

DOĞRU ODAKLANMA, YANLIŞ BÜYÜME

TIFFANY & TOMATO'NUN HİKAYESİ

GİRİŞ

Tiffany & Tomato 90'lı yılların en popüler hazır giyim markalarından biriydi. Özellikle üniversite öğrencileri başta olmak üzere genç nüfusa odaklanan satış politikası sebebi ile tüm ülkede tanınmayı başarmıştı.

Firma 1997 yılında 35 Milyon USD borç açıklayarak iflas etti. Bu hikayenin ardında yatan stratejik altyapıyı ve sonrasını incelemeye çalıştık.

DOĞRU ODAKLANMA STRATEJİSİ

Rekabet stratejileri içinde “odaklanma(ing: focusing)” adı verilen strateji, pazarın belli bir kesimine odaklanmak, tüm pazarlama ve fiyatlandırma tercihlerini ona göre yapmak anlamına geliyor.

Bu bağlamda firma şöyle bir yol izlemişti. :

- Ürün gamı daha çok spor, genç insanların tercih edeceği tasarımlardan oluşmaktaydı. Özellikle kışlık giyim tasarımları oldukça popüler olmuştu.
- Yine özellikle üniversitelerin bulunduğu şehirlerde mağazalaşmaya giderek, bu kesime daha yoğun odaklandı marka.
- Fiyat tercihlerini ise bu müşteri segmenti belirledi. Fiyatlar bir çok hazır giyim mağazasının çok altında, kısıtlı bütçesi ile alışveriş yapmak zorunda olan genç nüfusa uygun olarak planlandı.
- Ayrıca çoklu ürün satın almalarında özel indirimler yaparak mevcut politika desteklenmiş oldu.
- Eskaza bu kadar ucuza satılan ürünlerin arkasında sürekli büyüyen bir markanın olması, bu yönde reklam çalışmalarının yoğunlaşması, müşteri gözünde itibar algısını güçlendiriyordu.

YANLIŞ VE KONTROLSÜZ BÜYÜME

Firma 90'ların ortasına geldiğinde tüm yurttan 400'den fazla mağazaya franchise vermiş hale gelmişti. Yine firmanın bizzat işlettiği 55 tane de kendi mağazası mevcuttu. İşte sorunlar da tam bu büyüme tarihleri ile ilgili olarak oluşmaya başladı. Şöyle ki :

- Firma o kadar fazla franchise vermeye başladı ki neredeyse aynı cadde üzerinde birbirine yürüme mesafesinde şubelere rastlamak mümkündü.
- Bu yüzden bu franchise'ler birbirleri ile öldürücü bir rekabete girdiler. Bu rekabetin kontrolden çıkması, markanın itibarı üzerinde zedeleyici etki bıraktı.
- Bunun yanında kurumun kendi sahipliğindeki mağazaların varlığı franchise şeklinde çalışan şubeleri küstürmeye başladı. "Şirketin bizzat kendisi bize rakip oluyor" şikayetleri artmaya başlamıştı o dönem.
- Firma o kadar düşük bir fiyat stratejisi belirlemişti ki, neredeyse maliyetine satış yapıyordu. satış karı/net satışlar oranının çok düşük seviyede kalmasına sebep oluyordu.
- Firmanın aşırı büyüme politikası hem bankalardan çok kredi almasına, hem de üreticilere sürekli borçlanmasına sebep oldu. Zaten düşük olan faaliyet karının üstüne borçlanma maliyetlerinin(kredi faizleri, vade farkları gibi) eklenmesi firmanın totalde zarar etmesine yol açtı.
- Bunun yanında 94 krizinin getirdiği yükler de bu maliyetleri arttırdı.
- Bu durumun kronik bir hal alması firmanın ürün gamının daralmasına, mağazaların satış performanslarının düşmesine yol açtı. Üstelik piyasaya yeni oyuncular da girmeşe başlamıştı. Her şey kötü bir zamanlama ile bir araya gelmiş gibiydi.

- Nihayet 1997 yılında, kurucu Sedat Onur yaklaşık 35 Milyon USD borçla iflasını açıkladı.

SONRASI

Bu iflastan sonra firma bir kaç kez el değıştirdi. Markalar ikiye bölünerek satıldı önce. Sonra 2019'da tekrar icradan satışa uğradı.

Bugün yeniden aynı isimle ancak sadece kadın giyime odaklanmış bir şekilde faaliyetlerini sürdürmekte.

SONUÇ

Tiffany & Tomato, güzel ve akıllı bir odaklanma stratejisinin bir firmayı nasıl büyütebildiğinin başarılı bir örneğİ.

Sorun şu ki rekabet stratejileri, doğru kurumsal stratejiler ile birleşmezse, ve buna uygun alt stratejiler devreye alınmaz ise tek başına yeterli olmuyor. Bu vaka bize bunun ne kadar doğru olduğunu göstermiştir.

BARIŞ BARIŞ