

استار باکس؛ از تجارتي کوچک تا امپراطوري قهوه

منبع: sñÇiÜäöKÉñiäèÜm
ترجمه: نسیم شمس بیگی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

در فوریه ۲۰۰۲، در دفتر مرکزی شرکت استار باکس در سیاتل HsÜÇiÜiÇÜ، چاس هرمن HcâÇi hÜiéÇèè، معاون برنامه ریزی، موضوعی را عنوان کرد که حتی در بهترین لحظات، بسیار نادر و همچنین در طول دوران رکود اقتصادی کنونی ایالات متحده یقیناً غیر معمول بود. استار باکس — این خرده فروش و خشک کننده پیشرو و نشان خاص قهوه در جهان — از پانزده سال پیش که توسط هاوارد شولتز HhÇòÇiÖ sÑāñÇiÖ خریداری و منتقل شد، با سرعتی باور نکردنی توسعه یافت. استار باکس از یک شرکت محلی سیاتل به تجارتي با بیش از پنج هزار فروشگاه خرده فروشی در چهار قاره تغییر پیدا کرد. در سال ۲۰۰۱ که این شرکت، تعداد زیادی از فروشگاه های خود را افتتاح کرد، بالاترین سود خالص را با وجود عدم رونق اقتصادی در تاریخ به ثبت رساند و توسط مجله تجارت هفته HbñiäèÜm wÜÜâI به عنوان نشانی جهانی با سریع ترین میزان رشد، نامیده شد.

(Michelle)، نایب رییس بخش آشامیدنی‌ها: «ارتباط در این فرهنگ مرکزیت دارد و بر پایه اعتماد استوار است. ما درباره مشارکت - به معنای واقعی کلمه - بحث می‌کنیم.»

در حالی که استارباکس برای گشایش حداکثر هزار و ۲۰۰ فروشگاه در سال ۲۰۰۲ برنامه‌ریزی می‌کرد، آقای هرمن به این موضوع اندیشید که: «ما چگونه می‌توانیم به توسعه این تجارت تداوم بخشیم؟»

سرعت پیشرفت استارباکس تقریباً به اندازه تغییراتی که در مسیر بازاریابی پشت سر گذاشته، چشمگیر است. در دوران مفاهیم رو به گسترش برابری و یکسانی در میان خدمات و محصولات متعدد در سراسر جهان توسعه یافته، استارباکس توانست بازاریابی از قدیمی‌ترین محصولات دنیا را در دست بگیرد و به یک نشان منحصر به فرد دائمی تبدیل شود. به علاوه، این شرکت توانست بدون تکیه بر مهم‌ترین ابزار بازاریابی یا همان بودجه کلان تبلیغاتی به این جایگاه دست یابد. در بیش از ۲۰ سال، استارباکس حداکثر مبلغ ۲۰ میلیون دلار - هر سال حدود ۱ میلیون دلار - برای تبلیغات، هزینه کرده است. در حالی که بنا بر تحلیل مجله تجارت هفته سال ۲۰۰۱ از ۱۰۰ نشان برتر جهان، شرکت پروکتر اند گامبل (Procter & Gamble Company) که رتبه ۹۲ یعنی چهارمین مقام بعد از استارباکس را کسب کرده است، سالانه مبلغ ۳۰ میلیون دلار برای تبلیغات خرج می‌کند.

چگونه یک شرکت کوچک سیاتل به یک تاجر جهانی قهوه تبدیل می‌شود؟ پاسخ این است که عاملی بسیار سازنده - همچون دانه‌های اولیه قهوه که خشک و برشته می‌شود - بر تجارت استارباکس تأثیر می‌گذارد؛ روابط انسانی. استارباکس با ارزش‌های اساسی آغاز می‌کند و خاتمه می‌یابد. به نقل از سخنان آن مک گوینگل (Anne Mc Gonigle)، قائم مقام پروژه‌های خاص، این عناصر عمده از روابط با مردم نشأت می‌گیرند.

استارباکس تنها شرکتی نیست که قاطعانه اعتقاد دارد تأکید بر روابط انسانی باید فراتر از تئوری‌های صرفاً مدیریتی باشد و همچنین تنها شرکتی نیست که به این باور خود جامه عمل پوشانده است. تحقیقات ما نشان می‌دهد که اصل ارتباط، در نحوه عملکرد برتر بسیاری از موفق‌ترین شرکت‌های دنیا بسیار سازنده است. اگرچه بعضی از شرکت‌ها هر معامله تجاری موفق را یک نوع ارتباط صحیح محسوب می‌کنند، شرکت‌های با عملکرد بالا، انرژی قابل توجهی را برای توسعه یک ارتباط بلندمدت بر پایه اعتماد و منفعت متقابل، صرف می‌کنند؛ رابطه‌ای با چهار عامل کلیدی که عبارتند از: مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکا و کارکنان خودشان. ما معتقدیم که استارباکس نمونه بارزی از یک سازمان ارتباط سالار است. بنا بر گفته میشل گس (Gass)

استارباکس تنها شرکتی نیست که قاطعانه اعتقاد دارد که تأکید بر روابط انسانی باید فراتر از تئوری‌های صرفاً مدیریتی باشد و همچنین تنها شرکتی نیست که به این باور خود جامه عمل پوشانده است

پیوند با این چهار عنصر سازنده آن قدر ارزشمند است که باید جزیی از خصوصیات ویژه یک شرکت محسوب شود. ما این خصیصه را «اصل ارتباطی» می‌نامیم و آن را به عنوان ارزش شبکه روابط یک شرکت با مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکا و کارکنان آن به شمار می‌آوریم.

در عین حال که شرکت‌های همساز، مدام تجارت اصلی خود را بازمینی می‌کنند، روز به روز بیشتر بر اتحادشان با سرمایه‌گذاران اصلی تکیه می‌کنند و این کار را با دخالت مشتریان در بهبود روش‌های تولید محصول، سهیم کردن فروشندگان در اطلاعات جدیدتر و بیشتر، ایجاد پل‌های ارتباطی عریض‌تر و مقاوم‌تر با شرکا و اجرای عملکرد مشابه در هر سطحی از سازمان خود ارتقا می‌دهند. در طول تاریخ، شرکت‌ها مهارت و پیشرفت قابل توجهی در زمینه مدیریت دارایی‌های مادی از خود نشان داده‌اند. همچنان که دانش اقتصاد سمت و سوی جهانی دارد، سایر شرکت‌ها نیز باید مسیر استارباکس را دنبال کنند و روش منحصر به فرد آن را جهت مدیریت شبکه ارتباطی‌شان به کار گیرند.

آقای شولتز Hsñāñçīōi و میزبانان

عامل موثر در موفقیت استارباکس، اهمیت روابط صحیح آن به ویژه با کارکنانش است. آقای شولتز در خاطراتش می‌نویسد: «ما می‌توانیم بسیار مفید و منحصر به فرد باشیم - به عنوان یک نشان برتر - و اینکه مردم همیشه از ما

پیوند با مشتری

استارباکس دستاورد خود را تنها قهوه نمی‌داند بلکه آنها را «تجربه کافه» می‌خواند؛ تجربه‌ای در خود کافه استارباکس یا در جایی دیگر. خانم گس، نایب رییس بخش آشامیدنی‌ها می‌گوید: «ما به ندرت در مورد محصول صحبت خواهیم کرد. استارباکس جایی برای تحقق تجربه مشتریان است و محصولات داخل فروشگاه‌ها ابزار این تجربه هستند.»

ایجاد ارتباط با مشتریان در سطح فروشگاه‌ها بخش کلیدی راهبردهای استارباکس است و مدیران این شرکت بر رابطه مشتریان و میزبانان تاکید ویژه‌ای دارند. هر میزبان از ۲۴ ساعت آموزش در زمینه خدمت به مشتریان و مهارت‌های اولیه پذیرایی بهره‌مند می‌شود و همچنین دوره‌های «دانستی‌های قهوه» (Coffee Knowledge) و «تهیه یک فنجان عالی» (The Perfect Cup) (Brewing) بخش دیگری از این آموزش است. میزبانان یاد می‌گیرند که تقاضای مشتریان را حدس بزنند و با آنها در حالی که طعم‌ها و ترکیبات مختلف را توضیح می‌دهند، ارتباط چشمی برقرار کنند.

استارباکس همچنین از طریق نظرخواهی در زمینه تجربیات مشتریان ثابتش، پیوند با آنها را تقویت می‌کند. یک بار در هفته، تیم سرپرستی در دفتر مرکزی کارت‌های نظرسنجی مشتریان را بررسی می‌کند. بنا بر گفته خانم جیانینی (Ms. Guintini)، گاهی اوقات بسیار تعجب‌برانگیز است که مشتریان همان چیزی را می‌گویند که انتظار می‌رود و این مساله دقیقاً ما را با مشتریان هم‌سطح می‌سازد. زمانی که شرکت، پیشنهادات یک محصول جدید را برای توسعه این نشان بررسی می‌کند، تکیه خاصی بر پیوند با مشتریان دارد. ■



استارباکس هزینه‌ای را که می‌توانست

برای تبلیغات کنار بگذارد،

برای آموزش و مزایای کارکنان صرف کرد

به خاطر ایجاد روابط موفق به نیکی یاد کنند. بنابراین، نه تنها هر دوی اینها برای ما ممکن است بلکه انجام یکی بدون دیگری ممکن نیست.» درک این موضوع نه اتفاقی و نه تدریجی بود. در نتیجه سفر آقای شولتز به ایتالیا که رویای استارباکس را در ذهن او به تصویر کشاند، به نقش حیاتی میزبانان در زمینه ایجاد محیطی آرام، بادوام و سرگرم‌کننده برای مشتریان شرکت پی برد. فهم این مطلب منجر به گسترش فرهنگی خاص در این شرکت شد؛ فرهنگی که از طریق تبلیغات و سازوکارهای بازخورد اشاعه می‌یابد و همچنین بر اهمیت حفظ انگیزه و رضایت در کارکنانش تاکید می‌کند.

استارباکس با در نظر گرفتن کارکنانش به عنوان رابطان این نشان، به طور واضح مسیری را که در مقایسه با آنچه بیشتر بازاریابان دنبال می‌کنند، برای مدیریت شرکت در پیش گرفته است. استارباکس هزینه‌ای را که می‌توانست برای تبلیغات کنار بگذارد، برای آموزش و مزایای کارکنان صرف کرد.

استارباکس محرک‌های ویژه‌ای در فضایی که توانایی، ارتباط و همکاری را برمی‌انگیزد، تقویت کرده است. تمام کارمندان - بدون در نظر گرفتن نوع شغلشان - «شریک» یکدیگر محسوب می‌شوند زیرا که از شرایط یکسانی برخوردارند. حتی عنوانی که برای دفتر مرکزی آن برگزیده شده است - مرکز پشتیبانی استارباکس (SSC: Starbucks Support Center) - نشان دهنده جایگاه مدیریت به عنوان تامین‌کننده اطلاعات و حمایت است، نه به عنوان یک تصمیم‌گیرنده مستبد برای افرادی که در فروشگاه‌های آن کار می‌کنند. یکی از روش‌هایی که استارباکس به وسیله آن به شرکای خود اختیار می‌دهد عبارت است از: مرکززدایی و منطقه‌ای کردن میزان قابل توجهی از تصمیمات. بسیاری از تصمیمات کلیدی به طور مجزا در سطح هر منطقه گرفته می‌شود ولی افراد هر منطقه با تیم‌های متعدد شرکت برای ایجاد فروشگاه‌های جدید همکاری و به آنها کمک می‌کنند تا بتوانند مناطق مناسب را برای توسعه این فروشگاه‌ها در هر ناحیه جغرافیایی تعیین و انتخاب کنند. این افراد همچنین با تیم‌های اجرایی همکاری می‌کنند تا آنها بتوانند به برنامه‌های اجرایی خاتمه دهند و اطمینان یابند که فروشگاه‌ها متناسب با نیازهای هر منطقه خاص، طراحی شده‌اند.