



Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri The Output Path From Competition War: Value Innovation, Profit and People Propositions

Adnan KALKAN*, Ali Murat ALPARSLAN**

Özet

Küreselleşen dünya ekonomisi birçok işletmenin ortaya çıkmasına ve ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. Yoğun ve yıkıcı rekabet ortamı işletmeleri zorlamakta; yeni, farklı ürün ve hizmet arayışlarına yöneltmektedir. Bu yenileşme ve farklılaşma hareketi Kim ve Mauborgne'nin ortaya koyduğu Mavi Okyanus Stratejisi ile yaratılacak olan bir değer kapsamında gerçekleştirilmelidir. Artık yıkıcı rekabet koşullarından sıyrılmak için yeni bir değer, yeni bir pazar, yeni bir maliyet ve bu stratejiyi yürütecek insana ihtiyaç vardır. Böylece işletmeler kendi pazarlarını ve müşterilerini oluşturarak hayatlarını devam ettirebileceklerdir.

Bu çalışmanın amacı yeni bir strateji anlayışı olan ve işletmelerin yeni pazarlar ve yeni değerler üretmeleri gerektiğini söyleyen Mavi Okyanus Stratejisi hakkında Türk literatürüne katkı sağlamak ve işletmelerde yönetim ve pazarlama tarzının hangi anlayışa doğru geliştiği konusunda farkındalık yaratmaktır.

Anahtar Kelimeler: Mavi Okyanus Stratejisi, Değer Önermesi, Kâr Önermesi, İnsan Önermesi.

Abstract

Globalizing world economy causes foundation and destruction of many companies. Intensive and destructive competitive environment forces the business and directs to seeking new and different products and services. This innovation and diversification movement should be carried out under a value to be created with Blue Ocean Strategy revealed by Kim and Mauborgne. Now, to distinguish itself from the destructive competition conditions, a new value, a new market, a new cost and people who execute this strategy are needed. Thus, business can continue their life by creating their own markets and customers.

* Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
adnankalkan@mehmetakif.edu.tr

** Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
alimurat@mehmetakif.edu.tr

The purpose of this study is to create awareness about development of management and marketing style though which approach in business and to contribute to Turkish literature about Blue Ocean Strategy point out that business must produce new values and new markets and the concept of a new strategy approach.

Key Words: Blue Ocean Strategy, Value Proposition, Profit Proposition, People Proposition.

Giriş

Küreselleşmenin getirdiği gelişmeler ile birlikte üreticilere ürün ve hizmetlerde akıl almaz bir dizi sunulmuş, niş marketlerden ve monopol cennetlerden vazgeçilmiş pazarın ağır rekabeti ciddi bir şekilde hissedilmiştir. Küreselleşme ile birlikte yaşanan finansal kriz fiyatların hızlı düşüşlerine sebep olmuş, işletmelerin gelir ve kâr marjlarını erozyona uğratmıştır. Maliyetleri azaltmak için alınan bütün önlemlere rağmen gelirler, azalan talepler ile hızlı bir şekilde düşmüştür. Birçok endüstride arz talebi yakalamış, ürün ve hizmetlerde metalaşma artmış, fiyat savaşları yoğunlaşmış ve kâr marjları oldukça daralmıştır. Artık liderler kırmızı okyanusların kanlı rekabetinden kaçarak, yeni pazarların ve değer yeniliklerinin mavi okyanuslarına girmek istemektedir. Değer unsurlarının yeni pazarlar karşısında tüketiciler ile ilişkisiz faktörleri elimine ederek, tüketici değerlerinde bir devrim amacı ile yeniden düzenlenmesi ve birleştirilmesi gerekmektedir (Kim & Mauborgne, 2009b, s. 4).

Son çeyrek yüzyılda Michael Porter'ın "Rekabet Stratejisi" kitabı, strateji alanında çok fazla incelenmiş ve sürdürülebilir rekabetin oluşmasının ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Günümüzde diğer yönetim ve strateji gurularının bu sürdürülebilirliği devam ettirebilmek adına, müşteriler için yeni değer konumlandırılmasının yaratılması, işletme için yeni ve bir değer haline dönüşebilecek pazarlar oluşturulma stratejileri sürekli dile getirilmektedir. Strateji de bu kapsamda değer ve maliyette bir seçim olarak ifade edilmektedir (Leavy, 2005, s. 13).

Literatürde ve uygulamada oldukça söz edilen benchmarking kavramı ile mavi okyanus stratejisinin anlayışı farklıdır. Benchmarking mevcut değeri veya kaynakları iyileştirmektir. Değer yenilikçiliği ise yeniden bir değer yaratmaktır (Sheehan & Vaidyanathan, 2009, s. 13).

Mavi Okyanus Stratejisi

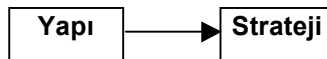
Mavi okyanus stratejisi Harvard ve Insead üniversitelerinde Mauborgne ve Kim tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışma 20 yılın üzerinde 300 firmadaki araştırmayı takip etmiş ve başarılı firmalardaki eğilimleri tanımlamıştır. Bu strateji, eş zamanlı olarak farklılaştırılmış bir strateji ve düşük bir maliyet çabasını vurgulamaktadır. Bu strateji ortak bir karakter tanımlayarak farklı kesimden müşteriler için ürün dizinine ve pazar sınırlarına farklı bir bakışı önermektedir. İşletmeler faaliyet standardını endüstri standardından daha yükseğe çıkarmalı ve müşterilerine rakiplerinden daha yüksek değerler sunmalıdır. İşletmeler düşük maliyette bir değer sunmak için diğer faaliyetlerini elemeye ve azaltmaya ihtiyaç duymaktadır (Butler, 2008, s. 169).

Mavi Okyanus Stratejisi farklılaşma ile eş zamanlı olarak maliyet düşüşlerini de beraberinde getirmiştir (Leavy, 2005, s. 14). Stratejik dönüşüm için bir yol haritasıdır. Vizyon çerçevesindeki büyüme modeli yeniden geliştirilmeli ve bu dönüşüm için uyumlaştırılmalıdır.

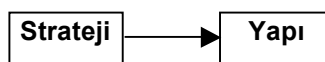
Pazarın çok kalabalık, rekabetin çok yoğun olması ve büyümenin çok zor hale gelmesinin çözümü, yenilikçi yaklaşımlar ve yeni büyüme alanları yaratmaktır. Artık işletmeler için buldukları çevredeki rakipleri ile kafa kafaya yarışmak, kıran kırana mücadele etmek değil; rekabete gerek bırakmamak ve bu anlamda farklılaşarak düşük fiyat politikasını uygulayabilmek önemlidir. Değer yenilikçiliği ile işletme, bulunduğu sektörün kabuğunu kırarak içinde hiçbir rakibin olmadığı yeni bir pazar yaratabilir (Kim, 2006, s. 111).

Rekabetçi üstünlük işletmelerin elverişli pazar konumu oluşturması, bu konumunu koruması ve sürdürmesi için uygulanan stratejilerin sonunda gelişir. Rekabette diğerlerinin yarışı içerisinde değil, kendi yarattığı yarışı içerisinde olmak önemlidir. Rekabetçi üstünlüğün temel değerlerinden en önemlisi değer yaratmaktır. Rakipler ile savaşmaktan çok, pazar ve müşteri değeri oluşturmak günümüzde daha ön plana çıkmaktadır. İşletmenin sektörel çevresini ve sahip olduğu değerleri iyi tanımlaması ve bu unsurları geliştirmesi gerekmektedir (Papatya, 2007, s. 15; Peng, 2001, s. 820).

Mavi Okyanus Stratejisi; işletmelerin, kendi stratejilerinin içinde buldukları çevre tarafından belirlenmesini izlememelerini aksine çevrelerini belirleyecek yetenekte bir strateji geliştirmelerini önermektedir. Yöneticiler kurumsal bir strateji geliştirirken daima faaliyette buldukları çevresel şartları veya endüstriyi analiz ederek işe başlarlar. Sonra da karşılarında bulunan oyuncuların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler. Bu rekabet analizi ve endüstri ile kafalarında, rekabetçi bir avantaj kurarak rakiplerini alt edebilecekleri farklı bir stratejik pozisyon oluştururlar. Burada yatan mantık, bir işletmenin stratejik seçeneklerinin çevresi tarafından sınırlandırılmasıdır. Başka bir deyişle, “yapısalcı” olarak bilinen bu yaklaşımda yapı stratejiyi biçimlendirmektedir.



Son 15 yıldan beri, bir işletmenin performansının endüstrinin rekabetçi çevresi tarafından belirlenmesi gerekmediğini ile getiren ve Mavi Okyanus olarak bilinen bir strateji teorisi geliştirilmektedir. Mavi okyanus strateji çerçevesi, işletmelere sistematik olarak endüstrilerini yeniden yapılandırmalarına ve yapı-strateji dizilimini kendi çıkarlarına olacak şekilde tersine çevirmelerine yardım edebilir. Mavi Okyanus Stratejisinde “yeniden yapılandırmacı” adı verilen bu yaklaşımda ise strateji yapıyı biçimlendirmektedir (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 73-74).



Mavi Okyanus Stratejisi ilkeleri; pazar sınırlarının yeniden yapılandırılması, büyük resme odaklanılması, mevcut talebin ötesine erişilebilmesi, doğru stratejik dizilimin yapılması, örgütsel

engellerin üstesinden gelinilmesi ve stratejinin yapılandırılması şeklinde sıralanmıştır. Yurt dışında 14 işletme üzerinde bu ilkelerin farkındalığına ilişkin yapılan araştırmada çok az işletmenin bu ilkelere uygun davranışlar sergilediği belirlenmiştir (Mohamed, 2007, s. 29). Bu anlamda yapılan bu teorik çalışma; Türk literatüründe Mavi Okyanus Stratejisi hakkında bir farkındalık yaratmayı, bu stratejik düşünüş biçiminin ve mavi okyanus stratejisi ilkelerinin Türk işletmeleri tarafından da idrak edilmesini amaçlamaktadır.

Doğru Stratejik Yaklaşımın Seçilmesi

Bir işletmenin liderlerinin yapması gereken ilk iş, işletmenin yüzleştiği meydan okumaların ışığında kendisine uygun bir stratejik yaklaşım seçmesidir. Doğru yaklaşımı belirleyen üç faktör vardır. Bu faktörler; bir işletmenin içinde faaliyet gösterdiği yapısal koşullar, kaynak ve kapasiteleri ile stratejik akıl grubudur.

Yapısal koşulların uygun olmadığı ve bunların size karşı çalışacağı zaman kaynak ve kapasiteleriniz ne olursa olsun “yapısalcı” bir yaklaşım uygun bir seçim değildir. Bu durum sıklıkla aşırı arz, gırtlak gırtlığa rekabet ve düşük kâr marjı tarafından karakterize edilen endüstrilerde olur. Bu durumlarda, bir işletme “yeniden yapılandırmacı” bir yaklaşımı benimsemeli ve endüstri sınırlarını yeniden şekillendirecek bir strateji inşa etmelidir.

Yapısal koşullar, kaynak ve kapasiteler herhangi bir yaklaşımı işaret etmediği zaman, doğru seçim işletmenin stratejik akıl grubuna bağlı olacaktır. Gelecekteki fırsatların kaçırılma riskine duyarlı ve yenilikçi yeteneğe sahip bir işletme “yeniden yapılandırmacı” bir yaklaşımı benimsemeye daha başarılı olacaktır (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 74).

Üç Strateji Önermesi

Hangi yaklaşım seçilirse seçilsin bir stratejinin başarısı üç önermenin geliştirilmesine ve hizalanmasına dayanır. Bu önermeler; müşterileri cezbedebilecek bir değer önermesi, değer önermesi dışında bir işletmenin para kazanabilmesini sağlayacak kâr önermesi ve stratejiyi uygulamak için veya şirket ile çalışan insanları motive eden bir insan önermesidir. İki yaklaşımın ayrıldığı yer, önermelerin hizalanmasındadır. Değer ve kâr önermeleri, bir şirketin müşterilerine ne sunduğunu ve bu sunumdan nasıl faydalanacağını yani bir stratejinin içeriğini belirler. İnsan önermesi ise uygulamanın kalitesini belirler.

Bir işletme birbiri ile uyumlu, eksiksiz ve aynı hizaya getirilmiş bir önerme grubu yaratmadığı takdirde o işletmenin yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir strateji üretme şansı yoktur. Örneğin, eğer bir işletmenin değer ve kâr önermelerinin güçlü olmasına rağmen insan önermesinin çalışanları ve diğer kurumları motive edecek düzeye erişememesi durumunda o işletme ancak sürdürülebilir olmayan geçici başarılar elde edebilir (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 75).

Mavi Okyanus Stratejisi Diziliminin Sağlanması

Sahip olduğu yeniden yapılandırmacı Mavi Okyanus Stratejisi sayesinde Dubai, attığı adımlarla bugüne kadar tarihte eşi benzeri görülmemiş derecede kârlı bir büyüme süreci yakalamıştır. Dubai'nin bugünkü başarısı 30 yıl önce hayal bile edilemezdi. Amansız çöllerinde beton yapılar neredeyse hiç yoktu. İş imkânları yetersiz ve sağlık hizmetleri çok kötü idi. Fakat emirliğin liderlerinin stratejik kararları sayesinde Dubai, yapısal dezavantajlarının üstesinden gelmeyi bilmiştir. Politik çalkantılı bir bölgede bir istikrar adası olmuştur. Bugün gelirlerinin sadece % 5 petrol ve doğal gazdan gelmektedir. On yıl önce bu oran % 30 idi. Gerçekten de Dubai, dünyada turist ve iş dünyasının ilk gideceği bir yer olarak ortaya çıkmış ve hidrokarbon sektörünün dışında kalmış küresel ekonomi ile güçlü bir bütünleşmeyi başarmış tek Arap ekonomisidir.

Dubai'nin değer önermesi, paraları ile devletin ekonomik gelişmesini ateşleyen yabancı yatırımcıları hedeflemiştir. Kâr önermesi hükümete bu yatırımcılardan faydalanmayı ve gelirlerini artırmayı sağlamıştır. Dubai'nin insan önermesi hem kendi vatandaşlarını hem de ülkelerinden ayrılıp oraya yerleşmiş yabancı ortaklarını bu ülkenin değer ve kâr önermelerini benimsemeye ve stratejisini desteklemeye teşvik etmiştir (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 76).

Değer Önermesi

Dubai'nin başarısının altında, yabancı yatırımcılara sunulan ve diğer gelişmekte olan ekonomilerinin hiçbirinin sahip olmadığı bir değer önermesi bulunmaktadır. Değer önermesinin başında yatırımcılar için eşsiz teşviklerle dolu dünya standartlarında bir düzine serbest bölge gelmektedir. Hükümet, bir fark yaratmak için yabancıların hem % 100 mülk edinmelerine hem de sermaye ve kârlarının tamamını ülkelerine geri götürebilmelerine müsaade etmiştir. Yabancı yatırımcıların maliyetlerini düşürmek için ithalat ve yeniden ihracat vergileri almamaktadır. Faaliyetlerinin ilk 15 veya 50 yılına kadar kurumlar vergisi oranı sıfırdır ve bu uzatılabilmektedir.

Dubai, ayrıca yatırımcıların maliyetlerini daha da düşürebilmelerine olanak sağlamak için tescil işlemlerini de son derece hızlandırmış ve işletmelerin faaliyete geçebilmeleri için yarım saat içinde izin alabilmelerini sağlamıştır. Tüm resmi yazışmalar İngilizce yapılmakta ve emirliğin hukuk sistemi de İngiliz yasalarına dayanmaktadır (hatta baş yargıç bile İngiliz'dir). Dubai, ayrıca iş yapma lojistiğini çok daha etkinleştirmek için dünya klasmanında hava ve deniz nakliyat hizmetleri de sunmaktadır (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 76).

Hükümet stratejik planın bir parçası olarak alternatif gelir kaynakları oluşturmak ve petrol gelirleri yatırımı için dünyanın her yanından yatırımcıları çekmek amacıyla dünya standartlarında kıyı hattını düzelten turizm projeleri ile birlikte yollar, köprüler, iletişim ve barınaklar içeren alt yapı sistemini geliştirmiştir. Hükümet inşaat, turizm, finansal hizmetler, eğitim ve üretim alanlarında yatırımlar yapmıştır. Bu pazarda yeni bir iş geliştirmiştir. Aynı zamanda Emirliğe ait kamu işletmeleri farklılaşmanın bir parçası olarak dünya çapında yabancı endüstrilerde yatırım yapmaktadır. Yeni

fikirler, stratejiler, girişimcilik ve liderlik hükümet tarafından aktif olarak desteklenmektedir (Butler, 2008, s. 169).

Bunlarla Dubai, yabancı yatırımcılara hem farklılığı hem de düşük maliyeti içeren bir önerme sunmaktadır.

Kâr Önermesi

Kurumsal ve bireysel vergilerin dikkate alınmayacak kadar küçük olduğu düşünüldüğünde Dubai kendi devletini desteklemek için nasıl gelir yaratabilmektedir? Bu işi, gelir yaratmanın farklılaştırılmış yollarını bularak ve kendi maliyet yapısını düşürerek başarabilmektedir. Dubai hükümeti, yabancı yatırımcıları ürkütecek kurumsal ve bireysel vergiler yerine nakliyat ve liman hizmetleri, ulaştırma, turizm, havacılık, gayrimenkul geliştirme, ihracat ticareti ve telekomünikasyon gibi yatırımcıların faaliyetlerini destekleyen alt yapılara yoğun yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlar Dubai hükümetine, eşsiz ve düşük maliyetli değer önermesinden doğrudan kâr sağlamaktadır.

Dubai'nin kâr önermesi sadece farklılaştırılmamıştır. Ekonomik gelişme ve hükümetin kârlılığı eş zamanlı düşük kâr çabaları ile desteklenmektedir. Dubai'de yabancı vatandaşlar daima yabancı vatandaş olarak kalmaktadır. Artan nüfusunun bugün % 80'i yabancıdır. Hükümet, vatandaşlığı sınırlayarak sosyal sorumluluklarını minimuma indirmiştir. Birleşik Arap Emirliklerinin (UAE) bir parçası olmak için aldığı stratejik kararlar da Dubai, kendi ordusuna, diplomatik kurumlara veya parasal piyasalara ihtiyaç duymamaktadır. Oysa, Birleşik Arap Emirlikleri'nin başkenti (UAE) ve geniş petrol rezervlerine sahip Abu Dhabi, federal hükümet masraflarının çoğunu üstlenmektedir (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 77).

İnsan Önermesi

Dubai, dünyanın 100'ü aşkın çeşitli ülkelerinden gelen 1 milyondan fazla insan ile kozmopolit bir şehir devleti olmuştur. Asya ve Batı'dan gelen yabancıların işgaline rağmen Dubai, nasıl Arap geleneklerini koruyabilmiş ve vatandaşlarında sosyal toleransı sağlayabilmiştir? Ayrıca hiçbir sosyal kazançlar ve vatandaşlık hakları sunmadığı halde Dubai, nasıl uygun yabancı yetenekleri stratejilerini yürütmek için hükümet yeteneklerine çekmiştir? Her iki grup için farklılaştırılmış değer ve düşük maliyet sunan insan önermeleri yaratarak.

İlk olarak vatandaşlar için insan önermesine bakalım. Onlar cömert bir sosyal güvenlik sistemini kullanma hakkına sahip ve bir devlet işi garantisi verilmiştir. Onlar tıbbi bakım, hastalık ve hamilelik tazminatları, çocuk bakımı, ücretsiz eğitim, barınma ve sakatlık tazminatları gibi örnekleri içeren ve hayat kalitelerini çok arttıran büyük devlet desteği almaktadır. Hükümet, aynı zamanda, Dubai'nin kültürünü ve mirasını korumak için kısmen vatandaşlar ve yabancılar arasındaki sanal sınırları desteklemek için bir takım tedbirler almıştır. Vatandaşlar arazi satın almak için devletten faizsiz kredi alabilmekte veya kenar mahallelerde ücretsiz ev yapma hakkı edinebilmektedir. Çocukları ise hemen yakınlarındaki Arap okullarına giderek burada hem İslami din eğitimi hem de modern eğitim

almaktadır. Şirket yatırımlarından elde edilen gelirler ve küçük bir vatandaş nüfusu sayesinde insanların refahı hükümet tarafından bedelsiz sağlanmaktadır.

Dubai'nin yabancılar için insan önermesi eşit derecede ilgi uyandırmaktadır. Sıfır gelir vergisi, halen var olan büyük gelirlerini daha da cazip yapmaktadır. Barınma nispeten ucuzdur. Yakın zamanda yapılan çalışmalar, Dubai'deki lüks konutların maliyetinin diğer önemli ticaret merkezlerine göre 5'te 1'den 3'te 1'e kadar daha düşük olduğunu göstermiştir. Dubai, yabancılar için mülk edinme hakkını vererek Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerden kendisini farklılaştırmaktadır. Bu teşvikler yabancıları cezp ettiği için çok kültürlü bir çevre ortaya çıkmıştır. Fransız şarapları, Hint kıyafetleri ve Japon suşisiyle hemen hemen herkes Dubai'de kendi ana vatanının bir özelliğini bulabilir. Hatta dünyanın en büyük kayak merkezi ile de övünmektedir. Kısacası, Dubai'nin insan önermesi yabancılar için düşük maliyetle zengin ve eşsiz bir yetenek ve deneyim sunmaktadır.

Dubai vakasının gösterdiği gibi 3 strateji önermesinin aynı hızda tutularak kaynaştırılması ile güçlendirilen sinerjiler ortaya çıkmaktadır. Düşük maliyetleri ve farklılaştırılmış değer önermesi ile Dubai, yabancı şirketlerin ilgi odağı olmuş ve onlara hizmet sunarak da para kazanmanın kârlı ve yeni yollarını keşfetmiştir. Değer ve insan önermeleri çok sayıda yabancıyı cezp ettiğinden Dubai, gerek tatil amaçlı gerekse yerleşmeyi düşünen yabancılar için kendine özgü özelliklere sahip kozmopolit bir çevre yaratmayı başarmıştır.

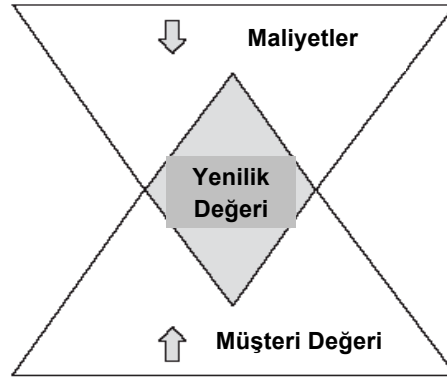
Dubai kendi kâr önermesi sayesinde hükümet giderlerini kısabilmiş ve gelirlerinin çoğunu hem tekrar iş dünyasına yatırmak suretiyle yabancı yatırımcılara buraya gelmeleri için daha fazla sebep sunmuş hem de kendi vatandaşlarına kaliteli bir yaşam standardı sağlamıştır (Kim & Mauborgne, 2009a, s. 77-78).

Mavi Okyanus Stratejisinin Köşe Taşı

Rakip firmalarla rekabet etmek yerine rekabeti önemsiz kılmak. Bu, yazarın temel mesajıdır. Kırmızı okyanus rekabetin kanlı ve şiddetli olduğu pazarları gösterirken, mavi okyanus henüz hiçbir firma tarafından hizmet verilmemiş potansiyel pazarlardır. Firmaların birçoğu çabalarını kırmızı okyanusa yöneltirken, rakipleri üzerinde rekabetçi bir avantaj yaratmaya ve sürdürmeye çabalarken, dikkati mavi okyanus üzerine odaklamak ve henüz keşfedilmemiş pazar fırsatlarını belirlemeye çabalamak daha iyi bir stratejidir. Böylece kârları aşağıya düşüren kafa kafaya rekabet olmaksızın yeni talepler ortaya çıkartılmış olacaktır.

Başarılı stratejik hareketlerin denenmesi, rakibin mavi okyanus (bağımsız yeni talep) yaratmasının arkasında köşe taşı stratejisi olarak Şekil 1'de görüldüğü gibi yenilik değerini ortaya çıkarır. Endüstriyel rakipleri alt etme üzerine odaklanmak yerine; yenilik değeri, firma ve müşterileri için değerde bir sıçrama yaratan, yeni talebi ortaya çıkararak rekabeti önemsiz kılan ve taklitçiler yetişinceye kadar firmanın rekabetten bağımsız olduğu yeni bir pazar yaratan bir firma içermektedir. Yenilik değeri, müşteri faydasını artırmayı ve maliyetleri düşürmeyi içermektedir. Yazarlar her ikisinin

nasıl başarılabilirliğini göstermek için iki araç önermektedir. Birincisi “strateji tuvali” denilen bir diyagramdır. X eksenini, endüstrinin yatırım yaptığı ve yarıştığı çeşitli faktörleri yan yana gösterirken, Y eksenini, firmanın her bir faktöre yaptığı yatırımın ve sunduğu mal ve hizmetin miktarını ölçer. Örneğin havayolu endüstrisinde, bu faktörler bilet fiyatını, hareket sıklığını, sunulan yemekleri, farklı sınıfları, vb. içerir. Rakiplerin stratejik profilleri bir “değer eğrisi” kullanılarak strateji tuvali üzerinde gösterilebilir. Birçok endüstride firmalar benzer stratejileri izler ve böylece tek bir değer eğrisi çeşitli rakiplerin profillerini tutabilir (Davies, 2008, s. 226).



Şekil 1. Maliyet Düşürerek ve Müşteri Değeri Artırarak Yenilik Değeri Yaratma (Mauborgne & Kim, 2005c, s. 16).

Mavi Strateji Uygulama Prensipleri

Mavi Okyanusta izlenebilecek altı yol; alternatif endüstrilere bakmak, stratejik gruplara bakmak, endüstri müşteri gruplarını yeniden tanımlamak, tamamlayıcı müşteri gruplarına bakmak, endüstrinin fonksiyonel-duygusal yönlendirmesini yeniden düşünmek ve zaman içinde dış olayları şekillendirmeye katılmak. Hızlanan teknolojik ilerlemeler endüstriyel verimliliği yeterince çok geliştirmektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi yedi prensip üzerine kurulmuştur:

1. Pazar sınırlarını yeniden kurmak,
2. Sayılar üzerine odaklanmamak,
3. Uygulamayı inşa etmek,
4. Değer zinciri boyunca her bir faaliyete atfedilen kalite seviyelerini tasarlamak,
5. Talep ötesine ulaşmak,
6. Anahtar engellerin üstesinden gelmek,
7. Uç bir liderlik stilini kullanarak doğru stratejik sıralama elde etmek (Butler, 2008, s. 170).

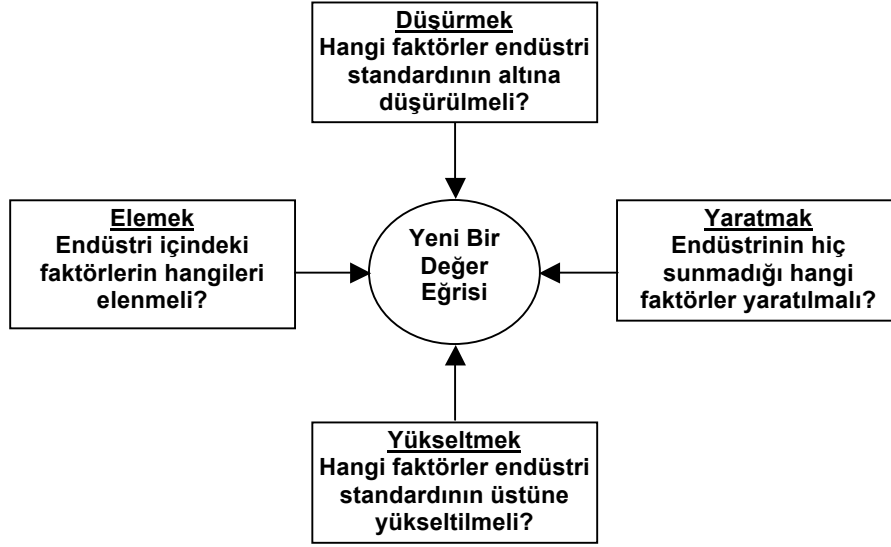
Dört Eylem Yapısı

Mavi Okyanus Stratejisi yapılandırması içerisinde işletmeler için Şekil 2’de görüldüğü gibi dört eylem yapısı bulunmaktadır (Leavy, 2005, s. 16).

Bu dört eylem:

1. Değer zincirinde küçük sayıdaki faaliyetleri endüstri standardının üzerine yükseltmek
2. Endüstri standardının altına düşen faaliyetleri düşürmek
3. Endüstri içindeki faaliyetleri elemek
4. Yenilikçi faaliyetler yaratmak (Butler, 2008, s. 170).

Bu eylem yapıları aşağıdaki sorulara cevap verilerek şekillendirilmelidir.



Şekil 2. Dört Eylem Yapısı (Mauborgne & Kim, 2005a, s. 29).

Görüldüğü üzere bütün eylemlerin odak noktası yaratılan yeni bir değerdir. Bu değer kapsamında işletmenin nitelikleri, faaliyetleri, kaynakları elenmeli, azaltılmalı, artırılmalı veya yaratılmalıdır. Örneğin işletmenin sürekli olarak sektördeki işletmeler ile rekabet ettiği unsurlar belirlenmeli ve bu niteliklerden artık vazgeçilmelidir. İşletmenin maliyet yapısının kalitesi artırılmalı, yeni pazarlar yaratılmalıdır (Leavy, 2005, s. 16).

Kırmızı Okyanusa Karşı Mavi Okyanus

Mavi okyanus stratejisi, pazar sınırlarının yeniden inşası ile ilişkilidir ve fırsatları sistematik olarak aramak için altı yol sunar. Bunları deneyerek firma yeni talebin nereden gelebileceği üzerinde fikirler elde edebilir. Bu yollar Tablo 1'de görüldüğü gibi alternatif sektörler, sektör içindeki stratejik gruplar, müşteri grubu, tamamlayıcı ürün ve hizmetler, sektörün fonksiyonel veya duygusal uyumu ve zaman içinde gelişen eğilimlerdir (Davies, 2008, s. 227).

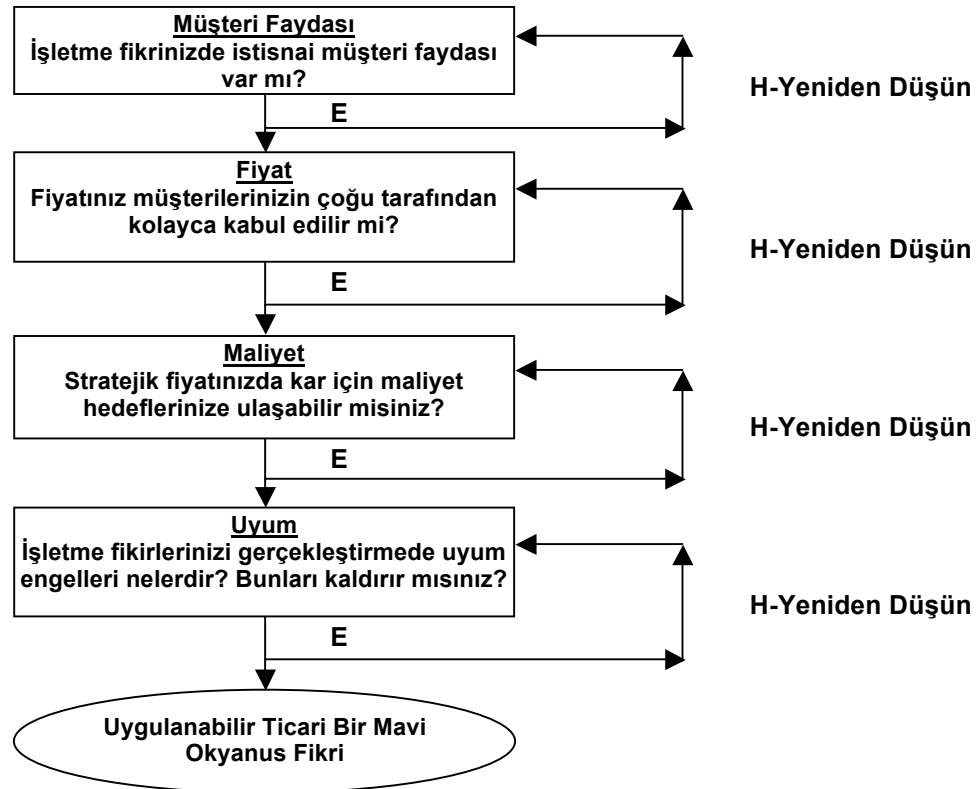
106 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada şirketlerin yüzde 86'sı kırmızı okyanus stratejisi anlayışı içerisinde adım adım iyileştirmeler ile büyümeye ve gelişmeye çalışmaktadır. Geriye kalan %14'ü yeni bir değer yaratmak için çalışmaktadır (Kim & Mauborgne, 2005b, s. 23).

Tablo 1. Kırmızı Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejileri (Mauborgne & Kim, 2005c, s. 79).

Faktörler	Kırmızı Okyanus Stratejisi (Kafa Kafaya Rekabet)	Mavi Okyanus Stratejisi
Sektör	Sektördeki rakiplere odaklanma	Alternatif sektör arayışları
Stratejik Grup	Stratejik grup içerisinde uygun pozisyon alma	Alternatif stratejik grup arayışları
Müşteri Grubu	Müşteri grubu için daha iyi hizmete yoğunlaşma	Sektördeki müşteri grubunun yeniden tanımlanması
Ürün ve Hizmet Sunum Alanı	Sektör sınırları içerisinde en iyi ürün ve hizmet değeri sağlama	Tamamlayıcı ürün ve hizmet arayışı
Fonksiyonel ve Duygusal Uyum	Sektör içinde fiyat performansını artırmaya odaklanma	Fonksiyonel ve duygusal uyumun tekrar düşünülmesi ve yapılandırılması
Zaman	Çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama	Çevre değişimlerine zamanın ötesinde uyum sağlanması

Doğru Stratejik Dizilim

Şekil 3'de görüldüğü gibi Mavi Okyanus Stratejisi için optimum stratejik dizilim gösterilmiştir. Firma ilk olarak, işletme fikrinin yüksek müşteri faydası yaratıp yaratamayacağını düşünmelidir. Sonra, hangi fiyatın en yüksek müşteriyi çekebileceği konusunda düşünmelidir. Daha sonra, muhtemel maliyetlerin istenilen kârlılık seviyesine olanak sağlayıp sağlayamayacağını hesaba katmalıdır. Son olarak, uyuma karşı potansiyel engeller hesaba katılmalıdır (Davies, 2008, s. 227).



Şekil 3. Mavi Okyanus Strateji Dizilimi (Mauborgne & Kim, 2005c, s. 118).

Tarihsel stratejik hareketlere otomobil üretimi perspektifinden bakarsak 1908'de Henry Ford kullanışlı, güvenilir ve makul fiyatlarda bir otomobil üretmesi önemli bir mavi okyanusa açılım hareketiydi. 1924'de bir başka stratejik hareket ise Ford'un tek renk tek tip araba stratejisine karşı General Motors'un arabaları farklı tasarımlarda üreterek dış görünüş açısından şekillendirmesi ve çeşitlendirmesi olmuştur. 1970'de Japonlar küçük ve gazlı otomobiller üreterek bir pazar oluşturabilmiştir. Bunun aksine 1980'lerde Chrysler minivan diye bir otomobil oluşturmuştur (Kim & Mauborgne, 2005/b, s. 23).

Rekabet, kırmızı okyanus stratejisi anlayışında bir savaşa benzer. Ancak bu savaş mevcut ve ulaşılan pazarlarda yıkıcı, sınırlı ve bağımlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Kazananlar ve kaybedenler vardır. Zaten işletmeler de bir diğerinin kaybetmesine odaklı faaliyetlerini yönlendirirler. Bu çalışmada tarihsel süreçte de görüldüğü gibi yeni yerlere ulaşarak veya yeni bir pazar segmenti oluşturarak sınırsız ve bağımsız olabilmenin mümkün olacağı söylenmektedir (Kim & Mauborgne, 2005b, s. 27).

Sonuç

Bugün başarılı işletmeler etkililiklerini ve etkinliklerini etkileyen faktörleri açıkça anlamışlar ve rekabetçiliklerini sürdürmek için bu faktörleri sürekli ayarlamak için bir yetenek geliştirmişlerdir. Bu organizasyonlar yaratıcılığı besleyen bir örgütsel iklim, uyum ve sürekli iyileştirmenin bir yaşam tarzı olduğu takım çalışmasını inşa etmişlerdir.

Sadece maliyetlerin düşük olması ile uzun dönemli sürdürülebilir rekabeti devam ettirebilmek oldukça zordur. Bu anlamda işletme için temel yetenek ve değerler ile doğru insanlar belirlenerek stratejik uyum içerisinde bir yol haritası dâhilinde ilerlenmelidir.

Bu stratejinin başarısı temel olarak; değer, kâr ve insan önermesinin geliştirilmesine ve bunlarının ahenk içerisinde işletilmesine bağlıdır. Müşterileri cezbeden bir değer önermesi, bu değer önermesi üzerinden etkin oranda para kazanılabilmesini sağlayan kâr önermesi ve son olarak da şirketin stratejisini uygularken birlikte çalışılan insanları motive edecek bir insan önermesidir. Bu üç önerme de hem farklılaşmayı hem de düşük maliyetleri hedeflemelidir. Bu bağlamda insan önermesi oldukça önemli bir konumda bulunmakta, uygulamaların kalitesini belirlemektedir. Bu önerme setini birbiri ile uyumlu kılacak olan ekonomik ve duygusal faktörleri yönetecek olan insan unsurudur.

Kaynaklar

- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17, 169–178.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005a). 'Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47 (3), 29.
- Kim, W.C., Mauborgne R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26 (4), 22-28.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005c). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kim, W.C. (2006). İnovasyon'la büyüme dersleri. *Capital* 14(9), 109-112.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., (2009a). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, September 2009, 73-80.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., (2009b). Blue ocean strategy, it's now More relevant than ever. *Leadership Excellence*, May 2009, 4.
- Leavy, B., (2005). Value pioneering – how to discover your own “blue ocean”; Interview With W.C. Kim & R. Mauborgne, *Strategy & Leadership*, 33 (6), 13-20.
- Mohamed, Z.A., (2007). Analysis of the use of the blue ocean strategy; case study analysis on 14 different agencies. *Integration & Dissemination*, 28-34.
- Papatya, N. (2007). *Kaynak tabanlı görüş*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Peng, M. (2001). The resource based view and international business. *Journal of Management*, 27 (6), 803–829.
- Sheehan N.T., Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover blue oceans. *Strategy & Leadership*, 37 (2), 13-20.