

# Procter & Gamble in Giappone

Procter & Gamble (P&G), il grande produttore statunitense di beni di consumo, ha la meritata reputazione di essere uno dei migliori venditori del mondo. Commercializza 23 marche che hanno vendite superiori al miliardo di dollari e altre 18 tra i 500 milioni e il miliardo di dollari. Nel 2006 la dimensione di P&G era circa il doppio rispetto all'inizio del decennio, con 76 miliardi di dollari di vendite. Insieme a Unilever, P&G è una forza dominante a livello globale nei detersivi per il bucato, nei prodotti per la pulizia, nei prodotti per la cura personale e negli alimenti per animali. Si è diffusa all'estero dopo la Seconda Guerra Mondiale esportando i suoi prodotti, i suoi marchi e le sue politiche di marketing in Europa Occidentale, inizialmente con un considerevole successo.

Nei successivi 30 anni questa politica, che prevedeva lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove strategie di marketing negli Stati Uniti, e quindi il loro trasferimento in altri paesi, si è consolidata. Si è solo provveduto a fare qualche minimo adattamento delle politiche di marketing, per assecondare le differenze tra i paesi. In generale, i prodotti erano sviluppati negli Stati Uniti, fabbricati localmente e venduti usando un messaggio di marketing creato a Cincinnati.

Negli anni Settanta emersero i primi segnali che indicavano che questa politica non era più efficace. Infatti, la P&G subì alcune importanti battute d'arresto in Giappone. Nel 1985, dopo 13 anni in Giappone, stava perdendo 40 milioni di dollari l'anno su quel mercato. Vi aveva introdotto i pannolini usa e getta e in passato aveva avuto una quota di mercato pari all'80%, ma agli inizi degli anni Ottanta deteneva solo un misero 8%. Tre grandi imprese giapponesi produttrici di beni di consumo dominavano il mercato. I pannolini della P&G, sviluppati negli Stati Uniti, erano troppo ingombranti per i gusti dei consumatori giapponesi. Kao, un'impresa giapponese, aveva sviluppato una linea di pannolini anatomici che meglio rispondeva ai gusti giapponesi. Kao introdusse il suo prodotto con un marketing fulminante e fu rapidamente ricompensata con una quota di mercato del 30%. La P&G capì che avrebbe dovuto modificare i suoi pannolini se avesse voluto competere in Giappone. Lo ha fatto, e ora l'azienda detiene una quota del mercato giapponese del 30%. Inoltre, i pannolini anatomici della P&G sono diventati i più venduti negli Stati Uniti.

L'azienda ebbe un'esperienza simile nel settore dei detersivi per bucato. Agli inizi degli anni Ottanta, la P&G introdusse in Giappone il suo detersivo per il bucato Cheer. Sviluppato negli Stati Uniti, Cheer fu pubblicizzato in Giappone con il messaggio di marketing statunitense "Cheer funziona a tutte le temperature e produce una abbondante e ricca schiuma". Ma molti consumatori giapponesi lavano i propri abiti solo in acqua fredda, e ciò rendeva irrilevante il fatto che funzionasse a tutte le temperature. Inoltre, molti giapponesi aggiungono all'acqua ammorbidenti per tessuto, che riducono la produzione di schiuma dei detersivi, perciò Cheer non produceva così tanta schiuma come pubblicizzato. Dopo un lancio disastroso, la P&G capì che avrebbe dovuto adattare il suo messaggio di marketing. Cheer è ora pubblicizzato come un prodotto che funziona efficacemente in acqua fredda e con l'aggiunta di ammorbidenti per tessuto ed è uno dei prodotti più venduti in Giappone.

L'esperienza in Giappone con i pannolini usa e getta e con i detersivi per il bucato obbligò l'impresa a ripensare la sua filosofia di sviluppo del prodotto e di marketing. L'azienda decise che il suo modo di gestire l'impresa centrato sugli Stati Uniti non funzionava più. Nell'ultimo decennio ha delegato alle sue maggiori filiali in Giappone e in Europa più responsabilità per lo sviluppo di nuovi prodotti e per il marketing. L'azienda è più attenta alle differenze locali nei gusti e nelle preferenze dei consumatori ed è disposta ad ammettere che nuovi buoni prodotti possano essere sviluppati fuori dagli Stati Uniti.

Prove del fatto che questo nuovo approccio stia funzionando si possono ancora una volta trovare nelle attività aziendali in Giappone. Fino al 1995 P&G non vendeva detersivi per le stoviglie in Giappone. Nel 1998 possedeva la marca più venduta di detersivo per piatti, Joy, che ora ha una quota del 20% del mercato giapponese, che ha una dimensione di circa 400 milioni di dollari. Si infiltrò nel mercato quando i prodotti delle due imprese locali, Kao e Lion Corp., che vendevano diverse marche, ne

controllavano quasi il 40%. Il successo della P&G fu dovuto alla capacità di sviluppare una formula di prodotto creata per rispondere ai bisogni insoddisfatti dei consumatori giapponesi, di progettare una confezione che piacesse ai venditori al dettaglio e di creare una campagna pubblicitaria convincente.

Nelle ricerche di mercato condotte negli anni Novanta, P&G scoprì una strana abitudine: le casalinghe giapponesi spruzzavano una quantità eccessiva di detergente sui piatti sporchi, chiaro segno di insoddisfazione rispetto ai prodotti esistenti. A un'analisi più approfondita, scoprì che questo comportamento era dovuto al cambiamento delle abitudini alimentari dei giapponesi, che mangiavano più cibi fritti, e i saponi per stoviglie esistenti non rimuovevano efficacemente il grasso. Forti di questa conoscenza, i ricercatori P&G in Giappone si misero al lavoro per creare una formula per un sapone fortemente concentrato basata su una nuova tecnologia, sviluppata in Europa dagli scienziati dell'azienda, molto efficace nella rimozione del grasso. L'azienda, inoltre, disegnò una nuova confezione per il prodotto: quella già esistente aveva un evidente punto debole, un collo troppo lungo che richiedeva più spazio sugli scaffali dei supermercati. I contenitori di sapone per stoviglie della P&G diventarono dei cilindri compatti che occupavano meno spazio nei negozi, nei magazzini e nei camion per la consegna. Ciò migliorava l'efficienza della distribuzione e permetteva ai supermercati di utilizzare meno spazio sugli scaffali, cosa che li convinceva a rifornirsi di Joy. La P&G inoltre dedicò molta attenzione allo sviluppo di una campagna pubblicitaria per Joy. L'agenzia di P&G, Dentsu Inc. creò una pubblicità in cui un famoso attore comico si presentava all'improvviso dalle casalinghe, annunciato da una squadra di telecamere, per testare Joy sui piatti sporchi della famiglia. La telecamera si concentrava su una macchia di olio in una pentola piena di acqua. Dopo una goccia di Joy, l'olio scompariva in modo strabiliante.

Con strategie di prodotto, di confezione e di pubblicità attentamente elaborate, la P&G lanciò Joy in tutto il Giappone nel marzo 1996. Il prodotto ottenne quasi immediatamente una quota di mercato del 10%. In tre mesi la quota del prodotto era salita al 15%, e alla fine dell'anno era vicina al 18%. Grazie alla forte domanda, sia P&G che i venditori al dettaglio che si erano riforniti del prodotto furono in grado di alzare i prezzi, e tutto ciò si tradusse in margini maggiori per i venditori al dettaglio e favorì il consolidamento della posizione di Joy.

La P&G ha fatto incursione anche nel settore dei detersivi per il bucato. Attraverso ricerche di mercato, ha scoperto che i consumatori giapponesi desideravano detersivi con un maggior potere pulente, perciò l'azienda ha sviluppato e lanciato in Giappone una versione con aggiunta di candeggina e una versione antibatterica del suo detergente Ariel. Entrambe ebbero molto successo e ciò permise alla P&G di arrivare agli inizi degli anni 2000 a una quota del mercato giapponese dei detersivi per bucato pari al 20%.

## **Domande per la discussione del caso**

1. Come descriveresti la strategia di sviluppo del prodotto e di marketing della P&G verso il Giappone negli anni Settanta e Ottanta? Quali erano i vantaggi di tale strategia? Quali erano gli svantaggi?
2. Come descriveresti la strategia a partire dagli inizi degli anni Novanta? Quali sono i vantaggi di tale strategia? Quali sono i potenziali svantaggi?
3. Quale strategia ha avuto più successo? Perché?
4. Quali cambiamenti pensi che P&G abbia dovuto fare nella sua organizzazione e nella sua cultura aziendale per implementare questo cambio strategico?
5. Che cosa insegna l'esperienza della P&G sulla tesi che afferma che i gusti e le preferenze dei consumatori tra i diversi paesi stanno convergendo e i mercati globali stanno diventando più omogenei?

## **Fonti**

1. *After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas*, «The Wall Street Journal», 6 febbraio 1989, p. B1.
2. Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
3. De Jonquieres, G., Bibinski, C., *Wash and Get into a Lather in Poland*, «Financial Times», 28 maggio 1992, p. 2.
4. Mollet, A., *Japan's Washaday Blues*, «Chemical Week», 26 gennaio 2000, p. 26.
5. *Perestroika in Soapland*, «The Economist», 10 giugno 1989, pp. 69-71.
6. Shirouzu, N., *P&G's Joy Makes an Unlikely Splash in Japan*, «The Wall Street Journal», 10 dicembre 1997, p. B1.
7. P&G Fact Sheet, August 2007

# Merrill Lynch in Giappone

Merrill Lynch è un enorme banca d'investimento. L'istituzione statunitense di servizi finanziari è il sottoscrittore di titoli di debito e di capitale più grande del mondo e il terzo più importante consulente per fusioni e acquisizioni dopo Morgan Stanley e Goldman Sachs. Le operazioni di investment banking di Merrill Lynch sono da tempo a livello globale. L'azienda ha una presenza dominante a Londra e a Tokio. Tuttavia, fino a poco tempo fa, la presenza internazionale di Merrill Lynch si limitava al comparto dell'*investment banking*. Al contrario, la sua attività rivolta alla clientela *private*, che offre servizi bancari, consulenza finanziaria e servizi di intermediazione ai privati, si era concentrata tradizionalmente negli Stati Uniti. Questa situazione iniziò a cambiare a metà degli anni Novanta. Nel 1995, Merrill Lynch acquisì Smith New Court, il più grande intermediario di borsa della Gran Bretagna. A ciò seguì, nel 1997, l'acquisizione di Mercury Asset Management, il gestore di fondi comuni di investimento più importante del Regno Unito. Quindi, nel 1998, Merrill Lynch acquistò Midland Walwyn, l'ultimo grande intermediario indipendente del Canada. Tuttavia, le mosse più ardite dell'azienda sono state compiute in Giappone.

Merrill Lynch iniziò un'attività rivolta ai clienti privati in Giappone negli anni Ottanta, ma ebbe scarso successo. A quel tempo, era la prima azienda straniera a entrare nel mercato giapponese degli investimenti della clientela privata. L'azienda trovò estremamente difficile sottrarre i lavoratori di talento e i clienti ai quattro grandi intermediari giapponesi, che avevano tradizionalmente monopolizzato il mercato. Inoltre, le restrittive regolamentazioni rendevano praticamente impossibile a Merrill Lynch offrire ai clienti privati giapponesi la gamma di servizi che offriva alla sua clientela negli Stati Uniti. Per esempio, le regolamentazioni sui cambi rendevano molto difficoltosa la vendita di azioni, obbligazioni e fondi comuni di investimento non giapponesi agli investitori nipponici. Nel 1993, Merrill Lynch ammise la sconfitta, chiuse le sue sei filiali al dettaglio a Kobe e a Kyoto e si ritirò dal mercato della clientela privata giapponese.

Negli anni successivi tuttavia le cose cambiarono. A metà degli anni Novanta, il Giappone intraprese un'ampia deregolamentazione del settore dei servizi finanziari. Ciò portò alla rimozione di molte restrizioni che avevano reso così difficile a Merrill Lynch operare in Giappone. Per esempio, l'attenuazione dei controlli valutari implicava che, dal 1998, i cittadini giapponesi avrebbero potuto acquistare azioni, obbligazioni e fondi comuni esteri. Contemporaneamente, i quattro grandi intermediari giapponesi continuavano a lottare contro i seri problemi finanziari che erano seguiti al crollo del mercato azionario di quel paese nel 1991. Nel novembre 1997 una delle imprese, Yamaichi Securities, turbando molti giapponesi, dichiarò il fallimento a causa di 2,2 miliardi di dollari di "perdite nascoste" e dichiarò che avrebbe chiuso i battenti. Riconoscendo che il sistema finanziario del paese era indebolito e aveva bisogno di capitali freschi, di know-how, e dello stimolo di una maggiore concorrenza, il governo giapponese comunicò che avrebbe adottato un atteggiamento più aperto verso l'ingresso di soggetti esteri nel settore dei servizi finanziari. Questo comportamento sta alla base della sentita adesione all'accordo del 1997, negoziato dall'Organizzazione Mondiale del Commercio, per liberalizzare i servizi finanziari globali. Tra le altre cose, l'accordo dell'OMC rese più semplice alle imprese estere vendere servizi finanziari agli investitori giapponesi.

Nel 1997, Merrill Lynch era consapevole del fatto che il clima in Giappone era molto cambiato. La grande attrazione del mercato era ancora la stessa: le attività finanziarie detenute dalle famiglie giapponesi erano immense, pari a 1.220 mila miliardi di Yen a fine 1997, di cui solo il 3% era investito in fondi comuni di investimento (la maggior parte era investita in conti bancari a basso rendimento e in titoli di stato). A metà del 1997, Merrill Lynch iniziò a considerare la possibilità di rientrare nel mercato giapponese della clientela privata.

L'azienda inizialmente valutò una joint venture con Sanwa Bank per vendere i prodotti relativi ai fondi di investimento di Merrill Lynch ai consumatori giapponesi, attraverso le 400 filiali al dettaglio di Sanwa. L'alleanza proposta avrebbe permesso a Merrill Lynch di far leva sul sistema di distribuzione esistente di Sanwa, piuttosto che dover costruire il proprio sistema di distribuzione. Tuttavia, lo svantaggio di lungo periodo di tale strategia era che non avrebbe dato a Merrill Lynch la presenza che riteneva necessaria per costruire una solida attività di servizi finanziari in Giappone. Gli alti dirigenti ritenevano che fosse importante per l'azienda assumersi un impegno rilevante verso il mercato giapponese, per affermare il marchio come primo fornitore di prodotti di investimento e di consulenza finanziaria ai privati. Questo avrebbe permesso a Merrill Lynch di consolidarsi come importante attore, prima che altre istituzioni estere entrassero nel mercato e prima che gli intermediari giapponesi cogliessero la sfida. Allo stesso tempo, data la precedente esperienza in Giappone, i dirigenti di Merrill Lynch esitavano a percorrere questa strada per gli enormi costi e i rischi implicati.

Il problema di come entrare al meglio nel mercato giapponese fu risolto dal fallimento di Yamaichi Securities. Improvvisamente, la rete nazionale di uffici e i 7000 impiegati di Yamaichi erano disponibili. Alla fine di dicembre 1997, Merrill Lynch annunciò che avrebbe assunto 2000 impiegati della Yamaichi e avrebbe acquisito 33 delle filiali. L'accordo, che fu sostenuto con entusiasmo dal governo giapponese, ridusse di molto i costi della creazione di una rete al dettaglio in Giappone.

L'azienda partì rapidamente. A febbraio 1998 lanciò il suo primo fondo comune di investimento in Giappone e vide il valore delle sue attività crescere fino ad 1 miliardo di dollari entro il mese di aprile. A metà 2002 annunciò che aveva 12,9 miliardi di dollari gestiti in Giappone. Tuttavia, il crollo globale del mercato di borsa nel 2001-2002 colpì pesantemente l'unità giapponese di Merrill Lynch. Dopo aver perso 500 milioni di dollari in Giappone, a gennaio 2002 l'azienda licenziò il 75% della sua forza lavoro giapponese e chiuse tutte le sue postazioni al dettaglio, tranne otto. Nonostante questo costoso ridimensionamento, l'azienda mantenne quasi tutte le attività gestite, continuò ad attrarre nuovi conti e, a metà del 2002, secondo quanto riportato, stava generando profitti in Giappone.

## **Domande per la discussione del caso**

1. Dati i cambiamenti che si sono verificati nei mercati internazionali dei capitali durante l'ultimo decennio, la strategia di espansione internazionale di Merrill Lynch ha senso? Perché?
2. Quali fattori rendono il Giappone un mercato adatto all'entrata di Merrill Lynch?
3. Esamina la nuova entrata di Merrill Lynch, nel 1997, nel mercato giapponese della clientela privata. Poni attenzione alla tempistica, alla dimensione dell'entrata e alla natura degli impegni strategici che Merrill Lynch si assume in Giappone. Quali sono i potenziali benefici associati a questa strategia? Quali sono i costi e i rischi? Ritieni che il trade-off tra benefici e rischi e costi abbia senso? Perché?
4. Il crollo dei mercati borsistici nel 2001-2002 ha provocato forti perdite all'unità giapponese di Merrill Lynch. In retrospettiva, l'espansione in Giappone è stata un costoso errore o l'azienda è stata semplicemente colpita da eventi macroeconomici difficili da prevedere ed evitare?
5. Ritieni che Merrill Lynch dovrebbe continuare in Giappone? Perché?

## **Fonti**

1. Donlon, J.P., *Merrill Lynch*, «Chief Executive», marzo 1998, pp. 28-32.
2. Holley, D., *Merrill Lynch to Open 31 Offices throughout Japan*, «Los Angeles Times», 13 febbraio 1998, p. D1.
3. *Japan's Big Bang. Enter Merrill*, «The Economist», 3 gennaio 1998, p.72.
4. Merrill Lynch, sito web. [www.ml.com](http://www.ml.com)
5. Rowley, A., *Merrill Thunders into Japan*, «The Banker», marzo 1998, p. 6.
6. Singer, J., *Merrill Reports Profits for Operation in Japan*, «The Wall Street Journal», 19 luglio 2002, p. A9.

# Starbucks Corporation: la competizione nel mercato globale

Starbucks Corporation è una grande catena di caffetterie con sede a Seattle, Washington. Compra, tosta e vende specialità di caffè in grani e bevande a base di caffè attraverso una catena internazionale di negozi al dettaglio. Dai suoi inizi come venditore di specialità di caffè di alta qualità confezionate, Starbucks si è evoluta in un'azienda nota per le sue caffetterie, dove i clienti possono acquistare bevande e cibi e confezioni di caffè in grani o macinato. A Starbucks è attribuito il cambiamento del modo in cui gli americani – e le persone di tutto il mondo – vedono e consumano il caffè e il suo successo ha attirato l'attenzione a livello globale.

<b>Tabella 1 - Dati finanziari e dati sui negozi (in migliaia di dollari, tranne gli utili per azione e i dati sulla gestione dei negozi)</b>			
<b>Relativo all'anno fiscale concluso<sup>1</sup></b>	<b>1 ottobre 2006 (52 settimane)</b>	<b>29 settembre 2002 (52 settimane)</b>	<b>27 settembre 1998 (52 settimane)</b>
<b>Dati sui risultati delle operazioni</b>			
<b>Ricavi netti:</b>			
Dettaglio	6.583.098	2.792.904	1.102.574
Specialità	1.203.844	496.004	206.128
Ricavi netti totali	7.786.942	3.288.908	1.308.702
Spese per fusioni <sup>2</sup>	-	-	8.930
Reddito operativo	893.952	318.725	109.216
Guadagni sulla vendita di investimenti	-	13.361	-
Utili netti	564.259	215.073	68.372
Utili netti per azione ordinaria – diluiti	0,71	0,33	0,19
<b>Dati di bilancio</b>			
Capitale circolante	405.832	328.777	157.805
Attività totali	4.428.941	2.249.432	992.755
Debito a lungo termine	2.720	5.786	1.803
Capitale azionario	2.228.506	1.712.453	794.297
<b>Dati sull'esercizio dei negozi</b>			
Variazione % nelle vendite di negozi paragonabili <sup>3</sup>			
Stati Uniti	7%	7%	5%
Internazionale	8%	1%	28%
Consolidato	7%	6%	5%
Negozi aperti <sup>4</sup> :	2.199	1.177	474
Negozi aperti alla fine dell'anno:			
Stati Uniti			
Negozi di proprietà	5.728	3.239	1.622
Negozi in licenza	3.168	1.033	133
Internazionale			
Negozi di proprietà	1.374	708	66
Negozi in licenza	2.170	906	65
<b>Totale</b>	<b>12.440</b>	<b>5.886</b>	<b>1.886</b>
1. L'anno fiscale dell'azienda finisce la domenica più vicina al 30 settembre 2. Le spese di fusione si riferiscono alla combinazione aziendale con Seattle Coffee Holdings Limited 3. Include solo i negozi gestiti dall'impresa aperti per 13 mesi o più 4. Le aperture dei negozi sono riportate al netto delle chiusure			

Fonte: Starbucks, Annual Report, vari anni

Starbucks è stata una delle aziende a più rapida crescita negli Stati Uniti. Nell'arco di dieci anni, a partire dal 1992, i ricavi netti dell'azienda sono cresciuti a un tasso di crescita composto annuo di più del 20%, fino a 7,8 miliardi di dollari nell'anno fiscale 2006. Gli utili netti sono cresciuti a un tasso di crescita composto annuo del 30% fino a 564 milioni di dollari nell'anno fiscale 2006, il guadagno netto più elevato registrato nella storia dell'azienda (si veda la Tabella 1). Come ci dice il *Business Week*:

A Wall Street, Starbucks è l'ultima grande storia di crescita. Le sue azioni, frazionate quattro volte, sono salite più del 2200% nell'ultimo decennio, superando Wal-Mart, General Electric, PepsiCo, Coca Cola, Microsoft e IBM per rendimento totale. Ora, a 21 dollari (settembre 2002), si aggira attorno al suo massimo storico di 23 dollari registrato a luglio (2002), di fronte al generale decline del mercato<sup>1</sup>.

Per sostenere questo rapido ritmo di crescita, l'impresa sta cercando di espandersi a livello internazionale. In particolare, è interessata a un'ulteriore espansione in Europa (e anche in Medio Oriente), nell'Asia pacifica (tra cui Australia e Nuova Zelanda) e in America Latina. Espandersi in questi tre continenti rappresenta sia una sfida sia un'opportunità per Starbucks. Sebbene, da un lato, per i dirigenti dell'azienda sia evidente l'opportunità di maggiori ricavi derivanti da una maggiore espansione, non è chiaro come affrontare il crescente sentimento "antiglobalizzazione" che si è diffuso nel mondo. Questo caso analizza le problematiche che sorgono con il tentativo da parte di Starbucks di dominare i mercati mondiali delle specialità di caffè e considera quali cambiamenti di strategia potrebbero rendersi necessari.

## Introduzione

Nel 1971, tre imprenditori di Seattle – Jerry Baldwin, Zev Siegl e Gordon Bowker – iniziarono a vendere caffè in grani nel Mercato di Pike Place a Seattle. Chiamarono il loro negozio Starbucks, dal nome del primo ufficiale di *Moby Dick*<sup>2</sup>. Nel 1982, l'azienda era cresciuta fino a cinque negozi, un piccolo impianto di torrefazione e un'attività di vendita di caffè all'ingrosso ai ristoranti locali. In quello stesso periodo, Howard Schultz lavorava come vice presidente delle filiali statunitensi di Hammarplast, un'impresa svedese di oggetti per la casa sita a New York, che vendeva macchine per il caffè a diversi rivenditori al dettaglio tra i quali Starbucks. Vendendo a Starbucks, Schultz fu presentato ai tre fondatori, che quindi lo reclutarono per portare nell'impresa le sue conoscenze di marketing. Schultz, 29 anni e da poco sposato, era desideroso di lasciare New York. Si unì a Starbucks come dirigente delle vendite al dettaglio e del marketing.

Un anno dopo, Schultz visitò l'Italia per la prima volta durante un viaggio di affari. Egli notò che il caffè era parte integrante della cultura in Italia; gli italiani iniziano le loro giornate con un espresso e durante il giorno ritornano al bar con i loro amici. Ci sono 200.000 caffetterie in Italia, circa 1500 solo a Milano. Schultz riteneva che, se ne avessero avuto l'opportunità, gli americani avrebbero pagato bene per una tazza di caffè di ottima qualità e un posto alla moda in cui goderselo. Entusiasta dell'idea, Schultz ritornò e disse ai proprietari di Starbucks del suo piano per una catena nazionale di caffetterie sul modello dei bar italiani. I proprietari tuttavia non volevano entrare nel business della ristorazione. Risoluto, Schultz scrisse un business plan e iniziò a cercare investitori. Nell'aprile del 1985 aprì la sua prima caffetteria, Il Giornale (così chiamato dal nome di un quotidiano italiano) dove serviva caffè Starbucks. In seguito all'immediato successo de Il Giornale, aprì altri tre negozi. Nel 1987, i proprietari di Starbucks si accordarono per vendere l'impresa a Schultz per 4 milioni di dollari. Le caffetterie Il

---

<sup>1</sup> *Planet Starbucks*, «Business Week», 9 settembre 2002, pp. 100-10. Il valore dell'azione è continuato a crescere fino a metà del 2006 (sfiorando la valutazione di 40 dollari) per poi ridiscendere attorno ai 2 dollari verso la fine del 2007.

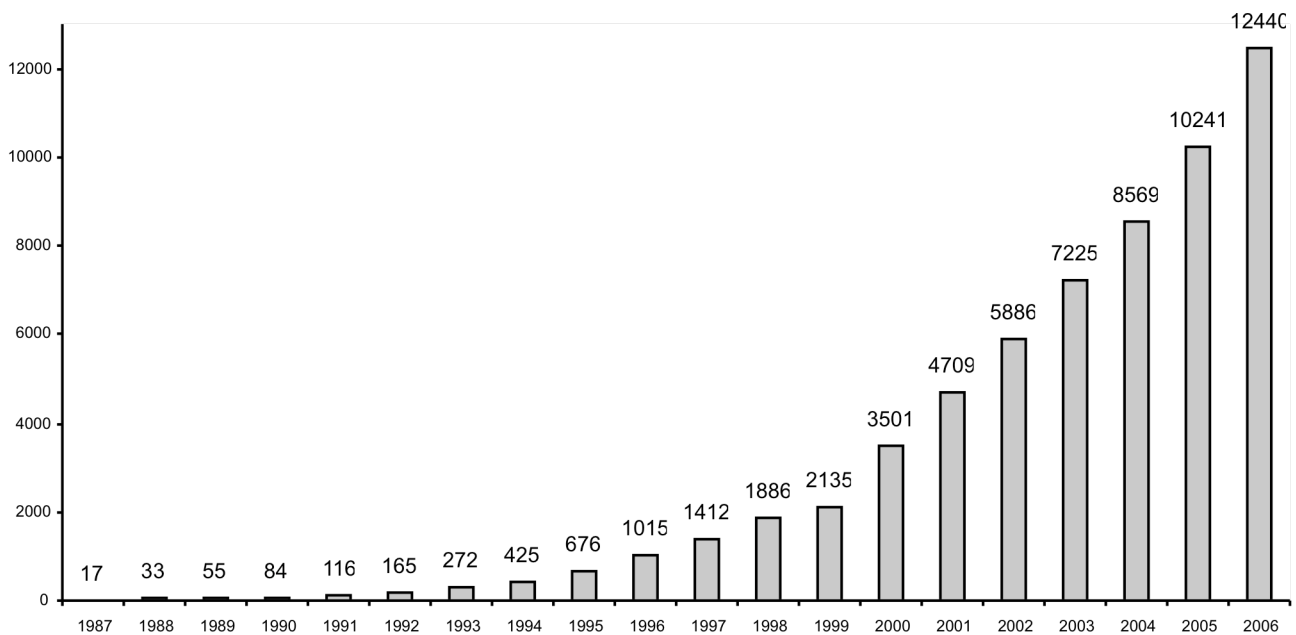
<sup>2</sup> Secondo il «BusinessWeek» (9 settembre 2002, p. 103), «Il nome nacque quando i primi proprietari si rivolsero alla storia di Seattle per cercare ispirazione e scelsero il nomignolo di un vecchio campo minerario: Starbo. Ulteriori affinamenti portarono a Starbucks, dal primo ufficiale di *Moby Dick*, che a loro giudizio evocava i racconti marinari dei primi commercianti di caffè (da qui il logo della sirena)».



Giornale presero il nome di Starbucks. Convinto che un giorno Starbucks sarebbe stato in ogni angolo degli Stati Uniti, Schultz si concentrò sulla crescita. All'inizio, le perdite dell'impresa quasi raddoppiarono (fino a 1,2 milioni di dollari nell'anno fiscale 1990), perché i costi di gestione e i costi operativi si gonfiarono con l'espansione. Starbucks perse denaro per tre anni, e la pressione per Schultz fu forte, ma egli perseverò nella convinzione di non «sacrificare l'integrità e i valori di lungo periodo per il profitto di breve periodo»<sup>3</sup>. Nel 1991 le vendite si impennarono dell'84% e l'azienda diventò redditizia. Nel 1992 Schultz quotò l'impresa a 17 dollari l'azione.

Ritenendo che la quota di mercato e il riconoscimento del marchio fossero aspetti chiave per il successo dell'azienda, Schultz continuò a espandere l'attività aggressivamente. Schultz osserva: «Non c'è una salsa segreta qui. Chiunque può farlo». Fin dall'inizio, Schultz ha adottato una rigorosa politica di crescita. Nonostante molte altre caffetterie o bar siano in franchising, Starbucks possiede completamente tutti i suoi punti vendita in Nord America, a eccezione dei contratti di licenza negli aeroporti. Inoltre, anziché cercare di catturare tutti i potenziali mercati più in fretta possibile, Starbucks entra in un mercato geografico e cerca di dominarlo completamente prima di mettere gli occhi su un'ulteriore espansione. Usando questa strategia, Starbucks è cresciuta da 17 caffetterie nel 1987 a 12.440 punti vendita in 42 paesi alla fine dell'anno fiscale 2006 (si veda la Figura 1). Inoltre a fine del 2006 impiegava più di 150.000 persone.

**Figura 1 I negozi Starbucks nel mondo.**



Fonte: Starbucks , Annual Report, vari anni

Starbucks Corporation è organizzata in due unità di business che corrispondono ai segmenti operativi dell'azienda: nordamericano e internazionale. Nel 1995 fu fondata Starbucks Coffee International, una filiale posseduta al 100% di Starbucks Coffee Company, per costruire le attività di Starbucks fuori dal Nord America, tra le quali si prevedeva l'apertura di negozi al dettaglio di proprietà dell'azienda, in licenza o sulla base di joint-ventures in tutto il mondo.

<sup>3</sup> «Success», aprile 1993.

Il Riquadro 1 mostra la cronologia e la storia di Starbucks.

### **Riquadro 1**

#### **Cronologia e storia di Starbucks**

**1971**

Starbucks apre il suo primo negozio al mercato Pike Place di Seattle.

**1982**

Howard Schultz si unisce a Starbucks come direttore delle operazioni al dettaglio e del marketing. Starbucks inizia a rifornire di caffè ristoranti raffinati e caffetterie.

**1983**

Schultz viaggia in Italia dove rimane impressionato dalla popolarità dei bar a Milano. Vede il potenziale per sviluppare a Seattle una simile cultura del bar.

**1984**

Schultz convince i fondatori di Starbucks a testare l'idea delle caffetterie in un nuovo negozio nel centro di Seattle. Questo esperimento positivo è la genesi dell'azienda che Schultz fonda nel 1985.

**1985**

Schultz fonda Il Giornale, che serve miscele di caffè e bevande a base di espresso preparate con i chicchi di caffè Starbucks.

**1987**

Con il supporto di investitori locali, Il Giornale acquisisce le attività di Starbucks e cambia il suo nome in Starbucks Corporation.

Aprire a Chicago e a Vancouver, British Columbia.

Totale dei negozi Starbucks: 17.

**1988**

Starbucks introduce un catalogo per ordini postali con servizio in cinquanta stati.

Totale dei negozi Starbucks: 33.

**1989**

Apertura a Portland, Oregon.

Totale dei negozi Starbucks: 55.

**1990**

Starbucks espande il suo quartier generale a Seattle e costruisce un nuovo impianto di torrefazione.

Totale dei negozi Starbucks: 84.

**1991**

Instaura una relazione con CARE, l'organizzazione per l'aiuto e lo sviluppo internazionale, e introduce gli addetti CARE a testare la qualità del caffè.

Diventa la prima azienda privata statunitense a offrire un programma di stock options che beneficia anche i lavoratori part-time.

Aprire il primo punto vendita in licenza in un aeroporto insieme a HMS Host nell'aeroporto internazionale di Sea-Tac.

Aprire a Los Angeles.

Totale dei negozi Starbucks: 116.

**1992**

Completa l'offerta pubblica iniziale di azioni ordinarie scambiate sul Mercato Nazionale Nasdaq sotto il titolo Sbx.

Aprire a San Francisco, San Diego, Orange County in California e Denver.

Totale dei negozi Starbucks: 165.

**1993**

Inizia una relazione con Barnes & Nobles Inc. Aprire a Washington D.C.

Totale dei negozi Starbucks: 272.

**1994**

Raggiunge un accordo con ITT/Sheraton (ora Starwood Hotel).  
Apre a Minneapolis, Boston, New York, Atlanta, Dallas e Houston.  
Totale di negozi Starbucks: 425.

#### **1995**

Sulla base di un programma musicale interno estremamente popolare, Starbucks inizia a vendere compact disc. Viene raggiunto un accordo con United Airlines.

Inizia a servire le bevande miscelate Frappuccino, una linea di bevande a basso contenuto di grassi, cremose e con caffè freddo.

Forma alleanze con la libreria canadese Chapters Inc.

Starbucks Coffee International forma una joint venture con Sazaby Inc. per sviluppare caffetterie Starbucks in Giappone.

Apre a Filadelfia, Pittsburgh, Las Vegas, Cincinnati, Baltimora, San Antonio e Austin in Texas.

Totale dei negozi Starbucks: 676.

#### **1996**

Starbucks Coffee International apre negozi in Giappone, alle Hawaii e a Singapore.

Raggiunge un accordo con Westin (ora Starwood Hotel).

Starbucks e Dreyer's Grand Ice Cream introducono Starbucks Ice Cream e i bar Starbucks Ice Cream.

Starbucks Ice Cream diventa rapidamente il marchio numero uno nei gelati al caffè negli Stati Uniti.

North American Coffee Partnership (l'iniziativa imprenditoriale di Starbucks e di Pepsi-Cola) inizia a vendere una versione in bottiglia della bevanda miscelata Starbucks Frappuccino.

Apre a Rhode Island, nell'Idaho, in Nord Carolina, in Arizona, nello Utah e nell'Ontario, in Canada.

Totale dei negozi Starbucks: 1015.

#### **1997**

Starbucks Coffee International apre negozi nelle Filippine.

Stringe un accordo con Canadian Airlines.

Forma alleanze con otto imprese per permettere la donazione di più di 320.000 nuovi libri per bambini attraverso la prima campagna annuale del libro di All Books for Children.

Nasce la fondazione Starbucks che offre programmi di alfabetizzazione locale nelle comunità in cui possiede le sue caffetterie.

Apre in Florida, in Michigan e in Wisconsin.

Totale dei negozi Starbucks: 1412.

#### **1998**

Starbucks Coffee International apre negozi a Taiwan, in Thailandia, in Nuova Zelanda e in Malesia.

Introduce il tè miscelato con succo Tiazzì, una rinfrescante miscela di tè, succo di frutta e ghiaccio.

Acquisisce la Seattle Coffee Company nel Regno Unito con più di sessanta negozi al dettaglio.

Acquisisce Pasqua Inc., un venditore al dettaglio di caffè con sede a San Francisco.

Forma Urban Coffee Opportunities, una joint venture con la Johnson Development Cor. di Earvin "Magic" Johnson per sviluppare i negozi Starbucks Coffee in quartieri urbani poco serviti negli Stati Uniti.

Firma un accordo di licenza con Kraft Foods Inc. per estendere il marchio Starbucks nei canali delle drogherie negli Stati Uniti.

Lancia Starbucks.com.

Inaugura due nuove concezioni di caffetteria, Cafe Starbucks a Seattle e Circadia Coffee House a San Francisco.

Apre a New Orleans, St. Louis, Kansas City in Missouri, e a Portland nel Maine.

Totale dei negozi Starbucks: 1886.

#### **1999**

Starbucks Coffee International apre negozi in Cina, in Kuwait, in Corea e in Libano.

Acquisisce Tazo, una impresa produttrice di tè con sede a Portland, in Oregon.

Diventa partner di Conservation International per promuovere metodi di coltivazione del caffè che siano rispettosi dell'ambiente. Introduce il caffè messicano Shade grown (caffè coltivato all'ombra).  
Acquisisce Hear Music, un'azienda discografica con sede a San Francisco  
Sigla un accordo con Albertson's Inc. per aprire più di 100 negozi Starbucks nei suoi supermercati nell'anno 2000.

Aprire a Memphis e a Nashville nel Tennessee e a Saskatchewan in Canada.

Totale dei negozi Starbucks: 2135.

#### **2000**

Entra in un accordo di licenza con Trans Fair USA per commercializzare e vendere caffè certificato FairTrade. Introduce la categoria di caffè Commitment to Origins che include le selezioni coltivate all'ombra, biologiche e certificate Fair Trade.

Incrementa il suo contributo al Conservation International per sostenere la tutela di cinque nuovi siti.

Entra in un accordo con Host Marriott International per aprire dei negozi.

Starbucks Coffee International apre a Dubai, a Hong Kong, a Shanghai, in Qatar, in Bahrain, in Arabia Saudita ed in Australia.

Totale dei negozi di Starbucks: 3501.

#### **2001**

Introduce linee guida per l'approvvigionamento di caffè in partecipazione con il Center for Environmental Leadership in Business, una divisione di Conservation International.

Si impegna ad acquistare un milione di libbre di caffè certificato Fair Trade.

Offre 1 milione di dollari di supporto finanziario per i coltivatori di caffè attraverso Calvert Community Investments.

Inizia a offrire l'accesso internet wireless ad alta velocità nei negozi.

La Fondazione Starbucks assegna più di 450 donazioni per un totale di 4,2 milioni di dollari per l'alfabetizzazione, per le scuole, e per le organizzazioni a base comunitaria in Nord America.

Introduce la Carta Starbucks, una carta per i clienti valida nei negozi da usare e ricaricare.

Firma un accordo con Hyatt Hotels Corp.

Starbucks Coffee Japan introduce un programma di stock options per partner idonei a tempo pieno o part-time e realizza con successo un'offerta pubblica iniziale.

Starbucks e i partner commerciali internazionali hanno alimentato il Fondo di assistenza Starbucks con 1,2 milioni di dollari di contributo a favore del Fondo 11 settembre. I clienti e i partner contribuiscono per più di 1,4 milioni di dollari a Starbucks Cares.

Starbucks apre il trecentesimo negozio in Giappone e celebra il quinto anno di attività in quel paese.

Starbucks Coffee International apre in Svizzera, Israele, e Austria.

Totale dei negozi Starbucks: 4709.

#### **2002**

Firma un memorandum di intesa con le Organizzazioni Internazionali del Marchio Fairtrade (FLO) che permettono all'azienda di entrare in accordi di licenza con le organizzazioni nazionali Fair Trade per vendere caffè certificato nei paesi in cui Starbucks opera.

Pubblica il suo primo Rapporto annuale sulla responsabilità sociale aziendale.

Celebra l'anniversario dei dieci anni dall'offerta pubblica iniziale di Starbucks.

Introduce Starbucks DoubleShot nella categoria dei caffè pronti da bere.

Firma un accordo di licenza con TransFair Canada per portare caffè certificato Fair Trade a più di 270 negozi al dettaglio in Canada.

Starbucks Coffee International apre in Oman, in Indonesia, in Germania e in Spagna.

Totale dei negozi: 5886.

#### **2003**

La Fondazione Starbucks, a partire dal 1997, ha conferito più di 650 donazioni per un totale di 6,5 milioni di dollari per l'alfabetizzazione, per le scuole, e per le organizzazioni a base comunitaria in Nord America.

Inizia un impegno di tre anni per 225.000 dollari con America SCORES, un'organizzazione no-profit per la gioventù che utilizza il calcio e l'alfabetizzazione per favorire il lavoro di gruppo tra bambini a rischio nelle scuole pubbliche delle aree urbane.

Introduce Shade Grown Mexico e Fair Trade Certified™ tra i caffè disponibili ai clienti della catena di Hotel Hyatt.

Sviluppa e lancia Starbucks Card Duetto™ Visa,® la prima carta di pagamento che è sia carta di credito che carta ricaricabile Starbucks.

Il Consiglio d'Amministrazione autorizza il riacquisto di azioni fino a un ammontare di 10 milioni di unità.

Compra Seattle Coffee Company, che include le marche di caffè Seattle's Best Coffee e Torrefazione Italia.

Celebra l'Earth Day donando 50 mila dollari a Earth Day Network.

Introduce Iced Shaken Refreshments, una nuova bibita rinfrescante a base di caffè, tè e ghiaccio.

Aprire il millesimo negozio asiatico a Pechino.

Incoraggia la destinazione di più di 50.000 ore di tempo di partner e clienti volontari a favore di organizzazioni no-profit del Nord America, attraverso il programma Make Your Mark.

Starbucks Coffee International apre in Turchia, Cile, Perù e Cipro.

Il numero totale di negozi di Starbucks a fine anno fiscale è di 7225.

## 2004

Starbucks Coffee International apre a Parigi.

Estende per altri tre anni la partnership con Conservation International e fa una donazione di 1,5 milioni di dollari. Fornisce un prestito di ulteriori 2,5 milioni per aiutare a capitalizzare la neonata organizzazione no-profit Verde Ventures che fornisce accesso diretto a linee di credito a piccoli produttori di caffè.

Aprire il Starbucks Farmer Support Center a San Jose, in Costa Rica.

Introduce la possibilità di creare CD personalizzati nei suoi negozi di Santa Monica (Starbucks Hear Music™ Coffeehouse).

Dedica sei settimane per sensibilizzare sui temi ambientali i suoi negozi in Nord America.

Tazo e Kraft Foods annunciano un accordo di licenza per distribuire il tè Tazo® superpremium attraverso le drogherie statunitensi.

Starbucks annuncia l'accordo con Jim Beam Brands Co per lo sviluppo e la commercializzazione di un liquore a base di caffè Starbucks ad alta qualità. La commercializzazione avverrà fuori dai negozi Starbucks.

Dona 100.000 dollari a Jumpstart in occasione del decennale della fondazione dell'organizzazione no-profit.

Concede un prestito di 1 milione di dollari a Calvert Community Investment permettendo a Calvert di fornire un credito a condizioni vantaggiose per i coltivatori di caffè del circuito Fair Trade Certified™.

Entra a far parte dell'United Nations Global Compact, un network internazionale di imprese, agenzie delle Nazioni Unite, sindacati e organizzazioni non governative che hanno sottoscritto nove principi relativi all'ambiente, al lavoro e ai diritti umani.

Amplia l'accordo con United Airlines includendo un accordo di cooperazione nelle attività di marketing.

Entra in alleanza di marketing strategico con XM Satellite Radio avente come oggetto un canale radio operativo su 24 ore: il Starbucks Hear Music™ channel.

Lancia negozi Starbucks Hear Music™ a Seattle e Austin, Texas.

Introduce una nuova bevanda a base di caffè: Frappuccino® Light.

Firma un accordo di licenza per aprire negozi nei prossimi anni Seattle's Best Coffee in più di 400 negozi Borders Books & Music® (Borders)

Introduce caffè 100% Kona all'interno dell'assortimento di caffè Black Apron Exclusives™, una nuova linea di caffè raro ed esotico disponibile solo in piccola quantità.

Produce un CD di Ray Charles, Genius Loves Company come risultato della collaborazione tra Concord Records e Starbucks Hear Music.

Crea Conservation Coffee Alliance, una partnership con United States Agency for International Development e Conservation International, con lo scopo di migliorare le condizioni di vita dei piccoli coltivatori di caffè.

Dona 500.000 dollari a America SCORES per promuovere l'alfabetizzazione e il benessere fisico e sociale di giovani a rischio.

Espande il servizio di connessione ad alta velocità senza fili, T-Mobile® HotSpot™, a più di 3300 negozi Starbucks

Introduce Starbucks Coffee Master Program per fornire ai dipendenti di Starbucks un'occasione per imparare di più del mondo del caffè e condividere questa passione coi clienti

Il numero totale di negozi di Starbucks a fine anno fiscale è di 8569.

## 2005

Orin Smith si ritira da presidente e da amministratore delegato.

Jim Donald è promosso presidente ed amministratore delegato.

Introduce Starbucks™ Coffee Liqueur e Starbucks™ Cream Liqueur.

Reagisce alle tremende devastazioni dello tsunami in Asia del Sud donando più di 1,5 milioni di dollari, canalizzati attraverso varie organizzazioni, incluse Oxfam, Red Crescent Society e Save the Children.

Comunica che, all'interno del suo impegno di lungo termine per aiutare i soccorsi e la ricostruzione dopo l'uragano Katrina, Starbucks farà un primo impegno finanziario di 5 milioni di dollari nell'arco di 5 anni a favore delle comunità colpite della Gulf Coast.

Introduce un'edizione limitata della Starbucks Card con l'immagine della superstar Ichiro Suzuki della squadra di baseball dei Seattle Mariners. Questa carta è a beneficio di istituzioni benefiche a favore dei bambini in Giappone e negli Stati Uniti.

Acquista Ethos Water e stabilisce un insieme di obiettivi per donare 10 milioni di dollari nell'arco di cinque anni a favore di progetti per la purificazione delle acque in giro per il mondo.

Annuncia la creazione dello Starbucks China Education Program a Pechino con una dotazione di 5 milioni di dollari per creare una relazione di lungo termine con la popolazione cinese.

Introduce in Giappone e a Taiwan Starbucks Discoveries™, una tazza di caffè ghiacciato pronta da bere. Disponibili in due gusti, Seattle (al latte) e Milano (espresso), le bevande sono disponibili in molti negozi.

Il Cd Possibilities di Herbie Hancock diventa la prima produzione globale di Hear Music (assieme con Hancock Music, Vector Recordings e Warner Music International).

Annuncia che il consiglio d'amministrazione autorizza il riacquisto di 5 milioni di azioni.

Il consiglio di amministrazione di Starbucks approva un frazionamento del capitale (2-for-1 stock split). Questa è la quinta volta che l'impresa fraziona in questo modo il proprio capitale dal 1992.

Starbucks e l'African Wildlife Foundation annunciano il lancio del progetto Coffee for Conservation, con gli obiettivi della promozione della qualità del caffè, la sostenibilità ambientale e la conservazione delle risorse naturali dell'Africa dell'Est

Apri a San Antonio l'evoluzione di Hear Music™ Coffeehouse, offrendo più di un milione di pezzi musicali da ascoltare e copiare.

Introduce Café Estima Blend™ un caffè certificato da Fair Trade.

Acquista 10 milioni di libbre di caffè certificato Fair Trade e diventa il più grande cliente del Nord America.

Starbucks Coffee International apre negozi alle Bahamas, in Irlanda e il primo negozio direttamente operato da Starbucks a Dalian nel nord-est della Cina.

Introduce le seguenti qualità di caffè come Black Apron Exclusives™: Aged Sumatra Lot 523, Kigabah Estate, Elephant Kinjia, La Candelilla Estate e Ethiopia Sun-Dried Shirkinia.

Il numero totale di negozi di Starbucks a fine anno fiscale è di 10.241.

## 2006

Annuncia un modello innovativo per il marketing del nuovo film di Lionsgate: Akeelah and the Bee. Introduce negli Stati Uniti il caffè espresso Starbucks DoubleShot®.

Acquisisce la piena proprietà di Coffee Partners Hawaii, la joint-venture che gestisce i negozi Starbucks alle Hawaii e Café del Caribe, la joint-venture che gestisce i negozi a Puerto Rico

Introduce il caffè Rwanda Blue Bourbon Black Apron Exclusives™, uno dei più vecchi e rari caffè al mondo che viene coltivato in altitudine in Ruanda ed è molto apprezzato per il gusto elegante.

Starbucks attraverso il suo marchio Ethos Water ha invitato dipendenti (partners) e clienti di undici città statunitensi a partecipare alla Walks for Water in commemorazione del World Water Day, al fine di sensibilizzare la gente circa il miliardo di persone al mondo che non ha accesso all'acqua potabile.

Introduce la bevanda imbottigliata Strawberries and Crème Frappuccino®, la prima bevanda imbottigliata di Starbucks non a base di caffè.

Introduce Starbucks® Iced Coffee, un caffè freddo rinfrescante con un tocco di latte e di dolcificante.

Impegna 550.000 dollari per rivitalizzare il Central District Park su Martin Luther King Jr. Way a Seattle; parte dell'impegno di 1 milione di dollari è destinato a migliorare i parchi delle contee di King, Pierce e Snohomish.

Starbucks entra in una joint-venture con Cafés Sereia do Brasil Participações S.A, una holding brasiliana che fa capo a rivenditori locali di successo per formare Starbucks Brasil Comercio de Cafes Ltda. (Starbucks Brasil).

Debutterano i succhi miscelati Pomegranate Frappuccino® e Tangerine Frappuccino® composti di succo di frutta e tè Tazo® di recente produzione. La Starbucks Coffee Company e la Pepsi-Cola North America annunciano tramite la loro joint-venture, North American Coffee Partnership, la firma di un accordo di distribuzione per la Ethos Water.

La Starbucks Coffee Company ospita nel suo quartier generale di Seattle la prima African Coffee Celebration per onorare i produttori di caffè dell'Africa dell'est.

Starbucks apre il centesimo negozio Urban Coffee Opportunities (UCO).

Supporta il lancio della campagna Read for the Record.

Lancia Starbucks™ Coffee Liquor e Starbucks™ Crème Liquor in Canada. Introduce Starbucks DoubleShot® in Corea del Sud. Annuncia il rafforzamento dei rapporti con Kraft per distribuire il caffè Starbucks® tramite i canali di rivendita in Canada e nel Regno Unito. Starbucks Coffee International entra in Egitto.

Il numero totale di negozi di Starbucks a fine anno fiscale è di 12.440.

**2007**

Starbucks Coffee International entra in Romania.

Estende la partnership con Earthwatch Institute, la principale organizzazione ambientalista su base volontaria.

CARE, l'organizzazione internazionale umanitaria, riceve un impegno di 500.000 dollari da Starbucks per finanziare un progetto di tre anni che migliorerà le prospettive economiche ed educative per più di 6000 etiopi che vivono nelle zone rurali e coltivano caffè.

Starbucks Entertainment e Concord Music Group creano una nuova etichetta musicale, Hera Music, per creare rapporti con gli artisti e distribuire i dischi all'interno di Starbucks e attraverso i canali tradizionali. Hear Music annuncia che Paul McCartney è il primo artista ad avere firmato per la nuova etichetta discografica.

Unisce le forze con Global Green USA per lanciare Planet Green Game al fine di incoraggiare la gente a "click, play and learn" per il cambiamento climatico e le possibili soluzioni.

Partecipa al lancio di un nuovo film Arctic Tale, all'interno di una nuova collaborazione con Paramount Classics and National Geographic Films per sensibilizzare e generare discussione sui temi del cambiamento climatico. Lancia l'edizione spagnola del website interattivo Fiscal 2006 Corporate Social Responsibility (CSR) Annual Report.

Fonte: Starbucks Company Timeline: [www.starbucks.com/aboutus/Company\\_Timeline.pdf](http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Timeline.pdf)

## Il modello Starbucks

L'obiettivo di Howard Schultz (nel 2007 era presidente del consiglio d'amministrazione) è: «Far riconoscere Starbucks come il primo fornitore del miglior caffè del mondo, mantenendo principi inflessibili durante la crescita».

L'obiettivo che l'azienda ha da 25 anni è «diventare una grande e duratura azienda con il marchio più riconosciuto e rispettato del mondo, nota per ispirare e nutrire lo spirito umano».

La missione dell'azienda elenca diversi principi guida per misurare l'appropriatezza delle decisioni dell'impresa (si veda il Riquadro 2). Nel descrivere l'approccio unico di Starbucks alla concorrenza, «Fortune» osserva:

La strategia è semplice: coprire completamente un'area, anche se i negozi si cannibalizzano tra loro. Un nuovo negozio spesso cattura circa il 30% delle vendite di un punto Starbucks nelle vicinanze, ma l'azienda la considera una cosa positiva: l'approccio *Starbucks ovunque* riduce i costi di distribuzione e di gestione, accorcia le file di clienti ai singoli negozi e aumenta il passaggio dei clienti per tutti i negozi in un'area. La settimana scorsa 20 milioni di persone hanno comprato una tazza di caffè da Starbucks. Un cliente tipo si ferma 18 volte al mese; nessun rivenditore al dettaglio americano ha una frequenza più elevata di visite da parte dei clienti. Le vendite sono salite ad una media del 20% l'anno da quando l'azienda è stata quotata. Anche in una fase di recessione economica, quando gli altri rivenditori hanno subito una battuta di arresto, il passaggio nei negozi Starbucks è cresciuto tra il 6 e l'8% l'anno. Forse ancor più notevole è il fatto che Starbucks è riuscito a generare questo tipo di numeri senza praticamente fare marketing, spendendo solo l'1% dei suoi ricavi annuali in pubblicità (i rivenditori al dettaglio normalmente spendono intorno al 10% dei ricavi in promozione)<sup>4</sup>.

Il «BusinessWeek» aggiunge:

Il raggruppamento dei negozi fa crescere i ricavi totali e la quota di mercato, sostiene il direttore generale Orin Smith, anche quando i singoli negozi invadono le vendite degli altri. La strategia funziona, egli dice, grazie alla dimensione di Starbucks. È sufficientemente grande da assorbire le perdite dei negozi esistenti quando se ne aprono di nuovi e in breve tempo le vendite totali crescono oltre il livello a cui si sarebbero attestate con un solo negozio. Allo stesso tempo, è più economico distribuire e gestire negozi tra loro vicini. E, grazie al raggruppamento, Starbucks può rapidamente dominare un mercato locale<sup>5</sup>.

E Schultz puntualizza:

Il mercato è molto più grande di quanto avessimo inizialmente immaginato... In molti casi i concorrenti locali traggono beneficio dal nostro arrivo grazie all'espansione del mercato. La nostra strategia non è mai eliminare o danneggiare la concorrenza. Non vendiamo mai sottocosto il nostro caffè ed è chiaro che noi ci posizioniamo in modo da non ridurre la struttura dei prezzi sul mercato.

Schultz fa notare che l'azienda è ancora agli inizi della sua crescita globale. «Stiamo aprendo tre o quattro punti vendita ogni giorno» sottolinea. «Noi sentiamo profondamente che il driver del valore del marchio è direttamente collegato all'esperienza di vendita al dettaglio che creiamo nei nostri negozi. Il nostro impegno verso la crescita dell'azienda è intenso e continuerà a essere basato sul potenziale di crescita di lungo periodo del nostro format di vendita al dettaglio».

---

<sup>4</sup> *Mr. Coffee*, «Fortune», 30 marzo 2003.

<sup>5</sup> *Planet Starbucks*, p.103.



## Riquadro 2

### Missione e principi guida

**Missione** – *Affermare Starbucks come primo fornitore del miglior caffè al mondo mantenendo i nostri fermi principi durante la crescita.*

I seguenti sei principi guida ci aiuteranno a misurare l'adeguatezza delle nostre decisioni:

- Offrire un ambiente lavorativo ottimo e trattare ognuno con rispetto e dignità
- Accogliere la diversità come componente essenziale nel modo in cui operiamo
- Applicare gli standard più elevati di eccellenza all'acquisto, alla torrefazione e alla consegna del nostro caffè
- Avere clienti sempre entusiasti
- Contribuire positivamente alle nostre comunità e al nostro ambiente
- Riconoscere che la redditività è essenziale per il nostro successo futuro

**Missione ambientale.** *Starbucks si impegna a un ruolo di guida ambientale in tutti gli aspetti dell'attività.*

Rispettiamo questa missione impegnandoci a:

- Comprendere le problematiche ambientali e condividere le informazioni con i nostri partner
- Sviluppare soluzioni innovative e flessibili per arrivare a un cambiamento
- Lottare per acquistare, vendere e usare prodotti amici dell'ambiente
- Riconoscere che la responsabilità fiscale è essenziale per il futuro del nostro ambiente
- Introdurre la responsabilità ambientale come valore aziendale
- Misurare e controllare il nostro progresso in ogni progetto
- Incoraggiare tutti i partner a condividere la nostra missione

Fonte: sito web di Starbucks: [www.starbucks.com/aboutus/environment.asp](http://www.starbucks.com/aboutus/environment.asp)

### *Ottenere le migliori materie prime*

La qualità del caffè Starbucks parte dall'acquisto di chicchi di caffè di arabica di alta qualità. Nonostante molti americani siano stati cresciuti con un caffè comune prodotto da chicchi di bassa qualità "robusta" (o da chicchi di arabica miscelati con chicchi meno costosi), il caffè di Starbucks è esclusivamente arabica e l'azienda assicura l'uso esclusivo di chicchi di qualità superiore. Dave Olsen, l'allora vice presidente dell'azienda e capo dell'approvvigionamento di caffè, ha perlustrato i sentieri di montagna in Indonesia, in Kenia, in Guatemala e altrove in cerca dei migliori chicchi Starbucks. I suoi standard erano esigenti, ed egli ha condotto rigorosi esperimenti per ottenere il corretto bilanciamento di gusto, corpo e acidità.

Dalla nascita dell'azienda, ha lavorato sullo sviluppo di relazioni con i paesi da cui vengono acquistati i chicchi di caffè. Tradizionalmente, gli europei e i giapponesi comprano la maggior parte dei chicchi di caffè di migliore qualità. Olsen talvolta ha dovuto convincere i coltivatori di caffè a vendere a Starbucks, soprattutto perché gli acquirenti americani di caffè sono noti compratori degli "scarti" dei chicchi di caffè. Nel 1992 Starbucks ha istituito un precedente facendo un'offerta maggiore di quella dei compratori europei per l'esclusivo raccolto del chicco Narino Supremo<sup>6</sup>. Starbucks collaborò con un

---

<sup>6</sup> Questa coltivazione di caffè colombiano è molto piccola e cresce solo nelle regioni alte della zona della cordigliera. Per anni, i chicchi Narino sono stati controllati gelosamente dagli europei occidentali, che apprezzavano il loro aroma vivace e complesso. Era solitamente usato per migliorare le miscele. Starbucks era determinato a renderlo disponibile per la prima volta come varietà pura. Ciò richiedeva la rottura del monopolio dell'Europa Occidentale sui chicchi convincendo i coltivatori colombiani della loro intenzione di utilizzare «i migliori chicchi per lo scopo più nobile».

impianto di macinazione nella piccola città di Pasto, situata sul lato del Volcano Galero. Li ha fondato una speciale attività per selezionare i chicchi particolari di Narino Supremo e Starbucks garantisce l'acquisto dell'intero raccolto. Questo ha permesso a Starbucks di essere il fornitore esclusivo di Narino Supremo, a quanto si dice uno dei migliori caffè del mondo.<sup>7</sup>

#### *Integrazione verticale*

La tostatura dei chicchi di caffè è quasi una forma di arte da Starbucks, che attualmente gestisce diversi impianti di torrefazione e distribuzione. I torrefattori sono promossi dall'interno dell'azienda e addestrati per più di un anno ed è in generale considerato un onore essere scelti. Il caffè è tostato in una potente macchina per la tostatura a tamburo, alimentata a gas, per 12-15 minuti, mentre i torrefattori usano la vista, l'olfatto, l'udito e i computer per decidere quando i chicchi sono pronti. Il colore dei chicchi è anche testato in un analizzatore globulare Agtron e l'intera partita viene scartata se il campione non è giudicato perfetto.

#### *L'esperienza di Starbucks*

Secondo Schultz: «Non vendiamo solo una tazzina di caffè, stiamo offrendo un'esperienza». Per creare americani entusiasti del caffè, come nel caso della loro controparte italiana, Starbucks offre una seducente atmosfera in cui immergersi. I suoi negozi sono caratteristici ed eleganti, oltretutto comodi. Sebbene la dimensione dei negozi e il loro format possano variare, la maggior parte è sul modello delle caffetterie italiane, dove i clienti fissi si siedono e bevono un espresso con gli amici.

I negozi Starbucks tendono a essere situati in posizioni molto affollate come centri commerciali, incroci trafficati e anche supermercati. Sono ben illuminati e sono caratterizzati da abbondante legno di ciliegio chiaro e da opere d'arte. Le persone che preparano il caffè vengono chiamate "baristi", in italiano. C'è musica jazz o lirica diffusa. I negozi vanno da 20 a circa 400 metri quadrati, e le nuove unità tendono a essere tra i 140 e i 160 metri quadrati. Nel 2003, il costo medio di apertura di un nuovo negozio (tenendo in considerazione apparecchiature, scorte e aumenti di affitto) era circa 350.000 dollari; un negozio modello costa molto di più.

#### *La creazione di una cultura unitaria*

Mentre Starbucks implementa standard quasi fanatici sulla qualità del caffè e sul servizio, la politica nei confronti dei dipendenti è rilassata e solidale. Sono incoraggiati a considerarsi dei partner dell'attività. Schultz ritiene che avere dipendenti felici sia la chiave per la competitività e la crescita.

Non possiamo raggiungere i nostri obiettivi strategici senza una forza lavoro votata allo stesso impegno dei dirigenti. Il nostro solo vantaggio sostenibile è la qualità della nostra forza lavoro. Stiamo costruendo un'azienda nazionale di vendita al dettaglio creando orgoglio – e interesse – nel risultato del nostro lavoro<sup>8</sup>.

A livello pratico, Starbucks promuove una cultura di responsabilizzazione dei dipendenti attraverso generosi programmi di benefit, un piano di concessione di azioni ai dipendenti e attraverso la formazione degli impiegati. Ogni dipendente deve avere almeno 24 ore di formazione. Le lezioni coprono vari argomenti, dalla storia del caffè a un seminario di sette ore chiamato *La preparazione casalinga della tazza perfetta*. Questo seminario è una delle cinque lezioni che tutti i dipendenti devono completare durante le prime sei settimane all'interno dell'azienda. «Fortune» scrive:

È una cosa stupida e insulsa, sebbene sia fondamentalmente vera, naturalmente. Forse in parte penetra. Starbucks è un successo dirompente, grazie in gran parte alle persone che escono da questi programmi di

---

<sup>7</sup> *The Canada Newswire*, 1 marzo 1993.

<sup>8</sup> *Inc.*, gennaio 1993.

formazione simili a una terapia. Il turnover annuale dei baristi nell'azienda è del 60%, a fronte di un turnover del 140% per i lavoratori a ore nei fast-food.<sup>9</sup>

Starbucks offre il suo pacchetto di benefici sia ai lavoratori part-time che a quelli a tempo pieno. Il pacchetto include un'assicurazione che copre le visite mediche, il dentista, l'oculista e l'invalidità temporanea, e comprende anche ferie e festivi pagati, sussidi per le malattie mentali, un programma di assistenza ai dipendenti, un piano di risparmio 401k (un programma pensionistico usato negli USA) e un programma di assegnazione di stock options. Offre inoltre una copertura per i familiari a carico che include le coppie omosessuali<sup>10</sup>. Schultz ritiene che senza questi benefici, le persone non si sentirebbero finanziariamente o emotivamente legati al loro posto di lavoro. Sostiene che le stock options e il pacchetto completo di benefici aumentino la lealtà dei dipendenti e favoriscano un servizio attento ai clienti<sup>11</sup>.

Il turnover dei dipendenti alla Starbucks è inoltre scoraggiato dal programma di stock options conosciuto come Bean Stock Plan. Avviato ad agosto 1991, il piano rese Starbucks l'unica azienda privata a offrire stock options unilateralmente a tutti i suoi dipendenti.

L'attenzione di Starbucks verso il benessere dei dipendenti va oltre i suoi punti vendita al dettaglio fino ai produttori di caffè. Le linee guida dell'azienda richiedono che i fornitori esteri paghino salari e benefici che «rispondano ai bisogni di base dei lavoratori e delle loro famiglie» e che permettano il lavoro minorile solo quando non interrompe l'istruzione obbligatoria<sup>12</sup>. Questo comportamento ha instaurato un precedente per gli altri importatori di merci agricole.

## **Lo sfruttamento del marchio**

### *Canali di distribuzione multipli*

Oltre ai suoi singoli negozi, Starbucks ha aperto caffetterie e carrelli negli ospedali, nelle banche, negli uffici, nei supermercati e nei centri commerciali. Altri accordi di distribuzione hanno coinvolto fornitori di caffè per gli uffici, gli hotel e le linee aeree. Il caffè per gli uffici è un ampio segmento del mercato del caffè. Associated Services (un fornitore di caffè agli uffici) rifornisce di caffè Starbucks in esclusiva migliaia di aziende negli Stati Uniti. Starbucks ha accordi con linee aeree, come per esempio con United Airlines per servire caffè Starbucks ai circa 75 milioni di passeggeri l'anno della compagnia. Starbucks, attraverso un accordo di licenza con Kraft Foods Inc., fornisce il suo caffè nei negozi di generi alimentari degli Stati Uniti.

### *L'ampliamento del marchio*

Nel 1995, Starbucks ha lanciato una linea di tè confezionati e preparati in risposta alla crescente domanda di sale da tè e di tè confezionati. Il tè è una bevanda molto redditizia per i ristoratori, poiché produrre una tazza costa solo dai 2 ai 4 centesimi<sup>13</sup>. Con l'aumento della popolarità della sua linea di tè, ha acquisito nel gennaio 1999 Tazo, un'azienda di tè di Portland, nell'Oregon.

---

<sup>9</sup> *Fortune*, 9 dicembre 1996.

<sup>10</sup> La decisione di offrire benefici anche ai dipendenti part-time (che rappresentano circa i due terzi dei 10.000 dipendenti di Starbucks) ha ricevuto una grande attenzione da parte della stampa. Secondo un'inchiesta di Hewitt Associates L.L.C. che ha intervistato più di 500 datori di lavoro, solo il 25% dei datori di lavoro offre una copertura medica ai dipendenti che lavorano meno di 20 ore settimanali. È stato difficile trovare assicuratori per firmare i contratti con Starbucks finché non hanno compreso perché Starbucks volesse assicurare i lavoratori part-time.

<sup>11</sup> *Inc.*, gennaio 1993.

<sup>12</sup> *The Wall Street Journal*, 23 ottobre 1995.

<sup>13</sup> *Nations Restaurant News*, 10 luglio 1995.

Il caffè Starbucks inoltre si sta facendo spazio tra gli scaffali dei negozi di generi alimentari attraverso una serie attentamente pianificata di joint ventures<sup>14</sup>. Un accordo con PepsiCo Inc. ha portato una versione in bottiglia del Frappuccino Starbucks (una bevanda fredda dolcificata al caffè) sugli scaffali dei negozi nell'agosto del 1996. In un'altra joint venture al 50%, Dreyer's Grand Ice Cream Inc. distribuisce sette gelati al caffè Starbucks in barattolo e due in stecco.

Altri accordi di partecipazione da parte dell'impresa sono progettati per formare nuove associazioni di prodotto con il caffè. Per esempio, la filiale musicale dell'azienda, Hear Music, rilascia regolarmente CD, alcuni in collaborazione con le principali etichette discografiche, che sono poi venduti nei negozi Starbucks.

Sebbene Starbucks sia la catena di caffetterie più grandi e più conosciute e la sua presenza sia molto evidente nelle aree metropolitane, le stime dell'impresa indicano che solo una piccola percentuale (circa il 7%) della popolazione statunitense ha provato i suoi prodotti. Attraverso accordi di distribuzione e nuovi accordi di prodotto, Starbucks spera di catturare una quota maggiore del mercato statunitense.

## **L'espansione internazionale**

Per molti anni gli analisti hanno fatto notare che il mercato statunitense delle caffetterie avrebbe potuto raggiungere la saturazione. Sottolineano il consolidamento del mercato, man mano che i grandi attori acquisiscono le caffetterie concorrenti più piccole<sup>15</sup>. Inoltre, fanno notare che anche la base di negozi di Starbucks sta maturando, portando a un rallentamento della crescita dei volumi unitari e della redditività dell'impresa. In risposta, alcuni sostengono, Starbucks ha rivolto la sua attenzione ai mercati esteri per mantenere una crescita sostenuta. Per esempio il «BusinessWeek» osserva:

Per duplicare i rendimenti sorprendenti del primo decennio, Starbucks non ha altra scelta che esportare con forza la sua idea. In effetti, alcuni analisti danno a Starbucks solo due anni al Massimo, prima che il mercato statunitense sia saturo. Ora (in agosto del 2002) la catena ha 1200 punti vendita internazionali, da Pechino a Bristol. Rimane ampio spazio di crescita. In effetti, circa 400 dei 1200 negozi pianificati quest'anno saranno costruiti all'estero, un aumento del 35% della base estera. Starbucks si aspetta di raddoppiare il numero dei suoi negozi a livello globale, fino ad arrivare a 10.000 in tre anni<sup>16</sup>.

### *Gli inizi dell'espansione*

Nel 1995, l'azienda ha fondato una filiale chiamata Starbucks Coffee International Inc. A quel tempo, la filiale contava 12 dirigenti con sede a Seattle. Oggi, questa filiale è gestita dall'australiano Peter Maslen e annovera nel suo staff a Seattle circa 180 dirigenti con esperienza internazionale e di diversa origine linguistica e tre uffici regionali nel mondo. Questo gruppo è responsabile di tutto lo sviluppo aziendale di Starbucks fuori dal Nord America, tra cui anche lo sviluppo di nuove attività, il finanziamento e la pianificazione dei negozi, la gestione delle operazioni e la logistica, l'attività di merchandising e la formazione e lo sviluppo dei dirigenti internazionali di Starbucks.

Il primo negozio non nordamericano di Starbucks è stato aperto nel 1996 a Tokio. In una riflessione su questo primo passo nell'internazionalizzazione della catena, Schultz osserva:

Due anni prima dell'apertura in Giappone, abbiamo assunto questa rinomata impresa di consulenza che ci guidasse al successo. Fondamentalmente, disse che non avremmo avuto successo in Giappone. C'erano diverse cose che ci disse di cambiare. Diceva che avremmo dovuto avere locali fumatori, ma questo non era possibile. Disse inoltre che nessuno giapponese si sarebbe giocato la reputazione bevendo da una tazza per strada. E

---

<sup>14</sup> La Specialty Coffee Association of America osserva che i supermercati rappresentano circa il 60% di tutto il caffè venduto in America, seguito dai negozi di alimentari (14%), i mercati di massa (11%), gli ordini per posta (8%) e altro.

<sup>15</sup> *The Washington Post*, 1 agosto 1995.

<sup>16</sup> *Planet Starbucks*, p.102. Tuttavia Schultz crede fermamente che la crescita di Starbucks sia lontana dalla saturazione sia negli Stati Uniti che all'estero: «Abbiamo meno del 7% delle opportunità di consumo di caffè in Nord America. Le persone stanno ancora bevendo caffè di cattiva qualità».

terzo, disse che dati gli alti affitti, i negozi non avrebbero potuto essere più grandi di 50 metri quadrati. Bene, la nostra politica anti-fumo ci rese un'oasi in Giappone. Così come la nostra attività da asporto: non si può camminare per una strada a Tokio oggi senza incontrare qualcuno con una tazza di caffè Starbucks. È la dimensione dei nostri negozi in Giappone è identica a quella dei nostri negozi negli Stati Uniti, circa 100 – 140 metri quadrati. Ciò mostra proprio il potere di credere in ciò che si fa. E anche che Starbucks ha una presenza rilevante a Tokio, a Madrid o a Berlino come a Seattle<sup>17</sup>

### *Il metodo di Starbucks*

Secondo «U.S. News & World Report»:

Nell'avventurarsi all'estero, c'è un "metodo" Starbucks. L'azienda trova soci locali nella maggior parte dei mercati esteri... testa ogni paese con una manciata di negozi nei distretti di tendenza, usando dirigenti Starbucks con esperienza. Manda i baristi locali a Seattle per 13 settimane di formazione. Quindi inizia ad aprire negozi a dozzine. La linea di caffè non varia, ma Starbucks adatta il cibo ai gusti locali. In Gran Bretagna ha vinto un premio per la sua torta di carne macinata. In Asia, Starbucks serve bomboloni al curry e focacce con la carne. Inoltre l'azienda adatta i suoi interni all'architettura locale, specialmente negli edifici storici. «Non facciamo le cose con lo stampino» Dice Peter Maslen, presidente di Starbucks Coffee International<sup>18</sup>.

Se da un lato Starbucks è orientata al possesso dei suoi negozi nordamericani, ha scelto dei partner per la maggior parte della sua espansione estera. Come ci descrive Kathy Lindemann, vice presidente senior delle operazioni per Starbucks International:

Il nostro approccio verso l'espansione internazionale è focalizzarci prima su una partnership, e secondo sul paese. Ci basiamo sul legame locale per avere tutto in piedi e funzionante. La chiave è trovare i partner locali giusti per negoziare le regolamentazioni locali e altre questioni. Cerchiamo partner che condividano i nostri valori, la nostra cultura e gli obiettivi relativi allo sviluppo della comunità. Siamo principalmente interessati a partner che possano guidarci nel processo di avvio in una località estera. Cerchiamo imprese con: 1. una filosofia simile alla nostra in termini di valori condivisi, cittadinanza dell'azienda e impegno a rimanere in affari per lungo tempo, 2. esperienza in ristoranti con più unità, 3. risorse finanziarie sufficienti per espandere l'idea Starbucks rapidamente per prevenire imitazioni, 4. una forte esperienza nella proprietà immobiliare con conoscenza riguardo a come trovare localizzazioni di buona qualità, 5. conoscenza del mercato al dettaglio e 6. disponibilità della gente a impegnarsi al nostro progetto.

In una joint venture internazionale, è il partner che sceglie la localizzazione del negozio. Le scelte vengono inviate a Starbucks per l'approvazione, ma il partner svolge tutto il lavoro preparatorio e di selezione. Cydnie Horwat, vicepresidente dei sistemi di sviluppo delle attività internazionali e delle infrastrutture, spiega come un piano di entrata sul mercato internazionale di Starbucks parta con la costruzione del marchio, che quindi favorisce una ulteriore rapida espansione in un paese:

Quando entriamo per la prima volta in un mercato, cerchiamo diverse cose nei primi 1-3 anni rispetto ai successivi. In questi primi anni costruiamo il nostro marchio. I nostri negozi sono la fonte più grande di pubblicità, dal momento che non facciamo molta pubblicità separata. Perciò nei primi tre anni l'investimento nei negozi è maggiore. Circa il 60 – 70% dei negozi aperti in questi primi tre anni sono importanti costruttori del marchio.

Aggiunge Horwat:

Primo, cerchiamo luoghi estremamente visibili in aree molto trafficate e ci focalizziamo su tre principali fattori: aspetti demografici, potenzialità del marchio e aspetti finanziari. In secondo luogo, cataloghiamo i luoghi secondo una scala da A a D. I luoghi "A" sono posizioni "marchio", qualitativamente superiori a tutti gli altri posti all'interno dell'area commerciale [un'area all'interno della quale Starbucks sceglie di localizzare i propri punti vendita].

---

<sup>17</sup> *Online Extra: Q&A with Starbucks Howard Schultz*, «BusinessWeek», 9 settembre 2002.

<sup>18</sup> *U.S. News & World Report*, 19 febbraio 2001.

Raramente scegliamo negozi catalogati come “C” o “D”<sup>19</sup>. Terzo, chiediamo alla nostra Market Business Unit<sup>20</sup> (MBU) di mandare nei “siti” confezioni di partenza con misure quantitative e qualitative, per esempio come il luogo rispetta i criteri stabiliti di Starbucks e i criteri accordati dal partner. Questo pacchetto è rivisto da diverse unità funzionali – operazioni, finanza e proprietà immobiliare – all’interno dell’International Group. Quarto, entriamo nella fase di progettazione, che viene realizzata a Seattle usando informazioni date dal partner. Quindi negoziamo l’affitto con il proprietario e iniziamo la costruzione una volta ottenuti i necessari permessi. Infine, mettiamo in funzione i negozi. L’intero processo dura dalle 13 alle 16 settimane.

### *L’affermazione di Starbucks come marchio globale*

Sulla base del successo in Giappone e in altre località, l’obiettivo di Schultz è che Starbucks abbia un’immagine globale come uno dei marchi più rispettati del mondo. Egli fa notare:

Ogni volta che vediamo l’accoglienza che riceviamo in mercati situati per esempio in Cina, nelle Filippine, in Malesia, nel Regno Unito e più recentemente in Spagna e Germania, riconosciamo che il potenziale di crescita dell’azienda [all’estero] è molto rilevante. Vogliamo accelerare tale crescita, mantenere la nostra posizione di leadership e infine diventare uno dei marchi più rispettati del mondo<sup>21</sup>.

Dalla prima entrata nel mercato giapponese, il tasso di espansione internazionale è cresciuto significativamente. Nel 1998, Starbucks ha acquisito la Seattle Coffee Company nel Regno Unito, una catena con più di 38 punti vendita al dettaglio. Lo stesso anno, ha aperto negozi a Taiwan, in Thailandia, in Nuova Zelanda e in Malesia. Nel 1999, Starbucks ha aperto in Cina (Pechino), Kuwait, Corea del Sud e Libano. Nel 2000, è entrata in altri sette mercati (Cina, Hong Kong e Shanghai, Dubai, Australia, Qatar, Arabia Saudita e Bahrain). Ha aggiunto tre mercati nel 2001 (Svizzera, Israele e Austria). Nel 2002 sono stati aperti altri nove mercati (Oman, Spagna, Indonesia, Germania, Cina meridionale – Macao e Shenzhen, Messico, Porto Rico e Grecia). E l’espansione internazionale è aumentata negli ultimi anni. La Tabella 2 fornisce la distribuzione geografica dei negozi Starbucks a metà del 2007.

Schultz nel 2002 diceva che questa espansione era solo all’inizio e fiduciosamente prevedeva che sarebbe proseguita:

Dieci anni fa, avevamo 125 negozi e 2000 dipendenti. Oggi abbiamo 62.000 persone che lavorano in 30 paesi fuori dal Nord America, servendo approssimativamente 22 milioni di clienti la settimana. Il nostro cliente tipo viene 18 volte al mese. Dato che la maggioranza degli adulti nel mondo che beve due tazze di caffè al giorno e che Starbucks ha una quota inferiore al 7% del consumo totale di caffè negli Stati Uniti e meno dell’1% nel mondo, questi sono i primi giorni della crescita e dello sviluppo dell’azienda. Abbiamo ottenuto un modello che è stato ben testato da mercato a mercato.

---

<sup>19</sup> La differenza tra un negozio “A” e uno “D” può essere sostanziale. Ci si aspetta che un negozio “D” abbia vendite inferiori del 50-60 per cento. Starbucks classifica un negozio come “A” se la localizzazione è il punto focale dell’area, ha grande visibilità, ha un parcheggio facilmente disponibile, ha un accesso eccellente, non può essere tagliato fuori dai concorrenti e si adatta al desiderio di Starbucks di costruire un’immagine particolare.

<sup>20</sup> Le attività internazionali di Starbucks sono tipicamente joint ventures in cui Starbucks detiene vari livelli di capitali (dal 5 per cento fino al 100 per cento). Queste aziende fanno riferimento alle Market Business Units (MBU). Indipendentemente dalla quota di capitale detenuta da Starbucks, l’azienda supporta tutte le MBU in un modo “cieco della proprietà” offrendo a tutte lo stesso livello di supporto.

<sup>21</sup> *Q&A with Starbucks Howard Schultz*, Online Extra.

**Tabella 2 - I 14.396 negozi con marchio Starbucks nel mondo (2007)**

<b>Negli Stati Uniti Starbucks ha 6566 negozi in proprio e 3729 in licenza per un totale di 10.295</b>			
<b>Nel Mondo: negozi in licenza (2.488)</b>			
<b>Asia-Oceania</b>	<b>Europa</b>	<b>Americhe</b>	<b>Africa e Medio Oriente</b>
Giappone 708	Turchia 73	Messico 138	Bahrain 8
Taiwan 200	Cipro 8	Bahamas 5	Emirati Arabi Uniti 46
Cina 117	Danimarca 1	Brasile 5	Qatar 9
Hong Kong/Macao 86	Svizzera 33	Canada 217	Arabia Saudita 57
Corea del Sud 209	Francia 34	Peru 15	Kuwait 47
Filippine 111	Irlanda 1		Oman 5
Nuova Zelanda 46	Austria 11		Giordania 7
Malesia 85	Spagna 67		Libano 12
Indonesia 51	Grecia 59		Egitto 7
	Romania 2		
	Paesi Bassi 1		
	Regno Unito 7		
<b>Totale 1613</b>	<b>Totale 297</b>	<b>Totale 380</b>	<b>Totale 198</b>
<b>Nel Mondo: negozi in proprio (1.613)</b>			
<b>Asia-Oceania</b>	<b>Europa</b>	<b>Americhe</b>	
Australia 89	Germania 94	Canada 569	
Grande Cina 126	Irlanda 9	Cile 18	
Singapore 44	Regno Unito 543	Puerto Rico 24	
Tailandia 97			
<b>Totale 356</b>	<b>Totale 646</b>	<b>Totale 611</b>	

Fonte: Starbucks' web site:  
[media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/99/99518/20070701\\_Store\\_Counts\\_by\\_State\\_and\\_Country.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/20070701_Store_Counts_by_State_and_Country.pdf)

Starbucks è ben avviato a diventare un marchio globale. Secondo il *BusinessWeek*:

Il nome e l'immagine di Starbucks connettono milioni di consumatori in tutto il mondo. Era uno dei marchi a maggior crescita in un'inchiesta del «BusinessWeek» sui primi 100 marchi globali pubblicata il 5 agosto [2002]. In un periodo in cui un'azienda famosa dopo l'altra è crollata, colpite dalle rivelazioni di dichiarazioni fasulle dei guadagni, dall'avidità dei dirigenti o peggio, Starbucks non ha vacillato<sup>22</sup>.

Ma diventare un'azienda globale non è privo di rischi. Come sottolinea il «BusinessWeek»:

L'espansione globale pone rischi enormi a Starbucks. Da un lato, ricava meno denaro sui negozi all'estero perché la maggior parte di essi è gestita con un partner locale. Sebbene ciò renda più semplice l'avvio di un'attività estera, riduce la quota dell'impresa sui profitti al 20-50%<sup>23</sup>.

Inoltre l'impresa sta diventando un obiettivo degli attivisti anti-globalizzazione di tutto il mondo.

## **I pericoli della globalizzazione**

Con l'istituzione di una presenza globale di Starbucks, la sua crescente onnipresenza non è passata inosservata agli attivisti anti-globalizzazione. Una chiara manifestazione di ciò si è avuta nel novembre

<sup>22</sup> *Planet Starbucks*, p. 102.

<sup>23</sup> *Planet Starbucks*, p.102.

1999, quando decine di migliaia di manifestanti si riversarono per le strade del centro di Seattle quando l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) tenne la sua terza conferenza interministeriale in quella città. Sebbene le organizzazioni non-governative (ONG) e gli attivisti si fossero radunati per opporsi all'OMC, alcuni attivisti presero di mira deliberatamente multinazionali come Starbucks, Nike e McDonald's<sup>24</sup>. Una piccola ma rumorosa, percentuale di questi manifestanti ha guadagnato l'attenzione della stampa internazionale compiendo atti di vandalismo contro obiettivi attentamente scelti. Come riporta un resoconto del «BusinessWeek»:

I manifestanti inondarono le strade di Seattle e tra i loro obiettivi c'era Starbucks, un simbolo, per loro, del capitalismo di libero mercato implementato in modo sfrenato, un'altra multinazionale là fuori per soffocare il mondo. Tra le folle di manifestanti e le squadre della polizia c'erano degli anarchici mascherati di nero che assaltarono i negozi, lasciando le finestre rotte e gli eleganti decori verdi e bianchi con l'odore dei gas lacrimogeni anziché di espresso<sup>25</sup>.

Ricordando questo incidente contro la sua impresa Schultz dice: «È un fatto che colpisce. Io credo che le persone siano male informate. È molto difficile protestare contro una lattina di Coca, una bottiglia di Pepsi o una lattina di Folgers. Starbucks è sia un marchio diffuso ovunque sia un posto dove si può andare e rompere una vetrina. Non puoi rompere una lattina di Coca Cola».

I manifestanti anti-globalizzazione prendono di mira marchi riconosciuti a livello globale perché sono simboli convenienti. L'estratto seguente, tratto da *The Ruckus of Society's Action Planning Manual and Media Manual*<sup>26</sup>, illustra gli stretti legami tra i marchi globali e i principi dell'azione diretta contro di loro:

Primo, noi usiamo l'azione diretta per ridurre le questioni ai simboli. Questi simboli devono essere scelti attentamente per la loro utilità nell'illustrare un conflitto: un'azienda petrolifera verso una comunità indigena, una politica pubblica contro l'interesse pubblico. Quindi lavoriamo per mettere questi simboli davanti agli occhi del pubblico, per identificare il male, caratterizzare il cattivo comportamento e, se possibile, indicare un'opzione più responsabile.

Il messaggio che gli attivisti vogliono comunicare si focalizza sulle attività estere delle imprese. Accusano le multinazionali di pagare un salario inferiore a quello di sussistenza ai lavoratori del Terzo Mondo, di intraprendere pratiche lavorative e ambientali illegali nel paese di origine, di spingere fuori dal mercato i concorrenti e di promuovere l'imperialismo culturale. Come descrive un organizzatore del Global Trade Watch:

Le regole che governano il commercio devono avere più a che fare con gli interessi dei cittadini che con le tasche e le mazzette di una coppia di direttori generali. E vogliamo essere sicuri che ci sia una considerazione bilanciata. Ovviamente le persone saranno sempre preoccupate del loro profitto, sono affari, lo capiamo, e lo accettiamo. Ma pensiamo che debba essere bilanciato con l'attenzione verso i diritti dei lavoratori, i diritti umani di base e la protezione dell'ambiente<sup>27</sup>.

Gli oppositori inoltre accusano le organizzazioni internazionali come l'OMC, la Banca Mondiale e il FMI di promuovere la globalizzazione delle imprese supportando la liberalizzazione commerciale, promuovendo lo sviluppo di economie basate sulle esportazioni e favorendo l'investimento diretto

---

<sup>24</sup> I manifestanti affermano che le organizzazioni internazionali come l'OMC e il Fondo Monetario Internazionale (FMI) sono strumenti delle multinazionali. Da Seattle, la presenza di manifestanti violenti è diventata la norma a eventi come gli incontri annuali del FMI e della Banca Mondiale, i summit del G-8 e del World Economic Forum.

<sup>25</sup> *Planet Starbucks*.

<sup>26</sup> Sito internet di Ruckus Society: [http://ruckus.org/man/action\\_planning.html](http://ruckus.org/man/action_planning.html)

<sup>27</sup> Intervista con Alesha Daughtrey, organizzatore del Global Trade Watch, 17 agosto 2000; conservata nel WTO History Project, University of Washington Center for Labor Studies.



estero. Secondo un'organizzazione chiamata Mobilitation for Global Justice (movimento per la giustizia globale):

La maggior parte dei paesi più poveri del mondo ha sofferto durante i programmi del FMI/Banca Mondiale per due decenni: abbiamo visto aumentare i livelli di debito, picchi di disoccupazione, aumento della povertà e devastazione ambientale. Interessati all'esportazione, si sono focalizzati su coltivazioni che fossero redditizie come il caffè invece che del cibo per la gente, e hanno permesso ai governi esteri di costruire fabbriche sfruttatrici, che generano anche pressione sui posti di lavoro negli Stati Uniti<sup>28</sup>.

Quando Starbucks aprì il suo primo negozio in Messico nel settembre 2002, scelse un luogo nell'Hotel Sheraton su Reforma Boulevard a Città del Messico. Era il primo negozio Starbucks in America Latina e il suo primo in un "paese originario", cioè un paese produttore di caffè. Un articolo del sito internet dell'associazione dei consumatori di prodotti biologici (Organic Consumer Association) descrive il negozio modello messicano:

Il nuovo Starbucks sulla Reforma si distingue per le luci soffuse e l'atmosfera aromatica... Dietro la cassa, dipendenti ben curati servono i caratteristici Frappuccino e "lattes". In effetti, l'unica nota stonata sono i 36 pesos (3 dollari e 60) che la signorina alla cassa vuole per un doppio "latte", 10 volte il prezzo che i coltivatori indigeni ottengono per una libbra del loro prodotto in Chiapas, Oaxaca, e negli altri stati ricchi di caffè del Messico meridionale. Non c'è attualmente un contrasto più forte nell'economia del caffè di quello tra i comodi comfort e le miscele di qualità della "Experiencia" di Starbucks e l'esistenza quotidiana difficile dei 360.000 coltivatori di caffè, in gran parte indigeni, che lavorano piccoli appezzamenti ricavati tra le montagne della giungla del Messico meridionale<sup>29</sup>.

Le imprese multinazionali e i loro sostenitori rispondono che gli effetti – e la soluzione – della globalizzazione sono più complicati di quanto sostengano i suoi oppositori. Fanno notare che le multinazionali creano posti di lavoro, pagano prezzi e salari migliori delle imprese domestiche e si conformano alle norme lavorative e ambientali locali.

Gli scettici hanno ragione a essere disturbati dalle fabbriche sfruttatrici, dal lavoro minorile, dal lavoro vincolato e da altri evidenti abusi che si verificano in molti paesi poveri (e anche negli angoli bui dei paesi ricchi). Ma ciò che rende le persone vulnerabili a queste pratiche è la povertà... Più efficacemente queste imprese [le multinazionali] penetrano nei mercati del terzo mondo, più rapidamente introducono il loro capitale e le loro pratiche lavorative, prima la povertà si potrà ridurre e più difficile sarà che tali abusi persistano<sup>30</sup>.

Inoltre, le multinazionali sostengono di aver risposto alla critica di un comportamento guidato dal profitto sviluppando dei codici di condotta aziendali, di programmi aziendali di responsabilità sociale e di partnership con organizzazioni non governative<sup>31</sup>. Fanno notare, tuttavia, di essere in una situazione senza soluzione contro gli oppositori, perché possono sempre essere criticati per non aver fatto abbastanza.

Starbucks ha scoperto che le problematiche globali spesso si mischiano e sono interrelate alle questioni locali. Anche il mero atto di aprire un negozio Starbucks nelle vicinanze può risultare in attivismo locale e in un gruppo di opposizione al marchio Starbucks. Per esempio, quando Starbucks ha aperto un negozio a Cambridge, Massachusetts, nel 1998, fu accolta da manifestanti che recavano cartelli che dicevano «Non lasciate che l'avidità delle imprese distrugga il nostro quartiere». Un avvocato che aiuta le comunità a tenere lontano le catene nazionali, dice: «È parte della crescente tensione nel mondo tra

---

<sup>28</sup> Dal sito internet di Mobilitation for Global Justice, <http://www.globalizethis.org/>

<sup>29</sup> Ross, J., *The Unloving Cup*, 12 dicembre 2002. Sito della Organic Association: [www.organicconsumers.org/starbucks](http://www.organicconsumers.org/starbucks)

<sup>30</sup> *Grinding the Poor*, «The Economist», 6 novembre 1997.

<sup>31</sup> Per esempio, il Commitment to Origins di Starbucks è un programma di responsabilità sociale aziendale in quattro parti che include l'offerta di caffè certificato Fair Trade, caffè biologico certificato, Farm Direct (caffè con una origine unica acquistato direttamente dagli agricoltori), e caffè di conservazione (enfaticamente la shade-grown, il caffè coltivato all'ombra, in partnership con la ONG Conservation International). Si veda [www.starbucks.com/aboutus/cto\\_coffees.asp](http://www.starbucks.com/aboutus/cto_coffees.asp).

l'economia del mercato di massa e il desiderio della gente di mantenere il controllo e una certa cultura locale... Lamentarsi contro Starbucks è lamentarsi del capitalismo».<sup>32</sup>

Starbucks ha affrontato nel mondo diverse situazioni di resistenza da parte di comunità. Soon Beng Yeap, uno dei dirigenti responsabili della reputazione del marchio di Starbucks' International osserva: «Questa [l'opposizione delle comunità] è una questione viva e Starbucks gestisce ogni incidente di opposizione caso per caso. In alcuni mercati siamo entrati mentre in altri ci siamo ritirati». Egli cita due esempi recenti: uno a Londra, dove Starbucks ha deciso di ritirare i suoi sforzi per aprire un negozio dopo che gli attivisti locali hanno svolto attivamente una campagna contro l'impresa e l'altro a Pechino, dove l'impresa ha aperto un punto vendita in un distretto storico e, anche dopo i commenti negativi riportati dai media locali e internazionali, ha deciso di rimanere.

### **Primrose Hill e la decisione di Starbucks di ritirarsi**

Nel 2002 Starbucks fece un piano per aprire un negozio a Primrose Hill, un sobborgo di Londra. Situato a nord-ovest di Londra, Primrose Hill è una rinomata zona storica e pittoresca delimitata da un parco pubblico, da un'area "villaggio" commerciale e da attraenti residenze vittoriane. I residenti di Primrose Hill – molti dei quali sono scrittori, fotografi, attori e musicisti – sono molto orgogliosi della zona e proteggono il loro ambiente, facendo in modo che nessuna catena di negozi operi nell'area<sup>33</sup>.

Agli inizi del 2002, Starbucks selezionò Primrose Hill come potenziale sito per un negozio e ad aprile 2002 inoltrò la richiesta al consiglio locale. Quando questa informazione fu pubblicata nei quotidiani locali, suscitò una reazione decisamente negativa da parte dei residenti, in particolare da parte del Comitato consultivo per la conservazione dell'area di Primrose Hill (Primrose Hill Conservation Area Advisory Committee). Questo comitato sosteneva che i rifiuti, il rumore e il disturbo arrecato dalle consegne ai negozi di Starbucks a Primrose Hill avrebbero rovinato l'atmosfera del villaggio e avrebbero contribuito alla "omogeneizzazione della via principale". L'opposizione sorprese Starbucks perché i residenti di Primrose Hill, le associazioni (tra cui il Comitato consultivo per la conservazione della zona di Primrose Hill) e le imprese erano state contattate come parte interessata nella consultazione in vista della potenziale localizzazione. Nonostante le obiezioni all'entrata di Starbucks si focalizzassero su questioni di pianificazione locale, c'era anche un elemento anti-globalizzazione. Un oppositore ha affermato che Starbucks era «nota per non pagare in modo adeguato i coltivatori di caffè»<sup>34</sup>.

In risposta ai critici, Starbucks offrì di organizzare degli incontri tra il comitato di pianificazione, i consiglieri locali e suoi rappresentanti per discutere la questione e ascoltare le loro preoccupazioni. Nonostante gli sforzi di Starbucks, l'offerta di incontro non fu accettata e furono ricevute delle risposte minime.

Nel frattempo, il Comitato Consultivo per la Conservazione della Zona di Primrose Hill iniziò una forte campagna contro Starbucks. Raccolse più di 1300 lettere di protesta, che furono presentate al consiglio locale. Molte celebrità, come l'attore Jude Law, il direttore del National Theatre Neneh Cherry, l'autore Jeannette Winterson e l'artista Patrick Caufield, prestarono il loro sostegno opponendosi alla richiesta di Starbucks. L'attenzione dei media che inizialmente era solo locale divenne nazionale quando furono coinvolte le celebrità. Secondo Horwat:

Primrose Hill era un sito di tipo "A". Un quartiere molto ricco, con una competizione limitata o assente, e sapevamo che sarebbe stata una scelta vincente. Tutti noi [alla Starbucks International] amavamo quel posto. Il personale che si occupava dei beni immobili, quelli della finanza e altri firmarono per l'accordo. L'opposizione arrivò solo quando il consiglio cittadino era in procinto di approvare [la nostra richiesta]. L'opposizione

---

<sup>32</sup> Edward McMahon, citato in *Brewing a Tempest in a Coffee Cup*, «Christian Science Monitor», 25 febbraio 1998.

<sup>33</sup> Questo desiderio di protezione risale al 1841 quando i residenti si attivarono contro l'apertura dell'area al grande pubblico. Tali azioni scoraggiarono lo sviluppo di ulteriori edifici, permettendo così ai residenti di conservare l'aspetto e l'atmosfera del loro quartiere.

<sup>34</sup> Da *Stars V Starbucks: Not a Bean for the Coffee Shop Giant*, «Independent on Sunday», Londra, 2 giugno 2002.

sosteneva che la nostra entrata avrebbe fatto aumentare gli affitti nella comunità. Perciò tornammo davanti al consiglio cittadino per discutere il nostro caso. Ma gli attivisti coinvolsero le star del cinema e ottennero l'attenzione dei mezzi di informazione locali e nazionali.

Agli inizi di giugno 2002, quando fu chiaro che Starbucks non era benvenuta a Primrose Hill, l'azienda decise contro l'apertura del negozio. Riflettendo sulla decisione di ritirarsi, Horwat spiega:

Noi ci preoccupiamo della visione delle comunità di cui siamo parte. Cerchiamo di far in modo che i nostri negozi siano parte della comunità. Abbiamo sperato di dare un contributo positivo nel far sì che le persone di Primrose Hill si radunassero. Se la comunità non ci riceve volentieri, non è il posto in cui vogliamo essere.

Soon Beng Yeap aggiunge:

Dobbiamo capire il quadro complessivo del Regno Unito per comprendere ciò che stava accadendo a livello locale in quel periodo: Starbucks era vista come una catena americana che entrava nel mercato britannico e i mezzi di informazione britannici avevano la tendenza a essere molto cinici. Il mercato delle specialità di caffè stava diventando affollato ed estremamente competitivo: altre catene come Café Nero, Coffee Republic e Costa Coffee esercitavano una forte pressione per la quota di mercato. Il team di Starbucks analizzò tutti i fattori in gioco e ascoltò attentamente le preoccupazioni della comunità. Alla fine, decidemmo di ritirare la nostra candidatura.

## **Pechino e la decisione di Starbucks di rimanere**

Starbucks aprì il suo primo negozio a Pechino a gennaio 1999 e oggi ha più di 100 punti vendita nel paese. Tuttavia, Starbucks scoprì un nervo nazionalista nel 2000 quando aprì una piccola caffetteria nella Città Proibita di Pechino<sup>35</sup>. Nell'analizzare in particolare questo negozio, il «The New York Times» osservò:

Se mai c'è stato un emblema degli estremi che la globalizzazione ha raggiunto, è questo: la cultura americana del mercato di massa del caffè nel luogo storico più sacro della Cina. Nemmeno McDonald's nella piazza del Cremlino è andato così oltre. Starbucks ha aperto il suo negozio nella Città Proibita un mese fa [settembre 2000] con un menu con il marchio che pubblicizzava il solito Americano e il caffèlatte decaffeinato e con un espositore in vetro pieno di fresche ciambelle glassate, anelli di cannella, e muffin alla banana e noci.

Starbucks da parte sua si era straordinariamente preoccupata per evitare che la sua presenza fosse inopportuna. Per evitare di rovinare l'atmosfera della Città Proibita, le insegne le immagini del marchio furono posizionati all'interno del negozio. Questo piccolo negozio (quasi un ripostiglio secondo alcuni) aveva solo due piccoli tavoli e qualche sedia. Era situato ai margini della Città Proibita, tra altri 50 negozi, tra cui alcuni di souvenir e di ninnoli. Nonostante questa presenza di basso profilo, il negozio fece scoppiare una controversia. Dozzine di quotidiani cinesi riportarono le reazioni al negozio. Secondo uno di questi articoli nel «People's Daily»:

La ragione della protesta è dovuta alla localizzazione della caffetteria: la Città Proibita, il più grande palazzo imperiale del mondo... Costruita per la prima volta nel 1406, la Città Proibita è l'architettura antica meglio conservata della Cina, attornata da bastioni di tre chilometri. La caffetteria, a marchio Starbucks, è situata nell'angolo sudorientale della Sala dell'Armonia Protetta (Baohedian), uno dei tre edifici più affascinanti del palazzo. La sala era il punto di incontro per tenere celebrazioni da parte degli imperatori e dei nobili dei gruppi etnici alla vigilia del Nuovo Anno del calendario lunare cinese... I dibattiti sulla mini-caffetteria iniziarono prima sul Web. Un'inchiesta condotta da Sina.com mostrò che più del 70% delle quasi 60.000 persone intervistate erano contrarie all'ingresso della caffetteria nella Città Proibita, e la principale ragione erano gli effetti dannosi sull'eredità culturale cinese e sulla sua atmosfera<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> *Coffee with Your Tea?*, «The Economist», 4 ottobre 2001.

<sup>36</sup> *Starbucks Cafe in Forbidden City under Fire*, «The New York Times», 25 novembre 2000.

Gli amministratori del Palazzo Proibito e altri funzionari governativi presero atto della polemica, ma sostennero Starbucks. Chen, un portavoce del Museo della Città Proibita, sostenne che permettere l'ingresso di Starbucks all'interno della Città Proibita era parte del loro impegno a migliorare i servizi nell'area. Inoltre, Chen aggiunse: «La reazione è stata molto forte. Alcune persone dicono che questo è un gioiello della cultura cinese e che i marchi esteri non dovrebbero essere ammessi... Non possiamo smettere di mangiare per la paura di soffocare.»<sup>37</sup>

Secondo Horwat:

La posizione nella Città Proibita era al massimo un sito di categoria "C". Ma assolutamente non un sito "D", perché c'era ancora il beneficio della presenza del marchio. Ma il governo disse, «Pensiamo che dovrete entrare» e fu difficile dire di no. Non c'era la comunità locale, solo turisti.

In seguito alla pioggia di articoli sui mezzi di informazione cinesi, la CNN iniziò a mostrare notiziari su questa storia negli Stati Uniti. Di fronte a queste rivelazioni nei media statunitensi, alcuni alti dirigenti alla Starbucks si allarmarono per timore di una pubblicità negativa. Secondo Soon Beng Yeap:

La reazione immediata fu quella di "chiudere il negozio!" a causa dell'inesorabile informazione negativa generata dai media internazionali. Dopo una seria discussione tra gli alti dirigenti, ci sentivamo come ospiti in un paese straniero, dovevamo aver rispetto per coloro ci ospitavano – i funzionari della Città Proibita – che ci avevano invitato a entrare inizialmente. Decidemmo di non uscire perché erano i media internazionali che alimentavano l'intera polemica. Diversamente dal caso di Primrose Hill, non c'era una reale opposizione da parte della comunità. Era una questione pilotata dai mezzi di informazione. Alcuni giornalisti si impossessarono della storia e la cavalcarono, tutti citando la stessa inchiesta di Sina.com. Noi eravamo molto rammaricati per la copertura negativa da parte dei media, che creava un falso sentimento di "imperialismo culturale" rispetto alla nostra intenzione di aprire del negozio, specialmente perché stavamo lavorando duramente per essere culturalmente sensibili e per ascoltare la comunità locale.

Da allora la controversia è scemata, come indica un servizio giornalistico del febbraio 2003 di «The Straits Times» (Singapore):

[Oggi] eventualmente, sono molto più infastiditi i turisti rispetto ai residenti di Pechino dalla presenza di Starbucks nella Città Proibita, e lamentano che è fuori luogo in un sito storico... Alla domanda su quale fossero le questioni più calde del momento per i normali cittadini, il tassista Liu Zhiming ha risposto: «le automobili, gli appartamenti e fare soldi. Che altro?»<sup>38</sup>.

## **L'entrata a Rio de Janeiro, Brasile**

Peter Maslen, presidente di Starbucks International, convocò urgentemente un incontro dei suoi dirigenti chiave di Starbucks International, tra cui Julio Gutierrez, il presidente per l'America Latina. L'entrata di Starbucks in Brasile era a rischio perché alcuni attivisti che si opponevano alla presenza di Starbucks nel paese stavano prendendo slancio.

Il Brasile è il più grande paese produttore di caffè al mondo e rappresentava la seconda incursione di Starbucks in America Latina (dopo il Messico). L'azienda scelse di non cercare un partner per una joint-venture per entrare in Brasile. Dato che erano sorte diverse catene di imitazione a Rio de Janeiro, tra le quali alcune imitavano Starbucks fino all'ultimo dettaglio, Maslen sentiva che la sua squadra doveva muoversi velocemente prima che un gruppo si stabilisse come catena principale. Dopo diversi anni di lavoro da parte della squadra dell'America Latina di Julio, non era stato identificato alcun partner adatto per una joint venture e Maslen stava considerando la possibilità di fondare una MBU posseduta al 100% da Starbucks (come aveva già fatto nel Regno Unito, in Australia e in Thailandia).

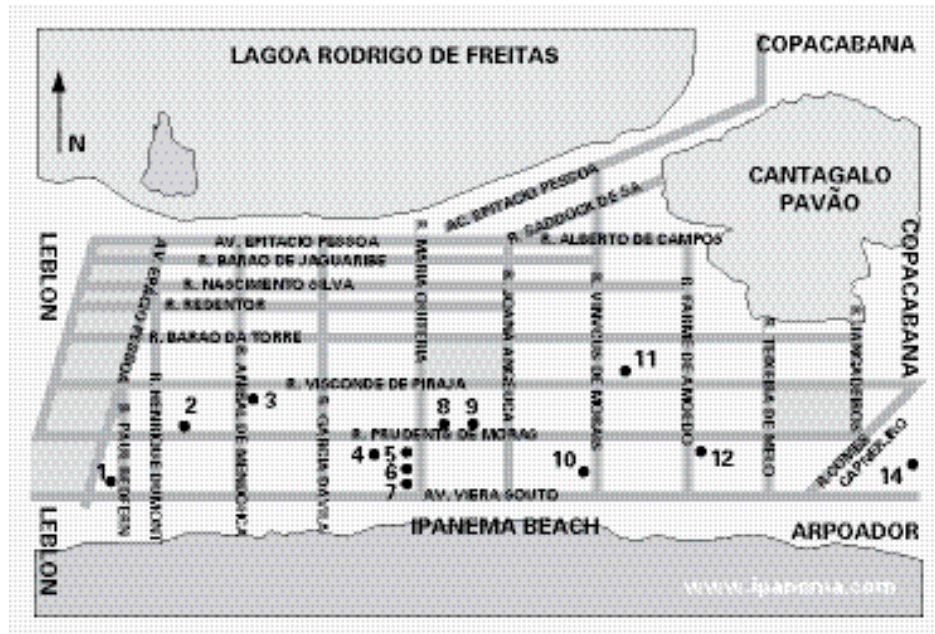
---

<sup>37</sup> Citato in *Globalization Put as Starbucks into the Forbidden City in Beijing*, «The New York Times», 25 novembre 2000.

<sup>38</sup> *Capitalism Runs Amok*, «The Straits Times», 16 febbraio 2003.

Il gruppo che si occupa dello sviluppo aziendale, con la squadra di Gutierrez, aveva scelto un sito nell'area di Ipanema di Rio de Janeiro. Proposero di aprire un negozio modello nella principale strada commerciale del quartiere – Rua Visconde de Pirajá (si veda la Figura 2). Molti dei negozi più tradizionali di Rio hanno iniziato a Ipanema, per essere successivamente esportati nei centri commerciali e in altre parti della città. Molti marchi rinomati come Cartier, Louis Vuitton, e Polo Ralph Lauren avevano negozi sulla Rua Visconde de Pirajá. Si dice spesso che le notizie a Ipanema fanno i titoli per tutto il Brasile.

Figura 2  
Mappa dell'area di Ipanema, Rio de Janeiro, Brasile



Fonte: [www.ipanema.com](http://www.ipanema.com)

Starbucks aveva scelto anche altre localizzazioni, quattro per la precisione, dove l'azienda avrebbe potuto aprire i suoi negozi immediatamente dopo l'apertura del negozio modello di Ipanema. Uno di questi negozi avrebbe dovuto essere situato nell'elegante quartiere di Barra de Tijuca; un altro era programmato a Leblon, e altri due per i centri commerciali situati nei quartieri residenziali ricchi della città. Il gruppo della proprietà immobiliare era pronto a firmare i contratti di affitto con gli agenti dei proprietari di Ipanema, ma stavano aspettando una risposta formale da parte dei membri del consiglio cittadino.

Il gruppo per lo sviluppo aziendale, guidato da Troy Alstead, vice presidente senior della finanza e dello sviluppo aziendale di Starbucks International, era fiducioso del fatto che la localizzazione di Ipanema fosse un sito di categoria "A". «Le caratteristiche demografiche di quest'area sono perfette per un negozio modello. Sono ricchi, giovani e amano i marchi americani». Le proiezioni finanziarie del gruppo per lo sviluppo aziendale indicavano che il negozio Starbucks di Ipanema sarebbe stato redditizio in breve tempo e Alstead riteneva che fossero stime prudenti. Inoltre, puntualizzava:

Sulla base dell'esperienza dell'azienda nell'apertura di negozi modello in quartieri simili, eleganti e molto trafficati in altre città del mondo – mi viene in mente il nostro negozio a Ginza, in Giappone – riteniamo che il negozio di Ipanema sarebbe profittevole per Starbucks. Stimiamo di raggiungere gli obiettivi di ROI in aggregato per i primi cinque negozi in due anni.

La Tabella 3 offre le previsioni del gruppo finanza per il negozio di Ipanema e per gli altri quattro punti vendita in Brasile per i primi cinque anni di attività.

Ma Maslen aveva alcune remore. Era preoccupato dalle relazioni che riportavano crescenti livelli di violenza e di crimine a Rio e a San Paolo. In risposta alla crescente violenza, alcuni dei negozi più alla moda si erano spostati nei centri commerciali. Si chiedeva se era finito il tempo per Starbucks. Gli accadimenti recenti nel mondo avevano generato in molti paesi un sentimento antiamericano.

Seguendo la pratica standard, Starbucks aveva lavorato con la camera di commercio locale fin dal gennaio 2003, e con il consiglio cittadino per i permessi necessari. I membri del consiglio cittadino e della locale camera di commercio erano positivi riguardo alla concessione del permesso a Starbucks per iniziare la costruzione. Sebbene si dovesse ancora procedere a una votazione formale, sembrava sicuro che, a esclusione di qualche imprevisto, il permesso sarebbe stato concesso.

Ma organizzazioni non governative come Organic Consumers Association e Global Exchange si stavano mobilitando più rapidamente del previsto per opporsi. Scoprirono l'intenzione di Starbucks di entrare in Brasile quando la newsletter della camera di commercio del distretto di Ipanema annunciò con orgoglio: «Siamo estremamente felici di accogliere Starbucks nell'elegante distretto di Ipanema. Aprendo un negozio nel nostro quartiere, si unirà agli altri marchi globali e favorirà un miglioramento ulteriore dell'immagine del nostro distretto come *il* posto in cui bisogna essere a Rio».

**Tabella 3 Analisi finanziaria per i primi 5 negozi brasiliani**

<b>Profitti e perdite programmate per il negozio di Ipanema (dollari USA)</b>					
	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
Ricavi netti <sup>1</sup>	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.270.500	1.334.025
Costo beni venduti <sup>2</sup>	350.000	330.000	326.700	343.035	360.187
Profitti lordi	650.000	770.000	883.300	927.465	973.838
Costi del personale	200.000	225.000	25.000	250.000	250.000
Marketing <sup>3</sup>	75.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Altri costi	75.000	100.000	125.000	125.000	125.000
Costo degli affitti	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Costi totali	525.000	550.000	600.000	600.000	600.000
Flussi di cassa operativi	125.000	220.000	283.300	327.465	373.838
Deprezzamento <sup>4</sup>	54.200	54.200	54.200	54.200	54.200
Profitti ante-imposte	70.800	165.800	229.100	273.265	319.638
Costi di costruzione <sup>5</sup>	400.000				
“Buonaentrata” <sup>6</sup>	1.000.000				
<b>Profitti e perdite previste per un negozio “tipico” nei siti diversi dall’area di Ipanema (dollari USA)*</b>					
	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
Ricavi netti <sup>1</sup>	625.000	625.000	700.000	735.000	771.750
Costo dei beni venduti <sup>2</sup>	218.750	195.000	189.000	198.450	208.373
Profitti lordi	406.250	455.000	511.000	536.550	563.378
Costi del personale	100.000	115.000	135.000	135.000	135.000
Marketing <sup>3</sup>	45.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Altri costi	60.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Costo degli affitti	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Flussi di cassa operativi	131.250	165.000	201.000	226.550	253.378
Deprezzamento <sup>4</sup>	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Profitti ante-imposte del negozio	106.250	140.000	176.000	201.550	228.378
Costi di costruzione <sup>5</sup>	215.000				
“Buonaentrata” <sup>6</sup>	400.000				

\*Starbucks intende aprire 4 negozi di questo tipo a Rio, oltre a quello di Ipanema.

<sup>1</sup> Si prevede che i ricavi netti aumentino del 10 per cento per gli anni 1 e 2, del 5 per cento in seguito.

<sup>2</sup> A causa dell'aumento di efficienza, il costo dei beni venduti è stimato al 35% per il primo anno, al 30% per il secondo e al 27% successivamente.

<sup>3</sup> I costi di marketing sono maggiori per il primo anno.

<sup>4</sup> Deprezzamento costante decennale per i costi di costruzione e delle attrezzature.

<sup>5</sup> Questi rappresentano i costi di progettazione iniziale e costruzione.

<sup>6</sup> Denaro pagato al proprietario per assicurarsi il luogo.

Le ONG stavano reclutando attivisti locali e avevano informato Starbucks del fatto che si sarebbero opposti al suo ingresso in Brasile attraverso una petizione al consiglio locale, per convincerlo a rifiutare la sua richiesta. Inoltre, minacciarono di iniziare a fare picchetti di fronte al negozio una volta iniziata la costruzione. Il gruppo “marchio” a Starbucks era preoccupato dal volgere degli eventi. Soon Beng pensava:

La gente in America Latina conosce il marchio per la vicinanza agli Stati Uniti. I potenziali partner ci contattano continuamente per una nostra entrata. Prima di andare in un posto come il Brasile, qual è la dovuta diligenza che dobbiamo mantenere? È un paese di origine per noi (cioè un paese produttore di caffè). È un posto molto schietto, e c'è una relazione di amore-odio con gli Stati Uniti. Il personale del gruppo finanza vuole sempre dire di sì ad un negozio per il quale i numeri sembrano buoni. Oggi alcuni a Starbucks, almeno nel nostro gruppo, dicono che mantenere e proteggere la forte reputazione del nostro “marchio” è parimenti importante. Altri ribattono: se il nostro marchio è forte allora perché preoccuparcene? Questa è una discussione che qui facciamo tutti i giorni nell'azienda. Sebbene l'opposizione non sia totalmente inattesa, è difficile misurare la serietà della situazione e il suo impatto probabile sul nostro marchio.

Maslen chiese al gruppo di sviluppo aziendale di Alstead di lavorare con la squadra dell'America Latina di Gutierrez per stimare come le manifestazioni di fronte al negozio avrebbero potuto avere un impatto sulle proiezioni finanziarie che il suo gruppo aveva preparato. La loro risposta fu:

Le nostre stime finanziarie per il negozio di Ipanema sono basate su dati paragonabili provenienti da altri negozi modello in località simili a Rio in altre parti del mondo. I nostri modelli finanziari sono sensibili alle caratteristiche demografiche dell'area. Prevediamo che la domanda possa diminuire dal 5 al 25 per cento a causa dei picchetti dimostrativi di fronte al negozio. Riconosciamo che è molto più difficile prevedere quale sarà l'impatto sul nostro intero sistema in Brasile all'apertura di nuovi negozi. Tutto dipenderà dal tipo di trattamento che riceveremo da parte dei media che gli attivisti saranno in grado di raccogliere e le questioni che i mezzi di informazione sceglieranno di sottolineare.

Soon Beng ha affermato:

L'orientamento dell'opinione pubblica è imprevedibile. Noi esaminiamo ogni episodio di protesta meglio che possiamo e abbiamo una discreta documentazione sulla previsione degli esiti. Ma, ogni volta in cui entriamo in un potenziale sito nel mondo, potenzialmente andiamo incontro a ciò (opposizione). Sarebbe splendido avere uno strumento semplice o un sistema che ci aiuti a valutare questo tipo di questioni e a prendere le decisioni appropriate.

Maslen dovette lasciare Seattle per partecipare a un'importante riunione in Europa il giorno successivo. Chiamò a sé i dirigenti principali e disse:

Guardate, noi abbiamo vissuto diversi episodi di opposizione e di protesta in passato. Che cosa abbiamo imparato? Abbiamo dovuto decidere se entrare in quei luoghi o tirarci indietro caso per caso. Se vogliamo crescere fino a 25.000 negozi, non possiamo continuare ad adottare un approccio ad-hoc. Abbiamo bisogno di un metodo sistematico per rispondere alle proteste, per decidere se rimanere o andarcene da una località. Io voglio che voi troviate un modo per aiutarmi a decidere se andare a Rio o no. E deve essere un sistema o un processo decisionale che funzioni bene sia a Londra che a Pechino che in qualsiasi altro posto in cui abbiamo intenzione di aprire. Incontriamoci ancora quando tornerò in città fra un paio di giorni.

I dirigenti di Starbucks International avevano ricevuto un incarico preciso. Ma non vedevano l'ora di affrontare la questione sollevata.