

# Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği

*Assessment of Growth Strategies of Top Corporations with FAHP: Denizli Case*

Duygu KOÇOĞLU<sup>1</sup>

## ÖZET

İşletmeler büyüme hedeflerine ulaşmak için alternatif stratejiler belirler ve bunları uygulamaya çalışır. Igor Ansof tarafından ortaya konulan ve en yaygın kullanılan büyüme stratejileri pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme, çeşitlendirmedir. Bu çalışmanın amacı, Denizli nin en büyük 12 işletmesinin büyüme stratejilerini tespit etmektir. Çalışmada, araştırma yöntemi olarak, dört büyüme stratejisinin birbirleriyle karşılaştırılmasına imkân veren Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS) yaklaşımı kullanılmış ve stratejilerin önem dereceleri belirlenmiştir. Bulgular pazar geliştirme ve en fazla kullanılan strateji olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Pazar geliştirme, pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, çeşitlendirme.

## ABSTRACT

Corporations determine alternative strategies to achieve their growth objectives and try to apply them. The most common growth strategies put forward by Igor Ansof are market penetration, market growth, product development and diversification. The aim of this study is to determine the growth strategies of the top 12 corporations of Denizli. The Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) approach, which enables comparison of strategies, has been utilized as the basic research instrument and the degrees of importance of the growth strategies is determined. Findings reveals that market growth is the most commonly used growth strategy.

**Keywords:** Market development, market penetration, product development, diversification

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin öncelikli amacı kâr elde etmek ve büyüme. İşletmeler her ne kadar kâr elde etmek için kurulsun da işletmelerin büyümesi ve gelişmesi; devamlılığını sağlaması için gereklidir. Küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması büyüme ve gelişme çabasına bağlıdır. Büyüme amacı işletmelerde farklı şekillerde kendini gösterir. İşletmeler imkânları doğrultusunda rakip işletmeleri satın alma yoluna giderek veya bu işletmelerle birleşerek büyüme sağlayabilir. Aynı zamanda faaliyet alanlarını farklılaştırma, yeni pazarlar arayıp bulma gibi çeşitli stratejiler belirleyerek de büyüme yoluna gidebilirler. İşletmelerin amaçları, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısı doğrultusunda farklılık gösteren bu stratejileri; bütünleştirici büyüme stratejileri, yoğun büyüme stratejileri şeklinde iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

## 2. BÜTÜNLEŞTİRİCİ BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmelerin başka işletmeleri satın alarak veya onlarla birleşerek gerçekleştirdiği bütünleştirici büyüme stratejileri ikiye ayrılır. Bunlar; yatay büyüme ve dikey büyüme stratejileridir.

### 2.1. Yatay Büyüme

Bir işletmenin uzun vadeli stratejisi, üretim-pazarlama zincirinin aynı aşamasında faaliyet gösteren bir ya da daha fazla işletmeyi ele geçirme yoluyla büyüme ise, onun bu stratejisine yatay büyüme adı verilir (Pearce ve Robinson, 1994: 233). Yatay büyüme, aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir işletme ile birleşme olarak da ifade edilir.

Yatay büyüme, işletmelerin daha önce ürettiği ürünlerin endüstrisinde kalarak yaptığı genişleme planıdır. İşletmenin teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerin endüstrisinde, üretim teknolojisi benzer olan ürünlerin imalatına yönelmesidir (Eren, 2010: 230).

Yatay büyümenin amacı, hem pazar hakimiyetini hem de pazar konumunu güçlendirmek üzere rakipleri ele geçirmektir. Bu nedenle büyük üreticiler daha başarılı fakat dağıtımda ve ticaretle büyük üreticilere nazaran güç eksikliği olan küçük üreticileri ele geçirme eğilimindedirler. Yatay birleşmelerde ortaklar rakiple karşı birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Brassington ve Pettitt, 2000: 856). Yatay büyüme gerçekleştirmek isteyen işletmelerin bir başka amacı, yeni pazar fırsatları yaratarak işletmenin konumunu güçlendirmektir.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, dkocoglu@pau.edu.tr

Yatay birleşmeler, riski ve maliyetleri azaltmanın, hizmet alanını genişletmenin bir yoludur. Bir çok üretici müşteriye ilave katma değer yaratmanın yollarını arar. Sunduğu tekliflerin benzersiz olarak algılanmasını ister. Birleşmeler, yeni hizmetler üretme ve müşterilerin karşılaştığı karmaşık problemleri çözme maliyeti yüksek olduğunda caziptir (Carbone and Stone, 2005: 504).

Yatay büyümenin işletmelere çok sayıda fayda sağladığını söylemek mümkündür. Yatay büyüme, üstün rekabet avantajı elde edebilmenin önemli yollardan birisidir. Tepe yöneticiler bu gün dikkatle gerçekleştirilmiş yatay büyümenin önemini farkındadırlar. Eğer bir işletme faaliyetlerini yerine getirirken sinerji kullanma fırsatına sahipse ve bunu kullanmazsa gerçekten önemli rekabet gücü kaynağı olan bu fırsatı boşa harcamış olur. Üstelik yatay büyüme stratejileri kendiliğinden meydana gelme eğiliminde değildir. Bunun nedeni işletmelerin örgütsel yapısının dikey yönde ilerletmeye eğilimli olmasıdır (Hax ve Majluf, 1991: 123).

Başka bir işletmeyi ele geçirmek, rakipleri bertaraf eder ve yeni pazarlara girmek işletmeye kazanç sağlar (Pearce ve Robinson, 1994: 233). Yatay büyüme ile karşılıklı bilgi birikimi, üretim ve yönetimde yeni teknolojilerin kullanılması, içsel ve dışsal faktörlerin etkisi ile şirketlerin pazar konumu olumlu etkilenir (Berk, 2000: 455).

Yatay büyüme stratejileri, ilgili iş birimlerinin amaç ve stratejilerini koordine eder. Yatay büyüme stratejisi grupta, sektörde ve şirket düzeyinde mevcut olmalıdır. Bu stratejiyi bütünüyle takip eden işletme sayısı çok fazla değildir. Çoğu işletme spesifik iş birimleri için formal bir stratejiye sahip değildir. Yatay büyüme stratejisi, grubun, sektörün ve şirket stratejisinin çekirdeği olmalıdır. Belirgin bir yatay büyüme stratejisi olmayan işletmeler şirket performansını azaltan şiddetli baskılara zorlukla karşı durabilirler (Porter, 1985: 365). Stratejileri belirgin olan işletmeler ise özellikle rekabet baskısının olumsuz sonuçları karşısında daha güçlü kalarak rekabette bir adım öne çıkabilirler.

İşletmeler rakiplerin müşterilerini ele geçirmeyi her zaman arzu ederler. Yatay büyüme işletmeler için normalde zor olan rakiplerin müşterilerini ele geçirme çabalarını kolaylaştırır. Ancak her zaman yatay büyüme beklenen sonucu getirmeyebilir. Yatay büyüme gerçekleştirmek isteyen işletmelerin pazar fırsatlarını araştırarak, ortak seçiminde dikkatli davranması stratejinin başarısı için gereklidir.

## 2.2. Dikey Bütünleşme Yoluyla Büyüme

Dikey büyüme; işletmenin tedarik ve dağıtım kanalları üzerinde daha etkili olması için bir firmanın kendisine mal satan veya müşterisi olan, firmalarla birleşmesi, onları satın alması, onları ele geçirmesi veya holding oluşturmasıdır (Okka, 2009: 875).

Yatay büyümeden farklı olarak dikey büyümede işletmeler ana faaliyet alanlarının dışına çıkarak genellikle uzmanı olmadıkları alanda faaliyetlere girerler. Dikey büyüme satıcılar yönünde yapılıyorsa geriye doğru dikey büyüme, dağıtım kanalı yönünde yapılıyorsa ileriye doğru dikey büyüme gerçekleşir (Akgemci, 2007: 242).

Bir işletme ileriye doğru bütünleştiği zaman kendisini nihai tüketiciye yakınlaştıran ilave faaliyetleri yerine getirir. İşletme aynı zamanda geriye doğru bütünleşerek hammaddenin üretimine de yoğunlaşabilir. Bazı durumlarda bütünleşme büyük ölçekli olmak ve etkili rekabet için gerekli görülür. Örneğin büyük petrol şirketleri tamamen bütünleşerek petrolün üretimini, rafine edilmesini, dağıtımını ve pazarlanmasını bir arada sağlamaktadırlar (Allvive, 1987: 216).

Eren (2010: 231), dikey bütünleşmenin amaçlarını şöyle sıralamıştır:

1. İşletmenin mal satın aldığı veya sattığı işletmelerin kâr marjlarını kendisine mal ederek nihai müşterilerin maliyetini azaltmak
2. İşletmeye mal satan veya işletmeden kendi üretimleri için ara malı satın alan stratejik grupların güçlerini azaltmak
3. İşletmenin mal satın aldığı veya ürünlerini sattığı işletmelerin teknolojik yenilik anlamında yetersiz olması durumunda, endüstri kolunda daha etkin olabilmek.

Dikey büyümenin tercih edilmesinin başka bir amacı, girdi üretimi için kullanılan hammadde arzının yada kalitesinin güvenilirliğini artırmaktır. Bu istek özellikle tedarikçilerin sayısı az, rakiplerin sayısı çok olduğunda önemlidir (Pearce ve Robinson, 1994: 235).

İşletmeler dikey büyüme ile önemli ölçüde fayda sağlayabilir. Porter (1985: 79)'a, göre, dikey büyüme alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün olumsuz etkilerinden işletmenin korunmasına yardım eder. Dikey olarak bütünleşen firma maliyetlerini daha iyi kontrol eder ve üretim pazarlama sistemini yaygınlaştırmakla kâr marjını artırır (Pearce ve Robinson, 1994: 235).

Dikey bütünleşme ile büyümeye karar verilmeden önce bütünleşmenin gerçekten maliyet avantajı yaratıp yaratmayacağına veya hangi kalemlerde maliyet avantajı sağlayacağına yönelik çok kapsamlı çalışmalar yapılması gereklidir. İşletmelerin yapacağı fayda ve maliyet analizleri, bütünleşme sonrası takip edilecek stratejilerin belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

### 3.YOĞUN BÜYÜME STRATEJİLERİ

Ansoff (1957:114), büyüme stratejilerini dört başlık altında toplamıştır: (1) Pazara nüfuz etme. (2) Pazar geliştirme (3) Ürün geliştirme. (4) Çeşitlendirme. Bu stratejilerin matris halinde ifadesi Şekil 1'de gösterilmiştir.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara nüfuz etme	Ürün geliştirme
Yeni Pazar	Pazar geliştirme	Çeşitlendirme

Şekil 1: Mamul/Pazar Stratejileri

(Kaynak: Kotler, A, Principles of Marketing, 1996: 90)

#### 3.1. Pazara Nüfuz Yoluyla Yoğun Büyüme

Pazara nüfuz etme, mevcut üründe herhangi bir değişiklik yapmadan mevcut pazarda eskisine oranla daha çok satış yapma (mevcut kapasitesini artırma yoluyla) amacına yönelik bir büyüme stratejisidir (Şimşek ve Çelik, 2011:67). Mucuk (2010: 44), pazara nüfuz etme stratejisini, "mevcut mamullerle mevcut pazarlara daha iyi nüfuz etme, derinliğine girme stratejisi" olarak tanımlamaktadır.

Birçok işletme, çekirdek bölgelerin dışını kazanma stratejisi belirleyerek işe başlar. Sonra elde ettikleri bölgelere hitap edebilen yönetime ve pazarlamaya sahip olmadıklarını keşfederler. Böyle zor bir süreç geçirdikten sonra mevcut ürünlerine yoğunlaşmaya karar verirler (Asseal, 1990: 632). İşletme başarılı bir çekirdek ürün tasarlayarak ve tanıtarak pazara nüfuz etmeye çalışır. Daha sonra çabasını çekirdek üründen kâr ve satış sağlamaya yoğunlaştırır. İlave satışların tek bir üründen gerçekleşmesi beklenir (Allivive, 1987: 202).

Bazı işletmeler, pazara hızlı ve derinden nüfuz etmek için düşük fiyat belirler. Amaç, hızlı bir şekilde çok sayıda alıcıyı ürüne çekerek, büyük pazar payı kazanmaktır. Yüksek satış hacmi maliyetlerin azalmasına neden olur ki, bu da işletmenin fiyatını alt düzeylerde tutmasına imkân verir. Bu strateji gereği işletmeler, düşük fiyatlar belirleyerek yüksek satış hacmine ulaşmayı hedefler. Yüksek satış hacmi ise beraberinde düşük

maliyeti getirir. Pek çok koşul düşük fiyat belirlemeyi tercih edilir hale getirir. Pazar fiyata karşı öylesine duruyordur ki, düşük fiyat pazarın daha fazla büyümesini sağlar (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000: 231).

Bu stratejide, mamulde ve pazarda hiçbir değişiklik yapmadan satışları artırma çabası ile pazara hakim olma isteği mevcuttur. İslamoğlu (2006:188), pazara nüfuz etme stratejisinin üç farklı yolunu şöyle ifade etmektedir: i) *Mevcut müşterilerin kullanımını artırmak*, ii) *Rakiplerin müşterilerini çekmek*, iii) *Ürünü kullanmayanların ürünü kullanmasını sağlamak*. İşletmeler, şimdiki müşterilerin kullanımını artırmak için ekonomik ambalajlar sunabilir. Rakiplerin müşterilerini çekmek için fiyat indirimine gidebilir. Ürünü hiç kullanmayanlara yönelik ise deneme niteliğinde küçük ambalajları başka bir ürünün yanında hediye verebilir.

#### 3.2. Pazar Geliştirme Yoluyla Yoğun Büyüme

Pazar geliştirme stratejisinde, işletme satışlarının artması, büyüüp gelişmesi için yeni pazar bulma ve geliştirme söz konusudur. Bu strateji, mevcut mamulleri yeni hedef pazarlara yayma stratejisidir (Mucuk, 2010: .44). İşletmeler, mevcut mamullerinde hiçbir değişiklik yapmadan daha önce hitap etmedikleri pazar bölümlerine girerek de büyüme sağlayabilirler.

Pazar geliştirme, büyüme stratejilerinin en az maliyetlisi ve en az risklisi olarak pazara nüfuz etmeden sonra ikinci sırayı alır. Yalnızca promosyon veya reklamın içeriğini değiştirip veya dağıtım kanallarının sayısını artırıp yeni pazar bölümlerinde mevcut ürünlerin kullanılmasının sağlanmasıdır. Pazar geliştirme, mevcut ürünler için yeni kullanım alanları belirleyerek pazara nüfuz etme yoluyla büyümenin pratik bir şeklidir (Perce ve Robinson, 1994: 230).

Pazar geliştirme için iki temel yaklaşımdan söz edilebilir. Birincisi coğrafi genişleme ikincisi farklı pazar dilimlerine doğru genişlemedir. Coğrafi genişleme, bölgesel bir faaliyetten ulusal bir faaliyete doğru gelişmeyi ifade eder. Bir işletme aynı zamanda yeni pazarlara ulaşma yoluyla da büyüyebilir. Söz konusu bu pazarlar, yaş ortalaması, ürün kullanımı ve hayat stili bakımından farklı pazar bölümleri de olabilir (Aaker, 1984: 255).

Bu stratejide, işletme mevcut pazar imkânlarının dışına çıkar ve ürettiği mevcut ürünle yeni pazarlara girer. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girme; yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir. İşletme, yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, bu pazarlarda reklam, dağıtım kanalları vb .hususlarda değişiklik yapmak zorunda kalır (Eren, 2010: 254).

İşletmelerde pazar geliştirme stratejisi sadece büyüme amaçlı kullanılmaz. Üretim fazlalığını değerlendirmek için pazar geliştirme zorunlu olarak uygulanabilir. Bazen de satış artış hızı kesilen başka bir ifade ile olgunluk dönemine giren ürünlerin pazardaki yaşamını devam ettirebilmek için bu strateji takip edilir.

### 3.3. Ürün Geliştirme Yoluyla Yoğun Büyüme

Ürün geliştirme, aynı ürünün değişik özelliklerle pazara sunulmasını ifade eder. Başka bir ifade ile, mevcut ürünler üzerinde bir takım değişiklikler yaparak rakip mallardan ayrıcalıklı hale getirmeye ve dolayısıyla pazardaki etkinliği artırmaya yönelik bir büyüme stratejisidir (Şimşek ve Çelik, 2011:68). Ürün geliştirme stratejisi genellikle hem mevcut ürünlerinin yaşam dönemini uzatmayı hem de sevilen bir ismin veya marka adının avantajını kullanmayı sağlar. Bu strateji, mevcut ürün hattıyla bağlantılı yeni ürünler geliştirerek veya mevcut ürünlerde çeşitlendirme yaparak mevcut pazarlara nüfuz etmeye dayanır (Pearce ve Robinson, 1994: 230-231).

Yeni ürün ve hizmetler, pek çok nedenden ötürü büyük önem taşır. Yeni ürün ve hizmetler, satışları dengede tutmak, işletmenin büyümesine katkıda bulunmak ve farklılaştırma yoluyla riski azaltmak amacıyla işletme tarafından geliştirilirler. Yeni ürünler ayrıca dağıtım kanallarının daha etkin kullanımını da sağlayabilir. Bu ürün ve hizmetler bir yenilikçi olarak işletmenin imajını daha da zenginleştirmesine katkıda bulunur. Bazı durumlarda yeni ürünler mevcut ürünlerin artıklarından geliştirilebilir. Böylece kâr ve maliyet etkisinin yanında çevresel bir yarar da sağlanmış olur (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000: 152).

İşletmeler ürün geliştirme faaliyetine "rakipler bunu yapmadan önce yapmalıyım" veya "rakip yapıyor bende yapmalıyım" düşüncesi ile başlar. Ürün geliştirme ürüne yeni kullanım alanları yaratabileceği gibi işletmeye de yeni pazar fırsatları sunabilir. Kylaheiko ve diğerleri. (2011:509), işletmelerin, yenilik faaliyetleri adı altında; yeni ürünler geliştirerek ve mevcut ürünlerden yeni çeşitler yaratarak, kullanılmayan pazar fırsatlarından yararlanabileceğini ifade etmektedirler.

İşletmeler, mevcut ürünün pazarda daha fazla kalmasını sağlamak için ürün geliştirme yoluna giderler. Mevcut ürün üzerinde değişen tüketici ihtiyaçları doğrultusunda bir takım değişiklikler yaparak ürünün azalan satışlarını tekrar canlandırmak isterler. Yapılan bu değişiklikler ürünün fiziksel ve estetik görünümünde olabileceği gibi fonksiyonel özelliklerinde de olabilir. Hem tüketicide maksimum tatmini

sağlamak hem de pazar payını arttırmak veya korumak için işletmeler ürün geliştirme stratejisi kullanırlar. Bu stratejinin iki farklı uygulama şekli vardır; Mevcut müşteriye tamamen yeni ürünler sunmak veya mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapmak.

Başarılı bir ürün geliştirme, artan pazar payı, yeni müşteriler, daha düşük maliyet ve daha yüksek kalite anlamına gelir ve heyecan vericidir. Ancak gerçekte ürün geliştirmeyi yönetmek zordur. Bir çok işletme bir yada birden fazla ürün üzerinde ciddi çalışmalar yapmakla birlikte bunların çok azı tutarlı ve mükemmel ürün geliştirme performansı sergileyebilir. Başarılı bir ürün geliştirme yapmak ciddi bir meseledir ve rekabet düzeyini belirleyen bir kaldıraç görevi görmesi nedeniyle az sayıda işletme ürün geliştirme faaliyetinden rekabet avantajı sağlayabilir (Clark ve Fujimoto, 1991: 6).

### 3.4. Çeşitlendirerek Büyüme

Çeşitlendirme, işletmelerin yeni mamuller üretmek veya mevcut mamullerde değişiklik yaparak tamamen yeni pazarlara girme çabasıdır. Çeşitlendirme stratejisi diğer büyüme stratejilerinden farklıdır. Diğer üç stratejide, orijinal ürün hattı için mevcut teknoloji, finansal ve satış geliştirme kaynaklarının kullanımı söz konusu iken, çeşitlendirme stratejisi genellikle, yeni beceri, yeni teknoloji ve yeni tesisler gerektirir (Ansof, 1957: 114). Çeşitlendirme, işletme dışarıda yeni pazar fırsatları bulduğu zaman mantıklıdır. Yeni fırsat, yüksek çekiciliği olan endüstriler söz konusu olduğunda ve işletmenin başarılı olabileceği iş karmasına sahip olması durumunda iyi fırsattır (Kotler, 2000:75).

İşletmelerin belli başlı büyüme stratejilerinden olan çeşitlendirerek büyüme, iki şekilde gerçekleştirilir. Birincisi tek yönlü çeşitlendirme (konsantrik) ikincisi ise çok yönlü çeşitlendirmedir (konglomeratif).

#### 3.4.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme (Konsantrik)

İşletmenin mevcut ürün dizisine teknolojik ve pazarlama sinerjisi yaratabilecek yeni ürünleri eklemesidir. Bu ürünler normal olarak yeni müşterilere hitap edecektir. Başka bir ifadeyle ürün, halen içinde bulunduğu alana göre yeni olmakla birlikte, bu alanla ilişkilidir. Burada işletme mevcut üretim ve pazarlama teknolojilerini kullanabileceği ürün ve pazarlara doğru çeşitlendirme yapmak ister. Ürünler yeni bir müşteri sınıfına hitap ediyor olsa bile, işletme mevcut ürün dizileriyle, teknolojik ve pazarlama sinerjisi olan yeni ürünler aramalıdır (Tek, 2000: 88).

İki tür tek yönlü çeşitlendirme planından söz edilebilir Birincisi; İşletme belirli ürünlerinin bir çeşidi için benzer veya yeni müşteriler arar, böylece çeşit-



lendirme yönü itibarıyla pazarlar üzerinde yoğunlaşır. İkincisi; İşletme yeni teknolojik özellikler taşıyan bir takım farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere sunar. Bu şekilde çeşitlendirmenin yönü ürünlerde yoğunlaşır (Eren, 2010:232).

Ülgen ve Mirze (2004:226-227), işletmelerin tek yönlü çeşitlendirmeyi tercih etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır:

- İş birimlerinin mevcut faaliyetlerinden ortak olarak yararlanmak
- Pazar gücü elde etmek
- Varlık ve temel yeteneklerin yeni ürün ve işlerde kullanılarak ek gelir ve yarar sağlamak
- Maliyet tasarrufu sağlamak ve yüksek gelir elde etmek
- Teşviklerden yararlanmak
- Riskleri azaltmak ve dağıtmak
- Yöneticilere ek gelir yaratmak ve işsiz kalma riskini azaltmak

Büyüme hedefine bağlı olarak takip edilen çeşitlendirme stratejisi ile işletmenin mevcut faaliyetlerinden fark edilir sapmalar yaratılır. Genellikle iki işin güçlü ve güçsüz yönlerinin denkleştirilerek sinerji etkisi yaratılması ve farklı bir işin meydana getirilmesidir. Bu stratejide belirlenen yeni işler, işletmenin mevcut işleri ile yüksek bir uyumluluk derecesine sahiptir. İdeal bir tek yönlü çeşitlendirme, işletmeye kâr getirir, işletmenin güçlü yönlerini ve karşılaşılabileceği fırsatları artırır ve riski ortaya koyar (Pearce ve Robinson, 1994: 235). Çeşitlendirmenin başka bir faydası, mevcut faaliyetlerle bir sinerji etkisi yaratmasıdır. Örneğin bir örgüt portföyüne, yeni fakat mevcut ürünlerle pek ilgisi bulunmayan ürün hattını ilave edebilir fakat hala aynı satış ve dağıtım kanalını kullanabilir (Brassington ve Pettitt, 2000: 855).

### 3.4.2. Çok Yönlü Çeşitlendirmedir (Konglomeratif)

İşletmenin kullandığı teknoloji, sahip olduğu üretim süreci ve hitap ettiği pazarlardan oldukça farklı alanlara yatırım yapması, çok yönlü çeşitlendirmedir. İşletmeler mevcut ürünleri ile ilgisi olmayan ürünler üreterek tamamen yeni endüstrilere yönelik büyüme yolunu tercih edebilirler. Mevcut teknolojiyi ve üretim imkânlarını kullanmaması nedeniyle, daha fazla kaynak ve ciddi yatırım gerektiren bir stratejidir.

Tek yönlü çeşitlendirmeden farklı olarak bu çeşitlendirme, mevcut işlerle ürün-pazar sinerjisi yaratmada daha az etkilidir. İki çeşitlendirme arasındaki prensipteki fark, tek yönlü çeşitlendirmenin pazar, ürün ve teknoloji ortaklığını vurgulamasıdır. Halbuki, çok yönlü çeşitlendirme kâr düşüncesine dayalıdır (Pearce ve Robinson, 1994: 236).

Bu stratejide ürünler yeni müşterilere hitap eder. İşletme, otelcilik, balıkçılık, ağır endüstri, et endüstrisi gibi çeşitli alanlara yayılabilir. Amaç, riski dağıtmak ve mevsimlik dalgalanmaların etkisini azaltmaktır. Örneğin Amerikan Reynolds gibi sigara üreticisinin, Kraft gibi gıda endüstrisinden işletmeleri ele geçirmesi gibi. Mevcut ürün veya ürün dizisine yeni ürün ekleme yani ürün çeşitlendirme üretim ve pazarlanmanın yakın iş birliğini gerektirir (Tek, 1999: 89).

İşletmeleri çok yönlü çeşitlendirmeye yönlendiren nedenleri Ülgen ve Mirze (2004: 227), şöyle sıralamaktadır:

- Finansal kaynakların sermaye piyasasında kullanmak
- Varlıkların ve temel yeteneklerin kullanılabilmesi yolu ile yarar sağlamak
- Teşviklerden yararlanmak
- Ödenmeyen krediler nedeni ile zorunlu el koyma
- Başarısız işletmeleri yeniden yapılandırmak ve yüksek getiri sağlamak
- Yöneticilere ek gelir sağlama ve işsizlik riskini azaltmak

İşletmeler çok yönlü çeşitlendirme kararı almadan önce yatırım yapmak istediği alanlara ilişkin fizibilite etütleri yapmalıdır. Bu stratejide, işletmenin kaynak ve imkânları ile başarılı olabileceği alanları seçmesi önemlidir. Çok boyutlu değerlendirmeler yaparak büyüyen işletmeler holdingleşmeyi başarabilir. Aksi takdirde bu strateji, yanlış zamanlama ve yanlış endüstri seçimi ile işletmeler açısından hüsrarla sonuçlanabilir.

## 4. DENİZLİ'DEKİ BÜYÜK SANAYİ KURULUŞLARININ BÜYÜME STRATEJİLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bütün işletmeler büyüme ve gelişme göstermeyi hayal eder. Ancak bunların çok azı bu hayalini gerçekleştirebilir. Araştırma; büyük sanayi kuruluşları arasında yer alarak hayalini gerçekleştirmiş Denizli'deki 12 işletmenin takip ettiği büyüme stratejileri ele alınarak yapılan bir değerlendirmedir.

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmeler büyüme ve devamlılığını sağlama amacını gerçekleştirmek üzere farklı stratejiler kullanır. Araştırmanın amacı, Denizli'de faaliyette bulunan, büyüme ve gelişme gösteren işletmelerin bu stratejilerden hangisini daha yoğun kullandıklarını tespit etmektir. Özellikle de Ansoff tarafından 1957'de ileri sürülen ve günümüzde hala geçerliliğini koruyan büyüme stratejileri, araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan, 2010 yılı itibari ile ilk 500'e giren ve Denizli'de faaliyet gösteren 12 işletme, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Sanayi ve ticaret merkezi olarak nitelendirilen Denizli'de büyüme ve gelişme gösteren bu işletmelerin başarılarının altında yatan nedenler araştırmaya değer görülmektedir. Araştırmanın Denizli'de faaliyet gösteren diğer işletmeler açısından da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Denizli, ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi ile Ege Bölgesinin ikinci büyük kentidir. En önde gelen sanayi sektörü tekstil olmasına rağmen son yıllarda Denizli sanayisinin çeşitlendiği görülmektedir. Son 5 yıllık dönemde, tekstil ve konfeksiyon sanayinde üretim yapan firmaların sayısı azalmış buna karşın metal, bakır işleme, kablo, çimento ve kağıt sanayinde üretim yapan firmaların sayısı artmıştır. 2010 yılında ilk 500'e giren firmaların dağılımı son 5 yıllık verilerle benzer bir tablo oluşturmaktadır. Metal, bakır işleme, kablo, çimento ve kağıt sanayinde üretim yapan firma sayısı geçen yıla oranla bir artarak 8 olmuş, gıda ve yem sanayinden 2 firma yerini korumayı başarmış ve tekstil sanayinden bir firma daha listeye girerek firma sayısı 12'ye yükselmiştir (Özer, 2011)

#### 4.2. Araştırmanın Metodolojisi

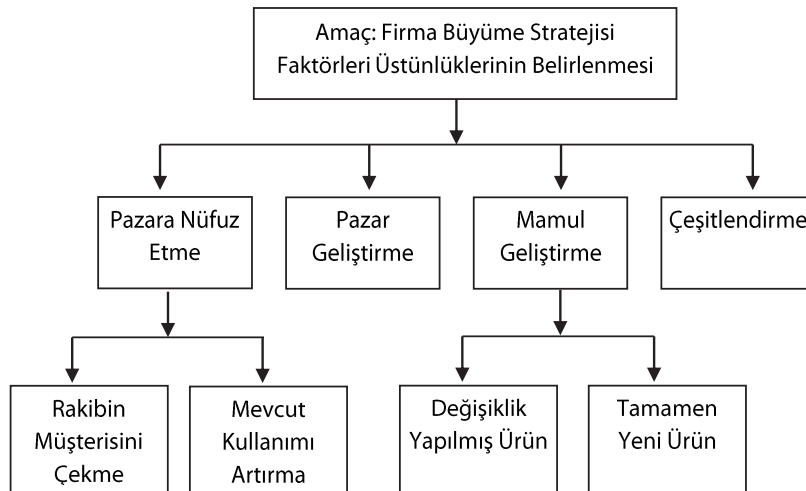
Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin pazarlama yöneticileri ile birebir görüşme yapılarak, derinlemesine mülakat yöntemi ile veriler toplanmıştır. Görüşmeye gidilmeden önce keşifsel araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada ikincil verilerden yararlanılmış, işletmeler hakkında genel bilgiler elde edilmiştir. Yöneticilerden randevu talep edilmiş sadece bir tanesinden randevu alınamamıştır. 11 yönetici ile yüz yüze görüşme sağlanmış, randevu alınamayan bir iş-

letmenin pazarlama yöneticisi ile telefon görüşmesi yapılmıştır. Görüşme süreleri 25 ile 35 dakika arasında değişmiştir. Araştırmada bulanık mantık yaklaşımından yararlanıldığı için cevaplayıcıların el, yüz mimikleri, ses tonları vb. beden dilleri değerlendirilerek cevaplara ilişkin önem derecelendirmesi yapılmıştır. İşletmelerin kimlikleri gizli tutulmuş, işletme isimleri harflerle kodlanmıştır.

Araştırmanın metodolojisinde problemlerin çözümü ve karar verme uygulamalarında kullanılan Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS) yönteminden yararlanılmıştır. Saaty (1977) tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi; bugün, özellikle sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemin en önemli özelliği, uygulayıcıların karar verme sürecindeki subjektif görüşlerinin de bilimsel bir çerçevede kullanılabilir olmasıdır. Böylelikle uygulayıcı; bilgi, deneyim, düşünce ve hatta öngörülerini mantıksal bir çerçevede kullanabilmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

BAHS konusunda ilk çalışmalar Van Laarhoven ve Pedrytcz (1983)'in üçgensel bulanık sayıları ile Buckley (1985)'in yamuksal bulanık sayıları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Chang (1996) ise BAHS'nin ikili karşılaştırmalarında üçgensel bulanık sayılardan yararlanılan derece (mertebe) analizi adlı bir yöntem geliştirmiştir (Üzgün, 2006:31-32).

AHS'nin uygulaması, aşamalardan meydana gelmektedir. Bu sürecin ilk aşaması hiyerarşik yapının başka bir ifade ile faktörlerin belirlenmesidir. Araştırmanın hiyerarşik yapısı Şekil 2'de verilmiştir. Hiyerarşik yapı hazırlanırken Ansoff (1957)'un yoğun büyüme stratejileri; pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirme yöntemleri; pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmeden yararlanılmıştır.



Şekil 2: Hiyerarşik Yapı

**Tablo 1:** BAHS Yöntemi Dilsel İfade ve Bulanık Değerleri

Dilsel İfade	Bulanık Değer	Karşılık Değer
Kesinlikle önemli	(7, 9, 9)	(1/9, 1/9, 1/7)
Yüksek önemli	(5, 7, 9)	(1/9, 1/7, 1/5)
Önemli	(3, 5, 7)	(1/7, 1/5, 1/3)
Düşük önemli	(1, 3, 5)	(1/5, 1/3, 1/1)
Eşit	(1, 1, 1)	(1/1, 1/1, 1/1)
Düşük önemsiz	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 3, 5)
Önemsiz	(1/7, 1/5, 1/3)	(3, 5, 7)
Yüksek önemsiz	(1/9, 1/7, 1/5)	(5, 7, 9)
Kesinlikle önemsiz	(1/9, 1/9, 1/7)	(7, 9, 9)
Ara ifadeler	Bulanık Ara Değerler	

İkinci aşamada ölçütleri meydana getiren faktörlerin kendileri arasında ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Araştırma derinlemesine mülakat yöntemi ile yapıldığı ve cevaplayıcının beden dili verilerinden de yararlanıldığı için bulanık mantık yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu aşamada veriler, Saat (1977)'nin geliştirdiği AHP metodolojisine uygun olarak toplanmıştır. İkili karşılaştırma verileri cevaplayıcı tarafından dilsel ifade olarak alınmış ve daha sonra da bulanık değerlere dönüştürülmüştür. Dilsel ifade olarak alınan cevaplarda cevaplayıcının cevabı, ses tonu ve beden dili dikkate alınmıştır. Karşılaştırmalarda kullanılan dilsel ifadelerin bulanık ve karşılık değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Her bir işletme için  $\tilde{A}=[a_{ij}]$  şeklinde oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinde; (Saat, 1977);

1)  $i=j$  durumunda  $[a_{ij}]=(1, 1, 1)$  dir. Çünkü aynı faktörlerin birbiri ile karşılaştırılması eşittir.

$$(\tilde{g}_i) = \left( \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n l_{ij}}, \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n m_{ij}}, \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n u_{ij}} \right) = (g^l_i, g^m_i, g^u_i) \quad i=1,2,3,\dots,n \quad (1)$$

$$\tilde{G}^{-1} = \sum_{i=1}^n (\tilde{g}_i)^{-1} = \left( \frac{1}{Gu}, \frac{1}{Gm}, \frac{1}{Gl} \right) \quad (2)$$

$$(\tilde{w}_i) = \left( \frac{g^l_i}{Gu}, \frac{g^m_i}{Gm}, \frac{g^u_i}{Gl} \right) \quad i=1,2,3,\dots,n \quad (3)$$

Ayrıca AHS'de bir ağırlık vektörünün tutarlı kabul edilebilmesi için tutarlılık oranının (CR) değeri 0,10'dan küçük olması gerekir. Tutarlılık oranının he-

2) Matrisin simetrik elemanları birbirinin tersi olduğundan, karşılık değerlerine eşittir (Tablo 1).

BAHS'nin üçüncü aşamasında ikili karşılaştırma matrislerindeki ölçütlerin bulanık ağırlıkları bulunur. Araştırmamızın ikili karşılaştırma matrislerindeki ölçütlerin bulanık ağırlıklarının hesaplanmasında bulanık geometrik ortalama yönteminden yararlanılmıştır (Chang, 1996; Chen ve Chen, 2005). Böylelikle ölçütler arasındaki üstünlük değeri bu aşamada elde edilmiştir. Bu yöntemle göre öncelikle,  $\tilde{A}$  matrisinin her bir satırının bulanık geometrik ortalaması alınarak formül (1)'deki bulanık vektör ve bu vektör elemanlarının toplamının tersi, formül (2) ile bulunmaktadır. Yapılan işlemin sonucunda, her bir bulanık geometrik ortalama vektörü elemanının çarpımından, formül (3)'deki bulanık ağırlık vektörü elde edilmektedir.

saplanmasında ihtiyaç duyulan ve RI olarak ifade edilen rastsallık endeksi Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Rastsallık Endeksi Verileri

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48

Bu bilgiler doğrultusunda CR değeri hesaplanır:

$$CR = \frac{\bar{e} - n}{(n-1) \cdot RI}$$

Elde edilen CR değeri 0,10'dan büyük olması durumunda  $\bar{A}$  matrisi elemanları değerinde tutarsızlık olduğu kabul edilerek ikili karşılaştırma işlemi yinelenir (Saaty, 2001: 23). Uygulamamızda tutarlılık verileri 0,10'dan küçük olduğundan ikili karşılaştırma işleminin yinelenmesine gerek duyulmamıştır.

### 4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin isimleri açıkça ifade edilmemiş, alfabetik sıralama, temsili olarak kullanılmıştır.

A işletmesi, yine kendisi gibi kablo üreten başka bir firmayı satın almakla yatay büyüme gerçekleştirmiştir. Küresel tedarik kaynaklarını kullanması, tedarikçilerinin gücünden daha az etkilenmesini sağlamaktadır. Çok büyük projeler alarak, kablo döşeme ve montaj faaliyetleri ile faaliyet alanını genişletmiştir. Büyük projeler üstlenmesi ihalelere katılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletme, aracı kullanmadan direkt dağıtım yöntemini tercih etmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; A işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda mamul geliştirme stratejisini kullanmaktadır. İşletme, enerji şebekesi kabloları, sanayi kabloları, Telekom şebekesi kabloları gibi farklı çeşitte ürünü müşterisine sunabilmektedir. Uluslararası pazara direkt yatırım yoluyla 40 ülkede üretim tesisi kurarak pazarını genişleten A işletmesi, müşteri hizmetlerine önem vererek pazara nüfuz etmeye çalışmaktadır.

A işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 3'de gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0,068 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 3'de görüldüğü gibi, A işletmesi için en önemli faktör, mamul geliştirmedir. Kullandıkları diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, pazara nüfuz etme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre A işletmesi %90 oranında rakibin müşterisini çekme stratejisini; mamul geliştirme stratejilerinden ise %89 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 3:** A İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 2, 4)
Pazar Geliştirme	(2, 4, 6)	(1, 1, 1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(2, 4, 6)
Mamul Geliştirme	(1, 3, 5)	(1, 2, 4)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)
Çeşitlendirme	(1/4, 1/2, 1/1)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Mamul Geliştirme	(0,13, 0,43, 1,16)	0,4215		0,068286 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,13, 0,35, 0,9)	0,3468		
Pazara Nüfuz Etme	(0,06, 0,13, 0,43)	0,1357		
Çeşitlendirme	(0,04, 0,09, 0,31)	0,0960		

B işletmesi ambalaj ve kağıt sanayinde faaliyet göstermektedir. Tedarik kaynaklarını satın alarak geriye doğru dikey büyüme gerçekleştirmiştir. Ancak farklı tedarikçilerle de çalışmaktadır. Pazarını gıda ve temizlik olarak sektörel anlamda bölümlendirmiştir. Dağıtımını bölge satış müdürlükleri ile doğrudan, aracı kullanmadan gerçekleştirmektedir. Bünyesinde oluşturmuş olduğu "iş geliştirme bölümü" düzenli satış ziyaretleri yapmaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; B işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla pazara nüfuz etme stratejisini kullanmaktadır. Düzenli yapılan müşteri ziyaretleri, mevcut pazar üzerinde daha fazla satış yapmayı gerektiren bu stratejinin kullanıldığı-

nın bir ifadesidir. Ayrıca, mevcut müşterilerinin adına ağaç dikmesi, mevcut pazara daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Kullandığı stratejiler arasında ikinci sırada pazar geliştirme yer almaktadır. Mamul geliştirme faaliyetleri, ancak gelen müşteri talepleri doğrultusunda yapılmakta ve bu yönde teknolojisini geliştirmeye önem vermektedir. Çeşitlendirmenin ise kullanılmayan bir strateji olduğu söylenebilir.

B işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 4'de gösterilmiştir. Verilerinin tutarlılığını gösteren CR değeri  $0,090 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 4 de görüldüğü gibi, B işletmesi için en önemli faktör, pazara nüfuz



etme stratejisidir. Kullandıkları diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre B işletmesi rakibin müşterisini çekme ve mevcut kullanımı artırma

stratejilerini eşit oranda kullanmaktadır. Mamul geliştirme stratejilerinden ise %88 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 4:** B İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(2, 4, 6)	(4, 6, 8)
Pazar Geliştirme	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)
Mamul Geliştirme	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(2, 4, 6)
Çeşitlendirme	(1/8, 1/6, 1/4)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazara Nüfuz Etme	(0,21, 0,55, 1,27)	0,5319		0,090736 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,08, 0,25, 0,72)	0,2457		
Mamul Geliştirme	(0,06, 0,14, 0,42)	0,1553		
Çeşitlendirme	(0,03, 0,06, 0,19)	0,0671		

C işletmesi, ileriye ve geriye doğru dikey büyüme yapmış, iplik, baskı-boyama, desen gibi faaliyetlerden konfeksiyona kadar tam entegre olmuş bir tekstil firmasıdır. Satış mağazası ve kendi kurmuş olduğu lojistik firması ile direkt dağıtım uygulamaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; C işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. Ait olduğu holdingin enerji, seracılık, araç muayene, yağ, turizm gibi oldukça farklı alanlarda çeşitlendirme yaptığı görülmektedir. İkinci sırada takip ettiği büyüme stratejisi pazar geliştirmedir. İşletme, gelen müşteri talepleri doğrultusunda üretim yapabilmekte ve her pazar bölümü için ayrı pazarlama karması geliştirmektedir.

C işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 5'de gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0.077 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. C işletmesi için en önemli faktör, Tablo 5'de görüldüğü gibi çeşitlendirmedir. Kullandıkları diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve pazara nüfuz etmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre C işletmesi %88 oranında malın kullanımını artırma; mamul geliştirme stratejilerinden ise % 86 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 5:** C İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1/7, 1/5, 1/3)
Pazar Geliştirme	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(1/6, 1/4, 1/2)
Mamul Geliştirme	(1, 2, 4)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)
Çeşitlendirme	(3, 5, 7)	(2, 4, 6)	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Çeşitlendirme	(0,2, 0,55, 1,3)	0,5303		0,077325 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,08, 0,24, 0,64)	0,2473		
Mamul Geliştirme	(0,06, 0,13, 0,48)	0,1402		
Pazara Nüfuz Etme	(0,04, 0,08, 0,26)	0,0821		

D işletmesi, ileriye doğru dikey büyüme gerçekleştirmiş yem sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır. Bölge müdürlükleri kurarak direkt dağıtım yöntemini benimsemiş olan D işletmesi, bazı ürünlerinde bayilik sistemi ile dolaylı dağıtım yapmaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; D işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. Yem, soya, endüstriyel yağ gibi farklı sektörleri pazar bölümü olarak kabul ederek her pazar bölümü için çoklu

marka politikası benimsemektedir. İşletme için ikinci sırada pazar geliştirme stratejisi yer almaktadır. Faaliyette bulunduğu sektörde takip ettiği pazar geliştirme onu lider firma haline getirmiştir. Mamul geliştirme üçüncü sırada yer almaktadır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde üretim yapmak ve sürekli iyileştirmek, geliştirilen tüm ürünlerde ulusal-uluslararası standartlara ve yasalara uymak işletmenin kalite politikasıdır. Pazarı nüfuz etme diğerlerine göre çok az oranda kullanılmaktadır.

D işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları

**Tablo 6:** D İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/8, 1/6, 1/4)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/9, 1/8, 1/6)
Pazar Geliştirme	(4, 6, 8)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)	(1/5, 1/3, 1/1)
Mamul Geliştirme	(2, 4, 6)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)	(1/9, 1/9, 1/7)
Çeşitlendirme	(6, 8, 9)	(1, 3, 5)	(7, 9, 9)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Çeşitlendirme	(0,31, 0,62, 1,1)	0,6089		0,077509 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,11, 0,23, 0,57)	0,2264		
Mamul Geliştirme	(0,06, 0,11, 0,23)	0,1175		
Pazara Nüfuz Etme	(0,03, 0,04, 0,09)	0,0471		

E işletmesi, kablo sanayinde faaliyet göstermektedir. Üretimini %50'sinden fazlasını yabancı ülkelere ihraç etmektedir. Yurtdışı tedarik kaynaklarından yararlanan E işletmesi, doğrudan ve dolaylı dağıtımın ikisini birden kullanmaktadır. Dünya standartlarının üzerinde bir teknoloji kullanarak entegre üretim tesisleri ile faaliyetini sürdürmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; E işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. Pazarı nüfuz etme stratejisi ikinci sırada yer almaktadır. İşletme, ürün kalitesini artırarak, geniş ürün yelpazesi sunarak, yeni müşteri bulma ve dolayısıyla pazarını genişletme çabası içerisinde. Çeşitlendirme ve mamul geliştirme birbirine yakın oranlarda tercih edilmektedir.

E işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 7'de gösterilmiştir. Verilerinin tutarlılığını gösteren CR değeri 0,085<0,10 olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 7'de görüldüğü gibi E işletmesi için en önemli faktör, pazar geliştirmedir. Kullanılan diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazara nüfuz etme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre E işletmesi %83 oranında malın

bulanık sayılarla Tablo 6'da gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri 0.077<0,10 olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. D işletmesi için en önemli faktör, çeşitlendirmedir (Tablo 6). Kullandıkları diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve pazara nüfuz etmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre D işletmesi, %88 oranında malın kullanımını artırma; mamul geliştirme stratejilerinden ise % 88 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

kullanımını artırma; mamul geliştirme stratejilerinden ise %84 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

F işletmesi, bakır tel endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Birebir müşteri temasına önem vermekte, yurt içinde direkt dağıtım yöntemini uygulamaktadır. Yurt dışında bağımsız acentelerle çalışarak dolaylı dağıtım sisteminden yararlanan F işletmesinin tedarik kaynakları da yine yurt dışındadır ve birden fazla tedarikçi ile çalışmaktadır. Sektör bazında bölümlendirme yapmaktadır, enerji kabloları, otomotiv ve beyaz eşya gibi oldukça farklı pazar bölümlerine hitap etmektedir. Yurt içinde pazara nüfuz etme, yurt dışında pazar geliştirme stratejisi uygulamaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; F işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda pazara nüfuz etme stratejisini kullanmaktadır. Yurt içinde kendi sektöründe lider olması, artan talepten en fazla payı alacağı anlamına geldiğinden toplam talebi genişletmeye yönelik çaba göstermektedir. Bu çaba, pazara nüfuz etme stratejisinin hareket noktalarından birisi olarak değerlendirilebilir. Müşteri ilişkileri Yönetimi (CRM) gereği, müşterisinin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ve sürekli aynı kalitede

Tablo 7: E İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/7, 1/5, 1/3)	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)
Pazar Geliştirme	(3, 5, 7)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(1, 3, 5)
Mamul Geliştirme	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1/4, 1/2, 1/1)
Çeşitlendirme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 2, 4)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazar Geliştirme	(0,18, 0,53, 1,26)	0,5241		0,085454 Tutarlı
Pazara Nüfuz Etme	(0,09, 0,18, 0,39)	0,1897		
Çeşitlendirme	(0,09, 0,19, 0,49)	0,1797		
Mamul Geliştirme	(0,04, 0,1, 0,35)	0,1065		

ürünler sunmayı kendisine hedef olarak benimsemişi pazara nüfuz etme stratejisi gereğidir. Diğer büyüme stratejilerinin kullanım ağırlığı pazara nüfuz etme stratejisinin oldukça gerisindedir.

F işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 8'de gösterilmiştir. Verilerinin tutarlılığını gösteren CR değeri  $0,070 < 0,10$  olduğundan yapılan karşılaştırma tutarlıdır. F işletmesi için en

önemli faktör, pazara nüfuz etmedir (Tablo 8). Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre F işletmesi %86 oranında rakibin müşterisini çekme; mamul geliştirme stratejilerinden ise %75 oranında ise değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

Tablo 8: F İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(3, 5, 7)	(4, 6, 8)	(4, 6, 8)
Pazar Geliştirme	(1/7, 1/5, 1/3)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(2, 4, 6)
Mamul Geliştirme	(1/8, 1/6, 1/4)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)
Çeşitlendirme	(1/8, 1/6, 1/4)	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazara Nüfuz Etme	(0,33, 0,63, 1,15)	0,6112		0,070215 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,09, 0,21, 0,44)	0,2189		
Mamul Geliştirme	(0,05, 0,1, 0,25)	0,1021		
Çeşitlendirme	(0,03, 0,06, 0,15)	0,0678		

G İşletmesi, haddecilik sektöründe faaliyet göstermektedir. Müşterilerden gelebilecek taleplere göre istenilen kalitede, farklı standartlarda üretim yapılabilmektedir. Faaliyet alanlarından bir tanesinde satış şubeleri oluşturularak direkt dağıtım sistemi uygulamaktadır. Kendi bünyesinde kurmuş olduğu lojistik firması sayesinde araçlara ihtiyaç duymadan dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; G işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. Lojistik, otomotiv ve tekstil gibi çok farklı sektörlerde yaptığı yatırımlarla çeşitlendirme yaparak büyümeyi tercih etmiştir. İşletme için ikinci önemli büyüme stratejisi

pazar geliştirmedir. Yöneticilerin ifade ettiği gibi "Siparişin miktarı önemli değildir, iş işi doğurur" anlayışı çerçevesinde küçük siparişleri bile karşılamaya çalışarak pazarını genişletme isteğindedir. Üretim hatlarının tamamını teknolojik altyapıyla donatması mamul geliştirme konusunda önemli bir çaba olarak değerlendirilebilir.

G işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 9'da gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0,03 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 9'da görüldüğü gibi, G işletmesi için en önemli faktör çeşitlendirme stratejisidir. Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla pazar geliş-

tirme, mamul geliştirme ve pazara nüfuz etmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre G işletmesi %80 oranında malın kullanımını artırma; mamul geliştirme stratejilerinden

ise %89 oranında ise tamamen yeni ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 9:** G İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/7, 1/5, 1/3)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/6, 1/4, 1/2)
Pazar Geliştirme	(3, 5, 7)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)	(1/4, 1/2, 1/1)
Mamul Geliştirme	(1, 3, 5)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)	(1/4, 1/2, 1/1)
Çeşitlendirme	(2, 4, 6)	(1, 2, 4)	(1, 2, 4)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Çeşitlendirme	(0,16, 0,42, 1,09)	0,4169		0,035522 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,12, 0,31, 0,8)	0,3130		
Mamul Geliştirme	(0,07, 0,19, 0,52)	0,1939		
Pazara Nüfuz Etme	(0,03, 0,07, 0,22)	0,0761		

H işletmesi, ileriye doğru dikey büyüme göstermiş dokumadan boyama ve konfeksiyona kadar entegre olmuş bir tekstil firmasıdır. Bayilik sistemi oluşturularak dolaylı dağıtım ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Yaratıcılığa ve yeniliğe önem veren H işletmesi, başarısının planlı verimli ve disiplinli çalışmaya bağlı olduğuna inanmaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; H işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. İşletmenin yeni pazarlara yeni mamuller üretmeyi kendisine politika olarak benimsemesi ve asıl faaliyet alanından oldukça farklı inşaat gibi bir sektöre yatırım yapması bu stratejinin gereğidir. İşletme için ikinci önemli büyüme stratejisi mamul geliştirmedir. İşletme, değişen müşteri talep ve istekleri doğrultusunda üretimi yönlendirebilmektedir. Ağırlıklı olarak Avrupa ülkelerine ihracat yapan işletme, üçüncü sırada pazar geliştirme

uygulamaktadır. "Pazar bulmanın zor olmadığını ancak ödemeyi yapacak müşteri bulmanın zor olduğunu" ifade eden firma yetkilileri, pazara nüfuz etmeyi oldukça az oranda kullanmaktadır.

H işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 10'da gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0.096 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. H işletmesi için en önemli faktör, çeşitlendirmedir (Tablo 10). Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, mamul geliştirme, pazar geliştirme ve pazara nüfuz etmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre H işletmesi % 88 oranında rakibin müşterisini çekme; mamul geliştirme stratejilerinden ise yine % 88 oranında ise değişiklik yapılmış ürün stratejisi uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 10:** H İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/9, 1/7, 1/5)	(1/9, 1/8, 1/6)	(1/8, 1/6, 1/4)
Pazar Geliştirme	(5, 7, 9)	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/5, 1/3, 1/1)
Mamul Geliştirme	(6, 8, 9)	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)	(1/4, 1/2, 1/1)
Çeşitlendirme	(4, 6, 8)	(1, 3, 5)	(1, 2, 4)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Çeşitlendirme	(0,17, 0,45, 1,06)	0,4428		0,096086 Tutarlı
Mamul Geliştirme	(0,13, 0,34, 0,79)	0,3307		
Pazar Geliştirme	(0,08, 0,17, 0,51)	0,1803		
Pazara Nüfuz Etme	(0,02, 0,04, 0,09)	0,0462		

I işletmesi, gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Kurmuş olduğu bölge müdürlükleri ile büyük işletmelere direkt dağıtım yaparken, küçük işletmelere aracılardan vasıtasıyla dolaylı dağıtım uygulamaktadır. İşletme, bölgesel bir marka olarak faaliyet gösterirken ulusal bir marka olma yolunda önemli aşama kaydetmiştir. Hatta küçük çapta da olsa ihracat faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; I işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. Bu strateji gereği kişisel satış yöntemini kullanarak yöneticilerin ifadesi ile "bıkmadan usanmadan" yeni pazarlara satış teklifleri göndermektedir. İşletme için ikinci önemli büyüme stratejisi mamul geliştirmedir. Faaliyet gösterdiği sektördeki lider firmalar gibi ürün çeşitlendirmeye gitmiş, ürünlerin kalitesini artırmak için teknolojik gelişmeyi takip eden bir kalite politikası benimsemiştir. Pazara nüfuz etme ve çeşitlendir-

meyi eşit ama düşük oranda kullanan I işletmesi, her pazar bölümüne aynı ürün karması ile hitap etmekte ve üründe farklılaştırma yapmamaktadır.

I işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 11'de gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0.043 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. I işletmesi için en önemli faktör, pazar geliştirmedir (Tablo 11). Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, mamul geliştirme, pazara nüfuz etme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre I işletmesi malın kullanımını artırma ve rakibin müşterisini çekme stratejilerini eşit oranda takip etmektedir. Mamul geliştirme stratejilerinden ise % 75 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisi uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 11:** I İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
Pazar Geliştirme	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)
Mamul Geliştirme	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)
Çeşitlendirme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazar Geliştirme	(0,18, 0,4, 0,71)	0,3973		0,043854 Tutarlı
Mamul Geliştirme	(0,18, 0,28, 0,45)	0,2783		
Pazara Nüfuz Etme	(0,12, 0,17, 0,32)	0,1801		
Çeşitlendirme	(0,08, 0,15, 0,32)	0,1443		

J işletmesi, haddecilik sektöründe faaliyet göstermektedir. Ağırlıklı olarak yurt dışı tedarik kaynakları ile çalışmakta, 15 farklı bölgede kurmuş olduğu ihracat bölümü ile hem dolaylı hem de doğrudan dağıtım kullanmaktadır. Girdi maliyetlerini azaltmak için alternatif enerji olarak rüzgâr enerjisinden elektrik üretmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; J işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. Müşteri isteğine ve hitap ettiği ülkeye bağlı olarak, Alman, İngiliz, Amerikan, Japon, Türkiye, Avrupa normlarında değişik kalite standartlarında üretim yapabilmektedir. Bu üretim yeteneğini, fuarlara katılarak ve kişisel satış yöntemi ile destekleyerek pazarını genişletme çabasıdadır. İşletme için ikinci önemli büyüme stratejisi pazara nüfuz etme stratejisidir. "Pazar bulmanın kolay ama ödemeyi yapacak müşteri bulmanın zor olduğunu" ifade ederek mevcut müşterilere yoğunlaşmakta-

dır. Devamlı müşterilerine ödemede vade tanıma gibi kolaylıklar sağlayarak pazara nüfuz etmeye çalışmaktadır. Kalite, müşteri memnuniyeti ve zamanında teslimi firma prensibi olarak benimsemesi bu stratejiyi desteklemektedir. Mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri daha az oranda kullanılmaktadır.

J işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 12'de verilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0.096 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. J işletmesi için en önemli faktör, pazar geliştirmedir (Tablo 12). Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazara nüfuz etme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre J işletmesi % 75 oranında malın kullanımını artırma; mamul geliştirme stratejilerinden ise %86 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.



**Tablo 12:** J İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 2, 4)	(1, 3, 5)
Pazar Geliştirme	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)	(1, 2, 4)
Mamul Geliştirme	(1/4, 1/2, 1/1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)
Çeşitlendirme	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazar Geliştirme	(0,13, 0,45, 1,28)	0,4484		0,09666 Tutarlı
Pazara Nüfuz Etme	(0,09, 0,26, 0,86)	0,2609		
Mamul Geliştirme	(0,06, 0,17, 0,57)	0,1653		
Çeşitlendirme	(0,04, 0,12, 0,41)	0,1254		

K işletmesi çimento sanayinde faaliyet göstermektedir. Sahip olduğu tedarik kaynakları ile geriye doğru dikey büyüme göstermiştir. Üretim kapasitesinin yüksek olması nedeniyle başka tedarik kaynaklarından da yararlanan K işletmesi geniş bayi ağıyla dolaylı dağıtımını gerçekleştirmektedir. Sınırlı ürün çeşidi ile tek bir pazar dilimine hitap etmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; K işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla pazara nüfuz etme ve pazar geliştirme stratejilerini eşit oranda kullanmaktadır. İşletme pazara nüfuz etme stratejisi gereği, müşteri memnuniyet ve şikâyetlerine önem vermektedir. Satış elemanları vasıtasıyla yapmış olduğu "yıllık müşteri teknik ziyaretleri", mevcut müşterilerin kullanımını artırma ve yeni müşteri bulma konusunda etkili olmaktadır. Bu ziyaretler aynı zamanda pazar geliştirme stratejisini desteklemektedir. Hitap ettiği sektör bakımından mamul geliştirme ve

çeşitlendirme stratejilerinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Ancak işletmede, kalite geliştirme yönünde teknolojik yatırımlara önem verilmekte, ürünün hammadde halinden müşteriye teslimine kadar her aşama titizlikle kontrol edilmektedir.

K işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 13'de gösterilmiştir. Tutarlılık oranı, CR değeri  $0.000 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır.. K işletmesi için en önemli faktör, Tablo 13'de görüldüğü gibi, pazara nüfuz etme ile pazar geliştirme stratejileridir. Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, mamul geliştirme ve çeşitlendirme-dir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre K işletmesi %90 oranında malın kullanımını artırma stratejisini uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

**Tablo 13:** K İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
Pazar Geliştirme	(1, 3, 5)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)
Mamul Geliştirme	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)
Çeşitlendirme	(1, 1, 1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazara Nüfuz Etme	(0,39, 0,45, 0,51)	0,4500		0.0000 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,39, 0,45, 0,51)	0,4500		
Mamul Geliştirme	(0,05, 0,05, 0,06)	0,0500		
Çeşitlendirme	(0,05, 0,05, 0,06)	0,0500		

L işletmesi, kablo sanayinde faaliyet göstermektedir. 2010 yılında kablo sanayicileri arasında ihracat ikincisi olan işletme, Türkiye ihracatına önemli katkı sağlamaktadır. Bağımsız bir işletme olarak faaliyetini sürdürmekte ve hem yurt içi hem de yurtdışı pazarlama faaliyetlerinde doğrudan dağıtımını tercih etmektedir.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgulara göre; L işletmesi, büyüme stratejilerinden en fazla oranda pazara nüfuz etme stratejisi kullanmaktadır. İşletme müşterileri ile uzun vadeli ilişkilere önem vermekte ve pazardaki konumunu güçlendirmeye yönelik stratejiler takip etmektedir. Müşteri memnuniyetini ön plana

olarak kişisel satışa verdiği önem, mevcut müşterilerin kullanımını artırmada etkili sonuçlar vermektedir. Yeni müşteri bulmak ve pazarını genişletmek için fuar ve sergilere katılmayı önemsemektedir. Ulusal ve uluslararası standartlarda, müşteriye özel üretim yapabilme yeteneğinin olması ve sürekli gelişen yüksek katma değerli ürünlere önem vermesi, mamul geliştirme ve çeşitlendirmeyi desteklemektedir.

L işletmesinin yoğun büyüme stratejilerine ait ikili karşılaştırma verileri ve bu verilerin ağırlıkları bulanık sayılarla Tablo 14'de gösterilmiştir. Verilerinin tutarlılığını gösteren CR değeri  $0,069 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 14'de görüldüğü gibi L işletmesi için en önemli faktör paza-

ra nüfuz etme stratejisidir. Kullandığı diğer büyüme stratejileri sırasıyla, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirmedir. Ayrıca pazara nüfuz etme stratejisinin ikili karşılaştırma verilerine göre L işletmesi malın kullanımını artırma ve rakibin müşterisini çekme stratejilerini eşit oranda takip etmektedir. Mamul geliştirme stratejilerinden ise % 88 oranında değişiklik yapılmış ürün stratejisi uygulamaktadır. Bu değerlere yine, iki faktörlü, ikili karşılaştırma yöntemi ile ulaşılmıştır.

Yapılan mülakat ve elde edilen bulgular çerçevesinde, her işletme için ayrı bir değerlendirme yapıldıktan sonra, araştırmacının sonucunu ortaya koyabilmek adına işletmeler genel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 14:** L İşletmesi Büyüme Stratejileri

	Pazara Nüfuz Etme	Pazar Geliştirme	Mamul Geliştirme	Çeşitlendirme
Pazara Nüfuz Etme	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)	(2, 4, 6)	(1, 3, 5)
Pazar Geliştirme	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 2, 4)	(1, 3, 5)
Mamul Geliştirme	(1/6, 1/4, 1/2)	(1/4, 1/2, 1/1)	(1, 1, 1)	(1, 3, 5)
Çeşitlendirme	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1/5, 1/3, 1/1)	(1, 1, 1)
	Bulanık Ağırlıkları	Durulaştırılmış-Norm. Ağırlıklar		CR
Pazara Nüfuz Etme	(0,15, 0,47, 1,26)	0,4618		0,069975 Tutarlı
Pazar Geliştirme	(0,09, 0,28, 0,81)	0,2684		
Mamul Geliştirme	(0,06, 0,16, 0,48)	0,1717		
Çeşitlendirme	(0,04, 0,09, 0,38)	0,0981		

Araştırma bulguları ile yapılan genel değerlendirme kapsamında, 12 işletmenin ikili karşılaştırma verilerinin geometrik ortalamaları alınmıştır. Geometrik ortalama, radikal büyük verilerin aritmetik ortalama göre daha düşük düzeyde dikkate alınması amacı ile kullanılır ve AHS yönteminde sıklıkla tercih edilen bir metottür. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki işletmelerin büyüme stratejileri ağırlıklarının yer aldığı veriler Tablo 15' de gösterilmektedir. Verilerinin tutarlılığını gösteren CR değeri,  $0,004 < 0,10$  olduğu için yapılan karşılaştırma tutarlıdır. Tablo 15'de görüldüğü gibi, işletmeler büyüme stratejisi olarak en fazla oranda pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. Diğer büyüme stratejilerinden pazara nüfuz etme ve çeşitlendirme birbirine yakın oranlarda kullanılmaktadır. Mamul geliştirme en az tercih edilen stratejidir.

## 5. SONUÇ

Denizli'de faaliyet gösteren ve Türkiye'de ilk 500'e giren işletmelerin bir tanesi dışında tamamı endüstriyel pazara hitap etmektedir. Araştırma kapsamında yer alan bu işletmeler, çok farklı ülkelere satış yaparak uluslararası pazarlama faaliyetlerini başarıyla sürdür-

**Tablo 15:** İşletmelerin Büyüme Stratejileri

	Ağırlıklar	Tutarlılık
Pazar Geliştirme	0,3801	0,004964 Tutarlı
Pazara Nüfuz Etme	0,2203	
Çeşitlendirme	0,2042	
Mamul Geliştirme	0,1954	

mektedir. İşletmelerin yalnızca bir tanesi yatay büyüme uygulayarak büyümüş, dört tanesi dikey büyüme yoluyla bütünleşmeye gitmeyi tercih etmiştir. Dikey büyüme yapan işletmelerin bir tanesi ileriye doğru, üç tanesi geriye doğru büyüme göstermiştir. Yalnızca bir işletme faaliyet alanını daraltmış, bir ürün hattını başka bir işletmeye satmıştır. Bu da onun mevcut ürün hattında daha etkili olmasına neden olmuştur.

İşletmelerin tamamı tek bir tedarikçiyle değil çok sayıda tedarik kaynağından yararlanmayı tercih etmektedir. Büyük ölçekli üretim yapmaları ve girdi taleplerini tek bir tedarikçinin karşılamasının mümkün olmaması bunun nedeni olarak gösterilmektedir. Yalnızca iki firma hammaddeyi yurt içinden temin et-

mektedir. Diğerleri büyük oranda hammaddeyi daha ucuz olduğu için yurt dışından sağlamaktadır. İhracata çok önemli oranda katkı sağlayan bu işletmeler aynı zamanda ithalatta da aktif rol üstlenmektedir. Türkiye’de ithalatın ihracattan fazla olduğu düşünüldüğünde, ihracat düzeyindeki artışın, aynı zamanda ithalat düzeyini de artırdığını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin dağıtım sistemleri incelendiğinde, beş tanesinin dağıtım şekli olarak sadece direkt dağıtımı tercih ettiği görülmektedir. İki işletme bağımsız aracılardan yararlanarak dolaylı dağıtım yöntemini kullanırken her iki yöntemi birden tercih eden işletme sayısı beştir. Direkt dağıtımın yaygın kullanılmasının nedeni, işletmelerin büyük çoğunluğunun endüstriyel pazara hitap eden sanayi malları üretmeleridir.

Üretim ve satış miktarları çok yüksek olan bu işletmelerin en çok kullandığı tutundurma aracı kişisel satış ve satış geliştirmedir. Satış geliştirme aracı olarak da en fazla fuarlara katılım tercih edilmektedir. Bilindiği üzere kişisel satış ve fuarlar endüstriyel pazarların en yaygın kullanılan tutundurma araçlarıdır. İşletmelerin çoğu mümkün olduğunca fuarları kaçırmamaya özen gösterdiklerini ve müşteri ziyaretleri ile satışları artırma çabasında olduklarını ifade etmektedir.

İşletmeler büyüme amacını gerçekleştirmek üzere bir çok strateji belirleyip, uygulamaya çalışır. Zaman içerisinde büyüme ve gelişme gösteren, araştırmaya değer kabul edilen işletmelerin büyüme stratejilerine bakıldığında pazar geliştirmeyi ağırlıklı

olarak kullandıkları görülmektedir. Çok sayıda ülkeye ihracat yapmaları ve faaliyet gösterdikleri ülke sayısının giderek artıyor olması, pazar geliştirme stratejisinin bir sonucudur. İşletmelerin yeni pazar bulma arayışı hala devam etmektedir.

Pazara nüfuz etme ve çeşitlendirme stratejileri ikinci tercih edilen stratejilerdir. İşletmelerin çoğunda pazara nüfuz etme stratejisi olarak; mevcut müşterilere yoğunlaşma, rakibin müşterisini çekme çabasına göre daha fazla oranda kullanılmaktadır. Yeni ürünlerle yeni pazarlara yatırım yapan yani çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerin farklı sektörlerde de oldukça başarılı olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun endüstriyel mal üreten olması sebebiyle, mamul geliştirmenin bu işletmeler için uygun bir strateji olmadığı söylenebilir. İşletmelerde mamul geliştirme, müşteri istek ve talepleri doğrultusunda küçük değişiklikler yapmak şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki işletmeler en fazla oranda pazar geliştirme stratejisi kullanıyor olsalar da, büyüme stratejilerinden hangisinin rekabet avantajı yaratmada daha etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. İşletmeler sahip olduğu kaynak ve imkânlar ölçüsünde, içinde bulunduğu endüstrinin rekabet koşullarına, üretmekte olduğu ürünün özelliklerine ve kullanılan teknolojiye göre en uygun büyüme stratejisini belirlemelidir. Ancak unutulmamalıdır ki, büyüme hedefleri doğrultusunda geliştirilen stratejiler, planlı, dengeli ve sürdürülebilir olduğu zaman işletmeler başarıya ulaşabilir.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D.A. (1992) *Strategic Management*, 3rd Edition, New York, John Wiley & Sons. Inc.
- Akgemci, T. (2007) *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Allvive, F.C. (1987) *Marketing Principles and Practices*, Orlando, Haurcourt Brave Javanovich Publishers.
- Ansoff, H.I. (1957) "Strategies for Diversification" *Harvard Business Review*, 35(5):113-124.
- Assael, H. (1990) *Marketing Principles & Strategy*, Orlando, The Dryden Press.
- Berk N. (2000) *Finansal Yönetim*, 5. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Brassington, F. and Pettitt, R. (2000) *Principles of Marketing*, 2nd Edition, London, Prentice Hall.
- Buckley, J.J. (1985) "Fuzzy Hierarchical Analysis" *Fuzzy Sets and Systems*, 17:233- 247.
- Carbone V. and Stone M.A. (2005) "Growth and Relational Strategies Used by The European Logistics Service Providers: Rationale and Outcomes" *Transportation Research*, 41:495-510.
- Chang, D.Y. (1996) "Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP" *European Journal of Operational Research*, 95(3):649-655.
- Chen, S.J. and Chen, S.M. (2005) "Aggregating Fuzzy Opinions in the Heterogeneous Group Decision-Making Environment" *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 36:309-338.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Eren, E. (2010) *Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Hax, A. and Majluf, N.J. (1991) *The Strategy Concept and Process*, New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs.
- İslamoğlu, H. (2006) *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Kylaheiko K., Jantunen, A., Puumalainen K, Saarenketo S and Tuppura A, (2011) "Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability" *International Business Review*, 20:508-520.
- Kotler P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice Hall International.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996) *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall International.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001) "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları" *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 83-105.
- Mucuk, İ. (2010) *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul, Türkmen Kitabevi,
- Okka, O. (2009) *Analitik Finansal Yönetim Teori ve Problemler*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Özer, N. (2011) <http://www.havadis20.com/haberler>, (28.07.2011).
- Peace, J.A. and Robinson, R.B. (1994) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 5th Edition, Boston, Irwin Inc.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Saaty, T.L. (1977) "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures" *Journal of Mathematical Psychology*, 15:234-281.
- Saaty, T.L. (2001) "Analytic Hierarchy Process" *Encyclopedia of Operations Research & Management Science*, 19-28.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011) *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Tek, Ö.B. (2000) "Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları" 8.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tenekecioğlu, B. ve Ersoy, F. (2000) *Pazarlama Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Üzgül, T. (2006) "Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Van Laarhoven, P.J.M. and Pedrycz, W. (1983) "A Fuzzy Extension of Saaty's Priority Theory" *Fuzzy Sets and Systems*, 11:229-241.