
STRATEJİK DÜŞÜNCE YARATMA: MAVİ OKYANUSA YELKEN AÇMAK

Ahu ERGEN*

ÖZET

Strateji, stratejik düşünce yaratma ve stratejik planlama birbirleriyle yakın ilişki içinde olmalarına rağmen farklı kavramlardır. Derleme türündeki çalışmada öncelikle bu kavramlar irdelenmiş, ardından Türkiye’de henüz hakkında az araştırma yapılmış güncel bir strateji geliştirme aracı olan “Mavi Okyanus Stratejisi” kapsamlı şekilde incelenmiştir. Çalışmada, MOS’un örgütlerde stratejik düşünce yaratmada nasıl kullanıldığını ortaya koymak ve MOS’un temel araçlarından biri olan “dörtlü faaliyet çerçevesi” yardımıyla MOS’u pazarlama yönetimi açısından ele almak amaçlanmıştır. MOS’un, yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarma ve dağıtık fikirleri, raporları, analizleri toplayarak sistematik hale getirme konusunda faydalı ve kullanımı kolay araçlara sahip olduğu ve bu araçlardan “dörtlü faaliyet çerçevesi” kullanılarak yapılan uygulamalarda pazarlama karması unsurlarından “ürün” ün en fazla odaklanılan karar alanı olduğu çalışma kapsamındaki örneklerle tespit edilmiştir. Bu çalışma yeni ve yaratıcı bir stratejik düşünce yaratma aracı olan MOS ile ilgili Türkiye’de yapılmış az çalışma olması nedeniyle önemlidir, dünyadan ve Türkiye’den yeni uygulamalara ulaşılması halinde geliştirilmeye açıktır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, stratejik planlama, stratejik düşünce, Mavi Okyanus Stratejisi.

ABSTRACT

Although strategy, strategic planning, strategic management and strategic thinking terms are highly related they are different terms. In this study firstly these terms are

* Bahçeşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi, ahu.ergen@bahcesehir.edu.tr,

explicated then it is explored how a new strategic thinking tool Blue Ocean Strategy(BOS) is used to create strategic thinking and in order to evaluate BOS from marketing point of view one of the BOS tools "4 actions framework" is analysed via marketing mix. This study is important since there are few researches about this new tool in Turkey and it is open for development when reaching to new applications from Turkey and the world.

Key Words: Strategy, strategic planning, strategic thinking, Blue Ocean Strategy.

Giriş

21.yy'da yoğun rekabetin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle stratejik düşünce yaratma; pazar odaklı düşünme yeteneği, pazardaki yeni rakipler, yeni iş modelleri, yaratıcılık ve inovasyon üzerine kurulmuştur. 2004 yılında W. Chan Kim ile Renee Mauborgne tarafından kaleme alınan Harvard Business School yayınları arasında çıkan beş kitada, kırk dile çevrilen ve iki milyonun üzerinde satılmış "Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant" (Mavi Okyanus Stratejisi- Çekimsiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak) adlı kitap; stratejik düşünce yaratmada yeni bir dönem açıldığını, bunun da "mavi okyanus çağı" olduğunun altını çizmektedir. Mavi Okyanus stratejisi (MOS) ile, eşzamanlı olarak farklılaşma ve düşük maliyet elde etmek, mevcut pazarda rakiplere göre daha iyi performans göstermek değil, yeni pazar alanları yaratmak ve rekabeti etkisiz kılmak hedeflenmektedir. Türkiye'de henüz MOS eğitim merkezleri tarafından doğrudan eğitim olarak uygulamaya geçmiş bir işletme bulunmadığı tespit edilmiştir.

Strateji

Mintzberg stratejiyi "kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi" olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1978). Porter'a göre strateji "bir dizi farklı faaliyetten oluşan benzersiz ve değerli bir pozisyon yaratmaktır" ve firmanın bir stratejiye sahip olduğunu iddia edebilmesi için rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunması ya da benzer faaliyetleri farklı yollarla gerçekteştirmesi gerekmektedir (Kotler ve Keller, 2009). Mc Kinsey&Company yönetimi stratejiyi, başarılı işletme uygulamalarında yer alan 7 S'den bir tanesi olarak ele almış, başarının "donanımı" nı oluşturan 3S'yi; strateji, yapı (structure), sistem, başarının yazılımını oluşturan 4S'yi ise stil, beceriler (skills), personel (staff), paylaşılan değerler (shared values) olarak belirlemiştir (Kotler ve diğerleri, 2009). Stratejiler, işletmelerin iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak, kendi misyon ve vizyonları

doğrultusunda, işletme kaynaklarının “hangi alanlara” ve “hangi amaçlar” için tahsis edileceğini gösteren temel tercihleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu temel tercihler daha sonra, örgütün değişik alanlarında değişik “amaçlara” çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla, iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetlerle uygulamaya geçirilecektir (Koçel, 2010).

Strateji örgüte aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Dinçer, 1998):

1. Örgütün çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması.
2. Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermesi.
3. Örgüte, kendi kendini değerlendirme imkanı vermesi.
4. Örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlanması.
5. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
6. Strateji, yönetimin kalitesini artırır.

Stratejik Düşünce ve Stratejik Planlama

plan ile faaliyetlerini sürdürebileceğinin, stratejinin rekabet nedeniyle bir gereklilik olduğunun altını çizmektedir ve stratejik düşünceyi “müşteriye değer yaratacak alternatif geçerli stratejilerin veya iş modellerinin tespiti” şeklinde tanımlamaktadır (Abraham, 2005). Örgütlerin müşteri odaklı olmak kadar yaratıcı olmaları da bir gerekliliktir. Örgütler, birbirlerinin avantajlarını ve stratejilerini hızla kopyaladıklarından farklılaşmayı başarmak zorlaşmakta, benzerlikler arttıkça kar marjları da düşmektedir. Çözüm yolu stratejik inovasyon ve hayalgücünde saklıdır. Bunu sağlamanın yolları da gerekli araçları, süreçleri, becerileri ve ölçümleri sağlayarak rakiplerden daha fazla ve daha iyi fikirlerin üretilmesini sağlamaktır. Ulster Üniversitesi’nden Professor Stephen Brown pazarlama alanında çalışanların fazlasıyla araştırma ve müşteriye tatmin etmeye odaklı olduklarını ve uzmanlık alanlarıyla ilgili hayal gücünden uzaklaştıklarının altını çizerek, stratejik inovasyonun örgütlerde nasıl geliştirileceğine dair şu yaklaşımlarda bulunmaktadır:

- Ekipte geleneksel pazarlama anlayışına sahip olanlarla dengeyi yakalamak adına sıra dışı yaratıcı pazarlamacıların istihdam edilmesi

- Yaratıcı tekniklerin kullanımı, beyin fırtınası seansları, zihin haritalama, görsel canlandırma gibi teknikler ile çalışanların eğitilmesi
- Karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarının listelenmesi ve yeni fikir önerilerinin oluşmasına katkıda bulunma
- Her ay “en iyi fikir” yarışmaları düzenleme
- Yöneticilerin gruplar halinde çalışanlarla her hafta yemeğe çıkarak yeni fikirleri tartışmasını sağlamak
- Çalışanları gruplayarak örgütün ve rakiplerin ürün ve hizmetleri hakkında kritik yapmalarını sağlamak
- Örgüt dışındaki reklam ajansları gibi yaratıcı kaynaklardan personel istihdam etmek (Kotler ve Keller, 2009).

Michael Porter ise stratejik düşünceye başlangıç noktası olarak üç jenerik strateji önermiştir: maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma (Kotler ve diğerleri, 2009). Yeni stratejik düşünce mantığı; pazar odaklı düşünme yeteneği, pazardaki yeni rakipler, yeni iş modelleri, yaratıcılık ve inovasyon anlamındaki değişimin doğasını ve kapsamını anlayabilme ile başlamaktadır (Cravens ve diğerleri, 2009). Değişen pazarlarda stratejik düşünce; revize edilmiş kavramsal perspektiften bakabilme, pazar analizi temelli yeni düşünce süreci geliştirme, konumlandırma ve hedef pazarlama stratejisi formüle etmeyi gerektirmektedir (Cravens ve diğerleri, 2009).

Stratejik düşünceyi gerçekleştiren bireylerdir, örgütün planlama sistemi bu süreçte önemli rol oynamaktadır (Liedtka, 1998). Uygulamacılar ve teorisyenler stratejik düşünce, stratejik planlama ve stratejik yönetimi sıklıkla birbirinin yerine kullanmaktadırlar. Stratejik düşüncenin literatürde farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Stratejik düşünce; yeni ve yaratıcı örgütsel stratejiler oluşturmak amacıyla kavramsal, sistemli, yönü belirli olan ve oportünist düşünmedir (Hanford, 1995; Liedtka, 1998; Mintzberg, 1978: Aktaran: Goldman ve Casey, 2010). Mintzberg stratejik düşünce ve stratejik planlamanın aynı olmadığını, stratejik planlamanın yöneticilerin rakamların manipülasyonu ile gerçek vizyondan uzaklaştıklarını ve sıklıkla stratejik düşünceyi bozduğunu savunmaktadır. Planlama analiz, stratejik düşünce ise sentezle ilgilidir, yaratıcılık ve sezgi barındırır. Planlama; stratejiler geliştirmez ancak verilen stratejileri programlayabilir ve operasyonel hale getirebilir. Planlama, analitik doğası itibarıyla mevcut kategorilerin korunması ve yeniden yapılandırılmasına yöneliktir, ne var ki gerçek stratejik değişim mevcut kategorilerin yeniden düzenlenmesi değil yenilerinin icadını gerektirir. Mintzberg'e göre, stratejik planlamaya dair çizelgeler, birbirine bağlı kutucuklar strateji hakkında fikir vermekle beraber

tecrübeleri sentezleyen ve yeni bir stratejiye dönüştüren yaratıcılığı açıklayamaz. Tıpkı Polaroid fotoğraf makinesinin icadında olduğu gibi. 1943 yılında Edwin Land'ın üç yaşındaki kızı çekilen fotoğrafın neden hemen görülemeyeceğini sorar, bunun üzerine Land bir saat içinde zihninde şirkete dönüşüm yaşatacak kamerayı tasarlar. Land'in vizyonunun kaynağı kızının tuttuğu ışıkla engin teknik bilgisinin sentezidir (Mintzberg, 1994-1). Strateji oluşturma, bilişsel ve sosyal süreçlerden oluşan bilinç altıyla da yakından ilgili son derece karmaşık ve sofistike bir süreçtir (Mintzberg, 1994-2). Graetz'e göre, belirsizliklerin yaşandığı iş hayatında, yakınsak ve korumacı stratejik planlamadansa yenilikçi stratejik düşünce rekabet avantajı sağlamaktadır (Graetz, 2002). Liderler ve yöneticiler için örgütlerde stratejik düşünebilme yeteneği kritik öneme sahiptir. Bireyin stratejik düşünme yeteneğine belirli deneyimleri katkı sağlamaktadır. Bu katkıların yanında kültürün diğer örgütsel faktörlerin yanında destekleyici veya sınırlayıcı etkisi olmaktadır. Kültürü oluşturan ve dönüşüme uğratan liderler, örgütsel kültür ile stratejik düşünceyi öğrenme süreci arasındaki ilişkiyi en yükseğe çıkartacak role sahiptirler (Goldman ve Casey, 2010). Goldman ve Casey'nin Şekil.1'deki modeline göre, bireyin stratejik düşünme yeteneğini geliştirmesi dinamik, etkileşimli ve tekrarlayan deneyimsel bir öğrenme sürecidir.

Şekil 1: Stratejik Düşünme Öğrenme Modeli (Goldman ve Casey, 2010)



Bireyin stratejik düşünebilmesi; strateji geliştirme faaliyetleri olan tarama, test etme, sorgulama ve kavramsallaştırmayı tamamlamasıyla mümkün

olmaktadır. Bu dört faaliyet herhangi bir sırayla değil süreklilik arzedecek Şekilde yerine getirilmelidir. Ayrıca, iş deneyimleri, örgüt kültürü etkenleri, bireysel farklılıklar stratejik düşünme süreciyle ilgili bilgi yaratma ile etkileşimlidir. Goldman ve Casey, rgtlerde stratejik düşünce kültürü yaratmak için yönetici ve liderlerin belirli uzmanlıklara sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu uzmanlıklar;

- Sofistike bir stratejik düşünme bilgisi,
- Stratejik düşünmeye yönelik örgütün becerilerinin teşhisi,
- Liderin kendi stratejik düşünme davranışını yansıtabilmesi,
- Stratejik düşünmeyi destekleyecek bireysel ve örgütsel değişimi planlama ve uygulama yeteneğidir.

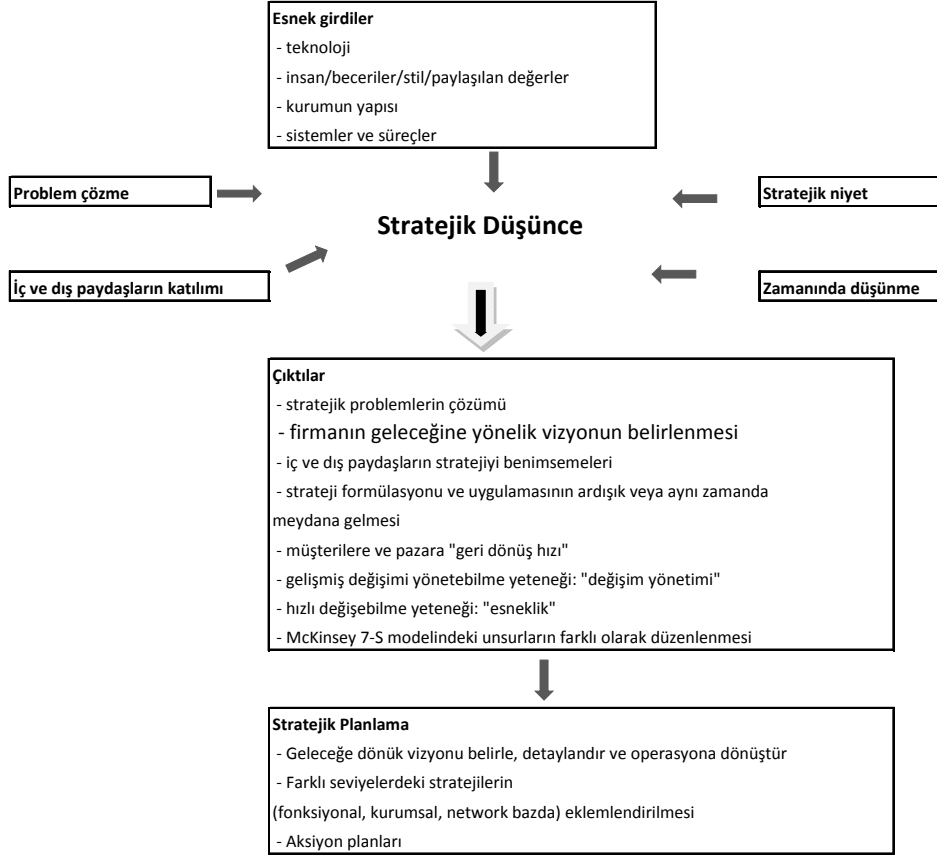
Her birinin geliştirilmesi dış eğitimler ve gelişim programları, kurum içi ve bireysel gelişim faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir.

Peter Drucker'a göre ise yöneticilerin stratejik düşünmesine yönelik üç teknik mevcuttur (Zand, 2010):

- Mevcut ve gelecekteki durumun gerçeklerini anlayan kişilere yaratıcı stratejik önerilerde bulunmaları için derinlemesine sorular yöneltmek,
- Rekabet çevresine uyum sağlayabilmek ve öncelikleri tespit edebilmek için mevcut durumu basite indirgeyerek, anlaşılabilir terimlerle açıklamak,
- Mevcut görüşlerin ve farklı fikirlerin analizi ve irdelenmesi,

O'Shannay ise stratejik düşünce ve stratejik planlama unsurları ile Şekil.2'deki modern ve sofistike strateji sürecini savunmaktadır.

Şekil 2: Stratejik Düşünce Stratejik Planlama (O'Shannay, 2003).



Allio'ya göre, günümüzün hızlı değişim ve küresel rekabet ortamında yaratıcı düşünce yöneticiler için temel farklılaşma aracı olacaktır. Francois Bacon'un 16.yy'daki "Yeni çareler üretemeyenleri yeni belalar beklemektedir, zaman büyük yenilikçilerin zamanıdır" (Allio, 2006) tespiti geçerliliğini korumaktadır. Bonn, stratejik düşüncenin birey ve kurum olmak üzere iki farklı seviyede gerçekleştiğini savunmaktadır. Birey seviyesinde stratejik düşünce üç unsurdan oluşmaktadır: örgüt ve çevrenin bütünsel algılanması, yaratıcılık ve örgütün geleceği için vizyon sahibi olmak (Bonn, 2001). Mintzberg, stratejik planlama ve stratejik düşüncenin farklı iki düşünce süreci olduğunu, planlamanın sistemlerin ve süreçlerin analizi, oluşturulması ve kavramsallaştırılması, düşüncenin ise örgütün her kademesinde sentez, sezgileri güçlendirme, yenilikçi ve yaratıcı olma ile ilgili olduğunu, örgütlerde strateji oluşturmada insanın bilişsel özelliklerine duyulan ihtiyaçtan daha önemli başka bir süreç daha ol-

madığını savunmaktadır (Mintzberg, 1978). Örgütler ise bireysel stratejik düşünmeye olanak sağlayacak koşulları sağlamalı, hem üst yönetimin stratejik diyalogunu destekleyecek hem de her seviyedeki çalışanın yaratıcılığını ve becerilerini ortaya çıkaracak sistem, süreç ve yapıyı yaratmalıdır (Bonn, 2001). KPMG ve Xerox kurum içinde stratejik düşünceyi geliştirmek üzere “stratejik düşünce forumları” düzenlemekte, farklı disiplinlerden ve seviyelerden çalışanlar belirli zamanlarda bir araya getirerek gelecek 5-10 yıllık süreçte kurumla ilgili fikir ve önerilerini almakta, daha sonra ise üst yönetime sunmaktadır (Bonn, 2001). Graetz’e göre yaratıcı düşünce kapasitesini artırmaya yönelik yapılabilecek uygulamalar şunlardır (Graetz, 2002):

- Ödül sistemi ile yaratıcı düşüncenin desteklenmesi,
- Yaratıcı düşünce ve ekip çalışması geliştirmeye yönelik eğitim sağlanması,
- “Aşağıdan yukarı yönetimin” desteklenmesi ve alt kademelerin değerli fikirlerinin atlanmaması,
- Örgütün her seviyesinde arzu edilen davranışlara liderlerin model oluşturmasının sağlanması.

Stratejik düşünce, stratejik problemleri birey ve kurum bazında rasyonel süreçlerle çözmeye yoludur. Stratejik düşüncenin temel özelliklerinden biri de problem çözmektir. Problemin tespiti, hipotez oluşturma ve öneriler yani bilimsel yaklaşım stratejik düşüncede barınmaktadır (O’Shannasey, 2003). Strateji sürecinin etkin olabilmesi için yüksek kalitede stratejilerin üst yönetimin düşük kişisel risk algısıyla birleşmiş olması ve üst yönetimin değişime adanmış olması gerekmektedir. Strateji tartışmaları çalışanların kendini rahat hissettikleri ortamlarda yapılmalıdır (Butler, 2008). Her örgüt politikalar, sistemler ve kurum kültüründen oluşmaktadır. Yöneticiler politikalar ve sistemleri bazen zor da olsa değiştirebilirler ne var ki kurum kültürünü değiştirmek zordur, bu nedenle sıklıkla kurum kültürü yeni stratejileri başarıyla uygulamaya yönelik olarak adapte edilmeye çalışılmaktadır (Kotler ve diğerleri, 2009).

Mavi Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisi (MOS), yüz yılı aşkın sürede otuz endüstride yüz elli stratejik hareket analiz edilerek ortaya konmuş, eşzamanlı farklılaşma ve düşük maliyeti hedefleyen strateji formüle etmeyi ve uygulamayı içeren bir stratejidir. MOS; mevcut pazarda rekabet etmeyi değil yeni bir pazar/mavi okyanus yaratarak rekabeti anlamsız hale getirmeyi hedeflemektedir. MOS araçları ile sistematik ve üretken metotlar ve süreçlerle mavi okyanuslar yaratılmakta-

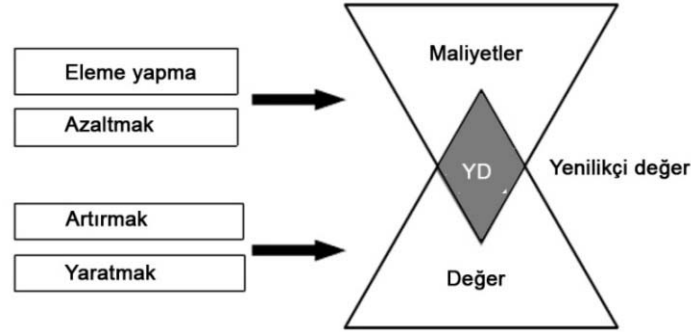
dır. MOS araçları, kurumun ortak aklını oluşturmaya, kolay iletişim sayesinde etkin strateji uygulamaya olanak sağlamaktadır. Rekabetçi stratejinin yapısalci teorisinde yapı, stratejiyi şekillendirirken, MOS'un yeniden yapılandırıcı strateji teorisinde strateji, yapıyı şekillendirir. MOS'un üç anahtar kavramı: "yenilikçi değer", "liderlik" ve "adil süreçtir" (http://www.blueoceanstrategy.com/abo/what_is_bos.html). Stratejik düşünce yaratma ve stratejiler belirleme amacıyla MOS uzmanları tarafından örgütlere özel programlar sunulmakta ve strateji takımları kurularak çeşitli seviyelerdeki çalışanlar strateji oluşturma sürecine katkı sağlamaktadır.

Mavi Okyanus Stratejisi Araçları

Bu bölümde Mavi Okyanus Stratejisi geliştirmede kullanılan araçlar açıklanmaktadır.

- **Yenilikçi değer:** Bu araç, mavi okyanus stratejisinin temel taşıdır. Eşzamanlı farklılaşma ve düşük maliyete odaklanır. "Değer= fayda-fiyat" olarak formüle edildiğinden, yenilikçi değer de ancak fayda, fiyat ve maliyet sisteminin ayarlanması ile başarılabilir (www.blueoceanstrategy.com).

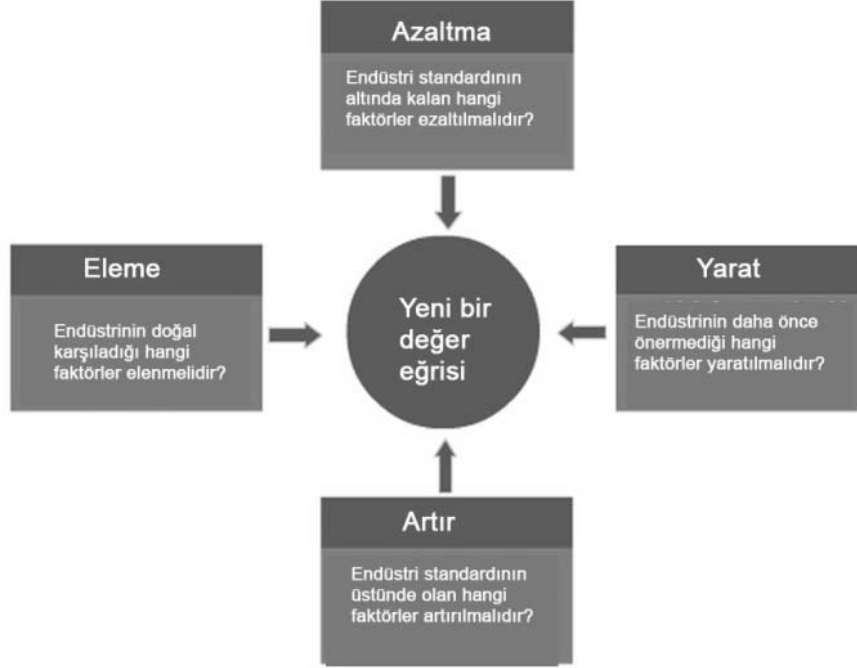
Şekil 3: Yenilikçi Değer



Yenilikçi değer, hem işletme hem de müşterilerde değer sıçraması yaratarak yeni ve rekabetsiz bir pazar alanı yaratmaya odaklanır ve işletmede ürün, hizmet, teslimat, maliyetler, fiyatlar ve iş modelleri gibi alanlarda gerçekleştirilir (Leavy, 2005).

- 4'lü faaliyet çerçevesi: 4'lü faaliyet çerçevesi; farklılaşma ve düşük maliyet arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmaya yönelik cevaplanacak dört soru ile yeni bir değer önerisi yaratılmasına yardımcı olan bir araçtır (www.blueoceanstrategy.com).

Şekil 4: Dörtlü Faaliyet Çerçevesi



- Kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus: Kim ve Mougborne'e göre, rekabet kanlı bir savaş meydanı gibidir. Rakiple aynı stratejiye sahip olduğunda iki strateji birbirini yok eder ve stratejiler taktiklere dönüşür. Stratejiye daha yenilikçi bir yaklaşım sergileyebilmenin yolu mavi okyanus stratejisinden geçmektedir. Başa baş rekabet kanlı kırmızı okyanus yarattır ve karları düşürür. Zafer ise savaşılmayan meydanlardadır. Mavi okyanus stratejisinin temelinde yenilikçi olmak ve değer yaratmak yer almaktadır (Kim ve Mougborne, 2005).

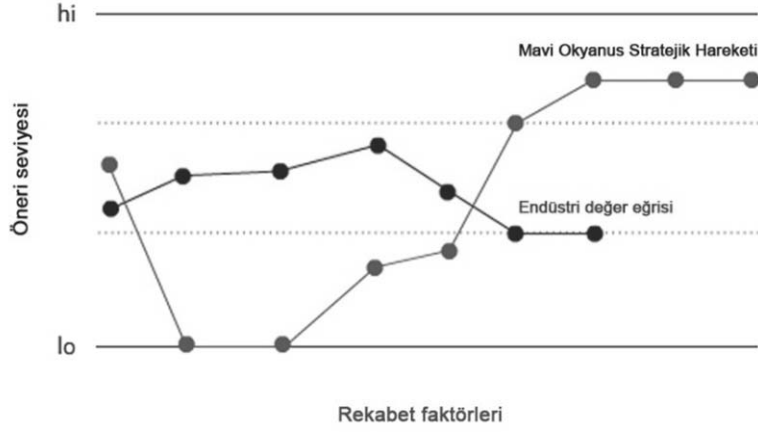
Şekil 5: Mavi Okyanusa Karşı Kırmızı Okyanus

Kırmızı Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
- Mevcut pazarda rekabet edin	- Kendinize rekabet edilemez bir pazar boşluğu yaratın
- Rakipleri alt etmek için savaşın	- Rekabeti anlamsızlaştırın
- Mevcut talepten pay almaya çalışın	- Yeni talep yaratın ve onu yakalayın
- Değer /maliyet özverisi yapın	- Değer maliyet özverisini kırın
- Şirketinizin işleyişini stratejik seçiminiz olan farklılaşma veya düşük maliyet üzerine kurun	- Şirketinizin işleyiş yapısını farklılığı ve düşük maliyeti yakalamak üzerine kurun

Bu strateji işletmelere sadece nasıl mavi okyanus yaratacağını değil yeni mavi okyanuslara ne zaman ulaşılması gerektiğini de göstermektedir, dinamik ve tekrarlanan bir süreçtir (Kim ve Mougborne, 2005).

- Strateji yelkeni: Strateji yelkeni, teşhisi kolaylaştırıcı önemli bir araçtır ve MOS inşa etmede kullanılmaktadır. Yatay eksen; endüstrinin yatırım yaptığı ve rekabet ettiği faktörleri, dikey eksen ise müşterilere öneri seviyesini göstermektedir. Strateji yelkeninin iki amacı vardır. İlki; bilinen pazarda rekabetin mevcut durumunu göstermek, ikincisi ise odak noktasını rekabetten alternatiflere ve müşterilerden müşteri olmayanlara yöneltmeyi sağlamaktır (www.blueoceanstrategy.com). Geleneksel, rakamlara dayalı stratejik planlama süreçleri genellikle büyük, karmaşık çizelgeler ve sayfalardan oluşmakta, strateji yerine bağımsız olarak anlamlı fakat birbirine zayıfça bağlı taktiklerden oluşmakta ve ortak mantık içermemekte, rakiplere karşı net ve ayırt edici bir yol gösterememekte veya yeni alanlar yaratamamaktadır.

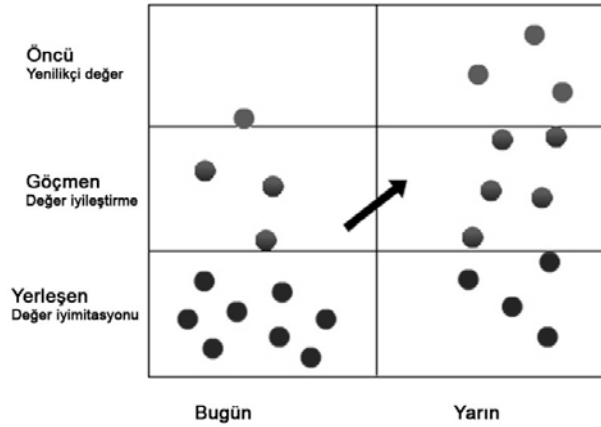
Şekil 6: Strateji Yelkeni



Karmaşık tablolar yerine Şekil.6'daki "strateji yelkeni" kurum içindeki birçok çalışanın yaratıcılığını tetiklemeyi; işletmenin gözlerini mavi okyanusa açmasını sağlamayı, uygulamayı ve iletişimi etkin kılmayı sağlayan bir modeldir (Leavy, 2005).

- Öncü, Göçmen, Yerleşen (ÖGY) Haritası: Kurumsal yönetimin karlı büyüme elde etmek üzere mevcut ve planlanan portföyü Şekil.7'deki ÖGY haritasında işaretlemesi MOS sürecinde önemli bir faaliyettir.

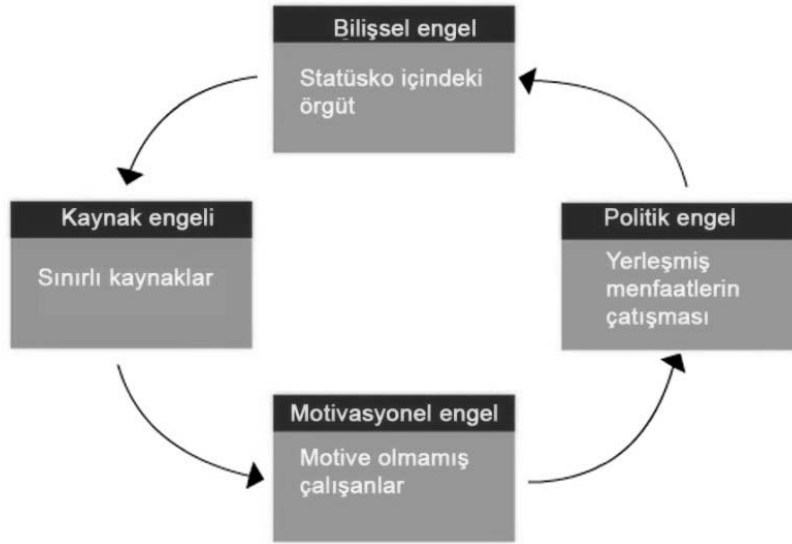
Şekil 7: ÖGY Haritası



Mevcut portföy ve planlanan önerilerde “yerleşenler” olarak adlandırılan faktörler çoğunluktaysa büyüme potansiyeli düşük olup, kırmızı okyanusa yakınlık vardır. Bu noktada değer yenilikçiliği için çok çabaya gerek vardır. Şayet “göçmen”ler fazlaysa makul büyüme beklenebilir. “Öncüler” ise mavi okyanusu yakalamış olanlardır.

- Uygulamaya dört engel: Örgüt karlı bir iş modeliyle birlikte MOS geliştirdikten sonra onu uygulamaya geçirmelidir.

Şekil 8: Uygulamaya Dört Engel

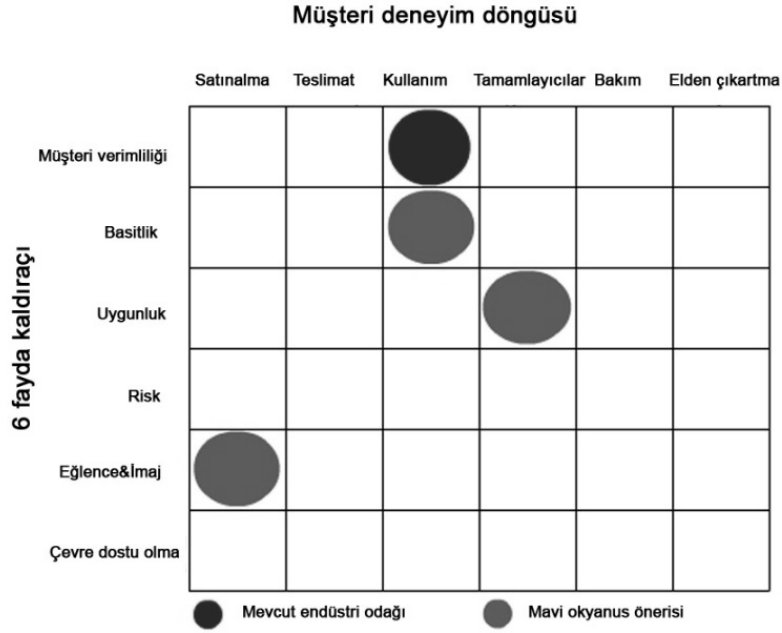


Her stratejide uygulama kısmı zordur. Örgütler de bireyler gibi düşünceleri faaliyete geçirmede zorlanırlar. Yöneticilerin karşılaştığı dört temel engel Şekil.8’de gösterilmiştir. Bu dört engelin üstesinden hızlı ve düşük maliyetle gelmek ve çalışanların da yönetime desteğini sağlamak için MOS “uç noktalar liderliğini” kullanmaktadır.

- Uç noktalar liderliği: Geleneksel örgütsel değişim teorisi; kalabalıkların dönüşümü üzerine kuruludur. Uç noktalar liderliği ise tam tersini hedefler, örgüt içinde uçlardaki çalışanların dönüşümüne odaklıdır. Böylelikle yeni strateji daha hızlı ve daha düşük maliyetle benimsetilebilecektir (http://www.blueoceanstrategy.com/abo/bos_tools.html).

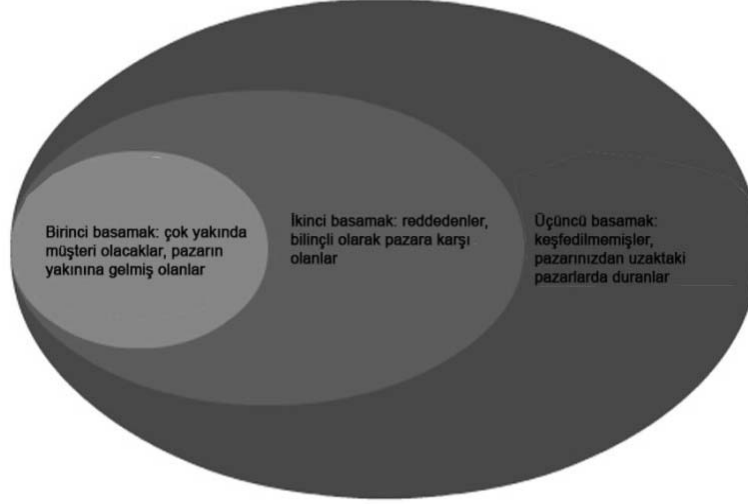
- Müşteri deneyim eğrisi / Müşteri fayda haritası: Yöneticiler, Şekil 9'daki müşteri fayda haritasındaki otuz altı boşluktan birine yeni ürünü yerleştiren yeni ürünün mevcut üründen farklı olarak hangi fayda önerisini sunduğunu görebilmektedirler.

Şekil 9: Müşteri Deneyim Eğrisi / Müşteri Fayda Haritası



- Müşteri olmayanların üçlü ayırımı: Pazar paylarını artırmak için şletmeler genellikle mevcut müşterilere odaklanmakta, pazarları daha hassas bölümlendirmektedirler. MOS ise mevcut müşterilere değil mavi okyanusları genişletmek için müşteri olmayanlara odaklanmayı önermekte ve müşteri olmayanları pazara duruş mesafelerine göre üçe ayırmaktadır.

Şekil 10: Müşteri Olmayanların Üçlü Ayırımı



Mevcut müşterilerle olan ortak noktalara odaklanarak, işletmeler onları pazara nasıl çekeceklerine karar vermelidirler.

- Adil süreç: “Adil süreç” ilkesi stratejiyi uygulamanın temel taşıdır. Güven ve adanmışlık gönüllü işbirliği sağlar, bu performansı artırır, strateji uygulama görev olmaktan çıkar ve bilgi paylaşımı ile yaratıcılık zevkine varılması sağlanır. Adil sürecin üç unsuru mevcuttur, bunlar: bireyleri müdahil etmek, müdahil olanlara stratejik kararların neler olduğunu açıklamak, strateji belirlendikten sonra yeni kuralların netleştirilmesidir (Leavy, 2005).

Mavi Okyanus Stratejisine Yönelik Farklı Görüşler

Bir çok stratejik modelin özünde rakiplere karşı üstünlük elde etmek vardır. Durum analizi (SWOT), Stratejik Konumlandırma ve Faaliyet Değerlendirme (SPACE), Büyüme Hızı Pazar Payı Matrisi (BCG Matrix) modelleri stratejiler üretirken temelde iç ve dış çevre değişkenlerini kullanmaktadırlar. Mavi okyanus stratejisinde ilk kez farklı bir bakış açısıyla “müşterinin algıladığı değerler” (performans skorları) ve “endüstrinin önemli değişkenlerinin rakipler açısından değerlendirilmesi” gibi farklı iki değişken üzerine odaklanılmıştır (Mohamed, 2009). Motley’e göre MOS; pazarlamacıların yıllardır peşinde oldukları ürün farklılaştırma, pazar bölümlendirme, konumlandırma gibi konseptlerle rakiplerden korunmayı ve fiyat rekabetinin yaşandığı kırmızı sular-dan uzaklaşmayı önermekte ne var ki sihirli bir formül sunmamaktadır. Mavi

okyanusa giden yol müşterinin neyi sevdiğini, neden hoşlandığını ve neden hoşlanmadığını iyi anlamak, güçlü sezgilere, açık fikre, yaratıcılığa ve en önemlisi iyi dinleme yeteneğine sahip olmakla mümkündür. Dinlemek; müşterinin söylediklerini her platformda iyi analiz etmek, anketlerdeki “diğer görüşler” kısmı gibi bölümleri dahi sistematik şekilde yorumlamak, hiçbir müşteri geribildirimini atlamamakla ilgilidir (Motley, 2008). MOS’a yönelik diğer bir eleştiri ise mavi okyanus yaratmanın rekabeti davet etmenin en iyi yolu olduğudur. Mavi okyanus ne kadar cezbedici ise o kadar çok rakip çekecektir. Buna Mavi Okyanus Paradoksu denebilir. Başarılı yenilikçiliğin temelinde rekabet vardır, yenilikçilikten tam anlamıyla fayda sağlayabilmek için rakiplere saldırı ve savunma manevralarının zamanlamasını doğru yapabilmek önem taşımaktadır (http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/index.html).

Seçilmiş Mavi Okyanus Stratejisi Uygulamalarına Genel Bakış

Çalışmanın bu bölümünde, farklı sektörlerden beş markanın MOS araçlarından “dörtlü faaliyet çerçevesi” kararlarının hangi pazarlama karması unsuru ile doğrudan ilgili olduğu tespit edilerek MOS pazarlama yönetimi açısından ele alınmıştır (Tablo.1).

Tablo 1: MOS Uygulamalarının 4'lü Faaliyet Çerçevesinde Değerlendirilmesi
(www.blueoceanstrategy.com)

Firma	Sektör	Ele	Azalt	Artır	Yarat
Crocs	Giyim	- ayakkabı kutusu ve ambalaj (Ürün)	- direkt işçilik maliyetleri (Fiyat)	- konfor, hafiflik, rahatlık, ayağı kavrama (Ürün)	- eğlence ve duygusal tema (krokodil logo ve canlı renkleri)(Ürün)
		- el dikişli olma özelliği (Ürün)	- ürün malzeme maliyetleri: daha az malzeme parçası, daha az stil, daha az ayakkabı no.(Fiyat)	- kullanım: giyme kolaylığı (Ürün)	- fonksiyonel ve modaya uygun tamamen yeni tip bir gündelik ayakkabı (Ürün)
		- özel perakende dağıtım kanalı (Dağıtım)	- pazarlama maliyetleri (Tutundurma)	- dayanıklılık: hava alan "crosslite" malzeme eskime ve aşınmayı engeller (Ürün)	
				- daha fazla satış noktası, raftan hemen çekip deneyebilme imkanı (Dağıtım)	
Gillette	Kişisel bakım	- ömürboyu kullanım (Ürün)	- bıçak ebatı (Ürün)	- güvenli kullanım (Ürün)	- moda ve imaj (Ürün)
		- ürünün sahte bıçak kullanımına elverişli oluşu (Ürün)	- fiyat (Fiyat)	- kullanım kolaylığı (Ürün)	- bakım ve bileylemeye gerek olmayışı (Ürün)
Peirce College	Eğitim	- gereksiz alanlar: yatakhaneler, ek binalar (Ürün)		- program akreditasyonları (Ürün)	- birbirinin yerine geçen öğrenme platformları ve teslimat sistemleri: kampüste, sahada, online eğitim.(Dağıtım)
		- uzmanlık dışı programlar (spor, kulüpler) (Ürün)		- kayıt dönemi esnekliği ve hızlandırılmış dereceler (Ürün)	- öğrenciyi okula getirmek yerine eğitimi öğrenciye götürmek (Dağıtım)
				- akademisyenlerin yanı sıra profesyonellerden de istihdam etme (Ürün)	- ileri yaştaki ve çalışan öğrencilere özel modern CRM uygulamaları (Tutundurma)
					- kaliteli, dış mercilerle akademik çalışmalarını zenginleştirecek stratejik ortaklık (Ürün)
Heritage Law	Hukuk	- fiziki konum (Dağıtım)	- her müşteriye özel taslaklar hazırlama (Ürün)	- müşteriye maliyet faydası (Fiyat)	- ulaşım kolaylığı:7/24 hukuki servis (Dağıtım)
		- müşteri toplantıları (Tutundurma)		- müşteriye hukuk ofisine gitme yığınlarından kurtarma (Dağıtım)	
Yellow tail	Alkollü içecek	- yıllanma kalitesi (Ürün)	- şarap hakkındaki karmaşık algı (Tutundurma)	- perakende mağazacılık (Dağıtım)	- kolay içim (Ürün)
(Leavy, 2005, s.17)		- çizgi üstü pazarlama (Tutundurma)	- ürün karması (Ürün)		- eğlence ve macera (Tutundurma)
			- prestijli üzüm bağlar (Ürün)		- şarap seçme kolaylığı (Ürün)

Pazarlama bileşenlerinden “ürün”ün, beş markanın da “dörtlü faaliyet çerçevesinde” en fazla kullandığı karar unsuru olduğu Tablo.2’de görülmektedir.

Tablo 2: Pazarlama Bileşenlerinin “Dörtlü Faaliyet Çerçevesinde” Değerlendirilmesi

	Ürün	Fiyat	Dağıtım	Tutundurma	Toplam
Artır	8	1	3	0	12
Ele	7	0	2	2	11
Azalt	4	3	0	2	9
Yarat	7	0	3	2	12
Toplam	26	4	8	6	44

Türkiye’den Mavi Okyanus Stratejisi uygulamasına katılmış firma yöneticisi ile mülakat

Çalışma öncesinde, küresel olarak faaliyet gösteren mavi okyanus strateji geliştirme ağının yetkili üyesi olan San Diego merkezli Strategize Blue Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürü Brendan Murphy ile temasa geçilmiş ve Türkiye’de MOS uygulaması yapan bir işletmenin henüz mevcut olmadığı öğrenilmiştir (www.strategizeblue.com). Türkiye’de; eğitimini çalıştığı çokuluslu firmanın yurtdışındaki merkezinden alarak MOS uygulamasına katılmış bir yönetici ile mülakat yapılarak MOS ile işletme içinde stratejik düşünce yaratma süreci irdelenmiş ve süreç basamakları aşağıda özetlenmiştir:

- 1. Stratejik Takım oluşturma:** Farklı uzmanlık alanlarından farklı fonksiyonlardan ve profillerden insanları dahil ederek takım oluşturulmuştur.
- 2. Mevcut durum analizi:** İç ve dış çevre analizi, pazar bölümlendirme, rekabet analizi, ölçme (gelir tablosu, bilanço, karlılık), güçlü ve zayıf yönler, stratejik uzmanlık alanlarının tespiti, nasıl rekabet edileceği analiz edilmiştir.
- 3. Gelecek beklentileri:** Bu aşamada, öngörüler ve tahminler (hedef pazar, rekabet ve dış çevre tahminleri), tehdit ve fırsatların tespiti ve değerlendirilmesi, mevcut talebin ötesine ulaşmak için yapılacaklar kısaca geleceğe yönelik beklentilerin tespiti yapılmıştır.
- 4. MOS araçları ile stratejiye karar vermek:** MOS araçlarından; dörtlü faaliyet çerçevesi, stratejik yelken, müşteri deneyimi eğrisi araçları bu aşamada kullanılmıştır.
- 5. Uygulama, Değerlendirme ve Düzeltme:** Bu aşama; açık iletişim, faaliyet planı, gözden geçirme takvimi ve stratejik planlama sürecinden oluşmaktadır.

Yönetici; stratejinin gelecekte hangi yoldan gidileceğinin kararını vermekle, geçmişteki gerçekler ve gelecekle ilgili kaliteli tahminlerle ilgili olduğunu ifade

etmiştir. Strateji uygulamaya geçtiğinde makro çevredeki değişimler, rakiplerin ve müşterilerin planlanandan farklı davranması gibi nedenlerle düzeltmeler yapmak gerekebilmektedir. MOS uygulamasında, rekabetçi stratejiler geliştirebilmek amacıyla kaliteli öngörülerde bulunmaya yardımcı olacak bir şablon sunulmaktadır. Bu şablon tamamlandığında; “ne satacaksınız?”, “müşterileriniz kim?”, “rekabetten nasıl kurtulur ya da onu nasıl yenersiniz?” sorularına karşılık net bir tablo belirlenmekte, son noktada ise odaklanmaya ve gelecekteki gerekli değişiklikleri yapmaya yardımcı olacak bir strateji skorharitası sunulmaktadır. Yönetici, MOS’u stratejik düşünce yaratma konusunda son derece faydalı bir araç olarak değerlendirmekte, MOS’un özellikle rekabet analizinin yapılmasında yardımcı araçlara sahip olduğunu, yaratıcılığı tetiklediğini, farklılaşma konusunda fikir üretilmesini hızlandırdığını ifade etmiştir. Yönetici, MOS araçlarından “dörtlü faaliyet çerçevesi” hazırlanırken pazarlama bileşenlerinden “ürün” ile ilgili daha fazla fikir üretildiğinin altını çizmiştir. Yönetici bu çalışma sayesinde mavi okyanus yaratmak kadar mavi okyanusu rakiplerin istilasından sakınmanın zorluğunun, bunu başarmak için kendi sektöründe yüksek teknoloji üretme gerekliliğinin altını çizmiştir. MOS araçlarından; bireyleri müdahil etmek, müdahil olanlara stratejik kararların neler olduğunu açıklamayı içeren “adil sürecin” kurum içinde başarılı yürütüldüğünü bunun da çalışanları motive ettiğini belirtmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Stratejik düşünce yaratma 21.yy’da teknolojik gelişmeler, hız, küreselleşme gibi unsurların etkisiyle stratejik yönetimin ihtiyaç duyduğu önemli bir araç haline gelmiş ve özellikle inovasyon ve yaratıcılık stratejik düşünce yaratmada öne çıkmıştır. Yeni bir strateji geliştirme aracı olan MOS, yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkarma ve dağınık fikirleri, raporları, analizleri toplayarak sistematik hale getirme konusunda faydalı ve kullanımı kolay araçlara sahiptir. Birey ve örgüt bazında yönetim tarafından desteklenir, teşvik edilir ve basit, hedefe yönelik, yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmaya ortam hazırlayacak şekilde tasarlanırsa stratejik düşünce yaratma aracı örgütü başarıya götürmektedir. MOS, çoğu örgütün hali hazırda kullanmış olduğu stratejik araçları yenilikçi ve kullanışlı şekilde yeniden tasarlamıştır. Pazarlama karmasının tüm unsurları strateji geliştirme sürecinde göz önünde bulundurulmakla beraber gerek beş markanın uygulaması gerekse yönetici mülakatı “ürün” odaklı kararların MOS uygulamalarında öne çıktığını göstermektedir. Bu çalışma yeni ve yaratıcı bir stratejik düşünce yaratma aracı olan MOS ile ilgili Türkiye’de yapılmış az çalışma olması nedeniyle önemlidir, dünyadan ve Türkiye’den yeni MOS uygulamalarına ulaşılması halinde geliştirilmeye açıktır.

Kaynakça

- Allio, J.Rober., (2006). "Strategic thinking: the ten big ideas", *Strategy&Leadership*, Vol. 34, No. 4, p.4-13.
- Bonn, Ingrid., (2001). "Developing strategic thinking as a core competency", *Management Decisions*, Vol.39, No.1, p.63-70.
- Butler, Colin., (2008). "Planning with Blue Ocean strategy in the United Arab Emirates", *Strategic Change*, 17, p.169-178.
- Cravens, David W., Piercy, Nigel, F., Baldauf, A., (2009). "Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 1-2, pp. 31-49.
- Dinçer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Goldman, Ellen F., Casey, A., (2010). "Building a Culture That Encourages Strategic Thinking", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2) 119-128.
- Graetz, Fiona., (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decisions*, Vol.40, No.5, p.456-462.
- Kim, W.C., Mauborgne, R (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press
- Kim, W. C., Mauborgne, R., (2005). "Value innovation: a leap into the blue ocean", *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 4, p. 22-28.
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları
- Kotler, P., Keller, K.L (2009). *Marketing Management*, 13th Edition, Prentice Hall
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T (2009). *Marketing Management*, 1st European Edition, Prentice Hall.
- Leavy, B., (2005). "Value pioneering – How to discover your own "blue ocean: interview with W. Chan Kim and René'e Mauborgne", *Strategy&Leadership*, Vol.33, No. 6, p.13-20.
- Liedtk, J.M., (1998). "Strategic Thinking: Can it be taught?", *Long Range Planning*, Vol.31, No.1, 12-129.
- Mintzberg, H., (1978). "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, p.934-948.
- Mintzberg, H., (1994)-1. "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-114.
- Mintzberg, H., (1994)-2. "Rethinking Strategic Planning Part I:Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, Vol. 27. No. 3, p. 12-21.
- Mohamed, Z.A., (2009). "Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy; Case Study Analysis on 14 Different Agencies", *Integration&Dissemination*, Vol. 4, p.28-34.

Motley, L. B., (2008). "Finding Your Banks 'Blue Ocean' Strategy", *ABA Bank Marketing*, May, p. 44.

O'Shannassy, T., (2003). "Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic plan", *Singapore Management Review*, 25:1.

Zand, D. E., (2010). "Drucker's strategic thinking process: three key techniques", *Strategy&Leadership*, Vol.38, No:3, p.23-28.

Elektronik Kaynaklar

www.blueoceanstrategy.com, Erişim:05.06.2010

<http://www.bos-elearning.com/index.jsp>, Erişim:05.06.2010

http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/index.html, A Critical Look At Blue Ocean Strategy, Erişim: 05.06.2010

www.strategizeblue.com , Erişim:29.09.2010.