

STARBUCKS FİRMASININ DENEYİMSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Hatice GÜNEY

Türk Telekom

İbrahim Sarper KARAKADILAR

Nişantaşı Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın hedefi deneyimsel pazarlamayla ilgili kavramsal boyutları ortaya koymak ve bu konsepti Starbucks firması özelinde örnekleyerek açıklamaktır. Bu doğrultuda keşifsel bir çalışma yürütülerek Türkiye'deki Starbucks müşterileri için önemli olan deneyimlerin neler olduğu araştırılmaktadır. Bu maksatla 23 kişilik bir müşteri kitlesine küçük bir anket uygulanmaktadır. Anket sonuçlarına göre müşteriler için olumlu deneyim yaratan temel unsurun ürünün kendisi yani kahve olduğu görülmektedir. Buna karşın umulanın aksine etkileyici mağaza atmosferi ve çalışanların pozitif davranışları etkin bir faktör olarak ön plana çıkmamaktadır. Hatta kuyrukta uzun bekleme süresinin insanlar için olumsuz bir deneyim olmasına rağmen bile o kahveye sahip olmak için bu duruma katlanılabilmektedir. Ancak bu sonuçların genellikle öğlen mesai arasında Starbucks müşterisi olan beyaz yakalı çalışanları temsil ettiği unutulmamalıdır. Farklı bir müşteri kitlesi için farklı deneyimsel önceliklerin ön plana çıkması olası bir sonuçtur. Bu nedenle gelecek çalışmalarda daha geniş bir örnekleme farklı müşteri tipleri için hangi deneyimlerin ön plana çıktığının araştırılması faydalı olacaktır.

Anahtar kelimeler: Müşteri Deneyimi Yönetimi, İlişkisel Pazarlama, İnovasyon, Deneyim İnovasyonu

INVESTIGATING THE EXPERIENTIAL MARKETING PRACTICES OF STARBUCKS

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the conceptual dimensions of experiential marketing and also to define this concept through instance of Starbucks. In this context an exploratory study is done in order to investigate what kinds of experimentations are important for the Starbucks customers in Turkey. For this purpose a small survey is conducted with 23 participants. Based on the survey result, it is observed that the main issue which creates the positive experience for the customers is the product (i.e. coffee) itself. The impressive store ambience and positive act of employees are not found to be effective factors to create positive experience for the customers. In fact, in spite of its negative experience, people can tolerate to wait in the queue for the aim of possessing the coffee. However these results only represent the white-collar employees who prefer to visit Starbucks during the lunch break time. It might be possible to find different results for other customer types. Therefore in the future studies, it can be beneficial to investigate the priorities of different customer types within a larger sample survey.

Keywords: Customer Experience Management, Relationship Marketing, Innovation, Experimental Innovation

GİRİŞ

Pazarlama faaliyetlerinde asıl amaç müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanan pazarlama faaliyetleri sayesinde müşterilerin memnuniyetini sağlamaktır. Bu çerçevede pazarlamacının hedefi (i) tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve (ii) bu istekler doğrultusunda tüketicilerin arzuladığı değeri üreterek tüketiciye sunabilmektir (Mucuk, 1999). Geleneksel pazarlama anlayışında tüketiciler rasyonel karar veren kişiler olarak kabul edilerek tercih edecekleri ürünlerin özellikleriyle ilgili gerekli bilgiye sahip olduktan ve fiyat kıyaslamaları yaptıktan sonra satın alma kararı aldıkları varsayılmaktadır. Günümüzdeyse artık pazarlarda değişmeye başlayan bilinçli tüketici profili ve olgunlaşmış rekabetçi endüstrilerde faaliyet gösterilmesi gibi nedenlerden ötürü işletmelerin tüketici tercihlerini kendi firmalarının lehine dönüştürmeleri üstesinden gelinmesi gereken temel sorun olarak belirmektedir (Chou, 2009). Bundan ötürü firmalar klasik fonksiyonel fayda algısının ötesinde tüketicilerine kendi firmalarını tercih etmeleri için anlam ifade eden nedenler sunmanın yollarını bulması gerekmektedir. Bu bağlamda artık pazarlamanın ana konusu olarak ürünün kendisi yerine tüketicilerin ürünle yaşamış oldukları deneyimler neticesinde hissetmiş olduğu duygular önemli hale gelmeye başlamıştır.

Deneyimsel pazarlama kavramı, müşterinin satın almış olduğu ürün ya da hizmetin hayatında ne gibi bir değişiklik yaratmasını beklediğini anlayabilmek ve bu hedefe hizmet edecek bir deneyimi ona yaşatabilmekle ilgilidir. Bu noktada şirketin görevi, müşteriyle temas ettiği her anda onun sadece aklına-mantığına değil aynı zamanda duygularına da hitap edebilmesidir. Bunun gerçekleştirilmesiyse pazarlama yönetimiyle ilgili diğer iki kritik boyuta bağlı olmaktadır. Bu boyutlardan ilki müşteri deneyiminin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili bilginin edinilmesi için kritik bir rol oynayan müşteri ilişkileri yönetimidir. Diğeriyse müşterilere ne tür farklı deneyimler yaşatılacağına geliştirilmesiyle ilgili olan inovasyon boyutudur.

Bu çalışma kapsamında öncelikle Müşteri Deneyimi Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İnovasyon arasındaki kavramsal bağıntıya değinilmektedir. Ardından araştırmanın konusu Starbucks firması özelinde örneklendirilerek detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda (i) firmanın yönetim vizyonu; (ii) firma kültürü ve çalışanların davranışlarının müşteri deneyimi yaratmak üzerine odaklanması; (iii) gerekli inovasyon hamlelerinin yapılması gibi olumlu müşteri deneyimi yaratan kritik başarı unsurlarından bahsedilmektedir.

Ayrıca Starbucks firmasının inovasyon çabalarının firmanın deneyimsel marka stratejisinin geliştirmesinde oynadığı role de değinmekte fayda vardır. Buna göre Starbucks ürün inovasyonu çabaları sayesinde tüketim deneyimi yaratılabilmekte ve böylece her zaman her koşulda aynı mükemmellikteki standart kahve tadını müşterilerine sunabilmektedir. İş modeli

ve deneysel inovasyon çabaları sayesinde müşterilerine kendilerini iyi ve özel hissetmelerini sağlayabildikleri ilişkisel deneyim ile rahat ortamda ağırlanmalarını sağlayan atmosfer deneyimi koşullarını yaratabilmektedir.

Son bölümdeyse küçük bir örneklem grubu üzerinden anket verisi toplanarak bu bahsedilen unsurların belirli bir müşteri kitlesini temsil eden küme tarafından nasıl algılandığı araştırılmaktadır. Bu kapsamda Starbucks firmasının sadık müşteri profilinin önemli bir kitlesini oluşturan profesyonel kariyeri olan beyaz yakalı çalışanlara odaklanan bir araştırma yürütülerek sonuçlar incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

1. ÇALIŞMANIN KAPSAMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR GEÇMİŞ

Pazarlama deneyimi kavramı, işletmelere bir ürün ya da hizmet sunulmasının ötesinde müşterilerin doğal, kişisel, duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek fırsatların belirlenmesi üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Deneyim ekonomisi sayesinde işletmelerin birer hizmet sağlayıcı olmalarının yanı sıra, müşterilerin güzel anılarının kaynağı olabilmesi durumu da söz konusu olmaktadır (Chen ve Liu, 2007). Deneysel pazarlama kavramının, bu ortaya çıkan yeni tüketici algıları karşısında şirketlere rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olduğu söylenebilir. Deneysel pazarlama yaklaşımına göre artık insanların bir ürün/hizmet satın alarak ondan faydalandığında aslında bu deneyimin onlara yaşattığı hoş anının satın alındığı şeklinde algılanması söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı da işletmelerin müşterileriyle kişisel yoldan ilişkide bulunması gerektiği kabul edilmektedir (Pine ve Gilmore, 1999). Deneysel pazarlama sayesinde firmanın sadık müşterileri tereddüt etmeksizin daha hızlı ve daha sık satın alma kararı verebilmektedir. Bundan ötürü günümüz rekabet ortamında Müşteri Deneyimi Yönetimi dikkatle uygulanması gereken bir pazarlama anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

1.1. Müşteri Deneyimi Yönetimi

Müşteri deneyimi denince ilk önce, ürün/hizmete sahip olmak ve onu kullanıp/tüketmekle ilgili olarak tüketicide oluşan tüm algılar akla gelmektedir (Lewis ve Chambers, 2000). Eğer bu algılar olumluysa ve faydalanan kişilere benzersiz bir tatmin yaratmaktaysa insanlar bunu hatırlamaya ve diğer insanlara şevkle anlatmaya değer bularak duygularını paylaşmaktadırlar (Pine ve Gilmore, 1999). Müşteri Deneyimi Yönetimi (Customer Experience Management) müşterilerin işletmenin pazara sunmuş olduğu bir ürün/hizmetle ilgili ya da işletmenin direkt kendisiyle ilgili deneyimlerini stratejik olarak yönetmesi sürecidir. Schmitt (2003) müşteri deneyimi yönetimini beş ana aşamadan oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

- *Müşterinin Deneyim Dünyasının Analizi*: İşletmenin, müşterilerinin iç dünyasına bakarak anlaşılabilmesini sağlar. Tüketici pazarlarında müşterilerin deneysel istek ve yaşam tarzını, yaşamış oldukları toplumun sosyo-kültürel yapısı içinde analiz edilmesini ifade eder. Endüstriyel pazarlarda ise yaşanan iş deneyimi için önemli bir faktör olan ticari ilişki içerisinde bulunan müşteri firmanın gereksinimlerinin net bir şekilde belirlenerek, istenen çözümlerin ortaya konulabilmesi amacıyla yapılan analizlerdir.
- *Deneysel Platform Oluşturulması*: Geliştirilen stratejiler ile uygulama arasında bir ilişki kurulması amaçlanır. Dinamik bir süreçtir, yani birçok duyuya ve boyuta hitap edilerek insanların yaşamak istedikleri deneyimler ile onlara vaat edilmekte olan veya tecrübe edilmiş değerlerin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir.
- *Marka Deneyim Tasarımı*: İnsanlara özel deneyim yaşatması istenen bütün ürünler ya da hizmetlerin uygun şekilde tasarımının yapılmasını içerir.
- *Müşteriyle Kişisel İlişkilerin Yapılandırılması*: Müşteri ile sürekli etkileşim içinde bulunan temas noktalarındaki iletişim kanallarının etkin bir şekilde işlemesiyle ilgilidir.
- *Sürekli Yenilik (İnovasyon) Çalışması*: Firmanın yenilikçilik çabalarında başarının devamlılığını sağlanabilmesi için deneysel pazarlama uygulamalarına müşterilerin vermiş olduğu tepkilerden faydalanılması önemli olmaktadır.

Yine konuyla ilgili olarak Schmitt (2004), firmaların izleyebilecekleri üç yol üzerinden müşterilerine yönelik bir deneyim dünyası yaratılabileceğini belirtmektedir. Bunun için öncelikle müşterilerin hayalini kurduğu duygusal deneyimin ne olabileceğinin belirlenmesi gereklidir. İkinci olarak ise müşteriye sunulan deneyimle onlara ne tür duygular yaşatılması gerektiğinin planlanması ve nasıl bir değer oluşumunun beklenildiğine karar verilmelidir. Burada önemli olan, bu yaşatılan deneyim sonrasında müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini sağlayabiliyor olmasıdır. Üçüncü sıradaysa, markaların müşterilerine sunduğu tasarımın etkileyici olması vardır. Burada tasarım konusunun içine ürünün estetik-ergonomik tasarımı, çekiciliği, logo ve sloganı gibi duygusal pazarlama unsurları girmektedir. Neticede bir bütün olarak hedef müşteri kitlesini çok iyi anlamak onları iyi tanımak müşteri deneyimi yönetimini uygulayabilmenin ön koşuludur. Genç'in (2009) çalışmasında değinmiş olduğu üzere deneysel pazarlama temelde tüketicilerin yaşayabileceği beş ayrı deneysel modülle ilişkilidir ve bunlar Tablo 1'de ifade edildiği gibidir.

Duyusal deneyimleme görme, duyma, dokunma, tatma ve koku gibi insanların kişisel algılarına hitap edilerek deneyimin yaratılmasıdır. Bir diğer ifadeyle ürün ya da hizmeti müşterilerinin

duyularına ne ölçüde hitap edebildiğiyle ilgilidir. Özellikle sıklıkla tüketilen ambalajlı gıda ürünlerinde bu türden bir deneyimleme her bireyin yaşadığı bir durumdur. Örneğin, kendini aç hissededen bir insanın o an için açlığını yatıştırmak maksadıyla aldığı gıda ürününü tüketerek açlığını yatıştırmasıyla kendini mutlu ve tatmin edilmiş hissetmesi, o ürünün ağzında bırakmış olduğu tat veya kokusuyla hatırasında yer etmesine neden olmaktadır. Böylesi bir duyuşal deneyimin yaşanmasının ardından tüketicilerin benzer hisleri yeniden yaşamaları maksadıyla reklam gibi uygulamalarla isteklerin yeniden tetiklenmesiyle firmanın ürün/hizmetinin müşterinin gözünde değerinin artması sağlanarak rakiplerine göre farklılaşabilmektedirler (Schmitt ve Simonson, 2000).

Tablo 1: Stratejik Deneyimsel Modüller

Modül	Müşteri Deneyimi
Duyusal Deneyim (SENSE)	Beş duyuya hitap eden duyuşal deneyimler.
Duygusal Deneyim (FEEL)	Hislere ve ruh haline hitap eden duyuşal deneyimler.
Bilişsel Deneyim (THINK)	Yaratıcılık ve bilişsel fonksiyonlara hitap eden entelektüel deneyimler.
Davranışsal Deneyim (ACT)	Davranışlara ve yaşam tarzına hitap eden davranışsal deneyimler.
İlişkişel Deneyim (RELATE)	Kültürel ve sosyal gruplara hitap eden ilişkişel deneyimler.

Kaynak: Genç, 2009, s:69

Duygusal deneyimlemedeyse özellikle firmaya karşı toplumda olumlu duyguların yaratılması amaçlanmaktadır. Genellikle bu durum küreselleşmenin ardından büyük ölçekli güçlü sermaye şirketlerinin daha az gelişmiş kapalı ekonomilere girdiği zamanlarda etkili bir şekilde kullanılması gereken bir yaklaşım olmaktadır. Böylelikle hedeflenen müşteri kitlesiyle marka arasında güçlü duygular oluşturulmaya çalışılarak firmanın toplum tarafından benimsenmesiyle o pazarda ulaşmak istenilen örgütsel hedeflere ulaşabilmesine olanak tanınmaktadır. Duyguların yaratılması sürecinde hangi uyarıcılar kullanılarak, müşteriler için hangi duygunun yaratılmasının gerekli olduğu belirlenmelidir. Örneğin, bir gazlı içecek markasının Türk toplumunun önemli değerlerinden olan Ramazan ayı için iftar sofralarına yönelik ürününü konumlayan bir reklam kampanyası düzenlemesi, bunun tipik bir uygulaması olmaktadır. Benzer biçimde günümüzde birçok firma belli dönemlerde benzer standart duygusal uyarıcıları içeren reklamlar kullanmakta ve böylelikle tüketicilerin duygularına hitap eden mesajların sürekli olarak verilmesine neden olmaktadır. Bundan ötürü ürün ya da hizmetler için

hazırlanacak reklamlar fark yaratabilecek ve gerçekten müşterilerin duygusal anlar yaşamasını sağlayabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Neticede ürünlerin sadece sundukları işlevsel özelliklerinin değil aynı zamanda sağladığı duygusal deneyimlerin de bu ürünlerin pazarda tercih edilir hale gelmesinde önemli bir etmen olduğu görülmektedir (Odabaşı, 2004).

Bilişsel deneyimde ise amaç marka ve ürünlerin tüketicilerinin/kullanıcılarının belirli sorunlarına yaratıcı bir şekilde cevap verebilmesidir. Yani bilişsel deneyim denilince müşterilerin dikkatlerinin çekilerek onları düşünmeye sevk ederek bu ürün veya hizmeti kişinin kendine has yöntemlerle kullanarak sorununu çözülmesi veya beklentilerini karşılayabilmesiyle ilgilidir. Bu tür uygulamaları özellikle akıllı telefonlara yüklenen uygulamalarda ya da hafta sonları gibi boş vakitlerini insanların keyifli bir şekilde geçirmek amacıyla aldıkları modüler mobilyaları birleştirmelerinde veya benzer şekilde kitap, puzzle, oyun-konsolu gibi hobi ürünler satın almalarında görmekteyiz. Bilişsel deneyimde müşteriler ürünü nasıl kullanacaklarıyla ilgili düşünmek, emek ve zaman harcamak gibi aktif bir şekilde efor sarf ederek kendilerini ürün/hizmete bağlamaktadırlar (Schmitt, 1999).

Davranışsal deneyim, müşterilerin fiziksel davranış alışkanlıklarını hedefleyen onların benimsedikleri yaşam biçimleri ve davranışlarının firmanın arzuladığı biçime dönüştürülmesiyle ilgilidir (Schmitt, 1999). Böylesi bir fiziksel deneyim yaratılırken sinema filmlerinde veya televizyon dizilerinde ürün yerleştirme uygulamalarının yapılması ya da kamuoyu nazarında güvenilir imajı olan rol model kişilerin ürün/hizmetle ilgili tanıtıcı-bilgilendirici reklamlarda oynatılmasıyla insanların davranış alışkanlıklarının değiştirilmeye çalışılması gibi uygulamalarda görülür. Fiziksel deneyim stratejileri geliştirilirken; müşterilerin ürün/hizmet ile ilgili hatıralarında yer eden yaşamış olduğu tecrübelerin yanında, yaşamak istediği hayat tarzıyla ilişkilendirilebilmesi ve toplumdaki diğer insanlarla olan etkileşimine olan katkısı gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır.

İlişkisel deneyimde müşterilerin bir sosyal gruba yeni bir hayat tarzına ait olma duygusunun yaratılması amaçlanmaktadır (Schmitt,1999). Yani önceki müşteri deneyimleri sürecinin vardığı son nokta olarak insanların bir sosyal statüye erişebilmesi durumu söz konusudur. Genellikle aynı markayı kullanan kişiler arasında sosyal etkileşim duygusu oluşmakta ve bu kişiler kendilerini gruptaki diğer bireylerle yakın hissederek sosyal çevrelerini genişletebilme imkanına kavuşmaktadırlar. Mesela lüks segment bir araba markasının satış bayisinin lansmanı yapılan yeni bir araba modeli için test-sürüşü ve barbekü partisi organize etmesi sayesinde daha önce bir birini tanımayan ancak aynı zevke, benzer kişilik özelliklerine ve değer yargılarına sahip olan insanların tanışmasına olanak sağlaması buna örnek gösterilebilir. Fakat bir firmanın müşteri gruplarından böylesi bir sosyal deneyim yaratabilmesi için müşteri portföyünü

oluşturan kişileri doğru analiz etmesi ön şarttır. Yani müşteri grubunun kişilik ve kültürel özelliklerine göre bulunmak istediği sosyal konum ve çevreyle sunulan ürün ya da hizmetin uyumlu olması gereklidir. Çünkü böylesi bir dönüşüm yaratmak isteyen firmanın vaat ettiği yaşam tarzının o pazardaki insanların benimsemiş oldukları sosyal rollerle, aile ve arkadaşlık ilişkileriyle, kültürel değerleriyle, toplumun sosyal sınıfsal tabaka ilişkileriyle ters düşmemesi gerekmektedir. Ayrıca yine dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta, böylesi bir dönüşümün kısa sürede amacına ulaşmasının beklenmemesi gerektiğidir. Bu türden sosyal rollerin ve alışkanlıkların değişmesinin belli bir zaman alacağını farkında olunması şarttır.

Neticede müşteri deneyimi yönetiminin işletmelere sağlamış olduğu bazı avantajlar kısaca şöyle ifade edilebilir (Rageh, Lim, Melewar, 2007):

- Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi;
- Müşteri tatmininin geliştirilmesi;
- Var olan müşterilerin bağlılığının sağlanması;
- Yeni müşteriler için bağlılık yaratılması;
- Pazarlama faaliyetlerinde verimliliğin sağlanması;
- Müşterilere yaşam değeri sunması;
- Ağızdan ağıza iletişim yaratması;
- Çalışanların teşvik edilmesi ve motivasyonlarının yükselmesi.

Temel olarak deneyimsel pazarlama aktiviteleri, fonksiyonel özelliklerinin ötesinde, müşterilerin pozitif ve unutulmaz deneyimler yaşamasını içermektedir (Dirsehan 2010). Geleneksel pazarlama tüketicileri fonksiyonel özellik ve faydalarla ilgili rasyonel karar vericiler olarak tanımlarken, deneyimsel pazarlama ise tüketicilerin satın almayı istedikleri ürünler ile duyguları arasındaki ilişkileri gözler önüne sermektedir. Bu yaklaşımın günümüz çağdaş pazarlama yaklaşımının bir diğer önemli ögesi olan Müşteri İlişkileri Yönetimiyle olan bağlantısına bir sonraki bölümde değinilmesinde fayda vardır.

1.2. İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama konusuna ait akademik makalelerin ana çıkış noktası, klasik pazarlama anlayışında tüketicilerin duygusal durumuna yeteri kadar dikkat edilmemiş olmasıdır (Palmer, 2010). Bu nedenle günümüzde müşteri odaklı çağdaş pazarlama yaklaşımının kritik bir ögesi müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) temel anlayışı, müşteriyle şirketin etkileşime girdiği her noktada şirketin müşteriden bir şeyler öğrenmesi müşteri kitlesini gerçekten iyi anlayıp tanıyabilmesidir. Bu amaçla firma bütününde müşteriyle ilgili bilgi toplamak temel refleks olmakta ve toplanan bu bilgilerin sistematik olarak düzenli bir şekilde

veri tabanına kaydedilmektedir. Buna karşın Müşteri Deneyimi Yönetiminin (CEM) temel anlayışıysa müşteriyle şirketin etkileşime girdiği her noktada müşterinin şirket hakkında bir şeyler öğrenmesi ve her yeni tecrübesinde öğrendiklerine bağlı olarak davranışlarında değişiklik göstermesidir (Kamaladevi, 2009).

Bu iki yaklaşım arasında bir birlerini tamamlayıcı olan bağlantısına bakıldığında ise şirketin mevcut müşterileriyle geçmişte yaşamış olduğu deneyimleri “müşteri ilişkileri yönetimi” bilgi sistemi üzerinden değerlendirerek bu bilgilerin ışığı altında “müşteri deneyimi yönetimi” stratejilerini şekillendirebildiklerini görmekteyiz. Ancak bu toplanmış olan müşteri deneyimi verisi sadece söz konusu müşterilerin belirli bir şirket hakkındaki öznel görüşlerini yansıtmaktan ibarettir. Başka bir ifadeyle müşteri ilişkileri yönetimi müşteri tercihlerini ortaya koyarken, müşteri deneyimi yönetimi şirketler ile müşteriler arasındaki etkileşimin dinamiklerini dikkate alan bir yönetsel anlayış olmaktadır (Kamaladevi, 2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Deneyimi Yönetimi arasındaki söz konusu bilginin nasıl değerlendirildiğiyle ilgili farklılıklara bakıldığında “konusu, zamanlaması, izlenmesi, muhatabı ve amacı” bakımından farklı boyutlarda ele alındıkları görülmektedir (Meyer ve Schwager, 2007). Bu farklılıkların içeriği Tablo 2’ de özetlendiği gibidir. Öte yandan Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) uygulanmasının sağlamış olduğu faydalara bakıldığında:

- Müşterilerin beklentilerinin doğru bir şekilde tanımlanması;
- Daha etkin bir müşteri hizmetinin sunulabilmesi için firmanın müşteri kitlesinin kendi içerisinde alt gruplara ayrılması ve şirket karlılığına yapmış oldukları katkıya göre derecelendirilmesinin sağlanması;
- Bire-bir pazarlama uygulamasına olanak sağlaması sayesinde ürün/hizmet ile iletişimin kişiye özel hale sokulması ve böylece de daha güçlü müşteri ilişkilerinin oluşmasına olanak sağlaması gibi günümüz modern ilişkisel pazarlama anlayışında kritik bir rol oynamaktadır (Peppers ve Rogers, 2013).

Böylece müşteri ilişkileri yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması firmanın sahip olduğu müşterilerin kaybedilme oranını düşüreceği gibi bu müşterilerle daha uzun soluklu iş ilişkisinin oluşmasına da olanak tanır. Ayrıca çapraz satış fırsatlarının kullanılması sayesinde müşterilerin bütçelerinden firmaya yapılan harcamaların payının artırılmasını sağlar. Müşterilerin firma için değerinin sistematik ve doğru olarak takip edilmesi sayesinde de firmanın sahip olduğu kısıtlı kaynaklarını firma karlılığını artıran değerli müşterilere tahsis edilmesine ve onların tatminine odaklanılmasına olanak sağlar. Böylelikle firmanın pazardaki faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi sayesinde müşteri memnuniyetini sağlayabilmekte, bunun sonucunda da firma temel pazarlama hedefi olan sadık müşteri portföyüne sahip olabilmektedir. Buna göre

müşteri memnuniyeti kavramını; müşterinin satın alma eylemini gerçekleştirmeden önceki beklentileriyle satın alma eylemi gerçekleştikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi sonucunda verdiği tepki diye tanımlayabiliriz.

Tablo 2: Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Deneyimi Yönetimi Farklılıklar

	Bilginin Konusu	Bilginin Kaynağı	Bilginin Kazanılması	Kime Yönelik	Hedef
Müşteri Deneyimi Yönetimi (CEM)	Müşterinin şirketle ilgili düşünceleri	Müşteri ile etkileşime geçilen tüm temas noktalarında yaşananlar	Özellikle gözlem gibi müşteri davranışlarını ölçümleyen araştırmaların yapılması	Ürün/hizmet ile ilgili beklentileri karşılama ve daha iyi deneyimler tasarlamak için gerekli kararları alacak olan kişilere	Yenilik (inovasyon) geliştirilmesi için müşteri beklentisi ile sunulmuş olan deneyim arasındaki boşluğun tespit edilmesi
					Müşteriden elde edilen gelir payının çapraz satış imkanlarıyla arttırılması; müşteri tatmininin devam ettirilmesi
Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	Şirketin müşterileri hakkında bildikleri	Müşteri ile geçilen etkileşimin kayda alınması ve dağıtılması	Satış noktalarından gelen veriler, web sitesi trafiği gibi somut rakamlara dayanır	Müşteri ilişkilerinin daha etkin yürütülmesi için “satış ekibine; müşteri temsilcisine; teknik servise”	

Kaynak: Meyer ve Schwager, 2007

Görüldüğü üzere müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün/hizmete yönelik beklentileri ile ürün/hizmeti kullanması sonrasında elde etmiş olduğu deneyim arasındaki farklılıktan ibarettir. Öte yandan müşteri sadakati kavramıysa, müşterinin daha önceden tecrübe ettiği veya kendisine tavsiye edilmiş olan mal/hizmeti tekrardan satın alma eğilimi içerisinde olması şeklinde tanımlanabilir. Deneyimin müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle çok yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Literatürde yapılmış olan önceki araştırmalarda marka deneyiminin “marka kişiliği, memnuniyet ve sadakat” üzerine doğrudan bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Brakus, Schmitt, Zarantonello, 2009). Müşteri deneyiminin, burada belirtildiği gibi firma için müşteri

memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilmesi oldukça önemlidir. Ancak günümüz teknolojik şartlarında ve müşteri profilinin durağan olmadığı her geçen gün değiştiği pazar koşullarında firmaların rekabetçi olabilmesi ve örgütsel hedeflerine ulaşabilme başarısını etkileyen bir diğer kritik unsur ise inovasyondur. Firmaların, arzulanmış müşteri deneyimleri yaratabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için değişen şartlara uygun olarak inovasyon çabası gütmesi de gerekmektedir.

1.3. İnovasyon

İnovasyon kavramı basit bir anlatımla, girişimcilerin yeni kaynaklar kullanarak refah yaratabildiği veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak faydasını çoğalttığı yenilikçi uygulamalardır (Drucker, 1993). Diğer bir söylemle inovasyon; ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için “ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde” yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2006).

Günümüzde işletmelerin değeri yalnızca ekonomik büyüklükleri ile değil bunun yanında “yaratıcı güçleri, sahip oldukları patent sayısı, çalışan personelinin kalitesi-yetkinliği ve bir yıl içinde üretilen yeni ve yaratıcı fikirlerin sayısı” gibi kriterlerle de ölçülmektedir (Özer, 2001). Günümüzde firmalar, kredиторlerden kredi temin edebilmek veya yatırımcıların parasal-fonlarını kendine çekebilmek için ve pazarda uzun yıllar boyunca varlığını sürdürebilmek amacıyla bu tür yaratıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bundan ötürü firmaların dikkate alması gereken önemli örgütsel performans kriterlerinden biri de firmaların inovasyon (yenilikçilik) performansları olmaktadır.

İnovasyon kavramının temel niteliğine baktığımızda; ticari ve ekonomik olarak anlam ifade eden, ancak daha önce düşünülüp hayata geçirilmemiş olan “yeni fikirlerin, süreçlerdeki değişikliklerin veya iyileştirmelerin” firma için farklılık ve değer yaratması yoluyla kazanılan rekabet gücüdür (Tek, 2006). Literatürde pek çok inovasyon türünden bahsedilmekle birlikte bu çalışmanın kapsamı bakımından burada sadece dört adet inovasyon türü ele alınmaktadır. Bu inovasyon tipleri kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Eczacıbaşı Bilişim, 2009):

- *Düzen Bozucu (Stratejik) İnovasyon:* Sıfırdan pazar yaratan inovasyon uygulamalarıdır. Yepyeni eşi benzeri olmayan bir ürünün piyasaya sürülerek yeni pazarlar yaratmasıyla sonuçlanan bu inovasyonların bazıları da stratejik uygulamalardaki değişikliklerle yeni pazarlar yaratılması sonucunu doğurabilir. Düzen bozucu inovasyonlar sektörlerdeki yerleşik ürün, rekabet ve pazarlama düzenlerini bozduğu için bu ismi almaktadır.
- *Ürün İnovasyonu:* Mevcut bir ürünün bir üst seviyeye çıkarılmasıyla ilgilidir. Ürün inovasyonu konusu bu mevcut ürünün performansını artırmak üzerine olabileceği gibi, maliyetleri düşürmek içinde olabilir ya da mevcut ürünün fonksiyonelliğini, tasarımını,

ergonomikliğini değiştirerek kullanım kolaylığını artırıcı bir şekilde de ürün iyileştirmesi yapılabilir.

- *Süreç İnovasyonu*: Mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemlerinin geliştirilmesidir. Hayati öneme sahip olan verimlilik artırma, maliyet azaltma, hızlı ve doğru teslimat, farklı kanallardan pazar noktalarına ulaşmak veya müşterilerle iletişime geçmek gibi konular ancak süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkün olmaktadır.
- *Deneyim İnovasyonu*: Müşterilerinin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma deneyimlerini keyifli ve güvenilir hale getirecek buluşların yapılmasıdır.

Prahald ve Ramaswamy (2003) “inovasyonların geleneksel anlayıştan sıyrılması gerektiğine ve müşteriye sunulacak değerın deneyim inovasyonları ile gerçekleştirileceği yeni bir rekabet ortamının mevcut olduğuna” değinmektedir. Deneyimler işletme tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin müşteri ile etkileşimleri sonucunda müşteriler üzerinde bıraktıkları izlenim olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin müşterileri şaşırtacak, meraklandırarak ve kullanım için motive edecek uygulamalarını planlamaları gerekmektedir. Olumlu izlenim oluşturmak, müşterinin unutamayacağı hoş anılar yaşamasıyla ilgilidir. Sıradan olmayan, daha önce kullanılmamış ve akla gelmeyen ama kullandığı anda müşteride şaşkınlık ve hayranlık yaratan yaşanmış tecrübeler deneyim inovasyonları olarak adlandırılmaktadır (Alemdar, 2010).

Deneyim inovasyonlarının önem kazanmasının altında yatan temel etmen ürün ya da hizmetlerde farklılaşmanın günümüz pazar koşullarında pek de mümkün olamamasından kaynaklanmaktadır. Yani diğer bir ifadeyle, müşterilere sunulan değerın içeriğinde veya süreçlerin geliştirilip-değiştirilmesinde uç noktalara ulaşılmıştır. Firmaların pazara sundukları ürünleriyle veya iş süreçleriyle bir birlerine benzeşmesiyle birlikte artık tüketicilerle sadakat bağı kurmak zorlaşmaktadır. Tüketicinin fonksiyonel olarak ihtiyacını karşılayan pek çok aynı ürün ve hizmet bulunuyorken, satın alma tercihini belirleyen en kritik ölçüt fiyat avantajı olmaya başlamıştır. Böylesi bir durumda rekabetçi bir farklılık yaratabilmek ancak ve ancak ürün/hizmetlerin kullanımı ile müşterilerin zihninde hoş anıların oluşturulması ve müşterinin tekrar bu hazları yaşamak istemesinin sağlanması yoluyla mümkün olmaktadır (Alemdar, 2010).

Tablo 3: Geleneksel İnovasyon ile Deneyim İnovasyonunun Karşılaştırılması

	Geleneksel İnovasyon	Deneyimsel İnovasyon
İnovasyonun Odak Noktası:	Ürünler ve Süreçler	Deneyim Çevreleri
Temel Değer:	Ürün/Hizmet	Birlikte yaratılan deneyimler

Değer Yaratma İşine Bakış Açısı:	Değeri işletme yaratır:	Değer karşılıklı yaratılır:
	Ürün/Hizmet tedarikinin sağlanmasına odaklanılan değer yaratma anlayışı	Bireyi merkeze alan ortaklaşa değer yaratma prensibi
	Ürün/Hizmet niteliğinin ve fonksiyonlarının iyileştirilmesinin kolaylaşmasını sağlayan araç	İnsanlara değer sağlamanın kolaylaştırılmasını sağlayan araç
Teknolojiye Bakış Açısı:		

Kaynak: Prahalad ve Ramaswamy, 2003, s:17

1990 yıllar sonrasında yeni iletişim araçlarının toplumsal yaşamın içine girmesi ve bu araçların insanların sosyalleşmesine aktif katılımına olanak tanıyan yapısı müşteriler ile farklı biçimlerde iletişim kurmayı gerektirmektedir. Müşteriler ile deneyimlerin birlikte oluşturulması gibi bir uygulamayı inovasyon olarak değerlendirmek mümkündür. Bu noktada Tablo 3’de gösterildiği gibi ürün-hizmet-süreçlerle ilgili olan geleneksel inovasyon anlayışı ile deneyim inovasyonları anlayışı arasındaki farklılıkların vurgulanmasında fayda vardır.

Geleneksel inovasyon anlayışında, yaratıcı ve yenilikçi fikirler işletme tarafından bulunup yaşama geçirilmekte ve böylelikle yaratılan değer ürün ve süreçler üzerinden insanlara sunulması prensibi benimsenmektedir. Müşteri açısından ise yeni ve farklı bir ürüne sahip olmak değeri ifade etmektedir. Halbuki deneyim inovasyonlarında ise ortaya çıkarılan değer işletme ve müşteri tarafından ortaklaşa yaratılmaktadır. Geleneksel inovasyon anlayışında teknoloji ürün, hizmet ya da süreçlerle ilgili iyileşmeyi sağlayan döngüsel güç olarak algılanırken deneyim inovasyonlarında değer sunmayı artıran güç olarak ele alınmaktadır.

2. STARBUCKS FİRMASI ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde Starbucks firması incelenerek, yapmış oldukları uygulamalar özelinde gerçekleşen müşteri deneyimi ve Starbucks firmasında yapılan müşteri deneyimini kusursuzlaştırmayı amaçlayan inovasyonların firmaya sağladığı katkılar incelenmektedir. Bu doğrultuda önce firmanın tarihine kısaca bir bakılarak konuyla ilgili önemli kilometre taşlarına değinilmesinde fayda vardır.

Starbucks firması 1971 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde üç kahve aşığı ortak tarafından kendi ağız tatlarına uygun kaliteli kahve servis edilmesi amacıyla o yıllarda küresel bir zincir olunması planlanmaksızın kurulmuş olan bir markadır. Bugüne gelindiğindeyse 63 ülkede 21 bini aşkın satış mağazasıyla faaliyet gösteren 10 milyon doları aşan gelir elde eden küresel bir perakende kahve zinciri markasına dönüşmüştür (Wikipedia, 2015).

Markayı bir küresel zincire dönüştüren kişi olan Howard Schultz ilk olarak 1982 yılında şirketin pazarlama ekibinde çalışmaya başlamış ve kafasındaki yenilikçi fikirleri uygulamak için firma sahiplerini ikna edemediğinden 1985 yılında firmadan ayrılarak kendi kahve mağazasını açmıştır. Ardından ise 1987 yılında Starbucks firmasının kurucu ortaklarının hisselerini satışa çıkarmalarının ardından markayı satın alarak hızlı bir büyüme politikası benimsemiş ve beş yıllık bir süre içerisinde Amerika Birleşik Devletleri genelinde mağaza sayısını 140'a çıkarma başarısını göstermiştir. Starbucks firması Schultz'un liderliğinde benimsemiş olduğu saldırgan büyüme politikasını yerel sınırların dışına da taşıyarak 1990'lı yılların ortasından itibaren gelişmiş ülke pazarlarında da faaliyet göstermeye başlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğindeyse uluslararası pazarlarda edinmiş olduğu tecrübesini küresel boyuta taşımaya başararak küresel bir markaya dönüşmüştür. Ancak bu aşırı ve adeta kontrolsüz büyümenin etkisiyle Starbucks mağazalarının başlangıçta kendisini başarıya ulaştıran temel müşteri hizmeti felsefesini kaybetmeye başlamıştır. Bunun neticesinde 2006 yılından itibaren Starbucks müşterilerinin harcamış olduğu para miktarı ve mağaza trafiği performansı düşmeye başlamıştır (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

Başlangıçta birkaç mağazalı bir kahve dükkanıyken geçen zaman içerisinde bir küresel kahve mağazaları zincirine dönüşen büyüme, beraberinde Starbucks firmasının müşteriye yaşatmış olduğu özel deneyimin bozulmasına ve markanın sıradanlaşmasına neden olmuştur. Örneğin, servis hızını ve iş verimliliğini arttırmak için kullanılmaya başlanan otomatik makineler belki iş sürecinin yavaşlaması sorununu çözümlenebilmiştir ancak klasik makinelerin eskiden mağazalarda yaratmış olduğu atmosferiyse yok etmiştir (Schultz, 2011; Schultz, 2014). Ancak bu krizi çabuk fark eden yöneticiler almış oldukları tedbirlerle kısa sürede tekrar müşteri deneyimini üst seviyelere taşımaya becermişlerdir. Böylesine küresel çapta etkileyici bir başarı yakalamış olan Starbucks firmasının yaratmış olduğu müşteri deneyiminin sırlarının neler olduğu, bir sonraki aşamada detaylı olarak incelenmektedir.

2.1. Starbucks Müşteri Deneyimi

Starbucks firmasının bir kahve zinciri olarak yakalamış olduğu olağanüstü başarısı temelde beş kritik ilkeye dayandırılmaktadır. Starbucks deneyimini yansıtan bu ilkeler oldukça basit olmalarına karşın, kesinlikle sonuç odaklıdır ve doğru uygulanmaları halinde ilk bakışta fark edilemeyen ancak uzun vadede çarpıcı sonuçlar doğurabilme özelliğine sahiptir (Michelli, 2010). Bu ilkeler şunlardır: (i) benimseyin; (ii) her şeye önem verin; (iii) sürpriz yapın ve sevindirin; (iv) dirence kucak açın; (v) hatıralarda-zihinlerde iz bırakın. Bu ilkelerin dayanağı olan firma kültürünün odağında ise firmanın çalışanlarının işlerini memnun bir şekilde gurur duyarak ve müşterilerine hizmet etmekten haz alarak yapmaları vardır. Bu sayede müşterilere

özel ve farklı bir müşteri deneyimi yaratılması mümkün olmakta, bu da beraberinde başarıyı getirmektedir. Starbucks çalışanları çalıştıkları mağazalardaki iş çevresini bir aile ortamına benzetmekte ve böylesi bir ortamda çalışanlarına saygılı davranan liderler de aynı şekilde çalışanlarından bu saygıyı birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ve müşterilerine göstermesini beklemektedir. Starbucks çalışanları işyerlerinde hoşça vakit geçirmekte ve bu durum sonucunda da müşterilere sunulan atmosfer muazzam bir hal almaktadır. Bu tür hizmet sektöründe yer alan firmaların müşterilerine mükemmel deneyim yaratabilmeleri yukarıdan aşağıya firma kültürünü tüm çalışanların tam manasıyla benimsemesine bağlı olmaktadır. Bu kültürde en önemli faktör ise çalışanların da işin içine katılmasıdır yani çalışanların sanki kendi iş yerlerinde çalışıyormuşçasına işlerini gönülden benimseyerek yapmaları sağlanmaktadır. Bu durum sonucunda gerekli özgürlüğü ve çalışma ortamında mutluluğu yakalayan çalışanlar bunu müşterilerine yansıtmakta ve müşterilerinin aldıkları hizmeti benzersiz bir deneyime dönüştürebilmeyi becermektedirler (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

Bu bağlamda özetlemek gerekirse eğer Starbucks firmasının deneysel marka stratejisinin üç temel bileşeni olduğu görülmektedir. Bu bileşenlerden ilki kahvenin kendisidir ve temel dayanağı Starbucks firmasının sürekli olarak aynı tedarikçilerle çalışmasıyla en iyi tadı yakalamak için titizlikle bu kahveleri seçmesinden kaynaklanmaktadır. Mağazalarında müşterilerine sundukları kahveleri mümkün olduğunca kontrol altında tutabilmesiyle müşterilerin kahvelerinden aldığı tadın standart bir şekilde her zaman için aynı mükemmellikte olması sağlanmaktadır. İkinci bileşen ise müşterilere verilen hizmetin samimi, dostane yakın olmasıdır. Firmanın amacı kapıdan her giren müşteriye yükselen bir değer sunabilmektir. Örneğin tipik bir sadık müşteri Starbucks dükkanını ayda yaklaşık 18 kez ziyaret etmektedir. Bu sadakat olgusunu yaratan ana etmenler müşterilerinin markayı her zaman hatırlamaları, kahvenin tadını beğenmeleri ve onu kendi istedikleri gibi şekillendirebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Batsell, 2002). Üçüncü bileşen ise atmosferdir. İnsanlar kahve içmeye geldiklerinde kahvelerini uzun süre oturarak rahat bir şekilde keyifli vakit geçirebilecekleri bir ortamda içme olanağına sahiptirler. Bu nedenle Starbucks müşterileri mağaza içinde daha çok zaman harcama eğilimindedirler. Starbucks mağazalarında rahat koltuklar ve müşterilerin kullanımına sunulan ücretsiz WİFİ-internet bağlantısı gibi olanakların bulunması bu atmosferi olumlu hale dönüştürmektedir.

Bu iş anlayışı, girişimci bir ruh ve liderlik becerilerinin mevcuttaki bir ürünü ya da hizmeti nasıl daha da yüceltebileceğini ve o ürün ya da hizmetin sunulma biçimini bile nasıl değiştirebileceğini göstermektedir. Bu yönlendirici ilkeler sonucunda (i) ister müşterilere çekici gelecek yeni ürünler yaratmak için yapılan ürün inovasyonları; (ii) ister yeni pazarlar yaratacak

olan iş modeli inovasyonları; (iii) isterse de müşteriye değer sunulmasına yönelik hizmet inovasyonlarının gerçekleştirilmesinde olsun Starbucks markası için her daim iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu söz konusu üç inovasyon tipinin Starbucks tarafından uygulanması örnekleri bir sonraki bölümde ele alınmaktadır (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

2.2. Starbucks Firmasının İnovasyon Uygulama Örnekleri

Starbucks firmasının iş modeliyle ilgili inovasyon uygulamalarına bakıldığında, bir perakende mağazalar zinciri olarak kahve tüketimini müşterileri için farklı bir deneyim olarak sunabilmesi ve bu deneyimin insanların günlük rutin yaşam döngüsü içerisinde yer alan bir alışkanlığa dönüştürebilmesinde görmekteyiz.

Ürün inovasyonu boyutu Starbucks gibi insanların ağız tadına yönelik ürünler sunmakta olan bir firma için oldukça önemli bir müşteri deneyimini etkileyen faktör olmaktadır. Starbucks firmasının bu konudaki inovasyon uygulamalarından birine örnek olarak ilk başta kahvenin tadını bozacağı düşüncesiyle ilgilenilmemiş olan yağsız sütle kahvenin sunulması fikrinin ilerleyen süreçte müşterilerinden gelen talep üzerine uygulanması gösterilebilir. İnsanların beğenileriyle damak tadıyla ilgili olan böylesi bir ürün kategorisi için her ürün inovasyonu denemesinin başarılı olmasıysa her zaman mümkün değildir. Bu tarz bir durum Starbucks firmasının *Mazagran* adıyla çıkarmış olduğu gazlı kahve içeceğiyle denenmiş ve başarısız olmuştur. Bu başarısız denemenin ardından ise ürünlerini Starbucks mağazaları dışında da müşterilerin istedikleri her an ulaşabilmeleri konusu üzerinde çalışılmaya devam edilmiştir. Bu çabanın sonucunda Starbucks dükkanlarında satılan kahvenin tadının aynısının bir pakette sunulmasını sağlayan pratik bir ürün ortaya çıkmıştır (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

Ürün geliştirmeyle ilgili Starbucks firmasının müşterilerinin aktif katılımını amaçlayan bir politikası vardır. Bu amaçla sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmakta ve müşterilerinin geri bildirimlerinden temin ettiği fikirlere önem vererek dikkate almaktadır. Yani Starbucks firması sosyal medya ortamını sadece tüketicilerin şikayetlerinin veya görüşlerinin yanıtlanmaya çalışıldığı bir mecra olarak görmenin ötesinde, burada paylaşılan fikirlerin markanın gelecekteki ürün inovasyonlarına ışık tutması da istenmektedir. Bu görüşlerin birçoğu markayı geribildirim yapacak kadar önemseyen müşterilerden geldiği için de çok kıymetli görülmekte ve ürün geliştirmelerinin sonuçlarının tüketici tarafından kolaylıkla benimsenme olasılığını arttırmaktadır. Starbucks firmasının “*My Starbucks Idea*” web-sayfası sayesinde müşterileri yaşamış oldukları deneyimleri burada paylaşabilmektedir. Bu site üzerinden iletilen fikirler sonucu hayata geçen yeni uygulamalar da bu siteden duyurularak fikir sahiplerinin de gurur duyması sağlanmaktadır. Örneğin, böylesi bir süreç sonucunda, “*şekersiz Chai Tea Latte*” 2008

yılında bir müşterinin önerisi üzerine hayata geçmiş olan başarılı bir ürün inovasyonudur (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

Starbucks firması ürünlerde yapmış olduğu inovasyonların dışında, müşterilerin deneyimlerini mükemmelleştirmek için sundukları hizmetlerde de inovasyon uygulamaları yapmayı benimsemektedir. Örneğin, müşterilerine sadakat kartları dağıtarak hem onların sadakatini sağlamakta bunu yaparken de belli kahve alımına ücretsiz kahve hediyesiyle müşterilerini ödüllendirerek onlara bir yenilik sunabilmektedir. Benzer şekilde kişilerin isimlerinin kahvelerinin üzerlerine yazılması uygulaması sayesinde hem insanların kendi isimlerini duymaktan hoşnut olmaları, hem de çalışanların sürekli gelen müşterilerin isimlerini öğrenmesiyle dostane bir ortam yaratılması yoluyla müşteri deneyiminin mükemmelleşmesi amaçlanmaktadır (Schultz, 2011; Schultz, 2014).

3. STARBUCKS FİRMASI MÜŞTERİ DENEYİMİ ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde Starbucks firmasının Türkiye’deki mağazalarında müşterilerine sunmuş olduğu müşteri deneyimini ortaya koymayı amaçlayan bir keşifsel araştırma yürütülmektedir. Bu amaçla yazarlar tarafından dokuz sorudan oluşan bir anket formu geliştirilerek 23 kişilik bir müşteri grubundan veri temin edilmesi planlanmaktadır. Anket uygulamasının temel amacı katılımcıların Starbucks firmasıyla ilgili yaşadıkları deneyimlerle ilgili düşüncelerini öğrenerek Starbucks müşterisi olmayı tercih etmeleriyle bu deneyimlerin etkileri arasındaki bağıntıyı ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda İstanbul’un önemli iş merkezi mahallerinden birinde yer alan Starbucks mağazasının müşterilerinden seçilen 23 kişilik bir küme bu araştırmaya dahil edilmektedir.

Seçilen bu küçük örnekleme katılımcılar kendilerini düzenli bir kahve içicisi ve Starbucks müşterisi olarak tanımlamaktadırlar. Bu kitlenin yaş skalası 28 ile 41 yaş arasında değişmekte ve en az üç yıl iş deneyimi olan beyaz yakalı ofis çalışanlarından oluşmaktadır. Anket formlarını yanıtlayan 14 kişi bayan, kalan 9 kişi ise erkektir. Araştırma katılımcılarının ortaya konulmuş olan bu profilinin araştırmanın hedefiyle uyumlu olduğu düşünülmektedir.

3.1. Starbucks Firmasının Müşteri Deneyimi Anket Sonuçları

Starbucks firması müşterilerine sorulan anket soruları Tablo 4’de sunulduğu gibi 8 adet yapılandırılmış anket sorusundan ve kendi görüşlerini serbestçe ifade edebilmeleri için sorulmuş bir açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının ilk 6 tanesiyle öncelikle müşterilerin Starbucks firmasına uğrama sıklığı ve tercih etme nedenleriyle ilgili müşteri davranışını yönlendiren etmenlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ardından kalan 2 soruyla müşteri deneyimlerinin yaşamış oldukları olumlu ve olumsuz deneyimlerin nelerden kaynaklandığına vurgu yapılması hedeflenmektedir.

Anket sorularını yanıtlayan 23 katılımcının vermiş olduğu cevaplara bakıldığında ilk soru olan Starbucks mağazasına uğrama sıklığına verilen yanıtın genellikle ortalama bir sıklıkta olduğu görülmektedir. Yanıtlayıcılardan sadece 2 tanesinin her gün düzenli müşteri olarak Starbucks mağazasına gittiği tespit edilmiştir. Buna karşın 6 kişiye bir ay içerisinde çok nadir bir şekilde Starbucks mağazasına gittiklerini ifade etmektedir.

Tablo 4: Anket Soruları

Sorular	Ölçekler
Starbucks'a gelme sıklığınız nedir? (Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Günde bir defa veya daha fazla <input type="radio"/> Haftada 2-4 defa <input type="radio"/> Ayda 4-5 defa <input type="radio"/> Ayda 3 veya daha az
Starbucks'ı ziyaret etme günleriniz genellikle hangisidir? (Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Hafta içi <input type="radio"/> Hafta sonu
Starbucks'ı genellikle günün hangi saat dilimlerinde ziyaret edersiniz? (Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Sabah <input type="radio"/> Öğlen <input type="radio"/> Akşamüstü <input type="radio"/> Akşam <input type="radio"/> Latte / Espresso <input type="radio"/> Filtre Kahve
Favori Starbucks içeceğiniz nedir? (Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Çay <input type="radio"/> Frappuccino <input type="radio"/> Smoothie <input type="radio"/> Diğer:
Starbucks içeceklerini seçme eğilimini en iyi nasıl açıklarsınız? (Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Her zaman aynı şeyi tercih ederim. Düzenli içtiğim bir içecek var. <input type="radio"/> Sürekli içtiğim bir içecek olmasına rağmen bazen farklı lezzetler denemekten hoşlanırım. <input type="radio"/> Birçok favori içeceğim var, moduma göre hangisini içeceğimi tercih ederim <input type="radio"/> Hava durumuna bağlı olarak içecek tercihim değişir. <input type="radio"/> Yeni lezzetleri denemeyi tercih ederim. <input type="radio"/> Kahvesi veya diğer içeceklerinin tadı <input type="radio"/> Lokasyon açısından yakınlığı
Starbucks'ı diğer alternatif kahve dükkanlarına karşın tercih etme sebebiniz nedir? (Sizin için en önemli iki tanesini işaretleyiniz.)	<input type="radio"/> Uygun fiyatı <input type="radio"/> Yiyecek seçenekleri <input type="radio"/> Sosyal ortamı <input type="radio"/> Sadakat / ödül programı <input type="radio"/> Daha önceki deneyim <input type="radio"/> Hiçbiri

Starbucks'ın size kattığı olumlu deneyimler hangileridir?

(Önemli bulduğunuz **tüm** deneyimleri işaretleyebilirsiniz.)

Yaşadığımız olumsuz Starbucks deneyimi hangileridir?

(Önemli bulduğunuz **tüm** deneyimleri işaretleyebilirsiniz.)

- Lezzetli içecek (kahve) deneyimi
- Keyifli sohbet ortamı
- Keyifli müzik deneyimi
- Keyifli mekan iç tasarımı
- Samimi personel-müşteri iletişimi
- Kahvenizin üstünde isminizi görmek
- Beğenmediğiniz / dökülen kahvenin yenisiyle değiştirilmesi
- Diğer:
- Kahvenin fazla sıcak / soğuk olması
- Personel deneyimsizliği / kaba davranışı
- Kahve üzerine isim yazılması
- Uzun kuyruklar / bekleme süreleri
- Temizlik / hijyen
- Diğer:

Starbucks hakkında paylaşmak istediğiniz görüşlerinizi buraya yazınız.

.....

İkinci soruyla ilgili verilmiş olan yanıtlara bakıldığında katılımcıların %71'ini oluşturan büyük bir bölümünün genellikle hafta içi Starbucks müşterisi olmayı tercih ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde günün en çok hangi zaman diliminde Starbucks mağazasına gitmeyi tercih etmekteyiz sorusuna verilen yanıttaysa %67 ile öğlen saati ön plana çıkmaktadır. Günün en çok tercih edilen ikinci saat dilimi ise %21'lik bir oran ile akşam mesai bitimi sonrasıdır. Geriye kalan üç kişiden bir tanesi sabah saatini tercih ederken diğer ikisi ise akşam geç saatlerde vaktini Starbucks dükkanında geçirdiklerini belirtmektedirler. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere profesyonel kariyeri olan beyaz yakalı çalışanların genellikle mesai saatleri içinde buldukları uygun fırsatları değerlendirerek iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmek amacıyla Starbucks firmasının müşterisi olmayı tercih ettikleri algısı ortaya çıkmaktadır.

Favori içeceğiniz nedir sorusuna verilen yanıtlardan en çok tercih edilen ürünün bir Starbucks klasiği olan "Esspresso" grubu ürünlerden "Latte" olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 10 kişi bu ürünü tercih ederken diğer 13 kişinin hemen hemen her birinin farklı içecekleri tercih ettikleri görülmektedir. Anket katılımcılarının Starbucks içeceklerini seçme eğilimine verilen yanıtlara bakıldığında 4 kişinin favori içeceğinin birden çok olduğu, 8 kişininse her zaman düzenli olarak içtiği bir içeceğinin olduğu ve bu üründen hiçbir koşulda vazgeçmediği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde 9 kişinin ise sürekli içtiği bir içecek olmasına rağmen zaman zaman farklı lezzetler denemekten de çekinmedikleri belirtilmektedir. Yani bu sonuçlardan

görüldüğü üzere araştırmaya katılan 15 Starbucks müşterisi genel anlamda farklı Starbucks içeceklerini deneme eğilimi içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

İnsanların Starbucks mağazalarını diğer kahve satan mağazalara karşı tercih etme nedenlerine bakıldığında ise araştırmaya katılanların yarıya yakın bölümü Starbucks içeceklerinin tadının eşsiz benzersiz olmasından ötürü burayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Buna karşın sadece %9'luk bir bölümün Starbucks mağazasında yaşamış oldukları önceki deneyimi tercih etmelerinde bir etken olduğunu belirtmeleri ise araştırmanın konusu kapsamında dikkat çekici bir sonuç olmaktadır. Buradan anlaşılan insanların mağaza deneyimini aslında ikame edilebilir buldukları ancak ürünün ağız tadına uygun olmamasını ise tahammül edilemez bir tecrübe olarak gördüklerinin bir göstergesi olmaktadır.

Starbucks müşterilerinin mağazada yaşamış oldukları olumlu deneyimlerinin neler olduğuna verilen cevaplar incelendiğinde ise yine önceki yanıtlarla tutarlı bir şekilde %44 oranında lezzetli içecek (kahve) deneyimi ön plana çıkmaktadır. Yine araştırma kitlesinin profil özelliğine bağlı olarak ikinci sırada %29'luk bir oranda keyifli sohbet ortamı olumlu bir deneyim olarak belirtilmektedir. Öteki seçenekler ise %10'un altında yanıtlanmıştır. Yaşanan en önemli olumsuz tecrübenin ne olduğu sorusuna verilen yanıtlarla ilgili olarak %74 oranında uzun kuyruk ve bekleme süresi ön plana çıkmaktadır. Bu sonuçta yine araştırmanın örneklemini kapsamında doğal karşılanmalıdır, çünkü bir iş merkezi muhitinde benzer davranış özelliği gösteren yüzlerce kişinin aynı mesai arası vaktinde bir mağazaya gitmiş olmalarının olağan sonucudur. Bunun dışında kalan diğer olumsuz tecrübeler ise yine %10'un altında yanıtlanmıştır.

3.2. Anket Sonuçlarının Analizi

Yapılmış olan anket sonuçlarından da anlaşılacağı üzere Starbucks müşteri deneyimi yönetimi konusunda oldukça başarılı bir firmadır ve müşterilerinin sadakatini özellikle sunmuş oldukları ürünün (kahvenin) kalitesi bakımından sağlayabilmektedir. Bundan ötürü müşteriler yaşamış oldukları ufak tefek olumsuzlukları anlayışla karşılayabilmekte veya göz ardı edebilmektedir. Bu güven ve sadakat ortamını yakalamak bir firma için oldukça zorlu bir süreçtir ve Starbucks firmasının müşterilerinin beklentilerine kulak verip müşteri deneyimlerini iyileştirmeyi her zaman kendine görev edindiğinin göstergesi olmaktadır.

Bu bağlamda öncelikle Starbucks müşterilerinin deneyimsel dünyalarının analizini oldukça iyi bir şekilde yaptığı görülmektedir. İçecek dışında sunduğu seçeneklerle ve farklı deneyim alanlarıyla isteklere cevap vermekte ve sunmuş olduğu ürünler bazında güçlü bir müşteri bağlılığı sağlanmaktadır. Farklı zevklerdeki insanlar Starbucks mağazalarına gelmektedir ve bu kişilerin hepsi kahve severler değildir. Kahveden farklı zevklere sahip olan bir kesime bile bir

Starbucks mağazası sadece iyi bir sohbet ortamı sunduğu için cazip gelebilmektedir. Farklı özellikleri olan müşteri profillerinin beklentilerini göz önünde bulundurarak bunlara cevap verebilmeyi başarabilmesi Starbucks firmasının yakalamış olduğu önemli bir rekabet avantajıdır.

Bu araştırmadan çıkarılacak başka bir sonuç da cevaplayanların çoğunun Starbucks mağazasını mesai saatleri içinde öğle yemeğinden sonra iş arkadaşlarıyla birlikte keyifli zaman geçirmek için tercih etmeleridir. Bunun anlamı bazı müşteriler için Starbucks mağazası adeta onlar tarafından üçüncü ev olarak görülmektedir. Bundan ötürü Starbucks müşteri deneyiminde samimi ve rahat mağaza atmosferi önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır. Her ne kadar bu araştırmaya katılan yanıtlayıcılar olumlu deneyim yaratan önemli bir faktör olarak mağaza atmosferine vurgu yapmamış olsalar da bazı anket katılımcıları açık uçlu 9. soruda bu beğenilerine değinmişlerdir. Bir katılımcı bu soruya “*kahve bahane sohbet şahane*” diye yanıt vererek adeta durumu özetlemektedir. Anket sorularını yanıtlayan kişiler aslında Starbucks mağazalarında rahatsız etmeyen müzik eşliğinde, rahat koltuklarda oturarak, kendileri gibi benzer nitelikteki insanlarla bu sosyal ortamı paylaşarak ortamın keyfini çıkarmaktadırlar. Belki de anket katılımcılarının yaşam tarzının uzantısı olarak gördükleri bu olumlu atmosferi mutlaka olması gereken bir nitelik, aksi halde orayı zaten tercih etmeyiz şeklinde yorumladıkları için düşük önem düzeyinde değerlendirilmiş olabilir.

Müşterilerin yaşamış oldukları bu olumlu deneyimde Starbucks personelinin de payı büyüktür. Çalışanların güler yüzlü ve samimi yaklaşımları müşterileri tereddütte düşmeksizin Starbucks mağazalarına çekmektedir. Ankette değerlendirilen personelin samimi tavırları ve dökülen kahveyi hemen yenisiyle değiştirmeleri anket yanıtlayıcıları tarafından olumlu algılanan bir deneyim olarak göze çarpmaktadır. Aynı şekilde personelin deneyimsizliği ya da kaba davranışı, kahvenin fazla sıcak veya soğuk gelmesi gibi hizmet düzeyindeki aksamalar ise yaşanan olumsuz deneyimler olarak dikkat çekmektedir. İş merkezlerinin yoğun olduğu lokasyonlardaki Starbucks mağazalarında özellikle öğle yemeği arası saatlerinde karşılaşılan en büyük problem kasalarda uzun kuyrukların oluşmasıdır. Oluşan bu kuyruklar Starbucks müşterileri açısından hoş karşılanmayan bir durum olarak görülmektedir. Bu bekleme sürelerini azaltmak için Starbucks firmasının yaptığı farklı bir uygulama yine bir anket katılımcısı tarafından paylaşılmıştır. Buna göre mağazanın oldukça yoğun olduğu öğle arası vakitlerinde aynı kişinin hem sipariş, hem de ödeme alması uygulamasından bu süre zarfında vazgeçilmektedir. Bu saatlerde bir çalışan sıranın başında müşterileri karşılayıp siparişlerini alırken bir başka personel ise sırası gelen müşterinin kasada ödemesini alarak içeceğini sunmaktadır. Bu sayede siparişin hazırlanma süresi hızlanmakta ve kasa kuyruğunda

müşterinin siparişini bekleme süresi kısalmaktadır. Yine bu önemli soruna çözüm bulmak için Starbucks firmasının bir inovasyon hamlesi planladığından da bahsedilmektedir. Buna göre özellikle iş merkezlerinin yoğun olduğu yerleşim yerlerinde farklı bir yeni kanal oluşumuna gidilerek, yoğunluğun yaşandığı öğle saatlerinde uygun satış noktalarına mobil büfelerle ulaşılması düşünülmektedir. Böylelikle söz konusu hedef kitleye daha etkili bir hizmet sunulması adına yaratıcı bir çözüm bulunmuş olmaktadır. Bu mobil mağaza uygulaması sayesinde öğle arası için ofislerinden çıkmış olan insanlar mağazaya gitmek için daha kısa bir süre harcayacak ve kahve siparişlerini daha kısa sürede temin edebileceklerdir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde firmaların başarılı bir pazarlama stratejisi uygulaması gerçekleştirebilmesi için müşterilerini daha yakından ve daha detaylı bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir. Böylelikle müşterilerin karar verme süreçlerini ve bu süreci etkilemekte olan faktörlerin neler olduğunu anlayabilmek büyük önem kazanmaktadır. Tüketiciler bir ürünü alırken artık tamamen rasyonel nedenlerle karar vermemekte o markanın kendisinde yarattığı duygu ve o markayla ilgili daha önceki deneyimleri gibi deneyimsel pazarlamanın konusu olan psikolojik faktörlere göre satın alma davranışını göstermektedir. Bundan ötürü müşteri deneyimi günümüz şartlarında ürünler ve hizmetler gibi ekonomik bir değer olarak görülmektedir. Müşteri deneyiminin olumlu algılanması artık bu koşullar altında odak nokta haline gelmektedir. Bu sebeple firmalar müşterilerin ilgisini çekerek onlara unutulmaz deneyimler yaşatarak rekabet avantajı kazanabilmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler sunmuş oldukları ekonomik değerlerin çoğaltılması yoluyla farklılık yaratmakta ve müşteri memnuniyetiyle doğru orantılı olarak müşteri sadakatinin oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ise deneyimsel pazarlamanın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin müşterilerini şaşırtacak, meraklandırarak ve satın alma davranışına yönlendirecek uygulamaları planlamaları gerekmektedir. Olumlu izlenim oluşturabilmek ise müşterilerinin unutmayacağı hoş anılar yaşayabilmesiyle ilgilidir. Sıradan olmayan, daha önce kullanılmamış ve akla gelmeyen ama kullandığı anda müşteride şaşkınlık ve hayranlık yaratan deneyimler deneyim inovasyonları olarak tanımlanmaktadır. Müşterinin yaşayacağı deneyimlerde inovasyonlara gitmek ve bunları müşteri için unutulmaz anılar haline getirmek işletmenin analiz yeteneğine ve yönetim stratejisi geliştirebilme yeteneğine bağlıdır.

KAYNAKÇA

ALEMDAR, M.Y., 2010, “Deneyimsel Pazarlamada Alışveriş Atmosferinin Tüketici Davranışlarına Etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi SBE, İzmir.

BATSELL, J., 2002, “A Grande Decade for Starbucks Can the Next 10 Years Be as Profitable?”, *The Seattle Times*.

BRAKUS, J.J., SCHMITT, B.H., ZARANTONELLO, L., 2009, “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol:73, s:52-68.

CHOU, H.J., 2009, “The Effect of Experiential and Relationship Marketing on Customer Value: A Case Study of International American Casual Dining Chains in Taiwan”, *Social Behavior and Personality*. Vol:37(7), s:993-1008.

CHEN, J.S., LIU, C.C., 2007, “Virtual Experiential Marketing Practices: An Examination of the Moderating Effects”, *paper presented at the Service Systems and Service Management 2007-International Conference IEEE*, s:1-6.

DIRSEHAN, T., 2010, “Exploring the Customer Experiences in Bosphorus Zoo”, *paper presented at the International Conference on Economics, Business Management and Marketing (ICEBMM), Paris, 28-30 June 2010, Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET)*, s:248-253.

DRUCKER, P., 1993, “**Innovative and Entrepreneurship**”, New York, Collins.

ECZACIBAŞI BİLİŞİM, 2009, “Hangi İnovasyon?”, <http://www.eczacibasiebi.com.tr/ayrinti/2009/Nisan/bu-ay-04-09.htm.html>, (Erişim Tarihi: 10.11.2014).

ELÇİ, Ş., 2006, “**İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**”, Ankara, Nova Yayınları.

GENÇ, B., 2009, “Deneyimsel pazarlamanın tüketici satın alma kararlarına etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi SBE, İzmir.

KAMALADEVI, B., 2009. “Customer experience management in retailing”, *The Romanian Economic Journal*, Vol:34(4), s:31-59.

LEWIS, R.C., CHAMBERS, R.E., 2000, “**Marketing Leadership in Hospitality**”, New York, John Wiley.

MEYER, C., SCHWAGER, A., 2007, “*Understanding Customer Experience*”, **Harvard Business Review**, February, s:117-126.

MICHELLI, J.A., 2010, “**Starbucks Deneyimi: Sıradanlığı Sıradışılığa Dönüştürmenin 5 İlkesi**”, İstanbul, Optimist Yayınları.

MUCUK, İ., 1999, “**Pazarlama İlkeleri**”, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

ODABAŞI, Y., 2004, “*Müşteri İlişkilerinden Müşteri Deneyimine: Starbucks Fal da Bakar mı?*”, Sabah Business, Sayı: 22, <https://yavuzodabasi.wordpress.com/2006/06/21/musteri-iliskilerinden-musteri-deneyimine-starbucks-fal-da-bakar-mi>, (Erişim Tarihi: 27.12.2014).

ÖZER, Y., 2001, “**Küreselleşme ve Yeni Ekonomi**”, İstanbul, Hayat Yayınları.

PALMER, A., 2010, “*Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea*”, **Journal of Services Marketing**, Vol:24(3), s:196-208.

PEPPERS, D., ROGERS, M., 2013, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM**”, İstanbul, Optimist Yayınları.

PINE, B.J., Gilmore, J.H., 1999, “**The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage**”, Boston, Harvard Business School Press.

PRAHALD, C.K., RAMASWAMY, V., 2003, “*The New Frontier of Experience Innovation*”, **MIT Sloan Management Review**, Summer, s:9-18.

RAGEH, A., LIM, L., MELEWAR, T.C., 2007, “CRM vs. CEM: An Approach to a Branded Customer Experience (BCE)”, *paper presented at the Intangible Economies: Brand, Corporate Image, Identity & Reputation in the 21st Century 3rd Annual Colloquium of the AM’s Brand, Corporate Identity and Reputation SIG, London, 12-13 September 2007, Business School, Brunel University.*

SCHMITT, B.H., 1999, “*Experiential Marketing*”, *Journal of Marketing Management*, Vol:15, s:53-67.

SCHMITT, B.H., 2003, “*Competitive Advantage Through The Customer Experience*”, www.exgroup.com, (Erişim Tarihi: 17.11.2014).

SCHMITT, B.H., 2004, “**Deneyim Devrimi**”, İstanbul, Capital.

SCHMITT, B.H., SIMONSON, A., 2000, “**Pazarlama Estetiği: Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

SCHULTZ, H., 2011, “**Onward**”, İstanbul, Optimist Yayınları.

SCHULTZ, H., 2014, “**Starbucks: Gönlünü İşe Vermek**”, İstanbul, Babıali Kültür Yayınları.

TEK, Ö.B., 2006, “**Pazarlamada Değer Yaratmak**”, İstanbul, Hayat Yayınları.

WIKIPEDIA, 2015, “*Starbucks Corporation*” <http://en.wikipedia.org/wiki/Starbucks>, (Erişim Tarihi: 8.1.2015)