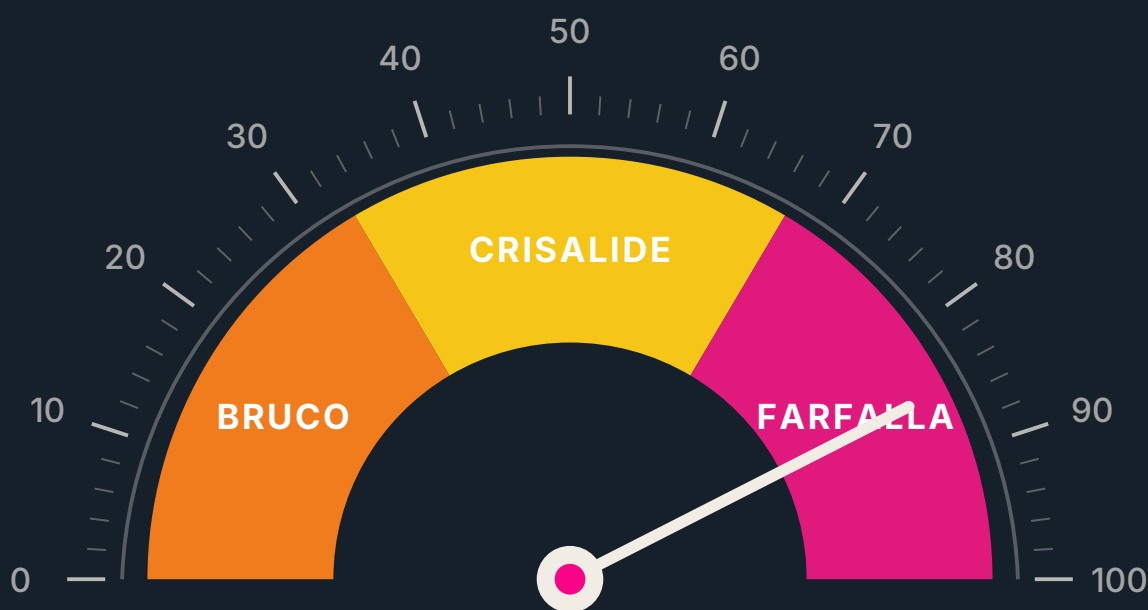


Starbucks

Ha inventato il Terzo Luogo, poi ha passato sei trimestri a smontarlo da sola. Adesso lo sta ricostruendo.



85

FARFALLA DI CARTONE

Da bottega di chicchi a impero, e ritorno

Nel 1971 Starbucks è una bottega di Seattle che vende chicchi di caffè tostati in sacchetti. Nel 1983 Howard Schultz entra in un bar di Milano e vede una cosa che in America non esiste: non il caffè, il teatro attorno al caffè.

Da lì nasce l'idea del Terzo Luogo, uno spazio che non è casa e non è ufficio, e con essa un'azienda che oggi conta oltre 41.000 punti vendita nel mondo.

Una precisazione necessaria prima di leggere i numeri, perché il quadro è cambiato due volte in diciotto mesi. Tra il 2024 e il 2025 Starbucks ha attraversato sei trimestri consecutivi di calo delle vendite comparabili, chiuso oltre cento negozi tra Nord America ed Europa e tagliato 900 posizioni non legate al retail, dentro un piano di ristrutturazione da un miliardo di dollari. Nel 2026 quella curva si è invertita: quattro trimestri consecutivi di crescita, l'ultimo a più 7,9%, con le stime alzate per l'intero esercizio.

Chi analizza Starbucks oggi guardando alle notizie del 2025 racconta un'azienda che non esiste più.

Punti vendita nel mondo	oltre 41.000
Crescita vendite comparabili	+7,9% nell'ultimo trimestre
Trimestri consecutivi di crescita	4
Trimestri di calo precedenti	6
Piano di ristrutturazione	1 miliardo di dollari
Negozi chiusi nel piano	oltre 100
Posizioni corporate eliminate	900
Denaro dei clienti fermo sull'app	tra 1,6 e 1,9 miliardi

Fonti: risultati trimestrali Starbucks ripresi da Invezz, luglio 2026; piano di ristrutturazione da Money.it e Today, settembre 2025; dati sul float dell'app dalla rendicontazione societaria. Verifica eseguita il 1 settembre 2026.

18 /20 **PENSA**

Il pensiero precede l'azione, e la domanda di questa fase è cosa hai visto prima degli altri.

Schultz a Milano non vede un prodotto da importare. Vede una condizione che in America manca: un posto dove stare che non sia casa né ufficio. Il bisogno intercettato non è il caffè, è l'appartenenza. Da lì nascono il desiderio da esaltare, cioè sentirsi parte di qualcosa concedendosi un lusso accessibile, e la paura da estinguere, quella di non avere un posto dove stare in una giornata frenetica.

Il pubblico è definito e l'archetipo pure: il Terzo Luogo è un'identità, non una categoria merceologica. E la rinuncia in questa storia è il passaggio più radicale di tutti. Schultz lascia l'azienda nel 1985 perché i fondatori rifiutano la sua visione, fonda una catena propria e solo anni dopo compra Starbucks per fonderla con quella visione. Poi rinuncia a competere sul prezzo, in un mercato dove i diner americani servivano caffè a cinquanta centesimi.

Questa fase però va valutata su come sta il brand adesso, e negli ultimi anni quell'identità si era slabbrata: il Mobile Order aveva trasformato molti negozi americani in fabbriche di ordini digitali, con il marketing che vendeva ancora il Terzo Luogo e le operazioni che spingevano sulla velocità.

La rinuncia però si sta rifacendo, ed è il motivo per cui il voto resta alto. Chiudere oltre cento negozi che non permettono di creare l'ambiente atteso e semplificare un menu giudicato troppo complesso dalla stessa dirigenza sono atti di sacrificio, non di taglio dei costi: stanno rinunciando a fatturato per tornare a essere riconoscibili.

IN SINTESI

Ha intercettato un bisogno che nessuno serviva, l'appartenenza, e ci ha costruito sopra il Terzo Luogo. La rinuncia è nel DNA di questa storia, dal fondatore che lascia l'azienda per non tradire la visione fino ai cento negozi chiusi oggi per tornare a essere quello che erano.

16 /20 ISPIRATI

La domanda non è soltanto se il brand ha inventato qualcosa. È dove guarda quando deve crescere, e se sa imparare da chi sta fuori dal proprio recinto.

Nel 1983 la risposta è esemplare. Schultz non copia il bar italiano: se avesse aperto un bar milanese a Seattle avrebbe fallito, perché l'americano medio non voleva bere un espresso in piedi in tre secondi. Prende l'anima sociale e il lessico, latte, barista, venti, e li innesta nel comfort del salotto americano fatto di poltrone, musica e spazio per restare.

È Know WOW nella sua forma più pura. Il know how è il sapere che circola già dentro un settore e che tutti i concorrenti possiedono. Il Know WOW è quello che porti da fuori, da un mondo che con il tuo non c'entra niente, e che per questo produce meraviglia. Il risultato non è un caffè migliore, è il caffè trasformato da carburante funzionale ad affitto temporaneo di uno spazio sociale.

Anche l'ingresso in Italia mostra la stessa capacità di guardare fuori invece che imporsi: un partner locale esperto come Percassi, e una Reserve Roastery a Milano aperta come omaggio alla cultura che li aveva ispirati.

Il voto scende sotto le altre voci per una ragione di attualità. Il capolavoro di ibridazione ha quarant'anni, e le mosse recenti guardano dentro il proprio settore invece che fuori: l'amministratore delegato arriva da Chipotle e porta pensiero operativo di catena, cioè esattamente il know how che i concorrenti possiedono già. Efficace, ma è mercato rosso.

IN SINTESI

L'ibridazione del bar italiano con il salotto americano è Know WOW allo stato puro, e ha creato una categoria invece di occuparne una. Ma è del 1983: oggi l'ispirazione arriva da altre catene di ristorazione, cioè da dentro il recinto.

18 /20 RACCONTATI

Nel Pensa il brand ha deciso chi è e per chi. Qui si verifica se quella decisione arriva fuori.

Su questo piano Starbucks è una delle aziende più attrezzate al mondo, perché non racconta il Terzo Luogo: lo mette in scena. Il divieto di cuocere cibi che coprano l'aroma del caffè è una regola operativa, non un principio dichiarato. La musica è curata centralmente per governare il ritmo della permanenza. Il risultato è una bolla sensoriale identica da Tokyo a New York, che produce familiarità prima di qualsiasi messaggio.

Il nome scritto sul bicchiere è la mossa più studiata. Attiva il riconoscimento immediato del proprio nome, trasforma una transazione anonima in una relazione, e attraverso l'effetto dotazione fa percepire il prodotto come già proprio prima ancora di berlo. Perfino gli errori di trascrizione lavorano a favore, perché generano contenuti che le persone pubblicano spontaneamente.

Il limite è di coerenza tra il racconto e l'esperienza recente. Per anni il marketing ha continuato a vendere il rifugio rilassato mentre in negozio si formava quello che lo stesso Schultz ha definito un caos ai banconi. Quando il racconto promette una cosa e il negozio ne consegna un'altra, il danno non è comunicativo: è di fiducia.

Il piano di rilancio sta lavorando proprio lì, con il rinnovo dell'arredamento e il ritorno a un'atmosfera calda. È la conferma che il problema era reale, e che l'azienda lo ha riconosciuto.

IN SINTESI

Non racconta il Terzo Luogo, lo mette in scena: aroma governato per regolamento, musica centralizzata, il nome sul bicchiere. Il limite è lo scarto recente tra il rifugio promesso e il caos vissuto ai banconi, che il piano di rilancio sta ricucendo.

14 /20 **ATTIVATI**

La domanda è se le azioni confermano la narrazione, o se il racconto vive separato dalle pratiche.

La prova più forte è del 29 maggio 2018. Dopo un episodio di discriminazione razziale in un negozio di Philadelphia, l'azienda non si limita a un comunicato di scuse: chiude ottomila negozi negli Stati Uniti per un intero pomeriggio e forma 175.000 dipendenti sui pregiudizi. Rinuncia a circa sedici milioni di dollari di fatturato in poche ore per difendere l'idea che il Terzo Luogo debba essere sicuro per tutti. È storydoing da manuale, e resta uno dei gesti più netti mai compiuti da un marchio globale.

Nella stessa direzione va la scelta di chiamare partner i propri dipendenti e di aver esteso per anni le opzioni azionarie anche ai lavoratori part-time, cosa rara nel commercio al dettaglio.

Il problema è che accanto a queste prove ne stanno altre di segno opposto, ed è per questo che il voto scende sotto la fascia alta. L'azienda che chiama partner le proprie persone ne ha eliminate 900 in ruoli corporate, dopo oltre mille tagli annunciati a inizio anno. Sindacati e analisti hanno criticato apertamente il piano. E in Europa le pratiche fiscali del gruppo sono state oggetto di contestazione pubblica.

Nessuno di questi fatti prova malafede, e una ristrutturazione non è di per sé un tradimento dei valori. Ma un brand che ha costruito la propria identità sull'idea di comunità e appartenenza viene giudicato su quel metro anche quando taglia, e su quel metro la distanza tra le parole e le pratiche si vede.

IN SINTESI

Gli ottomila negozi chiusi nel 2018 per formare i dipendenti restano uno dei gesti di storydoing più netti mai visti. Accanto però ci sono 900 licenziamenti in un'azienda che chiama partner le proprie persone, le critiche dei sindacati e le contestazioni fiscali in Europa.

19 /20 **RICOMINCIA**

La domanda è se il brand si è seduto sul successo o se sta già cambiando pelle. Su questa voce Starbucks è il caso migliore che abbia analizzato finora.

Prima di tutto perché aveva già ricominciato una volta senza che nessuno se ne accorgesse, cambiando il proprio metro di misura. Il vero asset non sono le tazzine vendute ma la routine digitale del cliente: attraverso le ricariche dell'app il gruppo detiene stabilmente tra 1,6 e 1,9 miliardi di dollari di denaro dei clienti non ancora speso, che funziona come un prestito a tasso zero senza requisiti bancari.

Poi perché la crisi del 2025 è stata riconosciuta invece che negata. Sei trimestri consecutivi di calo delle vendite comparabili sono un dato che molte aziende avrebbero spiegato con il contesto. Qui è arrivato un piano da un miliardo di dollari con oltre cento chiusure, la semplificazione del menu e il rinnovo dei negozi, sotto un nome che è una dichiarazione di intenti: Back to Starbucks.

E soprattutto perché ha funzionato. Quattro trimestri consecutivi di crescita, l'ultimo a più 7,9%, con le previsioni alzate per l'intero esercizio. Questo è stato il trimestre in cui il nostro slancio è diventato davvero misurabile, ha dichiarato l'amministratore delegato.

Il punto che tiene il voto sotto il massimo è che questo ricominciare è arrivato dopo il danno, non prima. Il conflitto tra il Terzo Luogo promesso e la fabbrica di ordini digitali era visibile da anni: chi ricomincia mentre le cose funzionano ancora paga molto meno di chi ricomincia dopo sei trimestri di calo.

IN SINTESI

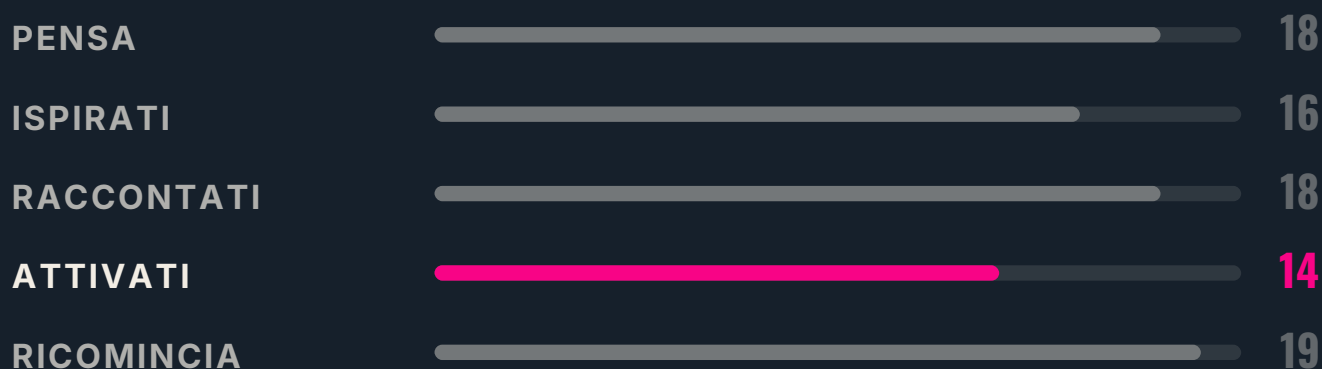
Aveva già cambiato metro di misura una volta, spostandolo dalle tazzine alla routine digitale del cliente. Poi ha riconosciuto la crisi invece di spiegarla, ci ha messo un miliardo e quattro trimestri dopo la curva si è invertita. Ha ricominciato dopo il danno, non prima.

IL VERDETTO



85

FARFALLA DI CARTONE



Come si legge questo numero. L'&Love Index somma cinque voti da venti, uno per ogni fase del Metodo &Love. Sotto 33 il brand è un bruco, chiuso nel sì è sempre fatto così. Tra 33 e 66 è una crisalide, cioè una trasformazione cominciata e non finita. Da 67 in su è una farfalla: ha smesso di competere sul prezzo e sui benefici funzionali, e vola su un'identità che il mercato riconosce.

85 - FARFALLA DI CARTONE

Ottantacinque è un punteggio alto, e nel caso di Starbucks arriva dopo una delle crisi più dure della sua storia recente. Le voci che tengono sono quelle di sostanza: l'identità del Terzo Luogo, la messa in scena sensoriale che nessuno replica, e soprattutto la capacità di riconoscere il danno e rimetterci un miliardo per ripararlo.

Perché allora una condizione, e non farfalla e basta. Perché un brand vale quanto la sua voce più debole: è lì che il mercato lo attacca, ed è lì che il lavoro rende di più. Per Starbucks quel punto è l'Attivati, quattordici su venti.

Di cartone significa questo: le ali hanno una forma perfetta e sul vento della coerenza interna reggono meno. Un'azienda che ha chiuso ottomila negozi per difendere un valore è la stessa che chiama partner le proprie persone e ne elimina novecento, che si trova i sindacati contro sul piano di rilancio, e che in Europa ha visto contestare le proprie pratiche fiscali.

Non è ipocrisia, ed è importante dirlo: una ristrutturazione non tradisce di per sé nessun valore. Ma chi costruisce la propria identità sull'appartenenza viene misurato su quel metro anche quando taglia, e a quel metro la distanza tra le parole e i fatti diventa visibile.

Il paradosso di Starbucks è che la voce più alta e quella più bassa raccontano lo stesso momento. Il Ricomincia premia il coraggio di rimettere in discussione tutto. L'Attivati registra il prezzo che quel coraggio ha fatto pagare a chi ci lavora.

— PER UN'AZIENDA COME LA TUA

Le stesse cinque domande, senza quarantamila negozi

Starbucks ha oltre 41.000 punti vendita in tutto il mondo. Tu probabilmente no. Ma le domande sono identiche, e a te costano molto meno da guardare in faccia.

PENSA

Quale condizione di vita del tuo cliente hai capito prima degli altri? Non quale prodotto vendi: cosa gli manca davvero. E soprattutto, a cosa hai rinunciato per servirla? Schultz ha lasciato l'azienda pur di non tradire la propria idea. Tu cosa hai lasciato sul tavolo?

ISPIRATI

Quando devi risolvere un problema, dove guardi? Se la risposta è ai concorrenti, stai mangiando la stessa foglia di tutti. Prova a chiederti quale settore lontano dal tuo ha già risolto quel problema, e cosa potresti portarti a casa da lì.

RACCONTATI

Il tuo racconto e la tua esperienza dicono la stessa cosa? Prova a metterti nei panni di un cliente che ti sceglie oggi dopo aver letto il tuo sito. Trova la promessa che il tuo servizio non mantiene: è la crepa da cui si perde la fiducia.

ATTIVATI

Quale valore dichiari, e cosa hai fatto quest'anno che ti è costato qualcosa per difenderlo? Se la risposta è niente, non è un valore ma una frase. Le cose in cui credi si riconoscono da quello che ti fanno perdere.

RICOMINCIA

Stai aspettando che i numeri peggiorino per cambiare qualcosa? Starbucks ha ricominciato dopo sei trimestri di calo, e le è costato un miliardo. Chi ricomincia mentre le cose funzionano ancora paga molto meno.

— E LA TUA, DI ANALISI?

Un'analisi come questa, fatta sulla tua azienda

Quello che hai appena letto è l'esercizio del mio Metodo &Love su un brand che conosci, con dati che chiunque può verificare.

La Brand Positioning Roadmap è l'analisi profonda condotta dentro la tua azienda, con i tuoi numeri, i tuoi concorrenti e le tue decisioni. Non un noioso documento da leggere, ma il sistema operativo con cui chiunque lavori per te sa cosa dire, cosa fare e cosa smettere immediatamente.

- Come ti vedono oggi i modelli generativi, e chi vedono al posto tuo
 - Chi sono davvero i tuoi concorrenti, sui motori e nelle risposte delle AI
 - Il tuo Gold Target, con le paure e i desideri che decidono l'acquisto
 - L'archetipo disponibile per te, e quelli già occupati dagli altri
 - Il Brand Detox: cosa smettere di comunicare, con le alternative
 - La roadmap operativa su sito, blog, social e digital PR
-

Scrivimi e ne parliamo.

salvatore.russo@nlove.it · salvatore-russo.it

Da dove vengono i numeri

- Risultati trimestrali Starbucks e revisione delle stime, Invezz, luglio 2026
- Piano di ristrutturazione Back to Starbucks, Money.it e Today.it, settembre 2025
- Dichiarazioni di Brian Niccol sulla strategia, nss magazine, luglio 2026
- Risultati del primo trimestre fiscale 2026 e numero di punti vendita, Business Chief, gennaio 2026
- Chiusura degli ottomila negozi del 29 maggio 2018 e formazione dei dipendenti, cronache dell'epoca
- Analisi del caso Starbucks con il Metodo &Love, Salvatore Russo, novembre 2025