

BİR HAZIR GIYİM MARKASININ PAZARDAKİ DEĞİŞİM HİKAYESİ: LC WAIKIKİ ÖRNEĞİ

THE CHANGE STORY OF A READY-MADE CLOTHING BRAND IN THE MARKET: LC WAIKIKI SAMPLE

Öğr.Gör.Ruhan İRİ*
Doç.Dr.Mehmet Emin İNAL**

ÖZET

Dünya genelinde nüfusun artmasına paralel olarak, tüketiciler alışveriş yapmak için genellikle büyük alışveriş merkezlerini tercih etmektedir. Tüketicilerin bu davranışı, günümüz ticaret hayatında, perakendecilik sektörünün istikrarlı olarak büyümesine ve pazar payının/ müşteri sayısının hızla artmasına neden olmaktadır. Bu çalışma, Türkiye pazarında faaliyet gösteren LC Waikiki markasının ve zincir mağazalarının pazarlama uygulamalarını, kendine özgü oluşturduğu inovatif pazarlama stratejilerini tespit etmek, pazarlama teorisi içerisinde analiz etmek, başarı ve başarısızlık nedenlerini ortaya koymak, tartışmak ve uygulamayla teori arasında köprü kurmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışma, firmanın çeşitli düzeylerinde çalışan elemanları ve yöneticilerinden toplanan bilgilerden yararlanılarak, gözlem yöntemi ışığında gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

People generally prefer bigger shopping centers as the population of the world increases. This behaviour of the customers cause retail selling sector to get bigger and help the market share and the number of customers of it to increase steadily. The purpose of this study is to detect the marketing practices, the innovative strategies of LC Waikiki brand and chain stores, operating in Turkish market, to analysis them within marketing theory, to find the reasons of its successes and failures, to discuss and to build a bridge between theory and practice.

This study was conducted with the help of observation method by collecting data from the managers and employees working in different positions in the firm.

LC Waikiki, marka, pazarlama, perakendecilik, örnek olay.
LC Waikiki, brand, marketing, retailing, case study.

* Niğde Üniversitesi Niğde Sosyal Bilimler MYO

** Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

GİRİŞ

Örnek olay olarak adlandırılan, işletmelerde yaşanmış ve yaşanması muhtemel problemlerin, gelişimlerin ve farklılıkların senaryolaştırılarak irdelenmesi, olayı işletmeci ya da yönetici adaylarına değişik bilimsel yaklaşımlarla çözmeye olanağı vermekte ve yönetici adaylarının ufkunu genişletici/ yeteneğini geliştirici etkiler ortaya koyabilmektedir. (Uzun, 2005).

Bu çalışmada, gerek uluslar arası ve gerekse de ulusal pazarda rekabetin yoğun olarak yaşandığı hazır giyim sektöründe yer alan LC Waikiki firmasının, Türkiye genelinde faaliyet gösteren mağaza zincirlerinde uyguladığı pazarlama stratejileri ele alınarak, başarıyı yakalamasında kendine özgü oluşturduğu uygulamalarını tespit etmek ve pazarlama teorisi kapsamında analiz etmek amaçlanmaktadır. Yine, markanın başarı ve başarısızlık nedenlerini ortaya koymak ve uygulamayla teori arasında köprü kurmak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmayla markanın incelenmesinden hareketle, özeldir ilgili sektörde, genelde de tüm sektörlerde faaliyet gösteren diğer işletmeler için yol gösterici önerilerin üretilmesi de sağlanacaktır.

Bu çalışma, LC Waikiki markasına sahip Taha Grup'un, kurulduğundan itibaren bünyesinde çalışan elemanları ile yöneticilerinin gözlemlerinden ve markanın internet sitesi bilgilerinden geniş çapta yararlanılarak ortaya konulmuştur.

1. LC WAİKİKİ MARKASI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1997 yılında Tema Grup tarafından satın alınan ve o tarihten itibaren, bir Türk markası olan LC Waikiki, 1985 yılında Fransa'da doğmuştur. LC Waikiki'yi bir Türk markası olarak gerek koleksiyon, gerekse mağazacılık anlayışı ile geliştirip, bugün Türkiye'de pazar lideri pozisyonuna getiren Taha Grup, markanın 1985 yılında başlayan serüvenini bugün Türkiye ve dünya genelinde devam ettirmeye çalışmaktadır (<http://www.lcwaikiki.com.tr>).

LC Waikiki ismi, 1985 yılında bir Fransız markası olarak, Fransız tasarımcı George Amoual ve ortağı tarafından, Fransız hazır giyim pazarına girmede yeni bir marka oluşturmaya karar verdiklerinde bulunmuştur. Amoual ve ortağı, markalarının adını, hazır giyim pazarına girmeye karar verdikleri dönemde gerçekleştirdikleri bir uçak seyahati sırasında belirlemişlerdir. Uçak yolculuğu sırasında okudukları dergideki, Hawaii Adaları'nda yer alan ünlü Waikiki Plajı'nın tanıtımından etkilenen iki ortak, hazırladıkları farklı tasarımlara Waikiki isminin uygun olacağını düşünmüş ve Fransızca "arkadaşlar" anlamına gelen "les copains" kelimelerinin baş harflerinden oluşan "LC" kısaltmasını da ekleyerek, kuracakları firmanın ismini LC Waikiki olarak ortaya çıkarmışlardır.

Fransa'da kısa bir zaman dilimi içerisinde adını duyuran ve önemli satış rakamlarına ulaşan marka, 1988 yılında artan üretim ihtiyacını

karşılama için tedarikçi arayışında olduğu bir dönemde, Türk şirketi Taha Tekstil ile tanışmıştır. Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektöründe gelişme yaşadığı, dünya piyasasında üretim ve hammadde gücü ile adını duyurmaya başladığı bu yıllarda Taha Tekstil, LC Waikiki'nin beklentilerini fazlasıyla karşılayarak işbirliğini güçlendirmiştir. Taha Tekstil, LC Waikiki'ye yaptığı fason üretimle yakaladığı başarı sonucunda, yatırımlarını artırarak büyümeye başlamış ve ilerleyen yıllarda kurulan yeni üretim şirketleri ile dünyanın önemli markalarına fason üretim yapan Taha Grup oluşmuştur.

Taha Grup, Tema Tekstil'i toptan satış ve marka oluşturma hedefleri doğrultusunda 1991 yılında kurmuştur. Tema Tekstil, öncelikle Taha Grup'un en önemli ihracat müşterisi olan Fransız LC Waikiki markasının Türkiye lisansını alarak, LC Waikiki ürünlerinin toptan satış sistemine göre bayiler aracılığı ile Türkiye'deki satışını başlatmıştır. Başlangıçta LC Waikiki'nin tüm tasarımları Fransa'dan gelirken, Tema Tekstil bünyesinde 1993 yılında Türkiye'de grubun ilk tasarım birimi kurulmuştur. Tema Tekstil, kuruluş amacı toptan satış olmasına rağmen, genç ve çocuk giyim pazarı için hazırladığı koleksiyonlar ve etkin pazarlama yöntemleri ile kısa sürede hem girişimcilerin hem de tüketicilerin dikkatini çekmeyi başarmıştır. Kazandığı Türkiye dağıtıcılığı ile, corner (köşe) bayii sayısı da her geçen gün artmaya başlamıştır. Bu gelişmelerden güç alan Tema Tekstil, 1995 yılında yetişkinlere yönelik olarak hazır giyim pazarı için ayrı bir tasarım birimini de kurmuştur. Grubun 2000 yılı ve sonrasındaki perakendecilik atağına dek, LC Waikiki Türkiye genelinde 700'e yaklaşan bayi sayısına ulaşmıştır.

1996 yılında Taha Grup'un perakendecilik sektörüne girme stratejisi doğrultusunda, mağazalar açmak ve LC Waikiki ürünlerini bayiler yerine kendi mağazalarında satmak hedefi ile Taha Grup bünyesinde Tema Mağazacılık A.Ş. kurulmuştur. 1997'de Taha Grup'un stratejik planları doğrultusunda kendi grup markasını oluşturma ile ilgili araştırma ve fizibilite çalışmalarının hız kazandığı bir dönemde, Fransız LC Waikiki firmasının ortakları markayı satmaya karar vermişlerdir. Türkiye'deki LC Waikiki satışlarının bu dönemde hızla artmaya devam ediyor olması, Taha Grup'un yeni bir marka oluşturmak yerine, LC Waikiki markasının dünyadaki tüm isim haklarını satın almasına neden olmuştur. 1997 yılından itibaren de LC Waikiki, bir Türk markası haline dönüşmüştür.

Bu gelişmenin akabinde Taha Grup, LC Waikiki'yi hem koleksiyon hem de mağazacılık anlayışı olarak yeniden yapılandırmak amacıyla, Fransa pazarından bir süreliğine çekme kararı almıştır. Aynı dönemde radikal bir karar alınarak, Türkiye'de, bayilik kanalıyla yapılan satışlar -bayi sayısında yapılan azaltmalar neticesinde- önemli ölçüde düşürülerek, mağazacılık alanındaki yatırımlara hız verilmiş ve o dönemde 21 olan LC Waikiki mağaza sayısı da hızla artırılmaya başlanmıştır.

2000 yılından itibaren perakendeci kimliğini ön plana çıkarıp, sadece kendi şubelerini açmaya yönelik Tema Mağazacılık, böylelikle LC Waikiki koleksiyonlarını müşterileri ile buluşturabileceği çağdaş mağazalar açma projesine hız vermiştir.

Taha Grup, bu radikal kararını takiben, üretim ve perakende şirketlerinin iki ayrı grupta faaliyet göstermesi yönünde karar almıştır. Böylelikle üretim şirketleri Taha Grup'un, hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler de, Tema Grup'un çatısı altında faaliyet göstermeye başlamıştır. Taha Grup üretim, Tema Grup ise perakende alanında büyümeye odaklanmıştır.

2000 yılında, Tema Grup çatısı altında mağaza konseptlerinin geliştirilip uygulanması amacıyla Zirve Mimarlık ve markalarının yurt içi tedarik sorumluluğunu üstlenecek olan Taha Giyim kurulmuştur. Yurt içi tedarik şirketine ilave olarak, Çin ve Bangladeş'te alım ofisleri açılmıştır. Değişik hayat tarzlarına sahip kitlelere de hitap edecek koleksiyonları, alt markalar ile LC Waikiki mağazalarında lanse etme kararı alan Tema Grup, 2000 yılında mevcut LC Waikiki markasına ek olarak Southblue ve XSide markalarını Türk tüketicisinin beğenisine sunmuştur. Southblue, yetişkin kadın ve erkeklere, Xside ise modayı takip eden 15 yaş üstü gençlere hitap etmektedir. Böylelikle LC Waikiki markası, çocuk ve bebek giyim segmentlerinin yanı sıra, erkek/ kadın genç ve yetişkinler pazarlarına da giriş yapmıştır.

Tema Grup, ilerleyen dönemlerde, LC Waikiki mağazalarında satışa sunduğu ürünlerin üretimini küresel bir tedarik zinciri ile gerçekleştirmeye başlamıştır. Taha Grup ise, 2000 yılından itibaren dünyanın önde gelen markalarına üretim yaparak, LC Waikiki'ye bağımlılıktan kurtulmuştur. Marks & Spencer, Top Shop, Decathlon ve Tommy Hilfiger gibi dünyaca ünlü markaların en önemli tedarikçileri arasında yer almayı başaran Taha Grup, küresel pazarlardaki rekabet gücünü artırmak hedefi ile, 2006 yılından itibaren yurtdışında da yatırım yapma kararı alarak, Mısır ve Bangladeş'te kurulan ilk üretim tesislerini faaliyete geçirmiştir.

Tema Grup, gerek Taha Grup'tan gelen üretim geçmişi, gerekse LC Waikiki markası ile hazır giyim perakende sektöründe kazandığı başarılarla, Türk hazır giyim sektörünün lider gruplarından biri olma özelliğini taşımaktadır. Tema Grup, LC Waikiki mağazaları ile, 2004 yılı sonunda 255 milyon TL, 2005 yılı sonunda bir önceki yıla oranla % 35'lik bir artışla 346 milyon TL, 2006 sonunda % 43 artışla 495 milyon TL, 2007 sonunda % 45'lik artışla 719 milyon TL, 2008 yılında % 46'lık artışla 1 milyar 50 milyon TL ciroya, 2009 yılı sonunda ise, % 36'lık bir büyüme ile, 1 milyar 428 milyon TL ciroya ulaşmıştır (<http://www.lcwaikiki.com>). Bu rakamlar, ilgili firmanın, beş yıllık zaman periyodu içerisinde, ciro bakımından, her yıl ortalama olarak yaklaşık % 40 büyüdüğünü göstermektedir.

Tema Grup, günümüzde Türkiye'de 59 ilde 248 bin m² satış alanı ve kendisinin işlettiği (Ağustos 2010 itibarıyla) yurtiçinde 292 ve yurtdışında 10 mağaza olmak üzere toplamda 302 LC Waikiki mağazası ile milyonlarca tüketiciye hizmet veren hazır giyim sektöründe lider (<http://www.dha.com.tr>) bir mağaza zincirini yönetmektedir. LC Waikiki, Uluslararası bir pazarlama ve kamuoyu araştırma şirketi olan Ipsos KMG tarafından hazırlanan ve 6 ayda bir yayınlanan Hazır Giyim Tüketim Endeksi Raporlarına göre, 2004 yaz döneminden bu yana pazar liderliğini korumaktadır.

2009 yılından itibaren yurt dışı yatırımlarına başlayan Tema Grup, Avrupa'daki ilk mağazasını Romanya'da açmıştır. Günümüzde Romanya'nın yanı sıra, Arnavutluk ve Irak'ta da şube açarak faaliyet göstermektedir.

1.1. İşletmenin Vizyonu, Misyonu ve Amacı

Türkiye'deki dinamik genç nüfusun, hazır giyim alanındaki alışverişte tek tercihi haline gelmek ve ülke genelindeki her şehirde en az bir şube açarak, konusunda lider bir marka haline gelebilmenin yanı sıra, 2020 yılına kadar da, Avrupa'nın en başarılı 3 mağazalar zincirinden birisi olmaktır. Bu vizyonu belirleyen Tema Grup, 2012 yılından itibaren, Türkiye dışındaki pazarlarda da hızla yayılmayı hedeflemektedir.

Perakende sektöründe, yapılacak yatırımlar, sağlanacak istihdamlar, geliştirilecek sistemler, elde edilecek üstün başarılar, ödenecek vergiler ve yapılacak sosyal yardımlar ile Türkiye'nin gelişmesine katkıda bulunmak, işletmenin ana misyonunu oluşturmaktadır.

İşletmenin temel amacı, sahip olduğu bilgi, insan ve finans kaynaklarını en verimli şekilde katma değere dönüştürerek sürekli geliştirmek, en kaliteli ve moda en uygun olan ürünleri en ucuza müşterilerinin hizmetine sunarak kar elde etmektir.

1.2. İşletmenin Temel Değerleri

İşletme, internet sitesinde, aşağıda ele alınan temel değerleri benimsediğini belirtmektedir:

- ✓ Tüm ilişkilerde adil ve dürüst davranmak,
- ✓ Sürekli öğrenmeye, değişime ve yeniliğe açık olmak,
- ✓ Karar ve uygulamalarda, veriye dayalı bilimsel yöntemleri kullanmak,
- ✓ İmkansız kavramının ardına sığınmamak, hiçbir şeyin imkansız olmadığına inanmak,
- ✓ Farklı kültürel, etnik, milli ve manevi değerlere saygılı olmak,
- ✓ İşleri eğlenceli hale getirmeye çalışmak ve severek yapmak,
- ✓ Tüm faaliyetleri yasal mevzuata uygun yürütmek,
- ✓ İnsan sağlığına ve çevreye duyarlı olmak,
- ✓ Yardıma ihtiyaç duyanlara yardımda bulunmak,
- ✓ Karşılık beklemeden yardımda bulunabilmek,
- ✓ Uygulamalarda esneklik.

1.3. İşletmenin Ortaklık Yapısı

LC Waikiki mağazalarının yönetiminden sorumlu Tema Mağazacılık A.Ş.'nin % 100 hissesini elinde bulunduran Tema Holding A.Ş.'nin ortakları Dizdar, Küçük, Kısacık ve Amouyal aileleridir.

Tema Grubu'nun temelleri, Safranbolulu Dizdar ailesi ile Malatyalı Küçük ve Kısacık aileleri tarafından 1988 yılında Taha Tekstil A.Ş.'nin kurulması ile atılmıştır.

1997 yılında, LC Waikiki markasının tüm dünyadaki marka haklarının grup şirketi olan Tema Tekstil A.Ş. tarafından satın alınması ile ilgili yapılan anlaşma gereği, markanın ilk sahibi olan Fransız Amouyal Ailesi'ne, Tema Tekstil A.Ş.'nin % 7 hissesi verilmiştir.

Tema Tekstil A.Ş.'nin şirket ismi 2007 yılında Tema Holding A.Ş. olarak değiştirilmiştir.

1.4. Mağaza Ortamı

İşletmelerin, ürünlerinin satışını gerçekleştirdikleri yerler olan market, mağaza vb. gibi satış noktalarının, fiziksel öğeleriyle ilgili her türlü düzenleme, tüketicilerin bu mekanlarda geçirdikleri süreleri etkileyebilmekte ve satın alma kararlarına yön verebilmektedir. Bu bağlamda, mağaza mimarisi, dizaynı, reyon tasarımı, mağazada kullanılan havalandırma sistemi ve mağazanın kokusu, mağazada çalınan müzik vb. gibi öğeler, işletmelerin satışlarını başarılı bir biçimde artırmalarına katkı sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar (Akaydın, 2007; Arslan ve Bayçu, 2006), mağaza içerisinde dinlenen müziğin bile, müşterilerin satın alma kararları üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Mağazalarda fonda çalan müziğin tarzı, sesin yüksekliği, çalan parçanın temposu vb. gibi öğeler müşterileri etkilemektedir. Çalınan müzik, tüketicileri harekete geçirerek mağaza içerisinde daha fazla oyalanmalarına ve alışveriş yapmalarına; ya da tersine, endişelenmelerine veya hüznülenerek mağazadan uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Arslan ve Bayçu, 2006). Örneğin, yavaş tempolu (slow) müzikler, müşterilerin raflar arasında gezinirken ağır davranmalarına, mağazada daha çok süre geçirerek, ürünleri daha dikkatli incelemelerine ve daha fazla satın almalarına; hızlı tempolu müzikler ise, mağazadan bir an önce ayrılmalarına ve bu nedenle de daha az satın almalarına neden olmaktadır.

Günümüzde, müşteri davranışlarının anlaşılabilmesi için büyük çapta araştırmalar yürütülmekte, bu araştırmalarla, müşterilerin satın almalarında ortaya koydukları davranış biçimleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, tüketicilerin büyük çoğunluğunun bir market veya mağazaya girdiklerinde, önce sola bakıp daha sonra sağa doğru ilerlediklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, ödeme kasalarının sola, müşterilere satılmak istenilen ürünlerin ise mağaza girişinin sağındaki raf ve reyonlara konulması, mağazalarda sıkça rastlanılan bir pazarlama uygulamasına dönüşmüştür/ dönüşmektedir.

Son zamanlarda mağazacılıkta, pazarlamaya dönük bazı uygulama ve kavramlar üzerinde durulmaktadır. Mağazacılığın temel olarak göze hitap etmesi nedeniyle, müşterilerin firmanın ürünlerinin farkında olmalarını sağlayacak biçimde raf ve reyon düzenlemelerinin yapılması, işletme açısından son derece önemlidir. Bu da, günümüzde raf yönetimi (shelf management) ile sağlanabilmekte ve firmalar için reyonların/ rafların

dizaynının yapılabilmesi oldukça önemli ve o derecede de zor bir olay olarak, pazarlama yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Bu bağlamda, reyonlarda hangi ürün(ler)in önde, hangilerinin arkada duracağını, raflar arası boşlukların, reyon yerlerinin belirlenmesinin ve müşterilerin hareket edecekleri boşlukların çok iyi ayarlanması şarttır.

Satın alma davranışlarında cinsiyet değişkeni de, mağaza yöneticilerince mağaza ortamının dizaynında göz önünde bulundurularak dikkate alınan önemli bir faktördür. Bu bağlamda, alışverişlerde erkeklerin daha çok üst raflarda; kadınların ise alt raflar başta olmak üzere mağazanın tamamında yer alan ürünlerle ilgilendikleri bilinmektedir. Çocuklara hitap eden ürünlerin mağaza içerisindeki reyonlarda, çocukların göz hizasında yer alması sağlanmaktadır. Bu düzenlemenin nedeni, çocukların boylarının yeterince uzun olmamasıdır.

Müşterilerin mağazayı gezmelerinde, kendilerini rahat, huzurlu ve memnun hissetmeleri, mağaza dekorasyonu ve düzenlemeleri ile sağlanabilecektir. Müşterilerde bu duygu ve düşüncelerin oluşturulması, mağazada daha çok vakit harcamalarını, dolayısıyla da işletmeye daha çok finansal katkı sağlamalarını tetikleyebilecektir. En bilinen markaların ya da yüksek talebe sahip ürünlerin, mağazanın en görünen yerlerine yerleştirilmesi, müşterilerin mağaza içerisinde daha fazla durmalarını sağlayan başka bir husus olabilecektir.

LC Waikiki firması da, yukarıda ele alındığı biçimiyle, mağaza düzenlemeleri ile ilgili yapılan araştırmalara paralel bir biçimde satış noktalarını dizayn etmekte ve reyon düzenlemesi yapmaktadır. Mağazalarında genellikle yavaş tempolu müziklerin çalınmasına özen gösterilmekte; havalandırmanın mevsimlere göre ayarlanarak, mağazanın güzel bir kokuya sahip olması sağlanmakta; erkekler, kadınlar ve çocuklarla ilgili ürünlerin, bu kişilerin boyları ve göz hizaları ile orantılı olarak raflarda yer alması temin edilmektedir. Örneğin; 3 yaş ve üzerindeki çocuklar düşünülerek, bu çocukların boyları hizasında askılıklar yapılarak, onların da mağaza içerisinde rahatça ürün seçebilmelerine imkan sağlanmıştır. Firmanın Türkiye’de bulunan mağazalarının tamamına yakınında, “bayana satarsan, eşine ve çocuğuna da satarsın” düşüncesiyle çok katlı mağazalarının giriş ve/veya ilk katı bayan reyonuna, diğer üst katları erkek ve çocuk reyonlarına ayrılmıştır. Giriş katında bayan reyonlarının yer alması nedeniyle, mağazaya gelen bayanların ortamdaki etkilenmeleri sağlanarak, hem kendilerinin hem de aile bireylerinin, mağaza ürünlerini satın alarak, zaman içerisinde bağımlı müşteri haline dönüşmeleri amaçlanmıştır. Yine işletmenin katlarında bulunan mağaza mobilya ve ekipmanlarının renk seçimlerinde de, cinsiyet değişkeninin göz önüne alındığı gözlenmektedir. LC Waikiki firması, mağaza ortamı düzenlemesi çerçevesinde, mağazanın giriş kısmında yer alan ödeme bölümlerinde siyah kasa uygulamasını başlatmış ve bu bölümü çıkışa yakın ve girişin solunda olarak dizayn etmiştir.

Tüketicilerin rahatlıkla görebilecekleri, ulaşım zorluğu yaşamayacakları ve alışverişlerini yapabilecekleri yerlerde mağazaların kurulması da, müşterilerin mağazaya çekilmesi ve böylelikle işletmenin

başarılı olmasında önem arz etmektedir. LC Waikiki firması da, mağaza yeri seçiminde, mağaza ortamının düzenlenmesinde gösterdiği titizliğe dikkat etmektedir. Açılacak mağazanın yerinin, özellikle şehir merkezine yakın ve insan trafiğinin yoğun olduğu yerlerde bulunmasına büyük önem verilmektedir.

2. FİRMANIN GELİŞİM AŞAMALARI

LC Waikiki markasının gelişimi üç aşamada incelenebilir. İlk aşama, iki Fransız'ın bir araya gelmesiyle markanın oluşturulduğu 1985 yılından başlayarak, 1997 yılında gerçekleşen Taha Grup'a devredilmesine kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu dönem, markanın bebek ve çocuk segmentinde faaliyet gösterdiği, bayilik dağıtım sistemi temelinde çalıştığı ve Fransız firması olduğu dönemdir.

İkinci aşama ise, 1997 yılındaki el değiştirme döneminden başlayarak, bebek ve çocuk segmenti dışında, kadın/erkek genç ve yetişkin pazarına da genişlediği, bayilik sisteminin süreç içerisinde ortadan kaldırılarak kendi şubelerini/mağazalarını açtığı dönemdir. Bu dönemde LC Waikiki markasının yanı sıra, Southblue ve Xside markası taşıyan kendi üretimleri olan ürünler de, mağazalarında satılmaya başlanmıştır. Bu dönem, 2006 yılına kadar devam etmiş olup, firma, ulusal pazarda bu dönem içerisinde hazır giyim sektöründe lider firma konumuna yükselmiştir. Firma, iç pazardan elde ettiği deneyimi ve karlarını, uluslararası pazarlara taşıyarak o pazarlarda kullanmanın yollarını aramaya başlamıştır.

Üçüncü aşama ise, firmanın Türk markası olarak 2006 yılında başlayan uluslararasılaşması sürecidir. Bu dönemden itibaren LC Waikiki mağazaları, Türkiye pazarına yakın ülkelerden başlayarak, uluslararası alana yayılma sürecine girmiştir. Özellikle 2009 yılından itibaren, 2012 ve 2020 yıllarına ilişkin uzun vadeli büyüme hedefleri konularak, sektörde Avrupa pazarının en başarılı üç mağazalar zincirinden birisi olması hedeflenmektedir. Günümüzde bu süreç, halen devam etmektedir.

Türkiye'de yaşanan Şubat 2001 krizi sonrasında, insanların gelirlerinin ve alım güçlerinin düşmesi nedeniyle, hazır giyim başta olmak üzere tekstil ürünlerine ayırdıkları bütçenin azaltılmasına paralel olarak, LC Waikiki markasının iç pazardaki satışları da, kısa vadeli bir düşüş yaşamıştır. Bu kriz sürecinde şirket yöneticileri bir araya gelerek, Türkiye'deki bütün bayilerin, bayilik sözleşmelerini fesh etmeye karar vermişler ve uygulanan bu sistemin yerine, kendi işletecekleri şube dağıtım ağının kurulması çalışmalarına başlamışlardır. 2002 Türkiye genel seçimleri sonrasında tek parti iktidarının (AKP) iş başına gelmesi ve böylelikle kriz ortamının yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla birlikte, tüketiciler, temel ihtiyaçları olan giyim harcamalarına ayırdıkları bütçeleri de artırmaya başlamışlardır. Bu dönemin başlaması ile birlikte LC Waikiki'nin satışları da eski düzeyine ulaşmaya başlamıştır.

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ

LC Waikiki'nin ana faaliyet konusu, hazır giyim ürünlerinin perakende satışları olup, firma bir perakende mağaza işletmesi özelliğindedir. LC Waikiki, ekip çalışmasına önem veren, müşteri odaklı pazarlama stratejisini benimseyen, müşteride değer yaratma çabasında olan bir işletmedir. Firma, başarısındaki temel etkenin, müşterilerin satın alma ve satış sonrası hizmetlerindeki rahatlığı sağlamak suretiyle, yüksek oranda müşteri memnuniyeti elde ederek bunu avantaja dönüştürmesi olarak görmektedir. Bu bağlamda firma, müşteri memnuniyetini sağlamak için özellikle satış sonrası müşteri hizmetlerinin yerine getirilmesinin öneminin bilincindedir. Bu çerçevede, örneğin müşterinin firmadan satın aldığı herhangi bir üründen memnun olmaması durumunda, satış fişinin bulunmaması halinde bile, ürünler geri alınmaktadır.

Aşağıda, firmanın pazarlama stratejileri, pazarlama biliminin şablonu çerçevesinde detaylı biçimde ele alınarak incelenmiştir.

3.1. Durum Analizi

Günümüz rekabet ortamında çevre analizi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Firmaların, içerisinde yer aldığı makro ve mikro çevre ile sürekli etkileşim içerisinde bulunmaları, başarılı veya başarısız olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeleri etkileyen makro çevre faktörleri içerisinde demografik, ekonomik, sosyal, politik, hukuki ve teknolojik faktörlerle rekabet yer almaktadır. Mikro çevre faktörleri ise, tüketiciler ve hammadde temin eden kuruluşlar gibi işletme dışı faktörler ile, pazarlama karması elemanları ile işletmenin pazarlama dışında yer alan bölümleri gibi işletme içi faktörlerden oluşmaktadır (Mucuk, 2004: 19-26).

İşletmelerle ilgili yapılacak durum analizinin yapılmasında, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin irdelenmesi ve ardından da işletmenin yer aldığı pazardaki fırsatlar ve tehditlerin detaylı biçimde incelenmesi önemli olmaktadır. LC Waikiki ile ilgili durum analizine aşağıda yer verilmektedir:

3.1. 1. Firmanın Güçlü Yönleri

LC Waikiki markası, yukarıda da bahsedildiği gibi, bir Fransız markası idi. Türk girişimcisi tarafından bu Fransız markası satın alınarak Türk tüketicisinin beğenisine sunulmuştur. Markanın, satın alma yoluyla edinilmesi, Türkiye içerisinde daha önceden imajını zedeleyecek/ tüketiciyi kendinden uzaklaştıracak kötü bir geçmişinin bulunmamasını sağlamıştır. Bu durum, markanın güçlü yönlerinden birisini oluşturmaktadır.

Markanın diğer güçlü yönleri ise aşağıda yer almaktadır:

- ✓ LC Waikiki mağazalarının, genellikle şehir merkezinde veya merkeze yakın yerlerde açılarak faaliyet göstermesi,

- ✓ Müşteri odaklı mağaza tasarımına önem vermesi nedeniyle, tüketicilerin mağaza içerisinde aradıkları ürünleri kolayca bulabilme avantajı sunması,
- ✓ Firmanın mali güçlük veya ekonomik zorluk yaşamayacak ölçüde finansal güce sahip olması,
- ✓ Bayilik verme yerine, müşterinin nabzını kolayca tutabilme ve böylelikle yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlayabilme avantajı getiren kendi mağazasını açma yolunu tercih etmesi; bu sistemin ise, tasarımdan üretime ve üretimden satışa kadar tüm pazarlama sürecinin şirket inisiyatifinde ve tek elde toplanarak hakimiyetin sağlanması.
- ✓ Firmanın, yalnızca belirli bir sosyal sınıfa değil, toplumun tüm katmanlarına hitap ediyor olması,
- ✓ Meydana gelebilecek ulusal/ uluslararası herhangi bir kriz ortamında, firmanın tedarik ve perakende ana kollarının birbirinden ayrı olması neticesinde, krizden daha az etkilenecek bir pozisyonda bulunması.

3.1. 2. Firmanın Zayıf Yönleri

- ✓ Hazır giyim sektöründe, yoğun biçimde fiyat savaşlarının yaşanması neticesinde kar marjlarının düşüş eğiliminde olması,
- ✓ LC Waikiki mağazalarının çoğunluğunun kira olması ve bu yerlerin mimari yapısı sebebiyle, ürünlere ayrılan alanın ve deneme kabinlerinin yeterince geniş olmaması, bunun yol açtığı raf sıkışıklığı nedeniyle tüketici trafiğinin rahat işlememesi ve marka çeşitliliğinin tüketiciye istenildiği biçimde yansıtılmaması,
- ✓ Mağazalarında güvenlik kamera sisteminin ve güvenlik elemanlarının bulunmamasından veya eksik olmasından ötürü, hırsızlık ve diğer asayiş sorunlarının artması sonucunda güvenlik zafiyetinin oluşması,
- ✓ Firmanın gittikçe büyümesi neticesinde, kalifiye eleman temininde karşılaşılan sıkıntılar/ sorunlar.

3.1. 3. Firmanın Önünde Bulunan Fırsatlar

- ✓ LC Waikiki'nin içerisinde yer aldığı perakendecilik sektörünün, Türkiye'nin en hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerinden birisi olması,
- ✓ Firmanın hedef aldığı temel tüketici kitlesi olarak, bebek, çocuk ve genç nüfusun, Türkiye pazarında önemli bir potansiyel büyüklüğe sahip olması,
- ✓ Mağaza ve büyük alışveriş merkezlerinin, temel ihtiyaç maddelerinin yanı sıra, her türlü tekstil ürünlerinin tamamına yakını bulundurması nedeniyle, insanlara alışverişlerinde zaman ve enerji tasarrufu sağlaması,

C.16, S.1 Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LC Waikiki Örneği

- ✓ Türkiye genelinde bulunan LC Waikiki mağazalarına ulaşımın kolay olması,
- ✓ Türkiye’de yaşayan tüketicilerin büyük çoğunluğunun kentlerde bulunması ve tüketicilerin ailecek alışveriş yapabilecekleri mağaza tercihlerinde, orta ve büyük ölçekli işletmeler lehine olan gelişmeler,
- ✓ Mevsimlerin ve modanın değişmesine paralel biçimde, ürünlerin de farklılaşmasının yanı sıra; yıl içerisinde bayramların, yılbaşının, babalar, anneler ve sevgililer günü gibi özel gün ve gecelerde tüketicilerin hediyeleşmesinde hazır giyim alanındaki tercihlerde yükselen trend.

3.1. 4. Firmanın Karşı Karşıya Bulunduğu Tehditler

- ✓ Şehir merkezlerinde büyük ölçekli çok sayıda mağazanın bulunması nedeniyle karşılaşılabilecek rekabet zorlukları,
- ✓ Üniversite öğrencisi sayısının, nüfusun büyük bir oranını oluşturduğu Niğde gibi illerde, tatil dönemlerinde talepte yaşanan daralma/ aşırı düşüş,
- ✓ LC Waikiki mağazalarının mülkiyetinin, genellikle firmaya ait olmaması, kiracı konumunda bulunan işletmenin, yer aldığı ve müşterilerinin alıştığı mekanı her an değiştirme riskinin bulunması,
- ✓ Yerel, ulusal ve uluslararası tanıtım eksikliği,
- ✓ 2009 yılından itibaren dünyada yaşanan ekonomik krizin Türkiye ekonomisinde de kırılanlığa neden olarak, firmanın içerisinde yer aldığı hazır giyim sektörünü de etkilemesi riskinin bulunması.

3.2. Pazar Bölümlendirme Stratejileri

Tüketiciler, genellikle farklı istek ve ihtiyaçlara sahiptir. Pazar bölümlendirme, müşterilerin ortak ihtiyaçlarına göre veya pazarda gösterdikleri tüketici davranışlarındaki benzerliklere göre yapılmaktadır. Bazen bir işletme, değişik pazar bölümlerine birden fazla ürünle girebilmektedir ve böyle durumlarda her ürün için hedef pazarın ayrı ayrı tespit edilmesinde yarar bulunmaktadır. Her ürün için kullanılacak pazarlama bileşenleri farklı farklı olduğundan tüketicilere daha etkili şekilde ulaşabilmek için pazardaki tüketiciler bölümlendirilmektedir.

Pazar bölümlendirme, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici alt gruplarına (bölüm veya segmentlere) ayrılması işlemidir (Mucuk, 2004: 102). Pazarın bölümlendirilmesi ile, firmalar, kaynaklarını daha etkin kullanabilmekte, tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmekte, pazardaki rakiplerini daha iyi tanıyabilmekte, amaçlarını daha net belirleyebilmekte ve performansını daha çok arttırabilmektedir.

Pazar bölümlendirme ile pazarlama faaliyetlerinin amaçları daha net olarak belirlenebilmektedir. Pazar bölümlendirmenin amacı, mevcut pazar bölümlerinin, birbirinden ayırıcı niteliklerini belirlemek, bu niteliklere göre

pazar bölümlerini saptamak, her bölümün büyüklüğünü ve değerini tespit etmek, rakiplerin pazardaki durumlarını incelemek ve yeterince hizmet edilmeyen pazar bölümlerini seçerek o pazar(lar)a girmektir. (Mucuk, 2004: 102–103). Pazar bölümlendirme neticesi firmalar, kendileri için en uygun pazar fırsatlarını belirleyebilir ve zaman içerisinde de değiştirebilirler. Nüfuz edilebileceğinden daha büyük bir pazarı hedeflemek, boşa çabalamak olabileceği gibi, gereğinden küçük pazarı hedeflemek ise, kazanılabilecek kardan vazgeçmek anlamına gelebilecektir.

Etkin bir pazar bölümlendirme için, pazar bölümlerinin ölçülebilir, ulaşılabilir, ayırt edilebilir ve yeterince büyük olması gerekmektedir. Doğal olarak tüketici pazarında kullanılacak kriterlerle endüstriyel pazarda kullanılacak kriterler farklı olmaktadır. Tüketici pazarlarında kullanılan bölümlendirmede, demografik faktörler, psikografik faktörler, ürüne ilişkin faktörler ile coğrafi alan faktörleri ön plana çıkmaktadır.

Gerek tüketici pazarında gerekse endüstriyel pazarda pazar bölümlendirme kriterleri tek başına kullanılmazlar. Bu amaçla tüketicilerin, yaşları, cinsiyetleri, gelirleri, meslekleri, eğitimleri, yaşam tarzları, yaşadıkları bölgeler, ürünü kullanma sıklıkları, üründen beklentiler ve ürünü kullanma amaçları, bir bütün olarak ele alınarak, bunlardan bir veya bir kaç bölümlendirme kriteri olarak birlikte kullanılabilir.

LC Waikiki mağazaları, bölümlendirmede birden fazla değişkeni göz önünde bulundurmaktadır. Her bir mağazada, departmanlar, temel olarak cinsiyet bağlamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede mağazaların giriş katları, bayan; birinci katları erkek ve ikinci katları bebek- çocuk reyonu olarak bölümlendirilmiştir. Katların bu şekilde ayrılmasının ve bayan reyonunun mağazaların giriş katlarında yer almasının temel nedenleri arasında, bayanların satın almayı birer eğlenceye dönüştürmelerinin yanı sıra, bayanlara satış yapmakla, çocuk ve eşlerine de satış yapılabileceği temel düşüncesidir.

LC Waikiki mağazaları, yukarıdaki bölümlendirmeye ek olarak çocuk reyonunu da kendi içerisinde farklı bir bölümlendirmeye tabi tutmuştur. Çocuk reyonu 0–3 (bebek); 4–6 (çocuk); 7–12 (yetişkin çocuk) ve 13–18 (genç) yaş kategorisi olarak ayrılmıştır.

Firma, mağazalarını, ayrıca tüketicilerin yaşam biçimleri ve coğrafi bölgeler bağlamında da bölümlendirmektedir. Özellikle bir yılını tamamlamış mağazalarda yöresel yaşam biçimleri çerçevesinde en çok satılan ürünler, bölümlendirmede kullanılmaktadır. Bu çerçevede, Konya, Kayseri gibi muhafazakar yaşam biçimine sahip tüketicilerin yer aldığı illerdeki mağazalarla; Antalya, Alanya, Mersin, Adana, İzmir gibi sıcak iklimlere sahip ve bununla birlikte daha liberal bir yaşam biçimini benimseyen tüketicilerin yer aldığı illerdeki mağazalar, psikografik bir faktör olan tüketicilerin yaşam biçimlerini esas alan bir bölümlendirme ile birlikte coğrafi alan bölümlendirmesine de dayanmaktadır.

3.3. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri

Pazarlama literatüründe, rakiplerin de yer aldığı bir ortamda, işletmenin mal ve hizmetlerini sunduğu tüketici kitlesi, işletmeler için hedef pazar olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin hedefledikleri pazarın tamamını elde etmelerine, rakip işletmelerin güçleri, tüketicilerin coğrafi ya da demografik dağılımı veya işletmenin pazara ulaşmada kullanabileceği kaynakların sınırlı oluşu gibi bir takım engeller bulunmaktadır (www.guncelle.com)

Hedef pazarın belirlenmesi, rakiplerin gücünü görme ve pazarda karlılığı yüksek ve tatmin edilmemiş ihtiyaçların keşfini sağlamada önemli olmaktadır. İşletmenin hedef pazarı belirlemede, işletmenin kaynakları, ürünün özellikleri, ürünün yaşam seyrindeki yeri, pazarın yapısı ve rekabet durumu gibi faktörler etkili olmaktadır. Pazarda yer alan rakiplerin rekabete yaklaşımları, işletmenin onlarla rekabet edebilme gücü, işletmenin ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi, hedef pazar seçimini etkileyebilmektedir.

Hedef pazar seçiminde, üç strateji yer almaktadır:

- ✓ Farklılaştırılmamış pazarlama,
- ✓ Farklılaştırılmış pazarlama,
- ✓ Yoğunlaştırılmış pazarlama.

Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) stratejisinde, işletme tüm pazarı homojen olarak düşünmekte, dolayısıyla pazarın içinden ayrıca bir bölüm seçmeye gerek duymamaktadır. Bu anlamda pazarlama karması elemanlarının bileşimini tek bir pazarda etkin olabilmeyi düşünerek planlayan işletmelerin uyguladığı strateji farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Duran).

Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) stratejisinde ise, işletme iki veya daha fazla bölümünü hedef pazar olarak seçerek, tüm pazarlama çabalarını, bu bölümlerin her birimleri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yönelir. Çoğu zaman işletmeler, başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olduktan sonra, kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılır. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, tek bölüm stratejisine göre, işletmeye daha çok gelir sağlar. Bu stratejinin en önemli sakıncası, üretim süreçleri, hammadde ve malzeme, ustalık becerisi gibi birçok bakımdan çeşitliliği gerektirdiği için, üretim maliyetlerinin; tutundurma ve dağıtım gibi konularda çeşitlilik gerektirdiği için de pazarlama maliyetlerinin daha yüksek olmasıdır (Mucuk, 2004: 110–111).

Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) stratejisinde, işletmelerin pazarın kendi belirledikleri yalnızca bir bölümüne odaklanarak, orada üstünlüğü ele geçirmeyi amaçlaması söz konusudur. Yoğunlaştırılmış stratejide pazarda başarıya ulaşma, diğer stratejilere göre nispeten daha kolay olmaktadır. Ancak, işletmenin kaynakları ve pazardaki rakiplerin konumları ile birlikte güçleri de göz ardı edilmemelidir. Bu stratejide, pazarın yalnızca

bir bölümüne odaklanması nedeniyle zamanla, uzmanlaşma söz konusu olmaktadır.

LC Waikiki firması, kendisine hedef pazar olarak, başlangıçta Türkiye’de büyük şehirlerde yaşayan orta ve üst gelir sınıfına sahip tüketicilerin 0–12 yaş kategorisindeki çocuklarını seçmişti. Bu strateji, o dönem için işletmenin pazarda tek bölüm stratejisini benimsediği anlamına gelmektedir. Firmanın çocuk segmentinde zaman içerisinde güçlenmesine paralel olarak, sonraki süreçte genç ve yetişkin pazarına da girdiği görülmektedir. Markanın gelişimi ve güçlenmesi ile birlikte firma, hedef pazar seçim stratejisini de değiştirerek, tek bölüm stratejisinden çok bölüm stratejisine yönelmiştir. Bayan, erkek ve çocuk giyimi üzerine (kot pantolon, tişört, etek, kazak, çorap vb.) üretim ve satış yapan büyük ölçekli bir firmanın /mağazaların ülke genelinde bulunmaması, LC Waikiki’nin hedef pazar seçimindeki dönüşümde, önemli rol oynamıştır.

Pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde, hedef pazarın çoklu bölüm stratejisi olarak belirlenmesi, hazır giyim sektöründe büyümek isteyen işletmelerin kullanabileceği temel bir yöntemdir. Türkiye pazarındaki bu boşluğu doldurma açısından LC Waikiki yöneticilerinin çoklu bölüm yaklaşımını benimsemesi, yerinde bir yöntem olarak ortaya çıkmakta ve bu durum da başarısını etkileyen en önemli dönüm noktasını oluşturmaktadır.

3.4. Konumlandırma

Konumlandırma, mevcut ve potansiyel müşterilerin zihninde arzu edilen bir noktanın (konumun) elde edilmesi sürecidir (Altunışık, 2009: 41). Bu süreç, herhangi bir ürünü, örgütü veya markayı, seçilen pazar bölümleri ve örgütün imkanları bakımından en uygun yere yerleştirmede tüketicinin algılarını, tutumlarını ve ürün kullanma alışkanlıklarını belirleme amacı gütmektedir. Konumlandırmada, tüketiciler tarafından algılanma (imaj) üzerinde durulmakta ve konumlandırmanın ölçülmesinde, algılama haritaları kullanılmaktadır. Konumlandırmayla, ürünün, pazarda herhangi bir yere fiziksel olarak konulması yerine, tüketicilerin zihinlerinde herhangi bir yere oturtulması sağlanmaktadır. Konumlandırmada, markanın, rakiplerinden farklılıklarının ortaya konulması veya gerçekte bir fark yoksa bile tüketicilerin bunu farklı olarak algılamalarının sağlanması amacı güdülmektedir.

LC Waikiki firması, başlangıçta yalnızca bebek, çocuk ve genç pazarına girmesi nedeniyle bu durumun pekiştirilmesine yönelik bir konumlandırmayı tercih etmişti. Bu Pazar bölümüne yönelen LC Waikiki firması, ürün fiyatlarını da orta ve üst gelir grubuna hitap eder biçimde belirlemekteydi. Ancak günümüzde, özellikle 55 yaş altındaki tüm bay/bayan segmentine de girmesi ile birlikte LC Waikiki, konumlandırmada da dönüşüm sağlamıştır. Bu bağlamda, günümüzde firmanın konumlandırması, kısaca “her yaş grubuna hitap etme” veya “herkes için bir LC Waikiki mutlaka vardır” olarak ifade edilebilecek bir (Coşkun, 2009) değişim/dönüşüm yaşamıştır.

Ayrıca, marka konumlandırmasında fiyat, ürünün sınıfını ve nereye ait olduğunu göstermesi bakımından da önemli olmaktadır. Fiyat, markanın konumlandırmasında kullanılarak, Vakko gibi bir premium (yüksek kaliteli) veya LC Waikiki gibi bir halk markası olarak ortaya konulabilmektedir. Gerçekten de, LC Waikiki firmasının fiyatlandırması, markanın konumlandırmasına önemli katkı sağlamakta ve ürünlere konulan fiyatlar, bu markayı bir halk markası konumuna oturtmaktadır. Kısacası, LC Waikiki markası, kendisini, bütün tüketici bölümlerine hitap eden, orta ve üst kalite ürünleri en düşük fiyatlarla satışını gerçekleştiren bir halk markası olarak konumlandırmaktadır.

3.5. Pazarlama Karması Geliştirme

3.5.1. Ürün Stratejileri

LC Waikiki markası, ürün stratejileri içerisinde, moda ve kaliteli ürün üretimi konusuna büyük ağırlık vermektedir. Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmanın ürettiği ürünler dayanıklı tüketim malları içerisinde yer almaktadır. Ayrıca, tüketim malları kategorileri içerisinde de beğenmeli (araştırılan) mallar olarak ele alınmaktadır. Firma, rekabet gücünü büyük ölçüde yenilikçiliğine ve sürekli olarak modaya uygun yeni ürün geliştirmesinden elde etmektedir.

LC Waikiki firmasının ürün stratejisi, en iyi kalitede ve doğru zamanda modaya uygun doğru ürünler üreterek en ucuz fiyatla tüketicilere sunmaktır. Ürünlerinin, rakiplerinin bir adım önünde olmasını sağlamak için de, tekstil endüstrisinin eğilimlerini sürekli olarak incelemekte, piyasa ihtiyaçlarını araştırmakta ve rakiplerini gözetim altında tutmaktadır. Moda olan ürünleri, rakip firmalara göre daha ucuza müşteriye sunma hedefinden taviz vermeyen firma, global bir marka haline gelebilme açısından önemli olan, LC Waikiki markasını Türkiye dışında da ileriye taşıyabilmeyi gerçekleştirmede büyük ölçüde kayıtsız kalmaktadır. Yurt dışında da mağaza açma sürecine devam eden firma, markanın önce ulusal pazarı ele geçirmesi ve sonra da ulusal pazardan elde ettiği karlarla uluslararası pazarlara açılma stratejisini kısmen yavaş götürdüğünü göstermektedir.

LC Waikiki, kurulduğu tarihten itibaren günümüze kadar geçen on üç yıllık zaman sürecinde, Türk halkında bir giyim kalitesi oluşturmayı başarmıştır. Halen firma günümüzde kadın, erkek, genç, çocuk ve bebek koleksiyonları ile Türkiye’de ulaşılabilir modanın vazgeçilmez adresi konumunda olma özelliğini de tasarlamış olduğu kaliteli ürünlerle devam ettirmektedir. Firma, neredeyse her yaşta tüketicinin her türlü giyim ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler üretmektedir. Bu ürünlerin başlıcaları arasında, bayanlar için kot pantolon, tişört, etek, iç çamaşırı, hamile kıyafetleri, kazak, çorap, kapri ve bermudalar, dantelli şık bluzlar, şık ayakkabı ve terlikler yer almaktadır. Yine erkekler için iç çamaşırıları, tişörtler, gömlekler, sandaletler, bermudalar, kargo pantolonlar, chinolar, rollerlar, deniz şortları, ayakkabılar veya terlikler ile çocuklar için rahat kıyafetler, ayakkabılar ve aksesuarlar gibi ürünler üretmektedir. Üretilen bu ürünler, Türk tüketicisinin satın alma alışkanlıkları incelenerek, kültürel

değerleri, yaşam biçimi, gelenekleri ve inançlarına göre tasarlanmaktadır. Ayrıca, üretilen ürünlerin, Avrupa Birliği kriterlerine ve Ekoteks standartlarına* uygun, sağlıklı ve güvenilir olarak üretilebilmesi için, firma tarafından gerekli tedbirler de alınmaktadır.

LC Waikiki, önceki süreçte markanın konumlandırılmasında kullandığı maymun resmini sonraki süreçte, hem tüm mağazalarından hem de logosundan kaldırmıştır. Bu süreçte eski logo da değiştirilmiştir. Firma ürettiği yeni logolarını, ürün, reyon, ambalaj ve paketlerinde üç değişik renkte kullanmaktadır. Mavi rengi erkek, kırmızı rengi kadın ve turuncu rengi de bebek/ çocuklar için tercih etmektedir. Bu renklerin yanı sıra tasarladığı ürünlerde de sürekli olarak cıvıl cıvıl ve canlı renkler kullanılmaktadır. Bu renk seçimi, ürünlerin tüketiciler tarafından satın alınmasında da önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, firmanın logosu ile birlikte kullanabileceği her hangi bir sloganının bulunmaması dikkat çekmektedir. Örneğin, “Herkes için bir LC Waikiki mutlaka vardır” şeklinde bir slogan, markalaşma yolunda, logoyla birlikte kullanımı uygun düşebilecektir.

Ayrıca firma, bazı önemli hazır giyim perakendecilerine ara mamuller üretirken, kendi mağazalarında tüketicilere sundukları ürünlerinin bir bölümünü de yurtdışında Mısır, Çin ve Bangladeş gibi ülkelerde daha ucuza üretmektedir. Böylelikle, bir yandan başka firma adına üretim yapıyorken, diğer taraftan kendi satacağı ürünleri başka firmalara üretmektedir. Böylelikle LC Waikiki, fason bir üretici konumundayken, günümüzde önemli bir perakendeciye dönüşme başarısı göstermiştir.

Firma, halen gerek yurt içerisinde ve gerekse de uluslar arası pazarlarda büyüme gösteren bir evrede yer almaktadır. Bu nedenle firmanın/ markanın, ürün yaşam seyri bakımından büyüme aşamasını geçmekte ve olgunluk dönemine doğru ilerlemekte olduğu söylenebilecektir. Firmanın - özellikle tutundurma konusundaki- her türlü kararlarında, içinde yer aldığı yaşam seyri dönemini göz önünde bulundurması, bundan sonraki süreçte gelişimini sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesi açısından önemli olacaktır.

3.5.2. Fiyat Stratejileri

Pazarlama savaşlarının yoğun olarak yaşanmaya başladığı günümüz ticaret hayatında, en yoğun çatışmalardan birisi de fiyat stratejilerinde yaşanmaktadır. Fiyat, mal ya da hizmetin elde edilmesi için, müşterilerin elde etmeyi umdukları yararlar karşılığında mübadele ettikleri değerlerin toplamıdır. Pazarlama karmaşasının dört ayağından biri olan fiyatlandırma, günümüz sosyo-ekonomik yaşamının temel düzenleyicisi konumundadır. İşletmelerde fiyatlandırma stratejisinin belirlenmesi ve yönetimi, örgütsel yapı içinde yer alan departmanların amaç ve hedeflerindeki farklılıklar nedeniyle, şirketleri en çok zorlayan ve departmanlar arası çatışmalara neden olabilen bir konu haline dönüşmüştür. Fiyatlandırma, tüm departmanları etkilemesine rağmen, günümüzde birçok

* Üretimde sağlığa zararlı olabilecek maddelerin kullanılmadığına dair alınan uluslararası standart belgesi.

şirkette, fiyatlandırma stratejisinin oluşturulmasını ve tüm şirketin ihtiyaçlarını karşılayacak bir biçimde entegre edilmesini sağlayacak bir kişi veya departman çoğunlukla bulunmamaktadır. Fiyat aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek için, işletmelerin sadece doğru fiyatı belirlemeleri veya fiyat belirlemede teknolojik destek almaları tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda işletme içerisinde, şirkete değer katan, sürdürülebilir, fonksiyonel, tutarlı ve verimli bir fiyatlandırma sürecinin oluşturulması da gerekmektedir. Bu süreç, en uygun fiyatlandırma stratejisinin geliştirilmesi, satış seviyesinde fiyatlandırma ve indirim kontrollerinin yapılması ve fiyatlandırma sürecinin teknolojiyle uyumlu hale getirilip desteklenmesi ile güç kazanabilecektir.

İşletmelerde temel olarak kullanılan fiyatlandırma hedefleri içerisinde, cari karın maksimizasyonu, hedeflenen karın eldesini sağlayan fiyatlandırma, pazara derinliğine girme, satış gelirlerinin maksimizasyonu ve pazarın kaymağını alma uygulamaları yer almaktadır. Fiyatlandırma yöntemleri içerisinde ise, maliyete, talebe ve rekabete dayalı fiyatlandırma yöntemleri bulunmaktadır. Maliyete dayalı fiyatlandırmada temel iki yöntem olan “maliyet+ kar” ve “hedef fiyatlandırma” usulleri bulunmaktadır (Mucuk, 2004: 151, 157).

LC Waikiki, mağazalarında temel olarak “pazara derinliğine girme” stratejisini uygulamaktadır. Bu stratejide fiyat, -rakipler de göz önünde bulundurularak- kar marjı olabildiğince düşük tutularak belirlenmektedir. Kar payının olabildiğince düşük tutulması, bir taraftan rakipleri, pazar dışında tutmaya yaramakta, aynı zamanda firmanın pazar payını da olabildiğince büyütmesini sağlamaktadır. Bu fiyatlandırma stratejisi, tüketicinin de çıkarını korumakta ve böylelikle tüketici, orta/ üst kalitedeki ürünleri gereğinden daha düşük fiyata satın alabilmektedir. Fiyatın düşük tutulması, sürümün artmasını sağlayıp pazar payını büyütmeyle birlikte, aynı zamanda tüketicinin de bu düşük fiyatı, yakın çevresine tavsiye etmesine yol açmaktadır. Firma, düşük fiyat stratejisiyle, bir anlamda tutundurma faaliyeti de yürütmektedir. Bu tutundurma, ağızdan ağza iletişim yöntemi ile, tüketicinin firmayı ve ürünlerini yakın çevresine anlatması ile ortaya çıkmaktadır. Firmanın, pazara derinliğine girme stratejisini uygulaması, tüketicilerde uzun dönemde marka sadakati oluşmasını da temin edebilecektir.

LC Waikiki, mağazalarında psikolojik fiyatlandırmaya da yer vermektedir. Çoğunlukla perakendecilik sektöründe uygulama olanağı bulan bu yöntemde işletmeler, ürünleri alta doğru virgüllü biçimlerde belirleyerek; fiyatın, psikolojik açıdan olduğundan daha düşük sanılmasını temin etmeye çalışmaktadır. Örneğin, fiyatın 20 TL yerine 19 TL veya 50 TL yerine 47,50 TL olarak belirlenmesi, bu psikolojik etkinin oluşturulmasını hedeflemektedir.

Firma, sezon ortalarından itibaren sürekli olarak indirimler de yapmaktadır. Ayrıca, değişik dönemlerde yapılan günlük indirimlerini de, mağaza içerisinde sürekli olarak duyurmaktadır. Bu uygulamalar da firmanın satışlarını artırmasına katkı sağlamaktadır.

Firmada uygulanan diğer fiyatlandırma yöntemlerinden birisi de, her türlü kredi kartına değişik indirimlerin ve çeşitli taksit seçeneklerinin uygulanmasıdır. Bu yöntem de, firmanın özellikle gelir düzeyi düşük tüketicilere ödeme kolaylığı sağlaması sebebiyle satışlarını artırmada önemli bir katkı sağlamaktadır.

3.5.3. Dağıtım Stratejileri

Dağıtım, üretilen ürünlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsamakta ve üretimle tüketim arasında köprü vazifesi görmektedir. Üretilen ürünlerin, üretim noktasından tüketim noktalarına transferinin sağlanması da dağıtım stratejileri içerisinde ele alınmaktadır.

LC Waikiki firmasının satışını yaptığı ürünler, yukarıda da ele alındığı gibi, özellikli ürünlerdir ve bu nedenle de üretildiği nokta(lar)dan ülkede yer alan tüm satış noktalarına, tüketicilerin istedikleri zaman dilimi içerisinde satın alabilecekleri biçimde sürekli olarak ulaştırılması gerekmektedir.

İşletmelerin uygulayabilecekleri temel dağıtım politikaları, yaygın (yoğun) dağıtım, seçimli (selektif) dağıtım ve özel (tekelci) dağıtım'dır. LC Waikiki firması, bu dağıtım politikalarından, özellikli ürün kategorisi içerisinde yer alan ürünleri satması ve perakendecilik sektöründe faaliyet göstermesi nedeniyle seçimli (selektif) dağıtımı tercih etmektedir. Mağaza içi alımlarda farklı tedarikçilerle çalışarak dolaylı dağıtım kanalını kullanmakta olan firmanın, kendine özel bir dağıtım kanalı bulunmaktadır. Ancak ürünlerin fiziksel dağıtımını (lojistik), kendisi üstlenmeyip, UPS şirketi vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Böylece mağazalarının tümünde, yeni çıkan ve moda olan ürünler aynı anda sergilenabilmektedir.

LC Waikiki firması, makro çevresi kapsamında yer alan rakiplerinden olan Çarşı, Vakko, İGS, YKM, Mudo, Beymen, Collezione, Çetinkaya, Kişılı, CCS Sarar, Rodi, Boyner vb. gibi mağazaların kullandığı bayilik verme sistemine dönük dağıtım kanalı oluşturma yerine, kendi şubelerini açarak faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. LC Waikiki mağazalarının sahibi konumunda bulunan Tema Grup, kendisinin işlettiği (Ağustos 2010 itibarıyla) yurtiçinde 292 ve yurtdışında 10 mağaza olmak üzere toplamda 302 LC Waikiki şubesi ile ürün dağıtımını ve satışını gerçekleştirmektedir. 2009 yılından itibaren yurt dışı yatırımlarına başlayan Tema Grup, Avrupa'daki ilk mağazasını Romanya'da açmıştır. Günümüzde Romanya'nın yanı sıra, Arnavutluk ve Irak'ta da şube açarak faaliyet göstermektedir.

2000 yılından itibaren üretim ve perakende şirketlerinin ayrı ayrı faaliyet göstermesi yönünde karar alınmıştır. Böylelikle üretim şirketleri Taha Grup'un, hazır giyim perakende şirketleri de, Tema Grup'un çatısı altında toplanmıştır. Taha Grup üretim, Tema Grup ise perakende alanına odaklanmıştır. Yurt içi tedarik şirketine ilave olarak, Çin ve Bangladeş'te de alım ofisleri açılmıştır. Taha Grup, küresel pazarlardaki rekabet gücünü artırmak hedefi ile, 2006 yılından itibaren yurtdışında da yatırım yapma

kararı alarak, Mısır ve Bangladeş'te kurulan üretim tesislerini faaliyete geçirmiştir.

3.5.4. Tutundurma Stratejileri

Tutundurma, firmanın pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı reklam, kişisel satış, satış geliştirme çabaları, halkla ilişkiler faaliyetleri ile doğrudan pazarlamadan oluşmaktadır (İri ve İnal, 2008: 76). İşletmeler, tutundurma faaliyetlerini bir bütün olarak düşünmeli ve uygulamalıdır. Burada ele alınan tutundurma araçlarından yalnızca birini kullanarak diğerlerini göz ardı eden işletmelerin başarısı, faaliyetleri bir bütünlük içerisinde ve birbirini destekleyici biçimde kullanan işletmelere nazaran daha sınırlı olabilecektir. Tutundurma araçlarının ayrı ayrı yürütülmesi veya yalnızca birine ağırlık verilmesi, tüketici üzerinde beklenen etkiyi göstermeyebilecektir.

LC Waikiki, son zamanlarda gerek ulusal gerekse de yerel kitle iletişim araçlarında reklama hemen hemen hiç yer vermemektedir. Bunun yerine, firmanın Niğde şubesi yöneticisinin de belirttiği yaklaşıma göre, “en iyi reklamın, alış veriş yapan müşterinin kendisi” olarak görüldüğü bir tutundurma felsefesi benimsenmektedir. Bu düşünce, firmanın ürünlerinin kalitesine güvendiğini ve böylelikle de ağızdan ağza reklama daha çok ağırlık verdiğini göstermektedir. Firma ayrıca, mağazalarının bulunduğu kentler içerisinde yer alan ilan ve reklam panolarını da neredeyse hiç kullanmamaktadır. Bunun yerine firma, daha çok tüketicilere yönelik satış geliştirme çabalarına yoğunlaşmakta ve çeşitli sivil toplum örgütleri aracılığıyla kurs alan fakir öğrencilere dağıtılmak üzere, giyecek yardımına ağırlık vermektedir.

Firmanın geçmişte yaşadığı ve zaman zaman da karşısına çıkan, işletmenin mülkiyetinde bir Kürt politikacısının (L.Z.) da hissesinin bulunduğu ilişkin haberleri püskürtmede ulusal gazetelere ilan vererek, basın açıklaması yapma yoluyla halkla ilişkiler faaliyetinden yararlanmayı seçmiştir. Firmanın satış noktalarındaki tüketici hareketliliği göz önünde bulundurulunca, iddiaları çürütme çabasında başarılı olduğu söylenebilecektir. Firma, özellikle ulusal gazetelerde, bu konu hakkında halkı bilgilendirici yeterli ölçüde halkla ilişkiler faaliyeti yürütmüştür.

Tutundurmada kullanılacak öğelerden birisi de internet sitesidir. LC Waikiki'nin internet sitesinin incelenmesinde, site tasarımının çok eğlenceli ve kullanışlı olmadığı, aranılan servisin/ bölümün kolaylıkla bulunamadığı, sayfadaki reklam yoğunluğunun rahatsız edici düzeyde bulunmadığı, sayfada kullanılan renklerin ve fotoğrafların canlı ve büyük olduğu ancak yazı karakterlerinin göze hoş gelmediği gözlenmiştir. Bu nedenlerle, sitenin, firmayı tanıtmada yeterli olacağı söylenemeyecektir. Müşteri veritabanının oluşturulması ve firmanın web sayfasında eksik olan satış modülünün de internet sitesine eklenerek, profesyonel bir internet sitesinin meydana getirilmesi, tüketicilerle iletişimde ve satışların daha da artmasında işletmenin etkinliğini artıracaktır.

3.6. Satış Sonrası Hizmetler

İşletmenin tüketicilere, ürünleriyle ilgili olarak ne tür servis imkanları sağladığı, ürün politika ve stratejileri açısından önemlidir. İşletmeler tarafından sunulan servis, satış sonrası hizmetleri kapsamakta ve mevcut ürünün pazarını genişletici, tutundurmaya sağlayıcı etkiler yapmaktadır. Satış sonrası hizmetler, ürünle ilgili ek hizmetleri kapsamakta olup, bu hizmetlerin başlıcaları arasında, garanti, ürün iadeleri, kurma-çalıştırma (montaj) yardımı, tamir- bakım, malı yerine teslim ve parça temini yer almaktadır. Tüketicilere kolaylıklar sağlayan satış sonrası servis imkanları sunma politikası, pazarda firma için iyi bir imaj oluşturarak, tüketicilerin işletmeyi tercihlerinde etkili olmakta ve uzun vadede işletme, bu durumdan büyük yarar sağlamaktadır (Mucuk, 2004: 146).

Günümüzde birçok işletme, büyük ölçüde, sunduğu satış sonrası hizmetlerle kurumsallaşmasını temin etmektedir. LC Waikiki; Türkiye geneline yayılmış olan şubeleri aracılığıyla sunduğu satış sonrası hizmetleriyle, kurumsal kimliğinin oluşmasına büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Satış sonrası hizmetler, kurumsallaşmaya sağladığı katkının yanı sıra, LC Waikiki için aynı zamanda, işletmenin veya markasının değerini artırıcı bir öge durumuna da gelmiştir. Mağazalarında müşteri danışmanlığı yapılmasına önem veren ve her türlü müşteri sorununa hızlı ve etkin çözümler üreten firmanın, en büyük satış sonrası desteği, tüketicinin memnun kalmadığı ve iade etmek istediği ürünleri, kullanılmamış olması koşuluyla, en geç bir ay içerisinde faturasız/ fişsiz iade alması ile, satılan ürünlerde yapılabilecek kısmi tadilattan ücret almamasıdır.

LC Waikiki, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sürdürülmesi için, ortalama altı ayda bir mağazalarında anketler düzenleyerek, müşterilerinin kendilerine ilgisini taze tutmakta ve pazarlama bilgi sistemine bu yolla da katkı sağlamaktadır. Ancak müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde diğer firmalarca kullanılan 800'li tüketici danışma hatlarından halen yararlanmamakta oluşu, firmanın müşterilerle iletişimde önemli bir eksikliği oluşturmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel amacı kar elde etmek olan işletmelerin pazarlama biliminin enstrümanlarından yararlanmaları, günümüz rekabet ortamında bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye'de hazır giyim sektöründe mağazacılığın ve bu mağazalardan alışverişin gelişmesi ile birlikte, LC Waikiki firması da, 2000 yılı ve sonrasındaki perakendecilik atağına hız vermiş ve son 5 yılda tüm mağazalarında satışlarını hızla arttırarak, pazardaki boşluğu değerlendirerek, büyük bir başarıya imza atmıştır. Yine firma, Türkiye'nin her yerinde tüketicilerine aynı standartta mal ve hizmet sunmayı, daha çağdaş mağazalar açmayı, müşterilerine, kendilerini rahat hissedecekleri ve aradıklarını kolaylıkla bulabilecekleri bir mağaza ortamı oluşturmayı sağlamıştır/ sağlamaktadır.

LC Waikiki, tekstil üretiminde ve dağıtımında, Türkiye ve kısmen de dünya pazarında bulduğu boşluğu değerlendirmiş, uygun pazarlama stratejileri -özellikle ürün çeşitliliği ve fiyatlandırma faaliyetlerinde gösterdiği farklılık- ile birlikte, Türkiye pazarının yaklaşık % 40'ını kontrol etmektedir. Bu çerçevede LC Waikiki'nin pazarlama faaliyetleri çerçevesinde başarılı/ başarısız olduğu noktalar aşağıda ele alınmaktadır:

- ✓ **Pazarlardaki Başarı ve Başarısızlığı:** İşletme, Türkiye pazarındaki boşluğu iyi değerlendirmiş ve halen 69 farklı noktada açtığı şubeleri aracılığıyla müşterilerine ulaşmayı ulusal pazarda başarmıştır. Ancak, bir dünya markası olma isteği bulunan firma, müşteri potansiyeli bulunan Orta Doğu ve Balkanlar ile Rusya ve Avrupa Birliği ülkeleri başta olmak üzere, ulusal pazardaki gibi bir başarıyı henüz uluslararası pazarda yakalayamamıştır.
- ✓ **Tüketici İhtiyaçlarını Doğru Tespit Etme:** LC Waikiki, hedef pazarı olan orta ve üst gelir grubuna yönelik olarak, Türkiye pazarının müşteri ihtiyaçlarını doğru olarak tespit etmiş ve bayan, erkek, bebek/ çocuk/ genç giyimi üzerine her türlü hazır giyim ürünlerini başarıyla üretmekte ve satışını gerçekleştirmektedir.
- ✓ **Zamanlama Başarısı:** 2001 ekonomik krizinin getirdiği belirsizlik ortamının hemen ardından, ülkede yapılan (2002) genel seçimler sonucu kurulan tek parti hükümetinin günümüze kadar demokratik ve ekonomik yönden istikrarlı bir yönetim göstermesi, işletmenin satışlarının 2004 yılından itibaren her yıl ortalama % 40 artış göstermesini sağlamıştır. Günümüze kadar olan süreçte, firmanın çok hızlı ve sürekli büyümüş olması, krizi fırsata çevirmesi ve yatırımları konusunda doğru zamanlama yapması başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden birisidir.
- ✓ **Başarılı Ürün Yelpazesi:** İşletmenin piyasaya sunduğu ürünlerin tamamına yakını, Türk tüketicisinin tercihleriyle büyük ölçüde özdeşleşmiş, herkesin rahatlıkla kullanabileceği, gömlek, pantolon, tişört, badi, sandalet, terlik, ayakkabı, etek, iç çamaşırı, hamile kıyafetleri, kazak, çorap, kapri, bermuda şort, dantelli bluzlar, pullu payetli terlikler, chinolar, rollerlar, deniz şortları vb. gibi çok çeşitli ürünlerdir. Ayrıca, mevsimlere bağlı olarak satışını yaptığı kıyafetler, bayramlarda tüketilen hediyelik eşyalar, anneler- babalar günü gibi özel günler için üretilip satışı yapılan özel ürünleriyle firma, ürün çeşitliliği bakımından satış başarısı sağlamıştır. Firma günümüzde kadın, erkek, genç, çocuk ve bebek koleksiyonları ile Türkiye'de ulaşılabilir moda'nın vazgeçilmez adresi konumunda olma özelliğini de, tasarlamış olduğu ürünlerle devam ettirmektedir.
- ✓ **Ürünlerinde Kullandığı Renk Canlılığı ve Çekiciliği:** LC Waikiki, özellikle çocuk ürünleri başta olmak üzere tüm ürünlerinde kullandığı canlı ve çekici renklerle ürünlerinin albenisini artırmada başarı sağlamıştır.
- ✓ **Slogan Eksikliği:** Firmanın, tutundurmada yararlanabileceği her hangi bir sloganının bulunmaması dikkat çekmektedir. Örneğin, "Herkes için

bir LC Waikiki mutlaka vardır” biçiminde kullanabileceği bir slogan, markaya katkı sağlayabilecektir. LC Waikiki, değişimden önceki dönemde kullandığı logosu yanında yer alan maymun resmini kaldırmış, ancak bu resmin yerine herhangi bir resim koymamıştır. Logosu ile birlikte bütünleşebilecek ve hitap ettiği tüm tüketici kitlesinin benimseyebileceği bir resmin kullanılması, markanın gücünü artırabilecektir.

- ✓ **Dağıtımda Outsourcing’den Yararlanma:** LC Waikiki, ürünlerinin Türkiye pazarındaki mağazalarına dağıtımını, lojistik firması UPS aracılığıyla sağlaması nedeniyle, kendine özgü bir dağıtım kanalı oluşturmamıştır. Firmanın bu yaklaşımı benimseyerek, ürün dağıtım konusunda outsourcing’den yararlanması, maliyetlerin ve dağıtımda karşılaşılabilecek sorunların minimizasyonu açısından da yerinde bir yaklaşım olarak görülebilecektir.
- ✓ **Müşteri İlişkilerinin Başarısı:** Firma, temel olarak müşteri odaklı pazarlama stratejisini benimsemek ve müşteri değeri yaratma çabasında olmakla, müşteri ilişkilerinde başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Firma bu çerçevede, kaliteli hizmet anlayışını ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Ancak bu konularda firmanın önemli eksiklerinden birisi, müşteri veritabanını oluşturmaması ve bu konuda teknolojiyi yeterince kullanmamasıdır. Bu nedenle işletme, müşterilerinin ne istediği, hangi ürünleri, ne zaman ve ne kadar satın aldığı ile birlikte öneri ve şikayetlerinin neler olduğu gibi konularda yeterli bilgi desteğinden yoksun kalmaktadır.
- ✓ **Pazarda Büyüme:** LC Waikiki, öncelikli olarak, mevcut Türkiye pazarında satışlarını maksimize etmeyi ve seçtiği hedef pazarda lider olmayı arzu etmiş ve bunu büyük ölçüde başarmıştır. Her işletme gibi LC Waikiki de, ilerleyen zamanlarda büyüme ve genişleme stratejilerini uygulayarak, ulusal pazarda kazandığı karları ve deneyimlerini, başta Ortadoğu ülkeleri olmak üzere, Rusya ve AB üyesi ülkelerde mağaza sayısını artırmada kullanarak, bir dünya markası olmayı amaçlamaktadır/amaçlamalıdır.
- ✓ **Başkasına Üretme, Başkasına Ürettirme:** Firma, bazı büyük markalara ara mamul üretirken, kendi mağazalarında satışa sunduğu ürünlerini de, Mısır, Çin ve Bangladeş gibi ülkelerde daha ucuza ürettirmektedir.
- ✓ **Mağaza Dekorasyonu ve Reyon Yönetimi Başarısı:** LC Waikiki, müşterilerinin mağazalarını gezerken kendilerini mutlu ve tatmin olmuş hissetmelerine yönelik dekorasyona büyük önem vermektedir. Oluşturduğu dekorasyonla, mağazalarında, müşterilerin daha çok vakit geçirmeleri ve daha çok para harcamalarını hedeflemektedir. Yine reyonlardaki tasarımla, raf aralarındaki boşlukların, hareketliliğin, hangi ürünlerin önde, hangilerinin arkada duracağını ve hatta raf ve askılıkların yüksekliklerinin çocukların boylarına göre ayarlanması, müşterilerin kendilerinin ürünü alıp denemesi ve kendi evlerindeki rahatlığı hissetmeleri hedeflenmektedir.

- ✓ **Fiyatlandırma Başarısı:** Firma, ürünlerini piyasadaki aynı tür ve kalitedeki ürünlere oranla, daha ucuza mal etmekte ve moda uygun olarak üretilen ürünlerini müşterilerine daha ucuza satma başarısı göstermektedir.
- ✓ **Merkezi Yönetim Başarısı:** LC Waikiki, 2001 yılında aldığı radikal bir karar sonucu, ülke genelindeki -kendi mülkiyetinde bulunmayan-bayilerinin tümüyle, sözleşmelerini fesh ettikten sonra, onların yerine kendi mülkiyetinde şubeler açıp kendi satış ağını oluşturarak, daha kolay bir yönetim tarzı olan tek merkezden yönetim yaklaşımını tercih etmiştir. Ayrıca çalışanlarını, 18–25 yaş grubu arasından seçerek, tüketicilerle daha kolay iletişim kurabilme kolaylığı sağlamayı da hedeflemiştir. Fiyat, kalite ve moda üçgenini yakalayan firma, ekip çalışması sayesinde önemli bir başarı yakalamıştır.
- ✓ **Mağaza Sayısını Artırma ve Cirosunu Büyütme Başarısı ve İstihdama Katkısı:** Firma yurtiçinde haftada, yurtdışında da ayda bir mağaza açma hedefi ile mağaza sayısını (Ağustos 2010 itibariyle) 302'ye, mağazalarda çalışan sayısını ise yaklaşık 8 bine yükseltmiştir. Ayrıca, bu mağazalardaki cirosunu da 2004'te 255 milyon TL'den her yıl ortalama % 41 arttırarak 2009 yılı sonuna kadar 1 milyar 428 milyon TL'ye yükseltme başarısını da göstermiştir.
- ✓ **İnternetin Yetersiz Kullanımı:** Büyük ölçekli işletme kategorisindeki LC Waikiki firması, internet sitesini profesyonel biçimde oluşturamamış ve internet aracılığıyla satış hizmetini henüz sağlayamamıştır. Bu nedenle, kendini ve ürünlerini internet aracılığıyla tanıtmada yetersiz kalmaktadır. Müşterileri ile iletişime geçmesinde karşılaşılan eksiklikler de yine buna dayanmaktadır. Daha profesyonel bir internet sitesinin oluşturulmasıyla, tüketicilerle iletişimi daha etkin hale gelebilecektir.
- ✓ **Mağaza Yeri Seçimi Başarısı:** LC Waikiki, ülke genelinde açtığı/açacağı mağazaların, trafiğin yoğun olduğu yerler olan özellikle şehir merkezlerinde bulunmasına dikkat etmiştir/ etmektedir. Dolayısıyla insanların rahatlıkla görebilecekleri, alışverişlerini yapabilecekleri ve ulaşım zorluğu yaşamayacakları yerlerde mağazaların kurulması, müşterilerin mağazaya çekilerek satışların artırılmasında önemli katkı sağlamıştır.
- ✓ **Reklama Yeterince Önem Vermemesi:** İşletme, ulusal ve yerel iletişim araçlarında görsel ve işitsel reklamlar yayınlamaya yeterince önem vermemektedir. Bu durum, ilerleyen zaman dilimlerinde firmanın başarısı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.
- ✓ **Güvenlik Zafiyeti:** İşletme mağazalarında güvenlik kamera sisteminin ve güvenlik görevlilerinin yeterince bulunmaması veya sayılarının eksik olması nedeniyle, mağazalarda meydana gelebilecek hırsızlık olayları ve diğer asayiş olaylarında yeterli güvenlik sağlanamamaktadır. Güvenlik düzeyinin ihtiyaç duyulan düzeye çıkarılması hem mağaza müşterilerinin, hem çalışanların hem de işletmenin ilerleyen zaman sürecinde oluşabilecek sorunların çözülmesinde büyük katkı sağlayacaktır.

- ✓ **Kurumsallaşmanın Sağlanması:** LC Waikiki, Türkiye geneline yayılmış olan mağazalarında oluşturduğu satış sonrası servis anlayışı başta olmak üzere getirdiği yeniliklerle, kurumsal bir kimlik oluşturmayı başarmıştır. Bu bağlamda kurumsallaşma, tüketicilerle daha yakın ve daha düzenli bir işbirliği içerisine girerek, tüketicilere arzu edilen hizmet kalitesini standart bir biçimde sunarak, memnuniyet elde etmelerinde, önemli bir katkı sağlamıştır. Mağazalarda müşteri danışmanlığı yapılmasının yanı sıra, müşteri sorununa hızlı ve etkin çözümlerin üretilmesi ve satış sonrası desteğin verilmesi hususu da, yine işletmenin kurumsallaşmasının sağladığı sonuçlardan birisi olmuştur.

KAYNAKÇA

1. AKAYDIN, Hüsnücan (2007), Perakende Mağaza Atmosferinin Müşterilerin Satın Alma Kararı Üzerindeki Rolü: Eskişehir İlindeki Alışveriş Merkezi Müşterileri İle Bir Araştırma, Anadolu Üniv. SBE., Yayınlanmamış Y. Lisans tezi, Eskişehir.
2. ALTUNIŞIK, Remzi (2009), “Stratejik Pazarlama Planlaması”, **Pazarlama Stratejileri Yönetmelik Bir Yaklaşım**, (Ed. Ö. Torlak ve R. Altunışık), Beta Yay., İstanbul.
3. ARSLAN, F. Müge, Sevil BAYÇU (2006), **Mağaza Atmosferi**, Anadolu Üniv. AÖF Yay., Yayın No: 881, Eskişehir.
4. COŞKUN, Berrak (2009), “Alışverişin Efendisi Çocuklar, Peki ya Markalar? – III”, <http://perakende.org/haber.php?hid=1249479544>, erişim tarihi: 06.08.2010.
5. DURAN, Mustafa (), “Hedef Pazar Seçim Stratejileri”, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_hedef_pazar_secim_stratejileri.htm, erişim tarihi: 05.08.2010.
6. http://www.bilkom.com.tr/tr/content.php?cat_id=459&page_id=473, erişim tarihi, 02.07.2010.
7. <http://www.dha.com.tr/n.php?n=turkiyenin-hazir-giyim-devi-lc-waikiki-yurtdisindaki-girisimlerine-devam-ediyor-2010-05-20>, erişim tarihi: 15.07.2010.
8. <http://www.guncelle.com/ekonomi/764974-pazar-kavrami.html>, erişim tarihi, 05.08.2010.
9. <http://www.haberler.com/lc-waikiki-yonetim-kurulu-baskani-kucuk-turkiye-haberi/>, erişim tarihi, 01.07.2010.
10. <http://www.lcwaikiki.com.tr/>, erişim tarihi: 29.06.2010.
11. <http://www.mevzuatdergisi.com/yazarlar/emin-uzun.htm>, erişim tarihi, 31.06.2010.

C.16, S.1 Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LC Waikiki Örneği

12. İRİ Ruhan ve M. Emin İNAL (2008), “B Simit Sarayı: Niğde Halkının Ağız Tadı”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:1, Sa:1, sh. 73–78.
13. MUCUK, İsmet (2004) **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 14. bs, İstanbul.
14. UZUN, Emin (2005), “İşletme Politikası Kapsamında Bir Örnek Olay: Problemlerin Çözülmesi Çoğunlukla Yeni Problemlere Yol Açar”, **Mevzuat Dergisi**, Sa: 88, Yıl: 8, Nisan 2005, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/04a/03.htm>, erişim tarihi: 30.06.2010.