

Aroma Starbucks pe bursă



Valoarea acțiunilor Starbucks s-a „topit”, în ultimul an, precum zahărul în apa fierbinte. Acum, restructurarea afacerii îi face pe investitori să simtă din nou „aroma” succesului pe bursă.

De Diana-Florina Cosmin

Anul trecut pe vremea asta, posesorii de acțiuni ale celui mai important brand de cafele din lume, Starbucks Corp. (SBUX: Nasdaq), încă își mai sorbeau liniștiți cappuccino-ul de dimineață, sperând, însă, la vremuri mai bune. Un titlu SBUX valora 16,92 dolari, o scădere de circa 11 dolari față de august 2007, totul pe fondul unui trend descendent. Cu toate acestea, compania, al cărei logo verzui apare pe aproape 17.000 de cafele din întreaga lume, nu dădea semne de oboseală, ba chiar părea să continue asaltul global, prin noi și noi coffee-shopuri. Peste numai patru luni însă, la sfârșitul lunii noiembrie 2008, cafeaua investitorilor devenise amară de-a dreptul. O acțiune Starbucks valora mai puțin decât două

cappuccino „grande“: doar 7,17 dolari, o înjumătățire a prețului din luna august. Pe fondul crizei financiare, dar și a crizei interne – cauzată de costurile mari antenate de extinderea agresivă a brandului – Starbucks se află într-un proces de restructurare internă. Scopul este atât revigorarea profiturilor, cât și reconfigurarea brandului Starbucks în mintea consumatorilor și, cu puțin noroc, în „calculile“ investitorilor pe bursă.

RECONFIGURARE. După anunțarea închiderii a aproape 1.000 de cafenele, pe plan local, dar și în alte țări ale lumii, nicio decizie strategică a lui Howard Schultz, CEO Starbucks, nu ar mai fi putut surprinde. Pe lângă criza financiară, care a redus drastic bugetele clienților săi, gigantul „supradimensionat“ Starbucks s-a văzut aruncat în arenă alături de doi adversari până acum insignifianți pe sectorul cafelei: McDonalds și Dunkin' Donuts. Ambele lanțuri de fast-food au introdus în oferta lor, începând cu luna ianuarie 2009, mai multe sortimente de cafea, începând de la clasicul café-latte și până la băuturi elaborate, pe bază de cofeină.

Conform unui raport al companiei de analiză financiară Morningstar, pe termen lung, McDonalds s-ar putea transforma într-un partener de joc periculos pentru Starbucks. Motivul? Până la sfârșitul anului, „Regele“ fast-foodului plănuiește să introducă aproape toate sortimentele de cafea în cele 14.000 de restaurante de pe teritoriul Statelor Unite. Starbucks reușește, însă, să găsească beneficii și în noua relație de rivalitate. Howard Schultz declară că mediatizarea intrării McDonalds pe domeniul băuturilor pe bază de cafea va avea un efect pozitiv asupra pieței în general, crescând interesul consumatorilor în sortimentele de cafea și, indirect, în businessul Starbucks. Adevăr sau modalitate de a-și păstra cumpătul – și încrederea investitorilor – într-o perioadă de criză?

În condițiile în care veniturile nete din cel de-al treilea trimestru fiscal au fost de 2,4 miliarde, ceea ce înseamnă o scădere de 6,6 procente față de anul anterior, rezolvarea crizei interne a Starbucks avea nevoie de soluții care să meargă și dincolo de strategia de marketing. Conform unui studiu realizat de către analiștii Morningstar,

arma principală a lui Howard Schultz s-a numit „tăierea costurilor“. Tăiere în carne vie. Concedieri în rândul personalului, reduceri drastice ale cheltuielilor generale și administrative, scăderea cheltuielilor cu produsele lactate folosite în cafenele Starbucks și, nu în ultimul rând, închiderea a 676 de cafenele în S.U.A., 61 în Australia și încă 28 în alte țări. Până la sfârșitul lunii septembrie, încă aproape 120 de cafenele se vor închide în S.U.A. și 72 în alte țări ale lumii. În total: 961 de unități și o scădere cu 15% a cheltuielilor operaționale la nivelul întregii corporații. Mai mult, în al treilea trimestru fiscal, economiile făcute la nivelul întregii corporații au depășit target-ul impus inițial, de 150 de milioane de dolari, atingând un nivel de aproximativ 175 de milioane.

CAFEA ȘI CEAI. Ai putea crede că o asemenea strategie a fost de ajuns. Cu toate acestea, Howard Schultz a mai făcut o mutare îndrăzneță. Ba chiar, după cum

apreciază analiștii economici și publicul, de-a dreptul șocantă. După restructurarea internă a corporației, Schultz a trecut la reconfigurarea unuia dintre cele mai importante „capitaluri“ ale sale: însuși brandul Starbucks.

În locul aerului „corporatist“, Starbucks începe să mizeze pe o atmosferă tipică unei cafenele locale, de la colț de stradă

La mijlocul lunii iulie, corporația a deschis, în Seattle – pe locul unei foste cafenele Starbucks – un local „inspirat“, după cum spune chiar o inscripție discretă de la intrare, de stilul Starbucks. Logo-ul rotund și verde al corporației nu apare, însă, nicăieri. În locul acestuia, domnește o nouă denumire, care nu poate fi considerată, deocamdată, ca având valoare de brand: „15th Avenue Coffee & Tea“. Explicația este simplă: Starbucks abandonează imaginea „multinațională“ și aerul corporatist, mizând pe o atmosferă tipică unei cafenele locale, de la colț de stradă, unde se bea ceai, cafea și se mănâncă prăjituri cu brânză dulce. Conform Morningstar, „15th Avenue Coffee & Tea“ este doar prima dintr-un șir de cafenele redenumite după numărul străzii pe care se află.

Nu doar consumatorii, ci și economiștii privesc cu mirare virajul Starbucks spre un teritoriu necunoscut. Oficialii companiei îl numesc, „întoarcerea la valorile de bază ale brandului“, însă, paradoxal, tocmai brandul este cel care ar putea avea de suferit. În cartea sa, „The 22 Immutable Laws of Branding“ (tradusă și la noi, de către Curier Marketing, sub titlul „Cele 22 legi imuabile ale brandingului“), strategul american de marketing Al Ries făcea o afirmație diametral opusă noii strategii a Starbucks: „Cel mai scurt drum spre eșec este să dai unui brand un nume generic. Numele generice dispar în eter, numai numele de brand rămân în minte“. Motivul? Incapacitatea unei denumiri generice de a diferenția brandul de cele ale concurenței. Întâmplător, chiar Starbucks era prezentat ca prim exemplu de strategie inteligentă de branding, prin folosirea unui

STRATEGIE DE BRAND

Principalele caracteristici ale brandului Starbucks :

- » Locațiile alese sunt, în general, cele cu vad comercial ridicat, situate în zone centrale și ușor accesibile. Acest element se numără printre atuurile Starbucks în fața rivalilor, cărora le este mult mai greu să atragă un trafic similar în jurul propriilor cafenele.
- » Vizează consumatori în căutarea unei experiențe „high quality“. Implicit, poziționarea în mintea consumatorului pe segmentul de top permite practicarea unor prețuri superioare celor ale concurenței.
- » Încearcă să inoveze în permanență, lărgind constant oferta de băuturi, dulciuri sau gustări. Printre cele mai recente produse adăugate în meniul Starbucks se află cocktailurile din fructe naturale (smoothies) și gustările pentru micul dejun.
- » Spre deosebire de locațiile tip fast-food, Starbucks se vrea a fi, pentru clienți, al treilea loc de petrecere a timpului, după casă și serviciu. Din acest motiv, ambientul cafenelelor este gândit pentru clienții cu pretenții mai mari de la locul în care își beau cafeaua zilnică.

nume cu impact, care să individualizeze marca în ochii consumatorilor. Un nume cu un impact mult mai mare decât genericul „Coffee and Tea“. Cu toate acestea, un factor care ar putea influența în mod definitoriu succesul „Coffee and Tea“ îl reprezintă asocierea inevitabilă cu Starbucks. Cu siguranță, un brand numit „15th Avenue Coffee and Tea“ nu ar putea da o lovitură de imagine dacă s-ar lansa independent.

Lansat în umbra corporației Starbucks, ar putea, însă, să devină o „soră mai mică și mai modernă“ a unui brand deja consacrat. Deocamdată, localul „de la colțul 15th Avenue“ plănuiește să devină un loc de întâlnire pentru comunitatea locală, având în plan seri de muzică live, recitaluri de poezie și alte evenimente care să genereze un flux permanent de clienți pe timp de seară - un interval orar deficitar, până acum, pentru Starbucks. În plus, rețetele de briose și alte produse de patiserie vor fi simplificate și îmbunătățite.

RECONFIGURARE. Lista de schimbări este lungă și pentru brandul-mamă. Pentru moment, extinderea este pusă în stand-by, în favoarea îmbunătățirii localurilor deja existente. Cele mai mari perspective de dezvoltare se regăsesc pe piețele străine, unde numele „Starbucks“ și-a conservat aura de lider pe segmentul cafeanelor, dar locațiile „verzi“ vor suferi schimbări, atât la nivelul prețurilor pe produs, cât și la cel al „experienței“ consumatorului.

STARBUCKS ÎN LUME

» În luna iunie 2009, 16.729 de cafenele Starbucks operau la nivel mondial.

» Peste 11.500 de cafenele pe teritoriul Statelor Unite ale Americii, având, astfel, o poziție superioară rivalilor Dunkin' Donuts, Krispy Kreme Doughnuts, Caribou Coffee și Peet's Coffee & Tea. CEO-ul Starbucks Corp., Howard Schultz, a anunțat închiderea a aproape 1.000 de cafenele, atât pe plan local, cât și în afara Statelor Unite.

» Peste 5.000 de cafenele în afara S.U.A., în peste 40 de țări, inclusiv în cele cu tradiție în domeniul cafelei, precum Austria și Franța.

» Brandul a raportat succese și în culturile orientale, unde profilul clientului este, în mare măsură, cel al unui consumator fervent de ceai, și nu de cafea. Starbucks a pătruns în China (unde are 500 de cafenele), Hong Kong și Taiwan.

» În România, există șapte cafenele Starbucks, localizate, cu o singură excepție, la parterul celor mai mari centre comerciale.

Primul pas, după estimările analistului de la Morningstar, R.J.Hottovy, este, în lunile următoare, scăderea prețurilor la produsele populare în rândul consumatorilor și creșterea celor de pe etichetele băuturilor mai elaborate. În plus, pentru a combate

ideea că, pe timp de criză, prețurile de la Starbucks sunt prohibitive, corporația are în plan o nouă mutare: introducerea cafelei-instant Via, precum și a unei categorii de gustări pentru micul dejun, cu prețul sub patru dolari. Scopul? Creșterea traficului zilnic în cafenelele Starbucks și, indirect, contracararea „inamicilor“ McDonalds sau Dunkin' Donuts, cu propriile lor arme.

Schimbările orchestrate de Howard Schultz au dat rezultate. Pe data de 31 iulie 2009, acțiunile Starbucks Corp. câștigaseră 4,8 procente într-o singură lună. Câștigul net pentru al treilea trimestru fiscal, încheiat pe 28 iunie, a fost de 151,5 milioane de dolari, respectiv 20 de cenți pe acțiune. Concluzia? Se anunță vremuri noi - și mai bune - pentru Starbucks.

După ce, cu un an în urmă, compania înregistrase prima sa pierdere netă de la listarea pe bursa americană: 6,7 milioane de dolari în minus (echivalentul unei pierderi de un cent pe acțiune), cotațiile bursiere dau semne de creștere. Acțiunile Starbucks au revenit aproape de valoarea din august 2008, înregistrând, per ansamblu, o creștere de 52% de la începutul anului. Rămâne de văzut dacă locuitorii din Seattle se vor îngheși să-și cumpere „cafea și ceai“ de la noua cafenea de pe 15th Avenue, cert este că tentativa de re poziționare a companiei în mintea consumatorului, în paralel cu restructurarea drastică (din ianuarie încoace au fost concediați aproape 7.000 de angajați) a recâștigat încrederea investitorilor de pe bursă. **F**

EVOLUȚIA STARBUCKS VERSUS INDICELE DJIA ȘI PRINCIPALII COMPETITORI

În ultimul an, titlurile Starbucks au avut o evoluție inferioară indicelui Dow Jones Industrial Average (DJIA), precum și principalilor concurenți. După o perioadă de scădere, Starbucks a crescut cu 18% față de iulie 2008, în timp ce unul dintre competitori, Caribou Coffee, a avut o creștere de 294% pentru aceeași perioadă.

