

STARBUCKS

Ariff Kachra a préparé cette étude de cas sous la supervision de la professeure Mary Crossan seulement afin de fournir du matériel de discussion en classe. Les auteurs n'ont pas tenté d'illustrer le traitement efficace ou inefficace d'une situation de gestion. Il se peut que quelques noms et autres renseignements d'identification aient été dissimulés à des fins de confidentialité.

Copyright © 1997, Ivey Management Services

Version : (A) 2017-05-10

M. Howard Schultz, président-directeur général de Starbucks Corporation, venait de prononcer un discours sur l'avenir de l'industrie du café dans une école de commerce bien connue. En quittant la salle de conférence, il s'arrêta au café le plus populaire de l'université, le Brewery. L'enseigne de l'établissement indiquait qu'on y servait maintenant du café Starbucks. Alors que M. Schultz commandait le mélange maison, il remarqua que le Brewery était à cent lieues de ressembler à un café Starbucks : le commerce était en désordre, le service était mauvais et le café était de qualité moyenne. Alors que M. Schultz quittait le Brewery, Orin Smith, président et directeur de l'exploitation chez Starbucks, l'appela sur son téléphone cellulaire. McDonald's, dont Starbucks avait refusé les propositions d'affaires à plusieurs reprises, demandait de nouveau à conclure une entente visant à lui permettre de servir du café Starbucks dans ses restaurants. Dans l'avion qui le ramenait à Seattle, dans l'État de Washington, M. Schultz repensa à son expérience au Brewery et à l'appel qu'il avait reçu de McDonald's. Starbucks se développait-elle de la meilleure manière possible? Dans sa quête de croissance, Starbucks avait-elle pris trop de risques?

L'INDUSTRIE DES CAFÉS DE SPÉCIALITÉ

Le café était le deuxième produit le plus vendu après le pétrole. Il était divisé en deux catégories : le café de spécialité et le café ordinaire. Le café de spécialité était le café de la plus haute qualité au monde. De nombreuses personnes le décrivaient comme un café fin. Il n'existait aucune définition communément admise dans l'industrie; toutefois, tout le monde convenait que le café de spécialité était de meilleure qualité que le café ordinaire vendu dans les supermarchés.

En 1994, on estimait que l'industrie du café de spécialité connaissait une croissance de 15 % par année, alors que l'industrie du café ordinaire était en difficulté. Bien que la plupart des consommateurs n'aient vu cette division que dans le domaine de la vente au détail, la distinction opérée entre café de spécialité et café ordinaire provenait à l'origine des producteurs de café.

LES FOURNISSEURS

Les entreprises de café de spécialité ne faisaient généralement pas affaire directement avec les fournisseurs, c.-à-d. les producteurs de café. Ils traitaient plutôt avec les exportateurs. Environ le tiers des plantations de café cultivées dans le monde possédaient une superficie de moins de trois acres. Ces producteurs n'avaient pas la volonté, le volume, l'argent, l'expertise ou les relations nécessaires pour

exporter le café eux-mêmes, car la plupart des pays réglementaient les ventes de café. Les transformateurs ou exportateurs de café visitaient régulièrement de petits producteurs et achetaient leur café¹ en cerises ou en parche². Le café était ensuite transporté dans une usine traitant les récoltes d'autres producteurs provenant de la même région ou d'ailleurs. Après en avoir retiré la parche, les transformateurs vendaient le café aux exportateurs. Il était courant que le café change de mains jusqu'à cinq fois avant d'aboutir à un marchand de cafés de spécialité. En règle générale, le café suivait la chaîne suivante : producteur, collecteur, transformateur, exportateur, importateur et enfin marchand de cafés de spécialité.

Les fournisseurs de grains qui géraient bien ce processus se spécialisaient généralement dans la vente de grains arabica de grande qualité, pour lesquels ils pouvaient obtenir des prix élevés. Les fournisseurs de grains de moindre qualité se spécialisaient quant à eux dans les grains robusta. Cette division de la qualité correspondait en quelque sorte à la façon dont l'industrie était divisée, c'est-à-dire que les grains de moindre qualité étaient récoltés pour le secteur commercial, et les grains de qualité supérieure, pour le secteur du café de spécialité. (Les spécialistes de l'industrie estimaient que le café de spécialité représentait 31 % de la consommation totale de café; voir la Figure 1.)

Le prix de certains cafés reflétait directement la qualité et la quantité offertes à un moment donné. Il était très difficile d'obtenir des confirmations de prix, car une bonne récolte de café dépendait de nombreux facteurs différents. Parmi ces facteurs, on comptait les conditions météorologiques, la santé des caféiers, les pratiques de récolte, les maladies et les infections causées par les insectes ainsi que l'environnement social, politique, réglementaire et économique des pays producteurs de café. Par exemple, le gel brésilien de 1975 a fait monter le prix du café, et la consommation de café aux États-Unis ne s'est jamais remise de la chute de 18,5 % qu'elle a alors connue.

LES CONSOMMATEURS

Les habitudes de consommation de café avaient changé aux États-Unis. En 1996, la consommation quotidienne de café par habitant était de 1,7 tasse, une baisse importante par rapport à la consommation quotidienne de 2 à 3 tasses des années 1960 et 1970. L'Association nationale du café des États-Unis (National Coffee Association) a attribué cette baisse aux piètres pratiques des principaux producteurs de café de l'industrie en matière de développement de produits, d'emballage et de positionnement (axé sur le prix). Cependant, il semblait que la consommation de café était maintenant à la hausse. Voici une comparaison des taux de consommation aux États-Unis par rapport aux taux de consommation mondiaux :

En nombre de kilogrammes de café consommés par personne en 1985, les États-Unis se classaient au dixième rang parmi les pays consommateurs de café, derrière la Suède (11,6), le Danemark (11,0), la Finlande (10,0), les Pays-Bas (9,5), l'Allemagne (6,8), la France (5,5) et l'Italie (4,9); parmi les pays producteurs de café, ils arrivaient derrière le Costa Rica (6,5) et le Brésil (5,5). Dans l'ensemble, au cours de la décennie comprise entre 1975 et 1985, les importations de café de l'Europe ont augmenté considérablement, celles du Japon ont doublé, tandis que celles des États-Unis sont demeurées stables malgré l'augmentation de la population³.

La popularité récente du café de spécialité découlait de quatre tendances de consommation : (1) l'adoption d'un mode de vie plus sain avait amené les Nord-Américains à remplacer l'alcool par le café;

¹ Ce processus variait selon le pays.

² Une fois la cerise de café lavée et séchée, ce qu'il restait était la fève de café ainsi qu'une sorte de balle.

³ *Encyclopaedia of American Industries, volume 1, Manufacturing Industries, SIC 2095, Roasted Coffee.*

(2) les cafés offraient un endroit où les gens pouvaient se rencontrer; (3) les gens aimaient les produits de luxe abordables, et le café de spécialité répondait bien à cette définition; (4) les consommateurs connaissaient mieux le café.

Profil

Selon l'étude *Avenues for Growth — A 20-Year Review of the U.S. Specialty Coffee Industry*⁴, 22 % des consommateurs américains achetaient du café de spécialité. Ces 22 % de la population vivaient et travaillaient habituellement en milieu urbain et affichaient un revenu annuel de plus de 35 000 \$. Des recherches ont montré que les familles biparentales avec une mère demeurant à la maison achetaient 41 % plus de café de spécialité que la moyenne des gens. Les personnes seules en achetaient 39 % plus, et les consommateurs détenant un diplôme d'études collégiales en achetaient 49 % plus que la moyenne. Les femmes achetaient un peu plus de café de spécialité que les hommes, et la consommation de café était plus élevée chez le groupe des 30 à 59 ans que chez celui des 20 à 29 ans⁵. De nombreuses entreprises de café avaient découvert qu'une fois qu'un consommateur a appris à apprécier un café de spécialité de grande qualité, il ne retournait pas à son café de qualité moyenne préféré.

Un lieu de rassemblement communautaire

Les habitudes de socialisation des consommateurs avaient changé depuis les années 1980. Alors qu'au milieu des années 1980, les gens se divertissaient surtout à l'extérieur de la maison, au début des années 1990, ils voulaient maintenant rester chez eux. On s'était éloigné des restaurants et des discothèques. Mais dans la seconde moitié de la décennie, il semblait y avoir une résurgence des divertissements à l'extérieur du foyer. Les cafés étaient en mesure de combler ce besoin et se révélaient plus accessibles que les bars. L'image du café avait changé : d'une boisson exclusivement consommée au petit déjeuner, il était maintenant considéré comme une boisson pouvant être dégustée en tout temps et comme un catalyseur social. Les acheteurs de café recherchaient plus qu'un simple endroit où aller boire une tasse de café de qualité supérieure : ils recherchaient un endroit qui réponde à leur style de vie. Les cafés se transformaient de plus en plus en salon où les gens venaient prendre un café ou quelque chose d'autre pour se détendre avec leurs amis ou leurs partenaires d'affaires. Les cafés étaient devenus des lieux de rassemblement communautaires.

LA CONCURRENCE

Concurrence basée sur les produits

Dans les ventes au détail des cafés, le café de spécialité devait soutenir la concurrence non seulement du café ordinaire, mais aussi du thé, des jus, des boissons gazeuses, de l'alcool et d'autres boissons sans rapport avec le café. Cependant, la consommation de toutes ces boissons diminuait par rapport à celle du café de spécialité.

Le café de spécialité pouvait être divisé en deux catégories : le café aromatisé, qui représentait 25 % de toutes les ventes de café de spécialité, et le café non aromatisé. Le café aromatisé désignait un café qui a été aromatisé avec une variété d'essences au cours du processus de torréfaction. Parmi les saveurs les plus populaires, on retrouvait la noisette, l'amaretto et la framboise. Le café aromatisé n'était pas offert par des

⁴ *Montgomery Securities, 30 avril 1996, volume 27.*

⁵ *1995 Winter Coffee Drinking Study, National Coffee Association of the U.S.A & Montgomery Securities, volume 27.*

entreprises de café de spécialité comme Starbucks, Peet's, Caribou Coffee et The Coffee Station, mais il l'était par Timothy's et The Second Cup. Le café aromatisé était populaire chez ceux qui, traditionnellement, ne buvaient pas de café, chez les jeunes buveurs de café et chez ceux qui étaient à la recherche d'un substitut de dessert ou de collation à faible teneur en calories. Pour une comparaison des ventes au détail de différents types de café, voir le Tableau 2.

Un autre substitut important était le café de spécialité provenant des entreprises de café ordinaire vendant leurs produits dans les chaînes d'alimentation. Pour répondre à la croissance phénoménale des ventes de café de spécialité dans les chaînes d'alimentation, de nombreux grands fabricants de café ordinaire se tournaient vers des marques plus spécialisées en introduisant des versions haut de gamme de marques de supermarché déjà populaires. Toutefois, les analystes de l'industrie prévoyaient qu'il se produirait un changement dans l'achat de café de spécialité chez les consommateurs. Les magasins d'alimentation réalisaient alors 81 % des ventes de café de spécialité; on prévoyait que ce chiffre chuterait à 46 % en 1999. Ce changement se traduirait par une augmentation des ventes de café dans les magasins spécialisés : celles-ci passeraient ainsi de 19 % à 54 % en 1999.

Concurrence basée sur la vente au détail

L'Association américaine du café de spécialité estimait qu'en 1999, le marché pourrait accueillir environ 10 000 points de vente au détail de café aux États-Unis et au Canada. Mais seulement 5 500 de ces points de vente seraient des cafés, et le reste serait des chariots ou des kiosques⁶. Le tableau suivant illustre la capacité de croissance de l'industrie du café au détail :

Lieu	Population (en millions)	Nombre d'établissements Starbucks	Population actuelle / établissement	Population nécessaire pour rentabiliser un café	Nombre maximal de cafés pouvant être absorbés par le marché	Nombre total d'établissements Starbucks en pourcentage du nombre total d'établissements possibles
50 principaux marchés américains	144,9	914	158 581	54 470	2 661	34 %
Vancouver, Toronto, Ottawa, Montréal, Calgary	11,3	113	99 611	56 000	201	56 %
100 principaux marchés américains et grands marchés canadiens	180,2	1 074	167 784	55 000	3 276	33 %
Ensemble des marchés américains et canadiens	276,2	1 074	257 128	56 000	4 931	22 %

D'après William Blair & Company, Starbucks Corporation, 20 juin 1997.

⁶ Chicago Tribune, dimanche 10 mars 1996.

Compte tenu des faibles obstacles à l'entrée dans le marché du café de spécialité de détail, celui-ci comptait plus de 3 485 concurrents⁷. Toutefois, la plupart d'entre eux étaient des établissements uniques qui n'avaient pas vraiment de projet de croissance. Voici une description des entreprises qui ont développé une forte présence régionale ou nationale.

DIEDRICH'S COFFEE	GREEN MOUNTAIN COFFEE INC.	COFFEE PEOPLE
<ul style="list-style-type: none"> fait à partir de ses propres grains fraîchement torréfiés vendait des produits d'alimentation légers et du café en grains quelques clients-grossistes exploitait au total 32 cafés au Texas, au Colorado et en Californie ventes en 1996 : 10,2 M\$ 	<ul style="list-style-type: none"> principalement un grossiste de café de spécialité (3 000 clients) petit nombre d'activités de détail avec installations de torréfaction en magasin torréfiait plus de 25 cafés arabica de grande qualité pour produire plus de 70 variétés ventes en 1996 : 38,3 M\$ 	<ul style="list-style-type: none"> implanté dans les quartiers de banlieue et les quartiers d'affaires, d'une superficie moyenne de 1 500 à 2 000 pieds carrés; exploitait des kiosques spécialisés dans des endroits très achalandés comme les aéroports et les centres commerciaux espérait détenir 100 établissements en 1998
A.L. VAN HOUTTE	BARNIE'S COFFEE & TEA COMPANY	CARIBOU
<ul style="list-style-type: none"> proposait 36 types de café moulu, 9 types de café aromatisé et 54 types de grains de café vendait son café dans les restaurants, y compris dans son propre réseau de 107 cafés-bistros (seulement 4 magasins d'entreprise) bonne réputation en tant que fournisseur de café pour les bureaux, les hôtels, etc. ventes en 1996 : 164,1 M\$ 	<ul style="list-style-type: none"> axé sur l'aspect marchandisage de la vente au détail de café; il offrait 400 produits de marques différentes comptait généralement 50 places et se trouvait dans des centres commerciaux sa toute dernière innovation était un restaurant, le café La Venezia; comptait 200 places et offrait 47 types de café différents 	<ul style="list-style-type: none"> voulait devenir un troisième lieu entre le travail et la maison où les gens pourraient socialiser a donné à ses cafés une touche très américaine plutôt qu'europpéenne offrait un service très rapide, des magazines, des journaux, des remplissages gratuits et des places pour s'asseoir comptait 50 établissements; les analystes prédisaient qu'il s'agirait d'un chef de file de la croissance

⁷ « Caffeine Rush: Customers are High on Gourmet Coffee and so are Operators », *Restaurant Business*, 1^{er} janvier 1996.

COFFEE BEANERY	CHOCK FULL O'NUTS	CAFE APPASSIONATO
<ul style="list-style-type: none"> franchiseur qui exploitait 175 établissements aux États-Unis les boissons au café et les aliments représentaient 80 % de ses ventes, et les 20 % restant provenaient de marchandises avait toujours mis l'accent sur les centres commerciaux, mais commençait à reporter son intérêt sur les emplacements autonomes a commencé à franchiser des kiosques à café 	<ul style="list-style-type: none"> était fournisseur de café pour le secteur de la restauration détenait suffisamment de contrats avec des restaurants pour justifier sa propre flotte de 150 camions l'entreprise avait commencé à diversifier ses activités dans différents types de cafés, comme des services à l'auto doubles et des points de vente au détail avec places assises d'une superficie d'environ 3 000 pieds carrés 	<ul style="list-style-type: none"> joueur petit mais combatif au sein de l'industrie principalement un torréfacteur de café vendait son café : dans ses propres points de vente au détail et dans des établissements franchisés; comme grossiste à des magasins spécialisés et à des restaurants; dans sa division d'alimentation; par la poste; par des exportations vers les pays côtiers du Pacifique; par la production de café de marque de distributeur et par des entreprises de comarquage avec des chaînes de restauration rapide, comme Taco Bell

SECOND CUP

Second Cup était principalement un franchiseur (90 % de tous les établissements) et, par conséquent, l'entreprise affichait constamment un flux de trésorerie positif et avait l'avantage de prendre peu de risques opérationnels avec ses établissements. Traditionnellement, Second Cup implantait ses cafés surtout dans les centres commerciaux, mais au cours des années précédentes, l'entreprise choisissait de plus en plus des emplacements autonomes. Ces établissements avaient été ouverts assez rapidement et n'étaient pas toujours situés dans des emplacements de premier choix. Le concept de vente au détail de Second Cup reposait sur l'offre de boissons au café de spécialité, de cafés de diverses variétés, de café aromatisé et de collations.

Second Cup était très axée sur la croissance et croyait fermement en la croissance par les acquisitions. Parmi ces principales acquisitions, on retrouvait Gloria Jean (247 établissements) aux États-Unis. Avec ses 243 cafés, Second Cup représentait le deuxième joueur en importance dans l'industrie du café de spécialité. Alors que les revenus de Second Cup provenaient de la vente de cafés liquides et de collations, ceux de Gloria Jean provenaient en grande partie de celle de tasses à café, d'articles connexes et de grains de café.

Plus tard, Second Cup était devenue très active dans la conclusion d'alliances avec d'autres entreprises de services alimentaires. Grâce à son alliance avec Cara Operations Ltd., Second Cup espérait accéder à un certain nombre de points de vente institutionnels et de détail de son partenaire, comme Harvey's et Swiss Chalet. Second Cup détenait également des participations de 30 % dans Great Canadian Bagel, qui exploitait 120 établissements en 1996 et qui prévoyait en détenir 175 d'ici la fin de 1997. Enfin,

l'entreprise avait également conclu une entente pour servir son café sur les vols d'Air Canada. Les revenus pour 1996 s'élevaient à 63,3 millions de dollars.

Le Tableau 3 présente une comparaison des concurrents de l'industrie selon différentes mesures financières et de croissance.

LA STRATÉGIE DE STARBUCKS

La stratégie de Starbucks pour l'avenir a été présentée dans les extraits suivants d'une lettre adressée aux actionnaires de l'entreprise. Cette lettre, rédigée par Howard Schultz, président-directeur général, et Orin Smith, président et chef de l'exploitation, figurait dans le rapport annuel 1996 de Starbucks :

Nous avons fermement établi notre position de chef de file en terminant l'exercice 1996 avec plus de 1 000 points de vente au détail dans 32 marchés en Amérique du Nord et deux nouveaux points de vente à Tokyo, au Japon. Avec plus de 20 000 partenaires dévoués (nos employés), nous offrons chaque jour l'occasion à des millions de clients partout dans le monde de profiter de l'expérience Starbucks. Que ce soit par la sélection des meilleurs grains arabica ou par l'embauche des personnes les plus talentueuses, nous sommes déterminés à appliquer les normes de qualité les plus élevées dans tout ce que nous faisons. . . . Lorsqu'un consommateur entre dans un café Starbucks, lorsqu'il ouvre une commande postale, lorsqu'il boit notre café sur un vol de United Airlines, notre objectif est de lui offrir plus qu'une bonne tasse de café : nous voulons lui offrir une expérience mémorable. . . . Nous sommes emballés par les possibilités mondiales qui s'offrent à nous au moment où un grand nombre de nouveaux clients adoptent notre entreprise, et nous savons que nous avons de nombreuses occasions de promouvoir notre marque. En 1994, lorsque nous avons conclu une entente de coentreprise avec Pepsi-Cola pour créer des produits au café prêts-à-boire, nous savions que nous voulions redéfinir la catégorie nous attendons avec impatience la réception positive du Frappuccino en bouteille . . . mais surtout, nous savons que nous avons développé une plateforme pour créer des produits plus novateurs. Au cours de l'exercice 1996, nous avons installé des équipements de torréfaction et de fabrication exclusifs de pointe pour mettre sur pied une organisation de logistique et de fabrication de classe mondiale Notre équipe des ventes et du marketing de café de spécialité a continué de créer de nouveaux canaux de distribution . . . notre groupe de réponse directe a lancé un nouveau magasin America Online Café Starbucks . . . nous continuons de travailler à l'atteinte de notre objectif à long terme de devenir la marque de café la plus reconnue et la plus respectée au monde Nous croyons plus fermement que jamais qu'au cœur de notre succès continu se trouvent les deux pierres angulaires de l'entreprise : le café et nos employés Dans vingt-cinq ans d'ici, lorsque nous ferons un retour en arrière, si nous pouvons affirmer que nous avons fait croître notre entreprise en adoptant les mêmes valeurs et principes directeurs que nous adoptons aujourd'hui, nous saurons que nous aurons réussi.

LE SYSTÈME D'AFFAIRES DE STARBUCKS

Approvisionnement

Environ 50 % des grains de café de Starbucks provenaient d'Amérique latine, 35 % des pays côtiers du Pacifique et 15 % de l'Afrique de l'Est. Grâce à un portefeuille diversifié, Starbucks a pu offrir à ses

clients une vaste palette de cafés tout en conservant une position de couverture.

Starbucks a entretenu des relations étroites avec ses exportateurs en travaillant directement avec eux et en leur offrant de la formation. Mary Williams, vice-présidente directrice, Café chez Starbucks, a décrit ce dont il fallait faire montre pour être pris en considération comme exportateur officiel pour Starbucks :

Si un négociant m'a vendu 5 000 sacs de café guatémaltèque pour l'expédition de janvier et qu'il sait qu'il ne sera pas en mesure d'effectuer la livraison, je ne veux pas en entendre parler en janvier. Je veux qu'il m'appelle dès septembre et qu'il me dise « Mary, ça va être difficile de livrer pour janvier. Que pouvons-nous faire? Comment pouvons-nous régler ce problème? Que puis-je faire pour vous aider? Est-ce que nous allons passer à un autre café? » Si j'ai un problème de qualité, je m'attends à pouvoir appeler la personne à qui j'ai acheté le café et lui dire : « Désolé, je ne peux pas accepter ça; ça ne répond pas à nos normes. » Je m'attends à ce qu'ils me disent : « D'accord, nous le reprenons sans aucun problème et nous le remplacerons. » Le service à la clientèle et l'uniformité sont ce que nous recherchons avec le temps.

Les exportateurs de café de grande qualité étaient très impatients de devenir des fournisseurs de Starbucks, car l'entreprise achetait plus de café de grande qualité que quiconque dans le monde. La relation entre Starbucks et ses fournisseurs était si bonne que si un fournisseur « A » vendait du café à un certain nombre d'acheteurs et qu'il n'avait qu'un seul contenant d'une certaine sorte de café, c'est à Starbucks qu'il le faisait parvenir en premier.

Pour assurer la qualité, Starbucks prélevait trois échantillons de café dans chaque envoi de 250 sacs. Le premier échantillon était un échantillon d'offre envoyé par un exportateur qui tentait de conclure une vente avec Starbucks. Le deuxième échantillon était prélevé juste avant que l'envoi ne soit expédié. Le troisième échantillon était prélevé une fois que l'envoi était arrivé à l'usine de torréfaction de café. À chaque étape de l'échantillonnage, Starbucks se réservait le droit de refuser le café s'il ne répondait pas à ses normes de qualité.

Starbucks espérait doubler les volumes au cours des trois années suivantes. Cela pouvait donc compliquer la tâche de trouver des cafés qui répondraient à ses exigences de qualité et de quantité. Starbucks devait offrir un nombre croissant de mélanges pour composer avec l'augmentation de ses ventes, car les mélanges offraient une plus grande flexibilité en matière de composants. Mary Williams expliquait que :

Mélanger du café, c'est comme faire cuire un gâteau : dans un gâteau aux épices, on doit mettre beaucoup d'épices différentes, mais on n'a pas nécessairement besoin d'y mettre de la cannelle, de la muscade et du piment de la Jamaïque. On peut utiliser d'autres types d'épices, et les consommateurs de ce gâteau ne verront pas la différence, car celui-ci aura le goût d'un gâteau aux épices. Un mélange maison ayant une saveur particulière peut donc comporter différents types de composants de même qualité pour atteindre le même profil de saveur. L'une des choses les plus importantes que Starbucks peut faire pour assurer la qualité et la quantité du café que nous achetons est d'offrir plus de mélanges et d'effectuer une rotation des variétés.

Malgré les besoins importants de Starbucks en matière d'approvisionnement, la culture de son propre café de qualité supérieure n'a jamais été sérieusement envisagée.

TORRÉFACTION ET MÉLANGE

La torréfaction était une combinaison de temps et de température. Les recettes étaient préparées par le service du café une fois toutes les composantes testées et conformes aux normes. Malgré les torréfacteurs informatisés, qui garantissaient l'uniformité, la torréfaction était non pas une science complète, mais plutôt un art technologique. C'est parce que les personnes chargées de torréfier le café devaient comprendre les propriétés du processus de torréfaction, c'est-à-dire gérer la température et être en mesure de torréfier les cafés selon différentes courbes de torréfaction. La torréfaction était essentielle pour Starbucks, car celle-ci pouvait modifier complètement le goût du café.

Starbucks a fait beaucoup de recherches en torréifiant ses cafés de différentes façons, dans de nombreuses conditions de température et de temps, pour s'assurer de tirer le meilleur parti des grains de café. Ces séances d'essai et d'erreur ont permis à Starbucks de créer des courbes de torréfaction distinctives. Ces courbes de torréfaction ont ensuite été intégrées à des logiciels exclusifs. La méthode par laquelle ces courbes ont été élaborées relevait autant de la technologie que de l'art. Ainsi, même si un torréfacteur était passé chez un concurrent, il n'aurait pas été en mesure de reproduire les torréfactions distinctives de Starbucks.

Après la torréfaction et le refroidissement à l'air, le café était immédiatement scellé sous vide dans des sacs à soupape unidirectionnelle. Cet emballage était unique dans sa capacité à assurer la fraîcheur, car il permettait aux gaz produits naturellement par les grains fraîchement torréfiés de s'échapper sans laisser entrer d'oxygène. Cette technologie de soupape unidirectionnelle prolongeait la durée de conservation du café Starbucks jusqu'à 26 semaines. Toutefois, Starbucks ne conservait pas de café sur ses tablettes pendant plus de trois mois, et pour le café utilisé dans la préparation des boissons servies dans ses points de vente, la durée de conservation était limitée à sept jours après l'ouverture du sac.

ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Le service des activités de la chaîne d'approvisionnement de Starbucks a affirmé qu'il disposait des meilleurs coûts de transport de l'industrie, d'un modèle complexe de distribution de pâtisseries, d'un processus prévisionnel généralement très précis permettant de savoir « qui aura besoin de café à quel moment », d'une forte rotation des stocks pour l'industrie du café de spécialité de même que d'un processus de fabrication et de distribution entièrement intégré préservant les grains de café de l'oxygène après la torréfaction (système en boucle fermée). Starbucks avait acquis ces compétences et ces avantages parce qu'elle se comparait à ses concurrents, embauchait des spécialistes et croyait fermement au concept d'approvisionnement intégré.

Starbucks a essayé de construire sa chaîne d'approvisionnement de manière à éliminer la redondance et à maximiser l'efficacité. Les activités de la chaîne d'approvisionnement desservaient quatre unités commerciales : la vente au détail, les ventes spécialisées et le commerce de gros, les ventes par correspondance et les ventes dans les magasins d'alimentation. Selon Ted Garcia, vice-président directeur, Activités de la chaîne d'approvisionnement chez Starbucks, la croissance phénoménale de ces unités posait des défis aux activités de la chaîne d'approvisionnement :

Il est difficile de soutenir quatre unités commerciales selon une méthode intégrée, efficace et rentable. Nous essayons des choses nouvelles et novatrices. Nous n'avons pas peur de conclure des ententes ou de mettre nos fournisseurs au défi, comme United Parcel Service (UPS), et de faire les choses de façon nouvelle et novatrice.

VENTES AU DÉTAIL

L'établissement de détail était le véhicule de croissance fondamental de Starbucks. Pour de nombreux clients, Starbucks était non seulement un endroit où boire du café, mais aussi une expérience. La vision de Howard Schultz pour Starbucks était celle d'un endroit où l'on offrait des boissons au café intéressantes dans une atmosphère théâtrale créée autour d'une machine à espresso :

Lorsqu'on visite Starbucks, on obtient plus que le meilleur café. On y rencontre des gens formidables, on y entend de la très bonne musique, on y trouve un lieu de rencontre confortable et dynamique et on y reçoit des conseils judicieux sur la façon de préparer un excellent café chez soi. À la maison, vous faites partie d'une famille. Au travail, vous faites partie d'une entreprise. Et quelque part entre les deux se trouve un endroit où vous pouvez vous asseoir et être vous-même. C'est ce qu'est un café Starbucks pour bon nombre de ses clients, un troisième lieu où ils peuvent s'échapper, réfléchir, lire, bavarder ou écouter⁸.

La formule de Starbucks était solidement fondée sur son café, ses employés, son merchandisage, la philosophie de ses dirigeants, son approche immobilière, son image et son innovation.

Les employés

Les employés des cafés Starbucks (baristas) avaient tendance à fréquenter le collège ou l'université. Ils avaient reçu beaucoup de formation et pouvaient parler de divers cafés et processus de préparation. Il était essentiel d'embaucher des baristas dotés d'une bonne formation en matière de café, car les consommateurs de Starbucks devenaient de plus en plus informés. Mary Williams, vice-présidente directrice, Café chez Starbucks, décrivait la nature des questions posées aux baristas de Starbucks :

Nos consommateurs sont très avertis. Ils posent des questions très intéressantes aux employés de nos établissements, par exemple : « Quel type de café devrais-je servir en accompagnement d'un dessert de mousse au chocolat? », ou bien « Quel type de café devrais-je servir pour accompagner un repas de langoustines suivi d'un dessert de salade de fruits? » Nous devons donc donner une formation de base à nos baristas pour qu'ils soient en mesure de répondre à ces questions difficiles⁹.

L'acquisition de connaissances dans le domaine du café et d'expertise en matière de service a exigé beaucoup d'efforts de la part des employés et, à mesure que Starbucks prenait de l'expansion, il devenait difficile de trouver un nombre suffisant de candidats pouvant reproduire les valeurs, la culture et les expériences de service.

Le merchandisage

Starbucks ne proposait que des produits de la plus haute qualité. Pour ce qui est de l'équipement de préparation du café, il achetait ses machines de fabricants comme Krups, Gaggia et Bodum. Elle offrait aussi des accessoires portant le logo Starbucks, comme des tasses, des moulinets et des filtres à café, des contenants de rangement et d'autres articles. Starbucks a dû relever des défis liés à la conception d'un

⁸ *Rapport annuel 1995, Starbucks Corporation.*

⁹ *Mary Williams, vice-présidente directrice, Café, Starbucks Corporation.*

programme de marchandisage uniforme à l'échelle nationale, car bon nombre de ses établissements faisaient affaire avec des fournisseurs individuels.

Approche en matière d'immobilier

Starbucks se considérait comme opportuniste en matière d'immobilier. Elle n'attendait pas toujours de trouver un emplacement de forme idéale, comme celle d'une boîte. Elle disposait d'une équipe de conception qui pouvait créer un emplacement dans de nombreux types d'espaces commerciaux, qu'il s'agisse d'un coin, d'un trapèze ou d'un triangle. Cette souplesse, en plus du concept de regroupement des points de vente, en vertu duquel les points de vente étaient souvent établis l'un en face de l'autre ou dans le même pâté de maisons, a permis à Starbucks de maximiser sa part de marché dans certains secteurs d'une ville et de commencer à se bâtir une réputation régionale.

Pour répondre à ses besoins de croissance, Starbucks comptait environ 20 gestionnaires immobiliers à travers les États-Unis. Ces gestionnaires travaillaient avec des « renifleurs de rue », c'est-à-dire des professionnels spécialisés dans la reconnaissance des emplacements les plus propices à l'établissement d'un commerce de détail. Leurs commissions étaient payées soit par le locateur, soit par Starbucks. Ces courtiers immobiliers se voyaient garantir une commission minimale pour chaque emplacement. Si la commission de courtage du locateur ne couvrait pas le minimum, Starbucks versait la différence. Cela a engendré une relation de forte loyauté entre Starbucks et son réseau immobilier.

Starbucks faisait preuve de beaucoup de discipline dans son approche globale en matière d'immobilier :

La discipline, c'est la différence entre établir un point de vente dans un secteur démographique cible cette année pour y entrer et obtenir une part de marché plutôt que d'être suffisamment discipliné pour attendre que se libère le coin ou le milieu d'un pâté de maisons doté d'un stationnement. La discipline repose sur la capacité de comprendre les différences qui existent entre l'achat immédiat d'un point de vente pouvant rapporter 750 000 \$ et l'achat ultérieur d'un point de vente pouvant rapporter 1 000 000 \$, ainsi que les enjeux commerciaux qui y sont associés. Comprendre et agir en fonction des questions liées à l'emplacement, comme les coins de rue, les stationnements et les colocataires, c'est ce qu'implique la discipline¹⁰.

À mesure que Starbucks prenait de l'expansion et que le nombre d'emplacements classés « A » dans les marchés « A » diminuait, l'un des principaux défis de l'entreprise était de motiver constamment son personnel immobilier pour qu'il continue d'ouvrir de 20 à 40 points de vente lucratifs par mois. Starbucks devait relever ce défi s'il voulait atteindre son objectif de 2 000 établissements pour l'année 2000. Traditionnellement, Starbucks s'était concentrée sur l'ouverture de points de vente dans les principales artères des grandes villes nord-américaines. L'entreprise étendait maintenant ses activités aux rues importantes de divers secteurs d'une même ville. Voir le Tableau 4 pour l'état des résultats réels et prévisionnels d'un établissement type.

Starbucks espérait également rejoindre une nouvelle clientèle par le lancement de ses chariots ou kiosques à espresso. En lançant les chariots à espresso Starbucks, l'entreprise avait réussi à apposer sa marque sur le chariot à café, un type de détaillant de café de spécialité qui n'avait jamais encore été associé à une marque. Starbucks a baptisé sa version du chariot à espresso le Doppio. Le Doppio était un cube de huit pieds sur huit qui se déployait en un kiosque doté de côtés, de comptoirs et d'une finition aux couleurs de

¹⁰ Arthur Rubinfeld, vice-président directeur, Immobilier, Starbucks Corporation.

Starbucks. Il permettait à l'entreprise de profiter d'espaces de vente comme les gares, les coins de rue, les centres commerciaux, etc. Starbucks en était aux premières étapes de sa stratégie Doppio.

Image commerciale aux États-Unis et à l'étranger

Pour Starbucks, la vente au détail constituait la base de la stratégie de promotion de sa marque, l'essence de la passion qu'elle nourrissait pour le café de qualité et la vitrine du mode de vie qu'elle définissait. C'est cette composante liée au style de vie de la marque qui pouvait catapulte l'entreprise au-delà de ses origines et faire d'elle un détaillant spécialisé avec quelques extensions de marque étroitement associées¹¹.

Starbucks a décidé d'entrer dans le marché international afin d'empêcher ses concurrents de prendre une longueur d'avance sur elle ainsi que de profiter de l'engouement croissant pour les marques occidentales et des taux de consommation de café élevés affichés dans différents pays. Elle s'est concentrée sur la région de l'Asie-Pacifique simplement parce qu'elle ne disposait pas des ressources nécessaires pour s'établir dans plusieurs régions du monde en même temps et parce que la moitié de la population mondiale vivait à moins de cinq heures et demie de vol de la région. On s'attendait à ce qu'au cours des 5 à 10 années suivantes, la contribution des ventes internationales soit considérable. Voir le Tableau 6 pour une prévision de la contribution potentielle des ventes internationales aux bénéfices de Starbucks. Voir aussi le Tableau 5 pour une prévision de la croissance de Starbucks dans les pays côtiers du Pacifique.

VENTES DE PRODUITS DE SPÉCIALITÉ

Les ventes de produits de spécialité consistaient en des ententes conclues avec des détaillants, des grossistes, des restaurants, des fournisseurs de services, etc., visant à ce que ces derniers servent du café Starbucks. Les ventes de produits de spécialité permettaient à Starbucks d'accroître non seulement son potentiel de revenus, mais aussi la reconnaissance de sa marque. Starbucks s'est associée à des entreprises qui étaient des chefs de file dans leur domaine, des entreprises qui avaient une excellente réputation en matière de réussite et de qualité. Starbucks avait conclu des partenariats avec de nombreuses entreprises, parmi lesquelles se trouvaient :

- **United Airlines** — Le café Starbucks était servi sur tous les vols nationaux et internationaux.
- **Nordstrom** — Starbucks avait créé un mélange spécial pour Nordstrom.
- **Libraries Barnes & Noble** — Starbucks exploitait des points de vente individuels, mais attenants aux librairies. Beaucoup de ces endroits avaient des entrées séparées qui leur permettaient de rester ouverts même après la fermeture de Barnes & Noble.
- **PepsiCo** — Starbucks et PepsiCo avaient élaboré conjointement le Frappuccino, une boisson au café froide à base de lait et offerte en bouteille.
- **PriceCostco** — Starbucks avait créé un nom de marque spécial, Meridian, pour PriceCostco.
- **Brasseries Red Hook** — Starbucks fournissait du concentré de café comme ingrédient pour l'une des bières de la brasserie, la Double Black Stout.
- **Crèmes glacées Dreyers** — Dans cette coentreprise, Starbucks possédait sa propre marque de crème glacée dont Dreyers faisait la promotion par l'entremise de son réseau de distribution dans les magasins d'alimentation.
- **ARAMARK** — Il s'agissait du principal fournisseur mondial d'une vaste gamme de services aux entreprises, qui rejoignait 10 millions de personnes par jour dans plus de 400 000 endroits. Par

¹¹ *Merrill Lynch Capital Markets, Starbucks Company Report, 16 septembre 1996.*

l'intermédiaire d'ARAMARK, le café Starbucks était maintenant servi dans plus d'une centaine de ces établissements, dont des campus universitaires comme ceux de l'Université de la Floride et de l'Université de Boston, des entreprises comme Boeing et Citicorp, et des hôpitaux comme St. Vincent's à New York. ARAMARK détenait également quelques établissements exploités sous licence.

Certains de ces partenariats consistaient à servir le café Starbucks, d'autres à développer des produits, et d'autres encore à ouvrir des points de vente. Starbucks augmentait activement sa participation dans des contrats de vente spécialisée.

NOUVEAUX PROJETS COMMERCIAUX

Parmi les trois plus récents projets commerciaux de Starbucks, on retrouvait un contrat avec les crèmes glacées Dreyers, son Frappuccino en bouteille avec Pepsi et son entrée dans le réseau de l'alimentation.

On estimait que la crème glacée de Starbucks atteindrait peut-être des ventes au détail de 40 millions de dollars et rapporterait des bénéfices d'au moins 500 000 \$ au cours de l'exercice 1997. Bien que son rendement ait été quelque peu limité (voir le Tableau 6), ce projet a permis à Starbucks d'atteindre une toute nouvelle clientèle, de renforcer son image de qualité supérieure et de bâtir sa réputation auprès des chaînes de supermarchés.

Le Frappuccino en bouteille était la tentative de Starbucks d'introduire une boisson au café prête-à-boire de qualité sur le marché nord-américain. Starbucks considérait cette boisson en bouteille comme une occasion d'affaires qui pourrait rapporter 1 milliard de dollars. Ces estimations provenaient de Pepsi, qui a déclaré n'avoir jamais vu un produit connaître autant de succès lors d'un test que le Frappuccino en bouteille; en effet, 70 % des testeurs étaient devenus des acheteurs réguliers. Parmi les autres produits à avoir atteint la barre du milliard de dollars, mais avec des résultats moins favorables, mentionnons les jus Ocean Spray et les thés glacés Lipton. Le produit pouvait même se vendre mieux dans les pays où il existait déjà un marché pour les boissons froides au café, comme dans les pays côtiers du Pacifique. Le Frappuccino en bouteille était alors offert dans tous les points de vente Starbucks et avait commencé à être distribué par les canaux de distribution nationaux de PepsiCo. Voir le Tableau 6 pour une prévision de la contribution du Frappuccino en bouteille aux bénéfices futurs de Starbucks.

Lors de son entrée dans le marché des magasins d'alimentation, Starbucks a connu beaucoup de succès en testant des produits dans la région de Portland. Elle testait maintenant des produits dans le marché de Chicago. Si elle réussissait à Chicago, Starbucks envisageait d'entreprendre un déploiement national avec l'espoir que ses produits soient distribués à l'échelle nationale dans cinq ans. Voir le Tableau 6 pour une estimation de l'incidence d'un déploiement national sur les bénéfices de Starbucks. M. Orin Smith, président et directeur de l'exploitation chez Starbucks, a expliqué comment il percevait l'importance de l'entrée de Starbucks dans les chaînes d'alimentation :

La présence dans les supermarchés n'est pas essentielle à la survie ou à la prospérité de Starbucks. Toutefois, pour être un joueur de premier plan dans le domaine du café consommé à la maison, nous devons être présents dans les supermarchés. En effet, la commodité joue un rôle essentiel dans la décision d'acheter du café pour consommation à domicile. Par conséquent, peu importe le nombre d'établissements que nous ouvrons, nous ne surpasserons jamais l'avantage qu'offre la « commodité » des supermarchés. Pour nous, le choix est clair : Allons-nous permettre aux supermarchés de continuer à accaparer 70 à 80 % des ventes de café pour consommation à domicile, ou allons-nous

entrer dans la course pour capter une part du marché? Les supermarchés souhaiteraient vivement vendre le café Starbucks, parce que nous pouvons leur offrir de meilleures marges, faire croître leur entreprise et contribuer à ce que les consommateurs abandonnent les catégories à bas prix au profit de notre catégorie¹².

Parmi les autres possibilités évoquées, mentionnons l'introduction du café Starbucks dans les restaurants haut de gamme et les chaînes de restauration de jour. Les chaînes de jour sont des commerces de détail qui desservent la clientèle pendant la journée, par exemple, les magasins de bagels, les bars à jus, les casse-croûte, etc.

COMMANDES POSTALES

Depuis longtemps, les commandes postales avaient permis à Starbucks de répondre aux besoins de ses consommateurs réguliers et de ses clients qui n'habitaient pas à proximité d'un point de vente Starbucks. L'entreprise avait un programme de publipostage intitulé Encore. Les clients d'Encore recevaient un envoi mensuel d'un type différent de café moulu ou en grains. Ce programme a contribué à accroître les ventes en augmentant la taille des transactions et en présentant aux clients une gamme élargie de produits offerts par l'entreprise.

HOWARD SCHULTZ

Howard Schultz a commencé sa carrière dans le domaine du café chez Starbucks Coffee Company en 1982, alors que l'entreprise n'était encore qu'un détaillant de cafés en grains. Lors d'un voyage d'achat en Italie en 1983, M. Schultz a été inspiré par le grand nombre de cafés de Milan. Il est retourné chez Starbucks et a présenté son idée d'élargir les activités du détaillant de grains par l'ouverture d'un café. Le conseil d'administration a rejeté son idée et, deux ans plus tard, M. Schultz a quitté Starbucks pour démarrer sa propre entreprise de café, qu'il a baptisé Il Giornale. Après deux années de succès, Il Giornale a acheté le nom et les actifs de Starbucks et a changé le nom de tous ses points de vente au détail pour celui de Starbucks.

Howard Schultz avait des origines modestes. Il se souvenait de la façon dont son père avait travaillé fort pour ne recevoir en retour que peu d'argent et aucun respect. Il disait que son éducation l'avait incité « non pas à craindre l'échec, mais la médiocrité ». Il était le premier membre de sa famille à obtenir un diplôme universitaire et a toujours été un perfectionniste. À 45 ans, il était jeune, énergique et très actif au sein de l'entreprise.

Howard est très créatif et inspirant, exceptionnellement exigeant et ambitieux; il est extrêmement compétitif, établit des normes très élevées dans tout ce que nous faisons et met toujours la barre plus haut. Il se soucie vraiment des autres; si quelqu'un fait quoi que ce soit pour nuire à la culture de l'entreprise, il se penchera immédiatement sur le problème¹³.

Howard Schultz a joué un rôle très important et unique chez Starbucks.

L'interprétation de la vision par le barista est le moteur de l'entreprise, Howard en est

¹²Orin Smith, directeur de l'exploitation, Starbucks Corporation.

¹³Idem.

l'ordinateur de bord et, dans une certaine mesure, il en est aussi le carburant qui la propulse. Les gens ici ont le sentiment de suivre Howard jusqu'au sommet d'une montagne en serrant un drapeau entre leurs dents; ils donnent leur 110 %¹⁴.

RESSOURCES HUMAINES

Starbucks avait une structure organisationnelle très horizontale. Tout le monde, du PDG au barista, était considéré comme un partenaire et non comme un employé. Starbucks a fait beaucoup d'efforts pour connaître la pensée et les opinions de ses baristas, étant donné que ceux-ci étaient en contact direct avec les clients. La direction du commerce de détail de Starbucks, au siège social, est demeurée en contact régulier avec les gens sur le terrain. De nombreuses personnes travaillant dans les points de vente connaissaient Deidra Wager, vice-présidente directrice, Commerce de détail, et n'hésitaient pas à lui téléphoner directement pour discuter des décisions du groupe de vente au détail. Les gestionnaires du siège social tenaient des séances avec des employés travaillant sur le terrain, effectuaient des évaluations normalisées sur la mission de l'entreprise au cours desquelles ils recueillaient les questions de tout le monde sur n'importe quel sujet et y répondaient, et organisaient des discussions ouvertes où ils écoutaient ce qu'avaient à leur dire les partenaires de la base.

Le système de service du café reposait sur trois principes : l'accueil, la production et l'éducation. Les attentes de Starbucks à l'égard de ses baristas étaient les suivantes : ils devaient être axés sur le service à la clientèle en étant accueillants envers les clients, efficaces dans la préparation du type de boisson demandée et capables de répondre aux questions qu'on leur adressait sur le café. Cela exigeait beaucoup d'efforts de la part des baristas. Pour les préparer au défi, ils recevaient tous 24 heures de formation avant qu'on leur permette de servir une tasse de café à un client de Starbucks. Tous les employés, même ceux embauchés pour des postes de direction, suivaient le même programme de formation, qui comprenait une période de deux semaines dans un point de vente.

En plus d'offrir de la formation, Starbucks versait à ses partenaires un salaire légèrement plus élevé que ne le faisaient la plupart des entreprises de services alimentaires. De plus, tous les employés obtenaient une assurance maladie (soins de la vue, soins dentaires, soins médicaux), une assurance invalidité et une assurance vie, ainsi qu'une livre de café gratuite par semaine. Tous les employés de l'entreprise se voyaient également accordés des actions de « Bean Stock », un régime d'options d'achat d'actions destiné aux employés. Ce régime s'est révélé très rentable pour certains employés.

Starbucks apportait le plus grand soin au recrutement de son personnel, de ses baristas à ses cadres supérieurs. Chez les baristas, le taux de roulement avoisinait les 60 %, soit moins de la moitié du taux de roulement moyen de l'industrie (150 à 300 %). De nombreux cadres supérieurs provenaient d'entreprises comme Taco Bell, Nike, McDonald's, Hallmark, Wendy's et Blockbuster. Ces cadres savaient comment gérer un détaillant en forte croissance.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Les six principes directeurs suivants, tirés du rapport annuel 1995 de l'entreprise, ont aidé Starbucks à évaluer la pertinence de ses décisions :

1. Offrir un environnement de travail agréable et se traiter mutuellement avec respect et dignité.
2. Faire de la diversité une composante essentielle de notre façon de faire les choses.

¹⁴Scott Bedbury, vice-président directeur, Marketing, Starbucks Corporation.

3. Appliquer les normes d'excellence les plus élevées lors de l'achat, de la torréfaction et de la livraison de notre café frais.
4. Développer une clientèle toujours satisfaite et enthousiaste.
5. Contribuer positivement à notre communauté et à notre environnement.
6. Reconnaître que la rentabilité est essentielle à notre réussite future.

Les énoncés suivants ont saisi les sentiments des employés de Starbucks à l'égard de la culture de leur entreprise.

Quand on me demande ce que je fais dans la vie, je réponds : « Je bois du café et j'en parle. Voilà mon travail : c'est pas trop mal. » J'ai beaucoup de choses à apprendre, et il y a beaucoup d'endroits où je pourrais aller travailler si je voulais quitter Starbucks, mais le travail ici est très intéressant et mes collègues sont géniaux. Ça me passionne. Vous savez, on passe parfois des moments plus difficiles, parce qu'on change beaucoup, mais c'est comme dans n'importe quel type de relation. On tombe amoureux, c'est super, tout est beau, puis on découvre des défauts comme des rides ou des mauvaises habitudes. On travaille ces défauts, puis on retombe amoureux comme dans l'adolescence. J'aime travailler chez Starbucks; mon mari pense que c'est plutôt tordu. Je veux dire, j'étais gérante et j'habitais dans mon établissement . . . les gens me disaient que je faisais de l'excellent boulot et je leur répondais que je n'aurais pas pu y arriver sans eux — je ne peux pas y arriver toute seule — aucun de nous le peut. Je me fie entièrement à la richesse et à la profondeur des connaissances que les autres possèdent, au bagage qu'ils apportent à Starbucks, à leur soutien et à leur éthique de travail. Et j'adhère à ça complètement, je peux exprimer mes idées bizarres et faire l'imbécile autant que je veux un jour, puis être sérieuse autant que je dois l'être un autre jour, et c'est correct. Quand j'ai commencé chez Starbucks, quelqu'un m'a dit : Dis-moi ce que tu veux faire et je vais t'aider. »¹⁵.

Au cours d'une journée d'activités à l'extérieur avec Jim Collins (auteur de *Built to Last*), l'équipe de la haute direction, composée d'environ 40 personnes, a été divisée en 10 groupes de quatre personnes. Tout d'abord, nous avons défini notre propre ensemble de valeurs, puis nous avons formé des groupes de quatre personnes et avons combiné nos listes de valeurs. Le résultat était absolument époustouflant : nous sommes tous revenus avec la même liste de valeurs. Collins n'avait jamais rien vu de tel. Tout le monde est passionné par ce qu'il fait, par la vie, par tout. Nous avons tous un sens de l'intégrité : nous voulons réussir, mais nous voulons le faire de manière juste, équitable et éthique. Pour nous, il est important de gagner; vous savez que nous n'avons pas honte d'admettre que nous voulons réussir, que nous nous soucions des gens et que nous respectons nos partenaires. La cinquième valeur était notre esprit d'entreprise. Nous ne voulons pas devenir une grande entreprise; nous nous efforçons constamment d'être novateurs et de redynamiser continuellement l'entreprise¹⁶.

FINANCES

Le cours de l'action et le BPA de Starbucks avaient augmenté rapidement au cours des cinq années précédentes (voir le Tableau 7). En l'espace de six mois, de janvier à juin 1997, quatre grandes sociétés

¹⁵ Aileen Carrell, dégustatrice de café, Starbucks Corporation.

¹⁶ Liz Sickler, directrice, Projets spéciaux, Starbucks Corporation.

d'investissement avaient recommandé l'achat d'actions de l'entreprise dans leur rapport aux investisseurs. Le tableau 8 présente les prévisions de chacune de ces sociétés concernant le BPA, les ratios cours-bénéfices et le cours des actions. Une société de placement qui classait Starbucks comme un achat à long terme déclarait :

Depuis son premier appel public à l'épargne en 1992, Starbucks a exécuté sa stratégie à la perfection, atteignant son objectif initial de devenir le plus important détaillant de café de spécialité aux États-Unis. Alors que ses activités de vente au détail en Amérique du Nord ralentissent en raison d'un taux de croissance insoutenable, l'entreprise commence maintenant à poursuivre un objectif plus ambitieux : créer la marque de café la plus reconnue et la plus respectée à travers le monde. Parmi les initiatives en cours, mentionnons l'ouverture, en association avec des partenaires locaux, de points de vente Starbucks dans les pays côtiers du Pacifique, des extensions de marques nationales prenant la forme de crème glacée emballée et de boissons en bouteille, et la mise à l'essai des cafés en grains Starbucks dans les supermarchés. Bien que ces nouvelles initiatives améliorent considérablement le potentiel de croissance à long terme de l'entreprise, nous croyons qu'elles augmentent également le profil de risque du titre. Puisque les actions de SBUX se négocient à 33 fois notre estimation du BPA de l'exercice 1998, nous croyons que l'appréciation extraordinaire à moyen terme repose sur la réussite de ces initiatives. Compte tenu de la force de la marque, de notre confiance dans la direction et des impressionnants partenaires de coentreprise, nous sommes optimistes quant au fait que ces activités, dans l'ensemble, contribueront considérablement à la rentabilité de Starbucks au cours des trois à cinq prochaines années. Nous arrivons à la conclusion que le titre de Starbucks demeure une valeur centrale pour les investisseurs à la recherche de croissance à long terme, bien qu'il présente un certain risque, puisque l'entreprise est en train de passer du statut de détaillant dominant sa catégorie dans le marché intérieur à celui d'une marque de consommation à l'échelle mondiale¹⁷.

En Amérique du Nord, Starbucks possédait tous ses points de vente au détail autres que ceux visés par des accords d'octroi de licence. Toutefois, étant propriétaire de tous ses établissements, Starbucks était confrontée à la perspective que sa croissance repose fortement sur l'utilisation de ses capitaux propres et du financement par emprunt. Ses concurrents, comme Seattle's Best Coffee and Second Cup, étaient tous franchisés; par conséquent, ils avaient moins besoin de recourir au financement interne pour ouvrir de nouveaux établissements. Pour le bilan de Starbucks, voir le Tableau 9. Pour l'état des résultats, voir le Tableau 7.

MARKETING

Le service du marketing de Starbucks était particulièrement préoccupé par son capital de marque. Le commerce de détail avait toujours été la source du capital de marque de Starbucks. Cela signifiait que Starbucks ne s'était jamais limité au café : il s'agissait d'un endroit, d'une expérience.

Starbucks voulait maintenant développer sa marque en devenant non plus seulement l'endroit préféré où acheter son café, mais la marque préférée des consommateurs. Scott Bedbury, vice-président directeur, Marketing chez Starbucks, expliquait à propos de sa marque :

Nous passons d'une vision de la marque très axée sur la vente au détail à une vision qui nous permettra d'affirmer que le rôle de Starbucks est de fournir aux gens des moments

¹⁷ William Blair & Company, 20 juin 1997.

inoubliables chaque jour. Je n'ai pas prononcé le mot « café »! Si on va au-delà du café, on peut prendre la direction de la musique, de la littérature, on prendre de nombreuses directions différentes. Mais cela peut également devenir un moyen de diluer la marque. Par conséquent, notre objectif est de demeurer fidèles à notre fondement, le café. Après tout, nous sommes les protecteurs de quelque chose qui a 900 millions d'années. Tout comme une pierre qui tombe dans un étang en produisant des ondulations à partir du centre d'impact, Starbucks ne se résume pas qu'à un simple sachet de café : elle constitue une expérience de café totale.

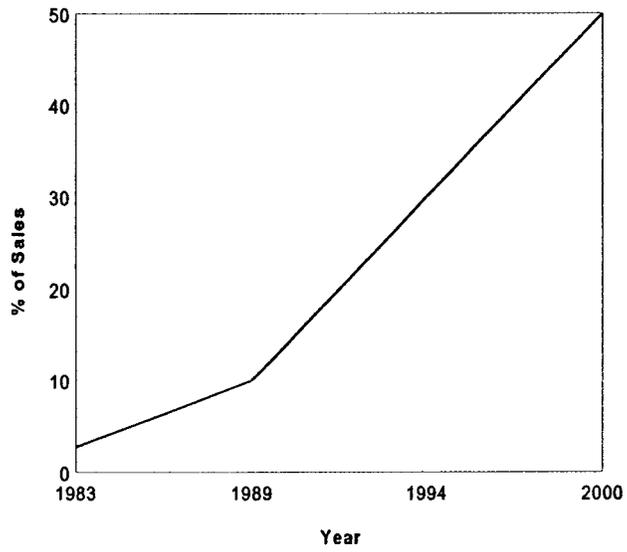
L'un des principaux défis de Starbucks était de tenter concrètement de définir son image de marque. Les dirigeants de l'entreprise estimaient que cette étape était essentielle avant que Starbucks ne commence à organiser des campagnes publicitaires nationales à grande échelle et d'autres activités d'optimisation de la marque. Liz Sickler, directrice, Projets spéciaux chez Starbucks commentait à ce sujet :

Je ne crois pas que nous tirions suffisamment parti de notre taille. Très souvent, nous devons affronter une forte concurrence dans les marchés locaux, que ce soit Caribou et Seattle's Best Coffee, ou Second Cup au Canada. Et il est toujours étonnant de voir comment nos concurrents peuvent être si compétitifs dans leurs marchés locaux malgré le fait que notre image de marque nationale est beaucoup plus forte que la leur. Nous devons tirer profit de notre présence nationale. Nous devons faire concurrence à nos compétiteurs en nous appuyant sur la reconnaissance de notre marque. Je crois que c'est la raison pour laquelle nous avons commencé à faire de la publicité à l'échelle nationale cette année, pour voir si c'est ainsi que nous pouvons tirer parti de notre taille. Je crois que la solution réside dans l'adoption de différents canaux de distribution et dans la mise à profit de la marque.

OPTIONS

Howard Schultz et la haute direction de Starbucks s'étaient engagés à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. On estimait que l'orientation stratégique adoptée alors par Starbucks lui permettrait de soutenir sa croissance en poursuivant le développement de son image de marque et en augmentant sa présence dans divers marchés. Starbucks a connu une croissance très rapide et évaluait constamment de nouvelles occasions d'affaires dans ses marchés de détail nationaux et internationaux, des ententes avec de nouveaux partenaires de vente spécialisés, l'entrée dans le marché des magasins d'alimentation et le potentiel futur de ses activités de commandes postales. L'une des principales préoccupations de M. Schultz était la manière dont devait réagir l'entreprise face à toutes ces occasions.

Figure 1
VENTES DE CAFÉS DE
SPÉCIALITÉ EN
POURCENTAGE DES
VENTES DE CAFÉ TOTALES



Source : Specialty Coffee Association of America, Montgomery Securities, volume 27.

Tableau 2

COMPARAISON DES VENTES AU DÉTAIL DE CAFÉ
(EN MILLIONS DE \$ US)

	1990	1994	1998E	Croissance en 1990-1994	Croissance en 1994-1998E
Ordinaire moulu	2 050	1 240	800	-11,8 %	-10,4 %
Décaféiné moulu	650	575	450	-3,0 %	-5,9 %
De spécialité moulu	810	1 315	1 635	12,9 %	5,6 %
Ordinaire instantané	1 175	1 010	780	-3,7 %	-6,3 %
Décaféiné instantané	385	295	170	-6,4 %	-12,9 %
Café en grains	255	380	500	10,5 %	7,1 %
Prêt-à-boire	5	250	1 255	165,9 %	49,7 %
Total	5 330	5 065	5 590	-1,3 %	2,5 %

Source : Yorkton Securities Inc., 25 mars 1997.

Tableau 3

COURS DE L'ACTION ET CAPITALISATIONS BOURSIÈRES DES CHAÎNES DE CAFÉS

Société	Année		Capitalisations boursières (en millions de \$)
	Élevée (\$)	Faible (\$)	
Sociétés américaines			
Brothers	4,63	2,13	30,8
Coffee People	9,38	6,00	21,4
Diedrich	12,00	3,00	23,6
Green Mountain	7,50	6,88	24,8
Starbucks	40,25	21,50	2 438,5
Sociétés canadiennes			
Cara	4,80	3,30	440,2
Van Houtte	28,35	18,50	225,6
Second Cup	13,35	9,15	137,2

COMPARATION DES CHAÎNES DE CAFÉS

Société	VTE (1)/BAIIA (2)	Marge nette
Sociétés américaines		
Brothers	6,0	-14,0 %
Coffee People	8,4	1,7 %
Diedrich	15,6	1,2 %
Green Mountain	7,3	3,3 %
Starbucks	25,1	6,0 %
Moyenne	14,5	
Sociétés canadiennes		
Cara	7,7	5,8 %
Van Houtte	7,8	4,7 %
Second Cup	13,2	-3,7 %
Moyenne	17,9	

(1) La VTE correspond à la valeur totale de l'entreprise définie comme étant la capitalisation boursière actuelle plus la dette moins l'encaisse. La dette et l'encaisse sont celles de la date de clôture la plus récente.

(2) Le BAIIA pour Brothers and Diedrich est pour 12 mois.

Source : Yorkton Securities Inc., 25 mars 1997.

Tableau 4
ANALYSE DES TENDANCES ÉCONOMIQUES DES POINTS DE
VENTE
(en milliers de \$ US)

	1994	1995	1996	1997E	1998E	1999E
Investissements en espèces :						
Préparation de point de vente	330	357	315	310	305	300
Préouverture	16	23	21	20	20	20
Stock initial	17	20	24	20	20	20
Investissements totaux en espèces	363	400	360	350	345	340
Ventes moyennes par point de	820	820	850	825	790	765
Ventes et investissements	2.3x	2.1x	2.4x	2.4x	2.3x	2.3x
Marge du BAII (3)	18,9 %	17,5 %	16,5 %	18,0 %	17,8 %	17,6 %
BAII	155	144	140	150	141	135
RCI (BAII/montants en espèces investis)	43,0 %	36,0 %	39,0 %	43,0 %	41,0 %	40,0 %

(1) Investissement estimatif par point de vente ouvert au cours de l'exercice.

(2) Ventes moyennes estimatives et BAII pour les points de vente ouverts depuis au moins un an.

(3) Le BAII comprend les frais généraux de marketing et les dépenses encourues sur le terrain.

Source : William Blair & Company, 1997.

Tableau 5
PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE STARBUCKS CORPORATION DANS LES PAYS CÔTIERS
DU PACIFIQUE (A)
(en millions de \$ US)

	1997E	1998E	1999E	2000E
Nouveaux points de	13	30	55	100
Points de vente fermés	15	45	100	200
Volume moyen par	1,0 \$	1,0 \$	1,0 \$	1,0 \$
Ventes totales (a)	9 \$	30 \$	73 \$	150 \$

(a) Veuillez noter que les ventes totales tiennent compte des ventes provenant de coentreprises, de partenariats et de titulaires de licences. Nous nous attendons à ce que d'autres ententes de partenariat dans les pays côtiers du Pacifique soient divulguées avant la fin de l'exercice. En fait, un dirigeant de President Foods (la plus grande entreprise alimentaire de Taïwan et un franchisé de 7-Eleven) a récemment déclaré que l'entreprise s'attendait à ouvrir des points de vente Starbucks à Taïwan, et peut-être en Chine. Compte tenu de l'ampleur des possibilités existant dans les pays côtiers du Pacifique, nous ne prévoyons pas de développement en Europe avant au moins 1999. Bien que le potentiel à long terme du développement international soit immense, nous nous attendons à ce que les dépenses découlant de la construction d'infrastructures et d'une croissance rapide exercent un frein sur les profits de Starbucks au moins jusqu'en 1999. Selon la structure adoptée par ces futures sociétés internationales, ce projet pourrait devenir un consommateur important des capitaux d'investissement de Starbucks.

Source : William Blair & Company, 1997.

Tableau 6

**STRATÉGIES DE CROISSANCE PRÉVUES —
CONTRIBUTION ESTIMATIVE DES COENTREPRISES
(en millions de \$ US)**

	1995	1996	1997E	1998E	1999E
Investissements annuels					
Crème glacée	0,0	0,9	2,0	1,0	0,5
Boissons en bouteille	1,2	2,7	18,0	15,0	10,0
Café en grains	0,0	0,0	3,0	5,0	9,5
Total	1,2	6,0	30,0	33,0	35,0
Revenus de détail					
Crème glacée	0,0	15,0	40,0	45,0	50,0
Boissons en bouteille	0,0	0,0	65,0	250,0	300,0
Café en grains	0,0	0,0	1,3	43,8	78,8
Total	0,0	15,0	114,8	368,8	501,3
Contribution aux bénéfices de					
Crème glacée	0,0	-0,7	0,5	2,4	3,0
Boissons en bouteille	-1,2	-0,4	-0,5	4,4	7,9
Café en grains	0,0	0,0	-0,5	1,6	4,5
Total	-1,2	-1,1	-1,5	8,4	15,4
Contributions des coentreprises	-1,2	-1,1	-1,5	8,4	15,4

Source : William Blair & Company, 1997.

Tableau 7

ÉTAT DES RÉSULTATS
(en milliers de \$ US)

	1994	1995	1996	1997E	1998E	1999E
Revenu net						
Ventes au détail	248 453	402 874	600 367	827 003	1 053 796	1 276 840
Ventes de produits de spécialité	26 498	47 917	78 702	110 331	148 612	193 552
Réponse directe	9 972	14 422	17 412	22 066	25 792	30 008
Total des revenus nets	284 923	465 213	696 481	959 400	1 228 200	1 500 400
Dépenses d'exploitation des points de vente	90 087	148 757	210 693	296 200	368 700	441 800
Autres dépenses d'exploitation	8 698	13 932	19 787	24 200	31 800	40 200
Coût des ventes et coûts d'occupation connexes	162 840	262 408	409 008	548 800	687 000	827 700
Bénéfice d'exploitation	23 298	40 116	56 993	90 200	140 700	190 700
Autres dépenses	-5 544	3 027	11 508	3 600	-2 600	-7 000
Bénéfice avant impôts	17 754	43 143	68 501	93 800	138 100	183 700
Impôts sur le revenu	7 548	17 041	26 373	36 100	53 200	70 700
Bénéfice net	10 206	26 102	42 128	57 700	84 900	113 000
Dividendes courus sur actions privilégiées	-270	0	0			
Bénéfice net attribuable aux actionnaires	9 936	26 102	42 128	57 700	84 900	113 000
Bénéfice net par action	0,17	0,36	0,47	0,70	1,00	1,30
Actions moyennes pondérées en circulation	57 575	71 909	80 831	88 600	89 500	90 400
Prix moyen de l'action	25	15	24			
Ratios cours/bénéfices	148	42	51	51	36	28

Remarque 1 : Le BPA de 0,47 \$ en 1996 exclut les gains issus de la vente de Noah's Bagels.

Remarque 2 : Le BPA de 0,17 \$ en 1994 serait de 0,22 \$ sans les frais ponctuels liés à l'acquisition de Coffee Connection.

Remarque 3 : Le 1^{er} décembre 1995, la société a procédé à un fractionnement d'actions à raison de 2 pour 1 pour les porteurs inscrits en date du 1^{er} novembre 1995. Le bénéfice net par action pour tous les exercices a été retraité pour tenir compte du fractionnement du titre.

Sources : Rapports annuels de Starbucks et William Blair & Company.

Tableau 8

**PRÉVISIONS CONCERNANT LE BPA, LE RATIO COURS-BÉNÉFICE ET LE COURS DES
ACTIONS DE STARBUCKS**

Robinson-Humphrey Company Inc.	1996	1997E	1998E
Bénéfice par action	0,54 \$*	0,70 \$	1,00 \$
Ratio cours/bénéfices	55,6 fois	42,9 fois	30,0 fois
Prix prévu de l'action			49,00 \$

*Comprend un gain ponctuel provenant de la vente de Noah's Bagels.

Alex. Brown & Sons	1996	1997E	1998E
Bénéfice par action	0,48 \$	0,70 \$	0,98 \$
Ratio cours/bénéfices		39,0 fois	27,8 fois
Prix prévu de l'action			45,00 \$

Painewebber Inc.	1996	1997E	1998E
Bénéfice par action	0,47 \$	0,70 \$	0,95 \$
Ratio cours/bénéfices		40,5 fois	30,0 fois
Prix prévu de l'action			42,00 \$

William Blair and Company	1996	1997E	1998E	1999E
Bénéfice par action	0,47 \$	0,70 \$	1,00 \$	1,30 \$
Ratio cours/bénéfices	76,1 fois	51,1 fois	35,8 fois	27,5 fois

Tableau 9 BILAN
(en milliers de \$ US)

	1994	1995	1996	1997E	1998E	1999E
Actif						
Actif à court terme :						
Trésorerie	8 394	20 944	126 215	128 900	53 200	21 000
Comptes débiteurs	5 394	9 852	17 621	24 300	31 100	38 000
Stocks	56 064	123 657	83 370	122 500	149 600	178 100
Autres actifs à court terme	14 728	50 897	112 335	12 500	16 100	19 600
Total de l'actif à court terme	84 580	205 350	339 541	288 200	250 000	256 700
Biens et équipements, nets	140 754	244 728	369 477	496 700	617 600	733 600
Autres actifs	6 087	18 100	17 595	43 100	78 100	121 100
Total de l'actif	231 421	468 178	726 613	828 000	945 700	1 111 400
Passif et capitaux propres						
Passif à court terme						
Comptes fournisseurs	9 128	28 668	38 034			
Autres passifs à court terme	31 290	42 378	63 057			
Total du passif à court terme	40 418	71 046	101 091	134 100	165 800	198 100
Autres passifs	81 105	84 901	173 862			
Capitaux propres :						
Actions ordinaires	89 861	265 679	361 309	519 400	604 300	717 200
Bénéfices non répartis	20 037	46 552	90 351			
Total des capitaux propres	109 898	312 231	451 660			
Total du passif	231 421	468 178	726 613	828 000	945 700	1 111 400

Sources : Rapports annuels de Starbucks Corporation et William Blair & Company.