

## Pazar Çeşitliliği (Diversification)

### İPRAGAZ

#### AUDIO

#### Pazar ve Oyuncuları:

#### **Bölüm 1: Türkiye’de ve Dünyada İpragaz**

1961 yılında hiç bu gaz işleri ile alakalı olmadan bambaşka bir iş yapmak için kurulmuş bir şirket var Eureka Metal adı altında. Bütün istediği otomatik kapı kilitlerini üretmek. İtalya'dan lisans alıyor onu üretmek için burada. Bunu yapan da beş Türk iş adamı ortak. Fakat bu izinleri alamıyorlar. Derken bu beş ortaktan bir tanesinin aklına o zamanki adıyla İPRAŞ, yani İstanbul Petrol Rafineleri A.Ş., şimdiki ismi ile TÜPRAŞ, Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş. olan ve Yarımca'da yeni kurulmuş olan bu meşhur rafineride havaya atılmak suretiyle yakılan LPG gazını aynı yurtdışında, Avrupa'da gördüğü üzere tüplere doldurma fikri geliyor. Dolayısıyla biz halen daha bugün işletmede tuttuğumuz Yarımca'daki dolun tesisimizi, hemen rafinerinin arka tarafına inşaa ediyoruz. Ve rafinerinin o güne kadar havaya atarak yaktığı bir nevi ziyan ettiği LPG gazlarını oradan boru hatlarıyla alıp, tüplere doldurmaya başlıyoruz. Tüpe dolun yaparken daha kısa ve daha kulağa hoş gelecek bir isim aranıyor. Ve ismini İPRAŞ rafinerisinden gaz alındığı için İpragaz koyuyorlar. Bizim Yarımca'daki tesisimiz Türkiye sınırlarında ilk tüpün doldurulduğu tesistir. Ve o zamanki yapısı itibariyle beş

#### VIDEO

#### VIDE

*Alt yazı: Selim Şiper,  
İpragaz Genel Müdür*

**1 Görsel BANT** Eureka Metal Eminönü’nde kurulur

**2 Görsel** Kuruluş aşamasında (3 foto)

#### **3 Görsel BANT**

İpragaz’ın kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Yücel Kurttepelı açılışta konuşma yaparken

#### **4 Görsel BANT**

Hürriyet gazetesi İpragaz’ın açılış haberini ilk sayfadan veriyordu.



Türk ortağın bulunduğu bir Türk şirketi. Rafineriden gaz alma konusunda sıkıntılar baş gösteriyor. Hal böyle olunca bu beş ortak İpragaz'ın veya Eureka Metal'in çoğunluk hissesini rafinerinin sahibi olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı, yani TPAO'ya devrediyorlar, bilâ-bedel. Ve rafineriden gaz alma haklarını perçinlemiş oluyorlar. Fakat bununla birlikte dolayısıyla biz İpragaz'ın ikinci evresine geçmiş oluyoruz. Bir nevi kamu iktisadi teşekkülü oluyoruz. Ve İpragaz'a deniyor ki, siz gidin doğuya yatırım yapın. Dolayısıyla batıyı biraz ihmal etme pahasına, biz doğuya yatırımlarımızı yaparak, işte Gaziantep, Batman, Diyarbakır, Van, Erzurum, Elazığ gibi yerlerde dolun tesislerimizi açıyoruz.

Derken 1989 yılında yüzde 50'den fazlası kamu iktisadi teşekkülü hüviyetindeyken veya Türkiye Petrolleri'nin yüzde 49 olan özel ortaklar hisselerini Fransız Primagaz'a satıyorlar. Fransız Primagaz o güne kadar Avrupa'nın en büyük LPG dağıtım şirketi. Biz bu sefer yabancı ortaklı kamu iktisadi teşekkülü durumuna geçiyoruz. Son aşamada da 1992 yılında özelleştirme çerçevesinde sektörde veya hatta bütün sektörlerde ilk özelleştirme olarak İpragaz'ın yüzde 51'i de özelleştiriliyor.1992'den bu yana tamamen yüzde yüz uluslararası sermayeli bir şirket olarak hayatımızı devam ettiriyoruz. Yalnız 1999'da bir enteresan değişiklik daha oluyor. Fransız Primagaz'da, Hollandalı SHV Holding tarafından tamamı satın alınıyor.

**5 Görsel İpragaz**  
*logoları (ilk üç logo 1961,  
ve 1962)*

**6 Görsel** 1966'da logoya  
*TP eklenir*

**7 Görsel İlk dönem**  
*reklamlar*

**8 Görsel 1992'de**  
*Primagaz'dan sonraki  
logo*

**9 Görsel İpragaz**  
*özelleştirilirken*

**10 Görsel SHV**  
*dönemindeki logo*



Şimdi İpragaz'a bakarsak artık yaşayabileceği hiçbir şirket teşekkül şekli kalmadı. 1961-2015 demek ki, 54 yıl. 54 yıllık şirketin ben ikinci genel müdürüyüm. Yani bütün bu değişiklikler yaşanırken inanılmaz bir süreklilik ve devamlılık söz konusu.

İpragaz'ın gelişimine baktığınız zaman tamam hani “biz tüpleri doldurduk ey ahali buyurun buradan alın!” olmamış. Özellikle Anadolu'da. Kırsal kesimde, kasabalarda çalı çırpı, odun, kömürden LPG'ye geçmek söz konusu oldu. Dolayısıyla bütün bu demonstrasyonları yaparak, halkı alıştıran yapmışlar. Hatta o kadar ki İpragaz'ın bu tesisi ilk açıldığı zaman işte tören yapılıyor. Allah rahmet eylesin o zamanki Sanayi Bakanı Fethi Çelikbaş Bey bir türlü inanamıyor. Şu kadarlık bir tüpün içinde olan gazla uzun müddet yemek pişirilip, işte ısınma temin edilebileceğine. Bunun bir demonstrasyonu olarak yakıyorlar ocağı yemeğe vesaireye gidiyorlar. İşte bir buçuk, iki saat sonra geliyorlar tekrardan tüpü tartıyorlar ki, bak ne kadar az tüketti ve fakat bütün ocak yanmaktaydı falan.

Önce bunu insanlara, tüketicilere, kullanıcılara alıştırmak, tanıtmak, anlatmak ve bunu yılmadan yapmak lazım. Öyle bir günde bu taşa delik açılmıyor. Devamlı damlata damlata yıllar içinde bir yerlere gelinebiliyor.

**11 Görsel İlk dönem reklamlara örnekler**

**12 Görsel Dönemin Sanayi Bakanı Fethi Çelikbaş İpragaz'ın gerçekten söylendiği kadar az yakıp yakmadığını bir deneyle kontrol ederken**

3

**Bant:** *Öyle bir günde bu taşa delik açılmıyor. Devamlı damlata damlata yıllar içinde bir yerlere gelinebiliyor.*



SHV Enerji'den biraz bahsetmem gerekir. Çünkü dünyanın en büyük LPG dağıtım organizasyonu. Biz 28 ülkede faaliyet gösteriyoruz. Bulduğumuz ülkelerde en kötü ihtimalle pazarın üçüncüsüyüzdür. Genellikle pazar lideri veya ikincisiyizdir. İpragaz olarak mesela biz LPG pazarının ikincisiyiz. Tüplü ve dökme pazarı konuşuyorum. Esas ana mutluluğum ise SHV Enerji'ye artık Afrika'ya da bakılması gerektiğini kabul ettirdim ve Afrika'ya da şu anda ben vaziyet ediyorum. Uzun zamandan beri Türkiye'nin ilk 50'sinde yer alıyoruz.

## **Bölüm 2- Daralan Pazarlar**

2001 yılına kadar hakikaten herşey olabildiğince iyi gidiyormuş LPG sektöründe. Neden? Baktığımız zaman yıldan yıla büyüyen bir pazar. Çünkü tüketim hakikaten her yıl artmış. Ne zamandan? İşte 1961 bizim ilk tüpü doldurmamızdan 2000 yılına kadar ki yaklaşık 39-40 yıllık süreçten bahsediyoruz. O zaman tabi tüplü ve dökme dediğimiz tüketim şekilleri var Türkiye'de. Bir dezavantajı yalnız tamamen devlet kontrolünde bir sektör. Fiyatları devlet belirliyor. Dolayısıyla kimi zaman zarar etme pahasına işler yürüyor. 1999-2000 senesine gelene kadar Türkiye'de o zaman yaklaşık 70 tane falan LPG şirketi oluşuyor. Bunlardan bir kısmı tüp vs. yatırımı yapmadan başkalarının tüplerini alıp doldurmak. Korsan tüpçülük tabir edilen. Derken 1995 yılından sonra enteresan bir büyüme yakalanıyor. Çünkü neden? Tam o yıllarda tüplü ve dökme gene büyümesine yüzde 1-2-3 mertebelerinde devam ettirirken bir de otogaz diye bir gerçek ortaya

**13 Görsel** SHV logosu

**14 Görsel** Türkiye'deki 1996-2014 arasında LPG pazarında yaşanan değişim

**15 Görsel** "İpragaz dürüsttür" posteri

**16 Görsel** Türkiye'deki 1996-2014 arasında LPG pazarında yaşanan değişim



çıkıyor. Ve 2000 yılına gelindiği zaman Türkiye 4,5 milyon tonluk maksimum ve dünya boyutunda çok büyük bir LPG pazarına sahip oluyor.

Çünkü LPG dünyanın en mobil enerjisi. Bir tüpün içinde istediğiniz yere götürebiliyorsunuz. Bu 4,5 milyon tona baktığımızda bunun 2 milyon 200 bin tonu tüplü tüketim, 1 milyon 100 bin tonu dökme tüketim, geri kalan 1,2-1,3 milyon tonu da otogaz olarak tüketilen bir miktar. 2001 yılında yalnız hiç beklenmedik ve sektörün o güne kadar hiçbir şekilde alışık olmadığı biçimde inanılmaz bir değişim yaşıyor. Nedir bu değişim? Bir anda tüplü tüketim düşüyor. Dökme tüketim düşüyor. Otogaz yerinde sayıyor. Bunun da sebebi 2001 yılındaki ekonomik kriz, artı doğalgaz. Doğalgaz'ın girdiği yerlerde özellikle dökme tüketim ve onu takip eden bir biçimde tüplü tüketim ister istemez geriliyor.

Ve şu anda alınan LPG'ye ödenen paranın yaklaşık yüzde 50 ve üstü miktarı özel tüketim vergisine gider. Öyle olunca da, tabii vatandaşlar alternatif kaynaklara yöneldiler. Doğalgaz'a 1 lira ödüyorsanız aynı enerjiyi elde edebilmek için 4 lira 5 lira ödememiz lazım LPG'de. Ama kırsal kesimde LPG'den tüpgazdan başka ürün kullanamayacak olan, 4 misli 5 misli para ödemek zorunda aynı enerji için. Ne oluyor bu sefer? Gene dönüyor ilkel yakıtlara, yani tezek efendim odun, kömür. Bu işin maddi tarafı. Ancak 2,2 milyon ton olan tüplü pazar geldiğimiz günde 700 bin tona gerilemiş vaziyette. Yani 3'te 1. 1,1 milyon ton olan dökme

**17 Görsel** “İpragaz güçlüdür”, “İpragaz güvenlidir” posterleri

**18 Görsel** Türkiye'deki 1996-2014 arasında LPG pazarında yaşanan değişim

**19 Görsel** 2000'den 2014'e LPG pazarındaki yapısal değişim

**20 Görsel** İpragaz kurumsal görselleri



pazar ise Şu anda 70 bin tonlara gerilemiş vazyette. Yani yzde 95'in uestnde bir daralmadan bahsediyoruz. Biz İpragaz olarak kazandığımız parayı A tıplıde, B Pazar lideri olduğumuz dökmeden kazanıyoruz. Bir anda bizim tabanımız çöküyor. Evet otogazda bir gelişme var. Fakat zaman içerisinde otogaza akaryakıt dağıtım Şirketleri girdi ve biz kendi istasyonlarımızı İpragaz Otogaz adı altında onların istasyonlarında açamaz olduk. Dolayısıyla orada da bir dezavantajlı duruma girdik. Oysa ki, bizim rakiplerimiz zaten ya akaryakıt Şirketleriyle ortaklıklar ya bir akaryakıt Şirketleri vardı. Veya akaryakıt Şirketi olarak gittiler kendi LPG Őirketlerini kurdular. Dolayısıyla bize göre bir ön aldılar. Bugün Türkiye dünyanın ikinci üçüncü en büyük otogaz pazarıdır. Dünyada en fazla LPG ile giden araç Türkiye'de vardır. Dünyada en fazla otogaz istasyonu Türkiye'de mevcut. Dolayısıyla orada yaptığımız katkı Türkiye için hakikaten sektör olarak hiç reddedilmemesi gereken çok önemli pozitif bir katkıdır. Hem çevreye pozitif katkı anlamında, hem insanların cebine katkı anlamında.

### **Bölüm 3**

#### **Daralan Pazar KarŐısında**

#### **İpragaz'ın İzlediği Yol - Pazar Çeşitliliği**

Şimdi bütün bu resmi biz 2001-2002 yıllarında korkuyla gördük. Böyle bir durumda kalmıŐ olan Şirketin yani can suyunun kesilme tehlikesiyle karşı karşıya kalan Şirketin iki yolu vardır: Bir ki genelde markasına güvenemeyen daha

**21 Görsel İpragaz**  
*“ziller” reklam filmi*

**22 Görsel İpragaz**  
*“Bobby” reklam filmi*



doğrusu marka olamamış, olan şirketler bu söyleyeceğim birinci yolu tercih eder. Nedir bu? İneği sağmak yani “milking the cow” denir buna. Ne yaparsınız? Masraflarınızı minimize edersiniz, satabildiğinizi satarsınız, mümkün olduğunca nakte dönersiniz, kârı toplarsınız ortaklarınıza dağıtırsınız. Bunun sonu bu şirketin 20-30 yıl içinde yok olması demektir. Peki, ikinci yol nedir? Bunu kim yapabilir yalnız? Bir; bunu ticari bağlamda hesaplanmış riskleri alabilme kabiliyetinde olanlar ki, bunun için biraz finansal gücünüzün olması gerekir. İki; markasına güvenebilenler. İpragaz dediğiniz ne? Marka. Niye? Bir karakter yazıyorsunuz bunun altına. LPG aldığınız zaman aşınızı kaynatabilirsiniz veya ellerinizi ısıtabilirsiniz ama İpragaz aldığınız zaman bir iç huzuru alırsınız.

Şimdi biz de o kavşakta dedik ki esasında bizim bu İpragaz'ın içinde sadece LPG olmaktan daha fazla değerler var. Ne var? Bir defa devamlılığın, kalıcılığın vesairenin verdiği muazzam bir bilgi birikimi var. Peki, neyi biliyoruz biz? Esasında bizim bildiğimiz evet, teknik çok geniş bir bilgi. Ama bu teknik bilgi herkes tarafından alınabilecek bir bilgi. Bunun ötesinde ne var? Biz bu müşterilerle hemhal olmayı, bu müşteriler ile ilişkide olmayı, bu müşterilere hizmet etmeyi biliyoruz. 2. bizim şirketimizin en büyük değeri ne? Efendim şu kadar tanklarımız var, bu kadar depolama kapasitesi, şu kadar dolun tesisi. Bunları herkes yapar. Ama bizim elimizde olup, başkasının elinde olmayan en büyük özellik müşteriler. Çünkü o benim müşterim. İpragaz'ın müşterisi.



Biz kendimize Şu iki soruyu sorduk. 1.

Biz bu műűterilerimize baŐka ne sunabiliriz? Yani bana yakın, bana yakıŐacak bir Őey sunmalıyım. Veya tűketicisi, 'bunu satıyor dolayısıyla evet bunu da ondan alabilirim' demesi lazım. İkinci soru bizim bir bilgi birikimimiz var, tecrűbemiz var, markamızın bir deęeri var, bu bize daha ne yaptırır? İŐte bu dűŐűncelerden yola çıkarak biz açıkçası o gűnlerde 900 bin ton LPG satıyor, yaklaŐık 700 milyon dolar ciro yapıyorduk. Derken biz dedik ki. Eęer biz LPG yapıyorsak o zaman doęalgaz iŐinde de bir Őeyler yapabiliriz. Ve bu inandırıcı olur, bu bizim markamızla çeliŐmez. Műűterilerimize eęer bir Őekilde 'biz de bu iŐin içindeyiz dersek', bunca yıldır tercih ettięi İpragaz'ı bırakıp baŐka bir maceraya atılmaz. İŐte bu dűŐűnceyle ilk olarak biz LNG, yani sıvılaŐtırılmıŐ doęalgaz iŐine girdik. Girdięimiz zaman pazarın çok bűyűk bir hissesine sahip Őirketler vardı. Bu bize yaklaŐık 100 bin tonun űzerinde bir iŐ kazandırdı.

Biz enerji Őirketiyecek, o zaman elektrik de satabiliriz. Ve iki, ű yıl evvel elektrik alıp satmaya baŐladık. Esasında yaptığımız iŐin LPG veya LNG satmaktan bir farkı yok. Elektrięi de alıyoruz, satıyoruz. Nedir? Műűteri portfűyűműz var. Ve tabii bizim çok geniŐ bir daęıtım teŐkilatımız var, satıŐ teŐkilatımız var. Bu da bir gű. Ama dikkat edin, hep bunlar enerji tarafında bulunduęumuz Őeyler. Ben műűteriye İpragaz olarak 'ben size elektrik satayım' dedięim zaman İpragaz'ın karakterini dűŐűnerek 'Evet buyur memnun olurum' diyor. İŐte bu bir markanın

### **BANT**

2000'de 900 bin ton LPG satıyor, yaklaşık 700 milyon dolar ciro

### ***23 Gűrsel Doęalgaz gűrselleri***

### **BANT**

LNG Liquefied Natural Gas-, yani sıvılaştırılmış doğal gaz, sanayi tesislerinin, turizm iŐletmelerinin ve daha

### ***24 Gűrsel LNG basın reklamı***





karakterinden dolayı inandırıcı bir şekilde başka ürünleri de satmasını beraberinde getiren tek unsur. Bunun yanında pazar daralıyor. Bizim tüplü bayilerimiz, yani tüp satan bayiler münhasır bayiliklerdir. Yani sadece tüp işi yaparlar ve bir şirketle çalışırlar. Pazar daraldıkça ciroları düşüyor. Ve artık finansal olarak ayakta duramaz oluyorlar. Biz bunlara bir takım yan gelirler yaratmamız düşüncesiyle biz başladık envayi türlü çeşitli ürünleri ithal edip bu bayilerimize hiçbir kâr etmeden hatta satmaya. Bu bisikletten tutun, el mikserleri, mutfak robotları vesaireye kadar giden böyle bine yakın ürünün bulunduğu bir palet. Bunlardan bazıları bizim işimize o kadar uygundu ki, kendi markamızı yarattık. Mesela bu bizim ısı şemsiyesi dediğimiz dış mekanların ısıtıldığı ısı şemsiyeleri var onları mesela Freepoint markasıyla ticaretini yapmaya başladık.

Derken Otogaz'da da ilerliyoruz. Fakat biz tüketimi veya satışı yüksek olan istasyonlarda bulunamamaya başladık. Çünkü bunlar daha çok büyük firmaların istasyonları. Ve biz ister istemez biraz daha mütevazı satışları olan küçük istasyonlara doğru itilmeye başladık. Şimdi hal böyle olunca biz de ister istemez diyeyim kendi akaryakıt dağıtım işimizi kurduk. Burada da GO markası ile bir açılım sağladık. Dizaynını bu güne kadar olandan farklı bir dizayn yapmak için. Bir de bakın markaya uygun insanlarla çalışmak lazım. Çünkü biz belirli kriterlere göre bu bayiliklerimizi vermek durumundayız. Ve burada da adım adım markamızı GO markasını ama her zaman İpragaz desteğiyle götürmek niyetindeyiz.

## **25 Görsel İpragaz**

*Elektrik logosu*

## **26 Görsel İpragaz**

*Elektrik basın reklamı*

## **27 Görsel İpragaz**

*Elektrik TV reklamları*

## **28 Görsel İpragaz Bayi**

*foto*

## **29 Görsel İpragaz**

*ürünleri bir arada*

## **30 Görsel Freepoint ısı**

*şemsiyesi*



Derken bayilerimize bakıyoruz.

Bayilerimiz, tp bayileri çok yüksek oranda su satıyorlar. Bildiğimiz o 19 lt. büyük damacanalardır. Biz önce başkalarının markalarıyla bezenmiş suları uygun şartlarla bayilerimize temin eder olduk. Arkasından kendimiz bir marka yarattık. Birdağ markası. Bunu lokal olarak zaten su işi yapan ve çok kaliteli kaynak suları bulunan insanlara alt kiraya verdik. Onlar bunları üretiyor, fakat tek dağıtıcısı biziz. Yani biz kendimiz kaynak falan almıyoruz. Ama sadece markaya sahibiz. Biz otogaz dönüşüm kitleri de satıyoruz. Dünyanın en iyi markasını satıyoruz. Bizim rnmz Prins rakiplerinin 2-3 misli fiyata satılıyor. Ama bu öyle ürünler ki sadece Prins'le dönüşüm yapabilecek araçlar var. Bunlar da daha çok en son model araçlar oluyor. Prins'den başkasıyla biz yapmazdık zaten. Neden? Çünkü ben İpragaz markama, İpragaz markası şemsiyesi altında yapacağım işte her zaman en az İpragaz kadar iyi bir şey sunmak zorundayım. Aksi takdirde bu beni aşağıya eker.

İşte bu şekilde bu geldiğimiz günde her ne kadar LPG miktarımız, otogaz da dahil olmak üzere - ki otogazımız büyüyor gelişiyor- yarı yarıya azaldıysa, yani 900 bin ton LPG satarken, 450 bin ton bugün ancak LPG satıyoruz. Ama ciromuz işte o zamanki 700 milyon dolardan bugünkü 1,2 milyon dolara yükseldi. Bana göre 54-55 yıllık İpragaz hayatını özetleyecek tek şey bu bileşenleri değişen şartlar çerçevesinde doğruya yakın kullanabilmiş olmasıdır. Aksi takdirde tek başına greşen bir şirketin bugünkü gibi sağlıklı bir biçimde ayakta kalması pek de o kadar görülen bir şey değil.

### **31 Görsel İpragaz**

*Otogaz logosu*

### **32 Görsel İpragaz**

*Otogaz reklamı*

### **33 Görsel GO görselleri**

### **34 Görsel Go kurumsal**

*TV filmi*

### **35 Görsel Birdağ**

*damacaneleri*

### **36 Görsel Birdağ basın**

*reklamı*

### **37 Görsel Prins logo ve**

*Prins reklamları*

**BANT** "2000'de 900 bin ton LPG satarken, bugün ancak 450 bin ton satıyoruz. Ama ciromuz 700 milyon dolardan, bugün 1,2 milyar dolara yükseldi. Bunu Pazar eitliliği ile sağlayabildik."



## **BÖLÜM 4**

### **Pazar Çeşitliliği Üzerine Soru ve Cevaplar**

**Soru 1** İpragaz'ın ürün geliştirme ve pazar çeşitliliği örneğini, Ansoff Matris 'inden faydalanarak açıklayınız.

İpragaz 1961'den itibaren sürekli gelişen LPG pazarında önemli bir oyuncu olmuştur. LPG sektörü 2000 yılında toplam üretimde 4,5 milyon tona erişirken, bu pazarın yüzde 48'lik bölümünü tüpgaz, yüzde 24'ünü dökme gaz, yüzde 28'ini ise otogaz oluşturmaktadır. 2000 yılı LPG sektörü için bu kadar iyi bir yıl iken, 2001 yılında doğalgazın büyük şehirlerde hızla yayılmaya başlaması ve yine aynı yıl ülkemizde baş gösteren ekonomik krizle, sektördeki dengeler ani bir şekilde altüst olmuştur. Bu dönemde dökme gaz ve tüplü gaz talebi hızla daralırken, otogaz talebi artmaktadı.

2014 yılında, bu olaydan 13 yıl sonra LPG sektörünün toplam büyüklüğü ancak 3,7 milyon tona ulaşabilmiştir. Fakat artık pazarın yüzde 76'sı otogaz satışlarından gelmektedir. Tüpgaz satışları toplam pazarın sadece yüzde 21-22'sini oluşturmaktadır. Dökme ise yüzde 24'ten, yüzde 2,3'e gerilemiştir. Sözün özü, pazarın yapısı tamamen değişmiştir.

2000 yılında satışlarının çoğunu tüplü gaz ve pazar lideri

**38 Görsel** Türkiye'deki 1996-2014 arasında LPG pazarında yaşanan değişim

**39 Görsel** 2000'den 2014'e LPG pazarındaki yapısal değişim



olduğu dökme gazdan elde eden şirket, 2001'den itibaren çok kritik bir döneme girmiştir. O yıllarda büyüme potansiyeli bulunan otogaz segmentinde ise dezavantajlı durumdadır. Çünkü İpragaz'ın aksine rakipleri, ya akaryakıt şirketleriyle ortaklıklar ya da akaryakıt şirketleri vardır. Bu durumda İpragaz 50 yıldır faaliyet gösterdiği LPG sektöründe kalabilmek için ne yapmalıdır?

Bu sorunun yanıtını, 1957 yılında Igor Ansoff tarafından Harvard Business Review dergisinde yayımlanan ve halen kitaplarda yer alan ürün/pazar genişlemesi matrisiyle verebiliriz. Ansoff'a göre, firmaların pazarlarını büyütebilmeleri için önlerinde alternatif dört strateji vardır. Bunlar; pazara nüfus etmek, yeni ürünleri pazara sunmak, var olan ürünlerle yeni pazarlara girmek veya yeni ürünlerle yeni pazarlara girmektir.

Birinci alternatif strateji, pazara nüfus etme stratejisi olarak da bilinen pazar penetrasyonudur. Pazar penetrasyonu, şirketin portföyündeki ürünlerle, mevcut pazarlarda daha fazla varlık göstermesidir. Satış noktası arttırmak, daha çok şube açmak, yeni bayilikler vermek buna iyi birer örnektir.

İkinci alternatif pazar geliştirmedir. Pazar geliştirmek için mevcut ürünlerle yeni pazarlara girilir. Örneğin şirket daha önce satmadığı coğrafik bölgelerde satış yapmaya başlayabilir. Bugüne kadar LPG almamış kişilere yönelik satış artırıcı etkinlikler, pazar geliştirme örneğidir

**40 Görsel** Ansoff  
ürün/pazar genişleme  
matrisi



Üçüncü olarak önerilen strateji ürün geliştirmedir. Şirket varlık gösterdiği pazarlara yeni bir ürün sunabilir. İpragaz'ın LNG, yani sıvılaştırılmış doğalgaz işine girmesi veya akaryakıt sektöründe GO markasını yaratması, ürün geliştirmeye örnektir. Nitekim İpragaz 2015 yılında LNG kategorisinin önemli oyuncularından biri haline gelmiştir.

Çeşitlendirme veya pazar çeşitliliği ise şirketlerin yeni ürünle yeni pazarlara girmesidir. İpragaz'ın İpragaz Elektrik'le tüketicilere elektrik satmaya başlaması, Freepoint markasıyla dış ısıtma sistemlerine girmesi, Birdağ markasıyla damacana su pazarlama işini başlatması pazar çeşitliliğine verilebilecek çarpıcı örneklerdendir. Lütfen siz de İpragaz'ın websitesini inceleyerek, pazar çeşitliliğine ilişkin örnekleri çoğaltınız.

**Soru 2 Vakada sözü geçen “ineği sağmak” pazarlama deyimini, Boston Consulting Group’un (BCG), büyüme payı matrisi yardımıyla anlatınız.**

Boston Consulting Group’un kurucusu Bruce Henderson ve arkadaşları tarafından, 1970’lerde geliştirilen büyüme payı matrisi, şirketlerin farklı iş birimlerini analiz etmelerine ve bu analize göre stratejik kararlar almalarına yarayan bir araçtır. Analiz için öncelikle hem belirlenen sektörün pazar büyüme potansiyeli, hem de analiz edilen şirketin bu pazardaki, pazar payı dikkate alınır.

**41 Görsel** BCG büyüme payı matrisi



Sektörün büyüme potansiyeli ve ele aldığımız markanın pazar payı yüksekse, bu iş kolu, firma için “yıldız”a eşdeğerdir. Markamızın büyümekte olan bir pazarda artan bir pazar payına sahip olması çok önemli bir avantajdır. Bu nedenle “yıldız” olarak isimlendirilen markalara yatırım devam etmelidir. Eğer sektörün büyüme potansiyeli düşük, fakat markanın pazar payı yüksekse, marka “sağılacak inek” konumunda olabilir. LPG pazarında olduğu gibi, sektörde yapısal bir değişim varsa ve bunu engellemek mümkün değilse, markaya yatırım durabilir ve hatta yapılmış olan yatırımların nakde çevrilmesi akla ilk gelen çözüm olabilir.

2001’de İpragaz’ın önünde bu alternatif olduğu halde, firma riskli olanı seçerek, yeni ürün geliştirme ve pazar çeşitliliği stratejilerine yönelmiştir. Bu karar firmanın kader çizgisini değiştirmiştir.

BCG matrisinde, pazarın büyüme potansiyelinin yüksek, fakat eldeki markanın pazar payının düşük olduğu iş birimleri “soru işareti” ile sembolize edilmiştir. Çünkü yatırım yaparak büyüyen pazardan pay almak mümkündür ancak insan, zaman ve para yatırımı gerektirdiğinden kolay değildir. Dördüncü kadran, hem markanın pazar payının, hem de pazar potansiyelinin düşük olduğu durumdur. Bu markaların hayatlarına devam etmeleri ya alışkanlıklara ya da duygusal nedenlere bağlıdır. Bu kadran, evcil hayvanları çağrıştırmak için “köpek” olarak isimlendirilmiştir. Nasıl



bazen hasta köpeğimizin daha fazla acı çekmemesi için onu uyutmak zorunda kalıyorsak, BCG matrisine göre, şirket sahiplerinin önlerinde gelecek vaat etmeyen markalarını delist etmekten başka çareleri de olmayabilir. Bu durumda en kısa yoldan bu markaların üretimlerine son verilmelidir.

**Soru 3 İpragaz’da olduğu gibi bir markanın pazar çeşitliliğine gidebilmesi için yerine getirmesi gereken koşullar nelerdir?**

Hem ürün, hem pazar yeni olduğundan büyüme stratejileri arasında en riskli olanı pazar çeşitlendirmesidir. Bu stratejinin başarısı için İpragaz’da olduğu gibi, markanın kendi alanında bilgi ve teknik donanımına sahip olması gerekir. Marka yıllardır faaliyet gösterdiği bir alanda, pazar çeşitliliğine gidebilecek gerekli bilgi ve finansal alt yapıyı önceden oluşturmuş olmalıdır. Bunlara ek olarak, pazar çeşitliliğine gideceği iş alanlarının, müşteri algısındaki ana iş koluyla çalışmaması, tam tersi ana işkolunda o güne kadar yatırım yaptığı marka değerlerini pekiştirecek nitelikte olması beklenir.

İpragaz yıllarca müşterilerine tüplü gazda kalitenin ve güvenin önemini vurgulamıştır. Yeni girdiği elektrik alanında da yine aynı marka değerlerine odaklanmıştır. Son olarak pazar çeşitliliğine giden markaların, mevcut müşterilerini kaybetmeden, o tarihe kadar edinmiş oldukları müşterilerin üzerine yeni müşteriler kazanmaya uygun sektörlere girmeleri önerilir.

**42 Görsel Pazar**  
çeşitliliğine gidebilmenin  
önkoşulları nelerdir?



İşte İpragaz bu unsurları değerlendirerek adımlar attığından yeni ürün yaratma ve pazar çeşitliliği konusunda örnek bir vaka haline gelmiştir. Aksi durumda ana iş kolundaki satış tonajı yarı yarıya düşen bir şirketin, 14 yılda cirosunu yüzde 70'ten fazla artırabilmiş olması başka türlü açıklanamaz.

Siz de küreselleşme, sürdürülebilirlik gibi trendleri düşünerek, lütfen aranızda İpragaz'ın gelecekte değerlendirebileceği yeni ürün ve çeşitlendirme alternatiflerini tartışınız.

Yine başka bir ilginç vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.

**BANT** “2000’de 900 bin ton LPG satarken, bugün ancak 450 bin ton satıyoruz. Ama ciromuz 700 milyon dolardan, bugün 1,2 milyar dolara yükseldi. Bunu Pazar çeşitliliği ile sağlayabildik.”





## Kaynakça

- “Bacada Yanan Gazı Görüp Tüpe Koydu, Şirketi Sattığı Yabancı 76’sında Bile İşin Başında Tuttu”, **Hürriyet**, 30 Aralık 2010.
- Bozkuş, Fatoş (2011) “Sürdürülebilirlik İpragaz’ın Stratejik Hedefi”, **Ekonomist Sustainable Business**, Ekim 2011, s.26-27.
- Gündoğdu, Mustafa (2012) “Elektrik Satışında 25 Bin Aboneye Ulaşacağız,” **Capital**, Şubat.
- Kara, Mehmet (2013) “İpragaz Akaryakıt İşine ‘Bayi Dostu’ Modeliyle Giriyor”, **Dünya**, 10 Ocak.
- Kurttepelı, Yücel (2001) **Mavi Dev’in 40 Yıllık Öyküsü**, İnter-print, İstanbul, Kasım.
- “Tüpçü, Akaryakıt için ‘Go’ Dedi”, **Hürriyet**, 18 Ocak 2013.
- Vardar, Nükhet (2013) “Öncü Girişimcilik ve Zorluklara Boyun Eğmeme...İpragaz”, **Türk Markaları Cilt 4**, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, Aralık.

## Önerilen Video’lar

1. TheAnsoffMatrix  
<https://www.youtube.com/watch?v=AORoMxgp428>
2. Expandyour market throughproductdiversification  
<https://www.youtube.com/watch?v=3b8c2dkX5-w>
3. Whycompaniesdiversify?  
<https://www.youtube.com/watch?v=1yZwHeA-qFQ>
4. The Boston Matrix: IdentifyingYour Cash Cows, Dogs, Question Marks, and Stars  
<https://www.youtube.com/watch?v=9KX1lbvcKfc>



---

**Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.**

**Proje Fikri ve Tasarımı  
CarrefourSA Vaka İçeriği**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.  
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi  
Doç. Dr. Elif Yolbulan OKAN,

**Proje Ekibi**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi  
Nuri Çolakoğlu, New Media Company  
Doç. Dr. Elif Yolbulan OKAN

**Prodüksiyon  
Müzik**

ElaPro Ajans  
Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek / Boosey Classics

**Seslendirme  
Markalar Fısıldıyor Logo**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi  
Seran SUKAN



[www.markalarfisildiyor.com.tr](http://www.markalarfisildiyor.com.tr)

Ocak 2016

*Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.*