

## Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, DÜZCE, [suleymanagras@duzce.edu.tr](mailto:suleymanagras@duzce.edu.tr)

**Arş. Gör. Fırat ATBAŞ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, [DUZCEfiratatbas@duzce.edu.tr](mailto:DUZCEfiratatbas@duzce.edu.tr)

**Enes ŞEYBA**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD, DÜZCE, [enesseyba@duzce.edu.tr](mailto:enesseyba@duzce.edu.tr)

### ÖZ

Rekabet, günümüz ekonomik düzeninin doğasını açıklamada üzerinde çokça tartışılan konuların merkezinde yer almaktadır. Rekabetin doğası ise endüstri çevrelerinin özelliklerine, firmaların rekabetteki tutumlarına, ülkelerin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Rekabet yaklaşımlardan biri de rekabetin “anlamsız” olarak görülmesidir. Bu çalışmada, rekabetin içinde çarpınan şirketlere rekabet üstü avantajları öneren ve rekabeti geride bırakmayı vurgulayan Mavi Okyanus Stratejisini (Blue Ocean Strategy) strateji geliştirme paradoksu açısından değerlendirmektedir. Çalışmada ayrıca Dünya ve Türkiye örnekleri üzerinden Mavi Okyanus Stratejisi’nin örnekleri üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mavi okyanus stratejisi, strateji, rekabet, Türkiye.

**Blue Ocean Strategy: Cases From the World and Turkey**

### ABSTRACT

Competition is at the center of much debate on how to explain the nature of today's economic rules. The nature of the competition varies depending on the characteristics of the industrial environment, the competitive attitudes of the firms and the economic conditions of countries. One of the competitive approaches is to see competition as "meaningless". In this study, Blue Ocean Strategy (Blue Ocean Strategy), which proposes competitive advantages to companies struggling in competition and emphasizes leaving behind competition, was evaluated in terms of strategy development paradox. The study also was focused on examples of the blue ocean strategy through examples from the world and Turkey.

**\*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):**

Fırat Atbaş, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, [firatatbas@duzce.edu.tr](mailto:firatatbas@duzce.edu.tr)

Geliş (Received) : 05.09.2017

Kabul (Accepted) : 07.12.2017

Basım (Published) : 31.12.2017

*Keywords: Blue ocean strategy, strategy, competition, Turkey.*

## 1. GİRİŞ

Birbiri ile rakip konumunda olan örgütlerin benimsediği çeşitli rekabet stratejileri vardır. Birçok örgütün faaliyetlerini “kızıl okyanus” olarak ifade edilen yoğun rekabetçi pazarlarda sürdürdüğü bilinen bir gerçektir. Strateji alanına yaptıkları katkı ile son yıllarda gündeme gelen W. Chan Kim ve Renee Mauborgne, şirketlerin birbirleri ile aynı pazar koşullarında sert rekabetçi mücadelelere girişmelerinin rakipler için zararlı sonuçları üzerinde durmuşlardır. Yazarların alternatif olarak geliştirdikleri “mavi okyanus stratejisi” literatürde büyük ilgi görmüştür (Barutçu, 2014; Ergen, 2011; Motley, 2008; Naeem, 2016; Öztürk, 2015; Savut, 2016).

Modern işletme stratejisi ve yönetimi geçmişinden bu yana, araştırma ve uygulama, pazar rekabeti ve daha geniş pazar payı kazanmaya odaklanmaktadır. Bununla birlikte, W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından mavi okyanus stratejisini kullanılarak iş ortamı kızıl okyanus ve mavi okyanus olarak ikiye ayrılmıştır (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu kavramları daha iyi anlamak için, aynı av için sürekli mücadele eden yırtıcı hayvanlara ev sahipliği yapan bir okyanus düşünülebilir. Avdan en büyük payı elde etmek için çeşitli taktikler kullanılır ve zamanla av teknikleri geliştirilir. Tutarlı ve şiddetli rekabetten dolayı, bu kızıl okyanus olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, son zamanlarda bu yırtıcılardan biri veya yeni bir yırtıcı tarafından keşfedilen okyanusun belirli özel bir kısmı mevcuttur. Okyanusun bu bölümünde başka rakipler olmamak ile birlikte bolca av bulunmaktadır. Taktik geliştirmek için enerji harcamadan ve zihinsel faaliyetlerde bulunmadan ve diğer avcılar ile mücadele etmeden, yırtıcı sadece bu bölümdeki bulunan avın en çoğunu elde etmeye odaklanabilir. Bu durum da Mavi Okyanus olarak isimlendirilmiştir (Naeem, 2016). Mavi okyanus terimi derin, geniş ve henüz keşfedilmemiş bir alanı anlatmak için kullanılan bir terimdir (Kim ve Mauborgne, 2005:106).

Bu çalışmanın amacı, rekabeti anlamsız kılmak ve çekişmesiz pazar alanları oluşturmak için kullanılan mavi okyanus stratejisini Dünyadan ve Türkiye’den örnekler vererek mavi okyanusu, strateji paradoksu kapsamında incelemektir. Bu çalışmada ele alınan stratejik paradoks strateji geliştirmede yapısalcı görüş (çevresel determinizm) ve yeniden yapılandırıcı görüştür. Böylelikle, strateji geliştirmedeki iki yaklaşımın, mavi ve kızıl okyanus stratejileri ile somutlaştırılması, Dünya ve Türkiye örnekleri ile de belirginleştirilmesi ve bu alandaki literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır.

## 2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

İşletmelerin, kurulma amacı, genel olarak rekabet üstünlüğü sağlamak, etkin, kârlı ve verimli bir şekilde varlığını devam ettirmektir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler çoğu zaman rakipleri ile fiyat, kalite hız, maliyet gibi açılardan yoğun bir mücadele içine girmektedirler. Bu mücadelede tüm rakipler birbirleriyle adeta kızıl bir okyanusu andıran bir aşırı rekabet ortamında farklı oranda kayıplarla faaliyetlerini sürdürürler. Bu çekişmeli ve aşırı rekabet ortamını tanımlamak için kızıl okyanus terimi kullanılmaktadır. Buna karşın son dönemde mevcut rekabetçi çekişmelerin dışına çıkmayı ve rekabeti anlamsız hale getirmeyi ifade eden mavi okyanus stratejisi terimi kullanılmıştır.

Mavi okyanuslar, günümüzde henüz ortaya çıkmamış endüstrileri, yani rekabet nedeniyle henüz keşfedilmemiş pazarları ifade etmektedir. Rakiplerle savaşmak yerine yeni talepler bulunan mavi okyanuslarda hem kârlı hem de hızlı büyüme için geniş bir fırsat mevcuttur (Barutçu, 2014:43). Mavi okyanus stratejisini izleyen firmalar rakiplerine karşı savunmacı hamleler içinde bulunmak yerine rekabeti anlamsız hale getiren aksiyonlarla kendileri ve müşterileri için yeni iş alanları açmakla ilgilenirler (Bekmezci, 2013:310).

Mavi okyanus stratejisi, pazarlamacıların yıllardır peşinde oldukları ürün farklılaştırma, pazar bölümlendirme, konumlandırma gibi konseptlerle rakiplerden korunmayı ve fiyat rekabetinin yaşandığı kızıl okyanuslardan uzaklaşmayı ifade etmektedir. Bu strateji şirketlere sihirli bir formül sunmamakla birlikte mavi okyanusa giden yolun, müşterinin neyi sevdiğini, neden hoşlandığını ve neden hoşlanmadığını iyi anlamayı, güçlü sezgileri, açık fikirliliği, yenilikçiliğe açık olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir (Motley, 2008).

Mavi okyanus stratejisi aynı zamanda değişikliğe uğratılmış bir stratejidir ve düşük maliyetin önemine dikkat çekmektedir. Bu strateji tüketiciler için ürün çeşitliliğine ve pazar sınırlılıklarına radikal bir çözüm önermektedir. Bu stratejiye göre şirketler, hizmet standardını ortalamadan daha yükseğe ulaştırmalı ve rakip firmalardan daha yüksek imkânlar sağlamalıdır. Mavi okyanus stratejisi, firmaların, stratejilerinin bulunduğu çevre tarafından belirlenmesi yerine çevrelerini belirleyecek kabiliyette bir strateji geliştirmelerini önermektedir (Kalkan, 2009,11-12). Bu stratejinin mimarları olan Kim ve Mauborgne (2005), çeşitli organizasyonların ve mavi okyanusların verilerini, son bir yüz yıl içinde, tartışılmaz piyasa alanlarını yakalama fikrini kanıtlamak için analiz etmişlerdir. Yazarlar, mavi okyanus

pazarlarının/ürünlerinin, belirli bir alanda mevcut teknolojilerin kullanılması veya değiştirilmesi ile ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

İşletmelerin rekabetçi davranışlarının geleneksel olarak dört kategoride ele alınabileceği belirtilmiştir. Buna göre işletmeler, işbirlikçi, tepkisel, saldırgan ve savunmacı olmak üzere rakiplerine karşı farklı rekabetçi pozisyonlar alabilmektedirler (Miles ve Snow, 1978). Mavi okyanus stratejisi ise geleneksel rekabet anlayışı yerine yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Mavi okyanus stratejisine göre acımasız rekabetten kurtulmanın ve rekabet üstünlüğünü sürdürmenin yolu yeni değer kavramları oluşturarak müşteri değerinin yeniden tanımlanmasından geçmektedir (Yiğit, 2015).

Mavi okyanus stratejisini zorunlu kılan bazı itici güçler vardır. Bunlardan biri teknolojik ilerlemelerin sanayide verimlilik artışına neden olarak piyasaya eskiye göre daha fazla ürün ve hizmet sunma imkânı vermesidir. Sonuçta birçok sanayide arz, talebi geçerek bolluk ekonomisini ortaya çıkarmıştır. İkinci olarak, küreselleşme ile birlikte sınırlar ve bölgeler arasındaki ticaret engelleri ortadan kalkması, ürün bilgisi alma ve iletişim olanakları artması, küresel ürünlerin sürekli olarak bulunması ve uygun fiyata satın alınabilir olmasıdır (Taşkın, 2010:41-42).

Kimi zaman kızıl okyanus ile mavi okyanus ayrımı yapmak oldukça güçtür. Mavi okyanusta olduğunuzu düşündüğünüz bir anda kendinizi kızıl bir okyanusun içinde bulmanız olasılık dâhilindedir. Bu yüzden başarılı olmak isteyen bir işletme için asıl gerekli olan gerçekte nerede olduğunu bilmesi ve buna göre bir yol haritası belirlemesidir (Öztürk, 2015).

Mavi okyanuslara karşı kızıl okyanuslar ise, bugün varlığını sürdüren tüm sektörleri ifade etmektedir. Kızıl okyanuslarda sektör sınırları tanımlanmış ve kabul edilmiştir ve oyunun rekabet kuralları belirlenmiştir. Mavi okyanuslarda talep, savaşıp kazanılma yerine oluşturulur. Hem kârlı hem de hızlı olan geniş bir büyüme fırsatı vardır. Mavi okyanuslar, genellikle kızıl bir okyanusun içinden oluşturulur. Mevcut rekabetin veya talebin olmadığı bir pazar alanının oluşturulmasını tanımlamak için “Mavi Okyanus” kavramı kullanılmıştır. Teknolojik yenilikler başarılı bir mavi okyanus girişimine her zaman katkıda bulunan faktörler olmasa da maliyet farklılaştırması ve maliyetin düşürülmesinde teknolojik yeniliklerin önemli etkileri bulunmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004:164-165).

**Tablo 1.** Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Karşılaştırması

<b>MAVİ STRATEJİSİ</b>	<b>OKYANUS</b>	<b>KIZIL STRATEJİSİ</b>	<b>OKYANUS</b>
Rekabetin olmadığı pazar alanı oluştur.		Mevcut pazar düzleminde rekabet et.	
Rekabeti konu dışı bırak.		Rekabeti yen.	
Yeni talep oluştur ve ele geçir.		Mevcut talepten faydalan.	
Değer/maliyet ödünleşimini kır.		Değer/maliyet ödünleşimi yap.	
Bir şirketin etkinliklerinin tüm sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet takibi içinde aynı hizaya koy.		Bir şirketin etkinliklerinin tüm sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet konusundaki stratejik tercihiyle aynı hizaya koy.	

**Kaynak:** Kim ve Mauborgne, 2005.

Rekabetçi bir ekonomide kızıl okyanus, sınırlı sayıda müşteriden veya hedef pazardan daha fazla pazar payı ve müşteri sayısı elde etmek için savaşılan rakiplerin bir numarası olan bir pazardır. Buradaki temel fikir, pazarın büyük bölümünü kazanmaktır. Mavi okyanus, doğrudan rakipleri bulunmayan ve daha fazla gelir vaat eden nispeten geniş bir müşteri tabanına sahip tek bir aktör tarafından tespit edilip fethedilen engelin olmadığı bir pazar alanını ifade etmektedir (Naeem, 2016). Yeni bir pazar alanı oluşturulması, şirkete bir süre tadını çıkarabilecekleri bir doğal monopol pozisyonu sağlıyor. Bu stratejinin yeniden yapılanma alanını temsil eder; yani şirketler, endüstrilerin sınırlarını değiştirebilirler. Bununla birlikte, Mavi okyanus stratejisi, şirketleri uzun vadede etkilenebilecekleri için tekelci davranmaya teşvik etmiyor. Aynı şekilde, şirketler, yüksek miktarda müşteriyi hızla kazanmak ve kendileri için önemli bir rekabet avantajı sağlamak için fiyat stratejilerini stratejik bir tarzda belirlemelidirler (Kim ve Mauborgne, 2004).

Kızıl okyanus stratejisinden mavi okyanus stratejisine geçişi tanımlamak paradoksal bir durumdur. Rakiplerin olduğu her ortamda savaş kuralları geçerlidir ve strateji, belirli bir bölgeyi o bölge için savaşılanların paylaşması olarak belirlenmektedir. Mavi okyanus stratejisinde ise mevcut toprağı paylaşmak yerine yeni toprakların bulunması gerekmektedir. Bu durumda kızıl okyanusta kalanların başarılı olmak için mutlaka düşmanını yenmek zorunda olduğu açıktır. Mavi okyanusta üzerinde durulması gereken nokta rekabetin olmadığı ya da yok denecek kadar az olduğu mavi okyanusları keşfederek onların mavi kalmasını sağlamaktır (Kim ve Mauborgne, 2014, 185-186).

Mavi okyanus stratejisi'nin kilit tarafı, “Değerde Yenilikçilik” yapmaktır. Mavi Okyanus'ta bir şirket, aynı anda hem alıcı ve hem de satıcı şirket için değer üreterek ve değerde yenilik yaparak satışta başarıyı yakalayabilir. Mavi okyanus stratejisinde işletmelerin, rekabette üstün gelebilmek için birbirleri ile rekabet etmeyi bırakmaları gerekmektedir. Mavi okyanus stratejisi her ne kadar yeni gözüküyorsa da uygulaması çok uzun zamandan beri mevcuttur. Yüz yıl önce bugün mevcut olan sanayi alanlarından birçoğu mevcut değildi. Otomobil, müzik kayıtları, havacılık, petrol, kimya, sağlık, kişisel bakım ve yönetim danışmanlığı gibi birçok alan o dönemde mevcut değildi veya yeni başlamaktaydı. Otuz yıl önce ise cep telefonları, indirimli zincir mağazalar, elektrik üretmek için doğal gaz kullanan fabrikalar, bio-teknoloji, kapıdan kapıya hızlı kargo gönderimi ve ev sineması henüz ortaya çıkmamıştı (Taşkın, 2010:41-42). Şüphesiz yakın gelecekte de bugün var olmayan birçok iş kolu ortaya çıkacaktır. Bu iş kollarının ortaya çıkması, bazı işletmelerin mevcut rekabet mücadelelerinden sıyrılarak yeni pazarlar oluşturmaları ile diğer bir ifade ile mavi okyanus stratejisi ile belirecektir.

Mavi okyanus stratejisi, tercih edilmesi gereken bir strateji olarak konumlandırılmış ise de, kırmızı okyanusta bulunan çok sayıdaki örgütü açıklamak zorlaşmaktadır. Kim ve diğerleri (2004) 108 yeni kurulan şirkete yönelik yaptıkları çalışmada bu şirketlerin % 84'ünün kendilerini kırmızı okyanuslarında çok daha rahat hissettiklerini, yalnızca %14'ünün yeni pazar ve endüstri oluşturma çabası içinde olduklarını ifade etmektedirler.

Kıyan ve Özer (2011:107-108) çalışmalarında rekabetten uzak durmak için işletmelerin, tüketicilere yeni değer sunma fırsatı verebilecek olan yeni pazar alanları oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında, yeni pazarların nasıl oluşturulacağını müşterilerin genellikle hayal edememelerinden dolayı, yeni pazar oluşturmada müşteri odaklı olmanın neredeyse hiç faydası bulunmamaktadır. Bu nedenle de, yeni bir pazar oluşturabilmek için, bir pazardaki müşterilerden daha çok müşteri olmayanlara bakmak gerekmektedir. Yeni pazar oluşturabilmenin en temel prensibi, rekabetin dışına çıkmak ve pazarın sınırlarını yeniden yapılandırmaktır. Bu yaklaşım stratejik yönetimdeki fırsatların takip edilmesi, işletmenin güçlü yönlerini kullanarak bu fırsatları etkinlikle değerlendirmesini esas alan Fırsat Yaklaşımı ile örtüşmektedir. Kalkan ve Alparslan (2009) mavi okyanus stratejisinin temel prensiplerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Pazar sınırlarının yeniden yapılandırılması,
- Büyük resme odaklanması,

- Mevcut talebin ötesine erişilebilmesi,
- Doğru stratejik dizilimin yapılması,
- Örgütsel engellerin üstesinden gelinilmesi ve
- Stratejinin yapılandırılması

Mavi okyanus stratejisi değer odaklı yenilik yapma yaklaşımı ile eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. İşletmelerin yenilik yapması için yenilik temelli bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Altuntuğ'a göre (2007: 24-26) işletmelerde yenilikçilik sürecinin örgüt kültürünün en temel bileşeni olması için yönetim anlayışının ve örgüt kültürünün yeniliğe fırsat vermesi gerekmektedir. Böylesi bir kültürü oluşturan unsurlar ise kısaca aşağıda yer almaktadır:

- Değişime karşı oluşturulacak politikalara ve alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamak,
- Yeni fikirleri teşvik etmek ve başarısızlıkları tolere etmek,
- Yönetenler ve yönetilenler arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki paylaşımları kolaylaştırmak,
- En ufak başarıları dahi önemseyerek takdir etmek,
- Kişisel yetenek ve yenilikçilikte belirlenen hedeflere yönlendirilmesine katkıda bulunmak.

Mavi okyanus stratejisinin avantajları ile birlikte bu stratejiye yöneltilen eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştirilerin ortak noktası ise mavi okyanus stratejisinin sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Mavi okyanus stratejisi ayrıca her ne kadar değer yenilemeyi, mevcut pazar alanındaki yeniliklerin önüne geçmek için bir yol olarak görülse de strateji, uygulama, yönetim ve insan boyutları açısından da eleştirilmektedir. Çünkü mavi okyanuslarda rekabetin "anlamsız" olduğu düşüncesi genel yenilik yaklaşımı ve endüstrinin rekabet doğası ile örtüşmemektedir. Farklılaşma ile elde edilen üstünlük geçici olacak ve keşfedilen mavi okyanusun dinginliği zaman içinde rakiplerin de bu alana yönelmesi ile bozulacaktır. Her firmanın farklılaşma stratejisine yönelmesi endüstrinin genel değer eğrisini değiştirecek kimi rekabetçi faktörler zaman içinde kaybolacak, firmalar tarafından üretilen ve pazarda kabul gören yeni rekabetçi faktörler zaman içinde endüstrinin genel değer eğrisini oluşturacaktır. Bu haliyle oluşturulan her mavi okyanus zaman içinde ister istemez kızıla dönüşecektir.

Dolayısıyla mavi okyanuslar ancak geçici üstünlük alanları olarak görülmektedir (Güneş, 2011).

Mavi okyanus ve kızıl okyanus stratejilerinin dayandıkları stratejik iki paradoks bulunmaktadır. Bu iki paradoks örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerinin yönetilmesi ile ilgilidir. Örgüt çevre ilişkilerindeki iki paradigma örgütler mi çevrelerini şekillendirir, yoksa çevre mi örgütlerin yapısını ve stratejisini belirler sorusu ile özetlenebilir. Ülgen ve Mirze (2010)'ye göre örgütler çevrelerine karşı uyumcul (reaktif) veya belirleyici (proaktif) şekilde davranabilirler. Uyumcul yaklaşım çevrenin örgütleri yapılandığı (çevresel determinizm), örgütün çevreyi etkilemesi ise yeniden yapılandırıcı görüş olarak ele alınmaktadır.

### 2.1. Yapısalıcı Görüş (Çevresel Determinizm)

Mavi okyanus stratejisi hiçbir rakibin olmadığı bir yerde iş yapmak hakkındadır. Mevcut toprak parçasını bölmekle değil yeni bir toprak oluşturmak ile ilgilidir. Dolayısıyla, kızıl okyanuslara odaklanmak savaşın kısıtlayıcı kilit unsurlarını kabul etmek anlamına gelmektedir. Kızıl okyanuslarda, rekabet etmeye zorlanan firmaların içinde bulunduğu sektör **yapısalıcı görüş** veya **çevresel determinizm** görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre şirketler ve yöneticiler kendilerinden çok ekonomik kuvvetlerin insafına kalmıştır (Kim ve Mauborgne, 2004:181). Yapısalıcı görüş, endüstriyel organizasyon ekonomisine dayanmaktadır. Endüstriyel organizasyon analiz modeli, pazar yapısından davranış ve performansa doğru bir nedensel akışı ileri süren bir yapı-davranış-performans paradigması önermektedir. Arz ve talep şartlarının oluşturduğu pazar yapısı, satıcıların ve alıcıların davranışını şekillendirmektedir. Bu da yeri gelince son performansı belirlemektedir. Sistem genelindeki değişiklikleri, temel ekonomik koşullardaki köklü değişiklikler ve büyük teknolojik buluşlar gibi pazar yapısının dışındaki faktörler teşvik etmektedir (Savut,2016).

### 2.2. Yeniden Yapılandırıcı Görüş

Mavi okyanuslarda ise **yeniden yapılandırıcı** görüş hakimdir. Bu görüş, pazar sınırları ve sektör oyuncularının eylem ve inançlarını yeniden yapılandırılabilirliğine dair dünya görüşüne dayanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004:181). Yeniden yapılandırıcı görüş, yeni büyüme teorisinin üstüne kurulan yeniden yapılandırıcı görüş, şirketin iç kaynaklı büyümesini gerçekleştirme sürecinde bilgilerin ve düşüncelerin nasıl kullanıldığını ortaya koymaktadır. Özellikle, mevcut verilerde ve pazar öğelerinde tamamen yeni bir şekilde bilişsel yeniden yapılandırma gerçekleştirilerek, sürecinin herhangi bir organizasyonda herhangi bir zamanda meydana gelebileceğini ileri sürmektedir (Savut,2016). Örneğin sahip



olduğu yeniden yapılandırmacı Mavi okyanus stratejisi sayesinde Dubai, attığı adımlarla bugüne kadar tarihte eşi benzeri görülmemiş derecede kârlı bir büyüme süreci yakalamıştır. Dubai'nin bugünkü başarısının 30 yıl öncesinde hayali mümkün değil idi. Amansız çöllerinde beton yapılar neredeyse hiç mevcut değil idi. İş imkânları yetersiz ve sağlık hizmetleri çok kötü idi. Fakat emirliğin liderlerinin stratejik kararları sayesinde Dubai, yapısal dezavantajlarının üstesinden gelmeyi bilmiştir. Politik çalkantılı bir bölgede bir istikrar adası olmuştur. Bugün gelirlerinin sadece % 5 petrol ve doğal gazdan gelmektedir. On yıl önce bu oran % 30 idi. Gerçekten de Dubai, dünyada turist ve iş dünyasının ilk gideceği bir yer olarak ortaya çıkmış ve hidrokarbon sektörünün dışında kalmış küresel ekonomi ile güçlü bir bütünleşmeyi başarmış tek Arap ekonomisidir (Kalkan ve Alparslan, 2009:5). Bu örnek Mavi Okyanus Stratejisi'nin yalnızca işletmeler değil, aynı zamanda destinasyonlar açısından da uygulanabilecek bir strateji olduğunu göstermektedir.

### 2.3. Mavi Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri

Mavi ve kıvılcık okyanus stratejilerinin, dünya ekonomisi ve ülkemiz ekonomisi açılarından örnekler ile değerlendirmek mümkündür. Burada bu örneklerden bazılarını yer verilecektir.

**Ford T Modeli:** Pahalı, lüks otomobiller o dönemin bozuk ve çamurlu yollarında çok sorun çıkarmaktaydı. Bu da atlı arabaların tercih edilmesine neden olmaktadır. Ford, Model T otomobiliyle “mavi” bir okyanus stratejisi uygulamıştır. Model T tek renk seçeneği (siyah) ve çok az ekstra opsiyonla üretilmekte ve fiyatı da sürekli aşağı çekilmekteydi. Günlük kullanıma uygun, güvenilir ve dayanıklıydı. Zor yol koşullarına yanıt verebilen bir araçtı. Ford'un 1908'de %9 olan pazar payı 1921'de %61'e çıkmıştı. Ford o dönem devrim niteliğinde olan üretim hattında da önemli düzenlemeler yapmıştır. Endüstri normu 21 gün iken bir otomobili 4 günde üretmeye başlamıştır. Maliyetlerin kayda değer oranda azalmasını sağlamıştır. Ford maliyet kısıp pazar payını artırma konusunda da büyük benzerlikler göstermektedir (Capital, 2005).

**Sarı Kuyruk:** 2000'lerin başı, Amerikalıların şaraba ilgisinin arttığı bir dönemdir, ancak yıllanmış, belli bir bilgi ve deneyim gerektiren sofistike Fransız ve İtalyan şarapları ortalama Amerikalıların gözünü korkutmaktaydı. Avustralyalı Sarı Kuyruk (Yellow Tail) Amerikalılara tam istediklerini vermiştir: Rahat içilebilen, aromatik, gösterişten uzak ve basit içeceklerden hoşlanan Amerikalılara ucuz, ancak fiyatına göre kaliteli bir şarap. Sarı Kuyruk (Yellow Tail) markası piyasada 6 dolara satılmaktaydı ve Amerikan markaların 8.99 veya

10.99 dolara sattığı şaraplara göre daha başarılıydı. Müşteriyi çeken basit ve sempatik bir etiket, kanguruyu andıran bir logo, iyi bir dağıtım ve paketleme ağıyla Sarı Kuyruk(Yellow Tail) hızla şarap kültürüne yeni ısınan Amerikalıların beğenisini kazanmıştır (Dünya, 2010).

**Joint Strike:** The Joint Strike Fighter Programı, savunma sanayine yönelik savaş uçakları yapan bir organizasyondur. Bu organizasyon, “Kızıl okyanus” şirketlerinin tam tersini yapanlardadır. Geleneksel şirketlerde segmentasyon ayrımı ile ürün ve hizmetler için küçük pazarlar oluşturulur. Fakat “mavileşenler”, segmentlere ayrılmış pazarlar için ortaklaştırılmış stratejiler geliştirirler. Böylece, değişik segmentteki müşteriler için daha geniş bir talep oluşturulur ve kâr elde edilir. The Joint Strike Fighter da bunu yapmıştır. Donanma, hava kuvvetleri ve kara kuvvetlerinin de kullanabileceği savaş uçakları geliştirmeyi başarmıştır. İşin sırrı ise “müşteriler ne ister” ve “onları nasıl ayırabiliriz” sorularının yanıtlarında gizlidir (Capital,2005).

**Lufthansa Airlines – Shop & Miles:** Lufthansa Airlines, “Shop & Miles – Uçarken Kazanın” sistemini dünyada ilk uygulayan şirkettir. Şirket, kendisiyle uçmayı tercih eden şirketlere puan kazandıran ve bu puanlarla sonraki uçuşlarda indirim sağlatan bu sistemle Rekabet Üstünlüğünü elde etmiştir (FMA Akademi, 2016).

#### 2.4. Kızıl Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri

**P&G:** Protector&Gamble Şirketi, kişisel bakım ve güzellik ürünleri(26.3Milyar\$), sağlık ürünleri(16.7Milyar\$) ve ev bakımı ürünleri(37.3Milyar\$) gibi bir pazarda üretim yapan bir firmadır. Dünya tüketicilerinin yaşamlarını iyileştirecek yüksek kalite ve değerde markalı ürünler ve hizmetler sunan P&G, sürdürülebilirlik hedeflerinin çerçevesini genişletmiştir. 80'nin üzerinde faaliyet gösteren P&G, fabrikalarında %100 geri dönüşümlü veya yenilebilir hammadde kullanımı konusunda önemli adımlar atmaktadır. Yeni uzun vadeli hedefler doğrultusunda 10'ar yıllık hedefler belirlenmektedir. 2020 yılına yönelik yeni hedeflerine düzenli depolama alanlarına yollanan üretim ve tüketim kaynaklı atıkların sıfırlanması ve kaynakları en etkin biçimde kullanarak tüketicileri memnun edecek ürünlerin tasarlanması konusunda da yeni maddeler eklemiştir (P&G,2016).

**Samsung:** Samsung tüm telefon pazarının 4/1'ine sahip görünebilir ancak kan kaybettiği noktalar da mevcuttur. Android ile bütünleşik olması belli bir sıkıntı oluştururken Samsung'un yüksek sınıf modellerinin maliyeti sırf Apple ile yarışabilmek adına artmaktadır. Artık o bildiğimiz ekonomik cihazların yerini dev ve pahalı cihazlar almaktadır. Bu durum tüketicinin çok tasvip ettiği bir şey değildir. Sadece Note 5 ve S6 Edge+ ile S4 ve S4

Zoom arasındaki uçurumlara bakmak yeterlidir. Bu noktada Samsung Apple ile aradaki farkı açmaya çalışırken, kendi tüketicisiyle de arasına mesafeler koymaktadır. Artık tüketiciler akıllı telefon alırken uzun uzun listelere girip hangi telefonun ne özelliği var diye alışverişlerini detaylandırmıyorlar. Marka kavramı daha öne çıkmaktadır. Samsung'un marka kavramını güncel tutabilmek için harcadığı her kuruş, telefon maliyetlerine yansımakta ve doğal olarak pahalı ürünlerle karşılaşmaya devam edilmektedir. Öte yandan 2015 yılının 3'üncü çeyreğinde pazara sürülen Samsung cihaz sayısı 84.5 milyondur. Bir önceki çeyrekte bu rakam 73.2 milyon olarak hesaplanmıştır. 2015 yılının son çeyreğini karla kapatmak isteyen Samsung, pazarda talep oluşturmaya çalışmaktadır (Ezgimen, 2015).

**Volvo Cars:** Volvo Cars'ın yeni XC90'ı, Amerikan Otoyol Güvenliği İçin Sigorta Enstitüsü (IIHS) tarafından Top Safety Pick+ derecesiyle ödüllendirilmiştir. Volvo Cars, Göteborg Güvenlik Merkezi Direktörü Cecilia Larsson, "IIHS'nin bağımsız test sonuçları bir kez daha gösteriyor ki, Volvo Cars'ta gerçekleştirdiklerimizle otomobil güvenliğini yeni bir boyuta taşımış durumda olduğunu ifade etmiştir. Güvenliğin standart olduğu IIHS çarpışma dayanıklılığı kategorisinde ufak çarpışma, orta düzey çarpışma, yan ve çatı gücü, ön sınırlamalar ve koltuklarla ilgili testler yer almaktadır. Volvo XC90, tüm bu testlerden en yüksek skorları almış ve tüm yeni Volvo otomobillerde bulunan City Safety- Şehirde Güvenlik Sistemi sayesinde önden çarpmayı engelleme testinde "superior" skorunu elde etmiştir. Önden çarpmayı engellemede alınan bu "superior" skoru, XC90'ı standart ekipmanla "2015 Top Safety Pick" ödülünü alan birkaç otomobilden biri yapmıştır (Volvocars,2015).

**Tablo 2:** Yeniden Yapılandırma ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler:Dünya Örnekleri

Yeniden Yaklaşım	Yapılandırmacı	Çevresel Yaklaşımı	Determinizm
<b>Ford T Modeli:</b> O dönemde ABD'de yolların çamurlu ve bozuk olması at arabalarını tercih ettiriyordu. Ford T Modeli ile daha dayanıklı, güvenilir ve maliyeti uygun araç üretildi ve pazar payı %61'e çıkartıldı.		<b>P&amp;G:</b> P&G fabrikalarında geri dönüşümlü ve yenilenebilir ham madde kullanarak uzun vadeli hedefleri doğrultusunda üretim ve tüketim kaynaklı atıkların sıfırlanması için strateji geliştirerek sektördeki rekabet ortamında önemli bir avantaj sağlamıştır.	
<b>Sarı Kuyruk:</b> 2000'li yılların başında kaliteli Fransız ve İtalyan şaraplarına karşı üretilen sarı kuyruk şarabı, hem aromatik ve kaliteli hem de fiyatı diğer şaraplara oranla ucuz olması sebebiyle şarabı oldukça çekici kılmıştır.		<b>Samsung:</b> Tüketicilerin artık ürün özellikleri dışında markaya önem verdikleri anlaşılmalı ve Samsung şirketi tanıtıma, reklama çok ciddi meblağlar harcıyıp bunu tüketiciye yansıtarak rekabette ciddi yaralar almıştır.	

<p><b>Joint Strike:</b> Değişik segmentteki müşterilerin taleplerine cevap vererek donanma, hava kuvvetleri ve kara kuvvetlerinin de kullanabileceği savaş uçakları geliştirmeyi başardı.</p>	<p><b>Volvo Cars:</b> Volvo Cars, otomobil güvenliğinde önemli adımlar atmıştır. “XC90” modelini çıkaran Volvo, 2015 Top Safety Pick ödülünü alarak rakiplerinden bir adım öne geçmiştir.</p>
<p><b>Lufthansa Airlines – Shop &amp; Miles:</b> “Uçarken Kazanın” sistemini dünyada ilk uygulayan şirkettir. Şirket, kendisiyle uçmayı tercih eden şirketlere puan kazandıran ve bu puanlarla sonraki uçuşlarda indirim sağlayan bu sistemle bir ilk yapıp pazarda üstünlük sağlamıştır.</p>	

Tablo 2’de yeniden yapılandırıcı strateji uygulayan mavi okyanus şirketleri ve çevresel determinizm stratejisi uygulayan Kırmızı okyanus şirketleri yer almaktadır. Ford T Modeli; ilk dayanıklı, güvenilir ve maliyetli arabayı üreterek, Sarı Kuyruk; ABD’de ilk kaliteli ve ucuz şarabı üreterek, John Strike; farklı segmentteki müşteri grubunu ele alıp savaş uçakları üreterek, Lufthansa Airlines; dünyada ilk olarak “uçarken kazan” sistemini uygulayarak yeniden yapılandırıcı stratejiyi özümseyip kendi mavi okyanuslarını oluşturmuşlardır. P&G; üretimde geri dönüşümlü ham madde kullanıp üretim ve tüketim bazlı atıkların sıfırlanması için strateji geliştirerek, Samsung; tanıtım ve reklam için strateji geliştirerek, Volvo Cars; otomobil güvenliği için strateji geliştirerek çevresel determinizm stratejisini özümseyip içinde buldukları Kırmızı okyanusun kanlı rekabetinde hayatta kalmaya devam etmektedirler.

## 2.5. Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

**Torku-Konya Şeker:** Konya Şeker, ürünlerinde glikoz şurubunun yerine şeker pancarı kullanarak ürünlerini üretmeyi başarmıştır. Aynı zamanda şeker üretmenin yanında, Torku markasıyla unlu mamüller, şekerleme, çikolata, süt, içecekler, et ürünleri, yağ, dondurulmuş ürünler, sirke ve sos ürünleri kapsamında üretim sağlamıştır. Konya Şeker modelinin, bir yandan tarladaki üretim potansiyelini harekete geçirdiği görülmektedir. Üreticinin ekonomik değeri daha yüksek ürünler üretmesini sağladığı öte yandan da tarladan rafa kadar kurulan sistem sayesinde tarımsal üretim üzerinden oluşan katma değerün üreticiye intikal etmesini ve tarım kesiminin artan refahtan daha çok pay almasını gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağladığı görülmüştür (Gorez, 2014).

**Freşa Doğal Maden Suları:** Giresun’da 1997 yılında maden suyu pazarına giren Freşa, Türkiye’de ilk meyveli maden suyu üreten firma olmuştur. Sodanın o acımsı tadını değiştirerek rahatça içilebilen ve aynı zamanda serinletici özelliği bulunan meyveli maden suyunu 15 milyon şişe ile satışa koymuştur. Adet bazında %222 oranında bir artış yaşanarak

Freşa, saatte 165 bin adet şişe maden suyu üretir konumuna ulaşmıştır. Freşa soda pazarını meyveli soda üreterek genişleterek rakiplerine karşı önemli bir üstünlük elde etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010 ve Radikal, 2009).

**Ağaoğlu Şirketler Grubu:** Ağaoğlu Şirketler Grubu, 2001 ekonomik kriz zamanında fiyatları düşen arsaları satın alarak yatırımlarını yapmıştır. Böylelikle, kriz zamanında hem kâr elde edilmiş hem de yatırım yapmaya devam edilmiştir. Şirketin 2016' ya kadar inşaattan yaklaşık 22 milyar dolar olması ciro elde etmesi beklenmektedir. Şirketin bu başarısının, kriz zamanlarında bile akıllı ve cesur yatırımlar yapılmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır (Patronlar Dünyası, 2012).

**Garanti Bankası:** Minibank, Gani Gani ve Expatbanking adıyla üç ürün geliştirilmiştir. Minibank'ta çocuklara, GaniGani'de KOBİ'lere, Expatbanking'de ise Türkiye'de yaşayan yabancıları hedeflenmiştir. Rakiplerinden farklı alandaki bir büyüme potansiyelini değerlendirip, yeni müşteri edinmeyi başarmışlardır. Kasım 2004 itibarıyla, Mini Bank'taki müşteri sayısı 42 bin gibi önemli bir düzeye ulaşmıştır. Bu hesaplardaki yatırım hacmi ise 40 trilyon TL olarak hesaplanmıştır. Geçen yılın aynı dönemine göre üye sayısındaki %100'e varan artış, Garanti'nin "mavi" stratejisini de açıkça göstermektedir. KOBİ'lere yönelik finans ve muhasebe yönetim paketi de içeren Gani Gani'de ise satış sayısı 17 bini bulmuştur. Bu şirketlerden 1500'ü Garanti'nin müşterisi haline gelmiştir (Capital,2005).

**TUKAŞ:** Şirkette büyük bir değişim yaşanarak, yönetimdeki yeniden yapılanmayla birlikte ürün çeşidi artmakta, farklı ürünler geliştirilmektedir. Pazara sunduğu "Beyaz damla çikolatalı meyve aromalı pudingler" ve "katkısız ketçap ve katkısız mayonez" ürünleri, bu çalışmaların en güzel örneklerini oluşturmaktadırlar. Tüketici talepleri doğrultusunda geliştirilen "Beyaz damla çikolatalı meyve aromalı pudingler", Tukaş'ın puding sektöründe farklılaşmasını sağlamıştır. Katkısız ketçap ve katkısız mayonezler ise, Tukaş'ı bu ürünlerdeki rakiplerinden farklılaştırmıştır. Bunların yanı sıra, yüksek oranda meyve içeren reçellerini "Ekstra Geleneksel Reçel" etiketleriyle pazara ürün sunan ilk şirket, yine Tukaş olmuştur (Capital,2 005).

## 2.6. Kızıl Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

**Türk Telekom:** Türk Telekom Grubu'nda 2014 yılında başlatılan birleşme hamlelerinin sonuncusu, yeni marka ile gelmekteydi. TTNET ve Avea'yı tek marka adı altında birleştirmiştir. Marka birleşmesi ile tüzel kişilikler korunarak Avea ve TTNET

markaları, “Türk Telekom” tek markası altında bir araya gelmiştir. Avea, TTNET ve Türk Telekom’un mobil, internet, ev telefonu ve TV hizmetleri, 27 Ocak 2016 itibariyle “Türk Telekom” tek markasıyla müşterilere sunuma açılmıştır. Yeni dönemde, Türk Telekom’un 206 bin kilometrelik fiber ağının sağladığı güçle, entegre iletişim, eğlence ve TV hizmetleri; tek bir noktadan, Türk Telekom markası altında Türkiye’ye sunulacaktır. Bu stratejiyle Türk Telekom mobil sektörüne de kendi kaynaklarıyla girerek rekabeti kızıştırılmıştır(Aslan,2016).

**Sun Express:** 1989 yılında Antalya’da dünyanın önemli havayolu şirketlerinden olan THY ve Lufthansa’nın ortaklığında, kurulan Sun Express, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye’nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu olmuştur. 2009 yılında 5.593.199 yolcu ile yolcu sayısını önceki yıla oranla %32.3 artıran Sun Express, gelirini de %4.8 artırarak 429.6 milyon Euro çıkarmıştır. 1.000’den fazla çalışanı bulunan Sun Express, 25 uçak ve 4725 kişilik kapasiteye sahiptir. Bu ortaklık stratejisiyle küçük çaplı havayolu şirketlerini saf dışı bırakmaktadır (Öncü ve diğ. 2010:31).

**Vatan Bilgisayar:** Temelleri 1983 yılında atılan, Türkiye'nin ilk teknoloji mağazası Vatan Bilgisayar; stratejilerinde şöyle bir yol izlemektedir; çalışanlarını 365 gün eğitime tabi tutup ve müşteriler için bir teknoloji danışmanı olmayı sağlayacak yatırımlar yapmaktadır. Aynı zamanda, e-ticaret alanına atılarak internet üzerinden satışları önemli ölçüde arttırmıştır. Vatan bilgisayarın bu stratejisi, rakip perakende firmaların önünde büyük bir engel teşkil etmekte ve rekabeti kızıştırmaktadır (Ağaç,2007).

**LC Waikiki:** LC Waikiki, mağazalarında temel olarak “pazara derinliğine girme” stratejisini uygulamaktadır. Bu stratejide fiyat, rakipler de göz önünde bulundurularak kâr marjı olabildiğince düşük tutularak belirlenmektedir. Kâr payının olabildiğince düşük tutulması, bir taraftan rakipleri, pazar dışında tutmaya yaramakta, aynı zamanda firmanın pazar payını da olabildiğince büyütmesini sağlamaktadır. Bu fiyatlandırma stratejisi, tüketicinin de çıkarını korumakta ve böylelikle tüketici, orta/ üst kalitedeki ürünleri gereğinden daha düşük fiyata satın alabilmektedir. Fiyatın düşük tutulması, sürümün artmasını sağlayıp pazar payını büyütmeyi sağlamakla birlikte, aynı zamanda tüketicinin de bu düşük fiyatı, yakın çevresine tavsiye etmesine yol açmaktadır. Böylelikle, rakip firmaların müşteri potansiyelini kendine çekerek, pazarda söz sahibi olmaktadır (İri,2011).

**Tablo 3:** Yeniden Yapılandırıcı ve Çevresel Determinizm Stratejisi Uygulayan Şirketler: Türkiye Örnekleri

Yeniden Yaklaşım	Yapılandırıcı	Çevresel Yaklaşım	Determinizm
<b>Torku-Konya Şeker:</b> Konya Şeker, ürünlerinde glikoz şurubunun yerine şeker pancarı kullanarak ürünlerini üretmeyi başarmıştır. Aynı zamanda şeker üretiminin yanında, Torku markasıyla unlu mamüller, şekerleme, çikolata, süt, içecekler, et ürünleri, yağ, dondurulmuş ürünler, sirke ve sos ürünleri kapsamında üretim sağlamıştır.		<b>Türk Telekom:</b> Türk Telekom, TNet ve Avea'yı tek marka adı altında birleştirdi. Bu stratejiyle Türk Telekom Şirketi, 206 bin kilometrelik fiber ağının sağladığı güçle, entegre iletişim, eğlence ve TV hizmetleri kaynaklarını etkin bir şekilde kullandırma kapasitesi artmış oldu.	
<b>Freşa Doğal Maden Suları:</b> Freşa, doğal maden suyu sektöründe Türkiye'de bir ilk olarak meyveli maden suyunu üretmiştir. Sodanın acı tadının yerine artık sodayı serinletici ve rahatlatıcı bir içecek haline çevirmişlerdir.		<b>Sun Express:</b> THY ve Lufthansa'nın ortaklığında, kurulan Sun Express, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt uçuşlarıyla, Türkiye'nin yurtdışına tarifeli sefer düzenleyen ilk özel havayolu olmuştur. Bu ortaklık stratejisiyle küçük çaplı havayolu şirketlerini saf dışı bırakmak hedeflenmiştir	
<b>Ağaoğlu Şirketler Grubu:</b> Ağaoğlu Şirketler Grubu, kriz zamanlarında emlak sektörüne yönelerek ileride kullanabilecekleri stratejik arazileri satın alıp, ilerleyen zamanlarda bu arazileri inşaat sektöründe değerlendirmiştir.		<b>Vatan Bilgisayar:</b> Vatan Bilgisayar; stratejilerinde; çalışanlarını 365 gün eğitime tabi tutup ve müşteriler için bir teknoloji danışmanı olmayı sağlayacak yatırımlar yapmaktadır. Aynı zamanda, e-ticaret alanına atılarak internet üzerinden satışları önemli ölçüde arttırmıştır.	
<b>Garanti Bankası:</b> Minibank, Gani Gani ve Expatbanking adıyla üç ürün geliştirdi. Minibank'ta çocuklara, GaniGani'de KOBİ'lere, Expatbanking'de ise Türkiye'de yaşayan yabancıları hedeflediler. Rakiplerinden farklı alandaki bir büyüme potansiyelini değerlendirip, yeni müşteri edinmeyi başardılar.		<b>LC Waikiki:</b> LC Waikiki stratejisinde, fiyat ve rakipler de göz önünde bulundurularak- kâr marjı olabildiğince düşük tutularak belirlenmektedir. Kâr payının olabildiğince düşük tutulması, bir taraftan rakipleri, pazar dışında tutmaya yaramakta, aynı zamanda firmanın pazar payını da olabildiğince büyütmesini sağlamaktadır.	
<b>TUKAŞ:</b> Şirkette büyük bir değişim yaşanarak, yönetimdeki yeniden yapılanmayla birlikte ürün çeşidi artıyor, farklı ürünler geliştiriliyor. Tüketici talepleri doğrultusunda ve doğal ürünler geliştirerek önemli bir pazar potansiyeli oluşturmuştur.			

Tablo 3'te yeniden yapılandırıcı strateji uygulayan mavi okyanus şirketleri ve çevresel determinizm stratejisi uygulayan Kızıl okyanus şirketleri yer almaktadır. Torku-Konya Şeker; ürünlerinde farklılaşmaya gitmesiyle Türkiye'de yerel bir marka haline dönüşerek ve ürünlerinde glikoz şurubu yerine şeker pancarı kullanarak, Freşa Doğal Maden Suları; Türkiye'ye meyveli maden sularını ilk defa getirerek, Ağaoğlu Şirketler Grubu; kriz

zamanlarında emlak sektörüne bağlı olarak ucuz ve stratejik konuma sahip araziler satın alarak, Garanti Bankası; üç ayrı müşteri potansiyeline özel ürün geliştirerek, TUKAŞ; müşterilerin isteği doğrultusunda ürünlerini çeşitliliğini arttırarak ve farklı ürünler geliştirerek yeniden yapılandırmacı stratejiyi şirketlerine uygulayıp mavi okyanuslarını gerçekleştirmişlerdir. Türk Telekom; iki değişik markayı birleştirip kendi kaynaklarıyla entegre etme stratejisiyle, Sun Express; iki uçak şirketi devri olan THY ve Lufthansa'nın yeni bir havayolu şirketi açma stratejisiyle, Vatan Bilgisayar; müşterilerine karşı olan teknoloji danışmanı olma ve e-ticareti etkin bir şekilde kullanma stratejisiyle, LC WAIKIKI; kâr payını düşürüp pazar payını büyütme stratejisi ile çevresel determinizm stratejisini şirketlerine uygulayıp içinde buldukları Kızıl okyanuslarda yaşamlarını sürdürmektedirler.

### 3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Rekabet konusundaki ana tartışma konularından biri de işletmelerin buldukları pazardaki rekabetçi tutumudur. İşletmelerin içinde buldukları pazarın yapısı, rakipleri ile yaptıkları mücadelelerin niteliği onların rekabet üstünlüğü sağlama konusunda karşılaşılabilecekleri tabloyu şekillendirecektir. Kimi işletmeler rakipleri ile sert rekabetçi mücadelelere girerken kimileri de mevcut pazarın dışında yeni arayışlara girmektedirler.

Mevcut pazarlarda rekabet etmenin işletmelere çoğu zaman karşılıklı kayıplar getirdiğini savunan Mavi okyanus stratejisi asıl kazançların bulunulan pazarın dışındaki fırsatlara yoğunlaşmak olduğunu belirtmektedir. Bu stratejiye göre rekabeti anlamsız kılmak, rakiplerle kızıl okyanuslar içinde rekabet etmemek, müşteriler için değer temelli yenilikler yapmak ve rakiplerin kolaylıkla giremeyecekleri derin sulara yelken açmak işletmelerin temel rekabet yaklaşımı olmalıdır.

Konu ile ilgili örneklerden görüldüğü üzere mavi okyanus stratejisi uygulayan işletmeler benzersiz bir pazar konumu elde etmekte ve müşterileri için değer odaklı yenilikler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu stratejiyi uygulayan işletmelerin sahip oldukları pozisyonu ne kadar süre ile koruyabileceği tartışmalı olarak görülmektedir. Burada ön plana çıkarılan husus, mavi okyanusun derinliği ve korunmuşluğudur. Yapılan yenilik ne kadar çok taklit edilemez ve rakiplerin giremeyeceği şekilde korunabilirse bu stratejinin işletmelere kazanımları o ölçüde uzun vadeli olacaktır. İşletme yöneticilerinin yenilik odaklı çalışması, kurumlarını yenilikçi kültürle buluşturmaları Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel işletme stratejisi olması yönünde önemli bir üstünlük sağlayacaktır.



İşletmelerin buldukları sektörlerde tüm eşsiz yenilikler bitmiş midir? Yapılanların ötesinde başka neler yapılabilir? Taklit edilebilirlik bir sorun olmaktan çıkmış mıdır? Soruları Mavi Okyanus Stratejisi'nin karşılaştığı temel meydan okumalardır. Bu meydan okumalara karşı şirketlerin müşterileri için daha iyisini hayal etmekten vazgeçmemesi, her zaman oynanacak daha büyük bir oyunun olduğu düşüncesi ile hareket etmeleri gerekmektedir. Apple Firmasının efsanevi CEO'su Steve Jobs'un ifadesi ile "Büyük iyi değildir, daha iyi daha iyidir" anlayışı ile hareket etmesi Mavi Okyanus Stratejisi'ni her zaman gündemde tutacaktır. Bu alanda sektörel ve akademik çalışmalara olan ihtiyaç devam etmektedir.

### KAYNAKLAR

"Ağaç, F. (2007). *Vatan Bilgisayar'ın Büyüme Odaklı Stratejisi*, <http://www.telepati.com.tr/ocak07/konu24.htm#yukari> (Erişim Tarihi: 2016, 2 Aralık).

Altuntuğ, N. (2007). Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), ss.15-29.

Aslan, R. (2016). Türk Telekom Stratejisi, <http://www.tasarimadair.com/grafik-tasarim/turk-telekom-stratejisi/> (Erişim Tarihi: 2016, 2 Aralık).

Barutçu, Ş. (2014). *Şehir Pazarlamasında Mavi Okyanus Stratejisinin Kullanımı: Bodrum Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation, *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (1), ss. 291-314.

Capital (2005). Ford T Modeli, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342> (Erişim Tarihi: 2016, 11 Kasım).

Capital (2005). Garanti Bankası, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342> (Erişim Tarihi: 2016, 25 Kasım)

Capital (2005). Joint Strike, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342> (Erişim Tarihi: 2016, 11 Kasım).

Capital (2005). TUKAŞ, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342> (Erişim Tarihi: 2016, 25 Kasım).

Dünya (2010). Sarı Kuyruk, <http://www.dunya.com/gundem/kirmizi-misiniz-yoksa-mavi-mi-haberi-114515> (Erişim Tarihi: 2016, 11 Kasım).

Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, ss. 1-21.

Ezgimen, K. (2015). Analizlere Göre Apple Rekabeti 5 Sene İçinde Samsung'un Felaketi Olabilir, [http://blog.tamindir.com/analizlere-gore-apple-rekabeti-5-sene-icin-de-samsungun-felaketi-olabilir\\_12876/](http://blog.tamindir.com/analizlere-gore-apple-rekabeti-5-sene-icin-de-samsungun-felaketi-olabilir_12876/) (Erişim Tarihi: 2016, 11 Kasım).

FMA Akademi (2016). Lufthansa Airlines – Shop & Miles, <http://www.fmaakademi.org/etkili-rekabet-edebilmek-icin-mavi-okyanuslar-gerekliyor-2> (Erişim Tarihi: 2016, 12 Kasım).

Gorez, F. (2014). Konya Şeker ve TORKU Markası Yükselişte, <http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=128445&start=380> (Erişim Tarihi: 2016, 1 Aralık).

Güneş, S. (2011). Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli, *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 11, ss.71-89.

İri, R. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LC Waikiki Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), ss. 445-469.

Kalkan, A. ve Alparlan, A.M. (2009). Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), ss. 1-13 .

Kıyan, Ş.S. ve Özer, A. (2011). İşletme Sınırlarının Girişimci Faaliyetle Yeniden Yapılandırılması: Yeni Pazar Oluşturma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (2), ss. 93-120.

Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). *Mavi Okyanus Stratejisi*, HBR's 10 Must Reads Strategy, (M. İnan, Çev.), İstanbul:Optimist.

Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.

Motley, L. B., (2008). Finding Your Banks 'Blue Ocean' Strategy, *ABA Bank Marketing*, p. 44.

Naeem, İ. (2016). *Mavi Okyanus Stratejisinin Teknolojik Yenilikler Ve Ağ Dışsallıkları Üzerinde Temellendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öncü, M. A., Çömlekçi, İ. ve Coşkun, E. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6,(2), ss. 27-58.

Öztürk, Y. (2015). *Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi Ve Mavi Okyanus Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Patronlar Dünyası (2012). Ali Agaoglu'nun Basari Sırrı, <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Ali-Agaoglu-nun-basari-sirri/57646>, (Erişim Tarihi: 2016, 8 Aralık).

PG (2016). P&G, [https://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik\\_birbakista.htm](https://www.pg.com.tr/procter/surdurulebilirlik_birbakista.htm), [https://www.pg.com.tr/procter/pg\\_haber\\_24.htm](https://www.pg.com.tr/procter/pg_haber_24.htm) (Erişim Tarihi: 2016, 13 Aralık).

Radikal (2009). Freşa Doğal Maden Suları, <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/40-metrelik-barakadan-dogan-fresa-saatte-165-bin-siselik-uretime-kosuyor-940561/> (Erişim Tarihi: 2016, 2 Aralık).

Savut (2016). Mavi Okyanus Stratejisi Sürdürülebilirliği ve Yenilenmesi, [http://kobitek.com/mavi\\_okyanus\\_stratejisi\\_surdurulebilirligi\\_ve\\_yenilenmesi](http://kobitek.com/mavi_okyanus_stratejisi_surdurulebilirligi_ve_yenilenmesi) (Erişim Tarihi: 2016, 10 Aralık).

Taşkın, E. (2010). Pazarlama Stratejisinde Belirgin Yeni Satış Eğilimleri, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), ss: 17-49.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul; Literatür Yayınları.

Volvocars (2015). Volvocars, <https://www.media.volvocars.com/tr/tr-tr/corporate/brand-values> (Erişim Tarihi: 2016, 14 Aralık).

Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), ss. 227-244.