

## **Tutmaz” denilen konseptle dünya markası oldu!**

Fakir bir ailenin çocuğu olarak başladı hayatına. Okul masraflarını karşılamak için çalışmanın dışında kanını bile sattığı oldu. Pazarlamacı olarak çalışırken istifa edip her köşe başına kahve dükkanı açma hayalinin peşine düştü... “Tutmaz” denilen fikri o kadar tuttu ki dünyada kahve zinciri denilince ilk akla gelen markayı yarattı... İşte Starbucks’un kurucusunun başarı öyküsü...

### **Kahve fincanına kalbini akıtan adam Howard Schultz ve Starbucks hikayesi...**

Üç ortak, 1.350’şer dolar sermaye koyarak ve üstüne 5.000 dolar da bankadan borç alarak şirketi kurduklarında muhtemelen 30 yıl sonrasının perakende devlerinden birinin temelini attıklarını tahmin bile edemezlerdi. Starbucks, ‘sadece iyi kahve’ sloganıyla yola çıkmış bu üç ortağın ‘ders alınacak’ bir başarı hikayesi mi? Kesinlikle hayır! Starbucks efsanesinin ardında bu üç ortağın değil, aslında plastik mutfak gereçleri pazarlayan bir adamın, Howard Schultz’un vizyonu ve inatçılığı var. Bugün dünyanın en büyük perakende zincirlerinden biri olan Starbucks’ın ve kurucusu Howard Schultz’un hikayesi her yönüyle oldukça ilginç...

### **‘Başarımızın anahtarı işimizi kalbimizle yapmakta yatıyor. Ben ve iş ortaklarım her bir kahve fincanına kalbimizi akıtıyoruz...’**

Howard Schultz’un aslında film yapımcılarına uygun dramatik bir hikayesi var. Fakir bir ailenin büyük çocuğu olarak Brooklyn’de büyüyor. Futbol bursuyla Michigan Üniversitesi’ne giriyor. Ancak sadece ilk yıl oynadıktan sonra futbolu bırakıyor ve üniversite masraflarını karşılamak için çalışmaya başlıyor. Okula devam edebilmek için kanını bile sattığı oluyor.

1975 yılında üniversiteden mezun oluyor. Michigan’da kısa süren ilk iş deneyiminin ardından New York’ta ‘satış temsilcisi’ olarak Xerox’ta çalışmaya başlıyor. Burada satış ile ilgili deneyim kazanıyor ve mutfak gereçleri pazarlayan Hammerplast adlı İsveç firmasına geçiyor. Kısa süre içinde şirketin en tepe pozisyonuna kadar yükseliyor.

Hikayenin burasına kadar kahve ile ilgili en ufak bir şey bile yok. Ama Schultz ve Starbucks’ın yollarını kesiştiren olaylar bundan sonra başlıyor. Seattle’dan küçük bir firmanın yüksek miktarda ve aynı tür filtre kahve gereçleri siparişi veriyor olması Schultz’un dikkatini çekiyor. İsveç dizaynı mutfak gereçlerinden sorumlu genel müdür olarak New York’tan Seattle’a giderek, siparişi veren o küçük firma ile tanışmak istiyor. Hayatından bir daha hiç çıkmayacak Starbucks adını ilk olarak o zaman duyuyor.

Starbucks’ı 1971 yılında biri İngilizce, biri tarih dersleri veren iki öğretmen ile bir yazar bir araya gelerek kuruyor. Amaçları kesinlikle ticari değil. Tek bir nedenleri var. Kahveyi seviyorlar ve Seattle’ın da iyi kahveye ulaşabilmesini istiyorlar.

O zamanki Starbucks aslında günümüzdekinden çok farklı. Sadece iyi kavrulmuş kahve tohumları satıyorlar. Müşterileriyle çok yakın bir bağları var. Onlara iyi kahve yapımı konusunda bilgi veriyor ve değişik kahve tohumlarını poşetlerle evde yapmak üzere satıyorlar. Sahip oldukları 4 dükkanda müşteri ilişkilerine ve müşterilerin kahve ile ilgili yeni deneyimler yaşamasına büyük önem veriyorlar.

Ziyaret için gittiği Starbucks'a ilk girdiğinde yüzüne çarpan kahve aromasından mı yoksa ilk içtiği Sumatra kahvesinin keskin tadından mıdır bilinmez Schultz'un hayatına daha o ilk ziyaretten itibaren kahve giriyor. Ortaklarla tanışan ve onlardan kahvenin ve Starbucks'ın otantik hikayesini dinleyen Schultz adeta büyüleniyor. New York'a geri dönerken bu hikayenin bir parçası olması gerektiğine karar veriyor.

Prestijli kariyerini, yıllık 75.000 dolarlık gelirini, şirket arabasını, yaşadığı şehri kısaca neredeyse her şeyi feda etmeyi göze alıp, üstüne Starbucks ekibinin bir parçası olmak için bir yıldan fazla süre ile ortakları ikna etmeye uğraşiyor. Çünkü, kurdukları şirketin ruhuna sonuna kadar sahip çıkan muhafazakar ortaklar, Schultz'un Starbucks'ı büyütme planlarına çekince ile yaklaşıyor. Hatta, ortakların Schultz'a ilk cevabı 'hayır' oluyor. Red cevabına aldırmadan ısrarını sürdüren Schultz sonunda onları ikna ediyor ve Seattle'a taşınarak, şirkette pazarlamadan sorumlu yönetici olarak çalışmaya başlıyor.

Howard Schultz, Starbucks'la ilk tanıştığı günden itibaren iyi kahvenin sadece kısıtlı bir çevreye değil, tüm Amerika'ya sunulması gerektiğine inanıyor ve bunun planlarını yapıyor. Ancak, şirkete girdikten 1 yıl sonra İtalya'ya yaptığı iş ziyareti bu planlarını bir üst boyuta taşıyarak, bugünkü Starbucks'ın temelini oluşturan fikirlerin ilk kıvılcımlarının çıkmasına neden oluyor.

Gerçekten de Schultz İtalya'da gördüğü ve deneyimlediği kahve kültüründen çok etkileniyor. Onlarca küçük dükkana girerek, hem espressoyu tadıyor hem de mekanların kahve ile sarmalanmış büyüsunü inceliyor. Henüz espresso ile tanışmamış olan Amerika'da Starbucks için büyük fırsatların olabileceğini düşünerek Seattle'a dönüyor.

Espresso ve çeşitlerini Starbucks'larda hazırlayıp, insanlara sunmak... Ortaklar 'biz restoran işletmiyoruz, kahve tohumu satıyoruz' diyerek Schultz'un İtalya'da görüp, Starbucks'ta uygulamak istediği bu modele karşı çıkıyor. Üstelik, bunu iyi giden bir ticari faaliyet için gereksiz bir risk olarak görüyorlar. Bir dükkanda yapılan deneme uygulamasının başarılı sonuçları bile ortakları bu kararından vazgeçirmiyor.

Schultz, aylarca düşündükten sonra zor bir karar daha vererek, kendi şirketini kurmak için çalışmalara başlıyor. Hatta bu konuda Starbucks'taki patronlarının da desteğini alıyor. Gerçek anlamda bir İtalyan espresso kahve dükkkanı olan ilk Il Giornale, bir kısmını Starbucks'ın karşıladığı 400.000 dolar başlangıç sermayesiyle 1986'da açılıyor.

Schultz, İtalya'da gördüğü espresso dükkanlarının tam anlamıyla bir benzerini Seattle'da faaliyete geçiriyor. İtalyan operalarının yankılandığı, oturarak değil ancak ayakta kahve lezzeti yaşanabilecek, İtalyanca menülere sahip bir mekan... Bu, daha sonra da müşteri ihtiyaçları ile şirket politikaları arasında çelişkiler yaşayacak Schultz'un ilk önemli hatalarından biri oluyor. İtalyan espresso dükkanları, İtalyanca menüleri anlamayan, İtalyan operalarından sıkılan Amerikalı müşterilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda daha sonra bir takım değişikliklere uğruyor.

1987 yılında Starbucks'ın ortakları, Jerry Baldwin ve Gordon Bowker şirketi satmaya karar veriyor. O tarihte henüz 3 tane Il Giornale dükkanına sahip olan Howard Schultz hiç

düşünmeden Starbucks'ı almak için Il Giornale hissedarlarından 4 milyon dolar daha topluyor. 34 yaşında Starbucks'ı alarak, yine zorlu bir macera için hayatında yeni bir sayfa açıyor. Il Giornale markasını bırakarak, Starbucks markasıyla yola devam ediyor.

Starbucks'ın uluslararası dev bir perakende zinciri haline dönüşmesi yönetimi Howard Schultz'un devralmasından sonra oluyor. Starbucks, köklerine sadık kalarak yeni bir kimlik ile hızla büyüyor.

**'Biz bir marka yaratmak için çaba harcamadık. Amacımız kaliteli ürünleri ve tutkulu çalışanlarıyla bir amaç için ayakta duran iyi bir şirket yaratmaktı.'**

Starbucks hikayesinde pazarlama adına dikkat çekici noktalar var. Dışardan bakıldığında Amerika'nın Mc Donalds, Burger King, Wal-Mart gibi dev perakende zincirlerinden farklı gözüküyor. Tüm dünyada standart ve aynı kalitede ürün ve hizmet sunumu, etkin dağıtım gücü, dev bir finansal yapı ve marka için yapılan milyonlarca dolarlık reklam yatırımı...

Starbucks işte bu son noktada diğerlerinden radikal şekilde ayrılıyor. Çünkü, Starbucks kurulduğu günden bu yana -geleneksel anlamıyla- reklamlarla çok da ilgilenmiyor. Reklamın etkinliğinin artık epeyce yüksek sesle tartışıldığı günümüzde, 'reklamsız' oluşturulmuş güçlü marka imajının keyfini sürüyor. Geleneksel yöntemlerin, tek taraflı iletişimin karşısına müşteri deneyimlerinin gücünü çıkarıyor. Markayı salt imaj üstüne değil, taviz verilmeyen şirket değerleri üzerine sağlamca oturtmayı başarıyor.

Howard Schultz'un Starbucks hikayesini anlattığı 'Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time' kitabında belirttiği gibi Starbucks'ın büyümesi sırasında marka stratejisi üzerinde çok da durulmuyor. Tamamen şirket değerleri, kalite politikası ve insan kaynakları uygulamaları üzerine odaklanılıyor. Starbucks markası tüketicilerle değil önce çalışanlarla inşa ediliyor. Çünkü müşteri beklentilerini karşılamanın en iyi yolunun önce tutkulu çalışanlardan geçtiğine inanılıyor.

Starbucks, geleneksel pazarlama odaklı şirketlerin dışında bir tavır sergiliyor. Bunu elbette kategoriye yaratmanın büyük avantajını arkasına alarak yapıyor. Ancak, kısa sürede pazarda dişli rakiplerinin ortaya çıktığı düşünülürse, bunun uzun soluklu bir avantaj olmadığı da açıkça görülüyor.

1987 – 1997 arasında, yani 10 yıl içinde 10 milyon dolardan az reklam yatırımı yapıyor. Geniş kitlelere reklam yapmak yerine kahve dükkanına gelen müşterilerini memnun etmeyi ve onlara kahvenin romantizmini anlatmayı tercih ediyorlar. Çalışanları aracılığıyla iletişim yapıp, müşteri bağlılığı yaratmayı öncelikli hedef olarak görüyorlar. Starbucks'ın kahveden daha fazlasını sunduğu müşteriler arasında ağızdan ağıza yıllar içinde yayılıyor. Bu arada markanın en hararetli temsilciliğini ise çalışanlar yani 'ortaklar' yapıyor.

'Starbucks'ın en önemli bölümünün pazarlama olduğunu düşünürdüm. Bugün, çok açık şekilde bunun insan kaynakları olduğunu söyleyebilirim. Bizim başarımız ağırlıklı olarak işe aldığımız, bizimle kalmasını sağladığımız ve terfi ettirdiğimiz insanlara dayanıyor.'

Çalışanlarına ‘şirket ortakları’ demeyi tercih ediyor. Şirketin esas vitrininin onlar olduğu gerçeğini asla göz ardı etmiyor. Tüketici deneyimlerinin büyük kısmının şirket ortakları elinden gerçekleştiğini unutmuyor. İyi servis olmazsa dünyanın en iyi kahvesi için bile müşterinin tekrar dükkana gelmeyeceğini biliyor.

Çalışanları yani ‘ortakları’ için Amerika’da bile eşine az rastlanır bir uygulama ile kapsamlı bir sağlık sigortası uygulaması getiriyor. Part-time çalışanları da kapsama aldığı bu uygulamayı anlatması için Bill Clinton tarafından Beyaz Saray’a davet ediliyor. Uzaya çıkan astronotların ya da olimpiyatlarda madalya almış sporcuların yanında sadece sağlık sigortası uygulaması için Beyaz Saray’a davet edilmesi Schultz’a bile oldukça ilginç geliyor.

‘Bean Stock’ adı verilen bir uygulama ile tüm çalışanların belli miktarda şirket hissesi sahip olması sağlanıyor. Böylece ‘ortaklar’ lafı sadece sözde kalmamış oluyor.

Gerek sağlık sigortası gerekse de ‘Bean Stock’ uygulamasının bugün eleştirilen pek çok noktası var. Ancak her iki uygulamanın da pek çok ‘büyük’ şirket için örnek alınması gereken iyi niyetli bir amacı var: Çok iyi bir ürününüz olabilir, pazarlamanın tüm gereklerini yerine getiriyor olabilirsiniz ancak müşterilerinizle en önemli temas noktanıza -yani- çalışanlarınıza gereken önemi vermezseniz, uzun vadede başarı sağlamanız mümkün gözüküyor.

**‘Biz insanlara servis yaptığımız kahve işinde değil, kahve servisi yaptığımız insan işindeyiz.’**

Kahve, restoran, gençlerin ‘takıldığı’ mekan, müzik, eğlence, hazır kahve, dondurma... Sahi Starbucks gerçekte ne işinde?

Starbucks’ın bir misyonu ve onun etrafında yol gösterici 6 prensibi var. Bu prensiplerden yalnızca bir tanesi kahve ile ilgili. Bu bile Starbucks’ın yalnızca kahve işinde olmak istemediğini kanıtıyor. Diğer prensipler ürün odaklı değil, şirketin sosyal paydaşları ile ilişkilerini çerçeveleyiyor. Ancak şirket girdiği diğer alanlarda da kahvenin ve kahve kültürünün ana odak olmaktan çıkmasını tercih etmiyor.

Starbucks karlı ana faaliyet alanını sürdürürken, sürdürülebilir gelir adına değişimlere de hayır demiyor. İşler yolunda giderken aldığı risklerle aslında temel değerlerinin dışına çıkmadan faaliyet alanını daha da geliştirmeyi başarıyor. Yaptıkları işler müşterilerine ‘size bir kahve dükkanından beklemediğiniz özel sürprizler sunmaya devam edeceğiz’ mesajını oldukça güçlü biçimde iletiyor.

Dükkanlarda çalınan müziğin müşteriler tarafından ilgiyle karşılanması onları Blue Note’un sahibi Capitol Records ile anlaşma yaparak, kendi albümlerini yapma ve dükkanlarda satma işine kadar götürüyor.

Bir başka önemli işbirliği Pepsi ile yapılıyor. Ortak kurdukları bir şirket ile şişelenmiş, içime hazır kahve yapmayı planlıyorlar. İlk ürünleri, Mazagran başarısız oluyor. Ancak daha sonra ortak geliştirme ile yaptıkları şişelenmiş frappuccino büyük ilgi görüyor.

Starbucks adıyla çıkardıkları dondurma 1996'da Amerika'da pazar liderliğine kadar yükseliyor.

United Airlines ile sancılı başlayan bir işbirliği daha sonra oldukça verimli ve karlı bir hale geliyor. United Airlines, 500'den fazla uçağında yıllık toplam 80 milyon yolcusu için kahve olarak Starbucks ürünlerini sunmak için şirketle anlaşılıyor. Ancak, yolculardan kahvenin kalitesine ilişkin gelen şikayetler üzerine Starbucks anlaşmayı askıya alıyor. Çünkü kahvelerin lezzeti alışıldık Starbucks lezzetinin çok uzağında kalıyor. United Airlines ile aylarca süren ortak çalışmanın ardından fiziki şartlar değiştiriliyor, çalışanlar eğitiliyor ve kahvenin Starbucks dükkanlarındaki lezzetine en yakın hale getirildiğine inanıldıktan sonra tekrar uçaklarda servis edilmesine izin veriliyor.

Starbucks son olarak internet üzerinden şarkı satın alınabilecek 'Hear Music' projesi üzerinde çalışıyor.

Starbucks hikayesinde herkes için örnek alınabilecek noktalar var. Girişimciler, pazarlamacılar, gelenekselin peşinden ayrılmayan reklamcılar, reklamverenler...

Karının büyük bir kısmını dükkanlarını ayda ortalama 16 kez ziyaret eden sadık müşterilerinden elde eden Starbucks bir yandan bu sayıyı artırmak bir yandan da 20.000 dükkana ulaşmak için çabalıyor. Hissedarlarına, çalışanlarına ve topluma saygı duyarak, etkin sosyal paydaş yönetimiyle marka değerini artırmak için uğraşılıyor. İletişim gücüyle oluşturulmuş bir marka imajı yerine müşteri deneyimleriyle sağlamlaştırılmış, müşteriyi marka sözcülüğüne dönüştürmeyi başarmış bir marka olarak devamlılık sağlamaya çalışıyor. Günümüzde üzerinde çokça konuşulan reklam etkinliği, deneyim pazarlaması, müşteri sadakati, sosyal paydaş ilişkileri, sürdürülebilir büyüme, ağızdan ağıza iletişim gibi konuları uzun bir zaman önce çözmüş gibi gözüküyor.

**Yazar: Arda Öztaşkın**

**Kaynak:** <http://ardaoztaskin.wordpress.com>