



Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 35, Mart 2019, s. 211-229

ISSN: 2149-0821 Doi Number:<http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.4867>

Dr. Öğr. Üyesi Senem ALTAN

İstanbul Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi,
Yönetim Biliřim Sistemleri Bölümü, senem.altan@okan.edu.tr

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ BAĞLAMINDA İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK

Özet

Mavi okyanus stratejisi, Kim ve Mauborgne tarafından geliştirilen, günümüzün en önemli çağdaş stratejik yönetim teorilerinden birisidir. Mavi okyanus stratejisi, rekabeti anlamsız kılarak; yeni pazarlar yaratmayı esas almaktadır. Mavi okyanuslar, yüksek karlı büyüme fırsatını, talep yaratmayı ve açılmamış pazar alanlarını ifade etmektedir. İnovasyon ve girişimcilik konuları da günümüzün değişen yönetim anlayışında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmada, mavi okyanus stratejisi bağlamında oldukça önemli bir yere sahip olan inovasyon ve girişimciliğin ele alınması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mavi Okyanus Stratejisi, İnovasyon, Girişimcilik

INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF BLUE OCEAN STRATEGY

Abstract

The Blue ocean strategy is one of today's most important contemporary strategic management theories developed by Kim and Mauborgne. Blue ocean strategy is based on create new markets by making competition meaningless. Blue oceans; represent high profitable growth opportunities, demand creation and unopened market areas. Innovation and entrepreneurship issues also play an important role in today's changing management approach. In this context, the aim of this study is to address innovation and entrepreneurship which have a very important place in the context of blue ocean strategy.

Key Words: Blue Ocean Strategy, Innovation, Entrepreneurship

GİRİŞ

Yönetim bilimine genel olarak bakıldığında kabul edilen teorilerin iki ana kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bu teorilerden ilk grupta; sistemi değiştirme, neoklasik örgütsel teoriler, bürokrasiye karşı adhokrasi gibi gelişim ve değişim için yeni stratejiler bulma ve çözüme kavuşturma önerileri yer almaktadır. İkinci grupta ise, yalnızca insan ve ticari örgütsel sistemler üstünde yapılan ampirik çalışmalar ve sonuçlar yer almaktadır. Örneğin; Maslow'un insan ihtiyaçlarının hiyerarşisi ya da örgütsel davranış teorileri; bu teorilerin stratejik yönlerini tanımlamak için örgütsel açıdan doğru karar vermenin anlaşılmasında yardımcı olmakta; insan ve örgüt ile ilgili sosyal davranışlar üstüne çalışmalar sunmaktadır. Günümüz dünyasındaki iş koşulları ve çevre unsurlarının sürekli olarak değişmesi, bu teoriler grubuna her geçen gün yenilerinin eklenmesine neden olmakta; yine de verilerin dondurulması ya da zamanın yavaşlatılması söz konusu olmadığı için uzun vadeli planlamalarda birçoğu etkili olamamaktadır (Kim ve Mabourgne, 2018).

Son 25 yılda, stratejik düşüncenin ana odağı, rekabetçi stratejilere dayanmakta ve bu nedenle rekabet konusu, strateji geliştirmek için kullanılan teorilerin merkezinde yer almaktadır. Örgütler usta bir şekilde birbirleriyle rekabet edebilmeyi ve kendilerini ön plana çıkarmayı hedeflemekte; mevcut ekonominin temel ilkelerini analiz ederek inovasyona, yeni girişimlere, maliyet azaltmaya odaklanmaktadır. Bu şekilde günümüzde analitik araçların ve çerçevelerin sürekli değişim ve gelişimine cephane olarak rekabetçi modeller bulunmaktadır. Ancak bu durum beraberinde oldukça önemli bir soruyu da getirmektedir. Mevcut rekabet ortamında, güçlü rakipler bulunmaktadır. Bu güçlü rakiplerin varlığında örgütler başarıya ulaşmak için ne gibi inovasyonlarda bulunmalı, nasıl girişimlerde bulunarak başarıyı yakalamalıdır sorusuna en uygun cevap olarak günümüzde "Mavi Okyanus Stratejisi" ön plana çıkmaktadır. Bu alanda bir devrimin ortaya çıkmasına neden olan stratejik yönetim modellerindeki en önemli gelişmelerden biri olan "Mavi Okyanus Stratejisi", inovasyon ve girişimcilik ile stratejik düşünceye yaklaşımda bir takım özel analitik araçlar sağlamaktadır (Eskandari vd., 2015).

Mavi Okyanus Stratejisi, kendi içinde rekabet eden işletmelerin olduğu geleneksel pazarın anlamını yitirmesine neden olan sistematik bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle iş için yeni bir alan bularak, rekabetin anlamsızlaştırılması mavi okyanus stratejisiyle mümkün olmakta; rekabet ortamında başarının anahtarı olarak rekabetin anlamını yitirmesini teklif etmektedir (Eskandari vd., 2015).

Geçmişte, geleneksel pazarlarda rekabetin sınırlı olduğu alanlara yönelmek bir dereceye kadar mavi okyanus stratejisi ile benzerlik göstermekteydi. Ancak mavi okyanus stratejisinde herhangi bir sınır bulunmamakta; rekabet tamamen anlamsızlaştırılmaktadır. Yani işletmeler hedef pazar ve müşteriler için değerli bir inovasyon yaratmaya ve yeni alanlarda girişim yapmaya odaklanmaktadır (Tavallae, 2010).

Mavi okyanus stratejisinin yaratıcısı olan Kim ve Mabourgne'da; rekabetten kaçınmaya, müşterilerin değerini düşürmeye ve maliyetin artmasına neden olan değer inovasyonunu önemle vurgulamaktadır (Chang, 2010).

Değer inovasyonunu odak noktasına alan mavi okyanus stratejisi modeli, işletmelerin büyümesini ve performansını sürdürmeyi amaçlayan yeni inovasyon, girişimcilik ve strateji

yaklaşımlarından oluşmaktadır. Rekabet stratejisinin aksine, işletmeler normalde değer yaratmak yerine, mevcut değeri bölmeye ya da yeni değer elde etmeye çalışmaktadır. Yani stratejinin mantığı hem ürün, hem hizmet alıcıları hem de işletme için değer yaratmayı amaçlayan bir takım temel ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler ve tasarlanan araçlar ve çerçeveler kullanılarak işletmeler, inovasyonu, tüm çalışanların katıldığı, tekrarlanabilir, sistematik ve sürekli bir süreç haline dönüştürebilmektedir. Aslında yenilikçilik ve girişimcilik, işletme çalışanlarının çalışma hayatlarına dahil edilmekte, tüm çalışanların kapasite ve sorumluluklarını hedefleyen kültürler geliştirilmektedir (Golpayegani ve Pirouz, 2009).

Örgütlerin stratejik, çalışma ve hizmet alanları iki okyanusa benzetilmektedir: mavi okyanuslar ve kırmızı okyanuslar. Aslında kırmızı okyanuslar, günümüzde rekabet edebilecekleri örgütler olan tüm endüstriler ve hizmetler için bilinen bir alan ve semboldür. Öte yandan mavi okyanus, temel olarak çeşitli iş alanlarında bilinen alanlar değildir ve şu anda mevcut olmayan tüm alanların sembolüdür. Günümüzde örgütleri, mavi okyanusa yönlendirecek bir strateji, ürün ve hizmet geliştirme, homojen çeşitlilik, iş ve hizmet geliştirme gibi geleneksel stratejilerden oluşmamaktadır. Mavi okyanus stratejilerinde;

- ✓ Çalışma alanları ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi,
- ✓ Katılımın artırılması,
- ✓ Maliyetlerin azaltılması gibi stratejiler kullanılmaktadır.

Ayrıca maliyet düşürmenin yanı sıra örgütlerin paydaşları için yeni girişimlerde bulunma ve değer inovasyonları yapma stratejisi benimsenmektedir (Eskandari vd., 2015).

Pek çok araştırmacı, küresel ekonomik krizde kullanılan yönetim stratejilerinin bir daha hayat kurtarmaya yetmeyeceğini düşünmektedir. Ülkelerde işletmelerin farklı kiralar, düşük enerji, döviz rezervleri ve devlet desteği nedeniyle küresel rekabette genellikle başarısız olduğu da göz önünde bulundurulduğunda; bilgi temelli ekonomi olarak adlandırılan günümüz dünyasında işletmelerin rekabetin ötesinde düşünmelerinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda büyüme ve karlılık fırsatlarını değerlendirmek için işletmeler, yeni stratejilere yönelmekte; bu stratejilerin başında da rekabet edebilirlik konusunda yeni bir yaklaşım sunan mavi okyanus stratejisi gelmektedir (Debi, 2006).

Mavi okyanus stratejisi, stratejik düşünme işe tutarlı bir kalıp oluşturmakta; yeni girişimler ile yeni endüstri ve pazarlar yaratmaya odaklanmakta; bunun içinde alıcıların kazanılması üzerine savaşmak ve mücadele ederek rekabet etmek yerine, inovasyonun yapılması ve yeni talepler ortaya çıkarılarak rekabetin anlamsızlaştırılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda mavi okyanus stratejisi işletmelere pazarda şiddetli rekabetin olmadığı, yeni bir alan yaratmanın nasıl olduğunu gösteren inovasyon ve girişimcilik kılavuzları yaratmaktadır (Kim vd., 2008).

Bu doğrultuda bu çalışmada mavi okyanus stratejisinin odak noktasını oluşturan inovasyon ve girişimciliğin, mavi okyanus stratejisi bağlamında ele alınması amaçlanmıştır.

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Küreselleşme ve sürekli teknolojik gelişmeler ile rekabetin ağırlaşması ve artması, işletmeleri ciddi biçimde etkilemiş; mevcut pazar içinde yaptıkları inovasyon ve girişim çalışmaları yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle işletmelerin rekabeti anlamsız hale getirecek yeni pazarlar yaratmaları gereksinimi ortaya çıkmıştır. İşletmeler “kızıl okyanus (red ocean)” olarak adlandırılan mevcut pazarda rekabet savaşı vermek yerine, yeni bir pazar yaratıp, yenilikçi bir yaklaşım benimsemek; mavi okyanus stratejileri geliştirmek zorunda kalmıştır (Kazdal, 2013).

Mavi okyanus stratejisi, Harvard ve İnsead üniversitesinde W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından geliştirilmiştir. Bu strateji işletmelerin mevcut çevrelerinde rekabette üstünlük kazanmaya çalışması yerine, rekabeti anlamsız hale getirecek stratejiler geliştirmeye dayalı olarak kurulmuştur. Yani işletmelere pazar alanı yaratmaları, yeni talepler oluşturmaları ve köklü değişiklikler yapmaları önerilmektedir. Stratejide yüksek ve farklı değerlerin daha düşük maliyetle müşteriye sunulması da önerilmekte; işletmelerin çevresel koşulları değerlendirerek yüksek değeri düşük maliyetle sunabilmesi için bazı azaltma ve elemelere gitmeleri üstünde durulmaktadır (Kalkan ve Alparslan, 2009).

Mavi okyanus stratejisi ve mevcut pazara yapılan kızıl okyanus yakıştırması, “Mavi Okyanus Stratejisi” yazarları Kim ve Mabourgne tarafından, mevcut pazardaki rekabet savaşının ortalığı kana boyayacak derecelere ulaştığı ve bu yüzden kızıl (red) yakıştırması yapıldığı; diğer taraftan mavinin bütün evreni temsil ettiği, henüz keşfedilmemiş, derin ve geniş alanları tanımlamak için mavi okyanus teriminin uygun olacağı şeklinde açıklanmaktadır (Kim ve Mabourgne, 2018)

İşletmeler rekabette üstünlük sağlamak ve karlılıkta etkin olan verimliliği yükseltmek amacıyla kurulmaktadır. Bu amaçlarına ulaşmak için tanımlanmış iş süreçleri oluşturmada; çalışanlar üstünde denetim mekanizmalarını daha etkin hale getiren stratejiler geliştirerek çalışanlara baskı uygulamaktadır. Ancak çalışanlar bu baskıdan bunaldığı için kaçmakta; nitelikli çalışan kaybı yaşanmaktadır. Bu durum çekişmeli ve kanlı rekabet alanının fonksiyonunu kaybetmesine neden olmakta; kızıl okyanus dışına çıkılarak mavi okyanus stratejileri ön plana çıkmaktadır. Kim ve Mabourgne tarafından geliştirilen mavi okyanus stratejisi kapsamında, 150 stratejik hamle otuz farklı endüstri alanında yüzyıldan uzun bir süre incelenmiş ve çekişmesiz pazar ortamında geleceğin önde gelen işletmelerinin başarılı olabileceği öngörülmüştür (Baltaş, 2015).

Mavi okyanus stratejisi maliyetin düşüklüğüne vurgu yapan, değişikliğe uğratılmış bir stratejiyi oluşturmaktadır. Pazar sınırlılıklarına ve ürün çeşitliliklerine tüketiciler için radikal strateji öneren mavi okyanus; işletmelerin hizmet standartlarını ortalamadan yükseğe çekmesi gerektiğini ve olanaklarını rekabette oldukları işletmelerden daha yüksek hale getirmelerini önermektedir. Mavi okyanus stratejisinde; işletmelerin içinde bulunduğu çevre tarafından belirlenen stratejileri değil, yeni çevreler yaratması ve ayakta kalmasına olanak sağlayacak stratejileri geliştirmeleri vurgulanmaktadır (Kalkan ve Alparslan, 2009).

Mavi okyanus stratejisi uzun süredir mevcuttur ancak isimlendirilmesi oldukça yakın bir tarihte gerçekleşmiştir ve önemi her geçen gün artmaktadır. Stratejinin artan önemini Kim ve Mabourgne (2018), şu şekilde açıklamaktadır:

➤ *“Yaratıcı yeni çözümlerin artan gerekliliği”:*

İnsanlığı ve toplumları temelden ilgilendiren hükümet, çevre, enerji, finans hizmetleri, üniversiteler, K-12 eğitimi ve sağlık hizmetleri gibi bütçe ve paranın kısıtlı olduğu anca talebin yüksek olduğu alanlara bakıldığında özellikle son on yıl içerisinde ciddi bir sınavdan geçtiği görülmektedir. Bu denli fazla sektör ve iş kolundaki aktörlerin stratejilerini ciddi biçimde gözden geçirmesi gerekmektedir. Saf dışı kalmamak için bu sektörlerde daha düşük maliyetli, yaratıcı girişimler ve inovasyonlar, yaratıcı yeni çözümler gerekmektedir. Bu da mavi okyanus stratejilerinin önemini artırmaktadır.

➤ *“Kamu megafonlarının artan etkisi ve kullanımı”:*

Bundan on yıl öncesine kadar işletmelerin hizmetleri, ürünleri ve sunumlarıyla ilgili verdikleri bilgilerin çoğu kendi denetimlerinde bulunmaktaydı. Ancak günümüzde video paylaşım siteleri, mikrobloglar, bloglar ve sosyal ağ paylaşım siteleri ile birlikte internet değerlendirmeleri ve derecelendirmelerindeki artış; işletmelerin bilgi denetimini kullanıcılara vermiş, işletmeler inandırıcılıklarını kaybetmişlerdir. Bu durumda kullanıcılar tarafından yenik duruma düşmemek ve zafer elde etmek için işletmelerin sunduğu hizmet ve ürünlerin hiç olmadığı kadar ön plana çıkması gerekmektedir.

Böylece insanlar aşağı yerine yukarı ikonuna tıklamakta; puanlamada beş yıldız vermekte; kusurlar yerine övgüleri paylaşmakta ve olumlu yorum yapma isteği duymaktadır. Yani herkesin elinde küresel bir megafon tuttuğu günümüzde ön plana çıkmak ve hayatta kalmak için işletmeler yeni stratejiler belirlemek zorunda olduğu için; mavi okyanus stratejilerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

➤ *“Gelecekteki talepte ve büyümede oluşan yer değişikliği”:*

Dünyanın dört bir tarafında bireyler, gelecekte hangi pazarların büyüyeceği hakkında konuşmaktadır. Ancak günümüzde en büyük pazar olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nin bile gelecekte giderek arka plana düşeceği öngörülmekte; Japonya ve Avrupa’dan pek söz edilmemektedir. Aksine Brezilya gibi ülkelerin yanında Hindistan ve Çin listenin başına yerleştirilmektedir. Hem Hindistan ve Çin, hem de Brezilya özellikle son on yıllık süreçte on büyük ekonomi içerisinde yer almaktadır. Bu tabloya bakıldığında gelecekteki talep ve büyümede yer değişikliğinin olacağı açıkça görülmekte; ne tür bir değişiklik olacağı kestirilememektedir.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, kişi başı gelirlerin nispeten yüksek olduğu görülse de, yeni gelişen bu ülkelere bakıldığında kişi başına düşen gelirin kalabalık nüfus nedeniyle oldukça düşük olduğu görülmekte; bu da ürünlerin düşük maliyetli olmasının önemini artırmaktadır. Düşük maliyet gereksinimin yanı sıra görgü ve bilgi düzeyinin sürekli olarak artması müşterilerin farklı ürün taleplerini de artırmaktadır. Hem düşük maliyet hem de farklı yeni değerlerin yaratılması içinse mavi okyanus stratejileri her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.

➤ “Küresel bir oyuncu haline gelmenin artan hızı ve kolaylığı”:

Büyük küresel şirketlere tarihsel perspektiften bakıldığında; bu şirketlerin ağırlıklı olarak Japonya, Avrupa ve ABD’den çıktığı görülmektedir. Ancak günümüzde bu durum hızlı bir şekilde değişmekte; Latin Amerika, Hindistan ve Çin kökenli büyük şirketlerin sayısı ciddi oranda artış göstermektedir. Bu durum, yeni gelişen büyük ekonomilerin açılmayı bekleyen okyanus dolusu yeni talebi ifade etmekle kalmayıp; yeni potansiyel rakipleri de ifade etmektedir.

Ancak genel olarak bakıldığında yükselişte olan yalnızca bu ülkeler ya da bu ülkelerin olduğu büyük pazarlar değildir. Son on yıl içerisinde küresel açıdan önemli olmanın kolaylığı ve maliyeti ciddi bir değişim geçirmiştir. Ücretsiz arama motorları, kitlesel fonlama ile para bulabilme, internet sitelerinin düşük maliyetle ve hızla kurulabilmesi ile küresel vitrine sahip olma, Paypal gibi ödeme hizmetleri ile güvenli, ekonomik ve hızlı parasal işlemlerin yapılabilmesi, Youtube ve Twitter gibi paylaşım ağları üstünden bedava ve etkili pazarlama gerçekleştirilebilir gibi imkanlar ile küresel bir oyuncu olmanın hızı ve kolaylığı ciddi anlamda artış göstermiştir.

Bu durum kolaylığın yanı sıra rekabeti ciddi anlamda artırmakta, inovasyon ve girişimlerin artması ve farklılıkların yaratılması gereksinimi, mavi okyanus stratejilerinin önemini artırmakta; mavi okyanus stratejisi bağlamında inovasyon ve girişimciliğin detaylı şekilde ele alınması gerekliliğini göstermektedir.

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ BAĞLAMINDA İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK

İnovasyon, günümüzün yoğun rekabet şartlarında pazarda başarılı olmak ve hayatlarını sürdürmek isteyen işletmelerin birinci önceliğidir. Küresel gelişim ve değişim, ekonomileri oldukça yakından etkilemiş, bu durum inovasyonun ön plana çıkmasını sağlamıştır. İşletmelerin hayatında değişim, en temel ve önemli unsurlardan birisidir. Örgütsel yapıyla ilişkili birtakım inovasyonların yapılması, yeni süreçlerin geliştirilmesi, yeni sermaye ve öz kaynakların bulunması, yeni hizmet ve ürünlerin yaratılması ve geliştirilmesi, rekabet şartlarının oldukça yoğun olduğu pazar ortamında işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Demirci, 2012).

İnovasyon kelimesi Türkçe’de yenilik ve yenileme olarak kullanılmakta, Latince’de “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamına gelen “innovatus” kelimesinden köken almaktadır. Bu doğrultuda inovasyon; yönetimle ilgili, sosyal ve kültürel süreç ve işlemlerde yeni ve farklı yöntemlerin kullanılmasını ifade etmektedir. İnovasyon ekonomik gelişme ve büyüme de oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Drucker, 2002).

İnovasyon ayrıca, pazara yeni hizmet ve ürün sürülmesinde; ya da pazarlanmasında yeni süreçlerin kullanılması anlamını da taşımakta; girişimciliğin önemli işlevlerinden birisi olarak görülmektedir. Girişimci, inovasyon gerçekleştirmek için her şeyden önce yeni teknoloji, sermaye ve kaynaklar koyarak hizmet ve ürün konfor ve kalitesini yükseltmelidir (Drucker, 2002).

İnovasyon farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- İnovasyon, bilinen bölgenin dışına çıkmak, risk almak ve değişmek anlamlarına gelen değişim disiplini (Barker, 2002).
- İnovasyon, yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi ya da üretilmesi için yeni işlem ve süreçlerin keşfedilmesidir (Güleş ve Bülbül, 2004).
- İnovasyon, yeni bir pazarlama yöntemi, üretim yöntemi, ürün, hizmet ya da örgütte yapılan yeni bir değişikliktir (Jain vd., 2010).
- İnovasyon, iyi fırsatları yakalamayı gerektiren, daha iyi fikirler bulmak, yeni öngörüler geliştirmek, farklı şeyler düşünmek ve her şeyi farklı şekilde görmekle mümkün olan, değişim disiplini (Fisk, 2011).

Bu tanımlar doğrultusunda inovasyonu uygulayıcılar veya bireyler bakımından yeni kabul edilen bir unsur ya da fikir olarak tanımlamak mümkündür. Yönetim organları ya da bireyler inovasyonla ilişkili bilgileri alma ve verme işlemlerini gerçekleştirmekte; inovasyonun kabulünü her bir organ belli zaman diliminde yapmaktadır. İnovasyon oldukça geniş bir kapsama sahiptir ve en güncel teknolojik gelişmelerin haricindeki unsurları da bünyesinde barındırmaktadır. Diğer bir ifadeyle;

- ✓ Sürekli gelişen ve değişen dünyada teknolojik gelişmelere ayak uydurmak inovasyon olarak algılanırken,
- ✓ Bir şeyi sıfırdan yaratmak ve
- ✓ Küresel bağlamda tanıtmak da inovasyon kapsamına girmektedir (Tekin vd., 2003).

Girişimcilik de tıpkı inovasyon gibi bilgi toplumu süreçleri ve küreselleşmenin etkisiyle ülkelerin kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli unsurlardan birisini oluşturmaktadır; işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Girişimcilik toplum ve insan odağında ele alındığında yıllar boyunca farklı toplulukların dikkatini çekmiş ve literatürde sürekli olarak yer bulmuştur (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Girişimcilik kavramı, günümüzde de birçok işletme ve araştırmacının odağında bulunmakta; cazibesini korumaya devam etmektedir. Girişimci tarafından gerçekleştirilen girişimcilik genel olarak şu konulara etki etmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007):

- Yeni hammadde sunmak
- Yeni piyasalara açılmak
- Yeni üretim teknikleri geliştirmek
- Eldeki ürünlerin özellikleri üst düzeylere çıkarmak
- Yeni hizmetler sunmak
- Yeni ürünler tasarlamak
- Yeni yapılar kurmak

Konular göz önünde bulundurulduğunda, girişimcilik sermayeyi yatırım haline getirmek; bunun karşılığında hizmet ve ürün üretimi yaparak pazarlamasını gerçekleştirmek, bunun zarar riskini ve kar getirisini göze alarak gerektiğinde riske girmek anlamına gelmektedir (Tutar ve Küçük, 2003).

Girişimcilik eğitim ağının ve işletmelerin yardımıyla çevresel, örgütsel, bireysel ve süreç boyutlarıyla yeni bir teşebbüs; yani inovasyon sürecini ifade etmektedir (Aksel, 2010). Girişimcilerin en çok çabaladığı ve problemle karşılaştıkları alan inovasyondur. İnovasyon yaparken girişimciler, yeni pazar arayışına girmekte ve yeni ürünlerin tasarımına yönelmektedir. İnovasyonun başarılı olması ya da olmaması riski ile inovasyon sonucunda problemle karşılaşabilme durumu girişimcileri zorlayabilmektedir. Bir inovasyonun piyasadaki değeri, işletmenin piyasa değerini doğrudan etkilemekte; değer inovasyonu ön plana çıkmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 155).

İnovasyon ve girişimcilik bilinen dışında yeni bir çözüm yolu sunarak ya da üretim yaparak bir sorunu çözmeye çalışmak ya da bir talebi karşılamak için yapılan çalışmaları da kapsadığı için (Güleş ve Bülbül, 2004); yeni pazarlar oluşturmak ve yeni örgütsel biçimler oluşturmak bağlamında mavi okyanus stratejilerinde yeni değer üretmek için oldukça önemli görülmektedir. Değer inovasyonu; mavi okyanus stratejisinin köşe taşı oluşturulmaktadır (Kim ve Mabourgne, 2018).

Değer inovasyonu ya da diğer adıyla değer yenileme, yenilik ve değeri eşit ölçüde vurgulamaktadır. Herhangi bir yenilik yapmadan değer yaratmak mümkün olmakta; ancak pazarda ön plana çıkmak için yalnızca değer üretmek yeterli olmamaktadır. Ya da herhangi bir değer yaratmadan yenilik yapılabilen; bu yenilik ile genellikle tüketici ve müşterilerin satın almaya ya da kabul etmeye hazır oldukları şey hedeflenerek, zamanın önünde olma, teknoloji temelli çalışma ya da pazarda ön plana çıkma söz konusu olmaktadır. Ancak mevcut pazarda ön plana çıkmak ile mavi okyanuslara açılmak arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Mavi okyanus stratejisi kapsamında değer inovasyonunun mavi okyanuslara açılmada rol oynaması için maliyet, fiyat ve fayda pozisyonlarının hepsi bir arada olmalı, diğer teknoloji temelli çalışan ya da pazarda ön plana çıkmaya çalışan şirketlerden farklı olarak rekabeti anlamsız kılarak yeni pazarlara açılma gerçekleşmelidir (Kim ve Mabourgne, 2018).

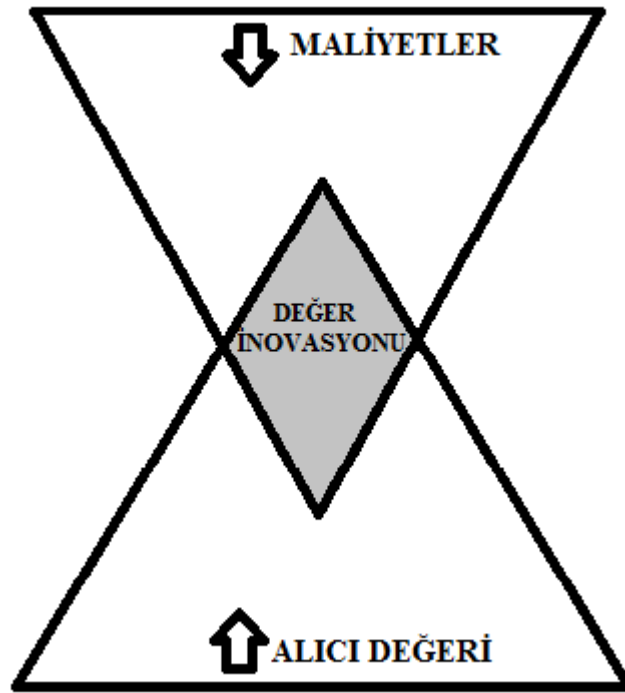
Kim ve Mabourgne (2018), bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

“Değer yenileme, bir mavi okyanusun yaratılmasıyla ve rekabetten kopmayla sonuçlanan stratejiyi düşünmenin ve uygulamaya koymanın yeni bir yoludur. Önemli bir nokta olarak, değer yenileme, rekabete dayalı stratejinin en çok kabul gören dogmalarından birisine, yani değer-maliyet değiş tokuşuna meydan okumasıdır. Şirketlerin ya müşterilere yüksek maliyetle büyük değer ya da düşük maliyetle makul dereceli değer yaratabileceği şeklinde geleneksel bir inanç vardır. Burada strateji farklılaştırma ile düşük maliyet arasında seçim yapma olarak görülür. Buna karşılık, mavi okyanus yaratma arayışında olanlar farklılaştırmayı ve düşük maliyeti aynı anda gerçekleştirmeye çalışırlar.”

Yani; değer inovasyonu bir işletmenin eylemlerinin hem alıcılara değer sunmasını hem de işletmenin maliyet yapısını pozitif açıdan etkilediği alanda yaratılabilmektedir. Maliyet;

düşürülmektedir. Endüstrinin hiç sunmadığı unsurlar ile artırılarak ve yeni unsurlar yaratılarak alıcı değeri artırılmaktadır. Zaman içerisinde, satış hacmi, üstün değer sonucunda artış göstermekte; satış hacmine bağlı olarak ölçek ekonomileri etki göstermeye başladıkça maliyetler daha fazla düşmektedir (Kim ve Mabourgne, 2018).

Aşağıda verilen Şekil 1’de gösterildiği üzere, değer inovasyonunda alıcı değeri yukarı, maliyetler aşağı çekilerek mavi okyanuslar yaratılmaktadır. Bu şekilde hem alıcılar hem de şirket için değerde sıçrama gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin alıcıya sunmuş olduğu maliyet ve fayda yapısından oluşan alıcı değeri, şirketin maliyet, fayda ve fiyat faaliyetlerini bütün olarak kullandığında değer yenilemeye olanak tanımaktadır. Ancak değer yenileme gerçekleştirildikten sonra; sürdürülebilir olması için insan, maliyet, fayda ve fiyat unsurlarının uyumlaştırılması; yani bütünsel sistemli yaklaşımın kurulması ile stratejik, operasyon ve fonksiyonel değer yenilemenin devam ettirilmesi gerekmektedir (Kim ve Mabourgne, 2018).



Şekil 1. Değer İnovasyonu (Kim ve Mabourgne, 2018).

Üretim yenilikleri gibi inovasyonlar, işletmelerin genel stratejisinde herhangi bir değişikliğe gidilmeden alt sistem seviyesinde de yapılabilir. Üretim alanında yapılan bir inovasyon, işletmenin sunduğu yeniliğin, fayda önermesinde herhangi bir değişikliğe gidilmeden, mevcut maliyet liderliği stratejisine destek için maliyet yapısını düşürebilmektedir. Bu tarz inovasyonlar, işletmenin mevcut pazardaki konumunu sürdürmesine ve hatta daha yükseğe ulaşmasını sağlamasına rağmen, nadiren yeni pazar alanının yaratıldığı mavi okyanusun yaratılması ile sonuçlanmaktadır (Kim ve Mabourgne, 2018).

yapılan değişiklikler ile sınırlı kalmamaktadır. Değer inovasyonunda işletme fonksiyonlarının tüm sistemini kapsayan stratejiler ön plandadır. Değer inovasyonu, işletmelerin tüm sistemini hem işletme hem de alıcılar için bir değer sıçraması yaratacak şekilde yönlendirmeyi sağlamaktadır. Bütünsel sistem yaklaşımı olmadığında, strateji merkezinden uzak bir “inovasyon” yürütülmektedir. Bu husus mavi okyanus ve kırmızı okyanus

stratejilerinin birbirlerinden ayrılmalarında oldukça önemlidir. Kızıl okyanus stratejisi ile mavi okyanus stratejisini Kim ve Mabourgne (2018), bu bağlamda şu şekilde ayırmaktadır:

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

Bu bilgiler doğrultusunda kızıl okyanus stratejisinin rekabete dayalı yapısı, işletmelerin sürekli olarak yarış halinde olduğunu; başarı için bu yarışın kazanılması gerektiğini göstermektedir. Bu durum “çevresel belirlenimcilik” ya da “yapısalcı görüş” olarak adlandırılan kavramlarla da açıklanmaktadır. Buna karşılık mavi okyanus stratejisinin köşe taşı olan değer inovasyonu, “yeniden yapılandırmacı görüş” olarak adlandırılan kavramla açıklanmaktadır. Buna göre, değer inovasyonu, endüstri yapısı ve pazar sınırlarının verili olmadığı, endüstri aktörlerinin inanç ve eylemleriyle yeniden yapılandırılabilirdiği bir yapıdadır. Kim ve Mabourgne (2018), yeniden yapılandırmacı görüşü ve değer inovasyonunu şu şekilde ele almaktadır:

“Yeniden yapılandırmacı görüş, iç kaynaklı büyüme teorisi üstüne kuruludur. Bu teorinin geçmişi, Joseph A. Schumpeter’in ekonomik yapıyı ve endüstrinin genel durumunu değiştiren güçlerin sistemin içinden gelebildiğini ortaya koyan ilk gözlemine dayanır. Schumpeter, yenilenmenin içsel olarak da meydana gelebileceğini ve ana kaynağının yaratıcı girişimci olduğunu iddia eder...

... Yeniden yapılandırmacı görüş, şirketin iç kaynaklı büyümesini gerçekleştirme sürecinde bilgilerin ve düşüncelerin nasıl kullanıldığını ortaya koyar. Özellikle, mevcut verilerde ve pazar öğelerinde tamamen, yeni bir şekilde bilişsel yeniden yapılandırma gerçekleştirerek böyle bir yaratma sürecinin herhangi bir organbizasyonda herhangi bir zamanda meydana gelebileceğini ileri sürer...

... Yeniden yapılandırmacı görüşe göre, başlı başına çekici veya çekici olmayan herhangi bir endüstri neredeyse hiç yoktur, çünkü endüstrinin çekicilik düzeyi şirketlerin bilinçli yeniden yapılandırma çabalarıyla değişebilmektedir. Yeniden yapılandırma sürecinde pazar yapısı değiştikçe, oyunun en iyi uygulama kuralları da değişir. Bu nedenle eski oyundaki rekabet anlamsız kılınır. Değer yenileme

*stratejisi, ekonominin talep yönünü uyararak mevcut pazarları genişletir ve yenilerini yaratır. Değer yenileyenler, geleneksel düşünce şekline göre rakiplerin pahasına olmaktan çok, yeni servet yaratarak **değerde sıçrama** elde ederler...*

*...Yeniden yapılandırma, bir endüstrinin sınırlarını ve yapısını yeniden şekillendirerek yeni pazar alanından oluşan bir **mavi okyanus yaratır...***

Mavi okyanus stratejisinde değer inovasyonu ve yeniden yapılandırmacı görüşe göre; mevcut değer-maliyet değiş tokuşu yıkılmakta; en iyi uygulama kuralları belirlenerek mavi okyanuslar yaratılmaktadır (Kim ve Mabourgne, 2018). Değer maliyet değiş tokuşunun yıkılması mavi okyanus stratejisi ile yıkıcı inovasyonun da birlikte anılmasına neden olmaktadır.

Yıkıcı inovasyon kavramının kökeni, kapitalizmin doksan yıldan daha uzun bir süredir süregelen inovasyon döngüsünden ve “yaratıcı yıkım”dan oluştuğu fikrini geliştiren Schumpeter’in yazılarından gelmektedir. Harvard Üniversitesi’nde ders veren Avusturyalı bir ekonomist olan Schumpeter, girişimcilerin çoğunlukları inovasyonun neden olduğu ekonomik döngülerin kaynağı olduğunu öne sürmektedir (Schumpeter, 2009).

Yıkıcı bir inovasyon, mevcut firmaların pazarını bozan, rakip firmaların ürünlerinin ve hizmetlerinin yerini alan ve geliştiren; yerleşik firmaların, ürünlerin ve ittifakların yerini alan yeni bir pazar ya da değer ağı yaratan inovasyon şeklinde tanımlanmaktadır. Yıkıcı inovasyonlarda bir ürün ya da hizmet bir piyasanın genelindeki basit uygulamaları benimsemekte; ancak başlangıçta yalnızca daha düşük maliyet ile ortaya çıkmaktadır. Daha sonra rakipler tarafından hizmeti sunulmayan bir inovasyon ortaya çıkarmaktadır. Yeni inovasyonu üreten firma, durmaksızın pazar seviyesini yükseltmekte; düşük maliyetli yeni ürünü ile mevcut rakiplerin müşteri tabanını aşındırıp, rakipleri yıkarak onların yerini almaktadır (Christensen, 2016).

Ne yazık ki, yıkıcı yenilikler çoğu zaman yanlış anlaşılmakta ve bir birey ya da kuruluşun ne yapmak isteyebileceğini destekleyecek herhangi bir yeniliği tanımlamak için rasgele kullanılmaktadır. Literatürde, endüstrinin sarsıldığı, daha önceden başarılı olan bireylerin takılıp kaldığı durumları tanımlamak için de kullanılabilir. Ancak yıkıcı inovasyon, daha az kaynağa sahip daha küçük bir şirketin yerleşik işlere başarılı şekilde meydan okumayı başardığı süreci ifade etmektedir. Özellikle en zorlu ve genellikle en karlı ürün ve hizmetleri geliştirmeye odaklandıkları için bazı bölümlerin gereksinimi aşan ve diğerlerini göz ardı eden bu şirketler, daha düşük bir fiyata daha uygun işlevsellik sunarak yeni bir ayak izi edinmektedir (Christensen vd., 2015).

Yıkıcı şirketler genellikle;

- ✓ Düşük brüt kar marjları,
- ✓ Fiyat aralığının altındaki küçük hedef pazarlar ve
- ✓ Mevcut ürün ya da hizmetlerden daha az özellik içeren ürün ve hizmetler ile çekici olmayan özelliktedir (Christensen vd., 2015).

Çekici olmamalarını ve dikkat çekmemelerini sağlayan bu özellikler, yıkıcı şirketlerin yeni pazarlara girmesine olanak sağlamaktadır. Yıkıcı inovasyonlar;

- ✓ Teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmamakta,

- ✓ Hem ürün inovasyonları,
- ✓ Hem de iş modeli inovasyonlarını içerebilmektedir (Christensen ve Raynor, 2013).

Bu varyasyonlar, yeni pazar alanını belirleyebilecek “değer” için yeni yollar yaratmaktadır (Markides, 2006).

Bu özellikleri bağlamında değerlendirildiğinde, yıkıcı inovasyon, yeni pazar alanı yaratma konusunda mavi okyanus stratejileri ile aynı hedefi paylaşmaktadır. Hem yıkıcı inovasyon hem de mavi okyanus stratejisinin köşe taşı olan değer inovasyonu daha önce bir ürün ya da hizmeti kullanmayanların gereksinimleri yenilikçi şekilde karşılayıp “değer sıçraması” gerçekleştirerek yeni müşteriler ve pazarlar yaratmaktadır (Markides, 2006).

Yeni müşteriler ve pazarlar yaratmanın, değer sıçraması oluşturmanın; mevcut pazarda yükselmekten daha riskli olduğuna ve başarılı olma ihtimalinin daha düşük olduğuna dair genel bir kanı mevcuttur. Ancak risksiz hiçbir strateji yoktur. İster rekabette üstünlük sağlamak için kızıl okyanusta, ister rekabeti anlamsız kılarak yeni pazar yaratmak için mavi okyanusta inovasyon ve girişim gerçekleştirilirsin, önemli olan stratejinin doğru ve etkili uygulanmasıdır. Bu bağlamda kullanılan analitik araç ve çerçeveler Kim ve Mabourgne (2018) tarafından şu şekilde ele alınmaktadır:

1. Strateji Tuvali

Strateji tuvali, mavi okyanus stratejisinin inandırıcı şekilde kurulabilmesi için hem teşhis hem de eylem çerçevesi olarak tanımlanabilir. Mevcut ve koşulları bilinen pazar alanında hali hazırda bulunan oyun durumunu yakalamaktadır. Bu şekilde hangi şirketin nereye yatırım yaptığını, endüstrideki ürünlerin hangi faktörler, dağıtım ve hizmetler üstünden rekabet ettiğini ve pazarda rekabet içinde olan sunumlardan müşterilerin ne anladığını sunmaktadır.

Diğer bir ifade ile, bir şirketin mavi okyanus stratejisini nasıl oluşturacağını ya da oluşturduğunu görsel olarak gösteren araçtır. Mevcut rakiplerin pazar alanında nasıl rekabet ettiklerini, hangi faktörlerde rekabet ettiklerini, şirketin ve rekabetin her önemli faktör için puanlarını belirlemek için ve bir şirketin kendisini rekabetten ayırmak ve şu anda endüstriye müşteri olmayan potansiyel müşterileri çekmek için odağını nasıl değiştireceğini göstermek için kullanılmaktadır.

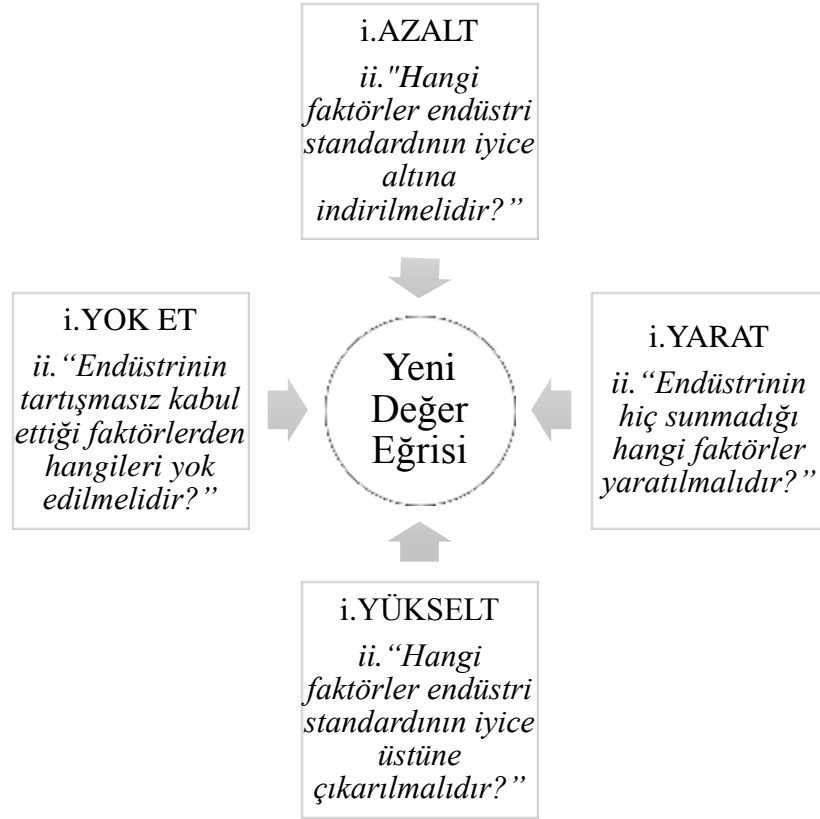
Strateji tualinde yatay eksen, bir endüstrinin rekabet ettiği ve yatırım yaptığı çeşitli faktörleri gösterirken, dikey eksen alıcıların tüm bu önemli rekabet faktörleri karşısında aldığı teklif eğrisini göstermektedir. Değer eğrisi olarak adlandırılan eğri ya da stratejik profil, bir şirketin sektörünün rekabet faktörleri üstündeki göreceli performansının grafiksel gösterimidir.

2. Dört Eylem Çerçevesi

Mavi okyanus stratejisini etkili şekilde uygulamak için kullanılan analitik araçlardan ikincisi dört eylem çerçevesidir. Dört eylem çerçevesinde düşük maliyet ve farklılaştırma arasındaki alışverişi ortadan kaldırmak ve yeni bir değer eğrisi yaratmak için işletme modeline ve stratejik mantığa meydan okuyacak şu dört soru bulunmaktadır:

- i. “Endüstrinin tartışmasız kabul ettiği faktörlerden hangileri yok edilmelidir?”

- ii. “Hangi faktörler endüstri standardının iyice altına indirilmelidir?”
- iii. “Hangi faktörler endüstri standardının iyice üstüne çıkarılmalıdır?”
- iv. “Endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörler yaratılmalıdır?”



Şekil 2. Dört Eylem Çerçevesi

çerçevesindeki her bir soru ile bir aşama kaydedilmektedir. Birinci soru, pazardaki işletmelerin uzun süredir rekabet ettiği faktörleri ortadan kaldırmaya odaklıdır. Her ne kadar bu faktörler zamanla değer kaybetse ve hatta hiçbir değeri kalmasa da doğru kabul edildikleri için varlıklarını sürdürmektedir. Ancak alıcıların değerleri değiştikçe bu faktörlerde değişmekte; işletmeler harekete geçmediği için yeni alanlar yaratılamamaktadır.

İkinci soruda rekabeti kazanmak ve rekabet yarışında diğer işletmelerle denk olabilmek için hizmet ve ürünlerin aşırıya kaçıp kaçmadığını saptamaya odaklanılmıştır. İşletmeler bu şekilde müşterilere daha çok hizmet sunmakta, maliyet yapılarını herhangi bir kazanç ya da getirisi olmadan artırmaktadır.

Üçüncü soruda pazarda müşterilerle yapılmaya zorlanan uzlaşmaların belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasına odaklanılmıştır. Bu şekilde yeni değerler belirlenebilmekte, yeni talepler yaratılarak stratejik fiyatlandırma artırılabilir.

Bu şekilde yok etme ve azaltma ile birlikte yükseltmeye ve sonucunda yaratmaya yönelme mümkün olmaktadır.

3. Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu

Mavi okyanusların yaratılması ve stratejinin etkili uygulanabilmesi için üçüncü analitik araç “yok et-azalt-yükselt-yarat tablosu”dur. Yok Et-Azalt-Yükselt-Yarat Tablosu, işletmeleri yalnızca dört eylem kapsamında dört sorunun tamamını sormaya değil, yeni değer eğrisini yaratmak için hepsini uygulamaya yöneltmektedir. Yani yok etme ve azaltma hareketlerinin yanında, yükseltme ve yaratmaya da yönlendirmekte; işletmelere şu dört yararı sağlamaktadır:

- ✓ “Onları, değer-maliyet dengesini bozmak için aynı anda farklılaştırma ve düşük maliyetli gerçekleştirmeye iter.”
- ✓ “Sadece yükseltmeye ve yaratmaya, böylece de maliyet yapılarını ve çoğunlukla aşırı mühendislik ürünlerini ve hizmetlerini yükseltmeye odaklanan şirketleri- bu birçok şirkette sıkça rastlanan kötü bir durumdur- hemen uyarır.”
- ✓ “Her düzeydeki yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşıldığı için, uygulamaya yüksek düzeyde katılım yaratır.”
- ✓ “Tablonun tümünün tamamlanması büyük çaba gerektirdiğinden, endüstrinin uğruna rekabet ettiği faktörlerden her birini dikkatlice incelemesi için şirketleri zorlayarak rekabet ederken bilinçsizce buldukları zimni varsayımların boyutunu keşfetmelerini sağlar.”

Bu analitik araçların kullanılması ile mavi okyanus stratejileri daha etkin şekilde uygulanabilmektedir. Genel olarak mavi okyanus stratejisinde süreç şu şekilde işlemektedir:

1. “Pazar sınırlarını yeniden yapılandır”

- a. “Birinci yol: Alternatif endüstrilere bak”
- b. “İkinci yol: Endüstriler içindeki gruplara bak”
- c. “Üçüncü yol: Alıcılar zincirine bak
- d. “Dördüncü yol: Tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerine bak”
- e. “Beşinci yol: Müşteriler yönünden fonksiyonel veya duygusal çekiciliğe bak”
- f. “Altıncı yol: Zamana bak”

2. Sayılara değil, büyük resme odaklan

- a. “Büyük resme odaklan”
- b. “Strateji tuvalini çiz”
 - i. “Adım 1: Görsel yanma”
 - ii. “Adım 2: Görsel Keşif”
 - iii. “Adım 3: Görsel Strateji Fuarı”
 - iv. “Adım 4: Görsel İletişim”
- c. “Şirket düzeyinde stratejinin görselleştirilmesi”
 - i. “Strateji tuvalini kullan”
 - ii. “Öncü-Göçer-Yerleşik Haritasını kullan”
- d. “Stratejik Planlamanın sınırlarının üstesinden gelme”

3. “Mevcut Talebin Ötesine Ulaş”
 - a. “Müşteri olmayanların üç safını belirle”
 - i. “Yakında müşteri olacaklar”
 - ii. “Müşteri olmayı reddedenler”
 - iii. “Keşfedilmemiş müşteri olmayanlar”
 - b. “En büyük su havzasını elde etmeye çalış”
4. “Stratejik Sırayı Doğru Anla”
 - a. “Doğru stratejik sırayı belirle”
 - b. “Olağanüstü faydayı test et”
 - c. “Olağanüstü faydadan stratejik fiyatlandırmaya geçiş yap”
 - d. “Stratejik Fiyatlandırmadan hedef maliyeti belirle”
 - e. “Fayda, fiyat ve maliyetten kabule geçiş yap”
5. “Stratejiyi Uygulamak için Engelleri aş”
 - a. “Önemli Organizasyon Engellerini Aş”
 - b. “Merkezi Manivela: Orantısız Etki Faktörlerini Aş”
 - c. “Bilişsel Engeli Yarıp Geç”
 - d. “Kaynak Engelinin Üstünden Geç”
 - e. “Motivasyon Engelini Aş”
 - f. “Politik Engeli Devir”
- g. “Geleneksel Düşünce Şekline Meydan Oku”
 6. “Stratejiyi Başarıyla Uygula”
7. “Stratejiyi Sürdürmek için değer, kar ve insanlarla ilgili önermeleri uyumlaştır”
 - a. “Tüm öğeleri bir araya getir”
 8. “Mavi okyanusu yenile”

Kim ve Mabourgne (2018)'in belirttiği ve yukarıda verilen yola bakıldığında; mavi okyanus stratejisinin ilk basamağından itibaren başarıya giden yolda inovasyon ve girişimciliğin önemi görülebilmektedir. Yeni pazar alanının yaratılabilmesi için gereken “değer” yaratılmadığında ve inovasyon başarısız olduğunda; girişimin ve dolayısıyla mavi okyanus stratejisinin de başarılı olması beklenemez. Başarılı bir değer yaratılması, başarılı inovasyon ve girişimcilik sonucunda altıncı basamakta stratejiyi başarıyla uygulayıp; stratejiyi sürdürmek için değer, kar ve insanlarla ilgili önermeleri uyumlaştırma yapılırsa dahi, sekizinci basamak olan mavi okyanusu yenile aşamasına gelinmektedir.

Ne kadar başarılı olursa olsun her mavi okyanus stratejisi eninde sonunda taklit edilecektir. Taklit edenler, başarılı işletmenin yaratmış olduğu yeni pazardan paylarını almaya

çalışırken, başarılı işletmede kendisini ve yarattığı yeni okyanus ve müşteri tabanını savunmak için karşı ataklar geliştireceklerdir. Ancak taklitçiler inatla savaşmaya devam edecek; işletme eninde sonunda yenilenmeye gitmek zorunda kalacaktır. Yenilenme için de yeni değerler, inovasyonlar ve başarılı girişimler gerekmektedir; mavi okyanus stratejisinde başarıya ulaşıldığında dahi ilerisi için inovasyon ve girişimler hayati önem taşımaktadır.

SONUÇ

Günümüzde pek çok işletme mavi okyanus stratejisini girişimcilik ve inovasyon faaliyetleri için öncelikli olarak kullanmakta; en önemli ekonomik politikalarından birisi olarak benimsemektedir. Rekabetçi olmayan bir pazar alanı yaratmak için işletmeyi kıvılcık okyanus rekabetiyle kanlı bir şekilde yok etmek yerine, mavi okyanus rekabetini tercih etmektedir. Bu yeni tercihleriyle talebin rakipler arasında bölünmesi yerine, rekabeti geçersiz kılarak talepleri artırmaktadır. Bu yalnızca işletmeye yeni bir strateji düzenlemek ve geliştirmek için imkan tanımamakta; aynı zamanda onlara nasıl üstesinden gelineceğini göstermektedir (Eskandari vd., 2015).

Çalışmada, mavi okyanus stratejisinin genel içeriği ele alınarak, inovasyon ve girişimcilik yönü üstünde durulmuştur. Sonuç olarak mavi okyanus stratejisinin oldukça başarılı ve dinamik bir süreç olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu yolda en önemli engellerden birisini, taklit edilmek oluşturmaktadır. Bir örgüt kendi rekabet avantajını yarattığında; üstün ürün ya da performans sergilediğinde; er ya da geç pazarda taklitçileri göreülecektir. Ancak Kim ve Mabougrne'un stratejide çizdiği yol iyi ve yeterli uygulandığında, bir mavi okyanus stratejisinin kolayca taklit edilmesi mümkün görünmemektedir. Bunun temelinde de;

- ✓ Değer inovasyonu ve girişimcilik ile yaratılan özel değer yatmakta;
- ✓ Büyük ve güvenilir değere sahip bir inovasyon ve girişim taklitçilerin pazara girmesini etkili şekilde önlemekte;
- ✓ Endüstrinin kendileri üstünde rekabet ettiği faktörleri silerek ya da azaltarak maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Mavi okyanus stratejisi bağlamında inovasyon ve girişimcilik gerçekleştirecek olan ve yeni bir pazar alanı oluşturmak isteyen işletmeler için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılacak öneriler şu şekildedir:

- ✓ İnovasyon ve girişimin desteklenmesi için yeterli kaynakların sağlandığından emin olunmalıdır. İnovasyon çabalarının koordine edilmesi için üst yönetimden stratejik destek şarttır ve herhangi bir inovasyon girişi için bu destek esastır (Scholtes vd., 2003).

Yenilikler her zaman başarılı uygulama için kaynaklara bağlıdır ve bu kaynakların başka amaçlara karcanmasını önlemek için açık ve net bir yönlendirme gerekmektedir (Christensen, 2016).

- ✓ İnovasyonların geliştirilmesinden ve girişime dönüştürülerek uygulanmasından ve test edilmesin sorumlu olan bağımsız bir oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım birimin, başka türlü yönlendirilebilecek ve dolayısıyla inovasyon ve girişimin başarısını zedeleyebilecek kaynaklara ihtiyaç duyan mevcut idari personelin gündemine tabi tutulmasını önlemektedir (Christensen, 2016).

- ✓ Yeni bir inovasyonu test etmeye ve girişimde bulunmaya aşamalı olarak başlanmalıdır. İster mavi okyanus stratejisi isterse değer inovasyonu ya da yıkıcı inovasyon kapsamında olsun, yeni bir fikrin yeni bir pazar alanında etkinliğinin değerlendirilmesi aşamalar şeklinde yapılması akıllıca olacaktır (Collins ve Hansen, 2011).
 - ✓ İnovasyonun amaçlanan pazar üstündeki etkisini değerlendirmede gerçekçi olunmalıdır. Herhangi bir girişim için beklentileri yeterince ölçmek zaman alır ve yeni bir inovasyon girişiminin potansiyel etkisinin doğru ölçülmesi için gerçekçi koşullar hayati bir önem taşır.
 - ✓ Bir inovasyon yapıldıktan sonra sürekli olarak geliştirme ve yeniden test etme fırsatı kullanılmalıdır. Müşteri geri bildirimlerine dayanarak bir ürün ve hizmeti yeniden değerlendirme fırsatı, yeni inovasyonlar ve girişimler için de olanak yaratabilmekte; yeni pazar alanları yaratmada etkili kullanılabilir.
 - ✓ Girişimler ödüllendirilerek, başarısızlıklardan öğrenilerek ve yeni görüşler edinilerek inovasyon ve girişim kültürü güçlendirilmelidir. İnovasyon sürecinin temelde bir öğrenme fırsatı olduğu kabul edilmeli, sürekli olarak güçlendirme kültürü ile başarılı girişimler artırılmalıdır.
 - ✓ Başarısız bir girişimin ne zaman sonlandırılacağı bilinmelidir. Başarısızlığın neden oluştuğunun kabul edilmesi ve başarısız olduğunun anlaşılması oldukça kompleks bir beceridir. Ancak inovasyonun ve girişimin başarılı olması için karar, sezgi ve cesaret kombinasyonunun güçlü olması gerekmektedir (Collins ve Hansen, 2011).
- Nasıl ve ne zaman riske girileceğini bilmek oldukça zor bir karardır (Kahneman, 2013). Ancak bu kararın alınması başarı için oldukça önemlidir.
- ✓ Son olarak denemeye, öğrenmeye ve fırsatları keşfetmeye devam etmek gerekmektedir. Başarıların bir çoğu anlık gerçekleşmemektedir (Deming, 2000). Mavi okyanus stratejisini uygulayarak inovasyon ve girişimde bulunmak; ortaya çıkan fırsatlara ve eyleme gereksinim duyulduğunda harekete geçmeye bağlıdır. Riskler her daim hesaplanırsa da gerektiğinde risk alınmalı ve hızlı şekilde karar verilmelidir (Collins ve Hansen, 2011).

Bu önerilerin her birisinin, rekabeti anlamsız kılmak isteyen uygulayıcılar ve işletmeler için mavi okyanus stratejisi bağlamında inovasyon ve girişimcilik uygulamaları açısından, faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çeviren A. Kardam). İstanbul: Mess Yayın.
- Chang, S. C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in society*, 32(3), 219-223.
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M., McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation?. *Harvard Business Review*, 93, 44-53.
- Collins, J., Hansen, M.T. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperCollins.
- Çelik, A., Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Debi, S. S. (2006). Book Reviews: The Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. *VIKALPA*, 31(3).
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Demirci, A. E. (2012). Temel Kavramlar, *Yenilik Yönetimi*, Eds. Cevahir Uz Kurt ve Ahmet Emre Demirci. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Drucker, P. F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review.
- Eskandari, M. J., Miri, M., Allahyary, A. (2015). Thinking of the blue ocean-strategy beyond the competition. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(8), 134-145.
- Fisk, P. (2011). *Yaratıcı Deha* (Çeviren N. Özata). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Golpayegani, M., Pirouz, F. S. (2009). The Blue Ocean Strategy : competition in unrivaled market . *Tadbir Magazine*, 202, 29-35.
- Güleş H. K., Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Jain, R.K., Triandis, H.C., Weick, C.W. (2010). *Managing Research, Development and innovation: Managing the Unmanageable*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kahneman, D., (2013). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.
- Kalkan, A., Alparslan, A. M. (2009). Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 1-12.
- Kazdal, Ö. S. (2013). Aile Şirketlerinde Çağdaş Yönetim Modellerinin Uygulanması Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kim, C., Yang, K. H., Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522-534.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2018). *Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak* (Genişletilmiş 16. Baskı). (Çeviren Şükrü Alpagut). İstanbul: CSA Global Publishing.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19-25.

- Onay, M., Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Scholtes, P. R., Joiner, B. L., Streibel, B. J. (2003). *The TEAM Handbook* (3 ed.). Madison, WI: Oriell Inc.
- Schumpeter, J. A. (2009). *Can Capitalism Survive?: Creative Destruction and the Future of the Global Economy*. New York: Harper Collins.
- Tavallae, R. (2010). The Blue Ocean Strategy, as revolutionary in the field of strategic management. *Police Journal of Human Development*, 24(1), 55-77.
- Tekin, M., Ögüt, A., Güleş, H. K. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H., Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.