

Araştırma Makalesi / Research Article

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİLERİ VE MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİ: KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Gülcan ŞANTAS 

Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, Yozgat, (gulcan.santas@bozok.edu.tr)

ÖZET

Mavi okyanus stratejileri, örgütlerin sürdürülebilir kâr elde etmek için yenilikçi şekilde düşüncelerini sağlayan stratejiler olarak ifade edilmektedir. Sağlık sektöründe mavi okyanus pazarlama stratejisi, sağlık pazarını yeniden tanımlamak için kullanılmaktadır. Mavi okyanus liderliği eylem temelli bir liderlik türü olup liderlerin kim olmaları gerektiğine değil, ne yapması gerektiğine odaklanmaktadır. Bu liderlik türü, örgütlerin karşı karşıya olduğu pazar gerçekleri ışığında etkili liderlik yapmayı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim alanyazını için oldukça yeni bir kavram olarak ifade edilebilen mavi okyanus stratejilerini ve mavi okyanus liderliğini sağlık sektörü özelinde kavramsal olarak incelemektir. Konuyla ilgili sağlık kuruluşlarında uygulama örneklerine de bu çalışmada yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mavi Okyanus Stratejileri, Mavi Okyanus Liderliği, Sağlık Sektörü.

BLUE OCEAN STRATEGIES AND BLUE OCEAN LEADERSHIP IN HEALTH SECTOR: A CONCEPTUAL REVIEW

ABSTRACT

Blue ocean strategies are defined as strategies that enable organizations to think in an innovative way in order to make sustainable profits. The blue ocean marketing strategy in the healthcare industry is used to redefine the healthcare market. Blue ocean leadership is an action-based type of leadership that focuses on what leaders should do but not who leaders should be. This type of leadership enables effective leadership in the light of market realities that organizations face. The aim of this study is to examine conceptually the blue ocean strategies and blue ocean leadership which can be expressed as a very new concept for strategic management literature. In this study, the examples of practices in related health institutions are also included.

Keywords: Blue Ocean Strategies, Blue Ocean Leadership, Health Sector.

1. Giriş

Günümüzde örgütler arasında yaşanan yoğun rekabet, tüketicileri örgüte çekebilme ve kâr edebilme kaygısı, örgütlerin yeni stratejiler geliştirmesine neden olmaktadır. Bu geliştirilen stratejiler yoğun rekabetin olduğu mevcut pazar içinde uygulanabileceği gibi, rekabetten uzakta yeni pazarlarda da uygulanabilmektedir. Bu noktada stratejik yönetim alanyazını için önemli iki kavram dikkat çekmektedir: Kızıl okyanus stratejileri ve mavi okyanus stratejileri.

Örgütlerin yoğun rekabetin olduğu mevcut pazarlarda eylem ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için oluşturduğu stratejiler “kızıl okyanus stratejileri” olarak ifade edilmektedir. Kızıl kavramı, rakipler arasında yaşanan yoğun ve kıyasıya rekabeti tanımlamak için kullanılmaktadır. Kızıl okyanus, mevcut olan tüm sektörleri temsil etmektedir. Kızıl okyanus stratejilerinde endüstri sınırları tanımlanmış, kabul edilmiş ve oyunun rekabet kuralları bilinmektedir. Bu okyanuslarda örgütler, mevcut endüstri düzeninde savunulabilir bir konum oluşturarak rekabeti yenmek için yarışan geleneksel bir yaklaşımı benimsemektedir (Halligan, 2006; Alam & Islam, 2017:6). Diğer bir ifadeyle, kızıl okyanusta rekabeti sürdürmek ve galip gelmek hedeflenmektedir (Durgun, 2014).

Mavi okyanuslar, rekabet nedeniyle henüz ortaya çıkmamış pazarları, henüz ortaya çıkmamış endüstrileri ifade etmektedir. Örgütler rakiplerle savaşmak yerine, hem kâr hem hızlı büyüme için geniş bir fırsatın bulunduğu mavi okyanuslara gidebilmektedir (Mızrak & Baykal, 2019:466). Örgütlerin mevcut pazarda rekabet etmek yerine, yeni pazarlarda değer yaratarak oluşturdukları stratejiler “mavi okyanus stratejileri” olarak tanımlanmaktadır. Mavi okyanus stratejileri ile yeni pazar alanları yaratmak ve rekabeti etkisiz hâle getirmek hedeflenmektedir (Ergen, 2011:2). Buradaki amaç kızıl okyanustan farklı olarak rekabeti devreden çıkarmak ve daha rahat bir pazar ortamı yaratmaktır (Durgun, 2014). Mavi okyanus, henüz var olmayan tüm endüstrileri göz önünde bulundurarak, talebin yaratılabileceği ve yüksek büyüme ve kârlılık için fırsatların bulunduğu keşfedilmemiş pazarları temsil etmektedir. Mavi okyanus stratejilerinde oyunun kuralları önceden belirlenmemiştir. Kurallar, yeni pazarda ileride oluşması muhtemel rekabetin seyri içinde belirlenmektedir. Rekabeti yenmeye odaklanmak yerine, mavi okyanus stratejilerinde değerde bir sıçrama yaratarak yeni bir pazar alanına geçiş yapılmaktadır. Böylece yeni ve tartışmasız bir pazar alanı ortaya çıkmaktadır (Halligan, 2006; Alam & Islam, 2017:6).

Sağlık sektöründe mavi okyanus stratejilerini kullanarak yeni ve niş pazarların yaratılabileceği birçok alan bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelendiği üzere, giyilebilir teknoloji sektörü (aktivite ölçer, ilaç hatırlatma bilekliği, EKG akıllı saat, diyabet asistanı bilekliği, vb.) (Kişi, 2017), tıp eğitimi (Savage & Brommels, 2008), palyatif bakım ve sağlık hizmeti sunumu (Kamal & Dionne-Odom, 2016), sağlık hizmetleri dokümantasyonu (Doster & Ryan, 2015) gibi birçok alanda henüz keşfedilmemiş uygulamalar belirlenebilir ve mavi okyanus stratejileri geliştirilebilir. Bu uygulamalar ve stratejiler yardımıyla sağlık hizmetlerinin iyileştirilebileceği, değer odaklı hastalık ve sağlık sonuçlarının gündeme geleceği (Blue Ocean Team, 2019), hastanın hizmetten memnuniyetinin artırılabilceği (Vieira & Ferreira, 2018) ve hastane imajının olumlu şekilde etkilenebileceği (Amarat vd., 2018) düşünülmektedir.

Bu çalışmada irdelenen bir diğer konu, mavi okyanus stratejilerini örgütsel düzeyde uygulamak için yol gösterici olan liderleri tanımlayabilmektir. “Mavi okyanus liderliği” olarak

ifade edilen bu kavram, rekabetten uzak yeni pazarlarda nasıl bir liderlik anlayışının olması gerektiği ve hızlı ve düşük maliyetle örgütsel bir atılımın nasıl gerçekleşebileceği sorusuna dikkat çekmektedir (Kim & Mauborgne, 2014a; Mauborgne, 2014). Sağlık sektöründe potansiyel sağlık tüketicilerinin ve hastaların tercih edecekleri kuruluş olabilmek için yeni ve keşfedilmemiş alanları bulmak yanında, yeni pazara uyum sağlama sürecini yönetebilecek etkili sağlık liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim alanyazını için oldukça yeni bir kavram olarak ifade edilebilen mavi okyanus stratejilerini ve mavi okyanus liderliğini sağlık sektörü özelinde kavramsal olarak incelemektir. Konuyla ilgili sağlık kuruluşlarında yürütülen uygulama örneklerine de bu çalışmada yer verilmektedir.

2. Sağlık Sektörü ve Rekabet

Sağlık kuruluşları hizmet üreten emek ve teknoloji yoğun kuruluşlardır. Bu kuruluşları diğer kurum ve kuruluşlardan ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Sağlık çıktılarının tanımlanması ve ölçümü oldukça güçtür. Sağlık hizmetlerinde yapılan işler uzmanlaşma ve farklı meslek grupları arasında işlevsel bağımlılık gerektirmektedir. Bu hizmetler hata ve belirsizliklere tolerans göstermemektedir ve hizmetlerde belirsizlik, karmaşıklık ve değişkenlik oldukça yüksektir. Sağlık kuruluşlarında çalışan personel sağlık mesleklerinde uzmanlaşmış profesyonel kişilerden oluşmaktadır (Shortell & Kaluzny, 2006:16; Kavuncubaşı & Yıldırım, 2012:134-137). Sağlık kuruluşlarında hastaların hastaneye gelişleri düzensiz şekilde gerçekleşmektedir. Genellikle bu hizmetler acil, ertelenemez ve reddedilemez hizmetlerdir. Sağlık hizmetlerinde talep pazar güçlerine bağlı olmamaktadır. Diğer mal ve hizmetlerden farklı olarak fiyat yükseldiğinde, sağlık tüketicilerinin talebi değişmemektedir (Karafakıoğlu, 1998:17). Bir diğer ifadeyle bir ilacın veya tedavinin fiyatı yükseldiğinde, hasta ilacı veya tedaviyi reddederse, sağlık sorunları devam edebilir ve daha büyük sağlık sorunları ortaya çıkabilir.

Sağlık kuruluşları özelinde düşünüldüğünde, genellikle acil, ertelenemez ve reddedilemez olan sağlık hizmeti sunumunda rekabet konusu tartışmalı bir konudur. Diğer kurum ve kuruluşlardan farklı olarak sağlık hizmetlerinin pazarlanması sağlık kuruluşlarının özel veya kamuya ait olmaları, ekonomik bağlam, sağlık politikaları ve bu politikaların sağlık hizmetlerine yansımaları gibi unsurlardan yüksek düzeyde etkilenmektedir (Karafakıoğlu, 1998:8). Sağlık kuruluşlarının örgütlenme biçimi, bu kuruluşlarda çalışan personelin niteliği ve üretilen hizmetlerin özgünlükleri nedeniyle sağlık hizmetleri pazarlaması, diğer kurum ve kuruluşlara göre farklılık göstermektedir (Şantaş vd., 2016:20). Sağlık sektöründe rekabetin ve pazarlamanın tehlikeli olduğu, gereksiz talep yaratabileceği, yönlendirici ve saldırgan olabileceği, sağlık hizmetlerinin pazarlanmasının hastalar arasında ayırım yapılmasına neden olabileceği gibi endişeler bulunmaktadır (Karafakıoğlu, 1998:18-21; Tengilimoğlu, 2012:35).

Sağlık sektörü bir yanıyla toplum sağlığını iyileştirmeye hizmet ederken, bir yanıyla da estetik cerrahi, diyet kontrolü, fiziksel aktivite merkezleri gibi bireysel düzeyde talep edilen birçok hizmeti kapsamaktadır. Özel hastane ve sağlık kuruluşlarının her geçen gün artan sayısı düşünüldüğünde, sağlık sektöründeki bu kuruluşların bir kızıl okyanus içinde olduğu söylenebilir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar, potansiyel sağlık tüketicilerinin

ve hastaların kendi kuruluşlarını tercih etmelerini sağlayabilmek amacıyla kıyasıya rekabet etmektedir. Bu kuruluşlar, sınırlı rekabetin olduğu pazar ortamında sağlık tüketicisinin veya hastanın ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetini değer yaratarak ve kâr elde ederek sunmak istemektedir. Bunu sağlamanın yolu da sağlık kuruluşlarının mevcut pazar dinamikleriyle rekabet ettikleri kırmızı okyanustan mavi okyanuslara geçebilmeleridir.

3. Mavi Okyanus Stratejileri

“Mavi okyanus” terimi; geniş, derin ve henüz keşfedilmemiş olan pazar alanını tanımlamak için kullanılan bir benzetmedir. Mavi okyanus stratejileri, örgütlerin sürdürülebilir kâr elde etmek için yenilikçi şekilde düşüncelerini sağlayan stratejiler olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler, örgüt için tartışmasız bir pazar konumu oluşturmak için bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerin mevcut rekabetten yenilikçi değer ve talep yaratan rekabete yönelmesine katkı sağlayabilmektedir (Alam & Islam, 2017:1).

Mavi okyanus stratejisi, kırmızı okyanustaki “kanlı rekabetten” kurtulmanın, pazar sınırını yeniden inşa ederek örgütün ve müşterinin değerini artırmanın ve ciddi derecede homojen olan rekabeti reddetmenin sistematik bir yolunu sunmaktadır (Li, 2018:140). Mavi okyanus stratejileri, örgütler açısından yeni talebin kilitlerini açarken, örgüt, müşteri ve çalışanlar için değer açısından bir sıçrama yaratmaktadır. Bu stratejiler, genellikle düşük maliyetli ve farklılaştırılmış bir strateji arayışında olan örgütler için uygun olmaktadır. İnovasyon ile fayda, fiyat ve maliyeti birlikte ele alan bu stratejiler, hem ürün ve hizmet farklılaşması hem de düşük maliyetleri eş zamanlı olarak sağlayabilmektedir. Mavi okyanus stratejilerinin temel amacı, değer zincirindeki çeşitli faaliyetler için katma değeri vurgulayarak ve bu faaliyetleri gözden geçirerek mükemmel bir kalite sunabilmektir (Chakrabarti, 2014:69).

21. yy’da teknolojik gelişmeler, hız, küreselleşme gibi kavramlar daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bu kavramların etkisiyle, örgütlerde stratejik düşünce ve stratejik düşünebilme önemli birer unsur hâline gelmektedir. Bu noktada mavi okyanus stratejileri, yaratıcı düşüncelere zemin hazırlamakta ve fikirleri, raporları, analizleri sistematik bir şekilde bir araya getirmeye yardımcı olmaktadır (Ergen, 2011:19). Mavi okyanus stratejisini uygulayan örgütler, önemli bir pazar konumu elde edebilmektedir ve müşterileri için değer odaklı yenilikler ortaya çıkarabilmektedir. Ancak pazar konumunun sürdürülebilirliğinde okyanusun derinliği ve korunmuşluğu konusu dikkat çekmektedir. Bir örgüt rakiplerin taklit edemeyeceği yenilikler ortaya koyduğunda, bu örgütlerin kazanımları daha uzun süreli olabilmektedir (Ağraş vd., 2017:141).

İyi bir mavi okyanus stratejisi taklit edilmesi kolay olmayan bir stratejidir. Değer katan bir yenilik ortaya koyan mavi okyanus stratejisi ile taklitçilerin pazara girmesi önlenmektedir. Bu stratejiler, aynı zamanda maliyet yapısını olumlu etkilemektedir. Maliyet tasarrufu, bir endüstrinin rekabet ettiği faktörleri azaltarak ve/veya ortadan kaldırarak gerçekleşmektedir (Chang, 2010:220). Mavi okyanuslar bulmak, yalnızca yeni bir fikri birdenbire ortaya çıkarmak anlamına gelmemektedir. Bu stratejiler, örgütlerin daha geniş düşünebilmesini ve büyük resmi görebilmesine katkı sağlamaktadır (Gündüz, 2018:118).

Mavi okyanuslar, mavi okyanus strateji araçları ile sistematik ve üretken yöntemler ve süreçlerle oluşturulmaktadır. Bu araçlar, kuruluşun ortak aklının oluşturulmasına ve kolay

iletişim yoluyla etkili stratejilerin uygulanmasına izin vermektedir. Mavi okyanus stratejisinin üç temel unsuru “yenilikçi değer”, “liderlik” ve “adil süreç” tir (Yazıcı & Rüzgar, 2019:6496).

Mavi okyanus stratejilerini kullanan işletmelerden biri, otomobil sektöründe Ford otomobilleridir. Otomobil sektörünün yeni gelişmeye başladığı dönemlerde, otomobil gelir durumu iyi olanların kullanabildiği pahalı ve lüks ürün olarak algılanmaktadır. Henry Ford bu algıyı değiştirecek bir mavi okyanus stratejisi geliştirmeye karar vermiştir. Model T otomobili, yalnızca siyah renkte, daha az ekstra seçenекle ve daha düşük fiyatla üretilmeye başlanmıştır. Henry Ford, üretim hattında düzenlemeler yaparak maliyetleri azaltmaya çalışmış ve bir otomobili 4 günlük bir sürede üretmeye başlamıştır. Böylece pazardaki payını giderek artırmıştır (Capital, 2005).

Mavi okyanus stratejilerine yönelik yapılan bir çalışmada, yükseköğretimde ve eğitim sektöründe mavi okyanuslar konusu incelenmektedir. Çalışmada, sanayi-üniversite işbirliği ile mezun olan öğrencilere iş imkânı verilmesinin, stratejik bir şekilde yönetildiğinde mavi okyanus stratejisine örnek olabileceği belirtilmektedir. Yükseköğretimde hizmetlerin sunumunda (uluslararası hizmet sunumu, akreditasyon, vb.), yönetiminde (sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim modeli, girişimci üniversite modeli, vb.) ve eğitim, öğretim ve öğrenme yöntemlerinde (e-öğrenme, yaşam boyu öğrenme, öğrenci merkezlilik, multidisipliner öğrenme, vb.) mavi okyanusların oluşturulabileceği belirtilmektedir (Aktan, 2009:42-43; Gündüz, 2018:118-119).

Bir diğer çalışmada, liman endüstrisinde mavi okyanus stratejisi olarak artırılmış gerçeklik uygulamalarının kullanılması incelenmektedir. Liman işletmeleri değer yenilikçiliği elde etmek açısından mavi okyanus stratejilerini kullanabilmektedir. Bu stratejiler, yeni alanlar ve/veya pazarlar gerektirmektedir. Çalışmaya göre, limanlar söz konusu olduğunda, Endüstri 4.0’a uygun bilgi ve iletişim teknolojilerindeki son gelişmeler, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik (VR) uygulamaları gibi örnekler mavi okyanuslar oluşturmak için yeni alanlar sağlayabilmektedir (Denктаş Şakar & Sürücü, 2018:133).

Sivil havacılık sektöründe mavi okyanus stratejilerinin uygulanabilirliğini inceleyen bir çalışmada, bir havayolu işletmesinin çevikliğine katkıda bulunan temel faktörler ortaya konulmaktadır. İşletmenin çevik olmakla birlikte, sektöründe mavi okyanuslar bulması gerektiği önerilmektedir. Böylece havayolu işletmesi, rekabetten uzak yeni pazarların olduğu mavi okyanus yarattığında satışlarını artırabilecektir (Mızrak & Baykal, 2019:465).

4. Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejileri ve Uygulamaları

Sağlık sektöründe mavi okyanus pazarlama stratejisi, sağlık pazarını yeniden tanımlamak için kullanılmaktadır. Bir sağlık kuruluşu için ihtiyaç duyulan mavi okyanus pazarlama stratejisi bulunarak, rakiplerden farklılaşan hizmetler yardımıyla rekabetsiz bir alan yaratılabilmektedir (Krivich, 2014).

Günümüzde giyilebilir teknoloji sektörü giderek önemi artan bir alan olarak dikkat çekmektedir. Bu sektörün gelecek yıllarda hızla büyüyeceği ve kârlı büyüme fırsatına sahip olacağı öngörülmektedir. Sağlık sektörü açısından düşünüldüğünde, nabız, ateş, tansiyon gibi yaşamsal ölçümleri yapan çipler insan vücuduna yerleştirilerek hasta verileri kayıt altına

alınabilmektedir. Giyilebilir teknolojiler yardımıyla hasta hastaneye gitmek zorunda olmadan bu çipler yardımıyla sağlık verilerini hizmet sunucusuna iletebilmektedir. Aynı şekilde ilaç hatırlatma bilekliği, akıllı saat uygulaması gibi teknolojiler aracılığıyla bireyler kendi sağlığını yönetebilmektedir. Giyilebilir teknoloji alanında yapılan sağlık yatırımları, bir mavi okyanus olarak düşünülebilir. Türkiye’de son yıllarda bu alanda uygulamaların giderek arttığı görülmektedir. Formetre (aktivite ölçer), Pao (sağlıklı oturma ve eğilme pozisyonu düzenleme), Lifecall (EKG cihazı), Cepte Sağlık (İlaç hatırlatma bilekliği, EKG akıllı saat ve diyabet asistanı bilekliği, vb.) bu alandaki uygulama örnekleri olarak verilebilir (Kişi, 2017:415).

Tıp alanında uzman eğitimciler, son yıllarda tıp eğitiminde gelişmelerin yaşandığını ve bu gelişmelerin tıp eğitiminin geleceğini önemli ölçüde değiştirebileceğini öngörmektedir. Dünya çapında yetkinlikler girişimi, sonuç odaklı müfredat yönetimi uygulamaları, eğitim bilimleri araştırmalarının tıbbi eğitim ilkelерinin, ders tasarımının ve öğretim yöntemlerinin oluşturulmasında artan etkisi ile giderek daha karmaşık hâle gelen öğretim teknolojileri, tıp eğitimindeki gelişmelere örnek verilebilir. Osteopatik sağlık hizmetlerinde eğitim alan öğrenciler üzerinde tıp eğitiminin mavi okyanus stratejileri kapsamında incelendiği bir çalışma yürütülmüştür. Mavi okyanus stratejileri paradigmasından hareketle bir model geliştirilmiş, mevcut tıp eğitim sistemi bu model ile değiştirilmiştir. Bu süreçte, mavi okyanus stratejilerinin yenilikçi anlayışı, sorunları ele alış biçimi ve paradigma değişimlerini teşvik eden yapısı göz önünde bulundurulmuştur. Yeni geliştirilen osteopatik tıp eğitimi modelinde yetkinlik ve zaman arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Amacı, işgücüne daha hızlı giren daha kaliteli bir mezun ortaya çıkarmaktır. Bu yöntemin daha ekonomik olduğu belirtilmektedir (Slocum & Papa, 2014).

Sağlık eğitiminde mavi okyanus stratejilerini ele alan bir diğer çalışmada da, bu stratejiler aracılığıyla tıp eğitimi dünyasında yenilikler yaratılabildiği, niş alanlar oluşturulabildiği ve hekimlerin sundukları eğitimlerden daha memnun olmalarının sağlandığı ileri sürülmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü tıp fakültesinde yalnızca müfredat değişikliği yapılmamış, aynı zamanda okul probleme dayalı bir öğrenme okuluna dönüştürülmüştür. Müfredatta değişikliklere gidilmiş (ortadan kaldırarak, azaltarak, artırarak ve yaratarak), probleme dayalı öğrenme, profesyoneller arası eğitim, ilçe ile yakın işbirliği, klinik eğitim koşulları, topluluk temelli eğitim gibi uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Kızıl okyanustan mavi okyanusa geçmek isteyen bir örgütün altı temel ilkesinin olduğuna işaret ederek, bu ilkeleri kendi fakültelerinde uygulamışlardır. Bu ilkeler pazar sınırlarını yeniden oluşturmak, sayılar yerine büyük resme odaklanmak, mevcut talebin ötesine ulaşmak, stratejik sırayı doğru belirlemek, temel örgütsel engellerin üstesinden gelmek ve stratejiyi uygulamaktır (Savage & Brommels, 2008).

Sağlık sektöründe palyatif bakım örneği mavi okyanus stratejileri ile incelenmiştir. Palyatif bakım günümüzde giderek büyüyen bir sağlık hizmeti türüdür. Bu bakımın sunulmasında “operasyonel etkinlik” oldukça önemli olmaktadır. Palyatif bakımın stratejik konumu düşünüldüğünde, palyatif bakım hem hastalar hem de hasta yakınlarını ilgilendiren bir sağlık hizmeti türüdür. Genelde ağır hastaları yakından tanıyan ve bu hastalara günlük olarak gerekli bakım ve desteği sağlayan eşler, çocuklar ve ebeveynlerdir. Palyatif bakıma yardımcı olan bu kişiler, yalnızca hasta için gerekli olan rutin işleri yapmakla kalmayıp (yemek hazırlamak, ev işleri, ulaşım, vb.), aynı zamanda evde sağlık bakımının önemli bir bölümünü sağlamaktadır. Dolayısıyla hasta yakını palyatif bakımda yüksek kaliteli sağlık hizmeti

sunumunun gerekli bir bileşenidir. Bu açıdan bakıldığında, mavi okyanus stratejisinin önemli bir unsuruna dikkat çekilmektedir. Mavi okyanus stratejisi, mevcut endüstrinin geleneksel sınırları dışındaki büyüme ve sürdürülebilirliğe odaklanmaktadır. Yeni potansiyel pazarlara girerek ve yeni müşterileri çekerek bu büyümeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Palyatif bakım için düşünüldüğünde, hastaya sunulan hizmetin kalitesi yanında hizmetin en önemli bileşenlerinden olan hasta yakınlarının da hizmetten memnuniyetinin sağlanması beklenmektedir. Dolayısıyla hasta için destek sistemlerini oluşturan hasta yakınlarının sıkıntılarını eşzamanlı olarak ele almak, palyatif bakım merkezlerinde sunulan hizmetin kalitesini artırabilmektedir (Kamal & Dionne-Odom, 2016).

Sağlık hizmetleri dokümantasyonu, mavi okyanus stratejilerinin kullanıldığı bir başka alanı oluşturmaktadır. Günümüzde klinik ve mali başarı için sağlık kuruluşlarında doğru, zamanında ve anlamlı belgeler gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde iyileştirilmiş sonuçlar yoluyla klinik dokümantasyonu iyileştirme ve canlılığı artırma stratejileri için mavi okyanus yaklaşımı kullanılabilir (Doster & Ryan, 2015:4).

Sağlıklı yaşam davranışlarını yaygınlaştırmada fitness kulüpleri önemli rol oynamaktadır. Çok sayıda fitness kulübü, müşterileri çekmek için rekabet etmektedir. Portekiz’de fitness kulüpleri yöneticileri üzerinde yürütülen bir çalışmada, fitness kulüplerinin mavi okyanus stratejisi ile yeni müşteriler çekmek istemesi durumunda, farklılaşmasında ve rekabet etmesinde etkili olabilecek faktörlerin ortaya konması hedeflenmiştir. Fitness kulüplerinde üyelere karşı nezaket ve samimiyet, üyelere yardım etmeye istekli olma, huzurlu bir iş ortamı yaratma, personel sorumlulukları, temizlik ve personel yeterlilikleri gibi faktörlerin müşteri memnuniyetini artırabileceği belirlenmiştir. Kafeterya hizmetleri, çocuk hizmetleri, aile programları, düşük aylık ücretler, uzman hizmetlerin mevcudiyeti ve üye sosyalleşmesi için etkinlikler gibi hizmetlerin de mavi okyanus elde etmek için önemli olduğu ortaya konulmuştur (Vieira & Ferreira, 2018:1663).

Türkiye’de özel hastane sayısı giderek artmaktadır. Özel hastaneler arasındaki rekabet, kıvılcık okyanus olarak düşünülebilir. Bu özel hastanelerin sunulan sağlık hizmetinin yanı sıra hastane bünyesinde sağlıklı yaşam merkezi, fitness, spor merkezi, bağımlılık programları gibi birimler açması ve işletmesi, mavi okyanus stratejilerine yönelmesi olarak değerlendirilmektedir (Amarat vd., 2018:136).

5. Mavi Okyanus Liderliği

Mavi okyanus liderliği eylem temelli bir liderlik türü olup liderlerin kim olmaları gerektiğinden ziyade ne yapması gerektiğine odaklanmaktadır. Bu liderlik türü, örgütlerin karşı karşıya olduğu pazar gerçekleri ışığında odaklanılması gereken konulara yönelik etkili liderlik yapmayı sağlamaktadır (Kim & Mauborgne, 2014b:1). Diğer bir ifadeyle, çalışanlara temel liderlik faaliyetlerini belirlemede uygulanabilecek değerli yeni bir yaklaşımdır (Zakaria vd., 2017:87).

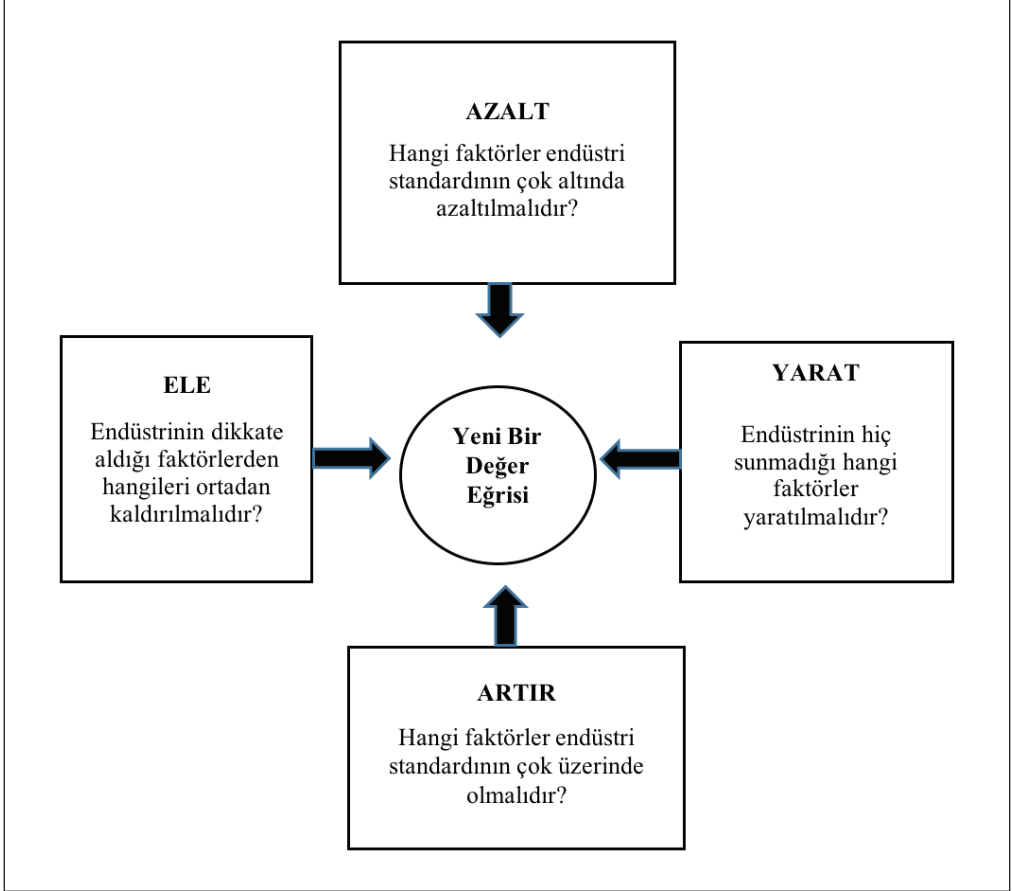
Mavi okyanus liderliği üst düzey yönetim, orta düzey yönetim ve alt düzey yönetim olmak üzere üç farklı yönetim düzeyinde uygulanabilmektedir. Her yönetim düzeyinde çok farklı görevler, güç dereceleri ve ortamlar bulunmaktadır. Mavi okyanus liderliğinde farklı ortamlara göre uyarlanmış liderlik profilleri oluşturulmaktadır. Bu durum da örgüt genelinde performansı önemli ölçüde artırmaktadır (Kim & Mauborgne, 2014a; Kim & Mauborgne, 2014b).

Mavi okyanus liderliğinin temel düşüncesi, liderlik gücünde hızlı ve düşük maliyetle örgütsel bir atılım elde etmektir (Mauborgne, 2014:3). Dolayısıyla bu liderlik türü, dört temel unsura odaklanmaktadır (Kim & Mauborgne, 2014b; Zakaria vd., 2017:88):

- *Hareketlere ve faaliyetlere odaklanmak*: Mavi okyanus liderliği liderlerin eylemlerine ve faaliyetlerine odaklandığı için eylem temelli bir liderlik türüdür. Öngörülen tüm eylem ve faaliyetlerin gözlemlenmesi, ölçülmesi ve doğrudan performans ile ilişkilendirilmesi kolay olmaktadır. Gözleme ve ölçümlerin sonucunda liderlik profili ortaya konulabilmektedir. Mavi okyanus liderliği, işyerinde gerekli değişiklikleri yapmak için gereken zaman ve kaynaklara vurgu yapmaktadır.
- *Pazar gerçekleriyle bağlantı*: Mavi okyanus liderliği daha çok çalışanlara odaklanmaktadır. Çalışanlardan pazar gerçekleriyle bağlantılı liderlik uygulamaları beklenmektedir. Çalışanların pazar gerçekleri ile ilgili görüşlerini sormak, liderlerin kendilerini takdir ettiklerini hissettirmektedir. Böylece çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşılmasında yeteneklerini göstermek için motive olmaktadır.
- *Dağıtıcı liderlik*: Mavi okyanus liderliği, her seviyede güçlendirici liderleri destekleyerek örgütsel mükemmelliği teşvik etmektedir. Farklı seviyelerde yerine getirilmesi beklenen farklı görevler, güç dereceleri ve farklı çalışma ortamlarına uygun liderlik profili bulunmaktadır. Liderlerin bu farklılıkları dikkate alarak eylem ve faaliyetlerde bulunması, hem çalışanlar hem müşteriler için değer yaratabilmektedir.
- *Düşük maliyetli yüksek etkili liderlik*: Liderler çoğunlukla örgüt içinde verimi arttırmayacak faaliyetler için zaman harcayabilmektedir. Mavi okyanus liderliği, liderlere verimsiz eylemleri ve etkinlikleri ortadan kaldırmasını ve azaltmasını önerdiği etkileyici faaliyetler sağlayabilmektedir. Bu durum, “ele, azalt, artır ve yarat” ifadesiyle özetlenebilir. Mavi okyanus stratejileri kullanılarak verimsiz faaliyetler azaltılarak, örgütsel üretkenlik üzerinde yüksek etkiye sahip olacak diğer eylem ve aktiviteleri artırmak ve yaratmak mümkün olabilmektedir. “Ele, azalt, artır ve yarat” stratejileri Şekil 1’de yer almaktadır.

Düşük maliyetli yüksek etkili liderlikte dört eylem çerçevesi (ele, azalt, artır ve yarat) yer almaktadır. Yeni bir değer eğrisi ortaya koyabilmek için dört eylem çerçevesine yönelik sorular bulunmaktadır. Ele stratejisi, bir örgütü bir endüstrideki diğer örgütlerin uzun zamandır rekabet ettiği faktörleri ortadan kaldırmaya zorlamaktadır. Genellikle bu faktörler, artık değerleri olmasa veya değerden düşebilecek olsalar bile kabul edilmektedir. Azalt stratejisi, hangi faktörlerin endüstri standardının çok altında azaltılması gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Bu strateji, bir örgütü rakiplerin önüne geçmek için ürün veya hizmetlerini belirlemeye ve bu ürün veya hizmetlerin aşırı tasarlanıp tasarlanmadığına karar vermeye zorlamaktadır. Artır stratejisi, hangi faktörlerin endüstri standardının çok üzerinde olması gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Son olarak yarat stratejisi, bir örgütün alıcılar için tamamen yeni değer kaynakları keşfetmesine ve yeni talep yaratmasına ve sektörün stratejik fiyatlandırmasını değiştirmesine yardımcı olmaktadır (Kim & Mauborgne, 2005:113-114).

Şekil 1: Mavi Okyanusta Ele, Azalt, Artır ve Yarat Stratejileri



Kaynak: Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.

Mavi okyanus liderliği, geleneksel liderlik alanyazını içinde farklılaşan özelliklere sahiptir. Bu liderlik türünü geleneksel liderlik türlerinden farklılaştıran özellikler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Geleneksel Liderlik ile Mavi Okyanus Liderliği Arasındaki Fark

Geleneksel Liderlik	Mavi Okyanus Liderliği
Yüksek performans varsayımı altında, iyi bir lider olmayı sağlayan değerler, nitelikler ve davranış stillerine odaklanmaktadır.	Mavi okyanus liderliği liderlerin kim olması gerektiğine değil, liderlerin yapmaları gerekenlere odaklanmaktadır. Böylece lidere bağlı ekiplerin motivasyonları ve iş sonuçları artabilmektedir.
Geleneksel liderlik uygulamaları genellikle müşterilerinin nezdinde örgütlerin neyi beklediklerinden ve insanların elde etmeleri beklenen pazar sonuçlarından soyutlanmaktadır.	Mavi okyanus liderliği pazar gerçeklikleriyle karşı karşıya kalan kişilerin hangi liderlik uygulamalarının kendilerini engellediğini ve hangi liderlik faaliyetlerinin kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklarını tanımlayarak liderlerin eylemlerini pazar gerçekleriyle yakından ilişkilendirmektedir.
Geleneksel liderlik çoğunlukla üst düzey yöneticilere odaklanmaktadır.	Mavi okyanus liderliği, liderliği üç yönetim düzeyinin hepsine dağıtmaktadır. Örgütsel performans çoğu zaman pazarla daha yakın temasta olan orta ve üst düzeydeki liderlerin motivasyonuna ve eylemlerine bağlıdır.
Geleneksel liderler, liderlik uygulamaları için ekstra zaman ayırmaktadır. Böylece örgüt içinde çalışanlar düzenli olarak yaptıkları işlerin yanı sıra bu liderlik uygulamaları için zaman harcamaktadır.	Mavi okyanus liderliğinde liderler, neleri ortadan kaldırmaları, azaltmaları, artırmaları ve yaratmaları gerektiğine odaklanarak düşük maliyetle hareket etmektedir.

Kaynak: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014b). *The four pillars of blue ocean leadership*. Blue Ocean Leadership Series, 1-4.

6. Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Liderliği ve Uygulamaları

Mavi okyanus stratejisi sağlık hizmetleri ile ilgili yeni bakış açıları sunmaktadır. Mavi okyanus perspektifi, sağlık hizmeti sunumunu önemli ölçüde iyileştirirken ve aynı zamanda maliyetleri düşürürken hastalara daha iyi değer sunan farklı bir yaklaşım sağlamaktadır. Mavi okyanus stratejileri sağlık hizmetleri, maliyetler ve rakiplerle ortaklıklar hakkında farklı düşünmeyi kolaylaştırmaktadır. Sağlık kuruluşları açısından mavi okyanus stratejileri, geleneksel rakipler ile rekabet dışı bir ilişkiye dayanan yeni bir pazar yaratarak büyümeyi sağlamaktadır (Blue Ocean Team, 2019).

Mavi okyanus stratejilerini sağlık kuruluşlarında yaygınlaştırabilmek ve uygulamalar ile destekleyebilmek için sağlık sektörü liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderler, mavi okyanus liderleri olarak isimlendirilmektedir. Sağlık kuruluşlarının yeni sağlık tüketicileri pazarlarında hızlı ve düşük maliyetli çözümler sunulabilmesinde mavi okyanus liderleri önemli rol oynamaktadır.

Mavi okyanus stratejilerini gerçekleştirebilmek için mavi okyanus liderleri, yeni pazarı tanımaya yönelik temel faaliyetleri tanımlayabilmeli ve bu faaliyetlere örgüte değer katacak şekilde odaklanabilmelidir (Kim & Mauborgne, 2014b). Örneğin bir şehirde on özel hastane ve sağlık kuruluşunda diyet düzeni ve kilo kontrolü konusunda sağlık hizmeti sunulduğunu varsayalım. Bu on hastane kendi içinde birbirleriyle rekabet etmektedir ve bu rekabet ortamı kıvılcık okyanus olarak düşünülebilir. İçlerinden bir özel hastane, diyet düzeni ve kilo kontrolü konusunda sağlık tüketicileri veya hastalarını o sağlık kuruluşuna çekmek amacıyla, bulunduğu semtte bir fitness merkezi ile işbirliğine gidebilir. Bu hastaneden sağlık hizmeti alacak bir hastanın aynı zamanda belirli bir indirim oranıyla o fitness merkezinden de yararlanabilmesi sağlanabilir (Amarat vd., 2018). Bir başka örnek olarak ise, aynı sağlık kuruluşu kendi bünyesinde lazer epilasyon hizmeti başlatabilir ve diyet konusunda destek alan hastasını ücretsiz olarak lazer epilasyon hizmetine yönlendirebilir. Bu uygulama ile bulunduğu şehirdeki diğer özel hastanelerden ve sağlık kuruluşlarından farklılaşabilir ve yeni potansiyel sağlık tüketicilerini kuruluşa çekebilir. Bir diğer ifadeyle, bu hastane, şehirde bulunan diğer özel sağlık kuruluşlarının kıvılcık okyanusundan sıyrılarak kendisi için mavi bir okyanus oluşturabilir. Dolayısıyla, yeni pazarı tanımaya yönelik temel faaliyetlerin neler olacağını belirlemede mavi okyanus liderleri süreci yönetebilmektedir.

Mavi okyanustaki temel faaliyetleri ortaya koyduktan sonra, mavi okyanus liderlerinden pazar dinamiklerini tanıması beklenmektedir. Her bir pazar dinamiği farklı bir liderlik profilinin etkili olmasını gerektirebilmektedir. Her biri farklı bir konumsal güce, görev ortamına ve dış çevreye odaklanabilmektedir. Dolayısıyla mavi okyanus liderlerinden örgütsel görevlere, güç derecelerine ve farklı çalışma ortamlarına uygun liderlik profilleri beklenebilmektedir (Kim & Mauborgne, 2014b). Örneğin giyilebilir teknoloji alanına yatırım yapmak isteyen bir sağlık yatırımcısı, keşfedilmemiş bir alanı belirlemede hastane veya sağlık kuruluşu yöneticileri, sağlık çalışanları ve potansiyel sağlık tüketicileri ile sağlıklı bir iletişim yürütebilmelidir. Bu iletişimi yürütebilmede ve sağlıkta pazar gerçeklerini ortaya koyma sürecinde mavi okyanus liderleri rol oynayabilmektedir. Sürecin sonucunda sağlık tüketicileri için değer üretebilmek için mavi okyanus liderleri, örgütsel görevlere, güç derecelerine ve farklı çalışma ortamlarına uygun liderlik profilleri ortaya koyabilmelidir.

Son yıllarda sağlık sektöründe artan maliyetler düşünüldüğünde, sağlık hizmetlerinin düşük maliyetle sunulabilmesi için mavi okyanus liderleri rol oynayabilmektedir (Ergen, 2011:2; Mauborgne, 2014:3). Bu liderler, değer üretme ve maliyetleri azaltabilme amacıyla bazı faaliyetlerin ortadan kaldırılması ve azaltılmasını, bazılarının artırılarak yeni faaliyetlerin yaratılmasını sağlayabilmektedir (Kim & Mauborgne, 2005:113-114). Böylece hem sağlık sektöründe daha hızlı kararların verilmesine hem gereksiz ve değer üretmeyen uygulamaları ortadan kaldırılarak maliyetlerin azalması mümkün olabilmektedir.

7. Sonuç

Son yıllarda sağlık hizmeti sunan kuruluşların nicel artışı göz önünde bulundurulduğunda, sağlık kuruluşları arasında rekabet artmaktadır ve sağlık pazarının hacmi giderek büyümektedir. Bu açıdan bakıldığında sağlık kuruluşları, kıvılcık okyanusta bulunan rakiplerinden farklılaşmasına yardımcı olacak örgütsel stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Mavi okyanus stratejileri aracılığıyla, sağlık kuruluşları kendileri için konfor alanı oluşturmak istemektedir. Bu konfor alanı,

stratejik yönetim alanyazınında mavi okyanus olarak ifade edilmektedir. Bu konfor alanının yaratılmasının amacı, benzer hizmeti sunan rakiplerinden farklı ve düşük maliyetlerle hizmet sunabilmek ve yeni oluşturulan pazarda sağlık tüketicilerinin tercih sebebi olabilmektir.

Türkiye’de sağlıklı yaşam davranışlarının önemine medyada geniş yer verilmektedir (Birsen & Öztürk, 2011:7). Sağlık Bakanlığı tarafından da konunun önemi gündeme getirilmektedir. Bu kapsamda fiziksel aktivite merkezleri, fitness kulüpleri, uyuşturucu, alkol ve sigaradan kurtulmaya yönelik bağımlılık programları, sağlık kuruluşları açısından yeni mavi okyanusların yaratılabileceği alanlar olabilir. Bununla birlikte son yıllarda sağlık tüketicilerinin “sağlıklı olmak” adına karın inceltme, botoks, yüz gerdirme, estetik operasyonlar, saç ektirme gibi bireysel sağlık hizmeti arayışlarının arttığı söylenebilir. Bu amaçla Türkiye’ye yurtdışından sağlık hizmeti almak amacıyla gelen birçok turist bulunmaktadır (Aydın, 2012:94; Dikmetaş Yardan vd., 2014:33). Dolayısıyla sağlıkta mavi okyanus alanlarının belirlenmesi sağlık turizminin geliştirilmesi, ülke ekonomisi ve kalkınmasına da katkı sağlayabilir. Bu potansiyel sağlık tüketicilerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini doğru analiz edebilme ve ihtiyaca uygun yeni sağlık mecraları oluşturabilme, mavi okyanus stratejilerine hâkim liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı şekilde, giyilebilir sağlık teknolojilerinin (adımsayar, nabız ölçer, ilaç hatırlatma uygulamaları vb.) günlük hayat içinde giderek artan şekilde kullanımı (Kişi, 2017), sağlık sektörü içinde yeni mavi okyanuslar oluşturabilir.

Sonuç olarak yukarıda tartışılan ürünlerin ve hizmetlerin özelde faaliyet gösteren sağlık kuruluşları için önemli rekabet alanları olduğu söylenebilir. Sağlık kuruluşlarına bu rekabet alanlarında keşfedilmemiş boşlukları belirleme ve o mavi okyanuslara yatırım yapmada, mavi okyanus liderlerinin yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, stratejik yönetim alanı için yeni bir kavram olan mavi okyanus liderliğine yönelik sağlık kuruluşları yöneticileri ve sağlık çalışanlarının düşünceleri ve eğilimlerini ölçmeye yönelik çalışmalar tasarlanabilir.

Kaynakça

- Ağraş, S., Atbaş, F., & Şeyba, E. (2017). Mavi okyanus stratejisi: Dünyadan ve Türkiye’den örnekler. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- Aktan, C. C. (2009). Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 39-48.
- Alam, S., & Islam, M. T. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1).
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö., & Baş, T. (2018). Özel sağlık sektöründe mavi okyanus stratejisi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 125-141.
- Aydın, O. (2012). Türkiye’de alternatif bir turizm; Sağlık turizmi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012(2), 91-96.
- Birsen, Ö., & Öztürk, Ş. Y. (2011). Tüketim kültürü çerçevesinden sağlık haberleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 1-21.
- Blue Ocean Team (2019). Why healthcare strategy needs a rethink. Erişim Tarihi: 19.07.2019, <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/blue-ocean-health/>
- Capital. (2005). *Mavi Okyanus'ta büyüme zamanı*. Erişim Tarihi: 28.12.2019, <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanusta-buyume-zamani>

- Chakrabarti, M. (2014). Blue ocean marketing strategy (BOMS): An overview. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(6), 68-73.
- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, 32(3), 219-223.
- Denktaş Şakar, G., & Sürücü, E. (2018). Augmented reality as blue ocean strategy in port industry. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 10(1), 127-153.
- Dikmetaş Yardan, E., Dikmetaş, H., Coşkun Us, N., & Yabana, B. (2014). Türkiye ve Dünya'da sağlık turizmi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 8(2), 27-42.
- Doster, B., & Ryan, R. (2015). Utilizing blue ocean strategies for electronic health care documentation to navigate the red ocean waters of health care reform. Erişim Tarihi:23.07.2019, <https://pdfs.semanticscholar.org/dfd3/61e19836476d8e6b152780b79817ef174c11.pdf>
- Durgun, C. H. (2014). *Farklılaş ya da kızıl okyanusta boğul!* Erişim Tarihi: 12.07.2019, <https://pazarlamasyon.com/farklilikma-stratejisi-mavi-okyanus/>
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, 1-21.
- Gündüz, Ş. (2018). Yükseköğretimde mavi okyanuslar. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 116-120.
- Halligan, B. (2006). *Blue Ocean strategy: A small business case study*. Erişim Tarihi: 16.07.2019, <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/54/blue-ocean-strategy-a-small-business-case-study.aspx>
- Kamal, A. H., & Dionne-Odom, J. N. (2016). A blue ocean strategy for palliative care: Focus on family caregivers. *Journal of Pain and Symptom Management*, 51(3), e1-e3.
- Karafakıoğlu, M. (1998). *Sağlık hizmetleri pazarlaması*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 271.
- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 3. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014a). *Blue ocean leadership*. Erişim Tarihi: 17.07.2019, <https://hbr.org/2014/05/blue-ocean-leadership>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014b). *The four pillars of blue ocean leadership*. Blue Ocean Leadership Series, 1-4.
- Kiş, N. (2017). Giyilebilir teknolojilerle mavi okyanuslara açılmak. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 59, 409-419.
- Krivic, M. J. (2014). *How can healthcare marketing become a blue ocean strategy?* Erişim Tarihi: 18.07.2019, <http://biotech-spain.com/en/articles/how-can-healthcare-marketing-become-a-blue-ocean-strategy/>
- Li, X. (2018, August). Implementation of the blue ocean strategy on tourism companies in Zhoushan Archipelago. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 236, 139-142.
- Mauborgne, R. (2014). *From blue ocean strategy to blue ocean leadership*. USA: Harvard Business School Publishing, 1-6.
- Mızrak, F., & Baykal, E. (2019). Finding factors contributing international organizations to be agile and blue ocean strategy; An evidence from Turkish civil aviation sector. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 465-490.
- Savage, C., & Brommels, M. (2008). Innovation in medical education: How Linköping created a Blue Ocean for medical education in Sweden. *Medical Teacher*, 30(5), 501-507.

- Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2006). *Health care management: Organization design and behavior*. 5th Edition, United States of America: Thomson Delmar Learning.
- Slocum, P. C., & Papa, F. (2014). Envisioning a global role for osteopathic medicine in the 21st century: Using Blue Ocean Strategy to promote osteopathic health care as the World's leader in healthcare education and do it more efficiently, effectively and at the lowest cost. *International Journal of Osteopathic Medicine*, 17(1), 38-42.
- Şantaş, F., Kurşun, A., & Kar, A. (2016). Hastane tercihine etki eden faktörler: Sağlık hizmetleri pazarlaması perspektifinden alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 17-33.
- Tengilimoğlu, D. (2012). *Sağlık hizmetleri pazarlaması*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: The blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667.
- Yazıcı, M., & Rüzgar, N. (2019). Can disruptive technologies be considered as blue ocean leadership strategy and be used as a tool for competing in international markets? Turkish economy case. *International Journal of Information Research and Review*, 6(10), 6489-6497.
- Zakaria, Z., Idris, M. D. K., & Ismail, M. B. (2017). Blue ocean leadership (BOL) practices towards promoting employee engagement in public service. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 85-98.