



**TAKIMIN KAPTANLARI**  
Yeni yapılanmada Cüneyt Yavuz  
(solda) Türkiye ve yakın ülke  
pazarlarından, Ersin Akarlılar  
ise Batı Avrupa ve Amerika'dan  
sorumlu.

# MAVİ'DE TON DEĞİŞİMİ

Mavi, son birkaç ayını yeni ataklarla geçirdi. Dönüşümün ana eksenini, daha büyük ve kurumsal bir firma haline gelmek. İşte firmanın yükseliş öyküsü ve ton değişiminin arka planı...

YASEMİN BALABAN  
Fotoğraf Çağrı Kılıççı

İKİ YILLIK ARAYIŞLARDAN SONRA Mavi'nin genel müdürlüğüne geldiği açıklanan Cüneyt Yavuz, yönetim binasını gezdirirken heyecanını gizleyemiyor. P&G'den transfer olan Yavuz, "Hızlı tüketim sektöründen gelirken daha hızlı olamayacağını düşünürdüm ama burada aynı anda dört sezon için birkaç koldan yürüyen bir çalışma var. Burası da oldukça hızlı" diyor. Önce geçen ekim ayında yerli girişim sermayesi şirketi Turkenven'e kurucu Sait Akarlılar'ın payı olan yüzde 35 hisseyi satan, ardından kasım ayında genel müdür ataması yapan şirkette, dört yıldır süren bu dönüşüm çalışmalarının ana hedefi kurumsallaşmayı sağlamaktır ve elbette daha da büyümek. Yani, henüz 17 yıllık bir marka olan Mavi, birkaç yüzyıllık bir marka olmak üzere kabuğunu değiştiriyor.

Esprit, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Armani, Timberland gibi yaklaşık 15 ünlü markaya blucin üretimi yapan Erak'ın patronu Sait Akarlılar'ın 1991'de yarattığı, 1994'te ayrı bir şirket olarak konumlanan Mavi'deki ilk dönüşüm sinyalleri, oğlu Ersin Akarlılar'ın CEO'luk görevine gelmesiyle başladı. Önceden Avrupa ve Amerika pazarlarıyla ilgilenen Ersin Akarlılar, 2005 yılında bu koltuğa oturdu. O tarihten bu yana sadakat programı geliştirme, finansal organizasyonu yeniden düzenleme, satın alma yapısını değiştirme, sezonda mağazada yer alan ürün çeşidini artırma gibi pek çok işe el attı. 2006 yılının sonunda Mavi'nin 12 yıllık genel müdürü Nurettin Kantarelli (2 yıl da genel müdür yardımcılığı görevinde bulundu) ayrıldıktan sonra da genel müdür arayışları başladı. Bu süre içinde birçok görüşme yapan Akarlılar Ailesi, gönlüne göre bir aday bulamayınca 2007'nin haziran ayından 2008'in temmuzuna kadar görüşmeler durduruldu. Ersin Akarlılar, bunun nedenlerini şöyle açıklıyor: "Bizim istediğimiz profesyonel, yetkin kişiler için şirketi de uygun hale getirmemiz gerektiğini fark ettik."

İşte bu dönemde rakamlara bakmayı öğrendiklerini vurguluyor. 2006'da satın alma direktörünü değiştirmekle işe başlayan, bunun devamında yılda iki olan sezon sayısını her ay mağazada yeni bir ürün grubu sergileme seviyesine çıkaran şirket, bu yapılanma çalışmalarının ardından genel müdür için tekrar radarlarını çalıştırdı. Ancak bu arada şirketi büyütmek için bir fon ya da ortak bulma yönünde de çalışmalar başlamıştı. "Neden bir ortak aradınız" sorusuna Ersin Akarlılar, iki anahtar kelimeyi işaret ederek yanıt veriyor: "Sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir şirket oluşturmak."

TURKVEN'İ SEÇMELERİNİN birçok önemli nedeni var. Her şeyden önce ilk yerli sermayeli ve başarılı bir girişim sermayesi olması. Çok belirleyici olmasa da iki şirketin de "Türk markası" olması kan uyuşmasını kolaylaştırmışa benziyor. Turkven'in genel müdürü Seymur Tarı'nın Ersin Akarlılar ile lise yıllarından beri süren tanışıklıkları da ortaklıktaki güven faktöründe etkili. Tabii en büyük nedeni kuşkusuz girişim sermayesi şirketinin bugüne kadarki başarıları.

İlk yatırımları olan UNO markasının sahibi olan unlu mamuller üreticisi Unmaş'ın cirosunu üç yılda 15 milyondan 45 milyon dolara çıkaran, elektronik güvenlik sektöründeki Pronet'in abone sayısını dörde katlayan, en son perakende devi Migros'a ortak olan Turkven, yatırım için genelde sektöründe lider şirketleri seçiyor. Mavi'yle ortaklığı duyurulmadan birkaç ay önce Boyner Grubu'na ait Fabrika'ya da talip olduğuna ilişkin haberlerle gündeme gelen şirketin Mavi'ye yatırım kararını Seymur Tarı, üç yıl önce perakende sektörüne yatırım niyetine girmelerinden başlayarak şöyle anlatıyor: "Araştırmalarımız Mavi'nin çok iyi bir marka olduğunu, hiç kimsenin yanına bile yaklaşmadığını ortaya koydu. İnsanlar sadece beğenmekle kalmıyor satın da alıyor. Üstelik ailenin üyeleri de çok düzgün temiz insanlar. Lekesiz pırl pırl bir şirkete ortak olduk."

Görüşmeler çok kısa sürdü. 2008'in bahar aylarında başlayan pazarlıklar, büyüme yönündeki amaçların belirlenmesi, ana hatlarda yapılacakların listelenmesiyle sonbaharda ortaklık kararının açıklanmasına dönüştü. Turkven, kurucu Sait Akarlılar'ın hisselerini satın alarak şirkete ortak oldu. Seymur Tarı, kendilerini ikinci kuşağın kendi kanatlarıyla uçması için ihtiyaç duyduğu bir ortak olarak tanınıyor. Ersin Akarlılar ise bunu hisse meselesi haline getirmemek gerektiğine vurgu yapıyor. "Bu, Sait Bey'in hisseleri olup olmaması meselesi değil; olaya Akarlılar Ailesi olarak bakmak gerekiyor. Akarlılar ailesinin temsilinde ben de varım, (kardeşi) Elif de, babam da" diyor.

Aile dostu olan ve Mavi'nin yolculuğunu yakından takip eden Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Sibel Tanberk de 70 yaşına yaklaşan Sait Akarlılar'ın hisseleri devretmesinin kendisine biraz nefes aldıracağı görüşünde. Gelinek noktada son 5-6 yıldır olduğu gibi Sait Akarlılar, detay kararlarda değil, çok daha stratejik kararlarda söz sahibi ama kurumsal olarak onursal başkanlık statüsünde denebilir. Şirketin yönetim kurulunda şu anda Ersin ve Elif Akarlılar, Fabian Mansson, Kerem Onursal ve Seymur Tarı (Her ikisi de Turkven'den) bulunuyor.

Ersin Akarlılar'ın "60 yaşından sonra insanlar daha farklı bir risk iştahına sahip oluyor" sözleri, Tarı'nın, "Biz belki daha büyük adımlar atmak isteyeceğiz, uluslararası alanda daha fazla açılacağız, oralara para yatırmak isteyeceğiz. Belki de Sait Bey bu kadar açılmak istemeyecekti" ifadeleri, yeni yapılanmanın da sebeplerine ışık tutuyor. Tabii tüm bu gelişmelerin Sait Bey'i dışarıda bırakarak sağlandığını düşünmemek gerek. Ersin Akarlılar, "Bu yapılanmaya ortak karar verdik. 4-5 sene önce böyle düşünmese de babam da böyle olmasını istedi" diyor.

*Her ortak olduğu  
şirketi büyüten  
Turkven,  
Mavi'nin yüzde 35  
hisselerini satın  
aldı.*



SEYMUR TARI: "Bizim varlığımız Mavi'nin kurumsal yapısının garantisi. Profesyonel yöneticilerin endişe etmesini önüyor."

ÖNÜMÜZDEKİ BEŞ YIL İÇİNDE ciroyu 195 milyon dolardan 400 milyon dolara, mağaza sayısını 191'den 250'ye çıkarmak ana hedef. Bu hedef de yıllık ortalama yüzde 15 büyüme (kriz yılları hariç) sağlayan şirket için makul görünüyor. Seymur Tarı, ortak oldukları şirketlerde kolları sıvayıp iş de yaptıklarını hatırlatarak Mavi'de de CRM danışmanlığından yeni yönetici bulunmasına hatta iş geliştirmeye kadar pek çok alanda görev üstlendiklerini dile getiriyor. Örneğin perakende devi H&M'in CEO'su Fabian Mansson'ın şu anda Mavi'nin yönetim kurulunda yer almasının arkasında yine Turkven'in etkisi var. Keza, Cüneyt Yavuz da genel müdürlüğe Turkven sayesinde geldi. Tarı, "Bizim işin içinde olmamız Mavi'nin profesyonellerin endişe duyabileceği aile şirketi özelliğini ortadan kaldırıp kurumsallığın garantisi oluyor. Biz olmasaydık Cüneyt Bey gibi biri gelmeyebilirdi" diyor.

Peki kriz Turkven'in ortak olma konusunda bir kez daha düşünmesine neden olmadı mı? Sektörün şu anda para kazanmadığını söyleyen Tarı, "Geçen yıl çok küçük sayılabilecek oranda büyüme de yeni mağazalardan geldi. Ama sonuçta bu iş büyüyecek" diye konuşuyor.

Yeni yapıda genel müdür Yavuz'un sorumluluk taşıdığı pazar Türkiye ve yakın coğrafya. Yani Balkanlar, Ortadoğu, Rusya ve Kuzey Afrika... Ersin Akarlılar, daha CEO olmadan önce hatta yüksek lisans yaptığı zamanlarda üzerinde çalışmaya başladığı Kuzey Amerika ve bunun yanı sıra Batı Avrupa pazarlarından sorumlu. Ersin Akarlılar, Çin, Hindistan, Japonya gibi potansiyel pazarlarla da ilgileceğini söylüyor. Şu anda o bölgelerde fizibilite çalışmaları sürüyor.

Cüneyt Yavuz'un hızlı tüketim sektöründen gelmesi 1. gibi avantaj ya da dezavantajlar sağlayacak? Bu sorunun yanıtı ise hızlı tüketim şirketlerinin hesap verilebilir, sorumlulukları olan düzen kurmada çok iyi okullar olması, iyi yöneticiler yetiştirmesindedir. Diğer yandan Ersin Akarlılar'la Robert Kolej'den arkadaş olmaları da sürecin kolaylaşmasını sağlamış. "Teklif geldiği zaman çok heyecanlandım. Böyle güçlü bir markanın liderliğine oturma fikri heyecanlı geldi" diyen Cüneyt Yavuz, Turkven ortaklığından önce de şirketin bir genel müdür arayışında olması sayesinde yeni ortağın zorlaması değil de ailenin desteği olduğu için rahatladığını belirtiyor.

Üç aydır Mavi'de ders çalışan Yavuz, yapacak çok işleri olduğunu, büyüyecek alanları belirlemeye çalıştıklarını anlatıyor. Yavuz, "Bizim işimizin yarısı blucin yarısı üst giyim, yarısı kendi mağazalarımızı yarısı değil, yarısı kadın yarısı erkek, yarısı 22 yaş yarısı 32, yarısı yaz yarısı kış. Enteresant bir yüzde 50'lik yapı var" derken bu oranları değiştirerek büyüme fırsatları yaratabileceklerine dikkat çekiyor. Yani üst giyimde ya da aksesuarda satış artırmak ya da kışın (kaban, mont gibi daha pahalı ürünler sayesinde) daha fazla ciro yapmak mümkün.

CİROSUNUN YÜZDE 30'U ihracattan oluşan, ihracatın da büyük bölümünü (yaklaşık yüzde 70) ise Kuzey Amerika'ya yapan Mavi, Ipsos KMG verilerine göre yüzde 8-12 arasında seyreden bir payla 1996'dan beri Türkiye blucin pazarının lideri. Başarının arkasında kuşkusuz iyi ürün, doğru konumlandırma ve markaya yapılan ya-

trım var. Bütçenin yüzde 6'sı iletişime harcanıyor (İlk yıllarda bu oran yüzde 10'lardaydı). Bin çalışanı, 40 tedarikçisi olan şirketin dünya çapında 191 Mavi mağazası ve 4 bine yakın satış noktası bulunuyor. Mavi mağazalarının 134'ü Türkiye'de iken toplam satış noktası ise 587.

17 yılda bu başarıyı yakalayan markanın temelinde kaliteli ürün yatıyor. Nasıl marka konumlandırma başarısının arkasında göz önüne çıkmaktan hoşlanmayan Elif Akarlılar, yurt dışı başarısının arkasında Ersin Akarlılar'ın çabaları varsa iyi ürünün arkasında ise Sait Akarlılar'ın deneyimi var. 2 milyar adetlik dünya denim pantolon üretiminden 250-300 milyon adetlik dünya denim pantolonları arasında marka gücüyle sınırlan Mavi'nin kökeni Erak Giyim'e dayanıyor. Erak Giyim ile Mavi'nin yanı sıra dünyaca ünlü markalara yılda yaklaşık 2-2,5 milyon adet üretim yapan Akarlılar, Türkiye pazarındaki boşluğu görerek bugünkü yapının temellerini attıklarını vurguluyor. Yabancı markaların hakim olduğu, henüz Türkiye'de denim pazarının gelişmediği 80'lerin sonunda iç pazara blucin üretmeye başladıklarını hatırlatan Sait Akarlılar, daha uygun fiyatlı ve Türk bedenine uygun modellerle gençlerin kalbini çaldıklarını söylüyor. Bu strateji yurt dışındaki başarılı performansın da en önemli sebeplerinden biri. Amerika ve Avrupa pazarlarına ülkenin beden yapısına uygun modellerle "Perfect Fit" sloganıyla giden Mavi, bu sayede Time Dergisi'nin 2006 yılında yayımladığı ilk 16 blucin markası arasına girdi.

Çocuklarına bugüne kadar ne kendisiyle birlikte çalışmaları konusunda ne de Mavi'yi nasıl idare edecekleri konusunda baskı

## MAVİ'DE KİLOMETRE TAŞLARI

1991 yılında yaratılan Mavi'nin kilometre taşlarında, yürüttüğü marka ve iletişim çalışmalarını büyük bir tutucu.

<p><b>1991</b> Mavi markası Akarlılar Ailesi tarafından yaratıldı.</p>	<p><b>1996</b> ABD ve Kanada pazarlarına girmek için New York'taki Mavi America Inc. Kuruldu. Almanya pazarına girildi.</p>	<p><b>1998</b> 1 milyon adet Mavi Jeans ihraç edildi. Adriano Goldschmied'in tasarımını yaptığı Molly modeli ile ABD'de büyük başarı kazanıldı.</p>	<p><b>2001</b> New York'taki ilk defile. İlk defa bir Türk markası ABD'de reklam kampanyası yaptı: "Made in Maviland"</p>	<p><b>2004</b> İstanbul tişörtleri koleksiyonu hazırlanmaya başladı.</p>	<p><b>2007</b> "Kafana Göre" kampanyası için Oliviero Toscani ile çalışıldı. Ersin Akarlılar, Erms&amp;Young'ın düzenlediği "Yıldırım Girişimci Yarışması"nda birinci oldu.</p>
<p><b>1994</b> Mavi Giyim, Erak Giyim'den ayrı bir şirket olarak yapıldı. Avrupa'ya ilk Mavi Jeans ihracatı yapıldı.</p>	<p><b>1997</b> Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Doğu Avrupa pazarlarına girildi. "Çok Oluyoruz" reklam kampanyası ile şirket büyük dikkat çekti.</p>	<p><b>1999</b> Montreal'de Mavi Jeans ofisi açıldı. "Çok ileri gittik" reklam kampanyası, şirketin tanınmasında önemli bir kilometre taşı oldu.</p>	<p><b>2003</b> New York'ta ilk amiral gemisi mağazası açıldı. Bread&amp;Butter fuarına katılan ilk Türk firması oldu. "Çok Güzel Oluyoruz" reklam kampanyası ile yeni bir pazarlama atağı gerçekleştirildi.</p>	<p><b>2006</b> Mavi Organic koleksiyonu ile denimde organik hareketini başlatan markalardan biri oldu.</p>	<p><b>2008</b> Emir Kusturica Mavi'ye "Kafana Göre" konseptli bir reklam filmi çekti.</p>

yapmadığını dile getiren Sait Akarlılar, "Aldıkları eğitim, kültürleri, vizyonları ve çalışkanlıkları sık sık müdahale etmeme gerek bırakmadı" diyor. Sait Akarlılar, ürünün kalitesi konusunda çok titiz. "Pantolonun kullanım sırasında bir düğmesi düşse bütün şirket ayağa kalkar" derken üretim kalitesi için Bayrampaşa'daki üretim tesisini Çerkezköy'de 1996 yılında kurdukları fabrikaya taşındıklarını anlatıyor. Prof. Dr. Sibel Tanberk de bu noktaya dikkat çekiyor: "Sait Bey onlardan gelen istekleri kısa zamanda yetiştirmek için birçok fedakarlık yaptı. Üretimin desteği büyük oldu."

Mavi'nin bugünlere gelmesinde en büyük emek sahibi olan isimlerden biri de hiç şüphesiz eski genel müdür Nurettin Kantarelli. Her ne kadar bunun bir takım işi olduğunu, tek bir kişiyi öne çıkarmanın doğru olmadığını vurgulasa da onun da bu işte payı büyük. Genel müdürlükten ayrılması konusunda, Ersin Bey'in CEO'lüğe gelip iç pazara da müdahale etmesi yüzünden anlaşmazlık çıktığı yönündeki yorumları ise yalanlıyor. Kantarelli, "Anlaşmazlık yok. Biz zaten grubun yeniden yapılanma planını Ersin'le beraber çalıştık" derken o dönemde Avrupa, Amerika ve Türkiye'nin kendi başlarına büyüdüklerini, bu büyümenin daha denetim altında olması için tek bir şemsiye altında toplanması konusunda karar aldıklarını anlatarak "Bana göre Mavi, Türkiye'nin göz bebeğidir. Pek çok markanın gözünü açmıştır" diyor.



"Hafta sonları boş zamanlarımda mağaza dolaşıyorum. Yeni açılan AVM'leri geziyorum."

*Yeni dönemde  
Amerika  
dışındaki  
ülkelere de  
yoğunlaşarak  
ama hedeflerden.*

Mavi'nin başarısını öncelikle üretim ve tasarım gücünü Amerika hazır giyim pazarına temel sağlam stratejilerle sunmalarına bağlayan Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) Başkanı Ekrem Akyiğit ise "Global pazarda da ulusal pazarda da çok hızlı hareket ediyorlar, ürün tedarik ve dağıtım kanalları güçlü, dünyaca ünlü tasarımcılar ile çalışabiliyorlar. Satın alma konusunda ise çok güçlü ve tecrübeliler" yorumunu yapıyor.

Mavi'nin en güçlü olduğu dış pazarlar ABD ve Kanada. Bir bilinirlik araştırması yok. Ancak

Ersin Akarlılar'ın 2002 yılında ABD hazır giyiminin en güçlü 100 kişisinden biri seçilmesi, Mavi'nin sokak modasını belirleyen seçkin Bread&Butter fuarına çağrılan ilk Türk markası olması gibi pek çok veri, söz konusu pazarlardaki başarısını kanıtıyor. Özellikle premium pazarda kendini konumlandıran Mavi'nin en çok bilindiği yerler ABD sahil bölgeleri ve Kanada'nın en büyük eyaletleri olan Toronto, Vancouver ve Montreal.

Yeni dönemin gündem maddelerinden biri de diğer dış pazarlara yoğunlaşmak. Cüneyt Yavuz, kendi sorumluluğu altındaki yakın coğrafyalar için büyüme formülleri arayacaklarını söylüyor. "Eskiden ağırlığımızı Türkiye ve Kuzey Amerika eksenine vermişiz. Diğer yerlerde ne yapacağımızı belirlememiz lazım" diyen Yavuz, bu bölgelere yönelik bugüne kadar strateji geliştirilmediğini, marka konumlandırması ve ihtiyaca göre ürün politikasını oralar da da devreye alabileceklarini belirtiyor.

Kendine büyüme hedefleri koyan şirketin önünde kriz gibi küçük! bir engel var. Bu şartlar altında hedefler tutacak mı? 2008 yılında bir önceki yıla göre minimal bir büyüme sağladıklarını söyleyen Ersin Akarlılar, 2009'da da hem yurt dışında hem de yurt içinde 2008 yılı performansını koruyabileceklerini söylüyor. Bunun sebebinin ise şöyle açıklıyor: "Perakende sektörü zor durumda olsa da doğru hareket eden firmalar bundan etkilenemeyebilir. Ayrıca bizim avantajımız premium olarak konumlanırsak da pahalı olmamız." Akarlılar, krizin hedeflerini belki 6 ile 16 ay arasında bir sapmaya uğratabileceğini düşünüyor. Seymur Tarı da kriz sayesinde yeniden yapılanma çalışmalarına odaklanmak için bunu bir fırsat olarak değerlendirebileceklerini düşünüyor.

Cüneyt Yavuz ise büyümeyi krizin engellemeyeceği görüşünde. "Dün bayilere yaptığım sunumda büyümenin nerelerden gelebileceğini gösterdim. Hiç kriz konuşmadık" diyen Yavuz, fırsatları kategori bazında değerlendirdiklerinde büyümeyi ikiye katlamanın mümkün olduğunun altını çiziyor. "Mesela geçen yıl dokuma ürünlerimizin satışını bir önceki yıla göre ikiye katladık" diyen Yavuz, bayan elbisesi, aksesuar gibi ürünleri büyüyecekleri alanlar olarak gösteriyor. Bu yıl da AVM inşaatlarına bağlı olarak 4-5 ya da daha fazla mağaza açabileceklerini söyleyen Yavuz, kısa vadede büyümenin mağaza açarak olabileceğine dikkat çekiyor.

Görünen o ki 2009'a radikal değişimlerle giren Mavi'nin önünde alınacak stratejik kararlar, çizilecek rotalarla dolu bir yol var. Sait Bey'in hayali Mavi'nin milyar dolarlık bir şirket haline gelmesi. Bakalım oluşan yeni ekibin heyecanı hedeflere ulaşmak için dinamom etkisi yaratacak mı? ■

ybalaban@fortuneturkey.com