karşı karşıya olduğu gerçek zorlukları kabul etmektir. Geriye bakıp birilerini suçlamaktansa somut stratejiler ve taktiklerle ileriye bakmak istiyordum. Bunu yapabilmek için Starbucks'ta ateşleyici bir kuvvet olacak bir plan, diğer bir deyişle Dönüşüm Gündemi'nin Starbucks versiyonunu sunacaktım. Pek uyumuyordum ve sıklıkla gecenin bir yarısında yeni ceo olarak ilk kez karşılarına çıktığımda insanlarımıza neler söyleyeceğimi düşünüyordum. Yedi yıldan daha uzun bir süre geçmişti. Tekrar bu noktada olacağımı hayal bile etmemiştim. O gün partnerlerin ne tepki vereceğini ya da ofislerde neler konuşulacağını hiç tahmin edemiyordum. Resmi bir konuşma hazırlamadım, aciliyet ve iyimserlik arasında denge kuracak doğru kelimeleri bulacağıma güveniyordum. Zihnimdeki onca karışıklığa rağmen arada sırada düşüncelerim annemle babama, özellikle de babama kayıyordu. Babamın iş hayatının hüznü nasıl beni genç bir adam olarak kendi hayallerimin peşinden gitmeye yönelttiyse, ceo olarak geri dönme kararımın ardında da kısmen aynı gerekçe vardı. Çok sayıda insanın—Starbucks'ın on binlerce partneri de dahil olmak üzere—geçimi ve hayalleri şirketin başarısına bağlıydı. Onları terk edemezdim. En sonunda ekibimiz düzinelerce belgeyi gözden geçirdi ve iş takvimine saat saat son halini verdi. İlk domino taşı pazar günü öğleden sonra düşecekti. Önümüzdeki engellere rağmen işe hazır olduğumu hissediyordum. Starbucks'ın mükemmelliğe dönmesini sağlayacak muazzam bir potansiyel taşıdığına, şirketin olmasını planladığım kadar iyi olacağına inanıyordum. Markanın gücüne, kuruluş misyonumuza ve her şeyin ötesinde, insanlarımıza inanıyordum. Gerçekten inanıyordum.

## **2. KISIM**

# **GÜVEN**

# GÜVEN HAVUZU

7 Ocak 2008 Pazartesi günü henüz şafak sökmeden Seattle'ın iki yanında ağaçların uzandığı engebeli sokaklardan geçip Starbucks'ın ilk mağazasına ulaştım. Pike Place Market'in dar sokaklarındaki satıcılar güne daha yeni uyanırken ben anahtarımı çıkarıp karanlık mağazanın kilidini açtım. Öylesine sessizdi ki. Espresso makinesi uykudaydı. Kahve çekirdeği torbaları porselen kupaların ve bardakların yanında raflara dizilmişti. Sağ elimi orijinal ahşap tezgâhın üstünde gezdirerek parmaklarımın ucunda otuz yılı aşkın geçmişi hissettim. Bir nostalji dalgası kapladı tüm benliğimi. Genç bir adam olarak espresso yapmayı ilk bu mağazada öğrendim. Öyle uzun zaman geçmişti ki. Çocuklarımdan ve Il Giornale'den çok önceydi. Starbucks'ı satın almadan, halka arzı gerçekleştirmeden, Japonya'ya girmeden ve partner ordumuz yüzlerce, sonrasında da binlerce mağaza açmadan önceydi. Orada karanlıkta öylece durdum ve kendime iki söz verdim. Birincisi, ceo'luga geri döndüğümde geçmişe saplanıp kalmayacaktım. İçgüdüsel olarak köklerimize geri dönmemiz gerektiğini ama bu miras inovasyon arzusuyla birleşmediği takdirde başarısız olacağımızı anlıyordum. İkincisi, geçmişin hataları için hiç kimseyi suçlamayacaktım. Faydasızlığının ötesinde, şirketin satışlarının ve hisselerinin hızlı düşüşü dikkate alındığında, suçlamaya gerçekten vakit yoktu. Başkan olarak Starbucks'ın 2008'in başlarında karşı karşıya kaldığı krizin sorumluluğunu ben de paylaşıyordum ve hatalarımızdan ders almıştım. Ancak önümüzdeki hafta ve aylardaki bir numaralı öncelik geleceğimize dair güven aşılamaktı. Güven olmadan insanlar hiçbir şey yapamazdı. Starbucks'ın içinde ve çevresinde ortaya çıkan ortak şüphe iyice belirginleşmişti. Bunu partnerlerin gergin yüzlerinde ve vücut dillerinde görüyor, müşteri geribildirimlerinde duyuyordum. Ayrıca düşüşte olan hisse bedelimizde de saklıydı. Ortadan kaldırmazsak bu şüphe, bizi bekleyen zorlu görev için gerekli kararlılığı paramparça eder, yaratıcılığı kurutur ve gözüpek hamleler yapma cesaretini köreltirdi. Taktik ve strateji, özellikle de geri dönüşümün ilk günlerinde, bizi bu karmaşadan çıkarmaya yetmezdi. Tutku, birçok işadınının küçümsediği o soyut kavram da temel önem taşıyordu ve Pike Place mağazasının kapısını kilitlerken o gün başlarken yapılması gerekenleri kafamdan geçirdim: orijinal Starbucks Deneyimine—var olma amacımız ve nedenimize—ortak inanç oluşmasını sağlamak ve sonra şirketi aşırı hızlı büyüme yerine yeniden müşterilere odaklamak. Ancak bu inanç emredebileceğim bir şey değildi. Önce onu istemeli ve sonra da günbegün kazanmalıydım. Neysek ki talih ve kendi ifademle, güven havuzumuz, Starbucks'ın ve benim yanımdaydı. Diğer şirketlerin ya da daha doğrusu, bir geçmişi olmayan yeni şirketlerin aksine, Starbucks kültürünün önemli bir bölümünü değerlerin ve başarının oluşturduğu uzun bir geçmişi vardı. Geçmişte şirket ve bireyler olarak nasıl davranmaya çalıştığımızın (örneğin bir müşteri ya da meslektaş için elimizden gelenin fazlasını yaptığımızın) hatırası yararlanamayacağımız kadar uzak değildi. Yıllar içinde

Starbucks ve ben olağandışı çalışan faydaları ve insanlara gösterdiğimiz saygıyla o güven havuzunda ciddi birikimler oluşmasını sağlamıştık. Ama elbette sonsuza dek dayanamazlardı. Kanımca mağlup ve şüpheli bir zihniyeti tutkulu ve özgüvenli bir zihniyete dönüştürmek Starbucks'ın liderlerinin hepsinden gelen özgün, kararlı ve somut bir iletişim gerektiriyordu. Sadece benden gelmesi yeterli olmazdı. Otomobilime binip işe gitmeden önce derin bir nefes aldım.

\*\*\*

O gün saat 12:45'te şirketin yönetim kurulu odasının kapalı kapıları ardında uzun bir toplantı masasının başında durup Starbucks'ın baş finans direktörü, baş işletme direktörü ve ABD ile uluslararası mağaza operasyonları, ambalajlı ürün faaliyeti, pazarlama, partner kaynakları, tedarik zinciri ve hukuk işlerinden sorumlu kıdemli yöneticilerine hitaben bir konuşma yaptım. "Şirketi toparlayacağımıza kesinlikle güveniyorum. Zor olacak ve sizden daha önce hiç istemediğim kadar çok şey isteyeceğim. Ayrıca kendinize Starbucks'ın misyonuna inanıp inanmadığınızı, bunu yapabileceğinize inanıp inanmadığınızı sormanız gerek. Buna hazır mısınız, değil misiniz?" Ses tonum ciddi ve sertti. Ceo'luğa sevilme niyetiyle geri dönmüyordum. Hatta kararlarımın çoğunun çeşitli kesimlerde hiç rağbet görmeyeceğini tahmin edebiliyordum. "Sizden onay beklemiyorum. Sizden sadece tek bir şey istiyorum: evi kurtarın, çünkü ev yanıyor! Bakın, açık konuşacağım" diye devam ettim. "Bu durum devam edemez." Sonra o odada şirkete ve temel misyonuna güvenmeyen hiç kimseye tahammülüm olmadığını söyledim. "Güvenmeyenlerle özel ve saygın bir görüşme yapalım ve şirketi iyi duygularla terk edin." Motive edici konuşmalarımdan biri değildi ama yine de dürüst bir andı. Önceki gün, pazar akşamının ilk saatlerinde, Nancy yönetim kadrosunun üyelerini evlerinden aramış ve saat tam 21:00'de son derece önemli ve gizli bir toplantı için evime gelmelerini istemişti. "Lütfen kimseye söylemeyin" diye rica etmişti Nancy ama sadece bu kadarını açıklamıştı. Ekibin çoğu telefon çaldığında aileleriyle hafta sonunun son akşamına hazırlanıyordu. Böyle bir anı özellikle de hiçbir açıklama yapmadan bozmak hoşuma gitmiyordu. Ancak gizliliği korumak gerekiyordu ve bu nedenle Nancy durumun aciliyetini açıklayamayacağı gibi ekibin geri kalanının çağrıldığını da söyleyemezdi. Şaşırtıcı şekilde, bir kişi üç kez aranana kadar gelmeyi reddetti. Starbucks'ın üst düzey liderleri teker teker evimin önünde araçlarını park ederken çıkan lastik gıcırtilarını duyabiliyordum. Salona giden birkaç basamağı inerlerken ekip arkadaşlarını da orada görünce şaşıyorlardı. Dokuzu beş geçte herkes oturmuş, merakla bekliyordu. Hemen konuya girdim. "Size önemli bir şey söyleyeceğim. Yarından itibaren ceo'luğa geri dönüyorum." Sanki bütün bir tuğla yığını devrilmiş gibiydi. "Jim Donald ise şirketten ayrıldı." Oda sessiz ve ciddiydi. Sanırım herkes şoktaydı. İçten kutlamalar ya da belirgin bir öfke yoktu. Belki de ses tonum bu kararın tartışmaya açık olmadığını anlamalarını sağlamıştı. Olan olmuştu. Ok yaydan çıkmıştı. Tek seçenek birlikte ilerlemektir ve ben de ekibin her üyesine basın bültenini, ertesi günün programını ve önümüzdeki 48 saat içinde yapılacakların özetini verdim. Kamuoyu açıklaması yapılmadan önce kendi ekiplerini bilgilendirmek ve Starbucks'ın yeni yolunun kendileri için ne anlam taşıdığını düşünmek için önlerinde bir gece vardı. Birçok lideri Jim işe almış ya da terfi ettirmişti ve neredeyse herkes onu severdi, dolayısıyla geri dönüşümün yarattığı duygular kesinlikle karışıktı. Ancak ertesi gün yönetim kurulu odasına bütünlük içinde bir kararlılık duygusu hâkim gibi görünüyordu. "Seninleyiz" nakaratı tekrarlanıp duruyordu. Yine de tırmanmanın herkese uygun bir iş olmadığını düşünüyordum. Bazıları çıkmalarını istediğim türde bir yolculuk için gerekli dayanıklılığa ya da zorlu ve hızlı kararlar alma becerisine sahip olmayacaktı. Bazıları da markaya ya da bana inanç duymayacaktı.

\*\*\*

Kırk beş dakika sonra saat 13:30'ta sekizinci ve dokuzuncu katlarımızda, açık bir merdivenle birbirine bağlanan ve tavan pencereleriyle aydınlatılan geniş bir ortak alanı doldurmuş 1000'i aşkın Starbucks partnerinin önünde duruyordum. Bu alanda genelde orada burada iş konuşan partner grupları görülür, şimdiyse o sabah duyurulan ve bütün binada merak kıvılcımları çaktıran tam katılımlı bir toplantıya (Starbucks'ta biz bunlara açık forum diyoruz) gelmiş insanlarla dolup taşıyordu. Forum dünyanın dört bir yanındaki ofislerimizde ve kavurma tesislerimizde yayınlanacaktı. Konuşma hazırlamamıştım, söyleyeceklerim hakkında sezgilerime güveniyordum. "İyi günler" diye başladım. "Hepinizi günün ortasında aniden buraya toplayıp programlarınızı böldüğüm için özür dilerim, ancak önemli bir duyuru yapmam gerekiyor." Oda kıpırdanan bacaklar ve geç gelenlerin adımları dışında sessizdi. "Dün, Starbucks'ın yönetim kurulu bir gizli oturumda bir araya geldi ve bu toplantıda ceo olarak geri dönmeme karar verildi." Durdum ve alanı dolduran ani alkış sesi içimi rahatlatı. "Teşekkür ederim" dedim ve kocaman bir gülümseme kapladı yüzümü. "Böyle bir açıklama yaptığınızda hep nasıl bir tepki alacağınızı merak ediyorsunuz." Gülüşmeler arasında kalabalık da ben de gevşedik. Sonraki 30 dakika boyunca hedefim büyük ölçüde insanların Starbucks'ın hayatının tehlikede olduğunu anlamalarını ama aynı zamanda kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktı. Markamızın dayanıklılığına duyduğum güvenin yanı sıra attığımız yanlış adımların üstesinden gelme kabiliyetimize duyduğum inancı da göstermeliydim. Ancak cesaret verici sözlerin ötesinde, oluşturduğum plandan da bahsettim. Tabii önce Jim'e teşekkür ettim.

\*\*\*

Jim Donald ceo olarak geri döneceğimi bir önceki gün evimde öğrendi. Evimde hafta sonu toplantıları gayet doğaldı ama meslektaşlarımı son anda çağırmanın pek alışılmış bir durum değildi. Buna rağmen Jim sebebini bilmeden gelmeyi hemen kabul etti. Kapı zili çaldığında ön kapıyı açtım ve bir yandan selamlaşıp bir yandan da holde yürürken yaptığımız tatillerden bahsettik. Jim salona giden iki basamağı arkamdan indi ve karşılıklı koltuklara oturduk. Bu senaryoyu zihnimde defalarca canlandırmıştım. Ne söylemem gerektiğini biliyordum: Yönetim kurulu şirkette olanları yakından takip ediyor ve mevcut koşullarda hissedar değerimizi artırmak için harekete geçmemiz gerektiğini düşünüyordu. Yönetim kurulu, başkan ve şirket kurucusu olarak doğrudan sorumluluk almam gerektiğine ve bu sorumluluğu yerine getirmenin en doğrudan yolunun ceo'luğa geri dönmem olduğuna inanıyordu. İçinde bulunduğumuz durumun verdiği sıkıntı düşünülürse işin asıl zor kısmı duygularımı dile getirmektir. Jim'in bu konuşmayı yapmaktan ne kadar büyük bir üzüntü duyduğumu, olağanüstü bir profesyonel ve mükemmel bir insan olduğunu düşündüğümü ve Starbucks'ta derinden takdir edildiğini ve sevildiğini bilmesini istiyordum. Sonuçta konuşmamız o kadar hızlı gerçekleşti ki bana hayal kırıklığı ve şaşkınlıkla bakıp hazırladığım yasal evrak alarak evimden ayrılmadan önce Jim'e ne söylediğimi tam olarak hatırlayamıyorum. Starbucks'tan ayrılan insanlarla vedalaşmak hiç kolay değildir, şirket için doğru karar olduğuna inansam bile ve özellikle de söz konusu kişiye gerçekten saygı duyuyorsam, durum daha da zorlaşır. Söz konusu kişiyle işin ötesinde bir dostluğum varsa, bu tür kariyer değişiklikleri kişisel ilişkimize ciddi anlamda zarar veriyor ve ben bu bedele isteksizce boyun eğsem de asla tam olarak kabullenemiyorum. Elbette bu süreç benim için ne kadar zor olursa olsun, gidenler için çok daha kötü olduğuna hiç şüphe yok. Mutfağa gidip kendime kahve yaptım. Kısa süre içinde Starbucks yönetim ekibi gelecek ve haberleri duyacaktı.

\*\*\*

"Öncelikle şirketten ayrılacak olan Jim Donald'a teşekkür etmeli ve özel takdirlerimi bildirmeliyim" dedim açık forumdaki mikrofona. "Beş yıldır birlikte çalıştığınız, özellikle de



böylesine çok sevilen ve takdir edilen, böylesine çok saygı duyduğunuz bir iş arkadaşınız ve yakın dostunuz söz konusu olduğunda durum zorlaşıyor. Ne yazık ki iş ve taşıdığımız sorumluluk —ister Jim, ister bizzat ben ya da bu odadaki herhangi biri olsun—herkesten daha büyük. 200 bin partnerimize, ailelerine ve hissedarlara karşı daha büyük bir sorumluluğumuz var. Ayrıca yönetim kurulu gerçekten bir değişikliğe ihtiyaç olduğunu düşünüyordu ve ben de onlarla aynı fikirdeydim.” Yirmi yıldır dünyanın dört bir yanında açık forumlar yönettim ve ister Seattle’da yüzlerce partnere, ister Londra’da tek bir mağazanın çalışanlarına hitap edeyim, genellikle metin hazırlamam; sadece o gün söylemek istediklerim hakkında genel bir fikrim olur. Konuşmadan önce Wanda başlıkları belirleyip belirlemediğimi sordu. Belirlemediğimi söyledim. Sadece dürüstçe konuşmak ve duygularımı paylaşmak, insanların neler hissettiğini gerçekten anladığımı göstermek istiyordum. Herkes forumdan Starbucks’ın iyi olacağına, bizi bu çıkmazdan kurtarabileceğime inanarak ayrılmalıydı. Konuşurken, şirketin sorunlarını bunları yenme konusundaki ortak kabiliyetimize bağlamaya çalıştım. Bu açık forum, basit bir yeni liderlik duyurusunun ötesinde benim toplanma çağrımdı:

*Kendimize karşı dürüst olmak ve şirkette bir şeylerin kaybolduğunu kabul etmek durumundayız. Ama bu kimsenin hatası değil, dolayısıyla ceza da yok suçlama da. Neysek oyuz—ama mesele şu: Bu konuda ne yapacağız ve sorunu nasıl çözeceğiz? Bunun benim için bir ara dönem olmadığını ifade etmek istiyorum. Yönetim kuruluna söylediğim gibi size de söyleyebilirim ki yüzde 100 bu işteyim. Tüm tutkuyla. Tüm bağlılığımla. Burası hayatımda ailemden sonraki en önemli şey. “Geleceğe dönüş” yetmeyecektir, ancak geçmişin bir kısmına ihtiyacımız var: Şirketin ruhunu bulup geri getirmemiz, sesimizi bulmamız gerek. Kısa sürede yönetim ekibiyle bir yeniden yapılanma planı paylaşacağım ve şirketin geçmişte ulaştığımız mükemmelliği geri kazanması için elimden geleni yapacağıma söz veriyorum.*

Ancak bunun tek kişilik bir iş olmadığını anlamalısınız. Kol kola girip kendimizi önemli şeylere adamalıyız. Başımıza gelebilecek en kötü şey işinizin başına korku ve endişeyle geri dönmenizdir. Bu toplantının amacı bu değil—amacımız ciddi sıkıntılarımız olduğunu ve bunları çözmek için ciddi insanlara ihtiyaç duyduğumuzu açıkça kabul etmek. Ve ben en önde gidip yolu açacağıma söz veriyorum. Ben konuşurken bir iç ve dış iletişim dalgası patlamıştı. Tam da Doğu Yakası’nda borsalar günü kapatırken basın bültenimiz online medyaya ulaştırıldı (“Starbucks Hissedar Değerini Artırmak için Stratejik Planlarını Açıklıyor, Başkan Howard Schultz CEO Olarak Geri Dönüyor”) ve benim kalemimden çıkmış bir bildiri (“Starbucks’ın Dönüşümü”) tüm şirkete e-postayla gönderildi. Aynı anda daha önceden kaydettiğim bir sesli mesaj tüm partnerlerin sesli postalarına gönderilirken müşterilere hitaben bir mektup da internet sitemize kondu. Bu arada, Nancy ve Tim Donlan (daha önce 1991’de Starbucks’ta barista olarak çalışan ve Nancy gibi şirket için paha biçilmez bir değer olan diğer asistanım) düzinelerce uluslararası başkan yardımcısını ve diğer ülkelerdeki mağazalarımızı işleten bölgesel şirketleri benimle bir konferans görüşmesine katılmaya davet ettiler. Nancy bir başka mektubu da resmen şirkete bağlı olmayan ama dost ve aile olarak görülen bir grup insana gönderdi. Ayrıca sekizinci katta Valerie O’Neil ve ekibi röportajları programlamak, medya taleplerine karşılık vermek ve haber kuruluşlarından sel gibi akan soruları yanıtlamakla meşguldüler. O gün yayınladığımız haberler yanlış adımlarımızın utancını kendi kendimizi düzeltme kabiliyetimize duyduğumuz özgüvenle dengelemeye çalışıyordu. Açık forum, açık forumların her zaman bittiği gibi, yani partnerlere verilen soru sorma fırsatıyla bitti. Hiçbir şey önceden incelenmemişti, partnerler her türlü meseleyi açmakta serbesttiler. Kalabalığı gözden geçirdim ve sadece tek bir kişinin elini

kaldırıldığını gördüm. Sorusu Jim, ben, bahsedilen yeniden yapılanma ya da stratejiler hakkında değildi. Sorusu sözü edilmeyen ama gayet aşikâr bir başka meseleyle ilgiliydi. Rakipler. O gün, Wall Street Journal'ın baş sayfasında McDonald's'ın özel kahve pazarına girmesi ve bunun Starbucks üzerinde yaratabileceği etki hakkında bir makale çıkmıştı. O tarihte McDonald's'ın ABD'deki 800 mağazasında espresso tabanlı içecek sunuluyordu ve hepsi de espresso ve sütü otomatik olarak karıştıran makinelerle yapılıyordu. Bu hizmet yakında ABD'deki 14 bin mağazasına yayılacak ve bu hamle 100 milyon dolarlık büyük bir reklam kampanyasıyla desteklenecekti. McDonald's ayrıca mağazalarının birçoğunu McCafé'lere dönüştürmek için 1 milyar dolarlık yatırım yapmıştı. Starbucks'ın yaşadığı olumsuzluklar McDonald's ya da Dunkin' Donuts benzeri rakiplerinden kaynaklanmıyordu. Yine de ekonomi tüketici harcamalarını sıkıştırırken, McDonald's kolaylık ve fiyattan fayda sağlayacaktı. Ayrıca kahve ve espresso içeceklerimizin kalitesindeki bariz farkları bilmemize rağmen (Starbucks kendi çekirdeklerini kendi satın alıp kendi kavurma tesislerinde kavururken McDonald's ve Dunkin' Donuts bu süreçleri dış kaynaklı olarak halleder) ayaküstü yiyecek (fast-food) zincirlerini de göz ardı edemezdik. Soruyu yanıtladım: "McDonald's gibi büyük kaynaklara, güce ve kararlılığa sahip ulusal bir şirketten böylesi bir tehdide daha önce maruz kalmadık—ve artık buna hazır olmamız gerekiyor." Yapamayacağımız ve yapmamamız gereken tek şey herhangi bir rakibin müşterilerimizi bizden alma kabiliyetini reddetmektir. Piyasada farklılaşmak için elimizden geleni yapmaya çalışırken göğüs göğüse bir mücadele yaşayacaktık. "Deneyimi müşterilerimizle kurduğumuz ilişkinin alışverişe dayalı olmadığını, ayaküstü yiyecek sektöründe olmadığımızı gösterecek noktaya kadar kollayıp koruyabilir ve iyileştirir, sonra da gerisini kahveye bırakırsak, kazanacağımıza şiddetle inanıyorum." Diğer yandan bizi rekabetin tanımlamasına da izin veremezdik. Ofansif oynamalı, temkinli davranıp kendimizi Starbucks'ın tüm değer önermesi hikâyesini paylaşarak tanımlamalıydık: Starbucks'ın her kupasının ardında ahlaki yollarla temin edilen dünyanın en kaliteli kahve çekirdekleri, sağlık sigortası ve şirkette hisse gibi olanaklardan faydalanan baristalar, adilce ve insanca muamele gören çiftçiler, tüm insanlara saygıyla ve haysiyetle davranma misyonu ve bilgilerine başka hiçbir kahve şirketinin ulaşamayacağı tutkulu kahve uzmanları vardı. "Bütün bunları yapamazsak" dedim en sonunda, "ayıp ederiz ve onlar da işimizi elimizden almayı hak etmiş olurlar." McDonald's gibi bir şirketten korkunun şirketimizi aslında motive edeceğini, bize bir mücadele nedeni, kendimiz yerine suçlayabileceğimiz bir başka hedef vereceğini umuyordum. Biraz şaşırtıcı şekilde başka soru yoktu, ben de forumu içten teşekkürlerle ve son bir duygusal takviyeyle kapattım. "Saygıyı ve takdiri tek bir nedenle kazandık: insanlarımızın kalitesi. Tadına vardığımız başarıya katkılarınızdan dolayı hepimize teşekkür ederim. Yeni girişimleri desteklemek, şirketin toparlanmasına yardım etmek, sesimizi bulmak, ruhumuzla temas etmek ve müşterilerimizle partnerlerimizin Starbucks'la ilişkileri nedeniyle gurur duymalarını sağlamak için elinizden geleni yapmanızı istiyorum." Havada somut ve olumlu bir uğultu eşliğinde finans analistleriyle, diğer bir deyişle kesinlikle soru sıkıntısı çekmeyecek bir grup insanla 14:30'da yapacağım konferans görüşmesine doğru ilerledim.

\*\*\*

Seattle'daki destek merkezinde yaşadığım coşkun aksine, şirketle ilgilenen analistlerden ve kurumsal hissedarlardan yüksek düzeyde alaycılık bekliyordum; hisselerimizin geçen yıl neredeyse yüzde 50 düştüğü düşünülürse görüşmeye Starbucks kupasının yarısının boş olduğu önyargısıyla gelecektik. Bence Starbucks'ın üç temel hedef kitlesi vardı: sırasıyla partnerler, müşteriler ve hissedarlar. Tabii bu sıralama yatırımcıların önem açısından üçüncü olduğu anlamına gelmiyor ancak

hissedarlar için uzun vadeli değer elde etmek için bir şirketin çalışanlarının yanı sıra müşterileri için değer yaratması gerekir. Ne yazık ki Wall Street bunu her zaman böyle görmez ve sıklıkla uzun vadeli yatırımları kısa vadeli zarar artışı olarak değerlendirerek şirketin değerini düşürür. Bu zihniyeti benimseyerek Starbucks da büyük ölçüde Wall Street'in suçuna iştirak etmişti: özellikle son iki yılda sürdürülebilir büyüme fırsatlarına yatırım yapmak yerine mümkün olduğunca hızla mağaza açarak büyüme hızını kovaladık—biz diyoruz çünkü hiç kimse sorumluluğu üstlenmedi. Toplam gelir hızla arttı ama bu, özellikle de daralan ekonomi ve birçok nedenden ötürü sürdürülemeyecek bir artışı. Finans dünyasıyla yaptığım görüşmede satıcı gibi davranmamaya özen göstermek zorundaydım. Aşırı vaatlerde bulunmayacak, aksine sorunların çözümünün zaman alacağı konusunda gerçekçi olacaktım. Elimde hazır bir çözümle geri dönmüyordum ama bir yol haritam vardı ve uzun vadeli değer yaratma hedefine gönülden bağlıydım. Yaklaşık bir saat Starbucks'ın değerini yükseltmeye ya da düşürmeye yetecek güç ve nüfuza sahip finans kurumlarının sorularını yanıtladım. “[İşletmeniz] diğer perakendecilerle hemen hemen aynı zamanda yavaşlamaya başladı” dedi William Blair and Company'den Sharon Zackfia. “Ekonomik ve kurumsal sorunları birbirinden nasıl ayırıyorsunuz... ve şirketi [ekonomiden] ileri gitmekten korumak için elinizde ne tür silahlar olduğunu düşünüyorsunuz?” Çok az marka yaklaşmakta olan ekonomik çöküşten etkilenmeyecekti. Tüketici güveni temmuz ayından beri düşüştü ve kasım ayında son iki yılın en düşük seviyesine indikten sonra sadece aralıkta hafif bir yükseliş yaşanmıştı. Sharon'a (ve partnerler, müşteriler ve medya dahil olmak üzere görüşmeye katılan herkese) ekonomiyi bahane etmeyeceğimi, ekonomik dalgalanmalarla ve artan emtia fiyatlarıyla müşterilerin markamıza bağlılığını yeniden canlandırarak ve son derece anlamlı yeni ürünler yaratarak savaşacağımızı söyledim. UBS'den David Palmer yeni ürün yelpazemizde “üçlük atışlar” olup olmadığını sordu. “Yaptığımız inovasyonlarla yankı uyandırmayalı çok uzun zaman oldu” dedi. David haklıydı. Beş yılı aşkın süredir yeni ürünlerimiz ya kahveyle hiç ilgili değildi ya da Frappuccino ve Starbucks Kartı gibi basit ürün uzantılarından ibaretti. Doğru olduğuna inandığım bir yanıt verdim. “[Şimdi] piyasaya şirketin mirasıyla uyumlu yeni fırsatlar sunmamız gerekiyor.” Aklımdaki ayrıntıları açıklamamak için durdum. Ancak son derece belirgin bir şey düşünüyordum. Milyar dolarlık soru Bear Stearns'ten Joe Buckley'den geldi: özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni mağaza açılışlarını yavaşlatacaksak, şirketi yakın geçmişte ulaştığı hızla (15 yıldır bir kamu şirketi olarak yüzde 20 toplam gelir artışı) büyütmeyi nasıl planlıyorduk. O gün Joe için belirli ve taktiksel bir yanıtım yoktu. Ceo koltuğuna şirketin değerini geri kazanmasını sağlayacak bir sihirli değnekle geri dönmemiştim. Ancak bunu nasıl yapacağımıza dair yol gösterici bir çerçeveye geri dönmüştüm. Tabii bir de inanç vardı. Ancak Wall Street inanç satın almazdı. “Bu kadar çok değişimden bahsedilmesi ama finansal olarak hiç boyutlandırılmaması çok tuhaf” dedi Deutsche Bank'tan Marc Greenberg. “Yatırımcılar bu görüşmeyi duyduktan sonra ne yapacaklar, nasıl bir işe girişecekler? Marjlar, kârlar, maliyetler, artan getiriler ne olacak? Biz rakam insanlarıyız ve siz bize hiç rakam vermiyorsunuz.” Starbucks çeyrek dönemin sessiz dönem denen bölümünde olduğu (kamuoyuna sınırlı enformasyon aktarabiliyoruz) için 30 Ocak'ta ilk çeyrek dönem kazançlarını duyurmadan önce verebileceğimiz ayrıntılar kısıtlıydı:

*Dilerseniz bunu kendi yöntemimle yanıtlayayım. Ben 25 yılı aşkın süredir buradayım. Şirketin gelişiminin her aşamasını gördüm ve geldiğimiz nokta muhtemelen en çok beni mutsuz ediyor. Kişisel olarak itibarım dahil birçok açıdan tehlikedeyim... İlişkimizin finansal açıdan şirketin paydaşı olmaktan gurur duyduğunuz ve uzun vadede doğru stratejik kararlar aldığımızı gördüğünüz türde bir ilişki olması için elimizden geleni yapacağımızı taahhüt etmek için*

O gün analistlerin görüşmeden sonra Starbucks ve benim hakkımda neler düşündüklerine dair bir nabız yoklaması yapsaydım çoğunun inanarak ayrılmadığını söyleyebilirdim. Sonuçta söylediklerim onlar için pek bir anlam ifade etmiyordu. Finans camiası sadece gelecek aylarda ve yıllardaki icraatlarımız ve performansımızla ilgilenir. Onlar rakam insanlarıydı, rakam istiyorlardı ve aslında ben de rakam vermeye niyetliydim. Ama bu zaman alacaktı. Neyse ki o gün Starbucks partnerlerine söylediklerim bir anlam ifade etmişti, çünkü onlara güven aşlamış, icraat ve performans için ihtiyaç duydukları yakıtı vermişti.

\*\*\*

O gün Starbucks'ın yayınladığı her şey (basın bülteni, şirket içi bildiri ve sesli mesaj, partnerler, gazeteciler ve Wall Street'le görüşmeler) Starbucks'ın derhal başlatacağı üç stratejik girişime yer vermişti. Bu girişimleri Hawaii'de tatildeyken, yani plan yapacak zamanım varken geliştirmiştim. Birincisi, Starbucks'ın ABD'deki perakende işini iyileştirmesi gerekiyordu. Öncelikle el atmamız gereken alan burasıydı. Tüm işletme gelirlerinin büyük kısmı, örneğin 2007'de yaklaşık yüzde 70'i ABD mağazalarından geliyordu. Ayrıca bu mağazaların performansları dünya çapındaki algıyı da belirliyordu. Biz küresel bir markayız ve ABD'de olanlar asla ABD'de kalmıyordu. Bu gerçeğin farkında olmamız ve mağaza düzeyinde hatasız icraatlar sunup ekonomiyi düzeltmek için hızla harekete geçmemiz gerekiyordu. Bunu yapabilmek için inanılmaz düzeylere ulaşmış yeni mağaza açma hızını derhal düşürecektik. Ayrıca düşük performanslı mağazaları değerlendirecek ve kapatacağık. Bu çarpıcı bir durumdu. Starbucks daha önce hiç bir avuçtan fazla mağaza kapatmamıştı. İkinci stratejik odak noktamız ilki kadar somut değildi ama en az o kadar hayatiydi: Müşterilerle duygusal bağı yeniden ateşleyecektik. Kahve satan diğer perakendecilerin aksine Starbucks markasının değeri müşterilerin bir mağazaya girdikleri andan itibaren yaşadıkları benzersiz deneyimde yatıyordu: Aroma, topluluk duygusu, müşterilerin yerel baristalarla kurdukları aile ilişkileri ve yaptıkları alışverişin yüksek standartlarımızı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerimizi desteklediğini bilmenin verdiği gurur. Starbucks deneyiminin yeniden canlandırılması bizi rakiplerimizden ayıracak anlamlı farklılığı sunabilirdi. Üçüncüsü, liderlerimiz de dahil olmak üzere, kuruluş yapımızı yakından inceleyerek ve faaliyetlerimizin derinlerine inip maliyetleri ciddi ölçüde düşürecek, müşteri hizmetini iyileştirecek şekilde revize ederek, derhal uzun vadeli değişiklikler yapmaya başlayacaktık. Bilişim teknolojisinden (Starbucks mağazalarındaki antika kasa sistemi 1990'ların başından kalmaydı) şişkin tedarik zincirimize kadar her şeyin revizyon zamanı gelmişti. Başkaları ne kadar ısrar ederse etsin şirketten çıkarmayı kesinlikle reddedeceğim iki unsur vardı: çalışanlar için sağlık programımız ve kahvemizin kalitesi. Bu üç stratejik girişim başarısının kesin anahtarlarından ziyade daha kapsamlı ve kolay anlaşılır bir Dönüşüm Gündemi'ne temel oluşturacak kısa vadeli bir kılavuz olarak değerlendirilmeli. Bu girişimler ayrıca ceo olarak geri dönüş duyurusunu da destekleyerek bu hareketin sadece bir güç transferi olarak değil, şirketin bütünsel yeniden yapılanmasının ilk ciddi adımı olarak anlaşılmasına olanak tanıdı.

\*\*\*

Gün sona ermişti ve daha ben farkına varmadan ofisimin dışındaki gökyüzü kuzeybatı kışının erken gelen gecesiyle kararmıştı. İşteki son saatleri gazeteciler ve partnerlerle sohbet ederek, gelmeye başlayan e-postaları okuyarak geçirdim. Hissedarların tebrik mesajlarını görmekten mutlu olmuş ve dostlarımla ya da diğer CEO'ların destekleyici duygularıyla rahatlamışım. Bir e-postaya James Dean'i yağmur altında Times Meydanı'nda yürürken gösteren o efsanevi fotoğraf eklenmişti. "Bir

süre için yağmurun altında yalnız olacaksın ama sen bunu başarabilirsin” diyordu liderliğin bu özel gerçekliğini anlayan bir arkadaş. Bu tür bir cesaretlendirme benim için çok anlamlıydı. En çok da Starbucks partnerlerinden gelen e-postaları okumaktan hoşlandım. Birçoğu geri dönüşümü memnuniyetle karşılamıştı ve şirketin sorunlarını çözme girişimimi takdir ediyordu. Güney Florida’ dan bir bölge koordinatörü, Sandi Torrente şöyle yazmıştı:

*İşe barista olarak başlamış sekiz yıllık bir partnerim ve bu çok zor bir yıl oldu. İşimi her zaman sevdim ama bu yıl o kadar da çok değil! Bordrolu partnerlerin şirketten ayrılışını izledim ve iyimserliğim un ufak oldu. Mağazalardaki partnerlerimizin ne kadar çok çalıştıklarını biliyorum. Onlar olmasa bir işim olmazdı. Ama mağazalarımıza girip de o efsanevi hizmeti ya da sadece bir selamı alamayınca çok üzülüyorum. Bu, tezgâhın ardında çalışan baristaların hatası değil.*

*Kültürümüzü canlı tutmak, büyümesini ve gelişmesini sağlamak yönetim ekibinin sorumluluğudur. Geri dönüş yolu uzun ve zor olacak, kendimi ne gerekiyorsa yapmaya hazır olanların arasında saymaktan gurur duyuyorum. Bana moral dolu bir gün yaşattığınız için size teşekkür ederim!*

O akşam eve yalnız döndüm. Şehrin boş devasa stadyumlarından ve uyuyan tren vagonlarının yanından geçerken kendimi küçük ama bir o kadar da enerji dolu hissettim. Başlamaya can atıyordum. Geri dönüşüm sonrasında neler olması gerektiğini anlamak için ocak ayına kadar o kadar çok zamanım vardı ki gergin değildim, aksine harekete geçmek için sabırsızlanıyordum. Nihayet yedek kulübesinden sahaya çıkmış bir oyuncu gibi kazanmaya açtım, kazanacağımıza inanıyordum ve artık bu inançta yalnız olmadığımı için minnettardım.

## YENİ BİR BAKIŞ

**San Francisco'dan bir danışmanlık firmasının düzenlediği üç günlük beyin fırtınası etkinliği için Seattle'da, Palace Ballroom'un geniş etkinlik alanına girerken bazı şüphelerim vardı. Geçmişte iş danışmanlarımı pek tutmazdım. Starbucks'ın neye ihtiyacı olduğunu söylemeleri için nadiren dış kaynaklara başvurmuşumdur.**

Ceo olarak geri dönüşümden sadece birkaç hafta sonraydı ve otelin balo salonuna girerken biri bana siyah bir Sharpie, beyaz bir iPod ve bir dizin kartı paketi uzattı. Bir gevezelik mırıltısıyla karşılaşmayı bekliyordum ama çoğu kot pantolonları ve kazakları içinde çoktan salona gelmiş bir düzine kadar insan sessizce oturuyordu. Talimatlar doğrultusunda iPod'u kemerime ve kulaklıkları da kulaklarıma taktım. "Come Together" şarkısının tanıdık ritmi o soğuk ocak sabahında bir neşe dalgası yarattı. İlginç, diye düşündüm ve bir poster kolajıyla kaplı geniş masaya doğru yürüdüm. Masanın etrafında her biri kendi müziğini dinleyip kartlara notlar alan tanıdık yüzler gördüm. Onları böylesine meşgul eden şeyi görebilmek için eğildim.

*A Hard Day's Night.*

*Yellow Submarine.*

*Abbey Road.*

*Beatles'la tanışın!*

Masanın diğer ucunda Beatles'ın on yılı ve kayda değer kariyerine ait bir düzineden fazla parlak albüm kapağı ve fotoğrafın büyütülmüş versiyonları duruyordu. O sabah ikinci kez memnuniyetle karışık bir şaşkınlık hissettim. Bana verilen kartlardan birine baktığımda şu yazıyı gördüm: "Bir ikonun tekrar yaratmak ne anlam ifade eder?" Vay. Varlığımızın bu dönemecinde Starbucks için daha uygun bir soru olamazdı. Ancak yanıtı bildiğimden emin değildim.

\*\*\*

Ceo olarak ikinci günümde Starbucks'ın hisse senedi bir önceki güne göre yüzde 8'lik bir sıçramayla 19,86 dolara yükseldi. Medya, bildiri sızıntısına gösterdiği tepkiyi tekrarlayarak kurucusunun dizginleri tekrar ele almasıyla birlikte dünyanın en büyük kahve şirketini nelerin beklediğine dair görüşler ve spekülasyonlarla dolu bir sirke dönmüştü. Business Week, "Howard Schultz'un Büyük Mücadelesi" başlıklı haberde geri dönen bir kurucunun daha büyük bir özgürlüğe sahip olmasına rağmen nostaljinin tehlikeli olabileceğine dikkat çekiyordu. Doğru, diye düşündüm. Financial Times diğer iş liderlerine yönetim değişikliğimizin stratejimiz açısından ne anlam ifade ettiğini sorduğunda, daha önce adını hiç duymadığım bir bankacı şirketi daha büyük bir kuruluşa satmak üzere yeniden konumlandırabileceğimi öne sürmüştü.

Çok yanlış bir yoldaydı. Şirketi satmak kesinlikle isteyebileceğim en son şeydi. Bunu asla

yapmazdım. Herb Greenberg'in Dow Jones'un internet sitesi Market-Watch'taki sütununda Yale İşletme Fakültesi'nin sıklıkla alıntı yapılan profesörü Jeffrey Sonnenfeld geri dönüp başarılı olmuş CEO'ların üç özelliği hakkında fikir beyan etmişti. Öncelikle, diyordu Sonnenfeld, isteksizce geri gelirler, halihazırda görevde olan yöneticiyi yerinden etmek gibi bir niyetleri yoktur. İkincisi, itibarları tehdit altında olsa bile karşılanmamış bir ego ihtiyacını tatmin etmeye çalışmazlar. Üçüncüsü, Sonnenfeld'e göre, ikinci kez başa geçmiş etkin CEO'lar ilk seferinde kurdukları şeyin bir din olmadığını farkındadırlar.

Değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul ederler. Sütunda ayrıca Apple'dan Steve Jobs ve Charles Schwab gibi, eski CEO'ları koltuklarına geri döndükten sonra zafer kazanan şirketlerin yanı sıra Gateway'den Ted Waitt ve Xerox'ta Paul Allaire gibi geri dönüşleri pek iyi sonuç vermeyen başkanlar da hatırlatılıyordu. Ben hangi kategoride yer alacaktım? Asıl ağır basan soru buydu—hem de hepimiz için. Piyasanın ve Wall Street'in nabzını yoklamak için günlük haber özetlerine bakmanın dışında Starbucks'ı yakından takip eden ve her yerde karşıma çıkabilen haberleri okumaya pek fazla zaman harcamıyordum. Sadece hakkımda yazılanları okumaktan nefret ettiğim için değil yapacak çok işim olduğu için. Disiplinim arttı ve çalışma alışkanlıklarım da neredeyse tamamen değişti. Özellikle de Starbucks'ın iç sorunlarının ne kadar derinlere indiğini öğrendikten sonra günlük programımda eskisi kadar serbest değildim. Sabahın erken saatlerini evde ya da ofiste yalnız geçirerek güne hazırlanmaya başladım, oysa bunu başkan olarak ya da daha önceki ceo'luk dönemimde hiç yapmamıştım. Şimdi saat 06.00'ya kadar haberleri gözden geçirdikten sonra yurtdışı ofislerimizi arıyor, partnerlerden gelen e-postaları okuyor (iş hakkında öneriler ve gözlemlerle dolu yüzlerce mesaj akıyordu) ve sonra da arkama yaslanıp o gün mümkün olduğunca üretken olmak için neler yapmam gerektiğini değerlendiriyordum.

Nancy'den programım konusunda son derece titiz davranmasını istedim ve bu sayede yönetim kurulu toplantıları gibi dikkat dağıtıcı işlerden kurtuldum. Ocak ayının ilk iki haftasında sabah saat 07.00'de bir ya da daha fazla üst düzey yöneticiyi odamda ya da yönetim kurulu odasında kabul ediyordum ve birlikte şirketin atması gereken en acil adımlara karar veriyorduk. Yaptığım ilk örgütsel değişikliklerden biri vizyonumuzu ve daha kapsamlı ve uzun vadeli bir Dönüşüm Gündemi'ni belirlemek üzere benimle yakın çalışacak genel sekreter eşdeğeri birini atamak oldu. Bu göreve 12 yıldır Starbucks'ın partneri ve o dönemde yönetim ekibinin en genç üyesi olan Michelle Gass'ı seçtim. Mühendislik eğitimi almış olan Michelle cesur düşünce yapısı kadar ayrıntıları seven, enerjik, çalışkan ve yaratıcı bir liderdi. 1990'larda Frappuccino'yu iki tatlı bir üründen 2 milyar dolarlık bir marka platformuna dönüştüren stratejiyi yönetmişti. Michelle'in analitik düşünce yapısına son derece güveniyor ve ondaki ender rastlanacak çift yönlülüğü takdir ediyordum: hem kültürümüzün değerlerini benimsiyor hem de dünyayı çok iyi anlıyordu. Üstelik benimle saygıyı elden bırakmadan ters düşmekten de hiç çekinmiyordu. Michelle'in yeni görevini açıklamadan önce ondan Dönüşüm Gündemi'nin ilk taslağı—yine üç temel girişim—hakkındaki fikirlerini belirtmesini istedim ve 24 saat sonra ofisime sağlam önerilerle geldi. Birkaç gün sonra planlama sürecine başkalarını da dahil ettik ve yeni mağazalar açmanın çok ötesinde bir geleceği çizmeye koyulan Starbucks liderleri uzun süredir ilk kez tartıştılar, anlaşmazlığa düştüler ve arada sırada güldüler. Hassas bir denge kurmamız gerekiyordu. Miras ve inovasyon arasında bir denge. Gelenek ve modern çağa uyum arasında. Kendi kendimize Starbucks'ın hangi unsurlarının gelenek hangi unsurlarının sadece alışkanlık olduğunu sorduk. Her şeyin revizyondan geçirilmesi ya da atılması gerekmiyordu. Film promosyonu örneğindeki gibi gitmesi gerekenleri ve sağlık sigortası, Bean Stock (Çekirdek

Hissesi) (partnerlerimize verilen şirket hisseleri için kullandığımız terim) gibi kalması gerekenleri birbirinden ayırmalıydık. Statükoya meydan okumadan önce benim ve meslektaşlarımın onu yeni açılardan görmemiz, mevcut fikirlerimizi yeniden şekillendirmemiz ve yeni olasılıkları hayal etmek için kendimize koyduğumuz sınırların ötesine geçmemiz gerekiyordu. Starbucks'ın geleceğini tanımlamak gibi zorlu bir işe koyulmadan önce görüşümüzü keskinleştirmeliydik. Michelle'den bizi tanıdık mekânlarımızdan çıkaracak ve yolumuzu nasıl kaybettiğimizi özgürce değerlendirip sonra da yepyeni düşüncelere yönelmemizi sağlayacak bir şirket dışı etkinliği düzenlemesini istedim. Michelle bu etkinliğin organizasyonu için Starbucks dışından birilerine başvurmamızı önererek Howard Behar'ın tavsiye ettiği ve Michelle'in çoktan araştırdığı bir danışmanlık firması olan SYPartners ile görüşmemi rica etti. Tek kaşımı kaldırıncaya, "Farklılar" dedi Michelle. Yeni fikirlere açık olma düşüncesiyle kabul ettim ve birkaç gün sonra firmanın kurucuları Susan Schuman ve Keith Yamashita meslektaşları David Glickman ile birlikte Seattle'a geldiler. Tokalaştıktan sonra "Kalemlerinizi bırakın. Not almayın. Sadece dinleyin" dedim. Ardından da bildiri sızıntısından şirketin değişim ve yeniliği kucaklayarak özüne geri dönmesi gerektiğine dair coşkulu isteklerime kadar Starbucks'ta yaşananları özetledim.

"Sadece üst düzey yöneticilerimizi değil perspektifimizi zenginleştirebilecek 20 kadar insanı da kapsayacak bir zirve düzenlemek istiyorum." Onlara toplantının para kazanmaktan ya da eski yaraları sarmaktan çok daha fazlasını içerdiğini anlattım. Kim olduğumuzu yeniden keşfetmemiz ve kim olabileceğimizi hayal etmemiz gerekiyordu. Yaptığım bu konuşmayı izleyen tartışma gayet ilginçti, beklediğim gibi bir PowerPoint sunumu ya da teknik bir dille bezenmiş diyaloglar yoktu. Susan, Keith ve David irdeleyici ve düşündürücü sorular sordular üstelik çeşitli müşterilerinin (Nike, Gap, Procter & Gamble) hikâyelerini anlatırken şirketlerinin adındaki "partner" kelimesinden felsefelerine ("Gör. İnan. Düşün. Harekete Geç.") kadar her noktada Starbucks'ın diliyle konuştular. Köklü önyargımı unutacak kadar etkilenmiştim. Starbucks dış kaynaklı stratejik danışmanlarla çalışacaksa bize en uygun şirket SYPartners'dı. Şirketle anlaşma yönündeki nihai kararımda Michelle'e duyduğum güvenin payı da büyüktü. "Bir deneyelim" dedim ama etkinliği düzenlemek için sadece birkaç günleri olduğu düşünülürse ne beklemem gerektiği hakkında hiçbir fikrim yoktu.

\*\*\*

iPod'larımızı bir kenara bıraktık ve yere yayılmış Beatles posterleri denizinin çevresindeki sandalyelere oturduk. Grup, yönetim ekibinin üyelerinin yanı sıra tüm şirketteki farklı fikirlerden seçilmiş insanlardan oluşuyordu. Ayrıca şirket dışından fikirlerine saygı duyduğum birkaç kişi de vardı. Bir başka soru soruldu: "John, Paul, George ve Ringo yeniden icat konusunda bize ne öğrettiler?"

Herkes derin düşüncelere dalmıştı ama aynı zamanda eğlenceli bir ortamdaydık. Toplantı müzik, posterler, hatta klavye yerine kalem kullanımıyla öylesine duygusal bir noktadan başlamıştı ki zihinlerimizi anında başka bir yere, hatta zaman zaman geçmişe taşıdı. Bir İngiliz ve yedi yıllık partnerimiz, aynı zamanda da Avrupa, Ortadoğu ve Asya'dan sorumlu bölge başkanımız olan Cliff Burrows Amsterdam'dan gelmişti. Uzun ve ince yapılı Cliff, pırıl pırıl beyaz yakalı tişörtünün içinde, gözleri çerçevesiz gözlüklerinin ardında adeta dans ederek psikodelik bir resimle kaplanmış kâgir bir binanın posterini coşkuyla havaya kaldırdı. "Bu bina Baker Street'te, benim Londra'daki eski evimden sadece iki blok mesafede ve her sabah işe giderken uğradığım Starbucks'ın yakınında." Starbucks'ın kültürel etkisini Beatles'inkiyle karşılaştırmak hepimiz için hayli cüretkâr bir hareket olurdu ama Cliff'inki gibi yorumlardan bir şeyi açıkça anlamak mümkündü: İkisi de insanların



yaşamlarında unutulmaz roller oynayan simgelerdi. Başka katılımcılar da Beatles'in kariyeri hakkındaki gözlemlerini dile getirdiler.

“Bu grup risk aldı” dedi biri. “Dünyanın kültürel liderlere ihtiyaç duyduğu bir dönemde bizi zamanda yolculuğa çıkardılar.” “Ödün vermediler.” “Bize kalpleriyle yol gösterdiler.” “Beatles inandı. İnanırsan, her şeyi değiştirebilirsin.” “Kendilerini durmadan yeniden ürettiler ama aynı zamanda müziklerine sadık kaldılar” dedim, 1967 yapımı albümleri Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band'i hatırlayarak. Beatles'i simgeleşmiş bir marka metaforu olarak kullanmak çok parlak bir fikir diye düşündüm. Bizi yaratıcı bir sürece sürüklerken kendimizi ve şirketi inceleyerek düşüncelerimizi açıkça dile getirmemizi sağlayacak yepyeni bir ortam sunmuştu.

Çoğumuz hevesle katılıyorduk (gerçi gözlerini devirerek tepki gösteren birkaç kişi fark etmiştim) ve Cliff gibi, sandalyelerimizden kalkıp posterlerin yanına giderek en beğendiklerimizi seçtik. Radikal gelişen ama bazı durumlarda darbe aldıktan sonra bile duruşlarını koruyabilen başka markaları da değerlendirdik. Apple, Gucci, Mini Cooper gibi markaları. Hatta New York şehrini. Sonra, SYPartners'in rehberliğinde, bize Starbucks'ın kendi zorlukları hakkında bilgi verebilecek paralellikler araştırdık ve birçok konuya değindik.

- Tıpkı Beatles'ın 1960'larda benim kuşağım için yaptığı gibi simgesel markalar da döneminin çatışmalarından bir anlam çıkararak ümit veriyor, hatta çalkantılı günler geçiren bir kültürü toparlayabiliyor. Starbucks, özellikle de ABD'de fırtınalı bir seçim yılı yaşanırken ve ekonomik çöküntü kaçınılmaz görünürken ülkeyi kasıp kavuran politik ayrımların, çevresel kaygıların ve ekonomik belirsizliklerin giderilmesine nasıl yardımcı olabilir?
- Simgesel markalar bir “kültürel otorite” rolü üstlenerek, insanların içinde yaşadıkları döneme bakışlarının belirlenmesine yardımcı olurlar. “Toplum” kavramı online ve offline nasıl değişiyordu ve biz buna nasıl tepki vermek—ya da bunu nasıl yönlendirmek—istiyorduk?
- Simgesel markalar tarihi mirasla karıştırmazlar ve her zaman değerlerini korur ve yansıtırlar. Starbucks ahlaki davranış, küresel sorumluluk ve insani bağlantı merceğinden bakarak büyümeye nasıl devam edebilir?
- Simgesel markalar başkalarının bunu yapmasına izin vermeden öncelikle kendi kendilerini altüst ederler. Rakiplerimizin ve eleştirmenlerin nefeslerini ensemizde her zamankinden daha fazla

hissederken hikâyemizi nasıl anlatabiliriz, kahve alanındaki otoritemizi nasıl tekrar ortaya koyabilir ve belki de sektörü—yeniden—değiştirebiliriz?

- Kalıcı simgesel markalar kısa vadeli popülerliği uzun vadeli geçerliliğe feda etmeye hazırdır. Starbucks için bunun anlamı zor tercihler yapmak ve gülünç duruma düşme pahasına yeni işler denemektir.

Bunlar o gün yanıtlanamayacak derin sorulardı ama en azından zihnimizde kök salmıştı. Fikirler süzölmeye başlayınca gruba bir öneride bulundum. “Düşüncelerimizi tek bir filtreden geçirmeliyiz: İnsanlarımızı gururlandırır mı? Müşteri deneyimimizi daha iyi kılar mı? Starbucks’ı müşterilerimizin zihinlerinde ve kalplerinde daha iyi bir konuma taşır mı?” Bu soruların odaklanmamızı sağladığını ama yaratıcılığa da hayli yer bıraktığını düşündüm.

\*\*\*

Geri döndükten sonraki ilk günlerde uzun vadeli stratejiden bahsederken taktiklere de odaklandık. Hem de kısa sürede görünür sonuçlar verecek gerçek eylemlere. Şirket ABD’deki mağaza açılışlarını yavaşlatacağını, bazı mağazaları kapatacağını ve başka ülkelerdeki büyümeye hız vereceğini zaten açıklamıştı. Ancak inovasyon yapmamız ve mağaza içi deneyimini ciddi düzeyde iyileştirmemiz de gerekiyordu. Birçok proje gelişim aşamasındaydı ve kısa sürede bitirilip doğru uygulanırlarsa büyük bir potansiyel taşıyorlardı. Starbucks’ı tek gecede dönüştürecek sihirli bir değnek olmadığını biliyordum ama sorunlarımızı çözecek büyük bir fikrin peşindeydim—bir sonraki Frappuccino, Starbucks tarihindeki en başarılı yeni ürün ne olacaktı.

Çok sabırsızdım ve bunu dizginlemek zorundaydım. Diğer yandan şirkette ani ve somut iyileşmelerde ısrar etmenin bir başka nedeni daha vardı. Yıllık Starbucks hissedarlar toplantısı yaklaşıyordu. 19 Mart’ta, yani iki aydan daha kısa bir süre içinde, 6000’i aşkın yatırımcı ve partner Seattle’ın Space Needle kulesinin yakınında yuvalanmış muazzam sanat merkezi Marion Oliver McCaw Hall’ü ve oraya sığmayanlar için kullandığımız civar tesisleri dolduracaktı. Halka açık şirket olarak geçirdiğimiz 15 yıldır ilk kez, insanlar Starbucks’ın performansından memnun olmayacaktı. Olmaları için bir sebep de yoktu zaten. Geçmiş için özür dilemektense 2008 toplantısını ilerleme fırsatı olarak görüyordum. Son derece önemli bir etkinlik, hissedarlara ve partnerlere Starbucks’ın gerçek değişime kararlı olduğu—ve hatta daha da önemlisi yola çoktan çıktığı—konusunda güvence verme potansiyeliyle benzersiz bir an olacaktı. Ceo olarak, iki saatlik bir sunum yapacaktım ve geçtiğimiz 14 ayda yatırımları değerinin neredeyse yarısını kaybetmiş binlerce insanla yüz yüze gelmek üzere sahneye çıktığımda karşılaşacağım tepkiyi merak ediyordum.

Geri dönüşümü memnuniyetle mi karşılayacaklardı, yoksa beni yuhalayacaklar mıydı? Her şey mümkündü. Sezgilerim, katılımcılara dürüstlük ve iyimserlik telkin edersem durumu mümkün olduğunca kontrol edebileceğimi söylüyordu. Bunu yapmak için etkileyici bir konuşma ve bir iş planından daha fazlasını sunmam gerekecekti. Kaydettiğimiz ilerlemenin kanıtına ihtiyacım olacaktı.

Diğer yöneticilerle birlikte şirketin geleceğini belirlemek üzere çalışırken bir yandan da geçmişteki hataları gidermek amacıyla operasyon, finans, partner kaynakları, tedarik zinciri ve gayrimenkul departmanlarından insanlarla da toplantılar yapıyordum. Yönetim ekibimizin makyajını ciddi ölçüde değiştirmek zorunda olmamın ötesinde cevaplamam gereken binlerce soru olduğunu da çok daha iyi anladım. Mağazaların finansal performansları için kullandığımız terimle ifade etmek gerekirse, mağazaların eğilim belirleyici birim ekonomileri neydi? Tam olarak kaç mağaza neden ve nerede düşük performans sergiliyordu?

Daha fazla rekabet riskiyle karşılaşmadan hangi piyasalarda kaç mağaza açabilirdik? Tedarik zinciri faaliyetlerimiz ne kadar genişletilebilirdi? Nerelerde aynı ya da daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli paradan daha fazlasını harcıyorduk? Dikkat gereken her işte o işi en iyi şekilde yapabilecek insanlarımız var mıydı? Belki de bocalayan ABD işini iyileştirme çabasındaki en önemli adım partnerlerimizi, özellikle de ön saflardakileri, yani baristalarımızı ve mağaza müdürlerimizi yeniden organize etmektir. Onlar markamızın gerçek elçileri, romantizmin ve tiyatronun gerçek tüccarları, dolayısıyla da müşteri memnuniyetinin en temel unsurlarıydılar. Starbucks içten, coşkulu ve haftada milyonlarca kez elinden gelenin en iyisini yapmaya istekli olabilmek için baristalara ve müdürlere muhtaçtı. Ne yazık ki sahadaki insanlardan gelen e-postalar ve kendi gözlemlerim aracılığıyla perakende partnerlerimizin motivasyonsuz ve bilgisiz olduğunu öğrenmeye devam ediyordum. Mağazalardaki çalışan sirkülasyonu çok yüksekti ve yeni nesil baristalar Starbucks'ın misyonu hakkında etkin şekilde eğitilmemiş ya da teşvik edilmemişti.

Bu onların hatası değildi. Yeni işe alınanlara kuralları, teknikleri ve kahve bilgilerini içeren kalın bir klasör verilerek sadece "bunu oku" deniyordu. Çalışan değerlendirmeleri ve ücret zamları büyük ihtimalle tutarsızdı ve vardiya planlaması da bazen bir çalışana birkaç kişinin işini yükleyecek kadar yetersizdi. Bazıları için, barista olmak sadece bir işti. Sorun kısmen mağaza müdürlerinin patron gibi çalışmalarına, mağazalarının kaderini daha etkin şekilde kontrol etmelerine yardımcı olacak uygun teşviklere ya da mağaza içi teknolojiye sahip olmayışımızdan kaynaklanıyordu. Büyük bir hızla yeni mağazalar açtığımız için bir barista birkaç ayda bir yeni bir müdürle çalışmak zorunda kalabiliyordu. Çok büyük bir tutarsızlık söz konusuydu.

Ayrıca ücret ve sosyal yardım planlarımız, diğer tüm perakendecilerle karşılaştırıldığında gayet cömert olmakla birlikte devrimci özelliğini kaybetmişti. Bir 21. yüzyıl perakende şirketi ve daha genç bir nesil için ücretlendirme ve sosyal yardım planının yeniden geliştirilmesi hayati önem taşıyordu.

Ne yazık ki anlamlı yeni programları hayata geçirebilmek için zamana, muhtemelen bir yıldan daha uzun bir süreye ihtiyaç vardı. Ancak kısa vadede ilham vermek ve performansı iyileştirmek için bir şeyler yapmak zorundaydık. İki hızlı karar aldım. Birincisi, 135 bin baristayı fincana mükemmel karışım ve miktarı doldurmaktan sütü doğru şekilde pişirmeye kadar, espresso hazırlama konusunda yeniden eğitecektik. Üstelik bunu yıllık toplantıdan önce yapacaktık. Uzun süredir eğitimimizin yetersiz olduğunu düşünüyordum ve baristalara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak daha çok araç ve bilgi sunulması kendileri kadar müşteriler açısından da yaşanan deneyimi zenginleştirecekti. Bir ekipten şirketin böylesine büyük bir işi birkaç haftada nasıl halledebileceğini araştırmalarını istedim ve bana tek bir günde ABD'deki tüm mağazaları kapatmak gibi radikal bir fikirle geri geldiler.

Espresso Mükemmellik Eğitimi projesi hayata geçirildi ve 11 Ocak'ta yayınladığımız basın bülteniyle 26 Şubat'ta "tarihi bir mağaza içi eğitim etkinliği" vesilesiyle mağazaları kapatacağımızı duyurduk. Eksikliklerimizi saklayıp insanlara gizlice eğitim vermektense espressoyu alenen yüceltip kahve otoritesi olma iddiamızı yüksek sesle dile getirdik. İkincisi, ABD'deki 8000 mağaza

müdürümüz ve yaklaşık 2000 partnerimiz için bir liderlik konferansı düzenlemeye karar verdim. Starbucks geçmişte de müdürlerimizi teşvik etmek ve ödüllendirmek amacıyla birkaç yılda bir farklı bir kentte bu tür toplantılar düzenlerdi. Ancak sonuncusunun üzerinden çok zaman geçmişti. 2008 konferansını nerede düzenleyeceğimizi ya da hiç şüphesiz getireceği milyonlarca dolarlık maliyeti Wall Street'e nasıl açıklayacağımızı bilmiyordum ama böyle bir buluşmanın, doğru yürütülmesi durumunda mağazalarımızı yöneten insanlara ihtiyaç duydukları duygusal sermayeyi kazandıracağını içsel olarak biliyordum.

\*\*\*

Beyin fırtınası zirvesinin ilk günü sona ermek üzereydi ama bizi evlerimize ya da ofislerimize değil, küçük gruplara ayırarak Seattle'ın en cazip ev yapımı ürün perakendecilerinden bazılarını ziyaret etmek üzere şehrin çeşitli köşelerine gönderdiler. Gözlem yaparak gördüklerimizi, işittiklerimizi, hissettiklerimizi, aldığımız tatları ve duyduğumuz kokuları anlatmakla görevlendirildik. İçimdeki tüccar keşfetmeye açtı. Fremont semtinde, Theo Chocolate, şirketin düz kâgir bir binadaki tek fabrikasına bitişik şirin bir mağazadır. Sıcak çikolata kokusu çevre sokaklara süzülürken fabrika turlarında ve ücretsiz şeker tadımlarında müşterilerin Hindistancevizli Kori ya da Vanilyalı Karamel gibi şeker çeşitlerini denemelerine olanak tanımıyordu. Ayrıca Theo'nun tek organik, Fairtrade sertifikalı, çekirdekten rafa çikolata fabrikası olarak kazandığı statüsü müşterilere esin, çalışanlaraysa gurur kaynağıydı. Onun dışında zeminden tavana iki katlı ahşap kitaplığı ve “elle dövülmüş doughnut” sloganıyla, şekerli keki ayaküstü yemek kavramının ötesinde bir düzeye taşıyan Top Pot Doughnuts'a girdik. Ayrıca Pike Place Market'ta kurucusu Kurt Beecher Dammeier'in hemen oracıkta doğal peynirler ürettiği Beecher's Handmade Cheese mağazasına girdim. Peynire bayılırım, dolayısıyla tezgâhın arkasındaki coşkulu kadınla sohbet ettim.

“Peynir konusunda nasıl böyle uzmanlaşabildiniz?” diye sordum ve işe alınmadan önce—sadece altı ay olmuştu!—konu hakkında hiçbir şey bilmediğini söylediğinde ağızım açık kaldı. İlk Starbucks'tan sadece birkaç metre mesafedeki peynir dükkânından çıkarken baristalarımız hakkında düşünmeden edemedim. Bilginin nasıl tutku doğuracağını. Şirketimizin kahve bilgimizi paylaşma ve misyonumuzu iletme açısından çok daha iyi bir iş çıkarmak zorunda olduğunu. Yapacağımız işlerin haklı gururu partnerlerimize bir aidiyet duygusu kazandıracaktı. Bunlar ne benim ne de meslektaşlarımın çoğu için yeni içgörülerdi ama bu mağazaları tekrar ziyaret etmek önceliklerimizi daha net görmemize—en azından benim görmeme—yardımcı olmuştu. Gözlerimi kocaman açmıştım. Düşüncelerim yine bir müzik grubu ve bir marka olarak Beatles simgeselliğine döndü. Müzik yeteneklerine sadık kalırken dünyanın ilgisini çekmeye devam ederek ne büyük bir cesaret göstermişlerdi.

Starbucks markasının dirençli olacağına inanmamın nedenlerinden biri, kuruluş değerlerimizin halen, hatta belki de sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde değil, tüm dünyada endişe ve güvensizliğin yayıldığı bir dönemde her zamankinden daha güçlü şekilde etkisini sürdürmesiydi. Değerlerimizin yanında Starbucks'ın temel ürünü de ilgi çekmeye devam edecekti. Kahve asla çekiciliğini kaybetmeyecekti. Her zaman insanları bir araya getirecek ve konular değişse bile her dildeki sohbetlerin parçası olacaktı. Kahve sonsuza dek bağlantı sağlayacaktı. Önümüzdeki mevcut sıkıntı kahvenin özünü yaratıcı şekilde besleyerek büyüklüğümüze rağmen kişisel kalmasını sağlamaktı. Starbucks'ın sadece binlerce mağazası ya da milyonlarca müşterisiyle tanımlanmasını istemiyordum. Markamız boyutumuzun ötesinde kahvesinin kalitesi ve değerleriyle tanımlanabilirdi ve tanımlanmalıydı: Topluluk, bağlantı, saygı, haysiyet, neşe, insanlık, hesap verebilirlik.

Misyonumuz dünyanın bizi bu mercekten görmesini sağlamaktı.

\*\*\*

Şirket dışı etkinlik yaratıcı düşüncüyü ateşlemekten daha fazlasını başardı. Aynı zamanda bizi yeni bir kararlılık düzeyine taşıdı. Benim için özellikle tek bir konu kesinlikle açıktı: Starbucks tartışmasız kahve otoritesi konumunu güçlendirmek zorundaydı.

Mükemmel kahve yoksa Starbucks'ın varlık nedeni de yoktu. Önümüzdeki haftalarda kahve kalitesine ve inovasyona daha fazla odaklanmamız gerekecekti.

Espresso Mükemmellik Eğitimi projesi zaten hayata geçirilmişti ve şirket dışı etkinlikte Starbucks'ın derhal uygulamaya koyması gereken girişimleri sonuca bağlamıştık. Özellikle iki proje ilgimi çekiyordu ama maddi bir etki yaratmaları isteniyorsa ikisinin de ideal olarak yıllık hissedarlar toplantısında yatırımcılarla paylaşılacak şekilde ele alınması, hızlandırılması ve genişletilmesi gerekiyordu.

# KAZANMAK İÇİN OYNAMAK

Starbucks'ın üst düzey kahve uzmanları en yeni kahve harmanlarını ilk kez tadışımı nefeslerini tutarak izlediler. Burnumu kupaya yaklaştırıp derin bir nefes aldıktan sonra içeceği dudaklarıma değdirdim. Ardından geleneksel kahve tadım âdetlerine uygun olarak kahveyi gürültüyle höpürdeterek damağımdan akıp gitmesine izin verdim.

Gözlerim tamamen açıldı. Kahvenin tadı Starbucks'ın bugüne kadar pazarladığı her şeyden ciddi şekilde farklıydı. “Yumuşak, tereyağı gibi” dedim. “Gerçekten dengeli. Biraz asitli ve parlak. İçilebilir. Kolay.” Benim zevkime göre biraz hafif olsa da muhteşem olduğunu düşünüyordum, çünkü bu kahve önemli bir şeyi temsil ediyordu: Starbucks'ın kaybetmemek için oynamak yerine yeniden başlattığı kazanmak için oynama çabasını. Geçtiğimiz birkaç yılda Starbucks korkuyla özellikle de kaybetme korkusuyla hareket ediyordu. Şirketin yaptıklarının çoğu savunmaya yönelikti, sadece kendini koruma amaçlıydı. Başlıca hedefimiz müşterilerimizin aktif katılımını sağlamak değil kazanç tahminlerini ıskalamaktan kaçınmaktı.

Ceo olarak partnerlerimizin cesaretini yeniden ateşleme ve—sanki yaşamlarımız buna bağlıymışçasına—bir kez daha kaleye hücum etme arzusunu yaratma görevi bana aitti. Bu zihniyet daha çocukken kök saldı içimde. Brooklyn'in raylarının kelimenin tam anlamıyla ters tarafında büyüyen bir çocuk olarak öğleden sonralarımı ve hafta sonlarımı spor yapmaya adanmıştım. Video oyunlarının henüz olmadığı bir dönemdi. Wii ve internet de yoktu. Çocukların sabahtan akşama kadar okul bahçesinde her türlü top oyunu oynadıkları bir dönemdi: beyzbol, basketbol, futbol. Bunlar benim gençliğimin oyunlarıydı ve hepsini ciddiye alırdım.

Mahalledeki kavgacı çocuklar için takım sporları kalabalık dairelerimizden ve hayat mücadelesi veren ailelerimizden kaçmanın bir yoluydu, hatta genellikle tek şansımız buydu. Çok az çocuk büyüdüğünde Canarsie tarafına geçebilecekti ama ne zaman beyzbol topunu yükseğe ve asfalt bahçenin diğer yanına fırlatıp sayı alsam ya da futbol oynarken benden daha büyük, daha güçlü ve daha hızlı çocukları geçip gol atsam her şey mümkün görünürdü. Bu mahalle zaferleri galibiyeti tattığım ve dünyayı kucaklamak istediğim ender anlardandı ve her zaman büyük, cesur hamleler yapardım. Her zaman en fazla sayıyı yapmak isterdim. Biraz önce tattığım kahve tam da böyle bir potansiyel taşıyordu.

\*\*\*

Starbucks'ın beş kavurma tesisinden birinin bitişiğindeki bir depoda zeminden tavana istiflenmiş 70 kilogramlık torbaların sabırla beklediğini görebilirsiniz. Her torbanın içinde dünyanın dört bir yanından gemiyle, uçakla ya da kamyonla getirilmiş yüz binlerce ham yeşil kahve çekirdeği bulunur. Parmaklarımı torbaların kalın ve pürüzlü kumaşında dolaştırdığımda kahve çekirdeklerinin kısa bir

zaman önce bir ada ya da bir dağ tepesindeki bir kahve çiftliğinde olduğunu bilmenin şaşkınlığını yaşarım. Hiç şüphe yok. Kahvenin topraktan fincana yolculuğu gerçekten büyüleyici. Kahve çekirdekleri, kahve kirazı da denen ve olgunlaştığında bir yabanimersininden daha büyük olmayan kırmızı kabuklu bir meyveden gelir.

Her meyvenin içinde yüzlerce bileşikten oluşan iki yeşil kahve çekirdeği bulunur ve bu bileşiklerin oluşumu—ve potansiyel tadı—meyvenin nerede ve nasıl yetiştirildiğine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin kahve Latin Amerika'daki dik bir dağın tepesinden toplanırsa tadı fındık ya da kakaoyu hatırlatır. Başka bölgelerde yetiştirilen kahve ağızda daha keskin, kaba ve bitkimsi tatlar bırakabilir. Konumu ne olursa olsun, en iyi kahve çekirdekleri (büyüleyici karmaşık tatları ve etkileyici karakteriyle arabica olarak bilinenler) yüksek rakım, aşırı sıcak ya da uzun kuraklık dönemleri gibi, bir miktar stres altında büyürler. Bu tür zorlu hava koşulları yüksek kaliteli çekirdekler üretebilir ama ağaç başına çekirdek adedini de düşürebilir. Bu nedenle arabica kahvesi daha pahalıdır ve yine bu nedenle çoğu seri kahve üreticisi daha ucuz olan robusta çekirdeklerini satın almayı tercih eder.

Daha ılıman iklimlerde üretilen robusta çekirdekleri daha ucuzdur çünkü ağaç başına daha yüksek mahsul verirler. Ancak çoğu robusta çekirdeğinin silgiye benzer sert ve lastiksi bir tadı vardır. Starbucks Coffee yaklaşık 40 yıllık tarihinde ürünlerinde tek bir gram robusta çekirdeği kullanmamıştır. Kahve kirazları elle toplandıktan sonra iki şeyden biri gerçekleşir: ya kabukları çıkarılır ve kalan meyveyle çekirdek mayalanır ya da binlerce kahve kirazı beton avlularda kurumaya bırakılarak sonrasında çekirdekleri çıkarılır.

Ardından torbalara doldurulmadan önce kahve uzmanlarımız tatlarının bizim standartlarımızı karşıladığından emin olmak için küçük kahve kümelerinin tadına bakar. Dünyanın en kaliteli arabica çekirdeklerinin sadece yüzde 3'ü torbalarımıza girmeyi hak edecek kadar iyidir.

\*\*\*

Çoğu şirketin Starbucks'ın satın almakta ısrar ettiği yüksek kaliteli arabica çekirdeklerine ulaşabilmesine karşın, kahve şirketlerini birbirinden ayıran temel unsur çekirdeklerin toplandıktan sonra geçtiği işlemlerdir. Hiçbir kuruluşta Starbucks'la aynı özgün teknoloji ve bilgi birleşimi yoktur ve dolayısıyla hiçbiri küresel ölçekte kavurduğumuz, harmanladığımız ve sunduğumuz kahvelerin eşsizliği ve tutarlılığıyla boy ölçüşemez.

Kahve çekirdeklerinin kavrulması dikkatli ve titiz bir zaman ve sıcaklık dengesi gerektiren hassas bir süreçtir. Kaliteye önem veren her kahve üreticisi bir kavurma felsefesi benimsemiştir ve bizim felsefemiz her çekirdeği içindeki maksimum potansiyeli dışarı çıkaracak şekilde tadının doruk noktasına kadar kavurmayı esas alır.

Starbucks, çekirdekleri çoğu ticari kavurucudan daha uzun süre kavurarak çekirdeklerin gerçek zenginliğini, tadını ve asitliliğini ya da parlaklığını dışarı çıkararak Full City Roast (Tam Şehir Kavurması) elde edilir. Profesyonel kavurucularımız kavurma sürecimizi sürekli iyileştirirler. Yıllar içinde makinelerimizi özelleştirip özgün yazılımlar geliştirerek tekniklerin denetlenmesini ve standardizasyonu sağladılar. Kahve işinde hiç kimsenin kavurma süreci üzerinde Starbucks'tan daha fazla denetime sahip olmadığını bilmekten büyük gurur duyarız. Özgün kahve harmanlaması da bir tür sanattır ve harmanlayıcılarımızın aşçılık yetenekleri şef aşçılarla eşdeğerdedir.

Çoğu kahve şirketi farklı kahve türlerini düşük kaliteli kahveyi gizlemek için karıştırır ancak Starbucks her zaman harmanlamayı dünyanın farklı bölgelerinden gelen kahveleri yüceltmenin bir fırsatı olarak görmüştür. Bazen her çekirdeğin doruk tadına ulaşmak için farklı çekirdekleri birlikte

kavurmaktan kaçınıyoruz ve onları kavurduktan sonra birleştiririz. Böylece farklı bölgelerden çekirdekler doğru şekilde harmanlandığında tek başına var olmayan benzersiz bir tat senfonisi yaratırlar. 2007’ye geldiğimizde koyu kavurmamız ve özgün harmanlarımız sayısız sadık hayran yaratmıştı ve çoğu gün mağazalarımız kahve seçeneklerini değiştirerek müşterilerin farklı türleri denemelerine olanak tanıyordu. Ne yazık ki daha sonra pazar araştırmalarından öğrendiğimiz üzere birçok insan mağazalarımızın her gün kahve çeşitlerini değiştirdiğini fark etmiyordu. Dolayısıyla birisi her sabah işe giderken “büyük boy” siparişi veriyorsa ve kahvenin tadı her gün farklıysa, kahvemizin tutarsız olduğunu varsayıyordu. Bazıları da Starbucks’ın kahvesinin özellikle de lokantalarda, restoranlarda ya da evde içmeye alıştıkları düşük kaliteli kahvelerle karşılaştırıldığında çok yoğun olduğunu düşünüyordu. İşte bu nedenle ABD’de uzun zamandır kahve içen birçok insan Starbucks’ın kahvelerinin koyu değil de “yanık” olduğunu varsayıyordu. Ancak bir şef aşçı nasıl birkaç müşteri hoşlanmadı diye imzası olmuş tarifleri değiştirmezse, Starbucks da Starbucks’ı Starbucks yapan şeyden vazgeçemezdi: imzamız olmuş o koyu deneyim. Yine de Starbucks’taki bazı insanlar tat standartlarımızı tüketicilerin tutarsızlık algısına ve Starbucks kahvesinin her damak zevkine hitap etmediği gerçeğine göre uyarlamak istiyordu. Bu sorunu çözme gerekliliği 2007’de bir Consumer Reports tadım testinde Starbucks’ın kahvesi McDonald’s’ının gerisinde kaldığında aciliyet kazandı. Tek şaşırın ben değilim. Yüksek kaliteli kahve temin etmek ve üretmek için böylesine büyük çaba sarf eden bir kuruluş nasıl bir ayaküstü yemek zincirine yenilirdi? 2007 sonbaharında kahve ve pazarlama bölümlerimiz kolları sıvayıp birçok tüketicinin gerçekte ne istediğini tam olarak anlamak üzere kendi tadım testlerini gerçekleştirdi. Sonuçlara göre Starbucks’ın daha tutarlı, daha dengeli kahve satmasını istiyorlardı. Her gün. Partnerlerimizden bazıları markamızdan ödün vermeden böyle bir kahve sunabileceğimize ikna olmuştu. Ancak partnerlerimizin hepsi aynı fikirde değildi. Birçok saf kahve savunucusunun yanı sıra daha koyu bir kavurmanın özel nüanslarının tadına varmayı başaran partnerler daha hafif bir kavurma satılmasının daha düşük kaliteli rakiplere boyun eğmek ve markamızı zayıflatmak anlamına geleceğinden endişeleniyorlardı. Yine de hiç kimse Starbucks’ın potansiyel müşteri kaybettiğini inkâr edemezdi. Doğru dengeyi kurmuş bir kahveyi yaratmanın—ve sonra da piyasaya sürmenin—zamanı gelmişti. Kasım 2007’de bir kahve ve kavurma uzmanları ekibi en yetenekli baş kavurucularımızdan Andrew Linnemann’ın önderliğinde daha kapsamlı bir harman geliştirmeye koyuldu. İyice derinlere inerek tüm tutku ve bilgilerini ortaya döküp Starbucks’ın kavurma teknolojisini kullanarak koyu ve özgün ama daha yaklaşılabılır, benzersiz bir harman yaratmaya çalıştılar. Kahve meraklılarının benimseyeceği ve mirasımıza layık daha yumuşak bir tat. Starbucks’ın sunmaktan gurur duyacağı bir kahve olacaktı. Andrew’ın dediği gibi, “Ne kadar çok şey bilersen ve teknolojin ne kadar iyiyse, o kadar çok ince ayar çekebilirsin.” Başka hiçbir kahve şirketinin peşinde olduğumuz dengeli tat profilini elde etme—ve sonra dünya çapında aynı şekilde tekrarlama—kabiliyetinde olmadığına tutkuyla inanıyordu. Müşterilerimizin günbegün bulmayı bekleyeceği bir kahve. Projenin kod adı Consistent Brew (Tutarlı Pişirme) olarak belirlendi. Ekip sekizinci katta ofisimin tam karşısındaki tadım odasında kamp kurdu ve odanın geniş camlarının önünden geçen herkes durup denemeleri izledi. Haftalarca tadımcılarımız numuneleri art arda harmanlar, kavurur, tadar ve yorumlarken tezgâhlar sıra sıra fincanla dolup taşı. İlk kahvelerinde kavurma eğrisi adını verdiğimiz zaman ve ısı ilişkisi arasında mükemmel uyumu keşfetmek üzere Kolombiya, Guatemala ve Sumatra kaynaklı çekirdekleri bir sıcaklık kombinasyonunda kavurdular. İlk iki hafta boyunca ekip bir düzineyi aşkın kombinasyon yarattı. Bazıları çok keskin ya da acıydı. Bazıları madeni ya da çamurumsu, kâğıt gibi ya da asitliydi. Ayın



sonuna geldiğinde yaklaşık 30 tarif ve kavurma eğrisi denendikten sonra çoğu elendi. Ardından 3 Aralık'ta düzenlenen bir tüketici tadım testinde bir numunenin en iyisi olduğu sonucuna varıldı. Consistent Brew 19 dolgun, yumuşak ve dengeliydi; üstelik hafif ve tatlı bir etki yaratıyordu. Bingo... yani hemen hemen. Henüz mükemmel değildi, dolayısıyla 2007 tatil sezonu boyunca, yeni yıla kadarki dönemde ekip Consistent Brew 19'u tekrar tekrar kavurdu. En sonunda Ocak 2008'de hedefe ulaşarak Starbucks'ın kavurma felsefesinden vazgeçmeyen ama ister sade, ister krema ve şekerle servis edilsin, daha çok insanın damak tadına uyan bir tat profili elde ettiler. Kazanan harman tat açasından dengeli ama zengindi. Bu harmana ilk mağazamız onuruna Pike Place Roast adını verdik. Adın da kahve kadar simgesel olması gerektiğini düşünmüştüm. Teoride olduğu kadar tadında da Pike Place Roast geçmişimize selam gönderirken geleceğimizi de kucaklıyordu. Kısmen henüz Starbucks topluluğunun parçası olmamış bir hedef kitleye hitap ettiği için bugüne kadar yarattığımız en dönüştürücü harmanlardan biriydi. O hedef kitleyi ağırlamak için sabırsızlanıyorduk. Bununla birlikte bizi bekleyen asıl zorluk Pike Place Roast'un sadece bir başka yeni bir ürün gibi algılanmasının önüne geçmekti. Hayır, Pike Place sadece yeni bir çeşit olduğunu değil, aynı zamanda Starbucks'ın geri döndüğünü ve kahve otoritesi konumunu geri kazanmada son derece ciddi olduğunu da haykıracak çıkmak zorundaydı. Pike Place Roast'u kahvenin yeniden icadı olarak değerlendirdik ve bu iddiayı desteklemek için kahve içme deneyimini gerçekten yeniden icat ettik. Müşterilere daha hızlı hizmet verebilmek amacıyla terk ettiğimiz bir ritüele geri dönerek kahve çekirdeklerini yine mağazalarımızda öğütecektik. Artık içeceklerimizde kullanılacak tüm çekirdekler farikada öğütölüp mağazalara mühürlü torbalarda teslim edilmek yerine bütün olarak gelecek ve baristalar tarafından kepçe kepçe öğütülecekti. Tazeliği artırmak amacıyla pişmiş kahve kümelerinin servis edilene kadar bir saat beklemesi uygulamasına son verdik. Yeni maksimum "bekleme süresi" otuz dakikaydı. Otuz dakikadan daha uzun süre bekleyen tüm kahveler atılacaktı. Son olarak müşterilere arzu ettikleri tutarlılığı sunmak için—normal ve kafeinsiz—Pike Place Roast'u her zaman daha koyu bir dönüşümlü alternatifine ek olarak, her gün, yılda 365 gün sunacağımız ilk kahve çeşidi olarak belirledik. Bunlar faaliyetlerimizi tam olarak öngöremeyeceğimiz şekilde sarsacak ciddi değişikliklerdi. Kavurma tesislerimizin Pike Place'in yeni kavurma tekniğini benimsemesi gerekiyordu. Tedarik zincirimiz bütün çekirdekleri paketlemek ve teslim etmek için yeni bir sistem kurmak zorundaydı ve baristalarımızın yeni kavurma türünü nasıl çıkaracakları, nasıl öğütecekleri ve nasıl özel niteliklerini etkin şekilde anlatarak müşterilere tanıtacakları konusunda eğitilmeye ihtiyaçları vardı. Bu arada pazarlama ve iletişim bölümü 8 Nisan 2008 olarak belirlenen lansman tarihine kadar ülke çapında bir kahve tadım kampanyası koordine etmek zorundaydı. Sadece birkaç ayımız vardı ve partnerlerimiz kendi görevlerini yerine getirmek üzere işe koyuldular. Kaybetmek gibi bir seçeneğimiz yoktu. Stratejik olarak Pike Place Roast'ta dönüşümümüzün güçlü bir katalizörü ve simgesi olmasını sağlayacak potansiyel vardı. Partnerler için yeni çeşit etrafında toplanılacak, tadına varılacak ve kutlanacak bir başarıydı. Müşteriler için, Pike Place Roast kahve deneyimimizde eksik olan bazı şeylerin geri dönüşünü temsil ediyordu: aroma, tazelik, biraz oyun. Hissedarlar içinse Pike Place şirketin kahve otoritesi konumunu geri kazanma çabasının kanıtı olacaktı. Partnerlerimize Starbucks'ın kendini yenileme ve yeniden icat konusunda iddialı olacağını kanıtlamaya kararlıydım. Pike Place Roast sadece başlangıçtı.

# ÖZÜNÜ YÜCELTMEK

“Tüketimin gerilediğini kabul etmeniz gerek” dedim 30 Ocak 2008 öğle sonrasında yapılan Starbucks’ın ilk çeyrek dönem konferans görüşmesinde. Bu zor günün geldiğini aralık sonundan beri görüyordum ve şimdi, ceo olarak geri döndükten sadece üç hafta sonra, yönetim kurulu odasındaki toplantı masasının başında otururken bu kadar tedirginliğin karşısında iyimserlik göstermeye çalışıyordum.

Sadece yüzde 1. Karşılaştırmalı mağaza satışlarımız (perakende başarısının o çok önemli ölçütü) mali yılımızın ilk üç ayında sadece bu kadar artmıştı. Yüzde 5, hatta daha iyi karşılaştırmalı mağaza satış oranlarıyla dolu 16 yılın ardından yüzde bir. Bu, Starbucks’ın 1992’de halka açılmasından beri sergilediği en kötü performanstı. Kişisel hayal kırıklığım Starbucks’ı yeniden tepeye taşıma arzumu besliyordu, ancak yine de her gün beraberinde yeni zorluklar getiriyordu. Sanki ekibimle birlikte batan bir gemiyi kurtarmaya çalışırken aynı zamanda rotasını belirlemeye ve yelken açmaya çalışıyormuş gibi hissediyordum. Üstelik ekonomik suların daha da dalgalanması hiç yardımcı olmuyordu. Başarısızlığa dayanaklı görünen finans kurumları adeta imkânsızı gerçekleştiriyordu: başarısız oluyordu.

Şaşırtıcı zararların ortasında Amerika’nın en büyük konut kredisi kurumu Countrywide Financial, 4 milyar dolarlık riskli bir anlaşmayla Bank of America tarafından devralındı. 15 Ocak’ta bankacılık devi Citigroup, 9,8 milyar dolarlık sarsıcı bir rakamla tarihinin en büyük çeyrek dönemlik zararını açıkladı.

Bir haftadan daha kısa bir süre sonra borsalar son altı yılın en büyük günlük zararını yaptı. Bunlar ve diğer göz korkutucu eğilimler (gittikçe ciddileşen kredi sıkıntısı, icralar, yükselen gıda ve benzin fiyatları, işsizlikteki artış) daha fazla belirsizliği de beraberinde getirdi. Tüketici güveni düşmeye devam etti ve insanlar temel ürün harcamalarını kısıtlamaya başladılar. Starbucks neredeyse sıkıntı çekmeyen tek perakendeci idi. Home Depot mağazalarını kapatıyordu. Nordstrom gibi üst sınıf çok katlı mağazalarda satışlar düşmüştü.

Tüketicilerin gözdeleleri Target ve Wal-Mart karşılaştırmalı mağaza satışlarında beklenenden daha düşük sonuçlar kaydetti. Starbucks’ın hayal kırıklığı yaratan yıllık karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarına ek olarak, çeyrek dönem kazanç görüşmesinde iki beklenmedik duyuru yapacaktım— vereceğim haberlerin müşteriler kadar yatırımcıları da uzaklaştıracağına hiç şüphe yoktu. İlki benim tercihimdi. “2008 mali yılının sonuna kadar Kuzey Amerika mağazalarımızda sıcak kahvaltı sandviçlerinin satışına son vereceğiz” dedim mikrofona biraz muzaffer bir edayla. Bu ne de olsa bir yılı aşkın süredir yapmak istediğim ama başkan olarak gündeme getiremediğim bir hamleydi. Sandviçlerin sadık takipçilerine ve Starbucks’ın üst düzey yöneticilerinin muhalefetine rağmen bunun

işletme açısından doğru bir hamle olduğuna inancım tamdı. “Onun yerini alacak bir kategori üzerinde çalışıyoruz” güvencesi verdim sandviçlerin satışlar üzerindeki etkisini (sandviç satan 3700 mağazada mağaza başına yüzde 3 civarı) soran analistlere. O günkü ikinci beklenmedik duyuru en azından finans dünyasında daha da tartışmalıydı: Starbucks, dedim, artık karşılaştırmalı mağaza satışlarını bildirmeyecek. Bu rakamlar artık halka açıklanmayacak. Analistler konuşmak isteyene kadar telefonlarını sessize almamış olsalardı büyük ihtimalle genel bir inleme ve elbette öfke dolu birkaç kelime duyacaktım. “Gerçekten öğrenmeye can atıyorum” dedi yatırım bankası UBS’ten David Palmer, kelimeleri ağzında gevelemeden, “neden böyle bir zamanda kamuoyunu aydınlatmaktan vazgeçmenin hisselerinize, şirkete, yatırımcılara ya da herhangi bir kişiye faydası olacağını düşünüyorsunuz?”

Karşılaştırmalı mağaza satışlarının bir perakendecinin durumunun değerlendirilmesi için uygun bir ölçüt olduğuna dair David’e katılıyorum. Ancak Starbucks söz konusu olduğunda karşılaştırmalı mağaza satışları şirketin marketlerdeki ambalajlı çekirdek kahvelerden ya da süpermarketler, kitapçılar ve havaalanlarındaki binlerce lisanslı mağaza içi tezgâhtan edindiği geliri dikkate almıyordu. Bu boşluk mağazalarımızın iyi gittiği zamanlarda önemi değildi ama ABD’de karşılaştırmalı mağaza satışları düşmeye devam ederse diğer mekânlardaki satışlarımızla takdir toplamamız mümkün değildi. Ancak karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarını çeyrek dönemlik raporlarımızdan çıkarmaya karar vermemin daha da önemli bir sebebi vardı.

Şirketi dönüştürme savaşında tehlikeli bir düşmandılar. Neredeyse art arda 200 aydır pozitif karşılaştırmalı mağaza satış rakamları elde ediyorduk ve perakendede eşi benzeri görülmemiş bir ivme yakalamıştık. 2006 ve 2007 boyunca gittikçe daha yüksek bir hızla büyürken karşılaştırmalı satış artışını koruma endişesi bizi özümüzden uzaklaştıran zayıf iş kararları almamıza yol açmıştı. Bu “karşılaştırmalı satış etkisinin” meyveleri görünüşte küçük ayrıntılarda görülebiliyordu. Bir keresinde bir mağazaya girdim ve bir pelüş hayvan kalabalığı karşısında dehşete düştüm. Koca gözlü ve sevimli bir ayıcık yığını işaret ederek, “Bunlar ne” diye sordum mağaza müdürüne gerginlik içinde. Müdür gözünü bile kırpmadı.

“Ek satışlar açısından muhteşemler ve çok büyük brüt marjları var.” İşte bu zihniyet iyice yaygınlaşmıştı. Ve tehlikeli bir hal almıştı. Karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarının radardan çıkarılması Starbucks partnerlerine bir mesaj gönderme teşebbüsümdü: kahve özümüze sadık kalarak ve karşılaştırmalı satış rakamlarını artırmak yerine müşteriler için en iyisini yaparak şirketi içeriden dönüştürmek. Finans dünyası bu son çözümden memnun olmadı çünkü mevcut performansımızın değerlendirilmesini ve Starbucks’ın geleceğinin öngörülmesini zorlaştırıyordu.

Birçok kişi saklandığımızı düşündü. Ancak sanılanın aksine küstah, gizemli ya da kurnaz olmaya çalışmıyordum. Sadece şirket içinde yeni öncelikler oluşturmaya uğraşıyordum. Her iki karar da (sandviç satışlarına ve karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarının açıklanmasına son vermek) halkın tepkisini çekme riskine değerdi. Özellikle de karşılaştırmalı mağaza satışları! Karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarının kuruluş üzerindeki gücünü göz ardı etmek zordu, zaten tam da bu cazip güç nedeniyle kelimenin tam anlamıyla şirketin varlık nedenine dönüşerek her şeyi gölgede bırakabiliyordu.

Özellikle geri dönüşümün bu son derece kırılğan aşamasında karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarının zincirlerinden kurtulmamız insanlarımızı bir şeylerin gerçekten değiştiğini, “dönüşümün” lafta kalmadığını kanıtlıyordu. Bu muhteşem hareketle hepimiz özgürleşerek coşkuyla kahvemize ve müşterilerimize odaklanabilecektik. Üstelik ortada acil çözüm gerektiren pek çok

mesele vardı. Pike Place Roast'un yakındaki ulusal lansmanına ek olarak kazanç görüşmesi sırasında çok gizli bir gelişim sürecinde olan kahve bağlantılı bir başka dahili girişim daha başlatmışım.

\*\*\*

Henüz Mart 2004'te Seattle'lı genç bir mühendis kahve pişirme yöntemini geliştirme çalışmalarına koyuldu. Zander Nosler bir endüstriyel tasarım firmasından istifa ederek yatırımcılardan bir hayali finanse etmelerini istediğinde daha 32 yaşındaydı. Zander mümkün olan en iyi kahveyi pişiren—ve Fransız kahve presinin kalitesini yakalayabilen—bir kahve makinesi icat etmek istiyordu.

Aslında iddiası daha da büyüktü: Makine ve demleme süreci büyüleyici, hatta güzel olmalıydı; seyredilmeye ve beklenmeye değer olmalıydı. Burası inovasyona açık bir nişti. Zander kendisine inanan birkaç yatırımcı bulana kadar birçok “hayır” yanıtı almıştı. Küçük ürün geliştirme ekibini yöneten ve bünyesinde pek çok yetenek barındıran partneri Randy Hulett'le birlikte bir arkadaşlarının Seattle'ın en eski ve en seçkin semtlerinden Ballard'da, Starbucks'ın destek merkezinden yaklaşık 10 kilometre mesafede bulunan bir garajdaki marangoz dükkânının arka tarafında bir laboratuvar kurmuşlardı.

Ekip üst sınıf bir makine yapmaya başladı. Birkaç hatalı başlangıçtan sonra prototiplerini yapmayı başardılar. Suntadan ve hortumlardan üretilen bu prototip bir Fransız kahve presinin tersine bir mantıkla çalışıyor, yani içindeki piston öğütülmüş kahveyi aşağı değil, yukarı itiyordu.

Makinelerine Clover kahve demleme cihazı adını verdiler. 2007'ye gelindiğinde şirket hepsi de el yapımı olan 150 adet Clover satmıştı. Otomasyon ve el becerisinin yaratıcı karışımıyla ince Clover makinesi çoğunlukla küçük ve bağımsız kafelerden oluşan müşterileri tarafından çok seviliyordu. Clover kendisine aşkla bağlı hayranlar edinmeye başlamıştı.

\*\*\*

Sheri ile New York'tayken adlarını duyduğum bağımsız kafelere doğaçlama ziyaretler yapmaya karar verdim. Bir taksiye atlayıp ağaçlarla çevrili bir blokta inerek ahşap-tuğla karışımı cepheli şirin bir dükkâna girdik. İçeriye şöyle bir göz gezdirdik. Mekâna bohem bir hava hâkimdi ve genel olarak etkilenmemişim.

Ancak bir şey ilgimi çekti. Tabeladaki yazıya göre kupası 6 dolar olan demlenmiş kahvenin önünde insanlar uzun bir kuyruk oluşturmuştu. Starbucks'ta büyük boy demlenmiş kahve 1,50 dolardı. Denemeye karar verdim. Her zaman kahve pişirmenin en iyi yolunun Fransız kahve presi olduğunu düşünmüşümdür. 25 yıldır evde hep o aparatı kullanırım. Suyun öğütülmüş kahvenin üstünden geçerek bir filtreden süzülmesi süzme yönteminin aksine, bir kahve demleme aparatında öğütülmüş kahve suyun içindedir ve bu durum süzme kahve makinesinde elde edilemeyecek bir tat ortaya çıkarır. Kuyruğa girip sıramı beklerken baristayı izledim.

Kızın kullandığı makineyi tanımıyordum ancak her sipariş için kahve çekirdeklerini tartıp öğütmesini ve yanları siyah paslanmaz çelikten bir makineye boşaltmasını izlerken büyülenmişim. Üst taraftaki gümüş rengi musluktan sıcak su ekleniyor ve ardından kahve kıvamlı, doymuş ve krep benzeri formuyla makinenin tepesinde hazır oluyordu. Çok güzeldi. Sıra bana geldiğinde siparişimi verdim, izledim, bekledim ve en sonunda hazırlanan içecekten bir yudum aldım. Resmen sersemledim. Bu kahve Fransız kahve presimden elde ettiğim kahve kadar zengin ve lezzetli. Köpüklüydü. “Bu makinenin adı ne” diye sordum baristaya. Bir sonraki müşterinin kupasını hazırlarken kafasını kaldırıp bana baktı. “Clover” dedi ve işine geri döndü. Dışarı çıktım ve cep telefonumla Seattle'ı, kahve bölümümüzü aradım. “Clover makinelerini kim üretiyor” diye sordum, gerçekten bilmek istiyordum. Yaklaşık bir saat sonra bir e-posta aldım. İnanılmaz. Makine

Starbucks'ın kendi bahçesinde kurulmuş bir şirket tarafından üretiliyordu. 2007'nin ortalarında Starbucks'taki bir tanıtım gösterisinde Clover kahve demleme makinesini çalışırken gördüğümü, kahvesini tattığımı ve mucidiyle tanıştığımı hiç hatırlamıyordum. O tarihte Zander'in hatırladığı kadarıyla ona böylesi iyi bir makine kahvesi içmediğimi söylemişim. O tadımdan yaklaşık bir ay sonra benim haberim olmaksızın Starbucks bir adet Clover siparişi vermiş ve makineyi test etmek üzere mağazalarımızdan birine yerleştirmiş. Zander'le bir sonraki görüşmemiz Clover'ı yeniden keşfettikten kısa bir süre ve ceo olarak geri döndükten sadece üç hafta sonra derme çatma laboratuvarında gerçekleşti. Bu kez bulduğumuzda Clover'ı satın almak istiyordum. Pek çok yönden ilgimi çekmişti. Birincisi ve en önemlisi Clover olağanüstü kahve pişiriyordu.

Bir Fransız kahve presiyle vakum kahve makinesi karışımını bünyesinde barındıran Clover, suyu üstten bastırmak yerine, kahvenin en iyi tat veren yağlarını korumasını sağlayan çok ince bir filtre kullanarak kahveyi dibinden emiyordu. Clover'ı hiçbir şekilde demleme kahvemizin yerini alacak bir makine olarak görmüyordum ama kahvemizi ve kahve deneyimimizi yüceltme girişimimizde Pike Place Roast'u tamamlayacaktı.

Ayrıca Clover satışları derhal fırlatacak büyük bir gelir kaynağı da değildi. Clover daha çok mönümüze derinlik katacak, müşterilere daha fazla seçenek sunarken tartışmasız kahve otoritesi olma misyonumuzu destekleyecekti. İkincisi, Clover yaratıcı mühendisliği ve zarif tasarımı nedeniyle demleme kahve içicilerini espresso içicilerimize özel bir özgünlük ve kişisel ilgi düzeyine taşıyordu. Biri Starbucks'ta demleme içecek sipariş ettiğinde baristamız sırtı müşteriye dönük olarak demlenmiş kahveyi bir kupaya doldurur ve sonra da kupayı kasada teslim eder. Latte ya da cappuccino gibi espresso içecekleri söz konusu olduğunda deneyim doğal olarak daha özenli ve kişiseldir: Barista yüzü müşteriye dönük olarak karışımı fincana koyar, sütü buharda pişirir ve içeceği kişiselleştirir, sonra da siparişi yüksek sesle tekrarlayarak sahne benzeri, yüksek bir tezgâhın üzerinden uzatır. Neticede süzme kahve içicileri için pek teatral bir durum yoktur.

Clover bu sorunu çözmek için bir fırsat sunuyordu. Bir espresso makinesi gibi ama çok daha kompakt olan Clover tezgâhta müşterilerin görebileceği biçimde yerleştirilebilir ve müşterilerin daha önce hiç tanık olmadıkları şekilde pişirme sürecini izlemeleri sağlanabilirdi. Dahası Clover'ın teknolojisi geleneksel makineler kullanıldığında karmaşık tatları kaybolan özel kahve seçeneklerini çeşitlendirmemize olanak tanıyacaktı. Clover'ın kalitesi ve güzelliği sadece heyecan verici olmakla kalmıyor, yüksek kupa fiyatına rağmen çok gerçek bir rekabet gücü oluşturuyordu—üstelik Starbucks'ın ona hemen şimdi sahip olması gerektiğine inanmamı sağlayacak kadar büyük bir güç.

\*\*\*

Coffee Equipment Company'nin merkezi olan geniş garaja tek başıma girdiğimde biraz şaşırđım. "Zander" dedim, yüzümde bir gülümsemeyle ve elimi uzatarak. Ufak tefek, tatlı dilli ve gözlüklü bir genç adam gülümseyerek karşıladı beni. Daha önce tanışmış olmamıza rağmen onu hatırlamıyordum (Starbucks'ta geçirdiğim yıllar boyunca tek bir gün içinde bile o kadar çok insanla tanışıyorum ki her yüzü hatırlamak istesem de bu neredeyse imkânsız). Zander'le birkaç yarı bitmiş Clover makinesinin yanında biraz sohbet ettikten sonra dışarıda öğle yemeği yemek üzere Brouwer's Café'ye yürüdüğ. Zander'i dinlerken ondan çok etkilendim. Karşımda kahveye tutkuyla bağlı ve bu alanda kendini eğitmiş, açık sözlü ve son derece zeki bir genç adam duruyordu. Saygılı biçimde neden geldiğimi anlattım. "Zander, şirketini satın almak istiyoruz" dedim. "Starbucks'ın sana çok mutlu olacağın bir teklifte bulunabileceğine inanıyorum." "Teklif" kelimesiyle sadece satın alma fiyatını değil aynı zamanda Starbucks'ın Zander'e, ekibine ve Clover'a kazandıracak itibarını da kastediyordum.

Yüzündeki ifadeden şirketi satmanın Zander'in anlık planları arasında olmadığı hemen anlaşılıyordu. "Peki, mevcut müşterilerimizi ne yapacağız" diye sordu belirgin bir endişeyle. "Onlarla yakından ilgilenmen gerekecek" diye yanıtladım, Clover'ı Starbucks'ın kendi özel kullanımı için satın alsak bile Clover'ın mevcut kafe müşterilerinin makinenin keyfini çıkarmaya devam edebileceklerini biliyordum. "Peki ekibim? 11 çalışanımız var." Bizde çalışabileceklerini ve Clover'da kalabileceklerini söyledim. Tokalaştıktan sonra Ballard'dan ayrılırken gençleştiğimi hissediyordum. Bir sonraki ay boyunca Zander'le birçok kez buluşarak anlaşmanın ana hatlarını görüştük. Sıklıkla sadece ikimiz ofisimdeki ya da evimdeki masamda bir araya geliyorduk ve her toplantıyla karşılıklı güven duygusu artıyordu. Benim için onunla yakın ilişki içinde olmaya devam etmek önemliydi. Hiçbir zaman Zander'in bebeğini bize teslim ettiği için pişman olmasını istemiyordum. Bu arada Starbucks'ta küresel finans ve ticaret faaliyetlerinden sorumlu başkan yardımcısı Troy Alstead ve finans ekibi Clover'ı satın alma sürecinin ayrıntıları üzerinde özenle ve sebatla çalıştılar.

Troy 15 yıldır Starbucks'taydı. Sadece küresel ticari faaliyetlerimizi çok iyi bilen ve anlayan son derece zeki biri değil, aynı zamanda mükemmel bir iletişimciydi. Troy konuşurken asla muhasebe terimlerinin ya da sayıların arkasına saklanmazdı. Dürüstlüğü, bilgisi ve tarzı yüksek düzeyde güven aşıliyordu. Troy'un kendini gece gündüz bu işe adanması ve satın aldığımız genç girişimcilerle iyi bir çalışma ortamı yaratma becerisi sayesinde Clover anlaşmasının dikkat çekecek kadar kısa bir sürede sonuçlanacağına inanıyordum. Clover makinelerinin Starbucks mağazalarında lansmanıysa hızla sonlandırılacak bir iş değildi. Ülkenin gerileyen tüketici harcamaları ve Clover'ın elde üretim süreci dikkate alındığında Clover'ın Starbucks'ta tam potansiyelini sergilemesi ve Starbucks'ın bu evliliğin finansal meyvelerini toplaması elbette zaman alacaktı.

Ancak bu konuda rahattım. Bence asıl önemlisi Clover'ın satın alınmasının partnerlere, müşterilere ve hissedarlara göndereceği özgüven mesajıydı; böylece Starbucks'ın kararlılığını ve kahve inovasyonuna gösterdiği özeni bir kez daha herkese göstermiş olacaktık.

## ÇAMURA GİRMEK

Tek bir kelimenin ya da tek bir cümlenin bir iş emrini etkin şekilde iletme—ve insanlara esin kaynağı olma—gücüne her zaman inanmışımdır. En iyi kelimeler asla büyük ya da karmaşık değildir ama duyguyla, anlamla yüklüdür ve kendimden ve başkalarından beklentilerime dair hiçbir şüpheye yer bırakmaz. Kariyerim boyunca nadiren doğru kelimeleri aramak zorunda kalmışım.

Genellikle dokunaklı bir anda bir oda dolusu insana hitap etmeden dakikalar önce, tutku dolu, metinsiz bir konuşma sırasında, özel bir sohbette ya da mutfağında tek başıma oturup kahve içerken onlar beni bulur. Kelimelerimin ilettiği kavramlar stratejik bir niyet taşıyabilir ancak kelimelerin kendisi Starbucks'a aşkımin o andaki ifadeleridir.

Genel sekreterimiz ve deneyimli ceo'muz Mike Ullman iletişimin her zaman önemli olduğunu ancak işler iyi gitmediğinde hayati önem taşıdığını söyler. İletişimin beklentileri belirleyecek şekilde kesin, anlaşılır ve tekrarlamalı olmasını sağlamak insanların güvenini kazanmaya olanak tanır.

Starbucks tarihindeki bu fırtınalı dönem boyunca, söylediklerim ve onları söyleme şeklimin partnerlerimizin tutkusundan faydalanma, inançlarını geri kazanma ve yeteneklerini yönlendirme başarımızın kilit noktasını oluşturduğuna inanıyorum.

\*\*\*

Her iyi yönetilen perakende işletmesinde tanımı gereği, delicesine bir ayrıntılara odaklanma söz konusudur. Özellikle başlangıçta. Genç şirketlerin her gün sonuç üretmesi ya da kapılarını kapatma riskine girmeleri gerekir. Satışlarda ya da kazançlarda artış ya da düşüşe yol açma potansiyeli olan her şeye (her ürünün kalitesi, her müşteri etkileşimi, her çalışanın tutumu, harcanan her dolar) ısrarlı bir endişeyle yaklaşılır. 2008'de Starbucks'ta birçoğumuzun ayrıntılara yeterince özen göstermediğini şiddetle hissettim.

Milyarlarca dolarlık bir küresel şirketin liderlerinden bekleyebileceğinizin bariz sınırları olmasına karşın epeyce geri adım atmıştık. Örneğin ulusal ya da küresel karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarına ve hızlı büyümeye odaklanmış ve karşılaştırmalı mağaza satış rakamları yükseldiğinde işin her bir parçasının (dağıtım, partner kaynakları, tüm coğrafi bölgeler) iyi gittiğini varsaymıştık. Her yıl hastasının kan basıncını ya da nabzını kontrol etmeden sadece boyunu ve ağırlığını ölçen bir doktor gibi Starbucks da uzun vadede sağlıklı olmasını sağlayacak bir düzeyde teşhis koymuyordu. Gelecekteki başarımızı bir çeyrek dönemde açtığımız mağaza sayısına dayandırıyorduk ancak bu mağazaların her birinin gerçekten kazançlı olup olmayacağını belirlemeye hiç zaman ayırmıyorduk.

Milyonlarca müşteri ve binlerce mağaza açısından değerlendirme yapıyor ama tek bir müşteri, tek bir partner ve tek bir kahve fincanını ayrı ayrı dikkate almıyorduk. Böyle bir zihniyetle, birçok küçük şey tehlikeli bir şekilde gözden kaçırılıyor ya da en azından doğrulanmadan, öylece havada kalıyordu.

On binlerce mağazada milyonlarca fincan kahve servis edilirken tek bir kusurlu kahve fincanı, tek bir niteliksiz müdür ya da tek bir kötü konumlu mağaza nasıl önemli olabilirdi ki? “Birlerin” toplandığını unuttuk.

Liderlerimizi ve beni daha disiplinli, daha ayrıntı odaklı bir zihniyete taşımak beni zorlayan ilk meselelerden biriydi. Yaklaşık 10 milyar dolarlık bir şirketin tek bir tüccarın perspektifiyle işletilebileceğini varsaymak çok kolaydı. Peki ama her Starbucks mağazası tek bir tüccar değil miydi?

Evet, öyleydi ve ben kendimizi de öyle görmemiz gerektiği konusunda ısrarlıydım.

“Bir şirket kurarken onu afilli bir ofisten yönetmezsün çünkü buna paran yetmez” diye açıkladım bir gün bir oda dolusu üst düzey yöneticimize.

“İşin kökenlerine inmemiz, toprağa geri dönmemiz hayati önem taşıyor.” Ellerimi öne doğru uzatarak kelimenin tam anlamıyla

“Ellerinizi çamura sokun!” ricasında bulundum. Bu benzetmeyi kullandım çünkü çok anlamlıydı ve o günden sonra aynı benzetmeyi her düzeyden insana defalarca tekrarladım. Hatta bir gün Starbucks’ın mimar ve tasarımcılarının ofislerinde yürürken gözüme çarpan bir posterin önünde durdum.

Çamura batmış bir çift el, avuçları açık olarak “Dünya ellerini kirletmekten korkmayan birkaç insana aittir” yazısını çerçeveliyordu. Posterini ödünç aldım ve sekizinci kata götürüp Starbucks’ın yönetici ekibi her toplandığımızda görebilsin diye yönetim kurulu odamızın duvarına astım. Kelimeler (Kirlenin. Çamura girin. İşin kökenlerine geri dönün) kuruluşun dört bir yanına dalga dalga yayıldı.

Sanırım insanlar neyi farklı yapmaları gerektiğini hemen anlayabildiler. Her zaman gerekeni yapmadılar ama en azından bu yönde bir beklenti oluştu.

\*\*\*

Kelimeler elbette tek başlarına yeterli değildir. Aynı zamanda şirketteki insanların beni görmeye ve benimle bağlantı kurmaya ihtiyaçları olduğunu da hissettim. Hem de bunun sıklıkla olması gerekiyordu.

Starbucks kariyerim boyunca daha önce hiç olmadığım kadar erişilir, neredeyse her yerde hazır ve nazır olmak zorundaydım. Elimi taşın altına sokmanın yollarından biri de Starbucks partnerlerine görünmek, onları dinlemek ve onlarla konuşmaktı. Ceo olarak geri döndüğümde yaptığım ilk şeylerden biri insanları doğrudan bana e-posta yollamaya davet etmek oldu ve ilk ayda yaklaşık 5600 e-posta aldım.

Zamanın elverdiği kadar çok mesajı bizzat yanıtladım. Bazen e-posta göndermek yerine notlarını yanıtlamak ya da sadece hatırlarını sormak için ülkenin dört bir yanındaki Starbucks partnerlerine telefon ediyordum ve birçok kez aradığım kişiyi gerçekten ben olduğuma ikna etmem gerekmişti. Ayrıca mağazalarımızı ve kavurma tesislerimizi ziyaret ediyor ve neredeyse her gün merkez ofisimizin katlarında geziniyor, merdivenleri defalarca inip çıkıyor, masalarında çalışan insanlara merhaba diyor, sıklıkla durup sohbet ediyordum. Partnerlerimizin daha resmi düzeyde katılımını sağlamak için düzenli açık forumları yeniden başlattım. Bir belediye meclisi toplantısına benzer şekilde açık forum her zaman, özellikle de büyük kamu duyurularının arifesinde partnerlerin benden ya da diğer üst düzey yöneticilerden doğrudan haber almalarını sağlayan bir fırsat olmuştur. Açık forumlarımız kısa ve metinsizdi, ayrıca herkes cezalandırılmaktan korkmaksızın her türlü soruyu sorabilirdi. Hepimizi yüz yüze getirir ve bu da telefon görüşmeleri ve e-postalarda eksik kalan duygusal bağlantıyı kurmamıza yardımcı olurdu. Yıllarca forumlarımız kuruluşa fayda sağlayan



yaratıcı bir gerilim ve eleştirel geribildirimle sonuçlandı.

Ancak son iki yıldır açık forumlar daha nadir yapılıyordu. Oysa şimdi en azından üç ayda bir yapılmaları gerekiyordu. İster tek bir kişinin, ister binlercesinin karşısında olayım, insanların yaptığım ya da söylediğim herhangi bir şeyi nasıl yorumlayabileceğinin son derece farkındayım. Kiminle konuşuyorum. Vücut dilim. Gülümsüyor muyum, yoksa öfkeyle dudaklarımı mı büzüyorum. Üzerime bir spot ışığı tutulmuştu ve ben bunu avantaja dönüştürmek istiyordum. Hakiki ve dürüst olmaya, her iletişime iyimserlik katmaya çalışıyordum.

Evet çok çalışmamız gerekiyordu ve bizi birçok zorluk bekliyordu ama bu zor günleri aşacaktık. O ilk günlerde hiç kimse iktisadi zorlukların ciddiyetini öngöremezdi. Hissettiğim her korku kendi coşkumun ve sabahtan akşama aralıksız hareketliliğimin gölgesinde kalıyordu. Her yeni başlangıçta (evlilik, bebek, başkanlık) olduğu gibi, gelecekteki sıkıntıların kaçınılmazlığı bütün bu sürecin enerjisi ve olabirliğinin altında eziliyordu.

Yazmak kendimle ve insanlarımızla temasta kalmama yardımcı oluyordu ve ben de en sevdiğim iletişim yöntemlerinden birini yeniden canlandırarak Starbucks partnerlerine sık sık bildiriler göndermeye başladım. Bazen bu bildiriler insanları alınan son kararlar hakkında bilgilendiriyordu. Bir süre daha Starbucks'ta kalıp geçici olarak küresel iletişimimizi yönetmesini istediğim insanlardan aldığım bilgilerle yazdığım bazı bildiriler stratejimizi vurgulayarak, şirketin derhal odaklanması gereken üç temel şartı tekrarlıyordu:

ABD işini düzeltmek, müşterilerle duygusal bağı yeniden kurmak ve işin temelinde uzun vadeli değişiklikler yapmak. Arada sırada düşündüklerimi paylaşma arzusuyla bir bildiri kaleme alırdım.

*Sevgili partnerler,*

*Oturmuş bu notu yazarken (pazar sabahı, saat 06:30), bir fincan olağanüstü Sumatra içiyorum, en sevdiğim şekilde pişirildi—bir Fransız kahve presinde. Sevdiğim şirketin ceo koltuğuna geri döneli üç hafta oldu ve sizinle doğru olduğunu bildiğim bazı şeyleri paylaşmak istedim. 1971'den beri dünyanın en yüksek kaliteli arabica kahvesini ahlaki yollardan satın alıyor ve kavuruyoruz... İnsan işindeyiz ve hep de öyle olduk... mağazalarımız insanların üçüncü mekânı oldu—günde on binlerce insan ilişkisinin kurulduğu bir yer... şimdi yeniden bir amaç berraklığı kazanıyor ve lazer hassasiyetiyle müşteri deneyimine odaklanıyor, kahvedeki otoritemizi bir kez daha doğrulamak amacıyla özümüze geri dönüyoruz. Alay edenler ve eleştirenler olacak, ancak değişen manzaraya ve her tüketicinin karşılaştığı birçok seçeneğe tevazuyla saygı göstermemiz gerekse de asıl mesele bu tür insanlar ya da rakiplerimiz değil. Ben bizi sahip olduğumuz yere geri götüreceğim, ancak yolun her aşamasında yardımınıza ve desteğinize ihtiyacım var. Sizden beklentilerim yüksek ama kendimden beklentilerim daha da yüksek. Sizin partneriniz olmaktan gurur duyuyorum. Bunun doğru olduğunu biliyorum.*

Bildirilerimin çoğunda çıkmış olduğumuz yolculuğu ve şirket tarihindeki bu “çık ya da bat” döneminde yapmamız gereken işleri vurgulayan iki kelimeyi kullanarak başlık atardım. Bu iki kelime “Dönüşüm Gündemi”ydi.

“Dönüşüm Gündemi Tebligatı 1” adlı ilk bildirim 7 Ocak 2008'de, yani ceo olarak geri döndüğüm günde e-postalandı.

Mart ayının başlarına geldiğimizde böyle 10 bildiri yazmıştım. Hepsi aynı kelimeyle bitiyordu. Geleceğimizin gücü kadar potansiyeline de atıfta bulunan bir kelime. Tutku kadar planlamadan da bahseden ve göz korkutan engellere rağmen ileri gitmek zorunda olduğumuz güveniyle konuşan bir

kelime. Derinlere inip ellerimizi kirletme ama başımızı hep dik tutma isteğini dile getiren bir kelime. İlk kez 20 yılı aşkın bir süre önce yazdığım bir kelime: "İleri."

## VARLIK NEDENİ

**Mart 2008'in başlarında Starbucks'ı yönetmek için geri döndüğüm gerçeği artık haber niteliği taşııyordu. Şirket dışındaki insanlar (hissedarlar, analistler, gazeteciler) bu konuyla ilgilenmiyordu ve akıntının yönünü tersine çevirip çeviremeyeceğimizi bekliyorlardı. Çoğu bunu başarabileceğimizden şüpheliydi.**

Günün her saati meşguldüm. Clover anlaşmasında yol gösteriyordum. Pike Place Roast'un lansmanını planlıyordum. Şirketin mali yapısını inceliyordum. Üst düzey yönetimi yeniden düzenliyordum. Yeni bir vizyon ve strateji tasarlıyordum. Hepsi biraz bunaltıcıydı ama boşa harcanacak tek bir saniyem yoktu.

Arkamızda ümit kırıcı ilk çeyrek dönem ve önümüzde daha da kötüye giden ikinci çeyrek dönem varken gerçek bir aciliyet duygusuyla hareket ediyordum. Binlerce partneri bir araya getirme, şirkete olan tutkularını ve inançlarını tazeleme penceresi çok uzun zaman açık kalmayacaktı. Dünyanın dört bir yanındaki üst düzey yöneticilerimizin 200'ünü bir küresel zirvede bir araya getirmeyi zaten planlıyorduk, şirket tarihinde ilk kez başkan yardımcılarımız ve yönetim ekibimiz tek bir yerde toplanacaktı. Aslında bu eşi benzeri görülmemiş buluşma için hayli geç kalınmıştı.

Böyle bir zamana denk gelmesinin toplantının şeklini değiştirmek ve önemini artırmak açısından önemli bir şans yaratabileceğini fark ettim. Önceden gündem dağıtılmamıştı ve etkinlik hazırlıkları büyük gizlilik içinde yürütülüyordu. Zirve nihayet 4 Mart Salı günü tam 08:00'de başladı. Starbucks'ın bölüm direktörleri ve bölgesel başkanları Asya Pasifik'ten, Avrupa'dan, Kanada'dan, Latin Amerika'dan ve ABD'nin dört bir yanından uçağa binmişler ya da Seattle'daki veya çevresindeki evlerinden otomobillerine atlamışlardı.

Gerçekten görülmeye değer bir manzaraydı. Starbucks Çin Başkanı Jinlong Wang ile Kanada Başkanı Colin Moore arasında sadece birkaç adımlık bir mesafe vardı.

Lojistik uzmanları mimarların yanında oturuyordu. Üst düzey kahve uzmanlarımız pazarlama yöneticileriyle iç içeydi. Herkes zirveye kendi sorularıyla gelmişti. Sadece birkaç metre yükseklikteki küçük bir sahnede dururken alaycıları iyimserlerden ayırt etmem mümkün değildi.

Kimler Starbucks'a—hatta bana—inanıyordu? Karşımda sadece her bölgeden ve bölümden partnerleri görebiliyordum ve elimden gelen tek şey tüm kalbimi ortaya koyacağım bir konuşma yapmaktı. “Geçenlerde bir şey okudum” dedim, “Paul McCartney, Beatles'ın dağılma sürecinin başlangıcı sorulduğunda söylemiş.” Sonra Beatles'ın ilk kez 1965 yazında New York'un Shea Stadyumu'nda çılgınlık atan 55 bin hayranının karşısında konser vermesiyle ilgili hikâyeyi anlattım, grubun canlı performans sergilediği en geniş kalabalıktı. Anlatılanlara göre o yaygara ve karmaşanın ortasında Beatles kendi müziğini bile duyamıyormuş.

Sanatları kendi popülerliklerinin altında ezilmiş. Paul geriye döndüğünde grubun sonunun başlangıcının bu tür devasa konserler olduğunu belirtmiş. Balo salonuna hissedilir bir kaygı hâkimdi. Starbucks'ın ruhunun uğradığı erozyondan yakındığım o meşhur bildirim sızdığı günün üzerinden neredeyse bir yıl geçmişti. Hisselerin değeri düşmeye devam ediyor ve her geçen gün karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarımız daha da diplere iniyordu, söz konusu veriler artık bir saplantı olmaktan çıkmıştı ama yine de sağlığımızın bir göstergesiydiler ve göz ardı edilemezlerdi.

Endişemi yüksek sesle dile getirirken sakindim: “Ne zaman kendi müziğimizi duyamaz olduk?” 40 bin mağazaya doğru ilerlerken mi? İşimizin müşteriyi, kahve aşkımız ve tutkumuzla ilgili olduğunu ne zaman unuttuk? Bürokrasiyle ve çeyrek dönemlik karşılaştırmalı mağaza satışlarındaki artışla boğuşurken mi? Peki, kahvemiz için öngördüğümüz standartlara uymaktan neden vazgeçtik? Elbette tek bir doğru yanıt yoktu, ancak daha önemlisi hepimiz Starbucks'ın yolundan saptığımızı kabul ediyorduk.

Beyaz gömleğime iliştirilmiş küçük bir mikrofon sesimi yükselterek sessiz balo salonuna yayıyordu. “Aynaya baktık ve dedik ki, ‘Bayanlar baylar, birbirimize dürüst olalım. Artık işimizi eskisi kadar iyi yapmıyoruz ve benimsediğimiz bu vasatlık daha fazla süremez.’” Davranışlarımızı ciddi ölçüde değiştirme yönündeki yeni kararlılığın bir kanıtı olarak sadece bir hafta önce espresso eğitimi için kapatılan 7000'i aşkın ABD mağazasından bahsettim. “Dünyanın herhangi bir yerinde perakende tarihinde bu tür bir adımı atma cesareti gösterecek başka bir şirket var mıdır, bilmiyorum. Bu girişim bize milyonlarca dolara mal oldu ve bunun doğru bir hamle olup olmadığını sorgulayanlar oldu. Ancak geriye baktığımızda onu sadece atılması gereken doğru bir adım olmanın ötesinde, bir dönüm noktası olarak göreceğiz.” Takımını hayatlarının en önemli maçına hazırlamak için tek bir şansı olan bir teknik direktör gibiydim ve zaman anlamsız bir moral konuşması yapma ya da geçmiş hataları tekrarlama zamanı değildi, durumumuz hakkında dürüst olmayı ve sorunları aşacağımıza dair samimi bir iyimserlik gerektiren bir an yaşıyorduk. Üstelik bunu başaracağımıza inanıyordum. Bu üç günlük zirvenin sonuna geldiğimizde katılımcılar da (Starbucks'ın işlerini yöneten insanlar) inanmak zorundaydı. Markamıza inanmak zorundaydılar.

Amacımıza... Ayrıca açıklamak üzere olduğumuz kapsamlı plana, Dönüşüm Gün-demi'ne de inanmak zorundaydılar çünkü Dönüşüm Gündemi en üst düzey liderlerimiz harekete geçene, üstlerine düşen rolü anlayana ve sonra da bunu ekipleriyle paylaşana kadar sonuç vermeyecekti. Yine de onlardan beni izlemelerini isteyemezdim. Yapabileceğim tek şey değişim gerekliliğini dile getirmek, sonra insanların desteğini istemek ve kazanmaktı.

O sabah düşüncelerimi şu şekilde topladım:

*Bir hafta önce ceo olarak geri döndüğümde çocuklarım bana, “Baba, neden geri dönüyorsun? Buna ihtiyacın yok” dediler. Onlara hayatımda sevdiğim iki şeyi söylemem gerekse, ailem ve bu şirket derim dedim. Bu odadaki herkes gibi benim de ailem için yapamayacağım şey yoktur. Aynı şekilde bu şirket için de yapamayacağım şey yok. En yüksek düzeyde sorumluluk alacağım. Hak ettiğimiz yere ulaşmamızı sağlamak için her duvarı geçecek ve aşacağım... Ancak ben dahil, bu odadaki hiç kimse bunu tek başına yapamaz. Şirket tarihinde hiçbir an birbirimize şu andakinden daha çok ihtiyaç duymadık.*

Bana bakan partnerler arasında eski bir tüccar ve şarap tutkunu olmasının ötesinde 25 yılını kahve işinde dünyanın uzak bölgelerine seyahat ederek geçiren Dub Hay ile küresel bir kimya şirketinde 22 yıl çalışıp Starbucks'ın iş tekliflerini üç kez geri çevirdikten sonra en sonunda 2007'de imalat

direktörü olarak aramıza katılan İskoçya doğumlu Peter Gibbons'ı görüyordum.

Salondaki herkesin kendine özgü bir hikâyesi ve bakış açısı vardı. Şimdi birlikte hareket etme vaktiydi. “Bence bu üç gün boyunca burada olmamızın nedeni” dedim, “varlık nedenimize ilişkin fikir birliğine ulaşmaktır.”

\*\*\*

O günün ilerleyen saatlerinde öğle yemeğinden sonra, bu kez Michelle Gass iyice toparlanan vizyonumuzu tanıtmak ve açıklamak üzere grubun önüne çıktı. Geçtiğimiz sekiz haftada yoğun görüşmeler ve tartışmalar sayesinde Dönüşüm Gündemi geri dönüşümü vurgulayan üç temel şarttan çok daha kapsamlı bir belgeye dönüşmüştü. Gündem şirketin cesur hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için tam olarak neler yapmamız gerektiğini anlatan, anlaşılır ve somut bir plandı.

Hepsi bir sayfada toplanmıştı. Belki de en azından benim açımdan en önemlisi, Dönüşüm Gündemi'nin anlaşılır bir dille yazılması sayesinde şirketteki herkesin (yarı zamanlı baristalar, mağaza müdürleri, bölge direktörleri ve bölüm başkanlarının) okuyabilmesi, önceliklerimizi hemen kavrayabilmesi ve değişimin nasıl gerçekleştirilebileceğini anlayabilmesiydi. Gündemin hazırlanmasındaki niyetim ölçülebilir sonuçlar verebilecek somut hedeflerle sağlam bir kılavuz oluşturmaktı. O noktaya gelmek üzere olduğumuzu hissediyordum.

Michelle, ben ve yönetim ekibinin diğer üyelerinin yanı sıra SYPartners ile birlikte çalışarak Dönüşüm Gündemi'nin gelişimine öncülük ediyordu. İlk beyin fırtınası zirvesinden beri firma fikirlerimizi damıtmamız ve birçok düzeyde paylaşmamız açısından yardımcı oluyordu. Susan Schuman ve David Glickman'a ek olarak stratejik düşünme yeteneğiyle öne çıkan Derval Hanley de ekibe katılmıştı. Dönüşüm Gündemi mevcut haliyle çok güçlü ve etkili bir stratejik vizyonla başlıyordu.

## AMACIMIZ

İnsan ruhunu esinleyip beslemesi vesilesiyle dünyanın en tanınan ve itibarlı markasına sahip kalıcı ve büyük bir şirket olmak.

Vizyonun ardından planın omurgasını oluşturan ve Yedi Büyük Hamle adını verdiğimiz yedi hedef geliyordu. Bu hamlelerin her birinin tanımı başarı için gereken belli taktikleri de içeriyordu.

## YEDİ BÜYÜK HAMLE

1. Tartışmasız kahve otoritesi olmalıyız. Starbucks temel iş alanında üstünlük ve liderlik sağlayamazsa şirketi dönüştürmemiz mümkün olamaz. Herkesin kahvenin tedariki, kavrulması ve pişirilmesinde sergilediğimiz kalite ve tutkuyu anlamasına ihtiyacımız var. Bunu başarmak için hikâyemizi anlatmanın yanı sıra espresso içeceklerimizin kalitesini ve sunumunu iyileştirecek, pişmiş kahveyi

yeniden icat edecek, yenilikçi içecekler sunacak ve yerel kahve pazarında payımızı artıracayız.

2. Partnerlerimizin katılımını sağlamalı ve onlara ilham vermeliyiz. Her partner topraktan fincana, kahveye tutkuyla bağlı olmalı ve bu uzmanlığı müşterilerle paylaşma becerisi, coşkusunu ve yetkisine sahip olmalıdır. İlerlerken, işletmenin her düzeyindeki partnerlerimizin eğitimini ve mesleki becerilerini ciddi ölçüde iyileştireceğiz ve bir kez daha Starbucks partnerler için anlamlı ve çığır açacak ücret, sosyal yardım ve teşvik paketleri sunacak.
3. Müşterilerimizle duygusal bağ kurmalıyız. İnsanlar Starbucks'a kahve ve sohbet için geliyorlar. İhtiyaçlarını dikkate alarak, markayla uyumlu "değer" sunarak ve en sadıkları takdir edip ödüllendiren programlar geliştirerek müşterilerimizi deneyimin merkezine oturtacağız. Mağazalarımızda birinci sınıf müşteri hizmeti ve mükemmel içecekler sunarken maliyetleri uygun düzeyde tutmanın ve perakende partnerlerimizin bağlılığını korumanın yeni yollarını bularak işletme mükemmelliği yakalayacağız.
4. Küresel varlığımızı genişletmeli ve her mağazayı bulunduğu semtin merkezi haline getirmeliyiz. Tüm dünyada perakende varlığımızı genişletmeye devam edeceğiz (Starbucks'ın küresel kahve pazarındaki payı yüzde 1'den daha az) ve aynı zamanda her mağazanın hizmet ettiği semtlerle ve kültürlerle bağlantı kurmaya ve onları desteklemeye çabalayacağız. Yerel bağlantımızın geliştirilmesi mevcut ve yeni mağazaların yeniden tasarlanması, farklı kültürlerin damak tatlarını yansıtan yeni ürünler sunulması ve yerel programları ve davaları desteklemek üzere gönüllü faaliyetlerde bulunarak ya da maddi yardım toplayarak yerel toplumlara ulaşıması anlamına gelecek.
5. Ahlaki satın alma ve çevresel etki konusunda lider olmalıyız. Starbucks, doğrudan Fairtrade ve Conservation International gibi örgütlerle çalışarak çiftçilere saygı ve itibarla yaklaşımda önderlik

etmiştir. Şimdi çabalarımızı genişletmenin, işbirliklerini güçlendirmenin ve yenilerini kurmanın yanı sıra her mağazanın çevresel ayak izini de azaltmalıyız. Ayrıca bu cephedeki kapsamlı çabalarımızı başkalarıyla daha fazla paylaşmalıyız.

6. Kahvemize layık buluşçu büyüme platformları yaratmalıyız. Starbucks sadece mağaza ekleyerek ve kahve satarak değil uzmanlığını çay, soğuk içecekler, hazır kahve, yiyecek ve patlama yaşayan sağlık ve yaşam piyasası gibi, kahveyi genişleten ya da tamamlayan yeni ürün platformlarına yayarak büyüyecek. Özümüze ve değerlerimize uygun inovasyon, dönüşümümüzün alametifarikası olacak.
7. Sürdürülebilir bir ekonomik model oluşturmalıyız. Kazançlı bir iş modeli olmaksızın 1'den 6'ya kadar sıralanan hedefler gerçekleşemez. Yeniden müşterilerimize ve özümüze odaklanırken maliyetleri düşürmenin ve birinci sınıf bir tedarik zinciri kurmanın yanı sıra kaliteyi ve hızı temel alıp harcamaları iyi yöneten bir kültür yaratmak kaçınılmaz bir zorunluluktur. 7. Büyük Hamle büyük ihtimalle şirketi dönüştürme sürecinin en acı veren ve en zor kısmı olacak.

Gündemi zirvede tartışmak daha önce duyurulmuş birçok girişimi daha geniş bir bağlama oturtmayı ve rasgele ve tepeden inme kararlar gibi değil de düşünülerek alınmış, daha büyük bir hedefe bağlı kararlar gibi görünmelerini sağlamayı da umuyordu. Örneğin, Pike Place Roast ve Clover pişmiş kahvenin yeniden icadı meselesine bulduğumuz çözümlerdi. Dönüşüm Gündemi anlık bir çözüm değildi. Şirketin yeniden kazançlı büyümeye odaklanmaya hazır olduğu sağlıklı bir konuma gelene kadar benimseyeceği odak noktasını gösteren bir zihniyetti. Ayrıca istekle ve yaratıcılıkla izlenmek üzere tasarlanmış, tek sayfalık bir yol haritasıydı. Bir iş planından daha fazlasını temsil eden Dönüşüm Gündemi, bize inanabileceğimiz somut bir şey vermişti.

\*\*\*

Zirveden önceki gün Starbucks birçok insanımızı hayli şaşırtan bir duyuru yaptı: Zor durumdaki ABD faaliyetlerimizden sorumlu direktör şirketten ayrılıyor—bu görevde sadece altı ay kaldıktan sonra—ve yerine o dönemde Starbucks Avrupa, Ortadoğu ve Afrika başkanı olan Cliff Burrows geçiyordu. Cliff, perakende işinden çok iyi anlayan olağanüstü bir işletmeci ve cana yakın bir liderdi.

Ancak hiç Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşamamıştı ve bu durum şirketteki, hatta yönetim kurulundaki birçok insanın tercihimden şüphe etmesine yol açmıştı.

Hiç Amerika'da yaşamamış bir İngiliz, şirket gelirin yaklaşık yüzde 70'inin ABD işimizden geldiği düşünülürse, şirketin en önemli işini yönetebilir miydi?

Ancak 2001 yılında şirketimize katıldığından beri, özellikle de geçtiğimiz yıl, Cliff'le çok sık seyahat etmiş ve karakteri hakkında çok şey öğrenmişim. Galler'deki küçük bir çelik kasabasında doğan Cliff belki de babasını ve dedesini izleyerek çelik eritme ocaklarında çalışacakmış ama annesiyle babası daha iyi bir hayat umuduyla Güney Afrika ülkesi Zambiya'ya yerleşmişler. Cliff 10 yaşındayken İngiltere'de yatılı okula gitmek üzere tek başına 8000 kilometre kat etmiş ve annesiyle babası Cliff 13 yaşındayken İngiltere'ye dönene kadar ailesini yılda iki kez ziyaret etmiş.

Babası bir iş kazasında ölünce Cliff bir sömestrin sonunda üniversiteden ayrılarak perakende sektöründe işe başlamış. 15 yaşındayken çalıştığı ilk işinde, bir Woolworth mağazasında, her cumartesi güne bodrum katındaki yapışkanlı fare kapanlarından fareleri çıkararak başlıyor ve günü ertesi haftanın kapanlarını kurarak bitiriyormuş. 23'üne geldiğinde ilk mağazasını işletmeye başlamış. Yönettiği bölgelere getirdiği örgütsel berraklık beni hayli etkilemişti. İçgüdülerim bana Cliff'in ABD işimize disiplinin yanı sıra yeni beceriler (yenilenen kahve ve müşteri odaklı stratejimizi mağaza düzeyinde yorumlama ve uygulama kabiliyeti) kazandıracaklarını söylüyordu.

Cliff'e iş teklifini Seattle'daki Starbucks destek merkezinin yakınındaki popüler bir Vietnam restoranında yaptım ve o da diğerleri gibi biraz şaşırды ama teklifim kesinlikle ilgisini çekmişti. Ben neler yapacağını anlatırken—teklifi kabul edeceğini varsayıyordum—Cliff ise Amsterdam'daki karısına dünyanın öbür ucuna, birçok Amerikalı'nın halen Amerika'dan saymadığı Seattle'a taşınacaklarını nasıl söyleyeceğini kara kara düşünüyordu. Üst düzey liderlerin bu şekilde yer değiştirmesi kuruluşun her seviyesinde ciddi değişiklikler yapmakta tereddüt etmeyeceğimin bir başka kanıtıydı ve hiç şüphesiz zirvenin başlangıcında salona hâkim olan sıkıntı ve belirsizlikte de payı vardı.

Ancak sonraki iki buçuk gün boyunca şirketin yeni stratejisi açıklık kazanıp partnerlere Dönüşüm Gündemi'nin gelişimini doğrudan benden duyma ve bu sürece katılma fırsatı verildikçe o gerilim dağıldı. Liderlerimiz zirvedeki zamanlarının büyük bölümünü aktif katılıma harcadılar.

Daha küçük bir grubun birkaç hafta önce yaptığı gibi toplantı salonundan çıkıp Seattle'ın en ilham verici perakende mağazalarına girdiler: Pike Place Market, Beecher's Handmade Cheese (el yapımı peynir), Rocky Mountain Chocolate Factory (çikolata), Zanadu Comics (çizgi roman). Bu "görme" egzersizine ilişkin aldıkları talimata göre her perakende deneyimini bir tüccar ya da bir işletmecinin değil, bir müşterinin bakış açısından değerlendirmeleri gerekiyordu. Ne görüyorlar, ne kokluyorlar, ne duyuyorlar? Hangi sözsüz ipuçları deneyimi iyileştiriyor?

Tüm partnerler ellerindeki not defterlerine daha sonra birbirleriyle paylaşacakları gözlemlerini yazıyorlardı. Bu yolculuk liderlerimizin kendilerini müşterilerin yerine koymalarına yardımcı olarak müşteriye her toplantının ve her iş kararının merkezine oturtmanın ne kadar kritik olduğunu vurgulayan aydınlatıcı ve bazıları için duygusal bir egzersiz olanağı sundu.

Müşterilerimizin duygusal bağlarını yeniden canlandırmaya dair en küçük bir ümidimiz varsa, her ne pahasına olursa olsun karşılaştırmalı mağaza satış rakamları zihniyetimizi müşteri odaklılıkla değiştirmemiz gerekiyordu.

\*\*\*

Perşembe öğleden sonra zirve sona erdi. Üç günü yeniden icattan bahsederek, Dönüşüm Gündemi'nin ince ayarını yaparak ve bu gündemi işletme içinde ve bölgesel düzeyde nasıl uygulayacağımızı tartışarak geçirdik.



Ayrıca kendi benliklerimizden sıyrılıp muhteşem müşteri deneyimlerini canlı olarak gördük ve insan ruhunu kendi tarzlarında besleyen iki ilham verici kişiyi—Marty Ashby ve Bill Strickland—dinledik.

Caz aracılığıyla. Sosyal değişim aracılığıyla. İnsanlardaki potansiyeli görerek ve onlara başarıma fırsatı vererek. Neticede duygusal ve zihinsel bir yolculuk yaptık. Gruptaki pek çok kişi haklı olarak bitkin düşmüştü. Coşkulu ama biraz da yorgun.

Üç gün boyunca bizzat yaptığım ya da kulak misafiri olduğum sohbetlerden bir şeylerin etkisini göstermeye başladığını, insanlarımızın çoğunun gereken değişimin kapsamını ve ne yapmaları gerektiğini kavradığını hissettim. Starbucks'la ilgili iyimserliğim partnerlerimize sorumluluk ve uygulama için doğru araçlar verdiğimizde başarılı olduklarını görmemden geliyor.

Geçen birkaç gün boyunca liderlerimizin birlikte nasıl çalıştığını ve gündemi heyecanla sahiplendiklerini görmek var olan iyimserliğimi katbekat artırmıştı. Ancak başkaları da benim kadar inançlı olduğunda Starbucks'ın geleceğini yeniden yaratabilirdik. Herkes eve dönmeden önce yapılması gereken bir şey daha vardı. Kot pantolon ve koyu gri bir kazaktan oluşan rahat bir kıyafetle sahneye döndüm ve çok sayıdaki kırmızı minderli sandalyeden ilkinde oturdum. Solumdaki taburenin üstüne bazı önemli kağıtlar koydum.

Arkamda Dönüşüm Gündemi'nin (Amaç bildirimiz, Yedi Büyük Hamle açıklaması ve uygulayacağımız taktikler) son birkaç günün değişiklikleriyle güncellenmiş, büyük boyutlu bir versiyonu vardı. Rahatça arkama yaslandım, kollarımı bacaklarıma dayadım ve ellerimi önümde kavuşturdum: İki gün önce burada zirveyi başlattığımızda bütün bunların kilit noktasının yıllardır yaptığımız işleri kucaklarken sürekli inovasyon ihtiyacını kabul etmek ve kendimizi ilerlemeye zorlamak olduğunu söyledim.

Günümüzün baskıları—ekonomik ve rekabetçi, yerel ve bölgesel, ulusal ve küresel—ciddi boyutlarda ve bence kendi içimize bakarak, farklı türde liderler olmaya ve geçmiştekenden farklı bir dünya görüşü benimsemeye çalışmamız gerek. Bu doğrultuda son birkaç haftadır konuşmamız gereken başlıkları incelerken, 25 yıldır uygulamada olan bir kâğıt parçasına, Starbucks'ın misyon bildirisine bakmaya başladık.

Starbucks'ın misyon bildirisi hiçbir zaman sadece çerçevelenerek ofislerimizin duvarlarına asılan bir kâğıt parçası olmadı. Yıllardır misyonumuzu bir mihenk taşı olarak kullanıyoruz. Misyonumuz yeni yollarda ilerlerken tutarlılığımızı koruyup koruyamadığımızı görmeyi sağladı.

Ancak misyonumuzdan saptık: Dönüşümü düşünürken, misyonun güncellenmesi, hem de geleceğe duyduğumuz tutku ve geçmişe duyduğumuz saygıyı kapsayacak, ayrıca insanlarımıza şirkete bakmanın yeni bir yolunu sunacak şekilde güncellenmesi gerektiğine dair fikir birliğine vardık.

Tam o anda salondaki insanlar arasında sadece birinin 1990'da misyon yazıldığında Starbucks'la birlikte olduğunu fark ettim. Dave Olsen. Her zaman Dave'in şirketin vicdanı olduğunu söylerim ve yirmi yılı aşkın süredir Dave'in kahvemiz ve kavurma süreçlerimiz hakkındaki bilgisi binlerce partnere ve müşteriye esin kaynağı olmuştur.

Dave Starbucks'ın örnek partneri olarak misyonumuzu her gün bizzat yaşar. Birlikte çalışmaya başladığımızdan beri hayli değişen bir dünyada, daha yüksek emellerimizi yansıtan yeni ve daha cesur bir misyon sunarken onun yüzünü görmek beni memnun etmişti. Bu kez doğru olduğuna inandığımız kelimeleri, mevcut misyonun yerini alacak yeni misyonumuzu sizinle ciddi şekilde paylaşmak istiyorum.

Bence gördüğünüzde ve okuduğunuzda, hatta tecrübe ettiğinizde misyonu yeniden yazanların

şirketin değerini, tarihini ve mirasını geçmişimiz ve şimdimiz ama en önemlisi geleceğimizle tutarlı şekilde oluşturarak çok iyi bir iş çıkardığımızı kabul edeceksiniz. Yanımdaki sandalyeden bir kâğıt aldım. “Şimdi size belgenin çatısını oluşturan kapsayıcı temayı okuyacağım ve sonra başkalarından biraz yardım alacağım.” Ayağa kalkıp yüksek sesle ilk satırı okudum.

Starbucks misyonu: her seferinde bir kişi, bir fincan ve bir semtle insan ruhunu esinlemek ve beslemek. Sonra, hiçbir işaret verilmeksizin, mağaza tasarımından sorumlu bir başkan yardımcısı seyircilerin arasından ayağa kalkarak misyon bildirisinin sonraki satırını mikrofonu okudu. Yumuşak sesi tüm salonu doldurdu. Kahvemiz: Her zaman kaliteyi temel aldık ve böyle yapmaya devam edeceğiz. En iyi kahve çekirdeklerini ahlaki yollardan temin etme, onları büyük bir özenle kavurma ve üreticilerin hayatlarını iyileştirme yolunda tutkuyla yürüyoruz. Bütün bunlara büyük önem veriyoruz, işimiz asla bitmiyor. O yerine otururken İngiltere'nin partner kaynaklarından sorumlu başkan yardımcısı ayağa kalkıp yüksek sesle ve belirgin İskoç aksanıyla sonraki satırı okudu. Partnerlerimiz: Biz partneriz çünkü bu sadece bir iş değil, bir tutku. Birlikte çeşitliliği kucaklayarak hepimizin kendisi olabileceği bir yer yaratıyoruz. Birbirimize her zaman saygı ve hürmetle yaklaşıyoruz. Ayrıca birbirimizi bu standarda uymaya teşvik ediyoruz.

Sonra teker teker dört partner daha ayağa kalktı, bir mikrofon alıp yüksek sesle okudu.

*Asya Pasifik Başkanı: Müşterilerimiz: Gerçekten gayret sarf ettiğimizde, müşterilerimizle bağlantı kuruyor, birlikte gülüyor ve—sadece birkaç dakikalığına bile olsa—hayatlarını güzelleştiriyoruz. Elbette her şey mükemmel hazırlanmış bir içecek vaadiyle başlıyor ama işimiz bunun çok ötesine geçiyor. Bizim işimiz insan ilişkisini temel alıyor. Kanada pazarlama direktörü: Mağazalarımız: Müşterilerimiz bu aidiyet hissini duyduklarında, mağazalarımız dışarıdaki endişelerden kaçılabilir bir cennet, dostlarla buluşulabilecek bir mekân oluyor. Böylece yaşamın hızından keyif alınabiliyor—bazen yavaş ve zevkli, bazen daha hızlı. Ama her zaman insanlıkla dolu. Amerika Birleşik Devletleri güney-orta bölgesi başkan yardımcısı: Semtimiz: Her mağaza bir topluluğun parçasıdır ve bizler komşuluk ilişkilerini ciddiye alırız. İş yaptığımız her yerde kabul görmek isteriz. Faydalı işler yapabiliriz—partnerlerimizi, müşterilerimizi ve toplumu her gün katkıda bulunmak üzere bir araya getirebiliriz. Şimdi sorumluluğumuz—ve iyilik yapma potansiyelimizin—daha da büyük olduğunu görüyoruz. Dünya Starbucks'ın bir kez daha yeni bir standart belirlemesini bekliyor. Biz de liderliğimizi göstereceğiz. Hong Kong saha ofisinden bir partner: Hissedarlarımız: Bu alanlardan bahsederken hissedarlarımızı ödüllendiren türde bir başarının keyfini çıkardığımızı biliyoruz. Bu unsurlardan her birini doğru şekilde uygulayarak Starbucks'ın—ve dokunduğu herkesin—ayakta kalıp gelişmesini sağlama sorumluluğunu taşıyoruz.*

Misyondan parçalar okunurken hiç gülümsemedim, sadece bunları ilk kez duyuyormuşçasına dinleyerek tarihimizdeki bu geçiş anını zihnimde tarttım. Okumalar bittiğinde ayağa kalkıp ağırbaşlılıkla “Teşekkürler” dedim. Alkış aldım ama bu duygusal açıdan bastırılmış bir andı. Birçok insanın ağladığını bile duydum. Yeni misyonu zamanı gelene kadar açıklamayacaktık, şimdilik üst düzey yöneticilerimizin özümsemesini beklememiz gerekiyordu. Sonra salonun arka tarafında devasa sürgülü panel duvarlar yavaşça açılarak hiç kimsenin beklemediği ya da ilk bakışta ne işe yaradığını anlamadığı bir sahneyi ortaya çıkardı.

SYPartners az önce duyduğumuz kelimeleri başka bir düzeye taşıyan dikkat çekici bir etkileşimli gösteri yaratmıştı. “Lütfen, sahneyi dolaşın ve keyfini çıkarın” dedim salonun arka tarafına işaret ederek. “Umarım seversiniz çünkü bunların hepsi sizin.” İnsanlar koltuklarından kalktılar ve

hoparlörlerde Beatles'ın "Lady Madonna" şarkısı çalarken, istiflenmiş mukavva kutulardan ve misyonun temalarının her birini basit ama duygusal şekilde temsil eden sözcüklerden oluşan yedi adet 3,35 metre yüksekliğindeki üç boyutlu yapılara doğru merakla yürüdüler. "Partnerlerimiz" temasını temsil eden sütunda aldığım mektuplar ve e-postalardan alıntılar, mağazamızda çalışan baristaların fotoğraflarının yanına asılmıştı. "Müşteriler" bölümünde sütuna 100'ü aşkın büyük boy kahve kupası asılmıştı.

Her kupanın üstünde bir Starbucks kupası aracılığıyla yaşanabilecek durumlar yazıyordu. "Birinin beni anladığımı hissettim" diyordu bir kupanın üstünde. "Gelecek kaygısı duydum." "Aklıma akşam yemeğiyle ilgili bir fikir geldi." "Bir sokak çocuğuyla saklambaç oynadım." "Bir aşk mektubu yazdım." İşte Starbucks bu tür anları temsil ediyordu. İnsanlar bu büyük sütunları bir müzedeymiş gibi dikkatle izlerken alçak sesle konuşuyor ya da sessizce kelimeleri inceliyorlardı. Kameralarını çıkarıp fotoğraf çektiler. İnsanlar kendi kendilerine gülümsüyorlardı. Bir sonraki adımda yaşananlar şirkette karşılaştığım en beklenmedik ve dokunaklı olaylardan biriydi. Biri bana yaklaşıp yeni misyon bildirisi kopyasını imzalamamı istedi. Sonra başka biri daha aynı istekte bulundu. Sonra biri daha. Bir kuyruk oluşmaya başladı. Orta Amerika başkan yardımcısı Rich Nelsen dördüncü sıradaydı. Onun arkasında Texas'tan Amsterdam'a taşınan üç yıllık partnerimiz Rossann Williams vardı. Tüm bu ricaların arasında eski ve yeni partnerlerle tokalaşıp hepsine teşekkür ettim. Bu sürede karşımda sahnelenen duygusal bağlılık gösterisinin etkisiyle ağzım bir karış açık, 150'yi aşkın misyon bildirisine imza atmış olmalıyım. En sonunda sıra bitti, müzik durdu ve geride kalan partnerler salondan ayrılarak ailelerine, uluslararası uçuşlara ya da yoğun trafiğe doğru yola çıktılar. Zirve başarılı olmuştu. Birçok insana esin kaynağı olduğunu hissettim ve sonraki günlerde bunu doğrulayan e-postalar aldım.

Nihayetinde zirve üst düzey küresel liderlerimizi iki çok önemli belge etrafında toplamamıza yardımcı oldu: Starbucks'taki herkesin ne yapması gerektiğini ana hatlarıyla anlatan Dönüşüm Gündemi ve bunu nasıl yapacağımızı hatırlatan misyon bildirisi.

## İYİLİK

Tokyo'daki dar bir Starbucks mağazasında mağaza müdürü Mayumi Kitamura bana Japon çevirmeni aracılığıyla partnerlerin görme engelli müşterileri için düzenledikleri tadım partilerini anlatıyordu. Yılda iki kez bir grup görme engelli erkek ve kadın baristalara katılarak kahve tadımı yapıyor ve çekirdeklerin kökenleri hakkında bilgi ediniyordu. Görme engelli bir müşteri mağazaya gelip sadece süzme kahve sipariş edebildiğini çünkü sipariş etmesini bildiği tek içeceğin bu olduğunu söyleyince, Mayumi'nin meslektaşları Chihiro Ogawa ve Yukiko Fukuda bu fikri ortaya atmışlar. Mağazalarının Tokyo Büyükşehir Görme Engelliler Derneği'nin ve Japonya Braille Kütüphanesi'nin yakınında olduğunu fark eden Chihiro, kendi elleriyle Braille mönüsü hazırlamış ve görme engelli müşterilerce kullanılabilmesi amacıyla kasanın yanına yerleştirmiş. Başparmağımı tümsekli kartın üzerinde dolaştırdım ve gözlerimi kaldırıp başımı salladım. Olağanüstü. "Bu deneyimi Starbucks'taki herkesin yaşamasını dilerdim" dedim masanın etrafındaki Japon partnerlerimize.

Starbucks partnerleri haftanın yedi günü, büyük ya da küçük, kendilerinden bir şeyler verirler. Duyduğum en dokunaklı örneklerden biri Sandie Andersen'in (bir anne, eş, büyükanne ve Starbucks baristası) düzenli müşterilerinden Annamarie Ausnes'in böbrek nakli listesinde olduğunu öğrendiğinde yaptıklarıydı. Sandie gidip test yaptırmış. Sonra da Annamarie her günkü gibi bir fincan süzme kahve içmek için geldiğinde elini tutarak "dokularımız uyuşuyor" demiş. "Sana böbreğimi vermek istiyorum." Çok geçmeden iki kadın Seattle'daki Virginia Mason Tıp Merkezi'ne yatmış. Nakil başarılı olmuş. "Hayat yaşamaktan kaçınılmayacak kadar kısa" yanıtı vermiş Sandie, bunu yapma gerekçesi sorulduğunda. "Ayrıca bir başkasının da yaşamasına yardımcı olabilirim bu iyi bir şey... Bu en yüce insani temadır." Elbette partnerlerimiz genellikle organlarını bağışlamıyor ama cömertlik içlerinden geliyor. Bazı mağaza müdürlerimiz müşterilerine Noel kartları gönderiyor. Birçok barista sabah kahvesi kupalarının üstüne kişisel notlar yazıyor: "Christina bu ne güzellik!" Partnerlerimizin tutum ve davranışları müşterilerimizde belirli bir duygu oluşturacak potansiyelde. Belki mutlu. Ya da sevinçli. Özel. Minnettar. Bağlı. Yine de partnerlerimizin müşterilerimizi iyi hissettirebilmelerinin tek nedeni şirketi sevmeleridir: gururlu, heyecanlı, değerli, önemli, saygın, bağlı... Starbucks'ın çalışılacak en mükemmel yer ya da eleştirilecek hiçbir yanı olmayan ideal bir perakendeci olduğunu ima etmeye çalışmıyorum. Yıllar boyunca birçok hata yaptık ve yapmaya da devam edeceğiz. Ancak yüksek amaçlarımız var. Ayrıca şirketi insanlık merceğinden yönetmeye çalışırken kendimizden beklentilerimiz de yüksek. Starbucks'ın kahvesi olağanüstüdür, evet, ama gerçek değer önermemiz duygusal bağlıdır. Bu incelikli bir kavramdır, hatta birçok girişimcinin kopyalayamayacağı ya da alaycılarının takdir edemeyeceği kadar inceliklidir.

Duygunun yatırım getirisi nerede diye sorarlar. Benim için yanıt her zaman açık olmuştur: Sandie gibi

partnerler şirketimizden gurur duyduğunda (şirkete duydukları güven nedeniyle, değerlerimiz nedeniyle, gördükleri muamele nedeniyle, başkalarına gösterdikleri tutum nedeniyle, ahlaki uygulamalarımız nedeniyle) birbirlerinin ve müşterilerin deneyimlerini her kahve fincanıyla gönüllü olarak yükseltiyorlar. Starbucks Deneyimi'ndeki duygusal bağın gücüne tüm benliğimle inanıyorum. Bu bizim kültürümüzün ruhudur. En özgün ve yeri doldurulmaz varlığımızdır. Dolayısıyla hayat bulduğunu her gördüğümde kendi kendime bir lider olarak insanlarımıza layık olup olmadığımızı sorarım. Sandie gibi insanlara. Starbucks'taki görevimde içecek servisi yapmayacak ya da müşterilerimize her gün muhteşem deneyimler yaşatmayacağım.

Ancak insanlarımızın çalıştıkları şirket hakkında olumlu düşüncelerini sağlayacak muhteşem partner deneyimleri yaratabilir, ürünler belirleyebilir, yeni projeler onaylayabilir—ya da gelişim aşamasında olanları hızlandırabilirim. Dürüst olmak gerekirse özellikle geri döndükten sonraki ilk birkaç ayda şirketin enerjisini neye odaklamam gerektiğine dair tercihlerimin çoğunu sezgilerim yönlendirmiştir. Ancak Espresso Eğitimi'nden Pike Place Roast'a kadar müşteriye yönelik her girişimimiz partnerlerimizi duygusal olarak Starbucks'a yeniden bağlamayı da amaçlıyordu. Partnerlerimizin gurur duymasını sağlamak da her zaman aklımın bir köşesinde duruyordu.

\*\*\*

Kâr ile sosyal bilinç arasındaki kırılğan dengeyi yakalama yönündeki kuruluş misyonumuz nedeniyle Starbucks çok uzun zamandır “farklı türde bir şirket” olarak tanınır. Ancak insanlara bu konuda soru sorduğunuzda, ne yaptığımızı tam olarak anlatmakta zorlanacaklardır. Oysa öylesine çok şey yapıyoruz ki! Partnerlerimizin bireysel eylemlerine daha yoğun ve daha geniş kapsamlı çabalar eşlik ediyor. Yıllarca tedarikçilerimiz nezdinde yürüttüğümüz araştırmaların ardından Starbucks ABD ve Kanada'da yüzde 10'u tüketim sonrası geri dönüştürülmüş fiber içerikli malzemeden yapılmış sıcak kahve kupaları kullanmaya başlayarak her yıl tahminen 78 bin ağaç kurtardı ve katı atık akışından 1361 kilogram tasarruf sağladı. Bu çok önemli bir gelişme çünkü Gıda ve İlaç Dairesi daha önce hiçbir şirkete gıdayla doğrudan temas eden ambalajda geri dönüştürülmüş fiber kullanma onayı vermemişti.

Diğer cephelerde de Starbucks Vakfı yıllarca perakende ve kahve yetiştiriciliği alanlarında yerel girişimlere milyonlarca dolarlık destek verdi. Mağazalarımızda satılan her Ethos Water şişesi karşılığında beş sent çocuklara temiz suya erişim sağlanmasına gidiyor. Eşi benzeri olmayan bir başka girişimle, binlerce yarı zamanlı çalışanı sağlık sigortası kapsamına aldık. Starbucks aynı zamanda Fairtrade sertifikalı kahve satın alan en büyük şirketlerden biri olarak binlerce çiftçiye destek oluyor. Bu ve diğer girişimlerden gurur duyuyorum ancak şirketin içinde ve dışında çok az insan çabalarımızı takdir ediyordu. İyi işler yapıyoruz ama tarihimizin bu sayfasını iyi anlatamadık. Pazarlama bölümümüz bu sorunu çözmeye çalışıyordu ve 2008'de sade ve birleştirici bir tonla ahlaki tedarik, çevre korumacılığı ve toplum desteği gibi girişimlerimizin reklamını yapacak bir kampanya tasarlamaya koyuldu. Ancak kampanya henüz lanse edilmemişti. Ceo olarak, sosyal ve çevresel bilincimizin partnerlerimizin şirketle gurur duymaları açısından kritik önem taşıdığına farkındaydım, bu nedenle 10 Ocak 2008'de Ben Packard'la buluştum. Zeki ve ılımlı bir partner olan Ben, şu açık havayı seven çocuklardandı.

Üniversiteden beri çalıştığı her işte çevre korumasına odaklanmış ve işletme alanındaki yüksek lisansını tamamlayıp çevre yönetimi sertifikası aldıktan sonra 1998'de Starbucks'a girmişti. Böyle bir tutku ve deneyime sahip biri bizimle çalıştığı için kendimi şanslı hissediyordum. “Ben” dedim, onu geçici kurumsal sorumluluk direktörü olarak atadığım gün, “hikâyemizi anlatmamız gerek!”

Yapılması gereken çok şey vardı ama o an Ben'den Conservation International ve Fairtrade ile ölmek üzere olan ilişkilerimizi sağlamlaştırmasını istedim. Ben ofisimden çıktı ve pazarlamadan sorumlu başkan yardımcımız Terry Davenport'la birlikte Conservation International'la bir toplantı ayarladı. Kâr amacı gütmeyen çevre kuruluşuyla 10 yıllık ilişkimiz geçerliliğini kaybetmişti ve uzun zamandır yapılan ilk üst düzey toplantıda Conservation International'ın temsilcileri en acil endişelerini açıkladılar: iklim değişikliği. Bir harita açıp ekvator etrafında kümelenmiş coğrafi bölgeleri gösterdiler, hepsi de pek çok türün devamlılığının tehlike altında olduğu alanlardı. Bu noktalar iklim değişikliğinin en fazla hissedildiği yerlerdi. Tek sorun ormansızlaştırmanın yol açtığı ekosistem tahribatı değildi, ormanların yakılması ve yok edilmesinin toplam karbon salınımının yüzde 20'sinde payı vardı—dünya çapındaki toplam araç sayısının neden olduğu salınımın iki katı. İki katı! Tehlike altındaki kimi bölgeler Starbucks'ın en değerli kahvelerinin bazılarının yetiştiği yerlerdi. Kafalarda bir ampul yandı. Yeni bir anlaşma planlanmaya başlandı. Starbucks, Conservation International ile işbirliğini üç yıl için 7,5 milyon dolarlık bir taahhülle yenileyecekti. İşbirliğimizin bu yeni aşamasında önce hedeflenen yerler üzerinde bir fark yarattığımızdan emin olmak için C.A.F.E. Practices programının etkisini ölçecektik. İkincisi, küçük üreticileri küresel karbon piyasalarına bağlayacaktık. Üçüncüsü, Conservation International ile omuz omuza durarak davamızı daha aktif ve daha yüksek sesle duyuracaktık. Heyecanlanmıştım. Sadece birkaç hamleyle iyilik ölçeğimizde kullanmak üzere bir başka güçlü katalizörü daha lanse etmeye hazırdık. Partnerlerimizin gururlanacağını biliyordum ve müşterilerimize neler yapacağımızı anlatmak için sabırsızlanıyordum. Ancak haberlerin bir başkası tarafından duyurulması halinde daha fazla takdir edileceğimizi düşünüyordum. Telefonu alıp Conservation International'ın saygın kurucu ortağı Peter Seligman'ı arayarak ilişkimizi bizzat duyurmasını rica ettim.

\*\*\*

İnsanlarımızdan kahvemizle duygusal bağı yeniden canlandırmak adına istediğim büyük hamleler cesaret istiyordu. Bununla birlikte şirketin o güne kadarki en büyük finansal ve lojistik iddiası yaklaşık 20 bin espresso makinesini yenilemekti. Yıllardır bir prototip üzerinde çalışılıyordu ve neredeyse kullanıma hazırdı. Sadece birisinin düğmeye basması gerekiyordu. Elle çalışan mı yoksa otomatik espresso makineleri mi tartışması hayli kızılabiliyor. Bağımsız kahve mağazaları elle çalışan espresso makinelerine gözleri gibi bakarlar ancak Starbucks'ın yoğun trafik akışına sahip bir şirkette üstün mühendislik ürünü yarı otomatik makineler sıcaklık, nem, hava basıncı gibi espressonun kalitesini etkileyen çok sayıda değişkene rağmen günde milyonlarca kez yüksek kaliteli karışım elde edilmesini sağlayarak bizi benzersiz bir tutarlılık düzeyine çıkarır. Elle çalışan espresso makinelerinin zengin ve romantik bir geçmişi vardır ve bizim çok sevilen La Marzocco makinelerimiz Starbucks Deneyimi'nin bir parçası olarak tutkulu hayranlar kazanmıştır. Ancak gittikçe daha çok müşteri Starbucks'lara akın ettikçe ve espresso siparişleri arttıkça baristalarımızın elle çalışan makinelerde defalarca tekrarlamak zorunda olduğu hareketler bazı fiziksel sorunlar yaratmaya başladı. Birkaç mağaza müdürüyle yönetim kurulu odamızda yaptığım bir toplantıyı asla unutmuyacağım. Daha otomatik bir makineye geçmemiz gerektiğinde ısrar ediyorlardı ve haklıydılar. Tercih gayet açıktı. Yarı otomatik makinelere geçiş doğru ve tek seçenektir. Asıl sıkıntı espressonun kalitesini korumaktır. 2000 yılında mağazalarımız La Marzocco'yu bırakıp İsviçre'nin Lucerne Gölü'nün yeşil ve eğimli kıyılarındaki 5000 nüfuslu Weggis kasabasında faaliyet gösteren aile şirketi Thermoplan'ın ürettiği teknoloji harikası yarı otomatik Verismo 801'e geçti. 1974'te kurulan Thermoplan'ın cömert ve çalışkan sahipleri Domenic ve Esther Steiner ile de tanışmıştım. Faaliyet

gösterdiği o küçük toplumda son derece saygın bir konum edinmiş olan Thermoplan binalara ve parklara bağlı yapıyordu; hatta 2006 Dünya Kupası öncesinde Brezilya futbol takımının antrenman yapabilmesi için geçici bir stada katkıda bulunmuş ve bu hamleyle Weggis'in uluslararası düzeyde ilgi çekmesini sağlamıştı. Thermoplan'ın Verismo 801'i bir teknoloji harikasıydı ancak makinelerin tezgâhlarımızda çok yüksek durması beni çok rahatsız ediyordu. Bir süre donanım geliştirme bölümümüzde Paul Camera önderliğindeki küçük bir ekip Thermoplan'la yakın işbirliği içinde Starbucks için yeni nesil bir espresso makinesi geliştirmeye çalıştı. Çok yüksek standartlar belirlemişlerdi ve şirketimizin büyüme odaklı dönemi boyunca gecikmeler ve yanlış başlangıçlarla dolu bir süreç yaşandı. Ancak 2007'nin sonuna gelindiğinde sonuca çok yaklaştığımızı ve ceo olarak geri dönüşümden önce bir prototip görmüştüm. Ocak 2008'de kullanıma sunulmasını onayladım, ancak espresso makinelerimizin Starbucks'ın mağaza içi kahve deneyiminin daha dikkat çekici ve şık bir parçası olmasını istediğim için tasarımının daha sanatsal olmasını rica ettim. Thermoplan, Mastrena adlı güzel bir espresso makinesi üretti. Tozlu bakır ve parlak metal görünümünün yanı sıra ergonomik tasarımıyla Mastrena gerçekten şıktır. Üst kısmında şeffaf bir kupada öğütülmeyi bekleyen taze espresso çekirdekleri durur. İç aksamı Starbucks'ın çekirdekleri gözetilerek geliştirilmiştir. Mastrena tezgâhta 10 santimetre daha alçak durmasıyla da beni son derece mutlu etmiştir çünkü bu sayede baristalar ve müşteriler görsel ve sözlü iletişim kurabilirler. Dahası bu makine baristalarımıza kontrol duygusu kazandırır. Kahveyi öğütme boyutunu ve boşaltma zamanını kusursuzlaştıran bir barista her espresso fincanını gururla "sahiplenebilir". Gözden geçirilerek yenilenen buhar çubuğu da baristanın bir sürahi sütü yavaşça buharda pişirerek müşterilerimizin sevdiği yoğun, kremamsı köpüğü yaratmasına olanak tanır. Barista olmak kolay iş değildir. Saatlerce ayakta durarak, kasadaki kuyruk uzarken çok sayıda karmaşık içecek siparişini hazırlamaları gereken baristaların işi zahmetli ve yorucudur. İşte bu nedenle yaptıkları işten gurur duymaları önemlidir. Mastrena'nın birinci sınıf teknolojisi ellerinin altındayken gurur duyacaklarına gerçekten inanıyordum. Mastrenayı piyasaya sunmak için sabırsızlanıyordum ancak makineyi paylaşma vakti henüz gelmemişti. Mastrena'nın piyasaya sunulmasının yanı sıra Conservation International ile daha güçlü işbirliğimizle ilgili haberlerin de beklemesi gerekiyordu

## STATÜKONUN ÖTESİ

23 Aralık 2007’de ceo olarak geri dönmemden sadece birkaç hafta önce Hawaii’deki tatilimiz boyunca hemen her sabah Michael Dell’in içinde bulunduğu arkadaş grubuyla yaklaşık 50 kilometrelik bisiklet turumuzu yeni bitirmiştik. Sadece bir egzersizden ibaret olmayan bu günlük turlar Michael’la işteki kişisel sıkıntılarımızı konuşmayı alışkanlık edindiğimizden beri benim için adeta bir terapiydi. O sabah kesin bir gizlilik içinde ona Starbucks’a ceo olarak geri döneceğimi açıkladım. Bisiklet turunun ardından evine gittiğimizde Dell’in kısa süre sonra Starbucks’a uygulayacağım Dönüşüm Gündemi’ne baktık. Sonra Michael bana bilgisayar ekranında IdeaStorm adlı bir internet sitesini gösterdi: “Burada Egemenlik Sizin Fikirlerinizdedir.” Dell’in internet sitesi PC kullanıcılarını şirketle ilgili fikirlerini yazmaya teşvik ediyor. Michael bana Dell’in IdeaStorm’u müşterilerle online bağlantı kurmak için geliştirdiğini anlattı—birden buranın Starbucks’ın da kendini göstermesi gereken bir alan olduğunu fark ettim. Hayli ilgimi çekmişti.

Her zaman inovasyonun sadece ürünleri değil, ilişkilerin doğasını da yeniden değerlendirmeyi gerektirdiğine inanırım ve Michael IdeaStorm’ın Dell’in müşterilerini dinleyip ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirmesini sağladığını anlatırken onu başımla onayladım. Burada kesinlikle Starbucks için bir şeyler vardı. İrtibatımızı kaybettiğimiz müşterilerle yeniden bağlantı kurma şansı yakalayabilirdik. Michael hemen Dell’in internet sitesinin temelini oluşturan Salesforce.com şirketinin kurucusu ve CEO’su Marc Benioff’a e-posta gönderdi. Marc da ailesiyle Hawaii’de tatil yapıyordu, böylece ertesi sabah yılbaşı arifesi olmasına rağmen kahvaltıda buluştuk. Bana online müşteri topluluklarının gücü hakkında bir ders verirken Marc’ın zekâsından ve öngörüsünden çok etkilendim ve birlikte IdeaStorm’da kesinlikle Starbucks’a faydası dokunabilecek unsurlar olduğuna karar verdik. Kahvaltının sonunda Marc’la sohbeti götürebileceğim yere kadar götürdüm ama kimin daha da ilerisine geçebileceğini biliyordum. Cep telefonumu kaptığım gibi Seattle’daki bir telefon numarasını aradım.

\*\*\*

Şirket içinde anlatılan bir fıkra vardır. Ne zaman bir partner birine Starbucks’ta çalıştığını söylese diğerinin yanıtı genellikle yapılacaklar listesi olur. “Neler yapmanız gerektiğini biliyor musunuz?” cümlesini yeni fikirler izler. Görünüşe bakılırsa herkesin bizimle ilgili bir önerisi vardır. Bence müşterilerle duygusal bağımızı yeniden canlandırmanın bir başka yolu da bu önerilere kulak vermektir. İnsanlarımızın bazıları geleneksel bir kahve şirketinin online sosyal ağlardan destek almasını tuhaf karşılayabilirdi ama sanal âlemin gizli fırsatlarından yararlanmamak da aptallık olurdu. Bu iş pek zor olmayacaktı, hatta Starbucks’ın geleneksel olarak uzak durduğu ulusal reklamlarla karşılaştırıldığında, neredeyse hiçbir maliyeti yoktu. Sosyal medyanın riski uygunsuz şekilde boy göstermekti, böyle bir



adımı iyice düşünmeden atarsak markamıza zarar verebilirdik.

Starbucks'ın tabii ki bir internet sitesi vardı ancak artık ötesine geçmemiz gereken bir statükoyu temsil ediyordu. Sanal dünyadaki (ve kendi sosyal medyamızı ve dijital gücümüzü geliştirmedeki) gerçek yolculuğumuz 24 Aralık 2007'de başladı. Seattle'da Chris Bruzzo'nun cep telefonu çaldığında hava çoktan kararmıştı. Kendini işine adanmış enerjik bir lider olan Chris Starbucks'a kısa süre önce interneti daha iyi anlamamıza yardımcı olmak üzere Amazon.com'dan gelmişti. "Alo" "Chris, ben Howard. Müsait misin?" Sesimdeki adrenalini duyan Chris büyük bir yüce gönüllülükle bir aile toplantısından özrünü isteyerek evindeki ofisine geçti. "Az önce Salesforce.com'dan Marc Benioff'la muhteşem bir toplantı yaptım" dedim. "Chris, Marc'la konuşman gerek. Bugün!" Coşkuyu sabırsızlığa dönüştürme eğilimim bilinir ve genellikle takdir edilirdi ama zaman zaman gerginliğe de yol açardı. Ancak Chris durumu anladı.

Müşterilerin siteye katılımını sağlamanın yeni yollarını bularak Amazon'un kitap ve ürün eleştirilerinin ötesine geçip etkileşimli topluluğunu kurmasına yardımcı olmuştu. Chris, gittikçe daha çok tüketicinin en sevdiği markalarla online bağlantı kurmasıyla yeni bir akımın ortaya çıktığının farkındaydı. Ayrıca Starbucks müşterilerinin düşüncelerini, fikirlerini ve deneyimlerini hem şirketle hem de birbirleriyle paylaşmaya meyilli olduklarını da biliyordu. Biz kapattıktan sonra Chris güneşli Hawaii'deki Marc'ı aradı. Noel arifesi sohbetlerinin tohumları yeni yılın ilk günlerinde tomurcuklanacaktı.

\*\*\*

Bir hafta sonra, Ben Packard'ı kurumsal sorumlulukla görevlendirdiğim aynı hafta, Chris Bruzzo'yu Starbucks'ın geçici teknoloji direktörü olarak atadım. Chris'e ilk talimatım somuttu: Starbucks tarzı bir IdeaStorm kur. Chris yeni atanan dijital direktörü Alexandra Wheeler'dan Project Greenstorm adını verdikleri projeyi yönetmesini istedi. Starbucks'tan yarım düzine ve Salesforce.com'dan bir düzine kadar mühendis Project Greenstorm'u hayata geçirmek üzere işe koyuldu. Starbucks'tan insanların üzerinde çalıştığı tüm yeni girişimler arasında—Pike Place Roast, Mastrena'nın kullanıma sunulması—63 gün sonraki yıllık hissedarlar toplantısında duyurabileceğimizden ve duyurmamız gerektiğinden emin olduğum tek proje buydu. Dijital ekibi işine dört elle sarıldı ve kısa sürede tek bir kavram netlik kazandı: Müşterilerin fikirlerinden çok bunları izleyen tartışmalar önemli olacaktı. Her fikir bir kapı; geri dönüşüm ya da düşük yağlı yiyecekler gibi, müşterilerimizin önemseydiği başlıklardaki sohbetlere giden bir yoldu. Önerileri müşterilerimizden bir şeyler öğrenme ve onlara bilgi verme fırsatı olarak kullanan yeni internet sitesi, tek yönlü bir öneri kutusunun ötesinde gerçek bir bağlantı kurma fırsatı olacaktı. Anlaşılır, sansürsüz, gerçek zamanlı sohbet ve eleştiri çağrısında bulunulması şirketteki bazı insanları endişelendiriyordu. Ya insanlar yanlış bilgiler verirse? Ya insanlar bizi kötülense? Ya bir partner yakışsız bir şey yazarsa? Ya karşılayamayacağımız beklentiler koyarsak? Bu sorulara Starbucks adına yanıt verme şansımızın hiç olmadığı ya da çok az olduğu sitelerde zaten online sohbetler yapıldığını söyleyerek karşılık verdik. Dijital ekibi önceden iki temel karar aldı. Birincisi, siteyi tam zamanlı olarak yönetmek üzere bir ya da iki kişi atamak yerine tüm şirketten 50 partneri haftada sekiz saat kendi uzmanlık alanlarındaki (kahve, yiyecek, çevre koruması vs.) yazıları denetlemekle görevlendirdiler. Kurumsal partnerlerimizin müşterilerle doğrudan temas kurması riskli görünebilirdi ancak bu iletişim kurmanın en özgün, en dürüst yoluydu. Yine de 50 kişilik bir ekibe rağmen Starbucks'ın bırakın her iyi fikri uygulamayı, tüm yazılara kişisel olarak yanıt verecek kadar insan gücü olmayacaktı. Ancak fikirlerini sorup sonra da göz ardı ederek müşterileri uzaklaştırmak da istemiyorduk. Çözüm neydi?

Kullanıcılar şirketin yanıt vermesini istedikleri başlıkları oylayacaktı. İnternet sitesine üye olan herkes bir başkasının önerisine onay verebilecekti.

En çok puanı alan ve yoğun bir sohbet başlatan fikirler moderatörlerimizi sohbete katılmaya, belirli bir soruyu yanıtlamaya ya da bir fikri mağazalarımızda uygulama sürecini başlatmaya yönlendirecekti. Bu konudaki en büyük sıkıntı teknik değildi. Şirketteki liderlerin yeni siteye kaynak aktarmaya ikna edilmesi gibi, insan kaynaklıydı. Ayrıca Starbucks'ın kendini piyasada zaten doruk noktasına ulaşan ölçüsüz eleştiriye açtığı ya da sitenin bizden hoşlanmayanların saldırılarına maruz kalacağı yönündeki korkuları dindirmek de gerekiyordu. Dijital ekibin ayrıca 50 moderatörümüzü eğiterek dikkatsizlik sonucu rencide edici bir tutum sergilememelerini ya da özel marka bilgilerini ifşa etmemelerini sağlaması gerekiyordu.

Tüm olasılıkları tartışmaya vakit yoktu ve sonuçta yapabileceğimiz—ya da yapmamız gereken çok şey vardı. Starbucks'ın sitenin katılımcılarının bir akşam yemeğindeki misafirler gibi nezaketle hareket edecekleri ve kendi kendilerini kontrol ederek mükemmel fikirleri teşvik ederken çirkin gevezeliklerden uzak duracakları inancıyla yola çıkması gerekiyordu.

Greenstorm ekibi yedinci katta gece gündüz çalıştı. Kaçınılmaz hatalar ortaya çıktı ancak hepsi de Starbucks ve Salesforce.com partnerleri arasındaki dostlukla aşıldı. Herkes ekibin Starbucks'ın müşterileriyle bağlantı kurulmasını sağlayacak yeni ve eğlenceli bir şey yaptığını ve sitenin, sosyal medyanın etkisini kullanarak, ziyaretçi sayısı azalan mağazalarımıza daha fazla trafik çekebileceğine inanıyordu.

Projedeki sıkıntıları bilmiyordum (özellikle de teknoloji söz konusu olduğunda, mikro yönetim pek tarzım değildir) ve ekibe inovasyon özgürlüğü tanıdım ama sorumluluklarını da net olarak belirlemiştim. “Bunun havada kalmasını istemiyorum” dedim Chris'e daha başında. Başarmak için tek şansımız vardı. Mart 2008'in ortalarında Chris Starbucks'ın adı artık Greenstorm olmayan ilk sanal topluluğunun hem online olarak hem de yıllık hissedarlar toplantımız sırasında sahnede hayata geçirilmeye hazır olduğundan emindi.

## CESUR HAMLELER

İlkbaharın eli kulağındaydı ama 19 Mart 2008'in soğuşu pek de kışın bittiğini söylemiyordu. McCaw Hall'e gün ağarmadan gelmiş ve prova yapmışım. Şimdi 10'a sadece birkaç dakika kala sahnenin arkasında tek başıma düşünüyordum. Devasa perdelerin diğer tarafında binlerce insan Starbucks'ın yıllık hissedarlar toplantısında kendilerine bir yer bulmak üzere konferans salonuna akıyordu.

İlk birkaç sırada ülkenin dört bir yanından gelen şirket yöneticileri ve ailem iki saatlik program için koltuklarına yerleşiyorlardı. Onların arkasında balkondaki son koridora kadar uzanan sıralar boyunca binlerce hissedar ve Starbucks partneri oturuyordu. Salonda hissedarlarımızın (kolejde çocuk okutan anne babalar, emekliler ve müşteriler) yanında daha 1980'lerde bana yatırım yapan bir avuç insan (Arnie Prentice, Cynthia Stroum, Steve Ritt, Carol Bobo, Jack Rodgers ve Harold Gorlick) vardı. Benim için her yıllık toplantı 1950'lerin This Is Your Life (İşte Hayatınız) adlı televizyon programının bir bölümü gibiydi: geçmişinden gelen, bir surat denizi içinde gizli insanlar.

Asla sadece işten ibaret olmayan bu toplantılar kaçınılmaz olarak son derece kişiseldi. Diğer halka açık şirketlerin aksine Starbucks'ın hissedar etkinlikleri yönetim kurulu üyelerini seçmek ya da önerileri oylamak amacıyla düzenlenen sıkıcı ve resmi toplantılar değildi.

Yıllar boyunca bu toplantıları markalaşma fırsatı olarak kullandım çünkü şirketin tutkulu ve sadık hissedar ve müşteri tabanı bu toplantılara akın akın gelirdi, öyle ki bazı yıllarda ana konferans salonuna sığmayan binlerce katılımcıyı Seattle Center'ın bitişiğindeki Exhibition Hall'de oturarak gösteriyi dev ekranlardan izlettirmek zorunda kalmıştık. Bu toplantılarda yıllardır gerçekten bir gösteri sunuluyordu. Şirketin mükemmel performansı her zaman her toplantıya arkamızda güçlü bir rüzgârla girmemizi sağlamıştı.

Hissedarlar için öylesine büyük bir değer yaratıyorduk ki çoğumuz aşırı övgülere ve sevince boğulmuştuk. En büyük derdimiz insanlara teşekkür etme ve onları şaşırtmada bir önceki yıldan daha iyisini yapabilmektir. Genellikle çalışmalarını Starbucks mağazalarında sattığımız sürpriz bir müzisyeni getirirdik. Bir yıl Tony Bennett şarkı söyledi. Bir başka yıl Paul McCartney uydu aracılığıyla canlı yayından bize katıldı. Bugün yakın dostum K. D. Lang gelecekti. Yine de toplantının stratejik bir amacı vardı. Bir markalaşma fırsatı olmasının ötesinde yeni projeleri hayata geçirme gücünü de taşıyordu. Bu itici güç hiç 2008'deki kadar gerekli olmamıştı. Bu yıl sahneyi geleceğimize güveni tekrar kazanmak için kullanacaktım. Tüketiciye yönelik altı yeni dönüşüm girişimi duyuracaktık. Her biri Dönüşüm Gündemi'nin omurgasını oluşturan yedi Büyük Hamle'den birinin kapsamına giriyordu. Kendi başlarına ve hep birlikte bu altı girişimin Starbucks'ın hassasiyetle odaklandığı noktayı gözler önüne sereceğini umuyordum. Sahne arkasında gergindim. Hisse fiyatımız

ilk kez bir önceki yılın aynı döneminden daha düşüktü—hisseler yüzde 44 düşmüştü!

Starbucks çatırdıyordu ve hissedarların hayal kırıklığına uğramaya hakları vardı. Alışılmadık şekilde sönük performansımızı düşünürsek dinleyicinin tepkisini tahmin etmem imkânsızdı. O gün bir metne sadık kalmayı reddetmem bazı insanları hayli germiştir (sahnede söylenen herhangi bir şey dinleyicilerin arasındaki gazeteciler ve blogcular tarafından alınıp anında internete düşebilirdi) ancak gerekçem çok basitti. İster nefretle, ister nezaketle karşılanayım, doğal tepkiler vermek istiyordum.

Kelimelerin ağızımdan bir teleprompter yerine salondaki havaya göre dökülmesine izin vermek bana bu çok hassas dönemde bu önemli hedef kitleyle samimi bir bağ kurma özgürlüğü kazandıracaktı. Bir kadın sesi sessiz toplantı salonunu doldurdu. “Toplantı resmen başlıyor ve gözetmen toplantı yeter sayısına sahip olduğumuzu bildirdi.” Ses tüm hissedar etkinliklerini başlatan zorunlu feragatnameyi okudu ve bir anlığına, her yıl kuliste sıramı beklerken yaptığım gibi annemle babamı düşündüm. Hiç şüphesiz bu Starbucks tarihindeki en önemli yıllık toplantıydı. En kötüsüne hazırlanmıştım ama en iyisini umuyordum.

\*\*\*

“Vay.” Gerçekten bundan başka söyleyebileceğim bir şey yoktu. Kulağa kibirli gibi gelse de koyu mavi takım elbisem ve kravatımla, ağırbaşlılık içinde sahnenin ortasına ilerlerken duyduğum gürültülü alkış ve hatta ısıklara içgüdüsel bir yanıtı. Parlak sahne ışıklarının altında tüm dinleyicileri görmek neredeyse imkânsızdı.

“Teşekkürler” dedim sakince, hem şoke olmuş hem de rahatlamıştım.

“Hepinize çok teşekkür ederim.”

Duygusallaşmaya başladığımı fark ettim ve kalabalığı susturmaya çalıştım.

“Vay. Gerçekten ne beklemem gerektiğini hiç bilmiyordum.”

İnsanlar güldü ve işte o an anladım.

Starbucks’ın da benim de—en azından sonraki iki saat için—hissedarlarımızın desteğini aldığımızı anladım.

İşe geri dönmenin vakti gelmişti.

*Daha önce hiç böyle bir toplantı yapmış mıydık, pek emin değilim. Bir yanda gerçekten yere çakılmak üzere olan bir ekonomi var ve birçokları tüketimin gerilediğini söylüyor. Bu hafta Alan Greenspan ekonominin 2. Dünya Savaşı’ndan beri en kötü zamanlarını yaşadığını söyledi. Diğer yanda ne sizin ne de benim beklentilerimi karşılayan bir şirket performansı var. Öncelikle şirketin performansı ve bunun Starbucks’a yatırımınız üzerindeki etkilerinden duyduğunuz endişeyi ve hayal kırıklığını paylaştığımı söylemek isterim. Bunun uzun sürmeyeceğine söz veriyorum. Şirketin içinde ve dışında ele almamız gereken birçok sıkıntı var. Ancak müşteriye, müşteri deneyimine odaklanarak bu konu üzerinde çalışıyor ve Starbucks’ı rakiplerden farklılaştırmak için elimizden geleni yapıyoruz... Sizi ve burada temsil edilmeyen daha birçok insanı ikna etmenin, hepinize Starbucks’a yeniden inanmanızı sağlayacak gerekçeler sunmanın vakti geldi. İşte bugün tam da bunu yapacağız.*

Kısa bir süreyi yönetim kurulu üyelerimizi tanıtmaya ayırdım. İsimlerini söyledikçe teker teker ayağa kalktılar. Sonra, Starbucks’ın emekliye ayrılan 13 yıllık sadık partneri ve finans direktörü Michael Casey’ye teşekkür ettim. “Tüm dünyada neredeyse 200 bin partnerimiz var. Elbette bugün hepsi burada değil ama çoğu aramızda. Starbucks partnerleri teşekkürlerimizi kabul etmek üzere ayağa kalkabilirler mi?” Kalabalığın arasından çıkan başlar ve vücutlar hak ettikleri şekilde

alkışlandılar. “Pekâlâ” dedim. “Hadi başlayalım.”

\*\*\*

Gizemli siyah bir örtüyle kapatılmış geniş bir nesnenin önünde durdum. “Bugün size göstermek istediğim bir şey var” dedim dinleyicilere, “Starbucks’ın kalitesini ve tutarlılığını rakipsiz olacağımız bir düzeye taşıyacağına inandığımız yeni bir araç.” Örtü kaldırılarak Mastrena gözler önüne serildi. Makineyi hissedarlarımıza tanıtmak üzere Starbucks kariyerine yarı zamanlı barista olarak başlayan 17 yıllık partnerimiz Ann-Marie Kurtz’un bana eşlik etmesini rica ettim. Şimdi kahve eğitim departmanımızda müdür olan Ann-Marie gerçek bir espresso uzmanıdır. Kırmızı çerçeveli gözlüklerinin altında gülümseyen gözleriyle, Mastrena’yı zarafetle çalıştırdı ve muslukların altına iki fincan yerleştirdi.

“Denemek ister misiniz?”

“Çok isterim” dedim, fincanlar espressoyla dolarken.

“Duyduğum bu ses de ne böyle?”

“Öğütücünün sesi” diye yanıtladı Ann-Marie hafif bir vınlamanın üstünden.

“Her yeni fincan için kahve taze olarak çekiliyor. En büyük fark bu. Mastrena’da, eski tarz makinelerin aksine, her seferinde yeni çekilmiş kahve sunabiliyorum.”

Bana uzattığı bardaktan bir yudum aldım. Starbucks’a piyasada farklı bir konum kazandıracak İsviçre yapımı bu makine 2008’in sonuna kadar ABD mağazalarımızın yüzde 30’unda, 2010’a kadar mağazalarımızın çoğunluğunda kullanılacaktı. İlk birkaç sırada oturan Domenic Steiner ve ailesini başımla selamlayarak ayağa kalkmalarını rica ettim. “Bu sadece yeni bir makine değil” dedim.

“Bu, bize kesinlikle rakip tanımayacak ve mağazalarımızdaki espresso deneyimini dönüştürecek en yüksek kaliteli ve tutarlı espresso fincanları sunabilen inanılmaz bir alet.” Ann-Marie’ye yardımı için teşekkür ettim ve konuyu değiştirdim.

\*\*\*

“Kahveden bahsettik” dedim dinleyicilere. “Sanırım şimdi toprağa geri dönüp size tüm dünyada gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerle ilişkimizi, Conservation International ile ilişkimizi anlatmanın vakti geldi. Lütfen hep birlikte Conservation International’ın CEO’su Peter Seligman’a hoş geldin diyelim.” Starbucks’ın hissedarlarına kendi kelimeleriyle hitap etmek üzere sahneye gelen Peter’a sarıldım.

*Starbucks’la 1998’de bir şirketin kahve çiftliği işçilerine yönelik adil ücretlendirme ve güvenli çalışma koşulları yaratabileceğini ve üretim alanındaki biyoçeşitliliğin korunmasına yardım edebileceğini göstermek üzere işbirliği yaptık. Burada Howard’la birlikte işbirliğimizin başarılarından yola çıkarak gezegenimizin karşı karşıya olduğu en acil soruna, küresel iklim değişikliğine çözüm bulmak için çalışacağımızı açıklamaktan gurur duyuyorum. Ormanların korunması iklim değişikliğine temel yanıtıdır. CI ve Starbucks işbirliği, dünyanın en önemli kahve üreticisi bölgelerini çevreleyen ve besleyen toprağın, suyun ve ormanların korunmasına odaklanarak üreticilerle birlikte çalışacak ve ormanlara dokunulmaması için onlara teşvikler sunacak. Toplumların bir araya geldiği ve gerçek değişimin mümkün olduğu “tarihi bir an” yaşıyoruz. Starbucks’ın her gün piyasadaki milyonlarca insana erişerek kahve üreticileriyle bağ kurma kabiliyeti kritik önem taşıyor. Bu işbirliği sayesinde Starbucks çiftçilerin refahını desteklemek, ekosistemleri korumak ve tüketicileri iklim değişikliği çözümünün bir parçası olmak için eğitmek gibi üçlü bir faydaya doğru adım atıyor.*

Sonrasında ellerimde bir çekirdek kahve torbasıyla 2009’un sonuna kadar tüm Starbucks espresso

çekirdeklerinde ve espresso esaslı ürünlerinde uygulamalarımızı yansıtabilecek şekilde tasarladığımız yeni bir markaya yer vermeyi planladığımızı duyurdum: “Sorumlulukla Yetiştirilir. Ahlaki Yollardan Satın Alınır. Gururla Sunulur.”

\*\*\*

Sağ elimle ceketimin göğüs cebine uzanıp küçük bir plastik kart çıkardım. “Bir sonraki tüketici girişimimiz... bir ödül programı olacak.” Bu cümlenin üzerine patlayan alkış tufanı “Tam zamanı!” der gibiydi. Haklıydılar. Starbucks’ın en sadık müşterilerini takdir etmesinin zamanı gelmişti. Starbucks Kartı (kart sahibi kendisi ya da bir başkası için para yükleyebiliyordu) dışında Starbucks’ın hiçbir şeyi yoktu. Ancak geri döndükten sonra duyduğum en önemli tavsiyelerden biri Seattle’lı değerli dostum ve ülkenin en iyi perakende yöneticilerinden olan, Costco Wholesale Corporation’ın kurucu ortağı ve CEO’su Jim Sinegal’den gelmişti. Bize bir konuşma yapması için davet etmiştim ve o da “Düzenli müşterilerinizi koruyun ve kollayın” demişti pazarlama ekibimize. “Ekonomi çökmüşken düzenli müşterilerinizi kaybetmenin ve onları geri kazanmaya çalışmanın bedeli onlara yatırım yapmanın ve korumaya çalışmanın bedelinden çok daha yüksek olacaktır.” İşimiz 2007’de gevşemeye başladığında pazarlama ekibimiz, Michelle Gass ve Terry Davenport’un liderliğinde, müşteri davranışlarını incelemeye koyuldu ve şaşırtıcı bir keşifte bulundu. İnsanlar bir sabah kalkıp artık Starbucks’a gitmeme kararı almamışlardı.

Halen geliyorlardı ama daha nadir geliyorlardı. Örneğin sabah yürüyüşünde latte için gelen ve öğleden sonra şöyle bir canlanıp rahatlamak için mocha içmek üzere tekrar uğrayan bir anne ikinci ziyaretinden vazgeçmişti. Bu büyük bir içgörüydü: Müşterilerimiz bizi terk etmemişti sadece daha az geliyorlardı. Pazar araştırması ve sağduyu bize başka bir şey daha söylüyordu. Müşterilerimizin büyük bir bölümünün kişisel olarak benim şirkete ilk başladığımda asla hayal bile edemeyeceğim şekilde özelleştirdikleri favori bir içeceği vardı. “Sadece taban çizgisine kadar yağsız sütlü, üste kadar buzlu, süper sert köpüklü ve kubbe kapaklı, büyük boy bir buzlu latte istiyorum.” Diane Washington’daki Coal Creek mağazamızda neredeyse uhrevi bir edayla bu içeceği sipariş etmişti. Bellevue’deki Brett ise çifte çekilmiş venti breve, ekstra sıcak, sütsüz cappuccinolarla tutkuyla bağlıydı.

Müşterinin içeceğini özelleştirmesi Starbucks Deneyimi’nin bir parçası olmasının ötesinde, en büyük hayranlarımızı teşvik etmek ve ödüllendirmek için olağanüstü bir fırsat sunuyordu. “Nisan 2008’den itibaren” dedim hissedarlarımıza, “siz ve diğer Starbucks müşterileri birçok fayda sunan Ödül Kartı’nı kullanabileceksiniz”. Satın alınan her 500 gram kahve çekirdeğiyle ücretsiz içecek. Pişmiş kahvede ücretsiz tekrar dolum. Starbucks ayrıca içecekleri ücretsiz olarak özelleştirecek, soya sütü ve aromalı şuruplar gibi ekstraların bedellerini kendisi üstlenecekti. Kart en sadık müşterilerimizi takdir ederken ekonominin müşterilerin cüzdanlarını dara soktuğu bir dönemde ortaya çıkan değer sunma ihtiyacını da karşılıyordu. Böylece mağazalarımıza eskisi kadar sık gelmeyenleri ya da özel içecekler yerine daha ucuz olduğu için hazır pişmiş kahve tercih edenleri biraz rahatlatabilecektik. Ödül Kartı’nı etkin şekilde pazarladığımız takdirde en önemli ve benzersiz gücü hızlı benimsenme oranı olacaktı.

Başarılı bir tüketici ödül programını lanse etmenin önündeki en büyük engel, onu insanların çantalarına ve cüzdanlarına sokmaktır. Ancak beş milyonu aşkın insanın elinde zaten Starbucks Kartı olduğunu fark etmiştik! Yapmaları gereken tek şey kartlarını online olarak kaydetmekti (dijital meraklısı müşterilerimiz için bu hiç de büyük bir mesele değildi) böylece Starbucks Kartları anında Ödül Kartı’na dönüşecekti. Bu, Terry’nin söylemekten hoşlandığı gibi, Starbucks’ın ilk sadakat

programından hızla faydalanmasını sağlayacak Truva atıydı.

“Starbucks’ın ödül programı nisan ayının ortasında başlayacak” dedim hissedarlarımıza, kartı cebime koyarken, “üstelik bu sadece başlangıç.”

\*\*\*

O gün girişimlerimi duyurmak için dört partner daha sahnede bana katıldı. Chris Bruzzo hissedarları yeni internet sitemiz MyStarbucksIdea.com’da küçük bir gezintiye çıkardı. Sonra siteyi hem sahnede hem de online olarak resmen kullanıma açtı. Perdelerin ardında Alexandra Wheeler bir dizüstü bilgisayara o sabah salona girerken hissedarlardan sözlü olarak topladığı fikirleri kaydediyordu. Ofiste moderatörlerimizden bazıları cevap vermek üzere hazır bekliyordu.

Site açıldıktan sonraki birkaç dakika içinde toplantının yayını dinleyen ya da akan blog yazılarını okuyan insanlardan daha fazla fikir gelmeye başladı—“müşterilere doğum günlerinde ücretsiz kahve verin”, “herkese ücretsiz Wi-Fi”. Sonraki 24 saat içinde MyStarbucksIdea.com adresine 7000 fikir eklendi.

Yedi bin! Bunun Starbucks üzerindeki yansımaları devasa olacaktı. Andrew Linnemann yeşil önlüğünü takıp meslektaşı Leslie Wolford’la birlikte kahve tadımı için hazırlanmış bir masanın arkasına geçerek Pike Place Roast’u tanıttı ve Starbucks’ın bir kez daha kahve çekirdeklerini bilfiil mağazalarımızda öğretmeye başlayacağını duyurduk. Andrew bana bir sürpriz yaparak hissedarların o gün McCaw Hall’e girmeden önce tattıkları Pike Place Roast’a tepkilerini gösteren kısa bir video izletti.

Anlık geribildirimleri (“yumuşak”, “dengeli”, “daha hafif”, “yakmıyor”) kulaklarıma müzik gibi geldi, hepsi de yeni karışımla ulaşmayı umduğumuz sonuçları yansıtıyordu. En sonunda, Clover. “Bir şirketin Fransız kahve presinin faydalarını aynen sunmanın ticari bir yolunu yaratabilmesine ne dersiniz” diye sordum dinleyicilere ve sonrasında Zander Nosler herkesin dev ekranlardan izleyebilmesi için kamerada kahvesini demlerken o güne kadar hitap ettiği en büyük gruba tevazuyla şirketinin icat ettiği makinenin nasıl böylesine olağanüstü kahve yapabildiğini anlattı. Hepsi buydu. Altı dönüşüm girişimi. Mastrena.

Conservation International. Ödül Kartı. MyStarbucksIdea.com. Pike Place Roast. Clover. “Elimizdeki işlere derinden, çok derinden bağlı olduğumuzu görebildiğinizi umuyorum” dedim, salondakilere bakarak. Yine de ben konuşurken bile şirketin durumu daha kötüye gidiyordu. Güne 18,34 dolarla başlayan hisse fiyatımız, 17,50 dolarla kapanmıştı. Günbegün satışlar düşmeye devam edecekti. Amerika Birleşik Devletleri’nin ekonomik göstergeleri de aynı durumdaydı—tüketici güveni, işsizlik, inşaatına başlanan konutlar. Sadece işgücü maliyetleriyle süt ürünleri gibi malların fiyatları yükseliyordu ve bu da marjlarımızı daha da yıpratıyordu.

Dünyanın finans sistemleri uçurumun kenarında bocalarken, bir fırtınanın eşiğindeydik ve ben bu durumun daha da kötüleşeceğine inanmanın yanı sıra hiç kimsenin, en akıllı iktisatçıların ya da federal hükümetin bile ne kadar kötü olacağını bilemeyeceğini düşünüyordum. Ancak korkuya teslim olmak şirketimizin iyileşmesini sağlamazdı. Bazı şirketler veri odaklı iş planlarıyla kuruluyor ya da yenileniyor ve formüle dayalı stratejilerle silahlanıyorlardı. Başarılı olabiliyorlardı ama ruhları yoktu. Starbucks, kuruluş doğası gereği, farklıydı.

Şirketin küresel faaliyetlerini daha fazla titizlik ve disiplinle yürüterek, yeni yetenekleri işe alarak ve dış uzmanlara danışarak olgunlaşması gerektiğine hiç şüphe yoktu. Ancak bu şirket için dönüşüm sadece vidaları sıkmaktan ibaret değildi. Aynı zamanda duygulara yer vermezsek, değerlerimize sarılmaz ve gerçekten—çiftliklerimizde, ofislerimizde, mağazalarımızda, topluluklarımızda—insan

ilişkisi işinde olduğumuza inanmazsak işte o zaman şirket başarısızlığa mahkûm olurdu. İnsani yönümüzü korumamız gerekiyordu. Şirketin ilerlemesini ve kazanmasını sağlamak için partnerlerimizde Starbucks'ı bunca yıldır besleyen sevgi ve gururu yeniden canlandırmaya çalışıyordum. İşte bu yüzden son 11 hafta çok önemli olmuştu: İlk beyin fırtınası zirvesinde Beatles tartışması, Starbucks'ın üst düzey 200 lideriyle ilk etkinliğimiz, açık forumlar, bildirimlerim, Dönüşüm Gündemi'nin oluşturulması ve yeni bir misyon bildirisinin hazırlanması, yıllık toplantı... Tüm bunlar bu öngörülemez yolculukta yolumuzu bulmamıza ve her dönemece bilfiil katkıda bulunmamıza yardımcı olan cazip araçlardı.

“Bugün şirketimizi yüceltmek istediğimizi görebildiğinizi umuyorum.

Müşterilerimize duyduğumuz tutkuyu yüceltmek. Kahvemizi ve insanlarımızı yüceltmek ve bu yüceltmeyi gerçeğe taşımak... Şirketimizin yüceltilmesinin gerçeğe taşınması gerektiğini düşünüyorum.” McCaw Hall alkışlarla çınladı. İyi bir sabah olmuştu. Starbucks partnerlerinin ve benim aç olduğumuz bir güven patlaması.

Ama sadece tek bir sabahı. Tanıttığımız girişimlerin her biri özümüze (kahveye, müşterilere, inovasyona, değerlere) geri dönüşü müjdeliyordu ancak Starbucks'ı tekrar kendine getirmeye yetmezdi. Hepimizin çamura girip ellerimizi çok ama çok kirletmemizin zamanı gelmişti.



# **3. KISIM**

**ACI**

## ANAFOR

Starbucks son derece karmaşık bir döneme giriyordu. 2008'in ilk yarısında piyasaya yeni ürünler ve programlar sunarken birçok kararı az ya da eksik enformasyonla, büyük ölçüde sezgilerimize güvenerek veriyorduk.

Şirketin kontrol etmeye çalışabileceği çok şey vardı ama kontrol edemeyeceklerimiz de (ekonomi, rakipler, eleştirilenler) çoktu. Herkes ibrenin oynadığını görmek için sabırsızlanıyordu ancak insanlarımız işimiz açısından ciddi bir fark yaratıp yaratamayacağımız hakkında endişeliydi. Çok mu fazlaydı? Fazla mı yayılmıştık? Baristalarımızı bombardımana mı tutmuştuk? Hepsini işe yarayacak mıydı? Herhangi biri işe yarayacak mıydı? Ertesi günün ne tür fırsatlar, başarılar ve ikilemler getireceğini tahmin etmeye çalışırken nadiren günde dört saatten fazla uyuyabiliyordum.

\*\*\*

Bologna'ya gelmiştim ve küçük bir ekiple bir Kuzey İtalya kasabasına doğru gidiyordum. Sadece birkaç gün önce bir arkadaşım İtalya'dan beni arayarak tatlı, yumuşak ve soğuk bir İtalyan içeceğini göklere çıkarmıştı: dondurma, sorbet ya da smoothie değildi ama—meyveyle, sütle ya da yoğurtla karıştırılmış olsun—kesinlikle lezzetli ve ABD'deki hiçbir içeceğe benzemiyordu. Aslında aklımı çelmişti ama Seattle'da böylesine çok gelişme yaşanırken yurtdışına gitmekte tereddüt ettim ve yerime bir meslektaşımı gönderdim. “Howard, buraya gelmelisin” diye ısrar etti içeceği denedikten sonra. “Yeni Frappuccino'yu bulmuş olabiliriz.”

Ben de ürünü yapan şirketin büyümekte olan merkezinde bir tadım etkinliğine katılmak üzere İtalya'ya gittim. Ofisleri şıktı, fabrikasıyla araştırma tesisi teknik açıdan gelişmişti ve ev sahiplerimiz daha misafirperver olamazdı. Cliff ve Michelle de tadım odasında soğuk, kremalı bir içecek karışımını bardak bardak içenler arasındaydı. Kesinlikle enfes diye düşündüm. Herkes aynı fikirdeydi. Gerçekten eşsizdi.

Yolculuk sırasında biraz hesap yaptık ve ürünün potansiyel kâr marjının göz ardı edilmesinin çok zor olduğuna karar verdik. İçeriğindeki basit malzemeler ve kolay hazırlanışıyla, ürün doğru fiyatlandırıldığı takdirde, marjı yüzde 70'lere çıkabilirdi. Ciddi bir lojistik değerlendirme yapılması gerekiyordu (temel malzemeyi İtalya'dan havayoluyla getirmek ve tüm malzemeleri karıştırabilen makineler üretecek bir ABD şirketi bulmak zorundaydık) ancak bu temel ayrıntıları hallettikten sonra ürünün çok başarılı olma potansiyeli vardı.

Tat ve potansiyel kâr, satışları canlandırma ve markayı inovasyonla gençleştirme konusunda duyduğum aciliyetle birleştiğinde, bizi Starbucks'ın içeceği o yaz Amerika Birleşik Devletleri'ne getirmesi kararına götürdü. İtalyan içeceğin geliştirme ve piyasaya sunum sürecini hızlandırdım.

Üretim pürüzlerini gidermek üzere ürünü birkaç mağazada sessizce test etmek ve ürünün finansal

kapasitesiyle ilgili olarak partnerlerimizin nabzını yoklamaktansa Amerika'nın yeni ferahlatıcı içeceğini ideal pazarlar olan Los Angeles ve Kaliforniya, Orange County'daki 300'ü aşkın mağazada tanıtım desteğiyle lanse edecektik. Sorbetto adını verdiğimiz ürünün muazzam bir başarı kazanacağından umutluydum.

\*\*\*

Nisan 2008'de yıllık toplantının yarattığı coşkunun ardından genel merkezdeki partnerler vaatlerimizi hayata geçirmek üzere işlerine geri dönmüşlerdi. Büyük hedefler belirlemiştik (USA Today'e Starbucks'ın pazara önümüzdeki 18 ayda son beş yılda getirdiğinden daha fazla inovasyon getireceğini söylemişim) üstelik bunları çok kısa sürelerde yapacaktık. Halkın yıllık toplantıda duyurduğumuz altı girişime tepkisi karmaşıktı ve geleneksel ve online medyadaki yazıların çoğuna alaycılık hâkimdi. Yatırım blogcuları özellikle acımasızdı ama temelsiz konuşmuyorlardı.

“Yeni bir kahve harmanının ve otomatik bir içecek makinesinin tüm ekonomik sıkıntılara deva olması pek mümkün görünmüyor” diye yazmıştı BloggingStocks.com'dan Sarah Gilbert ve “çaresiz” olduğumuzu eklemişti.

“En iyi yaptıkları şeye geri dönmektense” diyordu SeekingAlpha.com'dan Todd Sullivan, “Starbucks daha fazla yönde koşuşturmaya niyetli görünüyor.” Wall Street Journal ise kendi hisselerinin değerinin 80 bin dolar kaybettiğini tahmin eden bir yatırımcıdan alıntı yapmıştı:

“Satmam gerekirdi.” USA Today'deki bir makalede “Kendilerini bu kadar ciddiye almaktan vazgeçmeleri gerek. Gelin, kabul edelim—sonuçta söz konusu olan kahve, beyin ameliyatı değil” diyordu bir kurumsal danışman. Birkaç madde dışında, liste mevcut kitapçığımızdan bir sayfa gibiydi: Yeniden güzel kokun. İnternet gençliğini kucaklayın. Sadakati ödüllendirin. Daha sağlıklı olun. Kahveyle uyuşmayan yiyeceklerden vazgeçin. Karışıklığa son verin. “Kahve tiyatrosu”nu yeniden canlandırın.

Daha az mağaza açın. Kombinasyonlu menüler satın. Ücretsiz kahve verin. Bu tür iyileştirmelerin işimize uygulanması “beyin ameliyatı” olmayabilirdi ama şirket dışındakiler servis tabanlı bir işletmenin, özellikle de bizimkisi kadar duygu yüklü bir markanın nüanslarını anlayamıyorlardı.

Starbucks insanlara hizmet sunan bir kahve şirketi değildi. Kahve sunan bir insan şirketiydi ve insan davranışı herhangi bir kek tarifini ya da pazarlama stratejisini değiştirmekten çok daha zorlayıcıydı.

Aldığım kararların birçoğu başkalarının aklını karıştırıyordu çünkü şirket kültürünün korunmasının soyut değerini kavrayamıyorlardı. Diğer yandan birçok bağımsız kahve mağazasının satın alma haberini duyduktan sonra, parçalar ve bakım için Starbucks'a para ödemek istemediklerinden yakınlıkla makinelerini satacaklarını duyurması üzerine Clover ciddi bir halkla ilişkiler başarısı yakaladı. İlk online topluluğumuz MyStarbucksIdea.com hakkındaki görüşler de coşkudan şüpheye kadar son derece değişkendi. “Şüphelerim siteyi ziyaret ettiğimde aniden kayboldu” diye yazdı IntranetBlog.com'dan Toby Ward. “Site derli toplu, gezinmesi ve özümsemesi gayet kolay.” O kadar internet meraklısı olmayanlarsa Starbucks'ın kontrol edemeyeceği bir öneri kutusuna onay vererek büyük bir risk aldığını öne sürdüler—bu bizim de aşmak zorunda kaldığımız duygusal bir engeldi.

Haklı olup olmadıklarını zaman gösterecekti ancak MyStarbucksIdea.com ilk beklentilerimizi aşmıştı bile. Salesforce.com'un özel teknolojisinin yanı sıra moderatörlerimiz de katılım dalgasının üstesinden gelmeyi başardılar. Online olmamızdan bir hafta sonra 100 bin kişi oylama yapmıştı. İlk iki ayda 41 bin fikir yağdı. “Müziği kapatın.” “Sık gelen müşterilere ücretsiz içecek verin.” Chris Bruzzo'nun ekibi topluluğun katkılarını ürün ekiplerimiz ve araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler ve

pazarlama departmanlarının yanı sıra benimle ve yönetim ekibiyle paylaştı.

Ortaya çıkmaya başlayan temalar arasında artan bir değer arzusu vardı (insanlar paralarının karşılığında daha fazla şey istiyorlardı) ve sadık müşteriler ödül bekliyordu. Bu bulgular, yeni kahve harmanımız Pike Place Roast'un hemen ardından lanse edilecek ödül programının potansiyel başarısına yönelik iyimserliğimizi destekliyordu.

\*\*\*

Parlak mavi Manhattan semasının altında acıtıcı derecede soğuk bir sabahta, kısacası bir fincan sıcak kahve için mükemmel bir günde, Starbucks yeni “her günlük” kahve harmanını resmen lanse etti: Pike Place Roast. Dev ulusal kampanya Ülke Çapındaki En Büyük Kahve Tadım Etkinliği olarak duyuruldu. 8 Nisan etkinliği için New York'a gittim ve Cliff'in yanı sıra karım Sheri ile birlikte Bryant Park'a, New York'un halk kütüphanesinin ana binasının arkasındaki o ağaçlı vahaya gittim. Parkın ortasında orijinal Starbucks mağazasının gerçek boyutlu bir kopyası duruyordu. Bayıldım! Uzun süredir halkla ilişkiler ajansımız olan ve ulusal lansmanın düzenlenmesinde de Starbucks'la birlikte çalışan Edelman'dan Amy Kavanaugh ve ekibi Seattle'ı Doğu Yakası'na taşımıştı. Hatta orijinal mağazanın eski müdürü Janeen Simmons'ı o gün kopya mağazayı yönetmek üzere getirtmiştik.

Gülümseyen baristalar kahve arabalarını iterek yoldan geçenlere dumanı tüten kahveler sunuyorlardı. Aynı zamanda, üstüne “koyu”, “taze” ya da “yumuşak” kelimelerinin basıldığı siyah tişörtler giyen partnerler de Kaliforniya'dan Maine'e 7100 ABD mağazasında ücretsiz kahve tadımları düzenliyordu.

Ayrıntıya verilen önemin bir diğer parlak göstergesiye kahve kupalarımızın denizkızı logosunun Starbucks'ın tamamen kahverengi ve biraz daha seksi olan orijinal logosuyla değiştirilmesiydi. Pike Place Roast lansmanı kesinlikle Starbucks'ın o güne kadar düzenlediği en büyük, en gürültülü pazarlama etkinliğiydi. Şirket hiçbir zaman ulusal reklama fazla bütçe ayırmadığından maliyeti ülke çapındaki tek tük pazarlama faaliyetleri için ayrılmış fonları bir araya getirerek çıkarmıştık—ve diğer ulusal perakendecilerin harcadığı rakamlarla karşılaştırıldığında yine de gayet kısıtlı bir bütçemiz vardı. Böylesine büyük bir olayı böylesine hızlı halletmek lojistik ve yaratıcılık açısından ciddi kahramanlıklar gerektiriyordu ve o günün öncesinde yoğun bir endişe yaşanmıştı.

Michelle, Terry, Cliff ve Wanda gibi ben de insanlarımızı hayli zorladım ancak her departman imkânsız görünen sürelerle uyararak ve tek bir hedefi olan tek bir mağaza gibi hareket ederek görevini yerine getirmişti. Bryant Park'ta, Cliff de ben de bir şeylerin iyi gittiğini hissettik. Starbucks'ın partnerleri büyüme dışında bir misyonun etrafında toplanalı çok olmamıştı ve bu tanıtım etkinliği boş bir halkla ilişkiler numarası değil gerçek bir kutlamaydı çünkü Starbucks'ın mirasını hatırlatıyor, kahvemize odaklanıyor ve insanlarımızın katılımıyla gerçekleşiyordu.

Pike Place Roast'u pişmiş kahvenin yeniden icadı mertebesine yükseltmek hepimize etrafında toplanacağımız anlamlı bir neden vermişti ve bu, dönüşüm yolculuğu açısından hayati önem taşıyordu. Dondurucu rüzgâr hiç affetmiyordu ve röportajlar için televizyon kameralarının önünde dururken üstümde sadece takım elbisem vardı; bir ara Cliff bir, hatta iki beden büyük olan paltosunu almamda ısrar etti.

Onun paltosuna sarınmış halde e-postaları kontrol ettim ve tüm ülkedeki mağaza partnerlerimizin kahve numunelerini paylaşıp müşterileriyle etkileşim kurarken çok eğlendikleri yönünde haberler aldım. Bir diğer iyi haber de müşterilerin Pike Place'in tadını beğenmeleriydi. Kahve satışları o gün hayli hareketlenmiş ve Starbucks medyada geniş yer almıştı sadece gazete ve TV'de çıkan haberler

milyonlarca dolarlık reklam değeri taşıyordu. O öğleden sonra Seattle'a geri dönerek esas mağazada bir Pike Place etkinliğine daha katıldık.

Beş saatlik uçuşta öğrendiklerimizi gelecek projelere uygulayabilmek amacıyla Pike Place Roast'un neden böylesine iyi bir sonuç aldığı değerlendirildi. En sonunda ürün kadar onu piyasaya sunuş yöntemimizin de Starbucks'taki üç kritik kriteri karşıladığı sonucuna vardık: Partnerlerimiz için doğruydum ve onların katılımını sağlıyordu. Müşterilerimiz için doğruydum ve ihtiyaçlarını karşılıyordu. Son olarak işletme için doğruydum. Ne yazık ki, şirketin o sezon yapmaya çalıştığı her şeyin bu üç çok önemli standardı karşılamadığını fark etmedim.

\*\*\*

Nisan 2008'in sonunda Starbucks'ın ikinci çeyrek dönem kazançlarıyla yüzleştik. Rakamlar moral bozucu bir hikâyeye anlatıyordu. Bir önceki yıllarla karşılaştırıldığında çeyrek dönemin küresel işletme geliri yüzde 26 düşerek 178 milyon dolara inmişti. Kazanç yüzde 28 düşüşle 109 milyon dolara gerilerken işletme marjlarımız net gelirin yüzde 10,7'sinden yüzde 7,1'ine düşmüştü. En korkutucusu, şirketin toplam karşılaştırmalı mağaza satışları Starbucks'ın tarihinde ilk kez eksilerdeydi. Sadece ABD'de, müşteri işlemleri yüzde 5 gerilemiş ve her müşterinin ziyaret başına harcadığı para miktarını gösteren fiş satışları sadece yüzde 1 artmıştı! Bu rakamların çoğumuzu ne kadar şoke ettiğini kelimelerle ifade etmek mümkün değil. Neredeyse 16 yıl boyunca yüzde 5 ya da daha yüksek karşılaştırmalı mağaza satış rakamlarından sonra böylesine zayıf bir performans o kadar alışılmadık, hatta düşünülemezdi ki kelimenin tam anlamıyla hepimizin soluğu kesilmişti.

Wall Street artık açıklamadığımız karşılaştırmalı mağaza satışlarımızı bilmeseydi de finansal tablolarla kırmızıyla yazılan bu rakamlar beynime kazınmıştı. Bu sonuçlarla karşı karşıya kalan üst düzey Starbucks yöneticileri açısından şirketi gerçekten dönüştürebileceğimize güvenmek gittikçe daha çok inanç gerektiriyordu.

Dönüşüm Gündemi'ne son halini vermek için benimle yakın işbirliği içinde çalışan Michelle ve Cliff'in vizyonumu paylaştığına güvenim tamdı ancak tüm ekibin belirlediğim stratejiye inandığını ya da bu stratejiyi hayata geçirecek disiplini taşıdığını söylemek mümkün değildi. Geri dönüş yapan başka bir CEO'nun şirketin kontrolünü tekrar ele aldığımda bana söylediği bir şeyi hatırladım: "Üst düzey yöneticilerin çoğu bir yıl içinde değişmiş olacak." Tahmini gerçekleşiyordu. Cliff'i ABD işimizin başına geçirmeme, Michelle'i küresel strateji direktörü yapmama, Chris Bruzzo'yu geçici cto (baş teknoloji direktörü) ve Chet Kuchinad'ı partner kaynakları direktörü olarak atamama ek olarak, kısa süre önce Starbucks'ın en yetenekli eski yöneticilerinden biri ve muhteşem bir mimar olan Arthur Rubinfeld'i Starbucks'a küresel geliştirme başkanı olarak geri dönerek gayrimenkul portföyümüzü, yeni mağaza tasarımlarımızı ve yaratıcı kavramlarımızı yönetmeye ikna etmiştim. En acil görevi mevcut perakende portföyümüzün kalitesini gözden geçirmektir ve bu, sonuçları—kapanan mağazalar—şirket içinde ve dışında birçok insanın muazzam acılar çekmesine yol açma potansiyeli taşıyan bir görevdir. Tekrarlamam gerekirse karmaşık bir dönemdir.

Müşteri deneyimini iyileştirip satışları artıracak yatırımları onaylarken ve ana işimizle doğrudan bağlantılı olmayan alanlarda maliyetleri kesip giderleri yakından kontrol etmemiz konusunda ısrar ederken, Starbucks'ı yönetmek hassas bir denge işi olmaya devam ediyordu. İkinci çeyrek kazanç görüşmesinde biraz şizofrence bir tavır sergilemiştim. Bir yanda yeniden canlanma vaat ediyordum. Diğer yanda sanki yavaşça öldüğümüzü söylüyordum. "Dokunamayacağımız hiçbir tabu yok" dedim finans ekibine ve şirketin o hafta başında duyurduğu başka bir önemli kararı, birçok insan için hiç beklenmedik bir kararı açıkladım. Starbucks eğlence stratejisini revizyona sokacaktı. Bu iş kolunu

kapatmak benim için özellikle zordu çünkü başkan olarak en başından beri eğlenceye umutla bakıp önce onu markanın doğal bir uzantısı olarak görmüş sonra da müzik şirketleriyle anlaşmaları teşvik etmiş, filmleri desteklemiş ve kahveyle ilgisi olmayan sayısız ürüne onay vermiştim. Artık çoğumuz için eğlence grubunun yeni misyonumuz ve ekonomik gerçeklerle uyuşmayan bir çılgınlığa dönüştüğü gayet açıktı. Gerçekten yaratıcı bir zekâyâ sahip ve geçmişi büyük başarılarla dolu olan başkan, diğer birçok yetenekli insan gibi, şirketten ayrılmıştı.

Starbucks'ın kültürel alandaki söz sahibi konumundan uzaklaşmasını sağlamak gibi bir niyetim yoktu (müzik ve kitaplar Starbucks Deneyimi'nin bir parçası olmaya devam edecekti) sadece bu rolü daha maliyet etkin tarzda yeniden tanımlarken Wi-Fi'de AT&T, mağaza içi teknolojide Apple, CD'lerde Concord Records ve kitaplarda William Morris Agency ile mevcut ilişkilerimizden yararlanmamız gerekecekti. Chris Bruzzo'dan tekrar dijital strateji, CD derlemeleri ve edebiyata odaklanmasını kararlaştırdığımız eğlence bölümünü yönetmesini istedim. İkinci çeyrek dönemde bazı parlak anlar da yaşadık. Ambalajlı tüketim malları (CPG) işindeki satışlar (temelde marketlerde satılan kahve ve Tazo çayları) yükselişteydi ve dolayısıyla CPG'nin işletme geliri de artmıştı. Pike Place Roast'un üç hafta önceki lansmanından beri pişmiş kahve satışları da özellikle pişmiş kahve işinin en büyük pazarı olan Kuzeydoğu'da kayda değer oranda yükselmişti. Pike Place Roast şimdiden bir numaralı çekirdek kahvemiz olmuştu. Rakiplere gelince, araştırmalarımız McDonald's benzeri herhangi bir şirket karşısında gerilediğimize dair bir veri sunmuyordu. Bu iyi bir haberdir ama yine de kamu algısının yanı sıra ayaküstü yiyecek devinin saldırgan pazarlama bütçesiyle mücadele etmek zorundaydık. Araştırmalarımız düşen satışlarımızın esasen iç sorunlarımızın sonucu olmadığını da ortaya koymuştu. Lehman Brothers'ın analistlerinden Jeffrey Bernstein sürünen ekonominin mağazamızdaki tüketici harcamaları üzerindeki etkisini ısrarla sorduğunda "İnsanların bir şeyler içmek için eskisi kadar sık gelmemesinin temel nedeni ekonomidir" diye yanıtladım. Bu telefon görüşmesi sırasında ilginç bir rastlantı da gözümünden kaçmadı. Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük dördüncü yatırım şirketi olan Lehman Brothers da bir krizin ortasındaydı ve piyasa finansal istikrarıyla ilgili ciddi sorular sorarken hisselerinin değeri düşmeye devam ediyordu.

Üstelik Lehman yalnız değildi. AIG ve Bear Stearns gibi diğer gözüpek finans kuruluşları da parçalanıyordu ve tüm ülkeyi vuran kredi ve nakit kaynağı krizlerinin ana nedeni de bu kurumların riskli yatırımlarıydı! Wall Street de çöküşe gidiyordu, hem de hepimizi peşinden sürükleyerek. Öyleyse neden Starbucks günah keçisiymiş gibi bir his vardı içimde? "4 dolarlık latte" (gerçekçi olmayan ve sıkıntılı zamanların aşırılık simgesi olarak kalan bu meşhur söz) bu çalkantılı dönem boyunca pek de tüketicilerin düşmanı olmamıştı. Ancak kesinlikle kolay bir hedefti. Artan dış baskılara boyun eğmeyi reddettim ve zaman zaman ucu görünmeyen bir tünelde ilerliyormuşum hissi verse de şirketin ilerlemesini sağlayacak şeylere odaklandım.

# ÖLÜMCÜL KOMBİNASYON

Her Starbucks mağazasının kendi parmak izi vardır. İlk anda —müzik, renkler, mönü—aynı gelebilirler ve tatilde gittiğiniz Starbucks evinizdeki Starbucks kadar tanıdık olabilir. Ancak herhangi bir yerel kafe gibi her Starbucks’ın biraz değişik olduğu da bir gerçektir. Bunun nedeni basittir. İnsanlar. Starbucks’a gelen ve Starbucks’ta çalışan insanlar inkâr edilemeyecek şekilde eşsizdir. 2008’de trafiğimiz ve satışlarımız yavaşladığında bile Starbucks yine de her hafta tüm dünyada on milyonlarca müşteriye hizmet ediyordu. Her nerede olurlarsa olsunlar, her kim olurlarsa olsunlar, müşteriler kahvelerini ve espressolarını 80 bini aşkın farklı kombinasyonla sipariş edebiliyordu. Sabah işe giderken ya da öğle tatilinde. İlk randevuda ya da dostlarla. Sınavlara çalışırken, pazar gazetesini okurken ya da kitap yazarken. Çeşitlilik (insan davranışının alışkanlıklarını, heveslerini ve arzularını barındırmak) her zaman temel bir Starbucks ilkesi olmuştur. Perakende partnerlerimiz de hizmet ettikleri insanlar ve sundukları içecekler kadar çeşitlidir.

Yeşil önlüklerimizi takan insanlar neredeyse her ırk ve dini temsil ederler. Yirmili yaşlarında gençleri ve büyükanne ya da büyükbabaları, sağlık sigortasına ihtiyacı olan bekâr anneleri ve kirasını ödemek zorunda olan sanatçıları istihdam ediyoruz. Bazıları için Starbucks bir geçiş dönemini ifade ederken bazıları şirkette kariyer yapmayı umar. İster yarı zamanlı, ister tam zamanlı olsun, Starbucks partnerleri arasında üniversite için para biriktiren liseliler, not peşinde koşan üniversiteliler, yeni mezunlar, benliklerini arayanlar, eski yöneticiler ve asla bir ofiste çalışmamaya ant içmiş insanlar vardır. “Her baristanın bir hikâyesi vardır” yazar Seattle destek merkezimizin lobisindeki bir posterde. Bu doğrudur.

Her mağazadaki onca çeşitliliğin arasında, bir kişi ortak bir zemin bulmaktan sorumludur. Bir kişi herkesin kendini rahat hissedebileceği ve bağlantı kurabileceği sıcak bir ortam yaratacak konumdadır. Mağaza müdürü. Starbucks’ın en iyi mağaza müdürleri hem koç, hem patron, hem pazarlamacı, hem girişimci, hem muhasebeci, hem temsilci, hem de tüccardır. Mağazalarını yaratıcı ama analitik şekilde yöneterek müşteri trafiği, partner sadakati ve kâr için tutku ve zekâyâ başvuran, iyimser birer sorun çözücüdürler.

En iyi müdürler işlerini sever ve mağazalarını sanki kendilerininmiş gibi idare ederler. Mağaza yöneticiliği zorlu bir akrobasi eylemidir ve insanlarımızın üstündeki stresin farkındaydım. Ayrıca kendimizi müşterinin yerine koymamız gerektiğine ilişkin vaaz verirken, kendimi partnerlerimizin yerine koymaya, şirketteki ve piyasadaki karmaşanın içinde neler hissettiklerini anlamaya da çalışıyordum. Birçoğumuz mağaza müdürlerinin Starbucks Deneyimi’ni oluşturmada en etkili insanlar olduklarını düşünüyorduk. Yine de onlara mümkün olan en doğru güç ve yetkiyi vermiyorduk.

Cliff, 2008 yazında Amerika Birleşik Devletleri'ni gezip Starbucks mağazalarını ziyaret eder ve bölge ve mağaza müdürleriyle buluşurken gittikçe daha çok endişeleniyordu. Daha dikkatli gözlemledikçe ve soru sordukça Starbucks'ın saha faaliyetlerinin yetersiz olduğunu daha fazla fark ediyordu. “Duygusal eksiklik yok” dedi Cliff bana bir noktada. “Partnerlerimiz tutkulu ve özellikle değerler açısından doğru şeyi yapmak istiyorlar.” Ancak ruhen hiçbir sıkıntısı olmayan birçok insanımız iş zekâsı ve gereçleri açısından ciddi eksiklik yaşıyordu. Örneğin, bir müdürün mağazasının olağanüstü bir performans sergilediğini bildirmesine rağmen gerçekte gelir fırsatlarını kaçırmaması, masraflarını ancak karşılaması ya da zarar etmesi hiç de alışılmadık bir durum değildi. Envanterler düzensizdi. Yerler ve masalar genellikle kirliydi. Yiyecekler gün sonuna doğru tazeliğini kaybediyordu. Ayrıca çok fazla atık tespit ettik. Ölçsüz miktarda kahve atılıyordu. Pastane ürünleri genellikle ya stok eksikliği ya da stok fazlası veriyordu ve bu da satış kaybıyla ya da daha fazla ürün atığıyla sonuçlanıyordu. Haftalık çalışma programını düzenlemek müdürlerin saatlerini alıyordu ama yine de mağazalarda sıklıkla ya personel sıkıntısı çekiliyordu ya da partnerlerden yeterince yararlanılamıyordu. Başka bir şey daha israf ediliyordu: insanlarımızın zamanı ve enerjisi.

Cliff mağazalara girdiğinde çok çalışan partnerlere tanık oluyordu. Her zaman fazlaca hareketlilik ve koşturmaca oluyordu—aynı zamanda kahkaha, sohbet ve gülümsemeler de—ancak insanlarımızın gösterdiği onca çabaya rağmen kasa kuyruğu ve doldurulmayı bekleyen boş kupa sırası hep çok uzundu. Çaba ve sonuç arasında bir kopukluk vardı. Servis hızı Starbucks'ın değer önermesinin önemli bir bölümüdür—bir müşteri bir süre kalıp oturmayı planlasa bile—ve bu cephede Cliff daha iyisini yapabileceğimize, daha iyisini yapmamız gerektiğine inanıyordu.

Çok uzun bir kuyrukla karşılaşan potansiyel müşteriler mağazalarımızdan çıkıp gidiyorlardı. Hata insanlarımızın değildi. Verilen kaynaklar ve eğitimle onlardan yapmaları istenen işleri yapıyorlardı. Markanın tüm pazarlama başarısına rağmen Starbucks'ın kazanç potansiyelini azami düzeye çıkarmak için daha disiplinli bir faaliyet sistemine ihtiyacı vardı.

\*\*\*

Ne kadar çok taşı kaldırsak altından o kadar çok sorun çıkıyordu. En barizlerinden biri eski teknolojimizdi. 2008'deydik ve bölge müdürlerimize (sürekli seyahat ediyorlardı ve mağazalarla yakın temas içinde olmaları gerekiyordu) tüm dünyada çoğu profesyonelin işini yönetmek için kullandığı teknolojik araçları ve ortak yazılımı temin etmemiştik. Yolda internete girmekte bile zorlanabiliyorlardı ve çoğu kişisel e-posta adreslerini kullanıyor ya da yanlarında ağır bilgisayarlar taşıyorlardı. Her mağazadaki arka odada eski ve büyük bir bilgisayar duruyordu.

Sadece sürekli siyah bir arka plan. Genç partnerlerimizden bazılarının bunun bilgisayar olduğunu bile anlamadıklarından eminim! Şaşırtıcı şekilde, 2008'de, bırakın partnerlerimizin işlerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olacak gelişmiş veri analizi programlarını, internete bile giremiyor ya da hesap tabloları, kelime işlemcisi ve PowerPoint gibi temel yazılımları kullanamıyorlardı.

Mağaza müdürleri şirket dışındaki insanlara kolaylıkla e-posta gönderemiyordu ve ek gönderip almak çok zor olabiliyordu. Mağazalarımızın bilgisayarlarında Espresso Mükemmellik eğitimi için hazırlanan videoyu seyretmek söz konusu bile değildi (bu nedenle her mağazaya bir DVD oynatıcı göndermemiz gerekmişti). Kısacası, bir Starbucks mağazası temelde yılda 1 milyon dolarlık bir işletmeye eşdeğerdi ama bir iPhone'da mağazamızın teknolojisinden daha fazla iş uygulaması vardı. Mağazanın ön tarafında satış noktası (POS) sistemimiz, yani elektronik kasamız Microsoft'un bile 1990'ların ortalarında desteklemeyi bıraktığı eski bir Microsoft-DOS platformunda çalışıyordu. Uygulamalarımızı yıllar içinde yükseltmiştik ancak sistem öylesine karmaşıklaşmıştı ki öğrenmek altı



hafta alabiliyordu. Ayrıca hiç esnek değildi.

Bir barista bir içeceğin malzemelerini belirli bir sırayla (boyut, içecek adı, sonra ekstra kahve ya da soya sütü) girmezse siparişi iptal etmek ve tekrar işlemek zorundaydı. Müşteriler içecek tercihlerini pek bu sırayla söylemediklerinden kasadaki karışıklıklar son derece sıradandı. Starbucks'ta işe başvuran ya da çalışan herhangi bir orta dereceli teknoloji meraklısı—ya da sadece 30 yaşın altındakiler—eski tarz aletler karşısında hiç şüphesiz hayrete düşerdi. Daha kötüsü partnerlerimiz yardım istiyordu ama biz onları dinlemiyorduk. Bu hem maliyetli hem de can sıkıcı bir durumdu. Starbucks bir kahve devrimi başlatmış olabilirdi ama iş teknoloji devrimine gelince treni kaçırmıştık. 10 milyar dolarlık küresel bir şirket nasıl bu noktaya gelmişti? Starbucks omurgasına hiç yatırım yapmamış değildi. Tam tersine.

İlk günlerde, şirketin yönetim ekibi yeni kavurma tesisleri kurmak gibi başarımızda önemli rolü olan hamlelerle insanlarımıza, süreçlerimize ve tesislerimize büyük yatırımlar yapmıştı. Ancak mağazalardaki teknoloji açıkça ihmal edilmişti. Durum hiçbir şekilde berbat olmamakla birlikte bu keşif hem sorun hem fırsat arz ediyordu. Şimdi mağazalarımızda bulunma deneyimini partnerlerimiz ve müşterilerimiz için daha kolay ve daha keyifli kılma şansımız vardı. Cliff, mağazalarımızda da Seattle'da olduğumuz kadar gözüpek olmamız gerektiğini hemen fark ederek, sahadaki yapımızı yeniden şekillendirmek ve mağaza faaliyetlerimizi iyileştirmek gibi zahmetli bir işe girişti. Benim açımdan statüko devam edemezdi. Hem arka odadaki hem de müşteriye yönelik teknolojiyi daha stratejik, ilerici bir düzeye yükseltmek zorundaydık ve bu değişim tepeden başlamalıydı. Baş bilişim direktörümüz baş finans direktörümüze bağlıydı ancak teknolojiyi üst düzey yönetim ekibinin parçası olarak icra kurulu masasına oturtmanın zamanı gelmişti.

Her şeyin ötesinde Starbucks'ı 21. yüzyıla taşıyacak teknik beceri, vizyon ve değerlere sahip bir IT liderini aramaya da başlamıştım. Tüm bu eksiklerimizin olumlu bir yanı olduğunu da düşünüyordum. Aslında iki olumlu yan görüyordum. Birincisi, mağaza müdürlerimiz tüm zorluklara rağmen şaşırtıcı derecede başarılıydı ve ikincisi, doğru aletleri ve bilgiyi aldıklarında önemli performans iyileştirmelerinin mümkün olduğuna inanıyordum. Ne yazık ki tüm mağazalar düzeltilemezdi. Bazılarını kapatmamız gerektiğini bilmeme rağmen sayısından emin olamıyordum.

\*\*\*

Arthur Rubinfeld ve ABD mağazalarının geliştirilmesinden sorumlu başkan yardımcımız ve şirketin en deneyimli perakende gayrimenkul emektarlarından Mike Malanga Starbucks'ın yönetim kuruluna şirketin kendi işlettiği yaklaşık 200 ABD mağazasını kapatmasını önerirken, toplantı masasının başında donakalmıştım. “Bunun yeterli olduğuna emin misiniz” diye sordu bir kurul üyesi. Arthur ile Mike birbirlerine ve bana baktılar. O güne dek bir avuçtan fazla mağaza kapatmamış bir perakende şirketi için bunun devasa bir rakam olduğunu biliyorduk. O mali yıl için tahminen 50 milyon dolarlık borcun silinmesine ek olarak bu hamle her departmanı etkileyecek ve bireysel acı yaratacak, finans piyasalarını kızdıracak, rakiplerimizi cesaretlendirecek ve gürültü koparacaktı.

Kurul toplantısı öncesinde Arthur ve Mike bana da aynı öneriyle gelmişti. Bu, Starbucks'ta yaptığım en ciddi ve son derece duygusal bir sohbet olmuştu. Tüketici güveni 16 yılın en düşük seviyesine gerilerken diğer perakendeciler de ani satış düşüşlerinden mustarıptı ancak hiçbiri böylesine sert adımlar atmamıştı—en azından henüz. Dahası, başlı başına son derece zor bir karar vererek, planlanan 348 mağaza açılışını zaten durdurmuştu.

Ancak bu farklıydı. Bu kadar çok mağazanın kapatılması şirket açısından doğru bir hamle olsa da, tam bir yenilgi hissi veriyordu. Starbucks'ın bu noktaya nasıl geldiğini anlamak istiyordum.

“Önerdiğiniz şey doğruysa” dedim ofisimin kapalı kapılarının ardında otururken, “bana kriterlerinizi açıklayın ki kararın ardındaki gerekçeleri anlayabileyim.” Arthur ve Mike bana operasyon ve finans departmanlarımızla işbirliği içinde yürüttükleri analizi etraflıca anlatırken sözlerine zaten bildiğim bir şeyi söyleyerek başladılar: Starbucks yıllarca kârlı mağazalar açıp işletebilmişti çünkü basit ama iddialı bir ekonomik modele sadık kalmıştık: satış/yatırım oranı ikiye bir.

Bir Starbucks mağazasının faaliyete geçtiği ilk yılda yatırılan her 1 dolar karşılığında 2 dolar getirmesi gerekiyordu. Örneğin, şirket bir mağazayı kiralamak ve dekore etmek için 400 bin dolar harcadıysa, faaliyetin ilk 12 ayında en az 800 bin dolar gelir elde etmeyi bekliyor ve neredeyse her zaman bu geliri elde ediyorduk. Geçmişte, ABD’deki ortalama Starbucks mağazası yılda yaklaşık 1 milyon dolar getiriyordu. Bu birim ya da mağaza ekonomisi yaygın şekilde sınıfının en iyisi olarak biliniyordu çünkü çok az perakendeci Starbucks’ın yıllarca elde ettiğine benzer bir başarı kazanabilmişti. Ancak 2008’de Arthur ve Mike bana Starbucks’ın tarihinde ilk kez yüzlerce mağazada bu oranı yakalayamadığını bildirdi. Bir mağazanın gün içinde işgücü maliyetlerini karşılamaya yetecek kadar satış yapamadığı saatler artmaya başlamıştı.

Yaptığımız araştırmadan bunun bazı nedenlerini biliyorduk. İnsanlar artık öğleden sonra içeceklerini almıyorlardı. Bazıları eskisi kadar harcamıyordu. Bazı durumlarda, bir mağazanın satışları bir başka Starbucks tarafından çalınıyordu ya da belki mağaza kötü bir yerdeydi. Üstüne üstlük, düşük performanslı mağazalarımızın birçoğu son iki yılda açılmıştı ve bu da gayrimenkul kararlarında bizi esir alan kibrin bir örneği olan bir disiplinsizliği gözler önüne seriyordu. Tekrar derin bir nefes aldım.

Ceo olarak oturduğum yerden hızlı düşüşümüzün parçaları zihnimde birleşiyordu. Büyüme kansere dönüşmüştü. Büyümeye odaklanmak dikkatimizi gelirden ve maliyet düşürücü fırsatlardan uzaklaştırmıştı ve biz de artan inşaat maliyetlerini ve ekipman benzeri harcamaları etkin şekilde yönetememiştik. Sonra tüketicilerin harcamalarını kesmesiyle birlikte, ölümcül bir kombinasyonla karşı karşıya kalmıştık (yükselen maliyetler ve dibe vuran satışlar) ve bu da Starbucks’ın ekonomik modelinin artık geçerli olmadığını gösteriyordu. Bu faktörler, şirketi sert bir dış baskılar ve iç kusurlar fırtınasının tam ortasına savurarak birçok cephede yaşam mücadelesi vermek zorunda bırakmıştı. Durumumuzun vahameti bir karabasan gibi üzerime çöktü.

\*\*\*

Arthur ve Mike’ın planını duyduktan sonra Mike Ullman söz aldı. “Kapanacak mağaza sayısına mümkün olduğunca acımasızca baktığınızdan emin misiniz?” Jamie Shennan bu düşünceye katıldığını belirtti. Oda sessizliğe büründü. Mike Ullman bu öneriyi gelişigüzel yapmamıştı. Artık şirkette en çarpıcı değişiklikleri yapmanın zamanı gelmişti. Starbucks Coffee Company mağaza kapatmak zorundaysa, yüzlerce partneri işten çıkarmak zorundaysak, milyonlarca dolarlık gideri silmek ve partner moraliyle piyasadaki marka itibarını sarsmak zorundaysak bunu iki kez yapmak istemiyorduk. Yönetim kurulu bizden kapatılması gereken mağaza sayısına tekrar ve daha acımasızca bakmamızı isterken bir soru geldi: “Mağazaları böylesine duygusal şekilde bağlı olmayan insanlar, hareketlerinin başkalarını nasıl etkileyeceğini değil, sadece kârı dert eden insanlar yönetseydi, onlar kaç mağaza kapatırlardı?” Mantıklarını anlamıştım ama benim için ya da Arthur veya Mike için duyguyu denklemden çıkarmak mümkün değildi. Sadece kapıları kapatmayacaktık. Tezgâhın her iki tarafında hayatları yıkacaktık.

Starbucks’ın aşırı yaygın olmasına ilişkin tüm sert eleştirilere rağmen neredeyse her mağaza içeride ve dışarıda sadık bir yandaş grubuna sahipti. Hepsinin bir ruhu vardı. Her kapanan mağazayla

birlikte bir parmak izini silecektik ve bu kesinlikle göz ardı edemeyeceğim bir gerçektir.

# HÜRMET

Büyük, kalıcı bir şirket kurmak dikkat ve bazen de çok zor kararlar alma cesareti gerektirir. Temmuz 2008, şirketteki 26 yılım boyunca hayal bile etmediğim tercihler yapmak zorunda kaldığım bir dönemdi. Altı yüz. En sonunda ABD’de kapatmaya karar verdiğimiz mağaza sayısı buydu ve kurula ilk teklif edilen sayının üç katına çıkmıştı. Şirketin ABD’deki perakende portföyünün yüzde 8’ini temsil ediyordu.

En üzücü olansa yaklaşık 12 bin pozisyonun ya da küresel işgücümüzün yüzde 7’sinin tasfiye edilecek olmasıydı. Haberleri halka duyurmadan önceki akşam, 30 Haziran’da, diğer Starbucks etkinliklerinin (bildiri sızıntısı, ceo olarak geri dönüşüm, Espresso Eğitimi için 7100 mağazanın kapanması, yıllık toplantıda duyurduğumuz altı girişim) yansımalarını değerlendirdim. Hepsi de 600 daimi mağaza kapanışının ve buna bağlı işten çıkarmaların tetikleyeceği çalkantının karşısında sönük kalıyordu. Kapatılması planlanan mağazalar listesine tekrar tekrar baktım: Kansas, Wichita’da sadece bir ay önce açılan bir arabaya servis mağazası. Washington, Federal Way’de 18 yıldır müşterilere hizmet veren bir mağaza. Teksas’ta 57 mağaza kapatacaktık.

New York’ta 39. Minnesota’da 27. Arkansas sekiz, Mississippi ve Nebraska yedişer ve Kuzey Dakota dört mağaza kaybedecekti. 234 arabaya servis mağazası. Alışveriş merkezlerinde 72 mağaza. Kapanacak mağazaların yüzde 14’ü Kaliforniya’da ve yüzde 10’u Florida’daydı—bu bir tesadüf değildi, her iki bölge de yüksek faizli konut kredisi balonunun patladığı merkezlerdi. Neredeyse her büyük şehir en az bir Starbucks kaybedecekti. Yedi mağaza kendi arka bahçemizde bulunuyordu. Kapanacak mağazalar finansal esasa göre seçilmişti. Faaliyetleri iyileştirildikten sonra bile (bunun bir gün olacağını biliyorduk) asla kabul edilebilir bir getiri sağlamayacağını hesapladığımız bir mağazayı büyük ihtimalle kapatmayı seçiyorduk.

Ayrıca Starbucks, aktiflerin düşülmesinden 200 milyon dolar ve mağazaların kira sözleşmelerinin feshiyle bağlantılı olarak 130 milyon dolar dahil, 340 milyon dolarlık tahmini vergi öncesi gider kazanacaktı. Tüm bu maliyetlere ABD işini düzeltmek için ihtiyacımız vardı. Ancak bir istatistik beni çok kızdırdı: kapatılması planlanan mağazaların yüzde 70’i son üç yılda, şirkete 2300 yeni yer kazandırdığımız saldırgan büyüme döneminde açtığımız mağazalardan oluşuyordu. Gerçekten sarsıcıydı. En yeni mağazalarımızın neredeyse yüzde 20’sini kapatıyorduk! Sadece başarılı görünmemiz gerektiğini düşündük, dedim kendi kendime. 600’lük listeye bakarken çıkarılması gereken ders kulaklarımda çınladı: Başarı, eğer ne kadar büyüdüğünüzle tanımlanıyorsa, sürdürülebilir değildir. Bir zamanlar beni cezbeden büyük rakamlar—40 bin mağaza!—aslında önemli değildi. Önemli olan tek rakam “bir”di. Bir kupa. Bir müşteri. Bir partner. Her seferinde bir deneyim. En önemli olana geri dönmek zorundaydık. Kafamı sallayıp bir iki saat uyumaya çalıştım.

Geçmişte yaptıklarımızdan gurur duymuyordum ama şimdiden sonra yapacaklarımızdan gurur duymayı şiddetle istiyordum.

\*\*\*

Starbucks Dönüşüm Stratejisi Kapsamında ABD’de Kapatacağı Şirketçe İşletilen Mağaza Sayısını Artırıyor Yaklaşık 600 Düşük Performanslı Mağaza Kapatılacak. Şirket Uzun Vadeli Kâr Artışını İyileştirme Yolunda Önemli Bir Adım Atıyor 1 Temmuz Salı günü tam 13:05’te (PST – Pasifik Standart Saati), yani Doğu Yakası’nda borsanın kapanmasından beş dakika sonra, basın bültenimiz tüm medyada yayınlandı. 13:15’te medya ilişkileri ve yatırımcı ilişkileri ofislerimizin telefonları çalmaya başladı ancak Starbucks bir ay daha mali çeyrek dönemin zorunlu sessiz dönemindeydi.

Gazetecilere ya da analistlere takip röportajları vermem ya da şirketten birilerinin resmi bildiriye açıklamak veya insanları Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu’na kaydettiğimiz 8-K Formu’na yönlendirmek dışında herhangi bir yorum yapmam yasaktı. Kaçınılmaz sessizliğimiz sayısız yoruma ortam hazırlıyordu ve riskler devasaydı. Bu kadar çok insanın hayatını yıkarken markamızın bütünlüğünü ve savunduğum insanlık kültürünü nasıl koruyabilirdik? Mümkün olduğunca çok partneri yeni görevlere aktarma taahhüdünde bulunmuştuk. Bu taahhüt planımızın temel unsuruydu ve yönetim ekibi de ben de bu konuda çok ısrar etmiştik. Bu saha ve mağaza partnerlerinin yüzde 70 kadarının şirkette kalabilecek olmasında teselli buluyorduk. İkincisi, özellikle perakende sektöründe toplu işten çıkarmalarda hiç duyulmamış bir çıkış yolu sunarak mağaza kapandığında işlerini kaybedecek insanlarımıza en az 30 günlük ihbar süresi verilecekti.

Ayrıca insanların daha kişisel sorunları için destek uzmanlarından yardım alabilmelerine de olanak tanıyorduk. 13:17’de Starbucks partnerlerine yönelik bildirim e-postayla tüm şirkete dağıtıldı. Dürüst olmaya gayret göstermişim çünkü insanlarımızın Starbucks’ın içinde bulunduğu durumun gerçeklerine saygı göstereceğine inanıyordum. Şirket tarihi boyunca, insanlarımızı her zaman her şeyin önüne koymayı amaç edindik. Bu da mağazaları kapatma kararımızı daha da zorlaştırıyor... Bununla birlikte, ABD mağaza portföyünü güçlendirecek ve 2009 mali yılına işletme verimliliğini artırmaya, müşteri memnuniyetini iyileştirmeye ve partnerlerimiz ile müşterilerimize uzun vadeli hissedar değeri sağlamaya odaklanarak girmemize olanak tanıyacak kararlar almamız gerektiğinin de bilincindeyiz.

Bu, Starbucks’taki 25 yılı aşkın geçmişimde aldığım en sıkıntılı karardı ancak bir şirketi dönüştürme çabasının bir bölümünün de inovasyon peşinden koşarken ve geçmişte alınan iyi ve kötü kararların üzerinde düşünürken, ileri bakabilme yetimiz olduğunu biliyoruz. 13:45’te Starbucksgossip.com dedikodular ve isimsiz görüşlerle dolup taşıyordu. 14:30’da Cliff bölgesel direktörleri ve saha müdürlerini toplantıya çağırırken baş finans direktörümüz de analist toplantısı çağrısında bulundu. Sonra, 15:00’te dokuzuncu katta bir açık forum başlattım. Gergin salonda en büyük zorluklarımızdan birinin taktiksel değil, duygusal olduğunu bilerek kürsüye çıktım. Şirketin dışında, yatırımcı görüşleri de ortaya dökülmeye ve kamuoyu şekillenmeye başlamıştı. Eksi ivmenin kendi kendini beslediği düşünülürse, ertesi gün medyada hayli geniş yer bulacaktık. Starbucks’ın mağaza kapatmalarının şirketin dönüşüm taahhüdüne doğru bir adım olduğu söylenebilirdi ancak birileri bunu büyük ihtimalle ölüm fermanımız olarak değerlendirecekti.

\*\*\*

Duyurudan altı gün sonra 7 Temmuz 2008’de hisselerimiz son 52 haftanın en düşük seviyesine, hisse başına 14,95 dolara düştü. Wall Street, mağaza kapanışlarından çok daha fazlasını görmek istiyordu. “Kısa vadeli yatırımcılar bu duyurunun ‘duygu’ odaklı yeniden yapılanma teması etrafında toplanabilirler” diyordu Goldman Sachs’tan bir araştırma belgesi, “ancak daha uzun vadeli

yatırımcılar mevcut eğilimlerde daha fazla netlik ihtiyacı duyabilirler.” “İlk adım bir sorunuz olduğunu kabul etmektir” diye yazıyordu Morgan Stanley’den John Glass, “modernleşme memnuniyetle karşılanır ancak yakın dönemin temel sıkıntılarını ortadan kaldırmaz. Markanın ABD müşterisi nezdinde önemli olduğuna ve bu önemini koruyacağına inansak da, bu şirketi toparlamanın hızlı bir yolu yok.” Neredeyse her büyük gazete, ekonomi odaklı internet sitesi ve ulusal haber kanalındaki yazılar medyanın odak noktası ve tonu hakkındaki tahminlerimizi doğruladı.

“Starbucks Venti’den Grande’ye Geçiyor” diye yazıyordu Time.com en tarafsız başlıklarından birinde.

“Starbucks’ın Küresel Egemenliği Nihayet Zayıflıyor mu?” diye soruluyordu önce İngiltere’de çıkan, sonra da Seattle Post-Intelligencer’da yeniden basılan bir görüşte.

Forbes.com: “Starbucks’ın Karanlık Yüzü.” Fortune: “Starbucks’ın Acı Reçetesi.” Motley Fool yatırım uzmanlığı sitesinin aracılık yaptığı bir gazete sütunu “doughnut mağazaları, ayaküstü yemek zincirleri ve hızlı servis lokantaları takımı”nın bizi iyice kalabalıklaşan piyasanın dışına ittiğini iddia ederken, San Francisco Chronicle ise kapanacak 600 mağazamızın ABD ekonomisinin küçüldüğünün bir kanıtı olduğunu öne sürüyordu. “Amerikalılar 4 dolarlık lattelerinden vazgeçmeye karar verdiler” diyordu yazıda. “2008’de, daha iyi bir ‘küçülme’ tanımı olamazdı.” Bir de Christian Science Monitor’da çıkan yazı vardı: “Starbucks Neden Büyüsünü Kaybetti”. Makalede Starbucks’ın “orta sınıf Amerikalılara tam da istediklerini sandıkları şeyi”, kıskançlık ya da statü yaratmanın bir yolunu vererek, müşterilerde bir “ilgisizlik” duygusu yarattığı için sıkıntıya düştüğü öne sürülüyordu.

Monitor’unki gibi dar görüşler beni kızdırıyordu çünkü Starbucks’ın misyonunu ve son derece gerçek sosyal katkısını, yani insani bağlantıyı göz ardı ediyorlar, hatta belki de kıskanıyorlardı. Evet, bu alaycıların kaşlarını kaldırmalarına yol açar ve evet, bazı müşteriler için Starbucks istek uyandıran bir marka, hatta bir gurur timsalidir, ancak bu sonucusu yola çıkarken belirlediğimiz amacın doğal bir etkisidir. Starbucks asla ilgisiz olmayı amaçlamadı. Biz ilgili olma amacıyla yola çıktık! Üstelik özellikle de dünya böylesine çalkantılı ve belirsiz bir dönemden geçerken insani bağlantıdan daha gerekli, daha anlamlı hiçbir şey olamazdı.

Starbucks baristalarımızı asla ilgisiz olmaya teşvik etmedi aksine dostça davranmaya, kahvemiz hakkında bilgi sahibi olmaya, müşterilerle bağlantı kurmaya, gülmeye ve onlara temas etmeye yönlendirdi. Şirketin sağlık sigortasına yatırım yapması ve kahveyi ahlaki yollardan satın alması “ilgisizlik” değildi. Bunlar işleri yürütmenin doğru yollarıydı. Şirketin zor zamanları tek bir nedene ya da bazı popüler kültür trendlerinin ölümüne indirgenemezdi. Her gün öğrendiğim gibi, sınavlarımızın ve büyük sıkıntılarımızın hikâyesi o kadar basit değildi.

\*\*\*

9 Temmuz 2008’de Wall Street Journal bizim de Seattle’da uğraştığımız ulusal bir olguya dikkat çekti: “Yerel Starbucks mağazalarının açık kalıp kalmayacağını bilmemek müşterilerde ve çalışanlarda gerginlik yaratıyor” diye başlıyordu makale. Tüm ülkedeki Starbucks mağazalarında mağazalarının geleceğini sadece baristalarımız merak etmiyor, düzenli müşterilerimiz de günlük rutinlerinin bozulmak üzere olduğundan korkuyorlardı ve baristaları cevaplayamayacakları sorularla yayılım ateşine tutuyorlardı:

“Kapanacak mısınız?”

“Ne zaman?”

“Siz ne yapacaksınız?”

“Ben nereye gideceğim?”

Hangi mağazalara kilit vurulacağına dair spekülasyon yapan bir blog ortaya çıktı ve endişe büyürken, Starbucks kapanacak mağazaların tam listesini açıklamadığı için eleştirildi.

Açıkçası, kapatılması planlanan mağazaları açıklamanın yol açacağı endişeyi tam olarak tahmin edememiştik. Saygı gereği ve aynı zamanda bir mağazanın faaliyetine fiilen son verilmeden aylar önce çalışanların toplu göçünü ya da müşteri hizmetlerinin gevşemesini engellemek amacıyla, kamuoyu açıklaması yapmadan önce partnerlerimizi kişisel olarak bilgilendirmek istemiştik. Başlangıçta kapanacak ilk 50 mağazayı temmuz ortasına kadar açıklamayı ve geri kalanları da birçok aya yaymayı planlamıştık.

Ancak genel kaygının ulaştığı düzeyi görünce hızla yön değiştirip tüm mağaza listesini 17 Temmuz'da yayınladık.

Sonra kaderin tuhaf bir cilvesiyle olağandışı bir şey oldu.

Starbucks'tan pahalı bir savurganlık olarak bahsedilmesinin ardından, kamuoyu tartışmaları yön değiştirdi ve ülkenin dört bir yanındaki müşterilerimiz ve topluluklarımız "Starbucks mağazalarımızı kurtarın" ricaları göndermeye başladı. Bu çağrılar bize birçok şekilde ulaştı:

E-postalar, mektuplar, hatta Cliff'in masasında istiflenen dilekçeler. Bağımsız bir internet sitesinde—[Saveourstarbucks.com](http://Saveourstarbucks.com)—duygu yüklü yazılar çıkıyordu.

"Starbucks sadece bir kahve mağazasından ibaret değildir" diyen Chino Hills, Kaliforniya'daki bir mağazanın kurtarılmasını istiyordu. Starbucks'a arkadaşlarımla buluşmak, sıcak, güneşli bir günde çocuklara soğuk bir içecek ısmarlamak, ders çalışmak, kitap okumak ya da sadece konforlu bir sandalyede sessizce vakit geçirmek için gidersin. Bu Starbucks semtimizin bir parçası oldu ve yardımcı olmak için elimizden geleni yapmak istiyoruz. Ohio, Niles'li bir beyefendiden: Lütfen North Common Starbucks mağazamızı kapatmayın. Eşimle her gün oraya gidip bir şeyler içiyoruz. Biz personeli, personel de bizi tanıyor.

Dostlarımız oldular. Bir Indiana'lıdan: LÜTFEN LÜTFEN LÜTFEN Indiana, Portage, Rt. 6'daki Starbucks'ı KAPATMAYIN!!!! Burası gittiğimiz EN İYİ Starbucks. Sadece temiz olmasının ya da personelinin, TÜM personelinin her zaman dostça davranmasının ötesinde, mağazalarından gurur duydukları her hallerinden belli oluyor... HER ZAMAN buraya gidiyoruz... Orada çalışan herkesi seviyoruz. Gerçekten herkesi mutlu etmek için ellerinden gelenin fazlasını yapıyorlar... LÜTFEN tekrar düşünün!!!!!! Minnesota'lı bir kadından gelen birkaç satır duyduklarımızı çok iyi özetliyordu: "Benim Starbucks'ımın kapanacağına inanamıyorum.

Kaybedene kadar bir yerin ne kadar önemli olduğunu asla bilemiyorsunuz." Kişisel postam benzer duygu ve düşüncelerle dolarken özellikle bir tema dikkatimi çekmişti: Sayın Schultz, Son iki yıldır Florida, Jacksonville'de Phillips Ave-nue'deki Starbucks'a geliyorum. Oradaki personel muhteşem. Bu özel ekip sabahtan akşama içtenlikle davranıyor. Dolayısıyla, bu mağazanın size çok şey kazandırdığına kesinlikle eminim. Benzer pek çok mektup vardı. Bu ani duygu selinin en dikkat çekici yanı, topluluklardaki rolümüzden ve her gün Starbucks Deneyimi'ni sunan mağaza yöneticilerimizle baristalarımızın yüksek kalitesinden dem vurulmasıydı.

Oturduğum yerden, müşterilerimizin duygularını mağaza partnerlerimizin başarılı olduğunun ve markanın tek ya da en önemli elçisi olmadığının kanıtı olarak görüyordum.

Seattle'da Cliff, Arthur ve Mike zamanlarının büyük bir bölümünü bazıları en sevdikleri mağazanın daha fazla iş yapacağına dair tutkulu vaatler içeren bu duygu yüklü e-postaları okumaya ayırıyordu. İnsanlarımız ülkenin dört bir yanından belediye başkanları, en az bir vali ve şehir yetkilileriyle konferans görüşmeleri yapıyor ve kapanan mağazalardaki meslektaşlarını savunan

“güvendedeki” mağaza partnerleriyle bire bir konuşuyorlardı.

Bir gün, kariyeri boyunca başka perakendecilerde de toplu mağaza kapanışlarına tanıklık etmiş olan Mike, Cliff'e dönerek “Biliyor musun, diğer şirketlerde bu tür bir duygu patlaması yaşanmazdı” dedi. Duyguyu yapılması gereken işin dışında tutmak herkes için son derece zordu ve hakkında mektup aldığımız her bir mağaza için Mike'ın ekibi başka bir finansal inceleme daha yürüttü.

Ancak nadiren kararın tersine çevrilmesini haklı çıkaracak rakamlara ulaşıldı. Hiçbiri için fikirlerini savunmaya devam etmek kolay değildi ancak Mike ve ekibi büyük hedefi daima akıllarında tuttular: Starbucks'ın perakende portföyünün mümkün olduğunca hızla gereken sayıya düşürülmesi, uzun vadede şirketin geleceğini ve açık kalacak 6500 ABD mağazasını güvence altına alacaktı.

\*\*\*

Aylarca Mike ve altı kişilik gayrimenkul uzmanları ekibi, avukatlar ve dış danışmanlardan aldıkları destekle bir toplantı odasında kamp kurarak, yüzlerce mal sahibiyle telefon görüşmeleri yapıp hukuki yükümlülüklerimizi ve kira sözleşmelerini sonlandırdılar. Bu zor, ayrıntılı bir işti. 20 yılı aşkın bir süredir, Starbucks iyi bir kiracı ve diğer kiracılar için trafik yaratan bir mıknaş olmuştu. Şirketimizin mali gücü sayesinde, müteahhitler Starbucks'la kira sözleşmesi imzalarken kendilerini güvende hissederdiler. Şimdi mal sahipleri şirketin bir başka yüzünü görüyorlardı ve tepkileri işbirliğinden dizginlenemez öfkeye kadar geniş bir çeşitlilik gösteriyordu. Her müteahhit ya da yönetim şirketi kendi ekonomik zorluklarını yaşıyordu.

Devasa kamusal gayrimenkul müteahhitleri, gayrimenkul yatırım ortaklıkları kendi hissedarlarına yanıt vermek zorundaydı. Bağımsız mal sahipleri içinse alışveriş merkezindeki tek bir boş yer faturaları ödeyememek ya da emekliliği ertelemek anlamına gelebilirdi.

Adil anlaşmalara imza atabilmek için elimizden geleni yaptık ve kimsenin kaybetmemesi için milyonlarca dolar harcadık. Kendimizi mal sahiplerinin yerine koymaya çalışmamız ve buna göre hareket etmemiz süreci hızlandırdı. Mike'ın ekibinden biri sert bir pazarlık görüşmesinden çıktığında, Mike ona kira sözleşmesini bozan tipik bir perakendecinin Starbucks'ın yaptıklarını nadiren yaptığını hatırlattı. “Çoğu sadece içeri girer, anahtarları masanın üstüne fırlatır ve çıkıp gider.” Yine de şirketimizin kaçınılmaz acıyı azaltmak için yapabilecekleri sınırlıydı ve bazı öfkeli kişiler durumlarını yerel gazetelere taşıyarak Starbucks'ın adil olmadığını ve kendi standartlarına uymadığını iddia ettiler. Bazıları işi şirkete dava açmaya kadar götürdü.

Kişisel e-posta hesabım da bu şiddetli duygulardan nasibini aldı. Güçlü tepkiler acıtır ancak partnerlerimiz ve mal sahipleri daha fazla acıtıyordu. Yine de bunda da bir hayır görüyordum. Müşterilerimizin, insanlarımızın itirazları—hatta mal sahiplerinin tepkileri bile—Starbucks'ın birçok toplulukta pozitif bir kuvvet, bir dayanak noktası olduğunu doğruluyordu. Daha önce şirketin içinden ve dışından bu kadar çok insan ortaya çıkıp varlığımızı böylesine tutkuyla, böylesine doğallıkla hiç savunmamıştı. “Yerel Dunkin' Donuts kapansaydı insanlar yine de böylesine çılgına döner miydi” diye sordu Wall Street Journal'ın genel yayın yönetmeni yardımcısı Daniel Henninger kendi imzasını taşıyan bir köşe yazısında. “Burada neler oluyor? Tek mesele kahve olamaz.” Henninger'in köşe yazısı Starbucks mağazasının özünde yatan nüansı ve hassas dengeyi gerçekten yakalayabilmişti: Bir arkadaşım Starbucks mağazalarının yılmaz savunucularının kendisine mahalle Katolik kiliselerinin kapanmasına karşı yapılan protestoları hatırlattığını söyledi. Doğru.

Mağazalar dünyevi ibadethaneler gibidir. Duvardaki hiçbir işaret size sessiz, kibar ya da düşünceli olmanız gerektiğini söylemez ama insanlar böyle davranır. Bol miktarda ayinsel alışkanlık söz konusudur. Yakın bir Starbucks mağazasına iki blok yürümeyi reddetmek de bunlara dahildir.



Şehirlerde her on blokta bir kilisenin olduğu altın çağda, hiç kimse aynı ayine katılabilecek olsa bile bloklarca uzaktaki bir kiliseye gitmezdi. Kendi kiliselerini isterlerdi. Ancak duygunun her zaman aynı olacağını bilerek, Amerika’da herhangi bir yerdeki Katolik ya da Presbiteryen Kilisesi’ne giderlerdi... Starbucks’a o kadar çok gitmem. Baptist kilisesine de gitmem. Ama hemen her yerde bir tane olmasından memnunum.

Henninger’in benzetmesinde biraz teselli bulurken, şirketin dışında da Starbucks’ın toplumlara kazandırdığı benzersiz değeri fark eden birilerinin olmasından memnuniyet duydum. Her mektubu okurken ve ileriki aylarda düzinelerce mağazayı ziyaret ederek, partnerler ve müşterilerle şehir meclisi toplantıları düzenlerken, değerimizi hatırlamama yardımcı oldular.

Bir gün Washington, Tacoma yakınındaki Lakewood Towne Center’daki bir mağazada, balıkçı yakalı mor bir kazak giymiş yaşlı bir kadın elini kaldırdı. “Birkaç yorumum olacak” dedi, “öncelikle Mississippi, Madison’da 16 yaşında bir kız torunum var, bu gece sizi göreceğimi öğrendiğinde, bana ‘Büyükanne, dizlerinin üstüne çöküp yalvar, Madison mağazasını kapatmasına izin verme!’ dedi.” Sonra kadın ayağa kalktı ve diğer müşterilerin alkışları ve destekleyici kahkahaları eşliğinde, önümde bir dizinin üstüne çöktü. Ne diyebilirdim ki? Gülümsedim ve Mississippi mağazasına tekrar bakacağımı söyledim. Baktık da. Ancak ne acıdır ki, birçokları gibi, o da ayakta kalmayı başaramadı. Kalbim buruktu ancak Starbucks’ın kahveden çok daha fazlasını temsil ettiğine inancım her zamankinden daha güçlüydü.

## SİHİRLİ DEĞNEK YOK

“Bir süredir karışım içeceğimiz Frappuccino’nın 10 yıl önce başardığı türde bir tat, özgünlük ve heyecan yaratacak bir soğuk içecek arıyorduk” dedim 2008’deki ikinci çeyrek dönem görüşmemiz sırasında, ama İtalya kaynaklı yeni içeceğimizin adından, Sorbetto’dan söz etmedim. O ilkbahar pazarlanmasında ısrar ettiğim leziz ürün yazın lanse edilecekti. “En sonunda bizi özümüze döndüren bir şey bulduk.” Sorbetto’nun yumuşak buzlu dokusunu tanımlarken, tatlı içeceğimizin mağaza trafiğini artırma potansiyeline ilişkin içten bir iyimserlik yaydım etrafıma. Şirketi kurtaracak bir sihirli değnek olmadığını biliyordum. Her ikisi de güvenilir dostlarım olan Costco’dan Jim Sinegal ile The Limited’in kurucusu ve CEO’su Les Wexner de ne zaman konuşsak bana bu gerçeği hatırlattılar. Bunu anlıyordum. Ancak endişeliydim ve bütün sorunlarımızı mucizevi şekilde çözecek tek bir şey olabileceğini ummaktan kendimi alamıyordum. 2008 yazına geldiğimizde bu umudu Sorbetto’ya yüklemiştim.

\*\*\*

Sorbetto o sezon Starbucks mağazalarında gerçekleştirilecek tek promosyon değildi. Sorbetto’nun Starbucks’ın uzun zamandır piyasaya sunduğu ilk buluşçu ürün oluşuyla pazarlama takvimimiz promosyonlarla doluydu. Starbucks’ın promosyonları bazen doğru zamanı tutturamıyordu ve örneğin, bir kahve harmanı, yeni bir Tazo çayı ve yeni bir yiyecek ilgi uyandırma mücadelesi verirken, müşteriler kadar baristalar da genellikle kendilerini bombardımana uğramış hissediyorlardı. Tek bir ürünün dikkat çekmesi zor olabiliyordu.

Ancak o yaz, Sorbetto’ya ek olarak özellikle iki şey katlanarak talep yaratacak muazzam bir potansiyel taşıyordu: Starbucks’ın ilk sadakat programı ve gelişmekte olan sağlıklı yaşam platformu. Yıllık toplantıda alkışlar arasında duyurduğum ödül programı nisan ayındaki ilk denemede umulan başarıyı elde edememişti çünkü mağazalarda Pike Place Roast’la aynı anda lanse ettiğimiz program tanıtım açısından yeni harmanın gölgesinde kalmıştı.

Sadık müşterilerimiz ne kadar değer talep ederse etsin, baristalarımız kartın tanıtımını iyi yapamadıkları için kaybolup gitmişti. Ancak programı Haziran 2008’de tek başına ve daha fazla partner eğitimi ve online kayıtlı ücretsiz içecek almak gibi bir müşteri teşvikinin desteğiyle tekrar lanse ettiğimizde patlama yaşadı. Temmuz 2008’e geldiğinde bir milyon insan kayıt yaptırarak Starbucks Kartlarına 150 milyon dolar yükledi. Ödül programı İtalya’dan yeni bir içeceğin romantizmini taşımayabilirdi ancak yine de Starbucks için çok büyük ve çok güçlü bir şeyin başlangıcıydı. Artık her yedi müşteriden biri kart kullanırken, programı—ve bağlantılı değer promosyonlarını—daha yüksek bir düzeye taşımayı planlıyorduk. Sadakat ve değer kodlarını çözebilirsek pek çok hedefe ulaşmayı başaracaktık.

Satışlarda artış görecektik Düzenli müşterilerimizi ödüllendirecektik İnsanların ekonomik açıdan zor zamanlarda istediği değeri markayı ucuzlatmadan sağlayabilecektik Kredi kartı işlemlerinin sayısını ve dolayısıyla ilişkili ücretler için ödediğimiz milyonlarca doları azaltıp tasarruf edecektik Gelişen online varlığımızla müşterilerle bağımızı makul maliyetlerle güçlendirecektik MyStarbucksIdea.com sayesinde kartımız ve diğer promosyonlarımıza ilişkin geribildirimler için fazla beklemek zorunda kalmadık.

Müşterilerimiz bize nerelerde hedefi tutturamadığımızı ve neleri sevdiklerini söylemek için online topluluğu kullanmaktan çekinmiyorlardı ve o yaz birkaç şehirde sunarak olumlu tepkiler aldığımız değer promosyonlarından biri de Treat Receipt'ti (İçecek Fişi). Sabah herhangi bir şey alan müşteriler 14:00'ten sonra tekrar geldiklerinde herhangi bir büyük boy soğuk içeceği 2 dolara alabiliyorlardı.

MyStarbucksIdea.com'a girilen talepler bizi Treat Receipt promosyonunu tüm ülkede uygulamaya yöneltti ve böylece öğleden sonraları yaşadığımız düşüşü telafi etme fırsatı yakaladık. Starbucks Kartı ve Treat Receipt müşterilerimizin değer ve ödül taleplerini başarıyla karşılarken, yeni filizlenen bir başka tüketici tercihinine yönelik ikinci bir girişimde daha bulunduk.

\*\*\*

Tüm dünyada, ben de dahil olmak üzere, insanlar daha sağlıklı hayat tarzları benimsemeye başlarken, daha sık egzersiz yapıyor ve az yağlı, az şekerli doğal gıdalar istiyorlar.

Starbucks açısından, hem sosyal hem tıbbi kaynaklı bu harekete hizmet etmek akıllıca bir pazarlama faaliyeti değil, aynı zamanda değerlerimiz ve misyonumuzla uyumlu bir çabaydı. Kalitesine güvenilen bir tüketici markası olarak, Starbucks'ın kazançlı sağlıklı yaşam piyasasında eşsiz bir potansiyeli vardı. Daha Ocak 2008'de sağlık alanında inovasyon yapmanın yanı sıra mevcut ürün seçeneklerimizin besin değerini artırmaya karar vermiştik. Bu kararla birlikte temel içeceklerimizin ve pişmiş ürünlerimizin kalori ve yağ değerini azaltmıştık.

Ancak daha ileri gidebileceğimizi düşünüyordum ve Starbucks'ın bu kategoriye nasıl nüfuz edebileceğine dair bir vizyon belirlemiştim. Kısa vadede ilk parlak sağlıklı yaşam ürünümüz Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Kanada'da temmuz ortasında lanse edilecekti: Vivanno Nourishing Blends (Vivanno Besleyici Harmanları). Vivanno, Starbucks'ın smoothie versiyonuydu.

Bu koyu ve soğuk içecek bütün bir muz, özel bir peynir altı suyu ve protein tozu, mandıra ya da soya sütü ve buzla hazırlanıyordu. İçecek aslında sekiz aydır geliştiriliyordu ve Portakal Mango Muz ve Muz Çikolata olarak lanse ettiğimiz iki çeşitle 270 kalorige bir meyve, 15 gram protein ve 5 gram lif servis ediliyordu—yapay renklendirici, tatlandırıcı ya da yüksek fruktozlu mısır şurubu kullanılmıyordu.

Vivanno tutunma çabasında iki engelle karşılaştı. Birincisi, ürünü tam da Sorbetto'yu Kaliforniya'da piyasaya sürdüğümüz tarihte lanse ettik. Bu nedenle, tıpkı Pike Place Roast'un gölgesinde kalan ödül programı gibi, Vivanno da yeni İtalyan içekte savurganca harcadığımız ilginin arasında kaybolma riskiyle karşı karşıya kaldı. İkinci ve daha karmaşık engelse Vivanno'da kullanılan muzlarla ilgiliydi; ilk kez dayanıksız bir meyvenin mağazalarımıza sevk edilmesi, taze tutulması, sonrasında da atılması gerekiyordu ve bu da bir dağıtım ve lojistik ikilemi yaratıyordu.

Yeni sağlıklı yaşam platformu ve sadakat programı işimizi hem tüketici hem Starbucks markası açısından hareketlendirecek muazzam bir potansiyel taşıyordu. Her şeye rağmen benim favorim hâlâ Sorbetto'ydu.

\*\*\*

Sorbetto'nun planlanan lansmanına sadece iki hafta vardı ve Cliff şok olmuştu. "Marj nereye gitti" diye soruyordu. 15 Temmuz 2008'de Güney Kaliforniya'da 300'ü aşkın mağazada üç çeşit (yoğurt esaslı Tangy Sorbetto, daha sulu Citrus Ice Sorbetto ve ikisinin karışımı Tangy Citrus Ice Sorbetto) satışa sunulacaktı. Temel ürün İtalya'dan depolarımıza sevk edilmişti. Partnerler içeceklerin hazırlanması konusunda eğitim alırken mağazalarda parlak ve cesur pazarlama çalışmaları yürütülüyordu. Ancak ürünü fiyatlandırmamız gerekiyordu ve Cliff sunulan seçenekleri beğenmiyordu. Uzun bir kahve kupasından biraz daha büyük olan 3 desilitrelik bir Sorbetto'yu 1,95 dolara satma önerisi kâr marjını yüzde 16'ya düşürecekti. 2,25 dolarlık fiyatla, marj yüzde 24 oluyordu ve bu oran da İtalya'dan dönüş yolunda sevinçle karşıladığım yüzde 70'in yakınından bile geçmiyordu.

Marjın tahmin edilenden daha yüksek hammadde maliyetleri ve öngörülemeyen güçlükler yüzünden düştüğü ortaya çıktı. Aslında Amerika Birleşik Devletleri'nde imal etmeyi planladığımız ana malzemeyi şimdilik Atlantik'in diğer yakasından yüksek bir maliyetle satın alıp havayoluyla taşıyorduk ve doların avro karşısında değer kaybetmesi zaten yüksek olan maliyetleri daha da artırıyordu. Dahası, içeceğin yoğunluğu nedeniyle şirket süt esaslı Sorbetto içeceğini karıştıracak yüzlerce yeni makine satın almak zorundaydı ve bu tahmin edemediğimiz bir yatırımdı. Geri dönmek için çok geçti ve yüzlerce Kaliforniya mağazası tanıtım amaçlı pembe dekorlarla süslenmişti bile. Mağaza camlarına ve zeminlerine parlak renkli büyük boy "püskürtme" ilan yapıştırılmıştı.

Özel tasarımlı kabındaki 3 desilitrelik Sorbetto 2,95 dolara satıldı (marjımızı bulmuştuk) ve ilk birkaç haftada mağaza başına günde 40 adetle kayda değer bir satış sağladı.

Ancak kısa zamanda sorunlar baş gösterdi. Öncelikle muazzam miktarda Sorbetto çöpe dökülüyordu. İkincisi, yoğurt esaslı Sorbetto'yu karıştırmak için satın aldığımız yeni makinelerin günün sonunda bir buçuk saat temizlenmesi gerekiyordu ve bu da öngörülen işçilik maliyetini artırırken ürüne yönelik coşkuyu baltalıyordu. Mağaza partnerlerimiz Sorbetto'nun tadını beğenmişlerdi ama temizleme süreci 45 dakikaya indirildikten sonra bile durumdan memnun değillerdi. Oysa Pike Place Roast'ta öğrendiğimiz üzere, yeni bir ürünün mağazalarda başarı kazanması için öncelikle baristalar tarafından sevilmesi hayati önem taşıyordu. Üçüncüsü, Sorbetto çok fazla şeker içeriyordu dolayısıyla müşterilerin besleyici ürün isteğini karşılamayan ya da yeni başlattığımız sağlıklı yaşam kategorisini tamamlamayan bir ürün durumuna düşmüştü. Yaz ilerlerken Sorbetto beklenenden daha düşük satış rakamları vermeye başladı ve karmaşıklığını ve yüksek malzeme maliyetini telafi etmeye yetecek ek satış sağlamadığını kabul etmek zorunda kaldık. Hayal kırıklığına uğramış bir halde ve kendimi biraz sorumlu hissederek, Cliff'in üründen vazgeçmemiz gerektiği düşüncesine katıldım. Başka bir zamanda ve başka bir ortamda ya da belki Sorbetto'yu daha küçük ölçekte lanse etseydik ürüne ince ayar yapabilirdik. Ne de olsa gayet lezzetli. Aksine, ilgi göstermemizi bekleyen daha büyük meseleler olduğu için zararımıza son vermeyi seçtik ve Sorbetto'nun yok olup gitmesine izin verdik. "Neden böyle oldu" diye sordum kendi kendime. İnovasyon açlığım gözümü kör mü etmişti? Starbucks bir zamanlar müşteri davranışında dönüşüme yol açan ürünler yaratmada çok iyiydi. Sorbetto'nun potansiyeli bu zihniyeti canlandırmıştı. Sorbetto'ya sihirli değnek muamelesi yapmıştım. Ama böyle bir şey yoktu. Mağaza sayımızın artması değil. Yeni kahve harmanları değil. Sadakat ya da değer programları değil. Daha sağlıklı yiyecek ve içecekler değil. Evet, her yerde Starbucks'ı kârlı ve sürdürülebilir büyüme sağlayacak şekilde dönüştürebilecek fırsatlar vardı; ama tek bir hamle, tek bir ürün, tek bir promosyon ya da tek bir insan şirketi kurtaramazdı.

Başarı ancak birçok kişiyle kazanılabilir. Starbucks'ın dönüşümü, parçalarını bir araya getirmeye çalıştığımız ve yaptığımız her şeyin bütüne katkı sağladığı karmaşık bir yapıydı. Partnerlerimiz, müşterilerimiz, hissedarlarımız ve markamız için doğru ve anlamlı şeylere odaklanmamız gerekiyordu.

# BUNUN GERÇEK OLDUĞUNU BİLİYORUM

“Üzgünüm.” Karşımda toplanan 1000’i aşkın Starbucks partneriyle her zamankinden daha yavaş konuşuyordum: “Son birkaç hafta ve özellikle dün yaşananlarla şirket kültürünü ve değerlerini yıktığımızı düşünenler varsa, özür dilerim.”

Destek merkezinin dokuzuncu katı omuz omuza duran partnerlerle doluydu. Kalabalık açık merdivenlere, hatta sekizinci katın ortak alanına taşmıştı ve insanlar ya yerde oturuyor ya da kollarını kavuşturarak ayakta durup konuştuğum kürsüye bakıyorlardı. “Bu kararı almak zorundaydık” dedim. “Ve bu kararı alırken merhametten hiç uzaklaşmadık.”

Önceki gün, yani 29 Temmuz Salı, Starbucks Coffee Company 1000 mağaza dışı pozisyona son vererek 550 kişiden ayrılmasını istedi. Bu kişilerin yüz 80’i daha büyük Seattle bölgesinden, çoğunlukla da destek merkezindendi. Her ayrılma görüşmesini yüz yüze yapmaya çalıştık ve gün boyunca departman yöneticileri, partner kaynakları çalışanlarımızla birlikte, kariyerlerinin en zorlu görüşmelerinden bazılarını gerçekleştirerek, iş arkadaşlarına ve dostlarına kibarca artık Starbucks için çalışmayacaklarını bildirdi. Ayrılan partnerlerin masalarına geri dönmek, eşyalarını toplamak, ihtiyaç duydukları bilgileri bilgisayarlarından indirmek ve vedalaşmak için birkaç saatleri vardı. Eğer isterlerse eşyalarını toplamak için hafta sonunda da gelebilirlerdi. Etraflarına güvenlik görevlileri yerleştirmeden, insanlarımızın çıkışlarını kendi başlarına yapmalarına izin verdik. Ayrıca iş bulma desteğinin yanı sıra sosyal fayda seçeneklerini öğrenebilecekleri ya da bundan sonra nasıl ilerleyecekleri hakkında bilgi alabilecekleri bir tesis dışı yer, yeni bir e-posta hesabı ve çalışan destek programımıza erişim sağladık. Şirketten ayrılan herkese kişinin pozisyonu ve hizmet süresine bağlı olarak gayet adil tazminat paketleri ve sosyal yardımlar verildi. Yine de... Ayrılan birçok partnerle özel olarak görüştüm ve sonrasında binayı dolaştım. İnsanlar gözyaşları içinde iş arkadaşlarıyla kucaklaşarak vedalaşıyorlardı. “Bu kişisel bir şey değil” dedim giden partnerlerimize.

Ancak elbette işten çıkarılmak herkes için kişiseldir. Bu kararı alan ve haberi veren insanlar için kişiseldi. Markamızı yaratmamıza yardım etmek için yıllarını harcayanlar ve şirkete yeni girenler için kişiseldi. Hiç şüphesiz etkilenecek yüzlerce aile için kişiseldi. Konut kredileri, faturaları ve doğum günü yaklaşan çocukları olan ebeveynler için; ev satın alan ya da sadece market alışverişi yapan çiftler için; kendi kendini geçindirmek, kredilerini ödemek, diğer aile üyelerine destek olmak ve emeklilik için tasarruf etmek zorunda olan erkekler ve kadınlar için. Sağlık sigortası ya da çocuk bakımı konusunda Starbucks’a güvenen insanlar için de kişiseldi. Kendimi onların yerine koyamam.

Size sadece Starbucks'ın bugüne kadar karşı karşıya kaldığı en zor ekonomik koşulların, geri döndüğüm ocak ayından beri her ay daha da kötüye giden bir ekonomik durumun içinde yolumuzu bulmaya çalışmanın devasa sorumluluğuyla öylece oturduğumu söyleyebilirim. Ülkede ücretler değişmiyordu, tüketici borcu yüksek seyrediyordu, benzin maliyeti tırmanıyordu ve işten çıkarmalar artıyordu.

Haziran 2008'de, ABD işsizlik oranı yüzde 5,5'e çıkarak Ekim 2004'ten beri en yüksek seviyeye ulaştı. Starbucks neredeyse yeniden yapılanan tek şirketti ancak bütün bunlar insanları eşyalarını toplar ve kimlik kartlarını teslim edip son kez asansör beklerken teselli etmeye yetmiyordu. Hayatta çok az şey günün ortasında eve gelip belirsiz bir geleceği düşünmekten daha kişiseldir. İşten çıkarmalar geride kalan ve bugün karşımda duran partnerler için de yıkıcıydı. Konuşurken gergin değildim ancak bu çok zor ve üzücü duruma saygı göstermeye çalışırken şirketin acil sıkıntıları hakkında gerçekçi olmaya da özen gösteriyordum. İnsanlarımızın yola devam etmek için güvene ihtiyacı vardı. Bu sayfayı çevirmek zorundaydık. Starbucks Coffee Company'nin daha önce hiç görmediği türde bir dönüm noktası yaşıyoruz ve bunun gibi anlar son derece zor ve duygusaldır, bu nedenle özellikle dünden bahsetmeye izin verin. Tutkulu, yetenekli, değerli partnerlerden şirketten ayrılmalarını istememize yol açan kararlar alacağımızı hiç düşünmemiştim ve bunlara duygusal olarak hazırlıklı da değildim... İnsanların kızgın ve üzüntülü olduğunu biliyorum, insanların öfkeli olduğunu biliyorum. Ancak bu zor tercihi yapmak [ve] şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini dikkate almak zorundaydım. Gelirimizin ve kârımızın daha düşük bir maliyet yapısına bağlanması gerekiyordu, yoksa kendimizi çok daha kötü bir durumda bulacağız. Bu ay mağazalarımızda geçen aykinden daha az müşterimiz var ve geçen ay da bir öncekinden daha az müşterimiz vardı. Mağazalara yeni müşterilerin geldiğini görmüyoruz. Soru şu: Buna nasıl tepki vereceğiz?

\*\*\*

Müşteri talebi yaratmaya ve mağaza trafiğini artırmaya yönelik birçok girişime ek olarak şirketin maliyetlerini kontrol altına almamız gerekiyordu. Mağazaları kapatmak ve sahadaki yetersizlikleri telafi etmek bir başlangıçtı ancak daha derinlere inilmeliydi. Başarısız olamayacak kadar büyük olduklarını düşünen küresel finans kurumları camiasının aksine Starbucks asla sorumsuzca para harcamamıştı. Ancak belki de şirketimizin başarısız olamayacak kadar iyi olduğunu düşündüğümüzden şirketimizi gerektiği kadar akıllıca işletmemiştik. Geri çekilip kaynaklarımızı en iyi şekilde kullanıp kullanmadığımızı sorgulamak için pek çaba ya da zaman harcamamıştık.

Seattle'daki durum Cliff'in mağazalarda tanık olduklarıyla benzerdi. Liderlerimiz ve ekiplerimiz her zaman çok meşguldü ve artan stres altında uzun saatler çalışıyorlardı, ancak işler —doldurulmayı bekleyen boş kupalar gibi—istiflenmeye devam ediyordu. Mağazalarımızda, baristalarımızın kahveyi nasıl pişirdiklerini ya da içecekleri nasıl hazırladıklarını tekrar değerlendirmek yerine, sıklıkla yükü hafifletmek amacıyla daha çok insan ekliyor ya da bazı durumlarda kusursuz olmayan içeceklere müsamaha gösteriyorduk. Benzer şekilde, ofislerimizde—yeni mağaza açılışlarına ayak uydurabilmek adına—kısa dönemli rahatlama sağlayacak yeni insanları işe alıyorduk. Her yeni mağaza açılışıyla tedarik zincirimiz malzeme ve donanım teslimatında daha yoğun baskı altına giriyordu. Sistem çok hızlı çalıştığından tedarikçilerle çalışmanın ya da mal teslim etmenin maliyet ve zamanlama açısından en etkin yöntemini bulmaya zamanı yoktu. Problemin sorumlusu tedarik zinciri yönetimimiz değildi. İş birimlerimizin çoğu en iyi niyetlerle hedeflere ulaşma çabası veriyordu.

Ancak her zaman en iyi uygulamalara başvurulmuyordu. Jim Donald, ceo olarak görev yaptığı iki yıl boyunca, Starbucks'ın maliyet yönetimi gücünden yoksun olduğunu fark etmiş ve şirketi kendi

ifadesiyle “yeni beceriler geliştirmeye” ve harcamaları kısma zorlamıştı. Kısmen ciddi şekilde gemiyi daha sıkı yönetme ihtiyacı duyulmadığından asla ciddi kesintiler gerçekteşmemişti. şimdiye kadar. şirketin hızla gerileyen satışları (temmuz ayında karşılaştırılmalı mağaza satışları eksi yüzde 7’ye yaklaşmıştı) işletme yetersizliklerinin iyice kemikleştiğini ve bunun da marjlarımızı hiç olmadığı kadar düşürdüğünü ortaya koydu. Lider ekibiyle birlikte Starbucks’ın şirketi milyonlarca dolarlık sabit maliyetten kararlılıkla kurtarmaktan başka seçeneği olmadığını kabul ettik. Bu da işgücümüzü azaltmak demektir. O ayın başlarında gün boyu süren gergin bir toplantıda, lider takımı, biraz dirence rağmen, her iş biriminin maliyetlerinin belirli bir yüzdesini azaltması yönünde zor bir karar verdi. Hiç kimse hiç kimseye kimin ya da kaç kişinin gitmesi gerektiğini bildirmedi. Sanırım acıyı hafifletmek için, kendimi kalacak büyük yüzdeyi korumak uğruna insanların çok küçük bir yüzdesini feda ederek şirketi kurtardığımızı ikna ettim. şirketin uzun vadeli değerini artıracaksam bu zor kararı almak zorundaydım. Sonuçta sorumluluk bende idi. İzleyen günlerde iş birimi liderlerimiz kapalı kapılar ardında birlikte çalıştılar ve—çalışanları için bu bir sır değildi—kimin kalıp kimin gideceğini değerlendirme sürecini tamamladılar. İşten çıkarılması gereken insanların listelerini aldığımda tek tek her isme baktım. Gitmesi istenen her kişinin adını ve pozisyonunu bilmek istedim. Kim olduklarını ve kaç yıldır şirkette olduklarını bilmek istedim. Birçok durumda bir partner güçlü geçmişiyle sağlam bir performans sergilemiş olsa bile artık ücretini karşılayacak durumda olmayabiliyorduk.

Bazı durumlardaysa, kararlara siyasetin ya da gizli gündemlerin karışmadığından emin olmak için müdahale ederek, bu kişinin neden gitmesi ya da kalması istendiği hakkında sorular sordum. şirketi küçültmenin acımasızlık olacağının farkındaydık. Kesinlikle gerçekte bir acımasızlık. Bu süreçte mümkün olduğunca merhametli davranmaya çalışsak da attığımız adımlar yine de adaletsiz görünecekti. Ancak hiçbir şey yapmamanın trajedisi çok daha kötü olurdu.

\*\*\*

“Neden şirketi satmıyorsun” diye sordu Starbucks’ın dışından biri; niyeti benden cevap almak değil, daha büyük bir şirketin bizim altından kalkamayacağımız çözümlerle kanamayı durdurabileceğini ileri sürmekte. Partnerlerimizin çoğu bilmez ama basında ve internette Starbucks’ın en iyi günlerinin geride kaldığında ısrar edilirken maliyetleri ciddi ölçüde kısımam yönünde baskılara maruz kaldım. Yatırımcılar Starbucks’ın bayilik sistemine geçmesini istiyordu. Yüzeyde, ekonomik açıdan anlamlıydı. Bayilik sistemi nakit sağlayacak ve sermaye getirimizi ciddi ölçüde artıracaktı. Ancak Starbucks mağazaların mülkiyetini yüzlerce kişiye bırakırsa, mağaza partnerlerimizin şirkete duydukları ve müşterilerle aralarındaki güven ve bağlantıyı besleyen temel güveni korumamız daha da güçleşecekti.

Bayilik sistemi diğer şirketlerde iyi işliyordu ancak eşsiz kültürümüzü bozacağına inanıyordum. “Ne kadar kahve kavuruyorsunuz” diye soruyordu bir başkası. “Yılda 200 milyon kilogram.” “Kaliteyi sadece yüzde 5 düşürseniz kimse fark etmez ve siz de birkaç milyon dolar kazanırsınız!” Bunu ciddi bir seçenek olarak öneriyorlardı. Ancak Starbucks asla maliyetten tasarruf etmek uğruna kaliteden ödün vermezdi.

Bazıları da yaklaşık 10 bin mağaza, saha ve bölge müdürümüzü büyük bir maliyetle ama büyük bir amaç için tek bir yerde bir araya getireceğimiz yakın tarihli liderlik konferansını iptal etmemde ısrarlıydı. Oysa insanlarımızla kişisel olarak tekrar bağlantı kurmaya ihtiyacımız vardı. Bu ve bunun gibi tavsiyeler karşısında gözümü bile kırpmadım. Her markanın, ödün verildiği takdirde, kısa vadeli getiriler her ne olursa olsun, net değerin tükenmesine yol açacak kendine özgü nüansları vardır.



Starbucks yolunda ilerlerken değerlerimize sadık kalarak, hızlı çözümlere değil de bize geçmişte başarı getiren şeyleri yeniden dikkate almak ve onlara yatırım yapmak zorundaydık.

Yolumuza sadık kalırsak bu dönüşümün işe yarayacağına inanmak zorundaydık. “En küçük bir şüphem—en küçük bir şüphem olsaydı” dedim Starbucks’ı satmam gerektiğini söyleyen kişiye, “şirketimizin ihtişamını, markamızın değerini, mağazalarımızdaki deneyimi ve partnerlerimizin gururunu geri getireceğimi düşünseydim, ‘şirketi satalım’ diyecek ilk kişi ben olurum.” Bu güveni işten çıkarmaların ardından düzenlediğim açık forumda insanlarımıza iletme, onlardan güçlerini korumalarını ve odaklarını kaybetmemelerini isteme ihtiyacı duyuyordum ve bu koşullar altında bu hiç de kolay değildi. Işığı görebiliyorum, ne yapmamız gerektiğini biliyorum. Kendimizi göstermemiz gerek. Çalışmamız gerek. Çalışmak da sorunları çözmek zorunda olduğumuz anlamına gelir. Önemli şeylere ciddiyetle odaklanmamız ve anlamsız şeylere zaman ve para harcamaktan vazgeçmemiz gerek. Önemli olansa önümüzdeki sorunlara yanıtlar bulmak için çabalamak, merakımızı taze tutmak, daha iyiye, daha akılcı ve verimli olana ulaşmanın yollarını aramak ve yeniden icadı ve inovasyonu zorlamaktır.

Bu şirketimiz ve burada toplanan insanlar için gerçek bir sınav. Başarıya ulaşmamızı sağlayacak neden, geçmişte başarıya ulaşmamızın nedeniyle aynı. Hisse senedi fiyatı ya da basın değil. Biz inandıklarımız ve temsil ettiklerimiz sayesinde başarılı olduk. Şirketimizin geleceğine inanıyorum çünkü sizlere inanıyorum. Elbette herkes bana inanmıyordu ve şirketin içinde ve dışın- da birçok insan liderliğimi, bizi bu gittikçe derinleşen çukurdan çıkarıp çıkaramayacağımı sorguluyordu. Aslında geçen 24 saatte ayrılan insanlardan onlara Starbucks’ın parçası olma fırsatı verdiğim için teşekkür eden çok sayıda e-posta almıştım. Ancak ihanete uğradıklarını düşünen ve ana ilkelerimize saygı duyduğumuzdan şüphe eden partnerlerden de e-postalar geliyordu. Mesela şu kısa not: “Her gün insanların hayatlarını zenginleştiren mutluluk verici bir deneyim sunmak. Bunun bir anlam ifade ettiği zamanları hatırlıyor musunuz? Ben hatırlıyorum.” Yaşanan gerginlik düşünülürse insanlarımızın karşısında durup onlara içlerini boşaltma şansı vermek zorundaydım. Hem de alenen. Zaten şikâyet ediyorlardı ancak benimle konuşmanın insanların lekelediğimi düşündükleri değerleri güçlendireceğini ümit ediyordum.

Şeffaflık benim doğal tepkimdi ancak aynı zamanda şirket içindeki herkesin benimsemesini istediğim dürüstlüğün de simgesiydi. Forumu yorumlara ve sorulara açtığımda birçok insan odanın çeşitli yerlerine yerleştirilen mikrofonlara yaklaştı. Birkaç kişi önceden hazırladığı yazılı yorumları okudu. Bazıları doğaçlama konuştu.

Risk yönetimi müdürlerinden Sean Shanahan işten çıkarmalar nedeniyle kızgındı. Odanın karşı tarafından gözlerimin içine baktı. “Dün o konuşmaları yaparak sizin adınıza dünkü darbenin bir parçası olduk” dedi, “ama bunu bir daha yapmak istemiyorum.” Düşüncelerini topladı. “Bunu duyduğunuzdan emin olmam gerek. Bunu tekrar yaşamaya hazır değiliz. Dolayısıyla sizden daha önce hiç istemediğimiz şeyler bekleyebiliriz... Siz ve çevrenizdeki insanlar bizim tarafımızdan sorumlu tutulmaya hazır mısınız?” “Sanırım buna hakkınız var” diye yanıt verdim, “bunu söylediğin için teşekkür ederim.” Sean haklıydı. Starbucks’ın liderleri geçmişte yapmadıkları şekilde sorumluluk üstlenmek zorundaydılar.

\*\*\*

Bu belirsizlik döneminde özellikle de Starbucks’ı benimle birlikte yönetecek kişilerin seçilmesi söz konusu olduğunda kararlılık kritik önem taşıyordu ve ben de bazı insanların rollerini değiştirerek, diğerlerine saygıyla veda ederek ve yeni yetenekleri memnuniyetle karşılayarak, Starbucks’ın lider

ekibini yeniden düzenlemeye devam ettim. Yönetim kurulu, özellikle de Craig Weatherup yönetime Starbucks'ın dışından deneyimli yöneticileri, daha büyük şirketlerde zengin marka yaratma ve işletme geçmişlerine sahip insanları katmam gerektiğinde ısrar ediyorlardı.

İlerleyebilmek için yeni bakış açılarını ve yaklaşımları benimsememiz gerektiğine her zaman inanmışımdır ve Starbucks da şirketin boyutu ve ölçeğinin ötesinde becerilere sahip liderleri her zaman kendine çekmiştir. Asıl zorluk başarıları değerleriyle eşit düzeyde olan ve Starbucks kültürünü doğallıkla hissedebilen bireyler bulabilmektir. Bu çok hassas bir dengeydi çünkü yanlış eşleşme şirketin bütünlüğünü kirletebilirdi.

Politik gündemler. Tepeden değil tabandan yönetim. Saygı kazanma ya da güvenilir bir takım oyuncusu olma başarısızlığı. Bu özellikler zehir gibidir. Yine de şirkete yeni insanlar almak söz konusu olduğunda insanların karakterlerini algılamamı sağlayan antenlerim, tercihlerim başkalarının kaşlarını kaldırmasına yol açsa bile sıklıkla dinlediğim bir altıncı hissim vardır. Defalarca şirket içinden liderleri, sırf temel becerilerinin, kararlılıklarının ve Starbucks'ın temsil ettiklerine duydukları tutkunun başarı getireceğine tüm kalbimle inandığım için önceki rollerinden çok farklı pozisyonlara terfi ettirmişimdir. Böylesine sıkıntıdayken aldığım her liderlik kararı her zamankinden daha da kritikti. Yanlış insanları yanlış rollere yerleştirirsem şirket iyice yoldan çıkardı.

Temmuz ayının sonuna geldiğimizde, işten çıkarmalarla birlikte birçok önemli liderlik değişikliği yaptım. Yeni baş bilişim direktörümüz perakende sektörünün dışından gelen 32 yaşındaki Stephen Gillett'ti. Görünen o ki Fortune 500 şirketinin en genç CIO'su olacaktı ve bu gerçek bazılarının eski teknolojik altyapımızı modernleştirmek gibi devasa bir işin üstesinden gelip gelemeyeceğini sorgulamasına yol açıyordu.

Ancak Stephen masaya dijital medya şirketi Corbis'in yanı sıra Yahoo! ve CNET'te geliştirdiği zengin teknik zekâsını, dijital medya bilgisini ve doyumsuz merakını getirdi. Stephen'ın dinamik düşünce sürecinden de etkilenmişim ve geniş gülümsemesinin ardında iyi bir kalp taşıdığını hissediyordum. Tedarik zincirimizi yönetme görevini Starbucks'a 2007'de dev bir kimya şirketinden gelen ve disiplinle gururu da beraberinde getiren tatlı dilli ama inatçı imalat başkanımız Peter Gibbons'a verdim. Peter dağıtım ve lojistik sistemlerimizin kırık dökük olduğunu fark etmişti ve onu şirketin en az tanıdığım alanı olan küresel tedarik zincirimizden sorumlu başkan yardımcısı olmaya hafifçe zorladığımda, Peter'in kararlılık ve profesyonellikle hareket edeceğinden emindim.

Eylül 2008'deyse Vivek Varma Microsoft'taki 12 yılın ardından halkla ilişkiler bölümümüzü yönetmek üzere Starbucks'a katıldı. Vivek'i daha önce de tanıyordum ve Starbucks'ın birçok cephede karşılaştığı karmaşık meselelerde fikrini almıştım. Bilgili, özgüvenli ve açık sözlüydü. Her zaman aynı fikirde olmasak da Vivek meselelere strateji ve sosyal bilinç merceğinden bakardı ve ben bunun iyi bir rehberlik sağlayacağına inanıyordum.

Cliff bocalayan ABD işimizin başkanı olarak çok çalışmaya ve iyi işler çıkarmaya devam ediyordu. Bunun yanında, Michelle Gass'la omuz omuza çalışıp Dönüşüm Gündemi çerçevesinde şirketin yönünü belirledikten sonra, ona yine bir işletme rolünde ihtiyacım vardı. Michelle pazarlama ve kategori başkanlığı pozisyonunu üstlenerek pazarlama, yaratım, içecekler, kahve inovasyonu ve yiyecekleri yöneten ekiplerin denetiminden sorumlu oldu. Starbucks'a Dell'den gelen Paula Boggs hukuk ve kurumsal işlerden sorumlu başkan yardımcımız olarak kalırken Chet Kuchinad partner kaynaklarından sorumluydu.

Arthur Rubinfeld de liderlik masasına küresel geliştirme başkanı olarak geri döndü. Arthur bu görevi inanç ve yaratıcılıkla üstlenmişti ve tasarım ekibi, gayrimenkul sıkıntılarımızı çözmenin

yanında şimdiden Starbucks mağazalarının gelecek görünümü ve havasını hayal ediyordu. Lider ekibindeki bu pozisyonların ötesinde, birkaç değişiklik daha kaldığını biliyordum. Starbucks'ı tek başıma kurtaramazdım.

Ceo olarak geri dönerken asla böyle bir niyetim ya da inancım yoktu. Sihirli değneğim yoktu ve herhangi bir lider gibi, ben de çevremde yeni fikirler sunacak ve cesaretle eskiyi olduğu kadar beni de sorgulayacak güçlü yeteneklerin bulunmasına ihtiyaç duyuyordum. Hal böyle olunca, bazı insanların şirketten ayrılışını izlemek zorunda kalıyordum ve bu hiç kolay değildi.

\*\*\*

29 Temmuz 2008 Starbucks'ta Kara Salı olarak adlandırıldı. Kesinlikle karanlık bir gündü. İşten çıkarmalara ek olarak, insanlarımızın bazıları temsil ettiğimiz şeyleri sorguluyordu. Satışlar özellikle hafta sonlarında giderek düşüyordu. Maliyet yapımız sürdürülebilir değildi. Üstelik yarın tüm dünyada Starbucks'ın tarihinde ilk kez para kaybettiğini duyuran manşetler olacağını da biliyordum çünkü üçüncü çeyrek dönem için 6,7 milyon dolarlık net zarar bildirmiştik. Dönüşümle bağlantılı tek seferlik maliyetlerin bizi eksi hanesine taşımasının hiçbir önemi yoktu—aslında bu maliyetleri muhasebeleştirmeden önce geçen yılki kadar olmasa da para kazanmıştık. Zarar yine de zarardı. Bilinen ve bilinmeyen sıkıntılar yumağını düşündüğümde aklıma gelen kelime tanıdık ve uygundu: “İleri.” Basit bir slogan ya da bir tutumun ötesinde, “ileri” Starbucks'ın gittikçe daha karmaşıklaşan ve belirsizleşen dönemde hem savaşmak hem de iş yapmak zorunda olmasının ikili doğasını çağırıyordu. “İleri” gözlerini dört açarak iyimser olmaya, geçmişe saygı gösterilirken geleceğin yeniden icat edildiği asla bitmeyen bir yolculuğa işaret ediyordu. “İleri” sadece yürek ve umutla değil, zekâ ve titizlikle hareket ederken hayırseverlikle sorumluluğu dengelemeye çabalamak demektir. “İleri” kendimize sarsılmaz şekilde inanarak ilerlerken müşterilerin ihtiyaçlarını her şeyin önüne koymak ve rekabetin gücüne saygı göstermek anlamına geliyordu.

Evet, Starbucks'taki herkes ancak kâr ihtiyacını gözden kaçırmazsak tutkusunun (kahve, çevre, pazarlama ya da dekorasyon) peşinden gidebilirdi. “İleri” kirlenmek ama dışarı temiz çıkmak, hissedarlarımıza karşı sorumluluğumuzu sosyal bilinçle dengelemek, araştırma ve finansı insani değerlerle tamamlamak demektir. Son olarak, “ileri” Starbucks'ın bu çetin sınavdan çıkıp daha ötesine geçebilmesini sağlayacak hassas dengeyi tanımlıyordu. Başlar dik olmalıydı ama ayaklar da yere sağlam basmalıydı. Ancak bu şekilde kazanabilirdik. Bunun gerçek olduğunu biliyordum. Neyse ki bu inancımda yalnız değildim.

Kanada, Edmon-ton'dan daha önce hiç tanışmadığım saha müdürü Cindy Gange- Harris'in aşağıdaki e-postası 31 Temmuz 2008'de gece yarısından hemen önce geldi. Howard, Sesli mesajının tonundan, çeşitli basın bültenlerinden ve bloglardan anladığım kadarıyla, alınan kararlara ilişkin endişelerini ve hayal kırıklıklarını dile getiren birçok insan var. Hâlâ inanan birçok partnerin olduğunu da bilmeni istiyorum.

Yaklaşık 11 yıldır Starbucks'tayım ve mükemmelliği arzulamak ve korumak için zor kararların alınması, fedakârlıkların yapılması gerektiğini biliyorum. Bizi doğru yolda tutmak için alınan kararlara güveniyorum. İlerlemeye devam etmek için her zamankinden daha çok çalışmamız ve şirketimizin işleyişi konusunda titiz ve dikkatli olmamız gerekecek.

Mağaza ziyaretlerim sırasında sadece müdürle değil partnerlerin hepsiyle temas kurmaya özen gösteriyorum ve onlarla eğitimleri, deneyimleri hakkında konuşup geribildirimlerini istiyorum. Şirket olarak yaşadıklarımızdan bahsediyor ve onlara geçmişte hiç görmediğimiz sıkıntılarla karşılaşsak bile Starbucks'ın güçlkle karşılaştığı ve “doğru şeyi yapmak” için çok çalışarak misyon bildirimize

dayalı kararlar aldığı sayısız örnek gördüğümü söylüyordum. Yaptıklarınız ve bana bu rüya işi veren şirketi yarattığınız için size teşekkür ederim.

Bazı günler zor olsa da, hayatlarında fark yarattığım ve benim hayatımda fark yaratan onca insan hepsini unutturuyor. BİZ farklı bir şirketiz, sektörde çalışılacak en iyi şirketlerden biriyiz ve bizi olağanüstü şeylerin beklediğine tüm kalbimle inanıyorum.

# **4. KISIM**

## **UMUT**

## KRİZDEKİ GERÇEK

15 Eylül 2008’de ekonomi sert bir düşüş yaşadı. 1844’te bakkal olarak kurulan yatırım bankası Lehman Brothers Holdings, ABD Merkez Bankası’nın ve rakiplerinin zor durumdaki bankayı desteklemeye yönelik son gayretlerine rağmen, ABD tarihindeki en büyük iflası duyurdu. O haftanın sonuna doğru Los Angeles’ta yapılacak yönetim kurulu toplantısının hazırlık oturumları arasında ofisimdeki televizyonda şaşkın Lehman çalışanlarının ellerinde kutularıyla ofis binalarından ayrılışını izledim. Aynı gün güvenilir aracı kurum Merrill Lynch and Company ise Bank of America tarafından devralınmayı kabul ederek, Lehman’ın kaderinden kurtulmayı başardı. Neredeyse tamamen nakitsiz kalan küresel sigorta şirketi AIG de iflasın eşiğinde bocalıyordu ve bu durumun yıkıcı sonuçları düzinelerce ülkeye dalga dalga yayılacaktı. Seattle’da, Kuzeybatı’da yerel bir banka olarak kurulup ülkenin en büyük mevduat ve kredi kurumuna dönüşmenin gururunu yaşayan Washington Mutual konut kredisi (mortgage) destekli varlıklarını içeren kendi devasa portföyünün işgali altındaydı. Ben dahil çok az insan dünyanın en büyük bankalarının yaptığı karmaşık ve riskli yatırımların ne kadar tehlikeli şekilde iç içe geçmiş olduğunu bilmiyorduk ancak günün sonunda hepimiz bir fikir edinmiştik. Wall Street 15 Eylül’de 500 puandan fazla düşerek, 11 Eylül 2001 terör saldırılarını izleyen günlerden beri en büyük günlük puan düşüşünü yaşadı. Hisse başına yaklaşık 15 dolarda duran Starbucks hisseleri o gün büyük bir darbe almasa da yüz milyarlarca dolarlık kişisel servet yok olurken partnerlerimiz ve aileleri dahil milyonlarca insan etkilenmişti. O gün Andrew Ross Sorkin New York Times’ta şöyle yazdı: Amerikan finans dünyasını yeniden şekillendiren aciz hamleler çalkantılı bir yılın en son bölümünü gözler önüne seriyor ve bir zamanların gururlu finans kurumları kötü konut kredisi finansmanının ve gayrimenkul yatırımlarının neden olduğu yüz milyarlarca dolarlık zararın sonucunda dizlerinin üstüne düşüyor...

Özel sermaye firması Blackstone Group’un kurucu ortağı Peter G. Peterson “Tanrım, 35 yıldır bu işteyim ve bütün bunlar bugüne kadar gördüğüm en olağanüstü olaylar” diyor... Şimdi geçen yıl boyunca değeri 100 milyar doları aşan Merrill’in satışı ve Lehman’ın kontrollü devrinin yıl boyu süren ve Wall Street’in belini büken, gittikçe daha derinleşip işsizliğin artmasına ve ülkenin büyüme hızının yavaşlamasına yol açarak tüm ekonomiyi sürekli zayıflatan finans krizinde akıntının en sonunda yön değiştirmesine yetip yetmeyeceğini göreceğiz... Çok sayıda saygın şirket birçoklarını şoke ederek hızla çöktü. Finans sistemi ve ekonomi—ve Starbucks—açısından ölümcül kusurların ortaya çıkması için bir kriz yaşanması gerekmişti. Bir yanda Starbucks’ın sorunları ve hataları bankaların kötü yönetiminin yol açtığı finansal yıkım karşısında önemini yitiriyordu. Diğer yanda yanlış adımlarımız, tıpkı bankalarda olduğu gibi, sonumuzu getirebilirdi ve Starbucks Coffee Company’nin sıkıntılarını gidermesi her zamankinden daha önemliydi. Birçok açıdan ciddi bir tehlike

altındaydık. Binlerce partnerimizin işine ihtiyacı vardı ve hissedarlarımız da yatırımlarının ve bize güvenlerinin yok olmasını hak etmiyordu. Bundan daha iyisini yapabiliirdik ve yaptığımız yanlışları kabullenip düzeltmek için mücadele etmek zorundaydık.

Özellikle şirketin mutfağındaki faaliyetler ilgi bekliyordu. Zaten dikkatli olan tüketiciler keyfi harcamalarını daha da kısacağı için tırmanan ekonomik karmaşa toplam satışlarımız ve kâr marjlarımız açısından da tehdit oluşturuyordu. Bu da daha birçok şeyin yanı sıra Starbucks'a daha az ziyaret anlamına geliyordu. Finansal kriz ve Starbucks'ı müsrif bir çocuk gibi resmeden medya âlimleri müşterilerimiz üzerinde gerçek bir psikolojik etki yaratarak, insanlara ellerinde Starbucks kupasıyla dolaşmanın yeterince tutumlu bir görünüm sergilemediğini düşündürüyordu. Satış kayıplarını telafi etmek için yüz milyonlarca dolarlık sabit maliyete son vermemiz gerekiyordu. Eylül 2008'de Starbucks'ın üstündeki ağırlıkları atmaya yeni bir aciliyet kazandı.

\*\*\*

“Tren raydan çıktı” diyordu e-postada. 15 Eylül finans krizinden iki hafta önce bir cumartesi sabahıydı ve Starbucks'ın Kuzeydoğu Atlantik bölümünden sorumlu başkan yardımcısı Jim McDermet Peter Gibbons'a mağaza teslimatlarıyla ilgili sorun yumağı hakkında e-posta göndermişti. Peter'in Starbucks'ın tedarik zinciri yönetiminin başı olarak işe başlayalı sadece birkaç hafta olmuştu ve tedarik zincirinin (mağazalar için Starbucks kahvesi, içecek malzemeleri, unlu mamuller, mal ve diğer erzakları satın alma, kavurma, ambalajlama, depolama ve taşıma işlerinden sorumlu 1300 partnerlik iş birimi) bürokratik bir canavar olduğunu şimdiden fark etmişti. Jim, “Tüm bölümde—hatta tüm ülkede demek istiyorum—saha müdürlerimiz, mağaza müdürlerimiz ve mağaza partnerlerimize ciddi acı yaşıyoruz” diye yazmıştı. Manhattan'da, 100'den fazla mağazada yiyecek ve sağlıklı yaşam platformunun bir parçası olarak mönüye eklediğimiz yulaf ezmesi gibi temel ürünler bulunamıyordu. Her geçen gün daha çok mağazada giderek daha çok teslimat ya zamanında ya da hiç gelmiyordu. Bazı mağazalarda bardak bile yoktu!

Becerikli mağaza müdürleri ve baristalar eksiklikleri kapatmaya çabalıyorlar ve bu durum da müşterilerle gerektiği şekilde ilgilenmelerine engel oluyordu. New York'taki mesele kısmen tedarikçilerimizin yaşadığı sorunlardan kaynaklansa da performans yine de kabul edilemez düzeydeydi. Ayrıca bu şehirdeki durum münferit de değildi. Tüm Kuzeydoğu'da mağazaların satışları ve moraller bir lojistik çöküntü yaşıyordu. Starbucks'ın tedarik zinciri faaliyetleri her zaman zahmetli olmuştur. Her hafta, tüm dünyada, dört kahve depomuz, beş bölgesel kahve kavurma tesisimiz, 50 dağıtım merkezimiz ve çok sayıda tedarikçimizden 83 bin dayanıksız ve dayanıklı ürün teslimatı yapıyorduk. ABD ve Kanada'da mağazalara her yıl 608 milyon pastane ürünü teslim ediliyordu.

Tabii 390 milyon litre süt ve 110 milyon kilogram kahve de vardı. Mağazalarımızın çoğu her gün en az bir teslimat alıyordu. Ayrıca hava koşullarına bağlı olarak siparişler değişkenlik gösterebiliyordu. Chicago'da nemli bir gün mağazaların gün ortasında yağsız süt sıkıntısı çekmesi anlamına geliyordu. Yağmurlu bir haftaysa stok fazlası demektir. Bir mağaza sipariş ettiği malların sadece bazılarını alırsa, müşteri talepleri karşılanamıyordu ve mağazayla şirket sadece satış değil, aynı zamanda müşteri itibarını da kaybediyordu. O günlerde yaşadığımız tam da böyle bir durumdu. 2008'de bir mağazanın istediği her şeyi zamanında ve eksiksiz alma şansı yaklaşık yüzde 35'ti ve her gün, binlerce mağazada herhangi bir şeyin tükenme olasılığı da son derece yüksekti. Müşteri ve partner hayal kırıklığını ölçmek daha da zordu. Bir baristanın bir müşteriye “Vanilya şurubumuz bitti” ya da “Muz sevkıyatımızı almadık, bu yüzden Vivanno'nuzu hazırlayamayacağım” demek zorunda kaldığı her sefer Starbucks ve partnerlerimizle Starbucks ve müşterilerimiz arasındaki kırılğan güven

yıkılıyordu.

Tedarik zinciri yönetimi şirketin dönüşümünün bir parçası olarak ABD işletmesinin mağaza hizmetini iyileştirme ve finans direktörünün tırmanan maliyetleri aşağı çekme baskılarına maruz kalıyordu. Şirket tedarik zincirinin sorunlarına tamamen ilgisiz değildi ve Peter'ın liderliğinden önce bir yeniden yapılanma gerçekleştirilmişti—ancak sadece karmaşık meseleler olduğu düşünülmüş ve insanlarımız ile tedarikçilerimizin aklı daha da karıştırılmıştı. Jim McDermet'in belirttiği gibi bu alandaki disiplinsizliğimiz acı verici ölçüde belirgin bir hal alıyordu. 3 Eylül 2008 Çarşamba saat 05:00'te, Jim'in Peter'a gönderdiği imdat e-postasından dört gün sonra, St. Louis'den bir partner ve saha müdürü olan Tina Serrano, bölgesinin dağıtım müdürüne mağazalarındaki şişe suyu eksikliği hakkında bir e-posta gönderdi.

Bir düzine kadar mağazada hiç Ethos kalmadığını duydum. Bazı mağazalar bu sıkıntıyı neredeyse bir haftadır yaşıyor. Yardım edebilir misiniz? Bu hafta sonu şehirde büyük bir fuar var ve bizim hiç suyumuz yok. Altı saat sonra biraz daha araştırma yapan Tina bir başka e-posta daha gönderdi. BİLGİNİZ OLSUN—HER YERDE tükendik!! Gün boyu Tina'nın e-postaları bir kişiden diğerine iletildi ve şirketin üst kademelerine doğru çıktı. En sonunda ertesi gün saat 06:36'da, bölgesel başkan yardımcısı Rich Nelsen'e bir "Ethos'suz kaldık" e-postası gönderildi, o mağaza hizmetlerinden sorumlu başkan yardımcısı Craig Russell'a, o da derhal Peter Gibbons'a e-posta gönderdi. Peter, SE Plains'i etkileyen Ethos tedarik sorunlarını gör-düğünden emin olmak istedim. Ekipler karşılık veriyor ancak sorun ekibin kontrol alanının hayli dışında gibi görünüyor. Haberler bana ulaştığında yürüyerek dokuzuncu kata çıktım, Peter'ın ofisine girip masasının önündeki koltuğa çöktüm ve verdiği bilgileri dinledim. Düzinelerce Starbucks mağazasında Ethos suyu tükenmişti ve depolarda da kalmamıştı. İnanamıyordum. "Bu nasıl olabilir?" Ethos satışlarının bir kısmının bağışlandığı gerçeği kızgınlığımı daha da artırıyordu. "Endişelenme" dedi Peter sakince. "Hepsi halledilecek." "Ama böyle bir şey nasıl olabilir?" Peter dosdoğru yanıt verdi. "Tedarik zinciri gerçekleştirilen tüm değişiklikler yüzünden öyle bir karışıklık yaşıyor ki hiç kimse suyu kimin sipariş etmesi gerektiğini bilmiyormuş." İnanılmaz. "Düzelteceğiz. Bir daha olmayacak." Yıllardır imalat ve tedarik faaliyetlerimizin genel maliyet etkinliğinin ve verimliliğinin kahvemizin kalitesiyle eşit düzeyde olmadığını biliyordum. Şikâyetleri duyuyordum ancak yıllardır tedarik zinciri şirketin sınırsız büyümesine ayak uydurmakla öylesine meşguldü ki (tek talimat "Ürünleri mağazalara ulaştırın" şeklindeydi) birinci sınıf bir tedarik zincirinin gerektirdiği disipline ve yetkinliğe yatırım yapmaya vakit olmamıştı.

Ayrıca şirketin üst düzey liderlerinin bu alana yatırıma ilişkin ısrar etmesine gerek de yoktu. Mağazalarımızın finansal başarısı lojistik ve dağıtım yetersizliklerini telafi ediyor, daha doğrusu kapatıyordu. Bununla birlikte, Avrupa mağazalarımızın ihtiyaçlarını yerellikten karşılamak yerine ABD'den sevk etmek gibi gereksiz harcamalara her yıl yüz binlerce dolar akıtıyorduk. Ayrıca çok sayıda yerel fırınla iş yapmamız nedeniyle yiyeceklerimizin tadında tutarlılık yakalayamıyor ve örneğin yabanmersini kekini bir ya da iki tedarikçiden büyük miktarlarda satın almanın sağlayacağı tasarrufu engelliyorduk. Bilişim teknolojisi sistemlerimiz gibi, Starbucks'ın tedarik zinciri faaliyetleri de şirketin boyut ve karmaşıklık açısından büyümesiyle doğru orantılı olarak olgunlaşmamıştı. Yönetim kuruluna göre sorunun bir diğer kaynağı da tedarik yönetimi alanındaki uzmanlık eksikliğiydi. Hata bu alanın yöneticilerinde değil kültürümüzdeydi. Starbucks yetenekli insanları her alana yaymak ve geliştirmek için her zaman uygun niteliklere sahip olmasalar bile, yeni görevlere terfi ettirmek gibi bir model izliyordu. Yıllarca bu yöntem iyi işlemişti ve insanlarımız



fırsatları çok seviyordu ancak özellikle tedarik zinciri faaliyetlerimiz iyi niyetli, çalışkan insanların başarıya odaklı olmasalar bile sadece işi öğrenmeye teşvik edilmesine izin vermeyecek kadar karmaşıklaşmıştı. Tedarik zinciri yönetimi her konuda bilgi sahibi insanlara değil, uzmanlara ihtiyaç duyuyordu. Suçun bir kısmını üstlendim. Starbucks'ın tedarik zinciri geçmişte başkan ya da ceo olarak odaklandığım bir alan olmamıştı. Dürüst olmam gerekirse dikkatimi hep şirketin motoruna verdim: Starbucks markasını oluşturarak, Starbucks Deneyimi'ni yaratarak ve partnerlerimize esin kaynağı olarak gelir üretmeye odaklandım. Önceliklerim, tutkularım ve becerilerim bu yöndeydi ve birçok insan gibi güçlü yönlerime ağırlık vermiştim.

Ethos sıkıntısı gibi felaketler, işletmenin varlığını tehdit etmese de, lider olarak kendi eksikliklerimi görmemi sağladı: işimizin rahat olmadığım ya da çok az ilgi duyduğum alanlarına yeterince eğilmemişim. Kaputun altına daha sık bakmalıydım. Şimdi kendimi düzeltmek ve şirketin arka plandaki faaliyetlerinde de kendi temel yetkinliklerimde olduğum kadar bilgi sahibi olmak için bir fırsatım vardı—zaten coo (operasyonlar direktörü) pozisyonunu kaldırırkenki niyetlerimden biri de buydu. Yine de tedarik zincirinin devreye girip kararlı bir otoriteyle sorunlu unsurları tespit edecek ve kanıtlanmış çözümler benimseyecek kendi liderine ihtiyacı vardı. Starbucks'a önceki sorumluluklarından daha alt basamakta olmasına rağmen imalat başkanı olarak katılan Peter'a sonsuz güven duyuyordum. Peter İskoçya'da bir yer döşemesi fabrikasında çalıştığı 18 yaşından beri arka plan faaliyetlerinde uzmanlaşmıştı ve yirmi yıllık kariyeri boyunca Starbucks'tan daha çok ürün çeşidi bulunan kuruluşlarda radikal tedarik zinciri değişiklikleri yapmıştı. Ayrıca Peter doğal bir liderdir. Özgüveni ve dobra iletişim tarzı teknik eğitiminin önüne geçer ve dolayısıyla ilk tedarik yönetimi açık forumunu düzenledikten sonra hissettiği gibi, onları öze dönük bir açıklıkla yönetecek birine aç olan partnerlerin saygısını hızla kazanmıştır. “Günün sonunda” diyordu Peter tekrar tekrar, “birileri sipariş veriyor, birileri bir depoda bu siparişi yerine getiriyor, sipariş bir kamyonla yükleniyor ve bir mağazaya teslim ediliyor. Yaptığımız bundan ibaret.” Tedarik zinciri yönetimini dönüştürme stratejisi üç kelimededen oluşuyordu: “Hizmet. Maliyet. İnsanlar.” Üç hedef olacaktı: İster mağazalarımız, ister kahvemizi sunan oteller olsun, sipariş veren herkese mükemmel hizmet sun! İkincisi, maliyetleri düşür! Üçüncüsü, iç yetenekler geliştir ve taşımacılık, lojistik, mühendislik ve kalite kontrol alanlarında uzmanları işe al! “Bir yığın kelimeyle ya da vaatle vaktinizi almayacağım” diye yazmıştı Peter Cliff yaklaşık bir düzine bölgesel başkan yardımcısına tedarik zincirinin kötü hizmet sicili hakkında gönderdiği bir e-postada. “Sadece size sunulan hizmet seviyelerinin kabul edilemez olduğunu ve bu şekilde devam etmesine izin verilmeyeceğini bilmenizi istiyorum.” Peter mevcut sistemi modernleştirmek (gelecek yıllarda şirketle uyumlu hale getirmek) zorunda olmanın ötesinde bunu yaparken kahvemizin kalitesini korumak ve satıcılarımızı daha fazla yabancılaştırmaktan kaçınmak zorundaydı. Dahası, şirketin lanse ettiği her yeni ürün bulmacaya eklenen başka bir parça anlamına geliyordu. 10 Eylül 2008'de dolaylı da olsa tedarik zincirimizden yakınan bir e-posta alma sırası bana gelmişti. Şikâyet bir müşteriden geliyordu. Sayın Bayım, Portakal mango muz karışımı Vivanno hazırlamak için gerekli malzemeleri stokunda bulunduran mağaza bulmak kesinlikle çok zor. Her yeri dolaşmam gerekiyor. Bazılarında muz yok, bazılarında da meyve suyu. Bu durumun iyileşeceğini umuyorum. Gerçekten, her gün aynı mesele oysa o içecekleri alabilirseniz, doğru şekilde alabilirseniz öylesine lezizler ki... E-postayı hiçbir açıklama yapmadan Peter'a ilettim. Orijinal e-postanın konusu—“Vivannolar Savaşta Kayboldu”—bilmesi gereken her şeyi söylüyordu. Beş gün sonra Lehman'ın çöküşü tüm dünyayı yakıp kavuracak bir ekonomik krizi ateşledi.

Wall Street'in düşüşünün Main Street için ne ifade ettiğine ilişkin tartışmanın en ateşli döneme girdiği Eylül 2008'de, Seattle'dan ayrılarak, bir yönetim kurulu toplantısı kapsamında Los Angeles'ta Starbucks mağazaları turuna çıktım. Cliff ve iki kurul üyemiz benimle birlikte mağazaları ziyaret ediyordu. Los Angeles'ın merkezindeki bir Starbucks'ta baristalarla görüştüğten sonra mağaza müdürü Clara Rolan (Starbucks'a 2003'te barista olarak katılmıştı) mağazasının performansını konuşmak üzere özel bir toplantı yapmak için bizi arka ofise götürdü. Nelerin sattığını, nelerin satmadığını öğrenmek istedim. Ayrıca müşterilerle ilişkilerinde nelere tanıklık ettiğini duymak istiyordum. "Ekonomi böylesine kötüyken" diye sordum Clara'ya, "müşterilerin tekrar gelmesini nasıl sağlıyorsunuz?" Clara cevap vermeden önce bir anlığına duraladı. "Sanırım bu soruyu düzenli müşterilerimizden biri cevaplarsa daha iyi olacak" dedi Clara. Bir müşterinin arka ofise girmesinin iyi bir fikir olduğunu düşünmüyordum; ancak Clara'ya uydum ve o da odadan çıktıktan bir süre sonra takım elbiseli bir adamla geri geldi. Hemen kalçasında bir silah olduğunu fark ettim.

"Endişelenmeyin" dedi silahını fark ettiğimi gören adam. "Ben polis memuruyum." Los Angeles Emniyet Müdürlüğü'nde çalıştığını ve Clara'nın mağazasını günde iki ya da üç kez ziyaret ettiğini öğrendik. Doğrudan neden Starbucks'a bu kadar sık geldiğini sordum. "7-Eleven'a da gidebilirim" dedi sakince. Sonra geçen hafta, son zamanlarda milyonlarca ailenin yaptığı gibi, aile bütçelerini gözden geçirirken karısıyla mutfak masalarında yaptığı bir konuşmayı anlattı. "Karım benden günlük Starbucks ziyaretlerimden vazgeçmemi istedi." "Neden vazgeçemeyeceğimi söyleyeyim. Çünkü burası sadece bir fincan kahveden ibaret değil. Benim zor bir işim var. Her gün hiç kimsenin görmemesi ve yaşamaması gereken şeyler görüyorum. Ama her gün güvенеbileceğim tek bir iyi şey var, o da bu mağazadaki insanların bana hissettirdikleri." Sonra doğrudan bana hitap etti. "Size çalışanlarımızı anlatmak istiyorum. Çocuklarımızın adlarını biliyorlar. Tatilde nereye gittiğimi biliyorlar. Kahve bardağıma notlar yazıyorlar. Kuyrukta yedinci sırada olsam bile içeceğimi hazırlamaya başlıyorlar." Baristalar büyük boy yağsız lattesini iki Splenda'yla ve köpüksüz, ekstra sıcak olarak aldığını biliyorlardı.

Ayrıca polis memuru olarak işinde temas kurduğu herkese saygıyla davranmanın önemini anladığını da ekledi. "Hizmet ettiğin insanların hayatlarında neler olduğunu asla bilemezsin". "Tek bildiğin şey, birinin bu dünyadaki son günü olabileceğidir." Travmalardan nasibini almış bir polisin ağzından çıkan bu ifade öylesine söylenmiş bir cümle değildi. "Burası benim küçük sığınağım" demişti en sonunda karısına. "Buna izin vermelisin." Sonra Polis Memuru Kevin Coffey—yemin ederim adı buydu, Kevin Coffey—bize teşekkür etti, Clara'yı kucakladı ve gitti. Ben zaten insan ilişkisinin önemine inanan biriyim. Ancak bunu bir müşteriden duymak tam da yönetim kuruluyla toplantı öncesinde bana ihtiyaç duyduğum gücü verdi.

## HEYECAN VERİCİ BİR AN

Wall Street'in Eylül 2008'deki çöküşünden bir ay sonra ve Starbucks'ın dördüncü çeyrek dönemde şok edici şekilde düşen kârını açıklamasından birkaç hafta önce, üzerimde Starbucks'ın bir zamanlar Tüm Kuzey Amerika saha, bölge ve mağaza müdürleri (yaklaşık 10 bin kişi) için iki yılda bir düzenlediği liderlik konferansının iptal edilmesine yönelik ciddi baskı uygulanıyordu. Ancak reddettim. Ceo olarak geri döndüğüm andan itibaren bu etkinliği düzenlemekte ısrarlıydım. Yerel liderler olarak Starbucks'ın mağaza müdürleri şirketin dönüşümünün temel taşlarıydı. Baristalarımız müşterilerle bağlantı kurma yönündeki kişisel sorumluluklarını anlamadıkları ve mağaza müdürlerimiz kârlı mağazalar işletme mesuliyetlerini kişisel olarak hissetmedikleri sürece maliyet kesintilerinin ve inovasyonun hiçbir anlamı yoktu. Partnerlerimizin yarattığı mağaza içi deneyimler markayı—onu her nereye götürmeye karar verdiysek oraya—taşıyacaktı ve satışlarımız, stoklarımız ve ekonomi düşerken, partnerlerimizden yapmalarını istediklerimize ilişkin düşüncelerimi dile getirmek için filtresiz bir ortama ihtiyacım vardı. Müdürlerimizi bir araya getirmeye yönelik bazı eski girişimler, biri 11 Eylül terör saldırılarından sonraya denk geldiği ve diğeri de gereksiz harcama olarak addedildiği için iptal edilmişti. Şimdi, 2008'in sonbaharında, en azından benim için tartışmaya yer yoktu. Starbucks partnerlerimizi eğitecek ve şirketin amacına güven aşılacak bir etkinliğe şiddetle ihtiyaç duyuyordu. Neredeyse her büyük ABD şehri bizi ağırlamak istiyordu. Sadece yiyecek ve konaklama geliri (konferansın 30 milyon dolarlık fiyat etiketinin ciddi bir bölümü) her yerel ekonomi için talih kuşu demekti. Ancak biz New Orleans'ı seçtik. Bazıları bunu tuhaf buldu. Konferansı daha önce hiç Seattle'ın dışında düzenlememiştik ve binlerce insanın halen 2005 yılının yıkıcı Katrina Kasırgasının yaralarını sarmaya çalışan ulaşılması zor bir şehirde yolculuk, konaklama, yiyecek ve programlarının koordinasyonu tam bir lojistik kâbusu olacaktı.

Ancak New Orleans'a gitmeye karşı öne sürülen nedenler (cazla meşhur olan o çekici güney şehri, Mardi Gras ve konukseverlik) tam da oraya gitmemizin nedenlerini oluşturuyordu. Temmuz ayındaki işten çıkarmalar ve mağaza kapanışlarının (ancak New Orleans'ta hiç olmamıştı) ardından, Starbucks sadece para değil, aynı zamanda partnerlerin güvenini de kaybediyordu. Mağaza müdürlerimizi yeni misyonumuzun etrafında toplayamaz ve onlara mağazalarını daha kârlı şekilde işletmenin yolunu öğretemezsek şirket batacaktı. Bundan emindim. Ancak insanların yüreklerinin ve zihinlerinin yeniden ateşlenmesi kişisel bir işti. Dijital medyanın insanları bir araya getirme vaatlerine karşın insani bağlantının en içten, en kalıcı güçlerinin arada ekran olmaksızın, bir başkasının gözlerine doğrudan bakmaktan geldiğine inanıyorum. Ayrıca bu belirsiz dönüm noktasında, partnerlerimizin benimle, diğer Starbucks liderleriyle ve birbirleriyle online değil New Orleans'ta bağlantı kurmaya ihtiyacı vardı. O tarihte, başka hiçbir ABD şehrinin deneyimi değerlerimizin ve çetin sınavımızın böylesine

doğal bir uzantısı gibi görünemezdi. Tarihsel olarak, bir kahve bağlantısı vardı.

New Orleans, Mississippi Nehri'nin Meksika Körfezi'ne döküldüğü yerin yakınındaydı ve Amerika Birleşik Devletleri'ne kahve getiren ilk limandı. Ancak daha önemlisi, kendimizi New Orleans'la şehrin kendini toparlamak için halen verdiği zorlu savaş nedeniyle özdeşleştiriyorduk. Şiddetli fırtına ABD tarihindeki en ölümcül beş kasırgadan biriydi ve karayı vurduğunda yıkılan nehir setlerinden taşan güçlü seller binlerce ev, okul, mülk ve geçim kaynağını mahvetmişti; yaklaşık 2000 kişi ölmüş ve binlercesi evsiz kalmıştı. Bir noktada, New Orleans'ın yüzde 80'i sular altındaydı. Şehir 100 bini aşkın ağacını kaybetmiş ve fırtına bittiğinde, geride bıraktığı fiziksel tahribat bir günde 37 yıllık çöp yaratmıştı. Bununla birlikte, en dehşet verici durum New Orleans'a acil yardım ve kurtarma desteğinin yavaş gelmesi ve hükümetin ilgisiz kalmasıydı. Ülkenin dört bir yanındaki diğer kuruluşlar ve bireyler gibi Starbucks da kısmen şirketin vakfi aracılığıyla kente kasırgadan hemen sonra 5 milyon dolar göndermişti. Ayrıca Sheri'yle ben de 1 milyon dolar daha bağışlamıştık. Ancak üç yıl sonra şehir halen mücadele ediyordu ve liderlik konferansının organizatörleri Craig Russell ile Sherry Cromett etkinliği planlamak için liderleriyle buluştuklarında, New Orleans emniyet müdürlüğünden bir başkomiser ailesinin Katrina'dan neler çektiğini anlatırken kendini kaybetmişti. Bir ulusal otel zincirinin müdürüyse Starbucks'ın işini şehrine getireceği düşüncesi karşısında bile gözyaşlarına boğulmuştu. Konferanstan bir ay önce 9. Bölge'nin sokaklarını Cliff'le dolaşırken ben de afallamıştım. Yıkık dökük mahalleler ve güneşin altında çürüyen ahşap iskeletler gibi, güçlkle ayakta duran evler gördüm. Parklar, oyun bahçeleri, okullar, hepsi harabeydi. Boş. Tamamen yerle bir olan mahallelerden bir mezarlık havası yayılıyordu. Çok trajik bir manzaraydı. Fırtınadan sonra, birçok vatandaş başka yerlerde yaşamak üzere New Orleans'ı terk etmişti ancak kalanlar her şeyi yeniden inşa etmeye kararlıydı. Şehirlerini seviyorlardı. Bazı açılardan, tavırları bana 1994 soykırımının yaralarını sarmaya çalışırken elle dokunulabilir bir çaresizlik, dayanıklılık, umut ve özgüven bileşimi yayan Ruanda'daki köyü hatırlattı. Starbucks'ın yaklaşık 8000 mağaza müdürü, 900 saha müdürü, 120 bölge müdürü, 250 uluslararası partneri, düzinelerce üst düzey yöneticisi ve destek çalışanı şehirde toplandığında, kendimize yardım etmekten çok daha fazlasını yapacağımızı biliyordum. Topluma yardım edecektik. Doğru yapıldığı takdirde—ve doğru yapılması gerekiyordu—New Orleans'taki liderlik konferansı heyecan verici bir etkinlik olabilir ve en çok ihtiyaç duyduğumuz yerde, müşterilerimizin karşısında şirketimizin tutku ve performans düzeyini artırabilirdi. Ancak etkinlik gürültülü bir “hadi neşelenelim” partisi gibi algılanırsa başarısız olurdu. Rahatına düşkün bir ticaret fuarı, gergin bir azarlama ya da konuşan kafaların yönettiği sıkıcı bir eğitim semineri izlenimi bırakırsa başarısız olurdu. İçten olmalıydı. Etkileşimli. Özgün. Duygusal. Zekice. New Orleans'taki haftamız böyle bir kemer sıkma döneminde sığ bir savurganlık hissi yaratmamalıydı aksine şirketin insanlarına ve dönüşümümüze bir yatırım, Starbucks'ın temsil ettiklerine dair içten bir hatırlatma ve her müdürün mağazasına onu daha iyi işletme coşkusu ve teşvikiyle geri dönmesini sağlayacak bir araç ve bilgi aktarımı olmalıydı. Doğru şekilde yapılırsa, New Orleans'ta bir hafta insanlarımız ve şirket arasında buharlaşan güven havuzunda paha biçilmez, canlandırıcı bir birikim olacaktı. New Orleans'ta çok şey olması gerekiyordu.

\*\*\*

26 Ekim 2008 Pazar günü Seattle'dan ayrılıp Michelle, Vivek, Wanda ve Valerie ile birlikte konferansa gittik. Aynı zamanda binlerce partner de bizimle orada buluşmak amacıyla evlerinden ve mağazalarından ayrılıyor, uçaklara biniyordu. Craig'in aylardır konferansı planlayan yedi kişilik

küçük ekibi dahil, hiçbirimiz etkinliğin nasıl sonuçlanacağını tahmin edemedik.

Yaklaşık 10 bin kişiyi barındırmak, beslemek, eğitmek ve cesaretlendirmek (ve bunu partnerlerimiz açısından güvenli, ev sahibi şehir açısından saygılı şekilde yapabilmek) için gereken lojistik koordinasyon sarsıcıydı. 38 oteli dolduracaktık. Her gün 33 bin yemek servis edecek; 32 restoran ve ziyafet salonunda rezervasyon yapacak ve şehrin tüm ihtiyaçlarımızı karşılayacak kadar geniş kadroya sahip olmayan büyük kongre merkezinde kahvaltı ve öğle yemeği verecektik. Bize yardım etmeleri için yerel evsiz barınaklarından insanları işe aldık. 10 bin karşılama çantası ve her partner hafta boyunca kendine özgü bir program izleyeceği için neredeyse 10bin farklı gündem hazırlamak zorundaydık. Bu programlar çerçevesinde beş büyük faaliyete katılım gerekiyordu: Bilgilendirme oturumları, yuvarlak masalar, paneller ve seçmeli eğitimler Starbucks'ın misyonunu, değerlerini, faaliyetlerini ve mağaza yönetim becerilerini gerçek hayata taşımak amacıyla tasarlanmış dört devasa etkileşimli galeri Şehrin en çok zarar görmüş kamusal alanlarının ve semtlerinin bazılarını yeniden inşa etmek ve yenilemek gibi gönüllü etkinlikler Hepimizi aynı sunum için bir araya getirecek ve insanlarımızı ayağa kaldıracığını bildiğim iki sürpriz duyurunun yapılacağı genel bir kapanış oturumu Yerel restoranlar, sanatçılar, müzisyenler ve göstericilerin katılımıyla Starbucks'ın partnerleri için düzenlenen bir sokak fuarı Planlama sürecine ben de katılmışım ama yine de konferansın görünümü ve havasının gerçekte tam olarak nasıl olacağını hayal etmekte zorlanıyordum. Başarmamız gerekeni biliyordum ancak maliyetler tahmin ettiğimin de ötesinde çıkmıştı ve uçak inişe geçtiğinde gerginliğim iyice artmıştı. New Orleans liderlik konferansı muhtemelen Starbucks'ın ocak ayından beri yaptığı en riskli hamle; Pike Place Roast, Clover ve Sorbetto'dan daha maliyetli ve tartışmalı bir girişimdi.

Getiriyi resmen ölçmemiz asla mümkün olmasa da bu yatırımdan kazanç sağlama baskısı hissediyordum. Louis Armstrong New Orleans Uluslararası Havaalanı'na iner inmez enerjiyi hissettim. Partnerlerimiz bir sokak bandosu tarafından karşılanıyordu ve otelimize giderken sokak lambalarına asılmış üzerinde "İNAN" yazan büyük mavi-yeşil afişlerle dolu caddelerden geçtik. Michelle, Starbucks'ın New Orleans Ticaret Odası'na bu afiş ve posterlerden yüzlerce gönderdiğini ve Ticaret Odası'nın da bunları partnerlerimizi karşılamak için tüm şehre dağıttığını anlattı. Büyüleyici. Ayrıca bazı ailelerin evleri oturulamaz durumda olduğundan halen devletin temin ettiği karavanlarda yaşadığı, harabeye dönmüş 9. Bölge'den de geçtik. Yoksulluk ve keder aklımın alamayacağı düzeylere ulaşmıştı. New Orleans'a geliş nedenlerimizden gurur duyuyordum ancak bu nedenler aynı zamanda mideme kramplar girmesine yol açıyordu. Otele vardığımızda ruh halim yine değişti. Yeterince hızlı giriş yapamıyordum! Disneyland'a ilk kez giden bir çocuk gibi doyumsuz bir merak ve beklentiyle hareket ediyordum. Michelle ve Vivek'i beklerken otel lobisinde resmen volta attım. "Hadi gidelim, hadi" dedim ellerimi çırpıp gülümseyerek.

Kongre merkezine gidip galerileri görmek için sabırsızlanıyordum. Yılın başında Seattle'da düzenlenen ilk Beatles oturumundan beri şirketimizi yakından tanıyan strateji ve tasarım firması SYPartners, Cliff ve Michelle'in mağaza müdürlerimizin özümsemesini istediği özel paketleri temel alan dört farklı galeri tasarlamıştı. Tasarım ve prodüksiyon şirketi Touch Worldwide ise SYPartners'in fikirlerini hayata geçirmişti. Arabada, Michelle sadece çizimlerde gördüklerimi tarif etti: 9300 metrekarelik dört galerinin her birinin farklı bir teması vardı—kahve, müşteriler, partnerler ve mağazalar. Her birinin içinde dolaşıp partnerlerimizle aynı deneyimi yaşamak istiyordum. Muazzam Ernest M. Morial Kongre Merkezi'nin önünde durduk, cam kapılardan geçip kahve galerisinin yer aldığı sergi salonuna gittik. Önümde uzanan manzaraya çarpılarak, kalakaldım.

En az iki kat yüksekliğindeki pavyon tipik bir ticaret fuarında görebileceğiniz hiçbir şeye benzemiyordu, daha çok kahvenin topraktan fincana yolculuğu hakkında bir oyundan çarpıcı sahnelerin canlandırıldığı bir oyun gibiydi. Kahve çekirdeklerimizin anavatanlarını temsil eden yaklaşık 1000 gerçek kahve ağacı vardı. Kahve çiftliklerindeki gibi yapay bir kurutma avlusunda, ellerinizi bir çuval yeşil kahve çekirdeğine daldırabilir ya da bir kürek kapıp güneşte kurumak üzere yere serilmiş binlerce çekirdeği karıştırabilirdiniz. Devasa bir kahve kavurma makinesi kurularak kavurma ustalarımızın birçoğunun mağaza müdürlerini sanal bir kavurma tesisi gezisine çıkarmaları sağlanmıştı.

Büyük boy posterler, fotoğraflar ve videolar kahveyi ahlaki yolla satın almanın ne anlama geldiğinin ve Starbucks'ın çiftçilerle nasıl çalıştığının yanı sıra küresel kahve piyasasının büyüklüğünü ve bakir potansiyelini resmediyordu. Galeri öğütülmüş kahvenin pişirilmek üzere baristanın ellerine teslim edildiği ve müşterinin kupasına doldurulduğu son aşamayla bitiyordu. Saygın kahve meraklılarından biri olan Dub Hay galeri turunu kahve tadımıyla noktalayacaktı. İnanılmazdı. Bu kez müşteri galerisini barındıran başka bir pavyonda her sahne, partnerlerimizin müşterilerimizin yerine geçmelerini sağlamak amacıyla tasarlanmıştı.

Yüksek bir ekranda bir kahve kupasını alıp kulağıma götürebiliyor (eski tarz bir “telefon” gibi) ve destek merkezimizi arayarak mağaza deneyimlerine ilişkin övgülerini ya da eleştirilerini paylaşan insanların gerçek kayıtlarını dinleyebiliyordum. Eğlenceli bir video insanlarımıza her baristanın adını bilen aşırı sadık müşteriden (bu müşteriye sevgiyle “Bob” diyorduk) Starbucks'a ilk kez gelen ve bir grande ile venti arasındaki farkı bilmeyen ziyaretçiye kadar (şirket içinde “not Bob” olarak bilinirdi) her müşteriye aynı saygı ve ilgiyle davranılmasını hatırlatıyordu. Daha sakın bir sergide partnerler mağazalarımızdaki insanların samimi görüntülerinden yapılan üç boyutlu bir fotomontajın arasından yürüyebiliyorlardı. Her fotoğraf ve yazısı her Starbucks mağazasının insanların başkalarıyla fiziksel etkileşime girebileceği ender bir yer olduğunu hatırlatıyordu.

Resimler, bir müşterinin günündeki tek insani bağlantı olabilecek bir baristanın işinin ne kadar önemli olduğu vurguluyordu. Partner ve mağaza galerileri (yine her biri 9300 metrekare ve tematik bölümlere ayrılmış) aynı şekilde heybetli ve güçlüydü. Galerilerde dekor olarak kullanılan neredeyse her unsur geri dönüştürülebilir, tekrar kullanılabilir ya da kongre merkezinde büyük bir ayak izi bırakmamak amacıyla yanımızda geri götürebileceğimiz şeylerdi. Tüm deneyimin becerikliliği, yaratıcılığı ve sözsüz ipuçlarıyla adeta büyülenmişim. Her galeri etkileşimliydi. Duygusalı. Birçok duyuya hitap ediyordu. Bir hikâye anlatıyordu! Sonuç olarak galeriler partnerlerimizin davranışlarını olumlu yönde değiştirecek güçte kapsayıcı bir deneyim yaratıyordu. İnsanlar gördüklerinde, hissettiklerinde, etkileşime girdiklerinde zihinleri değişim geçirmeye başlar.

Mağaza müdürlerimizin konferanstan ekiplerini yönetme, müşterilerine hizmet etme ve mağazalarını işletme konularında (hatta kahveyi anlama ve anlatma tarzları açısından) yeni becerilerle ayrılacaklarına inanıyordum. Her galeriyi bir an önce deneyimlemeleri için sabırsızlanıyordum. Bir girişin yakınında durup insanlarımız için yaratılanların azametini bakarken bir sükûnet hissi kapladı benliğimi. Neredeyse fısıldarcasına konuştum. “Tamamdır” dedim, kendi kendime ama Michelle'in duyabileceği kadar yüksek bir sesle. “Her şey yolunda gidecek.”

\*\*\*

“Kaç kişi getiriyorsunuz?” “On bin.” Telefonda bile, Craig Russell insanların şaşkın ifadelerini görebiliyordu. New Orleans'a gelmemizden aylar önce, Craig'in ekibi birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş ve sivil toplum örgütüyle temasa geçerek Starbucks'ın liderlik konferansının şehirlerinde

yapılacağını ve insanlarımızın yardım etmek istediğini haber vermişti. Gruplar minnettar olsa da daha önce hiç binlerce gönüllüyü aynı anda ağırlamadıkları kısa sürede ortaya çıkmıştı. STÖ'lerin yeterince yöneticisi yoktu. Yeterince kürek yoktu! Dolayısıyla, insan getirmenin yanı sıra, 1 milyon dolara mal olacak ve iki kiralık kamyonu dolduracak kadar kürek, çekiç ve diğer gereci bizzat satın aldık. Pazartesi'den perşembeye, konferansın her günü yaklaşık 2000 partner altı organizasyondan birine katılarak beş saat boyunca New Orleans'ta yapılması gerekenleri yaptı.

City Park'ta (Katrina nedeniyle milyonlarca dolarlık çevre hasarına maruz kalan ve 260 kişilik kadrosunu 30 kişiye indiren 1300 dönümlük kamusal koruma alanı) partnerlerimiz 6500 parça kıyı çimi döşedi, 10 piknik masası kurdu ve dört kamyon dolusu malç serdi. Lise futbol maçlarının popüler mekânlarından Tad Gormley Stadyumu'nda partnerler 1296 basamağı, 12 giriş rampasını, yüzlerce metrelik parmaklığı ve yaklaşık 1 kilometrelik bir çiti boyadı. Gentilly semtinde iki oyun bahçesi inşa edildi. Broadmoor'da 22 blokluk cadde ve rögarları temizlendi. Hollygrove'da partnerler inşaat işine girip New Orleans'ın ilk kentsel çiftliği için toprağı düzlediler. Crescent City Art Project ile işbirliği yaparak bir günde 25 devlet okulunun bahçesinde 1350 duvar resmi yaptık ve Hike for KaTREEna ile birlikte 1040 ağaç diktik. STÖ'ler üretkenliğimiz karşısında hayrete düştüler.

Çoğu daha önce hiç bizim boyutumuzda bir gruba ev sahipliği yapmamıştı ve gönüllülerin sadece birkaç saatliğine çekiç sallamalarına alışık değildi. Ancak partner ekiplerimiz—atak, atletik ve tutkulu—ortaya çıktıklarında dört saat olarak planlanmış bir projeyi iki buçuk saatte bitirebiliyorlardı. “Daha fazla iş verin!” diye haykırıyor ve daha fazlasını alıyorduk. Gönüllü saatlerimi daha önce hiç tanışmadığım bir düzineyi aşkın mağaza müdürüne ev gönüllülerimizin o hafta ailelerin üç yılın ardından geri dönebilmeleri için onardığı 86 evden birinin boyanmasına yardım ederek geçirdim. Merdivenleri çıkarken, ön verandaları boyarken, yerleri kalafatlarken, toprağı tırmıklarken, dikim yaparken, çukur kazarken, delik açarken, testereyle keserken, çekiç sallarken, kapıları onarırken ve döşemeleri sererken kahkahalar ve dostluk duygusu eksik olmuyordu ama yürek burkan bir sızı da vardı. Birçoğumuz zamanımızı Katrina'yı yaşayan insanlarla sohbet ederek geçirdik ve sadece bireysel fedakârlık ve kayıp hikâyeleri değil dayanışma hikâyelerini de dinledik. Topluluğun gücü New Orleans'ta o kadar aşikârdı ve insanlar çabalarımızı takdir ettiklerini kelimelere dökmekte öylesine zorlanıyorlar ya da bir gülümsemenin öylesine yetersiz olduğunu düşünüyorlardı ki, kendilerini sessiz gözyaşları ya da bir kucaklamayla ifade ediyorlardı. İnanılmaz derecede duygusal anlardı. “Vazgeçersen” dedi evini yeniden inşa ettiğimiz zayıf bir yaşlı adam, “öl daha iyi.” İnsanlara sadece evlerini geri vermekle kalmayıp haysiyetlerini de geri kazanmalarını sağladığımız açıkça görülüyordu.

Hiç şüphesiz, topluluk katkısı Starbucks'ta çalışmanın anlamını güçlendirmişti ve bu deneyimi bize katılamayan insanlara gerektiğinde anlatmanın son derece zor olacağını biliyordum. Hafta boyunca gönüllülerimizin varlığı kitlesel olarak görülebiliyordu. Çalışma alanlarına otobüslerle geliyorduk ve neredeyse herkes kot pantolon ve aynı beyaz tişörtü ya da denizci mavisini sweatshirt'i giymiş oluyordu.

Kıyafetlerimizde “Starbucks” adı görünmüyordu. Onun yerine, göğsümüze “İleri” yazısı basılmıştı. Otel odamda kendi karşılama çantamı açıp da tişört tasarımını gördüğümde çok şaşırılmıştım. “İleri” kelimesini kullanmak benim fikrim değildi ve hatırlayabildiğim kadarıyla artık imzam olmuş bu sözcük ilk kez bildirilerimin dışına çıkmıştı. Biraz gerçeküstü bir durumdu ancak bu kelimeye daha fazla hayat vermek için daha uygun bir zaman ya da yer düşünemezdim. Starbucks partnerleri New

Orleans'ta yaklaşık 50 bin saatlik gönüllü faaliyette bulundu. Bu eşi benzeri olmayan bir etkinlikti ve gurur ötesi duygular içindeydim. Partnerlerimiz de aynı durumdaydı.

Hepsi de New Orleans'a ziyaretimiz sırasında yaratabildiğimiz etkinin yanı sıra buraya yeniden kurmaya geldiğimiz şirketten de biraz daha fazla gurur duyuyorlardı. Daha sonra bir partnerin o haftayla ilgili düşüncelerini "Sıkıntı ve değişim zamanlarında aslında kim olduğumuzu ve hamurumuzda neler olduğunu keşfederiz" cümlesiyle dile getirdiğini duydum. "Dönüşüm sürecinden geçen bu şirketin bir parçası olmak gerçekten heyecan verici." New Orleans kendimizi yeniden keşfetmemize yardım etmesi açısından amacına ulaşıyordu. Üstelik hafta daha yeni başlamıştı.

\*\*\*

Ne zaman bir Starbucks rakibinin kahve bardağını taşıyan birini görsem kendime bir pay çıkarırdım. Starbucks'ın başkanı ve ceo'su olarak, onları uzaklaştırmak için ne yapmış olabileceğimi ve onları tekrar gelmeye ya da bizi ilk kez denemeye teşvik etmek için neler yapabileceğimi düşünürüm.

Kendime iş ve sadakat kazanmak için bugün ne yapabileceğimi sorarım. Şirketi gerçekten dönüştüreceksek Starbucks'ın mağaza müdürleri de benim gibi düşünmeli—mağazalarında da burada, dikilen her ağacın ya da boyanan her evin önemli olduğu New Orleans'ta davrandıkları gibi davranmalılar. Buraya seyirci olarak değil, katılımcı olarak geldik ve çarşamba günü, konferansın sonuna yaklaşırken, dikkatimizi kendi içimize çevirip bir krizin ortasında olduğumuzu ve geride durarak en iyisini ummanın altından kalkamayacağımızı kabullenmemiz gerekiyordu. Her birimiz kendimize yardım etme ve her küçük hareketin önemli olduğunu kabul etme sorumluluğu taşıyorduk: Bir mağaza müdürünün işi her hafta milyonlarca müşteri işlemini denetlemek değil, her hafta milyonlarca kez tek bir işlemi denetlemektir. Genel oturum bana partnerlerimizin Starbucks'a yeniden âşık olmasına yardım etmem ve rollerini anlamalarını sağlamam için tek bir fırsat verecekti.

NBA'in Hornets basketbol takımının sahası olan New Orleans Arena'da, yaklaşık 10 bin kişilik dinleyici kitlesiyle Starbucks'ta nelerin ters gittiğine ve kendimizi düzeltmek gibi iş gereçleri, taktikleri ve kaynakları kadar tutumla ilgili bir atılım yapmamız gerektiğine ilişkin düşüncelerimi paylaşmayı planlıyordum. Yazılı bir metnim yoktu ancak acı gerçeklik ve geleceğimize inanç arasında bir denge kurmak istediğimi biliyordum. Muazzam salon aydınlatılan sahne dışında tamamen karanlıktı. Her koltuk doluydu.

Üzerinde "İleri" yazan dev yeşil ekranın önüne yürüdüğümde salon ciddi bir sessizliğe büründü. Burada bulunmamızın bir nedeni var. Buraya mirasımızı ve geleneklerimizi yüceltmek, aynı zamanda da lider olarak nelerden sorumlu olduğumuza ilişkin dürüst ve dosdoğru bir sohbet yapmak için geldik... Mükemmel bir şirket değiliz. Her gün hatalar yapıyoruz. Yüreklerimize ve vicdanlarımıza öncelik veriyoruz ancak çözmeye çalıştığımız çok sorun var. Her kesimin beklentileri yüksek ve özellikle de bu sıkıntılı dönemde ve bu ekonomide elimizden gelenin en iyisini yapmaya, doğru şeyi yapmaya çalışıyoruz... Şimdi, belki de bu yıl karşılaştığımız birçok soruna yol açan birçok şey gösterebiliriz. Birçok başka şirket gibi biz de belki Büyük Bunalım'dan beri en zor ekonomik durumla karşı karşıyayız. Hepsi gerçek. Hem de çok ciddi. İnsanların eskisi kadar parası yok ve Starbucks sıklıkla keyfi harcama olarak görülüyor. Dolayısıyla ekonomi meselesi var. Ayrıca başka bir şey daha var. Yeni bir şey. Kırılgan olduğumuzu, eskisi kadar iyi olmadığımızı düşünen küçüklü büyüklü rakiplerimiz var.

Eskisi kadar tutkulu olmadığımızı düşünüyorlar. Dolayısıyla müşterilerimizi bizden almaya çalışıyorlar. İşte bu nedenle bu konferansın temalarından biri şirkete kişisel olarak sahip çıkmak



olarak belirlendi. Peki ama bunun anlamı ne? Geçen yıla oranla günde yaklaşık 50 müşterinin mağazalarımıza gelmemesinin anlamı ne? Sabah sekizde kuyruğun kapının dışına çıkmasının ve bir müşterinin sıkılıp gitmesinin anlamı ne? Tanıdığımız bir müşteriye bizim olmayan bir kahve kupasıyla görmenizin anlamı ne? Az önce müşteriye uzattığımız içeceğin Espresso Mükemmelliği standardında hazırlanmadığını bilmenin anlamı ne? Bunlar ciddi sorular ve her zaman şiddetle inandığım üzere, gözlemediğimiz şeylerin sorumluluğunu üstlenmemiz gerektiği anlamına geliyorlar. Yaşadığımız şeylerin. Öğrendiğimiz şeylerin. Yarım saati aşkın bir süre konuştum ve aslında bitirmek benim için çok zordu, Starbucks'ı dönüştürme gücünü taşıyan insanların dikkatini çekmiştim.

Gitmelerine izin vermek istemiyordum ve her saniyemi onlara ulaşmak için kullandım. “Sizi şirketi temsil etmenizi istediğim şekilde temsil etmek için elimden gelen her şeyi yapacağım. Tutkuyla. Dürüstlikle. Büyük bir içtenlik ve alçakgönüllülükle geleceğimizin geçmişimiz kadar muhteşem olmasını sağlamada beklentilerinizi aşmak için elimden geleni yapacağım.” Genel oturumun sonraki birkaç saati yıllık toplantımızdan bir sayfa gibiydi; bu platformu maddeyi ilhamla harmanlamak, bilgilendirmek kadar birleştirmek için bir fırsat olarak kullandık. İlahi koroları şarkılar söyledi. Başka liderler konuştu. Ayrıca kuliste partnerlerimizi coşturacağımı bildiğim iki sürprizimiz vardı. Sadece hangisinin daha büyük tepki alacağından emin değildim.

\*\*\*

“Bir yabanmersini kekinin içinden fırlayacaktım ama belki de yapmamam daha iyi oldu.” U2'nun solisti, küresel eylemci ve dostum Bono herkesi hayrete düşürerek sahnede bana katılmıştı ve şimdi de konuşmacı kürsüsüne doğru eğilerek, siyah tişörtü ve artık imzası olmuş kırmızı çerçeveli güneş gözlüğüyle içtenlikle konuşuyordu. Bono'yla Afrika ülkelerine gösterdiğimiz ortak ilgi ve destek aracılığıyla tanışmıştım ve şöhretiyle bizi heyecanlandırmak üzere değil, mağaza müdürlerini Starbucks ile örgütü arasında uzun vadeli yeni bir işbirliği hakkında eğitmek ve motive etmek üzere New Orleans'a geldiği için müteşekkirdim. (RED) ile işbirliği görüşmelerim bir yıl önce birlikte DreamWorks yönetim kurulu üyeliği yaptığımız MTV Networks'un kurucu ortağı ve eski CEO'su Tom Freston ile başlamıştı. Michelle'in çabası sayesinde, Tom'la ilk diyalogum en sonunda meyvelerini vermişti ve 2008 tatil sezonunda Starbucks üç (RED) tatil içeceği belirleyerek ABD ile Kanada'da satılan her içecek için AIDS, tüberküloz ve sıtmayla savaş programlarını finanse eden Global Fund'a beş sent verecekti. Gap, Apple, Converse ve Dell'de (RED) ürünü satışlarından toplanan bütün paralar gibi, bizim katkılarımız da Afrika'daki AIDS programlarında kullanılmak üzere doğrudan Global Fund'a gidecekti. Duyuru, kurumlarımızın değerlerinin doğal sinerjisi düşünüldüğünde, Starbucks'ın (RED) girişimine daha önce katılmamasından hayal kırıklığı yaşayan partnerlerimizin birçoğunu heyecanlandırdı. “İlginç bir dönemden geçiyoruz” diye başladı Bono. Howard beni buraya ilginç, tuhaf ve sarsıcı bir dönemde sizinle konuşmam için getirdi. Starbucks sıkıntıda. Genel olarak Amerika sıkıntıda. Kriz zamanındayız. Kaos zamanındayız. Fırsatlar zamanındayız... Mağazalarımızın kapandığını görüyorsunuz—bu dönemin doğal bir işareti bu. Gerçi geçmişte Amerika hep böyle zamanlarda, böyle çöküntülerde büyüklüğünü yeniden keşfetmiştir.

Bono sadece Starbucks ve Amerika Birleşik Devletleri hakkında değil; daha önemlisi, her gün önlenebilir, tedavi edilebilir hastalıklar nedeniyle 4000 hayatın yitip gittiği ve 12 milyon çocuğun AIDS yüzünden yetim kaldığı Afrika'ya yolculukları hakkında da konuştu. Bu durum Bono'da bir öfke kıvılcımı yakarak en sonunda onu (PRODUCT) RED girişimini yaratmaya yöneltmişti. Şirketlerin iyilik yaparak iyi iş çıkarma zorunluluğu hakkında konuşarak bizi harekete geçirdi. Bazı insanlar, “Hadi ama piyasanın ahlakla ne ilgisi var, bütün mesele kârdır” derler. Ben de bunun köhne bir

düşünce olduğunu söylüyorum. Bu yanlış bir tercih. Kâr peşinde koşarken aynı zamanda değerleri olan ve bu değerlere tutunmanın bir yolunu bulan şirketler büyük şirket olacak ve ticaretle merhameti, yürekle cüzdani birleştiren yeni bir iş modeli yaratmaya yönelecek... Bu yüzyılın büyük şirketleri başarıya odaklı ama aynı zamanda bir şirketin gerçek başarısının hesap tablosunda ölçülemeyeceği fikrine duyarlı olacak... Bir saniyeliğine durdu ve alaycı bir ifadeyle gülümsedi. “Az önce ‘hesap tablosu’ kelimesini kullandığıma inanmıyorum.

Lütfen grubuma ‘hesap tablosu’ dediğimi söylemeyin.” Güldük ama salondaki herkes, özellikle de yaşadığımız bu haftadan sonra, Bono’nun haklı olduğuna inanıyordu: İnsanlar, özellikle de daha sevgili davrandıkları ve alışverişlerini dikkatle gözden geçirdikleri mevcut ortamda, saygı duydukları ve güvendikleri şirketlerle iş yapmak istiyorlardı. Conservation International ile ilişkimizi geçtiğimiz mart ayında uzattığımızdan beri Starbucks doğru şeyi yapmanın yanı sıra müşterilerin saygısını kazanmak için daha çok adım atıyor, gelecekte nasıl iş yapacağımızla ilgili ilk çivileri çakıp bazı ciddi hedefler belirliyordu. Starbucks Shared Planet (Starbucks Ortak Gezegeni) adını verdiğimiz bu çaba, insanlar kadar gezegenimiz için de faydalı olacak şekilde iş yapma taahhüdümüzü temsil ediyordu. Starbucks Shared Planet bir felsefe olmanın ötesinde Starbucks’ın ilk kez alenen taahhüt ettiği bir grup somut, iddialı ve ileriye dönük hedefi de içeriyordu.

Hedefler mağazaları nasıl tasarlayacağımız ve kuracağımız, kahve bardaklarımızın çevresel ayak izi, topluluklara neler vereceğimiz ve elbette Starbucks kahvesini nasıl tedarik edeceğimiz gibi başlıkları ele alıyordu. Öncelikle Doğu Afrika’da olmak üzere daha fazla çiftçi destek merkezi kuracağımızı duyurarak ve 2015’e kadar Starbucks kahvesinin yüzde 100’ünü, yani halihazırdaki oranının yüzde 45 daha fazlasını ahlaki yollardan temin edeceğimize yemin ederek, kahvemizi ahlaki yollardan satın alma taahhüdümüzü bir kez daha yineledik. Ayrıca Fairtrade sertifikalı kahve alımımızı 2009’da iki katına çıkararak 18 bin kilogramın üstüne çıkaracağımızı ve böylece o yıl dünyanın en büyük Fairtrade kahve alıcısı, kavurucusu ve perakendecisi konumuna erişeceğimizi de taahhüt ettik. Bu hamle, sadece iki ya da üç dönüm topraktan ürün alanlar da dahil olmak üzere, binlerce çiftçiyi etkileyecekti.

İşimizin böylesine belirsiz bir dönemde kendimizi bu şekilde ortaya koymamız şirketin önüne bu açıdan yüksek standartlar koyan partnerlerimizin birçoğu için, finansal sıkıntılara rağmen, Starbucks’ın değerlerinden vazgeçmediğini doğruluyordu. Gerçekte bu uğurda kendimizi daha da riske sokmayı bile göze alıyorduk. Bono’nun konuşmasının sonunda Michelle sahneye çıkarak beline kırmızı bir barista önlüğü taktı. Partnerlerimiz arasında bir alkış tufanı koptu. Başka hiçbir şeyin Starbucks’ın (RED) girişimine gecikmeli katılımıyla, Shared Planet taahhütlerimizle ya da Bono’nun barista oluşuyla aşık atamayacağını düşündüm. Ancak yanılmıştım.

\*\*\*

Bono’nun performansı gölgede kaldı. Hem de Cliff’in göl-gesinde. Starbucks’ın ABD faaliyetlerinin başkanı sahneye içeriğini açıklamak için daha yeni onay aldığı gizemli bir metal çantayla çıktı. Aslında Cliff bir gece önce otel odasında baş bilişim direktörümüz Stephen Gillett’tan bir e-posta almıştı. Stephen bu göreve geldiğinden beri geniş kapsamlı IT reformları başlatmıştı ve bu çerçevede mağazalarımızın köhne bilgisayar sistemlerinin yerini alacak 10 bin adet Hewlett-Packard dizüstü bilgisayarın teminiyle ilgili görüşmeleri yürütüyordu. Stephen New Orleans’a gelememişti çünkü karısı dördüncü bebeklerini dünyaya getirmek üzereydi ve hastaneye vardığında HP ile sıkı pazarlıklar halen devam ediyordu. Sonunda, doğumhanenin hemen önünde, Stephen gergin bir bekleyiş içinde olan Cliff’e o e-postayı gönderdi: “Tamamdır, partnerlere

söyleyebilirsiniz.

Az önce anlaşmaya vardık.” Bunları söyleyip rahatlayan Stephen cep telefonunu kapatıp karısının yanına döndü. Sahnede gümüş rengi çantayı açmadan önce Cliff mağazalara getirilen çeşitli yeni destek gereçlerini anlattı: yeni bir kullanışlı satış noktası sistemi (esas itibarıyla otomatik yazarkasalar) 2009’da kullanıma hazır olacaktı. İşgücü programlama yazılımı müdürlere personeli ve giderleri daha iyi kontrol etme imkânı verecekti. Bir “perakende kontrol paneli” iş zekâsını iyileştirmeyi sağlayacak veriler ve ortak bir dil sunacaktı. Her duyuruyu Starbucks’ın köhne teknolojilerinden bıkmış bir stadyum dolusu mağaza müdürünün tezahüratları izliyordu. “Pekâlâ, hepiniz bu çantanın içinde ne olduğunu merak ediyorsunuz.” Cliff çantayı alıp önündeki kürsüye yerleştirdi.

Kapağını açıp siyah bir dizüstü bilgisayar çıkardı. Bir alkış tufanı koptu. Islıklar bile vardı. Kahkahalar. Cliff, Bono’nunkine rakip olabilecek uzun ve çılgınca bir tezahüratla karşılaştı. “İşinizi yapmak için ihtiyaç duyduğunuz gereçler yolda” dedi Cliff gürültünün arasında ve her mağazanın yakında kendi dizüstü bilgisayarına kavuşacağını açıkladı. Partnerlerimizin coşkusunun şiddeti ve süresi o gün duyduğumuz ya da gördüğümüz her şeyi aşarak, müdürlerimizin nasıl çaresizce daha iyi kaynaklara ihtiyaç duyduklarını ve daha iyi iş yapmaya nasıl aç olduklarını kanıtlıyordu. Son kez konuştum. Bu şirketin gücü sizsiniz.

Liderler olarak, tarihimizde daha önce hiç görmediğimiz şekilde, yeni çıgırlar açacak bir an yaşadığımızı kabul etmemiz gerekiyor. Bu bir sınav. Çetin bir sınav. Bu anı nasıl değerlendireceğimizle ilgili bir sınav. Bu çerçevede başlıca mesajım partneriniz olmanın verdiği onuru, size duyduğum inancı sizinle paylaşmak olacaktır. İnsanlar Starbucks markasının gücünden bahsediyorlar ancak Starbucks markasının gücü bir dış kuvvet değildir. Bu güç siz ve sizin temsil ettiğiniz insanlardır. Bu gücü siz geri kazanacaksınız.

İnsanlar Starbucks’ın işi hakkında tarih kitapları yazacaklar ve Starbucks’ın işi bir kez daha vicdanlı bir şirket kurabileceğinizi kanıtlayacaktır. Lütfen burada yaşadıklarınızı daima hatırlayın. Hissettiklerinizi hatırlayın. Geri döndüğünüzde lütfen seyirci kalmayın. Bu hafta hepimizin burada gözlemlediğimiz standartlarla tutarsız olduğunu gördüğünüz davranışları değiştirin ve geliştirin. Size bu yatırımı yaptık çünkü size inanıyoruz. Tek istediğimizse bütün bunları yanınızda götürmeniz. Günlük baskıların son birkaç gün içinde her birinizin yaşadığı duyguyu, hisleri ve on binlerin gücünü yok etmesine hiçbir şekilde izin vermeyin.

Konferans sona erdi. Partnerlerimiz çantalarını topladılar. Evlerine döndüler. Şehir boş görünüyordu. Görevini tamamlayan Craig Russell, ekibiyle birlikte her günde 16 saatini etkinlikleri düzenlemekle geçirdiği bir haftanın ardından yorulmuştu ve Seattle’a geri dönmeden önce biraz dinlenmek için cuma günü şehirde kaldı.

Daha sonra bana şu hikâyeyi anlattı: New Orleans’ın ünlü Fransız Mahallesi’nde yürürken sanatını izlemek üzere genç bir sokak satıcısının standının önünde durmuş. “Nerelisin” diye sormuş sanatçı. “Seattle” yanıtını vermiş Craig. “Starbucks’ın burada olmasıyla herhangi bir ilgin var mıydı?” Craig evet yanıtını verince genç adamın nefesi kesilmiş. “Bu ay konut kredimin taksitini siz ödediniz.” İşte o an Craig fark etmiş. New Orleans konferansı tartışmasız bir başarı kazanmıştı.

\*\*\*

İnsanları etkili ve güvenilir şekilde heyecandırmanızı sağlayacak fırsatlar az ve seyrek. Bu anlar yaratılamaz. Gerçek ve tartışmasız olmaları, kendi gerçeklikleri içinde değerlendirilmeleri gerekir. Craig gibi, ben de New Orleans’ın bu sınavdan geçtiğini hissediyordum ve Starbucks’ın

tarihindeki birçok diğer dönüm noktası gibi, ihtiyacım olan tek kanıt partnerlerimizin doğrudan geribildirimleriydi. Liderlik konferansını izleyen gün ve haftalarda yüzlerce e-posta aldım, aralarında sekiz yıllık partnerimiz ve bölgesel operasyon direktörü Gina Hurstak da vardı: Howard, Partneriniz olmaktan... bu şirketi en küçük ayrıntısına kadar teker teker dönüştürmek isteyen ve dönüştürecek olan olağanüstü insanlarla çalışmaktan ne kadar gurur duyduğumu anlatamam! Bu dört gün birçokları için yaşamlarını değiştirecek bir deneyim oldu... En önemlisi kesinlikle New Orleans'ı yeniden inşa etmekte. Tutkunu ve hepimize duyduğun inancı takdir ediyorum... Seni, kahveyi, partnerlerimizi, müşterileri, çiftçileri ya da hissedarları yalnız bırakmayacağız. Sıkıntılı ekonomi ve rakipler işimizi tehdit ediyorlar.

Partnerlerimiz bir lider istiyor. Müşterilerimizse daha fazlasını bekliyor... Hepsini çözeceğiz! Hayal ettiğin, o hayali bizimle paylaştığın ve bizim de aynı hayali taşımamıza olanak tanıdığın için teşekkür ederim. Haftanın yarattığı gücü kendi kendime değerlendirirken uzun zamandır bilinçli şekilde düşünmediğim bir kelime geldi aklıma. "Sevgi". Bu şirketi her zaman sevdim.

Bu sevgi nedeniyle ceo olarak geri döndüm ve bu sevgi nedeniyle hem başarısızlığımdan hem başarısından kendimi sorumlu tuttum. Yine de yolculuğumuzun bir noktasında insanlarımızın Starbucks'a duyduğu sevgi bulanıklaşmıştı. Ancak New Orleans o sevgiye yeniden odaklanmamızı sağlamıştı ve değerlerimiz bir kez daha tüm çıplaklığıyla öne çıkmıştı. Binlerce kişinin daha bu şirketi sevdiğine ve New Orleans'ta yaşadıklarımız sayesinde, hepimizin bir şeyi sevmenin anlamını—ve bunun getirdiği sorumluluğu—açıkça görebildiğimize emindim.

## ÇEVİK

Biri Terry Davenport'ın omzuna hafifçe vurarak kucağına bir MacBook koydu. “Bunu izle” dedi reklam ajansımız BBDO'nun yaratıcı direktörü David Lubars. Terry, Starbucks partnerlerini konferansın genel oturumundan otellerine geri götüren otobüslerden birinin önünde oturuyordu. Hareket halindeki otobüsün koridorunda duran David bilgisayardaki “play” tuşuna bastı. Terry bekledi.

Önce hafif, neredeyse ilkel bir piyano sesi duydu. Sonra ekranda, hafif bir çuval bezi dokusu fon üzerinde net büyük harflerle yazılmış koyu yeşil kelimeler teker teker belirerek arka arkaya sorular oluşturdu. Videoda konuşma yoktu. Sadece piyano sesi ve iki soru: HEPİMİZ OY VERMEYİ YETERİNCE ÖNEMSERSEK NE OLUR? SADECE YÜZDE 54'ÜMÜZ DEĞİL, YÜZDE 100'ÜMÜZ? Amerika Birleşik Devletleri'nde 2008 başkanlık seçimlerine bir haftadan daha az zaman kalmıştı ve tarihi bir yarış yaşanıyordu.

Eski başkan eşi ve senatör Hillary Rodham Clinton Demokratlar'ın önseçimini Illinois eyaleti senatörü ve ilk Afrika kökenli Amerikan başkan adayı Barack Obama'nın karşısında kıl payı kaçırmıştı. Beş gün içinde, 4 Kasım 2008'de, Amerikalılar sandıklara giderek ya Senatör Obama ve aynı partiden Senatör Joe Biden ya da Cumhuriyetçiler'in başkan adayı Senatör John McCain ve aynı partiden sürpriz bir isim olarak ortaya çıkan Alaska eyaleti valisi Sarah Palin için oy verecekti. Yine de bu seçimin önemine karşın Amerikalıların sadece yarısından biraz daha fazlasının—yüzde 54'ünün—oy vereceği tahmin ediliyordu.

Otobüs New Orleans caddelerinde ilerlerken Terry de her sessiz soruyla birlikte kreşendo yapar gibi bir izlenim yaratan çarpıcı piyano notalarının eşliğinde bazen birbirlerini iten daha fazla yeşil kelime ve sorunun ekranda dans edişini büyülenmiş gibi izliyordu:

5 KASIM'I DA 4 KASIM'I ÖNEMSEDİĞİMİZ GİBİ ÖNEMSESEK NE OLUR? HER ZAMAN BAZEN ÖNEMSEDİĞİMİZ ŞEKİLDE ÖNEMSEMEK? UYGUN OLMADIĞINDA DA UYGUN OLDUĞU ZAMANKİ GİBİ ÖNEMSESEK? TOPLULUĞUNUZ DAHA İYİ BİR YER OLUR MU? ÜLKEMİZ DAHA İYİ BİR YER OLUR MU? DÜNYAMIZ DAHA İYİ BİR YER OLUR MU? BİZ DE ÖYLE DÜŞÜNÜYORUZ. OY VERMEYİ YETERİNCE ÖNEMSIYORSANIZ, BİZ DE BİR BARDAK ÜCRETSİZ KAHVE SUNACAK KADAR ÖNEMSIYORUZ. 4 KASIM'DA STARBUCKS'A GELİN BİZE OY VERDİĞİNİZİ SÖYLEYİN VE BİZ DE SİZE GURURLA BÜYÜK BOY BARDAKTA KAHVE İKRAM EDELİM. Omzunun üstünden bakan David'le birlikte Terry ekranda aniden beliren son kelimeleri izledi: SİZ VE STARBUCKS. KAHVEDEN DAHA BÜYÜK.

Terry 60 saniyelik reklamın olağanüstü olduğunu anında anlamıştı. Yalın, sakın, zekice, duygusal.

Bu reklam spotu, en azından birbirlerine bağırarak siyasetçilerin egemenlik kurduğu yayınlar düşünülürse, televizyonda gördüğü hiçbir şeye benzemiyordu. Üstelik içinde buldukları bu özel döneme çok uygundu. Reklam etkileyiciydi çünkü Starbucks hakkında değil, özellikle de New Orleans'tan yeni gelen Starbucks'ın ne hakkında olduğu hakkındaydı: toplum ve kişisel sorumluluk. “Bunu yapmamız gerek” dedi Terry.

Starbucks'ın resmen yeni reklam ajansı olmasının üzerinden ancak iki hafta geçen BBDO'nun zeki ve cana yakın CEO'su Jeff Mordos da dahil olmak üzere, firma çalışanlarının yarım düzinesi New Orleans'ta bizimle birlikteydi. Starbucks'ta hiç kimse ajansın henüz herhangi bir şey üretmesini beklemiyordu, sadece izleyip dinlemelerini istiyorduk.

Ancak seçim konulu reklam fikri David'in aklına daha New Orleans'a gitmeden önce gelmiş ve tank olduklarından inanılmaz derecede etkilenince yaratıcı ekibinden bir şeyler ortaya çıkarmalarını istemişti. Hem de hızla. Reklam spotunu ilk gördüğümde Starbucks'ın bunu yayınlaması gerektiğine katıldım. Reklam mükemmel görünüyordu ve ayrıca mağaza partnerlerimizi gururlandıracağını da düşünüyordum.

Reklamı aynı zamanda iyi bir dostum olan ve New Orleans'ta bana katılan saygın televizyon yazarı ve prodüktörü Norman Lear'le paylaştım. Zevkine tamamen güvendiğim Norman da olağanüstü olduğunu düşündü. Eğer kotarabilirsek bu Starbucks'ın ikinci televizyon reklamı olacaktı.

Eğer. Eğer pazarlama ve halkla ilişkiler ekiplerimiz başarılı ama yorucu bir haftanın ardından Seattle'a döndükten sonra dinlenmek yerine harekete geçebilirsek.

Eğer doğru reklam kuşaklarında yer alarak maksimum görünürlük sağlayabilirsek. Eğer maddi gücümüz yeterse. Eğer sesimizi müşterilerimize duyurabilir ve mağaza partnerlerimizi koordine edebilirsek. Ve eğer trafik artışını idare edecek kadar kahvemiz olursa. Hepsini hesaplamak için dört günümüz vardı.

\*\*\*

Hiçbir zaman geleneksel reklamı tercih etmedim. Pazarlamaya harcanan yüz milyonlarca dolar üzerine kurulan çoğu markanın aksine, biz başarımızı milyonlarca günlük işlemle kazanıyorduk. Starbucks tipik bir deneysel markadır—mağazalarımızda müşterilerimizle partnerlerimiz arasında yaşananların toplamıdır—ve otuz yıldır kendimizi bu şekilde tanımlıyoruz. Ancak bu artık yeterli değildi.

Çok uzun zamandır tanıdığım David Lubars geleneksel reklamdan kaçınma nedenlerimi belki de diğer pazarlama uzmanlarından daha iyi anlıyordu. Starbucks'ın ilk dönemlerinde birlikte çalışmıştık ve 2004'te BBDO'nun başına geçen David, Madison Avenue'daki en yaratıcı düşünce adamlarından biri olarak ün yapmıştı. BMW için yapılan ezber bozucu mini filmlerin yanı sıra Apple, HBO ve FedEx için gerçekleştirilen buluşçu kampanyaların ardındaki yaratıcı zekâydı.

Eylül 2008'de Starbucks dört yıllık ana reklam ajansımız Portland, Oregon merkezli Wieden+Kennedy ile biraz acılı bir şekilde yollarını ayırmıştı. Nike'ın “Just Do It” sloganını üretmenin yanı sıra daha birçok efsanevi kampanyayı geliştiren Dan Wieden'a büyük saygım vardır. Dan şüphesiz reklam dünyasının en büyük aktörlerinden biriydi ve ilişkimizin bitmesi beni üzmüştü.

Sonraki aylarda, BBDO dahil birçok ajans açtığımız konkura katılarak işimizi almak için birbiriyle yarıştı ve ekim ayında, San Francisco'da ani bir toplantıda David'le bir kez daha bir araya geldim. Jeff Mordos da bize katıldı. Kahve eşliğinde pazarlama ekibimizin daha önce BBDO'ya anlattıklarını biraz daha detaylandırdım. O sonbaharda McDonald's'ın billboard kampanyası kapsamında Seattle destek merkezimizden pek uzak olmayan bir tabelada “Dört dolar enayiliktir” yazıyordu. Yine sessiz

kalmıştık.

Bu beni öfkelen diriyordu. “Ofansif oynamamız gerek” dedim. “Saldırmaktan bahsetmiyorum. Ama kendimizi ileriye dönük tanımlamalı, sesimizi bulmalı ve şirketin kişiliğini ifade etmeliyiz.” Starbucks’ın reklamı nasıl kullanması gerektiği hakkında ciddiyle konuşmaya hazır olmakla birlikte, geleneksel bir müşteri-ajans ilişkisiyle ilgilenmiyordum. Starbucks’ın, bize yanıtlar verecek bir ajans değil; zaman alıcı formalitelerden uzak şekilde, sorunlarımızı çözmemize yardımcı olmak üzere sürekli diyalog halinde olabileceğimiz, yaratıcı tartışma ve gerilime açık bir partnere ihtiyacı vardı. “Alttan McDonald’s ve Dunkin’ Donuts gibi ayaküstü yemek markaları ve üstten yüksek kaliteli bağımsız kahve dükkânları tarafından sıkıştırılıyor” diye açıkladım.

“Ortada sıkışıp kalmamalıyız.” Starbucks BBDO ile böyle bir ilişki kuracaksa yaratıcılığa ket vuran bürokratik türde ajans-müşteri dinamiklerinden kaçınmak istiyorduk. BBDO’yu seçtikten sonra, David’in özellikle de dönüşüm süreci boyunca Starbucks’la yakın ilişki içinde olmasında ısrar ettim çünkü önsezilerine çok değer veriyordum. David bizi birinci önceliği yapacağına söz verdi. San Francisco’daki sohbetimiz bitmeden önce konuyu değiştirerek David ile Jeff’e BBDO ekibimize katılırsa, 2009 boyunca üzerinde çalışacağı son derece gizli bir projeden bahsettim. Elimi çantama sokup içeriğiyle kahve kategorisini yeniden icat etmenin yanı sıra Starbucks’ın büyümesini sağlayacak, işaretparmağı uzunluğunda ve ebadında, cılız ve küçük bir folyo çıkardım. Ancak bu başka bir günün tartışma konusuydu.

Terry işimizi BBDO’ya verdikten sonra, David, Jeff ve ekiplerini kültürümüz ve değerlerimizi özümsemek için ideal bir mekân olduğunu düşündüğümüz New Orleans liderlik konferansına davet ettik. BBDO’nun bu kadar kısa sürede böylesine yeni ve markamıza uygun bir fikirle gelebilmesi ve bu fikri bizimle böylesine özgürce paylaşabilmesi (sonrasında spotu kısa sürede parlatmak için gereken her şeyi yapma coşkuları) BBDO’nun bu geçiş döneminde Starbucks için doğru partner olduğunu bir kez daha kanıtlıyordu.

Ayrıca kendi ekibimin coşkusundan da etkilendim. Reklamı gördükten sonra, ayrıntılar, sayısız görüşler ve engeller arasında boğulabiliridik. Aksine hemen harekete geçtik. Girişimci ruhumuzun üstündeki tozları etkin şekilde temizlediğimizi gösterircesine, çevik davrandık.

\*\*\*

Seattle’da, cuma sabahının erken saatlerinde, “ülkeyi bir partiye davet edip kahvesiz kalmak istemiyoruz” uyarısında bulundu Terry. Spotu az önce Michelle’e göstermişti ve birlikte bir sonraki hareketimizin stratejisini belirliyorlardı.

Tedarik zinciri yönetiminden ABD mağazalarımızın ücretsiz kahve kampanyası için yeterince kahve ve erzak bulundurup bulunduramayacağını hesaplamalarını istemişlerdi. Bu arada, Cliff sahadaki çalışanlarını arayarak binlerce mağazamızın bu işi kotarıp kotaramayacağı hakkındaki düşüncelerini soruyordu. Bölge müdürlerimiz fikri destekleyerek, gerçekleşmesi için ellerinden geleni yapmayı kabul ettiler. Şirketimizin işlettiği mağazaların yeterince kahve bulundurabileceğinden emin olduktan sonra (lisanslı mağazalarımız katılmayacaktı) BBDO’ya televizyon reklamını yapma onayı verdik. Belki de ilk ve en büyük başarımız, televizyonda prime time kuşağında yer almak oldu. Bu konuda şansımız yaver gitti. Genel kanı, güçlü bir etki yaratmamız ve reklamı seçimden önce sadece bir kez, çok izlenen bir TV programı sırasında yayınlamamız gerektiği yönündeydi.

Saturday Night Live programını hedefledik. O sezon, gece yayınlanan bu komedi programı, siyasi hicivleri özellikle de komedyen Tina Fey’in popüler Vali Palin canlandırması sayesinde rekor sayıda izleyici çekiyordu. SNL’nin skeçleri ciddi sohbetlere konu oluyor ve bu ilgi şovun ilk yarısında

yayınlanan reklamları da içine alıyordu. Seçimden önceki hafta sonunda SNL'nin izleyici kitlesinin devasa boyutlara ulaşacağı kesindi ve reklamımızın tarafsız seçim teması SNL'nin "Seçim Cümbüşü" adını verdiği şovuyla doğal bir uyum sergilese de böylesine çok istenen bir reklam aralığını almak büyük hüner gerektirebilirdi.

Norman Lear ve ekonomi-haber kanalı MSNBC'nin yeni başkanı Phil Griffin bize yardımcı olmak için büyük bir nezaketle tanıdıklarıyla temasa geçerken BBDO'nun medya partneri PHD de NBC ile Starbucks'ın bugüne dek tek bir reklam plasmanı için harcadığından daha yüksek olsa da kesinlikle astronomik olmayan bir fiyata medya satın alma görüşmelerine başladı. Cumartesi akşamına kadar seçim reklamımızın tam olarak ne zaman yayınlanacağını bilemeyecektik. Şansımız yaver gitti.

Doğu zamanına göre 23:00'ten hemen sonra, Sarah Palin rolünde Tina Fey'in ve gerçek Senatör McCain'in evden alışveriş kanalı QVC'de seçim hatıralarını pazarladığı komik bir açılış skecinin ardından, reklamımızın artık bilinen piyano müziği çalmaya başladı ve dört gün önce New Orleans'ta bir otobüste hayat bulan Starbucks reklamı yayınlanan ilk spot oldu. HER ZAMAN BAZEN ÖNEMSEDİĞİMİZ ŞEKİLDE ÖNEMSESEK NE OLUR? Reklamı evde Sheri'yle birlikte seyretmek neredeyse gerçeküstüydü.

\*\*\*

SNL o akşam tüm gece ve prime-time programları arasında en yüksek reytingi alırken, aynı zamanda yaklaşık 11 yılın en yüksek ikinci hane reytingini elde etti. Ancak Starbucks'ın işi bitmemiştii ve reklam yayınlandıktan hemen sonra dijital ekibimiz son 36 yıldır dur durak bilmeden üzerinde çalıştıkları bir planı uygulamaya koydu. Bir dijital ve sosyal medya faaliyeti sağanağıyla televizyonda sadece bir kez dönen 60 saniyelik spotun etkisi artırılacaktı. Ana sayfamızı güncelleyerek (henüz video barındıramıyordu) ziyaretçileri YouTube'a yönlendirdik.

Sonra e-posta adresleri veritabanımızda bulunan tüm kayıtlı Starbucks kartı sahiplerine e-posta aracılığıyla salı gününün ücretsiz kahve etkinliği hakkında bilgi gönderdik. Ayrıca Twitter'dan da faydalandık. Ağustosta dijital ekibimiz Twitter'ı müşterilerle ilişki kurmanın başka bir kanalı olarak kullanmaya başlamıştı ve tantanaya ya da hantal strateji belirleme çabalarına girişmeden ürün müdürlerinden Brad Nelson tweet atmaya başladı. Şimdi binlerce takipçisini YouTube'u ziyaret edip salı günü oy kullandıktan sonra bir bardak ücretsiz kahve alabilecekleri hakkında uyarıyordu. Bununla birlikte seçim kampanyasının ana motoru bir numaralı sosyal paylaşım ağı Facebook'tu.

Birçok Starbucks hayranı kendi Starbucks sayfalarını çoktan açmışlardı ancak şirketimizin resmi varlığı sadece kısa bir süre önce başlamıştı. Seçim kampanyası bunu geliştirmek için iyi bir fırsattı. Facebook'la birlikte çalışarak, bir Starbucks sayfası oluşturduk ve bir reklam satın alma anlaşması imzaladık: Sonraki birkaç gün boyunca iki Starbucks reklamından biri Facebook'a giren herkesin göreceği ilk beş reklam arasında olacaktı. Reklamlardan biri orijinal seçim reklamıydı. Diğer online reklamsa insanları oy verdikten sonra bir Starbucks mağazasına gelmeye davet ediyor ve (Facebook'ta bir ilk) "evet", "belki" ya da "hayır" seçeneklerini tıklayarak yanıt vermelerini istiyordu. Birinin bir yanıtı tıkladığı ya da gerçek videoyu seyrettiği her sefer o kişinin Facebook haber kaynağına bir mesaj gönderiliyordu.

Örneğin, Chris Bruzzo'nun Facebook arkadaşlarının bazıları Chris'in Starbucks'ın ücretsiz kahve gününe "evet" yanıtı verdiği hakkında bilgilendirilerek tüm ağının Starbucks'ın seçim kampanyasından haberdar olması sağlanıyordu. Bu ikinci el ya da "viral" bilgilendirme, Facebook'un ulaştığı 75 milyon kişiye 14 milyon kişi daha eklenmesini sağladı; sonuç itibarıyla, seçim kampanyası 89 milyon kişiye ulaşmış oldu. Starbucks diğer medya internet sitelerine de daha geleneksel ek



reklamlar yerleştirdi ancak Facebook yaygın erişim sağladı. Aylarca insanların internet üzerinde Starbucks hakkında olumsuz dedikodular yaymasını izledikten sonra, en sonunda böylesine olumlu yorumların kaynağı olmak insana güç veriyordu. şimdi Starbucks'a sadece mağazalara teslimat yapmak kalmıştı.

\*\*\*

Seçim gününde olacakları kestirmek mümkün değildi. Mağaza operasyon ekiplerimiz kahve stokunu artırmak ve partnerlerimizi hazırlamak için mevcut koşullar altında ellerinden geleni yaptılar. O sabah oyumu verdikten sonra çeşitli mağazaları ziyaret ettim. Birlik ruhunun hüküm sürdüğünü kanıtlarcasına herkes koşuşturuyordu ve gün boyunca tüm ülkede oy kullanma merkezlerindeki gönüllülerin oy verenlere ücretsiz kahvelerini almalarını hatırlattığına dair haberler aldım.

Başarıyla tasarlanan ve hayata geçirilen reklam filminin, SNL spotunun, dijital pazarlamanın ve sonuç olarak çıkan haberlerin birleşimi konuşulmamızı ve bunun da mağaza trafiği yaratmasını sağladı. Önümüzde yeni ufuklar açan o günde Starbucks sadece muhteşem bir ücretsiz kahvenin kaynağı olmanın çok ötesinde bir konumdaydı. En başında amaçladığımız gibi halk için ortak bir toplanma yeriydik. Elbette kaçınılmaz engellere çarptık. Bazı mağazalarda pastane ürünleri tükendi.

Artan trafik zaten çok çalışan baristalarımızın omuzlarına ek yük bindirdi. Ayrıca partnerlerimizin birçoğu kampanyanın ruhundan gurur duyup keyif alsada bazı mağazalarda ani ve yoğun müşteri akışı personelimizi germişti. Hukuki bir ihtilafla da karşı karşıya kaldık. Söylentilere göre seçim kampanyası Starbucks'ın oyları etkileme teşebbüsüydü. Ücretsiz kahve promosyonumuzun oy verme karşılığında bir teşvik sözü vermesi nedeniyle, federal ve bazı eyalet seçim kanunlarını ihlal ettiği yönünde iddialar çıktı ortaya. Herhangi bir yasal mücadeleden kaçınmak için yine sert bir manevra yaparak ücretsiz kahve teklifini talep eden tüm müşterileri kapsayacak şekilde genişlettik. Ne yazık ki, bu değişiklik haberi sıklıkla müşterilere partnerlerimizden önce ulaştı ve zaman zaman karışıklıklar yaşandı.

Ancak seçim kampanyası birçok düzeyde başarılı oldu. Starbucks'ın ABD mağazaları o gün iki milyon bardaktan daha fazla kahve servisi yaparak tipik bir hafta içi gününün en az iki buçuk katına ulaştı. Daha önemlisi, trafik ve ek pastane ürünü satışlarının yanında, mağazalar bir topluluk hissine büründü. Partner açısından, şirketin niyetlerinden duyulan gurur, küçük çaplı sıkıntı ve karmaşayı geride bıraktı.

Operasyon bazında değerlendirildiğinde bu zorlu deneyim bize Starbucks'ın çevik hareket edebileceğini ve boyutumuz yüzünden çakılıp kalmayacağımızı ya da kötü alışkanlıklara kapılmayacağımızı hatırlattı. Sanırım tüm kampanyanın nispeten düşük maliyeti dikkate alındığında ulaştığımız kitlenin büyüklüğu karşısında hepimiz hayli şaşırmıştık. YouTube'da, reklam 419 bin kez izlenerek seçim günü en çok izlenen dördüncü video oldu. Facebook'ta, 405 bin kişi davetlerimize "evet" ya da "hayır" cevabı verdi. Twitter'da, sadece Brad değil, bir başkası daha her sekiz saniyede bir tweet atıyordu.

Ayrıca Starbucks kampanyası yazılı, görsel ve online kanallar aracılığıyla 70 milyon kişiye ulaşmıştı. Seçim kampanyası bir dönüm noktasıydı, Starbucks şimdi trafik yaratmanın ve müşterilerle düşük maliyetle olumlu ilişkiler kurmanın güçlü yollarını keşfediyordu.

BBDO ile seçim reklamından esinlenen pazarlama yaklaşımı için bir terim bile türettik: marka kıvılcımları. Bu incelikli, şaşırtıcı ve ender (genellikle kültürel ya da insancıl meselelere ilgili ve kendi kendine hizmet edecek bir satış çabasından yoksun) pazarlama etkinlikleri piyasaya nasıl gireceğimizi tanımlayacaktı. Seçim kampanyası birçok destek grubu arasında itibar kazanmamızı

sağlayarak, bir miktar hırpalanmış markamızın üstüne bir hale yerleştirdi. Kışa girerken Starbucks'ın kazanabileceğimiz tüm itibara ihtiyaçı vardı.

## B PLANI

En başından beri Starbucks'ın misyonu, kâr ve sosyal bilinç arasında sağlıklı bir denge yaratacak bir şirket kurmaktı. Denklemde kazanç tarafı hiçbir zaman 2008'in sonbaharındaki kadar karmaşa içinde olmamıştı.

Starbucks'ın eylülde biten dördüncü çeyreğinde, kâr yüzde 97 düşerek 5,4 milyon dolara geriledi. O yıl için kazanç yüzde 53 azalarak 316 milyon dolar oldu. Bu düşüşler 105 milyon dolarlık yeniden yapılanma ve dönüşümle ilgili tek seferlik harcamaları da içeriyordu ama o harcamalar olmasa da şirket halen kazanç tahminlerinin hisse başına dört sent altındaydı. Geleceğimiz kasvetliydi. 2009'da gaz ve gıda gibi temel ürünlerin maliyetleri yükselmeye ve konut değerleriyle kredi daralmaya devam ederse, satışların toparlanmasının yavaş gerçekleşeceğini tahmin ettiğimizi kamuoyuna açıkladık.

Kriz Avrupa ve Asya'ya yayılırken yurtdışında daha önce duyurduğumuz mağaza açma planlarını da geri çekiyorduk. Karşılaştırmalı mağaza satışlarımız eksi yüzde 8'de seyrediyordu ve bu gidişat diğer perakendecileri sıkıştıran çift haneli düşüslere tehlikeli şekilde yakındı. Şirketin içinde ya da dışında hiç kimse ekonomik durumun ne kadar kötüleşebileceğini bilmediğinden Starbucks'ın yönetim kurulu bizi en kötüsüne hazırlanmaya yöneltti ve görülmemiş bir talepte bulunarak, karşılaştırmalı mağaza satışlarımız eksi yüzde 15, hatta eksi yüzde 20'lere düştüğü takdirde neler olacağına dair bir finansal model çıkarmamızı istedi.

Bu tüyler ürpertici bir talepti. Tek başına çalışma bile içinde bulunduğumuz darboğazı gösteriyordu ve rakamları alt alta koyunca, satışlar bu seviyelere düşerse, Starbucks Coffee Company'nin çok ama çok büyük bir sıkıntıya düşeceği anında ortaya çıktı. Basitçe ifade etmek gerekirse, kazancımız satışlarımızdan bile daha yüksek bir hızla düşerdi. Ölüm mücadelesi veren karşılaştırmalı mağaza satışlarının modelini çıkarmanın ötesinde, yönetim kurulu ayrıca bizi maliyetleri o tarihe kadar yaptığımızdan daha fazla kesmeye teşvik etti. "Derinlere inin" talimatı aldık. Zaten bir kez maliyet kesintisine gitmiştik, Nisan 2008'de, lider ekibi, kısmen temmuzdaki mağaza kapanışları ve işten çıkarmalarla sonuçlanan bir kararla harcamaları 150 milyon dolardan daha fazla indirmeyi kabul etmişti.

O zamana kadar attığımız adımlar 2009 mali yılında bize yaklaşık 205 milyon dolar kazandıracaktı. Ancak bu yeterli değildi ve kasım ayı için önceden planlanmış bir yönetim kurulu toplantısı öncesindeki haftalarda her bölüm bütçesini yeniden gözden geçirdi, sıfır harcamadan başlayarak, her kalemi gerekçelendirmeye çabaladı. Harıl harıl çalışarak maliyet yapımızı küçültmenin yollarını aradık. Bu finansal olduğu kadar duygusal bir sınavdı, kendimize harcamaları tüketiciyi etkilemeyecek ve şirketin kültürünü ve değerlerini aniden yıkmayacak şekilde nasıl bertaraf edeceğimizi soruyorduk. Starbucks'ın mali sorumluluklarıyla partnerlerimizin beklentilerini

karşılama arasında bir denge kurmak bilimden çok sanat gerektiriyordu; kısıntılar hakkında konuşmak üzere bir araya geldiğimiz neredeyse her sefer tartışmalara yol açan sürekli bir mücadele içindeydik.

Starbucks nispeten disiplinsiz olmanın dışında asla mürif bir işletme olmasa da, hiç kalıcı ya da anlamlı şekilde peşine düşmediğimiz lokmayı hemen tespit ettik. Peter'ın titiz değerlendirmesi işletme maliyetlerinin (tedarik zinciri yönetiminin getirdiği günlük giderlerin) her yıl 100 milyon dolara patladığını ortaya çıkardı; Peter, daha sonra "süper tanker" adını verdiği bu kaçağın Ocak 2009'a kadar durdurulması gerektiğinde ısrarlıydı. Peter ayrıca imalat ve lojistik giderlerini 25 milyon dolar düşürmeyi ve satın alma tasarruflarından 75 milyon dolar daha bulmayı taahhüt etti. Cliff ve ABD ekibi mağazalarımızın birim ekonomisini incelerken atık maliyetini (satılmayan yiyecek, kahve ve süt) 25 milyon dolar azaltmayı taahhüt ettiler. Bir 75 milyon dolar da işçilik maliyetlerinden kesilecekti ancak bu işten çıkarmalarla değil, mağaza faaliyeti yeniden şekillendirilerek yapılacaktı. Daha net konuşmak gerekirse, Cliff ve ekibi baristalarımızın çalışmalarını kolaylaştırmak ve modernleştirmek için Yalın tekniklerini (bak. 30. Bölüm) uyguluyor, zaman ve enerjilerini en uygun düzeye çıkararak verimlilik elde ederken yoğun sabah saatlerinde servis hızını iyileştirip öğleden sonralarıysa trafikteki yavaşlamaları yansıtacak şekilde çalışma saatlerini azaltıyordu.

Bir zamanlar yeni mağazalar açmaya odaklanan saha müdürleri artık mevcut mağazaları iyileştirmekle ilgilenecekti. Böylesine derin bir maliyet analizi son derece sağlıklıydı. Ekonomiye kontrol edemedik ama o ekonomi içinde faaliyet gösterme şeklimiz üzerinde daha büyük bir kontrol uygulayabildik; ancak bunun için sadece yeni harcamaları azaltmak ya da dondurmak değil, daha düşük maliyetli bir işletme modeli tasarlamak gerekiyordu.

Starbucks Deneyimi'ni yeniden canlandırıp teatral ortamı, kaliteyi ve partner katılımını geri getirdikten ve müşteriye yönelik girişimlerimiz sonuç verdikten sonra bile finansal açıdan hayatta kalmak için uzun vadede farklı bir işletme tarzına ihtiyacımız vardı. En sonunda lider ekibi 400 milyon dolar sabit maliyetlerden 400 milyon dolar çıkarabileceğimizden emin oldu. Kasım ayında yönetim kuruluna bunun B planımız olduğunu söyledik. Hayır, diye karşılık verdi yönetim kurulu, bu sizin yeni A planınız olmalı.

\*\*\*

Yönetim kurulları şirketleri yönetmek için değil şirketlerin iyi yönetildiğinden emin olmak için vardır. Yönetim kurullarının en iyi olduğu zamanların kurul üyelerinin bilinçli kılavuzluk sağlayabilecek şekilde mutlak şeffaflıkla hareket ettikleri, bir şirketin yönetimini normalde gideceğinden daha ileriye zorlayacak deneyimli bir bakış açısı sundukları zamanlar olduğuna inanırım.

Örneğin, 2008 ilkbaharında, nihai Dönüşüm Gündemi'ni oluştururken Starbucks'ın yönetim kurulu Michelle ile bana genel hedeflerimizi ve dönüm noktalarımızı daha açık şekilde ifade etmede hayli yardımcı olmuştu. Ceo'larsa yönetim kurullarıyla çalışırken ancak iyi haberler kadar kötü haberleri de sık sık ilettikleri ve kurul üyelerinin deneyimlerini ve tavsiyelerini dinledikleri zaman en iyi performanslarını sergileyebilirler. Bir CEO yönetim kurulunun önerdiği her şeyi yapmak zorunda değildir ancak kulaklarımızı direktörlerin görüşlerine açmazsak, kendimizi düzeltme fırsatlarını kaçıırırız. 2008'de Starbucks yönetim kurulu deneyim kadar özgeçmiş açısından da büyük çeşitlilik sergileyen bir gruptan oluşuyordu.

- Ocak 1996'dan beri Starbucks direktörü olan Barbara Bass, Gerson

Bakar Vakfı'nın başkanı ve Carter Hawley Hale Stores'un Emporium Weinstock Bölümü'nün eski CEO'suydu.

- Allen and Company'nin genel müdürü olan Bill Bradley, 1979'dan 1997'ye kadar ABD Senatosu'nda hizmet vermiş ve 10 yıl boyunca New York Knicks takımında profesyonel basketbol oynamıştı. Yönetim kurulumuza Haziran 2003'te katıldı.
- Mellody Hobson, Şubat 2005'ten beri direktör olarak hizmet veriyordu. Ariel Investments yatırım yönetimi firmasının hem başkanı hem direktörü olan Mellody, aynı zamanda DreamWorks Animation SKG ve Estée Lauder Companies'in yönetim kurullarında da görev alıyordu.
- Haziran 2003'ten beri Starbucks direktörü olan Olden Lee, 28 yıl boyunca PepsiCo'da çalışmış ve Taco Bell bölümünün insan kaynaklarından sorumlu başkan yardımcılığının yanı sıra KFC'nin başkan yardımcılığını ve personel direktörlüğünü üstlenmişti; TLC Vision Corporation'ın yönetim kurulunda da yer alıyordu.
- Jamie Shennan 1989'den itibaren sınırsız sorumlu ortak olduğu risk sermayesi kuruluşu Trinity Ventures'da 2005'te onursal sınırsız sorumlu ortak oldu. P.F. Chang'ın China Bistro'sunda direktörlük yaptı. Starbucks'ın ilk yatırımcılarından olan Jamie 1990'dan beri yönetim kurulumuzda görev alıyor.
- Javier Teruel, 36 yıl çalıştığı Colgate-Palmolive Company'nin başkan yardımcılığından emekliye ayrıldı. Javier ayrıca Pepsi Bottling Group ve JCPenney Company'nin yönetim kurullarında da görev aldı.
- Genel sekreterimiz Myron "Mike" Ullman, JCPenney Company'de başkanlık ve CEO'luk yaptı. Ondan önce, LVMH Moët Hennessy–Louis Vuitton'da grup genel müdürü, DFS Group Limited'te başkan ve CEO ve R.H. Macy and Company'de CEO olarak görev aldı. Mike Ocak 2003'te Starbucks yöneticisi oldu.
- Dokuz yıldır yönetim kurulu üyemiz olan Craig Weatherup,

PepsiCo'nun küresel Pepsi-Cola işletmesinde CEO, PepsiCo'da başkan ve Pepsi Bottling Group'ta başkan ve CEO olarak hizmet verdi. Macy's'nin yönetim kurulunda da yer alan Craig, Şubat 1999'dan beri Starbucks yönetim kurulunda bulunuyor.

Jamie Shennan bir keresinde kritik dönemlerde yönetim kuruluyla CEO'nun politikasız, duygusuz ve gerçeklere odaklanmış olarak birlikte çalışmasının önemini ifade etmişti. 2008 boyunca Starbucks yöneticileriyle sık sık temasa geçmeyi ilke edindim ve sonbahara geldiğimizde bire bir görüşmelerimiz birçok kez bizzat bana—ve sonuç itibarıyla Starbucks'a—önemli faydalar sağladı.

Mike Ullman özellikle ceo olarak geri dönüş sürecimde destek oldu ve sonrasında da akıl hocalığı yapmaya devam etti. Daha yakın bir tarihte Seattle'da Craig Weatherup'la bir akşam yemeğinde PepsiCo'da yaşadığı çalkantılı dönemleri anlatışını dikkatle dinlemiştim. Derinden saygı duyduğum birinin önemli iş sorunlarının üstesinden nasıl geldiğini dinlemek üzerimdeki baskıları kısmen de olsa hafifletmişti. Belki de en önemlisi, altı yıldır Starbucks yöneticisi olan Olden Lee'nin iş lideri olarak olgunlaşma sürecim üzerinde derin bir etkisi vardı.

Eski bir PepsiCo yöneticisi olan Olden, Chet aile meseleleri nedeniyle Starbucks'tan ayrıldığında geçici partner kaynakları başkanımız olarak aramıza katılmıştı. Olden ölçülü davranır, meselenin özünü birkaç isabetli kelimeyle özetleyiverirdi. Dengeli bakış açısı muazzam saygı görüyordu. Geçici İK pozisyonunu biraz isteksizce kabul ettiği dönemde (bir direktörün yönetim rolü üstlenmesi ve bir CEO'nun böyle bir gelişmeden memnun olması ender rastlanır bir durumdur) birbirimizi pek iyi tanı mıyorduk ancak Starbucks'la benim Olden'in bilgisine ihtiyacımız vardı ve o da bilgisini özveriyle bize aktardı. İkimiz düzenli olarak buluşmaya başladık ve görüşmelerimiz gittikçe İK meselelerinin ötesine geçerek benim liderlik tarzıma yöneldi.

Olden liderlik toplantılarına katılır ve sonrasında yaklaşımım ile ilgili gözlemlerini paylaşırdı, mesela bir tartışmayı yönetirken ya da belirli bir durumu ele alırken benimseyebileceğim alternatif yollar önerirdi. Olden bana bir koçun sunabileceği faydaları sunuyordu. Ancak dostlara da ihtiyacım vardı ve bu dönemde şirket dışından arkadaşlarımla ilişkilerimi sürdürmem son derece faydalı oldu. Beni sürekli kollayan ya da her ihtiyacım olduğunda dinleyen dostlarımla desteğine minnettardım: Todd Morgan, Steve ve Patty Fleischmann, Richard Yarmuth, Dan Levitan, Nicole David, Dave Wirtschafter, Jonathan ve Stacey Levine, Lauren Hostek, Matt McCutchen, Doron ve Kai Linz, Jeff Brotman, Jim Sinegal, Norman Lear, Robert Fisher, Panos Marinopoulos, Mohammed Alshaya, Alberto Torrado, Robert Stilin, Pete McCormick ve Jeffrey Katzenberg. Hepsi de sahne gerisindeki desteklerimdi.

Starbucks'ın karanlıktan çıkacağına inanmaktan asla vazgeçmemekle birlikte her gün duygusal gelgitler yaşıyordum. İtiraf etmeliyim ki her zaman başarılı olamasam da partnerlerimizle etkileşim kurarken duygularımı kontrol etmeye çalıştım. Ruh halimin domino etkisi yarattığının ve her şeyden önce insanlarımızın benim özgüvenime ihtiyaç duyduğunun şiddetle farkındaydım. İşte bu nedenle Olden ve güvenilir dostlarla içten olabilme özgürlüğüm psikolojik açıdan faydalı ve eğitici oldu.

Ne de olsa ben de insanım ve bir çıkış yoluna ihtiyacım vardı. Bazı CEO'lar bir yönetim kurulu üyesiyle bu kadar yakın olmaktan hoşlanmayabilir ancak ben Olden'a güveniyordum. Ne de olsa o da ben de—ve aslında tüm yönetim kurulu—hep aynı hedefe yönelmiştik: Starbucks'ın başarısı.

\*\*\*

Yönetim kurulunun B Planını uygulama baskısı kesinlikle doğruydü. Şirketin maliyet yapısının yeniden tasarlanması hayati önem taşıyordu ancak liderlik ekibimiz Starbucks'ın iki yılda bir düzenlenen ve bizi Starbucks hisselerini alıp satmak isteyen kurumlarla ve hisse değerlerimizi yükselten ya da düşüren analistlerle karşı karşıya getiren analist konferansını düzenlemek üzere New York'a giderken ayrıca önemli bir başlıktı.

Konferans, hikâyemizi kazanç görüşmelerinde yaptığımızdan daha ayrıntılı şekilde anlatarak Wall Street'in güvenini yeniden kazanmak için bir fırsattı. Peki ama hikâyemiz tam olarak neydi? 2008'deki kriz koşullarında herhangi bir şirketin hikâyesi neydi? Neler yapacağımızı söyleyen bir plan, bir tarih kitabı yoktu. Çoğumuz bilinmeyen sulara, kısa süre önce Merkez Bankası'nın eski başkanı Alan Greenspan'ın ifade ettiği gibi, "hayatta bir kez yaşanacak bir kredi tsunamisi"nin ortasında yaşam mücadelesi vermiyor muyduk? Aslında, Starbucks'ın kazancını açıkladığı gün ABD'nin en büyük elektronik perakendecisi Circuit City iflasını ilan etmişti. 2,92 dolarla, General Motors'un hisseleri İkinci Dünya Savaşı'ndan beri en düşük seviyesine inmişti ve rakibi Ford Motor Company de 1,80 dolardan işlem görüyordu. Belirsizlikle savaşırken neler yaptıklarını öğrenmek için diğer CEO'ları aradığımda, onlar da benim ne yaptığımı soruyorlardı! Hiç kimsenin bu görülmemiş dönemde gerçek bir çözümü yoktu.

Olduğunda ısrar eden herkes yalan söylüyordu. Küresel ekonomik manzaranın dışında da değişen çok şey vardı. Hisse fiyatları ve konut değerlerinin ötesinde daha birçok şeyde dalgalanmalar görülüyordu. Bastığımız zemin ayaklarımızın altından kayıyordu. Alışkanlıklar. Öncelikler. Güven. Beklentiler. Kriz ekonomik yelpazenin her kesimindeki insanları yeni gerçeklere uyum sağlamaya zorluyordu.

Starbucks ve ben dönüşümümüzde pek de yalnız değildik. Bu dönem boyunca iş liderlerinin atabileceği en önemli adımlar kendimizi müşterilerimizin yerine koymak, danışmanlarımız kadar sezgilerimizi de dinlemek ve temel değerlerimizden ödün vermeyi reddetmekti. Ayrıca gerektiğinde de B Planı'nı uygulamaya koymayı kabul etmemiz gerekiyordu.

## YOLUNA SADIK KAL

Wall Street'e sunum yapmamız için pek de ideal bir zaman değildi. Kasım 2008 boyunca liderlik ekibiyle bütçeleri ve faaliyetleri yeniden yapılandırma hedefiyle titizlikle ve sebatla çalışırken bir analist konferansı yaklaşıyordu. Yatırımcılara ve Wall Street analistlerine yönelik bu toplantı New York'ta 4 Aralık'ta düzenlenecek şekilde planlamıştı ve şirketin iyi performans sergilemediği bir dönemde, mart ayında hissedarların karşısına çıktığım yıllık toplantıdan beri bir ilke daha imza atmamızı sağlayacaktı. Katılımcılar haklı olarak Starbucks Coffee Company'nin kapsamlı bir resmini bekleyeceklerdi. Ancak ekip de ben de önemli yapısal değişikliklerin en civcivli döneminde olduğumuz ve geçen yılki girişimlerimizin birçoğu henüz mali performansımız üzerinde etki yaratmadığı için konferansa hazırlanmak daha senaryoyu yazarken bir gösteriyi sahneye koymaya çalışmak gibiydi.

Tarih değişikliği gibi bir seçeneğimiz yoktu. Bunun sonuçları çok tehlikeli olurdu. New York'a gitmek zorundaydık. Sonra, sadece birkaç hafta önce, Starbucks'ın finans direktörü istifa etti. Starbucks'ta bir yıldan daha az çalışmıştı ve bir teknoloji şirketine geçiyordu. Kötü zamanlama karşısında şok olmuştum ancak bu rolü üstlenecek en iyi insanı, belki de daha iyi bir insanı tespit etmem yaklaşık beş dakikamı aldı.

Troy Alstead'den ofisime gelmesini istedim. Troy küresel finanstan sorumlu başkan yardımcısıydı, finans direktörüyle çalışmıştı ve 16 yıldır Starbucks'taydı. Son derece zeki ve özellikle finans söz konusu olduğunda açık sözlüdür, bu sayede partnerlerin saygısını ve bağlılığını kazanmıştı. Michael Casey 12 yılın ardından ayrıldığında finans direktörü pozisyonu adayları arasında yer alan Troy tüm şirkette çeşitli finans pozisyonlarında (ABD ve uluslararası platformda, hem kurumsal olarak hem işletme birimlerinde) görev alması sayesinde şirketin stratejilerine ve faaliyetlerine hâkimdi. Troy, Starbucks kültürünü bizzat kendi bünyesinde barındırıyordu: zeki, özgüvenli, sahici ve gerektiğinde kararlı. Doğrudan konuya girip "Starbucks'ın yeni baş finans direktörü olmanı istiyorum" dedim Troy'a. Starbucks'ın liderlik ekibi için doğru insanları seçmek bu sağlıksız dönemde aldığım en kritik kararlar arasındaydı.

Daha önce Peter ile Cliff'i getirmiştik ve Michelle'in becerilerini en ihtiyaç duyulan yer ve zamanlarda kullanıyordum. Wanda, planladığımız gibi, Starbucks'ın iletişimini yönetmek üzere 11 aylık geri dönüşünün ardından tekrar ayrıldığında Vivek iddialı planlarla Microsoft'tan gelmişti. Stephen'ı bilgi işlem direktörü olarak atadığımda gençliği hakkındaki bazı şüpheli yaklaşımlarda olduğu gibi, deneyimli bir finans direktörü bulmak yerine içeriden birini terfi ettirmeyi tercih ettiğim için birkaç kaşın kalkacağını biliyordum.

Troy bile önerilen pozisyon için birkaç yıla daha ihtiyacı olduğunu ileri sürdü. Söz konusu kişinin



özgeçmişini aksini söylese de becerileri, bilgisi, tutkuları ve sadakatiyle Starbucks'a iyi hizmetler sunabilecek insanları algılamada antenlerime her zaman güvenirim. Troy'u Wall Street'in güvenini kazanacağından hiç şüphe duymadan terfi ettirdim, şirket içindeyse yükselişi birçok partner açısından memnuniyet verici bir gelişmeydi. Analist konferansı Troy'un sahneye ilk çıkışı olacaktı.

\*\*\*

Saatin kumunun bittiğini hissediyordum. 2 Aralık Salı günü, yani analist konferansından iki gün önce, Manhattan'daki dairemin yemek odası kalabalıktı ve hava gergindi. Cliff, Michelle, Terry, Vivek ve Troy'un yanı sıra bu hayati etkinliğin hazırlıklarında bize yardım etmesini rica etmem üzerine tüm iyi niyetiyle bir uçağa atlayan eski finans direktörümüz Michael Casey de bizimleydi. Bu konferansı ilk kez Seattle dışında düzenleyecektik.

Küresel finans dünyasının merkezi olan New York'u Starbucks'ın performansını kanıtlama yükü omuzlarımızda olduğu için seçmiştik. Şirket geçmişteki gibi bir performans sergilemiyordu ve artık Wall Street'e nasıl toparlanacağımızı göstermek zorundaydık. Bunu büyük vaatlerde ya da cesur tahminlerde bulunarak değil sorunlarımızı anladığımızı ve düzelttiğimizi anlatarak yapacaktık. Yemek masasının etrafında oturmuş metni tekrar tekrar yazmaya ve slaytları paylaşmaya devam ediyorduk, aslında başka işlerle meşgul olmak zorunda olmasaydık bu işi Seattle'da tamamlayacaktık.

Bütün bilgileri tutarlı ve iyimser bir hikâyede bir araya getirmek, özellikle böylesi bir zaman baskısı altında son derece zordu. Son 11 ayda ciddi işler başarmıştık ancak hepsi son kötü haberlerin gölgesinde kalmıştı. Karşılaştırmalı mağaza satışlarımız her yerde düşüyordu: Amerika Birleşik Devletleri'nde eksi yüzde 9, uluslararası düzeyde eksi yüzde 3, dünya çapında eksi yüzde 8. İlk çeyrek dönemin dokuz haftasını geride bırakmışken daha da kötüye gidiyorduk ve tahminlerimize göre hisse başına 22 sentlik dış kazanç kaybı söz konusuydu. Dışarıdan birinin bakış açısına ihtiyacımız olduğunu düşünerek Starbucks'lı olmayan birini aramıza davet etmiştim.

Billy Etkin başarılı bir butik birleşme ve satın alma firması yönetiyordu ve özellikle Wall Street'e kritik ve genellikle karmaşık bilgilerin iletilmesi söz konusu olduğunda tanıdığım en iyi beyinlerden biriydi. Dışarıdan birinin aramıza girmesine temkinli yaklaşıyorlar da Billy'nin iş zekâsının ve filtresiz, saygılı görüşlerinin ağaçların arasından ormanı görmemize ve şirketin durumunu dile getirmemize yardımcı olduğunu düşünüyordum. Billy'ye ve iyi niyetine güvenim tamdı ve aramıza katılmasının tek nedeni de Starbucks'a yardım etmektir.

\*\*\*

3 Aralık 2008 Çarşamba günü grup sunumların provasını yapmak üzere Batı 41. Sokak'taki TimesCenter'da boş bir konferans salonunda toplandı. Koltuklara oturduğumuzda hayatımda hiç olmadığım bir ruh hali içindeydim. Bir güvensizlik hissediyordum ama hazırlanmaya zamanımızın olmayışı ve dizimize kadar içine battığımız sıkıntılar düşünüldüğünde bu anlaşılabilir bir durumdu, tüm bunlar işi kurtarmaya çabalarken günlük yoğunluk yaratıyordu. Liderlik ekibinin üyeleri sahneye çıktığında sözlerini kesiyor ya da yönlendiriyor, dolayısıyla özgüvenlerini toplamalarına pek de yardımcı olmuyordum.

En sonunda Vivek bana dönerek, saygıyla, "Howard, sanırım çıkman gerek" dedi. Vivek haklıydı. Herkes ne yapması gerektiğini biliyordu ve bu durumda katkıları yapıcı olmaktan çok engelleyiciydi. Montumu alıp provadan ayrıldım. O akşamın ilerleyen saatlerinde, Billy'yle 2. Cadde'de, 84. ile 85. Sokak arasında modern ve küçük bir İtalyan restoranı olan Vespa'da akşam yemeği yedik. Yazın, Vespa'nın bahçesi güneş ışığıyla dolardı ancak bu aralık gecesi karanlık ve soğuktu ve ben de alışılmadık ölçüde sıkıntılıydım. Hatta garsonumuza ızgara kılıçbalığı ve makarna

yiyeceğimi anlatmaya çalışırken bile zorlandım.

Kızarmış ya da baharatlı olmayacaktı. Sadece. Sade. Izgara. Kılıçbalığı. Akli karışan garson masamızdan uzaklaşırken, zihnimde ekibimin asık suratları, Starbucks hakkındaki kötü haberler ve tek haneli hisse fiyatının imgeleri dönüp duruyordu. “Hisse senetleri yarın 5 dolara düşebilir” dedim yüksek sesle Billy’ye, böyle bir durumda olabilecek beni derinden endişelendiriyordu. “Şirketi devretmemiz gerekebilir.” Bu benim için son derece korkulu olduğu kadar şirket için de imkânsız bir senaryoydu ancak endişem doruk noktasına ulaşmıştı. Öyle uzun bir yıl olmuştu ki. Starbucks’ın birbirini ardına yeni ürünler ve etkinlikler planlayıp hayata geçirdiği sonsuz bir koşu. Halen çoğunun meyve vermesini bekliyorduk.

Yıllık toplantı, Pike Place Roast ve New Orleans’ta birçok yükselişler yaşamıştım ancak mağaza kapanışları, işten çıkarmalar, Sorbetto ve düşen toplam piyasa değerimiz gibi sıkıntılar da görmüştüm. Finans direktörümüzün böylesine hayati bir dönemde istifa etmesi kontrolden çıkmama neden olmuştu. 2008’in sonuna yaklaşırken kelimenin tam anlamıyla tükenmişim. Hem fiziksel hem duygusal anlamda. “Howard, yoluna sadık kalman gerek” dedi Billy, sakın ses tonu, hatta gülümsemesiyle beni rahatlatarak. “Değerlerine sadık kalmalısın, şirketin özüne sadık kalmalısın. Şu anda seni bunların yönlendirmesi gerek. Deniz sakinleştiğinde ve rüzgâr yön değiştirdiğinde... biliyorsun” diye devam etti, “deniz sakinleşecek ve rüzgâr yön değiştirecek, tabii ekonominin asla düzelmeyeceğine inanıyorsan, o başka. Ya da belki Starbucks’ın değer önermesinin ve müşterileriyle bağlantısının dalavere olduğunu düşünüyorsun. Veya halen tüm dünyada her hafta mağazalarına giren milyonlarca insanın kendilerini kandırdıklarını düşünüyorsun. Bugün işi düzeltmek, yenilikler yapmak ve öze geri dönmek için yapman gereken hamlelere odaklanma zamanı. Bu faktörler birleşerek Starbucks’ı ileri götürecektir ve bugünün tüm olumsuzlarının Starbucks hakkında tekrar olumlu düşünmesini sağlayacak. Bundan kesinlikle eminim.”

Billy bana zaten inanmadığım hiçbir şey söylemiyordu. Ancak duymaya ihtiyacım olan şeyleri söylüyordu.

\*\*\*

En sonunda, 4 Aralık Perşembe sabahı geldi. Konferans salonu yaklaşık 200 nüfuzlu insanla doluydu: Alış tarafı ve satış tarafı analistleri, kurumsal yatırımcılar, birkaç misafir, az sayıda basın mensubu ve 30 üst düzey hissedarımızın 11’i—Seattle’daki konferansa katılan kalabalığın neredeyse iki katı. Starbucks partnerleri dahil yaklaşık 1000 kişi daha canlı web yayını aracılığıyla konferansı izleyecekti. Starbucks’ın kendini açıklık ve özgüvenle ifade etmesi gereken daha önemli bir toplantı olduğunu hiç sanmıyordum. Kuliste Starbucks ekibinin geri kalanıyla birlikte bekliyordum.

Önce ben konuşacaktım, ardından Troy, Michelle, Terry ve Cliff gelecekti. Sonra Troy şirketin maliyet yönetimiyle ilgili artan titizliğini tekrar vurgulayacaktı. 100’ü aşkın slayt dopdolu bir yılı belgeleyecek etkileyici bir fotoğraf albümü gibi ekranda akmaya hazırdı. Bir yandan gururluyduk. Diğer yandan yoğun bir baskı hissediyorduk. O gün işimizi anlatma şeklimiz, uzun vadeli hissedar değeri yaratma gücümüze güven duyulmasını sağlamalıydı. Bir gece önceki akşam yemeği benim için rahatlatıcı olmuştu ancak halen odadaki gerginliği hissediyordum. Bir şeylerin kırılması gerekiyordu. “Bill!” dedim ayağa kalkarak ve hiç beklenmedik şekilde yeşil odaya giren Bill Bradley’nin yanına gittim. Konferansa geleceğini bilmiyordum ve yönetim kurulu üyelerimizden birini görmek beni rahatlatmasa da memnun etmişti. Eski ABD senatörü, Knicks oyuncusu ve iki kez NBA şampiyonu aramızdan yükselerek, bizim bilmediğimiz bir şey biliyormuş gibi gülümsüyordu. Sonra, sahaya çıkmak üzere olan bir takımın ilk altısıyla konuşan bir koç gibi, Bill dikkatimizi çekerek 15 dakikalık

bir hazırlık konuşması yaparak güçlü yönlerimizi daha da güçlendirip bir önceki akşam Billy'nin yaptığı gibi, bize zaten doğru olduğunu bildiğimiz şeyleri hatırlattı. Her şirket acı çekiyordu.

Ancak Starbucks'ın iyi bir hikâyesi vardı. Özgün bir hikâyesi. Dünyanın en saygın markalarından birinin yaşamındaki bir yıl hakkında bir hikâye. Durum değerlendirmesi yapıp risk alarak geçirilen bir yıl. Hepimize kriz sırasında ne kadar yol kat ettiğimizi hatırlattı. Bill öylesine inançlıydı ve şirketin galip geleceğinden ve o gün ışıldayacağımızdan öylesine emindi ki ruh hali hepimize bulaştı. Starbucks yönetim kurulunun diğer üyeleri gibi Bill Bradley'in de şirkete aktarabileceği eşsiz yetenekleri vardı ve bunları ne zaman paylaşması gerektiğini de çok iyi biliyordu. Tam da ihtiyacımız olan bu konuşma son derece olumlu bir enerji patlaması yarattı. Büyüleyiciydi. Böylece rüzgâr yön değiştirdi. Bill yeşil odadan çıktığında sanırım hepimiz biraz daha dik duruyorduk ve sahneye çıkıp işimizi yapmaya hazırдық.

\*\*\*

Bill'in sahne arkasında aşıladığı inanca dayanmam ve ekibin geri kalanını biraz motive etmem gerektiğini biliyordum. Sadece hissedarlara değil, Seattle'daki herkese ve Starbucks partnerlerinin tümüne karşı sorumluluğumun da şiddetle farkındaydım. Şirketi temsil etmek benim işimdi.

Aynı zamanda tüm hayatımdı. "Günaydın. Geldiğiniz için teşekkür ederim. Olağanüstü bir dönem yaşıyoruz ve bugün buraya gelmenizi takdirle karşılıyoruz." Rol yapmıyordum. İçtenlikle konuşuyordum ve her kelimeyle Starbucks'ın amacına ve potansiyelimize inancım daha da artıyordu. Bazıları "Belki ortam böylesine farklıyken iş modelini değiştirmen gerek" diyor. Ben de cevabını zaten bilerek soruyorum: burada kendi işini yapıp, bir şeyler üretip de yol gösterici ilkeleri olmayan kimse var mı? Bir kültürünüz ve bir değerler kümeniz vardır. Şimdi varlık nedeninizi kaybedecek kadar ciddi strateji değişiklikleri yapmanın sırası değil... İşler düzelecek. İnsanlar kahve içmeye devam edecek ve markamızın net değeri, üçüncü mekândaki topluluk hissini anlamı ve Starbucks'ın ülkede ve tüm dünyada büyüme fırsatları her zamankinden daha güçlü olacak.

Çok güçlü bir ekibi bir araya getirdik. Ortak bir amacımız var. Yaratıcı tartışmalar yapıyoruz ancak bu sıkıntıların üstesinden gelmeye kararlıyız. İzin verirseniz, onları size tanıtmak istiyorum. Birer birer sahneye çıkarak gelişmekte olan hikâyemizin çeşitli yönlerini anlattılar. Troy, finans direktörü olarak ilk sunumunda, görevinin hakkını verdi ve ağırbaşlı, işini bilir bir ses tonuyla muhteşem bir iş çıkararak maliyet tasarrufu çabalarımızı ve tahminlerimizi açıkladı: sabit maliyet kesintilerinden, 200 milyon doları 2009'da sağlanmak üzere, toplamda 400 milyon doların yanı sıra yılın başlarında attığımız adımlardan 205 milyon dolar daha elde edecektik.

Troy, Wall Street'e "Bunlar maliyet yapımızda sürdürülebilir değişikliklerdir" güvencesini verdikten sonra sahneyi Michelle'e bıraktı. "Şimdi de işimizde neler olduğundan bahsedelim" diyen Michelle, Starbucks'ın düşen ABD trafiğiyle zayıflayan tüketici güveni arasındaki 12 aylık korelasyonu gösteren bir grafiğe atıfta bulundu. "İşlem karşılaştırmalarımıza baktığımızda yavaşlamanın bir yıl önce başladığını görüyoruz ve aynı haftanın durgunluğun başlangıcı olduğunu hepimiz biliyoruz." Doğruydum.

Ulusal Ekonomik Araştırmalar Dairesi'nin yayınladığı bir raporda Aralık 2007'nin ABD durgunluğunun başlangıcı olduğu belirtiliyordu. Benim bir yıl önce yaptığım açıklama artık resmileşmişti. Michelle, rakamlar üzerindeki etkileyici hâkimiyetiyle, geçmişimiz kadar geleceğimiz hakkında da ayrıntılı bir tablo sundu: daha kapsamlı müşteri araştırmamız, kahve otoritemizi koruma stratejimiz ve Tazo çay grubunu genişletmek ve meşhur kahvaltılık sandviçlerini geri getirmek de dahil olmak üzere, 2008'de piyasaya sunduğumuz yeni içecek ve yiyecek platformlarımız.

Ocak 2008'deki kazanç görüşmesinde kahvaltı sandviçlerinin sonunu duyurmamın ardından sandviçleri mağazaların vitrinlerinden derhal çıkardık ama müşteriler halen bu ürünleri alabiliyorlardı. Tahmin edildiği gibi, ürünü sunan mağazalardaki satışlarda anında düşüş yaşandı ama aynı zamanda MyStarbucksIdea.com'da yazılan ya da müşteri çağrı merkezimize bildirilen tutkulu müşteri yorumlarını da gördük.

Hatta özel bir internet sitesi bile açıldı: Savethebreakfastsandwich.com. Yiyecek ekibi şikâyetlerimi ve müşterilerin ricalarını ele almak üzere sandviçler üzerinde çalışmaya devam etti ve malzemelerin kalitesini iyileştirmenin (daha az yağlı domuz pastırması, daha kaliteli jambon ve peynir) kokuyu azaltmaya yardımcı olacağını keşfetti.

Ayrıca keskin kokudan kısmen İngiliz keklerinin sorumlu olduğunu da öğrenmeleri üzerine unlu mamul tedarikçimizle tarifte gerekli değişiklikleri yaptık ve ciabatta gibi ek ekmek seçenekleri sunduk. Son olarak peyniri sandviçin en üstüne koyarak ve ısıyı yaklaşık 150 dereceye düşürerek daha az yanmasını sağladık. Sonuçta, itiraf etmeliyim ki, kahvemize layık bir kahvaltı sunabilmeyi başardık. Benim de onayla kahvaltı sandviçleri Haziran 2008'de mağazalara geri dönmüş ve son altı ayda son derece iyi sonuçlar elde etmişti. Dahası sandviçlerin iyileştirilmesi tüm yiyecek programımızı ileri taşımamıza yardımcı olmuştu.

Neredeyse tüm tariflerimizi güncelleyerek malzeme sayısını azalttık ve yapay tatları, yapay boyaları, transyağları ve yüksek fruktozlu mısır şurubunu kaldırdık. Geriye baktığımda kahvaltı sandviçine tepkinin şiddetinin şirketteki diğer eksikliklerden kaynaklanan hüsrana nedeniyle daha da arttığını fark ettim. Bizzat sorunlu olmaktan çok simgesel olan sandviçin Starbucks'ın sıkıntılarının en önemsizlerinden biri olduğu ortaya çıktı. Ancak geçtiğimiz yıl uğraşmamız gereken pek çok şey gibi bu deneyimden şirketi nasıl iyileştirebileceğimizi öğrendik. Michelle sunumunu toparlayıp Terry'yi takdim etti ve o da kritik ama incelikli bir pazarlama stratejisinden bahsetti: markamızla tutarlı şekilde değer yaratmak.

\*\*\*

2008 sonbaharında perakende dünyası satıştaydı. Yürüdüğüm her sokakta, Madison Avenue'nün seçkin butiklerinden Marks & Spencer'ın Londra mağazasına kadar, tüm camlarda "Satılık" yazıları asılıydı. Bir afişte müşterilerin yüzde 80'e varan indirimden faydalanabileceklerinin yazılı olduğunu hatırlıyorum.

Her perakendeci ve restoranın üstünde inanılmaz bir fiyat indirme baskısı vardı. Bununla birlikte bizi bekleyen asıl zorluk Starbucks'ı satışa çıkarmadan müşterilerin daha düşük fiyat ihtiyaçlarını karşılamanın ve düzenli müşterilerimizin sadakatini ödüllendirmenin bir yolunu bulmaktı. Büyük indirimler geri tırmanılması mümkün olmayabilen kaygan bir yokuştur. Ayrıca böylece McDonald's'ın oyununu oynayacaktık ve ben bu şekilde rekabet etmek istemiyordum. Starbucks her zamanki gibi rekabet edecekti. Yani kalite ve hizmet cephelerinde. Yine de düzenli müşterilerimiz için bir şey yapmamız gerekiyordu. Costco'dan Jim Sinegal'in yılın başlarında tavsiye ettiği üzere elimizden kayıp gitmelerine izin veremezdik. Onlara neredeyse her türlü maliyet karşısında değer vermek onları geri kazanmaya çalışmaktan çok daha ucuza mal olurdu. Neyse ki analist konferansına gelmeden bir çözüm bulmaya başlamıştık. Üç ay önce Los Angeles'taki bir toplantıdan Seattle'a geri dönüyorduk. İki saatlik uçuş sırasında tarihimizdeki en kötü tatil sezonlarından biri olacağına kesin gözüyle baktığımız bu döneme nasıl canlılık katabileceğimize dair beyin fırtınası yapmaya başladık.

Esin kaynağı olarak Ödül Kartımızı, yani Haziran 2008'de yeniden lanse edilmesinden beri gayet iyi sonuçlar veren sadakat programımızı aldık. Bir kartla nasıl ödül programından daha fazla değer

yaratabilirdik? Bazı rakamlarla oynadık ve en sonunda kart sahiplerine bir yıl boyunca Starbucks'tan aldıkları her şeyde yüzde 10 indirim verecek 25 dolarlık bir Gold Kart fikrini ortaya attık. Büyük bir heyecanla, uçaktan Ödül Kartı ekibini arayıp faydaları ve eksiklikleri tartıştık ve Seattle'a indiğimizde büyük sorunlar çıkmayacağı varsayımıyla, Starbucks Gold Kart'a onay vermiştim. Hedefimiz ilk haftada 25 bin kart satmaktı. Bu miktarı ilk hafta sonunda aştık. Starbucks'ın kart programları (Starbucks Kartı, tek ürünlük promosyon katları, Ödül ve Gold Kartlar) şirketin değer yaratmasını sağlayan gereçlerdi. Kartların kullanımı daha kolaydı ve kuponlardan daha yüksek paraya çevrilme oranları vardı.

Gerçek müşteri-barista ilişkisi aracılığıyla Starbucks Deneyimi'ni ve insanların yaşamlarının bir parçası olarak markayı iyileştiriyordu. Kartlar ayrıca bizi müşterilere yakınlaştırıyordu. Ödül almak için, kişinin e-posta adresini vererek online kayıt olması gerekiyordu.

Sonuç olarak, Starbucks müşterilerimizin davranışlarını daha iyi anlamak ve onları bu doğrultuda ödüllendirmek için kullanabileceğimiz zengin bir veritabanı oluşturuyordu. Veritabanı aynı zamanda müşterilere, seçim kampanyasında yaptığımız gibi, anlamlı ve maliyet etkin yöntemlerle ulaşmamıza da olanak tanıyordu. Hatta o yaz Vivanno'nun lansmanıyla birlikte kart sahiplerini ücretsiz içecek denemeye davet ettik.

Yüzde 16'lık cevap oranı bir e-posta kampanyası için olağanüstüydü. "Geleneksel kitlesel pazarlamaya pek yatırım yapmayan bir marka için" diye özetledi Terry analistlere, "veritabanı gizli değerlerden biri olacak." Haklıydı. Kart programı bizim için gerçekten piyasada sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve keyfi harcamaların durumu düşünülürse, belki de o sabah ele aldığımız en anlamlı pazarlama aracıydı.

\*\*\*

Hem bireysel hem de takım olarak canlanıyorduk. İzleyiciler arasındaki koltuğumdan Wall Street'e ana mesajımızın büyük ölçüde hedefine ulaştığını hissediyordum: Starbucks kendi temellerine olduğu kadar inovasyona da odaklanıyordu ve krizden güçlü çıkacaktı. Her sunumla endişem dağıldı.

Yolumuza sadık kalıyorduk. Ayrıca sabah boyunca iPhone'umu sakince kontrol ettiğimde, piyasanın da bana katıldığını gördüm—hisse fiyatımız o gün hiç 8 doların altına inmedi. Konferans, ekibimize geçtiğimiz birkaç aydır bizi tüketen işletme ayrıntılarından biraz uzaklaşıp neler başardığımız ve önümüzde bizleri nelerin beklediği üzerinde kafa yorma olanağı sunuyordu.

Cliff'in sunumu sırasında kısaca değindiği gibi Starbucks'ın elinde şirketimizin işlettiği ABD mağazalarının ötesinde gelir fırsatları vardı: Temelde marketlerde sattığımız çekirdek ve öğütülmüş kahve olmak üzere ambalajlı tüketim malları Neredeyse 4000 lisanslı mağaza Otellerde, restoranlarda ve yiyecek servisi işimizin kapsamına giren diğer mekânlarda her hafta servis edilen yirmi beş milyon fincan Starbucks kahve Ev ve tek servislik kahve piyasaları Starbucks'ın 2003'te aldığı ve potansiyelinden henüz yararlanmadığı Seattle's Best Coffee adlı bir marka Ancak en büyük büyüme potansiyeli ABD dışındaki tüm Starbucks işini kapsayan Starbucks Coffee International'daydı. Bu işletme kesinlikle şirketin en heyecan verici ve en büyük umuduydu.

İngiliz Kolombiyası eyaletinin Vancouver şehrinde şirketin üçüncü mağazasını açtığımızdan beri, Kanada işimiz, ABD'nin gölgesinde kalması nedeniyle pek bahsedilmemekle birlikte güçlü bir performans sergiliyordu. Kuzey Amerika dışında 48 ülkede 5000 mağazamız vardı ve 1996'da Tokyo'da ilk yurtdışı mağazamızı açtığımız günden beri, üçüncü mekân deneyimi, Starbucks mağazalarının sunduğu o topluluk duygusu benimsenmişti. Starbucks markası dünya çapında takdir görüyordu. Uluslararası işimiz (aslında "uluslararası" ve hatta "küresel" terimlerinden pek

hoşlanmam çünkü bütünlüklü bir kuruluş olmadığımızı imasını taşıyor) kârlıydı ama olması gerektiği kadar değildi. İş modeli karmaşıklaşarak farklı coğrafi bölgelere yayılmakla kalmayıp benzersiz finansal yapılar ve ortaklıklar altında, yerel yasalar ve yönetmelikler doğrultusunda faaliyet gösteren düzinelerce farklı işin denetlenmesine benzer bir hal almıştı.

Kazandığımız başarıları büyük ölçüde yerel iş partnerlerimizin kalitesine borçluyduk, çoğu ülkede mağazalarımızı işleten bir şirketle ortaklık kuruyorduk ve birçoğu değerlerimizi paylaşan özel aile işletmeleriydi. Bu işletmeleri yurtdışında Starbucks açmamıza yardım eden ve Starbucks'ın Asya pazarında yükselmesinde büyük payı olan Jinlong Wang ile ve cana yakınlığını bildiği yedi dilden alan Herman Uscategui'nin dikkatli rehberliği altında titizlikle inceliyorduk.

Ancak başarılarına rağmen Starbucks Coffee International'ın geliştirmesi gereken pek çok alan vardı. Her pazara dört elle sarılmak bocalayan ABD işine istikrar kazandıran kadar odaklanamayacağım bir konuydu. Ancak bir kez bu istikrarı yakaladıktan sonra, Kuzey Amerika'nın dışında, özellikle Çin'de bekleyen ödülün boyutu devasaydı. Uluslararası. Perakende ayak izimizin ötesinde bir inovasyon.

Güçten düşmüş iş birimlerini kamçulamak. Tüm bu alanlara 2009'da büyük ilgi göstermem gerekecekti. Şimdilik temeli sağlamlaştırmak zorundaydık. Yine yolumuza sadık kalmalıydık. Soru-cevap bölümünde analistler inatla beklentilere yoğunlaşmaya çalıştılar. Bir analist Starbucks'ın yeni büyüme modelini detaylandırmamı istediğinde yanıtımı biraz yumuşattım. "Büyüme ve mağaza sayısı hakkında açıklamalar yapmak için uygun bir zaman olmadığını düşünüyorum. Şimdi işe çok farklı bir açıdan bakma zamanı.

Ayrıca bütün sabah ifade ettiğimiz gibi mağaza seviyesinde üretkenliği ve kârlılığı en üst düzeye çıkarma zamanı, ancak" diye devam ettim, kendimi tutamayarak, "Starbucks'ın tekrar büyüme odaklı bir şirket olacağına inanıyorum." Buna tüm dönüşüm süreci boyunca inanmıştım.

Sonuç itibarıyla o gün en büyük korkularımın hiçbiri gerçekleşmedi. Genel olarak konferans çok iyi gitmişti çünkü ekip gücünü toplamış, kendi beklentilerini bile aşarak muazzam miktarda bilgiyi dürüstlük ve inançla sunmuştu. Piyasanın tepkisi ne olursa olsun o aralık günü sahadan kazandığımızı hissederek ayrılmıştık. Katılımcıların yorumları da genelde olumluydu. Yatırımcılar ve analistler en önemli başlıkları ele aldığımızı düşünüyorlardı. Etkinlik sonrasında analist notları temkinliydi ancak maliyet tasarrufu girişimlerimiz alkışlanıyor ve üst düzey konumumuzu koruma ve değer sunma arasında kurduğumuz denge takdir ediliyordu.

Ayrıca şirketin rekabeti yeterince ciddiye almadığı, yeterince reklam yapmadığı ya da yeni mağaza açılışını yeterince yavaşlatmadığı yönündeki küçük çaplı eleştirilere rağmen Starbucks'ın hisse fiyatı gün içinde 9,41 dolara yükselip günü 8,61 dolarla kapatarak, hafta başından biraz daha yüksek bir seviyeye ulaştı. Yine de hisselerimiz 22,34 dolar olduğu bir yıl öncekine göre üzücü bir şekilde yüzde 61 daha düşüktü.

Konferansı kapatmamın zamanı gelmişti ve tekrar sahneye çıktım. Hissedar değerinin geldiği noktadan hiç memnun değiliz. Burada bugün duyduğunuz gibi birçok şeyin kaynağında ekonomideki ciddi gerileme yatıyor ancak biz de geçmişte aldığımız bazı kararlardan sorumluyuz.

Bununla birlikte iki yıl sonra tekrar bulduğumuzda hisselerin bugüne oranla nasıl da iyileştiğinden bahsedeceğimize yürekten inanıyorum. Fırsattan yararlanabilen insanlar ciddi getiriler elde edecek. Özgüven ve boş vaatler arasında ince bir çizgi vardı ve o gün o çizgiyi geçtiğimi hiç düşünmedim. Ben tüm kalbimle gerçek olduğuna inandığım şeyler söylüyordum.

# **5. KISIM**

## **CESARET**

# İNOVASYON

On yılı aşkın süredir masamın üstünde içinde ince kahverengi bir sıvı bulunan bir cam şişe durur. İlk bakışta eski moda soda şişelerinin iri bir versiyonu gibi görünen bu şey 1990'ların sonunda Starbucks'ın icadına katıldığı, pazarladığı ve sonra sefilce başarısız olmasını izlediği gazlı bir kahve içeceğiydi.

Mazagran. İsmi şişenin üstüne beyaz büyük harflerle basılmıştı ama ürünün taşıdığı simge ruhuma yazılmıştı: Hatalarını sev, onlardan ders al ve hiçbirini asla saklama. Starbucks kahvesiyle harmanlanmış soğuk ve köpüklü bir içecek olan Mazagran, Starbucks kahvesini alışılmadık bir biçimde mağazalarımızın duvarlarının dışına çıkarma yönündeki—PepsiCo'da olduğu dönemde yönetim kurulu üyesi Craig Weatherup ile işbirliği içinde—ilk teşebbüsümdü. Bu, şirketin marketlerde çekirdek ve öğütülmüş kahve satmaya başlamasından ve buzlu kahvenin popüler oluşundan önceydi.

Yeni bir içecek kategorisi yaratma cesaretimizden gurur duyuyordum. Başarısızlık yaratıcılık isteğimi köreltmemişti. Ancak yıllar içinde Starbucks inovasyon arzusunu kaybetmişti. Frappuccino'dan beri piyasayı gerçekten şaşırtmamış ve milyonlarca dolarlık gelir akışına sahip önemli bir ürün platformu yaratmamıştık. Şirketin risk isteği sönmüştü. Nedeni tembellik miydi? Başarısızlık korkusu? Belki de ama başarısızlık sıklıkla muhteşem sonuçlar doğururdu.

Mazagran başarı kazanmamış olabilirdi ama geliştirme süreci bizi Frappuccino'ya götürmüştü ve bu ürün kategorisinin 2009'da 2 milyar dolarlık bir iş olacağı öngörülüyordu. Starbucks'ın imkânsız kovalamasından her zaman gurur duymuşumdur ve ceo olarak görevimin bir bölümü de Starbucks'ın ilk günlerinden beri benimsediğim yeni ürünler geliştirme heyecanını ve cesaretini şirkete aşılamaı içeriyordu.

İnsanları gidebileceklerine inandıkları noktanın daha da ötesine iterek bu sorumluluğu yerine getirmeye çalışıyordum. İnsanlarımızı yeniden cesurca düşünmeye yönlendirmeye çalışırken artık milyon dolarlık küresel bir kuruluş haline gelmiş olan Starbucks için de doğru inovasyonu yapmayı öğreniyordum.

2009'a girerken Starbucks'ın büyük, cesur ve özgün fikirlerin peşinden gitmesinde ısrar etmenin sadece motivasyonla beslenemeyeceğini de takdir ediyordum. Buluşçu fikirlerin ölçülebilir olması, etraflıca denenmesi, tüm iş kanallarına entegre edilmesi ve Seattle'daki ve mağazalarımızdaki partnerlerimiz tarafından benimsenmesi gerekiyordu. Kısacası yeni bir fikrin uygulamasının da fikrin kendisi kadar iyi olması gerekiyordu. Daha temkinli, daha hesaplı bir inovasyon yaklaşımı “hemen yap” tarzındaki girişimci ruhuma aykırıydı. Ancak ürünleri piyasaya sürme yolumuzu değiştirerek, bu süreçte de kahve kavurma sürecinde sergilediğimiz ustalığı kazanmamız gerektiğini kabul ediyordum.



Ayrıca artık şirketin büyümesinin sadece daha fazla mağaza açmaya dayanmasını istemediğimden Starbucks'ın geleceği birçok cephede, birçok küresel dağıtım kanalında inovasyon yapabilmesine bağlıydı. Uzun süredir markanın doğal bir uzantısı gibi görünen bir fikri hayata geçirmek için çalışıyor, Starbucks'ı sadece mağazalarımızda daha sağlıklı yiyecek ve içecek sunmanın ötesinde sağlıklı yaşam piyasasında daha büyük bir oyuncu konumuna taşımaya çabalıyordum. Bu seçeneği araştırmak üzere Richard Tait'ten (ödül sahibi Cranium oyun ve oyuncak şirketinin kurucu ortağı olarak statükoyu değiştirmede çok becerikliydi) buluşçu kabiliyetini kullanarak bize Starbucks'ın sağlıklı yaşam piyasasında nasıl başarılı olabileceğini açıklamasını rica ettim.

Richard bazı heyecan verici ama riskli yeni fikirler içeren cazip bir dosya hazırlayınca Starbucks'ın lider ekibiyle bana da şirketin böyle bir atılım için gerekli kaynaklara sahip olup olmadığına karar vermek kaldı. 2009'da buluşçu ve disiplinli bir büyümenin gelecekteki seçeneklerini incelerken kendimize birçok soru soruyorduk. En büyük mirasımız ve marka kimliğimizin temeli olan mağaza deneyimini nasıl yeniden yaratabilir ve iyileştirebiliriz? Her zaman duygusal ve insani bağa dayanan değer önermemizi nasıl genişletebiliriz?

Sesimizi hikâyemizi daha iyi anlatabilecek şekilde nasıl güçlendirebiliriz? Şirket nasıl, bir zamanlar Mazagran ile başaracağını umduğum gibi, kahve otoritesini mağazaların dışına taşıyabilir? Kişisel olarak başarısızlıktan korkmuyordum ve risk almaya hazırdım.

Fakat hayli hırpalanmış hisse senedi fiyatı düşünülürse şirketin büyük bir aksaklığı duygusal ve finansal açıdan atlatamayacağından endişeleniyordum. Ne yapmayı seçersek seçelim doğru yapmamız gerekiyordu. Riskler devasaydı. Ancak benim bakış açımına göre Starbucks'ın ilerlemek ve yaratmaktan başka seçeneği yoktu. Ne de olsa inovasyon genlerimizde vardı.

\*\*\*

1989'da Dave Olsen ofisime gelip tadına bakmam için bir fincan kahve ikram etti. "Beğendin mi" diye sordu. "Muhteşem" diye yanıtladım bir yudum aldıktan sonra. "Yeni bir ürün mü?" Dave hayır dedi, en sevdiğim kahvemiz Sumatra'dan hazırlanmıştı. Ancak yeni pişirilmemişti. Tozdan yapılmıştı. İnanamadım.

Az önce tadına baktığım ve beğendiğim içecek Starbucks'ın hazır kahve versiyonuydu. Hâlâ inanamıyordum. Hazır kahve (robusta ve arabica çekirdeklerinin kombinasyonundan yapılan, buruk, sulu ve kesinlikle içilemez bir sıvı) nasıl olur da uzaktan bile olsa Starbucks'ın zengin koyu kavurma kahvesi gibi bir koku ve tat verirdi? Bu şey nereden gelmişti? Dave'in ofisime gelmesinden önce Don Valencia adlı bir adam Pike Place mağazamıza girmiş ve bir baristaya kendi yarattığı kahve tozunu içeren küçük bir poşet uzatmıştı.

Baristalardan bu tozu sıcak suyla karıştırmalarını ve tatmalarını istemişti. Adamın talebini mecburen kabul eden baristalar tattıkları şeyin iyi olduğunu ama kesinlikle Starbucks kahvesi kadar iyi olmadığını söylemişlerdi. Don Sacramento'dan karısı Heather'in ailesini ziyaret etmek için gelmişti ve karısı için bir latte aldıktan sonra baristalar ona bir de en çok satan kahvelerimizden Sumatra'nın 500 gramlık paketini satmışlardı. Don Sacramento'ya döndüğünde bu kez Starbucks'ın kahvesini kullanarak başka bir toz daha hazırlamış ve baristalarımıza da numune göndermişti. Hayli etkilenen baristalarsa numuneyi destek merkezimizdeki kahve uzmanlarına iletmişti. Hemen ardından Dave içeceği bana getirip Don'dan bahsetmişti. Onunla bizzat tanışmalıydım dolayısıyla birkaç gün sonra hikâyesini dinlemek üzere Sacramento'ya gittim. Don dikkate şayan biriydi.

Otoimmün hastalık teşhisi (lupus [deri veremi] gibi vücudun kendi hücrelerine saldırdığı otoimmün hastalıklar olup olmadığını belirleme bilimi) alanında uzmanlaşmış bir hücre biyoloğuydu.

28 yaşında, insanların zaman kaybı olduğunu söyledikleri bir fikrin peşinden koşmak amacıyla Immuno Concepts adlı bir şirket kurmuştu. Ancak Don yanıldıklarını kanıtlamış ve otoimmün hastalıklar için kan testi yapmanın daha iyi bir yolunu bulmuştu. Doktorlar ve hastaneler tarafından zaten kullanılan test kitlerine benzer şekilde Don'un ürünü de hücreler içeriyordu. Ancak diğer testlerin aksine, Don'un test kitindeki hücrelerin uzun bir raf ömrü vardı çünkü Don onları özelliklerinden ödün vermeden, dondurarak kurutmanın bir yolunu bulmuştu. Dünyanın dört bir yanında sağlık çalışanları Don'un icadını kullanmaya başlamıştı. Sonra bana kahveden bahsetti. Don bir doğa insanıydı ama Heather'le birlikte yürüyüşe çıktıklarında yanında sadece hazır kahve götürebiliyordu oysa Don hazır kahvenin tadının berbat olduğunu düşünüyordu. Bir gün test kitlerinde hücrelere uyguladığı bilimsel yöntemi kahve tozu ekstresine de uygulamaya karar vermişti. Don mutfağını eğreti bir laboratuvara dönüştürerek bir tür kahve konsantresi üretmiş, sonra da onu ofisteki laboratuvarına götürmüştü. Orada hücreleri dondurarak kurutan uzun ve küçük makineyi kullanan Don, kahve tozu konsantresini hücrelere uyguladığı aynı hassas işleme tabi tutarak, konsantrenin suyunu çıkarırken tadını ve aromasını korumanın en iyi yolunu bulmaya çalışmıştı.

Pazartesi sabahları Don'un meslektaşları kahve kokan laboratuvarına girip en son ürününün tadına bakıyorlardı. En sonunda Don hedefi tutturmuştu. Uyguladığı işlem sayesinde suyla karıştırıldığında her zamankinden çok daha iyi bir tat veren çözünür hazır kahve tozu elde etmişti. Don'la 1980'lerin sonlarında tanışana kadar, Starbucks'ın hazır kahve işine girebileceği aklımın ucundan geçmemişti. Sadece fikri bile markamıza ve üst düzey konumumuza aykırıydı. Böyle bir düşünceyi reddetmek için birçok neden vardı: Starbucks perakendeciydi, kesinlikle tüketim malları şirketi değildi ve öyle olmak gibi bir niyeti ya da kaynağı da yoktu. Ayrıca sadece insanların önyargısı bile bu fikri öldürmeye yeterdi. "Starbucks" ile "hazır" kelimelerinin tek nefeste söylenmesi sadık Starbucks müşterileri kadar baristalarımızı da irkiltirdi. Hazır kahve kalitesizdi. Standartlarımızın altındaydı.

Çoğu hazır kahvenin yüksek kaliteli pişmiş kahveden böylesine aşağıda olmasının nedeni üreticilerinin düşük kaliteli çekirdekleri doğal aroma bileşiklerini ve tatlarını kaybetmelerine yol açan yoğun suyunu ayırma ve kurutma işlemlerine tabi tutmalarındır. Ortaya çıkan toz ya da "kristaller" suyla karıştırılma aşamasına gelene kadar ham çekirdeğin kalitesi çoktan kaybolmuş olur. Yine de hazır kahve tüketicileri bu sıradanlığı kabullenmişlerdir. Damakları buna alışmıştır. Ayrıca müşteriler daha iyi bir ürün talep etmedikleri için tüketim malları şirketleri de suda çözünür kahveyi mümkün olduğunda maliyet etkin şekilde üretmeye odaklanmışlardır.

Sonuçta hazır kahve pazarı 2. Dünya Savaşı'ndan beri hiçbir gerçek inovasyon görmemiştir. Çoğu insan neden küçük bir kahve şirketi böyle bir denemeye girişir diye sorabilir. Don'a deneyimini bizimle paylaştığı için teşekkür edip başarılar diledikten sonra işime geri dönmem kolay ve anlaşılır bir yanıt olurdu. Ancak Don Valencia ve icadı aklımı çelmişti. Özellikle bilimsel mahareti, doğal merakı ve değerlerinden iyice etkilenmiştim. Ayrıca Don'u ziyaret etmekten gerçekten keyif almıştım. O da imkânsızlıklardan cesaret alan bir girişimciydi belki de en çok "yapılamaz" sözcüğünden motive oluyordu. Starbucks için önemli biri olabileceğini biliyordum.

Temasımızı sürdürdük ve 1993'te Don Starbucks'ın araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yönetme teklifimi kabul etti. Elbette bir Ar-Ge tesisimiz yoktu ama bunun önemi de yoktu. Don bana heyecan verici bir fırsat sunmuştu ve Starbucks imkânsızı başarabilecek kadar genç, aç ve çevik olduğundan coşkusunu değere dönüştürmezsem bir girişimci ve Starbucks'ın ceo'su olarak dar görüşlü olduğumu kanıtlamış olurum.

Dolayısıyla "Neden" diye sormaktansa gerçek bir girişimci gibi "Neden olmasın" diye sordum ve

Don'dan (perakende ya da kahve sektöründe hiç çalışmamış biri) birinci sınıf bir Ar-Ge ekibi kurarak taze pişmiş Starbucks kadar koyu ve zengin ve seri üretilerek pazarlanabilen bir suda çözünür kahve yaratmasını istedim. Açıkçası niyetimiz daha iyi bir hazır kahve üretmek değildi. Hayır. Asıl hedefimiz daha yükseklerdeydi.

Gerçi bunu o dönemde açıkça ifade etmemiştim ama Starbucks'ın bir kez daha yeni bir ürün kategorisi yaratabilecek ve bir zamanlar hazır kahve içmeyi hayal bile edemeyecek kahve severlerin bir gün bizimkisini içmelerini sağlayacak potansiyeli taşıdığını hissediyordum.

\*\*\*

Don bu gizli göreve “sadece su ekle ve karıştır” tarifinin kısaltması olarak JAWS (just add water and stir) adını verdi. Hiçbirimiz kulağa böylesine basit gelen bir şeyin çok ama çok karmaşık olacağını düşünmemiştik.

Don araştırmasına akıllıca yaklaşarak, kahvenin kimyasal özelliklerini inceleyip aroma bileşiklerinin suyu ayırma ve kurutma işlemleri sırasında neden kaybolduğunu ve kahvenin tadını neden bozduğunu anlamaya çalıştı. Yine de Don'un laboratuvarında bulunduğu işlemi tozun büyük partiler halinde üretilebilmesini sağlayacak ölçeğe taşımak çok zor bir işti. Ne zaman yeni bir işlem üzerinde deney yapsa ortaya çıkan toz fincana girip suyla karıştırıldığında, ne tadının ne kokusunun yeni pişmiş kahve (ya da Starbucks benzeri herhangi bir şeyle) uzaktan yakından ilgisi olmuyordu. Ancak Don vazgeçmedi. Aksine bir avuç yetenekli insanı daha saflarına çekti.

Aralarında Urano “Uri” Robinson adlı azimli bir Panamalı mühendis de vardı. Uri'nin de kahve deneyimi yoktu (eczacılıktan geliyordu) ama Don JAWS'u büyük bir özgüvenle anlatırken Uri'nin ilgisini çekmişti. Uri inatçı bir mühendisti ve Starbucks'ta çalışan pek çok kişi gibi anlamlı bulunduğu işler yapmayı arzuluyordu. 1997'de Uri Starbucks'ın küçük Ar-Ge bölümüne katılmak amacıyla Seattle'a taşındı. Yıllar boyunca—gerçekten yıllar sürdü—Don, Uri ve ürün geliştirme sorumlusu Hannah Su'nun da yer aldığı dönüşümlü bir ekip Starbucks'ta başka hiç kimsenin bilmediği ya da önemsemediği bir proje üzerinde çalıştı.

Don JAWS yolculuğunu Kilimanjaro Dağı'nı tırmanmaya benzetiyordu. Sağlam beceriler, direnç, özgüven ve en önemlisi projenin hedefi ve amacına tutkulu bir inanç gerektiriyordu: Hazır kahve algısını ve kalitesini iyileştirerek kahve sektörünü yeniden şekillendirecektik. Bir kez daha Starbucks insanların kahve içme şeklini değiştirebilirdi. Tabii eğer şifreyi kırabilirsek.

\*\*\*

1998'de dar bir bütçeyle Don, Uri ve küçük mühendis ekibi başlangıçta hiç de akıllarına gelmeyen bir şey geliştirdiler: Don'un ilk hayalini gerçekleştirmesini sağlayacak kadar yüksek kaliteli olmamakla birlikte başka bir faydalı ve kârlı amacı olan bir kahve tozu.

Şirket içinde BBCB olarak bilinen bu ekstre Starbucks'ın harmanlanmış Frappuccino içeceklerinin ve en sonunda Starbucks ile PepsiCo'nun ortaklaşa ürettiği popüler şişelenmiş Frappuccino'nun yeni temel kahve malzemesine dönüştü. Bu tozun keşfi pek de küçük bir başarı değildi. O zamana kadar baristalarımız her Frappuccino'yu ekstra güçlü pişmiş kahve, süt, şeker ve diğer malzemeleri harmanlayarak hazırlıyordu. Bu hazırlık süreci karmaşıktı ve epey zaman alıyordu dolayısıyla Starbucks'ın Frappuccino işi roket gibi fırlayınca talebi karşılayabilmek için sürecin basitleştirilmesi öncelik kazandı.

Yeni toz, Frappuccino'nun hazırlık süresini kısaltırken özgün kahve tadını korumasını sağlıyor ve ürünün kârlılığını da artırıyordu. BBCB şirkete öyle ciddi faydalar sağladı ki 2000'de, Starbucks mağazaları Kuzey Amerika'nın dışında hızla yayılırken, JAWS beklemeye alındı ve Ar-Ge ekibinin

tüm ilgisi BBCB'nin tüm dünyada Frappuccino ürünler platformumuza uygun ölçekte üretilmesine yöneldi. Bu beş yıllık yoğun çalışma dönemi Uri ve diğerlerini Avrupa, Asya ve Güney Amerika'ya götürdü.

Sonuç itibarıyla iki kıtada birçok imalatçıyla çalışan Starbucks, meyveli dondurmadan kahve likörüne kadar birçok hazır içecek çeşidimizde ve yan markamızda kullanılan iki özel çözünür toz üretti. Don 1999'da Heather ve iki çocuğuyla daha fazla zaman geçirmek ve hayır işlerine yoğunlaşmak üzere emekliye ayrıldığında yakın bir arkadaşım şirketi terk ediyormuş gibi hissettim. Yola çıkarken belirlediği ana hedefine ulaşamasa da Don'un inovasyonları Starbucks açısından paha biçilmezdi. Öyle ki ayrıldıktan sonra bile Uri ve meslektaşları Don'un ilk hayalinin ölmesine izin vermedi.

\*\*\*

2005'e gelindiğinde Starbucks artık küresel hazır içecek ve yan marka işlerimiz için yeterince çözünür toz üretemiyordu. Ek üretim kaynakları aramanın ötesinde, kalite ve verimlilik arayışında olan Ar-Ge ekibi sürekli daha yüksek kaliteli ama daha düşük maliyetli çözünür kahve tozları geliştirmeye çalışıyordu. O yıl Ar-Ge ekibi çözünür kahve yelpazesini genişletmek amacıyla resmi bir girişim başlattı. 2006'da ekip üç yıllık plan geliştirerek çözünür toz çeşitlerimizden birinin iyileştirilmesini içeren bir girişim başlattı. Diğer bir deyişle JAWS yine Ar-Ge radarımıza girmişti. Halen gizlice yürütülmesi gereken çalışmaya bu kez Stardust adı verildi.

O yılın sonlarına doğru Afrika'ya ilk yolculuğuma hazırlanıyordum. Kıtada dolaşırken kaliteli kahveyi nerede bulacağımı ya da kahve bulup bulamayacağımı bilemediğimden Ar-Ge bölümünden yanımda götürmek üzere çözünür tozlardan birinden küçük bir numune vermelerini rica ettim. Ham olarak tüketilmek üzere geliştirilmemiş olsa da tadının piyasadaki tüm hazır kahvelerden ve tamamen kahvesiz kalmaktan daha iyi olacağını varsaydım. Yolculukta, tadının beklediğimden çok daha iyi olduğunu keşfetmek beni gerçekten çok memnun etti.

Mükemmel değildi ama ekip kesinlikle uzun yol kat etmişti. "Sence sonuca ne kadar yakınız" diye sordum Seattle'a geri döndüğümde, Don'un hayalinin en sonunda ulaşılabilir olup olmadığını merak ediyordum. "Yüzde 60" yanıtını aldım. "Belki 75." Bizi o noktaya getirecek teknolojimiz vardı ama daha ileri gitmek için doğru imalat partneriyle çalışmamız gerekiyordu. Bu durum öylesine ilgimi çekti ki Starbucks'ın en sonunda hazır kahve versiyonunu piyasaya sürmesi için neler gerektiğini tartışmak üzere bir toplantı ayarladım.

\*\*\*

Yedinci kattaki Bella Vista toplantı odası kalabalıktı. Yanımda Starbucks'ın lider ekibinin üyeleri, karşımızda da Andrew Linnemann, Uri ve mevcut Ar-Ge direktörümüz Tom Jones dahil olmak üzere, Ar-Ge ve kahve bölümlerimizden uzmanlar oturuyordu. Tom bize zaman çizelgesini anlatırken Starbucks hazır kahve ürününün lansmanı için neden 32 aya daha ihtiyaç olduğunu açıklıyordu. "Neden bu kadar uzun sürmesi gerekiyor?" dedim sabırsızca araya girerek. "Apple eğer iPod'u bir yıldan daha kısa sürede geliştirebiliyorsa, biz de bunu yapabiliriz!" Aciliyet duygusundan yoksunluk olarak algıladığım bu tavır karşısında gerilmiştim ancak o tarihte, yani Ocak 2007'de, lider ekibine Sevgililer Günü bildirisinde söz edeceğim çeşitli eksiklikler de gerginlik yaratıyordu. Tom sakince nedenleri sıraladı. Mevcut çözünür tozun Starbucks'ın yüksek standartlarına layık olabilmesi için—tam da Don'un kırmaya çalıştığı şifre—iyileştirilmesinin gerekmesinin ötesinde paralel olarak gerçekleşmesi gereken bir dizi karmaşık faaliyet, şirketin bu ölçekte ve hızda yapma deneyimine sahip olmadığı faaliyetler vardı. Starbucks üstün kalite kahvesini hazır kahve şeklinde sunarak

piyasayı şoke edecekse lojistik engelleri aşmak için tüm işletme birimlerinin daha önce hiç olmadığı şekilde birleşmesi gerekiyordu, planlama, ambalaj, ticari markalar ve patentler, imalat, küresel üretim ve dağıtım, müşteri araştırması, testler, bütünleşik pazarlama ve promosyon kampanyaları.

Partnerlerin desteğinin kazanılması... Ürünün daha adı bile yoktu! Hiç kimsenin dile getiremediği asıl sorun Starbucks'ta çok az insanın hazır kahveyle ilgili herhangi bir şey yapmak istemesiydi. Böylesine düşük nitelikli bir kategoriye beslenen önyargı ciddi boyutlardaydı o dönemde ABD faaliyetlerinin başındaki kişi bile (Cliff Burrows'un seleflerinden biri) mağazalarımızda böyle bir şey istemiyordu. Hatta bazı partnerler Stardust projesinde görevlendirilmenin kariyerlerine zarar verebileceğinden endişeleniyordu. Ancak ben ilerlememiz gerektiğinde kararlıydım. Genel inanca karşı çıkmak inovasyonun temeli, Starbucks'ın varlığına ana nedeniydi. Şimdi bir kez daha yeni bir içecek kategorisi (bu kez hazır kahve içmeyenler için bir hazır kahve çeşidi) yaratma fırsatı yakalamıştık. Herkese her zaman ve her yerde bir fincan muhteşem kahve sunma şansı bulmuştuk. Starbucks artık Don'un ofisime girdiği tarihteki kadar küçük olmasa da öylece bırakıp gidemezdik.

Karşımda oturan insanlara güveniyordum. Tom'un böylesine iddialı bir ürünün bir yıldan daha kısa sürede başarıyla lanse edilmesinin muhtemelen imkânsız olduğu yönündeki tutumuna saygı duyuyordum ancak bazılarının "iPod toplantısı" olarak anacağı bu tartışmadaki tepkim projeye ilgili bir aciliyet duygusu yarattı. Uri yönetimi üstlendi ve sonraki dokuz ay boyunca Andrew'un ilgili ekipleriyle birlikte Starbucks ile aynı kalite ve inovasyon kararlılığını benimseyen yabancı bir tedarikçiyle yakın işbirliği içinde çalıştılar. Seattle'dan uzakta 14 saatlik günler ve haftalar boyunca, mühendisler ve kahve uzmanları deneyler yürüttüler, ince ayar yaptılar, tattılar ve tekrar ince ayar yaptılar ve en sonunda bir gün hepsi bir yudum alıp onayladılar.

Kendi beklentilerini bile aşmışlar, mevcut tozlarımızdan birini su katılıp karıştırıldığında Starbucks'ın taze pişmiş kahvesi kadar zengin ve özgün bir kahve elde edecek kadar iyileştirmişlerdi. 2007 sonbaharında, Don'la tanışmamızdan neredeyse 20 yıl sonra Starbucks şifreyi kırmıştı. En sonunda, kanıt fincandaydı.

\*\*\*

"Howard, sanırım Don'u görmem gerek" dedi Dave Olsen telefonda. "Pek iyi değil." 2006'da Don Valencia'da akciğerlerini, karaciğerini ve kolonunu istila etmiş bir yassı hücreli kanser teşhis edildi. Don bunu mutlaka yener diye düşündüm. Gerçekten de 15 ay boyunca yiğitçe savaştı.

Ancak Ekim 2007'ye geldiğimizde çok hastaydı. Starbucks'a ceo olarak geri dönme planlarımın en yoğun dönemindeydim ama iki haftada bir Don'u evinde ziyaret ettim. Don bir kanepede üstünde battaniyesiyle yatar ve ben yanında, büyük bir sandalyede otururken, bir saati aşkın bir süre kahveden çok daha fazlasını ele aldığımız sohbetler ederdik. Don'u son kez aralık başlarında bir salı günü hastanede görmüştüm. Yatağının yanında durup iyice eğildim. "Don, Stardust'ı hayata geçiriyoruz" diye fısıldadım.

Don'un hayalinin (hayatı boyunca meyvelerini aldığı birçok hayalinden birinin daha) gerçek olacağını bilmesini istemiştım. Dört gün sonra, 8 Aralık 2007'de, Don Valencia aramızdan ayrıldı.

## KARARLILIK

Bazen Starbucks'ın ilk günleri çok uzak görünüyordu. Üniversiteye hazırlandığı dönemlerde çocuğunuzun emeklediği günlerdeki sesini hatırlamaya zorlandığımız gibi Starbucks'ın doğduğu günler de şirket büyüdükçe daha bulanıklaşıyordu.

Ancak sonra ofisimde eski bir dostun kafası beliriverir ya da belki ilk Pike Place mağazasına girerim ve birden geçmişten bir sahne ya da bir duygu sanki daha dün yaşanmışçasına tüm netliğiyle canlanır. Aslında bir açıdan her şey gerçekten de daha dün olmadı mı?

Siyah laminant tezgâhlarıyla ilk Il Giornale mağazamdan en uzak köşelerdeki mağazalarımıza kadar Starbucks büyürken yaşanan her şey benim bir parçamdı. Hatta 2009'da ikinci kez ceo olarak, yirmi yılı aşkın süre geçmiş olmasına ve hatalarımdan ders alıp deneyimle olgunlaşmış olmama rağmen, genç girişimci kimliğimin özü aynı kalmıştı: Bir şeye tüm kalbimle inandığımda onu hayata taşıma coşkum, tutkum ve motivasyonum sonsuz olabiliyor.

En küçük bir şüphe kırıntısı bile taşımadan Don'un en başında benimle paylaştığı (ve partnerlerimizin böylesine uzun zamandır böylesine çok çalışarak mükemmelleştirmeye çabaladığı) hazır kahvenin tüketici davranışını değiştireceğine inanıyordum. Bu düşüncemde neden böylesine kesindim? Çünkü en iyi inovasyonlar başkalarının daha varlığını bile fark etmediği bir ihtiyacı hissedip karşılayarak yeni bir zihniyet yaratır.

Starbucks'ın doğal çözümler kahve tozu tam da bunu yapıyor ve bana Starbucks'ın İtalya'dan esinlendiğim espresso barlarının tüm dünyada insanların kahve içme ve zaman geçirme tarzını değiştirdiğini hatırlatıyordu. Belki piyasaya hazır kahve sürmenin ironik bir tarafı vardı.

Espresso barları gibi hazır kahvede de niyet bir ticari malı yeniden icat etmek, yorgun ve eskimiş bir şeyi büyülü ve taze bir şeye dönüştürmekti ve bu iddialı hedef mevcut rakiplerden pazar payı çalmayı değil, yeni bir pazar yaratmayı içeriyordu. Starbucks'ın hazır kahvesi mevcut hazır kahve içicisini dönüştürecek ve hazır kahve içmeyen tüketiciye de içmek için bir gerekçe verecekti. Üçüncü mekânın toplum için kültürel bir arzuyu tatmin etmesiyle aynı şekilde Starbucks'ın "sadece su ekle" vaadi de yeni binyılın meşgul ve seçkin kahve içicisi nüfusuna her yerde ve her zaman tek fincanlık bir leziz kahve sunuyordu. 20 yılı aşkın bir süre önce insanların benzersiz bir deneyimle bütünleştirilmiş yüksek kaliteli kahve için para harcayacaklarına inanmıştım. Yine bunun doğru olduğunu biliyordum. Hatta nasıl ilk hayalim sadece bir-iki mağaza açmak değil, bir işletme kurmaktıysa, şu anki hayalim de bir iki çeşit Starbucks hazır kahvesi satmakla sınırlı kalmayıp başka ürünlere temel oluşturacak bir marka platformu yaratmaktı. Bir başka ironik durum daha söz konusuydu: Starbucks'ın hazır kahveden uzak durma gerekliliğinin nedenleri hakkında beni bombardımana tutan olumsuzlar da geçmişi yankılıyorlardı.

Il Giornale'yi kurmak için temasa geçtiğim yatırımcıların çılgın bir fikir satmaya çalıştığını söylediklerini hatırlıyorum. Onlara göre aklımı kaçırmıştım. Deliydim! “Bunun işe yarayacağını da nereden çıkardın? Amerikalılar asla kahveye bir buçuk dolar vermez.” Hazır kahve şüpheçileri de aynı ölçüde sertti.

Starbucks'ın en kıdemli yöneticilerinden biri masamın önünde durup market reyonlarında öylece durup toz toplayan ürünleri kastederek, “Tam bir raf güzeli olacak!” dedi. Bazıları böylesine radikal bir ürünün şirket daha virajı dönmeden lanse edilmesinin eleştirilenlerin hazır kahve pazarına girişimizi bir büyüme stratejisi değil umutsuz bir manevra olarak nitelendirmesine yol açacağını düşünüyordu.

Hazır kahvenin markamızın bütünlüğünü bozacağı yönünde uyarılar aldım. Hatta bazıları bu işin arkasında olduğumdan bile şüpheleniyorlardı. Sahadaki partnerlerimizden biri hazır kahve planlarımızı duyduğunda, “Howard bunu yaptığımızı bilseydi, projeyi durdururdu!” deyivermişti. Starbucks partnerlerine nüfuz eden şüphe büyüktü. Birçok insanın coşkumu paylaşmasıyla birlikte, bu işin parçası olmak istemeyen insanların sayısının da hayli kabarık olduğunu söylemek gerek. İnsanların düşüncelerini duymak istiyordum (endişelerinin ardındaki nedenler ürünü tüketicilere nasıl pazarlayacağımıza dair bilgi veriyordu) ancak muhaliflerin kararlılığını yıkmalarına izin vermedim. Uzun zamandır dostum ve akıl hocam olan, liderliğin saygın bilgesi, akil adam Warren Bennis, bir keresinde liderliğin özünün bilgi, akıl ve ana hedefe bağlı kalma kabiliyetine dayanan doğru kararlar almak olduğunu söylemişti.

Ceo olarak geri döndüğümde beri sık sık Warren'ı düşünüyorum ve her fırsatta görüşüyordum. Starbucks'ı şirketin kriz döneminde kurtarmaya çalışmanın Amerika'nın küresel ekonomik krizden çıkma mücadelesiyle paralellik çizdiğini fark etmişim: Şirket de ülke de, Warren'ın ifadesiyle, hiçbir dayanakları olmadan doğaçlama yapıyor ve dengesiz bir ortamda var olmaya çalışıyorlardı. Diğer bir deyişle körlemesine uçuyorlardı.

Hazır kahve lansmanı gibi büyük kararlar söz konusu olduğunda ürüne inancımın bilgiye dayalı olduğunu bilmek beni cesaretlendiriyordu. Her şeyden önce ürünün iyi bir performans sergilediğini biliyordum. Ayrıca yarattığımız şeyin devasa bir pazarı olduğunu da biliyordum. Küresel bazda yaklaşık 20 milyar dolar civarında seyreden yıllık satışları ve 3,4 milyara yakın üst sınıf konumuyla hazır kahve tüm kahve tüketiminin yaklaşık yüzde 40'ını oluşturuyordu. Onlarca yıldır hiçbir inovasyon görmemiş bir pazar yeniliğe hazır demekti.

Starbucks, ambalajlı tüketim malları işini daha önemli gelir kaynaklarını kapsayacak şekilde genişletmekte ciddiye hazır kahveden daha büyük bir fırsat olamazdı. Starbucks'ın milyonlarca müşteriyi kazanmasına tanık olduğum yıllardan gelen sezgilerim bana Starbucks'ın hazır kahvesinden şüphe duyanların en sonunda bunun ne bir özveri ne de bir manevra olduğunu fark edeceklerini ve her yeni tatla birlikte partnerlerimizin gururla destek vereceklerini söylüyordu. Starbucks'ın hazır kahve lansmanı ayrıca, yine Warren'ın ifadesiyle, şirketin ana hedefleriyle de uyumluydu. İyi yönetilirse Dönüşüm Gündemi'nin yedi başlığına sadık bir atılım olacaktı: Tartışmasız kahve otoritesi olmalıyız. Partnerlerimizin katılımını sağlamalı ve onlara ilham vermeliyiz Müşterilerimizle duygusal bağ kurmalıyız Küresel varlığımızı genişletmeliyiz

Ahlaki satın alma ve çevre koruması alanında lider olmalıyız Kahvemize layık buluşçu büyüme platformları yaratmalıyız Sürdürülebilir bir ekonomik model oluşturmalıyız Starbucks'ın düşük kaliteli bir ürüne yöneldiğini ya da hazır kahvemizin bizi yolumuzdan çıkardığını düşünsem böylesine büyük ve riskli bir hamle yapma cesaretini gösteremezdim. Belki de hiç kimse bunu Sheri'den daha

iyi anlayamıyordu.

Sheri, Don'un ilk icadını deneyen ender insanlardan biriydi. Bir yurtdışı gezisi sırasında Don'un bana verdiği paketi çıkarıp Sheri'ye bir fincan kahve hazırlamıştım.

Tadından hayrete düşmüştü ve yıllar boyunca, geliştirme çalışmaları diğer araştırmaların arkasında kaldığı dönemlerde bile, Sheri Starbucks'ın piyasaya hazır ürün sunması konusunda beni teşvik etmeye devam etti. Bir kahve âşığı, gezgin ve başarılı bir işkadını olarak, Sheri ürünün tüketiciler kadar Starbucks açısından taşıdığı değeri anlıyordu. Her zamanki gibi, Sheri'nin perde arkasındaki kararlılığı benimkini ateşleyerek 2009'da da yabancıları yatırım yapmaya ikna etmeye çalışarak Seattle kaldırımlarını arşınladığım 1985 yılındaki kadar şiddetli bir düzeye ulaştırdı.

Şimdi para toplamanın dışında yapmam gereken çok daha fazla iş vardı. On binlerce ruhu canlandırmalı, partnerlerimizi ortak bir hedefe odaklamalı ve ardından da ortak bir geleceğe yöneltmeliydim. Partnerlerimizin birçoğunun korkuyla dolu olduğunu fark ediyordum: Risk korkusu.

Toplum karşısında başarısızlık korkusu. Ayrıca belirsiz bir ekonomide şirketin geleceğine bağlı olan kendi geleceklerinden de korkuyorlardı. Ancak bu korkunun geri çekilmemize neden olmasına izin veremezdim. Sonuç olarak ilk çiviye çaktım. Starbucks cesur olacaktı. İnsanların yapılamayacağını söylediği şeyi yapacak ve hazır kahve üzerinden milyon dolarlık bir iş kuracaktık.

\*\*\*

Tek bir kişinin tutkusu herhangi bir Starbucks ürününü başarıyla lanse etmeye yetmez. Tüm etkin liderlikler gibi benimki de şirketin icraat kabiliyetine bağlıdır. Hazır kahve Starbucks'ın tarihindeki en büyük ve en karmaşık ürün sunuşu olacaktı. Tüm dünyada yepyeni bir kategori lanse edecektik ve şirketin tüm bölümlerinin sorunları çözmek üzere o zamana kadar hiç yapmadıkları şekilde birlikte çalışmaları gerekiyordu.

Çalışmaları yönetmek üzere Starbucks'a Campbell Soup Company'den gelip yeni yeni yükselen parlak ve yetenekli lider Aimee Johnson'ı atadım. Starbucks'ın hazır kahvesi şişelenmiş Frappuccino dahil olmak üzere, diğer tüm içeceklerimizden farklı olacaktı çünkü Starbucks'ın henüz var olmadığı mekânlarda binlercesi satılabilecekti. Bir ürünün tüm dünyada böylesine çok dağıtım noktasında satılması, Peter Gibbons'ın Starbucks tedarik zincirinde yapmaya devam ettiği revizyon olmadan imkânsız olurdu; bu değişikliklerden önce şirket böylesine iddialı bir ürünü başarıyla imal etmeyi, depolamayı ve dağıtmayı hayal bile edemezdi.

Ayrıca pazarlama açısından bakıldığında ürünün her yönünün hazır kahvenin kötü ününe cesurca meydan okuması gerekiyordu. Öncelikle mükemmel ismi bulmalıydık.

Bilimden çok sanat gerektiren ürüne isim verme işi haritasız define avına çıkmaya benzer. Garantili bir yol yoktur. Biz de dış uzmanlar tuttuk. Odalarda oturup beyin fırtınaları yaptık. Gece yarıları birbirimize e-postalar attık. Sidekick nasıl? Peki ya Spark? Café Cadabra? SB Kazam? Little Hero? Yoksa sadece bir alt marka olarak Starbucks Instant mı desek? Olası isimler listesi 500'e yaklaştı ve ardından bu sayı gelişen kriterlere dayanarak aşağı çekildi. Bir noktada şirketin yaratıcı ekibi bir isim daha ekledi: VIA. Böylece isimlerin kısa listesine ulaşıldı.

Sonradan öğrendiğime göre Via İtalyanca "sokak" ya da "yol" demekti ve "faal" ya da "iki yer arasında" anlamına da geliyordu. Starbucks'ın ilk İtalyan esin kaynağına uyum göstermesinin ötesinde, ürünün hedeflenen niteliğini de yansıtıyordu: taşınabilir ve kolaylıkla ulaşılabilir.

VIA ayrıca kısa ve kolay telaffuz edilebilir bir isimdi. Kelime, büyük harflerle basıldığında şık görünüyordu. Pazarlama ekibi neredeyse oybirliğiyle VIA'dan yanaydı. "Bulduk" dedi Aimee ve Michelle odama girdiklerinde. İsmi ilk duyduğumda tereddüt ettim, bir an durup özümsemeye



çalıştım. VIA. En sonunda ısınıverdim: VIA. ValencIA. Don'u düşündüm ve gülümsedim. Gerçekten de mükemmel ismi bulmuştuk.

\*\*\*

Büyük bir hayal kırıklığına uğramıştım. Bir cuma öğle sonrasıydı ve VIA'nın ambalajını sonlandırmak için sadece birkaç günümüz vardı ama özgünlükten uzak, gökkuşağı renkli tasarımlardan hiç memnun değildim. Eksik olan bir şeyler vardı.

Kahvenin tek servislik poşetlerini taşıyan kutular tüketicileri VIA'nın annelerinin hazır kahvesi değil, devrim niteliğinde ama aynı zamanda tanıdık bir içecek deneyimi olduğuna inandıracak o önemli sözsüz cazibeden yoksundu. Tasarımların ardındaki yaratıcı ekibin elinden geleni yaptığını biliyordum.

Ayrıca saat VIA'nın planlanan lansman tarihine doğru tıkr tıkr işlerken son dakikalarımızı yaşadığımızı da biliyordum. Yine de başımı salladım. Bunu yapamazdım. Yeniden tasarım planının bozulma riskini taşısa da bu çalışmayı onaylayamazdım. Öylesine çok insan öylesine uzun zamandır öylesine çok çalışmıştı ve öylesine çok şey riske atılmıştı ki her ayrıntının kesinlikle mükemmel olması gerekiyordu.

VIA'nın ambalajı tek başına ürünün başarılı olmasını sağlayamasa da yanlış bir tasarım onu tamamen öldürebilirdi. Daha iyi olabileceğini biliyordum. Hiç ödün verilmeyecekti. Sonuçta, çalışmayı geri gönderip en iyisini ummaktansa Starbucks'ın daha girişimci olduğu ilk günlerinde yapacağım bir şeyi yaptım. "Pazar günü evime gelin" dedim Aimee ile Michelle'e. Başka hiç kimseyi davet etmediğim gibi ikisine de evime geldikleri ana kadar neden çağrıldıklarını açıklamadım. "Sizi Jack Anderson'la tanıştırayım." Aimee ile Michelle'e gururla Seattle'ın en eski stratejik marka yaratım ve tasarım firmalarından Hornall Anderson'ın kurucu ortağını takdim ettim, Jack benimle Starbucks'ın ilk yıllarında çalışmış, Frappuccino'nun kimliğinin yanı sıra mağazaların ilk alışveriş torbalarını ve kataloglarını da tasarlayarak markaya çok ihtiyaç duyduğu sıcaklığı ve sağlamlığı kazandırmıştı.

Starbucks'ın dönüşümünün dilinden ve markanın bütünlüğünden anlayan birinin ilgisini gerektiren dönemlerden birindeydik. Ricam üzerine Jack en yetenekli tasarımcılarından David Bates ve firmanın stratejiden sorumlu başkan yardımcısı Laura Jakobsen'le birlikte gelmişti. Starbucks'ın VIA adlı bir hazır kahve ürünü lanse etmek üzere olduğunu ya da onlardan ambalajı yeniden tasarlamalarını istediğimi bilmiyorlardı.

Açıklamamda daha kararlı ya da şevkli olamazdım. "Bu ürün müşterilerimize ve partnerlerimize o kadar yabancı olacak ki, insanların inanmasını ya da denemesini sağlamak için, bir Starbucks ürününü hatırlatan ama aynı zamanda inovasyon çağrıştıran bir görünümü ve havası olması gerek." Jack hemen kavradı ve aynı hafta içinde onun ve Aimee'nin ekibi işbirliği içinde çalışmaya koyuldu.

Dış kaynaklı bir firmayı işe dahil ettiğime dair haberler biraz gerginlikle karşılandı. Asla birilerini baltalamak gibi bir niyetim yoktu ama dönüşüm süreci—hatta Starbucks'ın tarihi—boyunca zorlu seçimler yapmak, bazen de şirketin çıkarlarının bir birey ya da grubun çıkarlarına ters düştüğüne karar vermek zorunda olduğum zamanlar oldu. İnsanların duygularını, hatta birçok kez kişisel bir ilişkiyi binlerce partnerin iyiliği için feda etmek Starbucks'ın ceo'su olarak işimin en acı verici unsurlarından biridir. Sonuç itibarıyla, Jack ve meslektaşlarını tekrar Starbucks ekibine dahil etmenin akıllıca bir hamle olduğu kanıtlandı. Firma sade ama parlak bir tasarımla ambalaj sorununu çözerek Starbucks mağazalarında satılan içeceklerle ilişkilendirilen kalite ve güveni VIA'ya yansıttı.

VIA'nın tek servislik dar folyo ambalajlarını taşıyan her küçük kutunun ön yüzünde Starbucks

kahve bardağının özgün silüetine yer verilmişti.

Ayrıca paketin üzerinde, silüetin arkasındaki bir iç panelde her beyaz Starbucks sıcak kahve bardağında bulunan işaret kutucuklarının bir uyarlaması yer alıyordu; bu kareler baristaların müşterilerin içecek tercihlerini işaretlemeleri için kullanılıyordu—kafeinsiz ve espresso, şurup ve süt. Bardağımızın görsel temsili ve kutular Starbucks'ın mağaza içi deneyimini çağrıştırarak, şirketin mirasına atıfta bulunurken aynı zamanda yeni ürünün kalitesini onaylıyordu. İncelikli ama dolambaçsız. Hileye başvurmaksızın seçkin. Tamamen özgün. Hornall Anderson VIA'nın benzersiz ve sade vaadini bir sloganla daha iyi dile getirmemize de yardımcı oldu: Asla muhteşem bir kahveden mahrum kalmayın. VIA sayesinde insanların hiçbir seçeneğin olmadığı yerlerde ve zamanlarda doğal ve ahlaki yollardan temin edilmiş, yüksek kaliteli bir bardak kahvenin keyfini çıkarmaları artık mümkündü.

Cüzdanda, cepte ya da çantada taşınabilecek bir VIA poşeti doğa yürüyüşlerinde bile Starbucks kahvesinin tadına varılabileceği anlamına geliyordu. Hatta uçakta. Şantiyede. Yabancı bir ülkede. Yatakhane, başkalarının evinde ya da koca bir makineyi çalıştırmak istemiyorsanız, kendi evinizde. Diğer yandan asıl büyük pazarlama zorluğu insanların VIA'nın sadece başka bir hazır kahve olmadığını, çoğumuzun inandığı gibi oyunun kurallarını değiştireceğini hemen anlamasını sağlayacak şekilde ürünü anlatmaktı.

Costco'dan Jim Sinegal'den duyduğum başka bir tavsiyeyi hiç unutmadım; beni "hazır" kelimesinden kaçmamaya, aksine onu benimsemeye cesaretlendirmişti. Şirket içinde bu konuda çok sayıda tartışma yaşandı.

VIA'yı hazır kahveyle ilişkilendirmeli miydik?

Yeni kahvemiz hazır kahveyle aynı kategoride miydi?

Sonunda yaratıcı stüdyomuz ürünün nasıl görünmesi gerektiğini gayet iyi ifade eden sade ve şık bir cümle kurdu. Yeni bir ürünün yanı sıra yeni bir davranış çağrıştıran bir cümle. "Starbucks kahvesi, hem de anında hazır" sloganı her şeyi anlatıyordu.

\*\*\*

Konulandırma. Ambalaj. İsim. Bu unsurlardan her biri hazır kahve algısını yeniden şekillendirmemize yardımcı olacaktı. Ancak VIA'nın başarılı olması için partnerlerimizin ona diğer tüm Starbucks kahvelerine gösterdikleri saygıyla bakmaları gerekiyordu. Şirketin kendi önyargısını aşmak birinci önceliğimizdi ve yine bunu yalnız başına yapamazdım. Uzlaşma sağlama yolunda harcadıkları çabaların sonucunda, Aimee ve pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı olan meslektaşım Brewer bir çözüm bulmuştu.

Partnerler denemeden önce VIA'nın hazır kahve olduğunu bilirlerse deneyime algılarını bozacak olumsuz varsayımlarını da katacaklardı. Dolayısıyla biz de onları kandırdık. Bir toplantıda, her partnere iki küçük kâğıt bardak verilerek iki farklı pişmiş Starbucks kahvesi tadacakları söylendi. Kahveler yudumlanıp yorumlar yapılırken hiç kimse numuneleri sorgulamadı. Ancak iki bardakta da Starbucks'ın yeni hazır kahvesinin bulunduğu duyurulduğunda önyargının topluca buhar olup uçtuğunu neredeyse gözlemlenir görebilirdiniz. Şaşkınlık şüphenin yerini almıştı. Bu hileye ofislerimizde, toplantı odalarımızda ve mağazalarımızda, hatta akşam yemeklerinde misafirlere gizlice VIA ikram ettiğim kendi yemek odamda tekrar tekrar başvuruldu.

Sürpriz tadım testi çığ gibi büyüyen bir kabul yarattı. Kuşkuculuktan korkmaktansa, onu kullanarak, VIA'yı kamuya lanse ettiğimizde akıntının yönünü değiştirmemizi sağlayacak bir taktik uyguluyorduk.

\*\*\*

Ancak başlangıçtaki korkularımız gerçek oldu. 13 Şubat 2009’da, Starbucks’ın hazır kahve pazarına gireceğine dair resmi kamuoyu duyurusunu yapmamıza dört gün kala, Motley Fool adlı yatırım odaklı internet sitesinde şöyle bir başlık çıktı: “Hayır Starbucks, Lütfen Yapma!” VIA hakkında haberler—ama VIA’nın kendisi değil—Advertising Age’e sızmış ve bir dizi aceleci blogcu hiç tatmadıkları bir ürünü eleştirerek karşılık vermişlerdi. Motley Fool’daki sütunda Starbucks’ın “hazır kahve dünyasına girme—ya da düşme kelimesi daha mı uygundu?—planları”ndan bahsediliyor ve tüm çıplaklığıyla “Howard Schultz paniğe mi kapıldı, ümitsizce yönetimin bir şeyler, herhangi bir şey yaptığını göstermeye mi çalışıyor” diye soruluyordu.

Bazı blogcular da “düşük kalite ve şöyle böyle tat” ününe rağmen hazır kahveye “indiğimizi” ısrarla belirtiyorlar, hatta bir blogcu, “Gelecek vaat eden kaç şair, müzisyen ve felsefeci derin düşüncelere dalıp hazır kahve hüpürdetmek için Starbucks’a gider acaba?” diye ekliyordu. Blogcular böylesine acımasız davranırken 17 Şubat 2009’da VIA’yı duyurmak üzere New York’ta düzenlenecek basın toplantısında sahneye çıktığımda ana akım medyanın neler söyleyeceğini merak ediyordum. Seyircilerin arasında VIA’yı tatmasını ve acele bir yargıya varıp VIA birkaç hafta içinde Seattle, Chicago ve Londra’daki mağazalarda test amaçlı lanse edildiğinde kamuoyunu etkilemeden önce iş fırsatını anlamalarını istediğimiz insanlar vardı.

Bu nüfuzlu insanların sıklıkla Starbucks toplantılarından önce gerçekleştirilen rutin bir kahve tadımının parçası olduğunu söyleyerek bardaklarına koyduğumuz Kolombiya ve İtalya harmanı kahveyi sakince yudumlamalarını izledim. Aslında doğruyu söylemiştik. En sonunda sakladığı muhteşem bir sırrı sakince ortaya döken bir çocuğun dizginlenmiş heyecanıyla, her iki kahvenin de—sürpriz—Starbucks için uzun vadeli bir stratejinin—VIA Ready Brew—parçaları olduğunu açıkladım. “Evet, bizi kandırdı” diye yazdı New York Times’ın köşe yazarı Joe Nocera. Dikkatlerini çekmiştim. Şimdi onları hazır kahvenin Starbucks için son bir umutla yapılan bir hamle değil, bizzat şirket tarafından kahve kökenlerimiz temel alınarak geliştirilen ve şirketin geleceği açısından muazzam sonuçlar doğuracak bir inovasyon olduğuna ikna etmem gerekiyordu. “Bu annenizin hazır kahvesi değil” dedim dinleyicilere güven aşılama çabasıyla, “aksine, bizim açımızdan büyük bir hamle, bir kategoriye yeniden icat etme, yeni ritüeller yaratma ve müşteri tabanımızı büyütme fırsatı.” Ticari durumu gözler önüne sererek, Starbucks’ın, her zaman her yerde olma ününe rağmen, Amerika Birleşik Devletleri’nde bir yılda tüketilen 65 milyar kahve bardağında sadece yüzde 4 payı olduğunu belirttim.

VIA yeni kahve içme olanakları yaratarak, pazarı ve dolayısıyla payımızı genişletme potansiyeli taşıyordu. Ancak büyük ödül Kuzey Amerika’nın dışındaydı.

Küresel olarak hazır kahve pazarı 20 milyar doları aşkın bir değere sahipti. Sadece Starbucks’ın 839 mağazasının bulunduğu Japonya’da 2,9 milyar dolarlık yıllık hazır kahve satışları Japonya’nın tüm kahve tüketiminin yarısından fazlasını oluşturuyordu. Starbucks’ın 700’ü aşkın mağazasının bulunduğu İngiltere’de hazır kahve 1,2 milyar dolarlık bir işti ve ülkenin tüm kahve satışlarının yüzde 80’inden fazlasını temsil ediyordu.

Veriler etkileyiciydi (çoğu Amerikalı’nın hazır kahvenin dünyanın geri kalanında böylesine popüler olduğuna dair en küçük bir fikri bile yoktu) ancak tahmin ettiğimiz gibi VIA’nın ciddiye alınması için bardakta performans sergilemesi gerekiyordu; dolayısıyla basın toplantısının ardından gazeteciler tüm ülkedeki basın odalarında kendi özel tadım testlerini gerçekleştirirken nihai kararlarını beklemeye koyulduk. Yavaş yavaş eleştiriler gelmeye başladı: Ad Age haber odasının bir grup deneyimli kahve bağımlısı çarşamba günü Starbucks’ın hazır kahvesiyle taze pişirilmiş kahvesi

arasındaki farkı söyleyemeyince büyük şaşkınlık yaşadı. —AdAge.com Efsanevi perakendeciye umutsuz adımlar atmakla suçlamadan önce Via'yı deneyin. Fortune'de Starbucks çekirdeklerinden bir dakikadan daha kısa sürede bir bardak taze kahve pişiren bir makinemiz var. Bu kahveyi Via ile karşılaştırdık ve hangisinin hazır kahve olduğunu söyleyemedik. Her ikisinde de zengin bir aroma ve tat var. —Fortune [Birçok diğer hazır kahveyi denedikten sonra] hepimiz hazır ürünlerin taze pişmiş ürünlerden ciddi şekilde farklı olduğunu kabul ettik—birçok örnekte bir acılık hâkimdi ve zengin tat ve aroma eksikti.

Dolayısıyla en sonunda Starbucks'ın yeni hazır kahvesi Via'yı deneme fırsatı bulduğumuzda hayrete düştük: gerçekten kahve gibi bir tadı var. —SmartMoney.com Her zamanki gibi kahvemiz ve şirketimiz eleştiriler de aldı. Bazıları sadece VIA'nın diğer hazır kahvelerden daha iyi olduğunu ama taze pişmiş kahveye eşdeğer olmadığını dile getiriyordu. Bazıları da stratejimizin akıllarını karıştırdığını belirtiyorlardı. Bir kahve sektörü danışmanının “Bunun uzun vadeli bir marka sorununa çok kısa vadeli bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum” dediği söyleniyordu. “Bence bu çok büyük bir kumar.” Wall Street de onayını esirgedi.

VIA'yı duyurduğumuz gün, Starbucks hisseleri 9,65 dolardan kapanarak, son kapanıştan beri 48 sent düşmüş oldu. Henüz galibiyetten uzaktaydık. Ancak birçok insanın yapabileceğimizi düşündüğünden çok daha ileri gitmiştik.

\*\*\*

Başarılı liderliğin tek bir reçetesi olduğu fikrine asla prim vermedim. Ancak etkin liderlerin birbirine geçmiş iki niteliği paylaştıklarını düşünüyorum: şirketlerinin yöneldiği hedefe dair dizginlenemez bir güven ve insanları yanlarında götürme kabiliyeti. VIA söz konusu olduğunda kararlılığım zaten benzersizdi, partnerlerimizin güvenini ve coşkusunu kazanmak daha büyük bir zorluktu.

Ancak VIA sonbaharda ülke çapında ve daha sonra küresel olarak lanse edilene kadar Seattle'daki ve dünya çapında mağazalarımızdaki partnerlerimizin onun arkasında toplanacaklarına hiç şüphem yoktu—bunu sadece VIA muhteşem bir ürün olduğu için değil, dönüşümün bu noktasında ve daha geniş kapsamlı ekonomik karmaşa içinde inanacakları somut bir şeye aç oldukları için yapacaklardı.

Ancak 2008 sonbaharında Starbucks açısından o “şey” yeni bir espresso makinesinden ya da bir müşteri sadakat programından daha büyük ve New Orleans liderlik konferansından daha fazla tüketiciye yönelik ve daha kapsayıcı olmalıydı. Starbucks'ın Sorbetto'nun aksine, kahve mirasımıza özgü ama Frappuccino gibi, benzersiz şekilde özgün daha sarsıcı bir olaya ihtiyacı vardı. Mağaza partnerlerini faal şekilde içine alıp gururlandıran ve şirketin yeni bir pazardan pay kapmasını sağlayacak bir şeye ihtiyacımız vardı.

VIA nasıl bir performans sergilerse sergilesin şirket açısından getirdiği kazançtan çok daha büyük bir önemi vardı. VIA girişimci ruhu uyandıracak ve şirketin inovasyonun önemini bir kez daha anlamasını sağlayarak, partnerlerimize statükoya saldırmanın ve kendine, iş arkadaşlarına ve her şeyin ötesinde gerçekten muhteşem bir ürüne güvenmenin yarattığı heyecanı hatırlatma potansiyeli taşıyordu.

VIA önderlik etme cesaretimizi yenileyebilirdi; ne de olsa Starbucks takip ettiğinde değil önderlik ettiğinde, kategorileri yeniden icat ettiğinde, yeni ritüeller yarattığında ve sektörü dönüştürdüğünde tam formundadır. Hiç şüphem yoktu: VIA kendimizi dönüştürmemize yardımcı oluyordu.

# NOKTALARI BİRLEŞTİRMEK

VIA basın toplantısının üzerinden sadece birkaç saat geçmişti ki, New York Borsası salonunda bir televizyon kamerasının önüne oturmuş, CNBC'den Maria Bartiromo'ya canlı röportaj veriyordum. Maria'nın sorduğu ilk soru VIA ya da Starbucks hakkında değil ekonomi hakkındaydı. Aynı gün, 17 Şubat 2009'da Başkan Obama onlarca yıldır olmadığı kadar zayıf bir duruma düşen ekonomiyle sarsılan ülkeyi kurtarmak için 787 milyar dolarlık iddialı bir teşvik paketini imzalayarak yürürlüğe sokmuştu.

Amerika Birleşik Devletleri'nde işsizlik yüzde 8,1 ile 25 yılın en yüksek seviyesine ulaşmak üzereydi. Ülkenin üretilen tüm malların ve hizmetlerin değerini ifade eden gayrisafi yurtiçi hasılası son çeyrek dönemde yüzde 6,2 gerileyerek son 27 yıldaki en sert düşüşünü yaşamıştı. Tüketici güveni 25'e, 1967'den beri en düşük seviyeye inmişti. “[Teşvik paketi] tüketiciyi bu bunalımdan çıkarmak açısından faydalı olacak mı” diye sordu Maria, Borsa'nın patirtisi arasında. Onunla da paylaştığım görüşüme göre, paketin ilk etkisi tüketici güvenini artırmak olacaktı ve bu da insanların kendilerini tekrar para harcayacak kadar rahat hissetmeleri açısından kritik önem taşıyordu.

Ancak mevcut iklimde kısa sürede çarpıcı bir iyileşme olacağını düşünmediğimi ve bunu tüm şirketlerin kabul etmesi gerektiğini de söyledim. Kötüye giden ekonomik durum herhangi bir kurumun kontrolü dışındaydı yapabileceğimiz tek şey şirketlerimizi bu süreçte iyi yönetmekti. Starbucks'ta inanılmaz derecede karmaşık ve bazen acı verici maliyetleri kesme ve iş süreçlerimizi verimlileştirme çalışmalarına devam ediyorduk. Tedarik zincirini yeniliyorduk. Mağaza operasyonlarımızı revizyondan geçiriyorduk. IT sistemlerimizi modernleştiriyorduk. Hatta planladığımız ek olarak 300 mağazayı daha kapatıyorduk.

En zoru da önceki kadar büyük çaplı olmasa da bir başka işten çıkarma dalgasından daha geçmiştik. Mükemmel bir dünyada partnerlerimiz böylesine acı verici bir deneyimi bir kereden daha fazla yaşamazlardı ancak Ocak 2008'den beri ekonomik durum ciddi şekilde kötüye giderek altı ay önce yaptığımız varsayımları değiştirmişti. İşletmelerinin faaliyetlerine ek olarak, biz de dahil olmak üzere tüm şirketler, ekonomik durgunluk iyice derinleşirken ön cepheye de eğilmeli ve kendilerini müşterilerinin yerine koymalıydılar. Müşterilerimiz yaralanmıştı ve fiyat indirimleriyle markaya zarar vermeden onlara değer sunmanın yollarını bulmamız gerekiyordu. Starbucks bunu Ödül ve Gold Kartlar ile Treat Receipt (İçecek Fişi) kapsamında 2 dolarlık içeceklerinin yanı sıra 4 doların altında yiyecek-içecek kombinasyonlarıyla yapmaya çalışıyordu. Röportaj sırasında Maria'ya Starbucks'ın bardak ücreti 1 dolardan daha düşük olan VIA'yı da mevcut ortamda müşterilere destek olmak için kullandığını söyledim. VIA'nın üçlü paketi 2,95 dolara, 12'lik paketiye 9,95 dolara satılacaktı. “Durumu tüketiciler açısından değerlendirebilir misiniz” diye sordu Maria. Dünyanın dört bir

yanındaki Starbucks mağazaları sıklıkla harcama davranışlarının barometresi, hatta erken göstergesi olarak görüldüğünden bu soruyu çok sık duyuyordum. “Sonbahardan beri Kuzey Amerika’da kötüleşme olmadı” diye yanıtladım. “Bizi asıl Batı Avrupa ve özellikle de İngiltere endişelendiriyor. İngiltere ciddi bir ivmeyle düşüyor... İngiltere’de tüketici güveninin çok ama çok kötü olduğunu düşünüyorum.” Beş dakika sonra röportaj bitti. Stüdyodan ayrılıp bir sonraki randevuma gittim ve o akşam New York’taki dairemde yatağa girerken memnun ama bitkindim—tabii şehirde ve Atlantik’in diğer yakasında olayların nasıl geliştiğinden tamamen habersizdim.

\*\*\*

Ertesi sabah uyandım ve her zamanki gibi Fransız kahve presinde kendime bir fincan Sumatra hazırlayıp e-postalarımı kontrol ettim. Günün böylesine erken bir saati için çok fazla mesaj almıştım. Sesli mesajlarımı da kontrol ettim. En azından üç düzine mesaj gelmişti! Birinin öldüğünü düşündüm. Kısa sürede ortaya çıktı ki benim CNBC’de görünmemden bir süre sonra Maria ülkesinin ekonomik istikrarını kanıtlamak amacıyla New York’ta bulunan İngiliz Ticaret Bakanı Lord Peter Mandelson ile röportaj yapmıştı.

Maria önce İngiltere ekonomisi hakkındaki vahim açıklamama nasıl karşılık vereceğini sormuştu. Mandelson karşı ateş açmıştı: “İngiltere ciddi bir ivmeyle düşüyor ama ben Starbucks’ın ciddi bir sıkıntı içinde olduğunu görüyorum. Ancak bunun nedeni piyasanın durumu düşünüldüğünde aşırı risk altında olmaları olabilir. Dolayısıyla lütfen Starbucks’ın performansını İngiltere ekonomisine yansıtmayın.” İnternette yayılan sonraki gazete haberlerine göre Lord Mandelson o gün ilerleyen saatlerde bir kokteyle katılmış ve hakkımda küçümseyici yorumlar yapmıştı. Böylece İngiltere’nin bulvar gazetelerine mükemmel bir ön sayfa yemi atılmıştı. İngiltere’nin Telegraph gazetesi ertesi gün abartılı bir ifadeyle “Peter Mandelson Starbucks Başkanına Saldırıya Geçti” başlığını attı.

Guardian’ın ön sayfasında “Mandelson ve Starbucks İngiltere Ekonomisi için Kapışıyor” dendi. Daha sonraki makaleler ve blog yazıları meseleyi iyice abarttı ve olay internette yıldırım hızıyla yayıldı! Telefon akımına uğrayan Starbucks, şirketin İngiltere piyasasına güveni ve bağlılığı hakkında bir açıklama yapmak zorunda kaldı. Başladığı kadar hızlı biten bu olay temsil ettiği şey açısından önemliydi. Öncelikle 2007’de yani iki yıl önce neredeye aynı gün sızan bildirim benzer şekilde, bu deneyim bir kez daha enformasyonun ne kadar hızlı aktığını—ve özellikle de dijital çağda elinizden ne kadar kolay çıkabileceğini—gösteriyordu.

VIA’nın hikâyesini ve iş stratejisini anlatmaya hazırlanmak için harcanan onca aya karşın tek bir ilgisiz yorumun tüm ilgiyi Starbucks’a çevirmesi için birkaç saat yetmişti. İkincisi, Starbucks insanların hakkında konuştukları ve iletişim kurmak istedikleri bir tüketici markasıdır. Bu iletişim olumlu da olabilir olumsuz da. Büyük hamleler hakkında da olabilir küçük hareketler hakkında da. Konuyu bizim açıp açmamızdan bağımsız olarak medyada yer almak için çok fırsatımız vardı. Facebook ve Twitter gibi sosyal ağlardaki varlığımıza ek olarak kendi MyStarbucksIdea.com sitemiz müşterilerimizi dinleyip onlarla iletişim kurmanın yanı sıra işimizi iyileştirmemizi de sağlıyordu. O tarihe kadar My Starbucks Idea (Starbucks Fikrim) yazıları arasından 25 fikir benimsemişti, en etkileyicisi sadakat programlarımızın ilk versiyonlarına yani Ödül ve Gold Kartlara esin kaynağı olmuştu. Zaman içinde sadakat programımız gelişerek şirketin o tarihe kadarki en başarılı ve kazançlı girişimlerinden biri oldu. Facebook’ta, Starbucks’ın hayran sayısı bir milyona yaklaşıyordu ve Twitter’da 150 bin kişi Starbucks’ı izliyordu. Bu kitleler bizden haber almak istiyordu. Starbucks daha önce hiç yapmadığı bir şekilde sohbetler başlatarak, yaptıklarımızla en çok ilgilenen insanlarla anbean ilişki kuruyordu. Sosyal ağlar Starbucks’ın başka alanlarda kullanmak zorunda kaldığı

savunmacı taktikleri bırakıp liderliğe soyunabileceği bir alan olduğunu kanıtlamıştı.

Takipçilerimizi kupon bombardımanına tuttuğumuz, hem Starbucks hem müşterilerimiz için önemli olan—kahveden geri dönüşüme kadar—meseleler hakkında sohbet ettiğimiz ve konuştuğumuz kadar dinlediğimiz sürece insanlar bize sadık kalacak ve hatta belki de daha da bağlanacaktı.

Markaya biraz daha renk katmanın ötesinde Starbucks faaliyetlerimiz hakkında bilinç yaratan, güven aşılaman ve en sonunda satış yaratan iki yönlü bir diyalog geliştiriyordu. Örneğin bir önceki tatil sezonunda o dönemde yeni doğan Facebook sayfamızı Facebook arkadaşlarımıza (STARBUCKS) RED'den bahsetmek için kullandık ve bu girişim Starbucks'ın (PRODUCT) RED satışlarının artarak Afrika'daki AIDS hastaları için 3,4 milyon günlük virüs ilacı eşdeğerinin temin edilmesine yardımcı oldu. Ertesi ay Barack Obama'nın ABD'nin 44. Başkanı olarak yemin ettiği 20 Ocak 2009'da, Starbucks online hayranlarını mağazalarımıza gelip gönüllü olarak çalışma sözü vermeye teşvik etti. Mağazalarımız 1,2 milyon saat hizmet sözü aldı. Dijital ve sosyal medyanın müşterilerle ilişki kurmamızda ve piyasaya çıkışımızda rol oynamaya devam edeceği bilinciyle Facebook'un başkan yardımcısı ve Google'ın ilk 300 çalışanından biri olan Sheryl Sandberg'ü yönetim kurulumuza katılmaya davet ettik. Aynı zamanda Kevin Johnson'ın da kurulumuza katılmasından memnuniyet duyuyordum.

Kevin'le Microsoft'ta Windows ve online hizmetler işlerini yöneten grubun başkanı olduğu dönemde tanışmıştım. Kısa süre önce Juniper Networks'un CEO'su olmuştu kurulumuzdaki varlığı bize başka bir faal CEO bakış açısı kazandıracaktı. Ayrıca Sheryl ve Kevin'in teknoloji, iş ve liderlik becerileri kurulumuza daha fazla derinlik katacaktı. 2009 ilkbaharında sosyal ve dijital medyadan bizim gibi yararlanan çok az sayıda şirket olduğundan emindim, üstelik her gün yeni olanaklar getiriyordu. Yine de dikkatli adımlar atmalıydık.

Yanlış mesaj ya da özdeşleşme markamızı sulandırma ya da müşteri ilişkilerimizi bozma riski taşıyordu. Starbucks'ın dijital olarak nasıl ve nerede yer alacağına ilişkin inanılmaz derecede seçici olmak zorundaydık—buluşçu fikirlere açık olacak ama bilinçli hareket edecektik.

\*\*\*

Yönetim kurulu odamızda liderlik ekibinin karşısında ayakta duran Starbucks'ın baş enformasyon direktörü Stephen Gillett, Starbucks'ın karşılaştırmalı mağaza satışlarını nasıl artırabileceğini anlatıyordu. Ekipten büyük düşüncelerini ve sonra daha da büyük düşüncelerini istemiştim.

VIA'nın piyasaya çıkmak üzere olduğu şu dönemde bile sihirli değnek diye bir şey yoktu ve kendi kendimize meydan okumaya devam etmemiz gerekiyordu: Müşterilerimiz kadar hissedarlarımıza değer katmak için başka ne yapabiliirdik? Starbucks'ın sahip olduğu tüm varlıklardan nasıl daha iyi faydalanabilirdik?

Neredeyse bir yıldır mevcut konumunda olan Stephen, sadece IT sistemlerimizi yenilemekle kalmayıp masadaki başka hiç kimsenin hayal edemeyeceği bir fikirle gelmişti. “Kaçınız GameStop'u tanıyor” diye sordu Stephen. Tek bir el bile kalkmadı. Verdiği bilgilere göre GameStop dünyanın en büyük yeni ve kullanılmış video oyunu perakendecisiydi. Üstelik perakende dünyasının geri kalanı can çekişirken GameStop'un 6000'i aşkın mağazasındaki karşılaştırmalı mağaza satışları son çeyrek dönemde yüzde 10 artmıştı. Starbucks ise yüzde 10 düşüş yaşamıştı. Sonra Stephen bir soru daha sordu. “Tüm zamanların en çok satan online oyununu bileniniz var mı?” Yine hiç el kalkmadı. Stephen gülümsedi. “World of Warcraft.” Bu isme daha yabancı olamazdım.

Stephen hepsi de aynı şekilde şaşkına dönmüş Starbucks liderlik ekibine World of Warcraft'ın—Yüzüklerin Efendisi hikâyelerindeki benzer bir hayali dünyada—oyuncuların maceralara ve

keşiflere atılarak yol boyunca puan toplayan kendi dijital karakterlerini yarattıkları online, etkileşimli ve çok oyunculu bir hayal oyunu olduğunu anlatmaya devam etti. Görünüşe bakılırsa dünya çapında neredeyse 12 milyon kişi World of Warcraft oynuyordu ve Stephen sadece onlardan biri olmakla kalmayıp en başarılı ve tanınmış oyuncularından biri olmuş, oyun topluluğunda bir yıldız konumuna ulaşmıştı. Stephen'ın söylediklerine göre çoğunlukla 18 ile 34 yaş arası erkeklerden oluşan bu topluluk Starbucks'ın cezbetme mücadelesi verdiği bir demografik kesimi temsil ediyordu. Stephen, Starbucks'ın GameStop iş modelinin (kesinlikle doğru bir şey yapıyorlardı) yanı sıra World of Warcraft'ın ana şirketi Blizzard Entertainment ile bir ilişki olasılığını araştırmasını öneriyordu. Belki mağazalarımızda video oyunları satabilirdik. Belki sanal bir Starbucks "hayvani" sevilen Warcraft karakterleri arasına katılabilirdi. Peki ya Starbucks-World of Warcraft Ödül Kartı nasıl olurdu? İlk bakışta böyle bir ilişki imkânsız görünüyordu.

Ancak Stephen'ın böyle bir ilişkinin başarılı olması durumunda elde edileceğini söylediği rakamlar son derece cazipti. Stephen'ın tahminlerine göre Blizzard ile Starbucks işbirliği tüm dünyada mağazalarımıza milyonlarca yeni müşteri getirerek karşılaştırmalı mağaza satışlarımızda o çok arzu ettiğimiz artışı görmemizi sağlayabilirdi. Koltuğumda arkama yaslandım. Büyük, yaratıcı fikirler istemiştım ve bir tüccar değil ama bir bilişim teknolojisi uzmanı olan Stephen kesinlikle bu tür fikirler sunmuştu. "Savaş sanatı" teriminin Starbucks'ın değerlerine uymadığı açık olsa bile düşünmeden hemen bir sonuca varmamaya karar verdim. Dolayısıyla Nisan 2009'da içimizden küçük bir grup Blizzard Entertainment'in Kaliforniya, Irvine'deki genel merkezine gitti. Blizzard'ın ağırbaşlı bir yazılım şirketi değil de bir hayal oyunları üreticisi olduğunun tek işareti binanın girişinde World of Warcraft karakterlerinden bir Orc savaşçısının ürkütücü bir kurda binmiş olarak canlandırıldığı 3,5 metrelik heykeldi. Kafamı salladım ama Stephen'ın ağzı kulaklarındaydı. Ortamını bulmuştu. Blizzard'ın yöneticileriyle buluşup iş modellerini ve tutkulu müşteri tabanlarını tartıştıktan sonra ben de etkilendim. Bir ürüne böylesi bir bağlılık nadir görülürdü! Birçok açıdan Blizzard'ın müşterileri bizimkilere çok benziyordu. Ben Seattle'a geri dönerken Stephen'ı seçenekleri daha etraflıca araştırması için Irvine'da bıraktım. Starbucks'ın en yeni partnerlerinden Adam Brotman da ona katılmıştı.

Starbucks mağazalarına ve diğer perakendecilere özel müzik programlama sistemleri sunan Washington, Redmond merkezli PlayNetwork şirketini kuran Adam iş stratejisi, pazarlama ve teknolojiyi harmanlamada doğal bir merak ve beceriye sahipti. Stephen da ondan Starbucks'ın Digital Ventures adı altında yeni bir iş birimi geliştirme sürecinde kendisine yardım etmesini istemişti. Seattle'a geri dönerken Stephen ve Adam uçakta Starbucks-Blizzard işbirliğinin olumlu ve olumsuz yönlerini tartışmışlardı. Böyle bir girişimin Starbucks'ı genç yetişkin erkeklerden oluşan yeni bir grup için çekici kılarak ve mağazalarımıza devasa sayıda yeni müşteri getirerek neredeyse bir gecede satışlarımızı artırma potansiyeli taşıdığı inkâr edilemezdi. Dolayısıyla çok ama çok kışkırtıcıydı. Ancak uçak yere indiğinde onlar da Michelle ve benimle aynı sonuca varmışlardı: World of Warcraft Starbucks'ın özüne çok uzak kalıyordu. Yine de Starbucks'ın üstündeki finans ve rekabet baskıları düşünüldüğünde bu hiç de kolay bir tercih değildi. Her şirket herhangi bir güçlkle karşı karşıya kaldığında acıyı hızla yok etme vaadi taşıtan bir fikri hayata geçirmeye meyilli olacaktır.

Ancak hayatta olduğu gibi ticarete de insanlar temel ilkelerine sadık kalmak zorundadır. Özlerine. Bunlar her ne olursa olsun. Kısa vadeli ödüllerin peşinden gitmek her zaman basiretsizliktir. Bu nedenle Stephen Gillett bir düzeyde Blizzard Entertainment'la iş yapmayı her şeyden çok isteyebilecekken (tıpkı Adam, Michelle ve benim gibi) World of Warcraft'ın, büyüleyici bir ürün ve



olağanüstü bir çalışan kültürü olmakla birlikte o dönemde Starbucks için uygun bir eşleşme olmadığını bilecek deneyime sahipti.

Yanlış bir fikrin peşinden gitmek çoğu zaman insanı daha iyi bir fikre götürebilir ve Stephen'ın ilk hayali de bizi, özellikle de mağaza içi kablosuz ağlarımızın benzersiz gücü ve rakipsiz erişimi düşünüldüğünde, Starbucks'ın dijital ortamda müşterilerle nasıl daha derin bağlantı kurabileceği hakkında bazı önemli sorular sormaya yöneltti. Starbucks dünyada Wi-Fi'li şirket mağazaları arasında en geniş ayak izine sahiptir ve her gün milyonlarca müşteri bizim aracılığımızla bağlantı kurar. Her üçüncü mekânın üstünde sanal bir dördüncü mekân vardır ve Starbucks'ın onu müşterilerimize yeni değer sunma yolu olarak çok daha bilinçli şekilde kullanmasının zamanı gelmişti.

\*\*\*

İnovasyon, sık sık belirttiğim gibi, sadece ürünleri yeniden düşünmeyi değil ilişkilerin doğasını da yeniden düşünmeyi gerektirir. Müşterilerimiz söz konusu olduğunda onlarla bir mağazada ve online olarak bağlantı kurmanın özel deneyimler olması gerekmiyordu.

Perakende ve sanal dünyaların tam olarak nasıl bir arada var olabileceklerini bulmak bir noktaları birleştirme meselesiydi ve Chris Bruzzo'ya yaptığım gibi, Stephen'a da ezber bozacak şekilde yıkıcı olma yetkisi vermiştim ve zaten o da Irvine'dan döndükten sonra Adam'la birlikte tam da bunu yapmaya çalıştı. Sonraki birkaç ay boyunca Adam yollara düştü ve her türlü şirketten insanla bir araya gelerek ürünleri ve iş modelleri hakkında bilgi edinirken olası ilişkileri araştırdı. Kısa sürede neredeyse her şirketin ürünlerini müşterilerimize sunmak amacıyla Starbucks'la anlaşma yapmak istediğini fark etti. Bu şaşırtıcıydı. Basında ve Wall Street'te aldığımız darbelere rağmen başkalarının ilişkilenebileceği bir marka olmayı sürdürüyorduk. Titiz bir müzik ve kitap küratörü olarak üstlendiğimiz görev başka alanlara da genişletilebilirdi. Elbette Starbucks mağaza raflarını bir kez daha ilgisiz ürünlerle doldurmak istemiyordu—dersimizi almıştık—ancak markamızın çekiciliğinin gücü henüz yeterince kullanılmamış başka bir temel varlığımız, incelikli ama önemli bir gerçektir. Bir gün bir online finansal hizmetler sağlayıcısıyla sohbet ederken Adam bir soru sordu: Şirket içeriğini sadece Starbucks mağazalarındaki müşterilere ücretsiz olarak vermek ister miydi? Yanıtın evet olduğu söylendi. Noktalar birleşmeye başlamıştı.

Müşterilerimiz zaten sosyal ağları aracılığıyla Starbucks'ı dijital hayatlarına davet ediyorlardı. Onlara bizimle online buluşmak için daha fazla neden vererek bu duygusal bağlantıyı genişletmek nasıl olurdu? Örneğin haber kuruluşları, kitap yayıncıları ve müzik şirketleriyle işbirliği yaparak Starbucks mağaza içi ağlarını kullanan müşterilerimize özel dijital içeriğe ücretsiz erişim olanağı sunsak? Evet yıllardır insanlara mağazalarımızda yeni müzikler ve kitaplar sunuyorduk ancak bu farklı olacaktı, perakendeci olarak insanların mağazalarımızdaki deneyimlerine yeni bir değer katma doğrultusunda daha da dinamik ve çok yönlü bir yol bulmuş olacaktık. Örneğin bir masada oturup dizüstü bilgisayarını kullanan biri özel bir film ön gösterimini izleme, üst sınıf hizmetlere ücretsiz erişim hakkı kazanma, ücret ödemesi gereken ya da başkalarının henüz erişemediği gazete makalelerini okuma olanağı bulabilirdi. Ayrıca ağlarımız aşırı düzeyde yerel olduğu için belki müşterileri kendi topluluklarındaki yerlere ve faaliyetlere de bağlayabilirdik: bir çiftçi pazarı, bir restoran, bir oyun ya da bir sonraki kan bağış organizasyonu... Potansiyel heyecan vericiydi. Müşterilerimiz için özel kanal görevi görecektir bir Starbucks dijital ağı yaratarak internetin sanal dünyasıyla mağazaların fiziksel dünyasının yanı sıra iş yaptığımız semtleri birbirine bağlayabilirdik. Böylesi buluşçu bir araç üçüncü mekân deneyimini genişletirken Dönüşüm Gündemi'nin özgün üç

başığından birine de sadakat sergiliyordu: Starbucks'ın müşterilerle duygusal bağıını yeniden ateşlemek.

\*\*\*

Bu arada Nisan 2009'da işimizde ilginç şeyler oluyordu. Neredeyse bir yıldır ilk kez Starbucks'ın ABD'deki karşılaştırmalı mağaza satışları yükselişe geçmişti. Halen moral bozucu şekilde eksi bölgesinin derinliklerinde olsak da nisan ayının eksi yüzde 7,2'lik karşılaştırmalı satışlarının mart ayının eksi yüzde 8,1'inden ve onun da şubatın eksi yüzde 8,1'lik düşüşünden daha iyi olduğu inkâr edilemezdi. Bu artarak devam eden iyileşmelerden herhangi bir sonuç çıkarmak için henüz erkendi ancak veriler cesaret vericiydi: Müşteriler Starbucks'ta biraz daha fazla para harcamaya başlıyordu.

## DENGE

Milano'nun en sosyetik ve pahalı caddesi Via Montenapoleone'nin köşesindeki gösterişsiz mağazanın dar kapısından ilk kez içeri girdiğimde beklenmedik şekilde duygulandım. İçeride Coltelleria G. Lorenzi sessiz bir senfoniydi. Sade ama inanılmaz bir sözsüz ve görsel heyecan icra ediliyordu.

Hafifçe aydınlatılmış vitrinler beni akıllara durgunluk verecek bir el yapımı bıçak, ustura ve kesici alet koleksiyonunu hayranlıkla seyretmeye davet ediyordu. Her çeşit bıçak vardı (sadece manikür için 85 çeşit) birçoğu çelikti ve bazıları özellikle sık sakalları kırpmak için, bazıları da hassas el tırnaklarını kesmek için üretilmişti. Bir müzedeki gibi camların altında binlerce eşya sergileniyordu. Bu mekâna vakfedilen tutkuyu, uzmanlığı kelimenin tam anlamıyla hissedebiliyordum.

Ne derin bir hürmet! “Bu kim” diye sordum beni buraya getiren arkadaşım Plácido Arango'ya. Plácido başarılı bir işadami ve tanıdığım en samimi insanlardan biridir ve şirketi Grupo Vips tüm İspanya'daki Starbucks mağazalarını işletir. İkimiz de her türlü zanaatkâra saygı duyarız. “Aldo Lorenzi” dedi, “babası bu mağazayı uzun yıllar önce açmış.” Milano'ya her gittiğimde mağazayı ziyaret ederdim ama Aldo Lorenzi'yi hiç görmemiştim. En sonunda 2009'da Plácido İtalyan arkadaşı Angelo Moratti'den beni Aldo'yla tanıştırmasını rica etti. “Hiç İngilizce bilmiyor.” “Starbucks'ı duymuş mudur” diye sordum. “Hayır, Starbucks'ı hiç duymamış.” “Sence onunla oturup sohbet edebilir miyiz?” “Bunu yapmaz.” “Onunla tanışmalıyım.” “Howard, bunu yapmaz.” Ancak Angelo aramayı kabul etti. Aldo Lorenzi önce tereddüt etmiş ama sonra kibarca razı olmuştu. “Seninle yarın birkaç saatliğine görüşecek.” Ertesi sabah saat 10'da Plácido ve Angelo'yla birlikte 9 Via Montenapoleone'ye gittik. Kusursuz bir takım elbise giymiş, uzun boylu ve zarif bir beyefendi bize sessizce Aldo Lorenzi'nin ofisine kadar eşlik etti. Oturduk. Angelo çevirmenliğimizi yaparken öncelikle Aldo Lorenzi'ye bana birkaç dakikasını ayırdığı için teşekkür ettim.

Planlanan 20 dakikalık ziyaret öğleden sonraya uzadı. Üçümüz kendimizden geçmiş halde dinlerken Aldo Lorenzi alçakgönüllülük ve saygıyla ailesinden ve babasının 1929'da kurduğu işten (tüccar olmanın kendisi için ne ifade ettiğinden) bahsetti. Küçük bir deftere not aldım. Bir noktada bana bir soru sordu. “Kaç mağazanız var?” “Söylemeye utanıyorum” dedim. “Kaç tane” diye sordu tekrar. “16 bin.” İtalyanca tercümeyle dinlerken yüzündeki ifadenin şüpheye dönüşmesini izledim. “16000 kahve dükkânı mı?” Başımı salladı. “Ben iki tane bile açmazdım.” Ziyaretimizin sonunda Aldo Lorenzi bana İtalyanca'dan İngilizceye çevrilmiş gri karton ciltli bir kitap uzattı. Adını okudum: That Shop in Via Montenapoleone (Montenapoleone'deki O Mağaza), yazar Aldo Lorenzi. Kalın ve dokulu kapağıyla yumuşak sayfaları cam kutuların içindeki kesici aletler gibi el yapımı hissi veriyordu ve Amerika Birleşik Devletleri'ne geri dönerken uçakta arkama yaslanıp ilk bölümü açtım.

“Mağazamızı seviyorum...” diyordu işini gerçekten iyi bilen bir adamın inancıyla yazılmış ilk cümlede. Müptelası oldum. Sonraki aylarda kitap hep yanımdaydı. Masamda yeri olan ve iş seyahatlerinde benimle gelen birkaç eşyadan biriydi. Onu arkadaşlarımla ve partnerlerle paylaştım ama en çok Aldo Lorenzi’nin kelimelerini kendi kendime okumaktan muazzam keyif alıyordum.

Sıklıkla bir cümle ya da paragraf felsefemi pekiştiriyordu ama zaman zaman ortak mesleğimiz perakendeyi çok daha romantik ama daha uygulamacı bir ışık altında değerlendirmemi sağlıyordu: Ürettiğim ya da yaptığım şeyler hakkında kendi şiirini taşıyan sayfalar yazmak istiyorum ama aynı zamanda bunların bir kılavuzun sayfaları gibi pratik talimatlar, işimiz hakkında doğru ve faydalı enformasyonlar vermesini istiyorum. Zaman geçtikçe dönüşen ama yine de aynı kalan bir iş bu. Aramızdaki kültür, iş ve yaş farklarına rağmen tek bir bıçak mağazasının 73 yaşındaki bu İtalyan sahibi benim dilimi konuşuyordu. Onun anlatacağı ve benim öğreneceğim çok şey vardı.

\*\*\*

Tüccar olmanın özünde duyusal, duygusal bağlantılar kurarak bir hikâye anlatma arzusu yatar. Bir kez, iki kez ya da 16 bin kez. İdealde her Starbucks mağazası inandıklarımız hakkında bir hikâye anlatmalıdır. Bu hikâye ürünlerimizin tadı ve sunumunun yanı sıra müşterilerimizi sarmalayan görüntüler, sesler ve kokular aracılığıyla gelişmelidir. Taze öğütülmüş kahve aroması. İç mekân renkleri, dokuları, mobilya ve ekipmanın şekilleri ve malzemeleri. Duvarlardaki sanat. Müzik. Kahve barının ritmi ve partnerlerimizin tezgâhın ardından hareket etme ve konuşma tarzı—ayrıca bahsettikleri konular. Her mağazanın atmosferi daha büyük bir amacın dışavurumudur ve Starbucks’ta markamız her zaman her mağazanın çok boyutlu duyusal deneyimiyle tanımlanmıştır. Mağazalarımız ve partnerlerimiz en iyi performanslarını bir vaha, mutluluk verici bir konfor ve bağlantı hissini yanı sıra kahve ve hizmet ettiğimiz toplumlara yönelik derin bir saygı sağlamak üzere işbirliği yaptıklarında sergileyebilirler.

Aldo Lorenzi’nin de anladığı gibi Starbucks Coffee Company’nin en büyük sınavı her zaman bu deneyimi yüz binlerce kez özgün şekilde tekrarlamak olmuştur. Starbucks’ın hikâyesini anlatmak söz konusu olduğunda bir semt kafesinin büyüüne duyduğum hayranlık ticari emellerimle ters düşüyormuş gibi görünebilir. Evet çok uzun zamandır Starbucks’ın özgün ve kişisel deneyimler yaratırken kârlı bir küresel şirket olabileceğine inanıyorum. Evet mağazalarımızın değerlerimizi temsil ederken aynı zamanda büyük olmasını istiyorum. Evet, baristalarımızın müşterilerimize içten bir gülümsemeyle ama aynı zamanda süratle hizmet etmesini istiyorum ve evet, çeşitlerimizin ve ortamlarımızın yerel kültürleri yansıtırken tutarlı tatlar ve kalite sunabileceğine inanıyorum; Japonya’da kutsal sakura çiçeği aroması eklenmiş latte sunan bir mağaza İngiltere’den gelen turistlerin Starbucks’ın tadı olarak tanıyabileceği kahve çeşitleri de servis edebilmeli.

Şirket verimliliği romantizmle dengeleyerek büyürken Starbucks mağazalarının kendilerini küçük hissetmelerinin mümkün olup olmadığı sorusu bana çok sık sorulur ve ben böyle bir dengeye ulaşılabileceğine inanma cüretini gösterdiğim için sürekli eleştirilirdim.

Ancak aşırı uçlar arasında denge arayışı Starbucks’ı çok uzun zamandır diğer birçok tüketici markasından ayıran bir özelliktir. Ayrıca yıllar içinde dikkatim zaman zaman dağılsa da hiçbir noktada Starbucks’ın kişiselle kârlı arasında denge kurması ve sosyal bilinç merceğinden hissedar değeri sunması gerektiği yönündeki inancımdan vazgeçemedim. Starbucks 2011’de kutlayacağımız 40. yılına yaklaşırken şirketteki herkesten doğrudan ya da dolaylı olarak girişimci coşkusu titizlikle dengelemesini istiyordum. 2009 yazında mağaza içi deneyimimizi iyileştirmek amacıyla iki girişim uygulamaya kondu. Biri iç dekorasyonla ilgiliydi. Diğeryse müşteri hizmeti ve partner katılımına

odaklanıyordu. İki girişim de aylardır süzgeçten geçiriliyordu ve her biri iyi şekilde uygulandığı takdirde çarpıcı iyileşmeler vaat ediyordu. Ancak değişim daha iyiye doğru olsa bile bazen rahatsızlık verir. Bazen hoş karşılanmaz. Partnerlerimiz, müşterilerimiz ve piyasa bazı şoklar yaşamak üzereydi.

\*\*\*

Yıllarca özüne sadık kalan, geleneksel tarzda bir mağazamız olmasından gurur duyuyoruz ancak bunun onu “taze” tutma gerekliliği yarattığı da unutulmamalı. Mobilyalar, zemin ve tesisatlar ne kadar yaşlanırsa, titiz ve düzenli bakım ihtiyacı da o kadar artar. Eski güzeldir ama ihmal edilmezse. — Aldo Lorenzi, That Shop in Via Montenapoleone Kendi mağazamızı tanıyamadım. Seattle’ın merkezinde Pike Street ve 1. Cadde’nin hareketli köşesinde Market’in tam karşısında yer alan bu Starbucks mağazasının iç mekânına tanıdık ama yine de yeni bir hava hâkimdi. Ruhuyla bana orijinal mağazayı hatırlatıyordu ama enerjisi yenilenmişti.

Havası sade ve mütevazı ama moderndi. Yumuşak renkler doğal bir sıcaklık katmıştı. İçeri girip uzun bir ortak masada oturmuş, bazıları seramik kupalarından kahvelerini ya da çaylarını yudumlayan müşterilerin yanından geçerken küresel geliştirme başkanımız Arthur Rubinfeld gördüklerimi açıkladı. Tabii görmediklerimi de. Mağazanın zemininde, tavanında, ahşap kolonlarında, dolaplarında, hatta kapı kollarında kullanılan malzemeler yakındaki binalardan ve çiftliklerden alınarak korunmuş, düşen ağaçlardan imal edilmiş ya da çamaşır deterjanı kutuları ve eski şarap fiçileri gibi eşyalardan geri dönüştürülmüştü. Uzun ahşap masa bir zamanlar, bir Seattle bölgesi evinden geri kazanılmasının ardından yerel bir restoranda kullanılmıştı. Barın arkasındaki mönü tahtası Seattle’ın Garfield Lisesi’nden alınmıştı. Duvarların önünde sıralanan kahve çuvalları Washington, Kent’teki kavurma tesisimizdendi. Kahve barının yüzeyindeki deri ayakkabı ve otomobil fabrikalarından geri dönüştürülmüştü. Büyüleyici, diye düşündüm. LED ve kompakt floresan lambalar sıradan ampullerden daha az enerji kullanıyordu

. Tuvaletlerde çift kademeli sifonlar ve düşük akışlı musluklar su kullanımını azaltıyordu. Kullanılan boya bile mağazanın kahve aromasını bozmaya-cak şekilde özenle seçilmişti ve inşaat sırasında ortaya çıkan atığın büyük bölümü geri dönüştürülmüştü. Tüm mağaza LEED sertifikası alacak şekilde inşa edilmişti—diğer bir deyişle, çevre etkisini azaltmaya yönelik son derece sıkı standartları karşılıyordu. 1. Cadde ve Pike Street köşesindeki bu mağaza bir istisna değildi. En sonunda şirketin dünya çapındaki mağazalarının hepsi LEED sertifikasına hak kazanacaktı. Bu arada birkaç ay içinde Temmuz 2009’da Paris’e giderek malzemeleri Fransız şarap fiçilerinden ve eski şampanya raflarından geri kazanılan ya da cep telefonu parçalarından ve uçak lastiklerinden geri dönüştürülen Disney Köyü mağazamızın açılışına katılacaktım. Bana söylenenlere göre mağazanın kahve taveleri büyük ihtimalle eğlence parkına bağışlanarak orada gübreleme için kullanılacaktı. 1. Cadde ve Pike Street mağazasında durup etrafıma baktım. Mekân güzeldi. Mevcut bir tasarımın uzantısı olmanın çok ötesinde topluluk hissini sağlamlaştırıp kahve mirasımızı pekiştirirken çevre bilincini vurgulayan ve teşvik eden yeniden hayal edilmiş bir deneyimdi. Arthur’un Starbucks’a geri dönerek mağaza geliştirme işimizi revizyona sokma talebimi kabul etmesinden beri yıl içinde ekibiyle birlikte yaptıklarından son derece gururluydum. Ceo olarak geri dönmeden kısa süre önce Arthur’a “İnsanların Starbucks’ın geri döndüğünü öğrenmesini sağlamalıyız” dediğimi hatırlıyorum.

Eski dostumun küresel iş geliştirmenin başına geçme teklifimi kabul edeceğini umuyordum. “Arthur, bunu bir kez daha yapabiliriz” dedim yalvarırcasına. Başarılı bir dönüşüm doğru insanları doğru konumlara yerleştirmemi gerektiriyordu ve döndüğümde Arthur’un iki önemli sorunun

(Starbucks'ın şişkin gayrimenkul portföyü ve bayat mağaza tasarımları) giderilmesinde kilit isim olacağını biliyordum. Birbirimize duyduğumuz karşılıklı saygının yanı sıra Arthur'un dengeli iş ve yaratıcılık yaklaşımı düşünüldüğünde Starbucks'a 1990'larda kazandırdığı markayı tanımlayan buluşçu estetik seviyesini tekrar canlandırabilecek niteliklere sadece onun sahip olduğunu hissediyordum. Arthur 1991'de mağaza geliştirme başkanı olarak bize katıldığında yaklaşık 100 mağazamız vardı ve Arthur gayrimenkulün şirketin büyümesinde ve markalaşmasında kritik bir rol oynaması gerektiğini benden daha iyi anlamıştı. Arthur (mekânın yankı uyandırmasına ilişkin işletmecî perspektifine ve psikolog duyarlılığına sahip bir mimar) için akıllı bir mağaza geliştirme stratejisi, birbirine bağımlı unsurların kombinasyonunu içeriyordu: başka popüler perakendecilerin yakınlarında, yüksek trafikli ve son derece görünür konumlardaki mülklerin kiralınması, markayı yansıtan dekorasyon, üst sınıf ama maliyet etkin inşaat ve tedbirli varlık yönetimi. 10 yıl boyunca şirket büyürken Arthur da bu unsurların entegrasyonunu yönetti. Ancak Arthur ayrıldıktan sonra şirket onun yaklaşımından sapmıştı.

Mağaza yeri seçimi artık o kadar bilinçli değildi. 1990'ların ortasında geliştirilen tasarımlar, yeniden hayal edilmek ya da güncellenmek ya da çeşitlendirilmek yerine sadece ince ayara tabi tutuluyordu. Maliyetlerin düşük tutulması en önemli öncelikti ve hiç kimse akıllı tasarım için ödüllendirilmiyordu. Perakende sektörü Starbucks'a bir mağazada birçok "palet"ten biriyle—renkler, mobilyalar, tesisat ve duvar grafikleri—hızla tadilat yapma kabiliyeti nedeniyle gıpta ediyordu ancak bu temel yetenek aynı zamanda ruhsuz ve fazla yaygın bir zincir olma ünümüzü de besliyordu. Bu arada eski ve yeni rakipler bizden çok şey öğrenmişti. McDonald's'ın yanı sıra bağımsız kafeler de başarılarımızı sahiplenerek ve eksikliklerimizden faydalanarak oyunlarını yükseltmişti. Arthur'u geri getirmekteki niyetim kafe otoritemizi yeniden yaratmaktı. Geri dönmeye ihtiyacı olmadığını biliyordum.

Başarılı bir danışmanlık işi yürütüyordu. Bir kitabın ortak yazarlığını yapmıştı ve Wall Street'in baskılarından uzak bir girişimci hayatının keyfini çıkarıyordu. Ancak Starbucks'ın kaybettiği geri kazanma arzusu ilgisini çekti. Şirketi tersyüz etmek emelleri benimki kadar iyimser ve iddialıydı. Starbucks'ın kuruluşunda bulunan diğer tüm partnerler gibi Arthur da şirketin dönüşümünü oldukça önemsiyordu ve geri dönüşü şiddetli oldu. İlk eylemi kendisine verilen geniş ofisten feragat edip onu ortak bir toplantı odası olarak düzenlemek oldu. Ofis bölmelerini yıkarak mekânı bir yaratım stüdyosuna çevirdi. Aylar içinde titiz bir seçimle 60 kişilik kavramsal tasarım ekibini dokuz kişiye düşürürken yeni yetenekleri terfi ettirdi ya da dışarıdan getirtti. Arthur'un ilk önceliği Mike Malanga ile birlikte mağaza portföyümüzü en uygun sayıya düşürmekti—ve bu zorlu süreç mağazaların kapatılmasını ve kira sözleşmelerinin iptal edilmesini gerektiriyordu. Aynı zamanda yetenekli Liz Muller'in liderliğindeki küresel tasarım ekibi de Starbucks'ın yeni mağaza tasarımlarını yaratmaya başladı.

Arthur ve Liz Starbucks'ın markasına ve yeni misyon bildirisine bakarak kendilerine temel ilkelerimizi bir kez daha Starbucks'ın piyasada farklılaşmasını sağlayacak şekilde nasıl hayata geçireceklerini soruyorlardı. Yaratıcı kaynağı, şirket içinden Tony Gale'in uzun zamandır savunduğu sürdürülebilir inşaat ve topluluk, çevre koruması ve ahlaki satın almaya yönelik odağımızın felsefi şemsiyesi Starbucks Shared Planet'ta (Starbucks Ortak Gezegeni) buldular. Sürdürülebilirlik. Yeşil. Organik. Geri dönüştürülmüş. Yeni Amaç. Yerel. Topluluk. Elbette kahve. İşte bunlar Starbucks'ın yeni mağaza tasarımlarının yaratıcı parolalarıydı. 1. Cadde ve Pike Caddesi mağazasının çarpıcı tasarımı (Paris, Londra, New York, Hong Kong ve Madrid için planlanan diğer yeni konsept

mağazaların tasarımlarıyla birlikte) taklit edilmeyecek, gelecekteki mağazalara yol gösterecek bir esin kaynağı olarak kullanılacaktı. 2009 sonbaharına kadar Arthur ve ekibi yaratıcı mihenk taşları olarak kullanılacak ve tüm dünyadaki mağazalara uyarlanacak üç yeni tasarımı sonlandıracaktı. Her tasarım, unsurların harmanlanması ve eşleştirilmesi yoluyla, sürdürülebilirliği üçüncü mekânın konforu ve özünü dengeleyerek, kahve ve kafe deneyimini vitrine çıkararak daha sakin, sade ve çağdaş bir yaklaşım yaratacaktı. Bu da uzun ortak masalar ya da grup sohbetleri ve panolar demektir. Daha yumuşak renkler, açık mimari özellikler ve daha az sanat eseri; daha simgesel, özgün ve özenle yerleştirilmiş parçalar standart olacaktı—tıpkı sürdürülebilir, geri dönüştürülmüş ve yeni bir amaçla kullanılmış malzemeler; daha biçimli oturma düzenleri ve çocuk dostu alanlar gibi.

Ayrıca küresel tasarımdan sorumlu başkan yardımcısı Tim Pfeiffer'ın önderliğinde Starbucks mağazaları için eşsiz mobilyalar ve aydınlatmalar da tasarlandı. Yeni yaratıcı yönelimimizin görünüm kadar felsefe açısından da heyecan verici olduğunu ve bizi piyasada gerçekten ayırttığımı düşünüyordum. Ancak rasgele uygulanamazdı, binlerce mağazada küresel olarak uyarlanması disiplinli ve aşamalı bir yaklaşım gerektirecekti. Bir kez daha yaratıcı özgürlüğü maliyet sınırlamaları ve marka meseleleriyle bütünleştirmek zorundaydık. Arthur'un sandığında daha çok şey vardı. Starbucks aynı zamanda hiçbir duyuru yapmaksızın Seattle'da mevcut mağazalarımızdan hiçbirine benzemeyen iki kahve dükkânı açacaktı. İkisi de Starbucks kahvesi ikram edecekti ama tasarım ve ürün açısından özgün olacak, keyifli bir yerel deneyim sunacaktı.

Geleneksel Starbucks gibi görünmeyecekleri gibi Starbucks olarak da adlandırılmayacaklar, adlarını sokak adreslerinden alacaklardı. 15. Ave. Coffee and Tea adlı ilk mağaza Temmuz 2009'da Seattle'ın seçkin Capitol Hill semtinin nispeten sessiz bir sokağında, eski bir Starbucks mekânında açılacaktı. Roy Street Coffee and Tea adlı ikinci mağazaysa birkaç ay sonra daha batıda işlek bir kavşakta ve Seattle'ın en iyi bağımsız sinemalarından birinin çaprazında açılacaktı. Her mağazanın iç mekânı ve mobilyaları özgün olacak ve hiç göze çarpmayan kahverengi-beyaz tabelalarında kafenin resmi adının altında "Inspired by Starbucks" (Starbucks'tan esinlenilmiştir) kelimeleri yer alacaktı. Starbucks'ta bir gerginlik yaşanıyor, bazı insanlar görünüm ve isim açısından kimliğimizden uzaklaşmamızın nedenini sorguluyordu. Gizleniyor muyduk?

Kendimizi bağımsız bir kahve dükkânı gibi göstermeye mi çalışıyorduk? Starbucks'ın yeterince iyi olmadığını mı düşünüyordum? Bir şey gizlemiyorduk, sadece keşfetmeye ve öğrenmeye çalışıyorduk. Kahve otoritemizi daha da pekiştirecek başka perakende kavramlarını deneme fikri aslında dönüşüm üzerine düzenlenen ilk beyin fırtınası toplantılarında ortaya çıkmıştı ancak bu fikri hayata geçirenler Arthur ve şirketteki kahve tutkunumuz Major Cohen olmuştu. Tek talimatım "Kuralları yıkın" olmuştu.

Birçok şehirde zengin kafe gelenekleri vardı ancak son 15 yılda ABD'de bağımsızlar iyiden iyiye çoğalmıştı. Varlıklarının Starbucks'ın daha bilgili ve coşkulu kahve tüketicileri yaratmasının yan ürünü olduğuna şiddetle inanıyordum. Temelde birçok bağımsız bizden çok şey öğrenmişti ve hepsini çok takdir ediyordum. Ancak şirketimizi dönüştürürken, Starbucks'ın sadece alıştıklarımızda değil, yeni düzeylerde de kahve deneyimi sunabileceğini kendimize—yani sadece piyasaya değil—kanıtlamak için bize ait farklı fikirler ve yaklaşımlar keşfetmeye devam etmemiz gerektiğini de düşünüyordum. Şirket içinde tanımladığımız üzere bu iki butik mağaza bağımsız işletmeler ve öğrenme ortamları olarak faaliyet göstermek suretiyle, bize faal bir perakende düzeninde deney yapma ve tüketicilerin zevkleri konusunda daha fazla içgörü kazanma olanağı sunacaktı. Bu mağazalar araştırma demektir. Yaratıcılık demektir. Aynı zamanda bol eğlence demektir.

Mağazalar geleneksel pazarlama ve tedarik zincirimizin dışında faaliyet gösterirken 16 bin

mağazalık bir kuruluşun işlemesine ve gelişmesine olanak tanıyan kuralların birçoğu butik mağazalarda uygulanmıyordu. Müdürler, baristalar ve şirketteki tasarımcılarımız Starbucks'ın normalde yapmayacağı şeyler denemekte özgürdüler. Örneğin 15. Ave. mağazasında unlu mamuller doğrudan Essential Baking Company şirketinden ve çorba yerel restoran sahibi Tom Douglas'ın mutfağından gelecekti. Bölgesel şarap ve bira imalathanelerinden gelen şarap ve bira mönülerimizi (aynı zamanda somon, peynir, hatta sardalye tabağı bulunuyordu) daha da çeşitlendirmemize ve daha fazla akşam müşterisini çekmemize olanak tanıyordu.

Mağazalarda Tazo yaprak çayları ve bir düzineden fazla taze çekirdek kahve satılacaktı. Mevcut birçok yöntemden biriyle küçük partili nadir kahveler de hazırlanabilecekti: Clover, kahve presi ya da baristanın her yeni bardak için taze çekirdeklerin üstüne dairesel hareketle kaynar su döktüğü elle dökme yöntemi. Baristalar önlük takmayacak, istedikleri gibi giyineceklerdi. 15. Ave. mağazasında masalar ve sandalyeler geri kazanılmış ahşaptan üretilirken kitap sayfaları da yaratıcı duvar kâğıtları olarak kullanılıyordu.

Roy Street mağazasında genişleyen alandaki bazı sandalyeler kıvılcık pelüş kumaşla döşenecekti, yaklaşık 186 metre karelik alandaki sıcak oturma bölmeleri kalın perdelerle ayrılacaktı. Her iki mağazada da kahve tadımları ve şiir okumalarının yanı sıra sinema geceleri düzenlenecek, hatta müşterilerin kendi CD'leri çalınacaktı. Kişisel olarak, bu mağazaların güzel olduğunu düşünüyordum. Heyecan vericiydiler. Geleneksel bir Starbucks'tan daha iyi değil, sadece farklıydılar. Starbucks Deneyimi'nin benzersiz bir ifadesiydiler. Yaratıcı tüccarlar olarak öğreniyor, inovasyon yapıyor ve eğleniyorduk. Ayrıca bazı butik mağaza unsurlarının tüm dünyadaki mağazalarımıza uyarlanması da mümkündü. 15. Ave. mağazası Temmuz 2009'da sessizce kapılarını açtığı anda özellikle Seattle'da biraz dikkat çekmeyi bekliyorduk dolayısıyla ulusal TV haber kanallarının araçları görüldüğünde artık daha az şaşırıyordum. Starbucks harekete geçtiğinde insanlar önemsiyordu.

Starbucks'ın espresso eğitimi için aynı anda 7100 mağazayı kapattığında gördüğü ilgiyi hatırlatırcasına, ilk haberlerde ve eleştirilerde, sanki Starbucks geleneksel simgelerini ve önlüklerini kullanmayarak dünyanın doğal düzenini bozmuşçasına bir şok dalgası patladı. İşimizde risk aldığımız için övülmek yerine şüpheyle karşılanmıştık. Bununla beraber, bir yıl önceki toplu mağaza kapatmalarından sonra, kapanan yüzlerce mağaza yerine açılan tek bir mağazadan bahsetmek benim açımdan umut vericiydi. Çok uzun bir yol kat etmiştik.

\*\*\*

Çalışanlar deneyimlerini ve [profesyonelliklerini] müşterinin hizmetine sunarlarsa mağazanın varlığını geçerli kılabileceğine inanıyorum. Bu, sadece sıradan bir slogan değil. Bir insanın işine duyduğu tutkunun dışavurumu... Mağrur bir insan satış faaliyetlerinden edindiği bilgiyi iş arkadaşlarına aktarma fırsatlarını elinden geçirir ve müşteriyle temas sayesinde gerçekleşen değerli enformasyon alışverişini kesintiye uğratar. Her birimiz gerekliyiz, kendinizi mağazada tecrit etmek olumsuz bir davranıştır. —Aldo Lorenzi, That Shop in Via Montnapoleone Washington, Vancouver'de, 205 numaralı eyaletler arası otoyolun hemen dışında bulunan Starbucks Ticaret Merkezi mağazasından içeri girip mağaza müdürü Amy Bernash ile tokalaştığımda gün daha yeni doğmuştu. "Ne kadar zamandır Starbucks'lasın" diye sordum Amy'ye. "Yaklaşık yedi yıldır." Amy, küçük bir yatırım şirketinde çalıştıktan sonra bize yarı zamanlı barista olarak katılmıştı. Dost canlısı ve samimi oluşunun yanı sıra akılcıydı ve hızla terfi etmişti. Son iki yıldır mağaza müdürüydü. Amy'ye ve arabaya servis penceresinde çalışan ya da barda müşterilere hizmet eden diğer 11 partnere baktım. Bu mağazada bir şeyler her ay ziyaret ettiğim düzinelere Starbucks mağazasından



biraz farklı görünüyordu. Belki biraz daha sakindi ayrıca ürünlerin ve ekipmanın düzeni de alışıldık değildi. Yine de her şey doğru yerindeymiş gibi görünüyordu.

O sabah erkenden Seattle'dan uçağa atlayıp müşteri hizmeti ve partner katılımını iyileştirmek amacıyla bazı deneyler yürüten birçok mağazayı ziyaret etmek üzere Portland'a gelmişim. İş dünyası için olmasa da Starbucks için yeni olan bu Yalın programı hakkında şüphelerim vardı. "Yalın", fazlalıkları ve atığı azaltırken çalışanlar açısından koşulları kolaylaştırdığını ve müşteriler açısından ürün ve hizmet kalitesini artırdığını iddia eden geleneksel olmayan bir yönetim ve çalışma yöntemidir. Kökenleri otomobil sanayisinin montaj hatlarında yatan Yalın ilkeleri onlarca yıldır başka sanayilerde de benimsenmiştir.

Starbucks'a McKinsey and Company'den 2002 yılında Kuzey Amerika stratejisinin direktörü olarak gelen Seattle partnerlerimizden Scott Heydon 2005 yılında Yalın felsefesini öğrenmeyi ve şirketin çeşitli köşelerinde uygulamayı kendine görev edindi. Scott'ın en çok ilgisini çeken nokta, Yalın felsefesinin, işlerini ve ortamlarını nasıl iyileştirebilecekleri hakkında görüşlerini sorarak çalışanları sürece dahil etmeye odaklanmasıydı. Scott, Yalın'ın yönetimin çalışanlarına işlerini nasıl yapmaları gerektiğini söylemediğine aksine, partnerlerden çalışma hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarını isteyen temel ilkesinin Starbucks'ın saygı ve hürmet kültürüne uyduğuna inanıyordu. Yıllar içinde Scott'ın çalışmaları bazı küçük ölçekli ama etkileyici sonuçlar vermişti. Düzenli olarak Seattle'da hazırlayıp tüm mağazalarımıza gönderdiğimiz bir tanıtım kılavuzuna uygulanan Yalın teknikleri sayesinde kitabın üretim süresi 23 haftadan 13 haftaya ve sayfa sayısıysa 300'den 40'ın altına düşmüştü. Starbucks'ta büyük bir fikir olarak benimsenmemekle birlikte Scott bu yöntemi işinin bir parçası olarak görmeye ve ilkelerini bazı mağazalarda uygulamaya devam etti. İtiraf etmeliyim ki, imalat kaynaklı bir süreci insan etkileşimine dayalı bir işe uyarlamak bana soğuk ve ruhsuz bir girişim gibi geliyordu işte bu yüzden Scott ve birkaç kişiyle birlikte Portland'a gitmişim.

Yalın yöntemini mağaza partnerlerimizin bakış açısından görmek istiyordum. Amy'den Yalın yöntemini uygulamaya başladığından bu yana mağazasında gerçekleşen iyileşmelerden bahsetmesini istedim. Amy yıllardır mağazasının protokolleri izleyerek, ürün ve ekipmanı (süt, şuruplar, ekstra bardaklar) tam da şirketin kılavuzlarının ve fotoğraflarının belirttiği konumlara yerleştirdiğini anlattı. Mağazası ayrıca gün boyunca servis edilecek pişmiş kahve için gerekli kahve çekirdeklerini sabahtan öğütüyordu çünkü kahvenin bir kerede öğütülmesinin daha verimli olduğuna inanıyorduk. "Çok fazla atık olduğunu biliyordum" diye itiraf etti Amy ancak Scott ve semt müdürü bunu yapmasına izin verene kadar bu meselenin peşinden gitmemişti. Amy bir saniyeliğine sustu. "Özür dilemek istiyorum" dedi bana. Sebebi hakkında hiçbir fikrim yoktu.

Açıkladı. "Yalın felsefesi doğrultusunda çalışmaya başladığımda yaptığım ilk şeylerden biri geri çekilip ekibimin çalışmasını izlemek oldu. Genellikle onlarla birlikte tezgâhın arkasına geçip müşterilere hizmet ederim ancak zaman ayırıp onları dışarıdan gözlemlediğimde doğru olmayan birçok şey gördüm. Mesela biri içeceği doğru hazırlamamıştı ya da müşteriye pipet vermeyi veya buzlu çayı karıştırmayı unutmuştu" dedi. "Ne kadar çok çalışırsak çalışalım müşteri hizmeti fırsatlarını kaçırdığım için üzgünüm." Bağlılığından etkilenmişim. "Bu hoşuma gitti" dedim Amy'ye gülümseyerek. İşini önemsemesi benim için çok anlamlıydı. Aldığı sonuçları anlatırken neşelenmeye başladı. Mağaza partnerleri malzeme odasını yeniden düzenleyerek en sık ikmal yapmaları gereken malzemeleri arka tarafta gizlemek yerine daha kolay erişilebilmelerini sağlamak için kapıya en yakın yere yerleştirmişlerdi. Soğuk içecek istasyonunda içeceği kimin hazırladığı fark etmeksizin tutarlılık

sağlamak için renk kodlu hazırlama talimatları asmışlardı. Ancak en etkili iyileşme tüm pişmiş kahve çekirdeklerini sabahdan öğütmekten vazgeçip bu işlemi her yeni kahve demliğinden önce yapma kararıydı. “Gerçekte, kahveyi gün içinde öğütmek daha hızlı” dedi Amy. “Üstelik mağaza kahve kokuyor!” Müşteriler de baristalara kahvenin tadından övgüyle bahsetmeye başlamışlardı.

Amy partnerlerinin daha mutlu olduğunu ve yoğun saatlerde daha az stres yaşadıklarını söyledi. İşlerini yeniden yapılandırmak amacıyla Yalın yöntemini denemeye başladıklarından beri geçen altı ayda müşteri memnuniyeti ve kalite notları iyileşmişti. Geçmişte yaklaşık yüzde 60’larda seyreden mağaza personel değişim oranı sıfıra inmişti. Altı aydır mağazanın 40 partnerinden biri bile ayrılmamıştı!

Amy ve ekibiyle sohbet edip onları soru yağmuruna tutmam sonucunda 20 dakika olarak planlanan ziyaretim bir saate uzadı. “İşiniz nasıl değişti?” “Neden daha mutlusunuz?” “Başka neler iyileştirilebilir?” Mağazada yaptıkları fiziksel değişikliklerden gerçekten etkilenmişim ama seslerindeki gurur daha da etkileyiciydi. Amy’nin mağazası bir istisna değildi. Portland’da, Yalın yöntemini test eden bir başka müdür, Josh Howell, bir günde kaç kez kafeinsiz ya da koyu kahve isteyen müşterilere, “Özür dileriz, şu anda elimizde kalmadı. Birkaç dakika bekleyebilir misiniz?” dendiğini izlemeye karar verdiğinde şoke olmuştu. Josh bunun arada sırada yaşandığını sanıyordu ancak bilfiil sayana kadar ne kadar sık yaşandığını bilmiyordu: 10 ila 30 kez. Günde otuz kez bir barista bir müşteriye hayır demek gibi tatsız bir görevi yerine getiriyordu. Otuz kez Starbucks birini hayal kırıklığına uğrattıyor ve işini kaybediyordu. Diğer mağazalarda da aynı sıkıntılar yaşanıyorsa şirket her yıl milyonlarca dolar kaybedebilirdi. Josh ve partnerleri için sorunun giderilmesi çözmeye kararlı oldukları bir bulmacaya dönüşmüştü. Öncelikle, mevcut durumu değerlendirdiler. Diğer mağazalar gibi iki pişmiş kahve makineleri ve—her biri gün boyunca belirli bir pişmiş kahveyi tutacak şekilde ayrılmış—dört kahve “mekikleri” vardı. Kolay bir çözüme başvurularak müşteriler için daha fazla kahve tutacak daha fazla mekik ve ısıtma yastığı satın alınabilirdi ancak bir mağazanın bütçesi ve tezgâh alanı sınırlıydı. Ekip farklı çözümler denedi ancak hiçbiri işe yaramadı ta ki mağazanın partnerlerinden birkaçı oturup, birkaç yaratıcı hesaplama yaparak maliyet, ekipman ya da baristalar açısından çok daha fazla iş eklemekten kahve firelerini ortadan kaldıracak bir sistem keşfedene kadar. Öncelikle, dört mekik arasındaki ayrımı ortadan kaldırarak, her birinin her çeşit kahveyi (koyu, Pike Place ya da kafeinsiz) tutmasına olanak tanıdılar. İkincisi, yoğun hesaplamaların ardından sekiz dakikada bir kahve pişirmeyi denediler.

Yöntem işe yaradı! Josh, Sekiz Dakikalık Tempo adını verdikleri sistemi kahve sıkıntısı yaşayan diğer mağazalardaki partnerlerle paylaşmaya başladı. Bazıları sistemi doğrudan benimsedi, bazıları da kendi mağazalarına uyarladı. Sonuçta, Scott Josh’tan Seattle’a gelerek Yalın ekibinin sistemi müşteri hizmetini iyileştirmenin başlangıç noktası olarak tüm Starbucks mağazalarına daha resmi şekilde tanıtmasına yardımcı olmasını rica etti. Görünüşe bakılırsa baristalar açısından fikrin kendi meslektaşları tarafından yaratılarak geliştirilmesi —ve yöneticiler ve mühendisler tarafından desteklenmesi—daha kabul edilebilir olmasını sağlıyordu. Yalın yönteminin potansiyelini kabul eden Cliff, Scott’tan 2008 yazında tüm zamanını bu konuya odaklamasını rica etti. Yalın kolay ikna olunacak bir sistem değildi ve Seattle’da birçoğumuz mağaza partnerlerini sorunları çözmek için yanı sıra yeni rutinler benimseye davet ederek elimizdeki kontrolden biraz feragat etmenin yollarını ararken henüz öğrenme aşamasındaydık. İş akışında ve düşünce yapısında önerilen değişiklikler sahadaki insanları ürkütebilirdi ancak Yalın yönteminin etkilerini ilk elden yaşamak benim gibi şüphecileri yandaşa dönüştürebilirdi. Müdürlerimizden ve baristalarımızdan günlük faaliyetlerinin

ayrıntılına daha yakın ilgi göstermeleri istendikçe daha çok eksikliği fark ediyor, dile getiriyor ve çözüyorlar, sonuçta da müşteri hizmeti iyileşiyordu. Hikâyeleri bana kadar ulaştı.

Chicago’da, bölge direktörü Kristen Driscoll, Yalın felsefesini kendi koçluk yöntemine entegre etmiş ve müdürlerinin çeşitli sorunları çözmeye başladığını biraz şaşkınlıkla izlemişti. Bir mağazada Americano kahvelerin hazırlanması gerekenden biraz daha uzun sürüyordu. Bazılarında, self-servis çeşni barındaki süt sürahileri kullanılmadan çöpe atılıyordu. Partnerler kaç kez temizlerse temizlesin döşemeler kirli görünüyordu. Pişmiş kahveyi bardağa koyarken partnerler müşterilere sırtlarını dönüyorlardı. Kasada duran insanlar çeşitli nedenlerle uzaklaşarak ödeme süresini uzatıyorlardı.

Ayrıca neredeyse her mağazada kilolarca kullanılmayan öğütülmüş kahve atılıyordu. Bu meselelerden her biri en sonunda mağaza partnerlerinin bireysel kararlılık ve maharetleri sayesinde çözülmüştü. Kristen Yalın’ın faydasını çok güzel özetledi: “Zamanımızın büyük bölümünü anlık düzeltmelere harcıyorduk ancak sorunları gerçekten çözmüyorduk. Oysa kirli bir döşemeyi paspaslamak gibi anlık çözümler sadece kısa vadeli memnuniyet sağlar. Ancak sorunun nedenini anlamaya vakit ayırdığınızda—örneğin, her şeyden önce döşemeyi nasıl temiz tutacağız—bir sorun uzun vadede çözülüyor, hatta belki de tamamen ortadan kalkıyor.” Ardı ardına tüm mağazalarda Yalın felsefesi daha iyi iş yöntemleri üretiyor ve müşteri memnuniyeti artıyordu. Sekiz Dakikalık Tempo gibi rutinlerin hepsi her mağaza için doğru değildi ancak partnerlerimizden sadece gelip işlerini yapmak yerine önlem almaya yönelik nasıl çalıştıklarını tekrar düşünmelerini ve kendi ortamlarını iyileştirme sürecine katılmalarını rica ederek, aslında onlardan patron ve girişimci gibi davranmalarını istiyorduk.

Bağımsız tüccarlar gibi. Liderlik ekibimizin Yalın sistemini resmen uygulamaya sokarken karşılaştığı en büyük zorluk, girişimi cesaretlendirmekle zorlamak arasında, partnerlere daha fazla bağımsızlık verirken müşterilerimizin beklediği yüksek standartlar ve hissedarlarımızın hak ettiği performansı korumalarını sağlamak arasında bir denge kurmaktı. Kendi açımdan dünyanın dört bir yanında düzenlediğim açık forumlarda partnerlere bir soru sormaya başlamıştım: “Burası sizin mağazanız olsaydı neyi farklı yapardınız?” Yanıtlardan biri Starbucks’ın değerleri, misyonu ve kalite standartlarının kapsamı içindeyse onları bunu yapmaya teşvik ediyordum. Yalın çok büyük bir fikir olmaya başlamıştı.

\*\*\*

Altı ay nasıl bir fark yaratabilir ki? Haziran 2009’a geldiğimizde dönüşümün tutunmaya başladığını gösteren işaretler kendini göstermeye başladı: Yeni mağaza tasarımlarımız hayata geçiriliyor ve övgüyle karşılanıyordu. Daha çok mağaza partneri Yalın ilkelerini benimsiyordu — yine de halen öğrenecek çok şeyimiz vardı—ve müşteri anketleri hizmet ve memnuniyet açısından anlamlı iyileşmelere işaret ediyordu. En son dipleri gören partner samimiyeti yüzde altı puan, servis hızı 10 puan ve genel müşteri memnuniyeti sekiz puan yükselmişti.

Deneme piyasalarında VIA beklentileri aşıyordu ve ekip büyük bir hassasiyetle sonbaharda ülke çapında yapılacak lansmana odaklanmıştı. Online dünyada, Facebook, Twitter ve diğer dokuz kanal sayesinde Starbucks en katılımcı sosyal medya markası konumundaydı. B Planı maliyet tasarruflarımız çeyrek dönemlik hedeflerimizi aşıyor ve işletme marjlarımızı artırıyor. Aylık karşılaştırmalı mağaza satışları yükseliş eğilimini sürdürerek nisan ayındaki eksi yüzde 7’den haziranda eksi yüzde 4’e ulaşmıştı. Ayın sonunda hisse fiyatımız 13,89 dolardan kapanarak yılın başına göre yüzde 41’lik bir artış kaydetti. Son olarak hepimizi keyiflendiren bir diğer gelişme de kategorimizdeki en leziz kahveye ilişkin Zagat sınıflandırması yayınlandığında Starbucks’ın bir

numara olmasıydı. Birçok analist ve uzmanın Starbucks'ın devre dışı kaldığını düşünmesine rağmen benim ruh halim değişmeye başlamıştı ve bir buçuk yıldır ilk kez bir sonraki kazanç görüşmemizi heyecanla bekliyordum. Birçok açıdan Temmuz 2009 Starbucks için birçok hoş sürprizle dolu, önemli bir ay olacak gibi görünüyordu.

## VİCDAN

Ruanda'da haziran sonlarına doğru bir sabah, kurak mevsimin başlangıcıydı; ancak başkent Kigali'nin dışındaki tepelerde kurulmuş kahve çiftlikleri halen yemyeşil görünüyordu. Bayırda binlerce çiftçi ve aileleri bizi karşılamak üzere bekliyordu. Starbucks'ın 2004 yılında Ruanda'dan kahve çekirdeği satın almaya başlamasından beri bu Afrika ülkesine yaptığım üçüncü ziyaretti ve bizi kahve çiftliği kooperatifine buyur eden her gülümsemeye karşılık vererek insan denizinin arasında yürürken sadece 15 yıl önce Ruandalıların yaklaşık 100 gün boyunca komşuyu komşuya kırdıran, toplumları kasıp kavuran, aileleri yok eden ve tahminen 800 bin kişinin hayatını çalan soykırımı maruz kaldığını hayal etmek çok zordu.

Ruanda'nın trajik tarihi hakkında birçok kitap okumuş ve soykırımı bitirme mücadelesiyle ülkenin yaralarını sarma kararlılığı insanlık tarihinin en ilham verici yeniden doğuş hareketlerinden biri olan mevcut lideri Başkan Paul Kagame ile tanışmıştım. Başka Afrika ülkelerine de gitmiştim ve her biri beni kendine has şekillerde etkilemişti. Ancak Ruanda'da başka bir şey vardı. İnsanların yüzlerinde özellikle de çocukların ve annelerinin gözlerinde gördüğüm ve kalbime dokunan bir şey vardı. Yollarına devam etme ve ülkelerini yeniden kurma, hatta nefretle beslenmek yerine affetmeye çalışma istekleri akıl almazdı ama aynı zamanda insanoğlunun içinde taşıdığı kuvvetin de bir kanıtıydı. Özellikle de kahvenin ülkenin ekonomik ve duygusal iyileşmesinde önemli bir rol oynaması nedeniyle, aralarında olmanın ve onlarla iş yapmanın bir onur olduğunu hissediyordum.

Starbucks yaklaşık 30 ülkede çoğu sadece birkaç dönümlük küçük çiftliklerde çalışan ailelerden oluşan binlerce üreticiden kahve satın alır. Kahve üreticiliği çok ama çok çalışmayı gerektirir. Dahası kârlı bir iş sürdürmek onlar açısından daha Starbucks'ın var olmadığı dönemlerden beri çok zorlu bir mücadeledir. Öncelikle yüksek kaliteli yeşil kahve çekirdeklerinin hasadı zaman içinde kazanılan ve genellikle nesilden nesle geçen beceriler gerektiriyordu. Kahve yetiştirmek gerçekten bir zanaattı. İkincisi, kahve üreticileri tarihleri boyunca ya yeterli ödeme almamışlardır ya da işlerini yürütebilmek için aldıkları borçlara vicdansızca yüksek faiz oranları uygulanmıştır.

Ayrıca sıklıkla tüketicinin kahve almak için harcadığı para asla çiftçiye ulaşmaz aksine çok sayıdaki aracı arasında haksızca dağıtılır. Starbucks'taki yaklaşık 30 yılımda, kahve alıcılarımız çiftçilerimizin eşit muamele görmesini ve adil ödemeler almasını sağlamada muazzam ilerleme kaydettiler. Bu, kaliteyle başlayıp kaliteyle biten hassas bir döngüdür. Starbucks'ın bir kahve üreticisine yüksek fiyat ödeyebilmesi için müşterilerimizin de yüksek fiyat ödemek isteyecekleri üst sınıf ürüne sahip olmamız gerekir. Bu nedenle Starbucks her kahve üreticisinin karşılayamayacağı ya da karşılamak istemeyeceği kadar yüksek kalite standartları belirler. Bununla birlikte, Starbucks çiftçilere birçok cephede destek olabilir. Kahve departmanımızla küresel sorumluluk ekibimiz

arasındaki işbirliğinin yanı sıra Fairtrade ve Conservation International ile gelişen ortaklıklarımız Starbucks'ın çiftçi desteğine daha büyük bir derinlik kazandırıyordu. Aynı zamanda kahve üreticilerine yönelik krediler için verdiğimiz para miktarını 2015'e kadar yılda 12,5 milyon dolardan 20 milyon dolara yükseltmeyi de amaçlıyorduk.

Kısa süre önce kendi partnerlerimizin çiftçilerin hasatlarının boyutu ve mahsullerinin kalitesini iyileştirmelerine yardım ettiği ikinci çiftçi destek merkezimizi Ruanda'da inşa etmiştik—ilki 2004 yılından beri Kosta Rika'da faaliyet gösteriyordu. Vivek, İngiltere Starbucks'ı yöneten Darcy Willson-Rymer, Starbucks'ın kahve sürdürülebilirliği direktörü Peter Torrebiarte ve yolculuğun gündemini koordine eden halkla ilişkiler direktörü Christina McPherson'ın da dahil olduğu bir grupla seyahat ediyordum.

Ayrıca İngiltere Fairtrade Vakfı'nın genel müdürü Harriet Lamb ve Starbucks partneri Laura Moix Varma ile birlikte foto muhabiri Jonathan Torgovnik ve Jules Shell tarafından 1994 soykırımı sırasında tecavüz sonucu doğmuş Ruandalı çocuklara eğitim fırsatları sunmak üzere kurulmuş Ruanda Vakfı'nda görev alan Sheri de aramızdaydı. Jonathan da bizimleydi ve kooperatifi gezerken çiftçilerle tanışıp yeni bir AIDS kliniğini ziyaret ederken grubumuzu filme çekecekti. Ev sahiplerimiz bizi bir tepede kurulmuş ahşap ve teneke tesise götürdü. Yakası düğmeli ve çizgili bir sarı gömlekle hâki asker pantolonu giymiş Gilbert adlı genç bir adam bize rehberlik etti. O konuşurken fiçilerin içindeki ham beyaz kahve çekirdeklerinin güneşin altında kurduğu ahşap masaların yanından geçtik. Yaklaşık 1800 farklı çiftçiyle sorunsuzca yönetilen bu kooperatiften etkilenmişim. Geziden sonra coşkulu bir şarkı ve dans sunumu olarak tanımlayabileceğim bir etkinliğe katıldık ve benden konuşmam istendiğinde gerçekten söyleyecek kelime bulamadım. Küçük bir tepenin yamacında omuz omuza vererek karşımda oturan binlerce Ruandalı'ya duyduğum saygıyı layıkıyla açıklamak neredeyse imkânsız gibiydi. Yaşadıkları zorlukları anlamaya başlamıştım ve harcadıkları yoğun çaba ve kararlılığa saygı duyuyordum. Denklem Starbucks'ı yönlendiren insan tarafı —insanlar ve kârı dengeleme kararlılığı—daha önce hiç bu kadar elle tutulur olmamıştı. Yaklaşık 15 metre ötemde Starbucks'ın yardım etme—ya da engelleme—gücüne sahip olduğu binlerce hayat duruyordu. Bir mikrofonun karşısında ve mavi, yeşil ve sarı çizgili Ruanda bayrağının yanında durup içimden geldiği gibi konuştum. Etrafıma bakıp sizleri gördüğümde tüm samimiyetimle, sizlere Starbucks'taki rolünüzün önemini ifade edecek kelimeler bulmanın insanı acizleştirecek kadar zor olduğunu söylemek istiyorum. . . Çoğunuzun Starbucks'ı hiç duymadığını sanıyorum dolayısıyla birkaç dakikayı sadece şirketimizi anlatmaya ayırmak istiyorum. Niyetim şirketin kökenlerini anlatarak çiftçilerin ve ailelerinin günlük çalışmalarının değerleri ve amacı olan daha büyük bir kuruluşun parçası olduğunu görmelerini sağlamaktır. Şirketin tarihinden bahsederken arada sırada durup sözlerimin Kinyarwanda diline çevrilerek hoparlörden yayınlanmasını bekledim. Geleceğe bakarken, Starbucks Coffee Company'nin hak ettiğiniz adil fiyatı almanızı sağlamadaki büyük sorumluluğunu, özellikle sizlere baktıkça, kişisel olarak her zamankinden daha fazla fark ettiğimi düşünüyorum. . . Sözlerimi bitirirken güvенеbileceğiniz türde bir partner olacağımızı ve size ve ailelerinize mümkün olduğunca yardım etmek için elimizden geleni yapacağımızı söylemek istiyorum. O gün daha erken saatlerde doğrudan bilgi almak istediğim küçük bir çiftçi grubuyla daha özel bir sohbet yapmıştım. 20 kadar insan uzun ve dar bir açık hava odasında toplandı ve ben de solumda çiftçilerin yorumlarını İngilizce'ye çeviren Gilbert'le birlikte bir tuğla duvara dayalı banka oturdum. Oda da çiftlik gibi çok sessizdi ve teker teker konuşanların sesi dışında duyduğumuz tek şey arada sırada ötüşen kuşlardı. Beyaz yakalı bir gömlek ve gri spor ceket giymiş şık bir adamın sorusunu dinledim. “Starbucks çiftçilerin yaşadıkları

bazı zorlukları ortadan kaldırmasına yardımcı olmak için ne yapacak?” Bu sorunun ardında Ruanda’ya özel olmayan ve çiftçilerimizin hepsinin her ülkede anlaması gereken bir mesele gizliydi. “Şirket olarak başarılı olmamızın bir nedeni de dünyadaki en yüksek kaliteli arabica kahvesini satın alıyor oluşumuzdur” diye yanıtladım, kalitenin çok önemli olduğunu vurgulayarak. “Burada, Ruanda’da kahve yetiştirme yöntemlerinde daha verimli olmanıza yardım etmeye çalışıyoruz.” Odanın diğer tarafına çiftçi destek merkezlerini yöneten ve C.A.F.E. Practices programının tüm dünyada hayata geçirilmesini sağlayan Peter Torrebiarte’ye baktım. Bu konuyu ayrıntılı olarak açıklamasını isteyerek sözü ona bıraktım. Starbucks en iyi kahve için en iyi fiyatı ödememiz gerektiğinin farkında ancak size sunacağımız yardım sadece ödediğimiz fiyatla sınırlı değil. Ben üçüncü nesil kahve üreticisiyim ve üretici destek merkezi aracılığıyla tüm dünyada benzer sorunlarla karşılaşan en iyi çiftçilerin bazılarında öğrendiklerimizi paylaşarak daha çok para kazanmanıza yardım edebiliriz... Bizler kahve kavurucusuyuz, çiftçi değil; ancak sizlerle daha yüksek kalite ve daha yüksek verim sunacak daha iyi, daha ucuz çözümleri paylaşabiliriz.

İlk destek merkezimiz aracılığıyla yardım ettiğimiz çiftçilerden bazıları gübrelerinin maliyetini yüzde 80 düşürüp verimlerini yüzde 20 ila 30 artırdı ve bu da sizin için daha fazla para demektir. Nihai amaç yüksek kaliteli, tutarlı ve maliyet etkin kahve üretmenize yardımcı olarak mağazalarımıza daha fazla kahve tedarik etmenize olanak tanımak, böylece çiftçiliğe odaklanmanızı ve mahsullerinizi satıp satamayacağınızdan endişelenmemenizi sağlamaktır. Peter konuştuktan sonra üreticilere ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardım etme kararlılığımızı yineleme ihtiyacı duydum. “Starbucks burada, Ruanda’da kalıcıdır” dedim kısa ve öz bir şekilde. “Ruanda kahvesine ve Ruanda’ya derinden bağlıyız. Ruanda kahvesini uzun yıllar boyunca satın alacağız.” Satın alabileceğimiz miktarı, ödeyebileceğimiz fiyatı ve çiftçilerin elde edebileceği kârı artırmak amacıyla hem adalet hem kalite sağlamak Starbucks’ın ve çiftçilerin ortak sorumluluğuydu. “Fırsatların farkındayız” diye ekledim. “Ayrıca buradaki insanların yüreklerinde ve beyinlerinde bir şey görüyor ve bu şeyi tüm dünyadaki mağazalarımızda hayata geçirmek istiyoruz.” Toplantının sonuna yaklaşırken Fairtrade Vakfı’ndan Harriet gülümsedi ve küçük odadaki yarım düzine kadar kadın çiftçiye bir soru sordu. “Gelecekte beklentilerinizi öğrenebilir miyim?” İyi bir soruydu, anlamlıydı çünkü Ruandalı kadınları (binlerce ve binlercesi soykırım sırasında şiddet görmüştü ve şimdi de kendilerini ve çocuklarını tek başlarına geçindiriyorlardı) onurlandırmak ülke için büyük önem taşıyordu. Dikkatle dinledim ama tercümanımız aracılığıyla duyduğum ilk yanıt hiç de beklediğim gibi değildi.

Kadın çiftçiler, dedi Gilbert, bir gün erkekler olmadan kendi kahvelerini üretmeyi ve herkese kadın olarak kendi başlarına, sabırları ve ayrıntıya gösterdikleri özen sayesinde muhteşem, hatta daha iyi işler başarabileceklerini kanıtlamayı umuyorlardı. Odadaki birçok insan alkışladı. Sonra Harriet kulaklarından kalp şeklinde mavi küpeler sarkan genç bir kadına oturumun son sorusunu sordu. “Bu hanımefendi ailesi için nasıl bir hayal kurduğunu bizimle paylaşabilir mi?” Adı Mukamwiza Immaculate olan kadının yanıtının ardından Gilbert’in söylediklerini çevirirken biraz şaşkınlığı gördüm. “Para kazanmak istiyor, böylece bir Friesian ineği satın alarak ailesine daha fazla süt verebilecek. Hayali bu.” Ben de şaşırdım. “Bir şeyi merak ediyorum” dedim, öne eğilip kadına bakarak. “Bir inek ne işe yarar?” Gilbert açıkladı. “İneklerden süt alırsın, böylece çocuklar daha iyi beslenir ancak yerli cinsler tüketim için yeterli miktarda sütü olan, hatta satılabilecek kadar süt vererek sütün aile için ek gelir olmasını sağlayan Friesian inekleri kadar çok süt vermiyor.” Bir inek. Kelimeleri sessizce tekrarlayarak, bu kadının hayatının zorluğunu idrak etmeye çalıştım. Toplantıyı

son bir düşünceyle kapattım. “Hepimizin duyduklarımızdan ve gördüklerimizden sorumlu olduğumuza şiddetle inanıyorum. Sizi canıgönülden dinledik ve sorunlarınızı daha iyi anladık. Unutmayacağız. Hatırlayacak ve sizin için çok çalışacağız.” Gilbert sözlerimi çevirirken sabırla bekledim ve sonra Mukamwiza’ya baktım. “Ayrıca size bir inek almaya çalışacağız.” Daha sonra öğrendiğime göre bir ineğin maliyeti 500 dolardı. “Ona yardım etmeniz muhteşem bir şey” dedi bize eşlik eden bir devlet memuru, “ancak o kadar çok var ki...” Bu duygu ABD’ye dönüşteki uzun uçuş boyunca kafamı feci kurcaladı. Bir kişi ya da bir şirket ne kadar yardımda bulunabilirdi? Hiçbir şey yapmamanın vicdansızlık olacağı dışında hiçbir yanıtlım yoktu.

\*\*\*

Seattle’a geri dönmek başka bir dünyaya adım atmak gibiydi ve uyum sağlamak biraz zaman aldı. Ancak Ruanda’da gördüklerimi ve duyduklarımı paylaşmaya can atıyordum. Bir açık forumda kooperatif ziyaretimizi anlattım ve konuşmamı bitirdiğimde soruları bekledim. Odanın arka tarafında tanımadığım bir kadın elini kaldırdı. “Adım Linda O’Brien” dedi. “Beş ay önce işsiz kaldığımda ve yeni bir işe ihtiyacım varken Starbucks bana kapılarını açtı. Bunun karşılığını ödemek ve o kadına bir inek satın almak istiyorum.” Linda bir inek satın alınabilmesi için bağış yapmakla kalmadı, bu davranışı bizi Starbucks ile dünya çapında yoksul toplumlara besi hayvanı temin eden kâr amacı gütmeyen Heifer International arasında bir ilişki başlatmaya teşvik etti.

Heifer aracılığıyla daha fazla Starbucks partneri—Starbucks Vakfı’nın yanı sıra—Ruanda’ya Friesian inekleri göndermek için bağış yaptı. Aynı ölçüde önemli bir diğer girişimle, Heifer besi hayvanlarının satın alınması, teslim edilmesi ve korunmasıyla ilgili karmaşıklıkların çözülmesini sağlayarak Mukamwiza gibi alıcıları hayvanların bakımı konusunda eğitti. Partnerlerimizin Ruanda desteği şirketin yaşadığı tüm sıkıntılara rağmen sorumluluklarımızı ve değerlerimizi hayata geçirdiğimizi bir kez daha kanıtladı.

\*\*\*

Hisse senetlerimizin 10 doların altında ve ekonominin ümitsiz olduğu günlerden birinde Starbucks’ın kurumsal hissedarlarından biri olan ve liderlerini uzun zamandır tanıdığım bir kuruluşun müdüründen telefon aldım. “Howard, bu hisseler uzun zamandır sahibiz. Muazzam bir baskı altında olduğunuzu biliyoruz ve sağlık sigortasını kesmenin zamanının geldiğini düşünüyoruz.” Devam etti. “Tüm dünyaya yayılmış bir kapsamınız ve lisansınız var.

Herkes başka seçeneğiniz olmadığını anlayacaktır.” O an görüşmenin kısa süreceğini anladım. Elbette seçeneğimiz vardı. Bununla birlikte mevcut seviyesinde Starbucks’ın alametifarikası olan sağlık sigortası ciddi şekilde artan bir giderdi öyle ki raydan çıkmış bir trenden farksızdı. 2009’da, partnerlerimize verilen sağlık sigortasının yaklaşık 250 milyon dolarlık maliyeti 2000 yılına göre partner başına yaklaşık yüzde 50 artmıştı. Bu görüşme partnerlerimizin sağlık sigortasını kaldırma ya da ciddi ölçüde azaltma yönünde maruz kaldığım ilk baskı değildi. Böyle bir önlem kârlılığımızı anında etkileyecekti ancak karşılığında büyük bir bedel ödeyecektik. Starbucks’ın temeli ve gerçek rekabet üstünlüğü kültürümüz ve temel ilkelerimizdi. İnsanlarımızla kurduğumuz güven havuzu zaten belli bir dereceye kadar boşalmıştı. Böyle bir adımla tamamen kuruyacaktı. Şirket insanlarımızdan artan sağlık harcamalarını paylaşmasını isteyecekti ama sigortayı tamamen kaldırmak düşünülemezdi bile. Aynı zamanda tüm dünyadaki partnerlerimiz için daha fazlasını yapmak gerektiğini de biliyordum.

Son bir buçuk yıl boyunca vaktimin çoğunu müşterilerimize ve ABD faaliyetlerine istikrar kazandırma işine adanmıştım dikkatimizi içeri çevirip ücretlendirme, sosyal yardım ve teşvik



yaklaşımlarında insanlarımız açısından önemli inovasyonlar yaparak partner deneyimini yeniden yaratmanın zamanı geliyordu. Olden yakında Starbucks'ın partner ilişkileri başkanı olarak üstlendiği geçici görevinden ayrılacaktı ve bu son derece önemli rolü deneyimin yanı sıra özgün önceliklerimizi benzersiz şekilde anlayan biriyle doldurmam gerekiyordu. Liderlerin benimsedikleri değerleri somutlaştırma şekilleri çalışanların davranışlarını yönlendiren bir ton, bir beklenti yaratır. Ceo olarak partnerlerimize şirkette hisse verilmesi ve sağlık sigortasının sürdürülmesi hakkındaki büyük ölçekli kararların sorumluluğu bana aittir. Ancak ben sadece tek bir kişiyim.

Starbucks'ın değerlerini benim bile hayal edebileceğimin ötesinde, örneğin, Heifer International ile işbirliği kurarak hayata geçirmek her partnerin sorumluluğudur ve 2009 yazında beni farklı nedenlerle etkileyen birçok e-posta aldım. Kaliforniya'da semt müdürü Suzy Wolford'dan gelen mesaj partnerlerimizin değerlerimizi mağazalarını yönetme tarzlarına fiilen entegre ettiklerini gözler önüne seriyordu. Howard, Dün mağazalarımızda güneydeki komşularımızdan aldığımız bir fikir doğrultusunda, (RED) Cuma organizasyonu yaptık. Çekirdek kahve satışlarımız istediğimiz noktada değildi ve biz de bunun partnerlerin katılımını sağlamanın, satışları artırmanın ve çok değerli bir davaya bağışta bulunmanın eğlenceli bir yolu olacağını düşündük. Partnerlerimizin kırmızı giymesine izin verdik: herkes kırmızı tişörtler giyip kırmızı önlükler taktı VE mağazalarını kırmızıyla donattı. Günün odak noktası, (RED) platformundan her şeyi ama öncelikle (RED) çekirdek kahve satmaktı.

Mağaza müdürleri fikre bayıldılar ve mağazalarını kırmızı balonlar, kırmızı flamalar, kırmızı masa örtüleri, hatta müşterileri girişte karşılamak üzere kırmızı halılarla dekore ettiler! Tüm mağazalara (RED) bilgileri asıldı. Partnerler her müşteriyle (RED) çekirdek kahve ve genel olarak (PRODUCT) RED projesi hakkında sohbet etti. Mağazalarda Starbucks'taki altı yılım boyunca hiç hissetmediğim bir enerji ve elektrik vardı. Birçok müşteri sadece bu atmosferi yaşamak için her zamankinden daha uzun süre kaldı. Katılım, tutku ve enerji ŞAŞIRTICI ve çarpıcıydı. Sonuç neydi? Mağazalar BİR GÜNDE 756 kg çekirdek kahve sattı! Açıkçası Starbucks partneri olmaktan hiç o anki kadar gurur duymamıştım. (Dürüst olmam gerekirse bu sabah sonuçları gördüğümde dilim tutuldu) mağaza partnerlerimizin ve müşterilerimizin her birinin dün sergilediği gurur ve tutku çok etkileyiciydi, Starbucks Ruhunun San Diego'da canlı olduğundan emin olabilirsiniz!! Bu ve benzeri hikâyeler hisse senedi fiyatımız ve mali performansımız iyileşirken hissettiğim başarı hissini güçlendiriyordu. Bana Starbucks'ın, hayatı için savaşmasına rağmen, mali sağlığını geri kazanma çabası içinde vicdanını ya da ruhunu kaybetmediğini kanıtlıyordu. Uzun zamandır başarıyı bu dengeyi kurabilmek olarak tanımlıyordum.

## KAZANMAK

Kekst and Company şirketinin—neredeyse iki yıl önce Star-bucks’ın düşüşünden bahsettiğim—New York ofisinde oturmuş, şirketin halka arzından beri yaptığı en önemli açıklama olacağını hissettiğim kazanç görüşmesinin başlamasını bekliyordum. Starbucks’ın kârı tekrar artıyordu. 2009 mali yılının üçüncü çeyreğindeki performansımız beklentileri aşmış ve 2008’in ilk çeyreğinden beri kazancımız ilk kez artmıştı. Bir önceki yıl neredeyse 7 milyon dolar zarar eden şirket şimdi 152 milyon dolar kazanmıştı. Hisse başına kazanç açısından önceki yıl bildirdiğimiz zarardan ciddi bir artışla 20 sent kâr elde etmiştik. Wall Street bu yükselişi önceden görememişti ve telefon görüşmesinde açıkça dile getirmesek bile Starbucks’ın performansı analistlerin ortak tahminini beş sent aşmıştı.

Dönüşüm hikâyemiz ilerlemeye devam ederken bu çeyrek dönem güçlendiğimizin işaretiydi. Çalışmalarımız elbette sürecekti ancak şirket bir dönemeci geçmişti ve haberler bizi eleştirenleri şaşırtacak, yatırımcıları memnun edecek, böylesine çok çalışan partnerlerimizin birçoğu açısından psikolojik bir dönüm noktası olacaktı. Uzun zamandır ilk kez kazanıyormuşuz gibi hissediyordum. İpi göğüslediğimiz söylenemezdi çünkü bir bitiş çizgisi yoktu ama tüm zorluklara rağmen marka ve partnerlerimiz kazanıyordu. Bununla birlikte herkesin önünde coşkumu ve gururumu temkinle dengelemem gerekiyordu. Kazanç görüşmesi doğu saatiyle 17:00’de başladı.

Geçtiğimiz 16 ay boyunca Starbucks hem küresel ekonomi fırtınasıyla hem de bir grup kendine özgü zorlukla boğuştu. Bugün, üçüncü çeyrek için şirketi dönüştürmek amacıyla başlattığımız kapsamlı girişimlerin olumlu bir ivme gösteren sonuçlarını açıklamaktan memnuniyet duyuyorum. İlk olarak, önümüzde halen yapılması gereken çok iş olduğunu belirtmeliyim. Tek bir çeyrek dönemle eğilim oluşmaz ancak bugün sizinle sonuçlara, dönüşüm girişimlerimizin finans ve işletme performansımıza yansımaya başladığına dair somut kanıt sunan sonuçlara dayalı bir özgüven duygusuyla konuşuyorum. Satışlar bir önceki yıla göre azalmıştı ve 2,6 milyar dolardan 2,4 milyar dolara düşmüştü ancak karşılaştırmalı satış düşüşleri eksi 11 ile dip yaptığı Aralık 2008’den beri istikrarlı şekilde iyiye gidiyordu. Kısacası, tekrar artı karşılaştırmalı satış bölgesine doğru yükseliyorduk. En önemlisi sabit giderlerimiz ciddi ölçüde düşmüştü (özellikle ABD’de şirketi işletmek için daha az para harcıyorduk) ve bu da önümüzdeki aylarda satışlar katlanarak yükselmeye devam ederken nihai kazancın da artmaya devam edeceği anlamına geliyordu. Öncelikli olarak düzeltilmesi gereken ABD işimizde tüm ülkedeki karşılaştırmalı satışlar aydan aya iyiye gidiyordu ve işletme marjımız kalıcı iyileştirmeler sayesinde önceki yılın yüzde 8,8’lik oranından yüzde 13,4’e fırlamıştı. İnsanların bizi devireceğini öngördüğü rakiplerse iyi durumda değildi.

Bildiğiniz gibi ayaküstü yiyecek şirketleri kahve tüketicilerini çekmek için olağanüstü bir reklam

harcaması yapıyor. Birçok yorumcu ve sektör gözlemcisi bu pazarlama harcamalarının Starbucks üzerinde olumsuz etki yaratacağından endişeleniyordu. Aksine, görünen o ki çeşitli pazarlama kampanyaları ve medyada kahve hakkında çıkan onca haber genel olarak kahve kategorisine yönelik görülmemiş bir farkındalık yarattı ve aslında Starbucks'ın işi üzerinde olumlu bir sonuç doğurdu. Bu durum Starbucks'ın savunmada kalmaktan vazgeçmesini sağladı. Mayıs 2009'da BBDO ile (tam sayfa gazete ilanları, billboardlar ve CNBC'nin Morning Joe haber programıyla özel bir anlaşmayı kapsayan) çok kanallı bir pazarlama kampanyası başlattık. Facebook'ta üç milyon hayranımızla süregelen (ve Starbucks'ın sosyal paylaşım sitesinin bir numaralı markası olmasını sağlayan) diyalogla birlikte nihayet hikâyemizi doğrudan tüketicilere anlatma fırsatı bulan şirket marka farkındalığı, sadakat ve trafik yaratıyordu. Konferans görüşmesindeki sunumum bir çeyrek dönem raporunun ötesinde bizi o güne taşıyan tercih ve girişimlerin 18 aylık özeti idi. Çarpıcı maliyet kesintileri ve süreç iyileştirmeleri. Espresso eğitimi, Mastrena, Pike Place Roast, Clover ve çok yakında VIA sayesinde daha iyi içecekler. Değer önermeleri ve sadakat programları. Daha iyi müşteri hizmeti. Daha lezzetli, daha sağlıklı yiyecekler. Stratejik sosyal ağ kullanımı.

Anlık pazarlama etkinlikleri. Geleneksel reklam. Yakın felsefesi ve yeni, anlamlı mağaza tasarımları. Mali performansımızı ölçülmesi zor faydalar getiren eylemlere de borçlu olduğumuzu belirttim—Wall Street'in ve şüphecilerin kolaylıkla göz ardı ettiği ama benim Starbucks'ın son bir buçuk yılda böylesine ağır bir dönüşümü gerçekleştirebilme nedeninin özünde yattığına inandığım faaliyetler ya da soyut varlıklar: Dönüşüm Gündemi, kapsamlı yaratıcı toplantılar, yeni misyon bildirisi, açık forumlar ve bildirimler, New Orleans. Shared Planet girişimleri, en önemlisi on binlerce mağaza müdürünün ve baristanın her gün Starbucks Deneyimi yaratmak için işlerine ve müşterilere gösterdiği özen, yetenek ve bağlılık. Şirketin düşüşünün ardında tek bir neden olmadığı gibi yeniden doğuşunun ardında da tek bir neden yoktu. Sorbetto gibi başarısızlıklar bile bize ileri gitmemize yardımcı olacak değerli dersler öğretmişti. Liderliğim gelişmeye devam ediyordu ve belki de kariyerimde hiç olmadığı kadar girişimci vizyonumu yönetim sabrıyla dengeleyerek işin geri planına da ön planına gösterdiğim aynı dikkati vakfediyordum. Üstelik bunu yaparken yalnız değildim: Starbucks aynı zamanda tarihindeki en güçlü lider ekibine sahip olmanın eşiğindeydi. Bu çeyrek dönemin performansı sadece kendi başına önemli olmakla kalmıyor Starbucks'ın geleceği açısından ortaya koyduklarıyla da anlam taşıyor ve bir geleceğimiz olduğunu gösteriyordu. Telefonu Troy'a bırakmadan önce sözlerimi şöyle nokta-ladım:

Starbucks Coffee Company'nin dönüşümünde büyük yol kat ettiğimizi belirtmekten gerçekten memnuniyet duyuyorum. 16 ay önce belirlediğimiz Dönüşüm Gündemi, şirketimiz için en önemli başarı faktörlerine odaklanmamıza yardımcı olurken markamızı büyütmeyle devam etmemize de olanak tanıdı. Yine de yönetim kurulumuza geçen hafta söylediğim gibi bu çeyrek dönemdeki performansımızdan son derece memnun olmamıza, artan mağaza trafiğiyle cesaretlenmemize rağmen bu son ivmeye dayanarak gelişimimizi hızlandırmak için yapmamız gereken daha çok iş olduğunu biliyoruz. Küresel ekonominin toparlanmasına ilişkin temkinli olmakla birlikte planımızı Starbucks'ın iyileşen ekonomilerden faydalanabileceği iyi bir konumda olmasını sağlayacak şekilde yaptık. Bu arada, geçmişte ve bugün, Starbucks Coffee Company'nin özünü oluşturan değerlere (kahve mükemmelliği, müşterilerimiz, partnerlerimiz, değerlerimiz ve işletmenin iyileştirilmesine yönelik daha da büyük bir titizlik) büyük bir hassasiyetle odaklanmaya devam edeceğiz. Görüşmenin soru-cevap bölümünde analistlerin soruları, tahmin edilebileceği gibi dikkatle hazırlanmıştı. Wall Street'in şirketin o güne kadarki gelişimini coşkuyla övmesini kesinlikle beklemiyordum ama bu

görüşme yıllardır finans dünyasının birçok üyesinden “tebrikler” kelimesini duyduğum ilk buluşma olmuştu. Görüşme sonrasında yayınlanan analist notları ılımlıydı.

Analistler satışlarımız karşısında “rahatlamış” ve işimizin yeniden kazandığı istikrardan “etkilenmişlerdi” ayrıca rakip ve ekonomi baskılarını yönetme kabiliyetimizin “beklenenden daha iyi” olduğunu da kabul ediyorlardı. Genel olarak Wall Street artan kazanç nedeniyle Starbucks’ı takdir ediyordu ancak büyüme hakkında temkini elden bırakmıyordu. Yatırımcılar, hisse senedi fiyatlarından ölçülebileceği gibi, keyiflenmişlerdi. Haftanın sonuna gelindiğinde yani 24 Temmuz Cuma günü hisse fiyatımız 17 doların üstünde kapanarak kazanç görüşmesi öncesindeki fiyata göre yüzde 17’lik bir sıçrama yaptı. Bununla birlikte yolculuğumuz boyunca mecbur kaldığımız ve hiç şüphesiz Starbucks tarihinin dip noktaları olan işten çıkarmaların ve mağaza kapanışlarının hâlâ sızlayan acısı günün üzerinde kara bir bulut gibi duruyordu. Mevcut partnerlerimiz olağanüstü fedakârlıklar göstermiş, katkıda bulunmuşlardı ve onlara sözcüklerden çok daha fazlasıyla teşekkür etmek istiyordum.

Kazanç açıklamasından sonraki pazartesi günü şirket kişisel bir zafer olarak değerlendirdiğim bir kararını açıkladı. Aralık 2008’de partnerlerin 401(k) emeklilik planlarına yönelik katkı fonlarının yıllık olarak karşılanmasını otomatik değil keyfi yapmak zorunda kalmıştık, üstelik hiçbir karşılama olmama ihtimalinin çok gerçekçi olduğunu da biliyorduk. Birçok şirket zayıf ekonomiden sağ salim çıkmak adına bir önlem olarak aynı şeyi yapmıştı ve bunun mali açıdan doğru bir adım olduğunu biliyordum ama aynı zamanda performansımız iyiye gittikçe Starbucks’ın en sonunda 2009’da katkı fonları karşılayacak kadar güçlü olacağını tüm kalbimle ümit ediyordum. Bunu yapamamak benim standartlarıma göre başarısızlık olacaktı. Partnerlerin geleceklerini kurmalarına ve ailelerine bakmalarına yardımcı olmak bir girişimci, bir işveren ve ailesinin mücadelesini izleyen bir oğul olarak temel değerlerimden biridir. Dolayısıyla Temmuz 2009’da Starbucks’ın hak sahibi çalışanların katkılarını karşılayabileceğimiz sonucuna vardığımızda çok sevindim. Bu haber manşetlere çıkmayacaktı ya da hissedarlar açısından pek bir anlam ifade etmeyecekti ancak benim için fonların karşılanabilmesi yıl boyunca elde ettiğimiz başarılar kadar önemliydi.

Ayrıca maaşları süresiz olarak donduran birçok şirketin aksine partnerlerimizin maaşlarında liyakate dayalı zam yapacağını da duyurduk. Zam oranı kısmen bireysel performansa bağlı olacaktı ama insanları ödüllendirecek bir konumda olmaktan son derece memnundum. Bununla birlikte partnerlerimizin daha fazlasını hak ettiğini ve daha fazlasını vermemiz gerekeceğini biliyordum.

Kazanç görüşmesinden sonraki birkaç haftada okuduğum manşetlere uzun zamandır duymadığım bir ruh hali hâkimdi. “Starbucks Kâra Geçti.” “Kârıyla Maliyet Tasarrufu Tahminlerini Altüst Eden Starbucks Tırmanışta.” “Üçüncü Çeyrek Kâr Zaferinin Ardından Starbucks Hisseleri Fırladı.” Ayrıca çeyrek dönem sonuçlarının benim için taşıdığı kişisel anlamı herkesten daha iyi bilen bir avuç insandan da e-postalar aldım.

Tavsiyeleriyle ceo olarak geri dönüşüme zemin hazırlayan Jim Fingeroth “Çok güzel bir gündü. Starbucks için. Hissedarları için. Ve senin için. Böyle devam et” diye yazmıştı. “Dönüşümler kolay değildir ancak başarılıldığında son derece tatmin edicidir.” Sezgileri son derece kuvvetli olan ve beni desteğiyle birçok kez ateşleyen yönetim kurulu üyemiz Mellody Hobson, Harriet Beecher Stowe’dan bir alıntı gönderdi: Sıkıştığını ve her şeyin üstüne üstüne geldiğini, artık bir dakika daha dayanamayacağını hissettiğinde asla vazgeçme çünkü tam da bu noktada akıntı tersine dönecektir. Bu sözler beni karşılaştırmalı satışlarımızın günbegün düştüğünü izlediğim Aralık 2007’ye, sonra Aralık 2008’e ve New York’ta, Billy ile analist konferansımızdan önceki gece yediğimiz o sıkıntı dolu

akşam yemeğine geri götürdü. Evet Starbucks'ın akıntısı tersine dönmüştü.

Artık performansımızın yükselişine devam edeceğine dair hiçbir şüphem yoktu. Bu çeyrek dönem doruk noktası değil sadece yeni tür bir şirket yaratma tırmanışının başlangıcıydı. Dikkatimizi Amerika Birleşik Devletleri'nin ve mağazalarımızın ötesine, işimizin temelini başarıyla dönüştürmediğimiz sürece hayalini bile kuramayacağımız yeni gelir akışları aracılığıyla kârlı büyümeye çevirme zamanı geliyordu.

Artık Starbucks onarıma ihtiyacı olan hasarlı bir ev değil-di. İstikrara kavuşmuş ve—beraberinde gelecek tüm fırsatlar ve risklerle—tekrar büyümeye odaklanabilecek küresel bir kuruluşuk.

## NI HAO

Starbucks zor durumda olduğu ya da yaşam mücadelesi verdiğinde lider olarak formumun doruğuna çıktığımı düşünmeye başladım. Engebeli ve dik yokuşlarda rahatım, hatta böyle durumlardan bir şekilde keyif alıyorum. Karakterim böyle. Üstelik sürekli zorluklarla mücadele etmek istemesem de başkalarının mümkün olmadığını düşündüğü başarılar kazanmanın ya da insanları gidebileceklerini düşündükleri noktaların ötesine taşımanın hissettirdikleri son derece tatmin edicidir. Diğer yandan nadiren durup bir dönüm noktasını kutlarım. Bir başka karakter özelliğim de dönüm noktasının ötesinde neler olduğunu görmeye çalışmaktır. 2009 sonbaharında üçüncü çeyrek kazancımızı açıklamamızın ardından Starbucks kesinlikle zafer turu atmadı, aksine işimizin iyileşmeye devam edeceğinden emindim.

Her hafta ABD’de karşılaştırmalı mağaza satışları ve gelirlerimiz yükselirken dördüncü çeyreğin performansının üçüncüden daha da iyi olacağı belirginleşiyordu. Kazanç görüşmesini yine sabırsızlıkla beklemek çok hoştu. Mali yılın sonuna yaklaşırken bir başarı duygusundan çok baskının geçtiğimiz bir buçuk yıl boyunca olduğu kadar yoğun olmamasından kaynaklanan bir rahatlama hissediyordum. Her ne kadar sürekli mücadeleden keyif alsam da yaşam savaşından büyüme sürecine geçmeyi de memnuniyetle karşıladım. İleriye dönük büyümeye odaklanmak ABD işini dönüştürerek kazandığımız bir hak, bir daha asla kesin gözüyle bakmayacağım bir ayrıcalıktı.

“Starbucks ekonomik durgunluk sırasında dönüşüm sağlamasıyla ‘A’ almayı hak ediyor. Ancak sınıf birinciliğini korumak için çalışması gerekecek” diyordu Wall Street Journal’de ağustosta çıkan bir makale, üstelik başlığı da uyarı niteliğindeydi: “Starbucks Büyüme Sınavıyla Karşı Karşıya.” Doğruydum. Bir sonraki önceliğim Starbucks’ı disiplinli ve kârlı bir büyüme sürecine sokmak, ilk odak noktamsa ABD dışındaki tüm mağazalarımızı ve ambalajlı tüketim malları işletmelerimizi kapsayan Starbucks Coffee International’dı. International kesinlikle şirketin en heyecan verici ve en büyük potansiyeli taşıyan birimiydi. İşte bu nedenle Eylül 2009’un başlarında Çin’e gittim.

Geleceğimizi ateşlemek için sabırsızlanıyordum.

\*\*\*

Keyifli bir şok. Helen Fei’nin yüzünde işte böyle bir ifade vardı. Çin’in Shenzhen kentinde Çinli partnerlerimizin yaklaşık 200’üyle bir açık forumdaydım. Ülkeye yeni gelmiş, feci şekilde sıcak ve nemli bir eylül gününün sabah saatlerini Starbucks mağazalarını ziyaret ederek geçirmiştik. Bugünkü etkinlik yolculuk boyunca üç şehirde katılacağım birçok açık forumun ilkiydi. Halen saat farkına uyum sağlamaya çalışıyordum (Shenzhen Seattle’dan 15 saat ilerideydi) ancak odadaki enerji canlanmamı sağladı. Yeşil önlüklerini takmış yarım düzine kadar barista küçük kâğıt kahve kupalarının durduğu tepsiler taşıırken Starbucks’ın tüm Shenzhen’deki (şaşırtıcı şekilde, sadece 30 yıl önce küçük bir

balıkçı köyü olan Çin'in üçüncü en büyük şehri) 34 mağazasından gelen diğer partnerler sandalyeleri dolduruyordu. Gruba hitap etmek üzere ayağa kalktığımda nereden başlamam gerektiğini biliyordum: Benim için şeffaflık önemlidir ve bir buçuk yılı aşkın süredir Çin'e gelmediğim için hepinizden özür dilemem gerektiğini hissediyorum. Bu zaman zarfında ABD işini düzeltmeye odaklandık. Bu çaba tüm zamanımızı ve enerjimizi aldı—ve bu arada Seattle'da Çin'deki heyecan verici büyüme ve gelişmeye gösterdiğimiz yakın ilgi de azaldı. Bu konuda çok duyarlıyız ve sizlerden özür diliyoruz.

Ancak o günler geride kaldı, ABD işi artık iyi durumda ve dikkatimizi, ilgimizi ve disiplinimizi tekrar Starbucks Çin'in büyümesini hızlandırmak için elimizden geleni yapmaya çevireceğiz. Konuştuktan ve soruları yanıtladıktan sonra ön sıradaki yerime oturdum. Ele alınması gereken yerel işler vardı ve bir çevirmen bana herkesin can attığı çeyrek dönemin en başarılı mağaza müdürü unvanını kazanan bir partnerin plaketini almak üzere olduğunu söyledi. "Helen Fei!" diye duyurdu biri. Salona doğru dönüp kısa kollu siyah bir polo yaka tişört giymiş, siyah saçlarını geriye doğru toplamış bir kadının ayağa kalkmasını, elleriyle ağzını kapatmasını ve çerçeveli sertifikasını almak üzere utangaç bir tavırla salonun ön tarafına doğru yürümesini izledim. Yüz ifadesinden şaşırıldığı ve alkışlardan çok sevilip saygı duyulduğu açıkça anlaşılıyordu. Daha sonra Helen'in 30 yaşında, evli ve bir erkek çocuk annesi olduğunu öğrendim. 2003'te Shenzhen'deki Starbucks'ta barista olarak çalışmak üzere küçük köyünden ayrılmıştı. İki yıl sonra ailevi nedenlerle köyüne geri dönmek zorunda kalmış ancak Starbucks'taki meslektaşlarıyla teması hiç koparmamış ve şehre dönmesi mümkün olduğunda şirkete tekrar katılmıştı. Sonra bir başka beklenmedik duyuruyla Helen'a grubun önünde çeyrek dönemin en başarılı müdürü unvanını kazanmasına ek olarak, mevcut mağaza müdürü pozisyonundan semt müdürlüğüne terfi ettiği de söylendi.

Gözleri yaşlarla dolarken Starbucks'ta çalışmanın Helen için bir işten daha fazla anlam taşıdığını hissettim. "Tebrikler" dedim birkaç dakika sonra. "Xie xie" diyerek Çince teşekkür ederken birlikte fotoğraf çektirmek üzere gülümseyerek poz verdi. Helen tebrikleri kabul ederken ben geri çekildim. Helen'in akranlarının birçoğu tıpkı onun gibi—ve dolayısıyla benim gibi—kendi yollarını çizmek, hatta bazı durumlarda dünyaya imzalarını atmak için ailelerinden ayrılıp büyük şehirlere gitmişti. Starbucks'ın Çin'in gençlerinin çalışmak için can attığı bir işveren olmasından gurur duyuyordum. Sadece bu salonda değil neredeyse ziyaret ettiğim her Çin şehrinde çok fazla enerji ve heyecan vardı. Büyük Çin'de girişimci ruh halen canlıydı ve buraya her geldiğimde şehirlerin önceki ziyaretimden beri yaşadığı değişiklikler karşısında hayrete düşüyordum.

Çin elbette dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisiydi ve altına hücum zihniyetiyle dünyanın dört bir yanından şirketler ülkenin 1,3 milyar tüketicisine ulaşmak için buraya akın ediyordu. Çin'deki ilk mağazamızı 1999'da Pekin'de açtık ve her yıl artan karşılaştırmalı mağaza satışları elde etmeye devam ederken kârlar da arttı. Şimdi onuncu yılımızda Büyük Çin'deki neredeyse 700 mağazalık varlığımız piyasanın kapasitesiyle karşılaştırıldığında halen nispeten küçük. Tam bir patlama yaşayan ülke Starbucks'ın perakende ve ambalajlı tüketim malları işletmeleri için devasa bir olanak sunuyordu ve şu anda şirketin bir numaralı önceliğiydi. Yakın gelecekte Çin, Starbucks'ın Amerika Birleşik Devletleri dışındaki en büyük pazarı olacak. Çinliler de faaliyet gösterdiğimiz diğer 52 ülkedeki müşterilerle aynı nedenle Starbucks'ı benimsemişlerdir. Son derece basit şekilde bir bağlantı yaratarak kahve deneyimini yüceltme kabiliyetimizde her zaman evrensel bir çekicilik olmuştur.

Çin'de insanlar Starbucks kahvesini sevmekle kalmayıp (belki de Batı'da olduğundan çok daha fazla) mağazalarımızı evlerinin ya da işyerlerinin bir uzantısı olarak görüyorlardı. Evlerin küçük

olduğu Çin’de Starbucks’ın temiz, geniş, güvenli ve konforlu ortamı özellikle mağazalarımızın en kalabalık olduğu öğleden sonraları ve akşamları samimi bir uğrak noktası olmuştur. Üstelik ne zaman yeni bir mağaza açsak kapının dışına taşan bir sıra görülmesi alışılmadık bir durum değildir. Amerika Birleşik Devletleri’nde yarattığımız üçüncü mekân deneyimi Dublin’de olduğu kadar Umman’da da anlamlıdır. Ya da São Paulo’da. Hatta Paris’te. Bu anlamda Starbucks artık Batılı bir marka değildir. Biz evrensel kabul gören ve evrensel bir ihtiyacı karşılayan bir şey yarattık. Yurtdışında karşılaştığımız ana sorun elbette ABD ve Kanada’dakinden farklı.

Starbucks’ın artık gayet iyi bildiği gibi sadece büyüme uğruna büyüme kaybetmeye mahkûm bir iddiaydı. Titizlikle ve ayrıntıya özen göstererek genişlemek zorundaydık. Ayrıca diğer ülkelerde ayrıntılar yerel açıdan anlamlı olmaya ve mağazalarımızın faaliyet gösterdiği kültürleri saygıyla yansıtmaya odaklıydı. Markayı zayıflatmadan Starbucks’ı yerel açıdan anlamlı kılmak geçmişte yapmadığımız bir düzeyde ele almamız gereken daimi bir meseleydi. Dönüşümün birçok yönü dünya çapında işletmelerimize ve mağazalarımıza uyarlanabilir ama bölgesel tatlara ve geleneklere saygı göstererek yaratılacak ürünler Seattle’dan gönderilecek bir şey değildir. Yerel açıdan anlamlı ürünlerin yankı uyandırması için yerel yetenekler ve liderler tarafından yaratılması ve hayata geçirilmesi gerekir.

\*\*\*

“Starbucks’ın İNOVASYON Mağazasına Hoş Geldiniz.” Elle yazılmış bu parlak tabela birçoğumuzu Starbucks’ın Çin’deki tüm mağazalar için destek merkezi olarak kullanılan ofisindeki yapay bir mağazaya buyur ediyordu. Öğle yemeği zamanıydı ve küçük grubumuz beyaz örtülü uzun dikdörtgen bir masaya oturmuştu. Ne ummam gerektiğinden emin değildim ama açtım ve önümüzdeki küçük porselen tabaklarla gümüş sofraya bakınca münade çörekler, yabancıları kekleri ve kahvaltılı sandviçlerinin olmadığı hissine kapıldım. Yerel partnerlerimiz neler tadacağımızı anlatırken sadece gülümsemekle yetindim. Neredeyse rahatladım. Son 18 aylık süratli sorun çözme mücadelesinden sonra oturup dinlemek ve partnerlerimizin kendi bağımsız inovasyonları karşısında keyifle şaşırılmayı beklemek büyük bir zevkti.

Çin ekibimiz son birkaç aylarını yeni tarifler denemek, Starbucks’ın bir gün Büyük Çin mağazalarında sunabileceği yiyeceklere ve içeceklere yerel tatlar katmakla geçirmişti. Sonraki bir saat boyunca Starbucks’ın daha önce hiç kullanmadığı malzemelerle yaratılan bir dizi yeni içecek ve yiyecek art arda önüme kondu.

Peanut Mocha Frappuccino (Fıstıklı Mocha Frappuccino). Iced Oriental Beauty with Aloe (Buzlu Aloeli Oryantal Güzel). Sonra Black Sesame Green Tea Frappuccino (Siyah Susamlı Yeşil Çaylı Frappuccino) adlı koyu yeşil bir içecek. Bir yudum aldım. Enfes. Starbucks’ın Japonya’da yaratılan ve en çok satan içeceklerinden Green Tea Frappuccino’nun (Yeşil Çaylı Frappuccino) yerel bir çeşitlemesiydi. “Yeşil çay Çin kültüründe temel bir malzemedir” diye açıkladı hemen sağımdaki kadın. “Ayrıca siyah susam da Çin mutfağında kullanılan başka bir malzeme.” Başımınla onayladım. Annie Young-Scrivner, Starbucks lider ekibinin en yeni üyesiydi. Onu kısa süre önce küresel baş pazarlama direktörü olarak işe almıştım ve bu görevindeki ilk haftasıydı. Dinamik bir kişilikti. Annie, Starbucks’a en son Quaker Foods and Snacks’te baş pazarlama direktörü ve satıştan sorumlu başkan yardımcısı olduğu PepsiCo’dan gelmişti. Zeki, karizmatik bir lider olan Annie özellikle Çin’de derin uluslararası perspektif getireceğine inandığım biriydi. Annie Çin’de doğmuş, ailesi o ilkokuldayken Amerika Birleşik Devletleri’ne taşınmıştı. Çincesi çok iyiydi ve kariyeri boyunca Şanghay’da yaşamış, burada PepsiCo Foods’un Büyük Çin bölge başkanlığını yürütmüş ve 27 ülkede daha



çalışmıştı.

Annie'nin pasaportunun kalınlığı gördüğüm birçok pasaportla rekabet edebilirdi. Asya pazarını ve kültürünü Seattle'daki çok az insanın muktedir olduğu bir düzeyde anlıyordu. Annie ayrıntılı bir açıklama yaptı. "Çin'de siyah susam faydalı bir ürün olarak görülür. Cildinize iyi gelir ve kadınlar yaşlanırken saçlarının beyazlamasını engellediğine inanırlar. Susam birçok ekmek ve unlu mamulün yanı sıra yemeklerde tat verici bir malzeme olarak kullanılır." Sonra ana yemek. Önüme yerleştirilen her küçük tabakla partnerlerimizin gerçekten yaratıcı fikirler ürettiğini görüyorduk. Susamlı erişte salatası. Baharatlı Tay bifteklili dürüm. Çorba. Lazanya! Her şey taze ve lezzetliydi, Asya mağazalarımız erişte servis etmeyecekse bile (araştırmalar bize Çin'deki müşterilerimizin Starbucks'ın her sokak köşesinde kolaylıkla bulabilecekleri yiyecekler sunmasını istemediklerini göstermişti) gördüğüm yaratıcılıktan etkilenmiştim. Solumda oturan Michelle de aynı duygular içindeydi. Michelle benimle bu yolculuğa gelmişti ama aslında tam olarak bir Starbucks yetkilisi değildi.

Geçtiğimiz birkaç haftada şirketin diğer markalarından birini Seattle's Best Coffee ya da SBC'yi lanse etme kararı almıştım. Bu 550 mağazalık perakende ve ambalajlı kahve işletmesi Starbucks'ın gölgesinde sessizce faaliyet gösteren bir yan kuruluştu. Michelle'i başkan olarak seçmiş ve ona son derece genel bir talimat vermiştim: SBC'yi ortaya çıkar. Burada, Çin'de, SBC için iş olanakları araştırıyordu. En sonunda tatlı geldi. Tek bir top koyu siyah susam soslu dondurma affogato. Masanın ortasında meyve salataları ve küçük çikolata ve unlu mamul tabakları, hatta küçük sandviçler duruyordu. En önemlisi bu tabaklar Starbucks'ın yiyecek çeşitlerinin halihazırda sunulmadığı küçük grup toplantılarında, sosyal etkinliklerde paylaşılması amaçlanıyordu. Ancak paylaşmak, özellikle kişisel alanın kısıtlı olduğu ve insanların Starbucks gibi halka açık alanlarda eğlenmeyi ve bir araya gelmeyi seçtiği Şanghay gibi kalabalık Asya şehirleri için cazip bir fikirdi. Bölgesel yaşam tarzlarına ve damak tatlarına böylesi bir duyarlılık Starbucks'ın tüm dünyada nasıl boy gösterdiğinin güçlü bir örneğidir. Yine de bariz olana karşı direnmemiz gerektiğini biliyordum. 2001 yılında İsviçre'de açıldığımızda mönümüze kaffe crème adlı bölgesel bir içeceği koymaya zorlanmıştık ancak açılıştan onlarca Frappuccino satarken neredeyse hiç kaffe crème satmadık.

Uluslararası müşterilerimiz komşu mağazanın değil Starbucks'ın tadını almak istiyordu. Ancak geleneklerine bir Starbucks yorumu katmamız hoşlarına gidiyordu. Tayvan'da partnerlerimiz kahve jölesi adlı bir ürün, kahveyle yapılan bir jelatin yarattıklarında, popüler soğuk içecek tüm Asya'ya yayıldı ve bölgenin en çok satan mevsimsel ürünlerinden biri oldu. Sonuç itibarıyla Şanghay'da o öğleden sonra tadılan her yiyecek ve içecek Çin'deki Starbucks mağazalarında yer almayacaksa bile merkez ofisten Starbucks'ın faaliyet gösterdiği her ülkenin aynı girişimci enerjiyi sergileyebilme olasılığından cesaretlenmiş olarak ayrıldım.

Günün mөнüsünün bir yerlerinde bir başka kahve jölesi. Belki bir başka Frappuccino. Ya da VIA. Benim için birkaç dakika durup bir şeyler tadarak ne olabileceğine kafa yormak da çok eğlenceli olmuştu.

\*\*\*

Özünde liderliğin başkalarına özgüven aşılama ile ilgili olduğuna inanırım ve Starbucks'ın önemli bir dönemeci aştığı bu dönemde Çin'de bulunmak şirketin istikrarı hakkındaki korkuları gidermek ve insanlarımızın olasılıklar hakkında heyecanlanmasını sağlamak açısından önemli bir fırsattı.

Büyük hayaller kuracaktık. Ardından daha da büyük hayaller. Aynı zamanda Starbucks'ın sıkıntılarından aldığımız derslerin etraflıca anlaşılmasını sağlamayı da istiyordum. Şirketin ilk

günlerinde görevim markanın kültürler arası tutarlılığını sağlamak amacıyla Starbucks'ın misyonunu işlemekti ancak şimdi rolüm edindiğimiz en son bilgiyi işlemek ve bazı açılardan liderliğin yeni işletme zihniyetini yorumlamaktı. Çin'de ya da dünyanın başka bir yerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığımız hataları tekrarlamama konusunda son derece bilinçliydim ve önlem olarak yeni taktiklerimizi ve tekniklerimizi paylaşacaktık. Zaman ve kaynaklar elverdiğince yeni satış noktası sistemimizi ve Mastrena'yı diğer ülkelerdeki mağazalarımıza uygulayacaktık. Clover'ı da. Seattle'daki uzmanlarımız yeni mağaza tasarımlarımızı, Yalın tekniklerini ve sosyal paylaşım ağı bilgilerini müdürlerle ve ortak girişim partnerlerimizle paylaşacaktı. Tüm dünyadaki dağıtımı iyileştirmek için yeni bir maliyet disiplini aşılayacak ve verimli tedarik zincirimizi kullanacaktık. Ayrıca her baristanın mükemmel espressionun nasıl hazırlanacağını (kaşıktan süzülen bal gibi) bilmesini sağlamaya devam edecektik. Sık sık her işletme ve kurumun bir hafızası olduğunu söylerim. Bu hafıza insanların izleyeceği bir yol yaratır. Bence dönüşüm Starbucks tarihinin kısa ama belirli dönemiydi ve ondan aldığımız ortak derslere ait hafızamız geleceğimize ışık tutacak. Benim liderliğimi şimdiden aydınlatıyorlar: Disiplinli büyü. Sezgiyi titizlikle dengele. İşin özüne ilişkin inovasyon yap. Statükoyu benimseme. Yeni bakış açılarıyla görmeyi dene. Asla sihirliliğe değnek bekleme. Ellerini kirlet. Empatiyle dinle ve şeffaflıkla sınırsız iletişim kur. Hikâyeni anlat, seni başkalarının tanımlamasını reddet. Esin kaynağı olacak özgün deneyimler kullan. Değerlerine sadık kal, onlar senin temellerin. İnsanlara sorumluluk ver ama başarıları için gerekli gereçleri de sun. Zor tercihler yap, önemli olan nasıl yönettiğindir. Kriz dönemlerinde kararlı ol. Çevik ol. Yaşanan sıkıntılarda hakikati bul ve hatalardan ders al. Gördüklerinin, duyduklarının ve yaptıklarının sorumluluğunu üstlen. İnan. Hangzhou şehrinin göl kenarında, baristalarımız, mağaza ve semt müdürlerimizle bir kez daha konuşmak üzere ayağa kalktım. Neredeyse bir yıl önce Starbucks'ın hisseleri 7,17 dolara düşerek 2001'den beri en düşük seviyeye gerilemişti. Ancak bu hafta Amerika'da hisse fiyatımız 80 haftanın en yüksek seviyesine çıkmış, hisse başına 20 dolar olmuştu. Hisse senedi fiyatımızı nadiren konuşmalarına dahil etsem de Hangzhou'daki 13 Starbucks mağazasından birinin ikinci katında toplanan partnerlerimize bu gelişmeden bahsettim. Bugün ABD işletmemizdeki ivmenin devam ettiğini ve 2009 mali yılını güçlü kapatacağımızı, 2010 mali yılına geleceğe dair her zamankinden daha büyük bir güvenle gireceğimizi hissettiğimi söylemek için karşınızdayım. Ancak Çin'de ihtiyaç duyduğunuz cesaret, yaratıcılık ve girişimcilik sizden gelmeli. Starbucks tarihi ve mirasıyla Çin kültürü arasında çok sağlıklı bir denge kuruyoruz. Hepinizi statükoya meydan okumaya, daha anlamlı olmak için neler yapabileceğimizi düşünmeye davet ediyorum. Bu şirketi muhteşem kılan açlığı, heyecanı ve girişimciliği gösterelim. Ancak Starbucks'ı saygı duymadığımız, takdir etmediğimiz bir şirkete dönüştüremeyiz. Bunu dengeli bir şekilde yapmalıyız. Starbucks'ın dönüşümünün başarılı olmasının tek nedeni dış ekonomik, teknolojik ve sosyal sıkıntılara etkin şekilde karşılık vermemiz ya da kendi yarattığımız sorunları çözmemiz değildi. Daha ziyade partnerlerimizin bu sorunları çözmeye çalışırken başvurduğu yöntemler sayesinde başarılı olmuştuk. Starbucks babamın çalışmaktan gurur duyacağı bir şirket, karımın, çocuklarımın ve partnerlerimizin ailelerinin saygı duyduğu bir şirket olacaksa birçok cephede denge kurmamız gerekecekti. Duygusallıkla disiplin arasında denge. Sezgiyle enformasyon arasında. Küreselle yerel arasında. Kişiselle profesyonel ve elbette kârla insanlık arasında. Markamızı ve işlerimizi tün dünyada genişletirken bunu başarmak kolay olmayacaktı. Ancak Starbucks Coffee'nin on milyonlarca insanın (partnerlerin ve ailelerinin, müşterilerin, çiftçilerin, hissedarların) hayatını olumlu yönde etkileme gücü benim için ilk mağazamı açmak kadar heyecan vericiydi.

Şanghay'dan ayrılmadan önce trafik ve ofis binalarının ortasında ağaçlarla kaplı bir vaha olan Halk Parkı'nın merkezinde güzel tasarımı bir mağazayı ziyaret ettik. Başka bir sıcak ve nemli öğleden sonra mağazadan ayrılıp parkın karşısına geçerken mağaza müdürü Li Yan elinde bir şeyler tutarak koşup bizi yakaladı. Yanımıza geldiğinde bana yassı bir hediye paketi uzattı. Paketi açtığımda bir kutunun içinde üstü kaplanmış Çince belgelerle karşılaştım. İlk önce ne olduklarını anlamadım ama Li konuştu ve birisi söylediklerini çevirdi. "Bunlar Çin'in en etkili gazetelerinden Halk Gazetesi'nin dört nüshası." Sonra Li gazetelerden birinin tarihini gösterdi. Biraz gözlerimi kısarak işaret ettiği yere baktım. 19 Temmuz 1953. Doğum günüm. Bana doğduğum günden bir gazetenin orijinal nüshasını hediye etmişti. Diğer üç gazete de Starbucks tarihindeki özel günlere aitti: şirketin halka açıldığı gün (26 Haziran 1992), Tayvan'daki ilk mağazamızın açılışı (28 Mart 1998) ve Şanghay'daki ilk mağazamızın açıldığı gün (4 Mayıs 2000). Hepimiz kutunun bir kenarını tutup gazetelere bakarken Li bu hediyeyi partnerleri adına verdiğini açıkladı. Tarif edilemeyecek denli etkilenmişim. Böylesine kişisel bir armağanın ardındaki düşünce ve çaba beni kelimenin tam anlamıyla hayrete düşürmüştü. "Xie xie" dedim. O da bana teşekkür etti ve mağazasına geri döndü. Bazı insanlar neden Starbucks'a ceo olarak döndüğümü merak ediyorlar. Hatta neden kaldığımı soranlar da var. "Bunu yapmaya ihtiyacı yok. Neden böylesine coşkulu ki?" Gayet basit: Bu şirketi ve getirdiği sorumluluğu seviyorum. İleri...

# ÖVGÜ

Bunca yıldan sonra bile kahvenin gücü beni hâlâ şaşırtıyor. Ocak 2010’da kahve departmanımızdan Dub Hay ve Andrew Linnemann’la oturup onlardan 40. yıldönümümüz için çok özel bir harman yaratmalarını istedim. Tarihimizin özünü kavrayan, şirket ve kahve sağlayıcısı olarak en eşsiz niteliklerimizi onurlandıran, aynı zamanda en sadık partnerlerimiz ve müşterilerimiz arasında yankı uyandıracak bir tat profiline sahip bir kahve istedim. Fark edilir şekilde Starbucks olan ama aynı zamanda ürettiğimiz hiçbir şeye benzemeyen bir harman talep ettim. Pike Place Roast’un kolay ulaşılabilirliğinin, hatta çok beğenilen Christmas Blend (Noel Harmanı) ürünümüzün yoğunluğunun aksine olabildiğince cüretkâr bir tat rica ettim.

Kahve çekirdeklerini seçmeye yönelik beyin fırtınası başladı. Önce, kahve ekibi yaşlandırılmış Sumatra’yı seçti çünkü kendi kahvemizi zengin sedir ağacı ve baharat tatlarını ortaya çıkaracak şekilde yaşlandırmak belirleyici bir Starbucks özelliğine dönüşmüştü. Sonra, Kolombiya çekirdekleri seçildi çünkü bu ülkenin güney Nariño bölgesinin yoğun ve yükseklerde yetiştirilen çekirdekleri en popüler harmanlarımızın temel taşıydı ve Kolombiya Starbucks’ın çiftçilerin hayatlarını iyileştiren sosyal programlara ve uygulamalara katkıda bulunmaya başladığı ilk yerdi. Ardından, Etiyopya’nın güneşte kurutulan çekirdekleri tercih edildi çünkü çekirdeklerin yoğun kahve aroması daha tatmadan kahvenin başka hiçbir ürüne benzemediğini ortaya koyuyordu. Son olarak, Papua Yeni Gine’nin ücre kahve çiftliklerinin en başından beri mönümüzde yer alan karma çekirdekleri eklendi. Bu riskli bir kombinasyondur. Özellikle Etiyopya çekirdeklerinin 2011’in başında küresel kavurma ve dağıtım için gerekli hız, kalite ve miktarda temin edilmesi zor olacaktı. Ayrıca bir kahve harmanı nadiren kabuklarının içinde doğal şekilde kurutulan yaşlandırılmış çekirdeklerle karıştırılırdı.

Tatlar damakta uyumsuzluk yaratabilirdi. Ancak beş ay boyunca küçük partilerle yapılan deneyler sonucunda kahve ekibi her zamanki gibi doğru işlemi buldu—Etiyopya çekirdeklerini ayrı kavurdular ve Papua Yeni Gine çekirdekleri de ihtiyaç duyulan dengeyi sağladı. Ekim 2010’da Etiyopya çekirdeklerinin son sevkıyatı geldi ve yüksek standartlarımızı karşıladı. Ofisimin karşısındaki tadım odasına geçip yeni harmanı tattım. Kahve dilimde güzel bir yaşlandırılmış sedir ağacı tadının ardından sağlam bir meyve tadı bırakıp dengeli bir acılıkla son buldu. “Bu tam aradığım şey” dedim geliştirme sürecini yöneten Dub, Andrew ve Doug Langworthy’ye. “Bu muhteşem ve şoke edici bir kahve.” Gerçekten de olağanüstüydü. Kucaklaşıp tokalaştık ve Fransız kahve presimde Sheri’yle kendime küçük bir kahve ziyafeti çekmek için bir numuneyi eve götürdüm. Ertesi sabah kahveyi yudumlarım umduğum ve daha önce hiç tatmadığım bir harman olduğunu biliyordum. “Son 24 saatte iki fincan olağanüstü kahve içtim biri dün tadım odasında ve diğeri de bu sabah 05:30’da.” Kahve departmanına ve Starbucks lider ekibine bir teşekkür e-postası yazdım. “Kutlama etkinliğine böylesine uygun ve özel bir harman yaratmak için harcanan çaba karşısında gurur ve saygı duygularıyla dopdoluyum.” Belki de daha uygun bir şekilde harmana Tribute Blend (Övgü Harmanı) adını verdik.

\*\*\*

2010 sonbaharında Tribute harmanını tattıktan sadece birkaç hafta sonra bu cümleleri yazarken Starbucks ve ben bir doruk noktası yaşıyoruz. Öncelikle dönüşüm dönemimizi bu kitap için belgeleme

sürecinin sonuna geldik. Bu iki yılı yeniden yaşamak bana bu olağanüstü yolculuğu düşünme şansı verdi. Gerçekten de anlattıklarımın bilgilendirici olduğunu ve insanların kuruluşlarının ve kendilerinin henüz keşfedilmemiş potansiyellerini dikkate almalarına esin kaynağı olduğunu ümit ediyorum.

Evet, yükselmek, düşmek ve tekrar yükselmek, kayıp hayalleri yeniden yakalamak, daha büyük hayaller kurmak ve sürekli değişen, karmaşık dünyamızda—en önemsediklerimizden vazgeçmeden—başarılı olmak mümkün. Starbucks'ta en önemsenen şey temel ilkelerimiz ve onları destekleyen kültürdür. Starbucks yaratıcılık ve disiplini, girişimcilik ve süreci ve titiz inovasyonu yücelten bir kültürle yeniden sağlıklı bir denge yakaladı. Ancak belki de son iki yılın en hayati sonucu değerlerimizi karşılaştığımız zorluklara rağmen koruyabileceğimizi bilmenin kazandırdığı özgüven oldu. Bu değerlere sıkı sıkıya tutunmak bu çalkantılı yolculukta bize istikrar kazandırdı ve işimizi yürütme tarzımız, partnerlerimize gurur verirken büyüme sürecimize katılımlarını teşvik etmeye devam edecek. İnsanlar her zaman en önemli varlıklarımız ve Starbucks'ın rekabet üstünlüğü olmaya devam edecekler; işte bu nedenle 40. yıldönümümüzün eşliğinde 2011'e girerken bu değerli olayı nasıl partnerlerimizi onurlandıracak şekilde kutlayacağımızı düşünüyoruz. Tribute harmanının geliştirilmesi başvuracağımız yollardan sadece biriydi.

### KÂRLI BÜYÜME İÇİN YENİ BİR PLAN

2010 mali yılında Starbucks'ın gelirleri rekor kırarak 10,7 milyar dolara yükseldi ve 2009 mali yılında 562 milyon dolar olan işletme gelirimiz 857 milyon dolar artarak 1,4 milyar dolara ulaştı. Yüzde 13,3 olarak gerçekleşen yıllık işletme marjımız 2005 mali yılında ulaşılan yüzde 12,3'lük doruk noktasını aşarak tarihimizin en yüksek konsolide işletme marjı oldu. Bu sonuçlar bize yaklaşık 100 bin mağaza ve kavurma tesisi partnerlerimizle özel bir prim paylaşma olanağı sundu. 2010 yılının rekor dördüncü çeyreği sadece bir yılın zaferlerle dolu sonu olmakla kalmadı aynı zamanda ortak tarihimizin belirleyici bir dönemini bitiren bir ünlem işareti oldu. Starbucks'ın partnerlerinden daha fazla gurur duyamazdım.

Ayrıca kutlamalardan keyif alan biri olmasam da şirketimizin performansı bana bir an durup günlük işlerden uzaklaşarak yaptığımız tercihler, aldığımız dersler ve gelecek hakkında düşünme fırsatı verdi. Bugün ufukta şirketi büyütme, kültürümüzü daha da iyileştirmeye ve bugünün Starbucks'ını çok az insanın hayal edebileceği şekillerde gelişmeye devam ettirecek olasılıklar görüyoruz. Büyüme bugün hepimizin gayet iyi bildiği gibi bir strateji değildir. Bir taktiktir. Dolayısıyla disiplinsiz büyüme bir stratejiye dönüştüğünde yolumuzu kaybettik. Ancak artık şirketi geçmişte yaptığımız gibi büyütüyoruz. Kısacası, Starbucks bugün çok farklı türde bir şirket olmayı amaçlıyor. En yüksek kaliteli kahveyi satın almak, kavurmak ve sunmak elbette temel ilkemiz olmaya devam edecek. Ayrıca mağazalarımıza ve Starbucks Deneyimine yatırım yapmaya devam edeceğiz. Mağazalar bizim temelimiz. Ancak artık sadece Starbucks'ın muktedir olduğu bir şekilde daha da ileri gidiyoruz. 20 yılı aşkın süredir her şirketin statükoya meydan okuyarak kendini yenilemesi ve yeniden yaratması gerektiğini söylerim.

Starbucks için bunu yapmak bir kez daha büyük düşünmek, büyük hayaller kurmak ve daha önce hiç yürümediğimiz bir yola atılmak anlamına geliyor. Özümüze uygun ve kahvemize layık buluşçu büyüme platformları yaratmak Dönüşüm Gündemi'nin kritik unsuruydu—Mart 2008'de açıkladığımız yedi hedeften biriydi. Bugün bunu başarmakla kalmayıp, yeni ürün inovasyonu için kolları sıvıyor, bir yandan da kahveyi mağazalarımızın içinde ve dışında başka formlara taşıyoruz. Hepsi de büyümemizin temel taşlarını oluşturuyor. Starbucks VIA ile deneyimimiz kalite çıtasını yükselterek

yeni ürün kategorileri yaratabileceğimizi kanıtladı.

Piyasadaki sadece onuncu ayında VIA'nın ABD satışları 100 milyon dolara ulaştı. Daha geniş bir bağlamda açıklamak gerekirse perakende ve tüketim ürünlerinde uzman bir araştırma ve danışmanlık şirketi olan SymphonyIRI Group'a göre ABD ürünlerinin sadece yüzde 3'ü piyasadaki ilk yıllarında 50 milyon dolarlık satış yapar ve sadece yüzde 0,3'ü 100 milyon dolarlık satış rakamlarına ulaşır. Ancak VIA sadece bir ürün değil aynı zamanda bir marka platformuydu ve Eylül 2010'a kadar VIA kafeinsiz, VIA buzlu kahve ve vanilya, mocha, karamel ve tarçınlı VIA seçeneklerini lanse ettik. Belki de bizim için bile en şaşırtıcısı tüketicilerin VIA'yı büyük ölçüde evde hazırlanan kahve ve kapsüllerin yerine tek servislik çözüm olarak benimsemesiydi. Tek servislik kahve Starbucks'ın geçmişte hayli geride kaldığı bir kategoridir ama bugün önemli bir oyuncuyuz—hem de sadece VIA ile değil. Dostum Don Valencia kesinlikle ileri görüşlü biriydi ama onun bile bir zamanlar JAWS adını verdiği ürünün bir gün dünya çapında 1 milyar dolarlık satış rakamları elde edeceğini hayal ettiğini hiç sanmıyorum. Bu açıdan VIA yalnız olmayacak. Starbucks, Seattle's Best Coffee'yi de kapsayacak 1 milyar dolarlık bir marka portföyü oluşturmayı planlıyor. 2009'da SBC'yi lanse etmemizin üzerinden bir yıldan daha kısa bir süre sonra markanın görünümü, havası ve stratejisi yenilendi.

Michelle'in liderliğinde SBC yeni perakende kavramları ve ambalajlı ürünler yaratırken dağıtımını da genişletiyor. Artık Subway, Burger King ve AMC sinemalarının yanı sıra Borders gibi 550 perakende noktası da dahil olmak üzere 40 bini aşkın yerde sunulan SBC dağıtım kanallarını 2009 sonbaharından beri on katına çıkardı. Ayrıca SBC'nin potansiyelini daha tam olarak kullanmayan Starbucks ambalajlı kahve, hazır içecekler, üst sınıf dondurmalar ve Tazo çayları gibi Starbucks markalı ürünleri kapsayan perakende pazarlama (CPG) işimizden de tam olarak yararlanmadığı gibi bu alanda yeterince denetim sahibi değil. 2010'da CPG 700 milyon dolarlık bir küresel işti. Saygındı ama henüz olabileceği ya da olması gereken boyuttan çok uzaktaydı. Şimdi Haziran 2010'da tüketim ürünleri işimizin başkanlığına getirdiğim Jeff Hansberry'nin liderliğinde CPG sürat ve boyut açısından büyümeye her zamankinden daha hazır. Jeff'in E. & J. Gallo Winery'de edindiği daha önceki deneyimi ve 17 yıllık Procter & Gamble kariyeri sayesinde Starbucks en sonunda kabiliyet, erişim ve tüketici anlayışı açısından perakende ayak izimizi yansıtan küresel bir tüketim malları kuruluşu inşa ediyor. Ancak en önemlisi Starbucks'ın tüketim malları işini perakende mağazalarımız, güçlü müşteri katılım araçlarımız ve kaynaklarımızla nasıl bütünleştirdiğimizdir. Düşünün: Bizim gibi devasa küresel perakende mağazası ağı işleten şirketler var. Bazıları bizim gibi ürünlerini tüm dünyada market raflarında dağıtıyor. Birkaçı, bizim de yapmayı öğrendiğimiz gibi, müşterileriyle duygusal bağ kurmak gibi olağanüstü bir iş yapıyor. Ancak sadece Starbucks bu üçünü büyük ölçekte yapıyor ve giderek her birinin diğerlerini tamamlayıp, piyasaya çıkma ve şirketi büyütme açısından benzersiz bir şekilde hareket etmemizi sağlayan bir kısır döngü oluşturduğu bir gelecek görüyoruz. Binlerce mağazamızda partnerlerimiz—dijital ortamlarda ve sadakat kartlarımızla kurduğumuz müşteri bağlantıları—aracılığıyla yarattığımız bağlayıcı müşteri ilişkileri, tüketicilere perakende mağazalarımızda ve marketler gibi diğer dağıtım noktalarında yeni tüketim ürünleri ve ritüeller sunmamıza ortam hazırlıyor. Yine bunun VIA ile mümkün olacağını öngörüyoruz. Müşterilerimizin kahveye ve partnerlerimize güveni (ve markamızla online olarak ya da sadakat programlarımız aracılığıyla kurdukları ilişkiler) VIA'nın mağazalarımız ve diğer mekânlarda denenmesine, kabul görmesine ve satılmasına olanak tanıdı. VIA'yı birbirini tamamlayan çok sayıda kanal üzerinden pazarladık. Starbucks'ın eşsiz büyüme modeli



### *Starbucks'ın eşsiz büyüme modeli*

Diğer perakende markalarının çok azı çekirdek mağazaları dışında çok sayıda dağıtım kanalı aracılığıyla önemli bir küresel ayak izi yaratmayı başarabilir. Yine de bunun Starbucks'ın kaderi olduğuna inanıyorum. Sonuç itibarıyla Starbucks'ın hikâyesinin bir sonraki bölümüne bu stratejik vizyonla atlıyoruz. Bununla birlikte öncelikle ABD'deki perakende işini ve markayı dönüştürüp istikrara kavuşturmadan sayfayı çeviremezdik. Büyümemiz daima bu kaynağı temel alacaktır.

### **GERÇEKLEŞEN DÖNÜŞÜM**

Nasıl tek bir ürün, kişi ya da girişim Starbucks'ın geleceğini belirleyemezse şirketi dönüştürerek daha önce hiç yapmadığı şekilde büyüyecek bir konuma getirmenin sorumluluğunun atfedilebileceği tek bir şey de yoktur. Ceo olarak geri dönüşümden beri birçok girişim kök salıp çiçeklenirken her biri 2008'in başlarında dile getirdiğimiz Dönüşüm Gündemi hedeflerine ulaşmamıza yardımcı oldu. İleri'yi sonlandırırken bu hedefleri yeniden ele almak ve bu hedefleri destekleyen girişimlerde kaydetmeye devam ettiğimiz ilerlemelerin özetini sunmak istiyorum. Böylece şirket hikâyesinin bu kısmının tamamlanacağına, yaptığımız ve uyguladığımız planların sadece işimizin dönüşümünü sağlamakla kalmayıp öngördüğümüz şekilde sürdürülebilir ve kârlı bir büyüme seyri izleme kabiliyetimizi güçlendirmeye devam ettiğini gözler önüne sereceğine inanıyorum. Bu girişimlerin tekrar ele alınması partnerlerimizin sıkı çalışmalarına ve yeteneklerine bir methiyedir, onlar olmasaydı Starbucks bugün burada olmazdı.

### **TARTIŞMASIZ KAHVE OTORİTESİ OLMAK**

İlk günden beri ana işimizde üstünlük ve liderlik elde etmezsek şirketi dönüştüremeyeceğimizi biliyordum, bu nedenle Espresso Mükemmellik Eğitimiyle başlayan bir hedef gittikçe gelişerek pişmiş kahve ve espresso içeceklerinin kalitesini ve sunumunu iyileştirmeye devam eden buluşçu ürünler ve uygulamalara hayat verdi. Bugün tüketiciler pişmiş kahvemizin ve espresso esaslı içeceklerimizin tatlarının iki yıl öncekinden daha tutarlı ve daha iyi olduğunu söylüyor. Starbucks'ın kahve otoritesi oluşunun kanıtı her zaman bardağın içinde olacak.

Pike Place Roast: Starbucks'ın imzası olmuş bu harmanın Nisan 2008'deki lansmanından beri müşterilere bir milyon bardak Pike Place Roast servis ettik. Bugün çığır açan bu ürün en çok satan

çekirdek kahvemiz konumunda. Ayrıca koyu ve kafeinsiz de dahil olmak üzere tüm çekirdekleri bir partiyi pişirmeden hemen önce öğütmek yerine mağazalarımıza önceden öğütülmüş kahve çekirdekleri gönderiyoruz. Bu sayede kahvemiz daha taze bir tat veriyor ve içimdeki tüccarı keyiflendirecek şekilde yeni çekilmiş kahvenin zengin aroması gün boyu mağazalarımıza hâkim oluyor. Mastrena: Bugün ABD'deki mağazaların neredeyse yüzde 70'inde bulunan ve tüm dünyada yayılan bu zarif espresso makinesi sayesinde her espresso fincanının hazırlanması ve sütün buharda pişirilmesi üzerinde daha fazla denetim kuran baristalarımız bir kez daha espresso barının diğer tarafında bekleyen müşterilerle göz teması ve sohbet aracılığıyla tam bağlantı kurabiliyorlar.

Clover: Seattle'ın Ballard semtinde doğan muhteşem küçük kahve makinesi Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'daki şehirlerde 100'ü aşkın mağazada en çok satan ilk beş içecekten birini üretiyor. Clover daha fazla mekânda kendine yer bularak müşterilere geleneksel harmanlarımızın nüanslarının ve daha küçük partili egzotik Starbucks Reserve kahvelerimizin tatlarının keyfine varma fırsatını sunuyor.

### MÜŞTERİLERİMİZLE DUYGUSAL BAĞ KURMAK

İnsanlar Starbucks'a kahve ve insan ilişkisi için gelmeye devam ederken, biz de ihtiyaçlarını karşılayarak, markayla tutarlı bir değer sunarak ve en sadık müşterilerimizi takdir edip ödüllendiren programlar geliştirerek, müşterilerimizi tekrar Starbucks Deneyimi'nin merkezine oturttuk. Starbucks Sadakat Programı: Müşterilerimiz onlara teşekkür ettiğimiz için bize teşekkür ediyorlar.

Aralık 2009'da Ödül ve Gold Kartları, My Starbucks Rewards (Starbucks Ödüllerim) adlı tek bir yeni programda topladık. Müşteriler programı mağazalarımızı daha sık ziyaret etmelerinin nedenlerinden biri olarak gösteriyorlar. Bugüne dek Starbucks Kartlarına 1,5 milyar doları aşkın bir meblağ yüklendi. Sadakat programımızın müşterilerimiz ve şirket açısından değeri hakkında ne söylesek azdır... üstelik bu alanda daha çok planımız var. MyStarbucksIdea.com: Mart 2008'deki lansmanından beri sitenin 250 bin kayıtlı üyesi 100 bin fikir sundu. Bir müşterinin diğerine uzaktan içecek satın almasına olanak tanımak, tekrar kullanılabilir bardak kılıfları satmak ve karamelli sıcak çikolatayı geri getirmek dahil olmak üzere bunlardan 100'ünü lanse ettik.

Müşteriler konuştuğu sürece biz de dinlemeye ve karşılık vermeye devam edeceğiz. Sosyal Medya: Tüm dünyada 27 milyonu aşkın hayranla, Starbucks şu anda Facebook'ta bir numaralı marka konumunda. Twitter'da bir milyon kişi Starbucks'ı takip ediyor ve her ay internet sitemiz 12 milyon ziyaretçi alıyor. İnsanların mobil cihazlarına yüklediği popüler uygulamalar en yakın Starbucks mağazasını bulmalarına, beslenme bilgileri almalarına, hatta ödeme yapmalarına olanak tanıyor. Sadece bir pazarlama aracı olmanın ötesinde dijital varlığımız müşterilerimizi markamıza daha da bağlayarak büyüme modelimizin ilerleme kaydetmesinde temel bir unsur oluşturuyor. Digital Ventures: 2010 sonbaharında Yahoo! ile işbirliği içinde Starbucks Digital Network'ü (Starbucks Dijital Ağı) lanse ederek müşterilerimize ABD mağazalarında dizüstü bilgisayarlar ve mobil cihazlarda ücretsiz içerik sunmak suretiyle nihayet geniş Wi-Fi ağıımızın değerinden faydalanmayı başardık.

Starbucks Digital Network daha doğum aşamasında özenle seçilmiş sağlayıcıların dahil olduğu etkileyici bir grubu bir araya getirdi: Wall Street Journal, New York Times ve USA Today, Apple'ın iTunes hizmetinden ücretsiz müzik indirme, Nickelodeon'dan eğitici oyunlar, büyük yayıncılardan özel kitap alıntıları, LinkedIn'den kariyer ve iş bilgileri, yerel restoranlar için Zagat değerlendirmeleri, sağlıklı yaşam ipuçları. Starbucks Digital Network Starbucks Deneyimini çarpıcı şekilde iyileştirecek bir fark yaratmak amacıyla geliştirildi.



Yalın Teknikleri: Mağazalarımızda Yalın teknikleri bizi işletme mükemmelliğine ulaşma, birinci sınıf müşteri hizmeti ve mükemmel içecekler sunmanın yeni yollarını bulma ve maliyetleri dengeleyerek partnerlerimizin katılımını sağlama yoluna soktu. Baristalarımız için daha iyi rutinler uygulamaya ve paylaşmaya devam ederken onlar da sorunları çözmeye ve kendi fikirlerini sunmaya devam ediyorlar. Bugün mağazalarımız kuyrukların daha hızlı ilerlediğini, işlemlerin daha sorunsuz yapıldığını ve partnerlerin müşterilerle bağlantı kuracak daha fazla zamanları olduğunu bildiriyor. Ayrıca 2009'da partnerlerimiz Yalın yöntemini yılın en değer verdikleri programı olarak seçtiler.

## KÜRESEL VARLIĞIMIZI GENİŞLETMEK AYNI ZAMANDA HER MAĞAZAYI BULUNDUĞU SEMTİN MERKEZİ KONUMUNA TAŞIMAK

Starbucks tüm dünyada perakende varlığımızı hızlandırmaya devam ederken her mağazanın hizmet ettiği semtler ve kültürlerle bağlantı kurup onları destekleme çabasını da sürdürüyor. Starbucks Coffee International: Starbucks'ın Amerika Birleşik Devletleri dışındaki işleri (daha fazla mağazanın açılması ve daha disiplinli, daha kârlı bir iş modelinin gelişmesiyle başlı başına 1 milyar dolarlık bir iş) gelecekteki büyümemizin en büyük kaynağı olmaya devam ediyor. Nihayetinde tüm mağazalarımızın yarısı Kuzey Amerika dışında olacak.

Uluslararası modelimizin başarısını sağlama almak doğrultusunda attığım belki de en önemli adım Aralık 2009'da sekiz yıllık Starbucks emektarı John Culver'dan Starbucks Coffee International başkanı olarak küresel büyümeyi yönetmesini istemem oldu. Yıllarca Hong Kong'da yaşayan ve çalışan John uluslararası pazarlarımızı gayet iyi tanımasının yanı sıra farklı kültürlerden insanlarla bağlantı kurmada çok yetenekli biridir. John'un görevindeki ilk yılında uluslararası gelirimiz ve işletme marjlarımız hedeflerimizin çok üstüne çıkarak liderlik becerilerinin ve dikkatinin bir kanıtını sundu. Çin'deki Büyüme: Eylül 2010'da Starbucks altı milyon nüfuslu Changsha'da (Çin'deki diğer şehirlerle karşılaştırıldığında nispeten küçük bir şehirdir) iki yeni mağaza açtığında müşteriler uzun bir kuyruk oluşturmuşlardı. Hem de yağmur altında.

Hiç şüphesiz Büyük Çin tüm ülkede binlerce yeni mağaza açmamızla birlikte Starbucks'ın ikinci ana pazarı olacak. Şimdiden Çin'deki mağazalarımızın çoğu iki yıl önceki performanslarını fersah fersah aşarak çift haneli kâr marjları kaydediyor. Birçok cephede yerel açıdan anlamlı olma yönündeki uzun vadeli stratejimizin bir parçası olarak Starbucks yakında Çin'de ilk araştırma ve geliştirme merkezini açacak, üstelik Çin hükümetiyle yakın işbirliği kurarak ve yerel üniversitelerle çalışmalar yaparak ülkenin güzel Yunnan bölgesinde kahve yetiştirmeye başladık bile. Ayrıca Şanghay inovasyon mağazamızda tattığım Black Sesame Green Tea Frappuccino (Siyah Susamlı Yeşil Çaylı Frappuccino) Çin'deki tüm Starbucks mağazalarında satılıyor. Hem de büyük sükse yarattı. Yeni Mağaza Tasarımları ve Konseptleri: Yeni tasarımlarımız tüm dünyadaki mağazalarımızda uygulanmaya devam ediyor. Yerel malzemelerle çalışarak ve bölge esnafıyla işbirliği yaparak müşterilerin semtlerindeki Starbucks mağazalarında kendilerini evlerinde gibi hissetmelerine ve tüm dünyadaki mağazalarımızı ziyaret ettiklerinde bir keşif duygusu tatmalarına olanak tanıyan incelikli alanlar yaratıyoruz.

Butik Mağazalar: Seattle'daki iki mağazamız bira ve şarap gibi yeni ürünlerin yanı sıra yeni kahve hazırlama teknikleri sunuyor. Bir fincanlık kafeinsiz kahve pişirme yöntemi bunlardan biri, böylece satılmayan kafeinsiz kahvenin israf edilmesi önlenmiş oluyor. Bu mağazalarda öğrenilen derslerin bir sonucu olarak, Seattle'da, East Olive Way'de butik mağazaların en iyi tasarım unsurlarını ve ürün çeşitlerini (akşam 16:00'dan sonra şarap ve bira dahil) bütünleştiren çok özel bir mağaza açtık. Dünyanın dört bir yanından Seattle'ı ziyaret eden Starbucks partnerlerinin ve müşterilerinin mutlaka

görmesi gereken bu üç eşsiz mağaza Pike Place mağazasının kökenlerimize saygımızı simgelediği şekilde ileriye dönük risk alma isteğimizi gözler önüne seriyor.

## AHLAKİ SATIN ALMA VE ÇEVRE KORUMASI ALANINDA LİDER OLMAK

Starbucks, Fairtrade ve Conservation International ile işbirliklerimizi genişletmenin yanı sıra mağazalarımızın çevresel etkisini de azaltıyor. Ayrıca bu cephedeki kapsamlı çabalarımızı başkalarıyla daha fazla paylaşıyoruz. Satın Alma: 2009'da satın aldığımız kahvenin yüzde 81'i C.A.F.E. Practices onaylıydı—bu da 2008'e göre yüzde 77 artış demek.

Ayrıca aynı yıl yaklaşık 18 milyon kilogram Fairtrade kahvesi satın alan Starbucks 2009'da dünyanın en büyük Fairtrade kahve alıcısı oldu. Ruanda'da, Starbucks çiftçi destek merkezi tamamlandı ve tüm Doğu Afrika'daki kahve çiftçilerine fiilen destek oluyor. Ruanda'ya ziyaretimden beş ay sonra Starbucks partnerleri kahve yetiştiren toplumlara inek göndermek üzere 55 bin 700 dolar topladı. 2010 yazında 30 Heifer ineği Kigali'ye geldi ve Mukamwiza Immaculate'ninki de dahil olmak üzere hayvan bakımı eğitimi de alan ailelerin evlerine yerleştirildi. Ağustos ayından beri grupta üç buzağı doğdu.

Topluluklarımıza Hizmet Sunma: Starbucks partnerleri ve müşterileri 2009'da dünya çapında yaklaşık 186 bin saat hizmette bulundu, bir gün yılda bir milyon saat katkıda bulunmayı hedefliyoruz. Her zaman aklımızda olan New Orleans'ta, beş yıl içinde 5 milyon dolar verme sözümüzü tuttuk ve şehrin yeniden canlanma çabasını desteklemeye devam ediyoruz. 2010'da müşterilerin önerilerine dayanarak üç kâr amacı gütmeyen kuruluşa 100 bin dolar verdik. Çevresel Etki: Mağazaları daha çevreci yapma çabalarımız devam ediyor. Yerimizin, belediye yönetmeliklerinin ve yerel geri dönüşüm hizmetlerinin elverdiği ölçüde mağazalarımız kâğıt, karton, bardak, gübre, cam ve/veya plastikleri geri dönüştürmenin yanı sıra müşterilere bahçeleri için ücretsiz kahve telvesi veriyor.

2009'dan beri bardaklarımızı geri dönüştürülebilir kılmak için neler yapmamız gerektiğini bulabilmek için yerel yönetimler, bardak imalatçıları ve geri dönüşümcülerin yanı sıra rakip perakendecilerle iki "bardak zirvesi" düzenledik. Bu işbirliğine dayalı çabalar sayesinde 30 Kasım 2010'da, Starbucks ve tedarikçileri kullanılmış kâğıt bardakları geri dönüştürmenin bir yolunu bulduğumuzu açıkladı. Bu sayede 2015'e kadar Starbucks bardaklarının yüzde 100'ünün tekrar kullanılabilir ya da geri dönüştürülebilir olması hedefimize bir adım daha yaklaşacağız. Ayrıca Starbucks'ın şirket olarak sahip olduğu tüm yeni mağazalarının 2011'de LEED sertifikası alması hedefimiz doğrultusunda da çalışmaya devam ediyoruz ve bugüne kadar 200'den fazla mağazamız LEED yeşil bina sertifikası aldı ya da başvurusunu yaptı. Şu anda tüm mağazalarımızı yenileyerek yüksek verimli aydınlatmalarla donatıyoruz ve su tüketimini 2015'te yüzde 25 azaltma yolunda ilerliyoruz.

Ayrıca 2010'dan itibaren, Starbucks, mağazalarımızda tüketilen elektriğin yüzde 50'sine eşdeğer yenilenebilir enerji sertifikaları aldı. Bunlar ve diğer sürdürülebilirlik çabaları Starbucks'ın tüm dünyadaki binlerce ortak girişim mağazasını da olumlu yönde etkileyecek.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR EKONOMİK MODEL OLUŞTURMAK

Starbucks maliyetleri düşürerek, birinci sınıf bir tedarik zinciri oluşturarak ve kalite ve hızdan ödün vermeksizin giderlerini iyi yöneten bir kültür yaratarak işletme tarzımızı çarpıcı şekilde iyileştirdi. Maliyet İndirimleri: Aralık 2008'de Wall Street'e Starbucks'ın 2009 mali yılının maliyet yapısından keseceğini söylediğimiz 400 milyon dolar finans dünyasını büyük bir şaşkınlığa sürükleyerek 580 milyona çıktı.

Maliyet kesintileri kalıcı olarak yapıldı ve 2010'da bunları korumanın yanı sıra işletme

marjımızda süregelen iyileşmelerin kanıtladığı gibi ek tasarruflar sağlamaya da devam ettik. Maliyet denetimi bitmeyecek ve önümüzde bu konudaki başarılı adımlarımızı sürdürmek ve insanlarımıza, büyümeye ve inovasyona akıllıca yatırımlar yapmaya devam ederken daha fazlası için uğraşmak gibi bir görev var. Tedarik Zinciri: 2008’de her 10 sipariştten sadece üçü mağazalarımıza mükemmelen teslim ediliyordu. Bugün, 10 sipariştten dokuzu, 16 bin 500 mağazaya zamanında ve hatasız teslim ediliyor. Tedarik zincirinin güvenlik performansı yüzde 90 iyileşti, üst sınıf tedarik zinciri okullarından yetenekleri işe alıyoruz ve son iki yılda 400 milyon dolarlık tasarruf gerçekleştirdik.

Mağaza Teknolojisi: 2009 sonbaharında ABD’deki mağaza müdürleri programlama, işe alma ve performans değerlendirmeleri gibi zahmetli süreçleri otomatikleştirerek kolaylaştıran yazılımlarla yüklü dizüstü bilgisayarlar aldılar. Daha gelişmiş satış noktası sistemimiz 2010’da ABD ve Kanada mağazalarında kullanıma sokulurken uluslararası mağazalar için denemeler planlanıyor.

Kurulum tamamlandığında müşterilerimizin sırada bekleme süresini sadece ABD mağazalarında tahminen yılda 700 bin saat kısaltabileceğiz. Tüketicilerin yaşam tarzına uyum sağlayabilmek amacıyla yeni sistemlerimiz mobil teknolojilere göre optimize edilerek, müşterilerimizim akıllı telefonlar ve diğer mobil cihazlar aracılığıyla sipariş vermesi, ödeme yapması ve bağlantı kurmasına olanak tanınacak.

Üst Düzey Lider Ekibimizin Oluşturulması: Şu anda Starbucks’ın lider ekibinde bir düzine insanın çoğunluğu şirkete ya da ekibe ceo olarak geri dönüşümden sonra katıldı. 2009 sonbaharından beri Annie Young-Scriver, John Culver ve Jeff Hansberry’yi atamanın yanı sıra partner kaynaklarını yönetecek doğru insanı Starbucks’a o kasım ayında katılarak beraberinde en son Microsoft’ta olmak üzere yaklaşık 20 yıllık insan kaynakları deneyimi getiren Kalen Holmes’da buldum.

Haziran 2010’da üst düzey lider ekibine iki yeni üye daha ekledik: Boston Consulting Group’tan Mary Egan küresel stratejiden sorumlu başkan yardımcılığı görevini üstlenirken SYPartners’dan Derval Hanley de yönetim kuruluna kurumsal girişimler ve planlamadan sorumlu başkan yardımcısı olarak katıldı. Haftalık toplantıların yanı sıra her ay toplanıyor ve fikir birliği oluşturmaya açık bir grup olarak yaratıcı gerginliği memnuniyetle karşılıyor, her zaman geçmişimizden ders almaya çalışıyoruz.

Bugünün Starbucks lider ekibi şirketteki tarihim boyunca çalışma onurunu taşıdığım en yetenekli ve en işbirlikçi gruptur. İki Yıllık Analist Konferansı: 1 Aralık 2010’da, yani Wall Street’e en ümitsiz saatlerimizde yaptığımız son sunumdan iki yıl sonra Starbucks’ın üst düzey liderleriyle birlikte New York’ta tekrar sahneye çıkıp çok farklı bir hikâye, artık dönüşümümüze ilişkin tahminlere değil, rekor finansal sonuçların inkâr edilemez kanıtlarına dayalı bir hikâye anlattık. Starbucks’ın performansı “... kesinlikle son derece çarpıcı” diye yazdı

Deutsche Bank’tan Marc Greenberg “ve dürüstçe söylemem gerek ki tanık olduğumuz en ciddi iş dönüşümünü gerçekleştirdiler.” Konferanstan sonraki gün Aralık 2008’le karşılaştırıldığında Starbucks’ın hisseleri neredeyse yüzde 400 artarak 32,76 dolarda kapandı.

\*\*\*

Liderlik ekibi devasa kavurma makinesinin etrafında toplanmıştı (her birimiz sarı güvenlik ceketi, güvenlik gözlükleri ve yeşil kasklar takıyorduk) ve bekliyordu. Arkamızda Washington, Kent’teki ofislerimizden yaklaşık 30 dakika mesafedeki kahve kavurma tesisinde çalışan 163 partnerden yaklaşık 50’si duruyordu. Aylık üst düzey lider ekibi toplantımızın bir bölümünü bu tesiste yapmak istemiştim.

40 yıldır ilk kez Starbucks sadece Ekvador çekirdeklerini değil Pasifik Okyanusu’ndaki şaşırtıcı

çeşitlilikte kahve türlerine ev sahipliği yapan volkanik ada kümesi Galapagos Adaları'nın çekirdeklerini kavuruyordu. O gün kavru lan çekirdekler San Cristobal adasından geliyordu. Bunlar nadir—organik, gölgede yetiştirilmiş, hatta kuş dostu—çekirdeklerdi ve kahveye tüm sadeliğiyle “Galapagos” adını vermiştik. 2010 sonbaharında 700'e yakın Starbucks mağazasında satışa sunulacaktı. Galapagos, sadece küçük partiler halinde kavurduğumuz ve sınırlı bir süre sunduğumuz üst sınıf çekirdek kahvelerimizi kapsayan yeni Starbucks Reserve yelpazesinin ilk ürünüydü.

Her yıl yaklaşık 30 milyon kilogram yeşil kahve çekirdeğini tesise taşıyan paletlerin yakınında durmuş, Starbucks'ın ilk günlerini, ofisimin eski kavurma tesisinde bulunduğu zamanları düşünüyordum. O dönemde her günün sonunda eve dönmek üzere yola çıkmadan önce tesiste dolaşırdım.

Partnerler her zaman beni bekler, tura çıkacağımı, kavurma makinelerinin soğutma tepsisinde durup ellerimi çekirdeklerin içine sokarak kahveyi parmaklarımın arasında hissettikten sonra herkese iyi geceler ve teşekkürler diyeceğimi bilirlerdi. O dönemde şirket her partnerin adını bilebileceğim kadar küçüktü. Ailelerini tanıyabileceğim kadar küçüktü. O günlerden iki kişi halen Starbucks'ta çalışıyordu: Michael McNulty ve Dave Seymour. Kent kavurma tesisimizi ziyaret etmek bende acı tatlı duygular uyandırır dı. Artık her gün tesisi dolaşacak, hatta istediğim sıklıkta uğrayabilecek zamanım yoktu.

Ancak tüm dünyadaki kavurma tesislerimizde çalışan ve kahvemizi hayata geçirme sorumluluğunu taşıyan partnerleri asla unutmam, onlar her çekirdeğin çiftlikten bardağa yolculuğundaki kritik bağlantı noktasıdır. Uzmanlıkları, tutkuları ve mükemmelliğe adanmışlıkları olmadan Starbucks kesinlikle başarılı olamazdı. “Kavurma makineleri burada, Kent'te kahveye son rötuşları yapmasaydı Reserve yelpazesi asla gerçek olamazdı” dedi ekibiyle birlikte Reserve yelpazesinin çekirdeklerini tedarik eden küresel kahveden sorumlu başkan yardımcısı Tom Barr. Tom 10 yıldır Starbucks'ta çalışıyordu. Sonuç itibarıyla Kent'e yeni bir kahveyi kutlamak için gelsek de bugün aslında insanları—kavurmacıları, mekanikerleri, operatörleri, teknisyenleri, müdürleri ve boşaltıcıları (uzaklardan gelen çekirdekleri boşaltıp hazırlayan ilk partnerler)—kutluyorduk.

Kent'te çok sayıda insan on yılı aşkın süredir Starbucks'ta çalışıyordu dolayısıyla en zor zamanlarımızda ve dönüşüm sürecimiz boyunca şirkette kalmışlardı. “Burada kavurduğumuz bazı kahvelerin eşsiz kavurma ve tat profillerini karşılamak için 11 farklı kavurma eğrisi kullanıyoruz” dedi Ruben Maglaya. Ruben Starbucks'ta 18 yıldır çalışıyordu. Bir grup insanın arasından geçip elini sıktım. En sonunda zamanı geldi. Kahve çekirdekleri silodan geniş, yassı ve yuvarlak döner kavurma makinesine dökülürken herkes dikkatle izledi.

Çekirdekler yavaş yavaş çalkalanırken zengin kahve aroması havayı doldurdu. Bunun gibi olaylar en sevdiğim anlardır. Geçmiş ve bugün örtüşür. Starbucks'ın faaliyetlerinin tam kalbindeyimdir. Ayrıca gülümsememe engel olamam çünkü kelimenin tam anlamıyla sahne arkasında gerçekleşen büyüye tanıklık ediyorumdur. Birbirini ailesi olarak gören insanların arasında yaşadığım bunun gibi anlar Starbucks'ın en iyi günlerinin önümüzde uzandığına inancımı güçlendirir.

# TEŞEKKÜR

Bir kitap yazmak bir şirket kurmak gibi işbirliği gerektirir, dolayısıyla Starbucks'ın hikâyesini anlatmama yardımcı olan birçok insana müteşekkirim. En önemlisi karım Sheri'ye ve iki çocuğuma minnettarım, hayatımda hiçbir şey sizin sevginiz olmadan mümkün olamazdı.

Araştırma, yazma ve yayına hazırlama süreçleri sayfada sesimi bulma mahareti sergileyen Joanne Gordon'ın olağanüstü yeteneği ve inceliği sayesinde neredeyse kusursuz oldu.

Yoğun programıma özveriyle uyum sağladı. Bu kitaptan son derece gurur duyuyor ve onsuz asla başaramayacağımı biliyorum. Joanne ile birlikte Rodale'deki herkese özellikle Maria Rodale'e projeye olan tutku ve bağlılıkları için teşekkür ederiz. Gerçek birer editör partneri olan Colin Dickerman ve Karen Rinaldi'nin zekâlarından, saygılarından, mizah anlayışlarından ve okurların ihtiyaçlarını yazarların niyetleriyle dengeleme kabiliyetlerinden faydalanma lütfuna nail olduk. Ayrıca Steve Madden'a da desteği için özel olarak teşekkür ederim.

William Morris Endeavor Entertainment'tan Jennifer Rudolph Walsh katkılarıyla doğru yolda yürümemizi sağladı. Starbucks'ın 150'yi aşkın partneri anılarını ve uzmanlıklarını içtenlikle paylaşarak, şirketin ortak tarihini daha da gerçekçi olarak yeniden yaratmamıza yardımcı oldu. Starbucks'ın üst düzey lider ekibi ve yönetim kuruluna zamanlarını ayırdıkları ve Starbucks tarihinin zor bir dönemini kamuoyuyla paylaşmanın bizi daha güçlü bir kuruluş yapacağı yönündeki kararına gösterdikleri güven için özellikle teşekkür ediyorum.

Ofisimde, Nancy Kent, Tim Donlan ve Carol Sharp her gün bilgi desteği sunarken her talebe sakin bir gülümsemeyle karşılık verdiler ve her zaman istenileni temin ettiler. Chris Gorley'ye her kelimeyi not etme inceliği ve hassasiyeti için, Gail Resnik'e titiz hukuki değerlendirmeleri ve Gina Woods'a İleri'nin alışılmadık şekilde karmaşık üretim ve pazarlama süreçlerini yönetecek ideal partner olmasını sağlayan liderliği, uzmanlığı, yaratıcılığı ve açık sözlülüğü için teşekkürler. Ayrıca Vivek Varma, Corey DuBrowa ve Derval Hanley'ye editoryal sezgileri; Heidi Peiper, Trina Smith, Christina McPherson ve Deb Trevino'ya araştırmaları ve ayrıntılara gösterdikleri özen için teşekkür ederim. Kitabın zarif tasarımını SYPartners'dan Christopher Riggs, Kelly Clark, Nichole Guy ve Lisa Maulhardt'ın yeteneklerine borçluyuz. Ayrıca Jeffrey Hoffeld, Betty Sue Flowers, Richard Tait, Suzanne Sullivan, Bill Bradley, Mike Ullman, Mellody Hobson, Billy Etkin ve Len ile Nancy Kersch dahil olmak üzere ilk taslakları ve son versiyonları okuyarak geribildirim sunan pek çok kişiye de müteşekkirim. Rodale'den Beth Lamb, Aly Mostel ve Yelena Nesbit'in yanı sıra Edelman'daki ekibe ve Mark Fortier'a da teşekkürler. Uzun yıllardır paylaştıkları dostluk ve sundukları destek için kitapta adı geçenlere ek olarak Plácido Arango, Ana Maria van Pallandt, Warren Bennis, Walter Robb, Amy Kavanaugh, Bill Campbell, Tony La Russa, Tim Ingrassia, Daniel Auerbach, Kenny G., Sharon Waxman, John Yamin, Steve Kersch, Colin Cameron, kuzenim Alan Cohen, kız kardeşim Ronnie Schultz ve erkek kardeşim Michael Schultz'a da teşekkür etmek istiyorum.

Tabii her zaman hayatımda muazzam bir etkisi olan ve bundan sonra da etkisini sürdürecektir olan anneme de minnettarım. İleri temelde Starbucks'ın dönüşüm dönemi hakkındaydı ve dolayısıyla hikâye ağırlıklı ABD işimize odaklandı ancak şirketin süregelen başarısını birçoğunu tanıdığım ve yıllardır dost addettiğim tüm dünyadaki ortak girişim partnerlerimize ve bayilerimize de borçluyuz:

Japonya'da Sazaby League'den Yuji Tsunoda; İspanya'da Plácido Arango'nun Grupo Vips şirketi; Meksika'da Grupo Alsea'dan Alberto Torrado; Starbucks'ın Ortadoğu, Türkiye ve Rusya'daki iş ortağı Mohammed Alshaya'nın M.H. Alshaya şirketi; Filipinler'de Rustan Group'un sahipleri Jun ve Menchu Lopez; Yunanistan, Kıbrıs, Avusturya, İsviçre ve Romanya'da Panos Marinopoulos'un yönettiği Marinopoulos Group; Hong Kong'da ve Çin'in bazı kısımlarında Michael Wu ve Maxim Group; Tayvan ve Çin'in diğer bölgelerinde, UniPresident Group'tan John Hsu; Endonezya'da, P.T. Mitra Adiperkasa'dan V.P. Sharma; Peru'da, Alfredo de Ferrari Morello'nun Delosi Group şirketi ve Starbucks'ın Orta Avrupa'daki partneri AmRest'ten Henry McGovern. Ayrıca Bahamalar'da John Bull Group'tan Fred Hazelwood; Güney Kore'de Shinsegae Corporation'dan I.C. Hur; Yeni Zelanda'da Restaurant Brands New Zealand'dan Russel Creedy ve Malezya'da, Berjaya'dan Francis Lee. Son olarak Starbucks'ın on binlerce partnerini düşünmeden geçirdiğim tek bir gün yoktur.

Yoğun çabaları ve metanetleri işimizin temelini dönüştürürken her gün sergiledikleri değerler, tutku ve fikirler sayesinde böylesine özel bir kuruluş olabildik. Yaptıkları her şey için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

ORTAK YAZARDAN Yukarıdakilere ek olarak ebeveynlerim David ve Virginia Gordon'a o küçük mavi daktilo ve bir ömür boyu verdikleri karşılıksız sevgi için teşekkür etmek isterim. Oğlum Theo'ya da kahkahaları ve sabrı için teşekkür ediyorum.

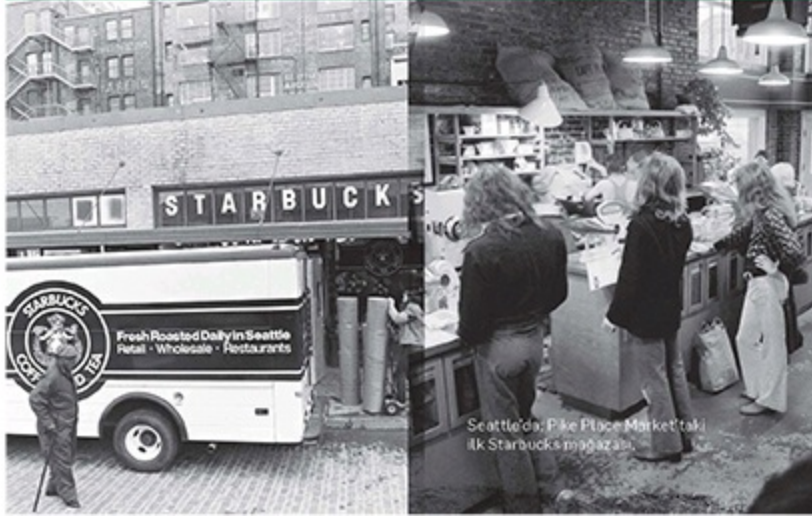
Tabii ki Matthew'a da yaşamamızın her döneminde verdiği destek için müteşekkirim. Dengemi bulmama yardımcı olduğu için sevgili kız kardeşim Susan ve eşi Howard'a; Seattle'daki ikinci ailem Katie Bedford ve Sherri, Tom ve Maggie Brothers'a; ayrıca sevgili dostların Kim B., Adrienne K., Caroline R., Julie Z., Mary Anne S., Lynn H., Lori S., Jamie K., Cari S., Lindsay P., Leigh G., Sam K., Cate H., Ben D., Dan M., Lois W., Ilysa G. ve söz verdiğim gibi, Ellen A'ya sonsuz teşekkürler. Pronto on eight'ten Tonya Kimbrough'a gülümsemesiyle günlerimi aydınlattığı için özel olarak teşekkür ediyorum. Yayıncı temsilcim Stuart Krichevsky'ye uzun yıllara dayanan akıllıca tavsiyeleri, mükemmelliğe bağlılığı ve anlayışı için müteşekkirim.

Stuart yayın dünyasında gerçek bir profesyoneldir. Son olarak Howard Schultz'a müteşekkirim. Dürüstlüğü, dikkati, gönül zenginliği, merhameti, bana güveni ve Starbucks'ın hikâyesini doğru gerekçelerle anlatma arzusu bu kitaptaki işbirliğinin kariyerimin en tatminkâr deneyimlerinden biri olmasını sağladı. Howard bana yüksek standartları, zekâları ve nezaketlerinin Howard'ın liderliğinin yansımaları olduğuna inandığım Starbucks partnerlerine sınırsız erişim olanağı sundu. Howard'ın geçmişini ve bugünü paylaştığım bir yılı aşkın sürenin ardından ilk kitabında Howard'la birlikte çalışan yetenekli yazar Dori Jones Yang'ın sözlerini tekrarlama ihtiyacı hissediyorum: Howard Schultz gerçekten olmayı amaçladığı adamdır.

# FOTOĞRAFLAR



*1971'de her şeyin başladığı yer.*



*Seattle'da Pike Place Market'teki ilk Starbucks mağazası.*



## Ruanda

Starbucks 2004'ten beri Afrika ülkesi Ruanda'dan kahve satın alıyor. Ülkeye Haziran 2008'de çiftçileri ziyaret etmek ve kooperatiflerini gezmek amacıyla yaptığım üçüncü yolculuk sırasında ülkenin güzelliği ve trajik 1994 soykırımının ardından yaralarını sarmak için verdikleri mücadeleyle büyüdüm. İnsanlık tarihinin en ilham verici yeniden doğuş hareketlerinden birini hayata geçiren Ruanda halkının metaneti karşısında bir kez daha eğiliyorum.





*Yüksek kaliteli kahve  
yetiştirme, nesilden  
nesle geçmiş benzersiz  
beceriler gerektiren  
bir zanaattır.*



## Kanıt bardaktadır

26 Şubat 2008'de daha önce görülmemiş bir hamleyle Starbucks, baristalara espresso hazırlama eğitimi vererek her seferinde mükemmel içeceği yaratmalarını sağlamak amacıyla ABD'deki 7100 mağazasını üç saatliğine kapattı.

We're taking time to perfect our art of espresso.

Great espresso requires practice. That's why we're dedicating ourselves to bettering our craft.

We will be closed Tuesday, February 26 from 5:30 p.m. to 9:00 p.m.

We're always striving for perfection and look forward to serving you a truly exceptional espresso beverage when we reopen at 5:30am on Wednesday.

Starbucks



*Starbucks her zaman kahveden daha fazlasını temsil etmiştir. Ancak muhteşem kahve yoksa var olma nedenimiz de yoktur.*







## Ahlaki yollarla satın alınan kahve

Starbucks kahve çekirdeklerini yaklaşık otuz ülkede bulunan on binlerce çiftçiden satın alır. Bunların çoğu sadece birkaç dönümlük küçük çiftliklerde çalışan ailelerdir. Şirketin küresel kahve sanayisi üzerindeki etkisi sadece her yıl satın aldığımız yaklaşık 181 milyon kilogram kahveyle değil çevreye saygı göstermeye ve üreticilerin yaşam kalitesini iyileştirmeye çalışan yüksek ahlaki satın alma standartlarımızla da ölçülebilir.





*İşimizin özünde  
çiftçilere saygı  
ve hürmet  
göstermek yatar.*



## Starbucks Deneyimi

Elli dört ülkedeki Starbucks mağazalarına gelen haftada yaklaşık 60 milyon ziyaretçi için mimari özellikler, çevreci unsurlar ve yerel toplulukları yansıtan bölgesel tatlarla kafe deneyimi yaratmaya devam ederken aynı zamanda sürdürülebilirliği konfor ve "üçüncü mekân" esasına dengeliyoruz.



1



2



3



5







6



7



8



9



10

11



*Her Starbucks mağazasının kendine özgü bir parmak izi vardır.*

12



1. University Village, Seattle, yeriden tasarlanan ilk mağazamız; 2. Edinburgh, İskoçya; 3. 15. Avenue Coffee & Tea, Seattle, ilk yerli konsept mağazamız; 4. Ray Street Coffee & Tea, Seattle, canlı müzik, film ve yerel yiyeceklerle deneyimler yapıyoruz; 5. 1. Cadde ve Pike, Seattle, L.E.D. Göle yerli ekip alan ilk yerli konsept mağazamız; 6. Fuzhou, Çin'de Starbucks mağazasının açılışını bekleyen müşteriler; 7. Santang Qixiang, Fuzhou, Çin; 8. Chenguang Mao, Shanghai, Çin; 9. Binjiang, Shanghai, Çin; 10. Budapeşte'de Starbucks açılışı; 11. Pilsöde Arango, Howler ve Orin Smith Paris'te, Fransa'daki ilk mağazanın açılışında; 12. Paris'teki ilk Starbucks.

## Kişiselleştirme

Starbucks'ın ABD'deki ekonomik krizin doruk noktasında düzenlenen dört-günlük 2008 küresel liderlik konferansında yaklaşık on bin Starbucks partneri halen Katrina Kasırgası'nın yaralarını sarmaya çalışan New Orleans'ta bir araya gelerek binlerce saatlik toplum hizmeti sundu. Bunun yanı sıra Starbucks liderlerinden şirketin yapması gereken değişiklikleri ve her partnerin başarılı bir gelecek sağlamak için üstlenmesi gereken sorumluluğu diledi.



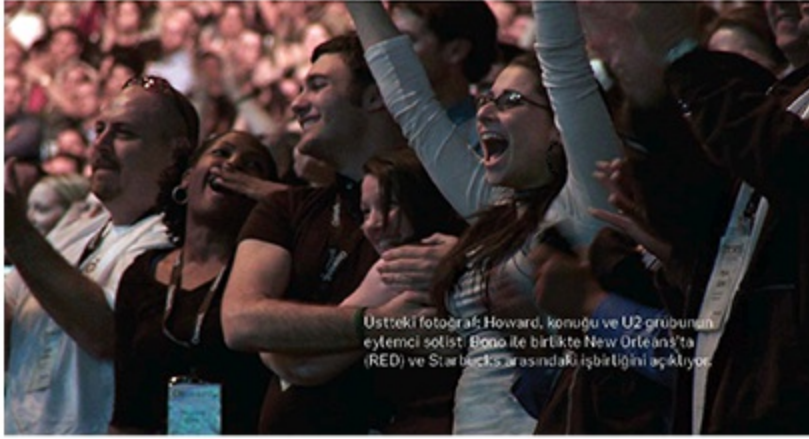




How will you lead differently  
when you get back to work?



*Doğru yapıldığı takdirde  
—doğru yapılması  
gerekliyordu—New  
Orleans'taki liderlik  
konferansı şirketimizin  
kişisel sorumluluk, tutku  
ve performans düzeyini  
yükselecekti.*



*Üstteki fotoğraf: Howard, konuğu ve U2 grubunun  
yeterimci solisti Bono ile birlikte New Orleans'ta  
(RED) ve Starbucks arasındaki işbirliğini açıklıyor.*

## Geleceğimizi yeniden hayal ediyoruz

Starbucks dönüşümünün ilk aşamalarında insanlar değerlerimizle yeniden bağlantı kurmak ve iş önceliklerini belirlemek üzere büyük ve küçük çalışma gruplarında bir araya geldiler. Bu oturumlardan iki temel belge doğdu: temel ilkelerimizi dile getiren yeni Starbucks misyon bildirisi ve hedeflerimizi belirleyen Dönüşüm Gündemi.

*Bir efsaneyi yeniden yaratmak ne anlama gelir?*



4 Expand our global presence—while making each store the heart of the local neighborhood



**STARBUCKS**  
The Fourth Place:  
The ultimate public good

WHY STARBUCKS is the one safe, welcoming place to go to all—at all hours. For dates, meetings, community organizing, time, rites of passage, ~~son-of-a-bitch~~ transactions—Starbucks ~~sets your public life~~. Starbucks is a place for you to move through your day through all the phases of your life.

Community

Coffee

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

100%

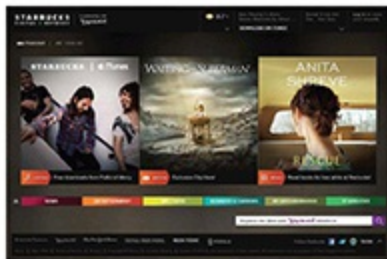


Starbucks partnerleri "İnsan ruhunu esintirmek ve beslemek" ifadesiyle bağlayan yeni Starbucks misyon bildirisinin büyütülmüş bir kopyasını imzalıyor.



## İnovasyon

Ceo olarak geri dönüşümün ardından girişimci ruhumuzu yeniden canlandırmak ve partnerlerimize statükoya saldırmak ve kendilerine ve iş arkadaşlarına güvenmenin, en önemlisi de gerçekten muhteşem ürünler yaratmanın verdiği heyecanı hatırlatmak istedim. Sonuçlar —beklenmedik içecekler, yeni mağaza tasarımları, ilgi çekici dijital deneyimler— müşterilerimizle paylaştığımız duygusal bağlantıyı yeniden ateşliyor.



Don'un kahvesini—Starbucks'm hazır kahve versiyonu—ilk kez denediğimde hayrete düştüm. Hazır kahve olduğuna inanamadım.



1. Dünyada sadece Starbucks Reserve kahvesinin tanıtımı; 2. Olive Way, Seattle'de pat ayı ve bir a da servis eden yoniden tasarlanmış bir mağaza; 3. Starbucks Dijital Network; 4. Fika Fika Roast; 5. My Starbucks Rewards Kartı; 6. 2010'da Starbucks, Seattle's Best Coffee'yi yeniden markalaştıracağı ve büyüteceğini açıkladı; 7. Don Valencia ve VIA ready Brew; 8. Howard, Tokyo'da ANA Hava Yollarının yöneticileriyle birlikte VIA'nın ANA uçaklarında ikram edilmesini açıklıyor; 9. Howard'ın sevgili dostları Concord Music Group'un ortak sahibi merhum Hal Gaba (solda) ve televizyon yapımcısı Norman Lear (sağda); Starbucks'in prodüksiyonunu Concord ile ortaklaşa yapıyor; Ray Charles'ın Genius Loves Company albümünün 2005 Grammy Ödülleri'nde Yılın Albümü dahil olmak üzere sekiz ödül almışını kutluyor; 10. VIA; 11. Howard ile Starbucks'in bölgesel başkan yardımcısı ve eski halk politikası direktörü Kris Engskog Washington D.C. de Kongre üyeleriyle sağlık reformunu tartışıyor; 12. Vivanno Nourishing Blend; 13. Clover.



*İleri...*



**Üstteki fotoğraf: Starbucks Üst Düzey Liderlik Ekibi, Sonbahar 2010.**

**Soldan sağa (ayrıntılar):** Jeff Hensberry, başkan, küresel tüketici ürünleri ve gıda servisi; Vivek Vanna, başkan yardımcısı, halkla ilişkiler; Mary Egan, başkan yardımcısı, kurumsal strateji; Troy A.stead, finans ve idari işler direktörü; Michelle Gaard, başkan, Seattle'nin Best Coffee; Stephen Gillett, başkan yardımcısı, eğitim direktörü ve genel müdür, Digital Ventures; Derwala Marley, başkan yardımcısı, kurumsal girişimler ve planlama; Paula Boggs, başkan yardımcısı, genel danışman ve sekreter; Cliff Burrows, başkan, Starbucks Coffee U.S.; Annie Young, başkan, bag pazarlama direktörü. **Soldan sağa (staurantlar):** John Gulber, başkan, uluslararası Starbucks Coffee; Peter Gibbons, başkan yardımcısı, küresel tedarik zinciri operasyonu; Kelen Holmes, başkan yardımcısı, partner kaynakları; Arthur Rubinfeld, başkan, küresel geliştirim; Howard Schultz, ceo ve başkan.

**Altteki fotoğraf: Starbucks Yönetim Kurulu, FORTUNE dergisi için 2010'da çekilmiştir**

**Soldan sağa:** Cliden Lee, emekli yönetici, PepsiCo, Inc.; Kevin Johnson, CEO, Juniper Networks, Inc.; Javier Taruelli, emekli yönetim kurulu başkan yardımcısı, Colgate-Palmolive Company; Mellody Hobson, başkan, Ariel Investments, L.L.C.; Bill Bradley (ayrıkta), genel müdür, Allen & Company, L.L.C.; Myron Ullman, başkan ve CEO, J.C. Penney Company, Inc.; Barbara Bos (yukarıda), CEO, Gerson Baker Foundation; Sheryl Sandberg, bag operasyon direktörü, Facebook, Inc.; Howard Schultz (ayrıkta), başkan, genel müdür ve ceo, Starbucks; Craig Weatherup, emekli CEO, Pepsi-Cola Company; James Sherman, Jr., sınırsız sorumlu ortak, Trility Ventures.