

STARBUCKS MARKASI VE İNOVASYON UYGULAMALARI

Yrd. Doç. Dr. Bilge KARAMEHMET¹

ÖZET

Bu çalışma, inovasyon kavramının markalar üzerindeki gözle görülür etkilerinin nasıl olacağını örnek olay incelemesi ile ortaya koyacaktır. İnovasyon kavramının; yükselen marka değeri ile her gün büyümeye devam eden Starbucks markası üzerindeki etkileri ve bu etkilerin iş yapış şekillerine nasıl yansıdığı incelenecektir. Çalışma; sonraki araştırmalar kaynak teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Starbucks, Marka Değeri

STARBUCKS AS A BRAND AND APPLICATIONS OF INNOVATION

ABSTRACT

In this study, the effects of innovation, the concept of It will set out with will be visible on the case study. Innovation is the concept of brand value rising continues to grow every day with the Starbucks brand. These effects are reflected on the effects and how the forms of doing business will be examined. It will result in a major advancement in the field of the economy in the years ahead.

Key Words: Innovation, Integrated Marketing Communication, Starbucks, Brand Value.

GİRİŞ

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik'i) anlatır. OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat yada dağıtım yöntemine, yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Göker, 2000). İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker, 1998). İnovasyon, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için, ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yeniliklerdir (Elçi, 2006: 12).

İlk bölümde inovasyon kavramı, inovasyonun özellikleri, inovasyon kaynakları, inovasyon yönetimi, inovasyon stratejisi ve inovasyon türleri konuları üzerinde kısaca literatür taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde inovasyon kavramıyla bütünleşik pazarlama iletişimi kavramlarının birbirleriyle bağlantıları değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde çalışmanın da ana konusunu oluşturan Starbucks markasının inovasyon ve bütünleşik pazarlama iletişimi uygulamalarının tüketici üzerindeki etkilerini değerlendirip elde edilen sonuçların tüketici gözünde marka değerini nasıl yükselttiğini ve şirketlerin büyüme hedeflerinin emin adımlarla gerçekleştiği incelenmiştir.

¹ İstanbul Arel Üniversitesi Medya ve İletişim Sistemleri Öğretim Üyesi, bilgekaramehmet@arel.edu.tr

1. İNOVASYON

Yaratıcılık kavramı ile karıştırılan inovasyon kavramı; yenilik ve yenilikçilikten de öte yeni ve farklı fikirlerin ticari alanda uygulanabilmesiyle yakından ilişkilidir. İnovasyonun iyi kavranabilmesi adına aşağıda inovasyonun özelliklerine değinilecektir.

1.1 İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon, kurumları dinamik yapıda tutmasının yanında rakiplerinden bir adım öne çıkartır. Asıl önemli olan özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır.

İnovasyonun 3 temel özelliği vardır (Cinemre, 2007: 84);

- Fayda; Yeniliğin insanlara fayda sağlaması.
- Ekonomik değer; Yeniliğin “para” etmesi
- Ticari kazanç; Yeniliğin, yeniliği yapan kişi ya da kuruluşlara para kazandırması.

İnsanlara fayda sağlamayan, ekonomik değeri olmayan ve para kazandırmayan farklılıklar, inovasyon sayılmaz. Bu bağlamda inovasyon yaparken insanların ihtiyaç ve beklentilerinden yola çıkmak gerekir. Yenilik, insanların bazı ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalı ki onlara fayda sağlayabilsin. Fayda varsa, ekonomik değer de vardır. Çünkü insanlara faydalı olan şeyler değerlidir ve fayda artıka değer de artar. Değerli şeyler “para eder”. Ekonomik değeri olan şeyler satılabilir ve karşılığında para (ticari kazanç) elde edilebilir.

1.2 İnovasyonun Kaynakları

İnovasyonun 2 ana kaynağı vardır. Geleneksel olarak akla gelen kaynak üretici inovasyonudur. Burada bir temsilci (insan ya da iş) inovasyonu satmak üzere inovasyon yapar. İnovasyonun bir diğer kaynağı ise yeni yeni tanımlanmaya başlanan son kullanıcı inovasyonudur. Burada da bir temsilci (insan ya da şirket), var olan ürünlerin eksik kalmasından dolayı, kendi faydaları (kişisel ya da şirketin) için bir inovasyon yapar. Son kullanıcı inovasyonu, ilk olarak Eric ve Hippel tarafından tanımlanmıştır (Hippel, 1998:11). Eric ve Hippel inovasyonun kaynaklarını 4 sınıfa ayırmıştır (Hippel, 1998:13).

- Kullanıcı bazlı,
- Üretici bazlı,
- Tedarikçi bazlı,
- Rakip bazlı.

İnovasyon kaynakları farklı bir yaklaşımla da tanımlanabilir. Drucker’a göre, inovasyon ve girişimcilik dost terimlerdir. Girişimcilik bir inovasyonu alıp, ondan faydalanmaya denir. Peter Drucker, inovasyonun kaynaklarını 7 alt başlıkta incelemiştir. Bunlar; Beklenmeyen, uyumsuzluk, süreç gereksinimi, endüstri ve piyasa yapısındaki değişim, demografik veriler, anlayıştaki, ruh halindeki ve anlamdaki değişim ve yeni bilgidir. Bunların ilk dördü endüstriyle ilgilenen kaynaklar. Geri kalan 3 kaynak ise sosyal çevreyle alakalıdır (Drucker, 1993: 13).

Tablo:1
İnovasyon Kaynakları

Endüstri ile ilgilenen kaynaklar	Sosyal çevre ile ilgili kaynaklar
Beklenmeyen: Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da bir dış olay, benzersiz bir olanağın göstergesi olabilir.	Demografik Veriler: Nüfustaki, yaş yapısındaki, tertipteki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir inovasyon fırsatı doğabilir.
Uyumsuzluk: Gerçek ve olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir fırsat yaratabilir.	Anlayıştaki, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişim: Belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, inovasyon fırsatı doğabilir.
Süreç Gereksinimi: Bir süreçte etrafındaki kişilerce düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum bir kişi yada şirket için zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır.	Yeni Bilgi: Bilimsel yada bilimsel olmayan bilgidaki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundadırlar. Bu araştırma bilginin takibinin önemini gösteriyor.
Endüstri ve Piyasa Yapısındaki Değişim: Bir endüstrinin ya da marketin tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyon fırsatı doğar.	

Kaynak: Peter Drucker, Innovative and Entrepreneurship, Prative and Principles, Collins, 1993, S.13

1.3 İnovasyon Yönetimi

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir. İnovasyonun anahtar kelimeleri "değişiklik" ve "yenilik" olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Burada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır.

Şirket kültürünün inovasyonu desteklemesi gerekmektedir. Şirketin, inovasyonu engelleyen faktörleri ortadan kaldırması şarttır. İnsan, bilgi ve para gibi kaynak ve becerilerin iyi yönetilebilmesi için sistemler kurulmalıdır. İnovasyonun yeşerebilmesi için fiziksel ortamlar yaratılmalıdır. Şirket performans yönetimi, fikir yönetimi, proje yönetimi ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin inovasyona uygun olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bazı inovasyon araçlarının şirkete yerleştirilmesi ve organize olarak sonuçların izlenmesi gerekmektedir (Özgenç, 2007: 78).

İnovasyon yönetiminde tepeden bir onay, destek ve himaye şarttır. Gerekli fonların yönetilmesi de gerektiğinden desteklenecek inovasyon projelerini seçmek için dikkat etmek gerekmektedir. Her organizasyonun yapısı farklı olduğundan değişime belli bir direnç olabilir. Bunun inovasyon girişimlerini ve fikirlerini boğmasına izin verilmemelidir.

İnovasyon araçlarının kullanımı verimliliği çok arttırabilir. Her durumda, el yordamıyla bölük pörçük bir şeyler yapmak değil, inovasyona sistemsel olarak yaklaşmak gerekir. İnovasyon yönetimi, çok boyutlu ve basit olmayan bir konudur. İş mükemmelliği konusunda olduğu gibi her duruma uygulanabilecek bir şablonu da yoktur (Özgenç, 2007: 81).

İnovasyonu başarıyla yönetebilmek için (<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>);

- Firmaya özel bilgi, deneyim ve bunları kullanma yeteneğinin varlığı şarttır.
- Firmanın kurumsal stratejisinin en önemli bölümünü inovasyon stratejisi oluşturmaktadır. Bu stratejinin amaçlarının başında firmaya özel bilginin toplanması gelmelidir.
- Firmanın inovasyon stratejisi, teknolojideki mevcut ve beklenen gelişmeleri, tehditleri ve pazardaki talepleri değerlendirmenizi sağlayacak şekilde hızla değişen karmaşık dış ortamla başa çıkmayı sağlayacak biçimde şekillendirilmelidir.
- İyapılar ve süreçler, potansiyel olarak birbiriyle çelişen gereksinimleri dengelemelidir. Burada firmanın amacı, teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün grupları içinde özel bilgilerin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlamak ve bu bilgileri teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün gruplarında kullanmak olmalıdır.

1.4. İnovasyon Stratejisi

İnovasyon stratejisi yeni ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme alanlarından oluşur; yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller ve yeni ürün veya hizmet fikirlerinin geçmesi gereken filtreler serisi sağlayan kritikler bütünüdür. Yol haritası, inovasyonu harekete geçirmek için geniş rehberlik sunsa da, strateji inovasyon için ortaya konan eforla daha detay bilgi sağlar. Bu etkide göz önüne alındığında aslında inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dökümanı hem de insanların başlamadan önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Kucmarski, 1996).

İnovasyon stratejisi bir kurumun toplam kurumsal stratejisinin bir parçasıdır ve kurumun inovasyona hangi alanlarda ve hangi zamanlarda ihtiyaç duyduğu bu stratejiler arasındaki ilişkiyi belirler (Goffin ve Mitchell, 2005).

Johnson ve Scholes bir kurum içindeki stratejiyi 3 ana alanda sınıflandırmaktadır (Johnson ve Scholes, 1999);

- Stratejik Analiz: Bir kurum içindeki yetkinlik, varlıklar ve kabiliyetlerin, kurumun faaliyet gösterdiği ortamın ve kurumun amaçları ve beklentilerinin analizi.
- Stratejik Seçim: Kurumun kendi aktiviteleri ile ilgili seçimleri. Stratejik seçim faaliyet gösterilen iş alanı, pazar, rekabet durumu ve kurumun çeşitli birimleri ile ilgili vurguyu içerir.
- Stratejik Uygulama: Tüm kaynakların, örgütsel ve yönetsel süreçlerin bir araya getirilmesidir.

Goffin ve Mitchell'a göre bir kurumun başarılı bir inovasyon stratejisi geliştirmesi için (Elçi, 2007:74);

- İşletmenin, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlaması,
- İşletmenin iş yaptığı pazarı iyi tanınması,
- Paydaşların kimler olduğunun ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi,
- Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçlarını bir vizyon etrafında birleştirebilmek,
- Bu vizyonun, herkes tarafından "paylaşılan" bir vizyon olmasını sağlamak,
- İşletmenin hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamak.

Daha sonra vizyon, misyon ve hedeflerde ifade edilen ihtiyaçlar doğrultusunda inovasyon fırsatlarını yorumlayarak inovasyon stratejisinin oluşturulması gerekmektedir.

İnovasyon stratejisi hazırlanırken daima pazarın ve müşterilerin talep ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejide inovasyonu tanımlarken kesinlikle yeni ürün ve hizmet geliştirmeye sınırlanmamalıdır. Yeni ve iyileştirilmiş süreçler ve yöntemlerde rekabet avantajı kazanılmasını için stratejide ön plana çıkmalıdır. İnovasyon stratejisi “farklılaşmayı” sağlayacak hamleleri tanımlamalıdır. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemler de stratejide açıkça anlatılmalıdır. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumludur. Be nedenle, stratejinin ilgili biriler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanması büyük önem taşır. İnovasyon stratejisi, rekabet savaşında bir saldırı kararı gibidir. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, inovasyon stratejisinin pazardaki, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerdeki, iş hedefleri ve işletme ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak değişmesi gerekmektedir (Elçi, 2007:74-75).

1.5 Ürün İnovasyonu

Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesnelere ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin, tamamen yeni bir ürünü sunması, ürün inovasyonudur. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Var olan ürünlerin farklılaştırılması, geliştirilmesi de ürün inovasyonudur. Teknik ayrıntılar, bileşenler ve malzemeler, tüzel yazılımlar, kullanım kolaylığı veya diğer işlevsel özellikler gibi niteliklere be planlanan kullanıma göre önemli biçimde geliştirilmiş ya da tamamen yeni ürünlerdir (OECD, 2005: 48).

1.6 Hizmet İnovasyonu

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar fakat restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarlar. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonunda olduğu gibi hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Sunulmakta olan hizmetleri farklılaştırarak ya da değiştirerek hizmet inovasyonu yapılabilir. Örneğin, bir restoranın müşterilerine çıkışta ulaşım hizmeti sağlaması gibidir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997:10).

1.7 Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, süreçlerin yaratılması ve ortaya çıkmasındaki değişimdir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997:10). Süreç İnovasyonu, yeni ya da önemli şekilde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır (OECD, 2005: 53). Süreç inovasyonu, sisteminizdeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili tüm yenilikleri ifade eden bir kavram. Bir başka anlatımla süreç inovasyonu, işinizi yerine getirirken atmanız gereken tüm süreç adımlarıyla genel anlamda tedarik zincirinde yaratacağınız devrimci çözümlerle maliyetleri radikal bir şekilde düşürmek, sürati arttırmak ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmayı ifade eden bir kavramdır (Kırım, 2007:4).

Süreç inovasyonu, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir şirkette görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içermektedir (Kırım, 2007:14). Süreç inovasyonu pek çok şirket için yepyeni büyüme ve karlılık fırsatları taşıyan bakir bir alan olarak durmaktadır. Bu nedenle süreç inovasyonu konusunda özellikle dikkat edilmesi gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar (Kırım, 2007:22-23);

- Herhangi bir anda sadece iki veya en fazla üç stratejik inovasyon hedefi üzerine odaklanmak gerekiyor. Aksi halde, yani çok fazla süreç inovasyonu projesi başlattığınızda kurum içinde çok fazla karmaşa ve bunun sonunda da inançsızlık ortaya çıkabiliyor.
- Bir kez hangi stratejik alanda yeni hedefler belirlediyseniz, bu hedefleri mümkün olduğunca en zor erişilebilir hedefler şeklinde tanımlamak çok daha güzel sonuçlar veriyor.
- İş yapma tarzlarımızda farklılaşma alanları yaratılabilecek radikal yenilikler ararken, sadece kendi sektörümüzdeki başarı örneklerine bakmakla yetinmemeliyiz. Kendi sektörünüze bakarak yapacağımız bir “benckmarking” size çarpıcı ve sıra dışı yenilikler bulabilme imkanı vermez. O nedenle ve özellikle sizin iş yaptığınız sektör dışında yer alan karakteristik özellikleri bakımından size hiç benzemeyen sektördeki başarılı süreç inovasyonu örneklerine bakmak, çok daha radikal fikirlerin doğmasına ilham verebilir.

Süreç inovasyonu geliştirebilecek bir bakış açısı kazanmak için gerekli olan bir diğer nokta, sektör varsayımlarını baştan aşağı sorgulamak ve hiç bir varsayımı olduğu haliyle kabul etmemek olmalıdır. Bu, yaratıcılığın çok önemli bir ön koşuludur. Sektörünüzdeki yerleşik olan “ işler bugüne dek böyle yapıldı, bizde başka türlü yapılmaz” türünden bakış açıları, devrimci inovasyonların önündeki en önemli engellerdendir.

1.8. Organizasyonel & İş Modeli İnovasyonu

Organizasyonel inovasyon, işletmenin iş uygulamalarında işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde uyguladığı yeni bir örgütsel metottur (OECD, 2005: 153). Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır.

İşletmelerin yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ve mevcut yöntemlerin firma koşullarına uyarlanarak kullanılması ve ilgili örgütsel yapıların oluşturulması yaklaşımıdır (<http://www.gurcanbanger.com>).

Kırım'a göre; iş modeli, herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağıının senaryosudur. İş modeli inovasyonu ise, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerindeki geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir (Kırım, 2007:13).

Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin üretimi için ilk kaynak tedarikinden başlayıp satış sonrası müşteri hizmetlerine kadar geçen tüm farklı etkinliklerin bir bileşimidir. En basit anlamda değer zinciri iki kısımdan oluşur. Birinci kısım bir şeyleri “yapmak” için gerekli olan tüm etkinlikleri içerir: Tasarlamak, ham maddeleri tedarik etmek, imalat vb. Zincirin ikinci kısmı ise bu yapılan şeyleri “satmak” ile ilgili etkinliklerden oluşur. Müşterileri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünün dağıtımını yapmak veya hizmetleri yerine getirmek gibi (Kırım, 2007:14).

1.9. Pazarlama İnovasyonu

İşletmeler, ürün ve hizmetlerini pazara sunmak için geliştirirler. Pazara sundukları ürün ve hizmetlerde pazar paylarını arttırmak için farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerini geliştirilip kullanırlar. Bu uygulama pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır.

Don Peppers'a göre inovasyonun pazarlamadaki rolü; “amacın, bir ürüne odaklanmak ve bunu mümkün olduğunca fazla müşteriye satmak olduğu ürün odaklı pazarlamada, inovasyonun amacı başarılı mesajlar vermek ve ürünü rakip ürünlerden farklılaştıracak ikna edici marka vaatleri yaratmaktır. Ürünün ya da ona bağlı marka mesajının ne denli etkili farklılaştırılmışsa pazar payı o denli yüksek olur. Müşteri odaklı bir

pazarlamada ise inovasyonun rolü her müşteri için mümkün olan en zorlayıcı yararlı tecrübeyi yaratmaktır. Mutlaka farklı müşterilerin farklı şeylere ihtiyaç duyacaklarını hesaba katmak gerekir. Her bir müşteri konusunda ne kadar başarılı olursanız o müşteri nezdindeki “müşteri payınız” o kadar yükselir” (Peppers, 2007) şeklindedir. Don Peppers, yukarıda incelenen 5 inovasyon türüne ek olarak;” Teknolojik inovasyon”, “Teknolojik olmayan inovasyon” ve “Toplumsal inovasyon” olarak 8 türde incelemiştir.

2. STARBUCKS ÖRNEĞİNDE BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE İNOVASYON UYGULAMASININ İNCELENMESİ

2.1. Şirket Tarihi

Howard Schultz’un bir ihtiyaç maddesini nasıl kültürel bir fenomene çevirdiğinin hikayesi, efsaneler arasında yerini almıştır. 1971 yılında, Gerald Baldwin, Gordon Bowker ve Ziev Siegl adlı üç kahve fanatiği, Seattle’ın Pike Place Pazarı’nda küçük bir kahve dükkanı açtılar. Bu dükkan, aşırı geleneksel kahvecilerden oluşan niş pazara arabica adlı kahvenin tanelerini sağlamak konusunda uzmanlaşmıştır.

1982 yılında, Schultz Starbucks pazarlama ekibine katılmıştır. Schultz’ün açıkladığı gibi, bu bar kendisinin uzun süreli vizyonunun bir prototipini oluşturmaktadır:

Fikir Amerika’nın “üçüncü mekanı” olacak bir kahve zinciri yaratmaktı. Bu zamana kadar çoğu Amerikalı’nın hayatında iki yer vardı; ev ve iş. Ama ben, bu insanların bir başka yere daha ihtiyaçları olduğu, rahatlamaya ve diğer insanlarla birlikte ya da tek başlarına keyifli vakit geçirebilecekleri bir yer düşünülüyordu. İşten ve evden ayrı bir yer planlıyordum, farklı kitlelerden insanlara farklı anlamlar ifade edecek bir yer olarak tasarlanmıştır. Birkaç yıl sonra, Starbucks’ın kurucuların firmayı kendisine satmaya ikna olmasıyla beraber hayatındaki asıl şans yakalamıştır. Firmayı devralır almaz, Schultz yeni şubeler açmaya başlamıştır. Şubelerde kahve çekirdeğinin yanı sıra, orta fiyatlı, fındanda kahveli içecekler satılıyor ve bu şubeler iyi eğitilmiş, yaşları 25 ile 44 arasında değişen, beyaz yakalı patronlar tarafından yönetilmiştir. 1992’ye kadar, şirket kuzeybatıda ve Şikago’da son derece başarılı 140 şube açmıştı ve bu şubeler, Gloria Jean’s Coffee Bean ve Bernie’s Coffee & Tea gibi küçük ölçekli kahve zincirleriyle rekabet edebilir hale gelmişti.

Şirketin genel anlamdaki amacı Starbucks markasını dünyanın en çok hatırlanan ve güvenilen markası haline getirmektir (Starbucks, 2002). Bu tutkulu amaç saldırgan bir büyüme stratejisi gerektirmektedir ve 2002 yılında, şirketin büyümesindeki en etkili iki etken perakende genişlemesi ve ürün yeniliğidir.

2.2. Starbucks’ın İnsan Kaynakları Politikası

Tüm Starbucks çalışanları “ortak” olarak adlandırılır. Firmanın, 50.000’i Kuzey Amerika’da olmak üzere, dünya çapında 60.000 adet çalışan ortağı bulunmaktadır. Bir çoğu Starbucks’ın perakende şubelerinde çalışan, baristas olarak adlandırılan saat ücretli çalışanlardır. Alling’e göre, Howard Schultz ilk günden itibaren ortakların memnuniyetinin, beraberinde müşteri memnuniyetini de getireceğine inanmıştır. Bu inanç Schultz’ün DNA’sının bir parçasıdır ve Starbucks ile ilgili herkese aşılandığı için, artık Alling de dahil tüm Starbucks ailesinin DNA’sının da bir parçası haline gelmiştir.

Şirketin, işe henüz başlamış olan, yaşları 17 ila 23 arasında değişen ortaklarına bile sağlık sigortası gibi konularda son derece cömert davranan bir politika izlediği bilinmektedir. Bunun sonucu olarak, Starbucks’ın ortak memnuniyeti hızı yoğun olarak %80 ile %90 arasında bir alan etrafında değişmektedir ki bu, sektör standartlarının oldukça üzerindedir (Starbucks, 2000).

“Ne zaman sorunlu bir şubemiz olsa, neredeyse her zaman tecrübesiz bir idareciyle ya da baristalarla karşılaşırız. Burada anahtar nokta idarecinin kalıcı olabilmesi. Çünkü idarecinin kalıcılığı sadece ortaklık devir hızını düşürmekle kalmıyor aynı zamanda, o şubedeki devamlı müşterilerin hatırlanabilmesini ve onlara daha iyi ve kişisel bir servis sunulabilmesini sağlamaktadır. Yani bizim hedefimiz ömürlük bir iş pozisyonu yaratmaktır.”

Bu amaçla, şirket, kendi derecelendirme sistemi içerisinde terfiyi de destekler. Starbucks şube müdürlerinin %70’i eski baristaslardan oluşmakta ve bölge müdürlerinin de %60’ı eski şube müdürlerinden oluşmaktadır. Aslında, işe alındıktan sonra bütün yöneticiler öncelikle bir eğitimden geçmeli ve baristas olarak başarılı olduklarını ispatlamalıdır ancak bu şekilde şirketin genel merkezindeki pozisyonlarına devam edebilirler...

2.3. Starbucks Dağıtım Kanalları

Starbucks var oluşunda edindiği felsefeyi dağıtım kanalları konusunda da gerçekleştirmiştir. Sadece şubelerinde değil “üçüncü ortak” şeklinde tabir ettikleri firmalarla da işbirliği içerisine girmişlerdir. Böylece Starbucks müşterisi Starbucks ürününü yalnızca ve öncelikle Starbucks kahve dükkanlarında değil aynı zamanda seyahatte, alışverişte, dinlenirken, sebze dükkanlarında bile deneyimlemiştir. Üçüncü ortak mantığı

Starbucks markasına sadece kahve dükkanı olup kahve satmanın ötesinde Starbucks ürününü her nerede olunursa olunsun deneyimleme fırsatı tanımıştır.

İlk deneyim için bir Starbucks şubesinden içeri girmektense, Starbucks’ı ilk olarak bir sebze dükkanında deneyimlemek çok daha az göz korkutucudur. Aslında, şubelere gelen yeni müşterilerin %40’ı şubeye girmeden önce, Starbucks markasını denemiş oluyorlar. Dondurma gibi bir ürün bile Starbucks için önemli bir deneme aracına dönüşebiliyor.

2.4. Starbucks’ın Rakiplerine Bakış Açısı ve Rakiplerinden Farklı Yanları

Amerika’da Starbucks, bir sürü çeşitli ufak ölçekli kahve zinciriyle rekabet halindedir ve bu zincirlerin bir çoğu bölgesel odaklı firmalardır. Herbiri farklı yollarla kendisini Starbucks’tan farklılaşmaya çalışmaktadır. Örneğin, dokuz eyalette 200den fazla şubesi olan Minneapolis kökenli Caribou Coffee, kendisini şube atmosferi açısından farklılaştırmaktadır. Gelir düzeyi yüksek olan müşterilere hitap eden, sahte Avrupalı bir atmosfer yerine, kendilerine budak desenli çamli kabinler, şömineler ve yumuşak koltuklarla daha Alaskalı bir görünüm vermişlerdir. Bir diğer örnek ise California kökenli Peet’s Coffee&Tea’dır ki bu zincirin de beş eyalette 70’e yakın şubesi bulunmaktadır. Peet’s’in karının %60’ından fazlası kahve çekirdeği satışından elde edilmektedir. Peet’s’in stratejisi, pazardeki en taze kahveyi sunarak, çok fazla rağbet gören bir marka yaratmaktır. Vaatlerinden biri de California’daki bitkilerinden elde ettikleri ve tamamen elle kavurdıkları kahveleri, kavrulmalarından 24 saat içerisinde teslim etmek üzerinedir.

Starbucks şimdiden Amerika’nın tüm kahve barlarının üçte birine sahiptir ki bu da kendisinden sonra gelen ilk beş rakibinin toplamından daha fazla etmektedir. (Karşılaştırmak gerekirse, Amerika’nın ikinci büyük oyuncusu olan Diedrich Coffee’nin toplam şube sayısı 400’den daha azdır.) Buna rağmen, şirket, 2003 yılında 535 adet şirket işletmeli ve 225 adet de lisanslı Kuzey Amerika şubeleri açmayı planlamaktadır ve Schultz Kuzey Amerika’daki genişlemenin en az 10.000 şubeye çıkmasında bir sakınca görmemektedir. Kendisinin de ifade ettiği gibi, “Bugünler henüz şirketin büyüme günlerinin başlangıcıdır.” (ElBoghdady, 2002).

2.5. Starbucks Hizmet Anlayışı ve Ölçümü

Daha ziyade kahve çekirdeği sattığımız eski günlerde, kapıdan içeri giren her müşteri bir kahve uzmanıydı ve baristalar içinde bir yandan çanta hazırlarken diğer yandan sohbet etmek daha kolaydı. O günlerin üzerinden uzun süre geçti. Bugün neredeyse tüm müşteriler orada hazırlanması gereken içecekler sipariş ediyorlar. Eğer kuyruk kapıdan dışarı uzuyor ve herkes farklı bir kahve karışımı istiyorsa, bu durumda müşteriyle diyalog kurmak da eskisi gibi kolay olmayacaktır.

Baristaların işlerinin zorluğu da zaman içerisinde gittikçe arttı, örneğin kremalı bir venti tazoberry hazırlamak için 10 farklı adım gerekmektedir. Day, eskiden bir baristanın tüm Starbucks içeceklerini hazırlamayı öğrenmesinin yarım gün aldığını oysa şu andaki ürün çeşitliliği yüzünden, tüm çeşitleri hazırlamayı öğrenmenin günde sekiz saatlik bir çalışmayla tam 16 gün aldığını söylemekte ve portfolyolarında gerçek anlamda yüzlerce farklı içecek kombinasyonunun bulunduğunu ifade etmektedir.

Starbucks servis performansını, aylık durum raporları ve kişisel yapılacak işler listesi tutanakları gibi çeşitli ölçüm yöntemleriyle takip etmiştir. Şirketin en çok tercih ettiği ölçüm yolu ise “Customer Snapshot” adındaki kimliği bilinmeyen müşteri programıdır. Bu program altında her şube üç ay içinde üç kez kimliği belli olmayan bir müşteri tarafından ziyaret edilir. Ziyaretini tamamlayınca, müşteri dört “temel hizmet” kriterine göre şubeyi değerlendirir:

- Hizmet: Kasadaki ortak müşteriyi bir fiil olarak karşıladı mı? Barista ve kasadaki ortak müşteriyle göz teması kurdular mı? Teşekkür ettiler mi?
- Temizlik: Şube temiz miydi? Tezgahlar? Masalar? Tuvaletler?
- Ürün Kalitesi: Sipariş tam olarak doldurulmuş muydu? Ürünün sıcaklığı gerektiği şekilde ayarlanmış mıydı? İçecek uygun şekilde sunulmuş muydu?
- Hizmet Hızı: Müşteri ne kadar süre beklemek zorunda kaldı? Şirketin amacı sıranın en arkasındaki müşterinin bile 3 dakika içerisinde içeceğini eline almış olmasıdır. Bu kriter yapılan bir Pazar araştırması sonucunda Starbucks müşterisinin “mükemmel servis” olarak üç dakika standardını anahtar bileşen olarak belirlemesiyle oluşturulmuştur (ElBoghdady, 2002).

2.6. Starbucks: Müşteri Servisi Sunumu

11 Eylül krizinden diğer firmalar çok fazla etkilenmişken haldeyken, Starbucks, 11 yıldır ardarda gelen %5’lik satış büyümesinin keyfini sürüyordu. Starbucks’ın başkanı Howard Schultz bu durumu şu sözleriyle ifade etmişti; “Bence biz krize dayanıklı bir ürün olduğumuzu kanıtladık.” (Batsell, 2002).

Starbucks’ın son pazar araştırmaları bir takım beklenmeyen bulgular ortaya çıkarmıştı. Müşteri memnuniyeti alanında her zaman müşterinin beklentilerini karşılayamadıkları ortaya çıkmıştır.” Bu durumun sonucu olarak, Day ve iş ortakları, firmanın 4500 mağazasına her yıl 40 milyon dolarlık yatırım yapmak üzerine bir plan yapmışlardır. Böylece her bir mağaza haftada 20 saat daha fazla çalışabilecekti. Day, bu fikrin servisin hızını artıracaklarını ve böylece müşteri memnuniyetini de artıracaklarını ifade ediyordu. Day, Shultz ve Smith ile olan toplantısında esas sorunun Starbucks müşterisinin Starbucks’a tam olarak neyin “mükemmel” müşteri servisini oluşturduğunun ipucunu verdiğine inanıp inanmadıkları olduğunu vurgulamıştır.

Mükemmel müşteri servisi içerisinde ürün sahiplerinin isimlerinin öğrenilmesinden hızlı sunuma kadar birçok etken göz önüne alınmıştır.

2.7. Starbucks Pazar Araştırması: Sorun Yaklaşıyor mu?

Organizasyonun yapısı, Starbucks’ın yöneticilerini pazarlama ilintili sorumluluklar üstlenmek konusunda zorlamaktadır. Day de, “Starbucks’ta pazarlama her yerededir, sadece illaki ‘pazarlama’ olarak adlandırılıp açıkça belli edilmelerine gerek yoktur. Herkes ortaklaşa

sarfedilen pazarlama eforunda kendine düşeni yapmak zorundadır” sözleriyle bu konuya dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, organizasyon yapısı aynı zamanda pazarın ve müşteri ilintili trendlerin ara sıra gözden geçirilmesi anlamına gelmekteydi. Day, kendilerinin pazar verilerini toplama konusunda son derece başarılı ölçüleme yöntemleri olduğunu ancak bu verileri karar verme sürecinde kullanma konusunda yeterince disiplinli davranmadıklarını vurgulamaktadır.

Bir pazar araştırmasından, markayla ve müşterilerle ilgili sahip oldukları temel varsayımlara ters düşen bir bulgu elde edildi. Sorun aslında bu kanıtın her yerde görünüyor olması fakat kimsenin “büyük resmi” göremiyor olmasıydı. Sonuç olarak, durumun fark edilip dikkate alınması biraz zaman aldı.

Tablo: 2
Kalitatif Marka Anlamı: Bağımsızlar ve Starbucks Karşılaştırması

Bağımsızlar:

- Sosyal ve içine dahil eden
- Çeşitli ve entellektüel
- Gösterişli ve güzel
- Liberal ve özgür ruhlu
- Mekanda daha fazla zaman geçirmeyi mümkün kılıyor
- Genelde daha genç müşteriye hitap ediyor
- Daha yaşlı ya da orta yaşlı müşteri grubuna korkutucu gelmektedir.

Starbucks:

- Her yerde ve trendy
 - Hızlı ve iyi kahve
 - Buluşmak ve yola devam etmek için iyi bir mekan
 - Evden işe giderken rahatlıkla uğranabilmektedir
 - Erişilebilir ve tutarlıdır
-

Kaynak: Starbucks, özel kahve dükkanı müşterileriyle yapılan kalitatif görüşmeler baz alınmıştır.

Daha genel olarak, pazar araştırma ekibi, Starbucks’ın marka imajının bazı sert köşeleri olduğunu keşfetti. 2000 senesinde %53 olan, “Starbucks’ın temel endişesi daha fazla para kazanmaktır” ifadesine inananların sayısı, 2001 yılında %61’e yükselmiştir. Aynı zamanda, “Starbucks’ın temel endişesi daha fazla şube açmaktır” ifadesine inananların sayısı da %48’den, %55’e yükselmiştir. Day şu sorularla ilgilenmektedir; “Gerçekten doğru şeyler üzerinde mi odaklanıyoruz? Büyüme planlarımız yerine kendi değerlerimizi açık olarak müşterimize iletebiliyor muyuz?”

Tablo: 3
Müşterilerin Starbucks Markasıyla İliştilendirdiği İlk Beş Özellik

-
- Özel/gurme kahveleriyle biliniyor (%54 kesinlikle hemfikir)
 - Her yerde her zaman bulunabiliyor (%43 kesinlikle hemfikir)
 - Kurumsal (%42 kesinlikle hemfikir)
 - Trendy (%41 kesinlikle hemfikir)
 - Her zaman orada olduğumuzdan mutluluk duyulduğu hissi veriliyor (%39 kesinlikle hemfikir)
-

Kaynak: Starbucks, 2002 araştırmaları.

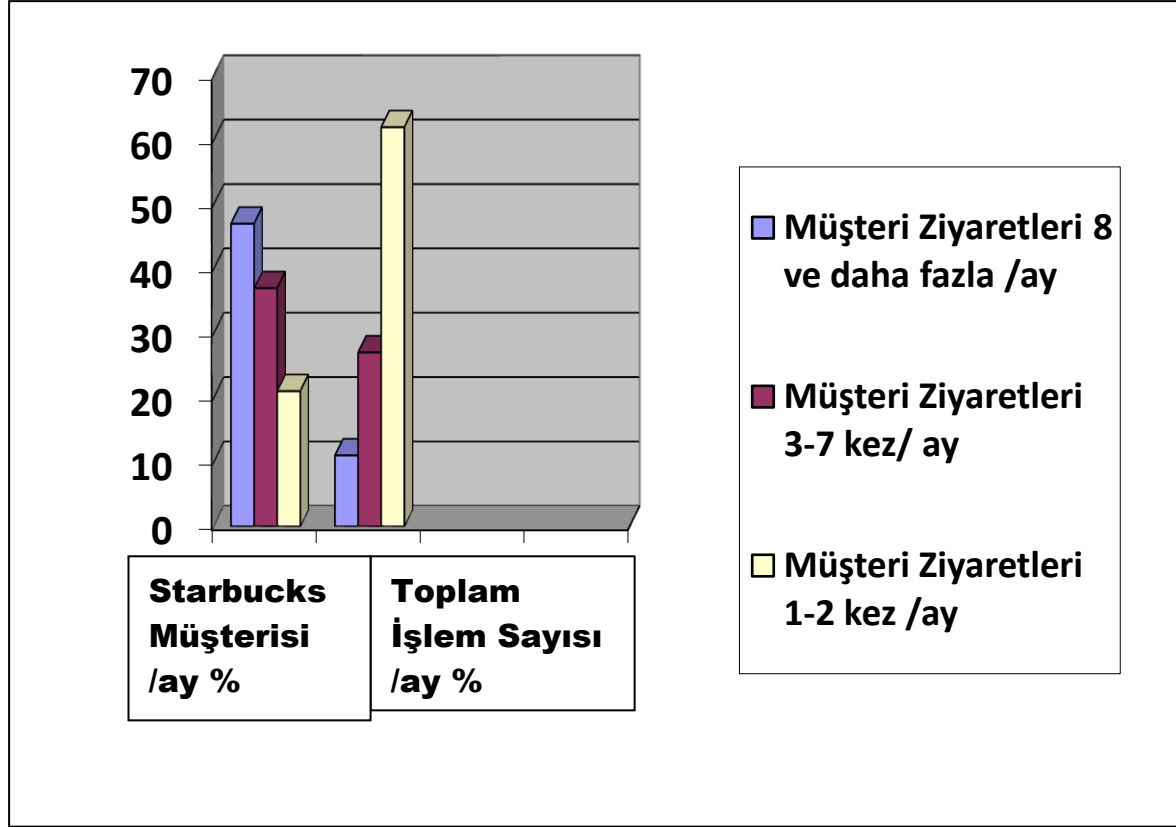
2.7.1. Değişen Tüketici

Pazar araştırma ekibi ayrıca Starbucks'ın yeni tüketicilerinin daha genç, daha az eğitilmiş ve Starbucks'ın oturmuş müşteri profilinden daha düşük gelir seviyesine sahip bir grup olmaya başladığını fark etmiştir. Buna ek olarak, şubeleri daha az sıklıkta ziyaret etmekte ve oturmuş müşteri grubuna kıyasla daha farklı bir Starbucks marka algısı geliştirmektedirler.

Bundan başka, ekip Starbucks'ın geçmişteki varlıklı, iyi eğitilmiş, 24 – 44 yaş arasındaki beyaz yakalı kadınlardan oluşan müşteri profilinin de büyümekte olduğunu öğrendi. Örneğin güney California'daki şubelerin yarısı çok fazla sayıda İspanyol kökenli müşteriye sahiptir. Florida'da ise temel olarak Küba'lı Amerika'lılara hitap eden şubeler bulunmaktadır.

2.7.2. Tüketici Davranışı

Tüketici davranışını esas alarak, pazar ekibi, pazardan bağımsız olarak şehirli ya da kırsal kesimden, yeni ya da oturmuş müşterilerin şubeleri aynı biçimde kullandıklarını saptamıştır. Ekip ayrıca şirketin en sık gelen müşterilerinin ayda 18 kez uğramalarına rağmen, tipik Starbucks müşterisinin ayda sadece beş kez şubeye uğradığını da öğrenmiştir. (Bakınız Grafik 1)



Grafik: 1
Tüketici Ziyaret Sıklığı

Kaynak: Starbucks, 2002.

Starbucks Müşterisini Yeniden Keşfetmek

Pazar araştırmaları bulgularına cevaben daha güçlü bir idarecilik gerektiğine karar verildi. En çok tartışılan teklifi, haftalık olarak şube başına yılda ekstra 40 milyon dolar fazla yatırım yapılarak, iş saatlerini 20 saat artırmayı önermekteydi. Şüphesiz bu plan şirket içinde bir karşı çıkışla karşılandı. “CFO (şef finans memuru)’larımız kar hanesindeki potansiyel etkiyle ilgili anlaşılır biçimde endişelenmekteydiler. Benim görüşüme göre iş gücünü bir masraf olarak görmek yerine, onu müşteri odaklı bir yatırım olarak görürsek bunun ödülünü alırız.” diyen Day, sözlerine şu şekilde devam etti:

Hizmet zamanını kısaltmak zorunda ve tüm şubelerimizde üç dakika kuralına uymak zorundayız. Eğer bunu yaparsak, sadece müşteri memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerimizle daha uzun süreli ilişkiler de kurabiliriz. Ayrıca müşteri hacmimizi de genişletiriz. Amacımız her şubemizin haftalık satışını 20.000\$’a yaklaştırmaktır ve bu plan bize bu noktaya gelmemiz konusunda yardımcı olacaktır.

İki gün içerisinde, Day, Howard Schultz ve Orin Smith’e 40 milyon dolar planını uygulayıp uygulamamakla ilgili bir final önerisinde bulunacaktı. Planın üzerinden son kez geçmek için Alling’den yardım istedi. Kendi düşüncesi şu şekildeydi:

Müşteri hizmetinde iyi olduğumuz düşüncesiyle çalışmalarımıza devam ediyoruz. Ama gerçek şu ki müşteri kaybetmeye başladık. Bunun bizim gibi bir firmanın başına gelmesi çok şaşırtıcıdır. Sonuçta biz dünyadaki en seçkin firmalardan biri haline geldik. Yeni ürünler geliştirmeye ve markamızı geliştirmeye o kadar yoğunlaştık ki, müşterilerimizden bahsetmeyi bıraktık.

Alling'in yanıtı basitti: "Hem Howard'ın hem de Orin'in müşteriye memnun etme konusuna ne kadar yürekten bağlı olduğunu biliyoruz. Bizim savaşımız müşteri memnuniyetini karhanemize sabitleyebilmek. Kanıtlarımız neler?"

Tablo: 4
Starbucks'ın Mali Durumu
1998'den 2002'ye kadar (milyon dolar ile ifade edilmektedir.)

	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002
Gelir					
Ortak Mülkiyet Kuzey Amerika	1,076.8	1,375.0	1,734.9	2,086.4	2,583.8
Ortak Mülkiyet Uluslararası (İngiltere, Tayland, Avustralya)	25.8	48.4	88.7	143.2	209.1
Perakende Şirketi- Toplam	1,102.6	1,423.4	1,823.6	2,229.6	2,792.9
Özel Operasyonlar	206.1	263.4	354.0	419.4	496.0
Net Gelirleri					
	1,308.7	1,686.8	2,177.6	2,649.0	3,288.9
Satışların Maliyeti	578.5	747.6	961.9	1,112.8	1,350.0
Brüt kazanç	730.2	939.2	1,215.7	1,536.2	1,938.9
Ortak Girişim Geliri	1.0	3.2	20.3	28.6	35.8
Giderler:					
Mağaza Faaliyet Giderleri	418.5	543.6	704.9	875.5	1,121.1
Diğer Faaliyet Giderleri	44.5	54.6	78.4	93.3	127.2
Amortisman ve İtfa Giderleri	72.5	97.8	130.2	163.5	205.6
Genel ve İdari Giderler	77.6	89.7	110.2	151.4	202.1
Faaliyet Giderleri	613.1	785.7	1,023.8	1,283.7	1,656.0
Faaliyet Kârı	109.2	156.7	212.3	281.1	310.0
Net gelir	68.4	101.7	94.5	181.2	215.1
Aylık Karşılaştırılabilir Mağaza Satışları% Değişim^b					
Birleştirilmiş Kuzey Amerika	5%	6%	9%	5%	7%
Birleştirilmiş Kuzey Amerika	5%	6%	9%	5%	6%

Kaynak: Şirket raporları ve Lehman Brothers, 5 Kasım 2002.

a: risk PepsiCo ya da Dreyer's Grand Ice Cream gibi bazı risk ortaklarından gelen kazançları içermektedir.

b: sadece 13 ay ya da daha uzun süredir şirket tarafından işletilen şubeleri içerir.

Tablo: 5
Starbucks'ın Şube Büyümesi

	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002
Toplam Kuzey Amerika	1.755	2,217	2,976	3.780	4.574
Şirket-İşletmecisi	1,622	2,038	2,446	2,971	3,496
Lisanslı Mağazaları	133	179	530	809	1,078
Toplam Uluslararası	131	281	525	929	1,312
Şirket-İşletmecisi	66	97	173	295	384
Lisanslı Mağazaları	65	184	352	634	928
Toplam Mağazaları	1.886	2,498	3,501	4,709	5.886

Kaynak: Şirket raporları.

a: Sebze dükkanlarında, kitapçılarda, otellerde, havaalanlarında vb. yerlerdeki kioskları içerir.

Tablo:6
Ek Bulgu, Kuzey Amerika'daki Şirket Tarafından Yönetilen Şubeler (2002)

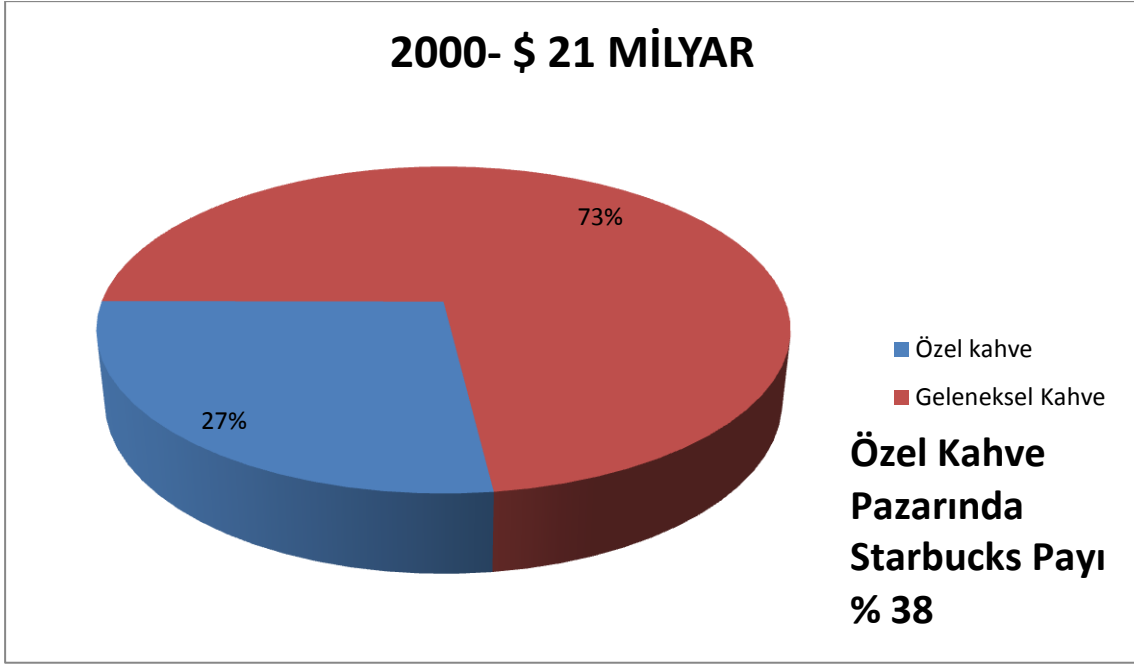
	<u>Ortalama</u>
Vardiya denetçiler ve saatlik ortakları ile ortalama saatlik ücret	\$ 9.00
Haftalık mağaza başına ortalama toplam işgücü saati	360
Ortalama haftalık mağaza hacmi	\$15,400
Ortalama bilet	\$ 3.85
Ortalama günlük müşteri sayısı, her mağaza	570

Kaynak: Şirket Raporları

Tablo: 7
Ürün Karışımı, Kuzey Amerika'daki Şirket Tarafından Yönetilen Şubeler (2002)

	Satış Yüzdesi
Perakende Ürün Karması	
Kahve İçecekleri	%77
Gıda Ürünleri	%13
Tüm Bean Kahveleri	%6
Malzeme ve Aksesuarlar	%4

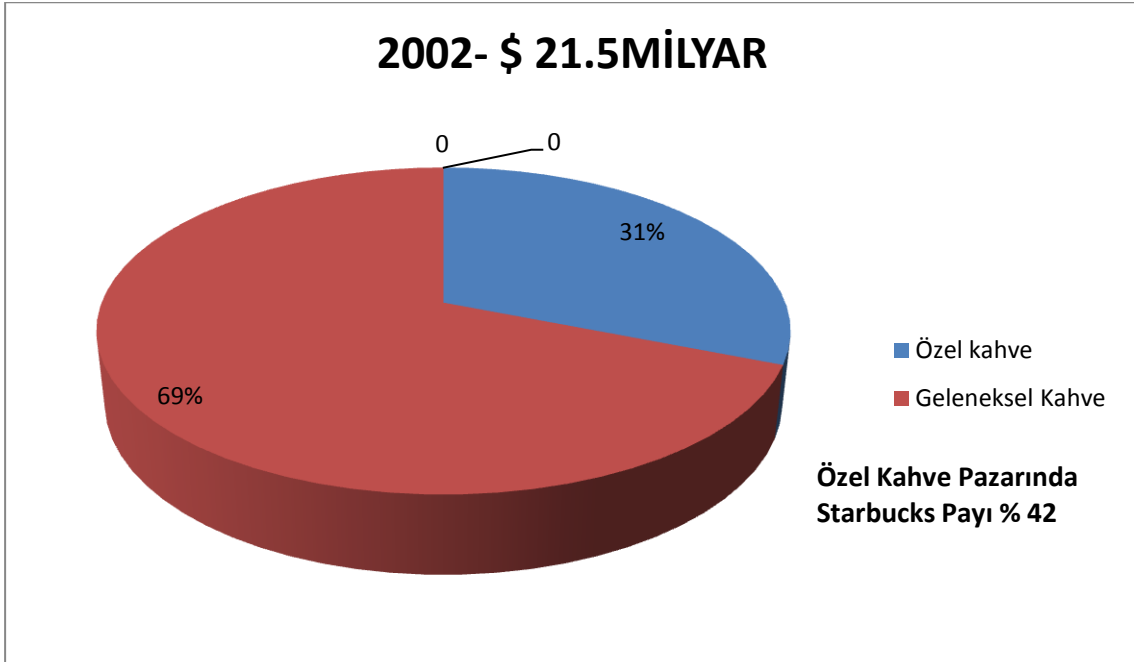
Kaynak: Şirket Raporları



Grafik: 2

Total Amerikan Perakende Kahve Pazarı (hem ev içinde hem de ev dışındaki kahve tüketimini içerir.)

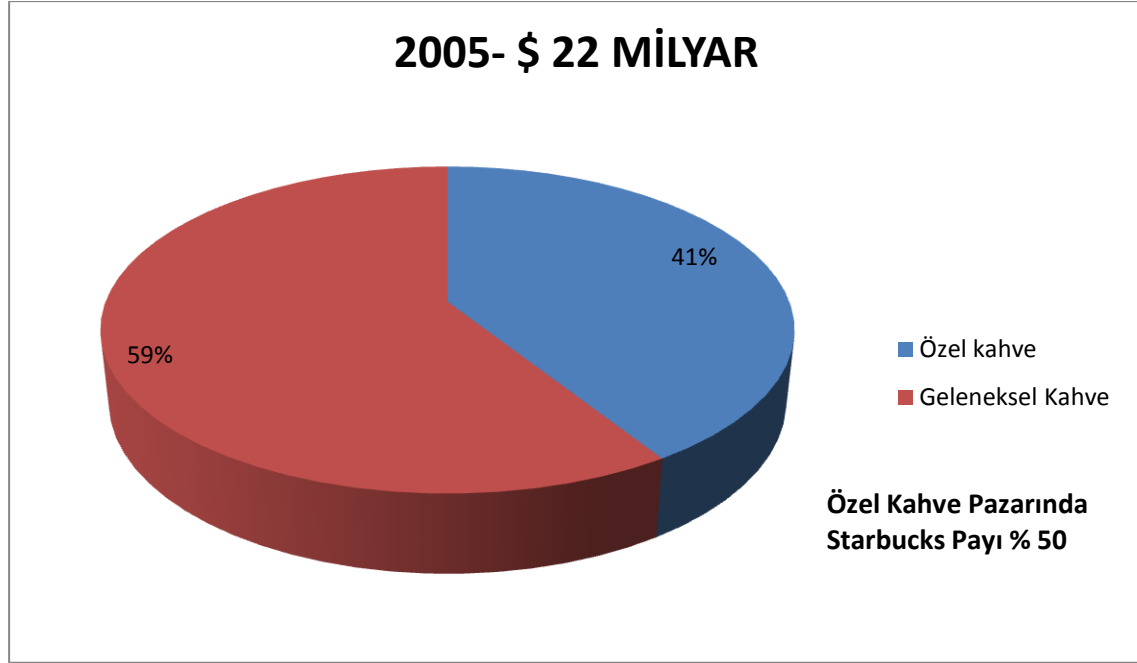
Kaynak: Şirket raporları ve Lehman Brothers, 5 Kasım 2002.



Grafik: 3

Total Amerikan Perakende Kahve Pazarı (hem ev içinde hem de ev dışındaki kahve tüketimini içerir.)

Kaynak: Şirket raporları ve Lehman Brothers, 5 Kasım 2002.



Grafik: 4

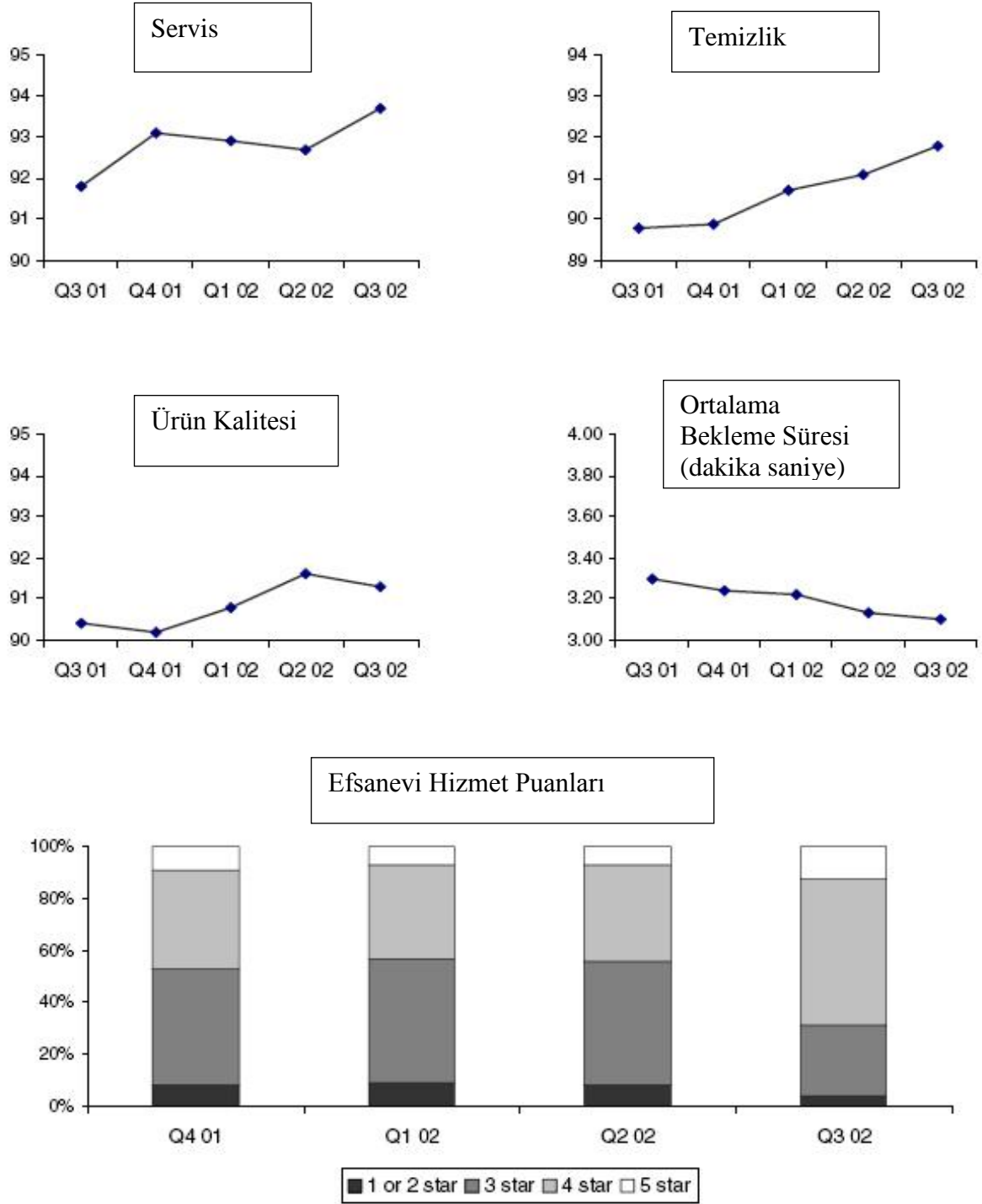
Total Amerikan Perakende Kahve Pazarı (hem ev içinde hem de ev dışındaki kahve tüketimini içerir.)

Kaynak: Şirket raporları ve Lehman Brothers, 5 Kasım 2002.

2002'deki perakende kahve pazarıyla ilgili diğer ölçümler:

- 3.2 milyar dolarlık özel kahve (Espresso, cappuccino, latte, café mocha, iced/ice-blended coffee, gurme kahveleri (çekilmiş ya da çekilmemiş) gibi özel kahveler) (b) sektöründe, Starbucks'ın %4'lük bir paya sahip olduğu tahmin edilmektedir.
- Yemek hizmeti kanalında, özel kahvenin 5 milyar dolarlık bir sektör olduğu ve Starbucks'ın %5'lik bir paya sahip olduğu tahmin edilmektedir.
- Sebze dükkanlarında, Starbucks'ın çekilmiş kahve kategorisinde %7.3, kahve çekirdeği kategorisinde ise %21.7'lik bir paya sahip olduğu tahmin edilmektedir.
- Gelecek bir kaç senenin sonunda, tüm perakende pazarının yıllık %1'den daha az bir büyüme göstereceği fakat bu büyümede özel kahve kategorisinin, %9'luk ile %10'luk büyüme hızıyla güçleneceği tahmin edilmektedir.
- Starbucks'ın Amerika işletmesi ortalama %20'lik bir kar büyümesi sergilemesi planlanmaktadır.

Son derece parçalanmış ve sıkı takip edilmemiş tabiatından dolayı, perakende kahve pazarının değerini tahmin etmek son derece güçtür. (özel kahve dükkanları, restaurantlar, kiosklar, meyve dükkanları, makineler vs.) (Şirket raporları ve Lehman Brothers, 2002).



Grafik: 5
Müşteri Anlık Skorları (Kuzey Amerika Şubeleri)
Kaynak: Şirket Bilgileri

Tablo: 8
Starbucks'ın Müşterinin Aklında Kalma Bilgileri

Starbucks'ı ilk ziyaret eden müşterilerin yüzdesi

Geçen yıl	%27
1-2 yıl önce	%20
2-5 yıl önce	%30
5 ya da daha fazla yıl önce	%23

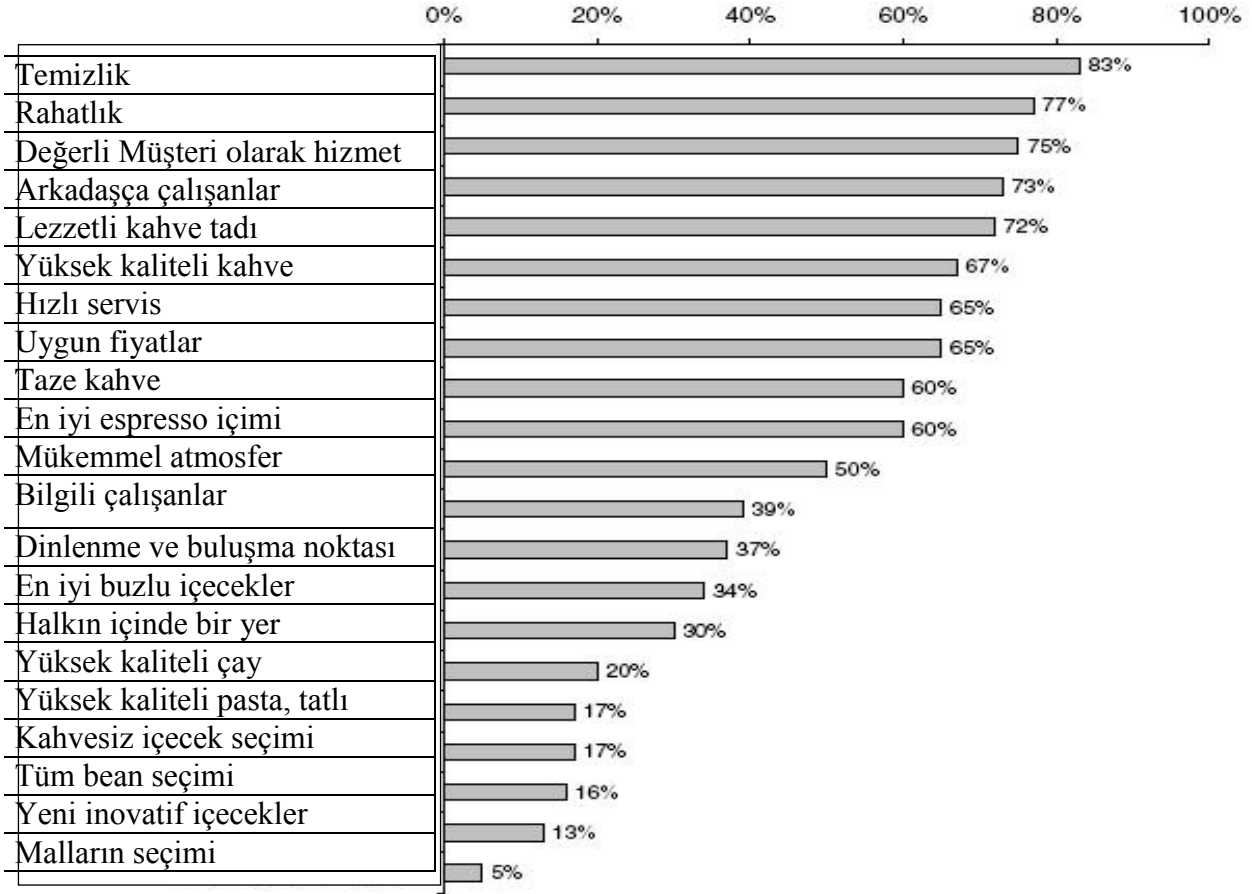
Kaynak: Starbucks, 2002. 2002 müşteri profili baz alınmıştır.

Tablo :9
Müşteri Memnuniyeti Seviyesinde Starbucks Müşterilerinin Tüketici Davranışı

	Memnun Olmamış Müşteri	Memnun Olmuş Müşteri	Çok memnun Müşteri
Avlık Starbucks Zivaretleri Sayısı	3.9	4.3	7.2
Ortalama Fiş Boyutu/Ziyaret	\$3.88	\$4.06	\$4.42
Ortalama Müşteri Omrü (Yıllık)	1.1	4.4	8.3

Kaynak: Starbucks araştırması kendiliğinden bilgi veren müşteri aktivitesi, 2002.

Görüleceği üzere, Starbucks müşterilerinin %83'üne göre temiz bir şube müşteri memnuniyeti sağlamadaki en önemli maddedir.



Grafik: 4

Tüketici Memnuniyeti Yaratmak için Sıralamaların Önemi

Kaynak: Starbucks araştırması kendiliğinden bilgi veren müşteri aktivitesi, 2002.

Tablo: 10
“Değerli Müşteri” Algısını Yaratmanın Faktörleri

Hizmet İyileştirmeleri (Toplam)	34%
Dostça, daha özenli personeli	19%
Daha hızlı, daha verimli hizmet	10%
Kisisel İşlem (beni hatırlaması, siparisimi hatırlaması)	4%
Daha bilgili personel	4%
Daha iyi hizmet	2%
Fiyat Teklifleri /Tevsik Programları (Toplam)	31%
Ücretsiz içecek sonrası x Ziyaret sayısı	19%
Fiyat indirimi	11%
Fiyat promosyonları	3%
Diğer (Toplam)	21%
En iyi kalite/ değişik ürünler	9%
Atmosferin iyileştirilmesi	8%
Sosyal Sorumluluk	2%
Daha fazla dükkan	2%
Bilinmiyor/Henüz memnun	28%

Kaynak: Starbucks, 2002.

Starbucks, tüm süreçlerini, hizmetini ürün yelpazesini şekillendirme işlemlerini, ortaklarına yaklaşımından müşteriye yaklaşımına kadar tüm aktivitelerini inovasyon süreçlerinden geçirirken bütünleşik pazarlama iletişimi mantığı çerçevesinde hareket etmiştir.

2.8. Starbucks Değer Teklifi; Organizasyonel & İş modeli Inovasyonu

Starbucks’ın marka stratejisi en doğru olarak “yaşayan kahve” sloganıyla ifade edilir. Bu slogan, ulusal kahve kültürünün canlı tutulması için böyle bir firmanın kurulmuş olmasının önemini yansıtır. Parekendecilik perspektifinden, bu, kahve tüketimi anlamında bir “deneyim” yaratmak ve bu deneyimin insanların günlük yaşantılarının örgüsünün içerisine yerleştirebilecekleri bir deneyim olmasıdır.

Deneyisel marka stratejisinin üç bileşenden oluştuğu söylenilebilir. Birinci bileşen kahvenin kendisidir. Starbucks, kendisinin Afrika’dan, Güney Amerika’dan, Merkez Amerika’dan ve Pasifik Asya bölgelerinden gelen, dünyanın en kaliteli kahvelerini satmasıyla tanınıyor olmasından gurur duyar. Titiz standartlarını kabul ettirebilmek için Starbucks, tedarik zincirini mümkün olduğu kadar kontrol altında tutmaya çalıştı. Örneğin, dünyanın çeşitli ülkelerindeki kahve çekirdeği yetiştiricileriyle direkt temas kurdu böylece yeşil kahve çekirdekleri satın alabiliyordu, şirketin çeşitli karışımları ve sade yapıları için gereken geleneksel kavurma işlemini denetledi ve ürünlerinin tüm dünyadaki perakende dükkanlara dağıtımını da kontrol etti.

İkinci marka bileşeni ise hizmet ya da şirketin kendi adlandırdığı şekliyle, “müşteri yakınlığı/dostluğu”dur. Starbucks’ın Kuzey Amerika parakendeciliğinin başkan yardımcısı olan Jim Alling firmanın amacını, “Bizim amacımız, kapımızdan her içeri girdiğiniz seferde

yükselen bir deneyim yaratmaktır.” sözüyle açıklar. “Bizim en sadık müşterilerimiz bizi ayda ortalama 18 kere ziyaret ederler ve bu sizi hatırlamaları, içeceğinizin tadını bilmeleri ve onu kendi istekleri doğrultusunda şekillendirebilmeleri kadar basit bir stratejiyle gerçekleşmiştir.” (Batsell, 2002).

Üçüncü marka bileşeni ise atmosferdir. İnsanlar kahve için geliyorlar ancak onları kalmaya ikna eden ambiyans oluyor. Bu sebepten dolayı bir çok Starbucks, oyalanmak isteyenler için kanepeli ve devetkar bir görüntü sağlamak amacıyla tasarlanmış oturma alanları içerir (Batsell, 2002).

2.8.1. Ürün İnovasyonu

Şirketin büyümesindeki en önemli faktör, ürün geliştirmedir. Şirket, bu faktörün kıyaslanabilir şube satışı büyümesinde en belirgin faktörlerden olduğunu düşünmektedir özellikle de Starbucks’ın fiyatlarının geçmiş senelerden bu yana aynı kaldığı düşünüldüğünde: Yeni ürünler, bazı değişmez prensiplerle lanse edilirler; örneğin, Starbucks her tatil döneminde, müşterisine en az bir tane yeni sıcak içecek önerisi sunmuştur.

Yeni ürün geliştirme süreci genellikle 12 ila 18 aylık bir döngüyü kapsar, bu süreç zarfında, dahili araştırma ve geliştirme ekipleri ürün formülasyonu ile ilgili onarıma giderler, focus gruplar oluştururlar ve şube içi deneyler ve pazarlama testleri yürütürler. Müşterinin kabul etmesi bir yana, yeni bir ürünün pazara girebilmesi için, ergonomik akışa uygun bir içecek mi, hızlı bir şekilde elde hazırlanabilecek mi gibi bir takım faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. En önemlisi de yeni içeceğin başarısı aynı zamanda partnerin onu kabul etmesine de bağlıdır. Firma yetkilisi Alling bu durumu “Bir içecek ne kadar muhteşem olursa olsun, eğer ortaklarımız o içecek ile ilgili heyecanlanmadılarsa, o içeceği satmamaız gerektiğini öğrendik.” sözleriyle ifade eder.

2.8.2. Hizmet İnovasyonu

Ürün dışı inovasyon dahilinde, Starbucks’ın stored value card (SVC)’leri Kasım 2001’de piyasaya sürüldü. Schultz’ün “Frappuccino’dan sonra en belirgin ürün tanıtımı” (Holmes, 2002) olarak adlandırdığı bu kontrollü, değiştirilebilir ve akıllı kartlar, Kuzey Amerika’daki şirkete ait herhangi bir şubede yapılan işlemlerde kullanılabilir. Bu kartlarla ilgili ilk veriler son derece olumludur: Henüz pazarda bir yılı doldurmadan, 6 milyon kart çıkarılmış ve ilk işlem ve dolular sonucunda çoktan 160 milyon dolarlık satışa ulaşılmıştı. Araştırmalarda, şirket kart sahiplerinin, işlemlerinin daha çok daha kısa sürdüğünü deneyimlemiş olarak, Starbucks’ı diğer ödeme şekillerini tercih eden müşterilerden iki kat daha sık ziyaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şirket, kartların bir çoğu hediye olarak dağıtılmış ve bu hediyelerin sahiplerinin bir çoğu markamızla ilk kez tanışmışlar. Henüz bu konuda bir şey yapmaya başlamamış olsalar da kartların şirkete her türlü müşteri alışverişi detay bilgisini sağladığını da bir gerçek.

Şirketin sunduğu son hizmet olanağı ise, 2002’nin Ağustos ayına sunduğu T-Mobile HotSpot kablosuz internet hizmetidir. Bu servis sayesinde Amerika’nın ve Avrupa’nın seçilmiş bazı şubelerinde müşterilere internete hızlı erişim olanağı sağlanmakta ve bu hizmetin Starbucks’a maliyeti ayda 49.99\$’dan başlamaktadır.

SONUÇ

Rekabetin hızla arttığı global arenada inovasyon uygulamalarının gerekliliği ortaya konmuştur. İnovasyon kavramı olarak buluş yenilik gibi anlamlara gelmektedir. “Deneyim İnovasyonu” kavramı ise Starbucks markası ile bütünleşmiş iç içe geçmiş bir kavram olduğu kanısındayız. Fiyat ve kalite'nin birbirine bu kadar yaklaştığı ve ürün/hizmetin bu kadar bollaştığı dünyada, artık satış yapabilmek için ürünün üzerine ekstra değer koymak gerekiyor. Günümüzde rekabetin sınır tanımadığı bir ortamda markaların akıllarda yer edebilmeleri için farklı stratejiler uygulamaları gerekiyor. Sıradan olduğunda yok olmak veya ciddi anlamda küçülmeler yaşamak markaların karşısına çıkabilecek en büyük tehlikedir.

Starbucks ise dünyada deneyimsel inovasyonun öncüsü durumundadır. Starbucks'a gittiğinizde içecek ve yiyecek dışında size kendinizi özel hissettirecek bir çok özellik sunuluyor. Oturduğunuz koltuklar, ortamda kullanılan renkler, ortamın ferahlığı, bir kahve alarak saatlerce özgürce oturabilme olanağı, çalışanların güler yüzlü olması ve ürünü alırken size isminiz ile hitap etmeleri, özel ihtiyaç alanlarının farklı dizaynı gibi sizden ekstra bir maliyet almadan farklı seçenekleri sizinle buluşturuyor. Starbucks'ın sahip olduğu müşteri kitlesini düşünürsek bu müşteri kitlesini hiçbir reklam çalışması gerçekleştirilmeden koruyor. İnovasyonun üç temel özelliğinden biri olan yeniliğin insanlara fayda sağlaması, bir diğer özelliği olan yeniliğin para etmesi ve yapılan yeniliğin kişi ya da kuruluşlara para kazandırması özelliklerinin Starbucks firmasının iş yapış şekillerinde yukarıda da grafik ve tablolardan elde edilen sonuçlarda görülmektedir. Starbucks; ürün, süreç, iş modeli inovasyonlarını bütünleşik pazarlama iletişimi kapsamında değerlendirmiştir. İnovasyonu oluşturan bileşenlerin bütünleşik pazarlama iletişimi perspektifinden bakıldığında araların kovanlarını ördüğü gibi bir sistemden söz edilebilir. Örnek olay incelemesinde görüldüğü üzere tüketiciye sunulan ürüne, şubelere gelen müşterilere sunulan hizmete, satış miktarlarına ve satış sürekliliğine etki edebilecek olan herhangi bir bağımsız değişkene karşı inovasyon ile kuşanmıştır. Sorunlu şubelerin tecrübesiz elemanlardan kaynaklandığını farketmiş, çalışan eğitimi vermeye başlamıştır. Bunun yanı sıra deneyim pazarlaması ile desteklenen pazarlama stratejilerini büyüme planları çerçevesinde; inovasyon ile tüketici sayısını arttırmış, ürünlerini tüketme miktarlarında gözle görülür değişiklikler yaratmayı başarmıştır. Eşik bekçisi müşteri diye tabir edebileceğimiz kimliği belli olmayan müşteri kılığında şubeleri ziyaret edip müşteri memnuniyeti ve şube performans değerlendirilmesi yapan kişilerin yaptıkları incelemeler ile şube performans arttırımı (şube müdürü eğitimi) veya müşteri talepleri doğrultusunda yeni ürün geliştirme kararları alınmaktadır. Her geçen gün ürün yelpazesine yeni ürünler ekleyen ve her yeni ürüne hayat veren Starbucks; tüketici, ürün geliştirme uzmanları ve pazarlama kadrolarının birbirleriyle entegre çalıştıklarını ve birbirleriyle doğrudan ilişki içerisinde olduklarını hem yaptıkları araştırmaların raporlarıyla hem de deneyimleyenlerin yüzlerindeki gülümseme ile kanıtlamıştır.

Tüm bunların yanı sıra Starbucks Coffee'nin, kahve deneyimini ve uzmanlığını misafirleri ile paylaşmak üzere mağazalarında düzenli olarak sürdürdüğü özel bir etkinliği var: Bu etkinlik Kahve Sohbetleri adıyla internetteki sosyal ağlarda da boy göstermektedir.

Starbucks'ın keyifli atmosferinde gerçekleştirilen sohbetlere katılan misafirler; kahvenin tarihçesi, nasıl yetiştirildiği, hangi aşamalardan geçip Starbucks Coffee mağazalarında servis edilmeye uygun hale geldiği, hangi kahve ile hangi yiyeceklerin tercih edilmesinin uygun olacağı konusuna kadar her türlü bilgiye sahip olabiliyor (<http://www.kahvetutkusu.com/kahvesohbetleri/bilgi.aspx>).

Şirketin inovasyon adına yaptığı çalışmaları genel anlamda değerlendirmek gerekirse; Starbucks'ın marka imajının bazı sert köşeleri olduğunu keşfedilmiştir. 2000 senesinde %53 olan, “Starbucks'ın temel endişesi daha fazla para kazanmaktır” ifadesine inananların sayısı, 2001 yılında %61'e yükselmiştir. Aynı zamanda, “Starbucks'ın temel endişesi daha fazla şube

açmaktır” ifadesine inananların sayısı da %48’den, %55’e yükselmiştir. Müşteri odaklı yaklaşımla yukarıda da belirtilen tavırlara sahip olan Starbucks müşteri ön yargısını ve algısını yönlendirebilmek adına yaptığı çalışmalarla bu amacına ulaşabilmiştir.

Hizmet inovasyonu adına; hizmet zamanını kısaltmak ve tüm şubelerde üç dakika kuralına uymak zorunda olduğuna karar verilmiştir. Eğer bunu yapılırsa, sadece müşteri memnuniyetini artırmakla kalmayacaklar, aynı zamanda müşterilerle daha uzun süreli ilişkiler de kurabilecekler. İnsanlar kahve için geliyorlar ancak onları kalmaya ikna eden ambiyans oluyor. Bu sebepten dolayı bir çok Starbucks, otalanmak isteyenler için kanepeli ve devetkar bir görüntü sağlamak amacıyla tasarlanmış oturma alanları içerir. Ayrıca müşteri hacimlerini de genişletme fikrini tüm bunları uygulayarak gerçekleştirmişlerdir.

İçecek sektöründe olabildiğince hızla yayılan Starbucks firması örnek alınarak özel sektör veya yarı özel sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara örnek teşkil etmesi açısından ele alınan bu çalışma bundan sonraki inovasyon araştırmaları ve şirket inovasyon çalışmaları açısından kaynak teşkil edebilme amacıyla hazırlanmıştır.

KAYNAKÇA

BATSELL Jake , “A Grande Decade for Starbucks,” The Seattle Times, June 26, 2002.

CİNEMRE Çetin, Uydu Dünyası Bilimsel Sektör Dergisi “İnovasyon”,2007, Sayı: 1

DRUCKER Peter, The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, November-December 1998

DRUCKER Peter,” Innovative and Entrepreneurship”, Prative and Principles, Collins, 1993

ELBOGHDADY Dina, “Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations,” The Washington Post, August 25, 2002.

ELÇİ Şirin ,” İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”, Nova Yayınları, Ankara, 2006

ELÇİ Şirin, “İnovasyonda Başarı İçin Edinmemiz Gereken Alışkanlıklar”, Gold News 2007, Sayı:161

Eric von Hippel, “The Sources of Innovation”, Oxford University Pres, 1998

FURTH John, Chief Strategist, IBM Global Innovation Outlook, 2004,

Goffin & Mitchell, “Innovation Management-Strategy and Implementation Using The Pentathlon Framework”, Mcmillan, 2005

GÖKER Aykut, Produktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü, Tartışmalı Toplantı Notları, MPM, Ankara. 25 Ekim 2000

HOLMES Stanley, “Starbucks’ Card Smarts,” BusinessWeek, March 18, 2002.

KIRIM Arman , “Süreç İnovasyonu,” Sistem Yayıncılık,2007

KIRIM Arman, “İş Modeli İnovasyonu”, Sistem Yayıncılık, 2007

KUCMARSKI Thomas D., “Innovation-Leadership Strategies For The Competitive Edge”, McGraw Hill, 1996

MCADAMS R. & ARMSTRONG G.,” A Symbiosis of Quality and Innovation in SMEs: A Multiple Case Study Analysis”, Managerial Auditing Journal, MCB University Pres, 2001

OECD, Oslo Manual, 2005

ÖZGENÇ Ali, “İnovasyon Stratejiniz Var mı?”, Gold News, 2007, Sayı 161

TIEN James Ph. D, Decision Rensselaer Polytechnic Institute USA, IBM Global Innovation Outlook 2004

Tidd, Bessant, Pavitt, “Managing Innovation”, John Wiley, Sons, Ltd, 1997

PEPPERS Don, Turquality Vizyon Seminerleri II, 7 Şubat 2007.

Johnson&Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1999

Industrywide, employee satisfaction rates tended to be in the 50% to 60% range. Source: Starbucks, 2000.

Starbucks 2002 Annual Report.

<http://www.gurcانبanger.com> Erişim Tarihi; 13 Mayıs 2008

<http://www.kahvetutkusu.com/kahvesohbetleri/bilgi.aspx> Erişim Taihi: 6 Martt 2011