

**ÉTUDE DE CAS EN
STRATEGIE D'ENTREPRISES**

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2020

Concours Cadre de direction

Veillez répondre aux questions suivantes (sur base du cas et de l'annexe) :

- 1. Peut-on considérer que la stratégie initiale de Starbucks lorsqu'Howard Schultz racheta l'entreprise en 1986 est une stratégie du type « Océan Bleu » ? Justifiez votre réponse en utilisant l'information dont vous disposez. (2 points)**
- 2. Sur la base de l'information dont vous disposez, expliquez le « modèle Starbucks » en termes de chaîne de valeur. Justifiez votre réponse. (4 points)**
- 3. En termes de stratégie concurrentielle, comment positionnez-vous Starbucks aujourd'hui ? Pour des raisons de simplicité, prenez comme référence son marché principal (américain). (3 points)**
- 4. Le modèle Starbucks étant encore fortement intégré, il assure beaucoup sa croissance par développement organique (croissance interne). Décrivez cette intégration et expliquez, sur cette base, quels sont selon vous les avantages et inconvénients de cette stratégie de croissance pour Starbucks ? Argumentez votre réponse. (3 points)**
- 5. La société Starbucks a tenté d'entrer dans le secteur du thé avec le même projet que dans le café. Expliquez ce qui pouvait justifier l'optimisme de Starbucks dans cette opération de diversification ? Et qu'est-ce qui peut expliquer la sortie rapide de Starbucks ? (3 points)**
- 6. Au niveau international, Starbucks a crû rapidement en Asie, région connue essentiellement pour sa consommation de thé, mais beaucoup moins en Europe, berceau de la consommation du café. Comment expliquer cet apparent paradoxe ? (3 points)**
- 7. En termes d'opération stratégique, comment caractériser l'accord avec Autogrill en France ? (2 points)**

Starbucks

Starbucks est la plus grande chaîne de cafés dans le monde. Fondé en 1971, Starbucks Coffee Company est alors un commerce spécialisé dans le café en grains. Devenu officiellement Starbucks Corporation en 1987 après son acquisition par Howard Schultz (mais continuant à communiquer sous le nom de Starbucks Coffee Company), l'entreprise a ouvert et racheté des boutiques à travers de nombreux pays. Si le succès est fulgurant en Asie, la situation n'est pas aussi facile en Europe en général et en France en particulier.

Historique

Le premier magasin Starbucks est ouvert à Seattle en 1971 par trois partenaires : Jerry Baldwin, un professeur d'anglais, Zev Siegel, un professeur d'histoire, et l'écrivain Gordon Bowker. Les trois entrepreneurs, passionnés de café, ont été inspirés par le torréfacteur Alfred Peet qu'ils connaissaient personnellement. Ils ouvrent leur premier commerce pour vendre du café en grains de haute qualité et des machines à café. Pendant la première année, Starbucks achète ses grains non torréfiés directement à Peet's, le commerce fondé par Alfred Peet. Par la suite, les fondateurs achètent directement aux producteurs. L'entrepreneur Howard Schultz, qui était auparavant cadre chez Xerox et Hammarplast, rejoint la société en 1982 comme directeur marketing. Après un voyage à Milan au printemps 1983 pour visiter le salon international de l'électroménager, Schultz, inspiré par les bars à espresso italiens, suggère que les magasins Starbucks servent des boissons au café en plus du café en grains. Les propriétaires rejettent initialement l'idée, mais en avril 1984 laissent Schultz tenter l'expérience sous la forme d'un bar à espresso dans la sixième enseigne ouverte par la société à Seattle. Malgré un certain succès de cette expérience, Baldwin refuse d'ouvrir d'autres bars, préférant se concentrer sur le savoir-faire de Starbucks en matière de commerce de café en grains. Entretemps, l'entreprise s'est lourdement endettée pour faire l'acquisition de Peet's en 1984 (Alfred Peet avait vendu sa société en 1979), dont les six magasins sont situés dans la région de San Francisco.

En 1986, les fondateurs de Starbucks veulent concentrer leurs efforts sur les magasins Peet's, et décident de vendre les actifs de Starbucks, y compris la marque. Schultz réussit à trouver les 3,8 millions de dollars nécessaires à l'acquisition de Starbucks, grâce notamment au soutien financier de William Henri Gates II, le père de Bill Gates, fondateur de Microsoft. Starbucks Corporation naît officiellement en 1987. Howard Schultz devient le CEO (*chief executive officer*) du nouveau Starbucks. Deux nouveaux cafés ouvrent fin 1987 à Vancouver et Chicago. L'objectif de Schultz est alors d'ouvrir 125 enseignes en 5 ans.

Les années qui suivent sont plus difficiles. Trois autres enseignes Starbucks sont ouvertes à Chicago, mais le succès reste très limité, et l'entreprise doit refaire un tour de table auprès d'investisseurs fin 1989. Le fondateur de la chaîne de grande distribution Costco, Jeff Brotman, rejoint le comité de direction en 1989. Quinze cafés sont ouverts en 1988, 20 en 1989, 30 en 1990, 21 en 1991 et 53 en 1992, tous détenus par Starbucks, essentiellement dans les régions de Chicago, Portland, Seattle et Vancouver. En octobre 1990, Starbucks clôture sa première année fiscale profitable depuis son rachat.

En 1992, Starbucks vise la Californie du Nord, en ouvrant un premier café à San Francisco, un marché que Schultz visait dès le début mais que son entreprise ne pouvait attaquer jusqu'ici sans violer l'accord de non-concurrence de 4 ans signé par Peet's et Starbucks en 1987. Lorsque Starbucks fait son introduction en Bourse cette année-là au Nasdaq, la chaîne compte déjà 165 enseignes. Starbucks débute alors un partenariat avec la chaîne Barnes & Noble, ouvrant des bars à l'intérieur de plusieurs librairies du groupe.

Le modèle Starbucks

Si l'ambition de Starbucks et de son dirigeant Howard Schultz est d'être le leader dans l'industrie du café, celle-ci va plus loin. Starbucks définit de la façon suivante sa mission (les extraits suivants en italique proviennent du site <https://www.starbucks.fr/about-us/notre-enterprise>) :

« Inspirer et enrichir l'esprit au gré des rencontres, café après café, dans chacun des quartiers où nous sommes implantés.

Voici les principes qui régissent nos actions de tous les jours :

Notre café : La qualité est et sera toujours au cœur de nos préoccupations. Nous nous attachons à sélectionner des cafés issus de la culture responsable et du commerce éthique, à les torréfier avec le plus grand soin et à améliorer la vie des cultivateurs. »

Starbucks développe une politique d'achat de café arabica de haute qualité, alors que les américains étaient historiquement habitués à consommer du robusta, moins cher mais également au goût beaucoup moins subtil. Afin de s'assurer d'un approvisionnement constant, Starbucks limite ses achats sur les marchés, va à la recherche directe des plantations à travers le monde et signe des contrats de long terme appuyés par des co-investissements. Depuis 2000, Starbucks s'est engagé dans une politique de commerce équitable, garantissant le niveau des prix d'achat et le soutien au développement local (initiative CAFE, pour *Coffee and Farmer Equity*).

« Nos partenaires : Nos collaborateurs sont nos « partenaires » car notre travail est aussi notre passion. Ensemble, nous cultivons la diversité pour créer un environnement où chacun peut être lui-même. »

Une étape importante dans la production du café est la torréfaction des grains achetés aux fournisseurs. Cette opération est réalisée dans 5 usines aux USA et une usine à Amsterdam en appui du marché européen. La torréfaction est un art qui demande de l'expérience pour réussir la transformation. Les torréfacteurs sont ainsi généralement des employés qui bénéficient d'une promotion dans l'entreprise et qui sont formés pendant une année. De manière générale, tous les employés bénéficient d'une formation d'environ une semaine au moins sur le café.

Considérant la gestion des ressources humaines comme clef dans la réussite de son modèle, Starbucks s'efforce de développer une culture interne qui favorise le bien-être des employés considérés comme des partenaires et encouragés à développer les opportunités qu'ils peuvent saisir au sein de l'entreprise : chaque employé est intégré dans une communauté plus large de parties prenantes (agriculteurs, producteurs, clients, etc.) où chacun participe à une activité à la fois équitable (à travers le commerce) et source de plaisir (par la consommation) -« Connect with Something Bigger »-. Les employés bénéficient également d'un système de rémunération relativement généreux et qui les associe aux bénéfices de l'entreprise ("Your Special Blend").

« Nos clients : Tout commence par la promesse d'une boisson préparée à la perfection mais notre ambition s'étend bien au-delà : Aller à la rencontre de nos clients, au travers d'un simple sourire ou en échangeant quelques mots pour rendre leur journée inoubliable.

Nos salons de café : Le lien privilégié que nous entretenons avec nos clients permet à nos salons de café d'être de véritables traits d'union entre le domicile et le travail. Un point de rencontre pour les plus pressés aussi bien qu'un endroit où se détendre entre amis et passer un bon moment. »

Enfin, la partie émergée du modèle Starbucks est très certainement l'ensemble des salons de café. Selon le mot d'Howard Schultz, il s'agit de proposer aux clients « un troisième lieu » (*a third place*), en plus de ceux que représentent le domicile et le lieu de travail. Le dirigeant de la chaîne veut créer un endroit familier et confortable, à l'instar des cafés français et viennois, des pubs anglais et irlandais et des brasseries allemandes. Il veut également y instiller un goût de rêve, un confort accessible, un statut d'oasis social et un endroit facilitant l'interaction informelle.

Fin 2019, Starbucks compte 31 256 salons de café, dont 15 041 aux États-Unis (48 %). Starbucks gère directement la moitié de ce parc (51 % des points de vente), l'autre moitié étant gérée sous licence (49 %). 81 % des revenus, cependant, proviennent des points de vente directement gérés par Starbucks, les licences et royalties ne représentant que 11 % des revenus du groupe. Les 8 % restants proviennent de la vente des produits Starbucks (source rapport annuel). Starbucks réalise un chiffre d'affaire annuel de 26,5 milliards de dollars (Septembre 2019), pour un revenu opérationnel de 4,1 milliards de dollars.

La concurrence, quelle concurrence ?

Dans son activité de café, Starbucks ne se voit pas vraiment de concurrents de même taille, comme on peut le noter à la lecture du rapport annuel 2019 (p. 6). Il existe bien entendu à travers le monde de très nombreux débits de boissons indépendants qui vendent cette boisson. On compte aussi plusieurs chaînes de salons de café, comme Costa (revenus de 2,3 milliards de dollars en 2019, environ ; mais rachet par Coca-Cola cette même année), mais aucune n'est véritablement internationalisée. Il existe également de très nombreux fabricants de café (moulu ou en grains) auprès desquels les consommateurs s'approvisionnent directement (le plus souvent en grandes surfaces) pour préparer eux-mêmes leur boisson à la maison.

En termes de chaînes de restauration, sur le marché américain tout particulièrement, Starbucks reconnaît la concurrence directe des enseignes de fast food (ou « fast drink »), à commencer bien sûr par McDonald's, avec lequel il a eu maille à partir avec le lancement des McCafés. Les premiers McCafés ont ouvert en Australie dans les années 1990, dans des établissements attenants aux restaurants de la marque ou situés à proximité. Leur objectif était de vendre également un café de qualité, adapté aux goûts locaux, mais à des prix significativement inférieurs à ceux de Starbucks. Les McCafés se répandirent vite en Europe dans la deuxième moitié des années 2000, à tel point que Starbucks put à cette époque y voir une des raisons de la dégradation de ses résultats et une motivation pour relancer les investissements, en particulier dans la décoration et l'équipement des cafés, d'une part ; dans la variété de l'offre d'autre part (introduction d'autres boissons et de produits liés, comme les muffins).

Sur quels critères les consommateurs arbitrent-ils ? Selon Starbucks, « nous croyons que nos consommateurs choisissent parmi les distributeurs spécialisés sur le café (*specialty coffee retailers*) sur la base de la qualité du produit, du service et de la proximité et également du prix. » (source : Rapport Annuel 2013). Starbucks poursuit toujours cette stratégie et la renforce avec l'introduction régulière de nouveaux cafés et de nouveaux produits dans ses points de vente (source : Rapport Annuel 2019).

Le thé, un nouveau relai de croissance ?

La chaîne américaine a ouvert son premier salon de thé le jeudi 24 octobre 2013, sur l'île de Manhattan, à New York. Baptisé Teavana, du nom de la société qu'elle a rachetée 620 millions de dollars en janvier de cette même année, il offre à ses clients un choix de thés divers et variés.

La firme prévoit alors d'ouvrir très rapidement d'autres salons et proposer également davantage de boissons à base de thé dans ses salons. « En tant que seconde boisson la plus consommée au monde après l'eau, le thé représente un marché de 90 milliards de dollars (65,2 milliards d'euros) », a rappelé Howard Schultz dans un communiqué. Et le groupe, qui a supprimé en 2011 le mot « café » de son logo, compte bien en profiter.

Le nouveau salon de thé de Manhattan sert à la fois des thés chauds, glacés, au lait et différentes boissons à base de théine. Comme chez Starbucks, les clients peuvent également y acheter de la nourriture : pâtisserie, pains, salades, macarons, etc. Le salon de thé vise aussi bien les buveurs de thé réguliers qu'occasionnels. La tasse est vendue 4,95 dollars.

Les résultats cependant s'avèrent décevants les années suivantes. La croissance de ce marché reste faible aux Etats-Unis. En conséquence, Starbucks décide en 2017 de fermer ses 379 salons de thé et garde simplement quelques produits Teavana dans les « autres produits » de ses cafés.

L'expansion internationale

L'expansion internationale de Starbucks remonte à plus de vingt ans. L'année 1996 marque l'expansion de Starbucks sur le marché asiatique : un salon ouvre à Tokyo, et malgré les prédictions sceptiques de certains analystes, Starbucks est un succès au Japon, un pays où le café reste une boisson associée à la culture occidentale, en faisant un phénomène de mode. Les cafés nippons de la chaîne sont non-fumeurs, allant à l'encontre de la culture locale, mais ayant ainsi contribué à l'attrait de la marque. Le Japon est aujourd'hui le deuxième plus gros marché en termes de points de vente (1 379, septembre 2019) pour l'entreprise en dehors des États-Unis, derrière la Chine (4 123) mais devant le Canada (1 175). Dans les deux dernières décennies, Starbucks a poursuivi une expansion agressive en Asie et Océanie, ouvrant des magasins en Corée du Sud, à Singapour, en Thaïlande, en Nouvelle-Zélande, à Taïwan, en Malaisie et en Chine populaire. Starbucks, avec ses 4 123 cafés en Chine, possède un réseau de distribution équivalent à la moitié de son réseau américain (8 791).

La chaîne attaque également le Moyen-Orient, avec l'ouverture de cafés au Koweït et au Liban. Starbucks entre sur le marché européen à travers l'acquisition de 65 cafés de la chaîne Seattle Coffee Company au Royaume-Uni en 1998, et avec l'implantation d'enseignes en Grande-Bretagne.

Fin 2019, Starbucks réalise ainsi 83 % de ses revenus hors États-Unis dans quatre pays : la Chine, le Japon, le Canada et la Grande-Bretagne. En 2020, Starbucks annonce un investissement de 130 millions de dollars en Chine afin d'ouvrir une usine de torréfaction en 2022. Ce projet est le plus important investissement industriel de Starbucks hors États-Unis, qui ambitionne d'atteindre 6 000 cafés en Chine en 2022.

La difficile pénétration du marché européen

Présent en Europe depuis plus de vingt ans maintenant, le succès de Starbucks reste cependant mitigé sur ce Vieux Continent qui a inventé l'idée-même du café et du petit noir avalé au comptoir. La situation est particulièrement frappante en France. Starbucks a donc décidé de lancer une offensive -assortie d'un budget de plusieurs millions de dollars- pour conquérir ces amateurs de café. Mais séduire les Français pourrait s'avérer particulièrement difficile, car marcher le long d'un boulevard parisien avec un gobelet à la main, « ça ne se fait pas » ! Depuis 2004 et neuf années passées à ouvrir successivement environ 80 cafés en France (période 2004-2013), Starbucks compte 124 établissements sur le territoire français en 2016. Starbucks peine à devenir profitable dans l'Hexagone. La filiale française est enfin devenue profitable sur l'exercice clos fin septembre 2015, dégageant un bénéfice de 728 679 euros.

Même dans les pays européens où Starbucks engrange de meilleurs bénéfices, la croissance des ventes et des revenus est bien en deçà des chiffres enregistrés sur tout le continent américain et en Asie. C'est en partie dû à la crise de la dette et à la stagnation des économies après 2008, mais également aux loyers et aux charges salariales qui, en Europe, sont extrêmement élevés. Toutefois, le plus gros défi qui attend Starbucks est de satisfaire les goûts variés des Européens d'un bout à l'autre du continent.

Que l'on ne s'y trompe pas, les adeptes de la chaîne ne manquent pas en Europe. À Amsterdam, Berlin ou Londres, ou même dans certains cercles parisiens, les établissements sont souvent pleins de citoyens, de touristes et de jeunes équipés d'ordinateurs portables, qui voient dans la chaîne un parangon de la culture américaine. Starbucks a cependant du mal à faire des bénéfices à partir de ces clients. Là où un New-Yorkais prend volontiers un café à emporter -le type de commande le plus rentable pour l'entreprise-, les Français préfèrent s'asseoir pour déguster leur boisson. C'est pourquoi Starbucks doit investir considérablement pour doter ses cafés français de salles plus vastes, entre autres rénovations. Et si la majorité des Français (60 %) boivent des expressos, nombreux sont ceux qui, selon les études de consommation, trouvent que l'expresso de Starbucks a un trop fort goût de brûlé, même par rapport aux habitudes françaises. C'est pour cette raison que, début 2012, l'entreprise a lancé un café plus léger, moins torréfié. La question du service s'est également posée partout en Europe : pour remédier à l'image impersonnelle dont pâtit la chaîne, les employés ont commencé à porter des badges avec leur nom. D'autres modifications ont par ailleurs été mises en place pour résoudre un problème typiquement européen : la lenteur du service. Pour cela, les employés gardent désormais le lait à portée de main, près de l'émulsionneur par exemple.

Les innovations les plus visibles, toutefois, passent par des cafés « concept », censés faire des Starbucks des commerces de quartier branchés. À Paris, le Starbucks installé près de l'opéra Garnier a été transformé pour un style plus rustique. Celui qui se trouve près du Louvre a désormais une allure plus moderne, avec un élégant comptoir en bois. Et celui du boulevard des Capucines dans le II^{ème} arrondissement est installé dans une salle somptueuse avec des fauteuils en velours et des chandeliers, où le plafond doré à l'or fin représente des chérubins sur un ciel bleu.

L'enseigne vise également les métropoles régionales (Lyon, Marseille, etc.) et affiche ses intentions de multiplier le nombre de ses implantations. Directeur régional France, Olivier de Mendez, directeur des opérations en France, explique que le choix d'aller dans une ville dépend avant tout de son « dynamisme économique, de la présence d'une population active importante, de jeunes, ainsi que de son potentiel touristique » (source : Le Figaro). Un Starbucks n'arrive jamais en exemplaire unique. Plusieurs salons sont nécessaires pour couvrir les frais logistiques de l'approvisionnement : le café vient d'Amsterdam, qui centralise la torréfaction pour toute

l'Europe. En 2016, suite à sa première année bénéficiaire, Starbucks avait annoncé atteindre les 250 implantations d'ici 2020. Selon Olivier de Mendez cité dans un article de Boursorama, ce développement se ferait « via le modèle de franchise à 50 % et de licence à 35 %, et le reste en propre ». En mai 2019, l'enseigne ne compte encore que 175 points de vente en France (source : Statista).

Simultanément, Starbucks s'est efforcé de multiplier ses modes de présence en France. Grâce à son accord de licence avec l'Italien Autogrill, l'enseigne entre dans les gares (à Paris, Lyon, etc.) et sur les autoroutes (à l'aire de Brou Frazé, par exemple, sur la route de la Bretagne). Elle a aussi conclu un partenariat avec les Galeries Lafayette et a ouvert deux premiers salons à Paris Haussmann. Starbucks avait testé la vente de café en grains chez Monoprix. Sans succès. Réussie en revanche, la percée aux rayons frais et « snacking » de la grande distribution avec ses produits prêts à boire, Frappuccino's, Latte, Chocolate Mocha. Ils sont diffusés dans plus de 3 000 points de ventes au total chez Leclerc, Auchan, Carrefour, etc. Les amateurs de vrais noirs ne sont pas oubliés, avec le Doubleshot Espresso en canettes. Starbucks a également signé un accord avec Nestlé. Sa gamme issue de la licence Nestlé & Starbucks fait ainsi son entrée dans la grande distribution, avec 20 nouvelles références disponibles au lancement, dont 6 capsules Starbucks by Nespresso et 5 capsules Starbucks by Nescafé Dolce Gusto. "C'est une première à double titre ! se réjouit le patron de Nescafé France, Olivier Bergère. À travers le lancement de cette gamme de café en GMS, Starbucks arrive pour la première fois au sein des foyers français et Nespresso entre en GMS" (source : LSA).

Il est trop tôt pour savoir si la nouvelle stratégie de croissance en Europe, et plus particulièrement en France, de Starbucks lui permettra de véritablement stimuler ses bénéfices sur le long terme, d'autant que Starbucks, comme les autres enseignes, est frappé directement par la crise du coronavirus.

Sources d'information

« Les McCafés défient Starbucks », illustration dans Johnson G., R. Whittington, K. Scholes et F. Fréry (2011) Stratégique, p. 268

« Pour Starbucks, des nuages dans le café », New York Times, 5 juillet 2012

« Starbucks est également durement touché par le coronavirus », RetailDetail BE, 9 avril 2020

« Starbucks is shutting all Teavana stores », Los Angeles times, 27 juillet 2017

« Starbucks ouvre son premier salon de thé Teavana à Manhattan », Les Echos, 24 octobre 2013

« Starbucks passe à la vitesse supérieure en Europe », Le Figaro, 2 mars 2012

« Starbucks Stories & News », <https://stories.starbucks.com/>

« Starbucks tanks on revenue miss, to sell Tazo tea brand to Unilever », CNBC, 2 novembre 2017

« Starbucks vise les 250 établissements en France d'ici 2020 », Toute la Franchise, 4 août 2016

« Starbucks », Rapport Annuel 2019

« Starbucks, après le café, le thé », La Tribune, 24 octobre 2013

Annexe : Quelques chiffres sur Starbucks

- **31 256** établissements à travers le monde en 2019 (au 29 septembre).
- En 2019 Starbucks a réalisé un chiffre d'affaires net de **26,5 milliards de dollars**.
- **346 000 personnes** sont employées à travers le monde, dont environ 218 000 aux USA.

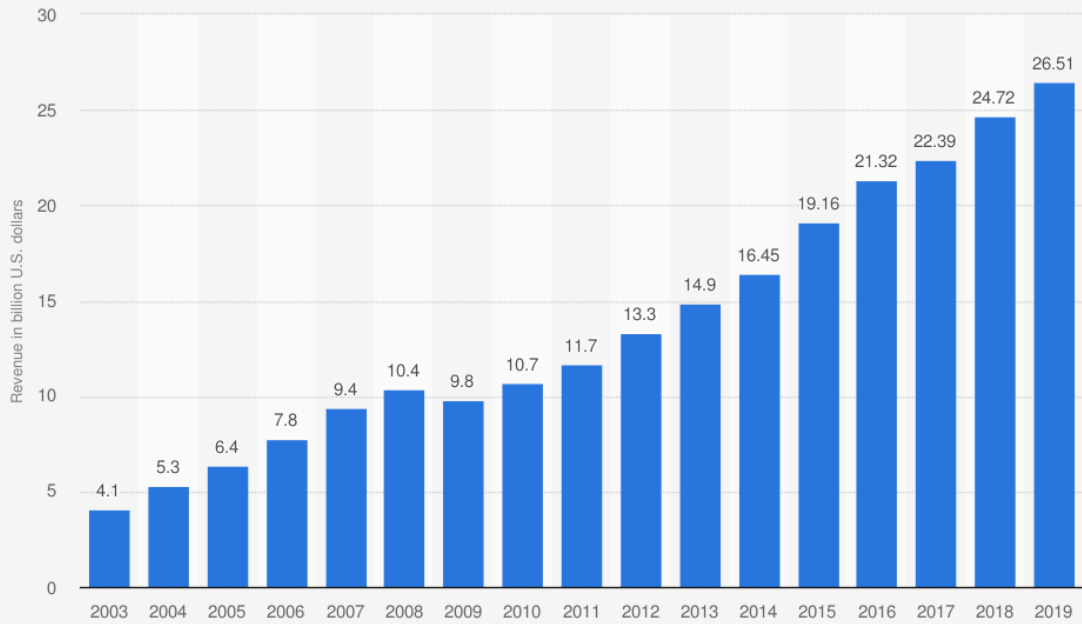
Nombre de points de ventes gérés directement par Starbucks à travers le monde

	Stores Open as of Sep 30, 2018	Opened	Closed	Transfers	Net	Stores Open as of Sep 29, 2019
Americas:						
U.S.	8,575	412	(196)	—	216	8,791
Canada	1,109	82	(16)	—	66	1,175
Siren Retail	6	3	(1)	—	2	8
Total Americas	9,690	497	(213)	—	284	9,974
International ⁽¹⁾ :						
China	3,521	629	(27)	—	602	4,123
Japan	1,286	105	(12)	—	93	1,379
Thailand	352	29	(4)	(377)	(352)	—
U.K.	335	6	(53)	—	(47)	288
All Other	155	1	(9)	(82)	(90)	65
Siren Retail	2	3	—	—	3	5
Total International	5,651	773	(105)	(459)	209	5,860
Total company-operated	15,341	1,270	(318)	(459)	493	15,834

(1) International store data includes the transfer of 377 company-operated stores in Thailand to licensed stores as a result of the sale of operations late in the third quarter of fiscal 2019, and the transfer of 82 company-operated stores in France and the Netherlands to licensed stores as a result of the sales of operations in the second quarter of fiscal 2019.

Source : Starbucks, Annual report (2019)

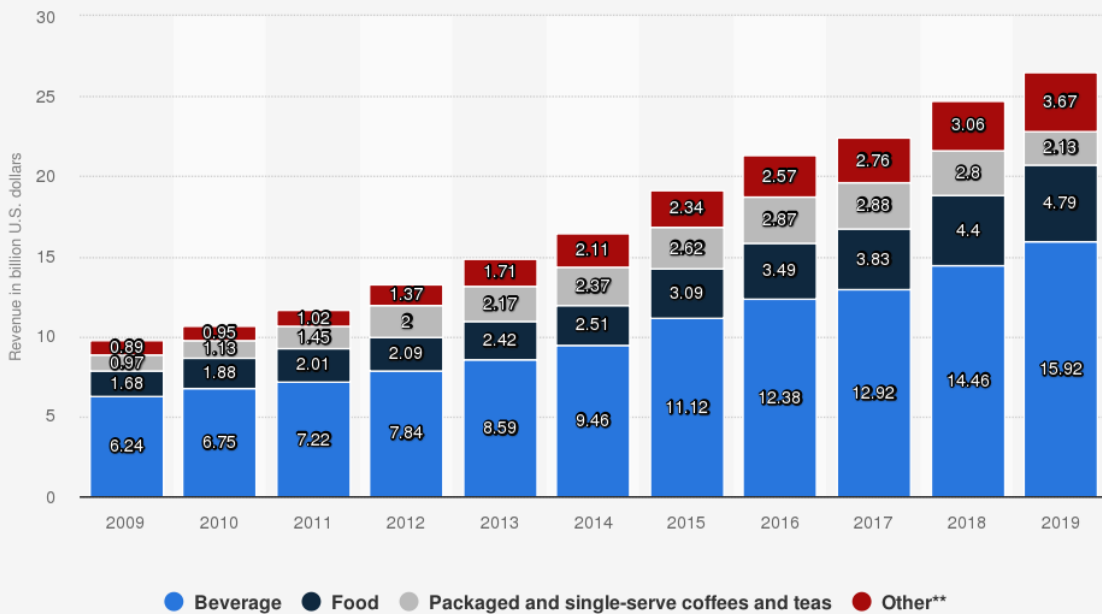
Net revenue of Starbucks worldwide from 2003 to 2019 (in billion U.S. dollars)



Source
Starbucks
© Statista 2020

Additional Information:
Worldwide; Starbucks; 2003 to 2019; Fiscal years end on the Sunday closest to September 30.

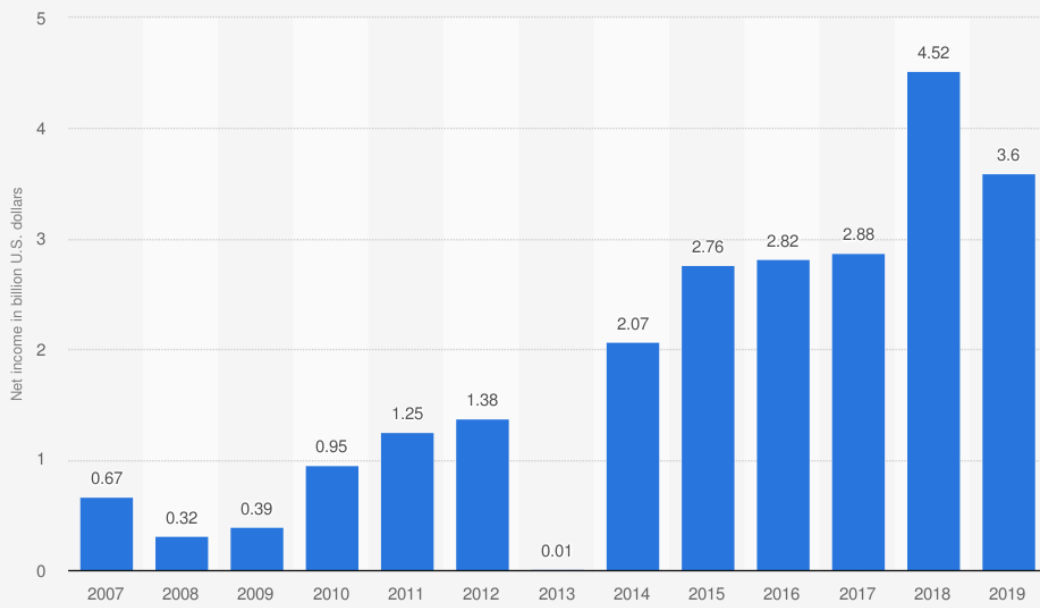
Revenue distribution of Starbucks from 2009 to 2019, by product type (in billion U.S. dollars)*



Source
Starbucks
© Statista 2020

Additional Information:
Worldwide; Starbucks; 2009 to 2019; Fiscal years end on the Sunday closest to September 30.

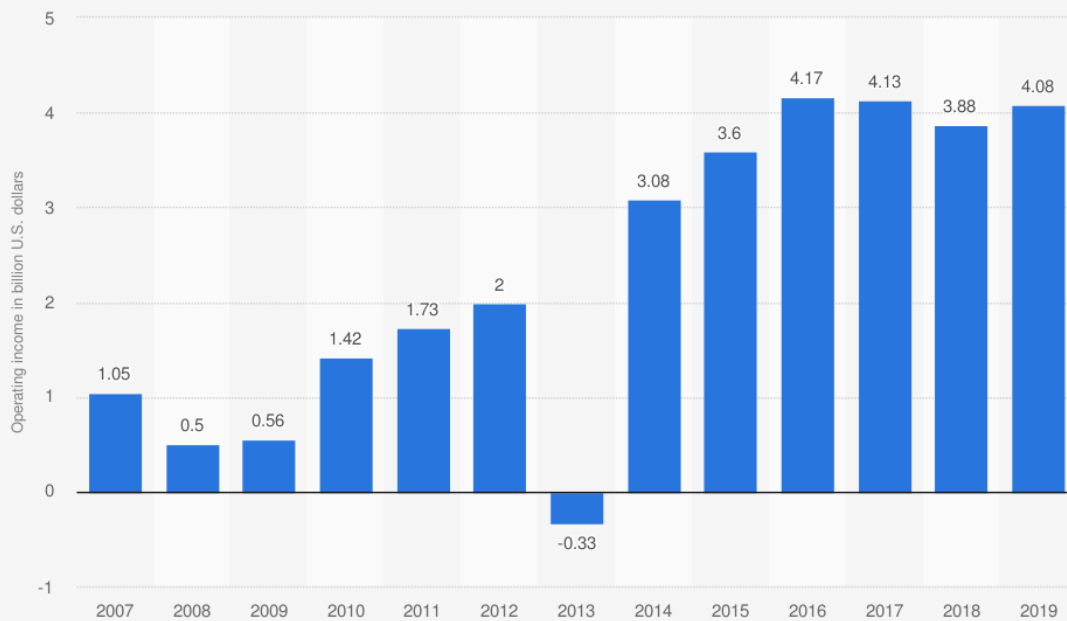
Net income of Starbucks from 2007 to 2018 (in billion U.S. dollars)*



Source
Starbucks
© Statista 2020

Additional Information:
Worldwide; Starbucks; 2007 to 2019; Fiscal years end on the Sunday closest to September 30.

Operating income of Starbucks from 2007 to 2019 (in billion U.S. dollars)



Source
Starbucks
© Statista 2019

Additional Information:
Worldwide; Starbucks; 2007 to 2019; Fiscal years end on the Sunday closest to September 30.