

Starbucks: trasformazione e rinascita

Come un brand da 9,4 miliardi di dollari ha rischiato di perdere la propria anima e ha scelto di ricostruirla — un espresso alla volta.

7.100

NEGOZI CHIUSI IN UN GIORNO

-40%

CROLLO DEL TITOLO 2007

\$14,9B

RICAVI 2013 (RECORD)

150K

PARTNER COINVOLTI

01

LA CRISI

Quando la crescita divorcia l'identità

In 20 anni Starbucks è passata da 1.000 a 13.000 negozi. Ma nel 2007 Howard Schultz si accorse che qualcosa di fondamentale si era perduto lungo la strada.

Il memo che cambiò tutto

14 febbraio 2007 — "The commoditization of the Starbucks experience"

Il 14 febbraio 2007, Howard Schultz inviò un memo riservato al senior leadership team di Starbucks. Il documento — che sarebbe trapelato sulla stampa pochi giorni dopo — descriveva con lucidità impietosa come vent'anni di crescita accelerata avessero eroso l'essenza stessa del brand.

"Negli ultimi dieci anni, per raggiungere la scala necessaria a passare da meno di 1.000 a 13.000 negozi, abbiamo preso una serie di decisioni che, in retrospettiva, hanno portato alla diluizione della Starbucks Experience e a quella che alcuni potrebbero chiamare la commoditizzazione del nostro brand."

— Howard Schultz, memo interno, 14 febbraio 2007

Schultz identificava tre cause principali della diluizione: le macchine espresso automatiche (che avevano eliminato il "teatro" della preparazione), il packaging sottovuoto (che aveva cancellato l'aroma del caffè macinato fresco), e il design standardizzato dei negozi (che li aveva resi "sterili e intercambiabili").

I SEGNALI IGNORATI

- 1 Same-store sales in calo:** dal +10% nel 2004 al +7% nel 2006, con trend in accelerazione negativa
- 2 Baristi disconnessi:** i manager erano più concentrati sui margini che sui valori aziendali
- 3 Identità smarrita:** i clienti non sapevano più che Starbucks tostava il caffè

I NUMERI IN SUPERFICIE

Nel 2006 i ricavi erano cresciuti del 22% a \$7,8 miliardi e gli utili netti del 14% a \$564 milioni. Ogni settimana, oltre 40 milioni di clienti visitavano i 12.400 punti vendita nel mondo. I dati finanziari non mostravano alcun allarme.

IL PARADOSSO

I numeri dicevano "tutto bene". L'esperienza in negozio diceva il contrario. Schultz scelse di credere all'esperienza.

Attaccati su tutti i fronti

McDonald's, Dunkin' Donuts e i caffè indipendenti: la triplice minaccia

Mentre Starbucks perdeva la propria identità dall'interno, la concorrenza si organizzava dall'esterno. Il brand si trovò intrappolato in una morsa: da un lato i grandi player del fast food, dall'altro i caffè indipendenti di qualità.

MCDONALD'S

Nel 2007 lanciò i McCafé negli USA, posizionandosi con il sito unsnobbycoffee.com. Un test Consumer Reports dello stesso anno classificò il caffè McDonald's **al di sopra di Starbucks**. Schultz rimase sconvolto dal risultato.

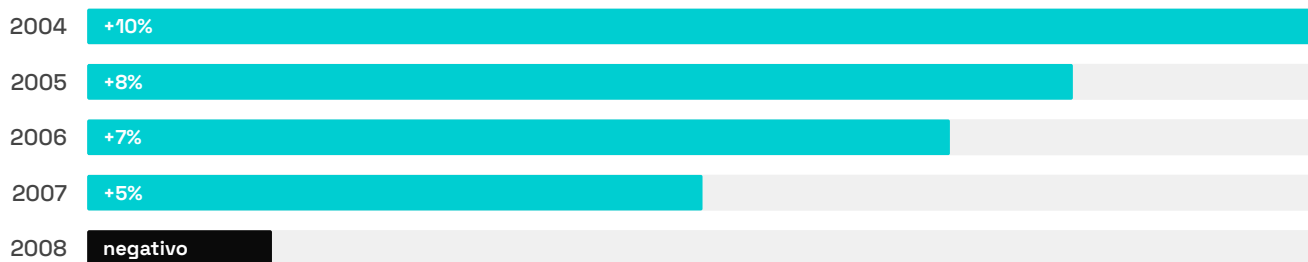
DUNKIN' DONUTS

Espansione aggressiva nel Sud e Ovest degli USA. Campagne pubblicitarie che deridevano il linguaggio "fritaliano" di Starbucks. Le vendite di espresso e cappuccino crebbero del **48% tra il 2004 e il 2006**.

"McDonald's e Dunkin' Donuts erano sul fronte basso. I caffè indipendenti ci attaccavano dall'alto. Starbucks veniva schiacciata nel mezzo — e quello è il posto peggiore in cui stare."

— Howard Schultz

ANDAMENTO SAME-STORE SALES (CRESCITA % ANNO SU ANNO)



Fonte: Starbucks financial reports, elaborazione Goodea su dati HBS 2014

Fonte: Koehn et al., Harvard Business School, 2014 (9-314-068)

02

LA TRASFORMAZIONE

Il ritorno al caffè come atto di coraggio

Il 7 gennaio 2008 Schultz rientrò come CEO. Il giorno dopo, all'alba, aprì da solo il negozio originale di Pike Place Market con la sua chiave personale. Quello che seguì fu uno dei turnaround più studiati nella storia del management.

La Transformation Agenda

Le 7 "Big Moves" che hanno ridefinito Starbucks

Ispirandosi al modello di turnaround di Michael Dell, Schultz sviluppò una "Transformation Agenda" articolata in sette priorità strategiche. Non era un piano di tagli: era una dichiarazione di identità.

- 1 Essere il leader indiscusso del caffè:** tornare all'ossessione per la qualità del prodotto, dalla selezione dei chicchi alla tazza finale
- 2 Coinvolgere e ispirare i partner:** ricostruire la cultura interna, partendo dal presupposto che i dipendenti soddisfatti creano clienti soddisfatti
- 3 Deliziare i clienti con la Starbucks Experience:** ogni interazione doveva tornare a essere un momento di connessione umana autentica
- 4 Espandere la presenza globale in modo selettivo:** crescita sì, ma con disciplina — chiudendo i negozi non profittevoli
- 5 Essere leader nell'etica e nella sostenibilità:** rafforzare il legame con le comunità di coltivatori e l'impegno ambientale
- 6 Creare piattaforme di crescita innovative:** VIA® Ready Brew, mobile payment, loyalty program — innovare senza tradire l'identità
- 7 Garantire risultati finanziari di lungo periodo:** la redditività come conseguenza di una strategia solida, non come fine in sé

Il giorno in cui Starbucks si fermò

26 febbraio 2008: 7.100 negozi chiusi per tre ore per riforare i baristi

Il 26 febbraio 2008, Starbucks chiuse simultaneamente tutti i suoi 7.100 negozi negli Stati Uniti per tre ore. Il costo stimato: oltre \$6 milioni di ricavi persi in una sola serata. Il messaggio era inequivocabile: la qualità del caffè e la connessione umana valevano più di qualsiasi cifra a breve termine.

”Non è solo un pezzo di attrezzatura. È uno strumento straordinario che ci fornirà il miglior espresso consistente che sia mai stato preparato e trasformerà l’esperienza dell’espresso nei nostri negozi.”

— Howard Schultz, presentando la macchina Mastrena™ agli azionisti, marzo 2008

LE MOSSE SUL PRODOTTO

- Feb**
2008
Chiusura 7.100 negozi per riqualificazione baristi sull’espresso perfetto
- Mar**
2008
Mastrena™: nuova macchina espresso più bassa, che ripristina il “teatro” della preparazione e il contatto visivo con il cliente
- Apr**
2008
Pike Place® Roast: nuovo caffè filtro più equilibrato, risposta diretta al test Consumer Reports vinto da McDonald’s. Diventa il best-seller in tre settimane
- 2009**
Starbucks VIA® Ready Brew: caffè istantaneo di qualità, sviluppato in 20 anni di R&D. “Un caffè istantaneo per chi non beve caffè istantaneo”

LE DECISIONI DIFFICILI

Tra il 2008 e il 2009 Starbucks chiuse **900 negozi** negli USA e licenziò circa 18.000 persone. Fu la prima riduzione di personale significativa nella storia dell’azienda.

Schultz rifiutò categoricamente di tagliare i benefit sanitari per i dipendenti, nonostante le pressioni degli investitori. “Volete uccidere l’azienda?” rispose a chi lo chiedeva.

IL PRINCIPIO GUIDA

Ogni decisione veniva valutata con una domanda: “Rafforza o indebolisce la cultura Starbucks?”

03

LA RINASCITA DIGITALE

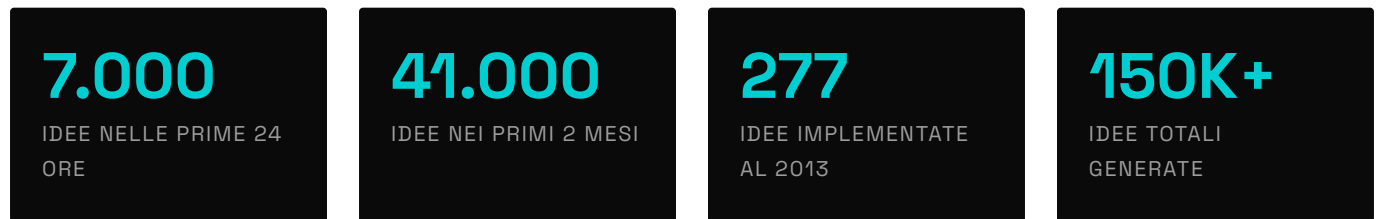
Community, loyalty e mobile: il brand che impara ad ascoltare

Parallelamente al ritorno alle origini del caffè, Starbucks costruì una delle strategie digitali più avanzate del retail globale — trasformando i clienti in co-creatori del brand.

My Starbucks Idea e il programma fedeltà

Come trasformare i clienti in alleati strategici

Nell'estate 2007, durante una vacanza alle Hawaii, Schultz incontrò Michael Dell e Marc Benioff (CEO di Salesforce). Da quella conversazione nacque **My Starbucks Idea**, una piattaforma interattiva dove i clienti potevano proporre, votare e discutere idee per migliorare l'esperienza Starbucks.

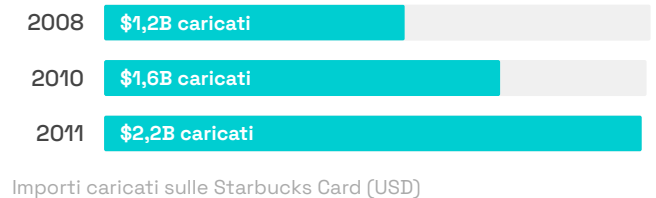


In parallelo, nel marzo 2008, Starbucks lanciò **My Starbucks Rewards™**: un programma fedeltà basato sulle Starbucks Card già in circolazione. Il lancio fu accolto con un'ovazione dagli azionisti. In un solo mese, un milione di clienti convertì le proprie card e caricò \$150 milioni.

IL MOBILE COME ACCELERATORE

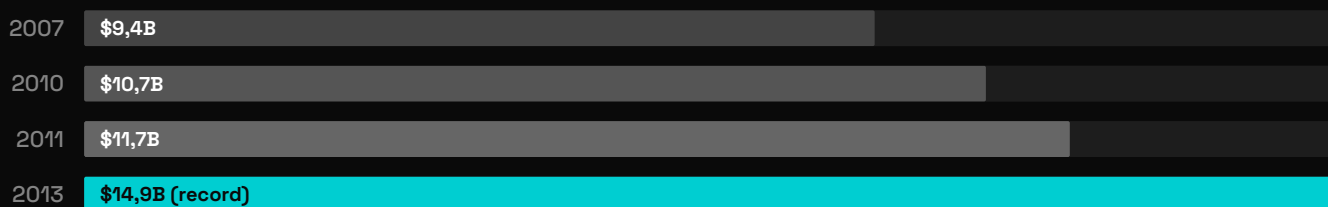
- 2009** | Primo pilot dell'app mobile per iPhone
- Gen 2011** | Lancio nazionale del mobile payment: il programma fedeltà "esplode"
- Q2 2011** | **22% di tutte le transazioni** avviene tramite Starbucks Card. 3 milioni di utenti mobile attivi

I RISULTATI DEL LOYALTY



I RISULTATI E LE LEZIONI

Da \$9,4B a \$14,9B. Il brand che ha scelto di restare se stesso.



Ricavi annuali Starbucks · Fonte: Starbucks Annual Reports, elaborazione Goodea

- La crescita senza identità è la forma più lenta di suicidio del brand. Starbucks lo ha imparato a caro prezzo.
- Il coraggio di fermarsi (7.100 negozi chiusi in un giorno) vale più di qualsiasi campagna pubblicitaria.
- Il digitale non sostituisce l'esperienza umana: la amplifica. Il mobile payment ha funzionato perché il caffè era già tornato ad essere buono.
- I clienti vogliono essere co-creatori, non semplici consumatori. My Starbucks Idea ha generato 150.000 idee perché le persone si sentivano ascoltate.
- La cultura aziendale è un asset di bilancio. Schultz ha rifiutato di tagliare i benefit sanitari anche nel momento peggiore — e ha avuto ragione.

Il tuo brand ha bisogno di un **check-up**.

Ogni azienda racconta una storia. Il problema è che spesso non è quella che i clienti sentono davvero.

Noi di Goodea lavoriamo con le PMI italiane per trasformare la percezione del brand in un vantaggio competitivo concreto. Non con grandi budget, ma con metodo, dati e chiarezza strategica.

ANALISI DEL BRAND E POSIZIONAMENTO

Capiamo come il mercato ti percepisce oggi e dove vuoi arrivare domani. Dati, benchmark e strategia.

CONSULENZA STRATEGICA PER PMI

Roadmap di comunicazione sostenibili, pensate per chi non ha un reparto marketing interno.

Radar – il tuo osservatorio sul cliente

Radar è il nostro servizio di analisi continuativa delle recensioni e del sentiment dei clienti. Trasformiamo migliaia di voci in insight azionabili: cosa funziona, cosa frena la crescita, dove intervenire per prima.

Perché capire i tuoi clienti prima dei tuoi competitor non è un vantaggio. È una necessità.

VUOI CAPIRE COSA DICOVO DAVVERO I TUOI CLIENTI?

Scrivici su goodea.it · info@goodea.it

Analisi redatta dal Team Goodea.it
e José Compagnone