**Кейс «Starbucks не продаёт кофе».**

Участники группы: Пестерев, Ватаманов, Строганов, Удоратин, Мижгородский, Архипенков.

**Ответы на вопросы для обсуждения**

**1.** Проанализируйте роль маркетинга в управлении Starbucks. Оцените степень маркетинговой ориентации менеджмента. Какие противоречия могут возникнуть между отдельными функциями управления фирмой?

**Ответ:**

В управлении Starbucks маркетинг сыграл решающую роль в условиях финансового кризиса. Компании пришлось приходить к новым мерам по отношению к конкурентам (McDonald’s, Dunkin’Donuts и пр.), так как Starbucks перестал быть главенствующими на рынке розничной продажи кофе, а также появились статьи, порочащие репутацию компании.

С этим пришлось иметь дело. В результате были организованы мероприятия для возвращения репутации компании, чтобы каждый работник осознал личную ответственность за каждого клиента.

Были проведены работы в Новом Орлеане относительно городских проектов (проведено более 54 тысяч часов работы и потрачено больше миллиона долларов).

Вместо того, чтобы распродавать компанию, было принято урезание расходов на закупки, экономия на вывозе мусора, уменьшение упаковки, сокращение вспомогательного персонала, что привело к сокращению издержек на 581 миллион.

Противоречия могут возникнуть относительно утверждения: «Невозможно, ставя во главу угла моральные ценности, добиться успеха или уважения Уолл-стрит». Говард Шульц (генеральный директор компании Starbucks) не согласен с данным утверждением. Он сообщает, что важны прежде всего финансовые результаты, однако не стоит забывать о том, что если стратегия верна и приводит к положительному финансовому результату, то и можно сохранить баланс между прибыльностью и ответственностью перед обществом. Такой подход выгоден акционерам, так как цена на акции в данном случае не падает.

Роль маркетинга оказалась решающей. Компания встала перед выбором: продавать «всё, что можно», то есть, всё, что не приносит прибылей, или сокращать иные расходы и проводить мероприятия по взаимодействию с клиентами и сотрудниками Starbucks.

*“Успех не может быть прочным, если вы его оцениваете только с одной точки зрения — насколько большим стал ваш бизнес, или стремитесь к росту ради роста. Думаю, мы поддались стадному чувству — стало казаться, что главное в нашей жизни — коэффициент цена/прибыль (РЕ), что само наше существование зависит от стоимости акций”*

**2.** На какие принципы социально-этического маркетинга опирается Starbucks?

**Ответ:**

*“По-моему, самое трудное для компании — быть большой и в то же время оставаться «маленькой». Чтобы были близкие отношения с клиентами и сотрудниками. Мы хорошо знаем свой бизнес, и мы знаем наших посетителей. Между нами, мы знаем, что мы — те же, что и вчера, а надо каждый день расшибаться в лепешку, чтобы превзойти ожидания и сотрудников, и посетителей А репутация нашего брэнда зависит от качества кофе, но также, и это главное, от отношений между бариста и посетителем, от того, чувствует ли человек, что его здесь ценят и уважают. Именно к этому мы стремимся каждый день”*

Ключевыми объектами социально-этического маркетинга являются:

* общество (и его благосостояние);
* компания (и её прибыль);
* потребители (и их удовлетворённые потребности).

Цель социально-этического маркетинга – улучшение благополучия как клиента, так и всего общества в целом.

Одним из пунктов работы социально-этического маркетинга в данном кейсе было сохранение медицинской страховки рабочих, при сокращении издержек на 581 миллион, 300 миллионов трат на медицинскую страховку окупились, следовательно, компания не оказалась в неблагоприятном положении, а работники остались с мед. страховкой.

Были проведены работы в Новом Орлеане относительно городских проектов (проведено более 54 тысяч часов работы и потрачено больше миллиона долларов). Город стал более благоустроен, а здания приняли реконструированный, более новый и опрятный вид. Компания улучшила свою репутацию.

**3.** В чем Вы видите ключевые факторы успехи компании Starbucks в кофейном бизнесе (удовлетворение всех основных заинтересованных групп, эффективное управление процессами, корпоративная культура и др.)? Что необходимо компании для успешной конкуренции на современном рынке?

**Ответ:**

В первую очередь, успех компании зависит от того, как она удовлетворяет заинтересованные группы. В данном случае:

* Посетители кофейни получают хорошее обслуживание, приятную атмосферу и вкусный кофе;
* Сотрудники получают достойную оплату своего труда, мед. Страховку и приемлемые условия работы;
* Руководители – хорошие финансовые показатели, возможность сохранения принципов ведения бизнеса;
* Инвесторы (акционеры) – финансовую прибыль;

Искренность руководящего состава с работниками (относительно увольнений и закрытия кофеен), своевременное сокращение издержек, работа с населением – вывели Starbucks из кризисного положения.

Следовательно, все ключевые факторы, которые положительно влияют на прибыль бизнеса, не портят репутацию бизнеса, и одновременно удовлетворяют основные ключевые критерии социально-этического маркетинга (удовлетворение всех основных заинтересованных групп, эффективное управление процессами, корпоративная культура и др.) являются необходимыми в использовании в маркетинге.

Факторы успеха:

1. Ориентация на физическое и духовное состояние клиентов
2. Эффективное управление процессами
3. Следование принципам социально-этического маркетинга
4. Премиум-качество обслуживания (премиум-класс)
5. Инновация не ради инновации, а ради достижения определённых целей

Успех в конкуренции:

1. Следование мировым тенденциям
2. Исследования в области инноваций
3. Ориентация на покупателей
4. Защита окружающей среды

**4.** Как повлияла внешняя среда на деятельность компании? Какие решения были приняты гендиректором Starbucks для вывода компании из кризиса? Насколько они связаны с реализацией маркетинговой функции?

**Ответ:**

На деятельность компании повлияли конкуренты, которые перехватили на себя инициативу продажи кофе. McDonald’s развесила рекламу, в которой говорилось, что платить четыре доллара за кофе — чушь несусветная. Такие компании, как McDonald’s готовы делать что угодно, лишь бы завлечь к себе или переманить посетителей. Бесплатный кофе и купоны лишь стали методами вытеснения Starbucks.

*“Мы сократили издержки компании на 581 миллион. Мы урезали расходы на закупки, сэкономили на вывозе мусора, уменьшив упаковку, сократили вспомогательный персонал.”*

Для вывода компании из кризиса были приняты решения о работе с населением (Новый Орлеан), были приняты новые методы готовки кофе (продажа быстрорастворимого кофе за доллар как инновационное средство, которое благоприятно прижилось), непосредственное взаимодействие работника и клиента – одна чашка кофе, один посетитель и один бариста, которые в одно и то же время оказались в одном и том же месте. Так же были закрыты некоторые кофейни, которые были открыты «ради расширения», был сокращен персонал, были сокращены прочие издержки.

Некоторые решения напрямую влияют на реализацию продукции, например метод непосредственного взаимодействия баристы и клиента.

Другие из решений – влияют на расходы, а чем меньше расходы, тем больше прибыль.

**5.** Какую роль отводят в Starbucks социальным сетям в системе маркетинговых коммуникаций?

**Ответ:**

Была собрана команда для работы с соцсетями и взаимодействиями с потребителями. Последствием стала большая обратная связь, с использованием которой компания общается с клиентами (написание отзывов клиентом), и те напрямую получают все новости о компании. Компания рассказывает в соцсетях о том, как они придумывают новое – и как осваивают новый рынок. Идёт прямое взаимодействие клиента с компанией посредством соцсетей и специалистов компании.

*“Традиционный маркетинг безнадежно устарел. Создаете ли вы брэнд, развиваете его, управляете крупным брэндом, надо знать социальные сети, потому что люди стали иначе получать информацию — в этом смысле произошел настоящий переворот, — и в результате изменился их образ жизни, их привычки. Информацию уже нельзя «транслировать» клиентам по каким-то особым каналам — она гуляет в открытом пространстве, куда люди свободно заходят и где делятся друг с другом тем, что знают. Мы создали не новые инструменты, а новый способ существования, взаимодействия с потребителем, благодаря которому мы всегда были бы чуть впереди, могли бы связывать концы с концами в лабиринте цифровых СМИ и социальных сетей и стать для людей нужным, заслуживающим доверия источником информации, а не пропагандистом своей продукции или идей. Специалисты помогли нам создать сайт, на котором потребители предлагали бы свои идеи. Многим это не понравилось: с какой стати кто-то будет указывать нам, что мы делаем не так. Но обратная связь изменила наше мировоззрение. Мы стали лучше понимать, как нам работать на рынке.”*