



MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNDE YAPAY ZEKÂ VE DİJİTAL GİRİŞİMCİLİĞİN YÜKSELİŞİ: ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

THE RISE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE BLUE OCEAN STRATEGY: AN EVALUATION OF ORGANIZATIONAL RESULTS

Mustafa TAŞLIYAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
mustafataşliyan@hotmail.com
ORCID: 0000-0003-1141-9846

İrem Dilara YAKAR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
dilaraarem@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2210-4295

ÖZ

ABSTRACT

Geliş Tarihi:

22 Ağustos 2025

Kabul Tarihi:

25 Kasım 2025

Yayın Tarihi:

04.12.2025

Anahtar Kelimeler

Mavi Okyanus
Stratejisi,
Dijital Girişimcilik,
Yapay Zekâ (AI)
Teknolojisi,
Dijitalleşme,
Girişimcilik

Keywords

Blue Ocean Strategy,
Digital
Entrepreneurship,
Artificial Intelligence
(AI) Technology,
Digitalization,
Entrepreneurship

Mavi Okyanus Stratejisi (Blue Ocean Strategy), Kim ve Mauborgne (2005) tarafından geliştirilen, çağımızın öncü stratejik yönetim teorilerinin başında yer almaktadır. Bu strateji, rekabetin varlığını anlamsız bir hale getirerek henüz keşfedilmemiş pazarları temel almaktadır. Mavi Okyanus, yüksek karlı büyüme fırsatını, talep yaratmayı ve yeni pazar alanlarını ifade eder. Bu çalışmanın amacı Mavi Okyanus Stratejisini benimsemiş ulusal ve uluslararası alanda rekabet üstü stratejiler öneren ve kullanan 18 dijital girişimci işletmenin yapay zekâ kullanımlarını ve dijital girişimciliklerini sergiledikleri faaliyetlerini ve örgütsel çıktılarını ortaya koymaktır. Yapılmış araştırmalara ve dijital girişimci işletmelerin örneklerine bakıldığında işletmelerin yapay zekâyı kullanma düzeyleri ve iş süreçlerine entegre etme dereceleri ile başarıları doğru orantılıdır. Fakat işletmelerin aşırı dijitalleşmesi ve yapay zekâyı aşırı kullanmaları gelecek nesiller için işsizlik, motivasyon kaybı, teknostres gibi sorunlara yol açabilir. Çalışma güncel verilerden oluşmakta ve en son teknolojileri kullanan işletmelerin dikkat etmesi gereken noktaları örneklerle açıklamaktadır. Araştırma sonucunda, işletmelerin taklitçilik, sürdürülebilirlik, yeni rekabet alanları oluşturma ve rekabette farklı alanlar yaratmayı, buna göre yeni ortaklıklar kurup kar paylarını arttırmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Blue Ocean Strategy, developed by Kim and Mauborgne (2005), is one of the leading strategic management theories of our time. This strategy is based on untapped markets rendering the existence of competition meaningless. Blue Ocean represent highly profitable growth opportunities, demand creation, and new market areas. The purpose of this study is to reveal the activities and organizational outcomes of 18 digital entrepreneurial businesses that have adopted an ocean strategy and propose superior national and international competitive strategies. Research and examples of digital entrepreneurial businesses demonstrate that the extent to which businesses use AI and integrate it into their business processes is directly proportional to their success. However, excessive digitalization and excessive use of AI can lead to various problems such as unemployment, loss of motivation, and technostress for future generations. The study utilizes current data and illustrates the key points businesses should consider when using the latest technologies through examples. As a result of the research, it was concluded that businesses try to increase their profit margins by establishing new partnerships and creating new areas of competition and sustainability.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1770528>

Atıf/Cite as: Taşlıyan, M., & Yakar, İ. D. (2024). Mavi Okyanus Stratejisinde Yapay Zekâ ve Dijital Girişimciliğin Yükselişi: Örgütsel Sonuçlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Sosyal Bilimlerde Yapay Zekâ: Kuram, Uygulama ve Gelecek Perspektifleri Özel Sayısı*, 229-241.

Giriş

2000'lerden sonra dünyada birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmelerin temelinde ise günümüzün vazgeçilmezi olan teknoloji yer almaktadır. Teknoloji önceden bir araç iken şu an hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Telefon, internet, tablet, bilgisayar gibi aletler olmadan insanlar hayatlarını devam ettiremeyecek duruma gelmiştir. Her kesimin teknolojiyi kullanması ise bu durumu somut şekilde ortaya koymaktadır. İş hayatından eğlence sektörüne hatta sağlık alanına kadar giren teknoloji birçok açıdan hayatımıza entegre olmuş durumdadır. İnsanlar artık iş bulmak yerine internet üzerinden teknolojiyi kullanarak sanal bir şirket kuruyor ve doğru gelişmeleri entegre ederek dünya çapında ünlü birer işletme haline geliyorlar. Dijital girişimcilik adı verilen bu hareket günümüzde yapay zekânın da gelişmesiyle birlikte yeni bir alanın açılmasına sebep olmuştur. Bu alanın adı ise mavi okyanustur. Sonrasında ise bu alanda geliştirilen stratejiler doğrultusunda Mavi Okyanus Stratejisi olarak literatürde yer almıştır. Mavi Okyanus Stratejisi (Blue Ocean Strategy), kendi içinde rekabet eden örgütlerin klasik pazarı önemsizleştirerek eski anlamını yitirmesine sebep olan bir durumdur (Eskandari vd., 2015). Kısaca yeni ve daha önce örneği az bulunan ya da hiç bulunmayan bir alanda, rekabet edebilirliği ortadan kaldıran, başarının anahtarı olarak görülen bir stratejidir (Kim & Mauborgne: 2025: 5). Dijital teknolojiler, ürün ve hizmetlerin alanının genişlemesine imkân sunmaktadır. Dijital teknolojiler, yapay zekâ (AI), inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerinde öncülüğü üstlenince dijitalleşmek ve dijital yenilikler girişimci olmanın kaçınılmazlığı haline evrilmiştir (Chae & Gog, 2020: 1).

Teknoloji, dijitalleşme ve yapay zekânın anlık değişimi ve gelişimi işletmeler açısından rekabetin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Her gelişimin akabinde işletmeler, rekabet etme güçlerini kontrol ederek daha çevik bir hale gelmek durumunda kalmaktadır. Teknolojinin günümüzde bir güç olması beraberinde olumsuzlukları da getirmektedir. Bu çalışmada, rekabetçi yönünü arttırmaya çalışan işletmelere rekabet üstü avantajlar önererek rekabeti anlamsız kılan Mavi Okyanus Stratejisi yapay zekâ ve dijital girişimcilik bağlamında ele alınmış olup örgütlerin kaydettiği ilerlemeler ve karşılaşılabilecekleri sorunlar irdelenerek örgütsel sonuçları üzerinden örneklendirilmiştir.

Mavi Okyanus Stratejisi

İşletmeler, varlıklarını rekabetin yoğun olduğu mevcut pazarlarda rakipleriyle rekabet ederek veya rekabet etmek yerine bu rekabeti ortadan kaldıracak yeni arayışlara yönelmektedir. İşletmelerin mevcutta varlığını sürdürmeye çalıştığı pazarlara “kızıl okyanus” adı verilirken daha keşfedilmemiş yeni pazarlara “mavi okyanus” metaforu kullanılmaktadır (Albayrak & Beybur, 2018: 187).

Teknolojik ve toplumsal ilerlemeler kaydedildikçe pazarların devamlı güncellendiği ve yeni bir hal aldığı ifade edilebilir. İşletmeler ise bu yeni pazarlarda talepler oluşturarak gelişmiş ve büyümüşlerdir. Covid-19 salgınıyla birlikte evde kalma süreçleri ve siparişleri teknoloji üzerinden vermek bu sektörün büyümesinde önemli bir yere sahip olmasına örnek gösterilebilir. Böylece güncel bir strateji gibi algılanmasına rağmen Mavi Okyanus Stratejisi'nin yıllar öncesinden hayatımızda var olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Ağraş vd., 2017: 131).

Mavi Okyanus Stratejisi, ilk olarak W. Chan Kim ve Renee Mauborgne (2004) tarafından yazılan “Blue Ocean Strategy- How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant” adlı eserde dile getirilmiştir. Eserin yazarları, 30 ayrı iş kolunda 1880-2000 tarihlerinde gerçekleştirilen 150 stratejik davranışı irdemiş ve çalışmalarının neticesinde keşfedilmemiş bir alan yaratıldığını, adının “Mavi Okyanus Çağı” olarak ifade edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu açıdan, Mavi Okyanus Stratejisi 2005 öncesi işletmelerin benimsediği bir strateji olmasına rağmen adı konmamış bir uygulama ve girişimcilik modeliydi. Günümüzden 30 yıl öncesine bakıldığında fonlar, elektronik cihazlar, biyoteknoloji, elektrik santralleri, mağazalar, zincir kahveler gibi birçok alan bulunmamaktaydı (Kim & Mauborgne, 2005: 5-6). Günümüzde ise teknoloji ile birçok yeni pazar alanı oluşmuştur. Sonraki dönemlerde de şu anda bilmediğimiz birçok alan daha oluşacaktır.

Mavi Okyanus Stratejisinin uygulanmasında katkısı olan bazı itici güçler bulunmaktadır. Bunlardan biri teknolojinin ilerlemesiyle endüstrideki verimlilik oranlarının yükselmesi ve bu doğrultuda işletmelerin daha kazançlı hale gelmesidir. Diğeri ise küreselleşme ile birlikte coğrafi sınırların ortadan kalkmasıyla iletişim ağlarının genişlemesi, dijital ortamlar ve dünyanın herhangi bir yerinden bir ürüne erişme imkânı bulunmasıdır (Taşkın, 2010: 41-42).

Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında başarı sağlamaya yönelik inovatif bir düşünce tarzı, analitik bakış açısı ve yaratıcı olmak gerekmektedir (Kalkan, 2009: 11-12). İşgörenlerin köklü değişimlerin mecburi olduğunu reddetmesi, işletmelerin ilerleme kaydetmeleri için gerekli kaynaklara ulaşmada zorluklar, işgörenlerin motivasyonları düşürecek sorunlar ve değişime direnç gösterilmesi gibi işletmelerde girişimci davranışlarını etkilemektedir. (Kim & Mauborgne, 2004: 150). Günümüzde ise teknoloji kullanım yaşının çok düşmesi ile dijital alanlarda ustalaşan bireylerin dijital girişimlerde bulunduğu ve bazılarının bu alanda önemli başarılar elde ettiği görülmektedir. Yeni nesil teknolojinin içine doğduğu için önceki kuşakların eksikliklerini ya da girmediği alanları daha net görebilir ve mavi okyanuslara yelken açabilirler.

Mavi Okyanus Stratejisi ve Yapay Zekâ

Yapay zekâ terim olarak ilk kez 1956'da John McCarthy tarafından Dartmouth Üniversitesi'nin ev sahipliğini yaptığı bir konferansta ilk kez kullanılmıştır. Yapay zekâ, makine kullanımını, duyguları tanımlamayı, depolamayı ve karar sürecini birleştiren multidisipliner teknolojik bir disiplin olma özelliği taşır (Lu, 2019: 2; Zhang & Lu, 2021: 2). Yapay zekâ, sahip olduğu algoritmalar sayesinde veri tasnifi yapar, bu verilerden özetler çıkarır ve öğrenimlerini bazı sonuçlara ulaşmak üzere kullanır. Örneğin, Garry Kasparov adlı dünyaca ünlü satranç şampiyonunun 1997'de IBM' in Deep Blue bilgisayarına karşı mağlup olması insanların yapay zekâyâ karşı merakını tetiklemiştir (Hsu, 2002: 235). Garry'nin saniyede üç satranç hamlesine karşılık Deep Blue'nin 200 milyonu aşkın hamleyi sıralaması, yapay zekânın hız ve etkisini açığa çıkartmıştır (Nilsson, 2009: 32).

Dijital teknolojilerin yükselişi ile yapay zekâ kavramının ortaya çıkışı, her yerde kullanılmaya başlaması sürecinden sonra ortaya çıkan yenilikçi fikirler ağı, girişimciliğin özelinde inovatif olmayı gerektirmiştir (Rath, Satpathy & Patnaik, 2019: 4384). Bu bağlamda yapay zekânın kısa dönemde devrime, uzun dönemde evrime yol açacağı düşünülmektedir (Davenport, 2018: 7). Yapay zekânın genel tablosuna bakıldığında ise yeni girişimlerde bulunmak, rekabetçi tavrı devam ettirmek, mevcuttan fazla yenilikçi yöntemler ve araçlar geliştirmek gerekmektedir. Yapay zekâ kullanan işletmeler dijital teknolojilerdeki dönüşüm aracılığıyla, dijital çözümler ve kişiselleştirilmiş veriler ile etkili ve verimli bir hal almaya başlamışlardır. Günümüzde ilişkilendirildiğinde ise işletmelerin Blockchain teknolojisi ve IoT gibi teknolojilerin tüketici davranışlarına etkileri incelenmelidir (Davenport & Kirby, 2016: 21).

Mavi Okyanus Stratejisi ve Dijital Girişimcilik

Mavi Okyanus Stratejisinin temelleri girişimcilik ve yenilikçiliğe dayanmaktadır. Girişimcilik, bir pazar üyesinin mavi bir okyanus oluşturmaya, rekabet edilen işletmelerin rekabetlerini ortadan kaldıracak ve lider konuma gelmesini sağlayacak bir sıçrama yapmasına destek olurken beraberinde maliyetlerini azaltmak ve müşterilerine değer yaratmak için benimsenmesi önemli olan bir stratejik harekettir (Ağraş vd., 2017: 131-132).

Dijital teknolojiler, ürün ve hizmet sunmanın en ivedi şekilde sonuca erdirilmesini sağlamakta, finansman kaynaklarının artışıyla beraber dijital mecrada girişimcilik örnekleri artış göstermektedir (Chae & Gog, 2020: 1). Hızı kesilemeyen dijital teknolojiler (Yoo vd., 2012: 1398) yapay zekânın ilerlemesine neden olmuştur. Gerçekleşmeye başlayan değişimlerle doğru orantılı olarak daha yenilikçi ve yaratıcı fikirler gün yüzüne çıkmıştır. Bu gelişmeler sonrasında girişimcilik popüler olmuş ve girişimciliğin yapısında olan belirsizlik durumları ile başa çıkma yolları da çeşitlenmiştir (Nambisan, 2017: 1029). Akabinde gelişimi devam eden dijital teknolojiler, girişimciliğe yeni bir nefes getirirken girişimci adayları için önemli ve kilit bir rol üstlenmiştir (Chae & Goh, 2020: 1). Bu bakımdan ürün ve hizmetler yelpazesinde inovasyon evrelerine tekabül eden dijital inovasyonlara, benzer teknolojik kilit ajanların hizmet ve ürün oluşumuna aracılık ettiği açık ve net bir şekilde görülmektedir. Yaratılan kilit ajanlar dijital girişimciliğin kapılarını sonuna kadar açmaktadır (Kraus vd., 2019: 519).

Mavi Okyanus Stratejisi ve Dijital Girişimcilik Örnekleri

Mavi Okyanus Stratejisinin hareket noktası olduğu örnek uygulamaları irdelemek hem uygulayıcı işletmeler hem de teorik açıdan öğretici ve bilgilendirici olmaktadır. Özellikle kârını yükseltmeyi amaçlayan girişimciler için Mavi Okyanus Stratejileri hakkındaki örnekler oldukça önemlidir. Bu bakımdan çalışmanın bu kısmında, kızıl okyanusun öğrenilmiş pazar sınırlarını aşarak ya da öngörülmemiş pazarlarda Mavi Okyanus yaratarak başarı elde eden şirketlerin örneklerine ve uygulama alanlarına değinilmiştir (Erer, 2021: 11). Aşağıdaki tabloda toplam 18 şirkete ilişkin bilgiler yer verilmiştir. Bu şirketlerin kurulduğu ülke, kimliği ve Mavi Okyanus Stratejini

benimseyerek faaliyette bulundukları alanlarda yapay zekâ ve dijital girişimciliği kullandıkları uygulamalarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Mavi Okyanus Strateji, Yapay Zekâ ve Dijital Girişimcilik Örnekleri

No	İşletme Adı	Ülke	Mavi Okyanus Stratejisi
1.	Airbnb	Amerika	Herhangi bir yerde gayrimenkulü olmayan dünyanın en büyük konaklama hizmeti sunan dijital bir girişimdir (Cezayirlioğlu, 2015). Müşterilerinin çeşitli ülke ve şehirlerde otelde konaklamak yerine ev, oda veya kullanım alanlarını kira ödeyip kullanabilecekleri bir sistemle turizm ve otelcilik sektöründe güncel davranış modelleri olan bir tüketici profili oluşturmuştur (Özden, 2022: 131).
2.	Alibaba	Çin	Stoksuz çalışan dünyanın en büyük sanal marketi olan dijital girişimdir (Cezayirlioğlu, 2015).
3.	Apple	Amerika	iPod, iPhone ve iPad gibi ürünlerle bilgisayar sektörünün üstüne çıkarak taşınabilir müzik çalar, akıllı telefon ve tablet gibi çeşitli bir yelpazede ürünler sunmuştur. Kullanıcı dostu arayüzleri ve tasarımlarıyla tüketici elektroniği alanında lider olarak müşteri deneyimine öncelik vermiştir (Erer, 2021: 11).
4.	Boyner	Türkiye	T-box olarak sunduğu ürünler, klasik tarzdan uzaklaşarak yeni ve enerjik bir stili yansıtır. Bununla beraber kullanılan malzemeler ve desenler, her mevsime uygun seçenekler ortaya koyarak bir yıldan daha kısa bir sürede büyük satış rakamları yakalamıştır. (www.boyner.com, 2025).
5.	Facebook	Amerika	Herhangi bir içerik oluşturmada dünyanın en büyük medya şirketi olarak bilinen dijital bir girişimdir (Cezayirlioğlu, 2015).
6.	Google	Amerika	Herhangi bir program yazmadan dünyanın en büyük program satış şirketi olma özelliği taşıyan dijital bir girişimdir (Cezayirlioğlu, 2015).
7.	Lufthansa Airlines Shop & Miles	Almanya	Lufthansa Airlines, “Shop & Miles – Uçarken Kazan” sloganıyla bu şirket ile uçuş gerçekleştirecek işletmelere puan kazandırarak sonraki uçuşlarda kazandığı puanlar bazında indirim imkânı sunarak rekabet üstünlüğü sağlamış ve büyük oranda kar elde etmiştir (www.fmaakademi.org, 2016).
8.	Netflix	Amerika	Dünyada sinema salonu bulunmayan en büyük sinema yayın şirketi olma özelliği taşıyan bir dijital platform girişimidir (Cezayirlioğlu, 2015).
9.	Novo Nordisk	Danimarka	Bireyleri için, insulinin kimyasal eşbiçimini geliştirerek doğrudan hastalara hitap eder. İğne ve şırınganın sebep olduğu utanç duygusunu yok etmek için Novapen isimli dolmakalem şeklinde enjektör tasarlamıştır. İlerleyen dönemlerde de dozu ayarlanabilen tek kullanımlık Novol.et ile bütünleşmiş elektronik hafıza ve kartuş destekli Innovo'yu tasarlamıştır. İşletme bu girişimleriyle insülin üreticisine ek olarak diyabet hizmeti sunan bir işletmeye evrilmiştir (Özden, 2022: 132).
10.	Onedio	Türkiye	2012 yılında Türkiye’deki öncü sosyal içerik platformu olarak faaliyetlerine başlamıştır. Sitenin takipçileri internetteki haber, fotoğraf ve videolarına erişim sağlayarak vakit geçirmektedir (Kara, 2015).
11.	Philips	Hollanda	Philips, Kuzey Amerika Radyoloji Derneği’nin 2020 yılındaki görüşmesinde yapay zekâ tabanlı, Radiology Workflow Suite programını ilk kez sundu. Philips’in online RSNA bilimsel toplantısında sunduğu ürünlerinden biri de bütünleşmiş ve veri odaklı radyoloji iş akışı çözümleri; insan, veri ve teknoloji üçlüsüyle ilişkilendirilerek detaylı tanı koyma imkânı sunmaktadır (www.philips.com.tr, 2025).
12.	Sahibinden.com	Türkiye	2000 yılında kurulan bu dijital platform, ücretsiz ilan verilebilen bir online alışveriş sitesidir. Gayrimenkul, taşıt, alışveriş malzemeleri ve hizmetler gibi geniş bir yelpazede e-ticaret işlemlerinin gerçekleştirildiği bir platformdur (www.sahibinden.com, 2025).
13.	SocietyOne	Avusturalya	Kasasında parası olmayan dünyanın en büyük bankasıdır (Cezayirlioğlu, 2015).
14.	Trendyol.com	Türkiye	2009’dan beri moda ve e-ticaret alanında hizmet veren bir online alışveriş noktasıdır. Ünlü markaların satışını gerçekleştirmektedir. Müşteriler bu dijital girişimcilik örneği olan platformdan hizmet ve ürün almaktadırlar (Özdemir, 2018).
15.	Uber	Amerika	Hiç taksisi olmayan dünyanın en büyük taksi şirkettir (Cezayirlioğlu, 2015).
16.	WeChat	Çin	Telekom altyapısı olmadığı halde dünyanın en büyük telefon şirketi olarak dijital girişim çıktısıdır (Cezayirlioğlu, 2015).

17.	Yemeksepeti.com	Türkiye	2000 yılında faaliyete başlayan Türkiye'nin ilk online yemek siparişlerini alarak paket servisi yapan şirkettir. Tüketiciler, işletme ile anlaşmalı olan restoranların menülerine erişerek, ekstra ücret ödmeden siparişte bulunabilirler. Yemeksepeti'nin gelir kaynağı ise alınan siparişler için restoran bazında komisyon alınmasına dayanır (Öztaş, 2009: 121).
18.	Youthall	Türkiye	2015 yılından beri şirketler ve gençleri buluşturan siber ve yeni nesil dijital işveren uygulamasıdır. Stajim.net adıyla icraat yapan işletme, sonradan ismini Youthall şeklinde güncellemiştir. Youthall, öğrencilerin staj yeri bulduğu ve şirketlerin yeni stajyer bulduğu bir dijital girişimcilik uygulamasıdır (www.youthall.com/tr/, 2025).

Mavi Okyanus Stratejisi, Yapay Zekâ ve Dijital Girişimcilik Örneklerinin Örgütsel Çıktıları

İçinde bulunduğumuz çağda yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde trend olması devrimleri de beraberinde getirmektedir (Zhang & Lu, 2021: 1). Ayrıca yapay zekâ ve nesnelerin interneti teknolojilerindeki ilerlemeler, klasik işletme modellerine ve stratejilerine güncelleme getirmiş, dijital merkezli girişimciliğin ve iş modellerinin gelişim göstermesinde büyük bir öneme sahip olmuştur (Upadhyay vd., 2022: 1141; Nambisan, 2017: 1033). Teknolojik gelişmeler, klasik işleyişlerini farklılaştırarak girişimciler için yeni alanlar yaratmaktadır (Troise vd., 2022: 1129).

Yukarıdaki tabloda bahsedilen 18 şirketin örgütsel çıktıları artık dünyanın bu alana doğru evrildiğini göstermektedir. Örnek olarak gösterilen şirketlerin örgütsel çıktıları aşağıdaki tabloda Mavi Okyanus Stratejisini kullanarak getirilerine etkisini, yaptığı yenilikleri, yapay zekânın nerede ve nasıl kullanıldığını, dijital girişimcilerin neler elde ettiklerini ve örgütsel faaliyetlerini göstermektedir.

Tablo 2. Mavi Okyanus Strateji, Yapay Zekâ ve Dijital Girişimcilik Örneklerinin Örgütsel Çıktıları

No	İşletme Adı	Örgütsel Çıktı
1.	Airbnb	Airbnb, kısa vadeli kiralık yerlere yönelik yenilikçi tutumuyla Hyatt ve Wyndham gibi klasik otel zincirlerini geride bırakarak konaklama alanında yeni bir girişimdir. Bu köklü markalar rezervasyon yapılan uygulamalarını geliştirirken Airbnb, Game Planner'ı satın aldı ve yapay zekâyı (AI) kullanarak misafir-ev sahibi olgusunu geliştirerek pazarda baskın bir güç haline evrilip alanını farklılaştı. Yapay zekâ kullanan işletme, karmaşık olan konaklama kiralama işlemini hızla gezinerek ve misafir ve ev sahibi tedirgin oldukları konulara anında, ilgili cevaplar vererek müşteri hizmetlerinde çalışan işgörenlerin iş yükünü azaltmaktadır. Bu, cevaplama zamanını oldukça azaltarak genel müşteri tatminini arttıracaktır. Dijital bir girişim olan Airbnb'in kullandığı yapay zekâ önem taşıyan geri bildirimlerin özet halinin çıkarılmasına olanak sağlamış müşteri potansiyeli olan danışanlara elektronik bir ortamda yapay zekâ ile sörf yapma imkânı sunmaktadır (www.clickhere.medium.com, 2025).
2.	Alibaba	Şirketin 10. yıl itibarıyla Alibaba, e-ticaret veri madenciliği, e-ticaret veri işleme ve veri özelleştirmesini kapsayan bir bulut bilişim hizmeti sunan dijital platformu oluşturmayı hedefleyen Alibaba Cloud'u Eylül 2009 yılında hizmete sundu (www.wikipedia.org, 2025). Alibaba yapay zekâ kullanarak dil seçeneklerini geliştirerek ve 'dilsizleştirme' politikası ile tüm dünyada anlaşılabilir bir dijital platform olma yolunda ilerlemektedir (www.aa.com.tr, 2025).
3.	Apple	1976'da Steve Jobs ve Steve Wozniak'ın kurduğu bir işletmedir. 20. Yüzyılda yenilikçilik ve girişimcilik anlamındaki önde gelen işletmelerden biri olan Apple, kuruluşundan itibaren teknolojiyi inovasyon ile birleştirmektedir. Piyasa değeri noktasında dünyanın en büyük şirketleri listesinde yer alan Apple, yirmi yılı aşkın süredir bilgisayar yazılım sistemleri üretmeyi esas hedef olarak iTunes yazılımıyla aktif bir mavi okyanus oluşturmıştır. Ek olarak iTunes, senkronizasyon yeteneği sayesinde iPod, iPhone ve iPad gibi dijital girişimleri yıllar sonra cihazların tamamen yapay zekâ üzerine odaklanacağını düşünerek sanal gözlükler çıkartmıştır (Erer, 2021: 12).
4.	Boyner	Boyner, Türkiye'de ilk kez yapay zekâ desteği alarak tekstil tasarımı ve danışmanlık sunan E-4.0 Design Studio ile bir çalışma yaparak moda alanındaki klişeleşmemiş olan kapsül koleksiyonunda akıllı kumaş teknolojilerini kullanmak üzere tasarladı. İşletme, bu koleksiyonda cinsiyetlere göre tasarlanan su tutmayan montlar, kırışmayı önleyen giyim ürünleri ve cildin nefes almasını öngören organik pamuklu tişörtler üretmeye başladı (www.boyner.com.tr, 2025). Koleksiyon uygulama sürecinde yapay zekâyı kullanarak yeni bir tasarım haritası yarattı. Kumaş seçiminden renklere, desenlerden kadar dijital dünyanın en gözde tercihlerini yapay

		zekâ kullanarak yenilemiştir. Böylece bir koleksiyonun hazırlanma evresini 3 kat daha hızlı yapmıştır. Ekipte çalışan bir işgören gibi yapay zekâ ile çalışan yapay zekâ ile hazırlanan E 4.0 Design Studio X Fabrika koleksiyonunu inovatif ve dijital girişimcilik olarak görmektedirler (www.textilegence.com , 2025).
5.	Facebook	Dijital bir sosyal haberleşme platformu olarak kurulan Facebook için FAIR'ın araştırma ekibi, takımlarının sanal New York haritasında gezmeleri için iki farklı yapay zekâ temsilcisini kullanmak için çalışmaktadırlar. Böylece temsilcilerden biri 360 derecelik fotoğrafları görebilen fakat haritayı göremeyen bir "turist" olacakken diğer temsilci de haritayı görebilen fakat fotoğraflara erişemeyen bir "rehber" olacaktır. Bu yapay zekâ ile oluşturulan temsilciler sonrasında turistin konumunu tespit etmek ve haritada farklı bir rota oluşturmaları için birbirleriyle iletişim kuracaktır. Turist, lokanta, alışveriş merkezi ve dükkanlar gibi yakınında bulunan yerleri yapay zekâ rehberi ile bulabilecektir (www.blog.itucekirdek.com , 2025)
6.	Google	Google dijital bir girişimci olarak yapay zekâ modellerinin, cep telefonlarına uyumlaştırılmasına imkân sağlayan Google AI Edge Gallery isimli bir uygulama geliştirdi. Uygulamanın en önemli özelliği yapay zekâ modellerinin internet bağlantısı gerektirmeden cihazda çalışmasıdır. Görsel oluşturma, soru cevaplama, metin düzeltme veya kodlama gibi birçok işlevi olan bu yapay zekâ modelleri, cihazın işlemcisini devreye sokarak çevrimdışı çalışabilme imkânı sunmaktadır. Buna ek olarak dijital atölyeleri ile pazarlama tekniklerini insanlara aktaran bir dijital platformu da kullanıcılarının hizmetine açmıştır (www.bloomberght.com , 2025).
7.	Lufhansa Airlines Shop& Miles	Modern dünyada dönüşümsel teknolojilerin yükselişi, güncel, çevik ve esnek çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Dijital mühendislik kullanarak, en kritik iş sorunlarını çözmek için yapay zekâ ve diğer teknolojilerden yararlanmaktadırlar (www.business.lufthansagroup.com , 2025). Lufthansa, yolcu taşıma hizmetinin yanı sıra, uluslararası ticaret ve lojistikte uyarlanabilirliğini ve mavi okyanusun stratejik önemini vurgulayarak hava taşımacılığı ve havacılık hizmetlerinde yeni bir alan yaratmıştır. Havayolunun ileriye görme zihniyeti, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirliğe yönelik yaratıcı tutumları araştırıp bunları yeni girişimlerle sürdürmeye devam etmektedir (www.marketing91.com , 2025).
8.	Netflix	1997'de Amerika'da faaliyetlerine başlayan sinema ve yayın şirkettir. Film-dizi yapımcılığı ve bunların dağıtılmasına ilişkin faaliyetlerde bulunmaktadır. Farklı dizileri, filmleri ve belgeselleri kullanıcılarının internete erişimi olan cihazlar aracılığıyla takip etmesini sağlayan bir yayın hizmeti sunar. Kuruluşundan günümüze kadar kârını yükselten Netflix, 2007'de abonelerin internet üzerinden film izleyebilmesi için çevrimiçi video paylaşımlarına başlayan dijital bir girişim örneğidir (Alam ve İslam, 2017: 12). Mavi Okyanus Stratejisini benimseyerek dünyada film akışı hizmeti sağlayan lider bir şirkettir (Erer, 2021: 12). 2017 yılı oranlarına göre, şirket 190 ülkede faaliyet gösterirken, yaklaşık 130 milyon abonenin 73 milyonu başka ülkelere erişim sağlamaktadır (Brennan, 2018). Netflix, yapay zekâ destekli arama motorunu geliştirmiş ve kullanıcılarının içerikleri daha kolay bulabilmesini sağlamıştır (www.speedmedya.com , 2025).
9.	Novo Nordisk	Novo Nordisk, dünya genelinde 48.000 kişiye iş imkânı sunmaktadır. Totalde ürünlerini 168 ülkede satmaktadır (www.wikipedia.com , 2025). Şirketin amacı, diyabet hastalığı gibi ciddi kronik hastalıkları yenmek için yeni teknolojileri kullanmalarıdır. Dünya genelinde 80 ofis, 77.000 kişi istihdam etmekte ve ürünlerini 170 ülkede satışa sunmaktadır. Küresel sıkıntıların küresel tedavileri ve uluslararası iş birliği ile çözülmesi gerektiğini savunan şirket farklı sektörlerden, araştırma disiplinlerinden ve coğrafyalardan uzmanlarla, kaynakları ve inovasyonu birleştirerek sürdürülebilir ve kalıcı çözümler sunmak için dijital bir platform girişimiyle hizmet sunmaktadır (www.novonordisk.com , 2025).
10.	Onedio	Onedio, dijitalleşmeden doğmuş bir dijital girişimcilik örneğidir. Bütün varoluşunu ve operasyonlarını dijital kitleye ve araçlara göre optimize etmiş bir şirkettir. Şirketin başarısı ise dijitalleşmeden beslenmesidir. Şirket, yapay zekânın gelişimiyle beraber yeni içerikler ve yapay zekâ tabanlı işler yapmaya başlamıştır. (www.onedio.com.tr , 2025). 2015 yılında açıklanan oranlara göre, işletmenin ay bazında yaklaşık 60 milyon ziyaretçisi olup toplam 170 milyon içerik tüketerek dijital girişimde liderliği ele almıştır. Bu içeriklerin 20 milyonunu videolar, 80 milyonunu liste, yapay zekâ galeri gibi içerikler kapsamaktadır. Ek olarak, 2015 yılında dünyada büyük bir portföyü olan Revo Capital adlı işletme Onedio.com'a 2,6 milyon TL değerinde yatırım yapmıştır (Kara, 2015).
11.	Philips	Akıllı tanı koyma sistemleri hastalara ve sağlık çalışanlarına ilk uygulamasında gerçek sonuçlar veren tanı koyma ve girişimsel radyoloji araştırmaları, optimize edilmiş iş akışları, daha yüksek verimlilik ve operasyonel açıdan hizmet sunmaktadır. Radyoloji alanında çalışan işgörenler ve

		yöneticiler, bu teknolojik girişim sayesinde hastalara tedavi yolundan çıkmamaları adına destek sağlarken bir yandan da Philips Performance Bridge'in sunduğu gerçek zamanlı performans metrikleri ve tedavi sonrası hasta bakımı uygulaması ile genel operasyonel verimliliği mükemmelleştirmeyi hedeflemekteydi. Philips Patient Portal aracılığıyla da hastalar kişisel bilgilerine ulaşabiliyor ve bu bilgileri doktorların da içinde bulunduğu bir dijital platformdan ilgili kişilere aktarabilme imkânı bulmaktadır (www.philips.com.tr, 2025).
12.	Sahibinden.com	Dijital bir girişim platformu örneği olan Sahibinden, 43.1 milyon aktif kullanıcının, 261 milyon kez ziyaret ederek, 8 milyar sayfa görüntülediği bir alandır. Şirketin 600 çalışanı, 6 milyon güncel ilanı ve geniş ürün yelpazesıyla kendi faaliyet alanındaki standartların belirleyicisi olma rolünü üstlenmektedir. Sahibinden.com bünyesindeki AR-GE merkezinde geliştirilen SahiDeko, yapay zekâ ve görüntü işleme teknolojilerini entegre ederek ürünler hakkında daha farklı bir stratejisi izlemiş ve pazar alanında öncü konumuna gelmiştir (www.sahibinden.com, 2025).
13.	SocietyOne	Zopa ve Ratesetter gibi İngiltere'deki eşlerin birbirlerine borç verme işletmelerine odaklanan SocietyOne, Ağustos 2011 yılında kuruldu. Dünyanın para kasası olmayan en büyük bankası olan SocietyOne, dijital bir girişim olarak bankacılık sektöründe dijitalleşmeyi ilk kullanan işletme olması ile dijital girişimcilik rolünü üstlenmiştir. Yapay zekâ destekleri ile kredi, borç, ödeme gibi işlemleri dijital ortamdan gerçekleştirme imkânı sunmaktadır (www.wikipedia.org, 2025)
14.	Trendyol.com	Dijital bir girişim olan Alibaba'nın Trendyol ile gerçekleştirdiği stratejik ortaklık ile Trendyol, yapay zekâ temelli dil uygulaması olan LLM ile e-ihracatta satıcılar için dil sorununu kaldırmayı hedeflemiştir. Yapay zekâyı, ürün geliştirme süreçlerine entegre ederek Trendyolmilla 2024 İlkbahar/Yaz sezonu koleksiyonunda yapay zekâyı fiilen süreçlerine eklemiştir. Bu süreçte Alibaba'nın, Trendyol'a teknoloji, online ticaret, mobil ödeme gibi birçok teknolojik ve dijital yönden destek sağlayarak bilgileri büyük veri ile aktaracağını ifade etmiştir (Özdemir, 2018).
15.	Uber	2021'in son dönemi itibarıyla Uber, dünya çapında 118 milyon aylık güncel kullanıcıya sahip olan ve günde neredeyse 19 milyon yolculuk yönetiyordu. Ocak 2022 itibarıyla şirket, yolculuk paylaşımında %71'lik ve yemek teslimatında %27'lik bir pazar payını üstlenmiştir. Birçok kullanıcıya göre Airbnb ile birlikte paylaşım ekonomisini başlatan lider firma olarak görülen işletmenin hızlı büyüme göstermesi, çevrimiçi platformlar ve uygulamalar aracılığıyla hizmet sektörlerinin meta haline gelmesini tanımlamak için “uberleştirme” kavramını kullanmaktadır (www.organimi.com, 2025). Trafik veya geçiş ücretleri sebebiyle yeni yol haritası çıkarır, yemekler yanlış iletilirse yapay zekâ ile yardımcı olunur ve yolcular ile sürücülere iletişim kurmak için yapay zekâyı kullanmaktadır (www.openai.com, 2025).
16.	WeChat	Yeni sınır ötesi dijital iş modelini geliştirmeye ve bu yönde ileri çözümler sunmaya odaklanan WeChat, Shanghai Teknoloji serbest bölgesi kapsamındaki Minghan Caohejing şirket merkezinde, yaratıcı fırsatlar ülkesiyle ticari bağlantısını artırmak isteyen ihracatçıların faydası yönünde geniş bir spekturumda çözümler geliştirmek için kurulan dijital girişimcilik örneğidir. WeChat Türkiye bu uğurda dijital entegrasyon, e-ticaret optimizasyonu alanlarını geliştirmeyi hedeflemektedir. Planlama, stratejik yol haritası oluşturma, danışmanlık, yaratıcı tasarım ve teknoloji geliştirme çalışmaları yaparak bütüncül ve kapsamlı hizmetler sunmaya odaklanır. WeChat yapay zekâ desteği ile rakiplerine oranla en büyük Pazar alanı tutan inovatif davranış gösteren bir dijital ortamdır (www.wechatturkiye.com, 2025)
17.	Yemeksepeti.com	Şirket dijital bir girişimin eseri olarak beslenme ve gıda alanında faaliyet göstermektedir. 2017 yılında açıklanan bilgilere göre, işletme aracılığıyla 22.000 bireysel restoranlardan 190 milyon porsiyon gıda hizmetinde bulunulmuştur (Bozgöl, 2017). 2007 senesinde Endeavor Girişimcisi olarak ilan edilen işletme, 2015 senesinde merkezi Berlin olan çevrimiçi yemek sipariş noktası Delivery Hero tarafından alınmıştır (Endeavor, 2017). İş süreçlerinde Yapay Zekâ'yı ve OpenAI'nın son teknoloji dil modeli ChatGPT'den destek alarak dijital ortamda ortaklık kurdukları işletmelerin, esnafın ve restoranların menülerinde yer alan ürünlerini ve yemeklerini açıklayarak sektöründe yeni bir alan açmıştır (www.yemeksepeti.com, 2025).
18.	Youthall	İnsan kaynaklarını ve mevcut ilanlara en uygun adayların yerleştirilmesini benimseyen dijital bir girişim platformunda faaliyet gösteren Youthall, 2017 yılı istatistiklerine göre totalde 800 ilan yayınlamış, 5 bin kişiye istihdam sağlamış ve şirketlere 750 bini aşan iş başvurusu göndermiştir. Dünyanın en büyük start-up kampüsü Station F'in Kurucular Programı'na seçilmesiyle Avrupa'ya açılan işletme, Türkçe, İngilizce ve Fransızca dillerinde hizmet vermektedir. Bu ise dijital bir platformun işveren ile işgören arasında bir köprü oluşturulmasını sağlayarak yeni bir alan açmıştır (Webmastro, 2017). Youthall, OpenAI aracılığıyla yenilenen ChatGPT

Tablo 2’ye göre dijital girişimci olarak yapay zekâyı süreçlerine entegre eden işletmeler yarattıkları pazarda bulundukları faaliyetleri bakımından ilk olma özelliği taşımaları sayesinde büyük başarılar elde etmiş ve evrilerek sürdürülebilir büyüme yoluna girmişlerdir (Özden, 2022: 132). Bu çalışmada baz alınan 18 işletmenin faaliyet alanları ve faaliyet göstermek için kuruldukları ülkeler farklılık gösteriyor olsa da bu 18 işletmenin ortak iki noktası bulunmaktadır. Bunlar; Dijital birer girişimci olmaları ve yapay zekâ entegrasyonuna ayak uydurmalarıdır. Bu iki temel ortaklığın yanı sıra, söz konusu işletmelerin tamamı yapay zekâyı aktif şekilde kullanarak kendi faaliyet alanlarında rekabet üstünlüğü kazanmış ve sektörel başarı elde etmişlerdir. Bu işletmeler kendilerine değer katan, aktif rol alan, birçok konuda gelişime hazır ve örgütlerini daha ileri taşımak amacıyla çağın gerekliliği olmaktan çıkıp mecburiyeti haline gelen son teknolojileri en etkin ve verimli şekilde kullanmayı başarmışlardır.

Sonuç

Günümüzde birçok işletme Mavi Okyanus Stratejisini girişimcilik türleri ve inovatif faaliyetler çerçevesinde kullanmaktadır. Bu rekabetin bir çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet eden işletmeler bu strateji ile yeni alanlara yelken açarak olası rekabet durumunu bir kenara bırakıp bu yeni alanda rekabetsizi geçersiz kılmaktadırlar (Eskandari vd., 2015). Dijital girişimci işletmelerin, inovasyonu benimsemenin ne gibi getirileri olacağına değinmektedir. Bu işletmelere göre rekabetçi kalmak isteyen işletmeler birçok yeni yol denemeli ve konfor alanının dışına çıkarak dijital dünyaya adım atmalı bunun sonucunda da yapay zekâ gibi uygulamaları benimsemelidir (www.clickhere.medium.com, 2025).

Mavi Okyanus Stratejisi, müşterilere ve işletmelere değer yaratan bir teknik başarıyla olmanın çok yüksek bir ihtimal olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim (Koca & Sağsan, 2020), sağlık (Uğrak & Uğurluoğlu, 2020), lojistik (Kim vd., 2008), turizm (Priilaid vd., 2020), içecek (Kim & Mauborgne, 2005), emlak (Yap & Chua, 2018) ve sinema (Becker, 2014) gibi çeşitli alanlarda kullanıldığı için bu strateji ileriki yıllarda kullanılabilecek önemli bir (Özden, 2022: 135). Bu çalışmada yer verilen örneklerden biri olan Apple işletmesinin CEO’su Steve Jobs’un ifadesi ile “Büyük iyi değildir, daha iyi daha iyidir” prensibini benimseyen işletmeler Mavi Okyanus Stratejisi her dönemde gündemde olacaktır. Bu alanda sektörel ve akademik araştırmalara olan gereksinim göz ardı edilmemelidir (Ağraş vd., 2017: 142).

Bu çalışmada Mavi Okyanus Stratejisi’ni esas alarak kurulan çoğunlukla dijital olan firmaların dijital girişimcilik ve yapay zekâyı iş süreçlerine entegre etmeleri zerinde yoğunlaşmıştır. İnsan emeğinin önemini azaltan, karma bilişsel teknoloji oranının hızla yükseldiği dünyada (Davenport & Kirby, 2016). Dijitalleşme, nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ, büyük veri veya bulut bilişim gibi teknolojiler girişimcilerin merkez noktası olmuş ve iş/özel yaşamın rutini haline gelmiştir. Özellikle Endüstri 4.00 ile ivmesi artan dijital girişimcilik ve yapay zekâ gerek müşteri isteklerini, davranışlarını ve pazarda kullanılan mevcut stratejileri köklü bir değişikliğe götürmektedir. Rekabet etmeye devam eden işletmeler konfor alanları dışına çıkarak yapay zekâ ve teknolojileri işletmelerinde bir parça haline getirmelidir.

Köklü işletmeler başta olmak üzere sanal ortamda dijital girişimde bulunan ve yapay zekâyı hali hazırda kullanan işletmeler artık operasyonlarını kolaylaştırmak, müşteri tecrübelerini iyileştirmek, rekabete yeni bir soluk getirmek için son teknolojileri kullanmanın önemini fark etmektedir. Ağraş vd. 2017 yılında yaptığı çalışmada, mavi okyanus stratejisi kullanan işletmelerin ikamesi olmayan bir pazar konumu yakaladıklarını ve müşterileri için değer yaratmayı odak noktası yaparak yenilikler gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu ise araştırmanın literatür tarafından desteklenen gir sonuç gösterdiğini ortaya koymaktadır

Çoğu işletme yapay zekâ ve sanallığı karmaşık buldukları için yapay zekâyı benimsemekte tereddüt etmektedir. Aksine işletmeler, ölçek farkı gözetmeksizin yapay zekâyı iş hedefleriyle uyumlaştırarak rekabet avantajı sağlayan şekilde uygulayabilmelidir. Teknolojilerin ve yapay zekânın insan unsuru ile iş hedefleriyle uyumlu hale getirerek işletmelerin insan işgücü ve sanal işgücünü dengede tutması ileriki nesillerin iş bulma konusunda daha rahat edeceğini göstermektedir. Aksi halde dijital girişimleri yapan bireyler ve çalışan yapay zekâ ile insan işgücünün önemi kalmayacaktır. İşsiz ve istihdam edilemeyen insanlar topluluğu oluşacak ve işletmeler tamamen sanallaşacaktır. Dijital girişimcilerin yapay zekâyı işe katmaları ve yenilikçi yöntemler denemeleri, onların sürekliliği açısından oldukça önemli olacaktır. Arslan ve Karakaya’nın 2023 yılında yaptığı çalışmada, “mavi

okyanus stratejisini benimseyen işletmelerin ürünlerinin sürdürülebilir olması için yenilikleri takip ettikleri” sonucu ile bu çalışmada elde edilen bulgular birbiri ile örtüşmektedir. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine daha fazla odaklanması işletmelerin ya da dijital girişimci adaylarının mavi okyanusları keşfetmesi kolaylaşacaktır. Ek olarak, Türkiye’de kurulan birçok dijital girişimcilik örneği olan işletmelerin yabancı uyruklu işletmelerin dikkatini çekerek satın almalar ve stratejik ortaklıklar gibi girişimlere yol açmıştır. Özden 2022 yılında yaptığı çalışmada, mavi okyanus stratejisi olarak bilinen yöntem ile işletmelerin girişimcilik türlerini değiştirdiğini ve rekabetten uzak farklı pazar alanlarına girdikleri sonucunu elde etmiştir. Bu sonuç ise araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Bu çalışmada toplam 18 işletme örnek olarak alınmıştır. Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’de de artık teknolojinin varlığı kabul edilmiş ve yeni dijital girişimci işletmeler yapay zekâ ile uyum sağlayarak büyük başarılar elde etmişlerdir. Yapay zekânın kullanımı dijital girişimcilikten bir o kadar farklı ama bir o kadar da yakın ilişki içerisinde. Bu noktada araştırmada bazı kısıtlılıkla bulunmaktadır. Bu kısıtlılıklar arasında yapay zekâ kullanımını ölçecek bir ölçeğin olmaması, dijital girişimciliğin henüz tam olarak benimsenememesi, işletmelerin yaptığı teknolojik devrimlerden bahsetmemeleri ve onları temel yetenekleri olarak gördükleri için detay vermemeleri, Mavi Okyanus Stratejisinin sadece teorik bir kavram olması gibi sınırlılıkları vardır.

Bu çalışmada örnek olarak verilen işletmeler sektörlerine yön veren ve yeni pazar alanları oluşturan işletmelerdir. Bu işletmelerin örgütsel çıktıları incelendiğinde insan unsurunun birçok açıdan iş yükü azalmaktadır. İşletmelerin yapay zekâyı kullanarak mesai saatleri dışında da hizmetlerine devam etmesi, danışma, sorulara özet çıkartma, zaman yönetimi, verimlilik artışı, hızlı iletişim gibi birçok faydası olduğu görülmektedir. Beraberinde birçok sorunu da getiren yapay zekâ ve dijitalleşme, dijital girişimciliğin popüler olması, işletmelerin bilgilerinin internet üzerinde görülmesinden dolayı taklitçilik, insan unsurunun önemini yitirip yerini yapay zekânın alması ve ikamelerinin artması, dijital girişimcilik alanlarında bazı sektörel kümelenmelerin olması pazarda yeni mavi okyanusların bulunması gerektiğini göstermektedir. Altan 2019 yılında yaptığı çalışmada, mavi okyanus stratejisinin oldukça başarılı ve dinamik süreç olduğunun, en önemli sorununun ise taklit edilebilmesi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın sonucu ise Altan (2019)’ın yaptığı çalışmanın sonucu ile desteklenmektedir.

Öneriler

Bu çalışmanın ana konusu literatürdeki Mavi Okyanus Stratejisini benimseyen dijital işletmelerin yapay zekâyı kullanarak elde ettikleri örgütsel çıktılar olmuştur, bundan sonraki araştırmalar için yapay zekâyı ölçecek bir ölçeğin geliştirilmesine yönelik bir çalışma yapılabilir. Dijital girişimcilerin yapay zekâyı iş süreçlerinde nasıl kullandıkları incelenebilir. Mavi Okyanus Stratejisini benimseyen dijital girişimcilerin sektörel bazda yapay zekâyı kullanan ve kullanmayan kümelenmiş işletmeleri inceleyip karşılaştırabilirler.

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of Conflicting Interests

Yazar(lar), bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Mali Destek/ Funding

Yazar(lar) bu makalenin araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması için herhangi bir mali destek almamıştır.

Yayın Etiği Beyanı/ Statements of Publication Ethics

Çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan ederiz.

Yazar Katkı Oranı/ Researchers’ Contribution Rate

Çalışma, araştırmacılar arasında eşit bir işbirliği ile yürütülmüş ve raporlanmıştır.

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Approval Information

Bu çalışma için herhangi bir etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamaktadır.

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. <https://doi.org/10.24013/jomelips.336771>
- Alam, S., & Islam, T. M. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: A literature review toward implementation logic. *Journal of Business and Management*, 19(1), 12-13. [10.9790/487X-1901030119](https://doi.org/10.9790/487X-1901030119)
- Albayrak, G., & Beybur, M. (2018). In investigation on the implementation of blue ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of Economics Bibliography*, 5(3), 187. <https://doi.org/10.1453/jeb.v5i3.1757>
- Altan, S. (2019). Mavi okyanus stratejisi bağlamında inovasyon ve girişimcilik. *The Journal of Social Sciences*, 35, 211-229. [10.16990/SOBIDER.4867](https://doi.org/10.16990/SOBIDER.4867)
- Arslan, L. & Karakaya, K. (2023). Mavi okyanus stratejisinin işletme başarısındaki rolü: Kardemir A.Ş. örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2516-2526. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1730>
- Becker, H. (2014). A blue ocean strategy analysis of Imax’s move to go Hollywood, *Journal of International Management Studies*, 14(2), 53-60. [10.18374/JIMS-14-2.5](https://doi.org/10.18374/JIMS-14-2.5)
- Brennan, L. (2018). How Netflix expanded to 190 countries in 7 years, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-8-years>
- Capital (2005). Garanti Bankası. <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyumezamani-haberdetay-2342>
- Cezayirlioglu, A.B. (2015). Dijital dünya ve gelecek: hemen şimdi!. <https://medium.com/turkce/dijital-d%C3%BCnya-ve%C5%9Firketler-1640cd73105d>
- Chae, B., & Goh, G. (2020). Digital entrepreneurs in artificial intelligence and data analytics: Who are they?, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (56), 1-15. [10.3390/joitmc6030056](https://doi.org/10.3390/joitmc6030056)
- Davenport, T., & Kirby, J. (2016). Just how smart are smart machines?. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 21–25. <http://hdl.handle.net/123456789/1893>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24-42. [10.1007/s11747-019-00696-0](https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0)
- Erer, B. (2021). Kızıl okyanuslarda mücadele etmek yerine mavi okyanuslara açılmak: Peki ama nasıl?, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-20.
- Eskandari, M. J., Miri, & M., Allahyary, A. (2015). Thinking of the blue ocean-strategy beyond the competition. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(8), 134-145. [10.5958/2249-7307.2015.00166.8](https://doi.org/10.5958/2249-7307.2015.00166.8)
- Eyel, C. Ş., & Sağlam, H. (2021). Dijital dönüşüm ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 7-20.
- FMA Akademi (2016). Lufthansa Airlines – Shop & Miles. <http://www.fmaakademi.org/etkili-rekabet-edebilmek-icin-mavi-okyanuslar-gerekiyor-2>
- Hsu, F. H. (2002). *Behind deep blue: building the computer that defeated the world chess champion*. Princeton University Press.
- Kalkan, A. & Alparslan, A.M. (2009). Rekabet savaşından çıkış yolu: Değer yeniliği, kâr ve insan önermeleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 1- 13. <https://doi.org/10.20875/sb.29591>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). *Mavi okyanus stratejisi* (M. İnan, Çev.). Optimist.
- Koca, S., & Sağsan, M. (2020). The Mediating role of organizational innovation in the implementation of intellectual capital and blue ocean strategy for higher education sustainability, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 1552-1566. [10.24205/03276716.2020.1152](https://doi.org/10.24205/03276716.2020.1152)
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. (2019). Digital innovation and venturing: An introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Rev. Management*, 13, 519–528. [10.1007/s11846-019-00333-8](https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8)
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practises*, 41, 1029-1055. [10.1111/etap.12254](https://doi.org/10.1111/etap.12254)
- Özden, A. T. (2022). Mavi okyanus stratejisi: Covid-19 pandemi dönemine yönelik dünyadan ve Türkiye’den örneklerle bir değerlendirme. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 8(1), 116-139.

- Priilaid, D., Ballantyne, R. & Packer, J. (2020). A “Blue Ocean” strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 91-99. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.009>
- Rath, D., Satpathy, I., & Patnaik, B.C. (2019). New computer controlled high resolution programmable validation system for research in electronics hardware. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9 (1), 4384-4390.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-49.
- Troise, C., Ben-Hafaïedh, C., Tani, M., & Yablonsky, S. A. (2022). Guest editorial: new technologies and entrepreneurship: exploring entrepreneurial behavior in the digital transformation era. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1129-1137. [10.1108/IJEBR-08-2022-999](https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2022-999)
- Uğrak, U., & Uğurluoğlu, Ö. (2020). Mavi okyanus stratejisi ve sağlık sektörü uygulamaları üzerinde bir çalışma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 245-261. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.643784>
- Upadhyay, N., Upadhyay, S., & Dwivedi, Y. K. (2022). Theorizing artificial intelligence acceptance and digital entrepreneurship model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, 28(5), 1138-1166. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0052>
- Yap, J.B.H., & Chua, K.L. (2018). Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers competitive advantage: A blue ocean strategy?. *Property Management*, 36(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/PM-09-2016-0048>
- Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majchrzak, Z. (2012). A. Organizing for innovation in the digitized world. *Organ*, 23, 1398–1408. [10.1287/orsc.1120.0771](https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771)
- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: the state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 100-224. [10.1016/j.jii.2021.100224](https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224)
- <https://blog.itucekirdek.com/girisimler-icin-yapay-zekadan-faydalanmanin-yollari/>
- <https://business.lufthansagroup.com/tr>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/SocietyOne>
- <https://kurumsal.yemeksepeti.com/inovasyon/>
- <https://onedio.com/>
- <https://openai.com/index/uber-enables-outstanding-experiences/>
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group
- <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/alibaba-deepseek-karsi-yapay-zeka-modelinin-gelistirilmis-versiyonunu-cikardi/3465747#>
- <https://www.bloomberght.com/googledan-yapay-zeka-hamlesi-3749681?page=2>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-examples/the-ford-model-t/>
- https://www.boyner.com.tr/mag/moda-yapay-zeka-ile-yeniden-sekilleniyor/?srsltid=AfmBOorot_VRTFHQqbpJ3-GdE6GPP-wpfxxtFY-JuaT-UNF8D3pkst3g
- <https://www.boyner.com.tr/t-box-b-604>
- <https://www.marketing91.com/swot-analysis-lufthansa-airlines/>
- <https://www.novonordisk.com/about/who-we-are.html>
- <https://www.organimi.com/organizational-structures/uber/>
- <https://www.philips.com.tr/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2020/20200312-philips-introduced-artificial-intelligence-supported-radiology-workflow-program.html>
- <https://www.sahibinden.com/ilan/vasita-otomobil-mercedes-benz-veli-aksitten-2013-mercedes-e250-cdi-4-matic-amg-1249893101/detay>
- <https://www.speedmedya.com/haber/netflix-yapay-zeka-teknolojisini-kullanan-yeni-arama-ozelligini-duyurdu-001746725346678>
- <https://www.textilegence.com/boynerden-turkiyenin-ilk-yapay-zeka-destekli-koleksiyonu/>
- <https://www.wechatturkiye.com/nedir/>
- <https://www.youthall.com/tr/>

EXTENDED SUMMARY

Blue Ocean Strategy is a situation where organizations competing internally trivialize the traditional market, losing its meaning (Eskandari et al., 2015). In short, it is a strategy that eliminates competitiveness in a new and previously unseen field, seen as the key to success (Kim and Mauborgne, 2025:5). Digital technologies enable the expansion of product and service offerings. As digital technologies, artificial intelligence (AI), and innovation take the lead in innovation and entrepreneurial activities, digitalization and digital innovations have become an inevitable part of entrepreneurship (Chae and Gog, 2020:1). Today, many businesses strive to meet the demands of globalization. Businesses are no longer limited to national or regional markets; with the disappearance of national borders, they have also opened up to international competition, a world that has become a small village. This has brought with it many challenges. The most crucial factor for businesses' survival is their ability to compete. While businesses strive to gain an advantage over rivals, new market spaces are emerging.

Blue ocean strategy, on the other hand, is a brand new field created by these businesses to nullify competition. In this field, all competitive advantages and disadvantages are losing their relevance. Blue ocean strategy is not a strategy that businesses must adopt; it also represents an area where they encounter a different business world and establish new rules.

With the increase in digital technologies in our age and their penetration into every field, some definitions are being updated. One of these is the crucial issue of entrepreneurship for businesses. Digitalization has changed the previously known perceptions of entrepreneurship and revised it as digital entrepreneurship. This has now branched out into many branches, such as the internet of things, artificial intelligence, and big data analytics, and has become an indispensable part of businesses, just as it is of life. In this context, artificial intelligence is thought to lead to a revolution in the short term and evolution in the long term (Davenport, 2018: 7). Looking at the overall picture of artificial intelligence, it is necessary to undertake new initiatives, maintain a competitive stance, and develop innovative methods and tools beyond existing ones. Businesses using artificial intelligence have begun to become more effective and efficient with digital solutions and personalized data through the transformation in digital technologies.

Digital technologies enable the most rapid completion of product and service offerings, and with the increase in financing resources, examples of entrepreneurship in the digital environment are increasing (Chae and Gog, 2020:1). The unabated pace of digital technologies (Yoo et al., 2012:1398) has led to the advancement of artificial intelligence. In direct proportion to these changes, more innovative and creative ideas have emerged. Following these developments, entrepreneurship has become popular, and ways to cope with the inherent uncertainty of entrepreneurship have diversified (Nambisan, 2017:1029). Subsequently, the continued development of digital technologies has breathed new life into entrepreneurship and assumed a significant and key role for aspiring entrepreneurs (Chae and Goh, 2020:1). In this regard, digital innovations, which correspond to innovation phases across the product and service spectrum, appear to be mediated by similar technological key agents in the creation of services and products. The key agents created are opening the doors to digital entrepreneurship wide open (Kraus et al., 2019:519). This can be considered the beginning of a new business and era.

The purpose of this study is to reveal the activities and organizational outcomes of 18 digital entrepreneurial businesses that have adopted the Blue Ocean Strategy and propose/utilize competitive strategies nationally and internationally. To this end, an extensive literature review was conducted to reveal the organizational outcomes of businesses from Turkey and other countries that offer digital entrepreneurship activities and expand into blue oceans to leverage artificial intelligence and gain competitive advantage. Data was collected and inferences were drawn regarding the future of this trend for businesses. These 18 businesses are comprised of companies that simultaneously utilize the blue ocean strategy, digital entrepreneurship, and artificial intelligence. The organizational outcomes of these businesses demonstrate a reduction in the workload of the human element in many ways. The ability of businesses to continue their services outside of working hours by utilizing artificial intelligence offers numerous benefits, including consulting, summarizing questions, time management, increased productivity, and faster communication. Artificial intelligence and digitalization, which bring with them numerous challenges, the popularity of digital entrepreneurship, imitation due to the visibility of business information online, the diminishing importance of the human element being replaced by artificial intelligence and the increasing number of substitutes, and the existence of certain sectoral clusters in digital entrepreneurship areas all point to the need to find new blue oceans in the market. Another conclusion is that businesses that continue to compete should step outside their comfort zones and integrate artificial intelligence and technologies

into their businesses. Established businesses, especially those already operating in the virtual environment and already using artificial intelligence, are now recognizing the importance of utilizing cutting-edge technologies to streamline their operations, improve customer experiences, and breathe new life into competition. Another conclusion of the research is that greater emphasis on consumer needs and expectations will make it easier for businesses and prospective digital entrepreneurs to explore these blue oceans. Furthermore, it has been revealed that many digital entrepreneurship examples established in Turkey have attracted the attention of foreign businesses and engaged in initiatives such as acquisitions and strategic partnerships. The results of the research are consistent with similar studies in the literature. The lack of much literature in this field, the shortcomings in the adoption of the blue ocean strategy, and the development of the scale of artificial intelligence can be offered as suggestions for other researchers.