



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 4

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2021



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 4

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2021

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Öğr. Gör. Dr. Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS İndex JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>	Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>
Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>	Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Khurram Sharif <i>Qatar University, Qatar</i>
Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Deniz TAŞCI <i>Anadolu Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Beykent Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet GÜVEN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KARA
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Salih ARSLAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ELİBOL
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Zümral GÜLTEKİN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN
Amasya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN
Tarsus Üniversitesi

Dr. Muhammet Hamdi MÜCEVHER
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Özgün ÜNAL
Sakarya Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Kızıl Okyanuslarda Mücadele Etmek Yerine Mavi Okyanuslara Açılmak: Peki Ama Nasıl? Opening to The Blue Oceans Instead of Fighting in The Red Oceans: But How? Beyza ERER.....	1-20
Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Temalı Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Ulusal Tez Merkezi Örneği Bibliometric Analysis of Strategic Management Theses in The Field of Public Administration: Case of National Thesis Center Mehmet DARICI	21-39
Firma Yaşı ve Büyüklüğü, Yönetici Sosyal Sermayesi ve Firma İtibarı Arasındaki İlişkiler Relationships Among Firm Age and Size, Managerial Social Capital and Firm Reputation Hakan BALTACI, Umut KOÇ	40-57
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Social Cognitive Theory As the Microfoundations of Dynamic Capabilities Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Sosyal Bilişsel Teori Mehmet BAĞIŞ.....	58-80
Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Girişimcilik A Rising Value in Digital Transformation Process: Digital Entrepreneurship İlknur ÇEVİK TEKİN, Polathan KÜSBECİ	81-102

KIZIL OKYANUSLARDA MÜCADELE ETMEK YERİNE MAVİ OKYANUSLARA AÇILMAK: PEKİ AMA NASIL?

OPENING TO THE BLUE OCEANS INSTEAD OF FIGHTING IN THE RED OCEANS: BUT HOW?

Dr. Öğr. Üyesi Beyza ERER

Selçuk Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-0083-7102, beyzaerer@selcuk.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabet işletmeleri önemli bir şekilde etkisi altına almıştır. İşletmeler, faaliyet gösterdiği pazardaki mevcut rekabetin ağır etkisinden dolayı hem pazardaki yerini koruma noktasında hem de büyüme faaliyetlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Söz konusu durumun üstesinden gelebilmek için işletmeler, yenilikçi fikirler geliştirerek faaliyetlerine devam etmek zorundadır. Bu noktada işletmeler, rakipleriyle aynı pazar şartlarında çetin rekabetçi mücadeleler yerine değer odaklı yeniliklere yönelerek yeni ve çekişmesiz pazar alanı yaratma stratejisini uygulayabilirler. “Mavi okyanus stratejisi” olarak nitelendirilen bu yaklaşım, işletmelerin klasik pazar kalıplarının dışına çıkması için öğrenilmesi gereken önemli bir strateji niteliğindedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, mavi okyanus stratejisini anlamak ve öğrenmektir. Çalışmada, kullanıcılara tartışmasız bir pazar alanı yaratmak için iyi bir yol sunan ve görüşleri mevcut rekabetten yenilikçi değer ve talep oluşturmaya yönlendiren mavi okyanus stratejisi teorik bir şekilde ele alınarak, yöneticilerin mavi okyanuslar yaratmak için hangi araçları kullanması gerektiği ve izlemesi gereken ilkelerin neler olduğu sırasıyla belirtilmiştir. Ayrıca mavi okyanus yaratmada başarılı olan küresel şirket örnekleri “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” ile incelenerek hem literatüre hem de mavi okyanus stratejisini uygulamak isteyen işletme yöneticilerine katkı sağlamaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The intense competition that emerged with globalization has affected businesses significantly. Businesses face various difficulties both in terms of maintaining their position in the market and in their growth activities due to the heavy impact of the existing competition in the market in which they operate. To overcome this situation, businesses have to continue their activities by developing innovative ideas. At this point, businesses can apply the strategy of creating a new and uncontested market area by turning to value-oriented innovations instead of tough competitive struggles under the same market conditions with their competitors. This approach, described as the “blue ocean strategy”, is an important strategy that should be learned for businesses to move beyond the classical market patterns. Therefore, the purpose of this study is to understand and learn the blue ocean strategy. In the study, the blue ocean strategy, which offers users a way to create undisputed market space and directs opinions to create innovative value and demand from the existing competition, is theoretically discussed, and what tools should be used by businesses to create blue oceans and what are the principles to follow. In addition, the examples of global companies that have succeeded in creating blue ocean are examined with the "Hand-Reduce-Increase-Create Table", trying to contribute to both the literature and business managers who want to implement the blue ocean strategy.

Anahtar Kelimeler: Strateji, rekabet, kırmızı okyanus stratejisi, mavi okyanus stratejisi, değer yeniliği.

Keywords: Strategy, competition, red ocean strategy, blue ocean strategy, value innovation.



1. Giriş

Son yıllarda bilgi çağında yaşanan hızlı gelişmeler, bilişim teknolojilerindeki akıl almaz ilerlemeler, sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçları karşısında en iyi olanı sunmanın gereklilik haline gelmesi ve en önemlisi küreselleşme ile iş yaşamında rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Böylesi bir ortamda işletmeler, hem piyasada varlıklarını devam ettirmek hem de rekabet üstünlüğü elde etmek için kimi zaman teknolojik gelişmeler ve insan faktörü ile kimi zaman da maliyet, fiyat, kalite, hız konusunda rakipleri ile çetin bir mücadele içine girmişlerdir. Bu mücadele sonucunda rekabet giderek kızışmış ve bu ortam “kızıl okyanus” metaforu kullanılarak açıklanmıştır.

Kalabalık pazar yapısına ve bitmek bilmeyen bir rekabete sahip olan kızıl okyanuslarda, işletmelerin pazardaki mevcut konumunu koruması ve büyümesi giderek zorlaşmış hatta imkânsız hale gelmiştir. Çünkü bu pazarlarda, rakipler birbirlerinin müşterilerini çekmek adına birçok kampanya veya öldürücü fiyat politikaları gibi taktiksel eylemler uygulamaktadırlar. Rakiplerin kıran kırana çarpıştığı bu pazar alanlarında, çoğu yönetici için klasik stratejiler uygulamamak ya da aşamalı yenilikler yapmak yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri, bu yırtıcı ve yorucu rekabeti bir kenara bırakarak yeni ve keşfedilmemiş alanlara yani mavi okyanuslara yönelmelidir. Çünkü ünlü yazar ve yönetim düşünürleri olan W. Chan Kim ve Renee Mauborgne’e (2004, s. 77) göre, “rekabeti yenmenin tek yolu rekabeti yenmeye çalışmaktan vazgeçmek ve mavi okyanuslar yaratmaktır”.

Mavi okyanuslarda işletmeler, çekişmesiz rekabet alanı yaratarak potansiyellerini daha çok ortaya çıkartabilmektedirler. Bu doğrultuda, yöneticiler zamanlarını, güçlerini ve eforlarını kızıl okyanusta harcamak yerine mavi okyanuslar keşfetmelidir. Mavi okyanusları keşfetmek ve bu okyanuslarda yüzmek ise, birtakım bilgi ve yetenek gerektirdiğinden öncelikle mavi okyanus stratejisinin ne olduğu açıkça anlaşılmalıdır. Nitekim bu çalışmada, işletme yöneticilerinin mavi okyanuslar yaratabilmeleri için mavi okyanus stratejisine açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Çünkü ulusal literatür incelendiğinde, teorik açıdan mavi okyanus stratejisi ile ilgili sınırlı çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle kızıl okyanus ve mavi okyanus arasındaki farklılıklar belirtilerek mavi okyanus stratejisinin ne olduğu açıklanmış daha sonra mavi okyanus stratejisinin araçları ve ilkeleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son olarak, farklı sektörlerde mavi okyanuslar yaratan küresel şirket örnekleri “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” kapsamında değerlendirilerek hem literatüre hem de mavi okyanus stratejisini uygulamak isteyen işletme yöneticilerine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

2. Kızıl ve Mavi Okyanus Stratejisine Dair

İşletmeler, varlıklarını ya rekabetin bulunduğu mevcut pazarlarda rakipleriyle rekabet ederek ya da rakipleriyle mücadele etmek yerine rekabeti anlamsız kılacak yeni pazar alanları oluşturarak iki farklı piyasa seçeneğiyle sürdürmektedirler. İşletmelerin şu anda faaliyet gösterdiği pazar alanları “kızıl okyanus” henüz keşfetmediği pazar alanları ise “mavi okyanus” metaforu kullanılarak açıklanmaktadır (Albayrak ve Beybur, 2018, s. 187).

Kızıl okyanuslar, rekabetin hali hazırda iyi kurulmuş olduğu ve rakiplerin mevcut talepten daha fazla pay almak için strateji geliştirdikçe giderek “kanlı” hale geldiği pazar alanlarıdır. Buradaki temel düşünce, pazarın büyük bölümünü ele geçirmektir. Bu pazarlarda, endüstri



sınırları iyi tanımlanmış, kabul edilmiş ve oyunun rekabet kuralları bilinmektedir. Rekabet, nispeten niş çekirdek ürün ya da hizmet özellikleri kümesi etrafında döner ve rakipler tipik bir farklılaşma-maliyet yarışıyla karşı karşıya kalabilmektedir (Leavy, 2018, s. 11). Bu pazar alanında işletmeler, mevcut taleplerin daha fazlasına sahip olmak için rakiplerine kıyasla daha iyi performans sergilemeye çalışırlar. Kızıl okyanusların pazar alanı kalabalıklaştıkça, büyüme beklentileri ve kârlılıkları azalma eğilimi gösterir (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 106). Ayrıca kızıl okyanusta işletmeler, rakiplerinin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını karşılaştırarak kendi fiyatlarını belirlemektedirler (Yardley, 2015, s. 355).

Kızıl okyanusa karşın mavi okyanuslar, rekabeti anlamsız kılan yenilikçi, değer temelli ve henüz keşfedilmemiş pazar alanlarıdır. Mavi okyanuslar; doğrudan rakipleri olmayan, daha çok gelir kazanmayı vaat eden ve nispeten daha fazla müşteri portföyüne sahip tek bir kişi tarafından saptanan engelsiz pazarları ifade etmektedir (Ağraş vd., 2017, s. 130). Mavi okyanusta, oyunun kurallarını belirlemek için fırsat bekleyen rakiplerin bulunmamasından dolayı mavi okyanus kârlı ve hızlı büyüme için yeterli fırsatın her ikisini de sunmaktadır (Taşkın, 2010, s. 41). Kızıl ve mavi okyanusların daha iyi anlaşılması için arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar düzleminde rekabet etmek.	Çekişmesiz pazar alanı oluşturmak.
Rekabeti yenmek.	Rekabeti anlamsız kılmak.
Mevcut talebi kendisi için kullanmak.	Yeni talep oluşturmak ve ele geçirmek.
Değer-maliyet değiş tokuşu yapmak.	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkmak.
Bir şirketin etkinliklerinden oluşan tüm sistemi farklılaştırma ya da düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlaştırmak.	Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejilerini gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin etkinliklerinden oluşan tüm sistemi uyumlaştırmak.

Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Karşılaştırması

Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 18

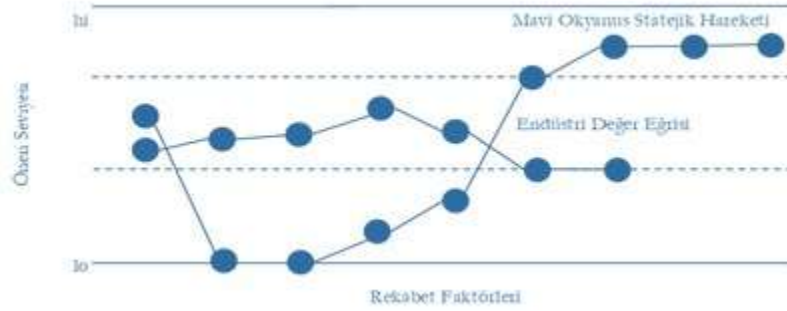
Mavi okyanus stratejisi, ilk kez W. Chan Kim ve Renee Mauborgne (2004) tarafından kaleme alınan “Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant” isimli kitapta ortaya konulmuştur. Yazarlar, 30 farklı sektörde 1880 ve 2000 yılları arasında gerçekleşen 150 farklı stratejik hamleyi incelemiş ve araştırma sonucunda strateji alanında yeni bir dönemin başladığını ve bu dönemin de “Mavi Okyanus Çağı” olarak nitelendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, mavi okyanus stratejisi 2004 yılına kadar zaten işletmelerin uyguladıkları bir strateji olmasına karşın ismi bu yazarlara kadar belirlenmemiş ve teorik olarak ele alınmamıştır. Çünkü yüzyıl önce bugün; otomobil, müzik kayıtları, havacılık, petrokimya, sağlık hizmetleri ve yönetim danışmanlığı gibi birçok alan yoktu ya da yeni başlıyordu. Bundan 30 yıl öncesine kadar yatırım fonları, cep telefonları, biyoteknoloji, doğalgazlı elektrik santralleri, indirimli zincir mağazalar, kahve barları, ev sinemaları gibi günümüzde önemli olan sanayi ve hizmet alanları da yoktu (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 5-6). Şüphesiz bugün bulunan birçok iş alanı gelecekte yok olacakken yine bugün var olmayan birçok iş alanı ortaya çıkacaktır. Söz konusu alanların oluşturulması ise ancak mavi okyanus stratejisi ile mümkündür.



Strateji Tuvali, çekici bir mavi okyanus stratejisi oluşturmak için hem bir teşhis hem de faaliyet çerçevesidir ve iki amacı gerçekleştirmek için oluşturulur. Bunlardan ilki; bilinen pazarda mevcut rekabeti göstermek, ikincisi ise odak noktasını rekabetten alternatiflere ve müşteriden müşteri olmayanlara yönlendirmeyi sağlamaktır (Blue Ocean, t.y.). Yaratıcı düşünceyi teşvik etmek için değerli bir araç olan strateji tuvali, mevcut rakiplerin kaba niceliksel özelliklerine bakar ve ürün veya hizmetin temel unsurlarına odaklanır. Ondalık sayılar halinde kalibre edilen hassas ölçümler yerine istenen özneliliklerin yüksek ve düşük seviyelerini ölçer (Rawabdeh vd., 2012, s. 393).

Şekil 2

Strateji Tuvali



Kaynak: Blue Ocean, t.y.

Şekil 2'deki yatay eksen; bir endüstrinin rekabet ettiği ve yatırım yaptığı çeşitli faktörleri gösterirken, dikey eksen ise alıcıların tüm bu önemli rekabet faktörleri karşısında aldıkları teklif düzeyini göstermektedir (Ergen, 2011, s. 12). Bu doğrultuda, strateji tuvali çizmek işletmelerin (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 83);

- Endüstri oyuncularını arasındaki rekabeti etkileyen faktörleri ve gelecekteki olası faktörleri çok açık bir şekilde tasvir etmesini sağlayarak bir endüstrinin stratejik profilini,
- Stratejik olarak hangi faktörlere yatırım yaptıklarını belirleyerek mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejik profilini,
- Rekabet faktörlerine nasıl yatırım yaptığını ve gelecekte bunlara nasıl yatırım yapabileceğini gösteren şirketin stratejik profilini veya değer eğrisini görmesini sağlar.

Dört Eylem Çerçevesi, farklılaşma ve düşük maliyet arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak için dört eylem ile yeni bir değer yaratmaya katkı sağlayan araçtır. Bu dört eylem (Butler, 2008, s. 170):

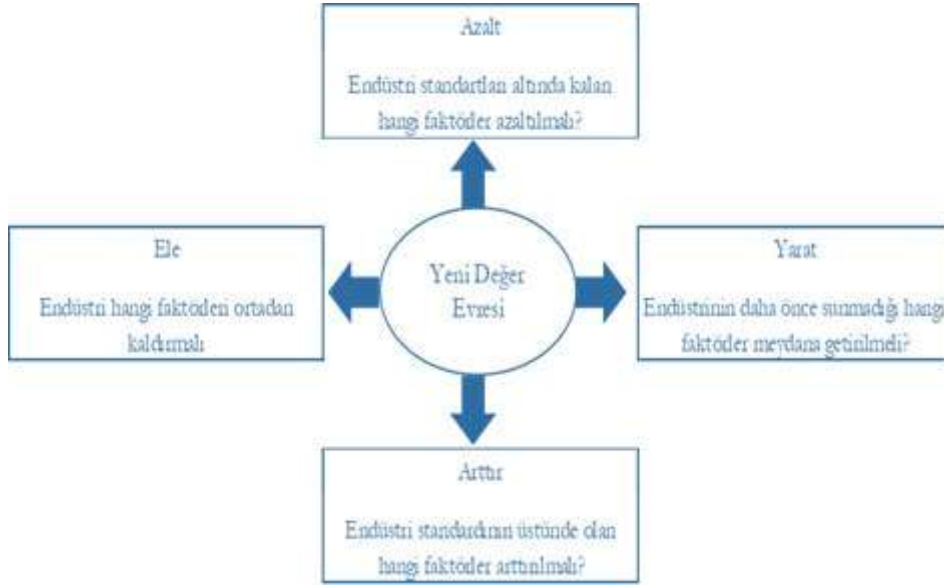
- Değer zincirinde az sayıdaki faaliyetleri endüstri standardının üzerine çıkarmak.
- Endüstri standardının altına düşen faaliyetleri azaltmak.
- Endüstrinin hafife aldığı faaliyetleri ortadan kaldırmak.
- Yenilikçi faaliyetler yaratmaktır.

Bu eylem yapıları Şekil 3'te yer alan sorulara cevap verilerek şekillendirilmektedir.



Şekil 3

Dört Eylem Çerçevesi



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 29

Bazen sektördeki müşterilerin değerlerinde birtakım değişiklikler yaşanır. Çoğunlukla birbiriyle rekabet halinde olan ve birbirini kıyaslayan şirketler bu durumu algılamaz ve eyleme geçmez. İşte bu durumda mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen işletmeler dört eylem çerçevesi kapsamında sunulan soruları kendilerine sormalıdır. İlk soru, işletmelerin uzun süredir rekabet ettikleri faktörlerden hangilerinin ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmeye zorlar. İkinci soru, rekabete uyum sağlamak veya rekabeti yenmek için ürünlerin veya hizmetlerin tasarımlarında aşırıya kaçılıp kaçılmadığının gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Bu soru, aşırı olan unsurların elimine edilmesini amaçlamaktadır. Üçüncü soru, ürünün veya hizmetin sunduğu ekstra değeri arttıran yönleri desteklemektedir. Dördüncü soru ise, alıcılar için tamamen yeni değer kaynakları keşfetmeye ve yeni talepler yaratmaya yardımcı olur. Bu doğrultuda ilk iki soru (yok et ve azalt) işletmelere maliyet azaltma ve böylelikle güçlenme olanağı sağlarken, üçüncü ve dördüncü soru (arttır ve yarat) alıcı değerlerini yükseltmeye çalışır.

Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu, dört eylem çerçevesinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Tablo 2). İşletmeleri sadece dört eylem çerçevesinde sorulan soruları sormaya değil, aynı zamanda yeni bir mavi okyanusun kilidini açmada ihtiyaç duyulan yeni bir değer eğrisi veya stratejik profil oluşturmak için dört sorunun hepsine göre hareket etmeye zorlar.

Tablo 2

Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Endüstri hangi faktörleri ortadan kaldırmalı	-Endüstri standardının üstünde olan hangi faktörler arttırılmalı?
Azalt	Yarat
-Endüstri standartları altında kalan hangi faktörler azaltılmalı?	-Endüstrinin daha önce sunmadığı hangi faktörler meydana getirilmeli?

Kaynak: Blue Ocean, t.y.



Ele-Azalt-Arttır-Yarat tablosu, şirketlere dört temel fayda sağlar (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 35-36):

- Değer-maliyet dengesini kırmak için işletmeleri aynı anda farklılaşma ve düşük maliyet peşinde koşmaya zorlar.
- Ürün ve hizmetlerin gereksiz tasarımlarını ortadan kaldırır.
- Herhangi bir seviyedeki yöneticiler tarafından kolayca anlaşılır ve uygulamasında yüksek derecede bir etkileşim yaratır.
- İşletmeleri, endüstrinin rekabet ettiği her faktörü iyice incelemeye sevk ederek, rekabet sırasında bilinçsizce yaptıkları örtülü varsayımları keşfetmelerine yardımcı olur.

4. İlkelerle Mavi Okyanuslar Oluşturmak ve Uygulamak

Rekabet etmek istemeyen işletmeler mavi okyanus stratejisi aracılığıyla yeni pazar alanları oluşturabilirler. Ancak mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde oluşturmak ve uygulamak için uygulanması gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Kim ve Mauborgne (2005) tarafından belirlenen bu ilkeleri aşağıdaki gibi derlemek mümkündür:

4.1. Pazar Sınırlarını Yeniden Oluşturmak

Mavi okyanus stratejisinin ilk ilkesi rekabetten kurtulmak ve mavi okyanuslar yaratmak için pazar sınırlarını yeniden inşa etmektedir. Bu ilke, birçok işletmenin mücadele ettiği yeni pazar arayışı zorluğunu ele almaktadır. Buradaki zorluk, kızıl okyanuslardan çıkmak ve mevcut olasılıklar yığından cazip mavi okyanus fırsatlarını belirlemektir. Söz konusu zorlukların üstesinden gelebilmek için ise izlenecek altı yol bulunmaktadır. Bu yolları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 47-75);

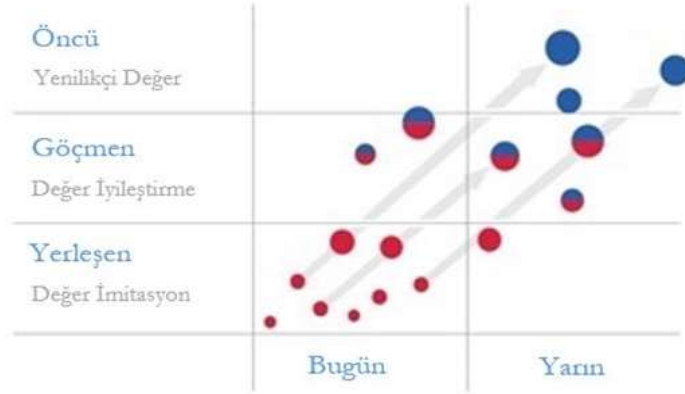
1. Alternatif sektörlere bakmak,
2. Sektörlerdeki stratejik gruplara bakmak,
3. Alıcılar zincirine bakmak,
4. Tamamlayıcı ürün ve hizmet sunum alanlarına bakmak,
5. Alıcıların fonksiyonel ve duygusal çekiciliğine bakmak,
6. Zamanın ötesine bakmak.

4.2. Sayılar Yerine Büyük Resme Odaklanmak

Bu ilkenin amacı, kızıl okyanus stratejisindeki gibi çok fazla çaba ve çok zaman harcayarak oluşturulan stratejik planlama belgesi yerine strateji yelkeni aracılığıyla alternatif bir yaklaşım geliştirerek stratejiyi görselleştirmektir. Stratejik planlama sürecini, strateji yelkeni üzerine inşa eden yöneticiler sayılara dalmak veya operasyonel ayrıntılara takılmak yerine asıl dikkatlerini büyük resme odaklarlar (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4).

Büyük resme odaklanmanın bir diğer yolu ise Şekil 4'te gösterilen Öncü-Göçmen-Yerleşen (ÖGY) haritasıdır. Kurumsal yönetimin kârlı bir büyüme elde etmesini sağlamak için mevcut ve planlanan portföyü ÖGY haritasına çizmesi mavi okyanus strateji sürecinde önemli bir uygulamadır (Blue Ocean, t.y.).



Şekil 4*Öncü-Göçmen-Yerleşen Haritası*

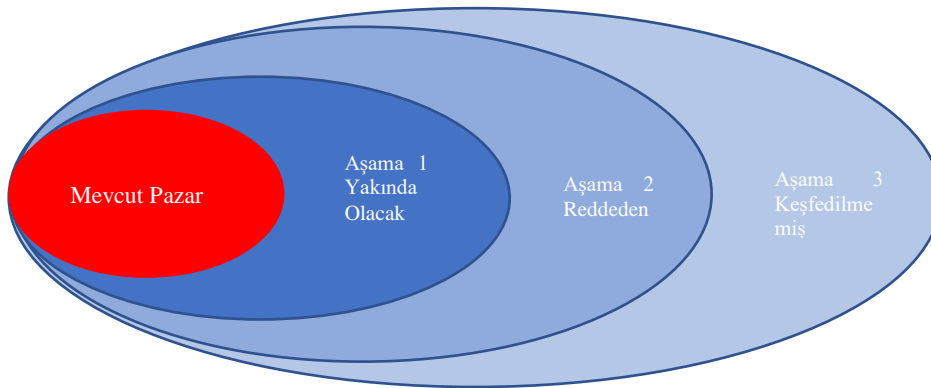
Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 98

Şekil 4'te yer alan yerleşenler piyasadaki tanınmış işletmeleri temsil ederken, göçmenler piyasadaki çoğu işletmeden daha iyi iş teklifleri sunan işletmeleri temsil eder. Öncüler ise, daha önce benzeri görülmemiş bir değeri sunan işletmelerdir. Bunlar bir kurumun mavi okyanus stratejisine ait hamleleri olup karlı büyümenin en güçlü kaynağıdır.

4.3. Talep Ötesine Ulaşmak

İşletmeler genel itibar ile talep arttırmak için mevcut müşterilere odaklanırken, mavi okyanus stratejisinde tam tersine yol alınır. Yani müşterilere odaklanmak yerine stratejinin odak noktasını müşteri olmayanlar üzerinde kurgulamaktadır (Amarat vd., 2018, s. 134). Ayrıca mavi okyanus stratejisinde, müşteri farklılıklarından ziyade alıcıların değerlerine odaklanmak esastır. Bu kapsamda bu ilke ile amaçlanan, mevcut müşterilerden ziyade yeni müşterilere ulaşarak talep ötesine ulaşmaktır.

Müşteriye dönüştürülebilecek üç müşteri olmayan katman bulunmakta ve bu katmanlar Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5*Müşteri Olmayanların Yaklaşım*

Kaynak: Blue Ocean, t.y.



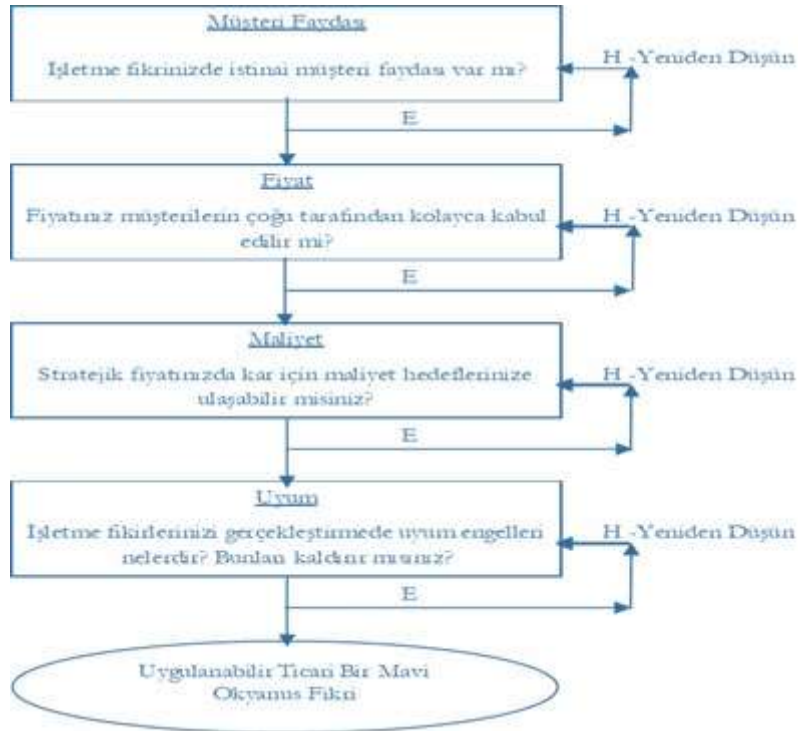
Müşteri olmayanların ilk kademesi mevcut pazara en yakın olanıdır ve yalnızca sınırdadır. Bir endüstrinin ürününü asgari düzeyde gereksinimden satın alan, ancak zihinsel olarak sektörün müşterisi olmayan alıcılardır. Müşteri olmayanların ikinci kademesi, bir sektörün teklifini kullanmayı reddeden kişilerdir. Bunlar, mevcut teklifi ihtiyaçlarını karşılamak için bir seçenek olarak gören ancak katılmamaya karar veren alıcılardır. Müşteri olmayanların üçüncü katmanı pazardan en uzak olanıdır. Pazarın sunduğu teklifi hiçbir zaman bir seçenek olarak görmemiş müşteri olmayan kişilerdir. Bu katman sayesinde işletmeler, mevcut müşteriler ile müşteri olmayanlar arasındaki temel ortak noktalara odaklanarak onları yeni pazarlarına nasıl çekeceklerini anlayabilirler.

4.4. Doğru Stratejik Sıralama Edinmek

Mavi okyanus stratejisi fikrinden sağlıklı bir kâr elde edimini sağlamak için sağlam bir iş modelinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla bu ilke, işletmelerin inşa ettikleri iş modelinin kârlı büyüme üretip sürdürebilmesini sağlamak için izlemesi gereken bir sıralamayı açıklar (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4). Mavi okyanus stratejisine ilişkin optimum stratejik sıralama ise Şekil 6'daki gibidir:

Şekil 6

Mavi Okyanus Strateji Sıralaması



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 118

Şekil 6'ya göre, kurum ilk adımda ortaya koyduğu iş fikrinin yüksek müşteri faydası oluşturup oluşturamayacağını düşünmelidir. İkinci adımda, hangi fiyatın en yüksek müşteriyi çekebileceği hakkında düşünmelidir. Üçüncü adımda, olası maliyetlerin hedeflenen kârlılık seviyesine imkân sağlayıp sağlamayacağını hesaba katmalıdır. Son olarak ise, stratejiyi benimsemeye karşı ortaya çıkabilecek engeller üzerinde düşünmelidir (Kalkan ve Alparlan, 2009, s. 10).



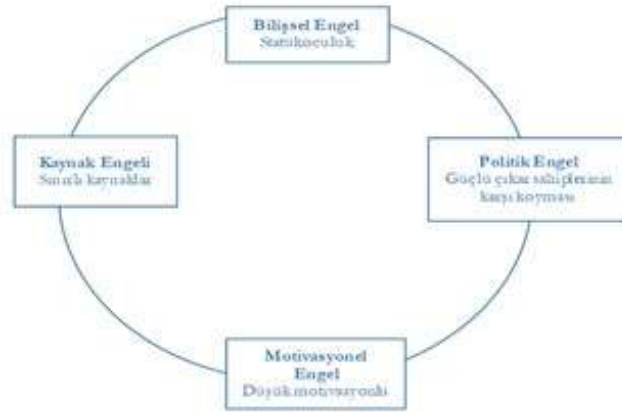
4.5. Önemli Engellerin Üstesinden Gelmek

Kârlı bir iş modeli ile birlikte mavi okyanus stratejisi oluşturulduktan sonra sıra uygulama aşamasına gelir. Ancak her stratejik uygulamada olduğu gibi mavi okyanus stratejisinin de uygulama kısmı zordur ve önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Özellikle kırmızı okyanus stratejisi ile kıyaslandığında mavi okyanus stratejisi statüden önemli bir ayrılmayı temsil ettiği için uygulaması daha zordur (Blue Ocean, t.y.).

Yöneticiler mavi okyanus stratejisini uygularken bilişsel, politik, motivasyonel ve kaynak olmak üzere dört örgütsel engel ile karşılaşılır (Şekil 7). Bu örgütsel engellerin üstesinden nasıl gelineceğini bilmek ise başarılı bir strateji uygulamasının anahtarıdır.

Şekil 7

Strateji Uygulamaya Dört Örgütsel Engel



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2005, s. 150

Çalışanların köklü değişimin yapılması gerektiğini görememesi bilişsel engeli, yöneticilerin bazı kaynaklara ulaşmada problem ve zorluk yaşaması kaynak engelini, çalışanların cesaretini ve motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurlar motivasyonel engeli ve çeşitli çıkarlar göz önünde bulundurularak değişime gösterilen direnç ise politik engeli oluşturmaktadır (Öztürk, 2015, s. 25).

Yukarıda bahsi geçen örgütsel engellerin üstesinden hızlı ve minimum maliyetle gelmek ve çalışanların yönetime desteğini sağlamak için mavi okyanus stratejisi “uç noktalar liderliğini” önermektedir (Hersh ve Abusaleem, 2016, s. 4). Uç noktalar liderliğinin özünü örgütsel değişim teorileri oluşturmaktadır. Geleneksel örgütsel değişim teorisi, kitlelerin dönüşümü üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle değişim çabaları, çok az yöneticinin karşılayabileceği, yüksek kaynaklar ve uzun zaman dilimlerini gerektiren kalabalığı hareket ettirmeye odaklanır. Uç noktalar liderliği ise, işletme içinde uçlardaki çalışanların dönüşümüne odaklanır. Böylece yeni strateji çok daha hızlı ve minimum maliyetle benimsenir (Blue Ocean, t.y.).

4.6. Uygulama ve Stratejiyi Birleştirmek

Bu ilkenin amacı, çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilgili yönetim riskini kontrol altında tutmak için adil bir süreç sunmaktır. Mavi okyanus stratejisi radikal bir olguyu temsil ettiğinden dolayı çalışanları daha kolay yönlendirmek için gönüllü iş birliği sağlanmalıdır. Dolayısıyla mavi okyanus stratejisini uygulama aşamasında adil sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü adil süreç, strateji uygulamayı zorunlu yapılan bir görev konumundan



çıkartarak kurum içinde bilgi paylaşımının ve yaratıcılığın artmasına katkı sağlar (Starmer, 2008; Leavy, 2005).

Adil süreci tanımlayan ve birbirini güçlendiren üç kriter bulunmaktadır. Bunlar (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 175-176):

- *Katılım*: Çalışanların stratejik süreçlere ve kararlara dâhil edilmesidir. Bu kriterle, yönetim çalışanlara ve fikirlerine olan saygısını iletir.

- *Açıklama*: Çalışanlara stratejik kararların neden alındığının anlatılmasıdır. Stratejiyle ilgili bir açıklama, çalışanlar arasında yöneticilerin kendi fikirlerini dikkate aldıklarına ve kendi fikirleri reddedilmiş olsa bile şirketin genel çıkarları doğrultusunda tarafsız kararlar aldıklarına dair güven yaratır. Ayrıca öğrenmeyi geliştirmek için güçlü bir geri bildirim döngüsü görevi görür.

- *Beklenti Netliği*: Yöneticilerin yeni kuralları çalışanlara açıkça belirtmesidir. Çalışanlar yeni kurallar sayesinde işlerinin hangi standartlara göre değerlendirileceğini ve başarısızlığın sonuçlarını önceden bilirler. Ayrıca çalışanlar beklentileri net bir şekilde anladığında, siyasi tartışmalar ve iltimas en aza indirilir ve stratejiyi hızla uygulamaya odaklanabilir.

5. Küresel Şirket Örnekleriyle Mavi Okyanus Stratejisini Pekiştirmek

Mavi okyanus stratejisi ile ilgili örnekleri incelemek hem uygulayıcılar hem de teori açısından öğretici olabilmektedir. Özellikle gelirini ve kârını arttırmak isteyen girişimciler için söz konusu örnekler büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, kıvılcık okyanusun bilinen pazar sınırlarını genişleterek veya bilinmeyen pazarlarda mavi okyanus yaratarak başarılı olan küresel şirket örneklerine yer verilmiştir. Söz konusu örnekler mavi okyanus strateji araçları arasında yer alan “Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu” kapsamında ele alınmıştır.

▪ **Apple (iphone)**

1976 yılında Steve Jobs ve Steve Wozniak tarafından kurulan ve yirminci yüzyılda ortaya çıkan belki de en yenilikçi şirketlerden biri olan Apple, kuruluşundan bu yana teknolojik yeniliklerin ön saflarında yer almaktadır. Piyasa değeri açısından dünyanın en büyük şirketleri arasında bulunan Apple, neredeyse yirmi yıldır bilgisayar yazılım sistemleri üretmeye odaklanmış ve iTunes yazılımıyla başarılı bir mavi okyanus yaratmıştır. Ayrıca iTunes, senkronizasyon yeteneği sayesinde iPod, iPhone ve iPad gibi gelecekteki cihazların başarısının yolunu açmıştır (Naaem, 20016, s. 7).

iPhone şirketinin SWOT analizi ve cep telefonu sektöründeki beş güç analizinin ardından yarattığı mavi okyanus Ele-Azalt-Arttır-Yarat tablosu aşağıdaki gibidir.



Tablo 3

iPhone Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Mesaj gönderme zorluğu yerine klavye kullanma	-Kullanıcı ara yüzü geliştirme -Daha çok şarkı kapasitesi -Oyun, haber, para yönetimi gibi uygulamalar -Kablosuz internet
Azalt	Yarat
- MP3, PDA gibi cihazlar -Kullanıcı ara yüzü dokunmatik ekran kullanım zorluğu -Yalnızca PC üzerine odaklanmak	-Şık tasarım -Doğrudan müzik indirme aygıtı -Daha çok şarkı kapasitesi, -Daha basit kullanıcı ara yüzü -Kullanım kılavuzuna ihtiyaç duymama

Kaynak: Öztürk, 2015, s. 22

▪ Netflix

1997 yılında Silikon Vadisi'nde Marc Randolph ve Reed Hastings tarafından kurulan Netflix başlangıçta, filmi müşteriye gönderecekleri ve müşterilerden geri alabilecekleri bir film kiralama web sitesi işletiyorlardı. Şirket daha sonra 1999'da aylık ücreti karşılığında her ay belirli sayıda videonun gönderilmesini talep edebilecekleri aylık abonelik modeline geçmiştir. Her yıl giderek kârını arttıran Netflix 2007'de abonelerin internet üzerinden film izleyebilmesi için çevrimiçi video akışına başlamıştır (Alam ve Islam, 2017, s. 12). Mavi okyanus stratejisini kullanarak (Bkz Tablo 4), bu başarıyı elde eden Netflix dünyada film akışı hizmeti sunan öncü şirket haline gelmiştir.

Tablo 4

Netflix Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Reklam -Spor yayınları -Haber programları	-Ebeveyn içerikli filtreleme -Film seçimi -İzlenebilen cihaz türlerinin sayısı
Azalt	Yarat
-Fiyat -Teknik destek -Kurulum süreci karmaşıklığı	-Her yerden izleyebilme -İstendiğinde tüm sezonları izleyebilme

Kaynak: Alam ve Islam, 2017, s. 12

▪ Cirque du Soleil

1984 yılında Guy Lailberte tarafından kurulan Cirque du Soleil, şirketleşmeden önce 1980 yılında "The Wanderers" olarak turneye çıkmıştır. O yıllarda maddi yönden zorluk yaşayan grup, 1984'te performanslarını hayvansız ve karakter odaklı tiyatrel yaklaşıma odaklanan bir performansla değiştirmiştir (Bkz. Tablo 5). Yarattığı mavi okyanus sayesinde dünyanın en büyük tiyatro üreticisi haline gelmiştir (Rahman ve Choudhury, 2019, s. 99).



Tablo 5*Cirque du Soleil Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Hayvanlar -Yıldız sanatçılar	-Akrobatların önemi -Işıklar ve eylemlerin zamanlanması gibi görsel performansa odaklanma -Yüksek konfor seviyesi -Mekânın zarafeti ve inceliği
Azalt	Yarat
-Güven -Çeşitli yiyecek ve içecek imtiyazları	-Dans numaraları ve müzikal tiyatro -Birden fazla prodüksiyon

Kaynak: Rahman ve Choudhury, 2019, s. 100

▪ **Yellow Tail (Sarı Kuyruk)**

Mavi okyanus stratejisinin diğer bir başarılı örneği olan Yellow Tail, Casella ailesi tarafından 1820'den beri şarap üreten markadır. Yellow Tail'in kurucuları, şarap şirketlerinin çoğunun, pazar payı rekabetinin yoğun olduğu kırmızı okyanusta faaliyet gösterdiğini fark etmiş ve 2000 yılında birtakım stratejilerle mavi okyanus yaratmışlardır (Bkz. Tablo 6). Bu sayede yeni müşteriler çeken Yellow Tail, dünyanın en çok satan ve stoku bulunan şirketi haline gelmiştir (Muckersie, 2019; Baltaş, 2007).

Tablo 6*Yellow Tail Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu*

Ele	Arttır
-Şarap kalitesini belirleyen birçok unsur (üretildiği yıl, hava koşulları, üzümün cinsi, renk ve tat zenginliği gibi) -Yıllanma nitelikleri	-Ucuz şaraplar karşısında fiyat -Perakende mağazacılık
Azalt	Yarat
-Şarap hakkındaki karmaşık algı -Şarap çeşitliliği -Üzüm bağının prestiji	-Kolay içim -Tanınan şişe ile seçim kolaylığı -Eğlence ve macera

▪ **Crocs**

2002 yılında Lyndon Hanson, George Boedecker ve Jr. Scott Seamans tarafından kurulan Crocs Niwot Colorada merkezli bir şirkettir (en.wikipedia.org). Crocs'un kurucuları hem yeni rakipsiz bir pazar alanı yaratarak hem de başarılı pazarlama stratejilerini kullanarak başarılı bir mavi okyanus yaratmışlardır.



Tablo 7

Crocs Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Ayakkabı kutusu ve ambalaj -El dikişli olma özelliği -Özel perakende dağıtım kanalı	-Konfor, hafiflik, rahatlık, ayağı kavrama özelliği -Giyme kolaylığı -Hava alan, eskimeyi ve aşınmayı önleyen “crocsllite” malzeme kullanımı, -Daha çok satış noktası, raftan hemen çekip deneyebilme olanağı
Azalt	Yarat
-Direkt işçilik maliyetleri -Daha az malzeme parçası ve stil -Pazarlama maliyetleri	-Eğlenceli ve duygusal temalı krokodil ve logo -Canlı renkler -Fonksiyonel ve moda uygun tamamen yeni tarz gündelik ayakkabı

Kaynak: Ergen, 2011, s. 17

▪ The Ford Model T

1890’ların bozuk ve çamurlu yollarında pahalı ve lüks otomobiller birçok sorun teşkil etmekteydi. Bu durum at ve atlı arabaların birincil ulaşım yöntemi olmasını sağlamıştır. Ancak Henry Ford söz konusu duruma çözüm olarak ilk standartlaştırılmış, seri üretilen otomobil olan Model T’yi yaratmıştır. O dönemde özel otomobil yapan 500 Amerikan otomobil üreticisi olmasına rağmen Ford, Model T otomobiliyle aynı anda uygulamış olduğu farklılaşma ve düşük maliyet stratejisiyle değer inovasyonu yaratarak mavi okyanus stratejisi uygulamıştır (Cheng, 2020).

Tablo 8

The Ford Model T Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Model -Renk seçeneği	-Güvenirlilik -Pazar payı
Azalt	Yarat
-Maliyet -Üretim süresi -Araç seçeneği -İhtiyaç duyulan benzersiz parçaların sayısı	-Günlük kullanıma uygun -Güvenilir -Dayanıklı

▪ The Nintendo Wii

1889 yılında kurulan ve Japonya merkezli bir şirket olan Nintendo, o yıllarda sadece el yapımı kart oyunu (hanafuda) üretmekteydi. Uzun yıllar birçok iş deneyen Nintendo, 2006 yılında devrim niteliğindeki Wii sisteminin çeşitli gelişmiş özellikleriyle birlikte Nintendo Wii’yi piyasaya sunmuştur (Alam ve Islam, 2017, s. 11). Wii, we (Everyone), innovative, interactive kelimelerinin baş harflerinden türetilmiş, çocuk, genç, yaşlı, kadın, erkek, her kesimin, interaktif bir şekilde katılabileceği yenilikçi bir oyun konsoludur. Nintendo, Wii ile ilgili SWOT analizini yaparken, güçlü yönlerinde hedef kitleyi yaşı 3 ile 112 arasında olan kişiler olarak belirtmiştir. Yani şirket yenileşme ve farklılaşma hareketiyle tüm aile bireylerinin, tuşlara basmadan, hareket sensörü sayesinde vücut hareketleriyle de yön verebileceği, hatta spor aktivitesi bile yapabileceği bir oyun tasarlamıştır. Sonuç olarak Nintendo, oyun oynamayan ama oynama potansiyeli olan gruplara da ulaşarak, karmaşık



tuşlar kullanılmayarak, rakiplerinden (Sony'nin Playstation ve Microsoft'un Xbox) farklılaşarak kıvıll okyanustan mavi okyanusa yol almıştır (Okay, 2015).

Tablo 9

The Nintendo Wii Ele-Azalt-Arttır-Yarat Tablosu

Ele	Arttır
-Müzik depolama -Video depolama -DVD -İnternet bağlantısı	-Oyun oynayan aile sayısı -Daha kapsamlı geliştirilmiş oyunlar
Azalt	Yarat
-Video oyunu üreticileri için geliştirme maliyetleri -Sistem karmaşıklığı -Grafikler -Üretim maliyetleri -Perakende ücretleri -İşlem gücü	-Yaşlılar için oyun - Hareket kontrolörleri

Kaynak: Alam ve İslam, 2017, s. 12

Ayrıca; Google, Southwest Airline, Khan Academy, Starbucks, The Body Shop, Toyota and General Electric (GE), Amazon, NetJets, Cemex, Canon, Bloomberg, Backroads, Tata Motors, Micromax ve Fabindia gibi birçok şirket mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan küresel şirketler arasında yer almaktadır.

6. Sonuç

Porter'ın (1980-1985) çağır açan çalışmalarından bu yana rekabet, stratejik düşüncenin merkezinde yer almıştır. Yani stratejik düşüncenin öncelikli odak noktası, rekabete dayalı kıvıll okyanus stratejileri olmuştur. Ancak iş yaşamında yaşanan hızlı, dinamik ve radikal dönüşümler, farklı alanlarda ortaya çıkan karmaşıklık ve dünyanın küresel bir köy haline gelmesi yeni yol, yöntem ve stratejilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tüm bu yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında bazı işletmelerin sınırları ve kuralları belirli, üzerinde rekabet edilen unsurların açık olduğu strateji anlayışından kuralın, sınırın ve rekabetin olmadığı sadece girişimcilerin veya yöneticilerin bilgisi ve yaratıcılığı ile sınırları belirlenen bir strateji anlayışına doğru geçiş yaşadıkları görülmüştür. Kim ve Mauborgne (2004), geçiş yapılan bu stratejiyi mavi okyanus olarak nitelendirmiştir.

Mavi okyanus stratejisi örgütsel büyümenin ve sürdürülebilirliğin bel kemiğidir. Amacı rekabetsiz pazar alanı yaratarak kıvıll okyanus stratejisinin kanlı rekabetini yok etmeye zorlamaktır. Bunun içinde hem farklılaşma hem de maliyet stratejilerini bir arada kullanarak kullanıcılara yeni bir değer sunmayı hedefler. Buradaki kritik husus; yenilikçi değer yaratarak mevcut taleplerden ziyade yeni talep alanları oluşturmaktır. Kısaca mavi okyanus stratejisi, işletmelerin tüketici talebi yaratarak ve keşfedilmeyen pazar alanlarından faydalanarak temel hedef olarak "rekabet avantajı" nı "değer yeniliği" ile değiştirerek stratejik yönetimi farklılaştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak içinde mavi okyanus stratejisinin örgüt yönetimi ve birey tarafından desteklenmesi ve uygun ortamda hayata geçirilmesi gerekir.

Mavi okyanus stratejisine ilişkin olumsuz görüşler de bulunmaktadır. Teori başarısının yüksek olasılıklı olmaması, stratejiye yönelik eleştirilerin genelini oluşturmaktadır



(Kabukin, 2014). Diğer bir olumsuz eleştiri ise, mavi okyanus stratejisinin yöneticiler tarafından tam anlamıyla anlaşılmadığı yönündedir (Cengiz, 2013, s. 66; Kirfi vd., 2013, s. 69). Kaldı ki bu çalışmanın çıkış noktası da budur.

Mavi okyanus stratejisinin başarısının anahtarı olup olmadığına dair yöneltilen soru, konuya ilişkin yapılan diğer bir eleştiridir. Çünkü teorinin sadece başarılı örnekler odaklandığı, işletmeler açısından başarılı olmanın tek yolunun mavi okyanuslar yaratmak olmadığı vurgulanmıştır (Nicolas, 2011, s. 42). Bu eleştiriye destekler nitelikte Buisson ve Silberzahn (2010, s. 72) yapmış olduğu çalışmada, mavi okyanus stratejisinin bütün değer yenilikçi atılımları açıklamada başarılı olmadığını belirtmişlerdir.

Mavi okyanus stratejisine birçok eleştiri yapılmasına rağmen Kim ve Mauborgne (2004) tarafından ortaya çıkarıldığından beri yoğun ilgi görmüş ve çeşitli endüstriler tarafından uygulanmıştır. Konu ile ilgili örneklerden görüldüğü üzere, mavi okyanus stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan şirketler alıcılar için değer yeniliği yaratarak eşsiz bir pazar alanı oluşturmakta ve akıl almaz bir pazar konumuna sahip olmaktadır. Ancak buradaki sorun bu stratejiyi uygulayan şirketlerin buldukları konumu ne kadar süre ile koruyabileceğidir. Mavi okyanusun sürdürülebilirliği ve yenilenmesi bu noktada dikkat çeken bir husus olmakla birlikte üzerinde tartışılan bir konudur. Bu doğrultuda, yaratılan değerın taklit edilmesi ne kadar zor olursa bu stratejinin kullanıcılara sağlayacağı kazanç da o kadar uzun süreli olur. Bu yüzden, kullanıcıların sadece mavi okyanusları yaratıp geri çekilmemesi, alıcıları için her zaman daha iyisini düşünmesi ve her zaman ortaya koyulacak daha iyi bir fikrin olduğu düşüncesi ile hareket etmeleri gerekir.

Sonuç olarak, işletmelerin rekabete karşı bakış açıları değişmedikçe günümüzde uyguladıkları geleneksel metot ve yöntemlerle veya taklitlerle kalıcı bir başarı elde etmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Çünkü iş süreçlerinde geçici iyileştirme sağlayan işletmeler bir süre sonra başarısız olmakta veya radikal bir değişim ve yenilik sunmadığı sürece rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilmektedir. Bu nedenle işletmeler ancak etkili bir mavi okyanus stratejisiyle gerçek bir dönüşüm yaşayarak kalıcı başarılar elde eder ve rakipleri tarafından kolayca taklit edilemez. Bu başarıyı sağlamakta stratejiyi doğru bir şekilde anlayıp uygulamaktan geçer.

Mavi okyanus stratejisine ait literatür ve eleştiriler dikkate alındığında, stratejiye ilişkin ampirik araştırmalara, başarısızlığına, sürdürülebilirliğine ve diğer kavramlarla ilişkisine yönelik ileri çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Çünkü ancak yapılacak olan bu araştırmalar sayesinde mavi okyanus stratejisi hakkında daha kapsamlı bir teorik çerçeve çizilecek ve daha çok kullanım alanı veya kolaylığı bulacaktır.

Kaynakça

- Ağraş, S., Atbaş, F. ve Şeyba, E. (2017). Mavi okyanus stratejisi: dünyadan ve Türkiye'den örnekler. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- Alam, S. ve 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.
- Albayrak, G. ve Beybur, M. (2018). In investigation on the implementation of blue ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of EconomicsBibliography*, 5(3), 187.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. ve Taş, T. (2018). Özel sağlık sektöründe mavi okyanus stratejisi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 134.



- Baltaş A. (2020). Rekabette kalıcı fark yaratmak. Erişim adresi: <https://www.acarbaltas.com/rekabette-kalici-fark-yaratmak/>
- Blue Ocean. (t.y.). 20 Ağustos 2020 tarihinde www.blueoceanstrategy.com, adresinden erişildi.
- Buisson, B. ve Silberzahn, P. (2010). Blue ocean or fast-second innovation? A four breakthrough model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*, 14(03), 373.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17, 170.
- Cengiz, S. (2013). Çağdaş yönetim teorileri altı sigma, kriz yönetimi, mavi okyanus ve kaos teorisinin işletme performansları üzerinde etkileri, Türkiye’den bir ampirik çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chandrakala, V. G. ve Susheela, D. B. D. (2013). Blue ocean strategy and bottom of the pyramid marketing. *International Journal Of Management Research and Review*, 3(7), 3081.
- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, 32, 220.
- Cheng, A. (2020). 15 examples of blue ocean strategy. Erişim Adresi: <https://www.shortform.com/blog/blue-ocean-strategy-examples/>
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açma. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 9-17.
- Gündüz, Ş. (2018). Yükseköğretimde mavi okyanuslar. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 117.
- Güneş, S. (2011). Değer yaratma bağlamında güncel dört yenilik modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 79.
- Hanifah, H., Setyawati, A. ve Octaviani, R.D. (2015). The implementation of blue ocean strategy to create a market Niche. *Jurnal Manajemen Transportasi Logistik*, 2(2), 193.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirfi, M. M. W., Ajadi, I. A. ve Aliyu, A. A. (2013). Blue ocean strategy and the future of public sector: A study of health insurance reforms implementation in Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 67-74.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “Blue Ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*, 46(3). 11.
- Nicolas, G. (2011). The evolution of strategic thinking and practices: blue ocean strategy Master Thesis, Linnaeus University, Faculty of Business, Economics and Design, Sweden.
- Rahman, H. ve Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 99-100.
- Rawabdeh, I., Raqab, A., Al-Nimri, D. ve Haddadine, S. (2012). Blue ocean strategy as a tool for improving a company’s marketing function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8(2), 393.
- Starmer, J. (2008). Blue ocean strategy. Erişim Adresi: <https://www.slideshare.net/jessestarmer/blue-ocean-strategy-summary-61974>
- Okay, H. (2015). Mavi okyanus. Erişim Adresi: <https://hakanokay.com/mavi-okyanus/>
- Öztürk, Y. (2015). Modern stratejik yönetim tekniklerinden kaos teorisi ve mavi okyanus stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 41.
- Yardley, J. (2015). Swimming in the blue ocean versus riding the choppy waves of the red ocean. *Journal of Aesthetic Nursing*, 4(7), 355.
- Wikipedia, (2020). Özgür ansiklopedi. Erişim Adresi: <https://en.wikipedia.org/wiki/Crocs#History>



Extended Summary

The globalizing world economy causes the emergence and disappearance of many businesses. Intense and destructive competition environment forces businesses and most businesses carry out their activities in highly competitive market areas with tough struggle. These market areas, referred to as the "red ocean", represent all existing industries. In the Red Oceans, industry boundaries are defined, accepted and the competition rules of the game are known. In these oceans, businesses adopt a traditional approach that competes to beat competition by establishing a defensible position in the current industrial order. In other words, it is aimed to maintain the competition and prevail in the red ocean. Therefore, businesses compete with each other by obeying the rules of the game in order to survive in their sector. However, with the rapid developments in the information age, incredible advances in information technologies, the necessity of offering the best in the face of ever-changing customer demands and needs, and most importantly, with globalization, competition in business life has gradually intensified. In such an environment, businesses have entered into a tough struggle with their rivals, sometimes with technological developments and human factors, and sometimes with their competitors in terms of cost, price, quality, speed, in order to both maintain their existence in the market and gain competitive advantage. In the face of all these changes and developments, some companies have experienced a transition from a strategy understanding (red ocean strategy), where the boundaries and rules are clear and the competitive elements are open, to a strategy understanding where there is no rules, boundaries and competition, only with the knowledge and creativity of entrepreneurs or managers. In the book titled "Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant" written by Kim and Mauborgne (2004), faculty members of Insead University in France, this strategy has been described as "blue ocean strategy". The authors' study of 150 strategic activities carried out over a period of more than 100 years (between 1880-2000) in 30 different sectors determines the blue ocean strategy, a kind of win-win strategy, and how to prevent organizations from falling into the bloody red ocean trap smashed by sharks. reveals that they survived with many examples. As a result, this book published by the authors, has been translated into forty-three languages and sold over three and a half million copies. The authors ranked second on the list of the world's top fifty management gurus. Therefore, the "blue ocean strategy" has attracted considerable attention from both the business and academic community.

The blue ocean strategy suggests that an organization should create new demand for an unquestioned marketplace or blue ocean, rather than competing fiercely with other organizations in an existing industry. In other words, the blue ocean strategy is a guide to how companies can survive by creating a new and undisputed market space, instead of competing in the current market. The blue ocean strategy, which foresees the simultaneous use of differentiation and cost leadership strategies, expresses the industries that have not yet emerged, namely markets that have not yet been discovered due to competition, and turn non-customers into customers. In this direction, businesses that implement the blue ocean strategy are interested in finding new business areas for themselves and their customers with actions that make competition meaningless, rather than making defensive moves against their competitors. In other words, the blue ocean strategy suggests that companies develop a



strategy that is capable of determining their environment instead of determining their strategies by the environment they are in.

In this environment of intense competition and chaos, the blue ocean strategy, which is a guide to create an undisputed market space for users and change the focus from existing competition to creating innovative value and demand, is an important strategy to be learned. Because, instead of fierce competitive struggles under the same market conditions with their competitors, businesses that create new and uncontested competition areas by turning to value-oriented innovations, that is, sailing to blue oceans, can reveal their potential more. So managers should explore blue oceans rather than spend their time, strength, and effort in the red ocean. Because exploring and swimming in blue oceans requires some knowledge and skills, it should first be clearly understood what the blue ocean strategy is. In addition, there are some driving forces that make the blue ocean strategy imperative. One of these is that technological advances cause an increase in productivity in the industry, giving the market the opportunity to offer more products and services than before. As a result, supply surpasses demand in many industries, resulting in an economy of abundance. Second, with globalization, trade barriers between borders and regions have disappeared, product information and communication opportunities have increased, global products are constantly available and affordable.

As a matter of fact, in this study, it has been tried to clarify the blue ocean strategy for businesses to create blue oceans. Because when the national literature is examined, it is seen that there is a limited number of studies on this subject and a lack of information on the subject. For this reason, first of all, the blue ocean strategy was discussed in a theoretical way, and what tools should be used by businesses to create blue oceans and what the principles should be followed were stated respectively. Afterwards, the examples of global companies that were successful in creating a blue ocean were examined with the “Eliminate-Reduce-Increase-Create Table” and the strategy was tried to be reinforced. In addition, this table provides a framework on how businesses should implement the blue ocean strategy.

In this context as a result of the theoretical research related to the study, it has been determined that creating innovative value is the cornerstone of the blue ocean strategy. Three tool sets (strategy canvas, four-fold action framework, and Eliminate-Reduce-Increase-Create table) have been developed to create innovative value. However, above all, there are basic principles that businesses should apply with these toolkits in order to successfully form and implement the blue ocean strategy. It has been observed that companies that take into account and apply these principles create a unique market space by creating value innovation for buyers and have an inconceivable market position. These achievements were tried to be supported by showing the global examples mentioned in the study. However, it is debatable for how long businesses implementing this strategy can maintain their position. The highlight here is the depth and preservation of the blue ocean. The more inimitable the innovation made and the more it can be protected in a way that competitors cannot enter, the longer the gains of this strategy for businesses will be. Innovation-oriented work of business managers and bringing their institutions together with an innovative culture will provide a significant advantage in making the Blue Ocean Strategy the basic business strategy.

As a result, it does not seem possible for businesses to achieve permanent success with the traditional methods and methods they apply today or imitations unless their perspective



against competition changes. Because businesses that provide temporary improvements in their business processes fail after a while or are easily imitated by their competitors unless they offer a radical change and innovation. For this reason, businesses can only achieve lasting success by going through a real transformation with an effective blue ocean strategy and cannot be easily imitated by their competitors. Achieving this success depends on understanding and applying the strategy correctly.

