

PAPER DETAILS

TITLE: Mavi Okyanus Stratejisi: Covid-19 Pandemi Dönemine Yönelik Dünyadan ve Türkiye'den Örneklerle Bir Değerlendirme

AUTHORS: Aybike Tuba ÖZDEN

PAGES: 116-139

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2008277>

Mavi Okyanus Stratejisi: Covid-19 Pandemi Dönemine Yönelik Dünyadan ve Türkiye’den Örneklerle Bir Değerlendirme

Blue Ocean Strategy: An Assesment of The Covid-19 Pandemia Period with Cases from The World and Turkey

Doç. Dr. Aybike Tuba ÖZDEN¹

Makale Geliş Tarihi / Received :04.10..2021
Makale Kabul Tarihi / Accepted :06.04.2022

ÖZET

Kızıl okyanuslar yaratan pazarlarda işletmeler sürekli bir rekabet halindedirler. Bu rekabetin sonu kimi zaman kazananı olmayan bir zafere dönüşebilmektedir. Bu nedenle rakiplerin olmadığı pazarlar daha güvenilir olabilir. Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti anlamsız kılmaktadır ve düşük maliyetlerle oluşturulmuş değer yenileme ile başarılı olmanın mümkün olduğunu taahhüt etmektedir. Bu çalışma, Mavi Okyanus Stratejisi’ne ilişkin kavramsal bir çerçeve sunarak mevcut bilgi birikimini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili Türkiye’de ve uluslararası alanda yapılmış araştırmalar ele alınmış, bu bakış açısıyla Covid-19 salgın süreci değerlendirilmiş ve çeşitli uygulama örneklerine yer verilmiştir. Yapılmış araştırmalara ve uygulama örneklerine bakıldığında, Mavi Okyanus Stratejisi’nin çeşitli sektörlerde uygulanabilir olduğu görülmüştür. Araştırma, kapsamlı bir literatür taraması içermesi ve güncel olması nedeniyle önem taşımaktadır. Ayrıca Covid-19 salgın sürecinde giderek zorlaşan pazar ortamında, mavi okyanuslara daha çok ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Covid-19 salgını gibi olağanüstü durumlar, yeni pazarlar oluşturabilmek için işletmelere fırsatlar sunabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın, işletmelere ve araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kavramlar: *Strateji, Mavi Okyanus Stratejisi, Kızıl Okyanus Stratejileri, Covid-19, Pandemi*

ABSTRACT

Businesses are in constant competition in the markets that create red oceans. The end of this competition can sometimes turn into a victory without a winner. Therefore, markets where there are no competitors can be more reliable. Blue Ocean Strategy makes competition meaningless and that it is possible to be successful with value renewal at low cost. This study aims to evaluate the existing knowledge by presenting a conceptual framework for the Blue Ocean Strategy. Research carried out in Turkey and about Blue Ocean Strategy in the study were discussed. Research carried out in Turkey and international field about Blue Ocean Strategy in the study were discussed, from this point of view, the Covid-19 pandemic process was evaluated and various application examples were included. Considering the researches and application examples, it is seen that the Blue Ocean Strategy can be applied in various sectors. The research is important because it includes a comprehensive literature review and is up-to-date. In addition, it is thought that there is a greater need for blue oceans in the market environment, which is getting more difficult during the Covid-19 pandemic process. Extraordinary situations such as the Covid-19 pandemic can offer businesses opportunities to create new markets. It is seen that businesses that make use of these opportunities can gain profitability in a challenging environment with a rapid growth. In this context, it is thought that the research will be beneficial for businesses and researchers.

Keywords: *Strategy, Blue Ocean Strategy, Red Ocean Strategies, Covid-19, Pandemic*

¹ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, aybike.ozden@omu.edu.tr, **ORCID** NO: 0000-00023133-3620

GİRİŞ

İşletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı hedeflemektedirler. Şüphesiz bu hedefin özünde tüketicileri, kendi ürünlerini satın almaya ikna etmeleri bulunmaktadır. Günümüz dünyasında rekabetin giderek zorlaştığı söylenebilir. Rekabetin zorlaşmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte pazarın büyümesi, büyüyen pazarda rakiplerin ve ürün alternatiflerinin çoğalması, tüketicilerin özel istek ve ihtiyaçlarının artması, teknolojik gelişmelerle birlikte mesajların artması ve tüketicilerin bu mesajlara karşı duyarsızlaşmaya başlamaları, işletmelerden farklı ve kişiselleştirilmiş ürün talebi gibi birçok gelişme bunlar arasında sayılabilir. Bu bağlamda işletmelerin stratejik hamlelerle pazarda değer yaratmaları gerekmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi, en iyisi olmak için rekabet etmekten ziyade benzersiz olmak için rekabet etme sürecidir (Kirfi vd., 2013: 69).

İşletmelerin tüketicilerle kurdukları her türlü iletişim ve ilişki şeklinin rekabet sonucunda oluştuğu söylenebilir. Nitekim rekabetin az olduğu, ürünlerin hepsinin satılabildiği 1850-1900'lü yıllarda işletmeler, herhangi bir tutundurma çabası göstermeye gerek duymamışlardır (Alabay, 2010: 216). Mücadele edecek bir rakip bulunmadığında ve temel hedef olan kâr elde edildiğinde tüketicilerle iletişim kurmaya, satış ve tutundurma çabalarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak rakipler çoğaldığında ve hedef kitleyi ikna etmek zorlaştığında farklılaşmak gerekmektedir. Kim ve Mauborgne (2019), geliştirmiş oldukları stratejiyle bu sürece yeni bir boyut kazandırmışlardır. Bu bağlamda, rekabet ederken çetin mücadeleler vermek yerine yeni bir pazar yaratarak orada başarılı olmak, işletmeler için bir çözüm yolu olabilir (Kim ve Mauborgne, 2019: 4). Araştırmacılar rekabetin çetin ve sert olduğu mevcut pazarı kırmızı okyanus, henüz keşfedilmemiş pazar alanını kullanmayı ise mavi okyanus olarak tanımlamışlardır. Bu stratejilerin tanımlanmasında kullanılan renklerin manidar olduğu düşünülmektedir. Nitekim renkler, soyut olanı simgeleştiren, iletişimde rol oynayan, duygusal ve görsel yanıtlar uyandıran unsurlardır (Öztuna, 2007:91). Kırmızı renk; tehlike, heyecan, sıcak ve dışadönüklük algısı oluştururken mavi renk; serin, sakin, saygıdeğer ve otoriter algısı yaratmaktadır (Odabaşı ve Barış, 2003:139). Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejileri kullanan işletmelerin tehlikeyi, sıcak mücadeleyi ve çetin rekabeti tercih eden işletmeler olduğu; Mavi Okyanus Stratejisi'ni kullanan işletmelerin ise sakin ve huzurlu bir şekilde kendi pazarlarını yaratarak o pazarda otorite olmayı tercih eden işletmeler oldukları düşünülebilir.

Teknolojik ve toplumsal gelişmelerle birlikte pazarın sürekli yenilendiği ve değiştiği söylenebilir. İşletmeler, bu pazarda talep yaratarak gelişmiş ve büyümüşlerdir. Örneğin akıllı telefonlar ile birlikte mıknatıslı şarj aletleri, şarj kablosu koruma aparatları veya selfie çubuğu gibi birçok ürün pazara sunulmuştur. Covid-19 salgın süreciyle birlikte eve sipariş uygulamalarının artışı ve sektörde önemli bir büyüme göstermesi de örnek olarak verilebilir. Bu bağlamda yeni bir strateji gibi görünüyorsa da Mavi Okyanus Stratejisi'nin çok uzun zamandan beri var olduğu söylenebilir (Ağraş vd., 2017:131). Mavi Okyanus Stratejisi'nin öneminin, yeni olmasından ziyade mavi okyanusların değerini göstermesinden ve bu okyanusa açılabilmenin stratejik hamlelerini sunabilmesinden geldiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, mavi okyanus stratejisinin kavramsal bir çerçevesi oluşturularak daha önce yapılmış araştırmaların ve uygulama örneklerinin sunulması ile mevcut bilgi birikiminin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'de Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020:246). Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisi

ile ilgili çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın, Mavi Okyanus Stratejisi'ne ilişkin Türkiye'de ve uluslararası alanda yapılmış araştırmalara yer verilmiş kapsamlı bir derleme olması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

1. KIZIL OKYANUS STRATEJİLERİ

“Her şeyi kaybetmek pahasına kazanılmış anlamsız bir zafer” anlamına gelen Pirus Zaferi deyiimi, Grek kolonisi Tarentum Kralı Pirus'un Roma'yla yapmış olduğu savaş sonrasında ortaya çıkmış olan ve kıyıl okyanus kavramını açıklayabilecek etkileyici bir olayın sonucudur. Pirus, hırslı ve şeref düşkünü bir hükümdardır. Kalabalık bir ordu ve o dönemin savaş gücü olarak görülen çok sayıdaki fillerine rağmen Pirus, yaptığı savaşta büyük kayıplar vermiştir. Pirus, savaşı kazanmış ve zafer elde etmiş olmasına rağmen sahip olduğu askerlerinin büyük bir kısmını ve fil ordusunu kaybetmiştir. Bu olaydan sonra, galibiyet elde edilmiş ancak büyük kayıplar verilmiş mücadeleler için Pirus Zaferi deyiimi kullanılmıştır. Bu zafer öyle anlamsızdır ki Pirus'un savaş sonrasında “Tanrım, bana bir daha böyle bir zafer yaşatma.” dediği söylenmektedir. Bu söz “bazı savaşların kazananı olmayacağı” düşüncesini hatırlatmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü pazar ikiye ayrılmaktadır: Kıyıl okyanus ve mavi okyanus (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020:246). Kıyıl okyanus, işletmelerin birbirleriyle kıyasıya mücadele ettikleri, bir nevi savaşta olduğu mevcut pazarı temsil etmektedir. Bu mücadele öyle çetin ve yıpratıcıdır ki Pirus Zaferi'nde olduğu gibi kimi zaman bu zafer keşke kazanılmasaydı dedirtebilir. Örneğin rekabete yönelik fiyatlandırma yapan işletmeler, fiyat politikalarını rakip işletmelerin fiyatlarına bakarak belirlemektedirler (Yıldırım, 2015:15). Fiyat indirimi yapan bu işletmelerin amacı, daha çok satış yaparak birim fiyattan elde edilen kârı telafi edebilmektir. Ancak çok fazla satış yapılamaması ve rakip işletmelerin de benzer indirimlere gitmeleri durumu, bu sürecin düşünüldüğü gibi kolay olmadığının göstergesidir. Hedef pazardaki tüm işletmelerin indirimine gitmesi, hem ürünün fiyat seviyesini hem de aynı ürün kategorisindeki bu işletmelerin hepsinin kâr oranlarını düşebilmektedir. Ölümüne yapılan fiyat rekabetleri dolayısıyla bu savaşta kazanan tarafın bir Pirus Zaferi elde ettiği söylenebilir.

Rekabet halinde olan işletmeler üstünlük sağlamak için kimi zaman büyük mücadeleler verebilmektedirler. Bu mücadelenin nedeni, işletmelerin pazarda varlıklarını koruyabilmeleri ve kâr edebilmeleridir. Çetin ve zorlu mücadelenin olduğu pazarda yürütülen stratejiler, kıyıl bir okyanus oluşturmaktadır. Kıyıl okyanus, mevcut pazarın hepsini kapsamaktadır (Kim ve Mauborgne, 2019:16). Bu pazarda işletmeler, kimi zaman birbirlerini yok etmeye veya rakip işletmelerin kimlik ve imajlarını zedelemeye yönelik pazarlama faaliyetleri yürütebilmektedirler. Örneğin Pepsi ve Coca-Cola pazarda iki büyük rakip işletmedir. Her iki işletme, zaman zaman tutundurma çalışmalarında birbirlerine çeşitli göndermelerde bulunmaktadırlar. Pepsi, Cadılar Bayramı için Coca-Cola pelerini takmış bir Pepsi kutu içeceği görseliyle birlikte şu metni paylaşmıştır “Sizlere korkunç bir cadılar bayramı dileriz.”. Coca-Cola ise aynı görselle şu metni paylaşmıştır “Herkes kahraman olmak ister.” (Medium, 2017). Bu reklam örneğinde görüldüğü gibi her iki işletme de birbirleriyle kıyasıya rekabet halindedirler. Nitekim Pepsi; 1920'li yıllardan itibaren Coca-Cola için ciddi bir rakip olmaya başlamış, düşük fiyat politikası, atılgan ve girişken marka kişiliği ile daha rekabetçi hareket etmiştir ve nihayetinde Coca-Cola, Pepsi'yi satın almaya çalışmıştır (Doruk ve Savaş, 2017: 123). Bu noktada Coca-Cola'nın rekabet sürecinde Pepsi'yi bünyesine alarak büyük rakibinden kurtulmaya çalışmış olduğu söylenebilir.

Aynı av için birbirleriyle sürekli mücadele eden okyanus yırtıcılarının tutarlı ve şiddetli rekabeti, bulundukları alanı kızıl okyanusa çevirmektedir (Ağraş vd., 2017:127). Dolayısıyla işletmeler, kızıl okyanus olarak adlandırılan pazarda, aynı av için mücadele eden yırtıcılar gibidirler. Rekabet, kanlı bir savaş alanıdır (Kim ve Mauborgne, 2019:4). Bu mücadele aynı zamanda işletmeler için fazladan emek, zaman veya bütçe gerektirmektedir. Metaforik olarak anlatmak gerekirse; maliyet yaratan bu unsurlar, işletmelerin kan kaybına neden olabilmektedir.

Kim ve Mauborgne (2005b:22), rekabeti orduların savaşma şekline benzettirmektedirler ve rakiplerin aynı şeyleri yapmalarının birbirlerini sıfırladığını ve kısasa kısas bir misillemeye sebep olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar, avantaj elde edebilmek için işletmelerin Mavi Okyanus Stratejisi'ne yönelmeleri gerektiğini belirtmektedirler.

Kızıl okyanuslar her zaman önemli olacaktır ve iş hayatının bir gerçeğidir ancak daralan pazardan pay almak için rekabet etmek gerekli olmakla birlikte yüksek performansı sürdürmek için yeterli olmayabilir (Kim ve Mauborgne, 2005b:26). Kızıl okyanus stratejileri yanlış değildir ancak pazardaki birçok işletmenin kullandığı stratejilerdir (Alam ve Islam, 2017:6). Bu nedenle kızıl okyanuslarda farklılaşmak, hayli güç ve maliyetlidir. Kızıl okyanusta başarı sağlayan işletmelerden biri Volvo'dur. Volvo, yeni XC90 modeli ile Amerikan Otoyol Güvenliği İçin Sigorta Enstitüsü (IIHS) tarafından Top Safety Pick+ derecesiyle ödüllendirilmiştir (Ağraş vd., 2017:136). Otomobil güvenliği, dayanıklılık ve çarpmayı önleme sistemleri ile Volvo, otomobil sektöründe rakiplerinden sıyrılmayı başaran bir marka olarak isim yapmıştır. Bir başka örnek LCW mağazalarından verilebilir. Kâr marjını düşük tutan LCW, düşük fiyatlandırma stratejisi ve "iyi giyinmek herkesin hakkı" sloganıyla rakiplerini saf dışı bırakmayı başarak önemli bir rekabet gücü kazanmıştır (Yıldız, 2019:130).

Kızıl okyanuslarda işletmeler, elbette başarı elde etmektedirler ancak tüm rakiplerin aynı pazarda olması zorlu bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu nedenle kızıl okyanuslarda farklı olmak giderek zorlaşmaktadır. Nitekim kıyasıya rekabet, okyanusu kanlı hale getirmektedir, mavi okyanuslarda ise savaşmak yerine talep yaratılmaktadır (Kirfi vd., 2013:69). Sonuç olarak mavi okyanuslar rekabeti anlamsız hale getirebilmektedir.

2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Mavi Okyanus Stratejisi 15 yılı aşan bir araştırma, 100 yıl geriye uzanan verilere, 30'u aşkın endüstri ve 150'den fazla stratejik hamlenin araştırılması sonucunda geliştirilmiştir. Bu stratejinin mimarları W. Chan Kim ve Renée Mauborgne'dir. Yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin temel stratejik faaliyetleri ile başarıları arasında ilişkiler bulunmuş ve Mavi Okyanus Stratejisi'nin oluşturulmasını sağlayan temeller atılmıştır. Araştırmacılar stratejilerini aktarırlarken, Cirque du Soleil adlı bir sirkten bahsetmektedirler. Bir zamanlar akordeon çalarak, sırık üstünde yürüyen ve ateş yutarak para kazanan Guy Laliberté; Kanada'nın en büyük kültürel ihracatçılarından biri olan Cirque du Soleil'in (Güneş Sirk) CEO'sudur (Kim ve Mauborgne, 2019:3). Guy Laliberté, sirk endüstrisinin küresel anlamda en büyük işletmesi olan Ringing Bros. and Barnum & Bailey'in çok uzun bir sürede elde etmiş olduğu gelir düzeyine 20 yıldan kısa bir sürede ulaşmıştır. Hatta onun bu hızlı büyümesi, sirk endüstrisinin giderek zayıfladığı bir döneme denk gelmiştir. Alternatif eğlence programlarının, video oyunlarının ve hayvan hakları duyarlılığının arttığı bir dönemde Cirque du Soleil'in başarısı, yetişkin müşteri profilini kendine çekmesine bağlıdır. Tüketicilere sirkten eğlence

hayatını ve tiyatronun entelektüel özelliklerini sunan bu işletme, hayvanları sirklerde kullanmayı bırakarak hem hayvan haklarına duyarlılığını göstermiş hem de hayvanların bakım masrafları gibi tüm giderlerinden kurtulmayı başarmıştır. Bunun dışında geleneksel sirklerin çadır, palyaçolar ve kısa hüner gösterileri dışında tüm faktörleri ortadan kaldıran Cirque du Soleil, tiyatroyu andıran gösteriler, özel ışık ve dans gösterileri ve çoklu prodüksiyon gibi faktörlerle yepyeni bir sirk anlayışı geliştirmiştir. Böylece Cirque du Soleil, rakiplerinin yaptığı faaliyetleri yok sayarak sadece kendisine özel bir pazar alanı yaratmayı başarmıştır. Bu pazarın adı Mavi Okyanus olarak adlandırılmaktadır.

Mavi Okyanus Stratejisi, pazarı yeniden inşa ederek yeni pazar alanı yaratmaları için işletmelere rehberlik eden teorik bir strateji çerçevesidir (Mi, 2015:1). Bir başka tanıma göre Mavi Okyanus Stratejisi, yararlanılmamış bir potansiyeli ve rekabetin olmadığı tartışmasız bir pazar alanını tanımlamak için kullanılan bir metafordur (Yap ve Chua, 2018:5). Kim ve Mauborgne (2019) tarafından ortaya koyulan Mavi Okyanus Stratejisi, ilgili literatürde o denli ilgi ve rağbet görmüştür ki çeşitli ders kitaplarında yerini almış, üzerine makaleler ve araştırmalar yapılmış ve nihayetinde işletmelerin uygulamalarıyla geçerliliğini kanıtlamış önemli bir stratejidir. Nitekim Mavi Okyanus Stratejisi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır (Madsen ve Slåtten, 2019:2; Christodoulou ve Langley, 2020:727; Gwal ve Gwal, 2016:401; Chang, 2010:219). Mavi okyanusların çoğu kırmızı okyanusların içinden yaratılmaktadır ve yeni pazarlar yaratmak için çok uzağa gitmeye gerek yoktur (Kim ve Mauborgne, 2005b:25).

Kırmızı okyanus, ürünlerin metalaşmasına, fiyatlandırmada düzensizliğe ve düşük kâra neden olmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005b:25). Mavi Okyanus Stratejisi ise rekabetin olmadığı yenilikçi değerlere dayanmaktadır ki bu da savaşın olmadığı pazarda zaferi getirmektedir. Setiawan ve Komara (2020:26), Mavi Okyanus Stratejisi'nin kırmızı okyanus arenası dışında hayatta kalmak ve genişlemek için önemli olduğunu belirtmektedirler. Mavi okyanus ile kırmızı okyanus stratejileri arasındaki temel farklar Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Mavi Okyanus ve Kırmızı Okyanus Stratejileri Arasındaki Farklılıklar

Kırmızı Okyanus Stratejileri	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar alanında rekabet	Çekişmesiz pazar alanı yaratma
Rekabette galip gelme	Rekabeti anlamsız kılma
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratma ve elde etme
Değer-maliyet değiş tokuşu yapma	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkma
Bir işletmenin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, işletmenin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek

Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpagut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Tablo 1'de görüldüğü gibi Mavi Okyanus Stratejisi rekabeti yok sayarak, bambaşka yeni pazarlara yelken açmayı önermektedir. İşletmeler, yelken açtıkları mavi okyanuslardaki seyahatlerine, kırmızı okyanustaki rakipleri tarafından fark edilip taklit edilene kadar keyifle devam edebilmektedirler.

Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesi, işletmelerin sektörlerini sistematik olarak yeniden yapılandırmalarına imkân tanımaktadır, başka bir deyişle, stratejik yapıyı şekillendirmektedir (Kim ve Mauborgne, 2019:XX). Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisi, yeniden yapılandırıcıdır. Yeniden yapılandırmacı görüşe göre pazar yapısı değiştikçe pazardaki faaliyetlerin uygulama kuralları da değişmektedir. Bu nedenle eski pazardaki faaliyetler anlamsız kalmaktadır. İşletmeler, maliyetleri azaltılıp alıcı değeri yükselttiklerinde mavi okyanus yaratılabilecek koşullar oluşabilecektir. Değer yenileme adı verilen stratejik mantık, işletmelerin rekabeti kendilerine ölçüt olarak görmemeleri sonucunda oluşturulmuştur (Kim ve Mauborgne, 2019:11).

Bir işletmenin gerçekten başarılı olabilmesi için değer yaratması gerekmektedir (Yang ve Yang, 2011:925). Değer yenileme, Mavi Okyanus Stratejisi'nin köşe taşıdır. İşletmeler, müşterilerine üç temel değer sunmaktadırlar: Düşük fiyat, ürünlerin ihtiyaca uygunluğu ve ağ hizmeti ile müşterilere ulaşımı (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020:249). Mavi Okyanus Stratejisi'nde ise yenilik ile fayda, fiyat ve maliyet pozisyonları arasında uyum sağlandığında değer yenileme meydana gelmektedir. İşletmeler, hem müşteri hem de kendileri için değer yaratarak satışta başarıyı yakalayabilirler (Kişi, 2017:204). Bu nedenle değer ve yenilik bir bütün olarak ele alınmalıdır. Rekabeti hedef almayan ve yeni pazarlar yaratarak değer artışı sağlamayı öneren bu strateji, düşük maliyet ile işletmelerin başarıyı yakalayabileceklerini savunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarla bu savın doğruluğu gösterilmeye çalışılmıştır. Örneğin Aspara vd. (2008), işletmelerin satış stratejisi ve satış performansını incelemişler, Mavi Okyanus Stratejisi perspektifinden yapılan uygulamaların satış faaliyetlerinde artan kârlılıkla olumlu ilişkisi olduğunu tespit ederek küresel olarak bu stratejinin ampirik doğrulamasını yapmışlardır. Bir başka araştırmada Leavy (2018:10), Mavi Okyanus Stratejisi'nin 2017 yılına değin pratikte nasıl çalıştığını ve geliştiğini incelemiştir ve Mavi Okyanus Stratejisi'nin yeni talep kümelerini ortaya çıkartan bir değer yenileme süreci olduğunu tespit etmiştir.

2.1.Mavi Okyanus Stratejisi Analitik Araçları

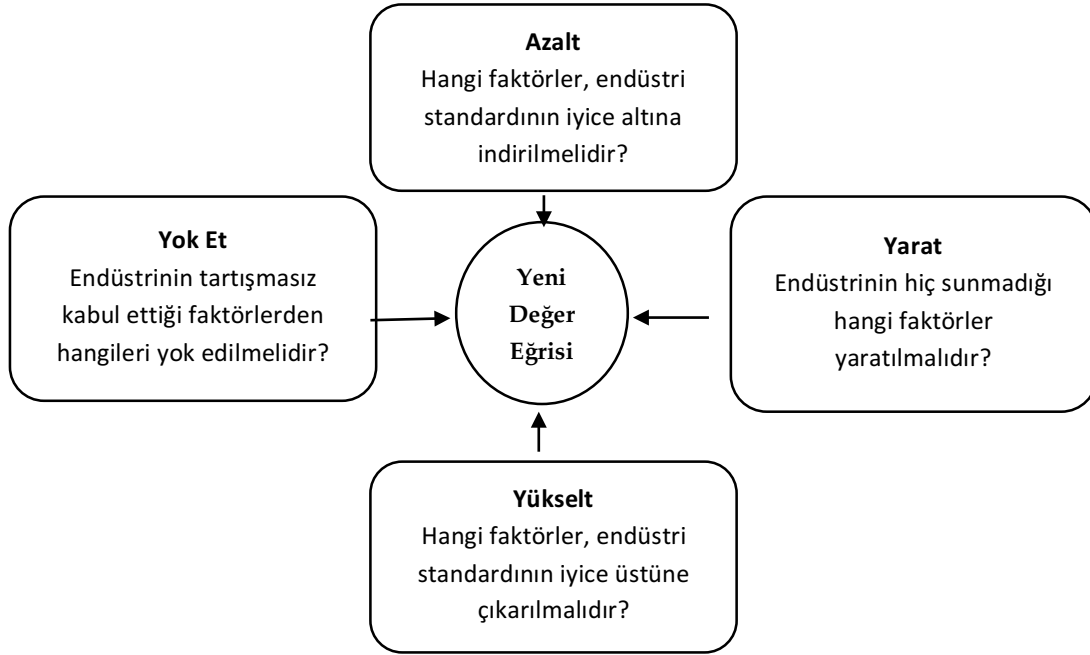
Kim ve Mauborgne (2005b) Mavi Okyanus Stratejisi'ni, sistematik ve uygulanabilir kılmak için çeşitli analitik araçlar geliştirmişlerdir. Bu analitik araçlar; dört eylem çerçevesi, strateji tuvali (yelkeni) ve yok et-azalt-yükselt-yarat tablosudur.

Dört Eylem Çerçevesi: Yeni bir değer eğrisi oluşturabilmek ve alıcı değeri öğelerini yeniden yapılandırmak için endüstrinin stratejik mantığı ile işletme modeline meydan okuyacak dört kilit sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Bu sorular şunlardır (Kim ve Mauborgne, 2005b:24):

- Endüstrinin tartışmasız kabul ettiği faktörlerden hangileri yok edilmelidir?
- Hangi faktörler, endüstri standardının iyice altına indirilmelidir?
- Hangi faktörler, endüstri standardının iyice üstüne çıkarılmalıdır?
- Endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörler yaratılmalıdır?

Bu sorular, dört eylem çerçevesini oluşturan unsurları içermektedir. Bu unsurlar; yok et, azalt, yükselt ve yarat şeklindedir. Dört eylem çerçevesi, Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Dört Eylem Çerçevesi

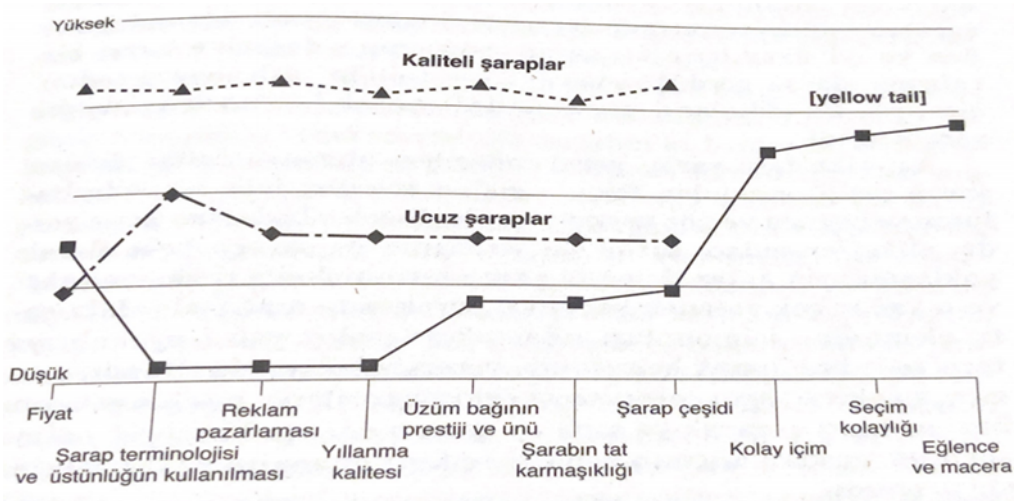


Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpogut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Şekil 1’de görüldüğü gibi dört eylem çerçevesindeki sorular ve özeti niteliğindeki unsurlar, yeni değer eğrisi oluşturmaktadır. Yok et ve azalt unsurları, rakip işletmeler karşısında maliyetlerin nasıl düşürülebileceğinin kavranmasını sağlamaktadır. Yarat ve yükselt unsurları ise alıcı değerinin nasıl yükseltileceğinin ve yeni talep yaratılacağına kavranmasını sağlamaktadır.

Strateji Tuvali (Yelkeni): Dört eylem çerçevesi, endüstrinin strateji tuvaline uygulandığında algılanan eski gerçeklerin yeni bir görüntüsü ortaya çıkmaktadır. Strateji tuvali, uygulanabilir bir Mavi Okyanus Stratejisi oluşturabilmek için bir tanı ve eylem çerçevesi sunmaktadır. Bu analitik araç iki amaca hizmet etmektedir. Öncelikle strateji tuvali, bilinen pazar alanında mevcut durumu anlamayı sağlamaktadır. İkinci olarak da rakip işletmelerin nereye yatırım yaptığının, endüstrinin ürünler için uğruna rekabet ettikleri faktörlerin, hizmetin, dağıtımın ve müşterilerin pazarda rekabet içinde olan sunumlardan ne aldığına anlaşılmasını sağlamaktadır. Strateji tuvalindeki yatay eksen, endüstrinin rekabet ettiği ve yatırım yaptığı faktör dağılımını, dikey eksen ise sunulan faktörlerin miktarını veya seviyesini göstermektedir. Strateji tuvali örneği Şekil 2’deki gibidir.

Şekil 2. Strateji Tuvali (Yellow Tail Örneği)



Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpagut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Şekil 2’de görüldüğü gibi dikey eksendeki yüksek puan, işletmelerin müşterilerine daha çok değer sunduğu ve haliyle o faktöre daha çok yatırım yaptığı anlamına gelmektedir. Örneğin fiyat faktörü ele alındığında kaliteli şarapların yüksek fiyatlı olduğu, ucuz şarapların ise düşük fiyatlı olduğu görülmektedir. Bu örnekte Yellow Tail şarabının ise kaliteli ve ucuz şaraplar arasında bir yerde fiyatlandırma yaptığı görülmektedir. Şekil 2 örneğinde yer alan strateji tuvalinde Yellow Tail isimli şarabın, şarap endüstrisinde yer alan 1600’den fazla şarap imalatçısıyla karşılaştırılması ve Mavi Okyanus Stratejisi ile pazarda yükselişi gösterilmektedir. Yellow Tail’i üreten Casella Wines ABD’de şarap sektörüne giren bir şarap markasıdır.

Casella Wines, Amerikan şarap endüstrisinin çehresini değiştiren çekişmesiz pazar alanını yaratmak için yok et, azalt, yükselt ve yarat olan dört eylemin hepsini uygulamıştır (Kim ve Mauborgne, 2019: 29). Casella Wines, şarabı şarap olarak sunmak yerine herkesin erişebileceği sosyal bir içecek ile kolay içim, kolay seçilen, eğlence ve macera faktörlerini yaratarak yıllarca beğenilmesi gerekmeyen kokteyl bir şarap yaratmıştır (Kim ve Mauborgne, 2005b:25). Marka, bunlar dışında kalan tat zenginliği, karmaşıklığı ve yıllanma (diğer şarap endüstrisinin uğruna yıllardır rekabet ettiği) faktörlerini yok etmiş veya azaltmıştır. Böylece şarap üretiminde yıllandırma tekniği için harcanan maliyeti yok etmiş ve seçim kolaylığı yaratmak adına sadece iki çeşit şarap türü üretmiştir. Bu kolaylığı şarap şişelerindeki etiketlerde yapmış olan Casella Wines, tüm teknik jargonu etiketlerden kaldırmıştır. Tutundurma faaliyetlerinde perakende çalışanlarına Avusturya kırsal kıyafetlerini veren, stokları minimuma indirerek stok devrini maksimuma çıkartan marka, çeşitliliğin azaltılmasını pazarlama faaliyetlerinin tüm alanlarına uygulamıştır. Özetle Casella Wines; şarap terminolojisi ve ayrımları, yıllanmışlık kalitesini ve reklam pazarlamasını yok etmiş; şarabın karmaşıklığını, çeşidini ve üzüm bağı prestijini azaltmış; ucuz şaraplar karşısında fiyatını yükseltmiş; kolay içimi, seçme kolaylığını ve eğlence ve macerayı yaratmıştır. Casella Wines, bu stratejisiyle Avusturya ve ABD şarap endüstrisinde en hızlı büyüyen marka olmuştur ve şarap içmeyen (bira ve içilmeye hazır kokteyl içenler) tüketicileri pazara getirmeyi başarmıştır.

Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu: Bu tablo, dört eylem çerçevesine ek olarak oluşturulmuş analitik bir araçtır. Bu tablo, dört eylem çerçevesinde yer alan dört sorunun cevaplanmasını ve yeni değer eğrisi yaratmak için dördünü de uygulamaya yöneltmektedir. Örnek yok et-azalt-yükselt-yarat tablosu Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2. Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu (Cirque du Soleil Örneği)

Yok Et	Yükselt
Yıldız oyuncular	Fiyat
Hayvan gösterileri	Eşsiz gösteri alanı
Özel koltuk satışları	
Çoklu gösteri alanları	
Azalt	Yarat
Eğlence ve mizah	Konu
Heyecan ve tehlike	Zevkli çevre
	Çok yönlü prodüksiyonlar
	Artistik müzik ve dans

Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpagut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Tablo 2’de Cirque du Soleil’in Mavi Okyanus Stratejisi ile geliştirmiş olduğu eylemleri göstermektedir. Bu işletmenin yok et-azalt-yükselt-yarat tablosunda görüldüğü gibi bir endüstrinin uzun süre uğruna rekabet ettiği faktörleri yok edilebileceği veya azaltılabileceği görülmektedir. Cirque du Soleil; yıldız oyuncularını, hayvan gösterilerini, koltuk numaralı bilet satışlarını ve çoklu gösteri alanlarını cesurca yok etmeyi seçerek yepyeni bir pazar yaratabilmiştir.

Mavi Okyanus Stratejisi; işletmelerin kendilerine rekabetin olmadığı yeni pazarlar yaratması demektir. Pazarlama stratejilerinden biri olan ürün geliştirme ile bu bağlamda benzerlikler göstermektedir. Yeni ürün geliştirme ile ilgili literatürde farklı açıklamaların olduğu görülmektedir. Yeni ürünler; dünya için yeni, yeni ürün hattı, mevcut ürün hattına ekleme, mevcut ürün hattında revizyon, yeniden konumlandırma veya maliyet kesintisi (yeni ürünün eski ürünle birlikte aynı pazara aynı fonksiyonlarla ve düşük maliyetle sunulması) şeklinde sınıflandırılabilir (Powers, 1991:199). Altuğ (2017: 21) ise yeni ürünler geliştirmeyi pazarlama alanında; buluş anlamında yeni ürün, pazar için yeni ürün ve işletme için yeni ürün olarak üç gruba ayırmaktadır:

Buluş anlamında ürün, pazarda hiç bulunmayan, gerçek anlamda yeni olan ve pazarda gizli kalmış talebi harekete geçirmek için üretilmektedir. Bilgisayarlar, akıllı cep telefonları gibi ürünler bu kategoridedir. Pazar için yeni ürün, diğer mevcut pazarlarda var olan ancak başka bir pazara yeni sunulan ürünlerdir. Mısır gevreğinin Türkiye pazarına girmesi bu kategoridedir. İşletme için yeni ürün ise başka işletmelerce üretilen bir ürünün bir işletmenin kendi ürün karmasına dâhil etmesiyle gerçekleşmektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi’nin ise dört eylem çerçevesi bulunmaktadır ve “yarat” mak bu dört eylem çerçevesinden sadece bir tanesidir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirmek, mavi okyanus stratejisinin bir parçasıdır denilebilir. Aynı zamanda Mavi Okyanus Stratejisi; pazar geliştirme, odaklanma/yoğunlaşma veya niş pazarlama gibi pazarlama faaliyetlerinden çeşitli özellikleriyle farklılık göstermektedir.

Pazar geliştirme stratejisi, işletmelerin mevcut pazarda mevcut ürününü farklı tüketici taleplerine veya farklı tüketici bölümlerine göre pazarlamak için yürüttüğü pazarlama faaliyetleridir. Örneğin işletmeler, mevcut ürünlerini genç tüketicilere yönelik pazarlamakla birlikte yaşlı tüketicileri de müşterisi yapmaya çalışabilirler. Odaklanma/yoğunlaşma stratejisi, işletmelerin ürünlerini bir/özel/sınırlı pazar bölümüne özel olarak ürettiklerinde söz konusu olmaktadır (Kaya, 2013: 114). Bu stratejide sınırlı bir hedef kitle söz konusudur. Örneğin bir işletme sadece belli bir bölgede yaşayan belirli bir yaş aralığındaki tüketicilere yönelik belirli bir ürün hattından ürün pazarlayabilir. Sadece takma diş yapıştırıcısı üreten bir işletme bu kategoride yer almaktadır. Niş pazarlama ise benzer istek ve ihtiyaçları olan, küçük bir hedef kitleye yönelik yapılan dar kapsamlı bir pazarlama stratejisidir. Dolayısıyla küçük bir hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanabilir (Byrom ve Lehman, 2009: 518). Niş pazarlamanın odaklanma/yoğunlaşma stratejisinin bir şekli olarak ifade edildiği görülmektedir (Öztürk, 2020: 2800). Nitekim niş pazarlamada pazarın en küçük birimine odaklanılmakta ve bu birimdeki tüketicilere farklılaştırılmış, daha yüksek değer algısı ve yüksek fiyatlı ürünler sunma yaklaşımı söz konusudur (Drea ve Hanna, 2000: 33). Bu nedenle niş pazarlamada işletmeler, genellikle yüksek marjlıdır ve hedef kitleleri ürünlere fazladan ödeme yapmayı umursamamaktadırlar (Özgünay, 2020: 807). Örneğin San Francisco’da açılmış olan sadece solak tüketicilere yönelik ürünlerin yer aldığı Lefty’s isimli mağaza niş pazarlama faaliyeti yürütmektedir. Benzer şekilde tasarım mücevher, lüks araba veya değerli antikalar gibi istek ve ihtiyaçları olan küçük bir müşteri kitlesine hitap eden işletmeler, niş pazarlama faaliyeti yürütmektedirler. Niş pazarlama ile pazarın en küçük bölümünde yüksek gelir elde etmek mümkündür.

Görüldüğü gibi bu pazarlama stratejileri, birbirleriyle benzer özellikler içermektedir veya birinin diğerini kapsadığı stratejilerdir. Bu noktada Mavi Okyanus Stratejisi’nin bu stratejileri kapsadığı söylenebilir. Nitekim Mavi Okyanus Stratejisi’nin var olmamış yepyeni bir strateji olduğu söylenemez. Bu strateji, yeni rakipsiz pazarlar yaratmak için işletmelere kılavuzluk eden teorik bir çerçevedir. Mavi Okyanus Stratejisi; rakipsiz pazarların olduğu, taklit edilmesi güç ve değer yaratan bir strateji olması nedeniyle yaratıcı tüm fikirlere açık bir stratejidir. Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisi’ni diğer stratejilerden ayıran en temel gücü, yepyeni pazarlarda rakipsiz işletmeler olabilmek için adım adım prensipleri ortaya koymasından gelmektedir.

2.2.Mavi Okyanus Stratejisi’nin Altı Prensibi

Mavi Okyanus Stratejisi, mevcut müşterilere bakarak değil, müşteri olmayanları keşfederek pazar sınırlarını yeniden inşa etme hakkında iç görüler elde edilmesini sağlamaktadır (Randall, 2015:11). Örneğin Callaway Golf işletmesi, müşteri olmayanları görerek yeni bir talep yaratmıştır. Golf topuna vurmanın çok zor olduğu algısını keşfeden işletme, bu nedenle golften çekinen müşterileri işletmeye çekebilmek için Big Bertha isimli bir golf sopası üretmiştir. Golf sopasının el-göz koordinasyonu gerektiren küçük kafası, acemi sporcular için eğlencenin azalmasına ve bu spordan uzaklaşılmasına neden olmaktaydı. Big Bertha ise golf topuna daha kolay vurmaya sağlayan büyük kafalı bir sopasıydı ve hem mevcut müşterileri memnun etmiş hem de müşteri olmayanları müşteriye çevirmişti. Böylece işletme en çok satan golf sopasını üreterek on yıl devam eden bir başarıya imza atmış oldu. Callaway Golf’ün bu başarısının arkasında, mevcut talebin ötesine ulaşmak ve müşteri olmayanları görebilmek yatmaktadır.

Müşteri olmayanları görebilmek ve onları işletmeye çekebilmek elbette çok kolay bir süreç değildir. Mavi okyanuslara açılmanın da çeşitli riskleri bulunabilir ki nitekim her strateji çeşitli riskler barındırmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi'nin doğası gereği daha düşük risk taşıdığı düşünülebilir ancak riskleri azaltmak için çeşitli ilkeler geliştirilmiştir (Kim ve Mauborgne, 2005b:27). Bu ilkeler Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Mavi Okyanus Stratejisi'nin Altı İlkesi

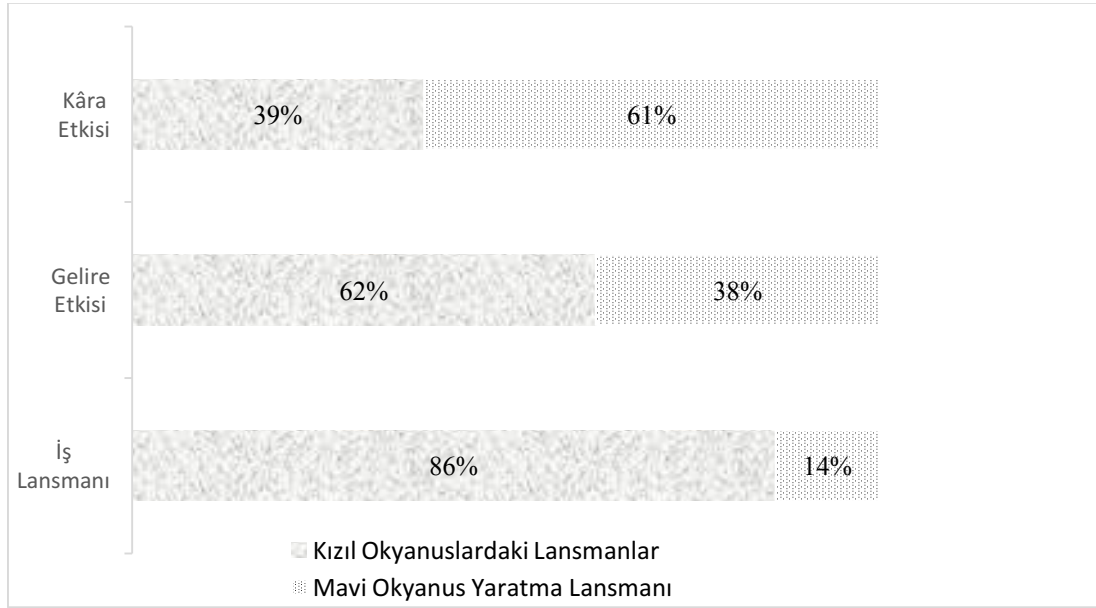
Formülasyon İlkeleri	Her İlkenin Zayıflattığı Risk Faktörü
Pazar sınırlarını yeniden yapılandır	Araştırma riski
Sayılara değil büyük resme odaklan	Planlama riski
Mevcut talebin ötesine ulaş	Ölçek riski
Stratejik sırayı doğru anla	İş modeli riski
Uygulama İlkeleri	Her İlkenin Zayıflattığı Risk Faktörü
Önemli organizasyon engellerini aş	Organizasyonel risk
Stratejiyi uygulamaya dönüştür	Yönetim riski

Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpagut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Tablo 3'te görülen bu altı ilke işletmelere rehberlik ederek riskleri azaltmakta ve Mavi Okyanus Stratejisi'nin formülasyonunu sunarak stratejiyi uygulanabilir kılmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005b:27). Mavi Okyanus Stratejisi'nin altı ilkesi, alternatif endüstrilere, stratejik gruplara, alıcı gruplarına, tamamlayıcı ürün sunumlarına, endüstrinin fonksiyonel-duygusal yönelişine ve zamana bakmaya odaklanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2019:20). Hersh ve Abusaleem (2016:1), Mavi Okyanus Stratejisi ilkelerinin işletmelere pazardaki rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağladığını ve her ilke arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Nitekim Mavi Okyanus Stratejisi, organizasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Alam ve Islam, 2017:1; Shafiq vd., 2017:75).

2.3.Mavi Okyanus Stratejisi'ne İlişkin Literatür Özeti ve Eleştiriler

Kim ve Mauborgne (2005b:23), 10 yıldan fazla süreyi kapsayan, 30'dan fazla sektörde 108 işletmenin yer aldığı veri tabanı ile yaptıkları araştırma sonucunda, bu işletmelerin %86'sının mevcut pazar alanının kıvılcık okyanusunda kademeli olarak gelişme gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bu işletmelerin %14'ü ise mavi okyanuslar yaratmaya çalışan işletmelerdir. Araştırma sonuçları Şekil 3'teki gibidir.

Şekil 3. Mavi Okyanus Stratejisi'nin Kâr ve Büyüme Sonuçları

Kaynak: Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005b), "Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean", Journal of Business Strategy, 26(4), s.22-28.

Şekil 3'te görüldüğü gibi kırmızı okyanusta yer alan işletmeler, toplam gelirin %62'sini oluşturmaktadırlar ve toplam kârın sadece %39'unu ortaya koyabilmişlerdir. Mavi okyanus yaratmaya çalışan işletmeler ise toplam gelirin %38'ini oluşturmaktadırlar ve toplam kârın %61'ini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, mavi okyanus yaratmaya çalışan işletmelerin kırmızı okyanusta yer alan işletmelere göre önemli bir performans faydaları olduğunu göstermektedir.

Kim vd., (2008:522), lojistik sektöründe bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada CJ-Global Logistics Service (CJ-GLS) isimli işletme yerleşik işletmelere kıyasla nispeten küçük bir işletmedir. Radyo frekansı kullanarak nesneleri tekil ve otomatik olarak tanıma yöntemi kullanmaya başlayan işletme kendi mavi okyanusunu yaratmış ve başarı göstermiştir (Kim vd., 2008:522).

Mavi Okyanus Stratejisi'nde yenilikçi değerlere odaklanarak yeni müşterilere ulaşmak söz konusudur. Pateman (2019:353), kırmızı okyanus rekabetinde olan bir halk kütüphanesinin Mavi Okyanus Stratejisi'ni kullanarak tek amaçlı bir halk kütüphanesinden, ortaklığa dayalı çok amaçlı bir topluluk merkezine dönüştüğünü belirtmektedir. Priilaid vd. (2020:91), Güney Afrika'nın Cape bölgesinde ziyaretçilerin kırmızı okyanus ve potansiyel mavi okyanus şarap deneyimleri tercihlerini araştırmışlar; mavi okyanus strateji etkinliklerinin kırmızı okyanus strateji etkinliklerine göre daha cazip bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Mavi Okyanus Stratejisi ile çeşitli ülkelerde farklı sektörlerden çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin Burke vd. (2009), Hollanda perakende sektörü için Mavi Okyanus Stratejisi'nin baskın bir uzun vadeli ve uygulanabilir strateji olarak galip geldiğini tespit etmişlerdir. Chang (2010:219), global markaların hakim olduğu pazarda markasız veya bilinmeyen markalara çip tedarik eden MediaTek ve ortaklarının stratejilerini analiz etmek için Mavi Okyanus Stratejisi'ni kullanmıştır. MediaTek, markasız cep telefonlarında şaşırtıcı, benzersiz ve cesur tasarımlı küçük

boyutlu uygulamaları olan cep telefonları yaratmış, fikri mülkiyet maliyeti ve marka değeri faktörlerini ortadan kaldırmıştır. Marka böylece cep telefonu pazarı için yeni iş modelleri oluşturarak değer yenileme aracılığıyla taklit edilemeyecek bir pazar yaratmayı başarmıştır (Chang, 2010:223). Wubben vd. (2012:248), yapmış oldukları araştırma ile Avrupa meyve sebze sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi'nin önceden kullanılmamış bir pazar alanını belirlemeye olanak tanıdığını doğrulamışlardır. Yazarların ulaştığı kullanılmamış pazar alanı, yeni alıcı grubu çocukları ve gençleri hedef alan meyve ve tatlı kombinasyonu olan Youngfruit'dir (Wubben vd., 2012:260). Youngfruit; doğru ısırik boyutunda, çekici ambalajlı, yeni konum ve parça başına fiyat faktörlerinin yükseltilmesiyle oluşturulabilecek bir mavi okyanustur. Bir diğer çalışma emlak sektöründe yapılmıştır. Yap ve Chua (2018:17) havacılık ve konaklama endüstrilerindeki başarı öykülerinden yararlanarak emlak sektöründe, e-rezervasyon sisteminin bir Mavi Okyanus Stratejisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Bourletidis (2014:645) Yunanistan'da yürüttüğü araştırmasında, Mavi Okyanus Stratejisi'nin sürdürülebilir bir kalkınma ve başarılı olmak için yenilikçi bir stratejik model olarak uygulanabileceğini belirtmektedir. Becker (2014:53), IMAX film işletmesinin küçülen pazarda mevcut durumunu incelemiş ve Mavi Okyanus Stratejisi analitik çerçevesini kullanarak IMAX için yeni bir mavi okyanus oluşturup oluşturmadığını analiz etmiştir. Araştırma sonucunda IMAX; film sayılarını azaltıp, ekran boyutunu yükselterek yeni teknoloji çekim stili, ses, görsel deneyim, görüntü netliği ve büyük ölçekli 3-D formatı faktörleriyle mavi okyanusunu yaratmıştır. Ramli vd. (2016:1702), yapmış oldukları çalışmada, mavi okyanus düşünce tarzını uygulayarak Malezya Ulusal Mavi Okyanus Stratejisi'nin değer yeniliği yarattığını tespit etmişlerdir. Malezya hükümeti, 2010 yılında maliyeti düşürmek ve kamu sektöründeki üretimi maksimize etmek için Ulusal Mavi Okyanus Stratejisini uygulamaya koymuş ve topluma ve devlete fayda sağlamayı başarmıştır. Bir başka çalışmada Au ve Tucker (2018:92); mikro ölçekli işletmelerden mavi okyanus örnekleri vermektedirler. Örneğin Wallmart mağazaları, yaşlı müşteriler için mobil manikür hizmetine başlamıştır. Barnes and Noble işletmesi, kitap satışına müşteri deneyimi ekleyerek mağazaları içinde kahve ve pastane açmıştır. Au ve Tucker (2018:97) buna benzer stratejileri mikro ölçekli kitap ve video mağazalarının yapabileceğini ve bu işletmelerin çeşitli etkinliklerle (oyun geceleri, yazar/yönetmen buluşmaları vb.) işletmelerini buluşma yerlerine dönüştürebileceklerini belirtmektedirler. Araştırmacılar ayrıca zanaatkarların yüz yüze eğitim çalışmaları (bisiklet inşa etme, gitar dersleri vb.) ile mavi okyanus yaratabileceklerini aktarmaktadırlar. Bu işletmeler mikro ölçeklidir. Nitekim Mavi Okyanus Stratejisi, büyük işletmelerde olduğu gibi küçük ve orta ölçekli işletmeler için de uygulanabilir bir stratejidir (Eboreime ve Gbandi., 2014:1).

Türkiye'de yapılan Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ergen (2011:1), Mavi Okyanus Stratejisi'nin örgütlerde stratejik düşünce yaratmada nasıl kullanıldığını belirlemeyi hedefleyen bir çalışma yapmıştır. Güneş (2011:71), değer yaratmayı konu edinen çalışmada Mavi Okyanus Stratejisi'ni ele almıştır. Yiğit (2015:227), Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel taşı olan değer yenilemenin nasıl bir yol izleyeceğini tespit etmeyi amaçladığı çalışmada, geleneksel yenileme sürecinden farklı bir süreç belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Ömür (2016:59), kırmızı ve mavi okyanus metaforlarının girişimciliğin değişen profili ile ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir. Kişi (2017:209), mavi okyanus liderliğini ele alan çalışmada bu liderlik yaklaşımının daha az zaman ve emek harcanarak dönüşümü gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

Ağraş vd. (2017:126), strateji geliştirme paradoksu açısından Mavi Okyanus Stratejisi'ni değerlendirmişlerdir. Emiroğlu (2017:190), çeşitli örneklerle mavi okyanus ve kırmızı okyanus stratejilerini ele almıştır. Albayrak ve Beybur (2018:186), Türkiye'deki katılım bankalarının Mavi Okyanus Stratejisi olarak kullandıkları stratejiler üzerine bir araştırma yapmışlardır. X, Y ve Z olarak kodlanan bankaların şube yöneticileri ile görüşme yapılan araştırmada X bankasının inançları nedeniyle faiz geliri elde etmek istemeyen tüketicilere sunulan yatırım araçları, teknolojiye yatırım ve ücretsiz online hizmetleri nedeniyle büyüme gösterdiği anlaşılmıştır. Y bankası, sektörde saha satış kadrosunu müşteri ihtiyaçlarına hızla yönlendirerek ticari müşterilere hizmet vermeye başlayan ilk banka olduğunu belirtmiştir. Son olarak Z bankası, farklı katılım bankacılığı ürünleri sunarak pazar payını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Araştırma sonucunda bu bankaların finans sektöründeki yoğun rekabet nedeniyle Mavi Okyanus Stratejisi uygulayarak rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları ve yeni bir değer yaratarak pazar paylarını kademeli olarak artırdıkları görülmüştür (Albayrak ve Beybur, 2018:190). Şakar ve Sürücü (2018:127) ise liman işletmesinde artırılmış gerçeklik uygulamalarının, mavi okyanus pazarlama stratejileri oluşturmaya nasıl hizmet edebileceğini araştırmışlar ve artırılmış gerçeklik bağlantı noktalarının operasyonel maliyetleri düşürebileceğini tespit etmişlerdir.

Baykal ve Mızrak (2019:465), Pegasus Havayolları ile yürüttükleri araştırmalarında işletmenin çevik olmasıyla birlikte rekabetten uzak yeni pazarlar için Mavi Okyanus Stratejisi'ne ihtiyacı olduğunu tespit etmişlerdir. Yazıcı ve Rüzgar (2019:6489), Türkiye ekonomisinin Mavi Okyanus Stratejisi olarak yıkıcı teknolojileri kullanarak uluslararası pazarlarda rekabet etme yetkinliğini değerlendirerek potansiyel fırsatları tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, özel sektöre Ar-Ge'ye ayrılan bütçeyi artırmak, yenilikçi teknoloji yaratabilecek bilgi ve donanımı sağlamak için kalitenin artırılması gerektiği görülmüştür (Yazıcı ve Rüzgar, 2019:6496). Uğrak ve Uğurluoğlu (2020:245) yapmış oldukları araştırmalarında, çeşitli sağlık işletmelerinin uyguladıkları mavi okyanus stratejilerini aktararak sağlık sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi'nin uygulanma potansiyeli olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitim sektöründe çalışma yürüten Koca ve Sağsan (2020:1552), yükseköğretim kurumlarında yapmış oldukları araştırmada entelektüel sermaye ve Mavi Okyanus Stratejisi arasındaki ilişkide kurumsal yeniliğin arabuluculuk etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Kim ve Mauborgne (2005b:26), geçmişten bugüne pazarın değiştiğini ve yeni pazarlar oluştuğunu, bu durumun gelecekte de geçerli olacağını belirtmektedirler. Günümüzde mevcut pazarların birçoğu gelecekte olmayabilir. Bu nedenle yeni pazarlar, işletmelerin gelecekte var olabilmeleri için işletmelere önemli avantajlar yaratmaktadır. Güneş (2011:79-80), avantajlarına rağmen bu stratejinin uygulama, yönetim ve insan boyutlarında eleştiriye açık olduğunu belirterek şunları sıralamaktadır:

- Rekabetin anlamsız olduğu fikri, endüstrinin doğasına uyumlu değildir.

- İşletmelerin farklılaştırma ile elde ettikleri başarı, diğer işletmelerin aynı pazara gelmesi ile bozulabilmektedir.

- Her işletmenin farklılaştırma stratejisine yönelmesi, endüstrinin genel değer eğrisini değiştirerek oluşturulan yeni değerlerin zaman içerisinde endüstrinin değer eğrisini oluşturabilecektir.

- İşletmelerin yaratılan mavi okyanuslara yönelmesi bu pazara kızıl okyanusa çevirebileceğinden, mavi okyanuslar geçici rant alanları olabilmektedir.

Motley (2008), Mavi Okyanus Stratejisi'nin büyümlü bir formül sunmadığını ancak ürün farklılaştırma, pazar bölümlenme ve konumlandırma gibi kavramlarla kızıl sulardaki rakiplerinden korunma imkânı sunduğunu belirtmektedir (aktaran Ergen:15). Raith vd. (2007:226), benzer şekilde Mavi Okyanus Stratejisi'nin nasıl yürütüleceğine ilişkin ayrıntılı bir açıklama olmadığını ifade etmektedirler. Borgianni vd. (2012:125), Mavi Okyanus Stratejisi'nin yenilikçi ürün öngörebilmek için sistematik yollardan yoksun olduğunu ve yeni pazar fırsatlarının nerede aranacağına dair belirsiz göstergeler sunduğunu belirtmektedirler.

Lindič vd. (2012:928), Mavi Okyanus Stratejisi'ni inceleyerek yüksek büyüme elde etmek için nelerin desteklendiği ve teşvik edildiğini sorgulamışlardır. Slovenian Gazelles ve Amazon.com. işletmeleri ile yürütülen araştırmada, mavi okyanuslar yaratan işletmelerin daha hızlı büyüdüğü şeklindeki öneri, yalnızca kısmi olarak desteklenmiştir ve yüksek büyümenin anahtarının yeni bir pazar yaratmak değil, bu pazarı ilk geliştiren ve sömüren olmak olduğu görülmüştür (Lindič vd., 2012:933). Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise değer yenilemenin teknoloji yenilemesi kadar önemli olduğudur (Lindič vd., 2012:936).

Agnihotri (2016:519), yapmış olduğu araştırmada Mavi Okyanus Stratejisi'ne yönelik varsayımları, eleştirel bir şekilde analiz ederek mavi okyanus oluşturmak için önerilen yöntemlerin gelişmekte olan pazarlarda uygulanabilir olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada; sadece yeniliğe değer vermek yerine radikal yenilik, yıkıcı yenilik, tutumlu yenilik, tamamen farklılaştırma stratejisi ve odaklanmış farklılaşma stratejisi yoluyla değer yaratılabileceği önerileri geliştirilerek Mavi Okyanus Stratejisi'nin yalnızca değer yenilemesi için değil, her tür yenileme için geçerli olduğu tespit edilmiştir (Agnihotri, 2016:519). Araştırmacı ayrıca, Hindistan gibi gelişmekte olan pazarlarda müşteri olmayanların mavi okyanus yaratmak için hedef seçilmesinin uygulanamayabileceğini belirtmektedir.

2.4.Mavi Okyanus Stratejisi'ne Türkiye'den ve Dünya'dan Örnekler

Kim ve Mauborgne (2009:74-77) acımasız bir çölün ortasında, iş fırsatlarının ve tıbbi imkânların yetersiz olduğu, insanların palmye yapraklarından oluşan kulübelerde yaşadığı Dubai'nin eşi görülmemiş büyümesinden bahsetmektedirler. Küresel mali bir krizle mücadele eden Dubai, Mavi Okyanus Stratejisi ile yabancı yatırımcıları hedef alarak kaynak sağlamış, hükümetin bu yatırımcıların kâr ve gelir elde etmelerine izin vermiş, hem kendi vatandaşlarını hem de yabancı göçmenleri satın almaya ve bu stratejiyi desteklemeye motive etmiştir. Dubai hükümeti; yabancı mülkiyete, kârın ücretsiz geri dönüşüne olanaklar tanıyarak iş ve lojistik alanındaki hükümet politikalarını bu yönde şekillendirmiş, yabancı yatırımcılar için farklılaştırılmış ve düşük maliyetli bir paket sağlamıştır. Bu stratejilerle Dubai, çölün ortasına kurulmuş lüks ve zengin bir yerleşim yerine dönüşmüştür.

Dubai örneğindeki gibi birçok işletme Mavi Okyanus Stratejileri ile yarattıkları yeni pazarlarda büyük başarılarla imza atmışlardır. Bu bölümde Türkiye'den ve Dünya'dan çeşitli örnekler Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye’den Örnekler

İşletme	Mavi Okyanus Stratejisi
TV8	Tüm haber ve siyasi televizyon programlarını yayın akışından kaldırmıştır. Eğlence, yarışma ve magazin temalı programlar ve “mutluluk veren kanal” sloganıyla faaliyetler yürütmüştür. Kendi ünlülerini yaratmıştır (Survivor Atakan, O Ses Firdevs, O Ses Aleyna Tilki vb.). Gerçeksi gösterilerinde izleyicilere ve program katılımcılarına yeni bir kimlik inşası yaratmıştır (Koçak, 2021:399).
Opet	Otomatik açılan kapılar, sensörlü musluklar, sabun makineleri ve kurutma sistemleriyle müşterilerinin hiç el değmeden tuvaletleri kullanabilmelerine olanak sağlamıştır. Opet İstasyonları’na engelli tuvaleti şartı ve standardı getirmiş ve bebek bezi değişim ünitelerini istasyonlara yerleştirmiştir.
BİM	Ucuz market anlayışı ile temel tüketim ürünlerine odaklanmış ve mahalle marketi konseptini yaratmıştır. Raf sitemini ortadan kaldırarak sade tasarımlı mağaza ortamı ile müşteri hizmetleri kalitesini düşürmüş ve bunlar yerine mağaza sayısını arttırmıştır.
Garanti Bankası	Öğle saatlerinde ve Cumartesi günlerini mesai saatlerine dâhil ederek bu zaman dilimlerinde müşterilerine hizmet vermeye devam eden işletme, müşteri artışı ile başarı sağlamıştır.
Pegasus	Daha düşük gelirli tüketicileri hedef alarak “ucuza da güvenli uçulur” sloganını geliştirmiş ve bu doğrultuda birinci sınıf uçuş, yemek hizmeti, konfor, havaalanı seçimlerini değiştirerek maliyeti azaltmıştır. Böylece ucuz ve güvenli uçak yolculuğu sunarak büyük başarı göstermiştir.
Boyner	T-box isimli ürünle, sıkıştırılmış paketlerde gömlek, tişört, iç giyim gibi ürünleri yaratmış ve bir yıl gibi kısa sürede büyük satış rakamları yakalamıştır.
Tukaş	Yeni puding çeşitleri (beyaz damla çikolatalı, meyve aromalı vb.) ve katkısız ketçap-mayonez-reçel ürünleri ile yeni bir pazar alanı yaratmıştır.
Freşa	Türkiye’de ilk meyveli soda üreterek sodanın keskin tadını değiştirmiş ve rahat içilebilir içecek üretmiştir.
Ağaoğlu Şirketler Grubu	İşletme Türkiye’deki 2001 yılında yaşanan ekonomik krizde ucuz arsaları satın alarak yatırımlar yapmış ve inşaat sektöründe önemli bir ciro elde etmiştir.
Anadolu Ateşi	Yerel halk dansları (folklor) ile gösteri sanatlarını birleştirerek büyük çaplı bir izleyici kısmına ulaşmıştır. Modern dans ve halk danslarının bu kombinasyonu işletmeye kazanç sağlamakla kalmamış sanatçılara da istihdam yaratabilmiştir.
Beko	Yerli beyaz eşya markası olan Beko, yabancı ürünlerin daha kaliteli olduğu varsayımını azaltmak için “Beko, bir dünya markası” sloganı ile tüm dünyaya ihracat ve kalite faktörünü yükseltmiştir.
Torku	Konya Şeker, şeker üretmek dışında ürünlerinde glikoz şurubu yerine şeker pancarı kullanmaya başlamış, doğal şekerli gıda ürünlerinin yanında içecekler, et ürünleri, yağ, dondurulmuş ürünler ve sos ürünleri üretmiştir (Ağraş vd., 2017:137). Geleneksel ve doğal ürün anlayışıyla tarımsal üretime katkı sağlamış ve sağlıklı atıştırmalıklarla hedef kitlesini yeniden yaratmıştır.
Fokus Bilgisayar	Masaüstü bilgisayar performansına sahip taşınabilir bilgisayar üretme hedefi ile kurulan işletme Monster markası ile oyun, tasarım, CAD/CAM gibi uygulamalarda basit bileşenler içeren ama en yüksek performansı sergileyen bilgisayarlar üretmektedir. Monster, canavar gibi dizüstü bilgisayar olarak ifade edilmektedir. En yüksek performans ve en ekonomik bilgisayar olma iddiası olan işletme oyun bilgisayarında önemli bir başarı göstermiştir.

Tablo 5. Mavi Okyanus Stratejisi: Dünya'dan Örnekler

İşletme	Mavi Okyanus Stratejisi
Hello Health	Web tabanlı hasta iletişimi, dijital sağlık kayıtları, anlık mesajlaşma ve video vizite gibi online ve offline olarak hastaların kendilerine yakın olan doktorlardan hizmet almalarını sağlayan uygulamalar geliştirmiştir (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020:256).
Curves	Spor yapmak isteyen kadınların disipline olamadıkları için başarılı olmadıklarını ve toplu halde spor yapmayı eğlenceli bulduklarını tespit ederek, geleneksel spor merkezlerinin gereksiz olan tüm yöntemlerini yok etmiş, perde bölmelerle daire şeklinde oluşturulan spor aletleriyle sohbet ortamı yaratarak iki milyondan fazla üyeye ulaşmayı başarmıştır (Emiroğlu, 2017:194).
Lufthansa Airlines - Shop & Miles	Uçak bileti aldıkça kazanılan puanlarla kendisini tercih eden müşterilerine sonraki uçuşlarında indirim sağlayan sistem ile önemli bir başarı elde etmiştir.
Nintendo	Tuşları olmayan, hareket sensörü ile vücut hareketleri aracılığıyla kullanılabilen Wii isimli bir oyun konsolu ve bu konsolun kullanılabileceği oyun tasarlayarak her yaştan tüketiciyi müşteriye çevirerek büyük bir satış başarısı elde etmiştir.
Apple	Müzik endüstrisini inceleyerek iTunes müzik platformunu oluşturmuş ve dijital ortamda müzik albümlerine erişim imkânı yaratmıştır.
Airbnb	Tüketicilerin farklı ülke ve şehirlerde otelde konaklamak yerine bulundukları yere ait olma hissi uyandırma düşüncesiyle müşterilerin ev veya odalarını kiralayabilecekleri bir sistemle sektöründe başarı geliştirip yeni alışkanlıkları olan bir tüketici profili yaratmıştır.
Novo Nordisk	İnsan insülinin kimyasal olarak aynısını geliştirerek doktorlara değil hastalara odaklanmıştır. İğne ve şırınganın sebep olduğu zahmet ve utanç duygularını ortadan kaldırarak Novapen isimli dolmakalem görünümlü enjektör geliştirmiştir. Sonraki yıllarda ise doz ayarlama sistemi olan ve önceden doldurulmuş tek kullanımlık NovoLet ile entegre elektronik hafıza ve kartuş temelli Innovo'yu yaratmıştır. İşletme bu başarılarıyla insülin üreticisi olmaktan çıkarak diyabet hizmeti veren bir işletmeye dönüşmüştür.
Philips	Geleneksel su ısıtıcılarının kireç sorunu nedeniyle çay demlemede sorun yaşandığını keşfeden işletme, demleme esnasında suyu dökerken kireç tortusunu yakalayan ağız filtreli bir su ısıtıcı yaratmıştır.
IKEA	Ürünlerinin deneyimlenmesini sağlayacak mağaza atmosferi, tüm mağazanın gezilmesini sağlayan tasarımı, ürün montaj seçeneğini müşteriye bırakarak indirimli ürün satışı, mutfak tasarlama reyonları, hikayeler oluşturma (25 metre kare ev tasarımı vb), İsveç'e özgü yemek seçenekleri gibi faktörlerle büyük bir başarı elde etmiştir.

Tablo 4 ve 5'te görüldüğü gibi birçok işletme, yarattıkları pazarda yürüttükleri faaliyetleri açısından ilk olma özellikleriyle büyük başarı kazanmışlar ve büyüme göstermişlerdir. Elbette zaman içerisinde bu işletmelerin yaptıkları rakip işletmeler tarafından taklit edilmektedir. Her mavi okyanus eninde sonunda taklit edilmekte ve kızıla dönmektedir (Kim ve Mauborgne, 2019:XI). Bu noktada önemli olan mavi okyanusların zaman içerisinde yenilenmesi gerekliliğidir. Taklit hızı endüstriden endüstriye değişse de Mavi Okyanus Stratejisi yürüten işletmeler, yıllarca ciddi bir tehditle karşılaşmamaktadırlar (Kim ve Mauborgne, 2019:XI). Mavi Okyanus Stratejisi'nin taklit edilmesinin önündeki engeller Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Mavi Okyanus Stratejisi’nin Taklit Edilmesinin Önündeki Engeller

Engel	Açıklama
<i>Uyumlaştırma Engeli</i>	Değer, kâr ve insan önergelerinin hem farklılaştırma hem de düşük maliyet çerçevesinde uyumlaştırılması sürdürülebilirliği genişleterek, taklidin önüne göz korkutucu bir engel diker.
<i>Bilişsel ve Organizasyonel Engel</i>	Değer yenileme, bir işletmenin geleneksel mantığı açısından anlam taşımaz. Taklit sıklıkla önemli organizasyonel değişiklikler gerektirir.
<i>Marka Engeli</i>	Mavi Okyanus Stratejisi, diğer işletmelerin marka imajıyla çatışma içinde olabilir. Değer yenilemesi yapan işletmelerin markası büyük heyecan yaratır ve sadık müşteriler kazandırır. Bu da taklitçilerin uzak durmasını sağlar.
<i>Ekonomik ve Hukuki Engel</i>	Doğal tekelleme: piyasa genellikle ikinci bir oyuncuyu taşıyamaz. Büyük hacim, değer yenilikçisine çabucak maliyet avantajı sağlayarak, takipçileri pazara girmekten caydırır. Ağ dışsalıkları taklitten caydırır. Patentler veya yasal izinler taklidi engeller.

Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak (Çev. Ş. Alpagut.), İstanbul: CSA Global Publishing.

Tablo 6’da görüldüğü gibi Mavi Okyanus Stratejisi’ni taklit etmek çok kolay değildir ancak taklitçiler inatçı olabilirler. Bu nedenle strateji tuvalindeki değer eğrilerin gözlenmesi ve değer eğrisi rakip işletmelerin değer eğrilerine yaklaşıma başlayınca başka bir mavi okyanus arayışına giderek yenileme yapılması gerekmektedir (Kim ve Mauborgne, 2019:186).

3. COVID-19 SALGIN SÜRECİ VE MAVİ OKYANUSLAR

Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına almış ve tüketicilerle birlikte işletmeleri de etkilemiştir. Hastalığın yayılma şekli ve taşıdığı özellikler nedeniyle sosyal mesafe ve hijyen unsurlarının bir anda hayatımıza girmesi tüketim alışkanlıklarına da yansımıştır. Bu süreçte işletmeler, yaşanan değişikliklere ayak uydurmaya çalışacak çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Covid-19 pandemi sürecinde mavi okyanuslar yaratan işletmeler ise olumsuz gelişmeleri lehlerine olacak şekilde değiştirmeyi başarmışlardır. Örneğin uçuş personeline giyim ürünleri sunmayı amaçlayarak kurulan Keyvan Havacılık, pandemi döneminde havayolu hizmetlerindeki duraklama nedeniyle zarar etmek yerine kendisine mavi okyanus yaratabilmiştir. Havayolu personeline özel antibakteriyel giysilerin olmaması nedeniyle bu personel sağlık personelinin kullandığı gibi kıyafetler giymek zorunda kalmaktaydı ve bu durum marka imajını da zedelemekteydi. Keyvan Havacılık, pandemi dönemindeki hijyen sorunu nedeniyle virüslerin vücuda temas etmesini engelleyen, geri dönüştürülebilir malzemeler ile şık, bakımı kolay ve rahat giysiler üreterek uluslararası alanda Türkiye’yi temsil eden önemli bir işletme olmuştur.

Tıbbi bitki ihracatçısı olan Zade Vital, Covid-19 pandemi döneminde önemli bir büyüme göstermiştir. İşletme, “TSE COVID-19 Güvenli Üretim Belgesi”ni alan ilk işletme olmuştur. Yüksek düzeyde hijyen kuralları ile çalışmak dışında personeline psikolojik destek ve fizyoterapi eğitimleri veren, yeni bir online platform geliştirerek marka elçileri ile doktor ve eczacıları buluşturan ve pandemi döneminde yeni ürünler yaratan işletme bu süreci başarıyla atlatan bir işletmeye dönüşmüştür (Karahasan, 2021). Bir başka işletme Arçelik, Türkiye’de sağlık sektöründe yaşanan malzeme eksikliğini gözlemleyerek ilk yerli ve milli mekanik ventilatörü (solunum cihazı) geliştirmiş ve Türkiye ihtiyacı dışında 20’den fazla ülkeye ihraç etmeyi başarmıştır.

İstek ve ihtiyaca yönelik uygun ürün geliştirilmesi Covid-19 salgını ile birlikte yaratıcı birçok ürünün oluşturulmasında da etkili olmuştur. Pazarda ilk olmayı başaran işletmeler ise yaratıcı fikirleri ile başarılı olabilmişlerdir. Örneğin Neverland, bitki satın alma ve yetiştirme ile ilgili eksikliği fark ederek pandemi sürecinde evde geçirilen zamanı daha verimli hale getirmek için kurulmuştur (btm.istanbul, 2021). Tohum satın alan müşterilerine akıllı telefon uygulamaları aracılığıyla bitki yetiştirmeye ilgili eğitim vermeye başlayan işletme bu alanda yeni bir fikre odaklanarak kendi pazarını yaratmıştır. Arone isimli işletme ise insansız hava araçları ile tıbbi ürünlerin hızlı teslimatını sağlayan bir hizmet sunmaktadır (btm.istanbul, 2021). AiFi isimli işletme, Çin’de ürünlerin kameralar ile algılanarak akıllı sepet aracılığıyla kasalarda ödemenin yapılmadığı Dünya’nın en büyük kasasız mağazasını açmıştır. Pandemi sürecinin bu gelişmeleri hızlandırdığı söylenebilir.

Bu örnekler dışında yeme-içmeyi kolaylaştıran maske tasarımları, işitme engelliler için üretilen şeffaf maskeler, kapı kollarına dokunmayı önlemek için kapı altlarına takılan aparatlar, ayakla basarak kullanılabilen dezenfektanlar gibi birçok ürün pandemi sürecinde pazarda yerini almıştır. Bunlar dışında maske takarken gözlüğü buğulanan tüketiciler için maske ve temizlik ürünü işletmeleri, buğu önleyici spreylere veya cam kaplama ürünleri üretmişlerdir. Kargo işletmeleri, hafta sonu ve mesai saatleri dışında açık olmaya başlamış, temassız teslimat uygulamasına geçilmiş, yiyecek ürünlerinde koruma bantları kullanılmaya başlanmıştır. Kozmetik ürün sektöründe işletmeler maskeye bulaşmayan kalıcı kozmetik ürün üretmeye başlamışlar ve maske dışında kalan gözler için daha etkileyici makyaj ürünleri ile tutundurma çalışmaları yapmışlardır. Bu uygulamaları hızlıca harekete geçiren işletmeler, pazarda ilk oldukları dönemde mavi okyanuslar yaratabilmişlerdir. Bu dönemde canlı yayınlarda yapılan konserler, eğitimler, tiyatrolar veya danışmanlıklar gibi birçok hizmet dijital ortamın sunduğu imkânlarla yürütülmektedir. Çeşitli sektörlerde ortaya çıkan işsizlik sorunları müzik ve eğlence sektöründe de kendisini göstermiştir. İşsiz kalan müzisyenler kapı önlerinde konser vererek geçimlerini sağlamaya çalışmışlardır.

Covid-19 pandemi döneminde yeme-içme sektörü sokağa çıkma kısıtlamaları nedeniyle çeşitli zorluklar yaşamışlardır. Bu dönemde QR kodu ile temassızlık ilkesi edinen yeme-içme restoranları kâğıt menüleri kaldırmış olmanın avantajını yaşamışlardır. Sağlık sektöründe Covid-19’lu hastalara bir aplikasyon aracılığıyla komut verilen robotlarla ilaç, su ve yemek servisi yapılmıştır. Bu işletmeler, pandeminin henüz başındayken rakiplerinden farklılaşmayı başarmışlar ve kitle iletişim araçlarında yapılan haberleriyle tüketicilerin zihninde olumlu yönde konumlanarak marka isimlerini güçlendirebilmişlerdir. Bu örneklerin pandemi süresinde artacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yaratıcı ve koşullara uygun yeni pazarlar yaratmaları önem taşımaktadır.

SONUÇ

Günümüz pazarlama dünyasında temel hedef, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Şüphesiz işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları karşılarken kâr edebilmeyi hedeflemektedirler. Daha yüksek büyüme; işletmelerin, hükümetlerin ve toplumların temel hedeflerinden biridir (Lindiç vd., 2012:928). Rekabetin çetin bir şekilde yaşandığı pazarda kâr edebilmek, büyümek ve süreklilik kazanmak giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla rekabete yeni bir şekil ve yön vermek, farklı stratejiler geliştirmek işletmeler için önem taşımaktadır.

Kızıl okyanuslar, işletmelerin birbirleri ile kıyasıya mücadele ettikleri mevcut pazarları ifade etmektedir. Bu arenada savaşı kazanmak için işletmeler birbirleri ile sürekli yarış halindedirler. Kim ve Mauborgne (2005a, 2005b, 2008, 2019) ortaya koydukları yeni bir strateji modeli ile bu savaştan uzak pazar alanları oluşturulabileceğini belirtmektedirler. Mavi Okyanus Stratejisi adı verilen bu yöntem ile işletmeler, rekabetten uzak yeni pazar alanları yaratarak büyümeyi sağlayabilmektedirler. Mavi Okyanus Stratejisi, üst seviyede yaratıcılık gerektiren ve başarıya ulaşıldığında takdire şayan adeta sanatsal ve muhteşem bir başarının stratejisidir. Mevcut pazarın içinden veya yepyeni pazarlar oluşturularak düşük maliyetli yeni değerler yaratmak, kızıl okyanuslardan uzaklaşmayı ve çok daha kolay yollarla büyümeyi getirebilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2005a; 2005b). Mavi Okyanus Stratejisi, keşfedilmemiş tüketici istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması ile işletme maliyetini azaltarak bu istek ve ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadır. Bu noktada tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını keşfedebilmek için üç farklı araç kullanılabilir. Yok et- azalt-yükselt-yarat dört eylem çerçevesi ve tablosu ile strateji tuvali adı verilen bu araçlar, Mavi Okyanus Stratejisi'nin formüle edilmiş bir yapısını sunmaktadır. Çeşitli araştırmacılar bu formüle edilmiş yapının yeterli olmadığını düşünmektedirler (Raith vd., 2007; Borgianni vd., 2012). Bu eleştirilere rağmen Mavi Okyanus Stratejisi'nin, kızıl okyanusların yarattığı dezavantajlardan kurtulabilme yollarını sunması, taklit edilmesinin uzun zaman alması mavi okyanusların değerini gözler önüne sermesi açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi, işletmelerin mevcut pazarda rekabet etmek yerine yeni ve tartışmasız pazar alanı yaratarak nasıl hayatta kalabileceklerine dair bir kılavuzdur (Kim vd., 2008:533).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının keşfedilmesi Mavi Okyanus Stratejisi ile kolaylaşabilmektedir. Mavi okyanusa giden yol; güçlü bir sezgi, açık fikirlilik, yaratıcılık ve en önemlisi iyi dinleme yeteneği ile müşterinin neyi sevdiğini veya sevmediğini anlamakla mümkündür (Yazıcı ve Rüzgar, 2019:6496). İhtiyaç olmayan ürünlerin yaratılarak ihtiyaçmış gibi sunulduğu, tüketimin bizatihi kendisinin istek ve ihtiyaca dönüştüğü veya daha fazla kâr edebilmek için etik olmayan çeşitli yollara başvurulduğu günümüz toplumlarında Mavi Okyanus Stratejisi'nin, tüketicilere ve işletmelere karşılıklı değer sunan bir yöntemle başarının mümkün olduğunu gösterdiği düşünülmektedir. Eğitim (Koca ve Sağsan, 2020), sağlık (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020), lojistik (Kim vd., 2008), turizm (Priilaid vd., 2020), içecek (Kim ve Mauborgne, 2005b), emlak (Yap ve Chua, 2018) veya sinema (Becker, 2014) gibi birçok farklı sektörde başarılı uygulamalarının olduğu Mavi Okyanus Stratejisi'nin gelecekte de kullanılabilecek önemli bir strateji olduğunu düşünülmektedir.

Kızıl okyanuslarda yırtıcı bir savaşçı olmaksızın mavi okyanuslara yelken açmış bir işletmenin, pazarlama faaliyetleri için ayıracağı emek, bütçe ve zamanın çok daha verimli bir şekilde değerlendirilebileceğine inanılmaktadır. Bu nedenle "Marka değil pazar yarat." mottosunun Mavi Okyanus Stratejisi'ni ifade edebildiği düşünülmektedir (Görgülü, 2005). Bu çalışma, kapsamlı bir literatür taraması ve örnek olaylarla Mavi Okyanus Stratejisi'nin kavramsal bir çerçevesini sunmaktadır. Türkiye'de Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili yapılan çalışmaların bazı sektörlerle sınırlı olduğu görülmektedir (Albayrak ve Beybur, 2018; Şakar ve Sürücü, 2018; Baykal ve Mızrak, 2019; Yazıcı ve Rüzgar, 2019; Koca ve Sağsan, 2020 ve Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020). Bu bağlamda, Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili Türkiye'de farklı sektörlerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Covid-19 pandemisi gibi olağanüstü durumların değişen istek ve ihtiyaçlara yönelik yeni pazar alanlarını yaratma açısından işletmelere fırsatlar sunduğu

düşünülmektedir. Bu gibi olağanüstü süreçlerde Mavi Okyanus Stratejisi'nin önemi çok daha büyük olabilmektedir. Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisi ile ilgili işletmelere ilham verecek araştırmaların çoğalması gerektiğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Agnihotri, A. (2016), "Extending Boundaries of Blue Ocean Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), s.519-528.
- 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), s.126-144.
- Alabay, M. N. (2010), "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2), s.213-235.
- Alam, S. ve Islam, M. T. (2017), "Impact Of Blue Ocean Strategy On Organizational Performance: A Literature Review Toward Implementation Logic", *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), s.1-19.
- Albayrak, G. ve Beybur, M. (2018), "In Investigation On The Implementation Of Blue Ocean Strategy In Participation Bank Located in Turkey . *Journal of Economics Bibliography*, 5(3), s.186-192.
- Altuğ, N. (2017), "İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları Ve Başarı Faktörleri", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(02), s.20-28.
- Aspara J., Hietanen J., Parvinen P. ve Tikkanen H. (2008), "An Exploratory Empirical Verification Of Blue Ocean Strategies: Findings From Sales Strategy", *Proceedings of the Eighth International Business Research (IBR) Conference*, March, 2008.
- Au, A. ve Tucker, J. (2018), "Blue Ocean Strategy For Microenterprises", *International Journal of Information, Business and Management*, 10(2), s.92-98.
- Baykal, E. ve Mızrak, F. (2019), "Leading Factors Contributing International Organizations To Be Agile and Blue Ocean Strategy; An Evidence From Turkish Civil Aviation Sector", *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (3), s.465-490.
- Becker, H. (2014), "A Blue Ocean Strategy Analysis of Imax's Move To Go Hollywood", *Journal of International Management Studies*, 14(2), s.53-60.
- Borgianni, Y., Cascini, G. ve Rotini, F. (2012), "Investigating The Patterns Of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy", *International Journal of Innovation Science*, 4 (3), s.123-142.
- Bourletidis, D. (2014), "The Strategic Model Of Innovation Clusters: Implementation Of Bos in A Typical Greek Region", *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 148, s.645-652.
- "Pandemi Sonrası Ortaya Çıkan 5 Marka", *Btm-İstanbul*, Erişim Tarihi: 10.03.2021, <https://btm.istanbul/blog/pandemi-sonrasi-ortaya-cikan-5-marka>
- Burke, A. E., Van Stel, A. J. ve Thurik, R. (2009), "Blue Ocean Versus Competitive Strategy: Theory And Evidence", *ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG*, Access Date: February 20, 2021, <https://ssrn.com/abstract=2024822>
- Byrom, J. ve Lehman, K. (2009), "Coopers Brewery: Heritage and Innovation Within A Family Firm, *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 516-523.
- Chang, S. C. (2010), "Bandit cellphones: A Blue Ocean Strategy", *Technology in Society*, 32(3), s.219-223.

- Christodoulou, I. ve Langley, P. A. (2020), “A Gaming Simulation Approach to Understanding Blue Ocean Strategy Development As A Transition From Traditional Competitive Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), s.727-752.
- Doruk, K. ve Savaş, S. (2017), “Benzer Sektörde Faaliyet Gösteren Kurumların Kuruluş Tarihi Sıralamasının Kurum Kültüründe Ortaya Çıkan Yansımaları: Alfred Adler Üzerinden Coca Cola ve Pepsi Kurumları Üzerine Bir Değerlendirme”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 53, s.103-137.
- Drea, J. T. ve Hanna, J. B. (2000), “Niche Marketing in Intrastate Passenger Rail Transportation”, *Transportation Journal*, 39(3), 33-43.
- Eboreime, O. F. ve Gbandi, E. C. (2014), “Blue-Ocean Strategy: The Strategic Logic Of High Growth For Small And Medium Enterprises in Nigeria”, *Journal of Management Development*, 22, s.1-4.
- Emiroğlu, A. (2017), “Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak: Mavi Okyanus Stratejisi Ve Uygulama Örnekleri”, Çeştepe H. ve Yıldırım E. der., içinde *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Kongresi Bildiriler Kitabı ICMEB’17*, s.190-197
- Ergen, A. (2011), “Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, s.1-21.
- Görgülü, G. (2015), “Mavi Okyanus Stratejisi; Marka Değil Pazar Yaratın”, Erişim Tarihi: 01.03.2021, <https://www.pazarlama30.com/mavi-okyanus-stratejisi-marka-degil-pazar-yaratin/>
- Güneş, S. (2011), “Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli”, *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(7), s.71-89.
- Gwal, A. ve Gwal, R. (2016), “Blue Ocean Strategy-Big Vision Small Steps”, *ICTACT Journal On Management Studies*, 2(04), s.401-405.
- Hersh, A. M. ve Abusaleem, K. S. (2016), “Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on The Competitive Advantage”. *Journal of Accounting & Marketing*, 5(3), s.1-8.
- Karahasan, F. (2021), “Zade Vital pandemide yüzde 65 büyüdü, 2021’de Ağırlık İhracatta” Erişim tarihi: 02.04.2021, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/zade-vital-pandemide-yuzde-65-buyudu-2021de-agirlik-ihracatta/612192>
- Kaya, N. (2013), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim”, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kim, C., Yang, K. H. ve Kim, J. (2008), “A Strategy For Third-Party Logistics Systems: A Case Analysis Using The Blue Ocean Strategy”, *Omega*, 36(4), s.522-534.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005a), “Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice”, *California management review*, 47(3), s.105-121.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005b), “Value İnnovation: A Leap Into The Blue Ocean”, *Journal of Business Strategy*, 26(4), s.22-28.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2009), “How Strategy Shapes Structure”, *Harvard Business Review*, 87(9), s.72-80.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019), “Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak” (Ş. Alpogut Çev.). İstanbul: CSA Global Publishing.

- 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), s.67-74.
- Kiş, N. (2017), “Etkili Rekabet İçin Mavi Okyanus Liderliği”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(4), s.202-210.
- Koca, S. ve Sağsan, M. (2020), “The Mediating Role Of Organizational Innovation In The Implementation Of Intellectual Capital And Blue Ocean Strategy For Higher Education Sustainability”, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), s.1552-1566.
- Koçak, C. (2021), “TV8’in “Gerçeksi Gösterilerinde” Kimlik İnşası”, *Erciyes İletişim Dergisi*, 8(1), s.399-419.
- Leavy, B. (2018), “Value İnnovation And How To Successfully Incubate “Blue Ocean” Initiatives”, *Strategy & Leadership*, 46(3), s.10-20.
- Lindiç, J., Bavdaž, M. ve Kovačič, H. (2012), “Higher Growth Through The Blue Ocean Strategy: Implications For Economic Policy”, *Research Policy*, 41(5), s.928-938.
- Madsen, D.Ø. ve Slåtten, K. (2019), “Examining The Emergence And Evolution Of Blue Ocean Strategy Through The Lens Of Management Fashion Theory”, *Social Science*, 8(28), s.1-23.
- Medium (2017), “Türkiye’de Reklam Savaşları, Erişim Tarihi: 04.03.2021, <https://medium.com/@mtnafsn/t%C3%BCrkiyede-reklam-sava%C5%9Flar%C4%B1-4d5b12e3e612>
- Mi, J. (2015), “Blue Ocean Strategy”, *Wiley Encyclopedia of Management*, 1(1), s.1-3.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2003), “Tüketici Davranışı”, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Ömür, G. A. (2016), “The Changing Profile Of Entrepreneurs in The Knowledge Age”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (55), s.55-65.
- Özgünay, P. (2020), “Kitlese Pazarlamadan Ayrışan Niş Pazarlama: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10), s.800-813.
- Öztuna, H.Y. (2007), “Temel Tasarım Öğeleri: Renk”, *Grafik Tasarım –Görsel İletişim Kültürü Dergisi*, s.88-91.
- Öztürk, R. (2020), “Niş Pazarlama Yaklaşımının Bibliyometrik Analiz İle İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2799-2810.
- Pateman, J. (2019), “Blue Ocean Strategy: Making A Blue Ocean Shift At Thunder Bay Public Library”, *Public Library Quarterly*, 38(4), s.353-368.
- Priilaid, D., Ballantyne, R. ve Packer, J. (2020), “A “Blue Ocean” Strategy For Developing Visitor Wine Experiences: Unlocking Value in The Cape Region Tourism Market”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, s.91-99.
- Powers, L. T. (1991), “Modern Business Marketing”, Birmingham: West Publising Company.
- Raith, M.G., Staak, T. ve Wilker, H. M. (2007), “A Decision-Analytic Approach To Blue-Ocean Strategy Development”, *Kalcsics J. ve Nickel, S. der., içinde Operations Research Proceedings Springer: Berlin and Heidelberg*, s.225-229
- Ramli, A. S., Ahmad, J. B. ve Harith, N. M. (2016), “Blue Ocean Strategy İn Malaysian Public Sector: An Analysis Of The Four Action Framework”, *Advanced Science Letters*, 22(5-6), s.1702-1706.
- Randall, R.M. (2015), “W. Chan Kim and Renée Mauborgne Dispel Blue Ocean Myths”, *Strategy & Leadership*. 43(2), s.11-14.

- Setiawan, H. C. B. ve Komara, B. D. (2020), “The Alternative Blue Ocean Strategy: Bagaimana Strategi Perusahaan Industri Kopi Santri Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis?”, *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(1), s.26-32.
- Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. I. ve Rashid, M. (2017), “Relationship Of Blue Ocean Strategy And Innovation Performance, An Empirical Study”, *City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia*, s.74-80.
- Şakar, G. D. ve Sürücü, E. (2018), “Augmented Reality As Blue Ocean Strategy in Port Industry”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 10(1), s.127-153.
- Uğrak, U. ve Uğurluoğlu, Ö. (2020), “Mavi Okyanus Stratejisi ve Sağlık Sektörü Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), s.245-261.
- Wubben, E. F., Düsseldorf, S. ve Batterink, M. H. (2012), “Finding Uncontested Markets For European Fruit And Vegetables Through Applying The Blue Ocean Strategy”, *British Food Journal*, 114(2), s.248-271.
- Yang, C. C. ve Yang, K. J. (2011), “An Integrated Model Of Value Creation Based On The Refined Kano's Model And The Blue Ocean Strategy”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), s.925-940.
- Yap, J.B.H. ve Chua, K.L. (2018), “Application Of E-Booking System in Enhancing Malaysian Property Developers’ Competitive Advantage: A Blue Ocean Strategy?”. *Property Management*, 36(1), s.1-24.
- Yazıcı, M. ve Rüzgar, N. (2019), “Can Disruptive Technologies Be Considered As Blue Ocean Leadership Strategy And Be Used As A Tool For Competing in International Markets? Turkish Economy Case. *International Journal of Information Research and Review*, 6(10), s.6489-6497.
- Yıldırım, N. T. (2015), “Fiyatlandırma ve İnternet Ortamında Fiyatlandırma Stratejileri”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), s.10-29.
- Yıldız, Ö. G. B. (2019, Kasım), “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Rekabetçi Yaklaşımlar (İstanbul Örneği), Umut A. der., içinde Gaziantep IERFM 3. International Economic Reserach And Financial Markets Congress Proceeding Book), Ankara: Detay Yayıncılık, s. 125-134
- Yiğit, S. (2015), “Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11, s.227-244.