



Mavi Okyanus Stratejisinin İşletme Başarısındaki Rolü: Kardemir A.Ş. Örneği The Role of Ocean Strategies in Business Success: The Case of Kardemir A.S.

Levent ARSLAN ^a Abdullah KARAKAYA ^b

^aKarabük Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Karabük, Türkiye larslan@kardemir.com

^bKarabük Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Karabük, Türkiye. akarakaya@karabuk.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

AR-GE
İnovasyon
Bilgi birikimi
Mavi Okyanus
Sürdürülebilirlik

Gönderilme Tarihi 24 Ocak 2023

Revizyon Tarihi 29 Kasım 2023

Kabul Tarihi 5 Aralık 2023

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışmada, Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yöntem – Nitel araştırma desenine göre gerçekleştirilen araştırma, literatür incelemesi, görüşmelerin yapılması, verilerle içerik analizi yapılması ve sonuçların çıkarılması ile birlikte dört aşamada yürütülmüştür. Araştırmanın nitel verilerinin toplanmasında alanyazın taraması ve doküman analizinden yararlanılmıştır. Kardemir A.Ş. bünyesinde karar verici konumda çalışan on katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmelerle gerçekleştirilmiştir.

Bulgular – Değerlendirme sonucunda; katılımcılar, mavi okyanus stratejisini bildiklerini, bir işletmenin başarısı için çok önemli olduğunu, araştırma ve geliştirmenin kritik bir aşama olduğunu ve patent sayılarının artırılması gerekliliği konusunu belirtmişlerdir.

Tartışma – Satış ve pazarlama stratejisi ve sürdürülebilirlik kapsamında kaliteli personel yetiştirilmesi ve know-how geliştirmeleri için gerekli hazırlıkların yapılması önerilmiştir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

R&D
Innovation
Know-How
Blue Ocean
Sustainability

Received 24 January 2023

Revised 29 November 2023

Accepted 5 December 2023

Article Classification:

Research Article

Purpose – In this research, it is aimed to reveal the knowledge level of senior employees at Kardemir INC. about the blue ocean strategy.

Design/methodology/approach – The research, which was carried out according to the qualitative research design, was carried out in four stages, including literature review, interviews, content analysis with the data, and conclusions. Literature review and document analysis were used to collect the qualitative data of the research, and semi-structured interviews were conducted with ten participants working as decision makers within Kardemir INC.

Results – As a result of the evaluation; The participants stated that they know the blue ocean strategy, that it is very important for the success of a company, that research and development is a critical stage, and that the number of patents should be increased.

Discussion – Within the scope of sales and marketing strategy and sustainability, it has been suggested to make necessary preparations for training qualified personnel and developing know-how.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Arslan, L., Karakaya, A. (2023). Mavi Okyanus Stratejisinin İşletme Başarısındaki Rolü: Kardemir A.Ş. Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (4), 2516-2526.

1. GİRİŞ

Tarihte stratejinin çıkış kaynağı, askeri kökenli bir kavram olan Genel Strategos'un savaş sanatına ilişkin olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bununla birlikte Latince de yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen stratum kavramından geldiği belirtilmektedir. Günümüzde ise strateji, yenileşimi, çevresel ilişkileri öngörmeyi ve kontrol etmeyi sağlayan önemli bir yönetim aracıdır (Erol, 2017:2). İşletme yönetiminde bir strateji, işletmenin çeşitli işlevleri arasında ortaya çıkan karışıklığı kesin olarak netleştiren ve genel hedefleri belirleyen ve işletmenin ekonomik bir ortamda optimalliğine ulaşmasını sağlayan bir dizi seçici karardır (Eren, 2000:5-6).

Strateji kavramı özellikle üst düzey yöneticinin yoğun rekabet ortamında işletmenin yararına veya kendisinin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği davranış olarak görülebilir (Özer, 2015:72). Ancak uzun süreli bir amaç belirlenmesi, bu amaca ulaşmak için çevresel (iç ve dış) koşullarda planlanan değişiklikler karşısında izlenecek yolların sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (İmadoğlu ve Türk, 2019:48). Strateji, her şeyden önce, organizasyonel hedeflere ulaşmak için rekabet ortamıyla etkileşime giren bir planlama sürecidir. Sürecin temel unsurları olan planlar, genellikle işletmenin kendi ortamında nasıl davranacağını önemli ölçüde etkileyen resmi, açık ve uzun vadeli araçlardır (Güçlü, 2003:16). Strateji, rekabetçi bir ekonomik ortamda, her şeyden önce işletmenin sürekli olarak çevreye uyum sağlamasına veya çevreyle etkileşimde bulunmasına olanak tanıyan yenilik, ilerleme ve değişiklikleri içermelidir. Strateji, kontrolü ele alan bir yönetim aracı ve işletmenin ürün veya hizmet pazarlarında rekabet avantajı sağlamasıyla birlikte pazar odağını amaçlamaktadır (Bayraç, 2008:4).

Temel işletme stratejilerinde, önündeki birçok alternatiften birini seçmek zorunda olan işletmeler; bir yandan kendi yeteneklerinin kalitesini diğer yandan da dış ortamlarındaki fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurarak seçimler yapmaktadır. Ayrıca işletmeler günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve rekabette sürdürülebilir olmak adına stratejik seçimler yapmak veya uygun stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu amaçla geliştirilen iş stratejilerinin hem işletme hem de işletmenin bulunduğu çevre ile arasında stratejik bir iş birliği sağlaması önem arz etmektedir (Küçükaltan ve Marangoz, 2018:25).

Rekabet stratejileri, işletmeler için kritik olup bir işletmenin müşterileri için rakiplerinin benzer tekliflerinden daha yüksek değere sahip bir ürün veya hizmet olarak tanımlanmaktadır. Rekabet liderliğini korumak için, işletmelerin sürekli olarak yeni rekabet avantajları sağlaması gerekmektedir (Mitroulis ve Kitsios, 2016:99). Büyüme ve gelişmeye yönelik stratejiler; artan üretim, satış karı, ürün karışımı, kaynaklar (çalışan sayısı, toplam sermaye, vb.) ve yatırım anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:188).

Birbiri ile rekabet halinde olan işletmeler tarafından benimsenen birçok rekabet stratejileri vardır. Pek çok işletmenin, "kızıl okyanus" olarak adlandırılan yoğun rekabetin olduğu pazarlarda faaliyetlerini sürdürdüğü bilinen bir gerçektir. Son yıllarda strateji alanına yaptıkları katkılarla gündeme gelen W. Chan Kim ve Renee Mauborgne, aynı piyasa koşullarında zorlu rekabet mücadeleleri veren işletmelerin rakipler için zararlı sonuçlarına vurgu yapmaktadır (Ağraş, Atbaş ve Şeyma, 2017:127). Diğer yandan Harvard ve Insead üniversitelerinde Kim ve Mauborgne tarafından geliştirilen Mavi okyanus diye adlandırılan strateji bulunmaktadır.

Mavi okyanus stratejisi, aynı anda düşük maliyetli ve farklılaştırılmış bir strateji uygulamayı vurgulamaktadır. Pazar sınırlarına farklı bakmayı ve ortak bir özellik belirleyerek farklı segmentlerden tüketiciler için ürünler formüle etmeyi önerir. Rekabetsiz bir pazar ortamı oluşturmayı, düşük maliyetin önemini vurgulayan değiştirilmiş bir stratejidir (Butler, 2008:171). Mavi okyanus stratejisini zorunlu kılan bazı itici güçler vardır. Bunlardan biri, teknolojik gelişmelerin endüstride verimlilik artışına neden olması ve pazarın eskisinden daha fazla ürün ve hizmet sunmasına izin vermesidir. Siyasi sınırlar ve bölgeler arasındaki ticaret engeller ortadan kalktıkça ürün bilgisi alınması, iletişim artması, küresel ürünlerin sürekli olarak bulunması ve fiyat olarak satın alınabilir olması sağlanmıştır. Boşluk piyasaları ve tekel cennetleri ortadan kalkmıştır (Taşkın, 2010:43). Mavi okyanus stratejisi riskleri azaltır. Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirilmeye çalışılırken işletmenin bütün faaliyetleri uyumlu duruma getirilmeye çalışılır. Rekabeti etkisizleştiren ve çekişmesiz bir piyasa alanı yaratan mavi okyanus stratejisi bir kez geliştirildikten sonra işletmeler için kârlı bir model olur. Bu modelde yeni müşteriler elde edilir ve yeni talep yaratılır.

Kızıl okyanus stratejisi, bilinen pazar alanında bugün var olan tüm endüstrileri temsil etmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, mevcut talepten daha büyük pay alabilmek için rakiplerini geride bırakmaya çalışmaktadır. İşletmeler mevcut pazar alanında rekabet etmek için, ürün farklılaştırması veya düşük maliyet seçimine yönlendirilir (Aithal ve Shailashree, 2015:332). Rakipleri yenerek kırmaya başarılı bir şekilde hayatta kalmak her zaman önemli bir faktördür ve iş hayatının bir gerçeği olarak görülebilmektedir. Ancak 21. yüzyılda teknolojinin ilerlemesi sayesinde ürün çeşitliliği artmış ve çok çeşitli ürünler üretilmiştir. Ticaret engellerinin ortadan kalkmasıyla birlikte ürünler ve fiyatlar da dünya çapında kullanılabilir hale gelmiştir. Tekel ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu durum ürünlerin metaya dönüşmesini, fiyat savaşlarının artmasını ve kâr oranlarının düşmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Sonuç olarak, arz talebi aşarak işletmeler rekabet ettikleri mevcut endüstrilerin ötesine geçmektedir (Uğrak ve Uğurluoğlu, 2020:247).

Kızıl okyanus stratejisi, rekabeti yenerek mevcut talebi değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Kızıl okyanustaki işletmeler mevcut pazar alanında rekabet eder ve genellikle endüstrideki mevcut konumlarını savunarak aşırı doymuş bir pazara girerler. Belirli bir işletmenin satışları düştüğünde ve mali tablolarında zararlar karşılaştıklarında, karlarını geri kazanmak için işletmeler kendi arasında savaşır. Kızıl okyanus işletmelerinin stratejileri, mavi okyanus işletmelerine göre daha basit görünmektedir. Çünkü kırmaya okyanuslarda sınırlar ve faaliyetler dizisi iyi tasarlanmıştır. İşletmelerin daha yüksek kar elde etmek için uygulamaları gereken stratejilerin farkında oldukları iyi yapılardır. Rakipler, mavi okyanus işletmelerinde olduğu gibi, tüketicilerine daha önce hiç sunulmamış yeni bir şeyle rekabeti otomatik olarak geride bırakan bir şeyle hizmet etmeyi planlarken, rakiplerinden daha büyük bir pazar payı almaya çalışırlar (Raman, 2014: 54).

Mavi okyanus stratejisi, rekabeti anlamsız kılan tartışmasız pazar alanı yaratarak işletmeleri kırmaya zorlu rekabetinden çıkmaya zorlamaktadır. Ayrıca, mevcut ve genellikle küçülen talebi bölmek ve rakipleri kıyaslamak yerine, artan talep ve rekabetten kopma ile ilgilidir (Kim ve Mauborgne, 2005:18). Her işletme daha yüksek kâr elde etme güdüsünü taşıdığından, her mavi okyanus stratejisi nihayetinde kırmaya okyanus kategorisine ulaştıracaktır. Ancak mavi okyanus stratejileri, işletmelere sektördeki konumlarının daha iyi sürdürülebilirliği için parlak bir başlangıç sağlayabilir. İnovasyon, uzun vadede piyasada var olmak için önemli bir unsurdur. İşletmelerin inovasyonu, fiyat ve maliyetlerle derin bir ilişki içindedir. Kırmaya okyanuslarda işletmeler, farklılaşma ve maliyet hakimiyeti arasında bir seçim yapmak zorundadır. Mavi okyanus stratejisinin temeli ve arkası, tüketiciye sunduğu değer yeniliğidir. Tüketicilere sunulan değer niteliği sektörde bu tür bir stratejiyi izleyen işletme için bir niş yaratabilecek yeni bir talep oluşturmasına yardımcı olur. Hem alıcılar hem de satıcılar için değer yaratır ve sonuçta her ikisine de fayda sağlar. Bu yüzden işletmeler, rekabeti tamamen yenmeyi ve piyasada yeni bir ürün yaratmayı amaçlamaktadır (Raman, 2014:55).

Tablo1. Kızıl Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisinin Karşılaştırması

<i>Kızıl Okyanus Stratejisi</i>	<i>Mavi Okyanus Stratejisi</i>
Mevcut pazar alanında rekabet	Tartışmasız pazar alanında rekabet etmek
Rekabeti yenmek	Rekabeti anlamsız kılmak
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratmak ve sürdürmek
Değer-maliyet değiş tokuşu yapma	Değer-maliyet alışverişini kırmak
Bir işletmenin faaliyetlerinin tüm sistemini farklılaştırmak veya tüm iş faaliyetleri sistemini düşük maliyet arasındaki stratejik seçimle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, işletmenin faaliyetlerinden oluşan tüm sistemi uyumlu hale getirmek

Kaynak: (Albayrak & Beybur, 2018, s. 188).

Tablo 1’de kırmaya okyanus ve mavi okyanus odaklarını karşılaştırarak bir mavi okyanus stratejisinin avantaj ve dezavantajlarını özetlemektedir. Bu tablo, kırmaya okyanusunun, modifikasyonları kolayca destekleyemeyen faktörlere odaklandığına işaret etmektedir.

Yapılan bu araştırmanın amacı, Kardemir AŞ’deki üst düzey çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda, üst düzey yöneticilerin mavi okyanus hakkında bilgi

düzeyleri, Kardemir'e etkisi, ürünlerin sürdürülebilirliği, satış ve pazarlaması konularında görüşlerini belirlemek amacıyla, araştırma soruları aşağıdaki şekilde öngörülmüştür:

- Mavi okyanus stratejisi hakkında ne düzeyde bilginiz bulunmaktadır?
- Mavi okyanus stratejisinin Kardemir'i geliştireceğine inanıyor musunuz?
- Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için yapılması gerekenler nelerdir?
- Satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisi ne ölçüde etki etmektedir?
- Mavi okyanustaki ürünler sizce yeterli midir? Cevabınız yeterli değilse neler önerirsiniz?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Kardemir AŞ'de yöneticilerin mavi okyanus hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş, görüşme verilerine dayalı nitel yöntem kullanılarak yürütülmüş bir araştırmadır.

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada amaçsal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırmaktadır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:120). Araştırmanın çalışma grubunu kadın ve erkeklerden oluşan 10 kişi kapsamaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre farklılık oluşturacak gruplar dikkate alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel veri toplama araçları olarak Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşme, alanyazın taraması ve doküman analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma, Kardemir AŞ'de çalışmakta olan yöneticilerin araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplarla sınırlandırılmıştır. İşletme yöneticilerinden alınan cevaplar dışında herhangi bir bilgi kullanılmamıştır.

2.4. Veri Analizi

Araştırma verileri, 2021 yılı Haziran ve Ekim ayları arasında elde edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde "içerik analizi" kullanılmıştır. İçerik analizi, verileri etiketleme, kodlama ve neden-sonuç ilişkisi içinde kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirme, açıklama ve yorumlamaya dayanmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2014:221). Araştırmanın etik onayı, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 24.02.2023 tarihinde 2023/02 nolu karar ile verilmiştir.

3. BULGULAR

Bu araştırmada Kardemir AŞ'de çalışan katılımcıların mavi okyanus stratejisi hakkındaki görüşleri betimlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

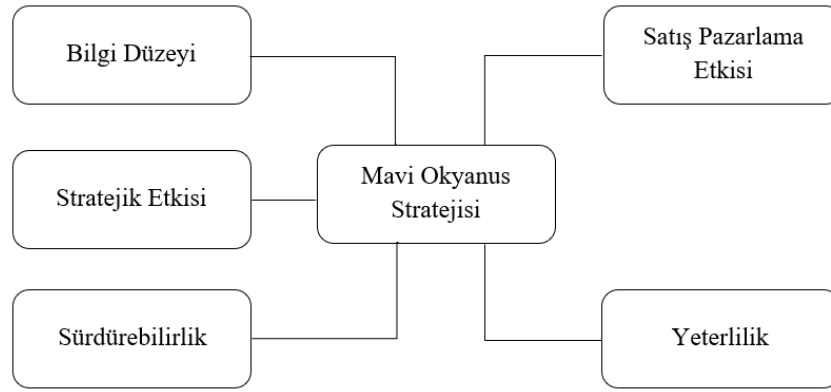
Tablo 2. Kardemir'de Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=10).

Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	25-30 yaş	1	10
	31-35 yaş	1	10
	36-40 yaş	0	0
	41-45 yaş	3	30
	46-50 yaş	2	20
	51-55 yaş	1	10
	56-60 yaş	2	20
Medeni Durum	Evli	10	100
	Bekar	0	0
Cinsiyet	Erkek	9	90
	Kadın	1	10
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Ortaöğretim	0	0
	Lisans	4	50
	Lisansüstü	4	50

Tablo 2’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu) yönelik frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %10’unun 25-30 yaş aralığında, %10’ unun 31-35 yaş aralığında, %30’ unun 41-45 yaş aralığında, %20’sinin 46-50 yaş aralığında, %10’ unun 51-55 yaş aralığında ve %20’sinin 56-60 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %100’ünün evli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %10’unun kadın, %90’ının erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %50’sinin lisans ve %50’sinin ise lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde, araştırma sorularıyla paralel olacak biçimde oluşturulan 5 temel kategori alt kategorileri ile ilişkilendirilmiş ve gruplar altında toplanmış kodlar yardımıyla oluşturulan alt kategori kümeleriyle eşleştirilmiştir. Bu konuda elde edilen bulgulardan Şekil 1 oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Tema ve Kategorileri

Bilgi Düzeyi Teması

Araştırmanın “Mavi okyanus stratejisi hakkında ne düzeyde bilginiz bulunmaktadır?” sorusu kapsamında veriler, katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kodlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Bilgi düzeyi teması ve örnek görüşler

Temalar	Örnek Görüşler
Bilgi Düzeyi Teması	<p>K7: “Mavi okyanus stratejisi yoğun rekabetin yaşandığı mevcut piyasa ile rekabetin dışına çıkarak yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yaratılan yeni piyasa olarak tanımlanabilir.”</p> <p>K8: “Mavi Okyanus Stratejisi, INSEAD’de profesör olan W. Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından 2004 yılında yayınlanan bir kitaptır ve kitapta ayrıntılı olarak açıklanan pazarlama teorisinin adıdır. Konu hususunda kitapla ilgili yazılan makaleleri ve örnek çalışmaları incelemek sureti ile bilgim bulunmaktadır.”</p> <p>K10: “Yaklaşık son 10 yıla kadar ülkemizde yatırımcıların mantığı pazardan pay alma, daha ucuza üretip rekabeti artırma idi, (örneğin bugün bile 5 adet çelik üreticisi ticari kangal yatırımı içindedir ve buna bir anlam vermekte zorlanıyorum. Böyle yatırım yerine mavi okyanus stratejisi ile hareket etmeyi daha uygun buluyorum.) Fakat son 10 yıl içinde büyük değil küçük yatırımcıların ülkemizde üretimi yapılmayan ürünleri üretebilir duruma geldiklerini görmek beni mutlu etmektedir. Bu hedefte; maden kaynaklarının işletilerek işlenebilir hammadde elde etmek en büyük problemdir. Öncelikle bu konuya önem verilmesi gerekmektedir.”</p>

Tablo 3’te izleneceği üzere mavi okyanus 7 katılımcının temel düzeyde bilgisi olmakla birlikte 3 katılımcının bu konuda bilgi düzeyi yüksektir. Katılımcılardan K7 mavi okyanus stratejisini “yoğun rekabetin yaşandığı

mevcut piyasa ile rekabetin dışına çıkararak yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yaratılan yeni piyasa” olarak tanımlamıştır. Katılımcılardan K8 ise mavi okyanus stratejisinin INSEAD’de profesör olan W. Chan Kim ve Renée Mauborgne tarafından 2004 yılında yayınlanan bir kitap ve kitapta ayrıntılı olarak açıklanan pazarlama teorisinin adı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan K10 ise son 10 yıla kadar ülkemizde yatırımcıların mantığının pazardan pay alma, daha ucuza üretip rekabeti artırma olduğunu bunun yerine mavi okyanus stratejisi ile hareket etmenin daha uygun olduğunu belirtmiştir.

Stratejik Etkisi Teması

Araştırmanın “Mavi okyanus stratejisinin Kardemir’i geliştireceğine inanıyor musunuz?” sorusu kapsamında veriler, katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kodlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Stratejik etki teması ve örnek görüşler

Temalar	Örnek Görüşler
Stratejik Etki Teması	<p>K2: “İnanıyorum ancak Kardemir’in mavi okyanus stratejisine uygun ürünleri olan demir yolu rayı ve tekerinin Türkiye’deki kullanımının çok üstünde bir kapasitesi bulunmaktadır. Bu anlamda bu gelişimin planlanan boyutta gerçekleşmesi için iç piyasa haricinde ihracat piyasasında da hızlı bir ilerleme kat edilmesi gereklidir. Bir ikinci konu da bu ürünleri iç piyasadaki ihtiyacın artması meselesidir. Bu da kamu eliyle raylı sistemlere yapılacak yatırımlarla doğrudan ilintili olup orta uzun vadeli bir perspektifte incelenmesi gerekir. Sonuç olarak Kardemir’in bu stratejiyle ilerlemesi oldukça olası olmakla beraber çıktılarını Filyos limanının da ihracata sağlayacağı destekle birlikte orta uzun vadede alınacağını düşünmekteyim.</p> <p>K7: “Türkiye’de üretilmeyen ve yurt dışından ithalat yolu ile tedarik edilen katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik olarak yatırımların artırılması işletmemizin lehine olacaktır.”</p> <p>K8: “Mavi okyanus stratejisinin Kardemir’in gelişimine olumlu etkisi olacaktır. Türkiye piyasasında başka işletmeler tarafından üretilmeyen ve daha önce ithal edilen ürünlerin Kardemir’de üretilmesi ithalatın da önüne geçerek Türkiye’nin dış ticaret açığının da azalmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte Türkiye piyasasındaki başka işletmelerin de bu ürünleri üretmeye yönelik strateji geliştirebileceği göz önünde bulundurularak yurtdışı piyasasında da söz sahibi olmak adına girişimlere ağırlık verilmelidir.”</p> <p>K9: “Kardemir, uzun yıllardır rekabette farklılaşma, pazara yeni ürünler sunma, ihracatı artırma, katma değerli ürünlere geçiş gibi stratejiler ile faaliyetlerine devam ettiğinden, bu kavramları içerisinde bulunduran Mavi Okyanus stratejisi işletmemizi hali hazırda geliştirmektedir ve geliştirmeye devam edecektir.”</p> <p>K10: “Kardemir ülkemiz için bu konuda stratejik öneme sahip olmakla birlikte tahminim önümüzdeki 30 yıl için alternatifi de olmayacaktır. Kardemir’ in gelişimi ülkemizin gelişimi anlamına geldiği görüşüne sahibim”. Öncelikle bu konuya önem verilmesi gerekmektedir.”</p>

Tablo 4’te katılımcıların %90’ı Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir’i geliştireceğine inanırken %10’u inanmamaktadır. Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir’i geliştireceğine inanan katılımcılar mavi okyanusa inanmakla birlikte yapılması gerekenler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar Kardemir’in mavi okyanus stratejisine uygun olan ürünlerinin demiryolu rayı ve tekeri olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar Kardemir’in bu ürünlerin Türkiye’deki kullanımının çok üstünde bir kapasitesi bulunduğunu, bundan dolayı ihracat piyasasında hızlı ilerleme kat edilmesi ve iç piyasada ihtiyacın artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında katılımcılardan biri Kardemir’in standartlara bağlı olarak ürün ürettiği için mavi okyanus stratejisini etkin olarak kullanmadığını belirtmiştir. Mavi okyanus stratejisinin Kardemir’i geliştireceğini inanmayan tek katılımcı ise rekabetin işletmeleri canlı tutacağına, tekelciliğin ise rehaveti beraberinde getireceğine, bu nedenle gelişmeyi ve maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleri engelleyeceğine yönelik düşüncelerim olduğunu ifade etmiştir.

Sürdürülebilirlik Teması

Araştırmanın “Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için yapılması gerekenler nelerdir?” sorusu kapsamında veriler, katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kodlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Sürdürülebilirlik teması ve örnek görüşler

Temalar	Örnek Görüşler
Sürdürülebilirlik Teması	<p>K2: “İnanıyorum ancak Kardemir’in mavi okyanus stratejisine uygun ürünleri olan K2: “Öncelikle Kardemir’deki üretim teknolojileri yeni olan ürünler olmaları işletmemizin avantajıdır. Bununla birlikte üretim verimliliğinin artması, yeni pazarlara erişim, özellikle ihracat potansiyelinin kullanılması, Filyos limanının desteği ve yeşil enerji kaynaklarına yapılabilecek yatırımların bu ürünlerdeki sürdürülebilir yapıya katkı sağlayabileceğini düşünmekteyim.”</p> <p>K6: “Kalitenin sürekli artırılması gerekmektedir. Müşteri isteği önem taşımaktadır. Patent sayımızın artırılması lazım. Know-how geliştirilmesi lazım.”</p> <p>K7: “Ürüne ait kalite çıktıların minimum yurt dışındaki üretici işletmelerin seviyesine getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler yüksek verimliliği yakalayabilmek adına bu tip ürünleri yurt dışından tedarik etme yoluna gideceklerdir.”</p> <p>K9: “Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği, değer eğrilerinin rakiplerden farklılaştırılması ile ilgilidir. Değer eğrilerini gözetlemek, değer yenilemenin ne zaman yapılması ve ne zaman yapılmaması gerektiğine işaret eder. Değer eğriniz rakiplerin değer eğrilerine yaklaştırmaya başlayınca, başka bir Mavi Okyanusa açılmanız için sizi uyarır. Mavi okyanusta mümkün olduğu kadar uzağa yüzerek kendinizi hareket eden bir hedef haline getirmeli, erken taklitçilerden uzaklaşmalı ve bu süreçte onları caydırmalısınız. Burada amaç, mümkün olduğunca uzun süre takipçileriniz karşısında Mavi Okyanusa egemen olmaktır. Ayrıca mavi okyanustaki ürünlerin tedarik zincirinin kuvvetlendirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda pazar ve müşteri taleplerinin yakından izlenmesi, rakiplerin mavi okyanustaki ürünlere yönelik yatırımları ve çalışmalarını da sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir.”</p> <p>K10: “Ürün özelliklerinin gerektirdiği maden kaynaklarının işletilerek işlenebilir hammadde elde etmek gerekiyor. Devletin organizasyonu ve desteği önemlidir. Aynı ürünü üretecek yatırımlara (örneğin 5 adet yeni kangal yatırımı) yer ve izin verilmemesi devletin yapması gereken aksiyonlardan biridir.”</p>

Tablo 5’te mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için katılımcılar piyasaların ve pazarların araştırılması ve takip edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu konuda sürekli olarak ithal edilen çelik kaliteleri/ürünleri takip edilmesi gerektiği, ürün kalitesinin ve verimliliğinin sürekli artırılması gerektiği, AR-GE ve know-how geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Sürdürülebilirlikte müşteri isteğinin önem taşıdığı, pazar ve müşteri taleplerinin yakından izlenmesi gerektiği, müşteri beklentilerini karşılayan ve dış piyasada kabul gören ürünler üretilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bununla birlikte patent takibi yapılması ve patent sayılarının artırılması gerekliliği üzerinde de durulmuştur. Bunların yanında teknolojinin önemine de değinilmiştir. Mavi okyanustaki ürünlerin tedarik zincirinin kuvvetlendirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasının büyük önem arz ettiği de ifade edilmiştir.

Satış Pazarlama Etkisi Teması

Araştırmanın “Satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisi ne ölçüde etki etmektedir?” sorusu kapsamında veriler, katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kodlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Satış pazarlama etkisi teması ve örnek görüşler

Temalar	Örnek Görüşler
Satış Pazarlama Etki Teması	K5: “Ürünün iç/dış piyasaya yönelik ihtiyaç ve Pazar analizlerinin yapılması mavi okyanus stratejisini doğrudan etkilediğini düşünüyorum. Bu alanda satış ve pazarlama ekibinin üzerine düşen yükün önemli olduğunu düşünüyorum.” K7: “Yurt dışı pazarlardaki fiyat hareketlerinin takibi, tedarik zinciri aşamalarında özellikle lojistik alandaki gelişmeler, ülkelerin korumacı vergi uygulamalarının takibi konularında Satış ve Pazarlama birimlerinin düzenli takibini gerektirmektedir.” K10: “Rekabetten uzak olunacağından Pazar sorunu olmamakta böylece kalite ve ürün geliştirme faaliyetlerinin öne çıkmaktadır. Bu durumun kaliteli personel gelişimine de neden olacağı önemli bir unsurdur.”

Tablo 6’da katılımcılar mavi okyanus stratejisinde tekel olması, rakipsiz olmasından dolayı pazar hakimiyetine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sayede piyasayı belirleme şansının doğduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında rekabetten uzak olunacağından pazar sorunu olmamakta böylece kalite ve ürün geliştirme faaliyetleri öne çıkmaktadır. Bu durumun kaliteli personel gelişimine de olanak sağlamaktadır. Buna karşın iyi bir satış/pazarlama stratejisi olmadan mavi okyanus stratejisinden olumlu çıktılar alınmayacağı da ifade edilmiştir. Yurt dışı pazarlardaki fiyat hareketlerinin, tedarik zinciri aşamalarında özellikle lojistik alandaki gelişmelerin, ülkelerin korumacı vergi uygulamalarının takibinin yapılması gerektiği ayrıca vurgulanmıştır.

Yeterlilik Teması

Araştırmanın “Mavi okyanustaki ürünler sizce yeterli midir? Cevabınız yeterli değilse neler önerirsiniz?” sorusu kapsamında veriler, katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kodlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yeterlilik teması ve örnek görüşler

Temalar	Örnek Görüşler
Yeterlilik Teması	K1: “Yeterli değildir. Standartlara tabi olarak ürün ürettiğimiz için pazarda lider olamamaktayız. Ancak haddehanelerde yatırımlar yaparak katma değeri yüksek ürünlere yönelik patentli ürünler ortaya çıktığında pazarda lider olabiliriz.” K2: “Bence buradaki kilit nokta Türkiye’nin ihtiyacı olan kilit demir çelik ürünlerine yatırım yapmaktır. Bilindiği gibi ithalatımızın ton başına maliyeti ihracat gelirimizin oldukça üstündedir. Bu anlamda Kardemir Türkiye’nin ithal ettiği, özellikle otomotiv ve savunma sanayisine yönelik Ür-Ge çalışmaları ile özellikle Profil ve Çubuk ve Kangal Haddehanesinin ürün çeşitliliğini ve dolayısıyla karlılığını artırabileceğini düşünüyorum. Bu sürdürülebilir yapının orta uzun vadede işletmenin mali gücüne çok büyük katkı sağlayacağı kanaatindeyim.” K4: “Yeterli değildir. Teker ve ray yetersiz kalmaktadır. Kaliteli çelik, katma değeri yüksek ürünlere gitmek gerekiyor. Az ama pahalı ürün üretmemiz gerekiyor. Takım çeliğine girmemiz lazım.” K7: “Yeterli değildir. Teker ve ray yetersiz kalmaktadır. Kaliteli çelik, katma değeri yüksek ürünlere gitmek gerekiyor. Az ama pahalı ürün üretmemiz gerekiyor. Takım çeliğine girmemiz lazım.” K10: “Elbette çok ürün çeşidi sayılabilir. Bunda yeterlilik kavramı da yoktur. Birincisi ithal edilen ürünlerin üretilmesi, nelerin üretilmesi gerektiğini biliyoruz demektir, İkincisi de inovatif yaklaşımla yeni teknolojik ihtiyaçların ortaya çıkarılması, işlerin yapılmasında kolaylaştırıcı argümanların (hizmet ve üretim sektörlerinde) ortaya çıkarılması gibi.”

Tablo 7’de katılımcılar genel olarak mavi okyanustaki ürünlerin yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar yeterli olmadığını direkt olarak ifade ederken bazı katılımcılar katma değeri yüksek ürünlerin eklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu konuda patent çalışmalarına ve Ar-Ge’ye vurgu yapmışlardır. İki katılımcı ise ürün yeterliliğinden bahsedilemeyeceğini belirtmişlerdir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulgusunda katılımcıların %90'ının mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeyinin temel düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Mavi Okyanus Stratejisinin 20 yıllık araştırma ve geliştirmesinden sonra, işletmenin kıvılcık okyanustan mavi okyanusa geçiş sürecinden nasıl geçileceğine ilişkin bilgi verirken, mavi okyanus stratejisinin bilişsel yönünü geliştirmenin önemi üzerinde çok durmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2017:22).

Katılımcılar ayrıca mavi okyanus stratejisinin benimsenmesi gerektiğini ve mevcut pazarla rekabetin ötesine geçerek yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yeni pazarlar yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan literatürde kıvılcık okyanustan mavi okyanusuna geçiş, araştırmacılar arasında şiddetli bir tartışma haline gelmiştir. Örneğin, geçiş sürecinin düzgün işlemediği, kıvılcık ve mavi okyanus arasındaki orta boşlukta sıkışıp kaldığında zorluğun gerçekleştiğini ortaya koyan (Christodoulou ve Langley, 2019:15), bir işletmenin "beyaz boşluk" olarak adlandırdığı tanımı keşfetmesine yardımcı olan geçiş alanından geçmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir'e Etkileri konularında %90'ının bu etkiye inandığına belirtirken katılımcıların %10'unun ise inanmadığını ve rekabetin işletmeleri canlı tutacağına, tekelciliğin ise rehabeti beraberinde getireceğine, bu nedenle gelişmeyi ve maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleri engelleyeceğine yönelik düşüncelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık bir işletmenin nihayet mavi okyanusa taşınmasından önceki bir geçiş alanı olması gerektiği, stratejilerini ve kaynaklarını raydan çıkarabileceğinden, birçok yöneticinin bu aşamaya girmeye hazır olmadığını ifade eden araştırmalarla örtüşmektedir (Kim ve Mauborgne, 2017:22; Christodoulou ve Langley, 2019:15; Yunus ve Sijabat, 2021: 15). Araştırma bulgularında katılımcıların satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisinin etkili olduğunu ifade ederken (Alam ve İslam, 2017: 17) mavi okyanus stratejisinin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Bu araştırmalar daha çok Kim ve Mauborgne (2017:25) tarafından daha önce üstlenilen vaka çalışmalarının bir açıklaması ve incelemesidir (Alam ve İslam, 2017:16). Bu arada Lindic, Bavdaz ve Kovavic (2012:930) Gazelles (Slovenya) ve Amazon.com (ABD) olmak üzere iki işletmeyi incelemiştir. Mikro ve makro düzeydeki analizlerin işletme büyüklüğü, endüstri ve ikili faaliyetler arasında bir farkı ortaya koyduğunu ve endüstri iş birliğinde belirli değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca benzersiz pazarlardan değerli yenilikler yaratmak için iş birliğine ihtiyaç duyulduğunu tespit etmişlerdir. Bu açıdan, bu araştırmanın bulguları ile uyumludur. Araştırma bulguları beş temada gruplandırılmıştır. Bunlar;

Bilgi düzeyi: Mavi okyanus stratejisi kavramının arkasında ne olduğunu anlayabilmek için, stratejik yönetime ilişkin minimum temel terim ve tanım çerçevesine sahip olmanın çok önemli olduğu, bu nedenle, araştırma sonucunda katılımcıların mavi okyanus stratejisinin aslında bir pazarlama teorisi anlamına geldiği ve stratejik yönetimin bir işletmenin başarısı için çok önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Strateji etkisi: Mavi okyanus stratejisinin Kardemir'e etkisinde, ürünlerinin demiryolu rayı ve tekeri olduğu ve bu ürünlerin Türkiye'deki kullanımının çok üstünde bir kapasitesi bulunduğunu, bundan dolayı ihracat piyasasında hızlı ilerleme kat edilmesi ve iç piyasada ihtiyacın artırılması gerektiğine dair sonuç ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilirlik: Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için katılımcılar piyasaların ve pazarların araştırılması ve takip edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıktığı, özellikle AR-GE ve know-how geliştirilmesinin yanı sıra patent takibi yapılması ve patent sayılarının artırılması gerekliliği sonucu ortaya çıkmıştır.

Satış ve Pazarlama Etkisi: Mavi okyanus stratejisinde tekel olması yani rakipsiz olmasından dolayı piyasayı belirleme şansının doğduğu vurgulanırken kalite ve ürün geliştirme faaliyetleri öne çıkması gerektiği ve bundan dolayı kaliteli personel gelişimine odaklanabilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yurt dışı pazarlardaki fiyat hareketleri, tedarik zinciri aşamaları, lojistik alandaki gelişmeleri, ülkelerin korumacı vergi uygulamalarının takibinin yapılması gerektiği sonucu vurgulanmıştır.

Yeterlilik: Genel olarak mavi okyanustaki ürünlerin yeterli olmadığı, katma değeri yüksek ürünlerin eklenmesi gerektiği ve bu konuda patent çalışmalarısıyla Ar-Ge'ye vurgu yapmışlardır.

Öneriler: Küresel rekabetin, bolluğun, anlık iletişimin ve seri üretimin olduğu bir zamanda tüketiciler, düşük maliyetler veya kapsamlı özellikler yerine daha yüksek değer teklifi sunan ürünleri tercih etmektedirler. Bu bağlamda mavi okyanus stratejisi, var olmayan yeni pazarlarda strateji geliştirmeye odaklanmaktadır. Mavi okyanus stratejisinde amaç rakiplerinizden daha iyi olmak değil, yeni bir pazar alanı yaratarak bu rekabeti yararsız hale getirmek demektir. Bu amaçla aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Mavi okyanus stratejisi; Kardemir A.Ş. çalışanlarının fikirlerine odaklanmalı, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan bir şey bulmak için bir mavi okyanus pazar araştırması yapmalı ve ürünün değerini ileten akılda kalıcı bir slogan oluşturulmalıdır.
- Stratejiler doğrultusunda, kurumların oluşum veya var olan işletmeler üzerinde uygulanması gereken patent başvurusu, inovasyona yönelik araştırma vb. stratejiler belirlenmelidir.
- Kardemir A.Ş., uygulanan bu stratejiler kapsamında, değişen ve gelişen dünya üzerinde varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi açısından patent çalışmasına önem vermelidir.
- Kalite ve ürün geliştirme faaliyetlerinin öne çıkabilmesi için kaliteli personel gelişimine imkân sağlanmalıdır.
- Ürün kalitesinin ve verimliliğinin sürekli artırılmasında AR-GE ile birlikte know-how geliştirmeleri için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.
- Kardemir A.Ş. için mavi okyanus strateji uygulaması, hem bölgenin gelişimine hem de ülkenin ihracat gelirlerinin artışına katkısı olabilir.
- Araştırmacılar, Kardemir A.Ş. büyüklüğündeki işletmeler üzerinde mavi ve kırmızı okyanus strateji farklılık araştırmaları yapabilir.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S., Atbaş, F. ve Şeyma, F. (2017). Mavi okyanus stratejisi: dünyadan ve Türkiye’den örnekler, yönetim, ekonomi. *Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- Aithal, P. and Shailashree, V. (2015). Application of ABCD analysis model for black ocean strategy. *International Journal of Applied Research*, 1(10), 331-337.
- Alam, S. ve İslam, T. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: a literature review toward implementation logic. *IOSR Journal Of Business And Management* , 19(1), 1-19.
- Albayrak, G. and Beybur, M. (2018). In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of Economics Bibliography*. 5(3), 186-192.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bracker, J. (1980). Historical development of strategic management approach. *Akademy Of Management*, 5(2), 219-224.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the united arab emirates. *Strategic Change*, 17(5-6), 169-178.
- Christodoulou, I., & Langley, P. (2019). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 28(5), 1-26.
- Creswell, J. W. And Plano Clark, V. L. (2014). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (2nd ed.)*. London, Sage Publications .
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Erol, Y. (2017). Stratejik yönetim ve işletme analizi ilişkisi: kavramsal bir çalışma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(23), 1-26.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 16-73.

- İmadoğlu, T. ve Türk, M. (2019). Farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 39-72.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy. *Harvard Business School Press*, 1(2), 22-150.
- Kim, W. and Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. New York, Hachette Books.
- Küçükaltan, D. ve Marangoz, M. (2018). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Lindic, J., Bavdaz, M. and Kovavic, H. (2012). Higher growth through the blue ocean strategy: implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928-938.
- Mainardes, E., Ferreira, J. and Raposo, M. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?, *Business Administration And Management*, 1(12), 43-61.
- Mitroulis, D. and Kitsios, F. (2016). Fostering a competitive differentiation strategy for sustainable organizational performance, *Springer Proceedings in Business and Economics*, 7(5), 85-112.
- Öncer, A. Z. (2012). İşletmelerin büyüme stratejisini belirlemede doğrusal programlama yaklaşımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 405-420.
- Özer, M. Ç. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *International Journal of Economic And Administrative Studies*, 7(1), 70-84.
- Raman, R. (2014). Comparison between ocean strategies, *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1(8), 44-58.
- Taşkın, E. (2010). Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-49.
- Uğrak, U. ve Uğurluoğlu, Ö. (2020). Mavi okyanus stratejisi ve sağlık sektörü uygulamaları üzerinde bir çalışma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 245-261.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Qualitative Research Methods in Social Sciences*, 2(2), 221-250.
- Yunus, M. and Sijabat, F. (2021). A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-10.
- Yükselen, C. (2014). *Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*. Ankara, Detay Yayıncılık.