



VOORWOORD

Veel leiders van ondernemingen zien zich in deze tijd voor een reeks dynamische opgaven gesteld. Hoe kies je werknemers die de talenten en intermenselijke kwaliteiten bezitten die noodzakelijk zijn om een blijvende klantervaring te creëren? Hoe kunnen leidinggevendenden nieuwe teamleden zo aantrekken, trainen en aan hun cultuur aanpassen dat zij passie cultiveren voor de uitmuntendheid van een product, en de benodigde vaardigheden ontwikkelen om zo klantvriendelijk te worden als mogelijk is? Hoe kan technologie worden ingezet om de persoonlijke dienstverlening te versterken, in plaats van er afbreuk aan te doen?

Als je zo fortuinlijk bent manager of leidinggevende te zijn bij een onderneming met een wereldwijde voetafdruk, zoals The Ritz-Carlton Hotel Company of Starbucks, kom je iedere dag opnieuw voor de extra opgave te staan om je producten en diensten voortdurend aan te passen, zodat ze goed zijn afgestemd op veranderende en cultureel verschillende klantengroepen, en toch je klanten uitmuntend bedienen en hun loyaliteit behouden.

De boeken van dr. Joseph Michelli zijn een rijke bron van kennis en ervaringen van leidinggevendenden bij het aanpakken van de voornoemde opgaven en mogelijkheden. Ze bieden je nuttige informatie, inzichten en analyses over hoe leiders ernaar



streven een zeer goed presterende organisatie neer te zetten die toch op een menselijke manier functioneert. Dit boek laat zowel de tegenslagen zien die het Starbucks-management moest overwinnen, als de doorbraken die werden bereikt in het streven de juiste producten te bieden en medewerkers dusdanig op te leiden dat zij de klanten plezierige ervaringen kunnen bieden op basis van consistente betrokkenheid en klantvriendelijkheid, waardoor de loyaliteit van klanten vanzelf wordt versterkt.

Ik heb dr. Michelli ongeveer zes jaar geleden voor het eerst ontmoet. Hij bracht toen zijn achtergrond mee als expert op het gebied van klantervaringen, bedrijfsadviseur en auteur naar The Ritz-Carlton Hotel Company, om gefundeerd te kunnen schrijven over onze altijddurende betrokkenheid. Klantvriendelijkheid en betrokkenheid vormen de benadering waarmee wij de goede relatie bevorderen tussen onze ‘dames en heren medewerkers’ en de gasten die we tot ons grote genoegen in onze hotels en vakantieoordn mogen bedienen, op dit moment in maar liefst 27 landen.

Als president van The Ritz-Carlton Hotel Company ben ik ervan overtuigd dat de cultuur van een bedrijf doorslaggevend is voor zijn succes. Bij Ritz-Carlton proberen we te anticiperen op de verwachtingen van onze gasten en deze zelfs te overtreffen, in een warme, ontspannen en verzorgde omgeving. Wij zijn steeds op zoek naar manieren om de wensen, verlangens en behoeften van zowel onze medewerkers als onze gasten te bepalen en deze nog te overtreffen. Alle medewerkers van The Ritz-Carlton (inclusief ikzelf) investeren in – en communiceren over – de grondslag van onze bedrijfscultuur; en dat doen wij dagelijks.

De Amerikaanse auteur M. Scott Peck deed de aanbeveling dat we ‘onze overeenkomsten moeten versterken en onze verschillen moeten prijzen’. Hoewel The Ritz-Carlton en Starbucks in veel opzichten zeer verschillende organisaties zijn,



VOORWOORD

herinnert 'De Starbucks-connectie' ons er op een indringende en nuttige manier aan dat ieder van ons (ongeacht zijn functie of soort bedrijf) op allerlei manieren kan bijdragen aan een hogere kwaliteit van producten en diensten, emotioneel gerelateerde klantervaringen, en sterkere betrokkenheid bij de gemeenschap waarin we functioneren.

Ik wens u het allerbeste en veel genoegen bij het lezen!

Herve Humler
Bestuursvoorzitter en algemeen directeur van
The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

De Starbucks-connectie

In Zwitserland stapt een echtpaar voor het eerst een vestiging van Starbucks binnen en ze worden enthousiast ontvangen. Als hun wordt gevraagd wat zij graag willen hebben, antwoorden ze allebei dat ze niet waren gekomen om iets te bestellen. Ze willen alleen maar zien 'waar toch die fascinatie voor Starbucks vandaan komt'. Ze worden vaste klanten van die vestiging.

Een partner (zo worden de medewerkers van Starbucks genoemd) vertelt ons hoe geraakt hij was, toen hij de begrafenis van een vaste klant bijwoonde. Tijdens de grafrede benadrukte de zoon van de overledene het belang van de dagelijkse interactie tussen zijn vader en deze partner van Starbucks.

Een man zit tijdens de lunch in zijn eentje in zijn favoriete Starbucks-vestiging en vertelt de Starbucks-barista ('koffiebereider achter de bar'), die een groen schort draagt, dat deze zaak zijn vast toevluchtsoord voor de middag is. Hij merkt op: 'Jullie van Starbucks zijn altijd aardig tegen me, kennen mij en lijken oprecht dankbaar dat ik hier kom.'



Deze waargebeurde praktijkvoorbeelden zijn illustratief voor een onderneming waarvan de leidinggevenden een fascinerende visie en duidelijk gedrag cultiveren. Dit leidt niet alleen tot prima omzetcijfers, maar ook tot sterke en loyale menselijke relaties. Waarschijnlijk ben je in dit boek gedoken om werkelijk te begrijpen hoe ‘al die fascinatie voor Starbucks tot stand komt’. Welke strategische en tactische benadering volgen de leidinggevenden van Starbucks ten opzichte van de producten en medewerkers van het bedrijf om betrokkenheid, loyaliteit, trouw en zelfs merkliefde van de klanten op te bouwen? Hoe kweken en stimuleren deze leiders uitmuntendheid in het bieden van producten en het creëren van momenten van authentieke dienstverlening? Dat alles op basis van een breed gedragen besef van het belang van aandeelhouderswaarde en een aanstekelijk sociaal bewustzijn. Waarschijnlijk ben jij ook geïnteresseerd in wat de partners van Starbucks doen om de relaties ook buiten de café-omgeving in stand te houden, hoe zij technologie inzetten om een plezierige klantervaring te versterken, en de manier waarop zij hun aanbod steeds afstemmen op de lokale behoeften van klanten overal ter wereld. Uiteindelijk zullen de lessen van de leiders, managers en frontlijnpartners van Starbucks je inzicht geven in hoe je aangename relaties kunt opbouwen met de mensen die jij en je medewerkers bedienen, zodat niet alleen je werkkring, maar ook je persoonlijk leven er effectief door wordt verrijkt.



Starbucks: een rolmodel voor leiderschap

Starbucks geniet algemene erkenning als een van de effectiefst bestuurde en geliefde merken ter wereld. Het vakblad *Entrepreneur* rangschikt de onderneming bijvoorbeeld onder de ‘tien meest betrouwbare’ bedrijven, en het tijdschrift *Fortune* plaatst haar onder de rubriek ‘meest bewonderde’ mondiale merken.

Voordat hij een belangrijke toespraak over arbeid hield, pree de Amerikaanse president Barack Obama de bestuursvoorzitter en president van Starbucks, Howard Schultz, vanwege diens leiderschap bij het creëren van banen. *Fortune* heeft Howard Schultz ooit uitgeroepen als zakenman van het jaar, en andere tijdschriften opperden dat hij tot de wereldtop van grote leiders behoort, op grond van zijn krachtige invloed op de bedrijfsethiek. Het leiderschap op alle niveaus van deze onderneming leverde Starbucks meer dan 54 miljoen fans op Facebook op, en nog vele miljoenen meer volgen de berichten van en over de onderneming op Twitter en Pinterest.

Bovenal is het topmanagement van Starbucks verantwoordelijk voor een substantiële, mondiale economische en sociale invloed, ook voor het managen van een aanzienlijk arbeidspotentieel. De leiders van Starbucks begeleiden ruim 200.000 mensen, die in circa 18.000 vestigingen in zo'n 60 landen wettelijk meer dan 60 miljoen regelmatig terugkerende klanten bedienen.

Mijn vorige boek over Starbucks, *Starbucks, De vijf principes van het succesverhaal*, behandelde de manier waarop Starbucks' management gedurende een groot deel van de jaren 1990 en begin 2000 dit concern rijp heeft gemaakt voor bliksemsnelle mondiale groei. Na publicatie van dat boek kwam het management van Starbucks voor zware opgaven te staan, voortkomend uit deze waanzinnig snelle expansie en de beslissingen die werden genomen om de verkoopcijfers jaar na jaar aan te sturen. Ook moest Starbucks de effecten van een krimpende mondiale economie en teruglopende bezoekfrequenties van trouwe klanten aan Starbucks-vestigingen in de Verenigde Staten het hoofd bieden. In 2008 kwam Howard Schultz, die een tijdlang Starbucks had gediend als hoofd Global Strategy, weer als president-directeur van de onderneming aan het roer. Tijdens de telefonische vergadering over de cijfers over het tweede kwartaal



van het belastingjaar 2008, waarin Howard een inkomstendaling van 21 procent over de voorafgaande jaarperiode toelichtte, merkte hij op:

Hoewel onze financiële resultaten duidelijk worden beïnvloed door de verminderde bezoekfrequentie aan onze winkels in de vs, geloven wij dat we de Starbucks-ervaring voor onze klanten opnieuw kunnen versterken, mits we de initiatieven, beschreven in onze Transformatieagenda, in praktijk blijven brengen, om zo weer meer waarde voor onze aandeelhouders te kunnen leveren.

16



Howards ‘Transformatieagenda’ werd gedetailleerd uiteengezet in zijn boek uit 2011 met de titel *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. (‘Voorwaarts – Hoe Starbucks voor zijn leven vocht zonder zijn ziel te verliezen.’) In essentie ontwierp Starbucks’ management een overgangspan waarin de visie werd vastgelegd die de bestaande missie van de onderneming verder heeft versterkt. Starbucks’ missie was ‘het koesteren en opbeuren van de menselijke geest – één persoon, één beker en één wijk tegelijk’. Vanuit deze transformatievisie werd een stimulerende en krachtige, bindende doelstelling bepaald: ‘Uitgroeien tot een duurzame, grote onderneming met een van de meest erkende en gerespecteerde merken ter wereld, bekend om haar streven tot het koesteren en opbeuren van de menselijke geest.’

In tactisch opzicht stelden de Starbucks-leiders ‘Zeven gedurfde stappen’ vast – gefocust op versterking van bestaande krachten; innovaties; doelstellingen ter verbetering van het arbeidsproces; en een duurzame levensvatbaarheid voor de onderneming. Deze gedurfde stappen zijn:

1. De onbetwiste autoriteit op het gebied van koffie worden.
2. Onze partners (medewerkers) engageren en inspireren.
3. Gevoelsbanden (connectie) met onze klanten initiëren en onderhouden.
4. Onze mondiale aanwezigheid uitbreiden en iedere vestiging tot het hart van haar lokale omgeving maken.
5. Toonaangevend zijn in het ethisch gebruik van hulpbronnen en op het gebied van het milieu.
6. Innovatieve groeiplatforms creëren, onze koffiecultuur waardig.
7. Werken aan een duurzaam economisch model.



Het in praktijk brengen van deze zeven gedurfde stappen heeft tot de gewenste financiële resultaten geleid, zoals is aangetoond door dertien opeenvolgende kwartalen met wereldwijd vergelijkbare groei in de omzetten per vestiging van ruim 5 procent. Terwijl Starbucks deze omslag maakte, leidden de economische omstandigheden in de wereld tot een climax van zakelijke fiasco's; Dun & Bradstreet rapporteerde: 'Het aantal officieel geregistreerde faillissementen in de twaalf maanden tot en met juni 2010 [...] is met 10% toegenomen [...] en de jaarlijkse toename tussen 2008 en 2009 beliep 50%.' Anders dan de managers van de talloze ondernemingen die in 2008, 2009 en 2010 failliet zijn gegaan, wist het leiderschap van Starbucks het concern juist beter te positioneren, met bestendige winstgevendheid en merkappreciatie.

'De Starbucks-connectie' schetst de fundamentele leiderschapsprincipes die de leiders van Starbucks in praktijk hebben gebracht tijdens onafgebroken periodes van bliksemsnelle groei, economische malaise, herstel en transformatie. Naast de tactische koers, geformuleerd in de Transformatieagenda, onderzoekt dit boek de belangrijke strategieën en werktuigen die het management inzet om tot duurzame successen te komen, in het

bijzonder wat betreft het creëren van producten, groei in niches, internationale expansie en innovatie op het gebied van spits technologie en sociale media. Deze leidende beginselen en strategieën worden verwoord in een terminologie die overeenstemt met Starbucks' cultuur, hoewel dit taalgebruik wellicht wat ongebruikelijk is in de meeste discussies over leiderschap. De basis van Starbucks' leidende positie wordt tot expressie gebracht door termen als verbinding, menselijkheid, bescheidenheid, passie en ja, zelfs liefde.



Wat heeft liefde ermee te maken?

Het besturen van een organisatie die topprestaties levert

Als je tegenover Howard Schultz zit, duurt het nooit lang voordat hij tot de kern van uitmuntend leiderschap komt. Vanuit Howards perspectief gezien komt leiderschap voor een groot deel neer op drie eigenschappen:

Neem liefde, menselijkheid en bescheidenheid en ent ze in een prestatiegerichte organisatie. Op het eerste gezicht lijkt zoiets onverenigbaar. Ik ben er echter van overtuigd dat de prestaties aanzienlijk worden versterkt door deze vorm van leiderschap. Mijn geloof hierin is zo sterk omdat we meer prestatiegericht zijn dan ooit in onze geschiedenis terwijl onze onderneming toch hoogstaande waarden in haar vaandel voert. Als we liefde, menselijkheid en bescheidenheid mondiaal kunnen verankeren in een prestatiegerichte organisatie, zijn we onovertreffbaar.

Hoewel Howards inzichten over positieve emotionele banden en hoogstaande maatstaven die leiden tot hoge prestaties tamelijk ongebruikelijk zijn onder topmanagers van grote maatschappijen, stroken ze met een vloedgolf van meningen en

bevindingen van experts en onderzoekers op het gebied van leiderschap. Zo zegt James Autry, auteur over leiderschap: ‘Goed management is grotendeels een kwestie van liefde. Als je dat een ongemakkelijk woord vindt, noem het dan zorg, want behoorlijk management berust op zorgen voor je mensen, niet op het manipuleren van mensen.’ Leonard Berry, hoogleraar aan Texas A&M University, vat veel decennia van consumentenonderzoek samen met de constatering:

Grote merken creëren altijd affiniteit tussen het merk en hun beoogde publiek. Zij reiken verder dan het louter rationele en louter economische niveau en wakkeren gevoelens van affectie, nabijheid en vertrouwen aan. Consumenten leven in een door emoties gekleurde wereld; deze emoties beïnvloeden hun koopbeslissingen. Grote merken stijgen boven de specifieke eigenschappen en voordelen van een product uit en dringen door tot het hart van mensen.



Consumenten zijn niet de enigen die in een emotionele wereld leven. Je werknemers doen dat ook. Bij Starbucks' partners leeft onmiskenbaar een hoge mate van betrokkenheid, werknemerstrouw en productiviteit. Dit wordt alleen bewerkstelligd als supervisors op positieve manieren doordringen in de gevoelswereld van de mensen die zij leiden, zoals onderzoek bevestigt.

Bij Starbucks pleit het topmanagement voor versterking van de menselijke *connectie* in alle aspecten van het zakendoen. Bovendien stemt Starbucks' management zakelijke strategieën af op mogelijkheden die voortkomen uit goede relaties met partners, aandeelhouders, klanten en andere belanghebbenden in de gemeenschap. In laatste instantie berust het succes van management op menselijkheid en hoge prestatieverwachtingen.

**Normen, kansen en affiniteit:
naar een holistische aanpak van leiderschap**

Dit boek maakt je deelgenoot van de essentiële principes die het management van Starbucks praktiseert om gevoelsrelaties te smeden die: a. leiden tot innovatie; b. tot het initiëren van nieuwe zakelijke productlijnen; en c. de loyaliteit van zowel medewerkers als klanten koesteren. Die principes zijn vooral relevant in een dienstverlenende wereld, die radicaal is veranderd door snel veranderende technologieën, nieuwe sociale media en toenemende keuzemogelijkheden voor de consument. Elk leiderschapsprincipe is gericht op resultaat en eenvoudig toepasbaar, ongeacht de ontwikkelingsfase waarin een bedrijf zich bevindt. De leiderschapsprincipes in 'De Starbucks-connectie' zijn de vruchten van ruim twee jaar onderzoek en gelden voor alle gebieden waarop Starbucks actief is. Alle managers en partners op alle niveaus van het bedrijf stelden zich voor dit boek beschikbaar. Ruim 500 uur aan interviews en onderzoek bracht deze leiderschapsprincipes aan het licht:

20



1. Koesteren en opbeuren;
2. Wie liefde zaait, zal liefde oogsten;
3. Streven naar een gemeenschappelijke basis;
4. Gevoelsbanden en affiniteit verlevendigen;
5. Koester je erfgoed, maar zet er vraagtekens bij.

Wie deze leiderschapsprincipes hanteert, cultiveert een sterke gevoelsband met klanten, werknemers, leveranciers, ja, zelfs met mensen die nog geen klant zijn. Deze operationele en emotionele banden helpen iedere leider om tot duurzame winstgevendheid te komen en het marktaandeel van het product of merk te vergroten. Dit alles levert stof te over voor zowel on- als offline verhalen over loyaliteit en liefde.

Een van deze verhalen betreft Diana Kelly, een districtma-

nager van Starbucks, die zich in haar vestiging in een buitenwijk van Fredericksburg (Virginia) zag geconfronteerd met een situatie die ze nog niet eerder was tegengekomen: een dakloze man in de zaak. In plaats van deze man, Dominic, te behandelen als een ongewenste gast, bracht Diana hem een kop warme chocolademelk en vroeg hem naar zijn leefomstandigheden. Tot haar verrassing ontdekte ze dat hij in een nabijgelegen bos in een daklozenkampement leefde. Diana en diverse andere vestigingsleiders en hun barista's besloten zelf naar dit bos te gaan, contact te leggen met Dominic en hem en nog tientallen andere mensen zoals hij hulp te bieden.

Naar aanleiding van deze ervaringen deelden Diana en haar team hun verhalen over het daklozenkamp met klanten en benutten hun relaties met deze klanten door in alle veertien vestigingen in Diana's district verzameldozen te plaatsen. Deze dozen werden gevuld met zaken als tandenborstels, kleding en toiletartikelen, die dan in het daklozenkamp werden verdeeld. Een plaatselijke zakenman (en Starbucks-klant) doneerde de noodzakelijke fondsen en vond een plaatselijke advocaat bereid deze gezamenlijke buurtinspanning uit te bouwen tot een echte organisatie zonder winst oogmerk, met de naam Project Dominic.

Waarom raakte Diana geïnteresseerd in Dominic? Wat zou deze daad voor goeds kunnen opleveren, vooral met betrekking tot Starbucks' strategische principes als duurzame winstgevendheid, merkversterking en liefde? Hoewel ik denk dat haar bedoelingen in het begin louter waren gebaseerd op oprechte bezorgdheid voor Dominic, zonder te piekeren over de mogelijkheid dat hij zichtbare invloed kon hebben op de winstgevendheid van haar Starbucks, voer Starbucks juist wel bij Diana's bereidheid om dakloze Dominic wat momenten van menselijk contact te bieden.

De partners van Starbucks in Fredericksburg hadden vooral het genoeg een tastbaar verschil in hun gemeenschap te creë-



ren en er de vaste klanten bij te betrekken. Die partners en klanten werden verrijkt, doordat zij de kans aangrepen om samen te werken voor iets goeds. Hoewel Diana en haar partners nooit hebben gedacht dat dit voordeel zou kunnen opleveren, lazen mensen in Virginia en omstreken hierover. Ze raakten erdoor geïnspireerd om ook actief te worden in dit soort acties, een initiatief dat zo bescheiden was begonnen in Fredericksburg. Petula Dvorak, een columniste van *The Washington Post*, schreef hierover:

22



De gemeenteraad riep de burgers op om met oplossingen te komen. Sommige inwoners eisten dat alle daklozen werden opgepakt en gevangengezet. De leiders van Micah Ministries, een christelijke dienstverlenende organisatie die sociale voorzieningen biedt, vroeg om kalmte en begrip [...] [Diana en Project Dominic] brengen honderden zakken met noodzakelijke levensbehoeften naar het bos. Steeds als zij dat doen proberen ze de mensen daar over te halen om aan te kloppen bij een van de dienstverlenende centra in de stad voor begeleiding, medische zorg en onderdak. Ze helpen meer dan tweehonderd mensen.

Noem het wat je wilt – vriendelijkheid, mededogen of liefde. Ik noem het ‘De Starbucks-connectie’ en zeg dat Starbucks de weg wijst!

Ik hoop dat dit boek jou, als leider van je organisatie, zal helpen je bedrijf uit te bouwen en deze groei te verwezenlijken op basis van een oprechte relationele strategie, naar het voorbeeld van het uitmuntende leiderschap van mensen als Howard Schultz en zijn team bij Starbucks. Hiermee zul je niet alleen duurzaam succes en dito winstgevendheid oogsten, maar tegelijkertijd werken aan een belangrijk en doelbewust bedrijf, verankerd in een betrokken en meelevende leiderschapspraktijk.