

Starbucks: Entrega de Servicio al Cliente

A finales de 2002, Christine D'Á, Starbucks vicepresidente senior de administración en América del Norte, se sentó en la sala de conferencias del séptimo piso de Starbucks sede Seattle y alcanzó su segunda taza de caramelo-nut latte. La bebida-a artesanal de mantequilla, caramelo, nuez de sabor mezcla espresso cubierto con crema batida y caramelo asperja-se había convertido en una indulgencia tarde ordinaria para el día desde su introducción a principios de ese año nunca.

Mientras esperaba a sus colegas a unirse a ella, el día se refleja en el desempeño reciente de la compañía. Mientras que otros minoristas se sigue recuperando de la recesión post-9/11, Starbucks estaba disfrutando de su 11^o año consecutivo de 5% o tienda comparable mayor crecimiento de las ventas, lo que llevó a su fundador y presidente, Howard Schultz, al declarar: "Creo que hemos demostramos que estamos cerca de un producto a prueba de recesión"¹.

D'Á, sin embargo, no se sentía tan optimista, en parte debido a la investigación de mercado más reciente de Starbucks había revelado algunos resultados inesperados. "Siempre nos hemos llevado muy orgullosos de nuestro servicio al por menor", dijo Day ", pero de acuerdo a los datos, no estamos cumpliendo siempre las expectativas de nuestros clientes en el área de la satisfacción del cliente."

Como resultado de estas preocupaciones, el día y sus asociados habían llegado con un plan para invertir un adicional de \$ 40 millones anuales en 4500 tiendas de la compañía, lo que permitiría cada tienda para añadir el equivalente a 20 horas de trabajo a la semana. "La idea es mejorar la velocidad del servicio y con ello aumentar la satisfacción del cliente", dijo Day.

En dos días, el día se debe hacer una recomendación final a tanto Schultz y Orin Smith, CEO de Starbucks, acerca de si la empresa debe seguir adelante con el plan. "La inversión es la EPS [] las ganancias por acción equivalente a casi siete centavos de dólar por acción," dijo Day. En preparación para su encuentro con Schultz y Smith, el día había pedido a uno de sus asociados para ayudar a pensar en las implicaciones del plan. D'Á señaló: "La verdadera pregunta es, ¿creemos lo que nuestros clientes nos están diciendo acerca de lo que constituye la" excelente "servicio al cliente? Y si lo entregamos, lo que será el impacto en nuestras ventas y rentabilidad? "

Historia de la Empresa

La historia de cómo Howard Schultz logró transformar una mercancía en un fenómeno cultural de lujo se ha convertido en una leyenda. En 1971, tres coffee fanáticos-Gerald Baldwin, Gordon Bowker y Ziev Siegl a abrir una pequeña cafetería

¹ 1 Jake Batsell, "Una década Grande de Starbucks," The Seattle Times, 26 de junio de 2002.

en el Pike Place Market de Seattle. La tienda especializada en la venta de granos de arábica enteros a un nicho de mercado de los puristas del café.

En 1982, Schultz se unió al equipo de marketing de Starbucks, poco después, viajó a Italia, donde quedó fascinado con la cultura de Milán café, en particular, el papel de las barras de café de barrio jugado en la vida social cotidiana italianos. A su regreso, el inspirado Schultz convenció a la compañía a establecer una cafetería en la esquina de su único centro de tienda de Seattle. Como explicó Schultz, el bar se convirtió en el prototipo de su visión a largo plazo:

La idea era crear una cadena de cafeterías que se convertiría en "el tercer lugar." De América En el momento, la mayoría de los estadounidenses tenían dos lugares en sus vidas el hogar y el trabajo. Pero yo creía que la gente necesitaba otro lugar, un lugar donde poder ir a relajarse y disfrutar de los demás, o simplemente estar solos. Me imaginé un lugar que sería independiente de casa o del trabajo, un lugar que significa diferentes cosas para diferentes personas.

Unos años más tarde, Schultz tuvo su oportunidad cuando los fundadores de Starbucks accedió a vender la empresa. Tan pronto como se hizo cargo de Schultz, de inmediato comenzó la apertura de nuevas tiendas. Las tiendas venden los granos enteros y las bebidas de café premium de precio por la copa y se ocuparon principalmente de ricos mecenas de cuello blanco, bien educados, (sesgada mujeres) con edades entre 25 y 44 años. En 1992, la compañía contaba con 140 tiendas de este tipo en el Noroeste y Chicago y estaba compitiendo con éxito contra otras cadenas de café a pequeña escala, como la de Gloria Jean grano de café y de Bernie Coffee & Tea.

Ese mismo año, Schultz decidió tomar la empresa pública. Según recordaba, muchos tipos de Wall Street eran mis dudas sobre la idea: "Me decían, '¿Quieres decir que vas a vender café por un dólar en un vaso de papel, con nombres italianos que nadie en Estados Unidos puede decir? En un momento en Estados Unidos cuando el consumo de café de nadie? Y puedo tomar un café en la cafetería local o tienda de donuts por 50 centavos? ¿Me estás tomando el pelo? ²

Haciendo caso omiso de los escépticos, Schultz siguió adelante con la oferta pública, la recaudación de \$ 25 millones en el proceso. El producto permite Starbucks para abrir más tiendas en todo el país.

En 2002, Schultz había demostrado de manera inequívoca Starbucks como la marca dominante especialidad de café en América del Norte. Las ventas habían aumentado a una tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR) de 40% desde que la compañía se había hecho público, y los ingresos netos habían aumentado a una tasa compuesta anual del 50%. La compañía ahora está sirviendo 20 millones de clientes únicos en más de 5.000 tiendas en todo el mundo y se abría una media de tres nuevas tiendas al

² Batsell

día. (Ver Anexos 1-3 de finanzas de la empresa y el crecimiento tienda a través del tiempo.)

Lo que hizo el éxito de Starbucks aún más impresionante fue que la compañía había gastado casi nada en publicidad para lograrlo. North American comercialización consistía principalmente de materiales de punto de venta y comercialización local de la tienda y fue muy inferior a la media del sector. (Cadenas de comida rápida más habían comercialización de los presupuestos en el rango de 3% a 6%.)

Por su parte, Schultz se mantuvo como presidente y jefe de estrategia global de control de la empresa, la entrega de las operaciones del día a día en el 2002 a CEO Orin Smith, un MBA de Harvard (1967), quien se había unido a la compañía en 1990.

La propuesta de valor de Starbucks

La estrategia de marca de Starbucks fue capturado mejor por su mantra "café en vivo", una frase que refleja la importancia que la empresa adjunta a mantener viva la cultura nacional de café. Desde una perspectiva comercial, esto significa la creación de una "experiencia" de todo el consumo de café, una experiencia que la gente podía tejer en la tela de su vida cotidiana.

Hay tres componentes en esta estrategia de marca experiencial. El primer componente fue el café en sí. Starbucks se enorgullecía de ofrecer lo que se cree que es el café de más alta calidad en el mundo, provienen de las regiones de Asia-Pacífico, África, América Central y del Sur, y. Para hacer cumplir sus normas de café más exigentes, Starbucks controlaba tanto de la cadena de suministro como sea posible-que trabajó directamente con los productores en diferentes países de origen para comprar granos de café verde, que supervisó el proceso por encargo asar de diversas mezclas de la empresa y de origen único cafés, y controla la distribución a las tiendas minoristas de todo el mundo.

El segundo componente de la marca fue el servicio, o lo que la empresa a veces se denomina "intimidad con el cliente." "Nuestro objetivo es crear una experiencia estimulante cada vez que entras a través de nuestra puerta", explicó Jim Alling, Starbucks vicepresidente senior de América del Norte venta al por menor. "Nuestros clientes más fieles nos visitan tan a menudo como 18 veces al mes, por lo que podría ser algo tan simple como reconocer y saber que su bebida o la personalización de su bebida como a ti te gusta."

El tercer componente de la marca fue atmósfera. "La gente viene por el café", explicó Day ", pero el ambiente es lo que hace que quieran quedarse." Por esa razón, la mayoría de Starbucks había zonas con capacidad para animar a descansar y diseños que se han diseñado para proporcionar un ambiente sofisticado y acogedor para los que quería quedarse. "Lo que hemos construido tiene un atractivo universal",

comentó Schultz. "Se basa en el espíritu humano, que se basa en un sentido de comunidad, la necesidad de que la gente se reúna."³

Canales de Distribución

Casi todos los locales de Starbucks en Norteamérica eran las tiendas operadas por la compañía ubicadas en el alto tráfico, la configuración de alta visibilidad, como centros comerciales, edificios de oficinas, y la universidad campuses⁴. Además de la venta de cafés en grano, estas tiendas venden ricos cafés-elaboradas cerveza, bebidas de café espresso al estilo italiano, bebidas frías, combinadas y té premium. Producto se mezcla tiende a variar dependiendo del tamaño y la ubicación de la tienda, pero la mayoría de las tiendas ofrecen una gran variedad de pasteles, refrescos y zumos, junto con los accesorios relacionados con el café y el equipo, CDs de música, juegos y artículos de la novedad de temporada. (Cerca de 500 tiendas, incluso realizaron una selección de sándwiches y ensaladas.)

Bebidas representaron el mayor porcentaje de ventas en estas tiendas (77%), lo que representó un cambio a partir de 10 años atrás, cuando cerca de la mitad de los ingresos de la tienda provenían de la venta de café en grano. (Ver Anexo 4 para retail mix de ventas por tipo de producto; véase Anexo 5 para un tablero típico menú y lista de precios.)

Starbucks también vende productos de café a través de canales de venta no operados por la compañía, estos llamados "Operaciones especiales" representaron el 15% de los ingresos netos. Alrededor del 27% de estos ingresos provino de América cuentas de servicio de alimentos del Norte, es decir, las ventas de en grano y molido cafés, hoteles, líneas aéreas, restaurantes, y similares. Otro 18% procede de licencias nacionales de tiendas minoristas que, América del Norte, sólo se concederá cuando no había otra manera de lograr el acceso a los locales comerciales deseable (por ejemplo, en aeropuertos).

El 55% restante de los ingresos de la especialidad vino de una variedad de fuentes, incluyendo las tiendas internacionales autorizados, supermercados y autoservicios mayoristas (Kraft Foods maneja la comercialización y distribución de Starbucks en este canal), y en línea y las ventas por correo. Starbucks también tenía un joint venture con Pepsi-Cola para distribuir bebidas Frappuccino embotellado en América del Norte, así como una alianza con Gran helado de Dreyer para desarrollar y distribuir una línea de helados premium.

Día explicó la estrategia de distribución amplia de la empresa:

³ Batsell.

⁴ Starbucks habían empezado a experimentar con drive-through. Menos del 10% de sus tiendas tenía drive-through, pero en estas tiendas, el drive-through representaron el 50% de todos los negocios

Nuestra filosofía es bastante sencillo-queremos llegar a los clientes en la que trabajan, viajar, realizar compras y cenar. Con el fin de hacer esto, a veces tenemos que establecer relaciones con terceras personas que comparten nuestros valores y compromiso con la calidad. Este es un modo particularmente eficaz para llegar a los recién llegados con nuestra marca. Es mucho menos intimidante para comprar Starbucks en un supermercado de lo que es entrar en uno de nuestros cafés por primera vez. De hecho, alrededor del 40% de nuestros nuevos clientes del café ya han probado la marca Starbucks antes de caminar por nuestras puertas. Incluso algo como el helado se ha convertido en un vehículo de ensayo importante para nosotros.

Socios Starbucks

Todos los empleados de Starbucks fueron llamados "socios". La empresa contaba con 60.000 socios en todo el mundo, alrededor de 50.000 en América del Norte. La mayoría eran empleados con salarios por hora (llamados baristas) que trabajaban en las tiendas de Starbucks. Alling comentó: "Desde el primer día, Howard ha dejado en claro su creencia de que la satisfacción de la pareja lleva a la satisfacción del cliente. Esta creencia es parte del ADN de Howard, y debido a que se golpeó en todos y cada uno de nosotros, se ha convertido en parte de nuestro ADN también. "

La compañía tenía una política generosa de dar seguro de salud y las opciones sobre acciones, incluso a los socios de nivel de entrada, la mayoría de la mayoría de los cuales estaban entre las edades de 17 y 23. En parte como resultado de esto, la tasa de satisfacción de la pareja de Starbucks se cernía constantemente en el rango de 80% a 90%, muy por encima de la norma de la industria⁵, y la compañía recientemente ha sido clasificado 47mo en la lista de la revista Fortune de las mejores empresas para trabajar, muy un logro para una compañía con tantos trabajadores con salarios por hora.

Además, Starbucks tenía una de las tasas de rotación de empleados más bajas de la industria, sólo el 70%, en comparación con los promedios de la industria de la comida rápida de hasta 300%. El precio era incluso menor para los administradores, y como Alling señalado, la empresa siempre estaba buscando formas de llevar rotación hacia abajo más allá: "Cada vez que tenemos una tienda de problema, casi siempre encontramos o bien un gerente de una tienda sin experiencia o sin experiencia baristas. Estabilidad Manager es clave no sólo disminuye el recambio pareja, sino que también permite a la tienda para hacer un trabajo mucho mejor de reconocer los clientes habituales y ofrecer un servicio personalizado. Por eso nuestro objetivo es hacer que la posición de un trabajo de por vida ".

Con este fin, la empresa alienta la promoción de entre sus propias filas. Alrededor del 70% de los gerentes de las tiendas de la compañía eran ex baristas, y alrededor del 60% de los gerentes de distrito eran gerentes salida del almacén. De hecho, al ser

⁵ Tasas de satisfacción en toda la industria, los empleados tendían a estar en el rango 50% a 60%. Fuente: Starbucks, 2000

contratados, todos los altos ejecutivos tuvieron que entrenar y tener éxito como baristas antes de poder asumir sus cargos en la sede corporativa.

El cumplimiento de Servicio

Cuando una pareja fue contratado para trabajar en una de las tiendas del norte de América de Starbucks, que él o ella tuvo que someterse a dos tipos de formación. El primero se centró en "habilidades duras" como aprender a usar la caja registradora y aprender cómo mezclar bebidas. La mayoría de las bebidas de Starbucks son hechos a mano, y para garantizar la calidad del producto, se produjo un proceso predefinido asociado con cada bebida. Cómo hacer una bebida exprés, por ejemplo, se requiere siete pasos específicos.

. "Habilidades blandas" El otro tipo de capacitación se centró en Alling explicó: En nuestro manual de formación, enseñamos explícitamente socios para conectar con los clientes a darles la bienvenida con entusiasmo a la tienda, para establecer contacto visual, sonreír y tratar de recordar sus nombres y órdenes si son habituales. También animamos a los socios para crear conversaciones con los clientes utilizando preguntas que requieren más que un sí o un no. Así, por ejemplo, "me di cuenta de que estaba buscando en el menú de la junta que tipos de bebidas que suelen hacer disfrutar?" Es una buena pregunta para un socio de preguntar.

La política de Starbucks "Just Say Yes" facultado socios para proporcionar el mejor servicio posible, aunque requería ir más allá de las normas de la empresa. "Esto significa que si un cliente se derrama una bebida y pide una recarga, vamos a darle a él", dijo Day. "O si un cliente no tiene dinero y quiere pagar con un cheque (que no se supone que debemos aceptar), entonces vamos a darle una copa de muestra gratis. La última cosa que queremos hacer es ganar la discusión y perder el cliente".

Más rotación barista ocurrió dentro de los primeros 90 días de empleo, si un barista duró más allá de eso, había una alta probabilidad de que él o ella se quedaría durante tres años o más. "Nuestro entrenamiento termina siendo un proceso de auto-selección", dijo Alling. En efecto, la capacidad de equilibrar las habilidades duras y blandas requiere un tipo particular de persona, y Alling cree que los desafíos sólo habían crecido con el tiempo:

De vuelta en los días en los que vende principalmente granos, cada cliente que entraba por la puerta era un conocedor de café, y era fácil para los baristas a participar en charla mientras suena una bolsa. Esos días han quedado atrás. Hoy en día, casi todos los clientes pide una bebida artesanal. Si la línea se extiende por la puerta y todo el mundo está pidiendo a gritos su dosis de café, que no es tan fácil entablar una conversación con un cliente.

La complejidad del trabajo del barista también ha aumentado con el tiempo, haciendo un tazoberry ventilación y crema, por ejemplo, requiere 10 pasos diferentes. "Solía ser que un barista puede hacer todas las variantes de la bebida que ofrecemos en medio

día", observó el día. "Hoy en día, dada nuestra proliferación de productos, se necesitarían 16 días de turnos de ocho horas. Hay literalmente cientos de combinaciones de bebidas en nuestra cartera".

Esta complejidad del trabajo se vio agravado por el hecho de que casi la mitad de los clientes de Starbucks personalizaron sus bebidas. De acuerdo con el día, esto crea una tensión entre la calidad del producto y la atención al cliente de Starbucks:

Por un lado, entrenamos baristas para hacer bebidas a nuestros estándares de calidad preestablecidos esto significa la aplicación de un proceso constante que baristas pueden dominar. Por otro lado, si un cliente viene y quiere que su manera de vainilla-extra, por ejemplo, ¿qué debemos hacer? Nuestros mayores usuarios son siempre los más exigentes. Por supuesto, cada vez que nos adaptamos, nos retrasamos el servicio para todos los demás. También hemos puesto un montón de presión sobre nuestros baristas, que ya están lidiando con un número extraordinario de bebidas sofisticadas.

Una solución obvia al problema era contratar más baristas para compartir la carga de trabajo, sin embargo, la compañía había sido muy reacio a hacer esto en los últimos años, especialmente teniendo en cuenta la situación económica recesión. Laboral ya era mayor partida de gastos de la empresa en América del Norte (véase el gráfico 3), y las tiendas de Starbucks tiende a localizarse en las zonas urbanas con altos salarios. En su lugar, la compañía se ha centrado en el aumento de la eficiencia barista evacuando a todas las tareas que no aportan valor añadido, lo que simplifica el proceso de producción de la bebida, y jugando con el diseño de la instalación para eliminar los cuellos de botella.

Además, la compañía ha comenzado recientemente la instalación de máquinas de café espresso automática en sus cafés norteamericanos. El verismo máquinas, lo que redujo el número de pasos necesarios para hacer una bebida exprés, reduce los residuos, la mejora de la consistencia, y se había generado un cliente abrumadoramente positiva y la respuesta barista.

Medición de Desempeño Servicio

Starbucks siguió el rendimiento del servicio utilizando una variedad de parámetros, incluyendo informes mensuales y listas de control de auto-reporte. Herramienta de medición más importante de la compañía fue un programa de cliente misterioso llamado el "Snapshot al cliente." Bajo este programa, todas las tiendas de la visita de un cliente misterioso anónimo tres veces cuarto. Al término de la visita, el comprador le daría la tienda en cuatro criterios "Servicio Básico":

- Service-¿La pareja registro verbal saludar al cliente? Quizás el barista y socio de registro hacen contacto visual con el cliente? Da las gracias?
- Limpieza-estaba limpia la tienda? Los contadores? Las tablas? Los baños?
- La calidad del producto, era la orden llena con precisión? Estaba la temperatura de la bebida dentro

rango? Fue la bebida a trámite?

- La velocidad del servicio-¿Cuánto tiempo duró el cliente tiene que esperar? El objetivo de la empresa era el de servir a un cliente dentro de los tres minutos, de back-of-the-line de beber a mano. Esta prueba se basa en la investigación de mercado que indica que el estándar de tres minutos fue un componente clave en los actuales clientes de Starbucks define "un servicio excelente."

Además de los servicios básicos, las tiendas también se clasificaron en "legendario servicio", que se define como "un comportamiento que crea una experiencia memorable para el cliente, que inspiró a un cliente a volver a menudo y decirle a un amigo". Puntajes legendario servicio se basan en observaciones comprador secreto de atributos de servicios como socios iniciaron conversaciones con los clientes, socios reconocen los clientes por nombre o por orden de bebidas, y los asociados que son sensibles a los problemas de servicio.

Durante 2002, los clientes puntajes instantáneas de la compañía ha aumentado en todas las tiendas (ver Anexo 7), lo que lleva el día a comentar: "El fotografiado no es una herramienta de medición perfecta, pero creemos que lo hace un buen trabajo de medición de las tendencias a lo largo de un trimestre. Para que una tienda para hacer el bien en la instantánea, se necesita contar con procesos sostenibles en el lugar que crea un patrón bien establecido de hacer las cosas bien para que llegue 'atrapados' hacer las cosas bien ".

Competencia

En Estados Unidos, Starbucks compitió contra una variedad de cadenas de cafés especiales en pequeña escala, la mayoría de los cuales se concentran regionalmente. Cada uno trató de diferenciarse de Starbucks de una manera diferente. Por ejemplo, Coffee Caribou con sede en Minneapolis, que opera más de 200 tiendas en nueve estados, se diferenció en el entorno de la tienda. En lugar de ofrecer un ambiente de lujo, pseudo-europeo, su estrategia consistió en simular la apariencia de una casa de campo de Alaska, con espinoso-gabinetes de pino, chimenea y asientos cómodos. Otro ejemplo fue la sede en California Peet café y té, que opera cerca de 70 tiendas en cinco estados. Más del 60% de los ingresos de Peet provino de la venta de granos enteros.

La estrategia de Peet fue construir una marca super-premium al ofrecer el café más fresco en el mercado. Una de las maneras que se te entregue con esta promesa fue por "asar a la orden", es decir, con la mano para asar pequeños lotes de café en su planta de California y asegurarse de que todo su café enviado dentro de las 24 horas de asar.

Starbucks también compitió contra miles de tiendas de café de especialidad independientes. Algunas de estas tiendas de café independientes ofrecen una amplia gama de alimentos y bebidas, incluyendo cerveza, vino y licores, otras ofrecen televisión vía satélite o equipos conectados a Internet. Otros más se diferenciaron mediante la entrega de servicios personalizados para una clientela ecléctica.

Por último, Starbucks compitió contra donuts y bagels cadenas como Dunkin Donuts, que operaba más de 3,700 tiendas en 38 estados. Dunkin Donuts atribuye la mitad de sus ventas de café y en los últimos años ha comenzado a ofrecer café con sabor y alternativas diferentes al café, como Dunkaccino (una combinación de café y chocolate disponible con varios ingredientes) y Vanilla Chai (una combinación de té, vainilla, miel y especias).

Caffeinating el Mundo

Objetivo general de la compañía es establecer Starbucks como "la marca más reconocida y respetada en el mundo"⁶ Este ambicioso objetivo requiere una estrategia de crecimiento agresiva, y en 2002, los dos principales motores de crecimiento de la empresa fue la expansión comercial y la innovación de productos.

Expansion Retail

Starbucks ya tenía cerca de un tercio de las barras de café de Estados Unidos, más de las siguientes cinco mayores competidores combinados. (En comparación, el segundo operador de Estados Unidos, Diedrich Coffee, operado menos de 400 tiendas.) Sin embargo, la compañía tenía planes de abrir 525 operados por la empresa y 225 tiendas con licencia en Norteamérica en 2003, y Schultz cree que hubo ninguna razón America del Norte no podría llegar a expandirse a lo menos 10.000 tiendas. Como él mismo dijo, "Estos siguen siendo los primeros días de crecimiento de la compañía"⁷ Planes optimistas de crecimiento de la compañía se basan en una serie de consideraciones:

En primer lugar, el consumo de café fue en aumento en los Estados Unidos, después de años de declive. Más de 109 millones de personas (aproximadamente la mitad de la población de EE.UU.) ya bebían café todos los días, y un adicional de 52 millones bebían en alguna ocasión. Mayor crecimiento del mercado parecía estar entre los bebedores de café de especialidad⁸, y se estima que alrededor de un tercio de todo el consumo de café EE.UU. se llevó a cabo fuera de la casa, en lugares tales como oficinas, restaurantes y cafeterías. (Ver Anexo 6).

En segundo lugar, aún había ocho estados en los Estados Unidos sin un solo Starbucks operados por la empresa, de hecho, la compañía fue sólo en 150 de las áreas estadísticas metropolitanas más o menos 300 en la nación.

En tercer lugar, la compañía cree que es muy lejos de alcanzar los niveles de saturación en muchos mercados existentes. En el Sudeste, por ejemplo, sólo había una tienda por cada 110.000 personas (en comparación con una tienda por cada 20.000

⁶ Starbucks Informe Anual 2002.

⁷ Dina ElBoghady ", verterla sobre: La Estrategia de Starbucks? Lugares, Lugares, Lugares, "The Washington Post, 25 de agosto de 2002.

⁸ Asociación Nacional del Café.

personas en el noroeste del Pacífico). Más en general, sólo siete estados tenían más de 100 locales de Starbucks.

Estrategia de Starbucks para expandir su negocio de venta al público fue la apertura de tiendas en nuevos mercados, mientras que geográficamente agrupación tiendas en los mercados existentes. Aunque este último a menudo resultaba en canibalización significativa, la compañía cree que esta fue más que compensado por el total de las ventas incrementales asociados con el aumento de la concentración de la tienda. Como Schultz admitió fácilmente, "Nosotros sí canibalizar al menos un tercio de nuestras tiendas todos los días."⁹

Cuando llegó a la selección de nuevos sitios de venta, la compañía consideró una serie de criterios, como el grado en que la demografía de la zona de juego con el perfil del bebedor típico Starbucks, el nivel de consumo de café en la zona, la naturaleza y la intensidad de la competencia en el mercado local y la disponibilidad de los atractivos de bienes raíces. Una vez que se tomó la decisión de seguir adelante con un sitio, la compañía fue capaz de diseñar, permisos, construcción y apertura de una nueva tienda en el plazo de 16 semanas. Una nueva tienda por lo general promedio de alrededor de \$ 610.000 en ventas durante su primer año, las ventas mismas tiendas (comps) fueron más fuertes en los tres primeros años y luego continuaron borrador positivamente, de acuerdo con la empresa promedio.

Planes de expansión internacional de Starbucks son igualmente ambiciosos. Starbucks ya opera más de 300 tiendas propias en el Reino Unido, Australia y Tailandia, además de cerca de 900 tiendas con licencia en varios países de Asia, Europa, Oriente Medio, África y América Latina. (Su mayor mercado internacional fue Japón, con cerca de 400 tiendas.) El objetivo de la empresa era que en última instancia, 15.000 tiendas internacionales.

Innovación de Productos

El segundo gran motor de crecimiento de la empresa fue la innovación de productos. Internamente, esto fue considerado como uno de los factores más importantes en el crecimiento de las ventas en tiendas comparables, sobre todo porque los precios de Starbucks han mantenido relativamente estables en los últimos años. Nuevos productos se pusieron en marcha de forma regular, por ejemplo, Starbucks introdujo al menos una nueva bebida caliente cada temporada de vacaciones.

El nuevo proceso de desarrollo de productos en general funciona en un 12 - al ciclo de 18 meses, durante el cual el equipo de investigación y desarrollo interno (I + D) vanamente con formulaciones de productos, corrió los grupos de enfoque, y llevó a cabo en la tienda experimentos y pruebas de mercado. Aparte de la aceptación del consumidor, si un producto llegado al mercado dependía de un número de factores, incluyendo el grado en que la bebida ajuste en el "flujo ergonómico" de las

⁹ ElBoghdady.

operaciones y la velocidad con que la bebida podría ser hecho a mano. Lo más importante, el éxito de una nueva bebida dependía de la aceptación pareja. "Hemos aprendido que no importa cuán grande es una bebida que es, si nuestros socios no están entusiasmados con él, no va a vender", dijo Alling.

En los últimos años, la innovación de mayor éxito de la compañía ha sido la introducción en 1995 de una línea de café y no a base de café de las bebidas Frappuccino, que habían impulsado las ventas mismas tiendas de todo por impulsar el tráfico durante horas no pico. La versión en botella de la bebida (distribuido por PepsiCo se había convertido en una franquicia de \$ 400 millones¹⁰, sino que había logrado captar el 90% de la categoría de café listo para beber, en gran parte debido a su llamamiento a no beber café 20 y tantos.

Servicio de Innovación

En términos de innovación nonproduct, tarjeta de valor almacenado de Starbucks (SVC) se había puesto en marcha en noviembre de 2001. Este inteligente de prepago, swipeable tarjeta que Schultz conoce como "la introducción del producto más importante desde Frappuccino¹¹"-podría utilizarse para pagar las transacciones en cualquier tienda de la compañía que funciona en América del Norte. Los primeros indicios de la apelación de la SVC fueron muy positivos: Después de menos de un año en el mercado, alrededor de 6 millones de tarjetas habían sido emitidas y activaciones iniciales y vuelve a cargar ya habían llegado a \$ 160 millones en ventas. En las encuestas, la empresa se enteró de que los titulares de tarjetas solían visitar Starbucks doble de veces que los clientes en efectivo y tendían a experimentar reducción de los tiempos de transacción.

Día comentó: "Hemos descubierto que se les está dando una gran cantidad de las tarjetas como regalo, y muchos de los destinatarios de regalos se están introduciendo a nuestra marca por primera vez. Por no mencionar el hecho de que las cartas nos permiten recopilar todo tipo de datos en el cliente de transacción, datos que ni siquiera hemos empezado a hacer cualquier cosa con todavía ".

Última innovación en los servicios de la empresa era su T-Mobile Hotspot servicio de Internet inalámbrico, presentado en agosto de 2002. El servicio ofrece acceso de alta velocidad a Internet en las tiendas Starbucks seleccionadas en los Estados Unidos y Europa, a partir de \$ 49.99 al mes.

¹⁰ Se refiere a las ventas al por menor. Contribución real de ingresos fue mucho menor debido a la estructura de joint-venture.

¹¹ Stanley Holmes, "uso de tarjetas de Starbucks", BusinessWeek, 18 de marzo de 2002.

Starbucks Investigación del mercado: Trouble Brewing?

Curiosamente, a pesar de Starbucks era considerada una de las organizaciones de marketing más eficaces del mundo, carecía de un grupo de marketing estratégico. De hecho, la compañía no tenía director de marketing, y su departamento de marketing funcionó como tres grupos: un grupo de independientes de investigación de mercado que recoge y analiza los datos de mercado solicitados por las diferentes unidades de negocio, un grupo de categorías que se desarrollaron nuevos productos y dirigió el menú y márgenes, y un grupo de marketing que desarrolló los planes de promoción trimestrales.

Esta estructura organizativa obligó a todos los altos ejecutivos de Starbucks para asumir responsabilidades relacionadas con el marketing. Como el día señalado, "Marketing está en todas partes en Starbucks-simplemente no aparecer necesariamente en una línea denominada 'marketing.'" Todo el mundo tiene que participar en un esfuerzo de marketing en colaboración. "Sin embargo, la estructura de la organización también significaba que el mercado - Tendencias y relacionados con los clientes a veces pueden pasarse por alto. "Tendemos a ser muy bueno para medir las cosas, en la recolección de datos del mercado", señaló Day ", pero no es muy disciplinado a la hora de utilizar estos datos para impulsar la toma de decisiones." Y continuó:

Esto es exactamente lo que empezó a suceder hace unos años. Habíamos pruebas que vienen de la investigación de mercado que contradice algunos de los supuestos fundamentales que teníamos sobre nuestra marca y nuestros clientes. El problema es que esta evidencia fue por todo el lugar, nadie estaba realmente buscando en el "cuadro grande". Como resultado, se tomó un tiempo antes de empezar a tomar nota.

Starbucks 'Brand Meaning

Una vez que el equipo ha hecho darse cuenta, descubrió varias cosas. En primer lugar, a pesar de Starbucks presencia y comodidad abrumadora, había muy poca imagen o diferenciación de productos entre Starbucks y las cadenas de café más pequeños (que no sean de Starbucks ubicuidad) en la mente de los clientes del café de especialidad. No hubo diferencia significativa, sin embargo, entre Starbucks y los cafés de especialidad independientes (véase la Tabla A a continuación).

Tabla A Brand cualitativa Significado: Independientes vs Starbucks

Independientes:

- Social e incluyente
- Diversos e intelectual
- Artsy y funky
- Liberal y de espíritu libre
- Persistente alentó
- Especialmente atractivo para los clientes del café más jóvenes

- Un poco intimidante, principales clientes del café más antiguas

Starbucks:

- En todas partes, la tendencia
- Un buen café en la carrera
- Lugar de conocer y seguir adelante
- Conveniencia orientado, por el camino al trabajo
- Accesible y consistente

Más en general, el equipo de investigación de mercado descubrió que la imagen de marca de Starbucks tenía algunos problemillas. El número de encuestados que estuvieron de acuerdo con la afirmación "Starbucks se preocupa sobre todo por ganar dinero" subió de 53% en 2000 al 61% en 2001, mientras que el número de encuestados que estuvieron de acuerdo con la afirmación "Starbucks se preocupa principalmente de la construcción de más tiendas" subió del 48% al 55%. Día comentó: "Se ha vuelto evidente que tenemos que preguntarnos, '¿Estamos enfocando en lo correcto? ¿Estamos comunicando claramente nuestro valor y valores a nuestros clientes, en lugar de sólo a nuestros planes de crecimiento?' "(Véase la Tabla B a continuación).

Tabla B

Los cinco mejores atributos consumidores asocian con la marca Starbucks:

Conocido por los cafés especiales / gourmet	(54% de acuerdo)
Ampliamente disponible	(43% muy de acuerdo)
Sociedades	(42% muy de acuerdo)
Alquiler de vacaciones	(41% muy de acuerdo)
Siempre se sientan bienvenidos en Starbucks	(39% muy de acuerdo)

El cambio al Cliente

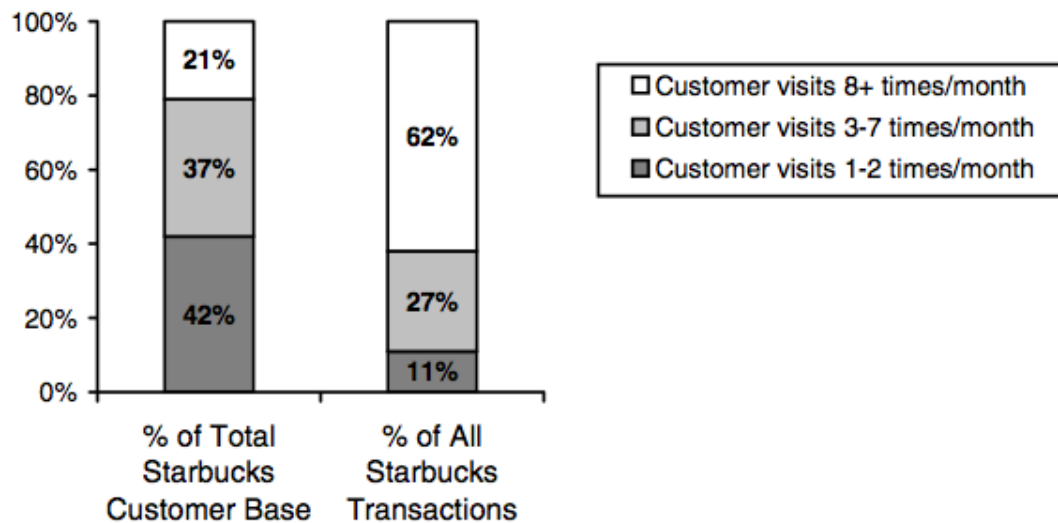
El equipo de investigación de mercado también descubrió que la base de clientes de Starbucks fue evolucionando. Starbucks clientes más nuevos tienden a ser más jóvenes, menos educados, y en un nivel de ingresos inferior al Starbucks más clientes establecidos. Además, visitaron las tiendas con menos frecuencia y tenía muy distintas percepciones de la marca Starbucks en comparación a los clientes más establecidos (véase el gráfico 8).

Además, el equipo descubrió que los clientes históricos de Starbucks perfil-los ricos bien educada mujer, de cuello blanco entre las edades de 24 y 44 años-se había expandido. Por ejemplo, aproximadamente la mitad de las tiendas en el sur de California tenía un gran número de clientes hispanos. En Florida, la compañía contaba con tiendas que atendían principalmente a los cubano-americanos.

Comportamiento del cliente

Con respecto al comportamiento de los clientes, el equipo de investigación de mercado descubrió que, independientemente de los mercados-urbanas y rurales, el nuevo frente establecida-clientes tienden a utilizar las tiendas de la misma manera. El equipo también se enteró de que, aunque los clientes más frecuentes de la empresa promedio 18 visitas al mes, el cliente típico visitó a cinco veces al mes (véase la figura A más abajo).

Figure A Customer Visit Frequency



Source: Starbucks, 2002.

Medición y Conducción Satisfacción del Cliente

Por último, el equipo descubrió que, a pesar de sus altas puntuaciones instantáneas clientes, Starbucks no estaba cumpliendo con las expectativas en términos de satisfacción del cliente. Las puntuaciones de satisfacción se considera crítica porque el equipo también tenía evidencia de una relación directa entre el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes (véase Anexo 9 para los datos de satisfacción del cliente).

Mientras que la satisfacción del cliente ha sido impulsado por una serie de factores diferentes (ver Anexo 10), el día cree que la brecha satisfacción del cliente sobre todo se podría atribuir a un vacío de servicios entre las puntuaciones de Starbucks en los principales atributos y expectativas del cliente. Cuando Starbucks había sondeado a sus clientes para determinar qué se podía hacer para que se sientan más como clientes valorados,

"Mejoras en el servicio"-en particular, la velocidad de servicio-se habían mencionado con más frecuencia (ver Anexo 11 para más información).

Redescubriendo el Cliente Starbucks

En respuesta a los resultados de la investigación de mercado que plantea un reto difícil manejo. La propuesta más controvertida fue la de la mesa antes del Día-se trataba de la relajación de los controles de mano de hora en las tiendas para agregar un adicional de 20 horas de trabajo, por semana, por tienda, a un costo de un extra de \$ 40 millones por año. No es sorprendente que el plan se está cumpliendo con la importante resistencia interna. "Nuestro CFO está comprensiblemente preocupado por el impacto potencial en nuestro resultado final", dijo Day. "Cada \$ 6 millones en contribuciones de beneficio se traduce en un centavo por acción. . Pero mi argumento es que si nos alejamos de ver el trabajo como un gasto a verlo como una inversión orientada al cliente, vamos a ver un retorno positivo "Ella continuó:

Es necesario hacer llegar el tiempo de servicio hasta el nivel de tres minutos en todas nuestras tiendas, sin importar la hora del día. Si lo hacemos, no tendremos sólo aumentan la satisfacción del cliente y construir relaciones más sólidas a largo plazo con nuestros clientes, también mejoraremos nuestro rendimiento del cliente. El objetivo es pasar cada almacén más cercano a los \$ 20.000 en términos de ventas semanales, y creo que este plan ayudará a conseguirlo.

En dos días, el día estaba programado para hacer una recomendación final a Howard Schultz y Orin Smith acerca de si la empresa debe desplegar el plan de \$ 40 millones. En preparación para esta reunión, el día había pedido Alling para ayudar a pensar en las implicaciones del plan por última vez. Ella pensó:

Hemos estado operando con la suposición de que lo hacemos bien el servicio al cliente. Pero la realidad es que hemos empezado a perder de vista el consumidor. Es increíble que esto podría suceder a una empresa como nosotros, después de todo, nos hemos convertido en una de las marcas de consumo más importantes del mundo. Para todos los de nuestro enfoque en la construcción de la marca y la introducción de nuevos productos, hemos dejado de simplemente hablar sobre el cliente. Hemos perdido la conexión entre la satisfacción de nuestros clientes y hacer crecer el negocio.

La respuesta de Alling fue simple: "Sabemos que tanto Howard y Orin están totalmente comprometidos a satisfacer a nuestros clientes al por menor. Nuestro reto es vincular la satisfacción del cliente a la cuenta de resultados. ¿Qué pruebas tenemos?"

Exhibit 1 Starbucks' Financials, FY 1998 to FY 2002 (\$ in millions)

	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002
Revenue					
Co-Owned North American	1,076.8	1,375.0	1,734.9	2,086.4	2,583.8
Co-Owned Int'l (UK, Thailand, Australia)	25.8	48.4	88.7	143.2	209.1
Total Company-Operated Retail	1,102.6	1,423.4	1,823.6	2,229.6	2,792.9
Specialty Operations	206.1	263.4	354.0	419.4	496.0
Net Revenues	1,308.7	1,686.8	2,177.6	2,649.0	3,288.9
Cost of Goods Sold	578.5	747.6	961.9	1,112.8	1,350.0
Gross Profit	730.2	939.2	1,215.7	1,536.2	1,938.9
Joint-Venture Income ^a	1.0	3.2	20.3	28.6	35.8
Expenses:					
Store Operating Expense	418.5	543.6	704.9	875.5	1,121.1
Other Operating Expense	44.5	54.6	78.4	93.3	127.2
Depreciation & Amortization Expense	72.5	97.8	130.2	163.5	205.6
General & Admin Expense	77.6	89.7	110.2	151.4	202.1
Operating Expenses	613.1	785.7	1,023.8	1,283.7	1,656.0
Operating Profit	109.2	156.7	212.3	281.1	310.0
Net Income	68.4	101.7	94.5	181.2	215.1
% Change in Monthly Comparable Store Sales^b					
North America	5%	6%	9%	5%	7%
Consolidated	5%	6%	9%	5%	6%

Source: Adapted from company reports and Lehman Brothers, November 5, 2002.

^aIncludes income from various joint ventures, including Starbucks' partnership with the Pepsi-Cola Company to develop and distribute Frappuccino and with Dreyer's Grand Ice Cream to develop and distribute premium ice creams.

^bIncludes only company-operated stores open 13 months or longer.

Exhibit 2 Starbucks' Store Growth

	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002
Total North America	1,755	2,217	2,976	3,780	4,574
Company-Operated	1,622	2,038	2,446	2,971	3,496
Licensed Stores ^a	133	179	530	809	1,078
Total International	131	281	525	929	1,312
Company-Operated	66	97	173	295	384
Licensed Stores	65	184	352	634	928
Total Stores	1,886	2,498	3,501	4,709	5,886

Source: Company reports.

^aIncludes kiosks located in grocery stores, bookstores, hotels, airports, and so on.

Exhibit 3 Additional Data, North American Company-Operated Stores (FY2002)

	Average
Average hourly rate with shift supervisors and hourly partners	\$ 9.00
Total labor hours per week, average store	360
Average weekly store volume	\$15,400
Average ticket	\$ 3.85
Average daily customer count, per store	570

Source: Company reports.

Exhibit 4 Product Mix, North American Company-Operated Stores (FY2002)

	Percent of Sales
Retail Product Mix	
Coffee Beverages	77%
Food Items	13%
Whole-Bean Coffees	6%
Equipment & Accessories	4%

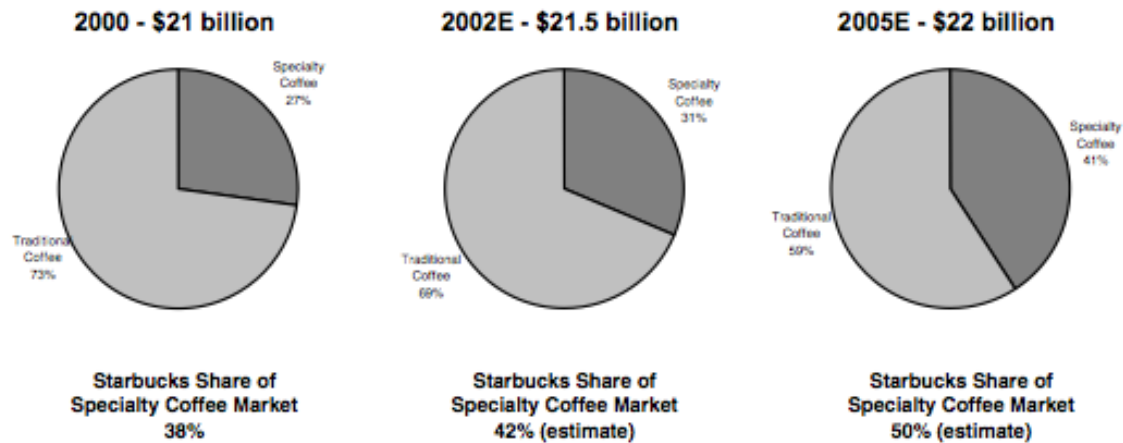
Source: Company reports.

Exhibit 5 Typical Menu Board and Price List for North American Company-Owned Store

Espresso Traditions	Tall	Grande	Venti	Brewed Coffee	Tall	Grande	Venti
Classic Favorites				Coffee of the Day	1.40	1.60	1.70
Toffee Nut Latte	2.95	3.50	3.80	Decaf of the Day	1.40	1.60	1.70
Vanilla Latte	2.85	3.40	3.70				
Caffe Latte	2.55	3.10	3.40	Cold Beverages	Tall	Grande	Venti
Cappuccino	2.55	3.10	3.40	Iced Caffe Latte	2.55	3.10	3.50
Caramel Macchiato	2.80	3.40	3.65	Iced Caramel Macchiato	2.80	3.40	3.80
White Chocolate Mocha	3.20	3.75	4.00	Iced Caffe Americano	1.75	2.05	3.40
Caffe Mocha	2.75	3.30	3.55				
Caffe Americano	1.75	2.05	2.40	Coffee Alternatives	Tall	Grande	Venti
Espresso	Solo		Doppio	Toffee Nut Crème	2.45	2.70	2.95
Espresso	1.45		1.75	Vanilla Crème	2.20	2.45	2.70
Extras				Caramel Apple Cider	2.45	2.70	2.95
Additional Espresso Shot			.55	Hot Chocolate	2.20	2.45	2.70
Add flavored syrup			.30	Tazo Hot Tea	1.15	1.65	1.65
Organic milk & soy available upon request				Tazo Chai	2.70	3.10	3.35
				Whole Beans: Bold	½ lb	1 lb	
				Our most intriguing and exotic coffees			
				Gold Coast Blend	5.70	10.95	
				French Roast	5.20	9.95	
				Sumatra	5.30	10.15	
				Decaf Sumatra	5.60	10.65	
				Ethiopia Sidame	5.20	9.95	
				Arabian Mocha Sanani	8.30	15.95	
				Kenya	5.30	10.15	
				Italian Roast	5.20	9.95	
				Sulawesi	6.10	11.65	
				Whole Beans: Smooth	½ lb	1 lb	
				Richer, more flavorful coffees			
				Espresso Roast	5.20	9.95	
				Decaf Espresso Roast	5.60	10.65	
				Yukon Blend	5.20	9.95	
				Café Verona	5.20	9.95	
				Guatemala Antigua	5.30	10.15	
				Arabian Mocha Java	6.30	11.95	
				Decaf Mocha Java/SWP	6.50	12.45	
				Whole Beans: Mild	½ lb	1 lb	
				The perfect introduction to Starbucks coffees			
				Breakfast Blend	5.20	9.95	
				Lightnote Blend	5.20	9.95	
				Decaf Lightnote Blend	5.60	10.65	
				Colombia Narino	5.50	10.45	
				House Blend	5.20	9.95	
				Decaf House Blend	5.60	10.65	
				Fair Trade Coffee	5.95	11.45	
Frappuccino	Tall	Grande	Venti				
Ice Blended Beverages							
Coffee	2.65	3.15	3.65				
Mocha	2.90	3.40	3.90				
Caramel Frappuccino	3.15	3.65	4.15				
Mocha Coconut (limited offering)	3.15	3.65	4.15				
Crème Frappuccino	Tall	Grande	Venti				
Ice Blended Crème							
Toffee Nut Crème	3.15	3.65	4.15				
Vanilla Crème	2.65	3.15	3.65				
Coconut Crème	3.15	3.65	4.15				
Tazo Tea Frappuccino	Tall	Grande	Venti				
Ice Blended Teas							
Tazo Citrus	2.90	3.40	3.90				
Tazoberry	2.90	3.40	3.90				
Tazo Chai Crème	3.15	3.65	4.15				

Source: Starbucks location: Harvard Square, Cambridge, Massachusetts, February 2003.

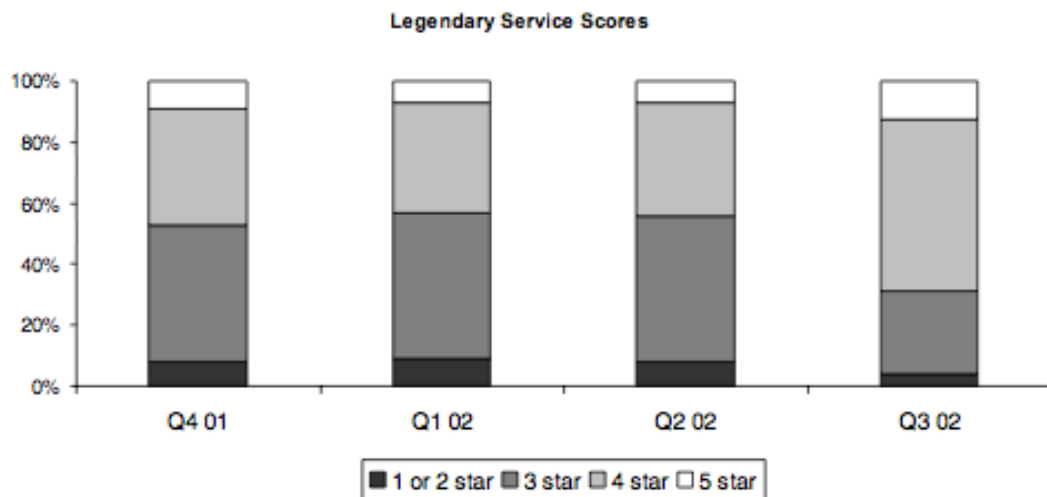
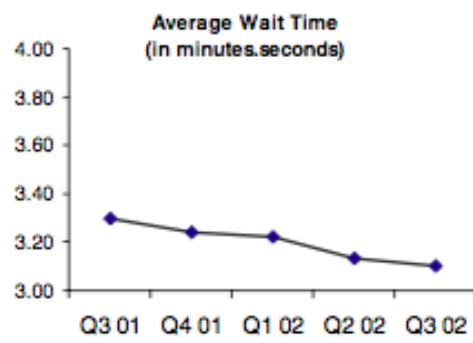
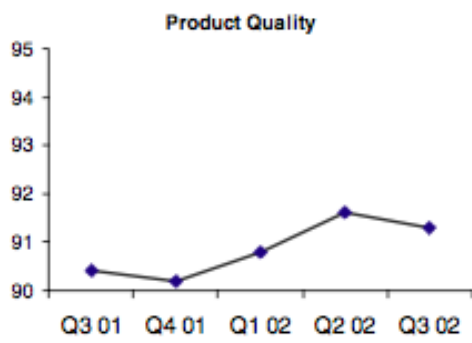
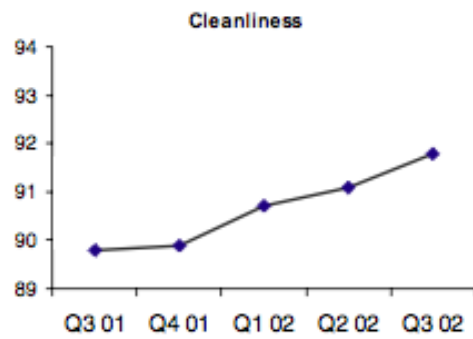
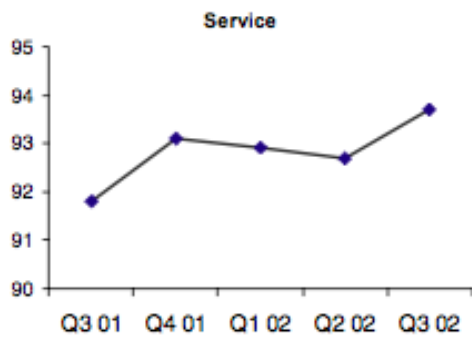
Exhibit 6 Total U.S. Retail Coffee Market (includes both in-home and out-of-home consumption)



Other estimates^a for the U.S. retail coffee market in 2002:

- In the home, specialty coffee^b was estimated to be a \$3.2 billion business, of which Starbucks was estimated to have a 4% share.
- In the food-service channel, specialty coffee was estimated to be a \$5 billion business, of which Starbucks was estimated to have a 5% share.
- In grocery stores, Starbucks was estimated to have a 7.3% share in the ground-coffee category and a 21.7% share in the whole-beans category.
- It was estimated that over the next several years, the overall retail market would grow less than 1% per annum, but growth in the specialty-coffee category would be strong, with compound annual growth rate (CAGR) of 9% to 10%.
- Starbucks' U.S. business was projected to grow at a CAGR of approximately 20% top-line revenue growth.

Exhibit 7 Customer Snapshot Scores (North American stores)



Source: Company information.

Exhibit 8 Starbucks' Customer Retention Information

% of Starbucks' customers who first started visiting Starbucks . . .	
In the past year	27%
1-2 years ago	20%
2-5 years ago	30%
5 or more years ago	23%

Source: Starbucks, 2002. Based on a sample of Starbucks' 2002 customer base.

	New Customers (first visited in past year)	Established Customers (first visited 5+ years ago)
Percent female	45%	49%
Average Age	36	40
Percent with College Degree + Average income	37%	63%
Average # cups of coffee/week (includes at home and away from home)	\$65,000	\$81,000
	15	19
Attitudes toward Starbucks:		
High-quality brand	34%	51%
Brand I trust	30%	50%
For someone like me	15%	40%
Worth paying more for	8%	32%
Known for specialty coffee	44%	60%
Known as the coffee expert	31%	45%
Best-tasting coffee	20%	31%
Highest-quality coffee	26%	41%
Overall opinion of Starbucks	25%	44%

Source: Starbucks, 2002. "Attitudes toward Starbucks" measured according to the percent of customers who agreed with the above statements.

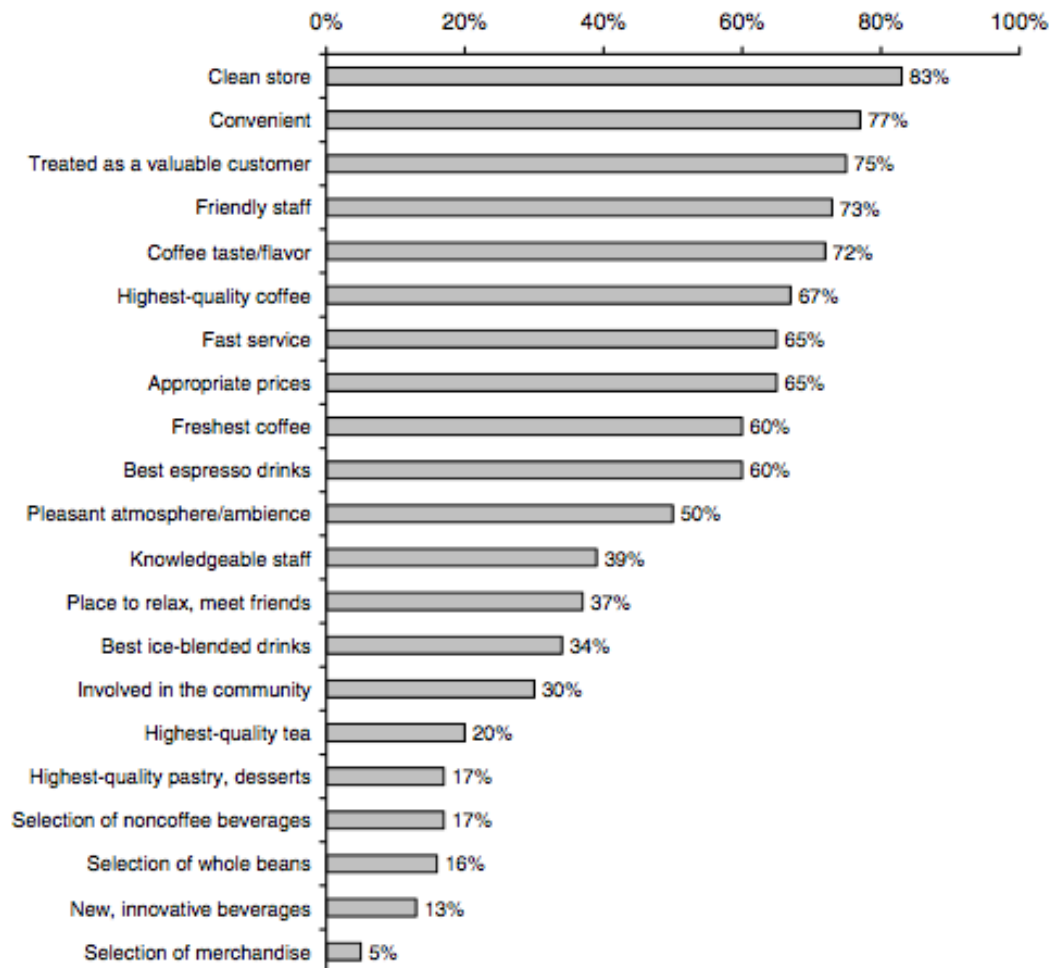
Exhibit 9 Starbucks' Customer Behavior, by Satisfaction Level

	Unsatisfied Customer	Satisfied Customer	Highly Satisfied Customer
Number of Starbucks Visits/Month	3.9	4.3	7.2
Average Ticket Size/Visit	\$3.88	\$4.06	\$4.42
Average Customer Life (Years)	1.1	4.4	8.3

Source: Self-reported customer activity from Starbucks survey, 2002.

Exhibit 10 Importance Rankings of Key Attributes in Creating Customer Satisfaction

To be read: 83% of Starbucks' customers rate a clean store as being highly important (90+ on a 100-point scale) in creating customer satisfaction.



Source: Self-reported customer activity from Starbucks survey, 2002.

Exhibit 11 Factors Driving “Valued Customer” Perceptions

How could Starbucks make you feel more like a valued customer?	% Responses
Improvements to Service (total)	34%
Friendlier, more attentive staff	19%
Faster, more efficient service	10%
Personal treatment (remember my name, remember my order)	4%
More knowledgeable staff	4%
Better service	2%
Offer Better Prices/Incentive Programs (total)	31%
Free cup after x number of visits	19%
Reduce prices	11%
Offer promotions, specials	3%
Other (total)	21%
Better quality/Variety of products	9%
Improve atmosphere	8%
Community outreach/Charity	2%
More stores/More convenient locations	2%
Don't Know/Already Satisfied	28%

Source: Starbucks, 2002. Based on a survey of Starbucks' 2002 customer base, including highly satisfied, satisfied, and unsatisfied customers.