

De nieuwe uitdaging van retailicoon Howard Schultz (en Starbucks)

06-12-2016 10:25



Door Nick MÅller
Redactie RetailWatching

Hij leerde Amerikanen, gewend aan een soort slootwater bij het ontbijt, echte koffie drinken en maakte van zijn Starbucks een iconisch merk. In 2008 keerde hij terug om dat merk van de ondergang te redden. Howard Schultz, retailer met een heilige missie, doet nu weer een stapje terug. Wat betekent dat voor de toekomst van Starbucks?

Schultz besloot negen jaar terug mede op sterk aandringen van grote aandeelhouders, tot een Steve Jobs-act: die was ooit ook teruggekeerd om zijn Apple te redden. Dat was ook de taak van Schultz, schreef Hans Verstraaten vorig jaar al in een profiel van het retailicoon in [RetailTrends](#). Zijn Starbucks van de ondergang redden.

Ommekomst

Dat het beroerd ging met Starbucks was slechts ten dele toe te schrijven aan de financiële crisis. Starbucks was jaar na jaar, decennium na decennium almaar gegroeid. Eerst kwamen er tientallen filialen per jaar bij, toen honderden, toen zelfs duizenden. Het management werd arrogant, lui. Er werd niet meer zoals voorheen

extreem goed opgelet waar een nieuwe vestiging kwam. Nieuw personeel werd ook minder streng gescreend op klantvriendelijkheid dan voorheen. En nieuwe producten werden niet langer door en door getest eer ze op de markt kwamen. Dat begon de consument te merken. Langzaam maar zeker en toen steeds sneller. Een consument die tegelijkertijd â€“ vanwege die financiële crisis â€“ vier dollar voor een kop koffie toch wat veel ging vinden.

Het reddingsplan van Schultz bevatte geen substantiële concessies. Stoppen met kostbare zorgverzekeringen voor werknemers, een franchisesysteem invoeren of goedkopere koffiebonen gebruiken: het was voor hem onbespreekbaar. Hij wilde juist de ziel terugbrengen in de onderneming, zijn onderneming. In 2008 sloten alle Starbucks-zaken voor 3,5 uur hun deuren. In elke zaak kreeg het personeel een extra training. Op het programma stond maar een agendapunt: waar staat Starbucks voor, wat is ons doel, onze missie. Dat gaan we jullie uitleggen, want dat zijn we met zijn allen vergeten. Inderdaad, een retailer met een missie.

Naast investeren in medewerkers nam hij nog een opmerkelijk besluit. Dat elke Starbucks, waar ook ter wereld, bijna precies hetzelfde assortiment verkocht was niet langer heilig. Starbucks ging zich aanpassen aan nationale en zelfs regionale en lokale smaken. En om minder kwetsbaar te worden werd er vanaf 2008 meer gedifferentieerd. In China werd het thee-aanbod vergroot, er kwamen steeds meer gezondheidsdrankjes in de filialen en de koffie van Starbucks kwam ook in de schappen van supermarkten.

Toekomst

Groei moet, groei is goed â€“ maar wel in een te behappen tempo en wel op zijn voorwaarden, weet Schultz nu. Hij heeft zijn bedrijf opgericht, grootgemaakt en van de ondergang gered. â€œHet beste bewijs van het succes van onze strategie is dat we kwartaal na kwartaal recordcijfers noteren, zowel in omzet, vergelijkbare verkopen als winstgroeiâ€; zei hij bij de aankondiging van zijn afscheid. Ook de nieuwste winkels van Starbucks laten volgens hem wereldwijd recordcijfers zien. Maar acht jaar Starbucks zonder hem werd een ramp. Resteert volgens Verstraaten de vraag: heeft Starbucks een toekomst zonder Howard Schultz?

Gelukkig voor de koffieketen vertrekt Schultz niet helemaal. Helemaal niet, beter gezegd. Hij blijft aan als uitvoerend voorzitter en gaat zich richten op retailinnovatie. Want dat is nodig, vertelt hij tijdens een conference call. â€œDrie jaar geleden zei ik al dat ik de eerste tekenen van een radicale omslag in consumentengedrag voelde, van stenen winkels naar mobiel en online retailing. Vandaag de dag zien we dat die verschuiving overal ter wereld heeft plaatsgevonden, met een disruptie en herdefiniëring van retail tot gevolg. De bezoekersaantallen waar traditionele retailers decennia lang op vertrouwden zijn flink teruggelopen.â€

De Amerikaanse retailmarkt was volgens Schultz â€˜overbewinkeldâ€™. â€œOm te overleven â€“ laat staan succes te hebben â€“ moeten stenen winkels zich ontwikkelen tot relevante consumentenbestemmingen. Iets wat Starbucks de afgelopen veertig jaar is geweest door de omgevingen die we creëren, drankjes en voedsel die we serveren en het creëren van â€˜premiumizedâ€™; ervaringsgerichte locaties.â€

Premium

Met die laatste opmerking verraadt Schultz waar hij zich voortaan op gaat richten: de Starbucks Roastery en het merk Reserve. Of wat hij de â€˜next wave of retail innovationâ€™ noemt. Zijn retailvisie was enkele jaren geleden al de aanleiding om plannen te ontwikkelen die de koffieketen naar een hoger niveau moeten tillen. Exact twee jaar terug werd in Seattle het visitekaartje van die plannen afgegeven. In zijn thuisstad ging de eerste Reserve Roastery and Tasting Room open. Veertienhonderd vierkante meter volledig gewijd aan het roosterproces, koffiecursussen en de verkoop van zijn premiummerk Reserve.

Bestuurders van grote internationale retailers als Apple, Nike en Zara hebben mij gezegd dat de Seattle Roastery de beste winkelervaring biedt die ze ooit zijn tegengekomen, aldus Schultz. Onze Roastery trekt klanten en bezoekers naar Seattle en straalt positief af op het gehele merk en ecosysteem in de rest van de wereld;



Met de Roastery heeft Starbucks volgens de scheidend ceo een voorheen onbereikbaar niveau van premiumisatie in de koffiemarkt geïntroduceerd. En het concept is nog succesvol ook, als we hem mogen geloven. De vergelijkbare omzet nam vorig jaar met 24 procent toe, terwijl het resultaat vier keer hoger ligt dan bij een reguliere vestiging. De Roastery is uitgegroeid tot een laboratorium voor baanbrekende innovatie en ervaringsgerichte design en is een baken voor de volgende golf van Starbucks wereldwijde groei en evolutie, aldus een trotse Schultz.

Kijkend naar de toekomst, openen we nog minimaal twintig Roasteries over de hele wereld, waaronder al zes voor het einde van 2019. Tegelijkertijd vormen elementen van de Roastery de basis van de ruim duizend Starbucks Reserve-winkels, die we de komende jaren over de hele wereld gaan openen. Starbucks Reserve, is een nieuw, premium retailformat dat de nieuwste koffiebrewmethoden laat zien en consumenten het fijnste assortiment van exclusieve koffie afkomstig uit de hele wereld biedt in een volledig zintuiglijke ervaring die onze Seattle Roastery symboliseert. Dat combineren we met het ambachtelijke voedsel van onze partners van de Italiaanse bakker Princi. We verwachten dat de Starbucks Reserve-winkels twee keer zo goed renderen als een gewoon Starbucks-fiilaal;

Starbucks gaat de komende tijd ook duizenden Reserve-bars in bestaande vestigingen van Starbucks bouwen,

vertelt hij verder. â€œNet als onze huidige winkels â€“ en de nieuwe versies van Starbucks-filialen die we de komende jaren wereldwijd zullen openen â€“ worden Roasteries, Reserve-winkels en -bars een trefpunt voor klanten. Ze zullen onze klantervaring verbreden, verdiepen en naar een hoger niveau tillen en vertegenwoordigen een ongekende nieuwe wereldwijde groeikans voor het bedrijf. Ik ben persoonlijk net zo gepassioneerd over het ontwikkelen van het merk Reserve en het openen van meer Roasteries, als ik was over het openen van onze eerste espressobar meer dan dertig jaar terug in Seattle.â€

Schultz geeft het stokje van ceo in april over aan Kevin Johnson, die momenteel al chief operating officer is. De geruchten zijn dat hij in de toekomst een gooi wil doen naar het Witte Huis, maar dat wil hij niet bevestigen. â€œDe waarheid is dat ik in al mijn jaren bij Starbucks nooit energieker of meer opgewonden ben geweest over de kansen die voor ons liggen.â€