

İÇSEL PAZARLAMA YAKLAşIM VE UYGULAMALARI: STARBUCKS KAHVE İŞLETMESİ ÖRNEĐİ¹

INTERNAL MARKETING APPROACH AND APPLICATIONS: THE CASE OF STARBUCKS COFFEE COMPANY

Arş. Gör. Ayşegöl KUTLUK BOZKURT

Kırklareli Üniversitesi
Turizm Fakóltesi
Turizm işletmeciliği Bölümü
aysegulkutluk@gmail.com

Cemre TOKATLI

Kırklareli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm işletmeciliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
cemre.tokatli94@outlook.com

Öz

Çalışmada iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmış, bu yüzden dünyaca ünlü kahve işletmesi zinciri Starbucks Coffee- İstanbul Bölgesi genel müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşme sırasında önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Bu çalışmayla içsel pazarlama kavramına açıklık getirmeye çalışılmış ve Starbucks işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarından bahsedilmiştir. Ayrıca alışmada, Starbucks alışanlarının içsel pazarlama kapsamında sosyal ve ekonomik durumları, fiziki çalışma şartları, kişisel eğitimleri ve bunun gibi çalışanı destekleyici program ve şirket içi/dışı etkinlikler hakkında bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın sonucunda; şube sayısı sürekli artan Starbucks'ın farklı e kendilerine özgü bir içsel pazarlama yaklaşımıyla çalışanlarına ulaştığı ve çalışan memnuniyetini sağlayabildikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İç müşteri, İçsel pazarlama, Starbucks Coffee, Hizmet.

Abstract

In this study, it is aimed to determine the effect of internal customer satisfaction on external customer satisfaction, that's why face-to-face interview was made with the world-renowned coffee chain manager, Starbucks Coffee- İstanbul district general manager. A pre-prepared semi-structured interview form was used during the interview. Through this study, it was tried to clarify the concept of internal marketing and internal marketing practices of Starbucks operation are mentioned. This study also includes information about Starbucks employees' social and economic situations within the context of internal marketing, physical working conditions, personal trainings and other supporting programs and internal and external activities. At the end of the study; with a growing number of branches, Starbucks has a distinctive and unique internal marketing approach that can reach its employees and provide employee satisfaction.

Keywords: internal customer, internal marketing, Starbucks Coffee, service.

¹ 4-6 Kasım 2016 2nd International Conference on Tourism: Theory, Current Issues and Research (ICTTR) konferansında özet bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Değişen ve yenilenen pazarlama destekleri, çabaları ve stratejilerine rağmen elde edilmek istenen ve hiçbir zaman değişmeyecek tek bir hedef vardır: Müşteri. Hatta daha fazla müşteri. Peter Drucke'ın dediği gibi: “Yalnızca tek bir kâr merkezi vardır, o da müşteridir”. Bu nedenle bir işletmenin hedefi; potansiyel ve sadık müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek, en düşük maliyetlerle müşterilerini tatmin etmek ve nihayetinde kâr elde etmektir.

Hizmet sektöründe her ne kadar hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi değerleri ölçmek zordur. Fakat iyi yetişmiş, kaliteli ve tatmin düzeyleri yükseltilmiş ve işletmelerine sadık iş görenler sayesinde hizmet, sadakat gibi soyut kavramlar üzerinde fark edilebilecek bir kıyaslama yapılabilmektedir. Şöyle ki, yapılan araştırmalar; iş görenlerini iç müşteri olarak görerek, onlara maddi ve manevi olanakların yanında sosyal ortamlar hazırlayarak moral bulmalarına imkân sağlayan işletmelerin müşterileri daha memnun ve sadık olmaktadır. Dolayısıyla iç müşterinin memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Yiyecek ve içecek işletmeleri de diğer işletmeler gibi büyük bir rekabetin içindedir. Bu rekabetten dolayı müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin sağlanması müşteriye elde tutma açısından önemlidir. Çünkü yiyecek ve içecek işletmelerindeki başarısızlıkların büyük bir kısmı yönetimin müşteri memnuniyeti adına yanlış ve yetersiz uygulamaları sürdürmesinden kaynaklanmaktadır. Mesela çalışanlarını gelip geçici elemanlar olarak görmek veya çalıştıracak başka bir sürü kişinin bulunabileceğine inanmak özellikle hizmet sektöründe yapılan en büyük yanlışlardan bazılarıdır. Yiyecek içecek işletmeleri müşteri memnuniyeti; müşteri sadakati, işletme karı, geri dönüşler, şikâyet ve ağızdan ağıza iletişim ve içsel iletişim konularında direk etkili olmalarının yanı sıra (Ladhari, Brun ve Morales, 2008, 563) çalışanlarına karşı da saygılı, sabırlı ve özverili olmak zorundadır. Bu konuda başarısı bilinen Starbucks işletmesi ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Starbucks müşteri memnuniyetinin en başına çalışanlarını (partnerler) koyarak onlara mutlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Çünkü partnerler Starbucks'ın can damarıdır ve müşteriye (misafirlere) karşı Starbucks'ı onlar temsil etmektedir. Onları memnun etmek işletmenin en temel görevidir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri; firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişi, (Alper, 2010, 4) ticaretin var olmasıyla birlikte, ilk değiş tokuşun başladığı zamanlardan günümüze kadar ortak ve önemi değişmeyen bir kitledir (Soyaslan, 2006. 3). Kaya' (2000) nın işletmeler için müşterileri; “uçakların nasıl düştüğü kara kutulardan, firmaların nasıl battığı ise müşterilerden anlaşılır” (Kaya, 2000: 19) şeklinde ifade etmesi gibi, işletmeler için müşterilerin hayati bir önem taşıdığı aşikardır.

Müşteriye değer veren işletmelerin ürün/hizmet kalitesi üzerine yoğunlaşması, onları mükemmelleştirmesi, garanti ve güvence sistemleri kurması gibi işlemler yeterli değildir. Müşteriyi memnun etmek için ayrıntılar üzerinde durmak şarttır (Kaya, 2000: 41). Bu ayrıntılardan biri, içsel pazarlama yöntemi olabilmektedir. Müşterilerin memnuniyeti ve elde tutulması için örgüt yapılanmasının müşteri hoşnutluğu doğrultusunda oluşturulmasından bahseden Kotler ve Armstrong, (1994) değişen pazarlama stratejileri sayesinde nihai amaçları müşteri tatmininin sağlanması ve müşteriler için değer yaratılması ve ilişkilerin sürdürülebilirliği olan günümüz işletmeleri için, “çalışan mı? müşteri mi?” ikileminden kurtulmanın yolunu, müşteri kavramının kapsamını iç müşteri ve dış müşteri olarak genişletmekte bulmuşlardır (Doğan ve Kılıç, 2008).

İç Müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm örgüt çalışanlarıdır (Bolat vd., 2008: 236). Müşteriye hizmeti kendi elleriyle sunan bir iş gören, işletmenin işini kendi işi gibi benimserse ve işi daha iyi yapabilmek- müşteriye memnun edebilmek konularında da işe yarar fikirler üretebilmektedir. Önemli olan onlara saygı duymak, şans tanımak ve önerilerine değer vermektir (Kaya, 2000: 149).

Dış Müşteri ise; iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir (Doğan ve Kılıç, 2008). Bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığı ile ilgilenmeyen kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat eden kişilerdir (Erk, 2009: 10).

İç müşterilerinin memnuniyeti için içsel pazarlama uygulamaları ile hareket eden işletmelerin rekabet piyasasında uzun vadede müşteri kazanma ve dış müşteri tatmini sağlama açısından daha kazançlı oldukları belirtilmektedir. Müşteri ile iyi ilişkiler, işletmeler için kısa süreli bir görev değildir; daha ziyade, işletmenin bütün birimlerinin katılımını gerektiren devamlı bir iş zorunluluğudur. Kurumların, rekabet güçlerini koruyabilmeleri için müşteri ilişkilerini etkin şekilde yönetmesi gerekir (Peppers ve Rogers, 2013: 23) Bunun için de her iç müşteriye bir dış müşteriye gösterilen hassasiyetin aynısı gösterilmelidir. İç müşterinin memnuniyeti, dış müşteri mutluluğunu etkilemektedir. Bunun için bütün işletme içi sisteminin adil ve açık bir şekilde yürütülmesi, çalışanların duygu, düşünce ve kararlarına saygı, fiziki koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca sosyal ve kültürel aktiviteler uygulanırken duyarlı bir üst yönetimin bütün bu etkinlik programının işlerliğini ve tabii ki sürdürülebilirliğini kontrol etmek durumundadır. Çalışanın mutluluğu ve sadakati zaman zaman ölçülmelidir (Çatı ve Koçoğlu, 2010: 231). Tamamlayıcı bir takım kabiliyet ve kapasiteler ile birlikte müşteriler, satıcılar ve diğer ortaklarla ekonomik ilişkilerin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesi, yani işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak; çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yolu olan ilişki yönetiminin (Doğan ve Kılıç, 2008), çalışanlar ile ilgili olan kısmı içsel iletişim yani içsel pazarlama çalışmaları ile tamamlanabilmektedir.

2.2. İçsel Pazarlama Kavramı ve Önemi

Sürekli yüksek hizmet kalitesi sunmak için bir yol olarak, içsel pazarlama ilk olarak 1970'lerde önerilmiş bir programdır (Gounaris, 2006: 432). O yıllardan sonra yazında çokça içsel pazarlamadan bahsedilse de çok az kuruluş pratikte bu pazarlama yöntemini uygulamaktadır (Hudson, 2016). 1980'li yıllarda Leonard Berry, işletmelerin (dış) müşterileri çekmek için kullandığı pazarlama araçlarının aynısını, istihdam edeceği en iyi elemanları çekmek ve onları elde tutmak için kullanabileceğini ve böylelikle onlar sayesinde işletme performansının yükseltebileceğini belirtmiştir (Berry, 1981: 33).

Örgütsel değişimin ve gelişimin pazarlama stratejilerinin uygulanmasına verdiği önem iç pazar perspektifinden geçmektedir (Piercy, 2003: 532). İçsel pazarlama, iş görenlerini iş gören olarak değil, işletmenin örgütsel başarısını sağlayacak birer ortak olarak gören bir kavramdır (Papasolomou vd., 2012: 111). İçsel pazarlama programlarındaki temel bileşenin eğitim olduğu ve çalışanların örgüt kültürünü, ürünlerini ve tutundurma faaliyetlerini anlamalarının ancak eğitimle mümkün olabileceği, eğitim yolu ile örgüt kültürünün bir parçası haline gelmiş olan personelin, müşterileri memnun edebileceği düşünülmektedir (Işık ve Cerit, 2015: 64). Çünkü örgüt içinde daha derin ve açık bir anlayış oluşturduğu için rekabet dünyasının meydan okumalarına yanıt olabilecek temel bir yetenek niteliğindedir (Babacan ve Akbıyık, 2011: 206). Yani içsel pazarlama, "çalışanların, iç ve dış müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için, örgüt misyonu ve amaçları doğrultusunda, takım çalışmasına yönlendirilmesi ve hem tedarikçi hem de müşteri olarak dikkate alınması" biçiminde tanımlanmaktadır (İnal vd., 2008: 163).

Kotler'in en yeni "Pazarlamanın Prensipleri" nde işletme-şirket yöneticilerinin müşterilerle her daim temas halinde olan çalışanları eğitmek ve etkili bir şekilde motive etmek olarak tanımladığı içsel pazarlamada çalışanların, müşteri markası vaadinde yer alan rollerini anlamaları açısından oldukça önemli olmakla birlikte, "sadece çalışan" dan fazla bir şey olmadıkları hissettirildiğinde, sonuç genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Böylece bir hizmet tecrübesinin dayandığı köklü marka değeri, kuruluşla bağı olmayan çalışanlar tarafından sunulduğunda, köklü bir marka imajı ve arzulanan davranışlar yerine sadece yüzeysel bir gösteri sunulmuş olmaktadır (Mosley, 2007: 128). İçsel pazarlamanın gerçek amacı; işletmelerin faaliyet odak noktası olan dış müşteri tatmini sağlamaktır. Bu tatminin sağlanması yoluyla, müşteri bağlılığı ve işletmeyi tekrar tercih etme olasılığı ile işletme karlılığı ve pazar payları artışı gerçekleşecektir. Müşteri tatmini ise özellikle hizmet işletmelerinde

çalışanlar tarafından sağlanması söz konusudur (Varinli, 2012: 115-116). Attia ve Attallah' a (2012) göre; içsel pazarlama ile çalışanlara ideal çalışma ortamı veya atmosfer yaratılmalıdır ki, daha fazla yenilikçi, daha fazla koordineli şekilde çalışabilsinler. Bu da genel anlamda bütün işleri iyileştirecektir. Çalışanlarına yani iç müşterilerine önem veren, onları güçlendiren, işletme içi iletişimin sürekliliğini sağlayan ve onları işletme hedefleri doğrultusunda motive eden bir işletmenin (Doğan ve Kılıç, 2008) çalışanlarının tatmin olduğu etkin bir süreç yönetimi ve iç- dış müşteri yönlü bir örgüt kültürü oluşturması gereklidir (Varinli, 2012: 115-116). Ayrıca nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmaları ancak başarılı bir içsel pazarlama sayesinde sağlanır (Berry ve Parasuraman, 1992). Aslında içsel pazarlama, örgütteki departmanlar ve süreçler arasındaki iç ilişkilerin kalitesini ve örgüt performansını artıracaktır, böylelikle örgütün hedef müşteri kitlesi karşısındaki beğenisini yükselteceği düşüncesine dayanmaktadır (İnal vd, 2008: 164).

İçsel pazarlama, tek başına yönetilen herhangi bir tek yönetim işlevi veya görevi değildir. Birden fazla operasyon ve farklı beceri setlerine sahip olan insanlar, ürün ve hizmetleri yaratmada ve hizmetin sunulmasında aktif olarak yer almalıdır. Çünkü çapraz işlevsel faaliyetler ve bunları gerçekleştiren insanlar, nihai çıktı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun bir sonucu olarak, bugünün yöneticileri, organizasyonun her yerindeki tüm çalışanların, müşteri-tedarikçi zinciri boyunca kalite sunumunda aktif olarak yer almasını sağlamalıdır (Pervaiz ve Rafiq, 2003: 1178). Çalışanların üzerlerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi, organizasyon içerisindeki koordinasyonun oluşmasını ve örgütlerin başarılı olmasını sağlar. Örgütlerde etkin ve başarılı bir içsel pazarlama anlayışı için özellikle yapılması gerekenler şunlardır; (İnal vd, 2008: 166):

- Hizmet odaklı çalışma ortamı oluşturarak, olumlu davranış kalıpları geliştirmesi,
- Çalışanlar üzerine yapılacak harcamaların “yatırım” olarak görülmesi,
- Müşteri beklentilerini karşılama konusunda çalışanların eğitilmesi ve problem çözümünde çalışanların önünde var olabilecek engellerin kaldırılması,
- Çalışanların ürün geliştirme konusunda işin içine katılması,
- Örgüte takım çalışması ruhunun kazandırılması ve çalışanlara psikolojik destek verilmesi,
- Müşteri tatminine odaklı bir ödüllendirme sistemi geliştirmesi,
- Örgütün/ ürünlerin dış müşterilerden önce, çalışanlara pazarlanması
- İçsel pazarlama uygulamalarını stratejik yönetimin bir parçası olarak görme ve bu süreci firmanın örgütsel yapısı ile karşı karşıya getirmemesi,
- Bilginin iki yönlü akışına izin verme ve karar almada katılım sağlanması,
- Üst yönetimin, içsel pazarlama sürecine kararlı ve aktif biçimde destek vermesi gerekmektedir.

İçsel ilişki yönetimi olarak içsel pazarlama, bir sistem içerisinde iş birliği ve başarımın gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı bütünlük bir süreçtir. Buradaki varsayım, her içsel müşterinin başka birinin tedarikçisi olduğudur. Böylece çalışanlardan müşterilere kadar uzanan hizmet zincirlerinin sonuna kadar müşteri, diğerlerinin çalışmasına nasıl katkı sağladığından haberdar olur (Çoban, 2004: 91). İç müşteri ilişkileri ağını yönetme ve koordine etme görevi kesinlikle kolay değildir. Kuruluştaki herkesin yaptığı işin “dış müşteri” ile arasındaki etkileşimi görebilmesi çok önemlidir (Voima, 2000). Stratejik içsel pazarlama ve örgütte yarattığı değişim süreci, işletmelerde gelecek için yeni uygulama olanakları yaratma etkisine sahip olabilmekte ve bu, yaratılan etki uzun vadede faydalı olacaktır. İşletmelerin genel pazarlama stratejilerinin yanında içsel stratejileri için uygulanması gereken dahili değişiklikleri analiz etmeleri ve bunu başarmak için bir iç program oluşturmaları operasyonel bir çerçeveye ulaşmalarını sağlar. Bu çerçevede gerçekleşen işlemler tıpkı dış çevrede gerçekleşen işlemler gibi olmalıdır (Piercy, 2003: 557). Yani dış müşteriyi elde tutmak ve memnuniyetinin sürekliliği için nasıl bir pazarlama stratejisi kullanılıyorsa içsel pazarlamada da çalışanları için de aynısı düşünülerek uygulanmalıdır.

2.3. İlgili Çalışmalar

Yazında içsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları da genel anlamda, çalışanın memnuniyetinin, tatmininin ve mutluluğunun, dışsal pazarlamayı yani dış müşterilerin de memnuniyetini, tatminini ve mutluluğunu etkilediğinden bahsetmektedir. Örneğin; Candan ve Çekmecioğlu, (2009) içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığın üç unsuru üzerindeki etkilerini bir endüstri araştırması aracılığı ile incelediği çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen işletme yöneticilerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem vermesi gerektiği ifade edilmiştir. Jun ve Cai (2010) tarafından iç hizmet kalitesi boyutlarının çalışan memnuniyeti ve memnun olan çalışanların müşteriler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmada, çalışan memnuniyetinin, uzun vadede başarı ve dış müşteri memnuniyeti için itici bir güç olduğu kabul edilmektedir. Demir ve arkadaşları (2008), Türkiye’deki akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiş ve içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu, iş tatminin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Attia ve Attallah, (2012), Mısır’daki seyahat acente çalışanlarının içsel pazarlama ile çalışma performansları arasında en fazla çalışma ortamının iyileştirilmesi gerektiğine vurgu yaparak, çalışma ortamının çalışanları oldukça etkilediği belirtilmektedir. Kocaman ve arkadaşları (2013) konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisini Alanya’da araştırılmış, içsel pazarlama bileşenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Özdemir (2014)’in çalışması hizmet işletmelerinde kalite artışına ve müşteri memnuniyetine neden olan içsel iletişimi ve güçlü bir örgüt kültürünü temel alan içsel pazarlama kavramına açıklık getirmektedir. Galičić ve Laškarin (2014), İçsel pazarlamayı otel endüstrisinde inceleyerek, Hırvatistan’da otel personelinin tutumları hakkında değerli bilgiler sağlamak ve yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin önemi hakkında farkındalık eksikliğini ortaya koymaktadır. Kaya ve Akyüz (2015)’ün çalışması, içsel pazarlama temelinde insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. İşe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme ve performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme ve son olarak da katılım ve yetkilendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının iç müşteri memnuniyetinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Işık ve Cedit (2015) ise, kruvaziyer limanlarda içsel pazarlama uygulamasıyla hizmet kültürünün geliştirilmesindeki ilişkiyi inceleyerek, içsel pazarlama yaklaşımının, hizmet kültürünün oluşturulmasındaki yansımaların önem taşıdığını saptamışlardır.

2.4. Starbucks İşletmesi

1971’de kurulmuş olan Starbucks’ı, kahve sevdalısı iki öğretmen ve bir yazar ticari amaçlardan ziyade yaşadıkları yerdeki insanların iyi kahveye ulaşabilmesi ve kahve tohumu satmak için kurmuştur (Üğüden, 2016). Starbucks Coffee merkezi Seattle (Washington)’da olan Starbucks, adını Moby Dick’teki Starbuck adlı karakterden alır ve simgesi bir denizkızıdır (Yeniay, 2016).

Horword Schultz 1989 yılında Starbucks’ı devralarak şirketin değerlerini değiştirmiş ve çalışanlarına verdiği değeri en üst sıraya koymuştur. Büyüme stratejisinin temel unsuru, yarı zamanlı çalışanlar da dahil olmak üzere tüm çalışanlar için sağlık yardımları, stok seçenekleri, bağımsız eğitim, kariyer danışmanlığı ve ürün indirimlerini içeren yenilikçi, kapsamlı bir iç pazarlama stratejisidir. Genel Müdür ve Başkanı Howard Schultz, Starbucks’ın iş gücünün kalitesini şirketin rekabet gücünü arttıran ve koruyan şey olarak nitelendirmektedir. Çalışanların işlerine hem maddi hem de manevi olarak bağlandıkları için şirketle gurur duyma ve çalışanlara mutlaka şirketten bir pay verilmesi gerekliliğine inanmaktadır (Rothman, 1993:59). “Bean Stock” ismi verilen bu uygulama ile tüm çalışanlarına belli miktarda şirket hissesi verilmektedir (Üğüden, 2016). 1991’de kurulan Bean Stock, ortakların Starbucks hisselerinin hisse senetleri aracılığıyla şirketin maddi başarısını paylaşmaktadır. Uygun ortaklara belirli bir zaman süresi geçtikten sonra sahip oldukları Starbucks payları kadar Bean Stock Kısıtlı Stok Birimleri (RSU’lar) hissesi verilir (starbucksbeanstock, 2017). Starbucks’ın kurumsal misyonu, vizyon ifadesi ile birlikte iş modeli, Starbucks’ın bir kuruluş olarak nereye gitmek istediğini belirlemede çok önemlidir. Starbucks’ın misyonu; insan ruhunu canlandırmak ve beslemektir. Bir kerede bir kişi, bir fincan ve komşuluk ilişkisidir. Starbucks, müşterilerini kahve keyfini çıkarırken daha uzun süre kalmaya, internette sörf yapmaya ikna etmek için ücretsiz Wi-Fi ve ikramlar sunmaktadır (Starbucks,

2011).

Türkiye'deki Starbucks şubelerinin sayısı yaklaşık olarak 161'dir ve sürekli yeni şubeleri açılmaktadır (www.starbucks.com) Starbucks firmasının bir kahve zinciri olarak yakalamış olduğu olağanüstü bir başarısı vardır. Yapılan çalışmalar sonucu bu başarısı beş kritik ilkeye dayandırılmıştır. Bu ilkeler:

(1) benimsemek; (2) her şeye önem vermek; (3) sürpriz yapmak ve sevindirmek; (4) dirence kucak açmak; (5) hatıralarda-zihinlerde iz bırakmak.

Bu ilkelerin dayanağı olan firma kültürünün odağında ise firmanın çalışanlarının işlerini memnun bir şekilde gurur duyarak ve müşterilerine hizmet etmekten haz alarak yapmaları vardır (Güney ve Karakadılar, 2015: 144).

2.5 Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Aynı konsept ve hizmet standartları açısından aynı kalitede olması sebebi ile İstanbul merkez konumlardan biri olan Starbucks Coffee Akatlar Şube genel müdürü ile içsel pazarlama uygulamaları hakkında görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yöntemi, görüşmecisi ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak birlikte yapılan konuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Merriam, 2013: 85). Yüz yüze görüşme sırasında sorular açık uçlu olarak sorularak "Daha ayrıntılı anlatabilir misiniz?", "Örnek verebilir misiniz?" gibi sorularla desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan standart bir soru formu olmakla beraber, görüşme yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmiştir. Her veri toplama yönteminde olduğu gibi, görüşme yöntemi için de öncesinde yapılan yazın taraması ve sonrasında araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış sorular hem sağlıklı bir verinin toplanması hem de görüşmenin zaman ve içerik bakımından daha nitelikli olmasını sağlamıştır. Ayrıca, araştırmacının görüşme yapacağı kişi(ler) hakkında ön bilgi edinerek görüşmeye gitmesi de yapılacak olan görüşmenin kalitesini arttıracak yönündedir (Kozak, 2014: 91). Araştırma örneği olarak çalışanlarına "Şirket ortaklarımız" ya da "partnerlerimiz" demeyi tercih eden Starbucks'ın sahibi Howard Schultz'un;

"bir şirketin çalışanlarıyla arasında kurduğu güven ilişkisinden daha değerli bir şey yoktur" (Schultz, 2008: 69),

"İnsanlara bir ailenin fertleri gibi muamele et" (Schultz, 2008: 15),

"İnsanlar Bir Üretim Bandının Parçası Değildir" ve

"Şirketin başarısını, bu başarıya şirketteki herkesi katarak ve çalışanlarımızı dışarıda bırakmayarak inşa ediş tarzımız, bir şirket kurmanın doğru yolunun ne olduğunu gösteren harika bir örnektir."

ifadeleri içsel pazarlamanın şirketlerinde başarılı ve duyarlı bir şekilde uygulandığını göstermektedir. Starbucks, çalışanlarının sigortalarına, sattığı kahvelerin maliyetine harcadığından daha fazla para harcamaktadır (Murat, 2015). Ayrıca Starbucks Coffee işletmelerinin birçok alanda sosyal sorumluluk projeleri de bulunmaktadır. Howard Schultz' un görüşlerini ve içsel iletişimi en kuvvetli işletmelerden biri olan Starbucks işletmesinin çalışanlar ile ilişkisini ve içsel pazarlama yaklaşımlarını anlayabilmek için Starbucks Yöneticisi ile konu üzerinde görüşülmüştür. Araştırma problemi ve amacına uygun olarak Minnesota İş Doyum Ölçeğinin (Weiss ve ark. tarafından geliştirilen, iş doyumunu 20 boyut üzerinden değerlendiren ölçek) kısa formundaki boyutlarından esinlenerek oluşturulan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 1'de mevcuttur.

Tablo.1 Görüşme Soru Formu

Soru 1: Çalışanlarınızın işlerinden hangi konularda memnun olup olmadıklarını belirtebilir misiniz?
Her zaman çalışanları meşgul etmesi açısından:
<i>“Tabi ki çalışanlar sürekli meşgul oluyor. Fakat bu durum her şubeden şubeye değişiyor. Yoğunluğun daha fazla olduğu şubeler var. Ama genelde çalışanların zamanının %80’ni dolu oluyor.”</i>
Toplumda saygın bir kişi olması şansı vermesi açısından:
<i>“İnsanlara Starbucks’da çalışıyorum dediğimde ilgilerini çekiyor. Çünkü dünya da bilinen ve ün yapmış bir marka, insanlar içtikleri kahvelerin nasıl yapıldığını merak ediyor, Özellikle Baristalara sürekli bu konuda sorular yöneltiliyor. Ayrıca genç nesil arasında Starbucks’da çalışmak oldukça çekici.”</i>
Amirlerin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından:
<i>“İlk olarak emir verme diye bir kavram yok. İş bölümü kavramı var. Kimin hangi işi yapacağı önceden belirlenir, iş paylaşımı yapılır ve yerine getirildiğinde her şey gayet iyi gider.”</i>
Güvenli bir gelecek sağlaması açısından:
<i>“Kesinlikle insana güvenli bir gelecek sağlıyor. Part-time çalışan partnerlerimize sağlık sigortası yapıyor. Aslında devlet memuru gibiler diyebiliriz. Ayın ortalama 26 günü çalışıyor fakat 30 günü olarak yatıyor. Tazminat hakları var. Özellikle askere gitmeden önce çalışan partnerlerimiz askerlik görevini tamamlayıp geldikten sonra aynı konumda çalışabiliyorlar. Bu durum güven ortamının oluşmasını sağlıyor.”</i>
Kişinin yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilmesi açısından:
<i>“Bütün Starbucks şubelerinde hizmet ve ürünlerde bir standartlaştırma var. Bunu değiştirmek mümkün değildir, fakat misafirin istekleri doğrultusunda çalışanımız kahvenin özelliklerini değiştirerek müşterinin beğenisine sunabilir. Örneğin; karamelli bir Türk kahvesi içebilirsiniz. Bunun gibi durumlar söz konusu olabiliyor.”</i>
Kanun, yönetmelik ve tüzüklerin uygulamaya konması açısından:
<i>“Tabi ki her konuda kanun ve yönetmeliklere uyuluyor. Bu konuda temel kurallar var, çalışanların hakları var.”</i>
Yapılan iş karşılığında alının ücret açısından:
<i>“Ücretler genel olarak hizmet sektörüne baktığımızda tatmin edici. Tam olarak fiyat veremem fakat ücretin dışında sigorta, yemek, yol gibi bütün ihtiyaçlar karşılanıyor. Kişi hak ettiği ücreti alıyor. Prim ve bahşişte var.”</i>
Terfi olanağının olması açısından:
<i>Vardiya müdürlüğüne yükselmiş biri olarak terfi olanağının fazla olduğunu söyleyebilirim. Barista olarak işe başlayıp, mağaza sorumlusu, mağaza müdürü veya bölge müdürü olabilirsiniz. Ayrıca işe alım yaparken okuduğunuz üniversite, referanslarınız vs. değil, sizin güler yüzlülüğünüz ve tutkunuz ölçülüyor.”</i>
Çalışma koşulları bakımından:
<i>“Rahat ve ferah bir ortamda günlük 8,5 saat çalışıyoruz, bunun 1 saati yemek molasıdır. İş ve işçi güvenliği her zaman ön plandadır. Bu konuda partnerlerimize sürekli eğitimler de aldırıyoruz.”</i>
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından:
<i>“Aslında ekip ruhu burada devreye giriyor. Ekip ruhu her zaman insan kazandırır. Herkes kendi işini yaptığında çalışanlar arasında mükemmel bir uyum oluşur”</i>
Yapılan işin karşılığında takdir edilme açısından:
<i>“Takdir edilme prim ve terfi ile sağlanıyor. Biz Starbucks gibi görünüyoruz ama Shaya’yız aslında. Bir uygulamamız var “Shaya ol, Özel ol” yani iyi yapılan her şeyin karşılığını al demektir.”</i>
Her türlü çalışana imkân vermesi açısından: (engelli çalışan)
<i>“Tabi ki, (Baristanın arkasında çalışan personeli göstererek) partnerimiz engelli fakat bizimle birlikte, biz bir aileyiz. Her Starbucks’ ta mümkün olduğunca bu şekilde partnerlerimiz var.”</i>
İzin süreleri ve izin isteme açısından:
<i>“Part-time çalışan partnerlerimizin haftada 2 gün izni var. Bu günleri kendileri belirleyebiliyor. Tam vardiya olarak çalışanların ise haftada 1 gün izinleri var. Bu izin günü ise isteğe göre ayarlanabiliyor. Mazeret izinleri var, lakin hiçbir sebep göstermeden işe 3 gün gelmeyen çalışan 3.gün işten çıkartılır.”</i>
Özel gün ve kutlamalar açısından:
<i>“Partnerlerimizin doğum günleri, çocuklarının doğumu, bazı özel günler ve benzer kutlamalar yapılıyor, çünkü biz aile olmayı istiyoruz”</i>
Sosyal aktiviteler açısından:

<p>“Facebook’ta Shaya Çalışanları olarak sadece çalışanlara özel bir grubumuz var. Bu gruptan aktivitelerimizi, yarışma vb. etkinliklerimizi duyurarak, katılımları arttırıyoruz.</p>
<p>Soru 2: Çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık oranları nedir?</p>
<p>“İstanbul dışındaki diğer şubelerde işten ayrılma oranı çok az. Bunun nedeni maaş ve diğer etkenler açısından iyi bir konumda olması. Fakat İstanbul’da ikame olanaklar çok fazla ama buna rağmen işten ayrılma oranı yine de düşük, çoğu çalışanımız emekli oluyor. Şöyle bir örnek verebilirim aslında en son Türkiye Starbucks’da çalışanların kişi sayısı 1 ili doldurabilir. Devamsızlık konusunda sorunumuz olmuyor. Mazeret izini, evlilik izini ve doğum izni hakkımız var.”</p>
<p>Soru 3: Çalışanlarınıza İş Ortaklarımız (Partner) diyorsunuz. Bunun anlamını açıklayabilir misiniz?</p>
<p>“Biz bir aile gibiyiz. Bu işte bir ortağız. Bean Stock uygulaması şu anda Türkiye’de uygulanmıyor, fakat bu bir ortaklık işidir. Misafirlerimize 3.adres etkisi yaratıyoruz, partnerlerimizle birlikte.”</p>
<p>Soru 4: Çalışanlara eğitimler veriliyor mu, veriliyorsa hangi konuları tercih ediyorsunuz?</p>
<p>“Kesinlikle. Üzerinde durulan en önemli konulardan biri eğitim. Kahve üzerine, müşteri memnuniyeti ve kişisel gelişim üzerine eğitim ve seminerler veriliyor. Mesela, Amerika’daki Starbucks’ların tamamı (7100 adet) aynı gün içerisinde 3 saat (17.00–21.00) boyunca kapalı tutuluyor. Sebebi; müşterilerimiz eskisi gibi memnun değil bu yüzden baristalarımıza (çalışanlara) üç saat boyunca eğitim verilecek. Tabi burada “siz değerli müşterilerimize, daha kaliteli hizmet vermek için gereken her şeyi yaparız” mesajı iletilmeye çalışılmış.”</p>
<p>Soru 5: Çalışanlar söz sahibi olabiliyorlar mı?</p>
<p>“Aynen, yaptığımız toplantılarda fikirleri ve görüşleri alınır hatta bizim veli toplantılarımız olur. Onlara ailelerimiz katılır. Hep birlikte toplanmış oluruz.”</p>
<p>Soru 6: Müşterilerinizin memnuniyet ve memnuniyetsizlik nedenleri nelerdir?</p>
<p>Yiyecek ve içecekler açısından:</p> <p>“Sunduğumuz yiyecek ve içecekler açısından şikâyet almıyoruz. Çünkü bir kahve aldınız ve tadını beğenmediniz hemen değiştirme hakkınız var. Bu durum yiyeceklerde de geçerlidir, ya da kahvenizi yanlışlıkla döktünüz diyelim hemen yenisiyle değiştiriliyor.”</p>
<p>Hizmet ve çalışanlar açısından:</p> <p>“Çalışanlarımızla ilgili olumlu geri bildirimler alıyoruz. Çalışanlarımız izinli olduğunda, bazı misafirlerimiz ısrarla izinli olmalarına rağmen onlardan kahve almak istiyorlar. Partnerlerimiz ve misafirlerimiz birbirlerine isimleriyle hitap edebiliyorlar. Olumsuz bir durum olduğunda partnerimizin vardiyasını değiştirerek misafirler ile çalışmanı birbirinden uzaklaştırıyoruz.”</p>
<p>Ortamin atmosferi açısından:</p> <p>“Aslında şikâyet aldığımız nadir konulardan biri temizlik. Çok kalabalık ve yoğunluk olduğu için masaların üstünde kalanlar temizlenmeden yeni misafirler oturuyor. Bunun nedeni ise yoğun saatlerde yeni müşteri hıza yetişilememesidir. Aynı şekilde bir diğer şikâyet edilen konu ise; sıra beklemek. Çözümü ise; sürekli şube açmak. Her 100 adımda bir Starbucks politikamız var.”</p>
<p>Soru 7: Müşterileriniz çalışanlardan şikâyet ediyor mu?</p>
<p>“Böyle bir durum çok fazla söz konusu değil. Fakat olduğu takdirde dediğim gibi hemen çalışanı vardiyadan çıkarıyoruz, tartışma ortamının o anda bitmesi gerekir. Misafirin memnuniyeti sağlandıktan sonra partnerimizle de mutlaka konuşulur. Hizmet sektöründeyiz böyle durumlar her zaman olabilir. Misafirlerimiz partnerlerimize çiçek yaptırıp da getirebiliyor. Bazen çöp dolu oluyor bizi uyarıyorlar, bu gibi diyaloglar misafirlerimizle kocaman aile olduğumuzu gösteriyor.”</p>
<p>Soru 8: Peki sizce partnerlerinizin memnuniyeti misafirlerinizin memnuniyetini etkiliyor mu?</p>
<p>“Tabi ki. İsterseniz dünyanın en mükemmel kahvesini verin çalışan kötü bir hizmet veriyorsa hiçbir önemi yoktur, misafiri memnun edemezsiniz. Partnerlerimiz mutluya ve işletmeye güveniyorsa, misafirda güvenir. Çalışanın yorgunluğu, yemek yememesi bile misafir memnuniyetini etkileyebilir. Bence çalışanlara iyi bakmak gerekir. Biz partnerlerimizle sürekli iletişim içindeyiz, dertlerini, mutluluklarını, üzüntülerini, kaygılarını, hayallerini paylaşıyoruz, onlara değer veriyoruz.”</p>

3. SONUÇ

Hizmetin belirli bir standardı yoktur. Ancak hizmeti veren ve alan kişiler arasındaki iletişim, hizmetin kalite ve standardını belirlemeye yardımcı olabilmektedir. Örneğin; bir saat öncesinde patronundan azar işitmiş ya da aylardır maaşını alamamış bir çalışanın, kaliteli bir hizmet vermesi

mümkün olamayabilir. Bazen de hevesle birçok müşterinin gittiği bir restorandan veya otelden “bir daha bu işletmeye asla gelmeyeceğim” diyerek çıkan birileri vardır. Hizmetin belirli bir standardının olmaması ve kişiden kişiye yorumlanabilmesi bu sektörde çalışanların daha fazla emek ve dikkat vermelerine sebebiyet vermektedir. Hizmet sektörü büyük emekler ve fedakârlıklar isteyen bir sektördür. Bu noktada işletmelerin de bazı imkânlar sağlayarak çalışanlarına sunduğu olanaklar, iş tatmininin oluşmasında büyük rol oynar. İş yerinde huzurlu olan çalışan, iş yerine daha sadıktır. Çünkü tekrardan iş arama, işe girme, belge-evrak toplama, birikmiş faturaları ödeyememe, bakmakla yükümlü olunan kişilere mahcup olma gibi genel olarak hayatlarını idame edebilmek için gereken birikimin eksikliği gibi hayat yıpratıcı olan bu ve benzeri durumlar çalışanı yani potansiyel iç müşteriyi yormaktadır.

Gelişen pazarlama dünyasında pazarlama çalışmalarının 3.0 versiyonunun merkezinde müşteriler (insan) bulunmaktadır. Tüm işletmeler ve markalar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin yanında, sağlık, yaşam standardı, teknolojik değişimler, eğitim gibi daha kişisel isteklerine konsantre olmaktadır. Müşteri yönetimi kavramının da basitçe bu şekilde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Hem müşteri odaklı bir kurum olmak isteyen hem de karlılığını düşünen işletmeler kendi çalışanlarını artık müşteri olarak kabul etmekte ve onlara değer vermenin daha faydalı olabileceğini keşfetmektedirler. İşletmelerin ilk müşterisi olarak nitelendirilen çalışanların görüş ve isteklerine, işletme tarafından uygulanacak olan “müşteri beklenti ve istekleri” hakkında derin bilgiler verebilecek analizlere çok daha kolay ve kısa sürede ulaşması mümkündür. Böyle bir analizin dış müşterilere yapılması oldukça maliyetli olacaktır. Müşterilere sunulması planlanan veya yeni tanıtımı yapılacak bir ürün/hizmet hakkında yorum ve değerlendirmelerin örgüt içinden alınması, dış müşterilerin görüş ve düşünceleri hakkında ön fikir oluşturmaktadır. Bir nevi bazı fizibilite çalışmaları çalışanlar yani işletmelerin iç müşterileri üzerinde gerçekleştirilebilmektedir.

Çalışmada bahsedilen Starbucks işletmelerinin içsel pazarlama uygulamaları kendi iç müşterilerinin sosyal hayatlarında aktif birer birey olabilmeleri için cesaret verici nitelikte olduğu söylenebilir. Yapılan görüşme sonrası elde edilen bulgular derlendiğinde; çalışanların çalıştıkları yerde aile gibi olmaları, çalıştığı kuruma saygı ve sevgi duyması karşılıklı yönetici- çalışan ilişkilerine bağlıdır. Pozitif ilişkiler her zaman işletmeye artılar kazandırır. Bir işletmenin çalışanlarına güvenli bir gelecek sağlanması ve kendilerini güvende hissederek gelecek kaygısı taşımayan her bir çalışan, rahatlıkla çalıştığı kurumunu sahiplenebilir ve müşterilerine kendi evine gelmiş bir dost gibi karşılayıp, ağırlayabilir. Ayrıca işletme hakkında verilecek kararlarda çalışanına söz hakkı tanınarak, çalışanlarının fikirlerine önem verildiğini gösteren işletmeler içsel pazarlama mantığını kavrayabilmiştir. Tıpkı Starbucks işletmesinde uygulandığı gibi.

Çalışma sonuçlarına göre çalışanların en çok dikkat ettiği konu olan ücrettir. Aldığı ücretten ve primden tatmin olan, emeğinin karşılığını aldığına inan iç müşteriler, yükselme olanağının tanınması ve hizmet içi eğitimlerle donatılma gibi motivasyon artırıcı imkânlarla da sahip oldukça, dış müşterilerin memnuniyeti için üstün bir performansla seve seve çalışabilirler. İçsel pazarlamaya göre fazla mesailerinin karşılığını alabileceklerini de iyi bilirler. İç müşterilerin kendi aralarında anlaşabilmeleri ve uyumları da müşteriye yansır. İçsel pazarlama iç müşterilerin kendi aralarındaki uyumun sağlanmasını destekler ve işletmede olası devamsızlık problemlerinin kendiliğinden çözülmesini sağlayabilir. Starbucks işletmesinin de yaptığı gibi özellikle özel gün kutlamaları, çalışanlar arasında yapılan kutlamalar veya cuma günleri yapılan etkinlikler iç müşteri olan çalışanları birbirlerine yaklaştırarak daha samimi ve sıcak bir aile ortamı yaratabilmektedir. İşletme ile bütünleşmek önemlidir. İç müşteri memnuniyetini sağlamış bir işletme dış müşterisini kolay kolay kaybetmeyecektir. Çünkü çalışanına değer veren ve çalışanının mutsuz olmasına izin vermeyen bir işletme, dış müşterisinin de memnun ve mutsuz olmayacağını garantileyebilecektir. Mesela kayıtlar göstermektedir ki, ortalama bir Starbucks dış müşterisi ayda 6 kez Starbuck’ a gelmekte, bu rakam her 100 müşteriden 20’ sinde 16’ ya kadar çıkmaktadır (Murat, 2015). Bu başarı işletmenin çalışanları ile ilişkisine bağlıdır. Özetle; iç müşteri, işletmelerin birinci ve en önemli müşterisidir. İç müşterisini kaybeden işletmelerin dış müşterilerini kaybetmeleri çok olağandır.

Starbucks işletmesi hizmet sektöründe işletme içi çalışan ilişkileri sayesinde reklam yapmadan markasını başarıya taşımış işletmelerden biridir. İçsel pazarlamanın yanı sıra değer pazarlamasına ve sosyal sorumluluk projelerine önem vermesi şirketin iç ve dış müşterilerini de olumlu yönde oldukça

etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- ALPER, B. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Őikâyetlerin Yönetilmesi: Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ATTİA, A.A.M. ve ATTALLAH, N.F. (2012). "The Role of Internal Marketing in Improving The Performance of Travel Agencies with Application on Egypt", 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, Yunanistan, http://www.ahtmm.com/proceedings/2012/2ndahtmmc_submission_91.pdf, (10.07.2016).
- BABACAN, E. ve AKBIYIK S. B. (2011). "İçsel Pazarlama, Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi", (Ed.) BABACAN, E., TOPSÜMER, F. Ve GÖZTAŞ, A., Stratejik Pazarlama İletişimi-Temel Kavramlar, Gama Basın Yayın ve Dağıtım, İzmir.
- PIERCY, N.F. (2003). "Marketing implementation, organizational change and internal marketing strategy", (Ed.) BAKER, M. J., The Marketing Book, fifth ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- BERRY, L. (1981). "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, 3(1): 33-40.
- BERRY, L. ve PARASURAMAN, A. (1992). "Services Marketing Starts From Within", Marketing Management, Winter, 25-34.
- BOLAT, T., AYTEMİZ, S.O., BOLAT, İ. ve ERDEM, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- CANDAN, B. ve ÇEKMECİOĞLU, H.G. (2009). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, 20(63): 41-58.
- ÇATI, K. ve KOÇOĞLU, C.M. (2010). "Müşteri İlişkileri Yönetimi", (Ed.) VARİNLİ, İ. ve ÇATI, K., Güncel Pazarlama Yaklaşımından Seçmeler, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇOBAN, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, 85-98.
- DEMİR, H., USTA, R. ve OKAN, T. (2008). "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2): 135-161.
- DOGAN, S. ve KILIÇ, S. (2008), "İlişi Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", KMU İİBF Dergisi, 10(14).
- ERK, Ç. (2009). Müşteri için Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- GALIĆIĆ, V. ve LAŠKARIN, M. (2014). "Internal Marketing In The Hotel Industry, Tourism and Hospitality Industry", Congress Proceedings Trends in Tourism and Hospitality Industry, 297-312.
- HUDSON, S. (2016). "Internal Marketing Is the Key to Success at Fairmont", Web Erişim: http://hotelexecutive.com/business_review/3994/internal-marketing-is-the-key-to-success-at-fairmont, (13.07.2016).
- GOUNARIS, S.P. (2006). "Internal- Market Orientation and Its Measurement", Journal of Business Research, 59, 432-448.
- GÜNEY, H. ve KARAKADILAR. İ.S. (2015). "Starbucks Firmasının Deneyimsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 26(79): 131-155.

- IŞIK, D.A. ve CERİT, A.G. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kültürünün Oluşturulmasında İçsel Pazarlamanın Rolü: Kruvaziyer Turizmden Bir rnek Olay", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2): 61-77.
- İNAL, E., ÇİÇEK, R. ve AKIN, M. (2008). "İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü alışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde rneği", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9): 162-181.
- JUN, M. ve CAİ, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction, *Total Quality Management*, 21(2): 205 – 223.
- KAYA, İ. (2000). *Muhterem Müşterimiz*, 2. Basım, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- KAYA, S. ve AKYÜZ, A.M. (2015). "İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 10(2)*: 1-30.
- KOCAMAN, S., DURNA, U. ve İNAL, M.E. (2013). "Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının rgtsel Bağlılığa Etkisi: Alanya rneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1): 21-29.
- KOZAK, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- LADHARİ, R., BRUN, I. ve MORALES, M. (2008). "Determinants of Dining Satisfaction and Post-Dining Behavioral Intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 27(4): 563– 573.
- MERRİAM, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (ev.) TURAN, S., Nobel Yayıncılık, Ankara.
- MURAT, N. (2015). Starbucks Hakkında Daha nce Duymadığınız 10 İlginç Gerçek, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/starbucks-hakkında-daha-once-duymadığınız-10-ilginc-gercek/>, (02.10.2016).
- MOSLEY, R. W. (2007). "Customer experience, organisational culture and the employer brand", *Brand Management*, 15(2): 123–134.
- ÖZDEMİR, G. (2014). "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı, "İŞ, G" Endstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(1): 54-66.
- PAPASOLOMOU-DOUKASİS, I., KOUNTOUROS, H. ve KİTCHEN, P.J. (2012). "Developing a Framework for Successful Symbiosis of Corporate Social Responsibility, Internal Marketing and Labor Law in a European Context", *The Marketing Review*, 12(2): 109-123.
- PEPPERS, D. ve ROGERS, M. (2013). *Mşteri İlişkileri Yönetimi*, (ev.) gENGZER, P., Optimist Yayın, İstanbul.
- PERVAİZ, K.A. ve RAFFİQ, M. (2003). *Internal Marketing Issues and Challenges*, *European Journal of Marketing*, 37(9): 1177-1186.
- ROTHMAN, M. (1993). "Into The Black." *Inc.* 15 (January): 58-65.
- SCHULTZ, H. (2008). *Starbucks Gönlünü İŞe Vermek*, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul. SOYASLAN, M. (2016). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye’deki Oteller zerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa.
- ÜĞÜDEN, D. (2016). Starbucks’ı Dünya Markası Yapan Howard Schultz’un Yoktan Var Ettiği Başarı Hikayesi, <http://listelist.com/starbucks-basari-hikayesi/>, (06.03.2017).

- VARİNLİ, İ. (2012). Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar, Geliştirilmiş 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- VOİMA, P. (2000), “Internal Relationships Management: Broadening the Scope of Internal Marketing”, (Eds), VAREY, R.J. and LEWİS, B.R. Internal Marketing, Directions for Management, Routledge, London.
- YENİAY, . (2016). Starbucks Kimin Kurucusu Kim Ne Zaman Kuruldu Kaç Şubesi Var, <http://www.yenicikanlar.com.tr/starbucks-kimin-kurucusu-kim-ne-zaman-kuruldu-kac-subesi-var-60371>, (06.03.2017).
- <http://starbucksbeanstock.com/en/welcome-en/about-bean-stock/>, (04.03.2017).