



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)
2017, Cilt 3, Sayı 4

Etkili Rekabet İçin Mavi Okyanus Liderliği¹ Blue Ocean Leadership for Efficient Competition Nermin KİŞİ²

Özet

Hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik ve çalkantılı çevrede faaliyet gösteren işletmeler, pazarın kalabalık ve rekabetin yoğun olması nedeniyle büyüme faaliyetlerinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu sorunun çözümü için işletmelerin yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek ve yeni büyüme fırsatları elde etmekten başka seçenekleri yoktur. Bu bağlamda işletmeler mevcut pazarda rakipleri ile yarışmaktan ziyade rekabete gerek duymadan inovasyonlar yaparak yeni ve tartışmasız bir pazar alanı oluşturma yaklaşımını benimseyebilirler. Mavi Okyanus Stratejileri olarak adlandırılan bu yaklaşım, farklılaşma ve düşük maliyeti birlikte ele alarak, işletmelerin rekabetçi olmayan yeni pazarlarda faaliyet göstermesini önermektedir. İşletmelerin bu stratejileri tasarlaması ve yürütmesi için etkili bir liderlik anlayışına ihtiyacı vardır. Mavi Okyanus Liderliği sayesinde bir yandan her kademedeki çalışanların motivasyon ve iş sonuçlarını yükseltmek için hangi davranış ve eylemlerin gerekli olduğu belirlenirken, öte yandan liderliğin tüm yönetim kademelerine dağıtılması sağlanmaktadır. Ayrıca liderlik faaliyetleri Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu'yla ele alınmakta ve yeni lider profilleri oluşturulmaktadır. Bu çalışmada güncel bir liderlik yaklaşımı olan Mavi Okyanus Liderliği konusu ele alınacaktır. Araştırmanın liderlik ve rekabet konusunda çalışma yapanlar ile güncel gelişmeleri yakından takip eden işletme sahiplerine ve yöneticilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mavi Okyanus Liderliği, Rekabet, Strateji

Abstract

Businesses operating in a dynamic and turbulent environment where rapid changes are experienced face difficulties in growth activities because of the crowded and competitive nature of the market. To solve this problem, businesses have no choice except for develop innovative approaches and get new growth opportunities. In this context, businesses may adopt an approach to create a new and undisputed market space by innovating instead of the competitiveness of the current market with competitors. This approach, called Blue Ocean Strategies, suggest businesses to operate in new, uncompetitive markets by taking together diversification and low cost. Businesses need an effective leadership understanding to design and execute these strategies. Thanks to Blue Ocean Leadership, while determining what behaviors and actions are needed to increase the motivation and work outcomes of employees at each level, on the other hand it is ensured that the leadership is distributed to all management levels. Also, leadership activities are handled through the Eliminate-Reduce-Raise-Create Chart and new leadership profiles are created. The Blue Ocean Leadership, the current leadership approach, will be taken in this study. It is expected that the research will contribute to business owners and managers who closely follow current developments and those who work on leadership and competition.

Keywords: Blue Ocean Leadership, Competition, Strategy

¹ Bu araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Yrd.Doç.Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksekokulu, ncelik@beun.edu.tr

1. Giriş

Günümüz dünyasında şirketler karlılıklarını arttırabilmek için rekabet etmenin ötesine geçmelidir. Yeni karlılık ve büyüme fırsatları elde etmeleri de Mavi Okyanuslar yaratmalarına bağlıdır. Mavi Okyanuslar, henüz büyük oranda bilinmemektedir. Son yirmi beş yılın dominant strateji odağı, rekabet tabanlı Kızıl Okyanus Stratejileri olmuştur. Zamanla Mavi Okyanus Stratejisi ile kızıl sularda nasıl başarıyla yüzülebileceği anlaşılmış, mevcut bir endüstrinin temelini oluşturan ekonomik yapının analizinden, düşük maliyet, farklılaşma ya da odaklanmaya dayalı bir stratejik konumun seçimine kadar üzerinde çalışılması gerekenler öğrenilmiştir (Ergin, 2016). Mavi Okyanus Stratejisi, bir kuruluşun var olan bir endüstrideki diğer tedarikçilerle kafa kafaya rekabet etmek yerine, tartışmasız bir pazar alanına veya mavi okyanusa yeni talep yaratması gerektiğini önermektedir (Bourletidis, 2014:649). Diğer bir ifade ile Mavi Okyanus Stratejisi şirketlerin mevcut pazarda rekabet etmek yerine, yeni ve tartışmasız pazar alanı yaratarak nasıl hayatta kalabileceğine ilişkin bir kılavuzdur (Kim vd., 2008:533). Karmaşık ve rekabetin yoğun olduğu ortamda bu stratejinin uygulanması için çalışanlara ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Elbette hiçbir yönetici kötü bir lider olmak istemez. Sorun herkesin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak ve yüksek etki sağlamak için ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğini konusunda yöneticilerin açık bir anlayışa sahip olmamalarıdır. Liderler “Mavi Okyanus Liderliği” olarak adlandırılan yaklaşımla bu anlayışı kazanabilir. Müşteri olmayanları müşteriye dönüştürerek yeni pazar yaratma modeli olan Mavi Okyanus Stratejisi üzerine kurulu olan bu yaklaşım, keşfedilmemiş yetenekleri ve enerjileri daha hızlı ve daha düşük maliyetle ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2014a:62). Pazarın kalabalık ve rekabetin yoğun olduğu ortamda şirketlerin rekabette öne geçebilme şansı Mavi Okyanus Liderliği’ne bağlıdır. Bu çalışmada kızıl ve mavi okyanuslardan bahsedildikten sonra; Mavi Okyanus Liderliği’nin ne olduğu, geleneksel liderlik yaklaşımlardan farkı, uygulama aşamaları ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar ele alınacaktır.

1. KIZIL ve MAVİ OKYANUS STRATEJİLERİ

Kim ve Mauborgne (2004) tarafından geliştirilen Mavi Okyanus Stratejisi, farklılaşma ve düşük maliyeti bir arada düşünerek rekabetçi olmayan yeni pazarlar yaratma üzerine kuruludur. Büyümek ve rekabette öne geçmek isteyen şirketlerin izleyebileceği iki yol bulunmaktadır. Bunlar; mevcut alanlarda bilinen yöntemlerle büyümek veya yeni alan ve ürünler geliştirip öncü sektörler yaratmaktır. Bu yollar kızıl ve mavi okyanus olarak adlandırılmaktadır. Bu okyanuslar arasındaki farklılıklar Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Kızıl ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazarda rekabet etmek	Çekişmesiz pazar alanı yaratmak
Rekabeti yenmek	Rekabeti anlamsız kılmak
Mevcut talebi kendisi için kullanmak	Yeni talep yaratma ve elde etmek
Değer/maliyet değiş tokuşu yapmak	Değer/maliyet değiş tokuşunu yıkmak
Bir şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin bütün faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek

Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2004:5

Pazar evreni kızıl ve mavi okyanuslardan oluşmaktadır. Kızıl okyanuslar bilinen pazar alanıdır ve bugün var olan tüm endüstrileri temsil etmektedir. Endüstrinin sınırları belirlenmiş ve kabul edilmiştir. Mavi okyanuslar bilinmeyen pazar alanıdır ve bugün var olmayan endüstrileri ifade eder. Kızıl okyanuslarda, sanayi sınırları tanımlanmakta ve oyunun rekabet kuralları bilinmektedir. Burada şirketler mevcut taleplerin daha büyük bir kısmını kapmak için rakiplerinden daha iyi performans göstermeye çalışmaktadırlar. Kızıl okyanusların pazar alanı kalabalıklaştıkça, kârlar ve büyüme beklentileri azalır. Kıyasıya rekabet kızgın okyanusa dönüştüğünden “kızıl okyanus” terimi kullanılmaktadır. Mavi okyanuslar kullanılmayan pazar alanı, talep yaratma ve son derece kârlı büyüme fırsatlarını ifade etmektedir. Mavi okyanuslar rekabete ilgisizdir, çünkü oyunun kuralları belirlenmeyi beklemektedir. “Mavi okyanus” terimi, geniş, derin ve keşfedilmemiş geniş pazar alanı potansiyelini tanımlamak için kullanılmaktadır. Şirketler rekabetin ötesine geçmek, yeni kâr ve büyüme fırsatlarını değerlendirmek için mavi okyanuslar yaratmalıdır (Kim ve Mauborgne, 2005:106). Mavi okyanusta yüzen şirketler, ürün ve hizmetlerini doğrudan başkaları ile karşılaştırılmaz, fiyat unsuruna takılmadan tüketicilerin bilmediği ürün/hizmetlere odaklanırken; kızıl okyanusta mücadele eden şirketler, rakiplerinin sundukları ürün ve hizmetleri fiyat açısından karşılaştırma yaparak takip etmektedir (Yardley, 2015:355).

Mavi Okyanus Stratejisi eşzamanlı farklılaşma ve düşük maliyeti hedefleyen strateji formüle etmeyi ve uygulamayı içeren bir stratejidir. Mevcut pazarda rekabet etmeyi değil, yeni bir pazar yaratarak rekabeti anlamsız hale getirmeyi hedeflemektedir (Ergen, 2011:8). Şirketlerin yeni bir pazara girerek, güçlü bir farklılaşma stratejisi kurarak, kârın bol olduğu yeni bir alan yaratması ve bu alana hakim olması yaklaşımıdır (Buisson ve Silberzahn, 2010:360). Mavi Okyanus Stratejisi'nin amacı, yeni pazarların yaratılması için bir dizi yönerge geliştirmektir (Wengel vd., 2010:57). Mavi okyanuslar oluşturmak statik bir başarı değil, dinamik bir süreçtir. Bir şirket rekabetçi hale geldiğinde ve üstün performans gösterdiğinde, er ya da geç taklitçiler piyasada görünmeye başlamaktadır. İyi bir mavi okyanus stratejisi, taklit edilmesi kolay olmayan bir stratejidir. Büyük bir değer yeniliği yapmak, taklitçilerin pazara girmesini etkili bir şekilde önler ve maliyet tasarrufu sağlar (Chang, 2010:220). Mavi Okyanus Stratejisi'nin kilit taşı değerde yenilikçilik yapmaktır. Mavi okyanusta bir şirket, aynı anda alıcı ve satıcı şirket için değer yaratarak ve değerde yenilik yaparak satışta başarıyı yakalar. Yenilik ürün, hizmet veya teslimat yönünden yaratılarak pazar için değer oluşturulur. Değer yaratmanın amacı satışları yükseltmektir (Erdoğan, 2012:250-251). Mavi Okyanus Stratejisi yedi temel prensip üzerine kurulmuştur. Bunlar (Butler, 2008:170):

- Pazar sınırlarını yeniden kurmak
- Sayılar üzerine odaklanmamak
- Uygulamayı inşa etmek
- Değer zinciri boyunca her bir faaliyete atfedilen kalite seviyelerini tasarlamak
- Talep ötesine ulaşmak
- Anahtar engellerin üstesinden gelmek
- Uç bir liderlik stili kullanarak doğru stratejik sıralama elde etmek

Şirketlere karlı büyümeyi sağlamak için nerede ve nasıl rekabet edebilecekleri konusunda yeni bir düşünme yöntemi sunan (Mauborgne, 2014:2) Mavi Okyanus Stratejisi'nin ilkeleri; pazar sınırlarının yeniden yapılandırılması, büyük resme odaklanılması, mevcut talebin ötesine erişilebilmesi, doğru stratejik dizilimin yapılması, örgütsel engellerin üstesinden gelinmesi ve stratejinin yapılandırılması şeklinde sıralanmaktadır (Mohamed, 2007:29).

2. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİ

Strateji ve liderlik ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. Hiçbir organizasyon, liderlik ve insanlar olmadan stratejiyi formüle edemez veya yürütemez (Kim ve Mauborgne, 2014b:2). Yenilikçi stratejileri uygulamak isteyen şirketler liderlik yeteneklerinde değişiklik yapılmaksızın yeni bir strateji ile ilerlemek için yeterli donanıma sahip değildir. Bu durum şirketlerin stratejileri tasarlamasını ve yürütmesini güçleştirir. Kim ve Mauborgne (2014a) tarafından geliştirilen Mavi Okyanus Liderliği, bir kuruluşun liderlik yeteneklerini geliştirmek için Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili kavramları uygulamaktadır (Mauborgne, 2014:3). Günümüzde, stratejik liderliğin yeniden düzenlenmesi ve Mavi Okyanus Liderliği olarak yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Şirketler değer yaratan alanlara odaklanmalıdır. Bunun için piyasa gerçeklerinin tanımlanması, çevrenin analiz edilmesi ve işlemlerin pazar gerekliliklerine göre özelleştirilmesinden sonra, liderlik üst, orta ve alt seviye olmak üzere tüm seviyelerde yaygınlaştırılmalıdır (Malhotra ve Seth, 2014: 250).

Mavi Okyanus Liderliği, şirketlerin liderlik profillerini değiştirerek öncelikle çalışmayan kişileri çalıştırmalarına yardımcı olmak için çoğu zaman benzer ilke ve analitik yapılar kullanır. Bu liderlik türü hızlı bir şekilde ve düşük maliyetli bir sıçrayış meydana getirir. Mavi Okyanus Liderliği liderlerin davranışları, özellikleri veya değerlerine değil, faaliyetlerine odaklanır (Mauborgne, 2014:2). Çalışanların kullanılmayan yetenek ve enerjilerini açığa çıkarmak için liderler sadece farkındalık ve empati yeteneğine değil, güçlü bir eylem repertuarına da ihtiyaç duymaktadırlar (Kim ve Mauborgne, 2014a:1). İnsanlar liderlik pratiklerinize değer verdiğinde bağlılıkla hareket ederler, motivasyonları yüksek ve başarılı olurlar. Ama çalışanlarınız liderliğinize değer vermiyorsa ilgileri azalır ve liderliğinizin müşterileri olmaktan çıkarlar. Liderliğe bu gözle bakıldığında, müşteri olmayanları müşteri haline getirerek yeni talep yaratmak amacıyla geliştiren çerçeve ve konseptlerin ilgisiz çalışanları ilgili ve sadık çalışanlara dönüştürmek konusunda liderlere yardımcı olacak şekilde uyarlanabileceği görülebilir (Kim ve Mauborgne, 2014a:62). Mavi Okyanus Liderliği'nin temel fikri, işletmede yüksek performans sağlamak için liderlik alanında hızlı ve düşük maliyetle örgütsel bir sıçrayış sağlamaktır (Mauborgne, 2014:3).

3. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİNİN GELENEKSEL LİDERLİKTEN FARKI

Mavi Okyanus Liderliği geleneksel liderlik yaklaşımlarından birkaç önemli noktada ayrılır. Bunlardan bazıları şunlardır (Kim ve Mauborgne, 2014a:62-63; Kim ve Mauborgne, 2014c:1-4):

- *Davranış ve eylemlere odaklanmak:* Mavi Okyanus Liderliği, liderin nasıl olması gerektiği yerine liderlerin takımlarının motivasyonlarını ve iş sonuçlarını yükseltmek için hangi davranış ve eylemlerde bulunması gerektiğine odaklanmaktadır. İnsanların davranış ve eylemlerini değiştirmek, değerlerini, niteliklerini ve davranışsal özelliklerini değiştirmekten daha kolaydır. Doğru değer, nitelik ve davranışsal özelliklere sahip olmak liderlik için çok önemlidir. Doğru geribildirim ve rehberlik alan herkesin mevcut eylemlerini değiştirmesi daha kolay olur.
- *Pazar gerçeklerine daha yakın olmak:* Geleneksel liderlik programları genellikle şirketlerin müşteri tarafındaki algısından ve piyasa hedeflerinden bağımsız düşünülmektedir. Mavi Okyanus Liderliği'nde, pazar gerçekleriyle karşı karşıya kalan çalışanlara, liderlerinin kendilerini nasıl yönettiği ve en iyi hizmeti sunabilmeleri için liderlerinin neler yapması ve yapmaması gerektiği sorulur. İnsanlar kendilerini başarıya

götürebilecek liderlik uygulamalarını açıkladıklarında, eğer bunlar piyasa gerçekleriyle yakından bağlantılı uygulamalar ise en iyi lider profilini yaratmak ve yeni çözümleri işler hale getirmek konusunda motivasyonları oldukça yüksek olmaktadır. Onların gönüllü işbirlikleri bir yandan yeni lider profillerinin kabul edilebilirliğini artırırken öte yandan uygulama maliyetlerini minimize etmektedir.

- *Liderliği tüm yönetim kademelerine dağıtmak*: Liderlik programlarının çoğu sadece yöneticilere ve onların şimdiki ve gelecekteki etki potansiyellerini inceler. Ama başarılı bir şirketin anahtarı her kademede güçlü liderlere sahip olmaktır. Çünkü şirket performansı çoğu zaman piyasayla daha yakın temas halinde olan orta kademe liderleri ve ön cephe liderlerinin davranışları ve motivasyonlarına bağlı olarak artar. Mavi Okyanus Liderliği üst, orta ve ön cephe olmak üzere üç farklı yönetim seviyesine uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Her seviye yapısı gereği farklı görevlere, farklı yetki derecelerine ve çevrelere uygun liderler bulmayı gerektirmektedir.
- *Düşük maliyetli, yüksek etkili liderlik davranış ve eylemlerini takip etmek*: Mavi Okyanus Liderliği liderlerin yüksek performans göstermesi için hangi davranış ve eylemleri yok etmesi ve azaltması gerektiğine, hangi davranış ve eylemleri arttırması ve yaratması gerektiğine odaklanır. Burada düşük maliyet ile ifade edilen liderlerin en pahalı ve sınırlı kaynağı olan zamanı daha az harcaması iken; yüksek etki ile yüksek motivasyon oluşturmak ve çalışanların şirketlere daha çok bağlanmasını sağlamak kast edilmektedir.

4. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

Mavi Okyanus Liderliği'nin uygulama aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kim ve Mauborgne, 2014a:63-70):

Aşama 1. Liderlik gerçeğini görmek: Şirketlerin yaptığı yaygın hatalardan biri, liderlerin gerçekte ne yaptıklarına ilişkin fikir ayrılıklarını çözmeden liderlik değişimini tartışmaktır. Liderliğin desteklendiği ve yetersiz kaldığı konularda ortak bir anlayış olmaksızın güçlü bir değişim yaratmak güçtür. Şirketler her yönetim kademesi için yöneticilerin çaba ve emek harcadığı unsurları gösteren bir tuval yaratarak süreci başlatırlar. Genelde 12 ila 15 üst düzey yönetici ile bu proje yürütülür. Seçilen kişiler şirkette iyi liderler olarak bilinmelidir. Daha sonra ekip aralarında çalışan temsilcilerinin de yer aldığı üç küçük alt ekibe ayrılır. Amaç çalışanların görüşlerini de dikkate alarak her kademede liderlerin ne yaptığı ve ne yapması gerektiğine dair şirket genelinde bir tartışma başlatmaktır. Burada liderlerin hangi eylem ve davranışlara daha çok zaman harcadığı, hangi davranışları ihmal edildiği sorularına odaklanılır.

Aşama 2. Alternatif liderlik profilleri geliştirmek: Bu aşamada alt ekipler her kademede etkin liderlik profillerinin neye benzeyeceğini keşfetmek ister. Bunun için görüşme yaptıkları kişilere iki soru grubu yöneltirler. İlk soru grubu tuvaldeki hangi davranış ve eylemlerin *sorunlu* (liderin zamanını alan ancak değer yaratmayan) ve hangilerinin *etkin noktalar* (çalışanlara enerji veren ve yeteneklerini kullanmaya teşvik eden fakat mevcut durumda liderlerin yeterince ilgilenmediği ya da yeterli yatırımı yapmadığı) olduğunu tam olarak tespit etmeyi amaçlamaktadır. İkinci grup ise görüşülen kişileri, şirket dışında tanık oldukları ve özellikle kendi kademelerindeki liderler tarafından uygulandığında etkili olabilecek liderlik davranışlarına odaklanmaya sevk etmektedir. Burada liderlerin yapabilecekleri halde yapmadıkları konusunda yeni fikirler ortaya çıkmaya başlar. Bu aşamada alt ekipler Şekil 1'de görülen Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat tablosu gibi analitik araçlar uygularlar. Her liderlik

seviyesi için görüşme sonuçları bu sisteme dahil edilir. Sorunlu davranış ve eylemler, görüşülen kişilerin ne kadar negatif görüş bildirdiklerine bağlı olarak Yok Et ya da Azalt kadranına yerleştirilir. Bu davranışları azaltmak veya bu davranışlara son vermek liderlerin zamanı daha iyi kullanmasını sağlar. Etkin noktalar mevcut davranış ve eylemleri kapsıyorsa Yükselt, henüz uygulanmıyorsa Yarat kadranında yer almaktadır. Alt ekipler bu girdiyle her liderlik kademesi için “gelecek” tuvali hazırlamaktadır. Bu tuvaler, bireysel ve kurumsal performansı artırabilen liderlik profillerini açıklar. “Gelecek” liderlik profilleri, “şimdiki” liderlik profillerinin karşısına yerleştirir.

Şekil 1. Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu

YOK ET Liderler, zaman ve fikirlerini harcadıkları hangi davranış ve eylemleri ortadan kaldırmalıdır?	YÜKSELT Liderler, mevcut durumu daha iyi seviyeye taşımak için zaman ve fikirlerini ayırdıkları, hangi davranış ve eylemleri arttırmalıdır?
AZALT Liderler, zaman ve fikirlerini harcadıkları mevcut durumlarını aşağı seviyeye çeken hangi davranış ve eylemleri azaltmalıdır?	YARAT Liderler, şuan üstlenmedikleri hangi davranış ve eylemlere zaman ve fikirlerini ayırmalıdır?

Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2014:65

Aşama 3. Gelecek liderlik profillerini seçmek: Alt ekipler kendi liderlik tuvalerini çizdikten sonra liderlik fuarı adlı bir etkinlikte sunarlar. Fuar katılımcıları yönetim kurulu üyeleri, üst, orta ve ön cephe seviyesinde yöneticilerdir. Etkinlik, kıdemli ekip üyelerinin süreci açıklaması ve “şimdiki” tuvalerinin sunmasıyla başlar. Bu tuvalerle mevcut durum ortaya konularak değişimin neden gerektiği anlatılır, tüm katılımcıların yorumlarının dikkate alındığını teyit edilir ve “gelecek” liderlik profillerinin çizileceği belirtilir. Sahne kurulduğunda alt ekipler tuvalerini izleyicilerin görebileceği şekilde duvarlara asarak gelecek profilleri sergiler ve fuarda oylama yapılır. Tüm oylar verildikten sonra şirketin üst düzey yöneticileri katılımcıların yöneticilere dair fikirlerini sorgular. Yaklaşık dört saat sonra katılımcıların tümünün aklında her kademe için net bir liderlik profili tablosu, tamamlanmış bir Mavi Okyanus Sistemi ve liderlik performansında ciddi bir değişime yol açabilecek bir “gelecek” liderlik profili oluşur. Bu bilgiyle, katılımcıların yorumları ve oylarıyla donanmış olan yöneticiler fuar salonunun dışında toplanır ve gelecek liderlik profillerinden hangisinde ilerleyeceğine karar verirler ve kararlarını fuar katılımcılarına açıklarlar.

Aşama 4. Yeni liderlik uygulamalarını kurumsallaştırmak: Fuar bittikten sonra alt ekip üyeleri fuara katılmayanlara sonuçlar hakkında bilgi verir. Şirketler daha sonra üzerinde uzlaşılan gelecek profillerini her kademedeki liderlere sunar. Alt ekip üyeleri tuvaleri incelemeleri için liderlerle toplantılar yapar ve liderlerde yok edilmesi, azaltılması, yükseltilmesi ve yaratılması gereken unsurları açıklar. Ardından liderler durumu doğrudan bağlı oldukları üstlerine aktarır ve yeni liderlik profillerinin kendilerini nasıl daha etkin kılacağını açıklar. Yeni profillerin hafızalarda kalması için gelecek tuvaleri liderlerin ve üstlerinin ofislerinde dikkat çekici biçimde sergilenir. Liderler yeni profillere geçişi yeterince iyi gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri konusunda geribildirim almak için üstleriyle toplantılar yaparlar. Toplantılar başlangıçta çalışanlar ve patronlar için sinir bozucu olsa da takım ruhunun oluşması

çok zaman almaz. Tüm çalışanlar liderler tarafındaki değişimin kendi performanslarını ne kadar olumlu etkilediğini görür.

5. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Mavi Okyanus Liderliği yaklaşımı ile ilgili akademik literatür tarandığında Türkiye’de hiçbir araştırmaya rastlanmazken, Dünya’da sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kim ve Mauborgne (2014a) Amerika’da İşyerlerinin Durumu adlı rapordaki ifadelerden esinlenerek Mavi Okyanus Liderliği kavramını ilk kez ortaya atmıştır. Bu rapora göre çalışanların sadece %30’u kendilerini aktif bir biçimde iyi bir iş yapmaya adanmıştır. %50’si tüm zamanlarını işe harcarken, %20’si memnuniyetsizliklerini verimliliği azaltacak şekilde göstermektedir. Raporda bunun sebebi kötü liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Buradan hareketle Kim ve Mauborgne şirketlere Mavi Okyanus Liderliği Yaklaşımı’nı önermiş ve bu yaklaşımın özellikleri ve işlevlerinden bahsetmiştir. Yine bir diğer araştırmalarında Kim ve Mauborgne (2014b) strateji ve liderliğin birbirine bağlı olduğunu ifade ederek Mavi Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Liderliği arasındaki ilişkiyi sunmuşlar ve Mavi Okyanus Liderliği’ni, kuruluşların gerçekleştirilmemiş yetenek ve enerjilerini serbest bırakmak için hızlı ve düşük maliyetle liderlik gücünde bir sıçrama olarak tanımlamışlardır. Kim ve Mauborgne (2014c) Mavi Okyanus Liderliği’nin geleneksel liderlik yaklaşımlarından farkını karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Mauborgne (2014), Mavi Okyanus Stratejisi’ndeki temel fikirleri özetlemiş ve bunların liderlik açısından nasıl uygulandığını açıklamıştır. Ayrıca, kurumların liderlik ve firma performansını artırmak için kullanabilecekleri analitik bir yapı sunmuştur.

Malhotra ve Seth (2014) Mavi Okyanus Stratejisi kavramını anlamaya, bu stratejinin farklı endüstrilerde uygulanmasını araştırmaya yönelik bir çalışma yapmışlar ve Mavi Okyanus Liderliği konusuna kısaca yer vermişlerdir. Zakaria vd. (2017), Mavi Okyanus Liderliği’nin önemi ve uygulama adımları hakkında bilgi verip, Malezya’da kamu hizmetlerinde çalışanların katılımını artırmak amacıyla liderlere bu liderlik yaklaşımını uygulamalarını önermişlerdir.

Literatür taraması incelendiğinde araştırmaların çoğunun yaklaşımı geliştirenler tarafından yapıldığı ve bunların dışındaki araştırmaların az sayıda ve kavramsal olduğu görülmüştür. Bunun nedeni konunun daha çok yeni olması, uygulamaların bir proje çerçevesinde ve uzun vadeli gerçekleştirilecek olması şeklinde yorumlanabilir. Danışmanlık firmaları veya eğitim kurumları tarafından şirketlere bu konuda rehberlik hizmeti verilebilir ve uygulama faaliyetlerine başlanabilir. Bu sürece araştırmacılar da dâhil edilebilir. Böylece yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlar nicelik ve nitelik açısından daha faydalı olacaktır. Bu araştırmada Mavi Okyanus Liderliği ile ilgili ayrıntılı bilgiler sunulurken, ülkemizde de bu konuya dikkat çekilmesi ve çeşitli kesimlerde farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir.

SONUÇ

Günümüz rekabet ortamında başkalarını taklit ederek ayakta kalmayan çalışan işletmeler zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Rekabetin hızla artarak karlılığın azaldığı son yıllarda, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için rekabetin ötesine geçmesi ve etkin faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile yeni karlılık ve büyüme fırsatları elde etmek isteyen işletmelerin Mavi Okyanus Stratejileri'ne yönelmesi ve bu stratejileri uygulamak için etkin liderlik profilleri geliştirmeleri gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında Mavi Okyanus Liderliği'nin payı büyüktür. Şirketlerdeki açığa çıkmamış yetenekleri ve enerjiyi ortaya çıkarmakta kullanılan Mavi Okyanus Liderliği her kademede çalışanların motivasyonlarını ve iş sonuçlarını yükseltmek için liderlerin hangi davranış ve eylemlerinin gerekli olduğuna odaklanmasının yanı sıra liderliği tüm yönetim kademelerine (üst, orta ve ön cephe) dağıtır. Her kademenin liderlik faaliyetlerini Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat tablosuyla inceler. Özellikle ilgisiz çalışanların bağlılığını yeniden sağlamak için liderlere hangi eylemleri yok etmeleri, azaltmaları, yükseltmeleri ve yaratmaları gerektiğini gösterir. Liderlerin en değerli kaynakları olan zamanı korur ve yeni bir lider profili oluşturur. Mavi Okyanus Liderliği daha az zaman ve emek harcayarak dönüşümü gerçekleştirir. Bu anlayışa göre liderler değerlerini ve niteliklerini değil, iş yapma tarzlarını değiştirmektedir. Bu liderlik yaklaşımını uygulayan kurumların yaygınlaşması, bu kurumlardaki yöneticilerin üstün performans sergilemesi, çalışanların bağlılık düzeylerinin, motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması, bu şirketlerin değer yenilikçiliği sayesinde büyüme ve karlılıklarının artması ve gündeme damga vurmaları beklenmektedir. Uygulama aşamasında etkili sonuçlar almak için danışmanlık firmaları, eğitim kurumları, araştırmacılar ortaklaşa çalışmalar yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Bourletidis, D. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 645-652.
- Buiisson, B. & Silberzahn, P. (2010). Blue Ocean Or Fast-Second Innovation? A Four-Breakthrough Model To Explain Successful Market Domination. *International Journal of Innovation Management*, 14 (3), 359-378.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17, 169-178.
- Chang, S.-C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, 32, 219-223.
- Erdoğan, T. (2012). Uluslararası pazarlama: güncel, örnek uygulamalar, yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, 1-21.
- Ergin, M. (2016) Etkili Rekabet Edebilmek İçin Mavi Okyanuslar Gerekliyor. <http://www.fmaakademi.org/etkili-rekabet-edebilmek-icin-mavi-okyanuslar-gerekliyor-2> adresinden erişildi.
- Kim, C., Yang, K. H. & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36, 522-534.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, October 2004, 1-9.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, 47(3), 105-121.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2014a). Blue Ocean Leadership. Harvard Business Review, May 2014, 61-72.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2014b). From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership. Blue Ocean Leadership Series, September 16. 1-3.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2014c). The Four Pillars of Blue Ocean Leadership. Blue Ocean Leadership Series, 1-4.
- Malhotra, D.& Seth, S. (2014). The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership. The International Journal of Business & Management, 2(9), 248-253.
- Mauborgne, R. (2014). From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership. Harvard Business School Publishing, 1-6.
- Wengel, J., Ferreira-Villegas, G. B., Pérez-Hernández, G. & Suárez-Cruz, L.M. (2010). Schumpeter and the Blue Ocean Strategy. Bogotá (Colombia), 6 (6), 53-85.
- Mohamed, Z. A. (2007). Analysis of the use of the blue ocean strategy; case study analysis on 14 different agencies. Integration & Dissemination, 28-34.
- Yardley, J. (2015). Swimming in the blue ocean versus riding the choppy waves of the red ocean. Journal of Aesthetic Nursing, 4(7), 354-355.
- Zakaria, Z., Idris, K. & Ismail, B. (2017). Blue Ocean Leadership (BOL) Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(3), 85-98.