

## Lo storytelling come arma per salvare Starbucks

Scritto da Cristina Villa

Dalle origini al re-branding

1. Gli albori: un brand invincibile
2. La perdita di controllo e il re-branding
3. Rumors di strada
4. Conclusioni

Starbucks costituisce sicuramente uno dei casi più interessanti per quanto riguarda la costruzione di brand, il suo mantenimento e, negli ultimi mesi, del suo riposizionamento.

Dopo un successo e un'espansione senza precedenti, la compagnia che si vanta di vendere "l'esperienza del caffè", si trova ora a dover affrontare non solo una situazione economica disastrosa in America, ma anche un deterioramento e "annacquamento" di immagine, che lo stesso fondatore della catena sta cercando di risolvere attraverso i molteplici canali comunicativi d'azienda, e, soprattutto, giocando la carta dello storytelling come asso nella manica.

### 1. Gli albori: un brand invincibile

Ma procediamo con ordine. Starbucks nasce circa 25 anni fa (1981), quando Howard Shultz, il fondatore della catena, durante un viaggio a Seattle capita quasi per caso in un coffee shop dall'aria molto particolare: il bancone in legno e i chicchi di caffè in bella vista danno all'ambiente un tocco quasi magico, per non parlare poi dell'aroma intenso di caffè, raro da trovare nell'America degli anni '80. Dopo essersi fatto assumere come marketing manager dal piccolo negozio, Shultz inizia a fantasticare sulla possibile espansione di Starbucks in tutti gli Stati Uniti. Dopo un viaggio a Milano, dove trae ispirazione dalla nostra cultura del caffè e del bar, Shultz ritorna a Seattle convinto che Starbucks abbia un'unica missione: aprire degli "espresso bar" e portare la cultura del caffè italiano in America. Dopo qualche disguido con l'originale proprietario del piccolo bar (il quale non si era dimostrato favorevole a una possibile espansione), Shultz apre un'altra compagnia (Il Giornale) che gli frutta \$3.8 milioni, capitale che gli permette nel 1992 di aprire i primi 140 Starbucks Coffee.

Da allora la compagnia ha continuato a crescere a dismisura, posizionandosi come brand unico nel suo genere. I motivi del suo successo si possono trovare soprattutto nei core values del marchio: innanzitutto Starbucks ha da sempre avuto una mission ben precisa e a tratti visionaria, che ha pubblicizzato e comunicato in ogni sua manifestazione. L'idea di Shultz di portare la cultura del caffè in America ha fatto sì che i primi negozi avessero un'aria totalmente diversa dai soliti Deli e Café americani: allora come oggi, il luogo è sempre stato un punto forte della compagnia, dato che si caratterizza per l'atmosfera da "Home far from home" conferita da divanetti, poltrone, libri, musica e connessione wireless. In aggiunta, come a sostenere la tesi dell'importanza data solo ultimamente all'Internal Branding<sup>1</sup>, Starbucks ha fin dalle origini offerto ai suoi dipendenti benefit di ogni genere, tra cui l'assicurazione sanitaria (caratteristica molto insolita per un "food retailer").

In poco tempo, dunque, Starbucks diventa conosciuto in tutto il mondo come la catena che vende l'esperienza del caffè. I locali iniziano a essere sempre affollati e abitati da persone che vogliono godersi la pace tipica di casa propria, pur rimanendo nella stessa città o addirittura viaggiando in un paese straniero. Gli intellettuali iniziano a fare di Starbucks il proprio "atelier", passando intere giornate seduti nelle vetrine, con un caffè da un lato e il computer dall'altro, trovando ispirazione nel mondo che li circonda. Il marchio diventa ben presto una vera e propria icona: il logo con la sirenetta si trasforma in sinonimo di civilizzazione ("No, non è una zona pericolosa, c'è uno Starbucks", mi sono sentita rispondere più volte mentre mi informavo sui quartieri fuori da Manhattan), e simbolo di casa per tutti gli americani che viaggiano all'estero. È l'atmosfera da Italia intellettuale dei primi anni del '900 - o meglio, l'idealizzazione che gli americani hanno di questa atmosfera - a farla da padrone e a permettere al marchio di diventare un brand ultra conosciuto e amato.

## 2. La perdita di controllo e il re-branding

Fino a qui sembra si stia raccontando una storia idilliaca di un marchio ben posizionato e dei suoi fedeli target group: la catena è amatissima dal pubblico americano e inizia a diventare un'icona anche nelle principali capitali mondiali (fatta eccezione per coloro che la vedono semplicemente come una traccia di globalizzazione sempre più opprimente).

L'idillio però termina quando ci si accorge che il management sta perdendo il controllo delle sue azioni e il marchio inizia a non rispecchiare più i suoi core values.

Dall'essere il negozio in cui si vende "l'esperienza del caffè", Starbucks pian piano si trasforma in una sorta di fast food non lontano da McDonald's o Dunkin Donuts, perdendo le sue connotazioni di luogo di ritrovo e riflessione intellettuale davanti a una buona tazza di caffè. Diventano sempre più frequenti episodi di persone che entrano, ordinano ed escono, senza nemmeno dare un'occhiata all'ambiente; gli Starbucks crescono come funghi e in un battibaleno ogni angolo di ogni città ne ha uno, mentre all'interno il servizio si meccanizza, svilendo la figura tanto cara agli americani del "barista".

Questa rapida espansione sul territorio ha preoccupato il fondatore Howard Shultz che, nel Febbraio 2007 scrive una lettera appassionata ai suoi dipendenti, dichiarando il suo ritorno al vertice della compagnia come CEO, dopo un periodo passato come membro del board. Shultz dichiara di avere come obiettivo il ritrasformare il brand nel leader del suo settore, ovvero posizionandolo come negozio che vende l'esperienza del caffè, non solo caffè.

Nella stessa lettera, Schultz parla di un continuo "Watering down" del brand che negli ultimi anni ha portato il marchio a svilarsi e a rinnegare i suoi valori. A dimostrazione dell'allontanamento dai propri obiettivi, per seguire un successo monetario apparentemente più gratificante, il neo CEO cita anche le eccessive brand extension che hanno portato sì a ricchezza immediata, ma anche a un allontanamento dal proprio posizionamento ("We've been selling teddy bears, and we've been selling hundreds of thousands of them, but to what end?").

Subito dopo l'annuncio, dunque, il nuovo CEO inizia a creare un piano che porterà al re-positioning di Starbucks nella sfera dei negozi di caffè. Nel suo piano hanno un ruolo fondamentale sia la comunicazione esterna che quella interna: viene creato un link apposito sul sito della compagnia dove si chiede ai consumatori di esprimere la propria idea e di farsi avanti con proposte e consigli su come gestire la situazione (ottimo trabocchetto per far sentire i consumatori partecipi della rinascita del marchio), nel frattempo si investe molto di più sulla formazione del personale e dei "baristas" (durante la prima giornata di formazione tutti gli Starbucks negli Stati Uniti hanno chiuso per tre ore, per permettere ai dipendenti di imparare a tostare il caffè senza avvalersi della macchina automatica, conferendo alla tostatura quella magia che si era persa negli ultimi tempi). Insieme a queste iniziative di comunicazione, Shultz e il suo gruppo (costituito perlopiù dalle stesse persone che hanno lanciato il marchio venti anni fa) hanno creato una "To Do List" per risollevarlo il futuro del brand.

Sul sito dell'azienda (<http://www.starbucks.com/aboutus/press.asp>) si descrive come il management si impegnerà a:

1. Rinforzare i core products: insieme alla scomparsa di prodotti alimentari che facevano pensare più a un fast food che a un negozio di caffè (come panini e colazioni "all'americana"), ci sarà l'introduzione di alcuni prodotti dai nomi allusivi (Pike Place Roast è il nuovo tipo di caffè che prende il nome dalla località in cui si trovava il primo Starbucks a Seattle) e di altri prodotti più sani (come yogurt e gelati con meno calorie, per seguire il trend salutista che da qualche anno imperversa in tutti gli Stati Uniti).
2. Elevare la qualità dell'esperienza. Oltre alle nuove macchine per la tostatura manuale del caffè, è stata introdotta una tessera punti per premiare il cliente fedele.
3. Investire nelle iniziative a lungo termine, come ad esempio la chiusura di 600 negozi e l'impegno nel training qualificante per i propri dipendenti.

Sicuramente tutte queste iniziative sono ottimi punti di partenza per un riposizionamento di marca e, indipendentemente dai vari dibattiti che spesso imperversano su The New York Times e su Time Magazine<sup>2</sup>, discutendo sulla possibilità o meno di riuscita dei piani di Shultz, bisogna riconoscere che la catena sta recuperando dal punto di vista economico. Ma cerchiamo di fare un attimo luce sulle percezioni dei consumatori: come stanno vivendo loro questa situazione di repositioning?

### 3. Rumors di strada

Vivendo a New York, Starbucks è diventato parte della mia realtà quotidiana e professionale e, come tale, rientra nelle mie ricerche sulle attività di branding e di comunicazione aziendale. A questo proposito vorrei quindi raccontare la mia percezione di come i consumatori americani sembra stiano vivendo il riposizionamento di brand.

Prima di qualsiasi commento, ricordo che il mio orizzonte di ricerca è la città di New York, la quale viene descritta come una realtà a parte dal resto d'America in quanto "is the most tightly packed urban area in the country, with a caffeine-fueled lifestyle"<sup>3</sup>.

Appena appresa la notizia del ritorno di Shultz e della dichiarazione ufficiale da parte dell'azienda di essere in ribasso a livello di profitti, ho cercato di immaginare la reazione del consumatore americano medio, il quale non si caratterizza certo per alta fedeltà, soprattutto se le vendite iniziano ad andare male: mi immaginavo di trovare giorno dopo giorno sempre meno coda fuori dagli Starbucks di New York, e invece, ciò che continua ancora a stupirmi è come tutti camminino per strada al mattino prima di arrivare in ufficio con un bicchiere con il logo verde in mano. Passando davanti ad almeno otto Starbucks nel mio tragitto casa-lavoro, mi sorprende nel vederli tutti pieni, a volte con la fila di persone che riempie metà del marciapiede di fronte. Ma il fatto più sorprendente è che intervistando alcuni conoscenti, la maggior parte di loro fa il tifo per la catena e rimane ancora legatissimo al brand, nonostante la recente crisi. Alla provocazione "Ora che il management ha esagerato con l'espansione, hanno deciso di chiudere 600 negozi, la maggior parte dei quali aperti solo due anni fa, non ti sembra un enorme danno per il brand?", la risposta più frequente è: "E' la cosa giusta da fare in questo periodo di crisi economica. Per la struttura del brand, non c'era altra soluzione migliore".



**Alcune prime reazioni dei consumatori americani: passeggiano consumando il prodotto, fanno la fila dentro e fuori il punto vendita.**

Pare proprio che, sebbene il marchio abbia perso il suo posizionamento e sia stato indebolito dalle politiche di espansionismo eccessivo e di portfolio prodotti azzardato, gli americani continuano ad amare il brand della sirenetta, e continuano a spendere ben \$2 in più per un caffè la cui qualità risulta essere uguale a un caffè non brandizzato. Dopo una discesa senza precedenti nelle vendite durante l'estate 2007, sembra proprio che il marchio si stia riprendendo, o per lo meno stabilizzando, in una situazione economica alquanto difficile: nessuno lo avrebbe mai predetto prima dell'intervento di Shultz. Allo stesso modo, ragazzi e ragazze europei, continuano a stimare il marchio, che ancora gode della sua nomea di catena che vende esperienze, specialmente in Italia, in cui in molti si stanno battendo per far approdare il brand nel Belpaese. A questo punto una domanda sorge spontanea: perché quindi, nonostante la crisi d'immagine e l'allontanamento dai core values Starbucks rimane sempre il luogo preferito con cui iniziare la giornata? Quale strana magia sta attuando Shultz?

#### 4. Conclusioni

Schultz non sta usando nessuno strumento sconosciuto ai marketers: la storia di Starbucks, a mio avviso ci insegna quanto sia fondamentale lo storytelling e la "umanizzazione" del marchio nel processo di creazione di brand. Starbucks è nata come idea visionaria di un giovane imprenditore che aveva una missione, uno scopo. Durante la sua crescita smisurata, la catena sembrava aver tradito i suoi valori, fino a quando il crollo delle vendite è stato tale da provocare una reazione forte nel board: rimettere lo stesso fondatore, con le stesse idee e gli stessi ideali a capo di una nave che stava affondando è stata un'azione che ha permesso di rassicurare il consumatore, in un'ottica da film western in cui ad un certo punto arrivano i buoni che sconfiggono i cattivi e "everything is gonna be alright".

La storia di Starbucks è stata romanzata e identificata nel personaggio di Shultz, in maniera tale che il consumatore potesse immedesimarsi nel fondatore e vedere i suoi diritti rivendicati. La potenza dello storytelling in questo caso ha salvato Starbucks (o almeno ci sta tentando).

Il resto del mondo invece, non sembra importarsene di questi problemi legati all'immagine locale di brand: la brand image all'estero non ha risentito degli scossoni dovuti a un'espansione eccessiva, proprio perchè l'espansione non c'è stata. In Europa ad esempio, è difficile trovare uno Starbucks a ogni angolo, e questo conferisce al marchio un'aura elitaria che lo rende più desiderabile. Ciò è particolarmente vero se si prende in considerazione l'Italia, in cui molti si stanno ancora chiedendo perchè la sirenetta verde non sia ancora sbarcata. A questo proposito, se si analizza Starbucks sotto l'ottica di storytelling, appare che ogni decisione abbia una motivazione ben fondata: per avere successo in Italia, infatti, il brand dovrebbe sottoporsi ad alcuni piccoli accorgimenti (come minimo dovrebbe introdurre la vera versione italiana dell'espresso!) e posizionarsi più come fast food americano che come "negozio che vende esperienza di caffè" (per questo abbiamo già miliardi di bar locali, e il mercato è già saturo). Cambiare il posizionamento solo per il mercato italiano dunque porterebbe il brand ad allontanarsi ancora di più dai suoi core values, azione che ora come ora, potrebbe solo peggiorare la brand image già a rischio a livello statunitense e attecchire quella per ora ancora solida a livello globale.

Trovandosi sotto i riflettori dunque, il brand non può permettersi nessun passo falso: deve invece continuare a raccontare la sua storia nella maniera più personale possibile, al fine di non perdere consumatori e, chissà, magari di acquisirne di nuovi.

*(\*)Cristina Villa, Redazione Brandforum.it, corrispondente da New York.*

*E-mail:cristina.villa@brandforum.it*

*Le foto qui utilizzate sono di Cristina Villa.*

*(1) P.Musso, "Internal Branding", FrancoAngeli, Milano, 2007*

*(2) Per l'articolo di Joe Nocera sul New York Times cliccare qui*

*Per l'articolo su Time Magazine: cliccare qui*

*Entrambi gli articoli si chiedono se Howard Shultz sia l'uomo adatto per riportare Starbucks ad un posizionamento adeguato.*

*(3) Articolo tratto da The New York Times: cliccare qui*

