

“STARBUCKS” İŞ MODELİ VE GLOBALLEŞME SÜRECİNE KIYASLA BİR İŞ MODELİ OLARAK “KAHVE DÜNYASI”NIN GELİŞİMİ VE GLOBALLEŞMESİ

Günay KURTULDU

Arş. Gör. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kurtuldugunay@gmail.com

Özet

Starbucks, kendi ülkesi dışındaki diğer ülkelere de ihraç edilmiş ve başarılı olmuş bir iş modelidir. Araştırmanın amacı; Türkiye menşeli bir iş modeli olarak Kahve Dünyası'nın uluslararası pazarlara ihracını ve globalleşme sürecini, Starbucks örneği doğrultusunda tartışmak ve bu sürece çeşitli öneriler sunmaktır. Araştırmadaki bilgiler literatür incelemesi, derinlemesine mülakat, gözlem ve gizli müşteri yöntemleri kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; Kahve Dünyası iş modelinin hediye ürünler sunması, self-servisin yanında masaya servisi de gerçekleştirmesi, mağazalarında çikolataya yer vermesi ve Türk kahvesini ve Türk kültürünü ön plana çıkarması bakımından, Starbucks iş modeline kıyasla üstünlüklerinin bulunduğu ortaya konmuştur. Starbucks dış pazarlara lisanslama, ortak girişim, stratejik ittifak ve doğrudan yatırım gibi yöntemlerle giriş yaparken, Kahve Dünyası dış pazarlara sadece doğrudan yatırım yöntemi ile giriş yapmaktadır. Kahve Dünyası, uluslararası pazarlara ihraç edilebilecek özelliklere sahip olan ve uluslararası pazarlarda başarı şansı yüksek olan bir iş modelidir.

Anahtar Kelimeler: Starbucks, Kahve Dünyası, İş Modeli, Globalleşme, Derinlemesine Mülakat, Gözlem, Gizli Müşteri

BUSINESS MODELS OF "STARBUCKS" AND "KAHVE DÜNYASI" AND THEIR GLOBALIZATION PROCESSES

Abstract

Starbucks is a business model which has been exported and being successful in abroad. The aim of the study is to discuss and offer suggestions about the export and globalisation process of Turkey originated business model Kahve Dünyası in comparison with Starbucks. Research data had been collected by literature review, in-depth interview, observation and mystery shopper methods. As a result of the study; in comparison with Starbucks, has been found that Kahve Dünyası has some superiorities. These superiorities are gifts, offers not only self-service but also service to table, chocolate in stores and culturel specialities like Turkish coffee. Starbucks enters foreign markets via licensing, joint venture, strategic alliance and direct investment methods but Kahve Dünyası enters foreign markets only via direct investment method. Kahve Dünyası is a business model which has features that can be exported to international markets. Furthermore Kahve Dünyası is a business model which has a chance of high success rate in international markets.

Key Words: Starbucks, Kahve Dünyası, Business Model, Globalization, In-depth Interview, Observation, Mystery Shopper

GİRİŞ

Starbucks önce yerel pazarda daha sonra ise küresel pazarda elde ettiği başarılar ile tüm dünyanın dikkatini çekmiştir. Dünya'nın çok geniş bir coğrafyasına yayılmış Starbucks mağazaları ve ürünleri ile Starbucks, insanların günlük yaşamlarının bir parçası haline gelmeyi başarabilmiştir. Starbucks'ın ortaya koyduğu başarılı ve farklı iş modeli kendisine uluslararası alanda önemli bir yer ve ticari başarı kazandırmıştır. Starbucks'ın bu başarısından yola çıkarak, Starbucks'ın iş modeline benzer ve Türkiye menşeli bir iş modelinin de dış pazarlara ihraç edilebilmesi hususu araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu kapsamda bu çalışmada; Starbucks iş modeli ve Starbucks'ın globalleşme süreci gözönünde bulundurularak, Türkiye menşeli bir iş modeli olarak Kahve Dünyası iş modelinin dış pazarlara ihracı ve Kahve Dünyası'nın globalleşmesi konuları araştırılıp, tartışılacaktır.

1. Starbucks İş Modeli ve Globalleşme Süreci

1.1. Starbucks tarihçesi

Starbucks'ın ilk mağazası 1971 yılında Seattle'da açılmıştı. Starbucks'ın ilk sahipleri, üniversite yıllarından beri birbirlerini tanıyan ve kahve tutkularının peşinden giden kimselerdi. Starbucks'ın ilk sahiplerinin spesiyalite kahve ile tanışmaları, Amerika Birleşik Devletleri'ni koyu kavrulmuş spesiyalite kahve ile tanıştıran kişi olan "Alfred Peet" in sayesinde olmuştu. Amsterdamlı bir kahve tüccarının oğlu olan Peet 1955'te Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ne gittiğinde, ülkedeki spesiyalite kahve eksikliğini tespit etmişti ve 1950'lerde kaliteli "arabica" kahvelerini ülkeye ithal etmeye, ülkedeki insanları spesiyalite kahve konusunda eğitmeye ve bilgilendirmeye başlamıştı (Schultz ve Yang, 2008, s.40-43).

Howard Schultz, o dönemde çalıştığı işi nedeniyle Starbucks ve sahipleri ile tanışmıştı. Bu tanışma esnasında Starbucks'ı daha yakından tanıma şansına erişmişti. Schultz, Starbucks'taki kültür ve tutkudan çok etkilenerek bu yapının içinde yer almak istedi ve mevcut işinden ayrılarak Starbucks'ta çalışmaya başladı (Schultz ve Yang, 2008, s.55). 1983 yılında Schultz, Starbucks tarafından Milan'daki uluslararası bir fuara katılmak için görevlendirilmişti. Schultz, İtalya'da geçirdiği bu dönemde: İtalyanlar için kafe ve kahvelerin farklı bir anlamı olduğunu keşfetti. İtalyanlar kafeleri, evlerinin bir uzantısı olarak görmekteydiler ve kendileri için özel olarak hazırlanmış olan kahveyi içmek için hergün bu kafelere gitmekteydiler. İtalya'daki kafelerde çalışan ve kahve hazırlayan baristalar da, kafenin bulunduğu semtte saygın bir konuma sahiptiler. Yani, İtalya'daki

kafeler, kahvenin sosyal yönünü ön plana çıkarmakta ve insanları sosyalleştirmektedir. Starbucks'ta ise bu sosyal yön eksikti (Schultz ve Yang, 2008, s.60-64).

Schultz bu gerçeği farkettikten sonra Starbucks yöneticilerini; mağazalarda sadece kahve çekirdeği satılmasının ve misafirlerin kahve konusunda eğitilmesinin yeterli olmadığı ve mağazalarda İtalya'da olduğu gibi espressonun da satılmasının uygun olacağı konusunda ikna etmeye çalıştı (Welsh, Raven ve Al-Mutair, 1998, s.195). Bu konuda Starbucks yöneticilerinden istediği sonuçları elde edemeyen Schultz, Starbucks'tan ayrılarak Il Giornale isimli kahve barı zincirini kurdu ve bu zincir 1987 yılında Starbucks'ı bünyesine kattı. Starbucks artık Schultz'un yönetim ve kontrolündeydi (Schultz ve Yang, 2008, s.108).

Schultz ve ekibinin Starbucks'ta gerçekleştirdiği değişiklikler ve başarılı çalışmalar sonucunda Starbucks 1990'lı yıllarda spesiyalite kahve perakendeciliğinde lider konuma yükselmiş; 3500'ü aşkın mağaza ile ABD, İngiltere, Pasifik bölgesi ve Ortadoğu gibi çok geniş bir coğrafyada faaliyet göstermeye başlamıştır. Starbucks 2000 yılı itibariyle 2.2 milyar dolar net gelire ulaşmıştır (Lyons, 2005, s.16). Ocak 2004 yılında Fortune dergisinde yayınlanan bir rapora göre Starbucks'ın gelirleri her yıl %20 oranında artmaktadır ve Starbucks hisselerinin değeri 1992 yılından beri yaklaşık 30 kat artmıştır. Starbucks'ın 2003 yılı gelirleri 4.1 milyar dolar olurken, net karı 268.3 milyon dolar olarak rekor düzeye ulaşmıştır (Ruzich, 2008, s.432). 2006 yılında Starbucks 7.8 milyar dolar net gelir elde etmiştir. 2008 yılı itibariyle Starbucks'ın 37 ülkede yaklaşık 13.000 mağazası bulunmaktadır (Davis, 2008, s.22). Yine 2008 yılı itibariyle Starbucks hergün 3 ya da 4 mağaza açmaktadır. Starbucks'ın ortalama müşterileri mağazaları ayda 5 kez ziyaret ederken, Starbucks'ın sadık müşterileri ise mağazaları ayda 18 kez ziyaret etmektedir (Ruzich, 2008, s.432).

1.2. Starbucks iş modeline genel bir bakış

Starbucks bir mağaza değildir. Starbucks, size gün içinde sizin üstünüze gelen ve sizi yoran birçok olgudan küçük bir kaçış imkanı veren bir vahadır (Schultz ve Yang, 1997; Aktaran Ruzich, 2008, s.434). Howard Schultz bir ropörtajında: "Bizler insanlık ve insan ilişkileri işinde faaliyet gösteriyoruz..." demiştir (Davis, 2008, s.21). Starbucks'ın dünya çapında başarılı olmasının nedeni sadece sattığı kahve değildir. Başarının asıl nedeni Starbucks'ın kahve satarken uyguladığı yöntemlerdir. Starbucks tüketicilerin isteklerini, gizli ihtiyaçlarını, favori renklerini ve sevdikleri müzikleri yakinen takip etmiştir. Starbucks'ın bu yakın ilgisi kendisine sadık tüketiciler kazandırmıştır (Clark, 2007, s.100).

Starbucks'ta hiçbirşey tesadüfi değildir. Starbucks mağazaları, hesaplanmış birer tasarımdır. Herkesin aynı yöntemlerle reklam yaptığı bir dönemde Starbucks farklı ve yeni bir pazarlama yöntemi izleyerek, Starbucks'ın kendisi aynı zamanda reklamı olmuştur. Mağazalar, Starbucks'ın ilan tahtaları olurken ve mağaza içerisindeki herşey birer marka temsilcisi olmuştur. Artık tüketiciler Starbucks'a sadece kahve için değil, "Starbucks deneyimi"ni yaşayabilmek için geleceklerdir (Clark, 2007, s.100). Ayrıca Starbucks'ın kahvelerini sunduğu ve üzerinde Starbucks logosu bulunan bardakları da birer reklam metaryeli olarak görülmektedir. Hergün, her müşteri bu bardaklardan kahve içmektedir ve bu durum her tüketiciye ayrı ayrı temas etmek anlamına gelmektedir (Clark, 2007, s.101).

Starbucks, insanlara rahatlayabilecekleri ya da sosyalleşebilecekleri bir kaçış imkânı sunmuştur. Sunduğu ortam ile insanların sosyalleşme sıkıntılarına bir çözüm olurken, bu sosyalleşme sürecinde kendilerini huzurlu hissetmelerini sağlayacak bir ürün olarak da insanlara kahveyi sunmaktadır. Böylece Starbucks, ABD'nin "İngiliz pub"ı olmuştur ve insanlara biraraya gelerek sosyalleşme imkânını sunmuştur (Clark, 2007, s.100-101). Starbucks'ın başarısındaki en önemli etkenlerden birisi de, yaratıcı şekilde standardize edilmiş ve uygulanmış "üçüncü adres" ambiyasını global olarak uygulayabilmesidir (Thompson ve Arsel, 2004, s.633). Starbucks yetkililerinin tüketicilerin hayal edebilecekleri en iyi kahve deneyimlerini tespit edebilmek için gerçekleştirdikleri bir araştırmanın sonuçlarına göre tüketiciler, kahveden daha çok "duygular" ve "atmosfer"e önem verdiklerini belirtmişlerdir. Tüketiciler herşeyden kaçıp kurtulabilecekleri ve kendilerine ait keyifli bir zaman geçirebilecekleri bir "kahve deneyimi"ne önem vermektedirler. Bu nedenle Starbucks tüketicilerin bu istekleri doğrultusunda düzenlemeler gerçekleştirmiştir (Clark, 2007, s.101).

Starbucks'ın geliştirdiği ve ürünlerini adlandırırken kullandığı kahve dili artık tüm sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. Uzun (tall), doppio (double espresso) gibi kelimeler artık toplumun kelime hafızasında yer edinmişlerdir. Hatta Starbucks, "Make It Your Drink (Onu Senin İçeceğin Yap)" isimli ve tüketicilere ürünler hakkında bilgi veren bir kitapçık yayınlamıştır. Bu kitapçık sayesinde tüketicilerin sipariş verirken siparişlerini özelleştirme konusunda daha cesur davranabilmelerine imkan verilmesi amaçlanmıştır (Clark, 2007, s.102).

Starbucks'ın tüm şirketler için bir büyüme modeli olduğuna inanılmaktadır. Starbucks, büyümenin berbaberinde getirdiği sorunları tecrübeli ve başarılı yöneticileri kendinden daha büyük şirketlerden transfer edip; insana, bilgi sistemlerine ve tesislere yatırım yaparak aşmıştır. Starbucks imajını, iç dizaynını ve lokasyonlarını sürekli olarak kontrol etmiştir. Starbucks doğru yer seçiminin başarıda etkili olduğuna inanılmaktadır. Emlak

departmanı, bir mağaza açılmadan 9 ay öncesinde çalışmaya başlamaktadır. Yeni pazarın gelir düzeyi, eğitim, kahve tüketim alışkanlıkları vb. hakkında bilgiler toplanmaktadır (Welsh, Raven ve Al-Mutair, 1998, s.196).

Welsh, Raven ve Al-Mutair (1998, s.196-197), Starbucks'ın: dünya kahve pazarındaki en kaliteli ve iyi arabica kahvesini almak için çaba göstermesi, taze ve kaliteli kahve kullanması, kahve yapımı ile ilgili satılan her ekipmanı test etmesi ve kalitesini değerlendirmesi, her Starbucks çalışanını yoğun bir eğitimden geçirerek konunun uzmanı haline getirmesi ve çalışanlarını tüketicileri konuya hakim düzeyde bilgilendirebilecek bilgi düzeyine ulaştırması gibi özellikleri nedeni ile; kalite konusunda yüksek bilinirliğe sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Kalnins ve Stroock (2011, s.136); Starbucks'ın iş modelinin: genellikle Starbucks'ın sahibi olduğu ve Starbucks tarafından işletilen ABD'deki mağazalar (her Starbucks birimi aynı kahve, iç dizayn ve yiyeceği sunacak şekilde standardize edilmiştir); uluslararası perakende mağazaları (tipik olarak lisans verme ya da ortak girişim yoluyla, ama aynı zamanda sahiplik) ve marka genişletme ya da "özelleştirilmiş operasyonlar" (Frappuccino olarak adlandırılan ve tamamlayıcı bir ürün olan şişelenmiş kahve içeceği ya da yine bir diğer tamamlayıcı ürün olan özel dondurmalar)'dan oluşan üç bölümü kapsadığını ifade etmişlerdir.

1.3. "Üçüncü adres" kavramı ve starbucks mağaza ortamı

1971 yılında kurulan Starbucks, 1987 yılında Howard Schultz'un Il Giornale isimli kahve barı zinciri tarafından satın alınana kadar, spesiyalite kahve çekirdeği kızartan ve satan küçük bir işletmeydi. Schultz, İtalyan kahve barı kültürünü ABD'deki tüketicilerle buluşturmak istiyordu. Bu amaçla Schultz, Starbucks'ı ev ve işyerinin yanında üçüncü bir yer (üçüncü yer-adres) olarak tanımlamaya çalışmış ve insanların farklı insanlarla biraraya gelip zaman geçirebileceği bir ortam olarak gelişimini amaçlamıştı (Ruzich, 2008, s.436).

Starbucks, insanların bir araya gelme ve sosyalleşebilme imkânlarına bir çözüm olmuş ve böylece ev ve işin bir ve iki numara olduğu bir ortamda, "üçüncü adres" olarak adlandırılmıştır (Clark, 2007, s.100-101). "Üçüncü adres" ifadesi Ray Oldenburg tarafından şöyle açıklanmaktadır: Üçüncü adresler (restoranlar, barlar, kafeler vb.) iş ortamının resmiyeti ve ciddiyeti ile ev ortamının içtenliği ve mahremiyeti arasında bir noktada bulunmaktadır (Oldenburg, 1989'dan aktaran: Thompson ve Arsel, 2004, s.633).

Tüketiciler Starbucks'a kahve için gelebildikleri gibi bunun yanında Starbucks'ın içinde bulunmak veya ellerinde bir Starbucks bardağı ile görünmek için de gelirler. İnsanların Starbucks'ta sahip olacağı deneyim mağazaların sahip olduğu dekor, müzik, sıcak ve davetkar ortam, kalite, hızlı servis ve "baristalar"ın misafirlerle ilgilenen yakın tavırlarını da içermektedir (Kalnins ve Stroock, 2011, s.135). Sahip olduğu rahat koltuklar, kulağa hoş gelen jazz müziği ve kahveleri ile Starbucks dünyanın dinlenme odası ya da salonu gibi olmuştur. Howard Schultz, Starbucks'ı: insanların evlerinin bir uzantısı olarak tanımlamaktadır (Ruzich, 2008, s.428).

Her Starbucks mağazası, misafirlerin duyu organları ile temas ettiği herşeyin kalitesini güçlendirecek şekilde tasarlanır. Mağazadaki bütün unsurlar aynı yüksek standartları taşımalıdır ve hepsi aynı mesajı (en iyi olma, kaliteli olma vb.) göndermelidir (Schultz ve Yang, 2008, s.271). Starbucks, özel mağazalardan küçük mağazalara kadar farklı mağaza konseptlerine sahip olmasına rağmen tüm mağaza konseptlerinde bu mesajı yansıtmaya çalışmaktadır (Schultz ve Yang, 2008).

Starbucks mağazalarının büyük kısmı Starbucks'a aittir ve franchising değildir. Starbucks, birbirine yakın birçok noktada mağazalar açarak "kümeleme" stratejisi izlemekte ve böylece mağazalarında oluşan ya da oluşacak uzun kuyrukları birbirine yakın noktalardaki mağazaları arasında paylaştırmayı amaçlamaktadır. Böylece Starbucks, kendi müşteri tabanını da genişletmektedir. Starbucks, belirli bir bölgede birçok mağaza açmanın markanın o bölgede güçlenmesine yardımcı olduğuna inanır (Kalnins ve Stroock, 2011, s.136).

Starbucks mağazalarını oluştururken kendi mimar ve tasarımcı ekibini kullanmaktadır. Bu ekip, gerçekleştirdiği çalışmalarla Starbucks'ın mağazalarının başarısında etkili olurken, Starbucks'ın mağaza açma sürelerini kısaltmayı başarmış ve açılış maliyetlerinin de düşürülmesini sağlamıştır (Schultz ve Yang, 2008, s.331-335).

1.4. Starbucks'ta pazarlama iletişimi ve reklam

Starbucks, rakiplerinden daha farklı ve etkili yöntemlerle pazarlama iletişimi ve reklam faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Starbucks geleneksel reklama çok az para harcamaktadır. Starbucks, geleneksel reklam yerine ağızdan ağıza iletişime (Word of Mouth-WOM) ve mağazalarının aynı zamanda birçok yerde bulunmasına güvenmektedir (Kalnins ve Stroock, 2011, s.136).

Starbucks, mağazalarında sunduğu çekici Starbucks deneyimi ile misafirlerinin desteğini kazanmaya çalışmaktadır. Starbucks'ın başarısını anlatırken; Starbucks'ın kullandığı aromalar, müzik, renkler, kumaşlar ve hatta mobilyalardan çokca bahsedilmektedir.

Starbucks, kahve aşkı ve tutkusunu, mağazalarının görsel dizaynının içine katmaktadır. Starbucks'ın ulusal bir reklam kampanyası yapmadan evlerde yoğun olarak kullanılan bir kelime haline gelmesi bile dikkate değer bir başarıdır. Starbucks'ın mağazalarında kullandığı dil en az kahvelerindeki kadar ustaca ve yaratıcıdır. Kullanılan bu dilin etkisi ulusal bir reklam kampanyasının etkisinden daha az değildir ve her gün her mağazada tekrarlanmaktadır. Aslında Starbucks mağazalarının, Starbucks'ın reklam panoları olduğu söylenebilir. Starbucks ilk 25 yılında reklama sadece 10 milyon dolar harcamıştır. Starbucks bir ağızdan ağıza iletişim ve pazarlama mucizesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak Starbucks insanlar arasında gerçekleşen ağızdan ağıza iletişim için kullanacağı mesajları oldukça özenle ve dikkatli seçmektedir. Starbucks'ı, ABD'de kahve için gerçekleştirilen geleneksel reklam kampanyalarından ayıran nokta; beklenmedik, alışılmamış, zekice oluşu ve içerisinde tutku barındırmasıdır. Daha önceki kahve reklamları tat ve kafeinin etkileri üzerine odaklanmışlardı (Ruzich, 2008, s.432-433). Starbucks'ın başarısı, ülke ve dünya çapında bir marka geliştirmek için reklama ve reklam kampanyalarına çok para harcamanın bir ön şart olmadığını ispatlamıştır. Aslında misafirlerde sadakat, güven oluşturmak ve böylelikle ağızdan ağıza iletişim ile diğer tüketicilere de ulaşmak en iyi yol olabilir (Schultz ve Yang, 2008, s.267).

1.5. Starbucks'ta eğitim

Howard Schultz bir kahve mağazasının amacının sadece misafirlerine güzel kahvenin ne demek olduğunu öğretmek olmadığını, aynı zamanda ondan nasıl zevk alınacağını da öğretmek olduğunu söylüyordu (Schultz ve Yang, 2008, s.73). Starbucks, ürünlerinin reklamından çok personelinin eğitimi için para harcamıştır. Starbucks'ta işe başlayan her elemana 24 saatlik bir eğitim verilmektedir ve bu eğitimin kendisi de sürekli olarak geliştirilmektedir. Her yeni eleman, kahve bilgisi (4 saat), mükemmel kahve hazırlama (4 saat), misafir hizmetleri dersi (4 saat), temel oryantasyon ve perakende becerileri konusunda dersler almak zorundadır. Yeni elemanlara; misafirlerle göz teması kurma, ihtiyaçlarını sezme, farklı kahveleri net ve basit bir şekilde ifade etme, memnun olmayan misafirlerin morallerini düzeltme konularında eğitimler verilmektedir (Schultz ve Yang, 2008, s.270). Bu kadar yoğun bir eğitimden geçen çalışanların, mağazalara gelen tüketicilere hizmet sunarken onları da kahve konusunda eğitmek gibi bir görevlerinin de olduğu söylenebilir. Starbucks'ın şirket kültürü kahvenin nasıl hazırlanacağı ve sunulacağına dair sıkı kurallar üzerine kurulmuştur ve bu kurallar tüketicilere kahveyi sunan çalışanlar tarafından da özümseyerek bütünsel bir şekilde uygulanmaktadır (Welsh, Raven ve Al-Mutair, 1998, s.196).

1.6. Starbucks'ın çalışanlara ve profesyonel yöneticilere bakış açısı

Starbucks'ta, en alt kademelerde işe başlayan her Starbucks çalışanına bile çoğu şirketin sadece üst düzey çalışanlarına gösterdiği saygı gösterilmektedir. Schultz, çalışanlara iyi davranmayı, bir şirketin başarısındaki önemli bir güç olarak görmektedir ve çalışanların yaptıkları işi sevmeleri ve çalıştıkları iş yeri ile duygusal bağ kurmaları durumunda şirketlerine çok daha fazla katkı sağlayacaklarına inanmaktadır (Schultz ve Yang, 2008, s.16-17). Starbucks çalışanlarına cömert davranmayı ilke edinmiştir. Ödenenin daha iyi ve yüksek olması çalışanları daha iyi ve çok çalışmak doğrultusunda motive etmektedir. Bu durum çalışanların işten ayrılma oranının düşmesine neden olmaktadır ve Starbucks'a kayıptan çok kazanç sağlamaktadır. Çünkü; bir elemanın sürekliliği o elemanla ilişki kurmuş müşterilerin bağlılıkları üzerinde de etkilidir. Bu nedenle Starbucks, çalışanlarının önemini bilerek onlara en iyi koşulları sunabilmek için çalışmaktadır (Schultz ve Yang, 2008, s.141-142).

Starbucks'ta, Starbucks ile çalışanlar arasında bir güven ortamı oluşturulmuştur. Bu güven ortamının özünde ise Starbucks'ın çalışanlarına sunduğu kapsamlı bir sağlık programı ve herkese şirkete ortak olma imkânı sağlayan tahvil seçenekleri vardır (Schultz ve Yang, 2008, s.16-17). Starbucks, birçok şirketin sağlık ödeneklerini kısmaya çalışmaya çalıştığı bir dönemde çalışanlarına oldukça cömert bir sağlık ödeneği sunmuştur. Ayrıca hem Starbucks'ın mülkiyetini hem de mali başarısının getirilerini Starbucks personeli ile paylaşmayı amaçlayan "Bean Stock" isimli proje hayata geçirilmiştir. Bean Stock, çalışanlara uzun vadede şirkete ortak olabilmeye şansı sunan bir projedir. Bu proje sonucunda Starbucks'taki her çalışan aynı zamanda bir ortağa dönüştürülmüştür. Bu gelişmeler sonucunda çalışanlar şirkete güvenlerini ifade edecek şekilde, artık sendika tarafından temsil edilmek istemediklerini bildirmişlerdir. Çalışanların tutkusu ve bağlılığı Starbucks'ın bir numaralı rekabet üstünlüğü olmuştur (Schultz ve Yang, 2008, s.141-152). Starbucks'ın başarısının ardında yatan nedenlerden biri de, ihtiyaç duyulan profesyonelleri ihtiyaç duyulduğu anda istihdam etmesi ve onların tecrübelerine güvenmesidir. Starbucks'ın gelişim sürecinde profesyonel yöneticilerin önemli katkıları olmuştur (Schultz ve Yang, 2008, s.168-170).

1.7. Starbucks'ta sosyal sorumluluk ve "fair trade"

Fair Trade; diyalog, şeffaflık, saygıya dayanan ve uluslararası ticarete daha fazla eşitlik için çaba gösteren bir ticaret ortaklığı olarak tanımlanmaktadır. Fair trade, daha iyi ticari koşullarla sürdürülebilir bir gelişmeye imkan sunar ve üreticiler ile çalışanların haklarının korunmasına yardımcı olur (Locke, Reavis ve Cameron, 2010, s.7). Dünya

kahve üretimi 1989 yılına kadar Uluslararası Kahve Anlaşması aracılığıyla kontrol edilmiştir. Ancak 1989 yılında bu anlaşmanın geçerliliğini yitirmesiyle kahve fiyatları sürekli olarak düşmeye başlamış ve bu düşüş de küçük kahve üreticilerini olumsuz yönde etkilemiştir. Kahve fiyatlarının sürekli olarak düştüğü bir dönemde Starbucks gibi firmaların sürekli olarak büyümesi, konuyu “Fair Trade” açısından daha da önemli hale getirmiştir (Davis, 2008, s.22). Bu nedenle Starbucks vb. firmalar, küçük kahve üreticilerinin yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan çeşitli “Fair Trade” programları geliştirmeye başlamışlardır (Ruzich, 2008, s.439).

Starbucks, 2001 yılında “Starbucks’ Cafe Practices” isimli programını hayata geçirmiştir. Bu program Starbucks’ın dünya kahve ticaretindeki konumunu ve gerçekleştirdiği ticaretin boyutlarını şeffaf bir şekilde ortaya koyarken, aynı zamanda Starbucks’ın kendi tedarik zincirinde yer alan kahve üreticileri ile ticaretini gerçekleştirenler arasındaki ilişkileri değiştirebilmeyi amaçlamaktaydı. Starbucks’ın bu programı hayata geçirmesinde: “Fair Trade” konusunda faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri vb. birimlerden gelen baskılar, Starbucks’ın hızlı büyümesi esnasında ihtiyaç duyduğu spesiyalite kahve tedarik sürecini sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde devam ettirmek ve kontrol edebilmek istemesi, sosyal ve çevresel olgular hakkında tüketicilere olumlu mesajlar verebilmek istemesi gibi nedenler etkili olmuştur (Macdonald, 2007, s.801-802). “Starbucks’ Cafe Practices” programının üretim, çevre, sosyal sorumlulukları içeren çeşitli standartları vardır. Programa dahil olan tüm unsurlar ve birimler bu standartları yerine getirmek zorundadırlar. Üretici çiftçiler, Starbucks’ın belirlediği standartlara uygun üretimler gerçekleştireceklerini taahhüt ederek sisteme dahil olabilirler (Macdonald, 2007, s.802). Bunun dışında Starbucks kahve satın aldığı ülkelerin sağlık, eğitim ve başka insani yardım projelerine ve bu bölgelerdeki yardım kuruluşlarına da destek vermektedir. Ayrıca, çevre ile ilgili konularda iyileştirmeler gerçekleştirmek için Starbucks bünyesinde bir Çevre Kurulu oluşturulmuştur (Schultz ve Yang, 2008, s.316-323).

1.8. Starbucks’ta üretim, dağıtım ve büyüme

Starbucks, ilk yıllarında üretimini tek bir merkezde ve mağazalarına yakın bir noktada gerçekleştirmektedir. Ancak ilerleyen yıllardaki büyümesi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaç nedeniyle geliştirdiği özel ambalajlar, Starbucks’a çok daha geniş coğrafyalarda yer alan mağazalarına bile güvenle dağıtım yapabileme imkânını kazandırdı. Starbucks artan ihtiyaç ve mağaza sayısı doğrultusunda daha büyük üretim tesisleri kurdu ve etkin dağıtım ağı ve ambalaj teknolojisinin katkısıyla dünyanın birçok coğrafyasına yayılmayı başardı (Schultz ve Yang, 2008).

1.9. Starbucks ürün gamı

Starbucks kahve çekirdekleri kızartma ve satmanın yanında; taze hazırlanmış kahve, İtalyan tarzı espresso, soğuk harmanlanmış meşrubatlar, çeşitli atıştırmalıklar vb., kahve ile ilintli çeşitli aksesuarlar ve ekipmanlar, çeşitli çay türleri gibi farklı ürünleri de mağazalarında tüketicilerine sunmaktadır (Kalnins ve Stroock, 2011, s.135). Bu ürünler Starbucks bünyesinde kurulan özel “Yiyecek & İçecek” ekibi tarafından geliştirilmekte ve bu süreçte çalışanlar ve müşterilerden de destek alınmaktadır. Ürün gamına yeni ürünler katılabildiği gibi, mevcut bazı ürünlerde de iyileştirmelere gidilebilmektedir (Schultz ve Yang, 2008).

1.10. Starbucks’ın globalleşme süreci ve yöntemleri

Starbucks 1994 yılına kadar Kuzey Amerika’nın önde gelen perakendecisi ve spesiyalite kahve markası olma hedeflerini gerçekleştirmişti. Starbucks artık daha büyük bir hedefin peşinden gitmek istiyordu: Dünyanın en tanınmış ve saygın kahve markası olmak. Zaten Starbucks modeli ve logosu dünyanın her yerinde taklit edilmeye başlanmıştı ve bu da Starbucks’a, globalleşme planlarını bir an önce başlatması için cesaret vermişti. Bu doğrultuda Starbucks, 1994 yılında Starbucks International’i kurdu (Schultz ve Yang, 2008, s.213). Bu karardan sonraki dönemde Starbucks’ın dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren global bir kuruluş haline gelmesi, alınan kararın doğruluğunun göstergesidir denebilir. Hatta Davis (2008, s.22), Starbucks mağazalarının globalleşmenin ikonu haline geldiğini ifade etmektedir.

Starbucks, 1996 yılında Japonya ve Singapur pazarlarına girerek uluslararası genişleme sürecini başlatmıştır. Ancak ilgili pazarlara girerken ABD’de izlediği yöntemlerden farklı pazara giriş yöntemleri de uygulamıştır. Örneğin 2001 yılı itibarıyla Starbucks, dış pazarlarda 785 mağaza ile hizmet vermekteydi. Bu mağazaların 244 tanesi ABD’de olduğu gibi Starbucks’ın kendisi tarafından işletilirken; diğer 541 mağaza ise, ABD’deki Starbucks’lardan farklı olarak, lisanslama yöntemiyle işletilmekteydi (Kalnins ve Stroock, 2011, s.136).

Starbucks’ın uluslararası iş modeli genellikle, ilgili ülkelerdeki partnerleri ile lisanslama yoluyla çalışmayı içermektedir. Ancak bazı pazar ve ülkelerde uygun partnerleri ikna edebilmek için ortaklıklar kurulmuş (Japonya, İsviçre, Güney Kore) ya da ilgili ülkelerdeki partnerlerin mağazalarını satın alma (Singapur, Tayland, Avustralya) gibi yöntemler uygulanmıştır. Starbucks yatırım yaptığı birçok ülkede kendi uzmanlık alanına yakın alanlarda faaliyet gösteren partnerler çalışmayı tercih etmiştir. Starbucks Hong Kong’ta yerel bir pastahane perakendecisi ile lisanslama anlaşması

gerçekleştirirken, Japonya’da ise Japon bir restoran ve perakendeci işletmecisiyle ortak girişim (joint venture) yatırımı gerçekleştirmiştir. Starbucks, Kuveyt ve Ortadoğu bölgesinde ise; bir perakendeci olan ve otel işletmeciliği, yemek servisi gibi alanlarda faaliyet gösteren Alshaya firmasıyla lisanslama temeline dayanan, Ortadoğu’daki birçok ülkeyi (Suudi Arabistan, Kuveyt, Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Lübnan) kapsayan ve Alshaya firmasına Starbucks mağazaları açma hakkı veren bir birliktelik anlaşması imzalamıştır (Kalnins ve Stroock, 2011, s.136). Starbucks’ın İsrail pazarına girmeye çalıştığı dönemde uygulamak istediği ancak yerel kahve zinciri ile anlaşamamaları sonucu vazgeçilen yerel kahve zincirini satın alıp bünyesine katarak ülkeye girme yöntemi de dönem dönem uygulanmaya çalışılan bir yöntem olmuştur (Kalnins ve Stroock, 2011, s.138). Starbucks International’in uluslararası pazarlardaki gelişme politikası zaman zaman stratejik ittifakların gerçekleştirilmesini de zorunlu kılmaktadır (Welsh, Raven ve Al-Mutair, 1998, s.196).

Starbucks’ın globalleşme süreci ve yöntemleri ile ilgili bu açıklamalarımız incelendiğinde Starbucks’ın; her pazarın farklı yapısını gözönünde bulundurarak farklı farklı pazara giriş yöntemleri uyguladığı söylenebilir. Starbucks daha yoğun olarak lisanslama yöntemini kullanmasına rağmen, ortak girişim (joint venture), stratejik ittifak (strategic alliance), doğrudan yatırım (yerel partneri ya da mağazalarını satın alarak pazara girme, kendi mağazalarını açarak pazara girme) gibi yöntemleri pazara giriş stratejileri olarak kullanmıştır. Starbucks’ın pazara giriş yöntemleri incelendiğinde, franchising yönteminden uzak durduğu ifade edilebilir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın konusu, önemi ve amacı

Starbucks’ın hem yerel hem de küresel pazarlardaki başarısı gözönünde bulundurulduğunda, Türkiye pazarında benzer bir başarı yakalayan Kahve Dünyası’nın uluslararası pazarlara ihracı ve uygulanabilecek dış pazarlara giriş yöntemlerinin irdelenmesi bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Türkiye yurtdışına birçok farklı ürün ihraç etmektedir. Ancak Türkiye menşeli bir iş modelinin dış pazarlara ihracı, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Kahve Dünyası’nın sunduğu ürünlerle birlikte Türkiye menşeli bir iş modeli olarak dış pazarlara ihracının tartışılması bu araştırmanın önemini bir göstergesidir.

Bu araştırmanın amacı; bir iş modeli olarak Kahve Dünyası’nın uluslararası pazarlara ihracını ve uygulayabileceği dış pazarlara giriş yöntemlerini, Starbucks örneğinden yola çıkarak tartışmak ve çeşitli öneriler getirmektir. Kahve Dünyası iş modelinin Starbucks

iş modeli ile karşılaştırılması; böylece benzer ve farklı noktalar ortaya konarak Kahve Dünyası'nın dış pazarlardaki başarı şansının tartışılması ve çeşitli önerilerin getirilmesi amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın kısıtları

Araştırma, konusu ve amacı itibarıyla Kahve Dünyası'nın çeşitli stratejik kararlarının da bilinmesini gerektiren bir araştırmadır. Kahve Dünyası'nın stratejik kararlarında etkili olan yöneticiler vb. tüm unsurlara birebir ya da bütünsel olarak (yönetim kurulu vb.) ulaşmak mümkün olmadığından, ulaşılabilecek örnek büyüklüğü hususu araştırmanın kısıtlarından biri olmuştur. Kahve Dünyası'nın iş modelini ve işleyişini tespit etmeye yönelik olarak; Kahve Dünyası'nın tüm ilgili birimleri, mağazaları ve çalışanlarına ulaşabilmek zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından, bu hususlar da araştırmanın diğer kısıtları olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada Starbucks hakkındaki bilgiler "literatür incelemesi" yoluyla elde edilmiştir. Kahve Dünyası hakkında bilgi elde etmek için kullanılan ana yöntem ise "derinlemesine mülakat"tır. Derinlemesine mülakat; bireylerin herhangi bir konu hakkındaki değerlendirmelerini öğrenmek ya da konuyu derinlemesine anlayabilmek amacıyla, konusuna hakim ve bilgili bir görüşmecinin bireylerle yüzyüze (birebir) yaptığı bir görüşmedir. Derinlemesine mülakat, konunun karmaşıklığına bağlı olarak 30 dakika ile 2 saat arasındaki bir sürede gerçekleştirilmelidir. Derinlemesine mülakatta katılımcıların kendilerini güvende hissetmesi için rahat bir görüşme ortamının oluşturulması gerekir. Derinlemesine mülakatta, genellikle açık uçlu sorularla bireylerden bilgi edinilmeye çalışılır. Mülakatı gerçekleştiren kişi, katılımcıların konudan uzaklaşmasının önüne geçmelidir. Derinlemesine mülakat yöntemi; daha karmaşık, bireylerin duyarlı oldukları (utandıkları vb.), toplum önünde konuşamadıkları konular hakkında ya da uzman görüşlerine başvurulmak istendiğinde gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir (Nakip, 2006, s.82; Gegez, 2010, s. 53-55).

Araştırmada ayrıca gözlem ve gizli müşteri yöntemlerinden de yararlanılmıştır. Gözlem yönteminde araştırmacı, meydana gelen olaylara bir müdahalede bulunmaz ve olayları sadece gözlemler. Gözlemlendiği olayı, davranışı vb. kaydedip, sonrasında değerlendirir ve yorumlar. Gizli müşteri yöntemi ise; hizmet kalitesi vb. konular hakkında araştırma yapan araştırmacının kimliğini belli etmeden bir müşteri gibi davranması, bu konular

hakkında bilgi edinmesi ve bu bilgileri kaydetmesi ile ilgili bir yöntemdir (Nakip, 2006, s.89-91).

Kahve Dünyası Marka ve Kurumsal İletişim Yöneticisi ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakat sonucunda Kahve Dünyası'nın iş modeli ve dış pazarlarda gerçekleştirdikleri ve gerçekleştirmeyi düşündükleri yatırımlar hakkında çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Görüşme yaklaşık 2 saat sürmüştür ve önceden hazırlanmış olduğumuz görüşme sorularına net ve kapsamlı yanıtlar alınmıştır. Ayrıca gözlem ve gizli müşteri yöntemleri kullanılarak Kahve Dünyası hakkında bilgi elde edilmiştir. Bu doğrultuda sonraki bölümde Kahve Dünyası iş modeli ve Kahve Dünyası'nın dış pazarlarda gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi düşündüğü yatırımlar hakkındaki bilgiler açıklanacaktır.

2.4. Kahve dünyası iş modeli

Bu bölümde, Kahve Dünyası yetkilisi ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakat ve uygulanan diğer araştırma yöntemleri (gözlem ve gizli müşteri) sonucunda elde edilen bilgilere istinaden Kahve Dünyası iş modeli açıklanacaktır. Ayrıca, Starbucks'ın iş modeli ile ilgili de çeşitli kıyaslamalara yer verilecektir.

2.4.1. Kahve dünyası tarihçesi ve sahiplik yapısı

2004 yılında ilk mağazasını Eminönü'nde açarak toptan ve perakende kahve satışlarına başlayan Kahve Dünyası, hızla büyüyerek sektörün önemli markalarından biri haline gelmiştir. Kahve Dünyası ayrı ve başlıbaşına bir şirket olarak faaliyetine devam etmesine rağmen, sahiplik yapısına baktığımızda ise Altıncılıklar, Altınmarka ve Detay isimli firmaların sahiplerinin aynı zamanda Kahve Dünyası'nın da sahipleri olduğu görülmektedir. Bu 4 firmanın sahipleri birbirinin aynı olmasına rağmen, her firmanın yönetimleri birbirinden ayrıdır. Altıncılıklar firması Kahve Dünyası'nın kahve ve kakao tedarikini sağlarken, Altınmarka firması çikolata tedarikini sağlamakta, Detay firması ise ambalajlı ürün satışı konusunda Kahve Dünyası'na destek sağlamaktadır. 2016 yılı itibarıyla Altıncılıklar firmasının ismi de Detay olarak değiştirilmiştir. Kahve Dünyası'nın kurulması fikri planlı ve kendine özgü bir şekilde gerçekleşmiştir. Türk kültürü için özünde tutulmuştur. Çeşitli benzer örnekler incelenmiş ancak hiçbir birebir kopyalanmamış ve Kahve Dünyası'na özgü bir yöntem, anlayış, tarz geliştirilmeye çalışılmıştır.

2.4.2. Kahve dünyası mağaza ortamı

Kahve Dünyası mağazaları misafirlerinin kendilerini evlerinde oturmuş gibi ferah ve rahat olmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmaktadır. Mağazalardaki koltuklar, ışık vb. tüm unsurlar misafirlerin kendilerini evlerinde gibi hissedebilmeleri için tasarlanmakta ve düzenlenmektedir. Hatta mağazalardaki ortam, bir ev ortamına misafirlğe gidilmiş ve orada ağırlanıyormuşçasına bir hava yaratmaktadır. Kahve Dünyası, mağazalarındaki bu ortamı yaratabilmek ve sürekliliğini sağlamak için bünyesinde özel bir mimari ekip oluşturmuştur. Bu mimari ekip mağazanın açılmasından önceki kiralama ya da satınalma sürecinden mağazanın açılışına kadar ki tüm süreçte aktif rol alır. Mağaza açılması düşünülen mekân ilk olarak mimari ekip tarafından incelenerek alan büyüklüğü, kahve üretim alanı, çikolata üretim alanı vb. hususlarda uygunluğu araştırılmaktadır. İlgili mekânın Kahve Dünyası mağaza konseptine uygunluğu konusunda mimari ekip karar vermektedir. Misafirler (tüketiciler), Kahve Dünyası mağazalarına kahve ya da çikolata için değil, “Kahve Dünyası deneyimi” için gelirler. Bu deneyim Türkiye’ye has Türkleştirilmiş bir deneyimdir. Mağaza ortamı ve servis elemanlarının sunduğu hizmet misafirlerde (tüketicilerde) Türk geleneklerine göre misafir ediliyormuşçasına bir izlenim bırakır. Kahve Dünyası mağazalarında geniş bir ürün gamı (kahve, çikolata, dondurma vb.) vardır ve herkes kendine özgü birşeyleri mağazalarda bulabilmektedir. Kahve Dünyası, birlikte çalıştığı ve aynı zamanda üretici olan partner tedarikçi firmalar (Altınkılıçlar, Altınmarka, Detay firmaları) sayesinde uygun fiyatlı ancak kaliteli ürünleri mağazalarında tüketicilerine sunabilmektedir. Toplumun farklı kesimlerinden (öğrenci, iş adamı vb.) birçok insan Kahve Dünyası mağazalarını ziyaret etmekte, Kahve Dünyası mağazalarına özel deneyimin keyfini tecrübe edebilmektedir. Kahve Dünyası mağazalarına gelen her misafire sipariş ettiği ürünlerin yanında ayrıca çikolatalı kahve çekirdeği vb. ikramlar da sunulur. Bu açılardan değerlendirildiğine Kahve Dünyası mağazalarının ortamının, Starbucks mağazalarında sunulan ev ve işyeri dışındaki “üçüncü adres” kavramıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak Kahve Dünyası mağazalarında self-servis yanında masaya servisin de gerçekleştiriliyor olması ve sunulan ücretsiz ikramlar, Kahve Dünyası mağazalarının Starbucks mağazalarına kıyasla pozitif yöndeki farklılıkları olarak vurgulanabilir.

Kahve Dünyası üç farklı mağaza konsepti ile tüketicilere ulaşmaktadır. Bunlardan ilki oturma düzenine sahip olan, servis elemanları tarafından servis gerçekleştirilen, tüm ürün gamının en geniş haliyle bulunduğu “klasik mağaza” konseptidir. İkinci konsept ise “corner” olarak ifade edilen ve Migros, Makro gibi zincirlerin içinde yer alan ve ilgili zincir mağazanın cazip bir köşesine yerleştirilmiş ve yine Kahve Dünyası’nın kendi elemanlarının hizmet sunduğu mağaza konseptidir. Ve üçüncü konsept olarak ise

“metro kiosk” konseptindeki mağazalar vardır. “Metro kiosk” mağazalarda tüm ürün gamından çeşitli ürünler bulunmakta ve atıştırmalık ürünler ön plana çıkmaktadır. İlgili üç mağaza türünün farklı işlevleri olmasına rağmen hepsi; ürün olarak sadece “Kahve Dünyası deneyimi”ni sunmaktadırlar ve sunulan ürünlerin kalite bütünlüğü korunmaktadır. Üç farklı mağaza türü bulunmasındaki amaç, mağazaya ulaşamayan daha fazla tüketiciye ulaşabilmektir. Kahve Dünyası bayilik vermemektedir. Kahve Dünyası tüm mağazalarının %100 sahibidir ve tüm mağazalar merkeze bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ekim 2015 itibariyle Kahve Dünyası, toplam 130 satış noktasında hizmetlerine devam etmektedir. Mağaza konseptleri bakımından değerlendirildiğinde, Starbucks ve Kahve Dünyası’nın benzer yaklaşımlar sergilediği söylenebilir.

2.4.3. Kahve dünyası’nda pazarlama iletişimi ve reklam

Kahve Dünyası pazarlama iletişimindeki en önemli unsur “ürün”dür. Ürün ise: Kahve Dünyası’nın mağazalarında sunduğu deneyimdir. Kahve Dünyası, sunulan ürünün kendi kendinin pazarlamasını ve reklamını yapacağına inanmaktadır. Çünkü mağazalarda sunulan deneyim ve farklılığın yaratacağı pozitif etki ile tüketiciler, kendi aralarında ağızdan ağıza iletişim (WOM-Word of Mouth) yolu ile bu özel deneyimi paylaşacaklardır. Bu nedenle amaç: öncelikle tüketicileri ürün ile buluşturabilmektir. Tüketicilerin ürün ile buluşabilmesinin yolu ise mağazalara gelmeleridir. Eğer tüketiciler mağazaya gelmiyorlar ya da gelemiyorlar ise, Kahve Dünyası çeşitli etkinlik ve faaliyetler ile tüketicileri ürün ile buluşturmaktadır. Tüketicileri ürün ile buluşturmak için örneğin: Kahve Dünyası mağaza ortamını ve deneyimini yansıtan bir karavan hazırlanarak Kahve Dünyası’na ulaşamayan tüketicilerin bulunduğu noktalarda etkinlikler düzenlenmiş ya da çeşitli festival vb. organizasyonlara katılımlararak tüketicilerin ürün ile buluşması sağlanmıştır. Tüketicilerin Kahve Dünyası hakkında kendi aralarında geliştirecekleri iletişim, en iyi pazarlama iletişimi ve en iyi reklam olacaktır. Kahve Dünyası bünyesinde, tüketicilerin ürünle buluşmasını sağlayacak olan ve yukarıda açıklanan karavan, festival vb. organizasyonları düzenleyen “Marka ve Kurumsal İletişim” departmanı bulunmaktadır. Ayrıca pazarlama iletişimindeki bütünselliği sağlamak adına; logodan, mağaza içindeki ürünlere ve ortama, amblajlardan tanıtım materyallerine kadar herşeyin uyumlu olmasını sağlamak adına profesyonel ajanslar ile birlikte çalışılmaktadır. Bu açılardan değerlendirildiğinde Kahve Dünyası’nın, Starbucks’ın da uyguladığına benzer bir pazarlama iletişimi yürüttüğü söylenebilir.

2.4.4. Kahve dünyası'nda eğitim

Kahve Dünyası çalışan seçiminde, aday çalışanın daha önce başka kahve zincirlerinde çalışmamış olmasına özen gösterir ve aday çalışanın başka zincirlerden öğrendiklerinden etkilenmeden Kahve Dünyası'nın kendi yöntemleri ile eğitilmesini ister. Kahve Dünyası'nda işe başlayan her çalışan, önce teorik sonra da pratik eğitimler alır. Bu eğitimlerde çalışanlara ürünlerin içerikleri, nasıl hazırlandıkları, sunum şekilleri, kültürleri, üretildiği ülkeler, türleri vb. konularda eğitimler verilir. Bu eğitimlerden sonra yeni çalışanlar öncelikle Karaköy'deki eğitim mağazasında 15 gün süre ile gözetim altında çalışırlar ve daha sonra çalışacakları asıl mağazaya gönderilirler. Bu eğitimler dönemseller olarak tekrarlanır. Ayrıca yeni ürünler ve ürünlerdeki iyileştirmeler hakkında da çalışanlara eğitimler verilir. Tüm bu eğitimler sonucunda çalışanlar ürünler ve ürünlerin sunduğu farklı hazlar, kültürler, kahvenin kökeni, çikolata vb. hakkında yoğun bir bilgi sahibi olurlar. Çalışanlardan, sahip oldukları bu bilgileri misafirlere aktarmaları ve misafirlerin mağazalarda elde ettiği deneyimin kalitesini sundukları bilgilerle arttırmaları beklenir. Hatta dönem dönem gizli müşteriler kullanılarak bu bilgilerin aktarımı ve çalışanların bilgi düzeyleri kontrol edilir. Her çalışan mağazanın sunduğu ürünler ve deneyim hakkında herkesi aydınlatabilecek bir uzman haline gelir. Starbucks ile kıyaslandığında, Kahve Dünyası'ndaki eğitim anlayışının Starbucks ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

2.4.5. Kahve dünyası'nda çalışanlara ve profesyonel yöneticilere bakış açısı

Kahve Dünyası çalışanlarına çok önem verir ve çalışanların, Kahve Dünyası'nın misafirlerle (tüketicilerle) karşı karşıya gelen yüzü olduklarına inanır. Kahve Dünyası'nda eğitime verilen önemin nedeni de budur. Kahve Dünyası'nda çalışmanın avantajı; kurumsal bir firma olmasına rağmen bürokrasinin az olmasıdır. Çalışanlar yönetici ve patronlara çok kolay ulaşabilmektedir. Yöneticiler ve patronlar her an mağazaları ziyaret etmekte, çalışanlarla ilgilenmekte ve sohbet etmektedir. Kahve Dünyası'nda çalışanların kariyer gelişimleri ve yükselmeleri, başarılı oldukları takdirde çok hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Şu anda görevde olan birçok bölge sorumlusu Kahve Dünyası'ndaki ilk görevlerine servis elemanı ya da barista (kahve barında çalışan kişi) olarak başlamışlardır. Kahve Dünyası'nda yönetici kadro mümkün olduğunca iç kadrolardan ve içten yükseltme yöntemi ile oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ancak ihtiyaç doğduğunda ve iç kadrolardan karşılanamadığında ise; farklı firma ve sektörlerde çalışan ya da çalışmış olan profesyonel yöneticilerin istihdamı da gerçekleştirilmektedir. Kahve Dünyası, personelinin misafirlere iyi hizmet sunabilmesi için mutlu olmalarını ister. Bu

nedenle çalışanlarına piyasa ortalamalarının üstünde bir yönetsel ortam ve imkânlar sunmaya çalışır. Ancak servis sektöründe olunması nedeniyle çalışan sirkülasyonu Kahve Dünyası'nda yüksektir. Starbucks'ın çalışanlarına sunduğu Starbucks'a ortak olabilmek hakkı ve özel sağlık sigortası gibi koşullar, Starbucks'ın çalışanlara bakış açısını Kahve Dünyası'ndan bir adım öne çıkarmaktadır. Ayrıca Starbucks'ın çalışan sirkülasyonu sektör ortalamalarının altındadır. Bu nedenle Starbucks'ın; Kahve Dünyası'nın çalışanlar konusundaki tüm olumlu özelliklerine rağmen, çalışanlara bakış açısı konusunda Kahve Dünyası'na kıyasla daha pozitif olarak algılandığı ifade edilebilir.

2.4.6. Kahve dünyası'nda sosyal sorumluluk ve "fair trade"

Kahve Dünyası kahve alımlarını ağırlıklı olarak Brezilya ve Afrika'dan gerçekleştirmekle beraber, farklı yörelerin kahveleri de denenmeye çalışılmaktadır. Kahve Dünyası, emeğe gösterdiği saygı çerçevesinde kahve alımlarını aracı kullanmadan ve birebir yerel üreticilerden alarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca uzun vadede kahve tedarikindeki kalite ve sürekliliği koruyabilmek adına da, bu yerel üreticilerden alım gerçekleştirilmektedir. Bu bakımdan, Starbucks'ın Fair Trade programı kadar geniş kapsamlı bir yapıya sahip olmasa da, Kahve Dünyası'nın da yerel kahve üreticilerinin haklarına özen gösterdiği söylenebilir. Sosyal sorumluluk projelerinde ise Kahve Dünyası, eğitim ile ilgili projeleri ön plana çıkarmaktadır. Darüşşafaka, Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı vb. sosyal kurumlarla çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmekte ve ilgili projelerdeki katılımcıları, çocukları vb. üretimin içine katarak projenin sahiplenilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca Kahve Dünyası; Anadolu Efes Spor Kulübü, Cumhurbaşkanlığı Türkiye Bisiklet Turu ve yelken sporundaki çeşitli faaliyetlere sponsor olarak destek vermiştir. Sosyal sorumluluk açısından bakıldığında, Starbucks'a kıyasla Kahve Dünyası'nın daha aktif olduğu söylenebilir.

2.4.7. Kahve dünyası'nda üretim, dağıtım ve büyüme

Kahve Dünyası'nın mağazalarında kullanılan kahve, çikolata vb. hammaddelerin tamamının üretimi İstanbul'daki merkezlerinde gerçekleştirilmekte ve sahip olunan gelişmiş dağıtım ağı ile ürünlerin tazeliği bozulmadan dağıtım ve satışı gerçekleştirilmektedir. Kahve Dünyası sahip olduğu özel ambalajlar ile ürünlerinin tazeliğini uzun süre koruyabilmekte ve tazeliğini yitirmek üzere olan ürünler var ise, bu ürünleri mağazalarında tutmayarak göndermektedir. Kahve Dünyası, Türkiye genelinde sahip olduğu mağazalarının dağıtımını tek bir merkezden gerçekleştirmekte ve hızlı büyümesini kontrollü bir şekilde yönetmektedir. Her açılan yeni mağaza ve mağaza

konseptini yönetecek özel yöneticiler atanmakta ve büyüme kontrollü olarak gerçekleştirilmektedir. Bu açılardan değerlendirildiğinde Kahve Dünyası ile Starbucks'ın benzer özelliklere sahip olduğu söylenilebilir.

2.4.8. Kahve dünyası ürün gamı

Kahve Dünyası'nda ürün geliştirmeden sorumlu olan ve fabrikada bulunan merkezi bir Ar-Ge birimi bulunmaktadır. Ayrıca her ürün grubundan (kahve, çikolata, dondurma ve unlu mamuller) sorumlu birer ekip vardır ve fabrikadaki Ar-Ge biriminden destek almaktadırlar. Bu ekipler ve Ar-Ge birimi yeni ürünler geliştirdikleri gibi, mevcut ürünlerde de çeşitli iyileştirmelere gidebilmektedirler. Kahve Dünyası'nın ürün gamı ile ilgili sahip olduğu bu yapı, Starbucks'ın sahip olduğu yapı ile benzerlik göstermektedir denilebilir.

2.4.9. Kahve dünyası ve çikolata

Kahve Dünyası'nın adında bile “kahve” bulunmasına rağmen, tüketicilere sunduğu ürünler arasında çikolata önemli bir yer tutmaktadır. Kahve Dünyası mağazalarında kahve ve çikolatanın bir arada sunulması fikri çeşitli nedenlerle ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, Kahve Dünyası sahiplerinin diğer işlerinde sahip oldukları kahve ve çikolata üretimi tecrübelerini yeni girişimlerinde bir arada yansıtmak istemeleri olmuştur. Bir diğer neden ise; insanların kendileri için çikolata tüketmelerini ve kendilerini şımartmalarını sağlayabilmektir. Türkiye'de çikolata hep başkalarını şımartmak adına alınmaktadır ve bu durumun değiştirilmesi amaçlanarak insanların kendilerini şımartmaları ve çikolata tüketiminin artırılması sağlanmak istenmiştir. Ayrıca kahve ve çikolata birbirlerine uyumlu ürünlerdir. Hem tüketim açısından hem de her iki ürünün de birer kültüre sahip olması, iki ürünün bir arada sunulması fikrini cazip kılmıştır. Kahve Dünyası, sahip olduğu çikolata çeşitliliği ve sunumu ile Starbucks'tan önemli ölçüde ve pozitif yönde ayrılmaktadır.

2.4.10. Kahve dünyası, self-servis ve masaya servis

Kahve Dünyası'nda self-servis uygulamasının yanında masaya servis uygulamasının da bulunmasının nedeni, Kahve Dünyası'nın “üçüncü adres” kavramını daha geniş bir kavram olarak ele alması ve Kahve Dünyası müşterilerinin de genellikle masaya servisi tercih ediyor olmasıdır. Kahve Dünyası, mağazalarının tüketicilere keyifli bir deneyim sunması gerektiğine inanır. Türk kültüründe insanlar kendileri ile ilgilenilmesini,

ikramı, güler yüzle karşılanmayı ve uğurlanmayı sevmektedirler. Kahve Dünyası da, bu hususları sağlayabilmek ve misafirlerinin kendilerini gerçekten bir ev ortamında misafirlikteymiş gibi hissedebilmelerini sağlayabilmek amacıyla self-servis hizmetinin yanında, servis elemanları aracılığı ile tüketicilerine masaya servis hizmetini de sunmayı tercih etmiştir. Türk insanının self-servisten ziyade kendisi ile ilgilenilen bir ortamı daha çok seveceğine inanılmaktadır. Servis tüketicinin masasına ve güler yüzlü servis elemanı tarafından yapılmakta ve kağıt bardaklar kullanılmamaktadır. Tüketiciler kendilerine değer verildiğini daha iyi hissedebilmektedirler. Kahve Dünyası, masaya servis nedeniyle oluşan maliyetlerin memnun ayrılan müşterilerin gerçekleştireceği daha sık ziyaretler ile telafi edilebileceğine inanmaktadır. Kahve Dünyası, self-servis hizmetinin yanında masaya servis hizmetini de sunarak Starbucks'tan büyük ölçüde farklılaşmıştır.

2.4.11. Kahve dünyası ve hediye ikramlar

Kahve Dünyası'nda sunulan ikramların temel amacı insanları ürün ile tanıştırmak ve bu amaçla tadım gerçekleştirtmektir. Kahve Dünyası tüketicilerin ürünleri talep edecek şekilde alışkanlık sahibi olabilmeleri için öncelikle ürünle tanışmaları gerektiğine inanır ve bu da ancak tadımla mümkün olabilir. Ayrıca Kahve Dünyası, Türk insanında alışkanlığın oluşabilmesi ikramın oldukça önemli olduğuna inanmaktadır. Tadım yoluyla tüketicilere kazandırılan alışkanlıklar, zamanla tüketici taleplerine dönüşecek olan olgulardır ve bu nedenle amaç tüketiciyi ürünle buluşturmadır. Hediye ikramların amacı, tüketicileri rakiplerden vazgeçirip Kahve Dünyası'na kazandırmak değildir. Amaç tüketiciyi ürünle buluşturarak, ürünle tüketicinin tanışmasını sağlamaktır. Ürün, Kahve Dünyası'nın konuşan yüzüdür ve tüketicinin daha sonraki ziyaretlerine de sebep olacak unsurdur. Önce ürün tüketici ile tanışır ve daha sonra ağızdan ağıza iletişim başlar. Tanıtımı öncelikle ürünün kendisi yapar, bu nedenle önce ürün ikram edilir. Hediye ikramlar Kahve Dünyası'nın Starbucks'tan ayrışmasını sağlayan bir diğer önemli husustur.

2.4.12. Kahve dünyası ve türk kahvesi misyonu

Kahve Dünyası'nın misyonu:” *Kaliteli, yenilikçi ve farklı ürünler yaratan, Türk kahve kültürünü Türkiye'nin yanı sıra tüm Dünya'da tüketiciler ile buluşturup tüketicilerin kendini iyi hissedeceği ve keyifle tüketeceği ortamlarda sunarak sektöründe en beğenilen ve tercih edilen marka olmak.*” olarak ifade edilmektedir. Kahve Dünyası, bir Türk markası olarak Türk kahvesini sahiplenmektedir. Türk kahvesinin gençlerle bir araya gelmesini hedeflemektedir. Türk kahvesi kaliteli kahve çekirdekleri kullanılarak

üretilen, özel bir pişirme tekniği olan ve telvesi ile ikram edilen tek kahvedir. Kahve Dünyası, Türk kahvesini dünyada ve Türkiye’de tanıtmak ve daha çok tüketici ile buluşturmak istemektedir.

2.4.13. Kahve dünyası’nın globalleşme süreci ve yöntemleri

Kahve Dünyası’nın yurtdışına açılma konusunda çeşitli planları ve araştırmaları vardır. Türkiye pazarı için nasıl uygun bir konsept belirlendi ise, dış pazarlar için de; Kahve Dünyası’nın özünden ayrılmadan ama ilgili dış pazarın kültürünü de yansıtacak konseptlerle dış pazarlara açılmak hedeflenmektedir. Bu amaçla İngiltere’nin Londra şehrinde, Romanya’nın Bükreş şehrinde ve Suudi Arabistan’ın Riyad şehrinde Kahve Dünyası mağazaları açılmıştır. Kahve Dünyası yurtdışına açılmanın güçlü bir söylem olduğuna inanmaktadır ve bu nedenle kahve ve çikolatanın tanıtılabileceği özel dış pazarlarda yatırımlarını yapmak istemektedir. Yatırım yapılacak tüm dış pazarlara Kahve Dünyası adıyla girilecek ve Türk markası vurgusu yapılacaktır. Türk kahvesi yatırım yapılan tüm dış pazarlarda ön planda tutulacaktır. Kahve Dünyası dış pazarlara yatırım yöntemi olarak “doğrudan yatırım” yöntemini kullanmaktadır ve kullanacaktır. İlgili dış pazarlarda kendi mağazalarını açarak yatırımlarını gerçekleştirecektir. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; markanın sahip olduğu önemli değerleri ve markayı başkalarına teslim etmek istememeleridir. Kahve Dünyası, başkalarının kendisi adına Kahve Dünyası markasını temsil edebileceğine inanmamaktadır. Kahve Dünyası’nın özünde kalite, tazelik ve sunum bulunmaktadır ve bu değerlerin dış pazarlardaki tüketicilere de yansıtılabilmesinin yegâne yolu olarak doğrudan yatırım düşünülmektedir. Diğer dış pazarlara giriş (yatırım) yöntemleri bu amacı gerçekleştirmek için yeterli görülmemektedirler.

SONUÇ

Kahve Dünyası ve Starbucks’ın iş modelleri incelendiğinde; Starbucks’ın başarılı bir iş modeli olmasına karşın Kahve Dünyası’nın da bu başarılı iş modeline eşdeğer olduğu ve hatta kendi iş modelini daha ileri düzeylere taşıdığı söylenebilir. Kahve Dünyası; ürün gamında kahve ile uyumlu bir ürün olan çikolatayı da sunması, self-servis hizmetinin yanında servis elemanları ile masaya servis hizmeti gerçekleştirmesi ve sunduğu hediye ikramları ile Starbucks’tan önemli ölçüde ayrılmıştır. Bu üç unsurun hem yerelde hem de küresel pazarlarda Kahve Dünyası’na önemli bir rekabet avantajı kazandırdığı söylenebilir. Kahve Dünyası iş modelinin sadece self-servise dayalı olmaması ve masaya servisi de gerçekleştirmesi, ikramların sunulması ve çikolatanın ürün gamında yer

alması gibi özelliklerinin, Kahve Dünyası'nın globalleşme sürecindeki başarı şansını arttırdığı da söylenebilir. Ayrıca Kahve Dünyası, Türk kültürüne ve Türk kahvesine atıfta bulunarak geliştirdiği iş modeli ile de farklılık arz etmektedir. Bu bakımdan Kahve Dünyası uluslararası pazarlara ihraç edilip, uluslararası pazarlarda başarılı olabilecek bir iş modelidir.

Starbucks globalleşme sürecinde lisanslama, ortak girişim, stratejik birleşme, doğrudan yatırım gibi yöntemleri uygularken; Kahve Dünyası sadece doğrudan yatırım yöntemini uygulamayı hedeflemektedir. Doğrudan yatırım, riski yüksek olmasına karşın kontrolün maksimum düzeyde sağlanabildiği bir yöntemdir. Bu bakımdan Starbucks'ın dış pazarlara girişte uyguladığı lisanslama vb. yöntemler sonucu ürün, üretim, mağaza vb. konularda kontrolü kaybetme şansı yüksekken; Kahve Dünyası, dış pazarlarda gerçekleştireceği doğrudan yatırımlar ile kendi kültürünü, kalitesini vb. dış pazarlarda da kontrol edebilmiş olacaktır.

Ancak Starbucks'ın dış pazarlarda lisanslama, ortak girişim ve yerel kahve zincirini satın alarak gerçekleştirdiği birçok başarılı yatırımı da olmuştur. Bu nedenle Kahve Dünyası'na da; gerçekleştirilecek iyi bir pazar araştırması sonucunda tespit edecekleri ve kendi değerleri ile örtüşen yerel firmalarla Starbucks örneğindeki benzer yöntemlerle çalışması önerilebilir. Bu yöntemler doğrudan yatırımın yüksek riskini azaltabileceği gibi, Kahve Dünyası'nın ilgili dış pazarlara girişini de kolaylaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Clark, T. (2007). Starbucked, *Psychology Today*, September/October, 99-102.
- Davis, R. (2008). The People vs Starbucks, *New Internationalist*, April 2008, 21-23.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta, İstanbul.
- Kalnins, A. - Stroock, L. (2011). Pouring Israel into a Starbucks Cup, *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 135-143, DOI: 10.1177/1938965510395015.
- Locke, R.M. - Reavis, C. - Cameron, D. (2010). Fair Trade Coffee: The Mainstream Debate, *MITSloan Management*, 08-069, August 27, 1-23.
- Lyons, J. (2005). Think Seattle, Act Globally, *Cultural Studies*, 19(1), 14-34.
- Macdonald, K. (2007). Globalising Justice within Coffee Supply Chains? Fair Trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance, *Third World Quarterly*, 28 (4), 793-812.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin, Ankara.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place*, Marlowe & Company, New York.
- Aktaran Thompson, C.J. - Arsel, Z. (2004). The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anticorporate) Experiences of Glocalization, *Journal of Consumer Research*, 31, 631-642.

Ruzich, C.M. (2008). For the Love of Joe: The Language of Starbucks, *The Journal of Popular Culture*, 41 (3), 428-442.

Schultz, H. - Yang, D.J. (2008). *STARBUCKS-Gönlünü İşe Vermek* (Çev: Ö. F. Birpınar), Babiali Kültür Yayıncılığı, 2. Baskı, İstanbul.

Schultz, H. – Yang, D.J. (1997). *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York. Aktaran Ruzich, C.M. (2008). For the Love of Joe: The Language of Starbucks, *The Journal of Popular Culture*, 41 (3), 428-442.

Thompson, C.J. - Arsel, Z. (2004), “The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anticorporate) Experiences of Globalization”, *Journal of Consumer Research*, 31, 631-642.

Welsh, D.H.B. - Raven. P. - Al-Mutair, N. (1998). Starbucks International enters Kuwait, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (2), 191-197.

**Araştırmada “Kahve Dünyası” hakkında sunulan bilgiler; Kahve Dünyası Marka ve Kurumsal İletişim Yöneticisi ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakattan, araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemlerden ve gizli müşteri çalışmalarından elde edilmiştir.