

## MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ<sup>1</sup>

### THE ROLE OF INTRAPRENEURSHIP IN BLUE OCEAN STRATEGY

**Doç. Dr. Münevver BAYAR**

Sosyal Güvenlik Kurumu, [munevverbayar@hotmail.com](mailto:munevverbayar@hotmail.com)

Ankara / Türkiye

ORCID: 0000-0002-8077-2160

#### Özet

Mavi okyanus stratejisinin uygulandığı işletmelerin benzersiz olarak bir pazar konumunun elde edilmesinde, ayrıca müşteriler açısından değer yaratmasında iç girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesi önemli noktalardandır. Fakat bu stratejinin uygulanmasında işletmelerin sahip oldukları pozisyonu ne kadar süre koruyabileceğine yönelik öngörü ve planlama yapması gerekmektedir. Bu durumda öncelikli husus mavi okyanus stratejisini iç girişimcilik ilişkisi içerisinde bütünleştirmektir.

Kızıl okyanus stratejisini benimseyen piyasalarda tüm rakip işletmelerin aynı işe yönelik yoğun kazanma çabaları bulunmakta iken mavi okyanus stratejisinde oyuncuların aynı olduğu ancak farklı pazarların yer aldığı, yoğun rekabetten ziyade inovasyon ve fayda yaratmaya yönelik serbest bir piyasa yapısı bulunmaktadır. Gerçekleştirilen yenilik ne kadar benzersiz, taklit edilemez ve rakiplerin ulaşamayacağı şekilde olursa, işletmelerin kazanımları o derece yüksek ve uzun ömürlü olacaktır.

İç girişimci işletme içerisinde yeni fikirlerin üretilmesi ve/veya geliştirilmesi yönünde görevlendirilmiş kişidir. Günümüzde iç girişimcilik faaliyetlerinin popülerliğinin ve sağladığı faydaların giderek arttığı görülmektedir. İşletmelerin yeni alanlara açılmaları ve kâr maksimizasyonunu artırmalarında önemli bir unsur olan mavi okyanuslara girilebilmesi için işletme yönetiminin, iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemeye yönelik bir politika oluşturmasının yanında iç girişimciliği destekleyecek yeni bir örgüt kültürü yaratılması oldukça önem taşımaktadır. İşletme stratejisinin temelini oluşturulması ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında fark yaratan mavi okyanus stratejisinin başarıya ulaşması, işletme yöneticilerinin yenilik odaklı, girişimci kültürü benimsenmelerine bağlıdır.

Bu çalışmada amaç, değer yaratmada alternatif bir model olarak yer alan “Mavi Okyanus Stratejisi” ve işletmelerdeki iç girişimcilik faaliyetlerinin, bu strateji üzerindeki etkilerinin kavramsal çerçevede incelenmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Girişim, Yönetim, Mavi Okyanus

<sup>1</sup> Bu makale, 20-22 Haziran 2022 tarihinde ÖZBEKİSTAN/Taşkent'te gerçekleştirilen 7. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü olarak sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir.

## Abstract

The realization of intrapreneurship activities is one of the important points in the achievement of a unique market position for the businesses to which the blue ocean strategy is implemented, and also in creating value for customers. However, in the implementation of this strategy, businesses need to make foresight and planning for how long they can maintain their position. In this case, the primary issue is to integrate the blue ocean strategy within the intrapreneurship relationship.

In the markets that adopt the red ocean strategy, all competing businesses have intense efforts to win for the same business, while in the blue ocean strategy, there is a free market structure where the players are the same but different markets are located, rather than intense competition, aimed at creating innovation and benefit. The more unique, inimitable and inaccessible to the competitors, the higher the gains of the enterprises and the longer their lifespan will be.

An intrapreneur is a person charged with generating and/or developing new ideas within the business. Today, it is seen that the popularity and benefits of intrapreneurship activities are increasing. In order to enter the blue oceans, which is an important factor for businesses to expand into new areas and increase profit maximization, it is very important for business management to create a policy to support intrapreneurship activities, as well as to create a new organizational culture that will support intrapreneurship. The success of the blue ocean strategy, which makes a difference in establishing the basis of the business strategy and providing competitive advantage, depends on the innovation-oriented, entrepreneurial culture of business managers.

The aim of this study is to examine the "Blue Ocean Strategy", which is an alternative model in value creation, and the effects of intrapreneurship activities in businesses on this strategy in a conceptual framework.

**Keywords:** Intrapreneurship, Management, Blue Ocean

## 1. GİRİŞ

Ticari rakip durumunda olan işletmelerin benimsediği farklı rekabet stratejileri vardır. Bu stratejiler ekonomi dünyasında "kızıl okyanus" olarak tasvir edilen ve çok sıkı rekabet alanı olan bu pazarda birçok işletme faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Ancak, bu zor pazar şartlarında işletmelerin birbirleri ile sert ve yıpratıcı mücadelelere zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Alternatif olarak geliştirilen "Mavi Okyanus Stratejisi" oldukça büyük ilgi görmüştür. "Mavi Okyanus Stratejisi" derin, geniş ve henüz keşfedilememiş büyük pazarları ifade etmek için kullanılan bir terimdir.

İç girişimcilik birey ya da örgüt tabanından bağımsız olarak, büyüme, kâr etme veya bir fırsatı yakalamak ve bu fırsattan yararlanmak, sosyal ve ekonomik farklılıklar getirerek anlam ifade edecek şekilde değer yaratmak için yapılan eylem ya da eylemler olarak tanımlanabilir.

Bir işletmenin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi, rekabet üstünlüğü kazanabilmesi ve değer yaratabilmesi için, elinde ki tüm kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesinin hedeflendiği stratejik yönetim anlayışı ile girişimcilik faaliyetleri arasında bütünleşik bir yapının oluşturulması için birçok girişimci ve işletme kuramsal çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin Mavi Okyanus Stratejisini kullanmaları istenilen verimliliğin artırılmasında önemli ölçüde etkili olabilmektedir.

İş dünyasında yaşanan rekabet ile mücadele edebilmek işletme yöneticilerinin öncelikli konusunu oluşturmaktadır. İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlüğünü ve mevcut pazar taleplerinden daha fazla pay almalarını sağlamaları adına yöneticilerin yeni stratejiler belirlemesi önem kazanmaktadır. İşletmeler varlığını sürdürebilmek için geleneksel rekabet yöntemlerinin dışına çıkarak, teknolojik gelişmeler ışığında bilgiye dayalı ekonomi çağında optimal performansa odaklanan bir rekabet anlayışı benimsemelidir.

Kızıl ile Mavi Okyanus adlandırması işletmelerin faaliyette bulunduğu pazar alanlarını tanımlamaktadır. Kızıl okyanus günümüzde yer alan pazarları ifade ederken mavi okyanus ise henüz keşfedilmeyen yeni pazarları ifade etmektedir.

Kızıl okyanuslarda rekabetin oldukça sert geçtiği bir strateji hakimken, mavi okyanuslarda ise rekabete dayanmayan, inovasyon odaklı, düşük maliyetle yüksek kâr marjını hedefleyen bir pazar stratejisi hâkimdir.

Günümüzün rakiplerin çok sayıda bulunduğu, kısıtlı gelişme ve büyüme potansiyeline sahip, kâr payına odaklı “Kızıl Okyanuslar” da çatışmalar sertleştiğinden, “Mavi Okyanuslara” katılmak için stratejik düşünen bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim alanının en önemli stratejileri arasında yer alan ve aynı zamanda zorlu rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilmek için modern çözümler üreten “Mavi Okyanus Stratejisi” çalışma ve hizmet alanlarında yeni başarı alanları ortaya çıkarmaktadır.

## 2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

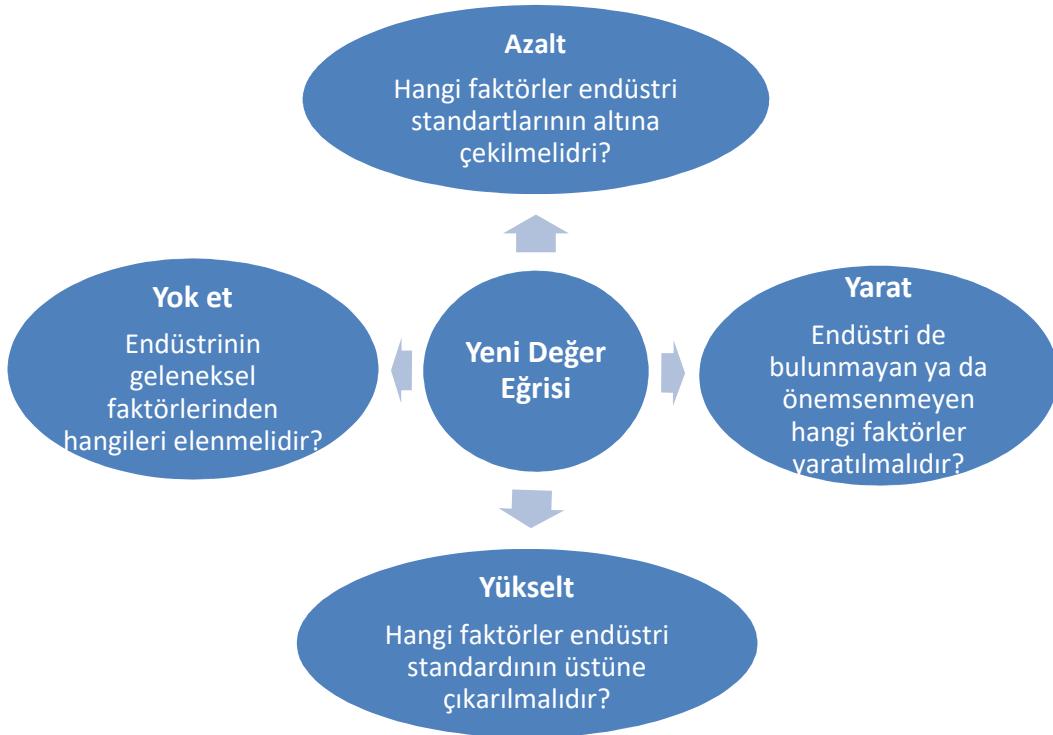
Günümüzün fırtınalı iş dünyasında, örgütsel anlamda stratejik düşüncenin varlığı çok önemlidir. Yaşanan hızlı çevresel değişimler nedeniyle işletme etkinliğinin artırılabilmesi için kısa sürede stratejik hareketlere yol açabilecek sistematik ve uygulanabilir yöntemlerin uygulamaya konması önem taşımaktadır.

Hızla değişen ve gelişen dünyada işletmeler arasındaki rekabet koşullarının giderek zorlaşmasının yanında tüketici ihtiyaçlarının da çeşitlenerek hızlı bir değişim göstermesi ve sosyal hayatın getirdiği farklılaşma istekleri, iş hayatına bu değişime hızla uyum sağlama zorunluluğu getirmektedir (Gümüş, 2016: 8). Bununla birlikte rekabet üstünlüğünün çok önemli hale geldiği iş piyasasında giderek artan rekabet koşulları ve kıt kaynaklar rekabet etme gücünü zorlaştırmaktadır (Varışlı, 2021: 2416). Teknolojinin hızla ilerlemesinin de etkisiyle artan iletişim ve bilgiye kolay erişim tüketici tercihlerinin yönlendirilmesinde etkisini artırmış, dolayısıyla rekabet gücünü artırmak isteyen işletmelerin rekabet ve pazarlama stratejilerinde önemli değişimlere yol açmıştır (Kuzu, 2019). Yeni pazarlama stratejileri arasında yer alan mavi okyanus stratejisini ortaya koyan Kim ve Mauborgne, kızıl ve mavi okyanus adlandırmaları hakkında verdikleri bilgide, işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetin kıyasıya olması ve ortalığın kana boyandığı hissi vermesi nedeniyle kızıl rengi, tüm evreni temsil ettiğini düşündükleri için mavi rengi seçtiklerini vurgulamışlardır. Kırmızı okyanusta yoğun ve acımasız bir rekabet ortamı mevcutken mavi okyanus ise henüz keşfi yapılmamış derin ve geniş bir alana sahiptir (Kim ve Mauborgne, 2005:106).

Stratejik yönetimde yeni rekabet stratejileri arasında yer alan mavi okyanus stratejisi işletmelerin kendi iç insan kaynakları ile yani iç girişimcilik faaliyetleri kapsamında inovatif fikirler üreterek rakipsiz, aynı zamanda sürekli bir büyüme yaşayarak kâr elde edebilecekleri yeni bir pazar imkânı sunmaktadır. Bu stratejinin en önemli odak noktası ise süregelen geleneksel düşünceler arasında yer alan değer-maliyet değiş tokuşunu sorgulaması, hatta yok saymasıdır. İşletmelerin müşterilere ya yüksek bir maliyet ile büyük bir değer, ya da daha düşük bir maliyetle ortalama derecede bir değer yarabilecekleri şeklindeki geleneksel bakış açısı bulunmaktadır. Bu bakış açısına göre düşük maliyet ve farklılaştırma arasında seçim yapılması gerekmektedir. Mavi okyanus stratejisinde ise hem düşük maliyetin hem de farklılaştırmanın aynı anda uygulanabilirliği savunulmaktadır. Diğer bir deyişle mavi okyanus stratejisini ortaya koyan düşünce rekabeti kriter olarak benimsememiştir (Kim ve Mauborgne, 2012: 12-13; Bekmezci, 2013: 310).

Mavi okyanusları tercih eden işletmeler rekabet yerine değişen ihtiyaç ve talepleri karşılamak için yenilikçi girişimlerle birlikte azami büyüme hızı ve yüksek kâr hedefine ulaşmaları için yeni fırsatlar yakalamaktadır (Barutçu, 2014). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler enerjilerini rekabete harcamak yerine gerek kendilerine gerekse müşterilerine yenilik ortamı oluşturarak verimli iş alanlarının açılmasını sağlarlar. (Bekmezci, 2013: 296). Mavi okyanus, stratejik olarak, işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen geleneksel faktörlerin yanı sıra, yeni pazar alanının oluşturulmasına yol açan ve bir işletmenin de strateji hedefini değiştiren yeni faktörleri açıkça tasvir etmektedir (Becker, 2010: 14710). İşletmeler stratejik düşüncelerini değiştirdiklerinde ve mavi okyanuslara geçiş yaptıklarında, sistematik bir yaklaşım kullanarak, büyük kâr ve büyüme potansiyeline sahip yeni pazar alanlarına ulaşabilmektedir (Taşkın, 2010: 41-42).

Strateji, işletmelerin hedeflediği geleceği şimdiki zamanda görmelerini sağlamaktadır. Bunu başarmak için, işletmeler değer eğrilerinin nasıl okunacağına bakmaları gerekmektedir. Değer eğrileri, bir işletmenin mevcut durumu ve geleceği hakkında stratejik bilgi zenginliğidir. Strateji hedefine göre üç amacı bulunmaktadır. İlk olarak, işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen faktörleri (ve gelecekteki olası faktörleri) çok net bir şekilde tasvir ederek bir işletmenin stratejik profilini göstermektedir (Gandellini ve Venanzi, 2011: 9). İkincisi, mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejik profilini belirlemektir. Son olarak, işletmenin stratejik profilini veya rekabet faktörlerine nasıl yatırım yaptığını ve gelecekte bunlara nasıl yatırım yapabileceğini gösteren değer eğrisini göstermektedir. Bir işletmenin değer eğrisi zikzaklar şeklinde ise işletmenin tutarlı bir stratejisi olmadığını sinyallerini vermektedir (Kim vd., 2008: 522-534). Mavi okyanuslara geçen işletmelerin yeni değer eğrileri oluşturmaları, pazardaki ürünlerinin daha fazla müşteriye ulaştırabilmelerine ve yüksek satış oranını yakalamalarına, dolayısıyla müşterilere yüksek fayda sağlanmalarına imkân vermektedir. Burada hedeflenen müşterilere sağlanan yüksek faydadır. Bu hedefe ulaştıktan sonra işletmelerin rutine dönmemeleri ve değişen müşteri talepleri ve ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirmeye devam etmeleri, geleneksel pazar anlayışını terk ederek, yeni değer eğrileri yaratmaları ve yeni pazarlara ulaşarak, müşteri potansiyelini artırmaları gerekmektedir. Yeni değer yaratmada izlenecek bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, Şekil.1’de yer alan 4 kilit soruyu içermektedir (Kim ve Mauborgne, 2005: 29).



**Şekil 1:** Yeni Değer Eğrisinin Temelini Oluşturan Dört Eylem Çerçevesi

**Kaynak:** Kim ve Mauborgne, 2005: 29

Mavi Okyanus Stratejisi, zaten doymuş bir pazarda daha fazla pay elde etmeye çalışmak yerine, büyüyen, tartışmasız bir pazarda talep yaratmak ve bu tartışmasız alanı ele geçirmekle ilgilidir (Parvinen vd., 2011: 1227).

Yeni bir pazara başarılı bir şekilde girebilmek için Mavi Okyanus Stratejisi aşağıdaki unsurlara sahip olmalıdır:



**Zihniyet:** Çevik bir yönetim ortamında, mavi okyanusa geçiş, esasen zihniyette bir değişikliktir. Geleneksel iş konseptinden kopmak ve tartışmasız alanları keşfetmekle ilgilidir. Zihniyetteki değişim, hangi yeni taleplerin yaratıldığını görmek için farklı bir dizi soru sormak ve mevcut sürece itiraz etmek de dahil olmak üzere, kullanılmayan fırsatların nerede olduğunu görmek için işletmelerin zihinsel ufuklarını genişletmelerini gerektirir (Chytas vd., 2011: 464).

Başarılı bir zihniyet değişikliği örneği, işletmelere bulutta barındırılan abonelik tabanlı bir CRM hizmeti sunarak müşteri ilişkileri yönetimini geliştiren Salesforce'dur. Salesforce olayı, bir işletmenin düşünme yeteneklerini değiştirerek mavi okyanusa nasıl geçebileceğini özetlemektedir. Rekabetten kaçınılarak ve farklı iş fikirleri uygulamaya koyularak yeni bir pazar yaratılmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004: 164-165).

**Araç:** Yönetim araçları, mavi okyanus stratejisine sistematik bir geçiş yapmak için kritik öneme sahiptir. Mavi okyanus stratejisi benimsemek tek seferlik bir politika değişikliği olmamakla birlikte yeni alana geçmek için kademeli hareket gerektirir. Düzenli bir şekilde yapıldığında, işletme için büyük bir sıçrama yaratarak hem kârlı hem de hızlı büyümenin önünü açmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004: 164-165).

**İnsanlık:** Teori, mavi okyanusa başarılı bir geçiş için 'hümanist bir sürecin' gerekli olduğunu vurgular. Yeni uygulamaların başarılı olabilmesi, sürece yön verilmesi ve yüksek katılım sağlanabilmesi adına insanlara güven aşılması gerekir (Kim ve Mauborgne, 2004: 164-165).

Mavi okyanus stratejisinin bazı kilit noktaları bulunmaktadır. Bunlar;

- **Teoriden daha fazlası:** Bazı stratejik planlama modelleri, pazara giriş uygulamaları sırasında tam olarak sonuç vermeyen teorilere dayanmaktadır. Buna karşılık, Mavi Okyanus Stratejisi, 10 yılı aşkın bir süredir gerçekleşen ve 30'dan fazla sektördeki işletme başarılarını ve başarısızlıklarını analiz eden bir çalışmadan kaynaklanmaktadır. Kanıtlanmamış fikirlerden ziyade kanıtlanmış verilere dayanmaktadır (Pitta, 2009: 290).

- **Rekabet önemsizdir:** Mavi Okyanus yaklaşımını benimsemekteki amaç rekabeti geride bırakmak veya sektörün en iyisi olduğunu kanıtlamak değil, bunun yerine endüstri sınırlarını yeniden çizmek ve yeni bir alanda faaliyet göstererek rekabeti önemsiz kılmaktır (Pugh ve Bourgeois, 2011: 175).

- **Farklılaşma ve düşük maliyet bir arada var olabilir:** Mavi Okyanus Stratejisi, tüketicilerin değer ve satın alınabilirliği arasında seçim yapmak zorunda olmadığını savunmaktadır. Bir işletme tüketicilerin ihtiyaçlarını ve neye değer verdiğini belirleyebilir ve ardından bu değeri nasıl sağlayacağını tasarlayabilir ve uygulayabilirse hem farklılaşma hem de düşük maliyet elde edilebilir. Buna "değer inovasyonu" denir (Chang, 2010: 221).

Mavi Okyanus Stratejisi, işletmelerin olgunlaşmış, doymuş pazarlardan kaçınıırken tartışmasız ve rakipsiz pazarlar bulmasına, işletmelerin sürekli rekabetin önündeki engelleri aşmalarına, taleplerini ve kârlılıklarını genişletmek için geleneksel iş modellerinden kurtulmalarına, işletmelerin değerlerini artırmalarına, yenilik yapmalarına ve müşteriler için yeni değer yaratmalarına yardımcı olarak büyüme potansiyellerinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Antonsen, 2014: 47).

### 3. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimci kavramının kökeni 18. yüzyılın ortalarında aslen İrlandalı olan Fransız asıllı iktisatçı Richard Cantillon'un kullandığı "entreprendre" teriminden gelmektedir (Culhane, 2003). 20'nci yüzyıl başlarında Avusturyalı bir iktisatçı olan Joseph A. Schumpeter tarafından ortaya konan ve günümüzde en geçerli tanım olarak benimsenen girişimci, yeni bir süreç, yeni bir ürün ve/veya hizmet yaratılmasını sağlayan ve bu yenilikler sonucunda önemli değişimlere yol açan kişi olarak tanımlanmıştır (Schumpeter, 1934). Girişimcilik kavramının içeriğini ise "yeni organizasyonların yaratılması, yeni kaynak bileşenlerinin ortaya konması, fırsatların araştırılması ve keşfedilmesi, belirsizlik ve risk koşullarının kabul edilmesi ve üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi" gibi faaliyetler kapsamaktadır (Gartner, 1989: 47; (Schumpeter, 1934; Ağca ve Yörük, 2006: 160).

Girişimcilik genel olarak işletme dışından ortaya konan bireysel girişimcilik çabaları içermekte iken, iç girişimcilik faaliyet halindeki mevcut işletme içerisinde organizasyonel düzeydeki girişimcilik çabalarını içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003; Ağca ve Yörük, 2006: 164).

İç girişimcilik, büyük ve orta ölçekli işletmelerde önemli bir unsurdur. İşletmelerde var olan iç girişimcilik faaliyetleri örgütsel ve ekonomik gelişmede önemli rol oynamaktadır. İç girişimcilik sadece yeni girişimlere liderlik etmenin yanında, yeni ürünlerin, teknolojilerin, hizmetlerin, stratejilerin ve rekabetçi fikirlerin de geliştirilmesi gibi yenilikçi faaliyetlere ve yönelimlere de yol açmaktadır. Ekonominin gerek iyi gerekse kötü olduğu zamanlarda, işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek adına yenilikler ortaya koymak durumundadırlar. İç girişimciler daha zeki olmalarının yanı sıra büyük resmi algılama yeteneğine sahiptirler. Kendilerini ve takımlarını motive ederler ve iyimserdirler. Bu insanlar eylem odaklıdır ve işleri halletmek için hızlı hareket ederler (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017: 131-132).

İç girişimciler, yaşadıkları iş tecrübeleri ışığında, diğer çalışanlardan farklı bir bakış açısı benimseyerek, hayallerini kârlı gerçeğe dönüştürmek için inovasyon ve yaratıcılığa odaklanan kişidir. Bir işletmede vizyoner bir profile sahip lider, diğer çalışanlara da girişimci bir felsefe aşılar. Bu girişimcilerin liderlik özelliklerine sahip olması odak noktasıdır. Ayrıca, vizyon sahibi ve esnek olmakla birlikte ekip çalışmasını teşvik etmesi ve desteklemesi gerekmektedir. Girişimci, ekip performansını yükseltmek adına, sürekli olarak daha iyisini yapmaya odaklanmalı ve organizasyonda etkili bir iletişim ortamı yakalamalıdır (Pugh ve Bourgeois, 2011: 174).

İşletmelerin yapısı iç girişimcilerin önündeki en büyük engellerden biridir. Prosedürler ve aşırı kuralcı ilkeler benimsendiği hiyerarşik işletmelerdeki iç girişimcilerin, hedeflenen başarıya ulaşmaları zordur. Bu kuruluşlar dikey hareketliliği kısıtlamakta, yaratıcılığı ve yeniliği engellemektedir. Merkezi olmayan kuruluşlar ve daha küçük güç mesafesine sahip kuruluşlar, iç girişimciler için yeniliklerin uygulanabileceği daha verimli iş ortamları oluşturmaktadır. Bununla birlikte, çok fazla uzmanlaşma yeniliği engellemekte ve bireyin büyük resmi görme yeteneğini kaybetmesine neden olmaktadır (Chakrabarti 2014: 68).

Daha az risk alma becerisine sahip bazı yöneticiler, işletmelerini sabit koşullarda yönetmeyi tercih etmektedirler. Bu yöneticiler karar almak için çok zaman harcamaktadırlar. Bu, uygulama süresinin uzamasına yol açmasının beraberinde, iç girişimcilerin cesaretini de kırmaktadırlar. Çalışanlar, yöneticinin olası desteğinden habersizdirler ve fikir sunmazlar ve yaratıcılık inovasyona dönüşmemektedir (Antonsen, 2014: 42).

#### 4. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ

Mavi okyanus stratejisinin temel taşı girişimcilik oluşturmaktadır. İç girişimcilik, bir pazar oyuncusunun mavi bir okyanus yaratmasına ve işletmelerin aynı anda farklılaşma ve düşük maliyet arayışı yoluyla müşteriye sağlanan değerde dev bir sıçrama yapmasına yardımcı olan stratejik bir harekettir. Süreç, ürün ve/veya hizmette yapılmak istenen yenilik, mevcut veya gelecekteki pazar tarafından düşük değerdeki özellikleri veya hizmetleri azaltırken veya ortadan kaldırırken, aynı zamanda pazar için bir değer oluşturmaktadır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017: 131-132).

Yerleşik bir endüstride, işletmeler mevcut pazar payının her parçası için birbirleriyle rekabet etmektedir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu bu ortamlarda işletmelerin çoğunluğu sürdürülebilirliklerini sağlamak zorlanırlar. Bu endüstri türü, rekabetin kana buladığı doymuş bir pazarı temsil eden kırmızı okyanusu tanımlamaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 54). Mavi okyanuslar ise tam tersini sunar. Birçok işletme, tartışmasız rekabetin olduğu bir mavi okyanus pazarı bulma umuduyla yenilik yapmayı veya genişlemeyi tercih etmektedir. Mavi okyanus pazarları da iç girişimciler tarafından oldukça fazla ilgi görmektedir (Antonsen, 2014: 43).

Mavi okyanus pazarında yer alan işletmelerin liderleri, ilk hamle avantajlarına, rekabet olmadan pazarlamada maliyet avantajlarına, rekabetçi kısıtlamalar olmadan fiyatları belirleme yeteneğine ve tekliflerini çeşitli yönlerde alma esnekliğine sahiptir.

Tüm bu özellikleri içermesi ve rakipsiz bir alan olması, yenilikçiler ve iç girişimcilerin mavi okyanus pazarlarını tercih etmelerinin en önemli nedenleri arasındadır (Eskandari, 2015: 2). İç girişimciler tarafından tercih edilen mavi okyanuslardaki faaliyet alanları, alıcılar için değeri artırırken işletmeler açısından da maliyeti düşürmektir. Bu, alıcılar ve işletmeler için bir sıçrama değeri yaratacaktır. Mavi okyanus pazarlarına açılan iç girişimciler, alıcılara gerçek bir değer yaratabilmek için fiyatları ve maliyetleri hizalayacak zorlayıcı bir yürütme stratejisi oluşturmalıdır (Chakrabarti 2014: 69).

Başarılı bir mavi okyanus stratejisi oluşturmak için yeni bir zihniyet, analiz ve yaratıcılık ölçüsü gerekmektedir (Kalkan, 2009: 11-12). Çalışanların köklü değişimin zorunlu olduğunu kabul etmemesi, işletmenin gelişimini sağlayacak kaynaklara ulaşmadaki güçlükler, çalışanların hedefe ulaşmasında sorun teşkil eden motivasyon bozukluğu ve değişim karşısında gösterilen direnç işletmenin girişimcilik faaliyetlerini engellemekle birlikte iç girişimcilerin çabalarını da boşa çıkarmaktadır. Bu engellerin aşılmasında işletmenin yönetim politikası ve girişimci fikirleri desteklemesi önem teşkil etmektedir. İşletmenin mevcut liderlerinin, organizasyon içerisinde yer alan potansiyel girişimci liderlere yol göstermeleri, onları yeni girişimler ve mavi okyanuslara girmeleri yönünde cesaretlendirmeleri gerekmektedir (Kim ve Mauborgne, 2014, 150).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş stratejisi oluşturma ve seçimindeki tuzaklardan biri, kendi organizasyonunun bağlamını dikkate almadan pazar liderlerinin ve öncü organizasyonun stratejisini doğrudan kopyalamaktır. Ayrıca, organizasyon, tek bir seçeneğe bağlı kalmak zorunluymuş gibi, diğerinin pahasına bir strateji seçeneğini seçme eğilimindedir, kendi organizasyonunun iç ve dış faktörleri, endüstri ve pazar durumları bağlamında birleşik ve karma iş stratejileri vardır.

Kızıl Okyanus Stratejisi sınırlar içinde var olur ve mevcut kurala göre oynar ve piyasada mevcut talep için rekabet ederken, Mavi Okyanus Stratejisi yeni talep yaratmaya çalışmaktadır. Mavi Okyanus yaratmak için analitik çerçeveler ve riski etkin bir şekilde yönetmek için ilkeler olmadan, Mavi Okyanus yaratmanın, yöneticilerin strateji olarak takip etmeleri için çok riskli olarak görülen hüsnükuruntu olarak kaldığı savunulmaktadır. Ürün ve hizmetlere olan talep azaldıkça rekabet her geçen gün daha da zorlaşıyor. Bu yoğun rekabetten kaçınmanın bir yolu, tartışmasız pazar alanı aramaktır.

Çağdaş iş stratejisinde, rekabet avantajı kavramı büyük ilgi görmüştür, ancak strateji gündemindeki herkes için asıl soru, rekabet avantajının nasıl elde edileceğidir. Rekabetçi bir kategoride öne çıkma yeteneğine sahip bir ürünün bir firma için rekabet avantajı sağlayacaktır. Farklılaştırma, bir firma veya markanın, bir özelliğin/özelliklerin sağlanmasında rakip markalardan daha iyi performans göstermesi ve böylece diğer özellikler için azaltılmış hassasiyetle karşı karşıya kalmasıdır

Mavi Okyanus Stratejisi, iç girişimcilik yoluyla ürün ve hizmetlere yönelik yeni bir taleple, rakipsiz pazar alanı yaratarak işletmeleri şiddetli kızıl okyanus rekabetinden çıkmaya teşvik etmektedir. Mavi Okyanus Stratejisinin temeli, firmanın şiddetli rekabetten sıyrıldığı ve yeni bir talep yaratarak kendi kurallarını belirlediği, katma değer yoluyla hem müşteriler hem de firma için kazanç durumunun olacağı değer inovasyonudur.

Mavi Okyanus Stratejisi, pazarın sınırlarını yeniden oluşturmaya odaklanır, strateji ayrıca iç girişimcilik yoluyla yeni bir talep yaratmak için ürün ve hizmetlerin zayıflığını azaltarak yeni büyüme ve yeni değer yaratmaya dayanmaktadır. Bir firma Mavi Okyanus'a girdikten sonra, zaten mevcut olan pazar talebi için şiddetli bir rekabetin olduğu kalabalıkta kalmamaktadır.

Mavi Okyanus Stratejileri geliştirmek için nedenler ise: Arz, birçok endüstride talebi aşıyor, küresel ağlara sahip pazar alanının, müşterilerin ürün ve hizmetlerin değer teklifi ve fiyatlandırması hakkında son derece bilgili olmasıdır. Küreselleşme, tedarikçiler arasında şiddetli rekabete, fiyat savaşlarına, düşük kar marjları, niş pazarların ortadan kalkması, normlar ve düzenlemeler, markalar giderek daha fazla birbirine benzemektedir. Bu nedenle seçim fiyata, ürün ve hizmetlerin metalaşmasına dayanmaktadır.

Mavi okyanus stratejisi inovasyonla ve geleneksel iş sürecini sorgulamayla mümkün olduğunu göstermektedir. Mavi okyanus stratejisi, pazarı veya dünyayı bölmeyi önermemektedir. Bunun yerine farklı düşünme fikrini önermektedir. Ancak, o kadar kolay değildir. Yeni fırsatları keşfetmek için mevcut bir sorunu yeni bir ışıkta görmek, zihniyette tam bir değişiklik gerektirmektedir. Ancak mavi okyanusun denenmemiş sularına girmeye cesaret eden işletmeler için sınırsız büyüme fırsatları yatmaktadır.

İç girişimciliğe odaklanmak, müşteriler ve işletmeler için değerinde bir sıçrama yaratmak gerekliliğini teşkil etmektedir. Böylece yeni ve tartışmasız pazar alanı açmaktır. İşletmeler, inovasyonu fayda, fiyat ve maliyet konularıyla uyumlu hale getirdiğinde iç girişimcilik ortaya çıkmaktadır.

Son olarak, çalışmanın konusunu oluşturulan iç girişimcilik perspektifinden “Mavi Okyanus Stratejisi” hakkında az sayıda bulunan akademik yayın ve araştırmaların artırılmasının ülkemizde henüz çok yeni olan bu stratejik girişimcilik yönteminin uygulamasına katkıda bulunmakla birlikte işletmeler ve girişimciler açısından da yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

Ağca V. Ve Yörük D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 155- 173.

Ağraş, S., Atbaş, F., ve Şeyba, E. (2017). Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler, Bartın University Journal of Institute of Social Sciences, Derleme Makale, Review Article, Jomelips, Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences (Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi), 2 (2), 126-144.

Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 50-74

Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: a case study from Norway, Scandinavian Journal of Management, 30(1), 40–50

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003), Clarifying the intrapreneurship concept, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (1), 7-24.

Barutçu, Ş. (2014). Şehir Pazarlamasında Mavi Okyanus Stratejisinin Kullanımı: Bodrum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Becker, H. (2010). Using blue ocean strategy in performance evaluation 10(2). International Journal of Strategic Management 10 (2), 140-147

Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation, Yönetim ve Ekonomi, 20 (1), 291-314.

Chakrabarti, M., 2014. Blue ocean marketing strategy (BOMS): An overview. Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, 3 (6), 68-73.

Chang, S.-C. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. Technology in Society, 32, 219-223.

Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced *scorecard*. *International Journal of Information Management*, 31(5), 460-468.

Culhane, Jann-Marie, H. (2003). The Entrepreneurial Orientation Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst,

Eskandari, J. (2015). Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition. Asian Journal of Research In Business Economics and Management, 5(1), 1- 137.

Gandellini, G., & Venanzi, D. (2011). Purple Ocean Strategy: How To Support SMEs’ Recovery. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1-15.

GARTNER, W. B., 1989, “Who Is An entrepreneur?” Is The Wrong Question, Entrepreneurship Theory and Practice, 13 (4), 47-68



- Gumus, İ. (2016). Brand gender, brand personality and brand loyalty relationship. *Communication in Mathematical Modeling and Applications*, 1 (2), 8-41 .
- Kalkan, A. ve Alparslan, A.M. (2009). Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (1), 1-13.
- 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. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). Mavi Okyanus Stratejisi, HBR's 10 Must Reads Strategy, (M. İnan, Çev.), İstanbul:Optimist.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2012). Mavi Okyanus Stratejisi, (9.Baskı), İstanbul.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant: Harvard business review Press*.
- Kuzu, L. (2019). "İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma", İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J., & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*, 49(8), 1218-1234.
- Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 292-296.
- Pugh, J., & Bourgeois III, L. J. (2011). "Doing" strategy. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 172-179.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press: Cambridge MA.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama Stratejisinde Belirgin Yeni Satış Eğilimleri, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 17-49.
- Varişlı, N. (2021). Süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin, işletmelerin sürdürülebilirliğine etkileri üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(74), 2413-2426.