



**OKYANUS STRATEJİLERİNİN İŞLETME
BAŞARISINDAKİ ROLÜ: KARDEMİR AŞ
ÖRNEĞİ**

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Levent ARSLAN

**Danışman
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**OKYANUS STRATEJİLERİNİN İŞLETME BAŞARISINDAKİ ROLÜ:
KARDEMİR AŞ ÖRNEĞİ**

Levent ARSLAN

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Haziran 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	13
EVREN VE ÖRNEKLEM	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	13
1. STRATEJİ KAVRAMI VE OKYANUS STRATEJİLERİ.....	14
1.1. Strateji Kavramı.....	14
1.1.1. Stratejinin Tanımı ve Önemi	15
1.1.2. Strateji Türleri	18
1.1.2.1. Temel İşletme Stratejileri	18
1.1.2.2. Rekabet Stratejileri	19
1.1.2.3. Büyüme ve Gelişmeye Yönelik Stratejiler.....	24
1.1.2.4. Stratejik Küçülme ve Tasarruf Stratejileri.....	26
1.1.2.5. Diğer Stratejiler	26
1.2. Okyanus Stratejileri.....	28
1.2.1. Mavi Okyanus Stratejisi.....	28

1.2.1.1.	Mavi Okyanus Stratejisinin Değerleri ve Rekabet Stratejileri Arasındaki Yeri ve Uygulama Engelleri.....	29
1.2.1.2.	Mavi Okyanus Stratejisi Analitik Değerleme Araçları.....	32
1.2.1.3.	Mavi Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri.....	34
1.2.1.4.	Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri	36
1.2.2.	Kızıl Okyanus Stratejisi	37
1.2.2.1.	Kızıl Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri	38
1.2.2.2.	Kızıl Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri	38
1.2.3.	Kızıl ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Mukayesesi	39
2.	İŞLETME BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
2.1.	İşletme Başarısı Kavramı	41
2.2.	İşletme Başarısı Ölçütleri	41
2.2.1.	Yönetimsel Rasyonellik.....	42
2.2.2.	Kalite	45
2.2.3.	Yenileşim.....	46
2.2.4.	Esneklik ve Uyum	48
2.2.5.	İktisadilik.....	49
2.3.	Başarı Değerleme Yöntemleri	50
2.3.1.	Geleneksel Başarı Değerleme Yöntemleri	51
2.3.1.1.	Sıralama Yöntemi.....	51
2.3.1.2.	Benchmarking Yöntemi	52
2.3.1.3.	Kritik Olay Yöntem.....	52
2.3.1.4.	Kontrol Listesi Yöntemi.....	53
2.3.1.5.	Stratejik Başarı Faktörleri	54
2.3.1.6.	Diğer Yöntemler	55
2.3.2.	Stratejik Başarı Değerleme Yöntemleri.....	57
2.3.2.1.	Amaçlara Göre Değerleme Yönetimi.....	57
2.3.2.2.	360 Derece Değerlendirme Yöntemi	58
2.3.2.3.	Yetkinliklere Dayalı Değerleme Yöntemi.....	60
2.3.2.4.	Dengeli Başarı Göstergeleri Yöntemi	60
2.4.	Ampirik Literatür	61
3.	KARDEMİR AŞ'DE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNE YÖNELİK ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI.....	65

3.1. Araştırmanın Tanıtılması	65
3.1.1. Araştırmanın Amacı	69
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	69
3.2. Yöntem	70
3.2.1. Araştırmanın Yöntemi	70
3.2.2. Veri Toplama Araçları	72
3.2.2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme	72
3.2.2.2. Alanyazın Taraması	73
3.2.2.3. Doküman analizi	73
3.2.3. Katılımcılar	73
3.2.4. Veri Analizi	74
3.3. Bulgular	77
3.3.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular	78
3.3.1.1. Mavi Okyanus Stratejisi	79
3.3.1.2. Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir Üzerindeki Etkileri	80
3.3.1.3. Mavi Okyanustaki Ürünlerin Sürdürebilirliği İçin Yapılması Gerekenler	83
3.3.1.4. Satış ve Pazarlamada Mavi Okyanus Stratejisinin Etkisi	85
3.3.1.5. Mavi Okyanustaki Ürünlerin Yeterliliği	86
4. TARTIşMA	89
SONUÇ	91
KAYNAKÇA	94
TABLolar LİSTESİ	108
şEKİLLER LİSTESİ	109
EKLER	110
ÖZGEÇMİş	111

TEZ ONAY SAYFASI

Levent ARSLAN tarafından hazırlanan “OKYANUS STRATEJİLERİNİN İŞLETME BAŞARISINDAKİ ROLÜ: KARDEMİR AŞ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20/06/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)

.....

Üye : Prof. Dr. Murat YILDIRIM (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR (KÜ)

ONLİNE

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Levent ARSLAN

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya, tezimin oluşturulmasında yardımlarını yakından hissettiğim Arş. Gör. Mete ALBAYRAK'a, dekanlık sekreteri Cemile ÇETİNKAYA'ya, hiçbir yardımı esirgemeyen ve manevi desteğini hep hissettiğim sevgili eşim Serpil ARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yazmış olduğum tezimi aramıza yeni katılan dört aylık sevgili kızım Asel İnci ARSLAN'a armağan ediyorum.

ÖZ

Bu araştırmada, Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıŐtır. Nitel araştırma desenine göre gerçekleştirilen araştırma, literatür incelemeŐi, görüşmelerin yapılması, verilerle içerik analizi yapılması ve sonuçların çıkarılması ile birlikte dört aşamada yürütülmüŐtür. Araştırmanın nitel verilerinin toplanmasında alanyazın taraması ve doküman analizinden yararlanılmıŐ, Kardemir AŞ bünyesinde karar verici konumda çalışan 10 katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sonucunda; katılımcılar, mavi okyanus stratejisinin aslında bir pazarlama teorisi anlamına geldiğini ve stratejik yönetimin bir Şirketin başarısı için çok önemli olduğu bilgisine sahip olduğu, bu stratejiye uygun demiryolu rayı ve tekeri ürünlerinin olduğudur. Ayrıca piyasaların ve pazarların araştırılması ve takip edilmesi için srdrebilirliğin olması gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle AR-GE ve know-how geliştirilmesinin yanı sıra patent takibi yapılması ve patent sayılarının artırılması gerekliliği, ihracat piyasasında hızlı ilerleme kat edilmesi ve iç piyasada ihtiyacın artırılması gerekliliği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra satış ve pazarlama stratejisi için kalite ve ürün geliştirme faaliyetlerinin ne çıkması gerektiği ve kaliteli personel yetiŐtirilmesi gerektiği ve yeni pazar alanlarının yaratılması gerekliliği konusunda sonuçlara ulaşılmıştır. Sürdürebilirlik kapsamında katma değerini yüksek yeni ürünlerin eklenmesi, fikirlere odaklanılması, ürünün değerini ileten akılda kalıcı bir slogan oluşturulması, kurumların veya işletmelerin üzerinde uygulanması gereken stratejilerin belirlenmesi, patent alıŐmalarının hızlanması, kaliteli personel yetiŐtirilmesi, AR-GE ve know-how geliŐtirmeleri için gerekli hazırlıkların yapılması nerilmiŐtir.

Anahtar Kelimeler: AR-GE; İnovasyon; Know-How; Mavi Okyanus; Srdrebilirlik

ABSTRACT

In this research, it is aimed to reveal the knowledge level of senior employees at Kardemir Inc about the blue ocean strategy. 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 data, and conclusions. Literature review and document analysis were used to collect the qualitative data of the research, Kardemir Inc. It was conducted with semi-structured interviews with 10 participants working as decision makers. As a result of the evaluation; the participants were informed that the blue ocean strategy actually means a marketing theory and that strategic management is crucial to the success of a company, and that there are railway track and caster products suitable for this strategy. In addition, it was emphasized that there should be sustainability in order to research and follow the markets and markets. In particular, it was stated that in addition to developing R&D and know-how, the necessity of following up patents and increasing the number of patents, making rapid progress in the export market and increasing the need in the domestic market has been specified. In addition, conclusions were reached on the need for quality and product development activities for the sales and marketing strategy, the need to train qualified personnel and the need to create new market areas. Within the scope of sustainability, adding new products with high added value, focusing on ideas, creating a catchy slogan conveying the value of the product, determining the strategies to be implemented on institutions or businesses, speeding up patent studies, training qualified personnel and making necessary preparations for R&D and know-how developments has been suggested.

Keywords: R&D; Innovation; Know-How; Blue Ocean; Sustainability

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Okyanus Stratejilerinin İşletme Başarısındaki Rolü: Kardemir AŞ Örneği
Tezin Yazarı	Levent ARSLAN
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	20.06.2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	111
Anahtar Kelimeler	AR-GE; İnovasyon; Know-How; Mavi Okyanus; Sürdürülebilirlik

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Role of Ocean Strategies in Business Success: The Case of Kardemir Inc.
Author of the Thesis	Levent ARSLAN
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	20.06.2022
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	111
Keywords	R&D; Innovation; Know-How; Blue Ocean; Sustainability

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmamın konusu Kardemir AŞ örneği ile okyanus stratejilerinin işletme başarısındaki rolünün yönetici cevaplarıyla incelenmesini içermektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Strateji oluşturma, bir kuruluşun performans hedeflerine ulaşmak, rakipleri zayıflatmak, rekabet avantajı elde etmek ve kuruluşun uzun vadeli hayatta kalmasını sağlamak için üstlenebileceği yolların belirlenmesi ile ilgilidir. Çeşitlendirilmiş bir şirkette, farklı iş kollarını tek bir çatı altında toplayan bir şirkette, stratejilerin farklılık göstermesi kaçınılmazdır ve organizasyonun her seviyesindeki stratejiler, seviyenin adıyla bilinir. Ancak bu fark; misyon ve hedefler doğrultusunda ilerlerken hem de bunları gerçekleştirmenin araçlarına (politikalar ve planlar) odaklandığında, stratejik süreçteki amaçlardan ziyade yalnızca araçları vurguladığında büyük bir sorun yaratmaktadır.

Strateji, söylendiği üzere, bir işletmenin amaç veya misyonunun ve temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan eylem yollarının benimsenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda strateji formülasyonun bir parçasıdır.

Politikalar, yöneticilerin bir karar verme düşüncesine rehberlik eden genel ifadelerdir. Kararların içine girmesi gereken geniş bir sınır sağlarlar. Bu nedenle politikanın özü takdir stratejisidir, seçilen hedeflere ulaşma şansını artırmak amacıyla insan ve maddi kaynakların uygulanacağı yönle ilgilidir.

Stratejilerin ve politikaların temel işlevi, planları birleştirmek ve yön vermektir. Ancak bunlardan biri tek başına durursa, bir organizasyonun amacına ulaşmasını pek sağlayamaz. Stratejik planlama basit bir alıştırmaya gibi görünmektedir; mevcut ve gelecekteki beklenen durumu analiz eder, firmanın yönüne karar verir ve hedefe ulaşmak için araçlar geliştirir. Stratejik Planlama için organizasyonun dışındaki faktörleri belirlemek ve analiz etmek ve bunları şirketin yetenekleriyle eşleştirmek için sistematik bir yaklaşım gerektiren çok karmaşık bir süreç demekte yerinde olacaktır.

İşletmelerde büyümenin ne doğrusal olarak sürekli ne de yalnızca sınırlı sayıda faktöre bağlı olan karmaşık bir süreç olduğu konusunda genel olarak bir fikir birliği söz konusudur. Bir işletmenin büyüme potansiyelini etkileyebilecek çok sayıda değişken olsa da deneyimler de gösteriyor ki finansal, insan ve sosyal kaynakların mevcudiyeti gibi işletme liderlerinin özellikle dikkat etmesi gereken belirli alanlar vardır. Değişen bir çevreye uyum sağlayabilen ve bununla başa çıkabilen teknik ve yönetim becerilerine sahip olmak ve personeli eğitime ve geliştirme potansiyeli de esastır.

Yapılan bu çalışmanın amacı, Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulmasıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma Karabük ilinde katılımcıların mavi okyanus hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş, görüşme verilerine dayalı nitel yöntem kullanılarak yürütülmüş bir araştırmadır.

Çalışmanın birinci bölümünde strateji kavramlarına değinilmiştir. Stratejinin tanımı önemi ve türleri hakkında bilgiler verilmiştir. Okyanus stratejileri türleri olan mavi okyanus stratejisi ve kırmızı okyanus stratejisi hakkında bilgi verilmektedir. Bu strateji türlerinin uygulandığı dünya çapında örnekler konuyu kavramak açısından yardımcı olacaktır.

İkinci bölümde işletmelerin başarılarını etkileyen faktörler ele alınmıştır. İşletme başarısı kavramı ve başarı ölçütlerinin yer aldığı bölümde başarı değerlendirme yöntemleri de açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise mavi okyanus stratejisinin Kardemir AŞ' de uygulanabilirliğini, bu konudaki eksikliklerinin giderilmesi ve yöneticilere karar vermede destek sağlaması incelenmiştir. Bu bağlamda Kardemir AŞ' de uygulanabilirliği, nasıl uygulanabilir, performansı nasıl etkiler üzerinde durulmuştur. Tüm bu verilere dayanarak mavi okyanus stratejinin uygulanması uygun mudur, uygulandığında pozitif getirileri nelerdir veya negatif bir yönde etkilenebilir mi gibi soruların cevabına da değinilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmanın nitel veri toplama araçları olarak Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanları ile yarı yapılandırılmış gürüşme alanyazın taraması ve doküman analizi oluşturmaktadır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada örneklem seçimi amaçsal örnekleme olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi Kardemir AŞ'nin Karabük'te bulunan üst düzey çalışanlarıdır. Katılımcılar birimlerine ve görev tanımlarına göre gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak seçilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma, Kardemir AŞ'de çalışmakta olan yöneticilerin cevapları ile sınırlandırılmıştır. Şirket yöneticilerinden alına cevaplar dışında herhangi bir bilgi kullanılmamıştır.

1. STRATEJİ KAVRAMI VE OKYANUS STRATEJİLERİ

1.1. Strateji Kavramı

Strateji, uluslararası ilişkiler ve iş bilimlerinde kullanılan, Latince askeri terim *stratum* ve genel *strategos*'tan türediği düşünülen, yol, çizgi veya yatak anlamına gelen ve orduların savaşta gerçekleştireceği operasyonları tasarlama ve yönetme sanatı olarak tanımlanabilen bir terimdir. Strateji, her şeyden önce inovasyona, ilerlemeye ve çevreye işin devamı olarak veya çevre ile karşılıklı uyum içinde uyum sağlayan ve meydana gelen değişiklikleri kontrol eden bir yönetim aracıdır (Erol, 2017, s. 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, s. 5-6).

Strateji, askeri bir kavramla Yunanlılar tarafından oluşturuldu ve askeri araçların siyasi amaçlarla kullanılması olarak tanımlanmaya başlandı. Başlangıçta, strateji askeri bir önem kazandı ve savaş zamanlarında orduları komuta etme veya yönetme eylemini, yani askeri bir harekâtı temsil ediyordu (Yükselen, 2014, s. 2). Bu terim, birliklerin komutasında bir general ya da generalin sanatı olarak tercüme edilen ya da kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanları yok etmeyi planlayan Yunan statükosundan türemiştir (Bracker, 1980, s. 219). Stratejinin iş dünyasına tam olarak girmesi ancak II Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. O zamandan beri önemli ölçüde büyümüştür. Tüm yapıları tarafından izlenecek rehberlik, hatlar ve yollara ihtiyaç duyulmuştur. Bu büyüme, organizasyonel karmaşıklığı artırdı ve çevresel değişikliklerle birlikte, işletmelerin pazarın zorluklarını karşılamalarını, hedeflerine ulaşmalarını sağlayan stratejiler oluşturmayı ve yönetmek için daha fazla kapasite kullanmalarını gerektirmeye başladı (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014, s. 44).

Yukarıda bahsedildiği gibi kavram; Askeri alanda kullanılan bir terim olarak orduların gerçekleştireceği hareket ve harekât sanatı olarak tanımlanmaktadır. Ancak ekonomik, politik ve idari açıdan bakıldığında strateji kavramı farklı anlamlar taşımaktadır. İdari açıdan bakıldığında ise son yıllarda çok önemli hale gelmiştir. Aslında yönetim düşüncesinin gelişim sınıflandırmasında 1970 ile 1980 yılları arasındaki döneme strateji çağı denilmektedir.

Strateji kavramı, üst düzey bir yöneticinin rekabet ortamında işletmenin veya kendisinin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği davranış olarak görülebilir. Ayrıca günümüzde işletmelerde strateji yerine strateji kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı vurgulanarak, bir işletmenin birden fazla stratejisi olabileceği, işletmeyi oluşturan birimlerin her birinin sahip olabileceği vurgulanmaktadır. Farklı stratejiler ve hatta aralarında bazı tartışmalar olabilir (Özer, 2015, s. 72).

Strateji kavramının tanımlanmasında üç husus önemlidir. Bunlar:

- Uzun süreli bir amaç belirlemek,
- Bu amaca ulaşmak için çevresel (iç ve dış) koşullarda planlanan değişiklikler karşısında izlenecek yolları sürekli gözden geçirmek ve güncellemek.

Belirlenen bu yollar ile ilgili dinamik kararlar almak ve uygulamak (İmadoğlu & Türk, 2019, s. 48). Genel olarak strateji, uygulanan politikaya uygun olarak bir işletme veya devlet tarafından seçilen hedeflere ulaşmak için her alanda alınan önlemler ve her türlü aracın uygulanması olarak ifade edilmektedir. Genel strateji kavramının artık savunma politikası çerçevesinde kalamayacağı ve her ülke veya işletmenin genel politikasından ayrılamayacağı ifade edilmektedir. Siyasi ve ekonomik faaliyetin toplumun refah ve eğilimlerine yöneldiği mevcut strateji alanı psikolojik, sosyal, ekonomik, ideolojik, askeri ve idari konuları da içermektedir (Güçlü, 2003, s. 16).

Mintzberg'e göre, sadece 1980'lerde stratejiler kurumsal ortamda büyük gelişme gösterdi. Kurumsal yeniden yapılanma, ortak kararlar ve örgütsel büyüklük, finansman ve portföyleri etkileyen eylemler gibi fenomenler, iletişim ve ulaşım araçlarındaki teknolojik ilerlemeden kaynaklandı ve o zamandan beri küresel düzeyde etkileşimli bir dinamik ve entegrasyon baskın hale geldi (Mintzberg, 1987, s. 16). Günümüzde, stratejik düşünme ister kâr ister başka türlü olsun, organizasyonları yönetmede vazgeçilmez bir faktör statüsünü kazanmıştır. Sonuçta, strateji iş dünyasının iç dünyası ile dış çevresi arasındaki bağlantıyı ele almaktadır.

1.1.1. Stratejinin Tanımı ve Önemi

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 (Özer, 2015, s. 74).

Strateji, bir kuruluşun ana hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini mantıksal bir çerçeve içinde bütünleştiren ve bu kuruluşun hedeflerine tek bir vücut olarak yürümesini sağlayan bir model veya plandır. Rekabetçi bir ekonomik ortamda, strateji, her şeyden önce, işletmenin sürekli olarak çevreye uyum sağlamasına veya çevreyle etkileşimde bulunmasına olanak tanıyan yenilik, ilerleme ve değişiklikleri içermelidir. Kontrolü ele alan bir yönetim aracıdır. Strateji, kuruluşun ürün veya hizmet pazarlarında rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan pazar odaklı bir kavramdır (Bayraç, 2008, s. 4).

Stratejiler, şirketlerin hem gelir hedefleri gibi finansal hem de şirketin yüksek kaliteli hizmet için pazardaki itibarını oluşturmak gibi niteliksel hedeflerine ulaşmak için yaptıkları eylemlerdir. Strateji geliştirme, tüketici davranışının (insanları satın almaya motive eden şey) keskin bir şekilde anlaşılmasını ve sektördeki ve ekonomideki değişiklikleri öngörme becerisini gerektiren yaratıcı bir işlevidir. Henderson (1989), stratejisini, “bir şirketin rekabet avantajını geliştirmek ve ayarlamak için kasıtlı bir eylem planı arayışıdır” şeklinde tanımlamıştır (Henderson, 1989, s. 139). Barney (2001) göre strateji; başarılı bir şekilde nasıl rekabet edileceği konusunda firmanın teorisidir. Başarıyla rekabet etmenin tatmin edici bir performansa sahip olmak anlamına geldiği düşünülebileceğinden, performansı stratejinin etkilediği bir faktör olarak da değerlendirir (Barney, 2001, s. 643). Wright (2007) göre ise strateji; organizasyon ve çevresi arasında doğal olarak gelen kararlara ve eylemlere odaklanan aracı güçtür. Strateji oluşturma kasıtlı süreçlerle sınırlı değildir, ancak resmileştirilmiş veya başka türlü bir eylem modeli olarak ortaya çıkabilir (Wright, Murray, & Geale, 2007, s. 458).

Stratejinin bazı spesifik özellikleri vardır:

- Strateji genel olarak hedeflerle ilgilidir. Bir işletmenin stratejisi genel hedeflerine hizmet eder ve kaynakların bu hedefler etrafında toplanmasına izin verir.
- Strateji, açık bir sistemdeki faktörler arası mantığın ilkelerine ve ilişkilerine dayanan, karar verme ve kararların önündeki engelleri kaldırma hakkında analitik bir düşünme yöntemidir.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir ortamda organizasyonun yönünü tanımlar. Kuruluşun mevcut kaynaklarının nasıl, kimler tarafından, ne

zaman kullanılacağını uzun vadede belirler. Bu kararlar dizisi, kuruluşun çıkarlarını dikkate alan ayrıntılı bir projeksiyondur.

- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda insanları ve eylemleri motive etmek için kullanılan bir araçtır. Bu bağlamda strateji yol gösterici ve motive edici bir faktördür. İnsanlar belirsizlik karşısında daha karamsar davranırlar. Geleceğe ilişkin belirsizliği ortadan kaldıran veya azaltan bilgiler sunulduğunda ve ulaşılacak hedefler net bir şekilde tanımlandığında, çalışanların hırsı ve cesareti artacaktır. Organizasyonun genel hedeflerini kişisel hedeflerle uyumlu hale getirecektir (Barutçugil, 2004, s. 55).

Stratejisi olmayan bir işletme, amaçlarını net ve kesin olarak belirleyemez. Amacı belirlemek için gerekli hesaplamaları yapamaz (Bayraç, 2008, s. 27).

Kaynaklar, stratejisi olmayan işletmelerde etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaz. Bunun nedenleri:

- Mali ve insan gücünü veya kaynaklarını ekonomik olarak kullanacak derin bir stratejik analiz yapılmamaktadır.
- Uygun bir pazar politikası yerine geniş bir müşteri replikasyon alanı sağlanacaktır. Tespit edilmeyen strateji, hedefler belirlemek, eylemlerinizi uyarlamak ve faydalı görünen fırsatları aramak yerine, farkına varmadan onu ele verecektir. Bu tür işletmeler, belirli bir ürün veya pazar üzerinde hiçbir zaman rekabet avantajı olmayan ve iyimser bir zihniyete sahip olmayan kuruluşlardır.

Herhangi bir ön hazırlık veya planlama yapmadan günlük bilgilere dayanarak karar veren kurumlardır. Bu nedenle, piyasadaki küçük dalgalanmalardan ve tehlikelerden de büyük ölçüde etkilenirler (Yılmaz E., 2000, s. 13-14).

Gamble ve diğerleri (2007), bir işletmeyi organize etmede stratejinin önemi için iki ana neden tanımlamaktadır. Stratejinin iki önemli yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yönetimin organizasyonun işinin nasıl yürütüleceğini önceden belirlemesi gerektiğidir. Ayrıca, net ve iyi düşünülmüş bir stratejinin, rekabet avantajı elde etmek için bir yol haritası, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve finansal performansı iyileştirmek için bir oyun planı olduğunu savunmaktadır. İkincisi, strateji odaklı bir girişimin, yönetim stratejisini ikincil olarak gören ve başka yerlere öncelik veren bir şirketten daha

iyi performans gösteren bir girişim olduğunu iddia etmektedirler. Etkili strateji formülasyonu ve uygulaması, gelir, kazanç ve yatırım getirisinin büyümesi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahiptir (Gamble, Strickland, & Thompson, 2007, s. 38-42).

1.1.2. Strateji Türleri

Strateji türlerini temel işletme stratejileri, rekabet stratejileri, büyüme ve gelişmeye yönelik stratejiler, stratejik küçülme ve tasarruf stratejileri olarak dört başlık altında incelenecektir.

1.1.2.1. Temel İşletme Stratejileri

İşletmelerin iş başarısı için giderek daha önemli hale gelen bir strateji, bir işletmenin iki veya daha fazla alternatif arasında yaptığı seçimle ilgilidir. Önündeki birçok alternatiften birini seçmek zorunda olan işletmeler hem kendi yeteneklerinin kalitesini hem de iç kaynak ve yeteneklerinin kalitesini, diğer yandan da dış ortamlarındaki fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurarak seçim yaparlar. Ayrıca işletmeler günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve rekabette sürdürülebilir bir avantaj elde edebilmek için stratejik seçimler yapmak veya günümüz koşullarına uygun stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu amaçla geliştirilen iş stratejilerinin hem işletme hem de işletmenin bulunduğu çevre arasında stratejik bir iş birliği sağlaması önem arz etmektedir (Küçükaltan & Marangoz, 2018, s. 25).

Her işletmenin sahip olduğu veya sahip olabileceği benzer veya farklı varlıklar ve yetenekler, sıradan varlıklar ve yeteneklerdir. Rekabet avantajı elde etseler bile bu avantaj geçici olacaktır. Diğer işletmelerin taklit edilmesi, öğrenme ve deneyimlerinin artırılması sonucunda fark ortadan kalkar ve rekabet avantajı kaybolur. Bu nedenle işletmenin yeteneklerini temel yetkinliğe dönüştürmesi ve çevredeki değişime göre sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmesi için bu temel yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir (Çubukçu, 2018, s. 144).

İşletme gelecekteki işlerini ve faaliyetlerini değerlendirirken, faaliyet gösterdiği sektördeki temel işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. İşletmenin ayakta kalmasının ve rekabet avantajı kazanmasının yollarından biri de günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olmaktır. Bu kolay değildir. Özellikle rakipler, işi ve dolayısıyla sektör içindeki davranışını etkiler. İşletmenin iş ortamında bu güçlerin davranışlarını izleyerek ve uygun reaktif davranışlar

geliştirerek günlük hayatına etkin ve verimli bir şekilde devam etmesi mümkündür. Burada iş stratejileri, sektörde faaliyet gösteren bu güçlerin olası kararları ve davranışları karşısında nasıl hareket edileceğine odaklanmaktadır. Amaç, önce faaliyet gösterdiğimiz pazarda rekabete direnmek, ardından sahip olduğumuz varlık ve kabiliyetlerimizi geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 252).

Bir işletmenin birim karlılığını artırabilmesi için müşterilerini daha yüksek bir birim fiyat ödemeye veya satılan ürünün birim maliyetini düşürmeye ikna etmesi gerekir. Toplam karlılığını artırmak için ürün ve hizmetlerini yüksek hacimlerde ve birim karlılığı yüksek satması gerekmektedir. Bir firma müşterilerini nispeten daha yüksek fiyatlar ödemeye ikna ettiğinde ve / veya rakiplerinden nispeten daha düşük bir birim maliyet sağladığında, biz buna rekabet avantajı diyoruz. Çikolatada Godiva ve Lindt, otomobillerde BMW ve Mercedes, müşterileri ürünleri için nispeten yüksek fiyatlar ödemeye istekli olduklarından rekabet avantajı kazanan markalardır. Süpermarket zinciri BİM ise daha düşük birim maliyetler sağlayarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Daha düşük birim maliyetlere ulaşmak için, şirketler yalnızca operasyonel verimlilik girişimlerinden memnun olmamalıdır. Çünkü tüm operasyonel verimlilik önlemleri tüm rakipleri için de mevcuttur (Tulga, 2015, s. 106).

1.1.2.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet avantajı elde etmek, kuruluşlar için kritiktir. Rekabet avantajı, bir firmanın müşterileri için rakiplerinin benzer tekliflerinden daha yüksek değere sahip bir ürün veya hizmet olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle firma, rakiplerinin sahip olmadığı faydalı ürünlere, hizmetlere, yeteneklere sahiptir. Rekabet avantajları genellikle geçicidir. Rekabetin liderliğini korumak için, kuruluşların sürekli olarak yeni rekabet avantajları geliştirmesi gerekir (Mitroulis & Kitsios, 2016, s. 99).

İşletmeler kendileri için en iyi stratejiyi ararken, rakip işletmelerin rekabet gücünü ve stratejilerini takip ederek karşı eylemler/önlemler de planlarlar. Pazarlarda başarılı olmak için rakibi yenen, onlardan pazar payı kazanan, karlılık ve kalıcılık sağlayan savaş tarzı bir pazar oyunu oynamaktadır (Barutçugil, 2013, s. 247).

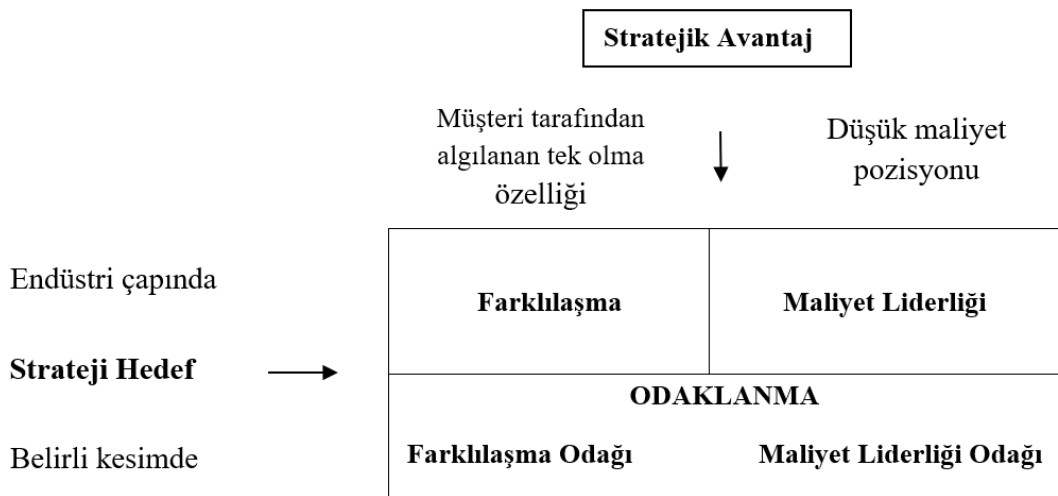
Rekabet stratejilerinin önemli yönlerinden biri, müşteriler için değer yaratmalarıdır. Müşterilerin almadığı veya önemsemediği stratejik kararlar ve davranışlar rekabetçi bir süreçte etkili olamaz. Müşterinin olayla ilgili endişesi ve

kabulü, olaya verdiği değere bağlıdır. Bu nedenle rekabet stratejilerine bakıldığında, bu stratejilerin müşteriler için değer yaratıp yaratmadığını öğrenmek gerekir. Bu nedenle:

- İlk olarak mal veya hizmetin tedarik edildiği müşteri gruplarının belirlenmesi ve çeşitli boyutlarda analiz edilmesi,
- Hizmet verilen müşteri veya grupların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi,
- Daha sonra rekabet ortamında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl karşılanacağı (rekabet stratejileri) belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 252). Rekabet stratejisi işletmelerin ayakta kalmasını sağlamaktadır. Özellikle tüketiciler için alternatifler yaratan işletmelerin olduğu pazarlarda geçerlidir. Michael Porter, rekabetçi stratejileri bölgelerin, devletlerin ve ulusların ekonomik gelişimi ve rekabet edebilirliği üzerindeki en yüksek otorite olarak görmektedir (Genç, 2016, s. 28).

Porter, bir işletmenin birden fazla strateji kullanabileceğini, ancak sadece bunlarla başarılı bir sonuca varmanın çok zor olduğunu savunmaktadır. Bunun nedeni, bir işletmenin birden fazla strateji üzerinde iş birliği yapamamasıdır. Bu anlayışa göre işletme, hedef kitleyi seçtikten sonra stratejisini belirlemelidir. Eğer, hedef kitlenin belirlenemez ve strateji düzgün oluşturulamazsa, dağınık müşteri iletişimine ve marka imajınızın zarar görmesine neden olabilmektedir (İlkus, 2012, s. 24).

Şekil 1. Temel Rekabet Stratejileri.



Kaynak: (Karakaşlı, 2020, s. 33).

Şekil 1’de belirtildiği gibi rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üçe ayrılmaktadır. Farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanmış strateji, Porter’in 1985’te ortaya koyduğu üç rekabet stratejisidir. Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde stratejik avantaj ve stratejik hedeflerin etkileri önemli rol oynamaktadır. Benzersiz ve düşük maliyetli konumu müşteri tarafından stratejik avantaj sağlamak için dikkate alınır. Stratejik hedef, endüstri genelinde ve belirli segmentlerde hedeflenmelidir.

a) Maliyet Liderliği Stratejisi

İlkuş'a (2012) göre maliyet liderliği stratejisi bir işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük fiyatlarla satma yeteneğidir (İlkuş, 2012, s. 24). Bu strateji, geniş bir hedef pazardaki en tipik müşteriyi hedeflemeyi ve lüksten ziyade ihtiyaçlara hitap eden bir ürün sunmayı içerir. Çünkü genellikle bir ürünü daha fazla standartlaştırarak maliyetler düşürülebilir (Kaya, 2013, s. 110). İşletmeler, mal veya hizmetlerinin üretim ve dağıtımına yönelik stratejilerini, rakiplerine kıyasla en düşük seviyede maliyetlerinin bilinciyle belirlemektedir. Stratejinin arkasındaki temel fikir, işletmenin toplam maliyetler arasında en düşük seviyede yer almasıdır. Maliyet liderliği, ekonomik ölçekli tesislerin kurulmasını, deneyimden kaynaklanan güçlü maliyet azaltmalarını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü gerektirir (Çubukçu, 2018, s. 144).

Maliyet liderliği stratejinin amacı; şirketin bir sektörde düşük maliyetli ürünler sunmasıdır. Bu strateji deneyim, üretim tesislerine yatırım ve işletme maliyetlerinin dikkatli bir şekilde izlenmesi yoluyla gerçekleşir. Bu strateji, işin tüm yönlerinde bir maliyet düşürme arayışını gerektirir (Valipour, Birjandi, & Honarbakhsh, 2012, s. 15).

Tablo 1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.

GENEL STRATEJİ	GENEL YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYON ŞARTLARI
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> – Sürekli yatırım ve sermayeye erişim – Mühendislik becerileri – Personel üzerinde yoğun kontrol – Üretim kolaylığı sağlayan ürünler – Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> – Sıkı maliyet kontrolü – Sık ve ayrıntılı denetim raporları – Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar – Sık nicel göstergelere dayalı teşvikler

Kaynak: (Genç, 2016, s. 32).

Piyasa fiyatlarında üretilen hizmet ve malların müşteri beklentilerini dikkate alarak maliyet liderliği, işletmenin tüm operasyonlarının maliyetlerini azaltabilir. Maliyet liderliğinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsur, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesidir (Karakaşlı, 2020, s. 34).

b) Farklılaştırma Stratejisi

Rekabet avantajı yaratmanın bir diğer stratejik yaklaşımı da farklılaşma stratejilerini takip etmektir. Farklılaştırma stratejileri, alıcılara şirketin ürün veya hizmetini rakiplerinden farklı kılan farklı veya benzersiz bir şey sunmaya dayanır. Bir farklılaştırma stratejisinin arkasındaki temel varsayım, müşterilerin önemli bir şekilde farklı (veya en azından öyle algılanan) bir ürün için daha yüksek bir fiyat ödemeye istekli olmalarıdır. Üstün değer yaratılır çünkü ürün daha kaliteli, teknik olarak bir şekilde üstün hizmetle birlikte gelir veya algılanan bir şekilde özel bir çekiciliği vardır. Gerçekte farklılaşma, müşterileri belirli bir firmanın ürününe daha sadık ve daha az fiyata duyarlı hale getirerek rekabet avantajı sağlar. Ek olarak, tüketicilerin memnun olduklarında diğer alternatif ürünleri arama olasılıkları daha düşüktür (Bordes, 2009, s. 9).

Farklılaşma stratejisini destekleyen bir işletmenin maliyet yapısının bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik farklılaşma, farklılaşma ile ilgili olmayan alanlarda maliyetleri düşük tutarak ve farklılaşmayı sağlamaktır. Fazla harcama yapmadan maliyet eşitliğini ve rakiplere göre maliyet yakınlığını sağlamayı amaçlamalıdır.

Aslında, yüksek ürün/hizmet kalitesine dayalı rekabetçi farklılaştırma stratejileri, pazar payını artırarak karlılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Ürün/hizmet kalitesi düzenli olarak itibar artışına ve daha yüksek pazar payına çevrilen yüksek talebe yol açar. Ayrıca, farklılaştırma prosedürleri, cepheyi sağlamlaştıran önemli sadakat engellerinin üstesinden gelebilir. Son derece farklı veya benzersiz ürünler/hizmetler, yeni girenlerin mevcut kuruluşların hâlihazırda sahip olduğu itibar ve yeteneklerle rekabet etmesini zorlaştırır. Farklılaşma, firmaların rekabet avantajlarını ve karlılığını ciddi şekilde artırabilir. Ayrıca bir başka avantaj ise rekabetçi bir farklılaştırma stratejisinin yüksek kaliteye dayalı olmasıdır, firmanın potansiyel pazar payını artırabilir (Mitroulis & Kitsios, 2016, s. 100).

Ürünün kalitesi, ürün farklılaşması için çok önemlidir. Güçlü marka imajı ve farklılaşan ürünün yüksek kalitesi, rakiplerin taklit etmesini zorlaştırmaktadır.

Yarışmacı, görüntü veya kaliteyi taklit etmenin daha az maliyetli bir yolunu bulmalıdır (İlkuş, 2012, s. 28). Nitekim yüksek ürün/hizmet kalitesine dayalı rekabetçi farklılaşma stratejileri, pazar payını artırarak karlılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Ürün/hizmet kalitesi düzenli olarak itibar artışına ve daha yüksek pazar payına dönüşen yüksek talebe yol açmaktadır. Dahası, farklılaştırma prosedürleri, firmaların önündeki önemli sadakat engellerinin üstesinden gelebilir. Oldukça farklı veya benzersiz ürünler/hizmetler, yeni girenlerin mevcut kuruluşların zaten sahip olduğu itibar ve yeteneklerle rekabet etmesini zorlaştırır. Farklılaşma, firmaların rekabet avantajlarını ve karlılıklarını ciddi şekilde artırabilir (Bansal, 2005, s. 216).

Tablo 2. Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.

GENEL STRATEJİ	GENEL YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYON ŞARTLARI
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> - İyi pazarlama yetenekleri - Ürün geliştirme - Yaratıcı beceri 	<ul style="list-style-type: none"> - Yüksek vasıflı çalışanları ve yaratıcı kişileri çekecek imkânlar

Kaynak: (Genç, 2016, s. 34).

Farklılaşma stratejisi benimseyen işletmeler, ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak için hizmet kalitesi, tasarım, esneklik, diğer işletmelerden yeni yetenekler kazanma ve yaratıcılık gibi özellikleri farklılaştırmaya çalışırlar. Böylelikle işletme, ürün veya hizmetlerini müşterilerine farklı şekillerde ve benzer ürün veya hizmetlerden daha yüksek fiyatlarla sunarak ortalamanın üzerinde getiri elde edebilir (Genç, 2016, s. 34).

c) Odaklanma Stratejisi

Bir işletmenin ürün-pazar stratejisi bir pazar segmentine özgü olduğunda; bir veya sınırlı sayıda ürün bir veya daha az pazar segmentine pazarlandığında, bu stratejiye odaklanma stratejisi denir. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, pazarın belirli bir bölümünde yer alır ve rakipleri devre dışı bırakır. Bu strateji hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini gerçekleştirebilir (Kaya, 2013, s. 114).

Odak stratejisi riskleri, rakiplerin ürün hatlarını genişletmesini, istenen ürün veya hizmetlerdeki farklılıkları daraltmasını, rakiplerin alt pazar bulmasını ve iş odağını dışlamayı içermektedir (Dinçer, 1998, s. 214).

Tablo 3. Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.

GENEL STRATEJİ	GENEL YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYON ŞARTLARI
Odaklanma	– Belirli bir stratejik hedef için maliyet ve farklılaşma politikaları	– Belirli bir stratejik hedef için maliyet ve farklılaşma politikaları

Kaynak: (Genç, 2016, s. 36).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, hedef pazar bileşenlerini belirleyebilecek ve müşterilerinin talep ve isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılayıp değerlendirebilecektir (Genç, 2016, s. 36).

1.1.2.3. Büyüme ve Gelişmeye Yönelik Stratejiler

İş stratejisi, işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirmelerine yardımcı olur ve sektördeki iş başarısını belirler. Bu nedenle, işletmelerin gelişen endüstrilerde hayatta kalabilmeleri için büyüme zorunludur. İlerlemek için şirketler sürekli bir değişim ve gelişim süreci içinde olmalıdır.

Büyüme, işletmelerde hem niceliksel hem de niteliksel gelişme anlamına gelir. Niceliksel büyüme, artan birim üretim, satış karı, ürün karışımı, kaynaklar (çalışan sayısı, toplam sermaye, vb.) ve yatırım anlamına gelir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 188). Büyüme, bir işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda ne yapmak istediğini söylemenin bir yoludur. Büyüme, hedeflere ulaşmak için teknik ve idari gelişmeleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle, marka, mülkiyet, teknoloji, insan vb., gibi unsurlarının boyutunda ve miktarında bir artışları açıklamaktadır (Öncer, 2012, s. 406).

İşletmelerin büyüme ve gelişme stratejileri, üzerinde çalışılması ve uygulanması gereken çok geniş bir alandır. İşletmeler büyüme stratejileri sayesinde hedefledikleri satış ve kâr oranına ulaşmaya çalışırlar (Yükselen, 2014, s. 57). İşletmeler, diğer işletmelerle birleşerek veya onları satın alarak büyüyebilir.

Büyüme stratejisi, işletme yöneticileri tarafından istenen ve genellikle hedeflenen temel bir strateji olarak işletmenin değerini artıran, toplumda ve paydaşlarda olumlu çağrışımlar yaratan bir görüşe sahiptir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 198). Büyüme ve gelişme stratejileri göreceli ve daha güvenli stratejilerdir. Ancak sağladıkları getiriler

oldukça sınırlıdır. En hızlı büyüyen yöntemlerden biri bir satın alma veya birleşme; ancak bu en zor ve riskli yollardan biridir (Barutçugil, 2013, s. 295).

Büyüme stratejilerini organik ve inorganik büyüme stratejileri olmak üzere iki temel kategoride inceleyebiliriz.

a) Organik Büyüme

İç büyüme olarak da bilinen organik büyüme, bir işletmede dış etkileşim olmaksızın gerçekleşen ekonomik, fiziksel, sosyal ve organizasyonel büyümeyi tanımlar (Öncer, 2012, s. 408). Bu durum satışları artırarak veya yeni ürünler ekleyerek iş performansı arttığında ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, işletmeler genellikle organik olarak büyümek için kaynaklarına bağımlıdır. Organik büyüme sürecinde iç finansman, borçlanma ve yeni sermaye stoku bulma öz kaynağıdır. İşletmeler varlıklarını artırmak, müşteri ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetmek, teknolojiden yararlanmak, inovasyonu yönetmek ve ürünle ilgili süreçlere odaklanmak organik büyümeye girmektedir. Organik büyüme, yavaş olduğu ve küçük değişiklikler gerektirdiği için kolayca planlanabilir ve yönetilebilir (Cholpan & Hikino, 2008, s. 38).

Organik büyüme genellikle şirketler ürün kapasitelerini artırdığında ve uluslararası işletmelerle ittifak kurduğunda gerçekleşir. Organik büyümenin bir sonucu olarak, sabit sermaye hacminde, öz sermayede, hammadde ve enerji maliyetlerinde, çalışan sayısında ve iş yapısında artış gözlemlenebilir. Ek olarak, organik büyüme aynı zamanda kamu imajında ve iş değerinde bir artış olarak kabul edilir (Öncer, 2012, s. 408). Bir işletmenin çalışma ölçeğini genişletmek, satışlarını, cirolarını ve hisse senetlerini artırmak, organik büyüme çeşitlendirme stratejileri ile gerçekleştirilir. Çeşitlendirme stratejilerini kullanan işletmeler, farklı iş bölgelerine girebilir ve pazar, ürün, hizmet ve üretim ölçekleri ile organik bir büyüme gerçekleştirebilir (Karaevli, 2008, s. 102). Bu sayede şirketler farklı alanlarda faaliyet göstererek riski en aza indirmeyi hedeflemektedir.

b) İnorganik Büyüme

İşletmeler kâr oranını yükseltmek, maliyeti düşürmek, katma değer yaratmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, teknoloji transferi gibi çeşitli nedenlerle inorganik büyümeyi tercih etmektedir. İşletmeler mevcut öz kaynakları ile kendi başlarına büyüebildikleri gibi, bunu hâlihazırda ulusal veya uluslararası faaliyet gösteren diğer

işletmelerin kaynaklarını kullanarak da yapabilirler. Dolayısıyla inorganik büyüme hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda gerçekleşen bir büyümeyi ifade etmektedir. İnorganik büyüme, iki veya daha fazla işletmenin ortaklığına bağlıdır. Bu temelde, stratejik ittifaklar, işletmelerin dışsal büyümesi, yani inorganik büyüme olarak kabul edilir. Bir işletme başka bir işletmenin kontrolünü ele geçirdiğinde veya ittifakta halindeki işletmeler, tamamen farklı bir işletme oluşturmak için kimliklerini kaybettiğinde ortaya çıkar (İlhan & Durmaz, 2015, s. 212).

1.1.2.4. Stratejik Küçülme ve Tasarruf Stratejileri

İşletmeler, verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak için maliyetleri düşürmek, yapısal kaynak tasarrufu sağlamak gibi uygulamalar ile küçültmeye gidebilir. Küçültme, maddi bir küçültmeden ziyade sayısal bir küçültmedir. Yani işletmeler faaliyet sonucunda çıktılarını azaltmazlar, üretim faktörlerini, çalışanlarını vs. azaltırlar. Buradaki temel amaç verimlilik ve etkinliği artırmaktır. Nitekim büyük bir organizasyonda senkron problemi daha yaygındır (Dinçer, 1998, s. 296).

Küçültme stratejileri genellikle istenmeyen bir durumdur ve topluluk ve paydaş düzeyinde olumsuz çağrışımlara sahiptir. İşletmeler ayrıca fırsatı değerlendirmek ve yatırımını ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek başka bir alana yönlendirmek için mevcut işini küçültebilir. Azaltma stratejileri, genellikle üst yönetim düzeyinde uygulanan tasarruf, kes ve git stratejilerini içerir (Çubukçu, 2018, s. 149). Küçültme stratejisi sadece zor zamanlarda uygulanan bir strateji değildir. Bazı durumlarda gönüllü olarak uygulanır. Şirketin teknolojiye kaynak bulamaması ve pazardaki payının yetersiz olması onu küçültme stratejisine yöneltebilir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 201).

Bir işletmenin olumsuz mali durumunu düzeltmek, etkisiz faaliyetleri analiz etmek ve onları tekrar üretken bir duruma getirmek için uygulanan bir stratejidir. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün cazibesini kaybetmesi ve pazar pastasının daralması sonucunda tasarruf stratejileri uygulanabilmektedir (Çubukçu, 2018, s. 149).

1.1.2.5. Diğer Stratejiler

Strateji, yöneticilerin organizasyonun bir veya daha fazla hedefine ulaşmak için yaptıkları bir eylemdir (Evered, 1983, s. 58). Strateji, “Gelecekte arzu edilen bir duruma ulaşmak için şirket ve çeşitli bileşenleri için belirlenen genel bir yön olarak da tanımlanabilir. Strateji, ayrıntılı stratejik planlama sürecinden kaynaklanır. Böyle bir

durum söz konusu olduğunda ise strateji geliştirilebilen, her işletmenin var olan stratejilerin dışında kendince yeni stratejiler belirlemesi gerekebilmektedir. Diğer geliştirilmiş stratejilerden şöyle bahsedebiliriz (Artto, 2008, s. 8).

a) Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji, stratejik yönetimde bir strateji türüdür. Çeşitlendirilmiş bir şirketin üst yönetimi tarafından en üst düzeyde hazırlanmaktadır. Ayrıca kurumsal strateji, uzun vadeli hedefleri tanımlar (Oliver, 2001, s. 9).

b) İş Stratejisi

İş stratejisi, iş birimi düzeyinde formüle edilir. Halk arasında "iş birimi stratejisi" olarak bilinmektedir. Bu strateji, şirketin ürün veya hizmetlerin rekabetçi konumunun oluşturulmasını vurgular. İş stratejileri, rekabetçi ve işbirlikçi bir yaklaşımın bileşimidir. İş stratejisi, rekabet etmek için tüm faaliyetleri ve taktikleri kapsar ve davranış yönetimi çeşitli stratejik konuları ele alır. İş stratejisi eylem planlarından oluşur (Giles, 1991, s. 82). Bir şirketin kaynaklarını kullanmaya uyum sağlayan stratejik yöneticilerdir. Ek olarak, yöneticiler bir pazarda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için tutumlarını değiştirmektedir. İş stratejisi genellikle kurumsal stratejiye uygun olarak formüle edilir. İş stratejisinin ana odak noktası ürün geliştirme, yenilik, entegrasyon, pazar geliştirme, çeşitlendirme ve benzerleridir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 409).

c) Fonksiyonel Strateji

İşlevsel strateji, stratejik yönetimde bir strateji türüdür. İşlevsel bir strateji, bir organizasyonun belirli bir işlevsel alanına işaret eden bir yaklaşımı ifade eder. Kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkararak bir iş biriminin bazı hedeflerine ulaşmak için yola koyulur (Slaster & Olson, 2001, s. 1063). İşlevsel strateji örnekleri arasında üretim stratejisi, pazarlama stratejisi, insan kaynakları stratejisi ve finansal strateji bulunur. İşlevsel strateji, bir iş birimine rekabet avantajı sağlamak için doğru malzemeyi geliştirmekle ilgilidir. Her iş biriminin kendi departmanları vardır ve her departmanın işlevsel bir stratejisi vardır. İşlevsel stratejiler, rekabetçi bir stratejiyi desteklemek için uyarlanır. Örneğin, düşük maliyetli bir rekabet stratejisi izleyen bir şirket, bir üretim stratejisine ihtiyaç duymaktadır (Vasu, 2018, s. 9).

d) Çalışma Stratejisi

Bir organizasyonun işletim birimlerine biçim vermektedir. Bir şirket bir işletme stratejisi geliştirebilir. Genellikle eldeki hedeflere ulaşmak için saha düzeyinde bir operasyon stratejisi uygulanır. Bazı şirketlerde yöneticiler, bölümlere yıllık hedef stratejisi geliştirmektedir (Güçlü, 2003, s. 73).

1.2. Okyanus Stratejileri

Birbiri ile rekabet halinde olan kuruluşlar 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 firmaların rakipler için zararlı sonuçlarına vurgu yapmaktadır (Ağraş, Atbaş, & Şeyma, 2017, s. 127). Bu kısımda okyanus stratejisini, "mavi okyanus ve kızıl okyanus" başlığı altında incelenmiştir.

Öncelikle mavi okyanus stratejisinin temel kavramını açıklamak gerekmektedir. Bu pazarın yaratılmasında kullanılan araçları sunmak ve gerçek iş hayatından örnekler verilmesi önemlidir. Bununla birlikte, verilen kaynakların izin verdiği ölçüde, mavi okyanus stratejisinin eleştirel bir değerlendirmesi ve günümüzde bir şirketin işiyle olan ilgisi de yer almaktadır.

1.2.1. Mavi Okyanus Stratejisi

Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet işletmeleri de olumsuz etkilemiş ve mevcut pazarda yaptıkları yenilikler yetersiz kalmıştır. Bu nedenle işletmelerin yeni pazarlar oluşturmaları gerekmiştir. Mevcut olan kızıl okyanusta rekabet etmek yerine, işletmeler yeni bir pazar yaratmak ve yenilikçi bir yaklaşımla mavi okyanus stratejileri geliştirmek zorunda bırakmıştır (Öztürk, 2015, s. 14).

Mavi okyanus stratejisi, Harvard ve Insead üniversitelerinde Kim ve Mauborgne tarafından geliştirilmiştir. 20 yıl boyunca 300 firma üzerinde yapılan araştırmaları takip etmiş ve başarılı firmalardaki eylemleri belirlenmiştir. 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. Firmalar, faaliyet standardını endüstri standardından daha yükseğe çıkarmalı ve tüketicilere rakiplerinden daha yüksek bir değer sunmalıdır. Düşük

maliyetle değer sağlamak için firmaların diğer faaliyetleri azaltması ve ortadan kaldırması gerekir. Önemli olan sadece bir veya iki alanda mükemmel kalite sunmaktır (Butler, 2008, s. 169). Mavi okyanus stratejisi; rekabetsiz bir pazar ortamı oluşturmayı ve bunu anlamsız hale getirmeyi ve işletmenin bütün organizasyonlarını birbiri ile uyumlu bir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefin bir sonucu olarak mavi okyanus stratejisini uygulayan işletmeler tarafından rakipsiz bir pazar oluşturulabilir.

Mavi okyanus stratejisi aynı zamanda düşük maliyetin önemini vurgulayan değiştirilmiş bir stratejidir. Bu strateji, tüketiciler için ürün çeşitliliği ve pazar kısıtlamaları için radikal bir strateji sunmaktadır. İşletmeler, hizmet standartlarını ortalamanın üzerine çıkarmalı ve rakip işletmelerden daha fazla fırsat sağlamalıdır. Mavi Okyanus Stratejisi; işletmelerin stratejilerini, çevrelerini tanımlamaya yönelik bir strateji geliştirmelerini tavsiye etmektedir (Butler, 2008, s. 171).

Mavi okyanus stratejisini zorunlu kılan bazı itici güçler vardır. Bunlardan biri, teknolojik gelişmelerin endüstride verimlilikte bir artışa neden olması ve pazarın eskisinden daha fazla ürün ve hizmet sunmasına izin vermesidir. Sonuç olarak, birçok endüstride arz talebi aşarak bolluk ekonomisine yol açmıştır. Küreselleşme eğilimi bu durumu oldukça karmaşıklştırmaktadır. Siyasi sınırlar ve bölgeler arasındaki ticaret engelleri ortadan kalktıkça, ürün bilgisi alma ve iletişim olanakları artınca, küresel ürünlerin sürekli olarak bulunması ve fiyat olarak satın alınabilir olması sağlanmıştır. Boşluk piyasaları ve tekel cennetleri ortadan kalkmıştır (Taşkın, 2010, s. 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 geliştirdikten sonra işletmeler için kârlı bir model olur. Bu modelde yeni müşteriler elde edilir ve yeni talep yaratılır.

1.2.1.1. Mavi Okyanus Stratejisinin Değerleri ve Rekabet Stratejileri Arasındaki Yeri ve Uygulama Engelleri

Mavi okyanus stratejisi, talebin rakip bir pazardan daha fazla olduğu ve rekabetin anlamsız olduğu yeni bir pazarın yaratılmasının altında yatan tutarlı stratejik düşünce olarak tanımlanmıştır. Geleneksel kuralların aksine, mavi okyanus stratejisi rekabeti asla bir karşılaştırma noktası olarak kullanmaz. Bunun yerine, rekabeti anlamsız bırakarak hem kendileri hem de müşteriler için yeni değer yaratarak, kullanılmayan yeni bir pazar

yaratmayı amaçlamaktadır. Rekabeti anlamsız kılmak için kullanılan değer yaratma sürecine “inovasyon değeri” denir. Geleneksel strateji ile mavi okyanus stratejisi değişim yaklaşımları arasındaki temel fark, geleneksel strateji ayrımının üretime dayalı olması ve ürün tedarikine odaklanmasıdır. Mavi okyanus stratejisi, ürünün müşterinin isteğine göre değiştirmeye çalışmaktadır (Kim & Mauborgne, 2005, s. 25).

Temel olarak, işletmelerin müşterilerine sunabilecekleri üç tür değer vardır. Bunlar, endüstriyel etkinlik kullanılarak daha düşük fiyatlar, ürün deneyimleri kullanılarak müşteri beklentilerini karşılama ve ağ hizmetleri kullanılarak müşterilere daha kolay erişim sağlanmasıdır. Bunlardan en az ikisini sunan şirketlerin mavi okyanuslara açılma potansiyeli daha yüksektir (Sheehan & Vaidyanathan, 2009, s. 16).

Mavi okyanus stratejisinin diğer rekabet stratejilerinden farklı kılan bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler (Gündüz, 2018, s. 117);

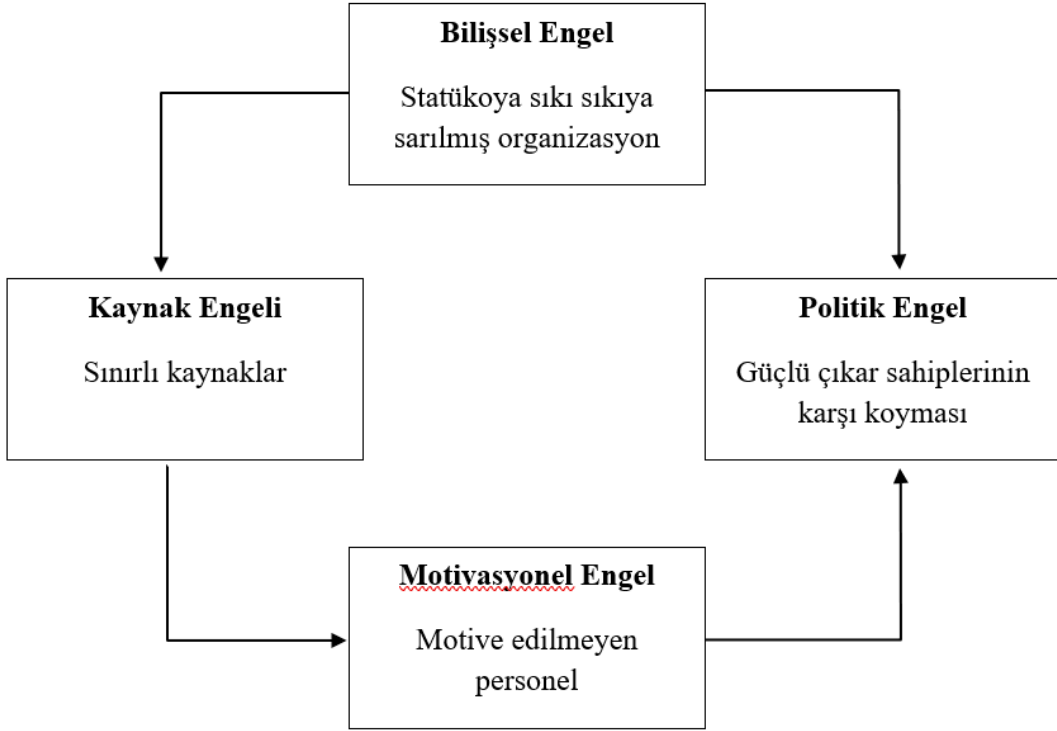
- Kendi pazarınızın sınırlarını genişletmek,
- Mevcut talebin dışında düşünmek,
- Değer ve maliyet arasında seçim yapmadan her ikisinin bir arada var olmasına odaklanmak,
- Rakamlara odaklanmak yerine büyük resme odaklanmak,
- Stratejik sırayı doğru belirlemek,

Mavi okyanus stratejisi, yeni endüstriler ve pazarlar yaratmaya odaklanmıştır. Bu nedenle, işletmelerin yeni alanlarda ortaya koyacakları taleplerle rekabeti anlamsız hale getirmeyi amaçlamaktadır (Eskandari, 2015, s. 137).

Geliştirilen mavi okyanus stratejisi başarıyla uygulanmalıdır. Ancak yeni bir fikri hayata geçirmek her zaman zordur. Mavi okyanus stratejilerinin uygulanması diğer rekabet stratejilerine göre daha zordur. Çünkü mavi okyanus stratejisi, değer eğrilerini daha düşük maliyetle yakınsamadan ıraksamaya kaydırmaya dayanır. Bu durum uygulamanın önündeki engelleri artırmaktadır.

Şekil 2'de gösterildiği gibi, bir mavi okyanus stratejisini uygulamanın önünde dört ana engel vardır. Bunlar bilişsel engeller, sınırlı kaynaklar, motivasyon ve politik engellerdir (Arıkboğa, 2021, s. 229-230).

Şekil 2. Strateji Uygulamasının Önündeki Dört Organizasyonel Engel.



Kaynak: (Kim & Mauborgne, 2005, s. 150).

Bilişsel engel, stratejik değişim ihtiyacı ile ilişkilidir. İşletme çalışanları bu değişikliğin önemli olduğuna inanmalıdır. Mavi okyanus gelecekte karlı bir büyüme sağlayamayabilir, ancak çalışanlar için rahat olabilir ve o zamana kadar kuruluşun hedeflerine hizmet etmiş olabilir. Bu durum çalışanların değişime inanmamalarına, istememelerine ya da reddetmelerine neden olabilir.

İkinci engel sınırlı kaynaktır. Stratejideki değişiklik ne kadar büyük olursa, uygulamak için o kadar fazla kaynak gerekir. Ancak birçok organizasyonda, kaynaklar değişim sırasında artmaz, aksine azaltılmaktadır.

Stratejinin uygulanmasında üçüncü önemli engel ise motivasyondur. Kilit noktalarda çalışanların motivasyonlarını kaybetmemeleri gerekir. Bunu başarmak genellikle uzun yıllar alır. Ancak mavi okyanus stratejilerini ve hatta herhangi bir stratejiyi uygulamak için fazla zaman yoktur.

Stratejinin uygulanmasında dördüncü önemli engel ise politiklardır. İşletmede etkili personel, konumlarını korumak ve mevcut konumlarını sürdürmek için güçlerini kullanmaktan çekinmezler.

1.2.1.2. Mavi Okyanus Stratejisi Analitik Değerleme Araçları

Kim ve Mauborgne mavi okyanus stratejisi için kendi geliştirdikleri analiz yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bunlar; Strateji Tuvali çizilmesi, Dört Eylem Çerçevesinin belirlenmesidir.

a) Strateji Tuvali

Strateji tuvali, zorlayıcı bir mavi okyanus stratejisi oluşturmak için hem bir teşhis hem de bir eylem çerçevesidir. Rakiplerin karşılaştırılmasına ve işletmenin farklılaşmasına olanak tanıyan değer eğrileri olarak tasvir edilmektedir. Değer yaratmada yüksek performans gösterenlerin geleneksel piyasadaki yerleşiklerden stratejik sapmalarını anlamak ve açıklamak için nitel ve didaktik bir araçtır (Rawadbeh, 2012, s. 392-393).

Strateji tuvali, yaratıcı düşünceyi teşvik etmek için değerli bir araçtır. Mevcut oyuncuların kaba niceliksel özelliklerine bakar ve ürün veya hizmetin temel unsurlarına odaklanır. Hassas ölçümler yerine, strateji tuvali istenen öz niteliklerin yüksek ve düşük seviyelerini ölçer. Ürünlerin genel resmini ve hangi özelliklerinin değişmesi gerektiğini gösterebilir (Abraham, 2006, s. 54).

Strateji tuvali iki amaca hizmet eder; ilk olarak bilinen pazar alanındaki durumu ortaya koyar. Rekabette şu anda nereye yatırım yaptığını, endüstrinin şu anda ürün, hizmet ve teslimatta rekabet ettiği faktörleri ve müşterilerin pazardaki rekabetçi tekliflerden ne aldığını anlamamızı sağlar. Strateji tuvalinin ilk adımını tamamladıktan sonra yapılacak bir sonraki şey strateji tuvalini değiştirmektir. Bir endüstrinin stratejisinin özünü tamamen değiştirmek için, stratejik odağı endüstrideki rakiplerden onların alternatiflerine, müşterilerden müşteri olmayanlara kaydırmak gerekmektedir. Böylelikle müşteri değer unsurlarının sektör dışında nasıl yeniden yapılandırılacağı anlaşılmaktadır (Kim & Mauborgne, 2005, s. 28).

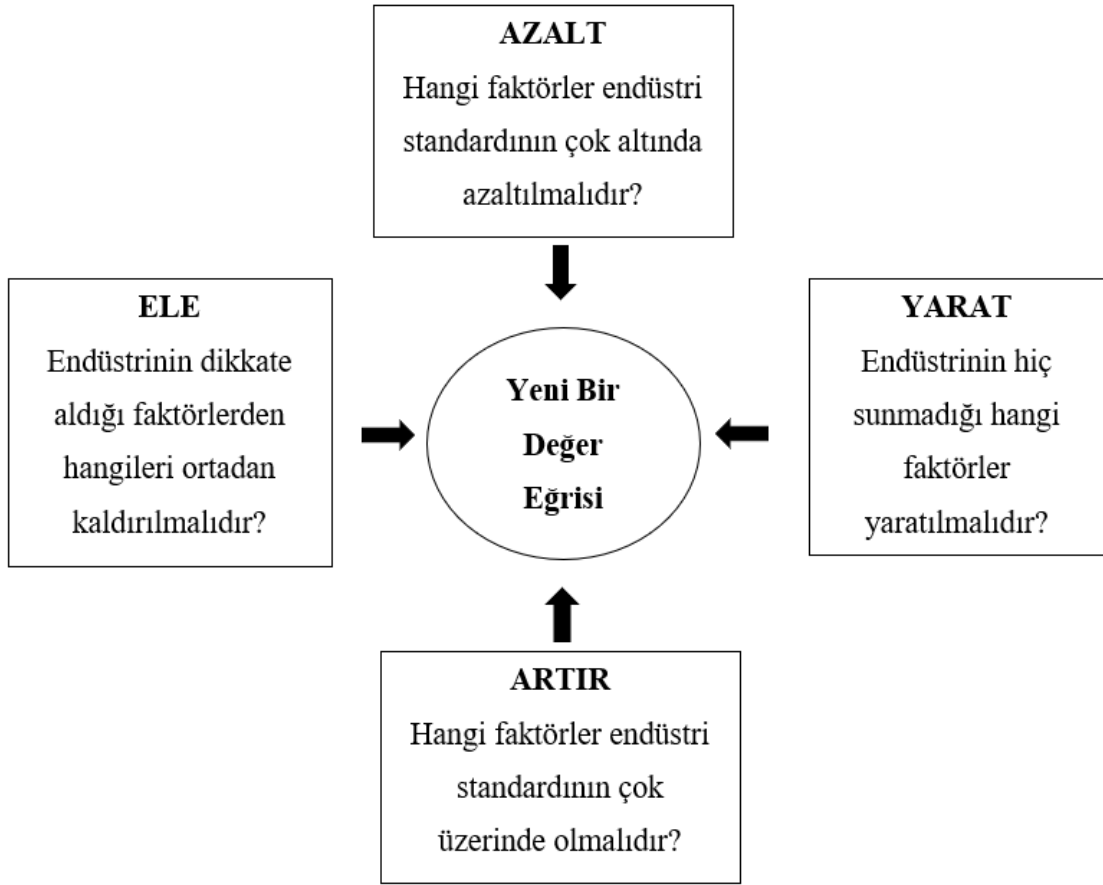
b) Dörtlü Faaliyet Çerçevesi

Yeni bir değer eğrisi oluştururken, müşteri değeri unsurlarını geri yüklemek için dört eylem modeli uygulanması gerekir. Dört Eylem, yeni bir strateji profili oluşturmak için yönergeler sağlar ve ayrıca Mavi Okyanus stratejisinin özelliklerini tanımlar. Şekil 3'te görüldüğü gibi, farklılaşma ve düşük maliyet arasındaki ödünleşimi kırmak ve yeni

bir değer eğrisi oluşturmak için, bir sektörün stratejik mantığına ve iş modeline meydan okuyacak dört anahtar soru vardır (Kim & Mauborgne, 2005, s. 39).

1. Endüstrinin hafife aldığı faktörlerden hangileri ortadan kaldırılmalıdır?
2. Hangi faktörler endüstri standardının çok altına düşürülmelidir?
3. Endüstri standardının çok üzerinde hangi faktörler yükseltilmelidir?
4. Endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörler yaratılmalıdır?

Şekil 3. Dört Eylem Çerçevesi.



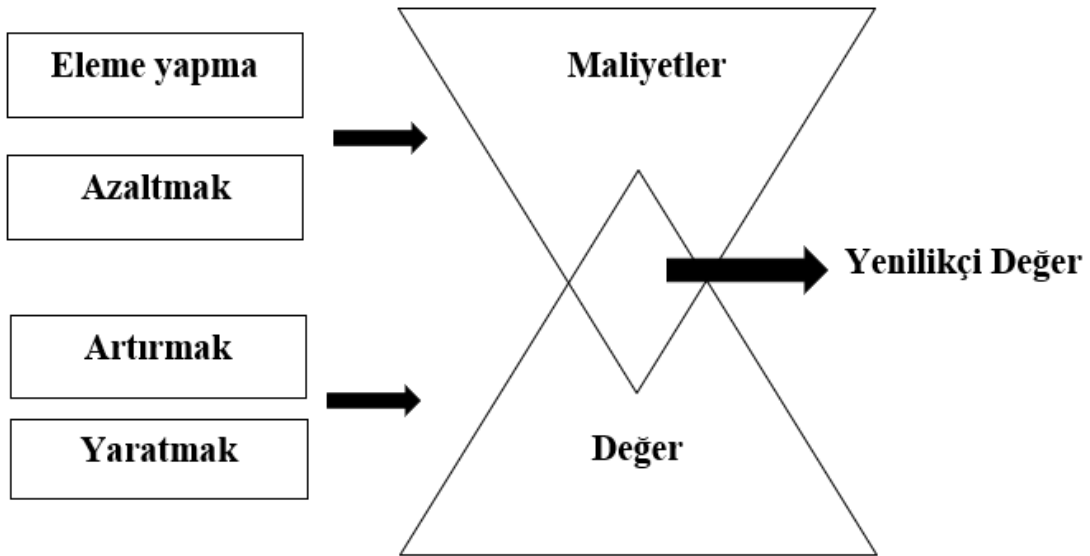
Kaynak: (Kim & Mauborgne, 2005, s. 29).

- Yok etmek: Mavi okyanus ürünü piyasaya sürerken, herhangi bir değer katmayan belirli özelliklerin ortadan kaldırılması önemlidir.
- Azalt: Değeri korurken maliyetleri azaltmak için belirli özelliklerin veya değer katmayan kaynakların azaltılması gerekir.
- Yükselt: Ürünün değerini artıran yönleri desteklemekte önemlidir.
- Yarat: Son olarak, ürünün yenilikçiliğini artırmak için bazı yönlerin ve özelliklerin oluşturulması gerekir.

c) Değer Yenileme/Yaratma

Mavi okyanus stratejisi, değerlerin yenilenmesine odaklanır. Değer yenileme, ticari faaliyetlerin hem bir işletmenin maliyet yapısı hem de müşterilere değer sağlama yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bir bölgede yaratılır. Rekabet faktörlerini ortadan kaldırarak veya azaltarak maliyetler düşürülür. Endüstrinin hiç sunmadığı unsurlar artırılarak veya yaratılarak alıcı değeri artırılır. Zaman içinde, üstün değer yarattığı daha yüksek satış hacmi nedeniyle ölçek ekonomileri devreye girdikçe maliyetler daha da azalacaktır. Değer yenileme, aynı anda hem farklılaşma hem de maliyet liderliği elde etme girişimidir (Ergen, 2011, s. 9).

Şekil 4. Değer Yenileme.



Kaynak: (Ergen, 2011, s. 9)

1.2.1.3. Mavi Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri

Ralph Lauren: Çalışma hayatına New York City'deki Empire State Binası'nda kravat üreticisi Beau Brummell altında erkek kravatları satarak mütevazı bir notla başlamıştır. Bu destekle Ralph Lauren, spor sevgisine saygılarını sunarak, Lauren'in "Polo" adını verdiği erkek giyim serisini hızla genişletmiştir. Sadece 2 yıl içinde, Ralph Lauren ilk kez Manhattan mağazası Bloomingdale's'de kendi mağaza içi mağazasını kazanmıştır. Bu erken başarıdan yola çıkan Ralph Lauren, eksiksiz bir kadın koleksiyonu başlatmış ve daha sonra ilk mağazasını Rodeo Drive'da, bir Amerikalı tasarımcı için ilk bağımsız mağaza olan şık Beverly Hills'de açmıştır. Tasarımcının adı,

mağazaların zarafeti ve malzemelerin lüksü onu yüksek modadaki rakiplerinden ayırarak çoğu alıcının beklentilerini karşılamıştır. Aynı zamanda Brooks Brothers ve Burberry gibi en güzel klasik çizgileri güncellenmiş bir klasik görünüm ve fiyatla yakalamayı ve farklı bir fiyat noktası sunmayı başarmıştır. Polo Ralph Lauren, her iki grubun belirleyicilerini birleştirerek ve gereksiz olanları ortadan kaldırarak veya ortadan kaldırarak sadece iki stratejik grupta pay sahibi olmakla kalmadı, aynı zamanda birçok yeni müşteri kazanmıştır. Bu stratejik hamle, sektördeki stratejik grupların mavi okyanusta dört stratejik yolu izleyerek yeni pazar alanı yaratma potansiyelini göstermiştir (https://hulyamutlu.com/mavi-okyanus-stratejisi-uygulayan-sirketler, 2017).

Netflix: Mavi okyanus stratejisini kullanan ilk şirket, popüler bir abonelik tabanlı akış hizmeti olan Netflix'tir. İnternetin artan popülaritesi ile Netflix, çok çeşitli film ve TV dizisi seçenekleriyle bir akış hizmeti haline geldi. Netflix, küçülen kıvılcık okyanusu mavi sular için fırsatlarla dolu hale getirmeyi başardı. Amaç, filmleri çevrimiçi olarak sunmaktır. Rakipleri aynı stratejiyi uygulamaya başladığında, Netflix orijinal şovlarını ve filmlerini yayınladı (Alam & İslam, 2017, s. 12).

iTunes: iTunes'un piyasaya sürülmesiyle Apple, on yıldan fazla bir süredir hâkim olduğu dijital müzikte yeni bir pazar alanının mavi okyanusunun kilidini açtı. Apple, 1990'ların sonunda başlayan ve Napster, Kazaa ve LimeWire gibi dosya paylaşım programları tarafından etkinleştirilen yasadışı müzik dosyası paylaşımı selini gözlemledi. 2003 yılına kadar her ay iki milyardan fazla yasadışı müzik dosyası alınıp satılıyordu. Kayıt endüstrisi, fiziksel CD'lerin yaygınlaştırılmasını durdurmak için savaşıırken, yasadışı dijital müzik indirme işlemleri büyümeye devam etti. Bugün iTunes, 37 milyondan fazla şarkının yanı sıra filmler, TV şovları, kitaplar ve podcast'ler sunuyor. Şu anda 25 milyardan fazla şarkı sattı ve kullanıcılar dakikada ortalama on beş bin şarkı indirdi. iTunes'un küresel dijital müzik indirme pazarının yüzde 60'ından fazlasını oluşturduğu tahmin ediliyor. Apple, on yıldan fazla bir süredir bu mavi okyanusa hâkim olsa da diğer çevrimiçi mağazalar bu pazara yaklaştıkça, Apple için zorluk, gelişen kitle pazarına olan ilgisini korumak ve rekabetçi kıyaslama veya üst düzey niş pazarlamaya girmemek olacaktır. Apple on yıldan fazla bir süredir mavi okyanusa egemen olarak karlı bir örnek sergiledi (Yel, 2020, s. 29).

Uber: Uber, dünya çapında 42 ülkede ve 200'den fazla şehirde bulunan çevrimiçi bir taksi hizmetidir. Uber, bir ürün söz konusu olduğunda yeni bir şey icat etmemiş olsa da ulaşım endüstrisinin geleneksel çalışma şeklini değiştirdi. Başka bir deyişle, mavi okyanusa yelken açtılar. Giriş aşamasında Uber, rekabetin olmadığı bir pazar yaratmayı başardı. Tabii ki, daha sonra diğer şirketler nişi doldurdu, ancak hizmeti tüm dünyaya yaydığı için Uber hala pazara hükmetmektedir (<https://www.eleken.co/blog-posts/blue-ocean-strategy-grow-your-business-without-having-to-compete>, 26.05.2021).

Canon: Canon'un kişisel masaüstü fotokopi endüstrisini yaratan stratejik hamlesi, mavi okyanus stratejisinin klasik bir örneğidir. Geleneksel fotokopi makinesi üreticileri, büyük, dayanıklı, hızlı ve minimum bakım gerektiren makineler isteyen ofis satın alma yöneticilerini hedef aldı. Japonya merkezli Canon, endüstri mantığının aksine, fotokopi endüstrisinin hedef müşterisini kurumsal alıcılardan kullanıcılara kaydırarak yeni bir pazar alanı olan mavi okyanus yarattı. Küçük, kullanımı kolay masaüstü fotokopi makineleri ve yazıcıları ile Canon, müşteri olmayan kitlenin (fotokopi makinesi kullanan sekreterlerin) istediği temel rekabet faktörlerine odaklanarak yeni bir pazar alanı yarattı. Şirketler, hedef alıcının kim olabileceği ve olması gerektiğine ilişkin geleneksel tanımları sorgulayarak, değeri ortaya çıkarmak için temelde yeni yollar görebilir. Mavi okyanus stratejisinin altı yol çerçevesinin üçüncü yolu, şirketleri sektörlerindeki alıcı zincirini incelemeye itiyor. Şirketler, daha önce gözden kaçan alıcılara odaklanarak yeni değerlerin kilidini açabilir ve tartışmasız pazar alanı yaratabilir (<https://blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples>, 2021).

1.2.1.4. Mavi Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

Türk Hava Yolları: Türk hava yolları dünyanızı genişletin sloganı ile mavi okyanus modeli ve çerçevesi, şirketin rekabetçi olmayan veya mevcut iş ortamında mevcut oyuncular tarafından aktif olarak kullanılan yeni pazar alanlarını keşfetmesine izin verdi. Böylece Türk Hava Yolları, mevcut rekabet alanını ele geçirmek ve mücadele etmek yerine yeni talep yaratmayı başardı. Bu sayede hızlı büyüme ve artan kârların keyfini çıkarmayı başardı. Türk Hava Yolları mavi okyanus stratejisini benimsediğinde, oyunun kurallarını değiştiriyor ve rekabeti ortadan kaldırıyor- onları önemsiz ve çevrenin alakasız faktörleri haline getirmektedir. Mavi okyanus modeli ve çerçevesi, şirketin rekabetçi olmayan veya mevcut iş ortamında mevcut oyuncular tarafından aktif olarak kullanılan yeni pazar alanlarını keşfetmesine izin verdi. Böylece mevcut rekabet

alanını ele geçirmek ve mücadele etmek yerine yeni talep yaratmayı başardı. Türk Hava Yolları, bu sayede hızlı büyüme ve artan kârların keyfini çıkarmayı başardı (<https://www.essay48.com/case/16056-Turkish-Airlines-Widen-Your-World-Blue-Ocean-Strategy>, 2021).

Freşa Doğal Maden Suları: 1997 yılında Giresun maden suyu pazarına giren Freşa, Türkiye'de meyveli maden suyu üreten ilk firma olmuştur. Şirket, sodanın acı tadını değiştirerek 15 milyon şişe meyveli sodanın hem içimi kolay hem de ferahlatıcı satışı gerçekleştirmiştir. Freşa, birim başına %222 artışla saatte 165.000 şişe maden suyu üretecek noktaya gelmiştir. Freşa gazlı içecek pazarında meyveli gazlı içecekler üreterek rakiplerine göre önemli bir avantaj elde etmiştir (Yel, 2020, s. 31).

1.2.2. Kızıl Okyanus Stratejisi

Kızıl okyanus stratejisi, bilinen pazar alanında bugün var olan tüm endüstrileri temsil etmektedir. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, mevcut talepten daha büyük pay alabilmek için rakiplerini geride bırakmaya çalışmaktadır. Şirketler mevcut pazar alanında rekabet etmek için, ürün farklılaştırması veya düşük maliyet seçimine yönlendirilir (Aithal & Shailashree, 2015, s. 332).

Rakipleri yenerek kızıl okyanusta başarılı bir şekilde hayatta kalmak her zaman önemli bir faktördür ve iş hayatının bir gerçeği olarak kalacaktır. 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 aştı ve işletmeler rekabet ettikleri mevcut endüstrilerin ötesine geçmek gerekmektedir (Uğrak & Uğurluoğlu, 2020, s. 247).

Mavi okyanus stratejisi, rekabeti yenerek mevcut talebi değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Kızıl okyanustaki şirketler mevcut pazar alanında rekabet eder. Kızıl okyanusta bulunan şirketler, genellikle endüstrideki mevcut konumlarını savunarak aşırı doymuş bir pazara girmektedir. Belirli bir şirketin satışları düştüğünde ve mali tablolarında zararla karşılaştıklarında, şirketler karlarını geri kazanmak için savaşır. Kızıl okyanus şirketlerinin stratejileri, mavi okyanus şirketlerine göre daha basit

görülmektedir. Çünkü kızıl okyanuslarda sınırlar ve faaliyetler dizisi iyi tasarlanmıştır. Kuruluşların daha yüksek kâr elde etmek için uygulamaları gereken stratejilerin farkında oldukları iyi yapılardır. Rakipler, mavi okyanus şirketlerinde olduğu gibi, tüketicilerine daha önce hiç sunulmamış yeni bir ürün veya hizmet ile, rakiplerinden daha büyük bir pazar payı almaya çalışırlar (Raman, 2014, s. 54).

1.2.2.1. Kızıl Okyanus Stratejisi: Dünya Örnekleri

Samsung: Samsung, temel olarak pazara girmesi ve nispeten daha ucuz fiyatlarla çeşitli ürünler sunan kızıl okyanus stratejisini uygulamakta ve sonuç olarak rakiplerini yenmektedir. Samsung hızlı buluşları ve birçok ürünüyle tanınmakta ve sonrasında fiyatlarını artırdığı bilinmektedir. Samsung ürünlerinin fiyatlarının daha düşük olması ile kendine rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü büyük ölçüde dış tedarikçilere dayanan Apple'ın aksine, bir akıllı telefon yapmak için gereken öğelerin çoğunu kendisi üretmektedir (Olsen, 2012, s. 29).

Volvo Cars: Volvo Cars günümüzde, otomobilleri küresel otomotiv endüstrisinde daha önce hiç görülmemiş şekillerde pazarlamasına ve satmasına olanak tanıyan yepyeni bir küresel pazarlama stratejisini duyurmuştur. Volvo Cars Pazarlama, Satış ve Müşteri Hizmetleri Kıdemli Başkan Yardımcısı Alain Visser, “Otomobil endüstrisi, küresel ticarete en muhafazakâr, en az evrimsel pazarlama kümelerinden biridir” demiştir. On yıllardır otomobil pazarlaması, tüm otomobil endüstrisi tarafından izlenen belirli bir modeli takip etmektedir. Volvo Cars, kendi ihtiyaçlarına yönelik bir strateji uygulamayı seçmektedir (Volvocars, 2020).

1.2.2.2. Kızıl Okyanus Stratejisi: Türkiye Örnekleri

Vatan Bilgisayar: 1983 yılında kurulan Türkiye'nin ilk teknoloji mağazası Vatan Bilgisayar; stratejilerinde bir yol izlemekte, çalışanlarını 365 günlük eğitime tabi tutmakta ve müşterilerine teknoloji danışmanı olmalarını sağlayacak yatırımlar yapmaktadır. Aynı zamanda, e-ticaret alanına atılarak internet üzerinden satışları önemli ölçüde artırmıştır. Vatan Bilgisayar'ın bu stratejisi, rakip firmalarının önünde büyük bir engel oluşmakta ve rekabeti artırmaktadır (Ekonomist, 2017, <https://www.ekonomist.com.tr/teknoloji/satislar-dususte-ciolar-yukseliste>, 2021).

LC Waikiki: LC Waikiki, mağazalarında ağırlıklı olarak “pazar derinleştirme” stratejisini benimsemektedir. Bu stratejide fiyat, rekabet göz önünde bulundurularak

getiri oranı mümkün olduğunca düşük tutularak belirlenir. Kâr marjlarını mümkün olduğunca düşük tutmak, yalnızca rakiplerin pazara girmesini engellemez, aynı zamanda bir şirketin pazar payını en üst düzeye çıkarmasına da olanak tanır. Bu fiyatlandırma stratejisi aynı zamanda tüketicinin çıkarlarını da koruyarak tüketicinin orta/yüksek kaliteli ürünleri gereğinden düşük fiyata satın alabilmesini sağlar. Fiyatı düşük tutmak sadece versiyonun ve pazar payının artmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda tüketicileri bu düşük fiyatı sevdiklerine önermeye teşvik eder. Böylece rakip firmaların satın alma potansiyelini kendine çekerek pazarda söz sahibi olur (İri R. , 2011, s. 448).

Sun Express: THY ve dünyanın en önemli havayollarından Lufthansa ortaklığıyla 1989 yılında Antalya'da kurulan Sun Express, 2001 yılında başlattığı Antalya-Frankfurt seferleri ile Türkiye'nin yurtdışı tarifeli ilk özel havayolu şirketi olmuştur. 2009 yılında 5.600.000 yolcuya ulaşan Sun Express, gelirini %4,8 artırarak 429,6 milyon Euro'ya yükseltmiştir. Bu ortaklık stratejisi, daha küçük havayollarını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Ağraş, Atbaş, & Şeyma, 2017, s. 138).

1.2.3. Kızıl ve Mavi Okyanus Stratejilerinin Mukayesesi

Mavi okyanus stratejisi, rekabeti anlamsız kılan tartışmasız pazar alanı yaratarak şirketleri kızıl okyanusun zorlu rekabetinden çıkmaya zorlamaktadır Mavi okyanus stratejisi, mevcut ve genellikle küçülen talebi bölmek ve rakipleri kıyaslamak yerine, artan talep ve rekabetten kopma ile ilgilidir (Kim & Mauborgne, 2005, s. 18).

Her kuruluş daha yüksek kâr elde etme güdüsünü taşıdığından, her mavi okyanus şirketi nihayetinde kızıl okyanus kategorisine ulaşacaktır. Ancak mavi okyanus stratejileri, şirketlere sektördeki konumlarının daha iyi sürdürülebilirliği için parlak bir başlangıç sağlayabilir. İnovasyon, uzun vadede piyasada var olmak için önemli bir unsurdur. Şirketlerin inovasyonu, fiyat ve maliyetlerle derin bir ilişki içindedir. Kızıl okyanuslarda şirketler, farklılaşma ve maliyet hakimiyeti arasında bir seçim yapmak zorundadır. Mavi okyanuslarda her iki hedef de hedeflenmiştir.

Mavi okyanus stratejisinin temeli ve arkası, tüketiciye sunduğu değer yeniliğidir. Tüketicilere sunulan değer niteliği sektörde bu tür bir stratejiyi izleyen şirket için bir niş yaratabilecek yeni bir talep yaratılmasına yardımcı olur. Hem alıcılar hem de satıcılar için değer yaratır ve sonuçta her ikisine de hep birlikte fayda sağlar. Rekabeti tamamen yenmeyi ve piyasada yeni bir ürün yaratmayı amaçlamaktadır (Raman, 2014, s. 55).

Tablo 4. Kızıl Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisinin Karşılaştırması.

Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
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 4’te kızıl Okyanus ve mavi okyanus odaklarını karşılaştırarak bir mavi okyanus stratejisinin avantaj ve dezavantajlarını özetlemektir. Bu tablo, kızıl okyanusun, modifikasyonları kolayca destekleyemeyen faktörlere odaklandığına işaret etmektedir.

Dünya'nın en büyük alanını okyanuslar kaplamaktadır. Ürün ve hizmet alanları da piyasa içerisinde çok fazla çeşitliliğe sahiptir. Birçok firmanın üretim yapması ve hizmet sağlaması bu alanı gittikçe büyütmektedir. Pazar alanının derinliği ve genişliği ele alındığında okyanus olarak nitelendirilmektedir. Renginin ise mavi ya da kızıl denmesinin de sebebi bulunmaktadır. Kızıl okyanusta kızıl renk rekabet savaşın rengi olarak düşünülebilir. Kızıl renk içerisinde kaosu ve rekabeti barındırır. Firmaları bir rekabet savaşının tarafları olarak değerlendirilirse kızıl okyanusta bulunan firmalar yoğun rekabet ortamında olabilmektedir. Mavi renk ile anılmasının sebebi ise insana huzur ve güven vermesidir. Bu sebeple sunulan hizmetin veya ürünün müşteriye güven vermesi aynı zamanda da bu alanda sunulan hizmet veya ürünün rekabet ortamından uzak olması beklenmektedir.

Diğer taraftan mavi okyanus stratejisi ile mor inek kavramı birbirilerinin aynısı olarak ifade edilebilir. Her ikisi de farklılaşmayı amaç edinmektedir. Rekabetin çok olduğu piyasalarda farklı ürün ve hizmet sunarak farklılaşmayı benimsemektedir. Her ikisinde de ortak amaç müşteri beğenisini kazanıp piyasa koşullarında yer bulabilmek ve kendine pazar alanı yaratmaktır.

2. İŞLETME BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. İşletme Başarısı Kavramı

20. yüzyılda hızla gelişen ve diğer bilgi alanlarına değer katan işletme bilimi, 21. yüzyılda sadece mal ve hizmet üreterek karlı veya başarılı olamayacağı görünümüne bürünmüştür. Artan rekabet ortamı, işletmelerin başarılı olması için gerekli olan mal ve hizmetlerin üretiminde değer yaratan birim ve faktörlerin en uygun bileşimini oluşturmuştur. Aynı sektördeki ekonomik birimler faaliyetlerinde benzer girdi bileşenlerini kullansalar bile başarıda büyük farklılıklar gösterebilirler gösterebilmektedirler. Bu nedenle işletmeleri başarıya götüren faktörlerin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Rekabet avantajı elde ederek başarılı olmayı hedefleyen işletmelerde başarı, zaman içindeki değişimleri algılayabilme ve bunları işletme faaliyetlerine adapte edebilme yeteneğine bağlıdır (Elibol, 2005, s. 156).

Başarı, insanlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak olarak tanımlanır. Bir bireyin veya topluluğun bir amacı/görevi gerçekleştirme çabaları sonucunda elde ettiği olumlu sonuçlardır. İş başarısı belirli bir süre sonunda elde edilen sonuçlara dayalı olarak iş hedeflerine ulaşma düzeyidir. İş başarısı, bir seviyenin karşılaştırılması, değerlendirilmesi, değerlendirilmesi ve ölçülmesidir (Bekçi & Doğru, 2011, s. 171).

2.2. İşletme Başarısı Ölçütleri

Başarı değerlendirme kavramı yerine, iş gören değerlendirme, performans değerlendirme, liyakat değerlendirme vb. kavramlar kullanılmaktadır. Başarı değerlendirme, çalışanın iş başarı düzeyini belirlemek için değerlendiriciler tarafından yapılan analizlerin tamamıdır. Genel olarak çalışanların başarı değerlendirmesi; yeteneklerini, potansiyellerini, davranışlarını ve benzeri diğer niteliklerini başkalarıyla karşılaştırarak yapılan sistematik bir değerlendirmedir. Çalışanların görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğini, eksikliklerini ve iyileştirme potansiyellerini belirlemeye yönelik çabaların tamamıdır (Erdoğan & Beyaz, 2002, s. 69). Başarı değerlendirme ölçütlerini etkinlik, verimlilik, kararlılık, kalite, yenilik, esneklik ve uyum, iktisadilik, etkililik başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.1. Yönetmel Rasyonellik

Etkinlik: Bir işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi etkinlik olarak tanımlanır. Etkinlik; işgücü, hammadde, malzeme ve diğer tüm kaynakların işletmenin belirlediği amaçlar için ne kadar verimli (yeterli) kullanıldığını yani üretim faktörlerinin veya üretimin sahip olduğu programın uygulanma derecesini gösteren bir değerlendirme kriteridir (Övgün, Sayan, & Zengin, 2018, s. 81). Gerçek performans, önceden belirlenmiş standart (sahip olması gereken) performansa kıyasla, gerçek performansın standart performansa ne ölçüde yaklaştığını gösterir. Etkinlik derecesi aşağıdaki denklemle belirlenebilir (Yükçü & Atağan, 2009, s. 3).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

Bilindiği gibi en başarılı işletmede bile mevcut kaynaklar tam olarak kullanılamamakta ve hem işletme içi hem de işletme dışı birçok faktör kaynakların kullanımını etkilemektedir. Mevcut kaynaklardaki kayıplar, işletmenin kontrolü dışındaki nedenlerle meydana gelir. Bu kayıplara dayalı performans seviyesi, standart performans seviyesidir.

Farklı işletme politikalarının sonuçlarını etkinlik açısından değerlendirebilmek için etkinlik gözlemlenmeli ve dolayısıyla ölçülmelidir. Geleneksel etkinlik ölçümü, üretim sınırına veya etkin üretim işlevine dayanır. Firmanın gözlemlenen başarısı, mutlak bir verimlilik standardı ile karşılaştırılır. Etkinlik ölçümü ile işletmelerin başarı durumlarının ne olduğu ve mevcut girdilerle ne kadar verimli çıktılar elde edebileceklerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Yaşar & Yavuz, 2017, s. 194).

Etkinlik organizasyonun gelecekteki hedeflere ulaşma yeteneğinin seviyesini sunar-dolayısıyla verimliliği ve gelecekteki koşullara uyum sağlama yeteneğini içerir ve sistemin çevrede neden olduğu sonuçları değerlendirmek için kullanılır (organizasyonun sosyal amaç ve hedeflerinin değerlendirilmesi) (Potocan V., 2006, s. 254).

Etkinlik odaklı işletmeler çıktı, satış, kalite, katma değer yaratma, yenilik, maliyet düşürme ile ilgilenir. Bir işletmenin hedeflerine ulaşma derecesini veya çıktılarının ekonomik ve sosyal çevre ile etkileşim şeklini ölçer. Genellikle etkinlik, işletmenin politika hedeflerini veya bir işletmenin kendi hedeflerini gerçekleştirme derecesini belirler (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013, s. 48).

Etkililik, gerçekleştirilecek amacı, yeni bir performans standardına ulaşılmasını ve tüm kısıtlamalar kaldırıldığında mümkün olan ideal potansiyeli içermektedir. Bu nedenle örgütsel etkililiğin iki düzeyi vardır:

- İyi bir organizasyon ve yönetim yoluyla daha yüksek performans standartlarına ulaşmasıdır. Buradaki amaç, kullanılan kaynaklardan tam olarak yararlanmaktır.
- Hem iç hem de dış kısıtlamalar kaldırıldığında, potansiyeli hedeflemek idealdir. Tüm İşletmeler, mevcut durumda ulaşılamaz görünen hedefleri kabul etmeli ve bunlara ulaşmaya çalışmalıdır (Özçelik, 2010, s. 15).

Etkililik kavramı, işletmenin arzu ettiği sonuçlara ulaşma düzeyini ifade etmektedir. Sonuç, fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı bir anlam ifade etmektedir (Akal, 2005, s. 37). Örneğin; Bir işletmenin araştırma ve geliştirme departmanı tarafından geliştirilen yeni ürünlerin sayısı çıktıdır, ancak talebi veya pazarı hazır olan ürünlerin sayısı da sonuçtur.

İşletmenin amaçlarının çeşitliliği göz önüne alındığında, hangi amaca göre etkililiğin belirleneceği önemlidir. Aşağıdaki göstergeler, etkililiğin teknik ve ekonomik ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır (Yükçü & Atağan, 2009, s. 3).

$$\text{Üretim Etkinliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen Üretim}}$$

$$\text{Ekonomik Etkinlilik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kar}}{\text{Beklenen Kar}}$$

Aslında verimlilik, hangi kaynakların tüketildiğine kıyasla hangi çıktının üretilebileceğinin bir ölçüsüdür (Alp, 2003, s. 37).

Verimlilik: Verimlilik denildiğinde alınan ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması, çevrenin ve doğal yapının korunması, çalışanlar için en iyi yaşam ve çalışma koşullarının sağlanması ve birim maliyet başına üretimin artırılmasına yönelik araştırmalar bir arada ele alınmaktadır. Toplam verimlilik kavramında verimlilik, çeşitli üretim ve çevresel faktörlerin yanı sıra teknolojik, ekonomik ve organizasyonel yeteneklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir.

Verimlilik, bir kuruluşun kaynaklarını mal ve hizmet üretmek için ne kadar iyi kullandığını gösterir. Bu nedenle, kaynaklara (girdiler), mal ve hizmetlere (çıktılar) ve girdilerin çıktıları üretmek veya teslim etmek için kullanıldığı orana (verimlilik) odaklanır (Yükçü & Atağan, 2009, s. 4).

İşletmeler açısından verimlilik, birim ürün başına kullanılan girdilerin izlenmesidir. Bir işletmenin durumunu izleyen karlılık, işgücü, enerji kullanımı, üretim düzeyi ve kapasite kullanımı gibi diğer göstergelerin yanı sıra verimlilik düzeyinde de izlenmesi gereken bir göstergedir (Keskin, 1994, s. 3).

Verimlilik, bir işletmenin başarısını ve karlılığını yansıtır. Piyasa koşullarına zamanında uyum sağlamak için, bir işletmenin başarısını etkileyen bir faktör vardır, yani teknolojinin gelişimine ayak uydurarak, işletme kendi gerçek maliyetlerini düşürür, başka bir deyişle, bireysel ürünlerin üretimi için kullanılan gelir miktarını azaltması demektir. Girdi ve çıktı arasındaki oran verimlilik olarak tanımlandığından, işletmenin başarısının verimlilik artışına bağlı olduğu söylenebilir. Belirli bir girdi miktarına karşı üretimdeki artışlar, bir başka deyişle verimlilik artışlarının en büyük nedeni teknolojik gelişmedir (Kara & Seyhan, 2016, s. 165).

Verimlilik formül olarak aşağıdaki şekillerde gösterilebilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Yukarıdaki denklemde çıktılar, yaratılan toplam faydayı, yani işletmenin ihtiyaçları karşılamak için tedarik ettiği malları ve/veya hizmetleri; Girdiler, sisteme giren değerlerin yani üretim faktörlerinin toplamını içermektedir.

Verimlilik, sınırlı mevcut kaynaklar içinde farklı hedeflere ulaşma düzeyini sunar ve kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmak için yatırımları (veya yatırım yapılan çabaları) tanımlamak (ölçmek) için kullanılır (Potocan V., 2006, s. 254).

Karlılık, çoğu işletmenin temel amacı kâr etmektir. Küçük işletmelerde amaç, karlı bir şekilde çalışmaktır. Büyük sermaye şirketlerinin hissedarları şirketlere yatırım yaparken aynı zamanda şirketlerden kâr etmelerini ve yatırımlarının değerini artırmalarını beklerler (Erdamar & Basık, 1999, s. 59).

Kar mutlak bir miktar olmakla birlikte, karlılık göreceli bir kavramdır. Karlılık, en yaygın tanımıyla, bir işletmede belirli bir süre içinde kazanılan karın, o işte kullanılan

sermayeye oranıdır. Karlılık, bir işletmenin faaliyeti sonucunda elde edilen başarının bir ölçüsüdür. Diğer bir tanıma göre ise karlılık; İşletmenin yatırdığı sermayeye göre hissedarların elde etmek istedikleri getiriyi gösterir (Erokyar, 2008, s. 3).

İşletmenin belirli bir dönemde elde ettiği karın o dönemde işletmede kullanılan sermaye oranına “karlılık” adı verilmektedir (Çakıcı, 1973, s. 53).

$$\text{Karlılık} = \frac{(\text{Satılan Miktar} \times \text{Satış Fiyatı}) - \text{Satılan Mamul Maliyeti}}{\text{Özsermaye} + \text{Borçlar}}$$

Satış hasılatından maliyet masraflarını çıkarılarak elde edildiğinden karın yüksek olması için ya satış hasılatının yani satılan miktarın ve satış fiyatının (birlikte veya tek tek) yüksek olması veya alınacak çeşitli önlemlerle aynı miktarda ürün daha düşük maliyetlerle üretilmelidir. Öte yandan devir hızını artırarak paydadaki sermaye miktarını azaltmak; Kar/sermaye oranı anlamına gelen yüksek karlılık için gereklidir.

Bir işletmenin sağladığı kârın tatmin edici, yeterli ve ölçülü olup olmadığı aşağıdaki hususlar dikkate alınarak değerlendirilir (Şimşek & Çelik, 2013, s. 164).

- Genel ekonomik yapıdaki değişiklikler ve dalgalanmalar.
- Aynı sektördeki benzer işletmeler için getiri oranı.
- Son yıllarda işletme karı ve karlılık oranlarının hedef göstergeleri.
- Sermayenin diğer alanlarda kullanıldığında işletmeye getireceği gelir.

Karlılık, işletme başarısını en önemli göstergesidir. İşletmelerin daha fazla çaba harcayarak, daha faydalı yatırım fırsatları aramaya çalıştığını, daha disiplinli ve etkin bir yönetim ve çalışan oluşturduğunu belirtmektedirler (Bayyurt, 2007, s. 582).

2.2.2. Kalite

İş verimliliğini artırma çabalarında kalite en güçlü unsurdur. Günümüzde kurumsal uyarlanmış kalite sistemleri, şirketlerin değişen koşullara uyum sağlamasına ve daha iyi ürünler üretmesine yardımcı olmaktadır (Emirlioğlu, 2016, s. 45). Kalite, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetleri kullanıma uygun hale getirir. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda üretim anlayışına hâkim olan bir performans boyutudur. Kalitenin bileşenleri şu şekilde sıralanabilir (Laura & Foker, 1996, s. 4).

1. Performans: Ürün öncelikli görevini yerine getirme niteliği,

2. Uygunluk: Ürün dizayn ve işlem görme niteliklerinin standartlara uygunluk derecesi,
3. Güvenirlilik: Ürünün yaşam döngüsü boyunca performansın sürdürülebilirliği,
4. Dayanıklılık: Ürün ömrünün uzunluğu,
5. Estetik: Ürün albenisi,
6. Hizmet görürlük: Ürün şikâyetlerinin kolay, hızlı ve etkin çözümü,
7. İtibar: Ürünün marka imaj ve moda değeri.

Kalitenin çok boyutlu olduğunu ve kalitenin bir sentez sonucu ortaya çıktığını vurgulanmaktadır. Kalite, müşterinin bir ürün veya hizmete bakış açısını yansıtır. Buna göre müşteriler, ürün veya hizmetten taleplerinin karşılandığı ölçüde "kalite" veya "kalitesiz" hakkında fikir sahibi olacaktır (Kılıç & Çağlar, 2006, s. 5).

Kalite, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için en önemli faktörlerden biridir. Kalitede rekabete verilen önem giderek artarken, kavramsal boyutunda ve kapsamında bir genişleme olmuştur. Sonuç olarak kalite, işletmelerde sadece yöneticileri değil çalışanları da gündeme getirmiştir (Kılıç & Çağlar, 2006, s. 7).

2.2.3. Yenileşim

Yenileşim, ulusal ekonominin dinamik büyümesine ve istihdamın artmasına ve aynı zamanda yenilikçi ticari girişim için saf kâr yaratılmasına yol açan yeni bir fikrin üretilmesi ve yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanmasından oluşur. Yenilik asla tek seferlik bir olgu değildir, ancak yeni bir fikrin üretilmesi aşamasından uygulama aşamasına kadar çok sayıda örgütsel karar verme sürecinin uzun ve birikimli bir sürecidir. Yeni fikir, yeni bir müşteri ihtiyacının veya yeni bir üretim yönteminin algılanması anlamına gelir. Sürekli meydan okuyan girişimci bir vizyonla birlikte bilgi toplamanın kümülatif sürecinde üretilir. Uygulama süreci boyunca, yeni fikir geliştirilir ve yeni bir pazarlanabilir ürüne veya buna eşlik eden maliyet düşürme ve artan üretkenlik ile yeni bir sürece ticarileştirilir (Kogabayev, & Mazıliuskas, 2017, s. 62).

Yenilik, modern ekonominin sürdürülebilir büyümesi ve sosyal refahı için ana faktörlerden biri haline gelmiştir. Ulusal ve küresel ekonomi için bu kadar önemli bir rol oynayan yenilik, ekonomik sistemlerdeki aktörlerin verimliliğini, karlılığını ve performansını artırmak için anahtar bir kavramdır. (Uzkurt, 2017, s. 1). Yenilik, bir

işletmenin yeni ihtiyaçlara ve çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğinin en önemli ölçüsüdür. Yenilik, girişimciler için özel bir araçtır. Girişimciler, değişimi farklı bir iş veya farklı bir hizmet için bir fırsat olarak kullanırlar. İşletmelerde rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürmenin en etkili yollarından biridir (Gülşen & Özdemir, 2018, s. 294).

Yenilik uygulamaları ile işletmelerin sürdürülebilirlik performansı, rekabet üstünlüğü, karlılık, büyüme ve gelişme, müşterilerden gelen isteğe doğru yönde karşılık verme ile oluşan müşteri bağlılığı gibi birçok alanda iyileştirme sağlarken, ülke genelinde ekonomik büyümeye de olumlu katkılar sağlamaktadır. Yeniliğin önemi ve ortaya çıkışını etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilmektedir (Durmuş, 2018, s. 10).

- Değişime uyum sağlamak ve lider olmak,
- Sosyal gereksinimleri ve müşteri gereksinimlerini karşılamak,
- İşin verimliliğini ve etkililiğini artırma, iş performansını artırma isteği,
- İşletmenin karlılığının ve verimliliğinin artırılması, maliyetlerin ise düşürülmesi isteği,
- Rekabet koşullarına ve rakiplerin itici gücüne uyum sağlama zorunluluğu,
- Yeni pazarlar hakkında bilgi sahibi olarak fırsatları değerlendirebilmek,
- Üretim ve faktörlerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin kalite düzeyini ve miktarının artmasına yardımcı olmak,
- İşletmelerin içerisinde bulunduğu çevre ile uyumlu olmasını sağlamak,
- İşletmenin süreklilik ve devamlılığını sağlamak,
- İşletmenin toplumsal ve sosyal çevre içerisinde öncü olarak gelişmelere ve yeniliklere önderlik etmesi,
- İşletmenin sosyal ve sosyal ortamında öncü olarak gelişme ve yeniliklere öncülük etmek.

Bir işletmenin zaman içinde rekabet edebilme yeteneği, yalnızca artan üretkenliğe değil, aynı zamanda yenilik yapma yeteneğine de bağlıdır. İş dünyasının kazananları, pazar ve teknolojik trendlere duyarlı, dünya genelinde karşılaştıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde yanıt veren, yeni fikir ve ürünleri hızlı ve verimli kullanan işletmeler olacaktır (Kim Y., 2017, s. 771). İşletmelerin yeniliye yaptıkları

yatırıma yalnızca performansı iyileştirmek ve artırmak için değil, aynı zamanda ekonomik kalkınmaya ve insanların yaşamlarını iyileştirmeye katkıda bulunmak için değer vermeleri gerekmektedir (Damanpour & Aravind, 2011, s. 424).

2.2.4. Esneklik ve Uyum

Üretimde artan oranda düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinin elde edilmesi, işletmeleri alternatif rekabet avantajı kaynakları aramaya yönlendirilmesi ile esneklik çoğu işletmenin başarması gereken bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Esneklik, üretimin ürün ve hizmetlerdeki miktar ve çeşitlilikteki değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. İşletmelerin değişen rekabet koşullarına cevap verebilmesi için esneklik çok önemlidir. Müşteri taleplerinin farklılaşması, ürün yaşam döngülerinin kısalması ve teknolojik değişimin artan hızı, iş faaliyetlerinde esnekliğin önemini artırmıştır (Ülkü, 2007, s. 18).

Esneklik, bir üretim sistemindeki yaklaşıma hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlama özelliğidir. Esneklik açısından uygun seçim, üretim planlama, iyileştirme ile tasarım seçeneklerinden faydalanabilir. Müşteri isteği ve isteğe uygun zaman planlayabilir, yer, fiyat ve bütünleşme olanaklarını sağlar (Aydoğan, 2005, s. 74).

Esnekliği, üretilebilecek çok çeşitli parçalar fazla olması ve gerektiğinde üretim hacimlerini ve bileşimini kolayca değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanır (Bayazıt, 2001, s. 23). Stratejik esneklik ise bir işletmenin değişen rekabet koşullarına hızlı tepki verebilme, dolayısıyla rekabet avantajı sağlama ve/veya sürdürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi bir işletmenin varlığını tehdit eden zorlukların üstesinden gelme, çevresel belirsizliklere uyum sağlama ve fırsatları etkin bir şekilde yakalama fırsatı sunmaktadır. Böylece rekabet ortamında iş fırsatlarını desteklerken piyasa performansını artırır. Bu durumda stratejik esneklik, işletmenin çevredeki değişiklikleri tespit etme ve bunlara yanıt verme, kaynak sağlama ve yeni eylem alanlarına hızla harekete geçme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Papatya, 2019, s. 1664).

Yeni rekabet ortamında, işletmeler stratejik rekabet gücüne ulaşmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidir. Stratejik esneklik, bir işletmenin dinamik ve fırsatlara yanıt vermek için kullandığı yetenekler dizisidir (İğci, 2008, s. 29).

2.2.5. İktisadilik

İktisadilik, geniş anlamda gelirler ve giderler arasındaki ilişkiyi gösterirken, dar anlamda ise üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında katlanılan maliyet giderleri arasındaki oranı ifade eder (Özçelik, 2010, s. 11). Başka bir deyişle iktisadilik, işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin toplam değerinin (satış hasılatı) bu üretim için kullanılan maliyetlerin toplamına bölünmesiyle elde edilen orandır. Ekonomik amaçlı faaliyetlerde bulunan işletmelerin temel amacı ekonomik olmaktır ve işletmenin tüm çabaları bu yöndedir (Şentürk, 2007, s. 29).

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Maliyetler}}$$

İktisadiliğin daha az harçayarak iktisadi olma ve çok hasılat elde ederek iktisadi olmak üzere iki açıdan bahsedilebilir (Keskin, 1994, s. 12);

- Daha az harçayarak iktisadi olma: Burada mümkün olduğu kadar az işçilik, araç ve gereç kullanarak belirli bir amaca ulaşmak amaçlanır. Bu dar anlamda bir maliyet düşüşü olarak alınabilir.
- Çok hasılat elde ederek iktisadi olma: Bir işletmenin sahip olduğu varlıklar işletme faaliyetleri ile başka varlıklara dönüşür. Bu dönüşüm para-mal ve hizmet-para açısından gerçekleşir. İşletme, bir mal veya hizmet üretme karşılığında daha büyük bir değer elde etmek için değerleri kullanır. Kullanılan bu değerler sonucunda mal veya hizmetler ortaya çıkar. İşletme bu mal veya hizmeti satarak gelir elde eder ve kural olarak elde edilen gelirin harcanan paradan fazla olması gerekir. Bu doğrultuda iktisadilik, geliri artırmayı ve maliyet ile gelir arasında pozitif bir fark elde etmeyi amaçlamaktadır.

Verimli çalışan bir işletme her zaman iktisadi olmayacaktır ve iktisadi olarak çalışan bir işletme her zaman verimli olmayabilir. Bir ürün, en uygun teknoloji ile maksimum verimde, fire vermeden üretilse bile piyasa koşullarından kaynaklanan düşük fiyat, işletmenin verimli olmasına rağmen iktisadi olmamasına neden olur. Benzer şekilde yüksek birim fiyat ve elde edilen birim kâr yüksekliği, işletmenin çok fazla girdi kullanımı nedeniyle iktisadi olmasına rağmen verimli olmamasına neden olabilir. İktisadilik pazar koşullarına bağlı olup fiyat, gelir dağılımı, rekabet gücü ve teknolojik yenilikler gibi işletme dışı unsurlara bağlıdır (Uğur, 2003, s. 29).

2.3. Başarı Değerleme Yöntemleri

Başarı değerlendirmenin ne zaman ve neden yapıldığı kadar hangi yöntemlerle uygulanacağı da önemlidir. Çünkü başarı değerlendirmesinin nasıl yapıldığını anlamak ve sonucu değerlendirmek onu daha da iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Değerlendirme yöntemleri, işletmelerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere göre değişebilmektedir (Yücel, 1999, s. 112).

Tüm işletmelerin uygulanacağı yöntem, bu işletmenin kültürüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişir. Uygulanacak değerlendirme yöntemlerinin başarıya karar vermeden önce aşağıdakilere dikkat edilmesi, değerlendirmenin etkinliğine ve başarısına katkıda bulunacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 113).

- Her yöntemin yapısının ve ölçülen sorunların iyi analizi,
- Uygulanacak yöntemin işletmenin yapısına ve politikalarına uygun olması,
- Uygulanacak yöntemin değerlendirilen çalışan ve değerlendirme yöneticileri tarafından kabul edilmesi.

İşletmelerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi amacıyla uygulanan pek çok başarı değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları başarı değerlendirmenin ilk kullanılan geleneksel yöntemleridir. Bazıları ise geleneksel yöntemin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesinden oluşan modern yöntemlerdir. Başarıyı ölçmeye yönelik yöntemler işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak uygulamada klasik ve modern yöntemler bağlamında incelenebilmektedir (Üzüm & Uçkun, 2018, s. 258).

Tablo 5. Başarı Değerleme Yöntemleri.

Geleneksel Yöntemler	Modern Yöntemler
Sıralama Yöntemi	Amaçlara Göre Değerleme Yönetimi
İkili Karşılaştırma Yöntemi	360 Derece Değerlendirme Yöntemi
Kritik Olay Yöntemi	Yetkinliklere Dayalı Değerleme
Kontrol Listesi Yöntemi	Dengeli Başarı Göstergeleri
Grafik Değerlendirme Ölçeği	
Davranışsal Değerlendirme Ölçeği	
Zorunlu Dağılım Yöntemi	

2.3.1. Geleneksel Başarı Değerleme Yöntemleri

Literatüre bakıldığında ilk örneklerine sanayi devrimini takip eden yıllarda rastlanan geleneksel başarı değerlendirme yöntemleri üretim ve verimlilik ihtiyacının artmasıyla birlikte yaygınlaşmıştır.

2.3.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, tüm çalışanların başarı derecesine göre sıralanması ile uygulanmaktadır. Sıralama yönteminde; tüm çalışanlar, iş birliği, tutum, kişisel inisiyatif gibi bazı nitelikler açısından en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Bu yöntemde değerlendirilecek çalışan sayısına göre bir zaman çizelgesi hazırlanır ve değerlendirme kriterleri belirlenir (Keklik, 2018, s. 72).

Sıralama yöntemini gerçekleştiren kişinin çalışmasını ve başarısını dikkate alan bir değerlendirmenin başarısı, çalışan tarafından bir bütün olarak gösterilmiştir. Listeyi, çalışan tarafından yazılı olarak iyiden ya da kötüden iyiye tamamlayan değerlendirici, sayfanın en altındaki en başarılı ve en düşük başarı seviyesine sahip çalışan tarafından en başarılı olduğunu düşünmektedir (Aktan, 2009, s. 39).

Bu yöntem 20' den az kişilik gruplar halinde uygulanabilir ve en iyi ve en kötü arasında ayırım yapmak kolaydır. Bu yönetimin olumsuz yönü, ortada kalan çalışanı sıralamanın çok zor olmasıdır. Bu yöntemin karşılaştığı bir başka sorun da çalışan sayısının bir tanesinde ortaya çıkmasıdır. Sonuçta çalışanlar iki, ortasında çalışan yere soru iki sınıflandırılmaktadır (Gavdar, 2006, s. 35).

2.3.1.2. Benchmarking Yöntemi

Basit sıralama yönteminden daha iyi bir karşılaştırma tekniği olan benchmarking yöntemi, her çalışana gruptaki diğerleriyle tek tek karşılaştırır. Her çalışan ayrı ayrı karşılaştırılır ve belirli bir işaret verilir. Genel karşılaştırmalar temelinde yapılan tüm karşılaştırmalardan sonra, çalışanlara nihai sıralama verilir (Tarlı, 2006, s. 51).

Bu yöntemde her çalışan diğer çalışanla aynı anda çiftler halinde karşılaştırılır. Bu yöntem, denetçilerin, her bir kişiyi, genel verimlilik açısından kendi altında çalışan diğer kişilerle karşılaştırmasını gerektirir. En sık işaretleyenler listenin başında yer alırken, en az not alan kişi en altta yer almaktadır. Burada bir seferde sadece bir özellik incelenir. Çalışan karşılaştırması aşağıdaki formülle belirlenebilir (Çetin, 2006, s. 45).

$$\frac{N(N - 1)}{2}$$

N = Değerlendirilecek toplam çalışan sayısı

Örneğin: Bir firmada 15 çalışan bir yönetici tarafından değerlendirilir.

$$\frac{15(15 - 1)}{2} = 105$$

Bu formüle göre 15 kişi için 105 karşılaştırmak gerekmektedir. Bu yöntem, çok sayıda çalışana olan kuruluşlarda kullanılamaz, çünkü bu kadar çok insanı bireysel olarak karşılaştırmak çok zor olacaktır.

2.3.1.3. Kritik Olay Yöntem

Flanagan (1954), kritik olay tekniğini, özel öneme sahip olayların tanımlarını toplayarak ve sistematik olarak tanımlanmış kriterleri karşılayan insan davranışını tanımlamak için tasarlanmış bir dizi prosedür olarak tanımlamıştır. Bu yöntem aynı zamanda iş örnekleme olarak da adlandırılır (Jaiswal, 2020, s. 4).

Kritik olay yöntemi, önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak ve yöneticinin çalışanın performansına ve değerlendirme döneminde meydana gelen olayların olumlu veya olumsuz bir etki ile kaydedilmesine yönelik bir yöntemin sonunda çalışanların kayıtlarına göre değerlendirilir (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 332).

Başarı değerlendirmesinin kritik olay yöntemi, çalışanın gerçekten iyi bir şey yaptığı veya iyileştirilmesi gereken bir şey yaptığı belirli olayları (veya olayları) tanımlamayı ve açıklamayı içermektedir. Bu, olayın açıklamasına dayanan bir tekniktir

ve zaman zaman bir derecelendirme türü sistemi ile birleştirilmesine rağmen, derecelendirmelerin veya sıralamaların atanmasına dayanmamaktadır. Kritik olaylar, içlerindeki bilgiler çalışanları derecelendirmeyi içeren yöntemlerden daha ayrıntılı ve spesifik olduğundan, çalışanların gelişmesine yardımcı olmada son derece yararlı olabilir. Bazı yöneticiler çalışanları kendi kritik olaylarını kaydetmeye teşvik eder (çalışanın başarılı olduğu durumlar, iyi gitmeyen durumlar). Bu, çalışana daha fazla sorumluluk yükleyen ve aynı zamanda olay meydana geldiğinde yöneticinin mevcut olmasını gerektirmeyen ilginç bir varyasyondur (Mahapatro, 2010, s. 155).

Bu yöntem yakın gözlem, analitik ve yorumlama becerileri gerektirir. Çok fazla dokümantasyon nedeniyle karmaşık hale gelir ve bu nedenle çoğu zaman değerlendirme uzmanı tarafından tercih edilmemektedir (Jaiswal, 2020, s. 4).

2.3.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bir kontrol listesi, en basit haliyle, çalışan ve davranışı hakkında bir dizi hedefi veya açıklayıcı ifadeyi temsil eder. Kontrol listesi, değerlendiricinin çalışanların iş performansını tanımladığı temele dayalı bir ifadeler listesi içerir. Kontrol listesi yöntemi, çalışanın performansını değerlendirmenin en kolay yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde İK yöneticisi tarafından bir kontrol listesi hazırlanır ve puanlayıcıya iletir. Kontrol listesi, (çalışanın davranışını ve iş performansını gösteren) bir soru listesi içerebilir ve değerlendiricinin bunları yalnızca 'EVET' veya 'HAYIR' şeklinde yanıtlaması gerekmektedir. Kontrol listesi yöntemini kullanmanın en büyük avantajlarından biri, denetçilere verilen ifadelerin veya faktörlerin karşısında sadece evet veya hayır demek zorunda kaldıkları için kolaylık sağlamasıdır.

Bu yöntem zaman açısından kazanç sağlar. Aynı kontrol listesi çalışanlarla tartışılabilir ve onlara geri bildirim verilebilir. Ancak etkili bir kontrol listesi geliştirmek, kontrol listesine göre performansı ölçmek ve nihayetinde sonuçları yorumlamak denetçiler için çok kolay olmayabilir (Jaiswal, 2020, s. 5).

Değerlendirici, soruyu ve çalışanı analiz eder ve görüşlerine göre cevaplar. Bu tür sorular ayrıca, İK yönetimi tarafından prosedürün sonunda toplanan, niteliğine veya önemine bağlı olarak bazı puanlar (eşit veya farklı) taşır. Her faktör veya öge, başarılı iş performansı için algılanan önemine dayalı olarak sayısal bir değer alır. Daha önemli görülen maddelere daha yüksek değerler verilir. Tüm çalışanların işteki fiili performansı

ölçülür ve kontrol listesi ile karşılaştırılır. Puanlar, puanlayıcı tarafından kontrol edilen faktörlerin puanlarının toplanmasıyla belirlenir (Okakın & Şakar, 2013, s. 149).

2.3.1.5. Stratejik Başarı Faktörleri

Stratejik planlama, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerine dayandırmakla ilgilidir. Amaçlanan sonuçlara ve sonuçlara ulaşmak için enerji ve kaynakları nereye odaklamanın mantıklı olduğunu düşünmek için zaman ayırmak ve tüm paydaşların uyumlu olmasını ve ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamak gerekir. Başarılı stratejik planlamayı altı temel faktörle inceleyebiliriz (Yılmaz & Demir, 2010, s. 73).

a) İşbirlikçi ve Kapsayıcı Bir Süreç Oluşturulması

İş birliği, başarılı bir stratejik planlama sürecinin merkezinde yer alır. Süreç ne kadar kapsayıcı ve işbirlikçi olursa, o kadar fazla destek alır. Stratejik plan kuruluşun geleceğe yönelik vizyonu bu oranda doğru bir şekilde yansıtır (Çelik, 1999, s. 34).

b) Varsayımlar Değil, Veriler Dışında Çalıştırılması

Herkes kendi organizasyonu hakkında varsayımlarda bulunur ve önceden düşünülmüş fikirlere sahiptir. Ancak planlama sürecine veri toplamadan başlamak sizi başarısızlığa sürükleyecektir. İnsanlarla konuşmak, odak gruplarına ev sahipliği yapmak gerekir. Gerçekleri gözden geçirmek kuruluşun geçmişte nerede olduğunu değil, bugün nerede olduğunu bilmek önemlidir. Mevcut verileri kullanmak, mevcut sorunları çözmeyi sağlamaktadır (Beyhan & Fındık, 2014, s. 98).

c) Paylaşılan Sorumluluk ve Sahiplik için Bir Beklenti Belirlemek

Çoğu zaman bir stratejik planlama sürecinde, belirli sorumlulukları hakkında fazla düşünülmeden ve katılım için açıkça tanımlanmış beklentiler olmadan bir planlama komitesi atanabilir. Bununla birlikte, komiteye katılacak doğru insanları (takım oyuncularını düşünün) bulmak, onlara süreci sahiplenme fırsatı vermek, karar vermeleri için onları güçlendirmek, endişelerini dile getirmeleri için onları teşvik etmek ve şampiyonlar olarak hizmet etmelerini sağlamak, süreç başarısı için hayati önem taşımaktadır (Aysal, 2019, s. 18).

d) Şeffaf İletişime Öncelik Verilmesi

Şeffaflık her şeyden çok güven oluşturmaktadır. Paydaşlarınız planı satın alacaklarsa, size güvenmeleri ve sürece güvenmeleri gerekir. Ayrıca, fikirlerinin ve

girdilerinin nasıl alındığını ve düzenli, şeffaf güncellemeler ve iletişimler yoluyla paylaşıldığını görmeleri gerekmektedir (Ünler, Kılıç, & Çıray, 2014, s. 240).

e) Stratejik Planın Geçmişini Düşünülmesi

Stratejik bir planı tamamladıktan sonra yapılacak son şey, rafta duran ve toz toplayan bir belgeye sahip olmaktır. Bu nedenle, planlama aşamasını geçmişe bakmak ve planın gerçekte nasıl uygulayacağını düşünmek çok önemlidir. Bu, kapasite ve eldeki kaynakları net bir şekilde anlamak ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına en iyi şekilde yardımcı olacak birkaç önceliği belirlemeyi içermektedir. Başarılı stratejik planlama, kritik sorular sormayı, bazen zor kararlar vermeyi ve “hayır” demeyi kabul etmeyi gerektirmektedir (Acar, 2019, s. 385).

f) Değişiklik Yapmaya Bağlılık- Özellikle Liderlik

Değişim herkes için zordur. Bu durum var olan kuruluşlarda daha da zor bir durum teşkil etmektedir. Bununla birlikte, değişen demografi ve teknolojik gelişmeler gibi dış güçler, bir organizasyonun ilgili kalması için genellikle büyük değişiklikleri gerektirir. Stratejik planın başarısını sağlamak için, liderliğin modası geçmiş süreçleri bırakmak, stratejileri yeniden düşünmek ve kuruluşun geleceğe yönelik gerekli değişiklikleri yapmaya istekli olması gerekir (Bozkurt, 2013, s. 13).

2.3.1.6. Diğer Yöntemler

Grafiksel Yöntemler: Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi, işin kalitesi ve miktarı, iş birliği, analitik yetenek, kararlılık, inisiyatif, duygusal istikrar vb. gibi belirli istenen özellikleri, davranış faktörlerini veya performans kriterlerini tanımlar ve istenen davranışı veya istenen performans kriterlerini ne ölçüde karşıladıklarını sergilerler (Ayan, 2013, s. 211). Bu yöntem, bir kişiyi yaptığı işin kalitesine göre değerlendirir. Değerlendirme, özellik merkezli de olabilir ve iletişim becerisi, güvenilirlik, uyarlanabilirlik gibi gözlemlenebilir özellikleri kapsar. Her çalışanın değerlendirilmesi için basılı değerlendirme formları kullanılır. Bu basılı form bir performans listesi içermektedir. Kişilik kriterleri ve her bir kritere gerekli puanlar verilmiştir. İki tür derecelendirme ölçeği vardır.

- Ayrık derecelendirme ölçeği,
- Sürekli derecelendirme ölçeği.

Ayrık derecelendirme ölçeğinde, özellikleri ölçmek için uygun kutular kullanılır. Ancak sürekli derecelendirme ölçeği özelliklerinde sayılarla ölçülür. Yaygın olarak kullanılan bu yöntem de her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilir ve işaret yerine sayısal bir değer verilir. Bu sayısal değerler toplanır ve standart puanlar üzerinden yorumlanır (Üzüm & Uçkun, 2018, s. 259).

Bir çalışanın tüm derecelendirme faktörlerinde aldığı puanların toplamı, o çalışanın işletmedeki diğer çalışanlara kıyasla genel derecelendirme puanını oluşturur. Pek çok işletme, pratik oldukları ve geliştirme maliyetleri düşük olduğu için grafik derecelendirme ölçeklerini kullanır. Özellikler önceden tanımlandığından, bu değerlendirme tekniğinde daha az belirsizlik vardır. Bu yöntem yaygın olarak kullanılmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolay organize olması, sonuçları sayısal olarak ifade etmesi ve personel kararlarını kolayca uygulayabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Tahiroğlu, 2003, s. 182).

Davranışsal Değerlendirme Ölçeği: Son yıllarda, yaygın ve davranışsal değerlendirme ölçeği çalışanların bazı dezavantajlarını ortadan kaldırmak için geliştirilen grafik derecelendirme ölçeği, beklenen iş davranışlarına dayanmak yerine performanslarını kişisel özelliklerini ölçmektir (Budak, 2008, s. 438). Bu yöntem, başarıyı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntemde davranışsal beklenti ölçekleri de denir. Çalışanların, tek başına çeşitli kişilik özelliklerinden bağımsız olarak, her iş ve iş grubu için belirlenen başarı boyutlarında gerçekleştirmeleri gereken davranışları ortaya çıkarabilecekleri seviyeyi değerlendirir (Helvacı, 2002, s. 164).

Bir çalışanın davranışsal bir değerlendirme formunun hazırlanmasına katılımına izin vermek, bu başarının değerlendirme sisteminin çalışan tarafından diğer sistemlere kıyasla daha fazla benimsenmesine yol açabilir. Her iş ve pozisyon için farklı ölçekler hazırlanması gerektiğinden, pahalı ve zaman alıcı olması bu yöntemin olumsuz bir yönü olarak görülmektedir (Gürbüz, 2017, s. 215).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinden biri de zorunlu dağılım yöntemidir. Bu yöntemde, işletmedeki tüm çalışanlar önceden

belirlenmiş yüzde kategorilerine zayıftan iyiye doğru yerleştirilir. Çalışan başarılarını sınıflandırmak için normal dağılım eğrisi kullanılır (Tarlıg, 2006, s. 74).

Zorunlu dağıtım yöntemi, çalışanlar arasında başarı, performans ve davranış kalıplarını karşılaştırmaktan ziyade genel ifadelerin bir gruplandırılmasıdır. Bu yöntem ile çok sayıda çalışanı olan işletmelerde, bireyler arası karşılaştırmalar her çalışanın belirli başarı sonuçlarına göre değil, sayısal yüzdelere göre belirlenir. Ortaya çıkan dağılım analiz edildiğinde, ağırlığın hangi yüzdelik dilimde olduğuna bakılarak kurumun genel performans değerlendirmesi yapılır (Gürüz & Özdemir, 2007, s. 228).

İşletmelerde, çalışanların kişilik özelliklerinin yanı sıra başarı seviyelerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisi) uygun bir dağılım gösterilmesi gerektiği varsayımı yapılmaktadır. Değerlendiriciler, astlarını ölçekteki belirli yüzdelere göre farklı başarı seviyelerine yerleştirir. Bu yöntem çoğunlukla tek ve genel bir değerlendirme kriterine dayanmaktadır (Çetin, 2006, s. 45).

2.3.2. Stratejik Başarı Değerleme Yöntemleri

Geleneksel başarı değerlendirme yöntemlerinin aksine çalışanların, müşterilerin ve yöneticilerin beklenti ve isteklerinin hızlı değişimlere ayak uyduran stratejik başarı değerlendirme yöntemi özellikle küreselleşmenin etkisiyle gelişmiştir. Stratejik başarı değerlendirme yöntemleri; “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, “360 Derece Değerlendirme Yöntemi”, “Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme” ve “Dengeli Başarı Göstergeleri” şeklinde sıralanabilir (Keklik, 2018, s. 74).

2.3.2.1. Amaçlara Göre Değerleme Yönetimi

Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi, “Amaçlara Göre Yönetim” fikrinin başarı değerlendirmeye uygulanmış halidir. Bu yöntem, temel olarak, kişilik veya kişisel niteliklerden ziyade, amaçlara ve sonuçlara ulaşma derecesine bakarak başarıyı değerlendirir. Bu yöntem, işletmelerde kişisel başarısın amaçlara göre değerlendirildiği bir süreç olup geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını gidermek amacıyla uygulanan bir değerlendirme yöntemidir (Akçakanat, 2009, s. 37).

Bu yöntemin uygulanmasını özellikle üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tercih etmektedir. Bunun nedeni, bu tür organizasyonlarda bireylerin performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan sayısal değerler ile değerlendirilmesi ve hedeflere ulaşma düzeyidir. Örneğin, pazarlama veya satış

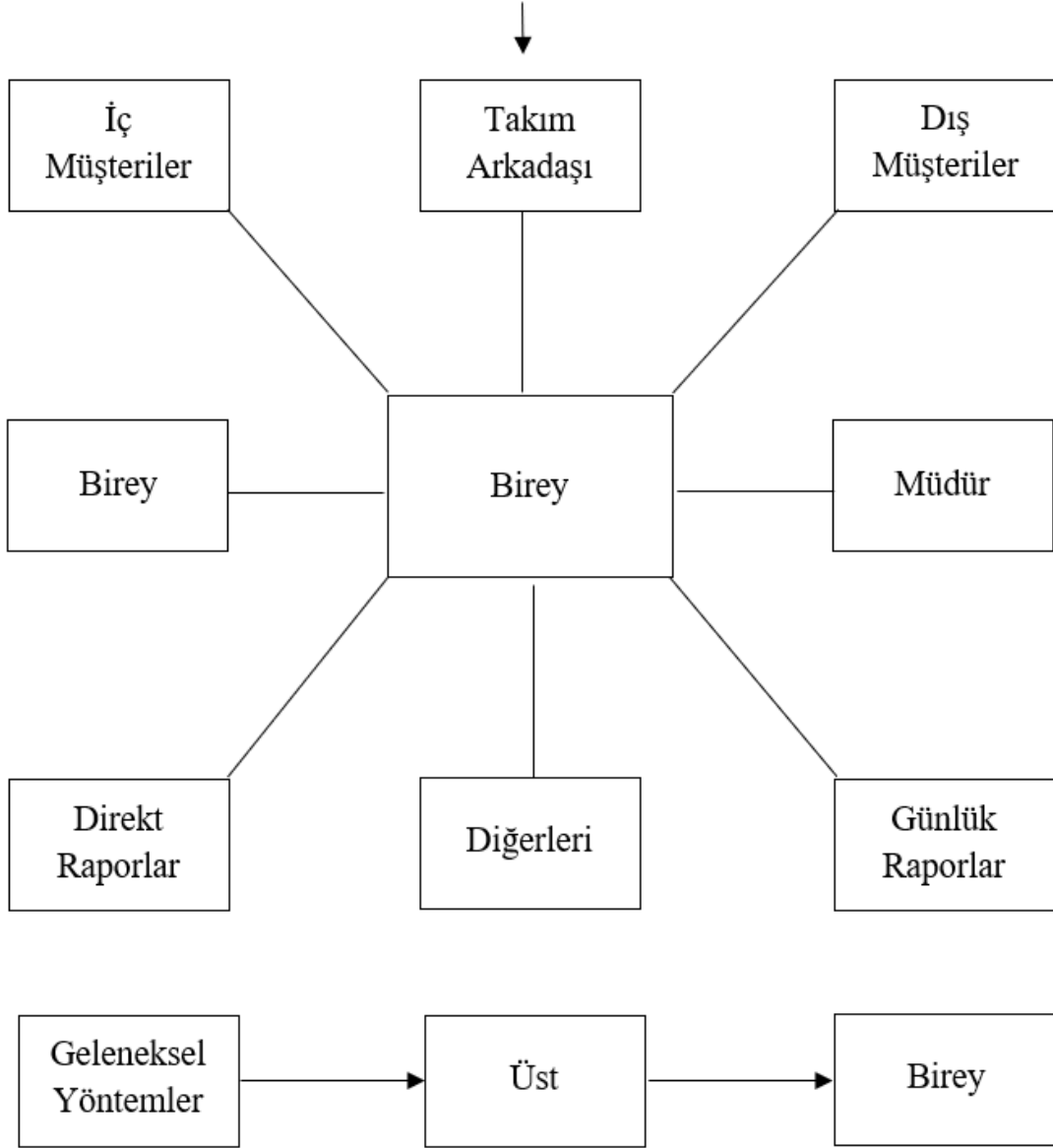
departmanında faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması gibi bir performans kriteri belirlenebilir. Bu sayede bireyin belirli periyotlarda ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi performans düzeyini de yansıtacaktır (Gürüz & Özdemir, 2007, s. 225).

2.3.2.2. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilen ve organizasyonlarda verimlilik artışına katkı sağlayabilen bir başarı değerlendirme yöntemidir (Turgut, 2002, s. 66). Bu yöntemin temel amacı başarı değerlendirilmeden ziyade farklı kaynaklardan bildirim sağlayarak kişisel gelişimi sağlar ve başarı değerlendirme yöntemi içerisinde çok yönlü ve sürekli bir anlayışla, denetçi ve yöneticilerin yanı sıra değerlendirilen kişi (öz değerlendirme), çalışma arkadaşları, astlar ve eğer varsa, sorgulamayı amaçlamaktadır (Bircan, 2020, s. 568).

360 derece başarı değerlendirme yönteminde birden fazla değerlendiricinin bulunması, değerlendirmenin objektif ve adil olmasını sağlar. Bu yöntemde, tek bir değerlendiricinin neden olduğu değerlendirme hataları da en aza indirilir. Bu yöntemin başarılı olması için, değerlendirmeyi yürüten yönetim, amacının ve nasıl kullanılacağına ilişkin ayrıntılı bir açıklamasını sağlamalıdır. Çalışanların 360 derece süreci ve derecelendirme ölçeğine ilişkin eğitilmesi ve diğerlerinin başarısını derecelenmede objektif olarak nasıl davranabilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekir. Yöneticilerin ayrıca verileri entegre etme, yapıcı geri bildirim verme ve diğerlerine rehberlik etme konusunda eğitilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s. 204).

Şekil 5. 360 Derece Başarı Değerlendirme.



Kaynak: (Dişkaya, 2006, s. 104).

İşletmelerin çok yönlü değerlendirmeden yararlanabilmeleri için öncelikle uygulamayı stratejik hedefleri ile bütünleştirmeleri, iyi bir planlama yapmaları ve beklentileri belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca bu yöntemin diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ve geliştirme programları ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu yöntem, çalışanın gelişimine yardımcı olmasının yanı sıra organizasyonel stratejileri de desteklemektedir (Dişkaya, 2006, s. 105).

2.3.2.3. Yetkinliklere Dayalı Değerleme Yöntemi

Yetkinliklere dayalı başarı değerlendirme yöntemi işletmelerin çalışanlarının görev düzeyinde sahip olması gereken bilgi ve becerileri belirlemekte ve bu bilgi becerilerini nasıl kullanmaları gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntem, istenen sonuçların ne olduğunu açıkça belirtmez. Daha çok işin yapılma şekline odaklanır ve başarıyı buna göre değerlendirir (Dişkaya, 2006, s. 124).

Mükemmel başarıya yol açan davranışlar için bir yol haritası görevi gören yetkinlik modelleri (fonksiyonel, iş, rol ve çekirdek); İşletme performansı beklentilerinde çıtayı yükseltmede, ekip ve bireysel davranışlara dayalı iş stratejilerine uyum sağlamada ve çalışanların beklentilerine nasıl ulaşacakları konusunda fayda sağlar (Üzüm & Uçkun, 2018, s. 262). Bir işletme yetkinlik bazlı bir yönetim sistemini benimsemişse, yetkinliklere dayalı bir verimlilik değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün olmaktadır.

2.3.2.4. Dengeli Başarı Göstergeleri Yöntemi

Modern başarı değerlendirme yöntemi başlığı altında incelenen son yöntemi olan dengeli başarı göstergeleri, bireysel performansın ölçümünden ziyade örgütsel performansın ölçümü için geliştirilmiş ve ortak vizyona dikkat çekmiştir. Bu yöntem işletme başarısının ölçümünde finansal ölçütlerin ve muhasebe kayıtlarının yanı sıra değer düşüklüğü kriterlerine de önem vermekte ve bütünleşik bir başarıyı sergilemektedir (Bekmezci, 2010, s. 207). Başarının finansal kriterlere ve muhasebe kayıtlarına göre değerlendirilmesi, günümüzün değişen dünyasına ayak uyduramaması, geriye dönük olması ve stratejik açıdan uzak olması nedeniyle işletmeler tarafından artık yeterli görülmemektedir. Bu nedenle dengeli başarı göstergeleri, belirlenen stratejilerin uygulanma sürecine çalışanları da katan, örgütsel başarısı etkilediği düşünülen göstergeler arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve saptanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gösteren bir örgütsel karnedir (Gürbüz, 2017, s. 224).

Dengeli başarı göstergeleri, işletmelerin başarısını değerlendirilirken aşağıdaki dört boyuta dayanmaktadır; “finansal boyut”, “müşteri boyutu”, “iç süreç boyutu” ve “öğrenme ve gelişme boyutu”. Temel alınan dört boyutun aradığı cevaplar sırasıyla “finansal olarak başarılı olmak için hissedarlara nasıl görünmeliyiz?”, “Müşterilere nasıl görünmeliyiz?”, “Süreçte verimlilik nasıl belirlenmelidir? hissedarların ve müşterilerin

memnuniyeti?” ve “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve iyileştirme kapasitemizi nasıl sürdürebiliriz?” sıralamak mümkündür (Keklik, 2018, s. 76).

2.4. Ampirik Literatür

Khan ve diğerleri (2013) yaptığı çalışmada, stratejik yönetim ilkelerinin gelişen doğasını teyit edecek ve dinamik bir strateji oluşturma sürecine duyulan ihtiyacı teşvik etmiştir. Mavi okyanus stratejisi ile ilgili faktörleri ve uygulanmasının arkasındaki mantığı anlamak, ticari şirketlere fayda sağlayacağını, dinamik strateji çerçevesi, karar verme ve strateji geliştirme süreçlerinde canlı olması gereken kuruluşlar için faydalı olabileceğini belirtmiştir. İşletmeni uzun vadede sürdürmek için, belirli bir endüstrinin şirketleri daha yüksek sonuçlar ve karlı bir yatırım getiri elde etmek için onları yeniden icat etmeli, riskleri en üst düzeye çıkarmalı ve pazar sınırlarını sürekli olarak yeniden inşa etmeli olduklarını belirtmiştir (Khan, 2013, s. 13).

Kirfi ve Ajadi (2013) tarafından yapılan çalışmada; mavi okyanus stratejisi, kamu hazinesinin yağmalanmasının tüm ana yollarını etkin ve verimli hizmet sunumunun geliştirilmesini engelleyecek şekilde kamu işlerinin yürütülmesine alternatif bir yaklaşımı temsil etmekte olduğu, sağlık kuruluşlarımızdaki mevcut başarısızlıkları araştırdığımızda, etkin hizmet kalitesine karşı sayısız faktörün etkisini göstermeye devam ettiği görülmektedir. Analizin sonucunda, sağlık sektöründeki yolsuzluklar sebebiyle, tıbbi ekipman yetersizliklerinin olduğunu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yönetim işlevinin ve iyileştirilmiş yönetim destek sisteminin kamu hizmeti faaliyetlerine dâhil edilmesi tavsiye edilmektedir (Kirfi & Ajadi, 2013, s. 19).

Barutçu (2014) yaptığı bir çalışmada şehir pazarlamasında mavi okyanus stratejisinin kullanımı ele alınmıştır. Araştırma bulguları, mavi okyanus ile oluşturulan stratejilerin bir şehrin farkındalığını arttırdığı, farkındalığın şehri görme niyetini etkilediği ve şehri görme niyetinin şehrin ürünlerini satın almayı ve genel olarak ekonomiyi etkilediği fikrini desteklemektedir. Bu araştırma sayesinde turizm sektörü mensupları kendilerini yeniden gözden geçirebilir, farklılıklarını keşfedebilir ve ürünlerini satmak ve bölgelerinin cazibesini artırmak için daha yaratıcı stratejiler geliştirebilirler. Mavi okyanus stratejisinin sağladığı aksiyonlar, şehir için yeni bir marka yaratmakta ve karlı bir ürün haline getirmektedir. Genel olarak, bu nedenle, mavi okyanus stratejisi perspektifinden bakıldığında, Bodrum'un 'turistik yer endüstrisinde' lider olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2014, s. 1).

Alhaddi (2014) yaptığı araştırmada işletmeler, çevresel ve ekonomik alanlarda fayda sağlamak için uygulanacak yeni çözümler ve teknikler için çok çaba sarf ederek, sürdürülebilirlik inovasyon için önemli bir güce sahip olması için mavi okyanus stratejisi uygulaması gerektiğini belirttiştir. Mavi okyanus stratejisi, inovasyonda yeni bir pazar ve ticari kâr yaratmanın anahtarı olduğu bir alanı olarak sürdürülebilirlik alanından yararlanmak için benimsenebilir olduğunu belirtmiştir (Alhaddi, 2014, s. 57).

Eboreime ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada, niş teklifler şeklindeki mavi okyanus stratejilerinin, KOBİ'lere rekabet etme ve muhtemelen daha büyük rakiplerinden daha fazla kr elde etme ve muhtemelen küresel rekabet gücü ile ipucu karşılama fırsatları verdiği sonucuna varmaktadır. Buna ek olarak, niş olarak başlayan birçok şirket, daha büyük ve daha becerikli rakiplere karşı pazarda yer edinebilecektir. Daha sonra yüksek büyüme yaşayacak ve daha geniş rakiplere dönüşebilecektir. Bugün internette dkkn kurmanın düşük maliyeti, kk nişler için daha karlı hale gelmektedir (Eboreime, 2014, s. 2).

Mohamed ve diğerleri (2014) 14 ajans (vaka) zerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada mavi okyanus mücadelesine katılmaya cesaret eden kişiler. Analiz, modelin "Ortadan Kaldırın Azalt-Yükselt-Kredi Oluştur" kısmına odaklandı ve "Mavi"nin o kadar "açık" olmadığını ve "kızıl dalganın" sürekli olarak sürünmeye devam ettiğini keşfetmiştir (Mohamed, 2014, s. 105).

Raman (2014) yaptığı bir araştırmada mavi okyanus stratejileri, kızıl okyanus stratejilerinde olduğu gibi oyunun kuralları belirlenmediği için rekabetin alakasız olmasına rağmen, işletmelerin ürün ve hizmetlerindeki yenilikler yoluyla konumlarını yükseltmelerine yardımcı olduğunu belirtmişler. Ayrıca araştırma kızıl okyanus strateji rekabetinin işletmeler arası bir rekabet olduğunu belirtmekte olup ve diğer faktörlerden bağımsız olarak görevini yerine getirmekte olduğunu belirtmiştir (Raman, 2014, s. 44).

Rezazadeh (2014) tarafından yapılan araştırmada; kızıl okyanus ta çatışmalar giderek sertleştiğinden, yöneticiler arasındaki baskın ve hâkim akışı takip etmekten çok mavi okyanuslara girmek için yönetime ihtiyaç duyulacağını belirtmektedir. Uzun yıllardır stratejik yönetim alanının en önemli varsayılanı olan ve aynı zamanda modern zmler sunan zorlu rekabet ile mavi okyanus stratejisi, çalışma ve hizmet alanlarında yeni başarı alanları ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada, İnan turizm endüstrisindeki mavi okyanus stratejisi uygulamasını arzu edilen şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma

sonucu, İnan turizm endüstrisinin mavi okyanus stratejisinin uygulanması açısından optimum durumda olmadığı anlamına gelen araştırmanın ana hipotezinin doğrulandığını göstermemektedir. İnan Turizm sektörü, mavi okyanus stratejisinin uygulanması açısından optimum durumda olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Rezazadeh, 2014, s. 351).

Eskandari ve diğerleri (2015) yaptığı araştırmada, pazarlamacıların kırmızı okyanus stratejisi ile kanlı bir rekabet ortamına girmek yerine, mavi okyanusun sonsuz pazar alanına girmeyi ve yeni talepleri yaratmaya çalışmak zorunda olduklarını belirtmiştir. Büyük ve güvenilir bir değer inovasyonu, taklitçilerin pazara girişini etkin bir şekilde engellediğini ve endüstrinin onlar üzerinde rekabet ettiği faktörlerin silinmesi veya azaltılması ile maliyet tasarrufu sağlayabileceğini belirtmiştir (Eskandari, 2015, s. 2).

Öztürk (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, modern stratejik yönetim teknikleri olan kaos teorisi ve mavi okyanus teorisinin şirketlerin genel performansı üzerindeki etkisi, İstanbul ilinden rastgele seçilen 204 kişiden toplanan anketler kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modern stratejik yönetim yöntemleri olan kaos yaklaşımı ve mavi okyanus stratejisinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2015, s. 14).

Soo Kim (2016) tarafından yeni teknolojinin ekonomik geçerliliği için yapılan analizde, beklenen satışlar gibi piyasa fizibilitesine ve beklenen tasarruf maliyeti gibi teknoloji fizibilitesine dayalı finansal analize odaklanmıştır. Bununla birlikte firmalar, mevcut ve gelecekteki rekabet güçleri için teknolojiyi kullanarak özel olarak stratejik davranışlar sergilemelidir. Bu nedenle, yeni teknoloji tarafından üretilen değerleri gözden geçirmek için sistematik bir prosedür ve aynı zamanda, yeni teknolojileri kullanarak yeni değerler yaratma stratejisi firmalar için teknoloji gereklidir. Bu çalışma hem mevcut finansal analizleri hem de stratejik perspektifi bir mavi okyanus stratejik aracıyla kullanmak için bir entegrasyon çerçevesi önermektedir. Firmaların mevcut ve gelecekteki rekabet güçleri için teknolojiyi kullanarak stratejik davranışlar sergilemeleri gerekmekte olduğunu belirtmiştir (Kim M., 2016, s. 1913).

Hersh ve Abusaleem (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, mavi okyanus stratejisi ilkelerinin uygulanması, rekabet avantajı değişkeni ile mavi okyanus stratejisinin her ilkesi arasında güçlü bir pozitif ilişkinin bulunduğu pazarda, şirketin rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmesine önemli ölçüde katkıda bulunacağını belirtmiştir. Mavi okyanus stratejisinin boyutlarının güçlü bir hale getirdiği sonucuna

varmıştır. Mavi okyanus stratejisinin boyutlarından kaynaklanan değer yaratma ve değer yaratmadaki etki, telekomünikasyon şirketlerinin tüm rekabet avantajı göstergeleri üzerinde güçlü bir etki elde ettiğini belirtmiştir (Hersh & Abusaleem, 2016, s. 8).

Loh ve Yusof (2019) tarafından yapılan araştırma; mavi okyanus stratejisi, talebi bölmek ve rakipleri kıyaslamak yerine, artan talep ve rekabetten kopma ile ilgilidir. Mavi okyanus stratejisi hem şirket hem de müşterileri için bir değer sıçraması yaratarak rekabeti anlamsız hale getirmenin bir yolu olduğunu belirtmektedir. Benzeri görölmemiş bir dizi ürün ve hizmet üretmesine izin veren endüstriyel üretkenliği önemli ölçüde iyileştirdiğini belirtmiştir (Kok Lia Loh & Yusof, 2019, s. 25).

3. KARDEMİR AŞ'DE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNE YÖNELİK ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Tanıtılması

Bir iş bağlamında, duyulabilecek ve karşılaşılabilecek ana kelimelerden birinin rekabet olması kaçınılmazdır. İş yapmak bir bakıma pazar payı, kâr vb. için bir rekabete katılmak gibidir. Ticaretin temel teorileri bile rekabet avantajından ve öneminden bahetmektedir (Agrihotri, 2015, s. 523).

İş yaparken nasıl başarılı olunurun net bir cevabı yoktur. Bir işletmenin gelişebileceğini ve başarılı olabileceğini garanti vermekte mümkün değildir. Bir yandan, iş fırsatlarının çevreden doğduğu, “görünmez bir el” tarafından yönlendirildiği ve iş yapmanın temellerinin bir asır öncekine benzediği ve insanların önemli bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Öte yandan, bir işletmenin başarısının ağırlıklı olarak iyi hazırlanmış bir planlamanın sonucu olduğunu ve bu şekilde çevrenin kendisinden ziyade insan yeteneklerine bağlı olduğu iddia edilebilir (Ağraş, Atbaş, & Şeyma, 2017, s. 130).

Elbette yüzyıllardır süren iş tarihi göstermiştir ki, bir işi başarılı yapan nedir sorusunun cevabı net değildir. Bu soruya basit bir cevap vermek çok sığ bir düşünce tarzı olacaktır. Elbette, çevre faktörü herhangi bir iş için önemli bir rol oynamaktadır. Buna karşılık, uygun ortam ve kaynak olmadan sadece stratejik düşünerek başarılı bir iş kurmak oldukça imkansızdır (Lindic, Bavdaz, & Kovavic, 2012, s. 938).

Ayrıca, iş ortamı statik değil, çok dinamikdir. Zaman geçtikçe, işletmeler değişmekte ve yüzyıllar, hatta on yıllar önce iş başarısı hakkında doğru olan şey artık doğru olmayabilmektedir. Ancak, şimdi ve geçmişte iş dünyasının hiçbir ortak yanı olmadığı anlamına gelmez. Aksine, günümüzde işletme ve yönetim bilimi çok karmaşıktır. İş yapma bağlamında stratejik düşünme biçimi bir şirketin önemli bir parçası olduğunu kanıtlamaya yardımcı olan metodoloji ve araçlara sahiptir. İş stratejisi anlayışı bile farklıdır çünkü basit planlamadan çok karmaşık bilimsel iş modellerinin uygulanmasına kadar değişebilir (Borgianni, Cascini, & Rotini, 2012, s. 1780).

Ancak, iş ortamı değiştikçe iş stratejileri de değişir. Bu nedenle, genellikle doğru stratejiler olarak kabul edilen bazı stratejiler, iş gerçekliği ile güncelliğini yitirmiş gibi görünmektedir. Bu nedenle, bir strateji işe yaramazsa, tekrar kontrol edilmesi gerekir. W. Chain Kim ve Renée Mauborgne tarafından yazılan “Mavi Okyanus Stratejisi-

Tartışmasız pazar alanı nasıl yaratılır ve rekabeti önemsiz hale getirir” kitabı, şirketlerin ihtiyaç duyduğu iş başarısı hakkındaki bakış açılarını değiştirmektedir (Craton, 2020, s. 39). Günümüzün dinamik iş ortamını göz önünde bulunduran Kim ve Mauborgne, iş rekabeti fikrini yeniden düşünmeye çalışmanın başarıya giden bir adım olduğunu tavsiye etmektedir (Vieira & Ferreira, 2017, s. 1653).

Mevcut endüstriler yeni pazar alanları yaratılmasına geçiş için strateji geliştirmektedirler (Wubben, Düsseldorf, & Batterink, 2012, s. 250).

Yerel pazarlardaki talebin boyutu, kapsamı ve canlılığındaki değişimin büyüme fırsatlarını etkilemesi muhtemeldir. Arz tarafında, işçilik, bina ve hizmetlerin maliyet ve mevcudiyetindeki değişiklikler de etkilidir (Justman, 1994, s. 748). Bununla birlikte işletmeler, mevcut durum ve maliyetteki etkileri en aza indirebilecek şekilde farklı stratejiler uygulamayı hedeflerler (Fabrizio & Thomas, 2011, s. 48).

Sadece bir büyüme yönelimine sahip olmak büyüme garanti etmez. Belirlenmiş bir pazar fırsatından yararlanmak için kurulan bir işletmenin, alternatif fırsatların olmaması gibi 'itici' faktörlerin bir sonucu olarak kurulan bir işletmeden daha güçlü bir büyüme yönelimine sahip olması beklenir (Anderson, 2009, s. 36). Özetle, işletmeyle en ilgili faktörleri belirlemek ve daha sonra işletmeyi genişletmek ve büyütmek için bunlardan yararlanmak önemlidir.

Kardemir AŞ ve Demir Çelik Sektörü

İşletmelerin kuruluş yerleri önemlidir (Snell & Lau, 1994, s. 12). Karabük Demir Çelik Fabrikasının kuruluş aşamasında da jeolojik bakımdan uygun coğrafi bölge olarak Karabük ili seçilmiştir. Karabük ilinin maden kömürü havzasına ve sahile yakın olması, beraberinde demiryolu güzergâhının bulunması jeolojik açıdan demir-çelik fabrikalarının kurulmasına elverişli ve stratejik olarak da uygunluk sağlamaktadır (Kaştan, 2003, s. 488).

1939 yılında faaliyete geçen Kardemir ülkemizde kurulan ilk entegre demir-çelik fabrikasıdır. Kuruluş döneminde Sümerbank'a bağlı olan işletme daha sonrasında 1955 yılında Türkiye Demir Çelik İşletmelerine bağlanmıştır. Kardemir tüm bunların yanında 'fabrika kuran fabrika' unvanını ülkenin ikinci ve üçüncü entegre demir-çelik fabrikalarının kurulumunda yardımcı olmuştur. Ülkenin ikinci entegre demir çelik fabrikası olan Ereğli Demir Çelik T.A.Ş' nin kurucu üyeliğini yapmış ve Erdemir'in

sermayesinin bir kısmını kendi bünyesine finanse etmiştir (Kaştan, 2003, s. 490). İskenderun Demir Çelik işletmelerinin (İsdemir) kurulunda ve işletmeye alınmasında da yine büyük rolü olmuş (Yaşar O., 2009, s. 70).

Tüm bunların yanında işleme bünyesine kattığı birçok yan tesisle almış olduğu unvanın hakkını vermiştir. Döküm fabrikalarının, makina ve çelik fabrikalarının imalat ve montaj işlerini yürütmüştür. Gemi yapım ve onarımları için tersaneler, çay fabrikaları, şeker fabrikaları, petro kimya tesisleri ve bazı askeri tesislerin de kurulmasını gerçekleştirmiştir (Duman, Altunkaynak, & Aras, 2014, s. 485).

Ticari olarak uygulanabilir bir mavi okyanus fikri yaratmanın stratejik sırasını bilmek gerekmektedir (Yurtoğlu, 2017, s. 157). Başlangıç noktası, alıcının faydasıdır. Teklifiniz olağanüstü bir yardımcı programın kilidini açıyor mu? İnsan kitlesinin onu satın alması için zorlayıcı bir neden var mı? İkincisi, teklifiniz için ödeme yapmak için zorlayıcı bir yeteneğe sahip olmaları için hedef alıcıların kitlesini çekmek için mi fiyatlandırılıyor? Değilse, satın alınamayabilir. Ayrıci teklif, karşı konulmaz bir pazar vızıltısı yaratmayacaktır.

Bu ilk iki adım, bir şirketin iş modelinin gelir yönünü ele alır. Net alıcı değerinde bir sıçrama oluşturmanızı sağlarlar. Kâr tarafını güvence altına almak için üçüncü unsur değerlendirmek gerekecektir, yani maliyet (Karabulut, 2021, s. 34). Bir şirketin iş modelinin maliyet tarafı, kâr şeklinde, yani teklifin fiyatından üretim maliyetinin çıkarılmasıyla, kendisi için bir değer sıçraması yaratmasını sağlar. Buradaki kilit soru şudur: Teklifinizi hedef maliyette üretip yine de sağlıklı bir kâr marjı elde edebilir misiniz? Maliyetlerin fiyatları yönlendirmesine izin vermemelidir. Ayrıca, yüksek maliyetler stratejik fiyattan kâr etme yeteneğini engellediği için faydayı da küçültmemek gerekir (Tümertekin, 2017, s. 106).

Hedef maliyete ulaşılmadığında, ya mavi okyanus karlı olmayacağı için bu fikirden vazgeçmelisiniz ya da hedef maliyete ulaşmak için iş modelinizi yenilemelisiniz. Sıradaki son adım, benimseme engellerini ele almaktır. Fikrinizi yayarken benimsemenin önündeki engeller nelerdir? Bunları baştan ele aldınız mı? Mavi okyanus stratejisinin formülasyonu, yalnızca dünyadaki benimseme engellerini çözebildiğiniz zaman tamamlanır. Bu bağlamda tüm yöntemler gözden geçirilmeli ve Kardemir AŞ üzerinde uygulanabilecek strateji yöntemleri tek tek değerlendirilerek uygulamaya geçilmelidir (Yılmaz, Fidan, & Yücer, 2014, s. 247).

Kardemir mavi okyanus stratejisini uygulamaya geçerken mevcut gerçekliği tanımlayarak bir yol belirlemelidir. Sektörünüzdeki bir ürün veya hizmetin temel özellikleri nelerdir gibi soruların belirlenmesi de gerekmektedir. Bir ürün veya hizmetin yalnızca bir kısmıyla ilgilenen veya bu özelliklerde değer bulan bir müşteri grubunu belirlemek yeni hedef kitlelerine hâkim olunması demektir.

Kardemir ürün veya hizmetlerini, yeni hedef kitleleri tarafından daha az değer verilen yönlerden daha düşük olacak şekilde değiştirme yoluna gidebilir. Bu ilk başta kötü bir iş hamlesi gibi görünse de aslında değer yaratmak ve maliyetleri düşürmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen tasarruflarla, yeni hedef kitlenizin değerlerine göre veya özellikle bu kitleye yönelik yeni özelliklerle bir ürün veya hizmeti geliştirme fırsatı olacaktır (Alagöz, 2006, s. 70).

Kim ve Mauborgne'a göre mavi okyanuslar yaratmanın iki yolu vardır: biri tamamen yeni endüstriler başlatmak, diğeri ise mevcut bir endüstrinin sınırlarını genişleterek kırmızı bir okyanus içinde bir mavi okyanus yaratmanın daha yaygın şeklidir (Kim M., 2016, s. 1918). Mavi okyanusun ikinci alternatifi, bir şirketin bir pazar yarattığı ve rekabet tehdidi olmadığı noktaya kadar hâkim olduğu zamandır.

Sundukları ürün ve hizmet yelpazesini artırmaya çalışan çoğu insan ve endüstri için giderek daha önemli bir rol oynadığı bir zamanda Kardemir, ham çelik üretimini yarı mamul ve mamul şeklinde sunmaktadır (Topkaya & Günaydın, 2004, s. 34).

Avrupa'da sınırlı sayıda bulunan ergitme indirgenme metodu kullanılarak yapılan demir çelik üretimi, hatta belirlenmiş oranlardaki demir cevheri ile hurda çeliklerin kullanımının uygulandığı elektrik ark ocağında doğrudan indirgeme metodunun ülkemizde henüz uygulanmadığı düşünüldüğünde, ürün çeşitliliğine gidilmesi Kardemir için daha da verimli bir hal alacaktır. Kardemir bir veya iki alanda mükemmel bir kalite sunmak adına daha öncelerde de yaptığı gibi yeni kurumlar açarak yeni ürünlerini kaliteli bir şekilde sunma yoluna gidebilir. Fabrikalar kuran fabrika unvanına yenilerini ekleyebilir (Gordon, 2007, s. 6).

Bu durumda mavi okyanus stratejisine göre rekabetsiz bir pazar ortamı oluşturmak amacıyla işletmenin bütün organizasyonlarının birbiri ile uyumlu bir halde çalışması gerekmektedir. Bu hedefin bir sonucu olarak mavi okyanus stratejisini uygulayan işletmeler tarafından rakipsiz bir pazar oluşturulabilecektir (Kim M., 2016, s. 1913).

Mavi okyanus stratejisine göre, stratejik sırayı doğru belirlemek ve kendi pazarımızın sınırlarını genişletmek, yeni pazarlar ve ürün sıralamasındaki doğru düzenleme ile Kardemir'in daha verimli bir pazara hâkim olması kaçınılmaz olacaktır. Üretim fazlası ya da eksikliği gibi rakamsal verilere odaklanmak yerine büyük resme odaklanması geniş pazar yelpazesine katkı sağlayacaktır (Say & Kınalı, 2017, s. 90).

Kardemir, faaliyet standartını endüstri standartından daha yükseğe çıkarmalı ve tüketicilere rakiplerinden daha yüksek bir değer sunarak belki de Dünya pazarında büyük çaplı bir paya sahip olacaktır. Bu nedenle mavi okyanus stratejisinin Kardemir AŞ üzerinde uygulanabilirliği konusunda durulacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Kardemir AŞ'deki çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeyleri nedir?
- Mavi okyanus stratejisi, Kardemir AŞ'yi geliştirir mi?
- Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için gerekenler nelerdir?
- Satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisinin etkisi nedir?
- Mavi okyanustaki ürünlerin yeterliliği ve geliştirilebilirliği nedir?

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmada incelenen konuyu içeren tüm unsurların oluşturduğu bütündür. Canlı veya cansız tüm element gruplarından oluşur. Araştırmada elde edilen sonuçların genellenmesinin beklendiği unsurlar bütünüdür de diyebiliriz. Evren iki çeşittir. Birincisi genel evren, ikincisi ise çalışma evrenidir. Genel evreni tanımlamak kolaydır, ancak genel evrene ulaşmak zordur, hatta imkansızdır. Çalışma evreni ise evrendeki tüm niteliklere sahip olan ve ulaşabildiğimiz küçük bir modeldir (Özen & Gül, 2007, s. 395). Çalışma evreni ulaşılan evren olduğu için somut bir özelliği vardır. Herhangi bir kümede gözlem yaparak yorum yapabileceğimiz evren, çalışma evrenidir. Amaca yönelik geliştirilen ölçütler evreni açıklar ve sınırlar. Hiç şüphesiz araştırmalarda genellenebilirliği artan bulgular değer kazanmaktadır (Karasar, 2020, s. 169).

Bu araştırmanın evrenini Kardemir AŞ'nin Karabük'te bulunan çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem evrenin özelliklerini yansıtarak evreni temsil etme özelliğine sahiptir. Örneklemde elde edilen sonuçların evrene genellenmesi örneklemin temsili açısından oldukça önemlidir (Baştürk & Taştepe, 2013, s. 136).

Çalışmada doğru verilerin elde edilebilmesi için örneklemdeki istatistiksel değerlerin popülasyon parametresine benzer olması gerekmektedir. Örnek belirlenirken rastgele örnekleme ve rastgele olmayan örnekleme kullanılır. Rastgele bir örnekleme ana evreni oluşturan tüm birimlerin örnekleme katılması olasıdır ve bu bilinen bir olasılıktır. Daha doğru bilgilere ulaşmak için istatistiksel çalışmalarda bu tür örneklerin seçilmesi daha uygundur (Haşiloğlu, Baran, & Aydın, 2015, s. 20).

Bu çalışmada örneklem seçimi amaçsal örnekleme olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kardemir AŞ'nin Karabük'te bulunan üst düzey çalışanlarıdır. Katılımcılar birimlerine ve görev tanımlarına göre gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak seçilmiştir.

3.2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, katılımcıları, veri toplama tekniği ve araçları, elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

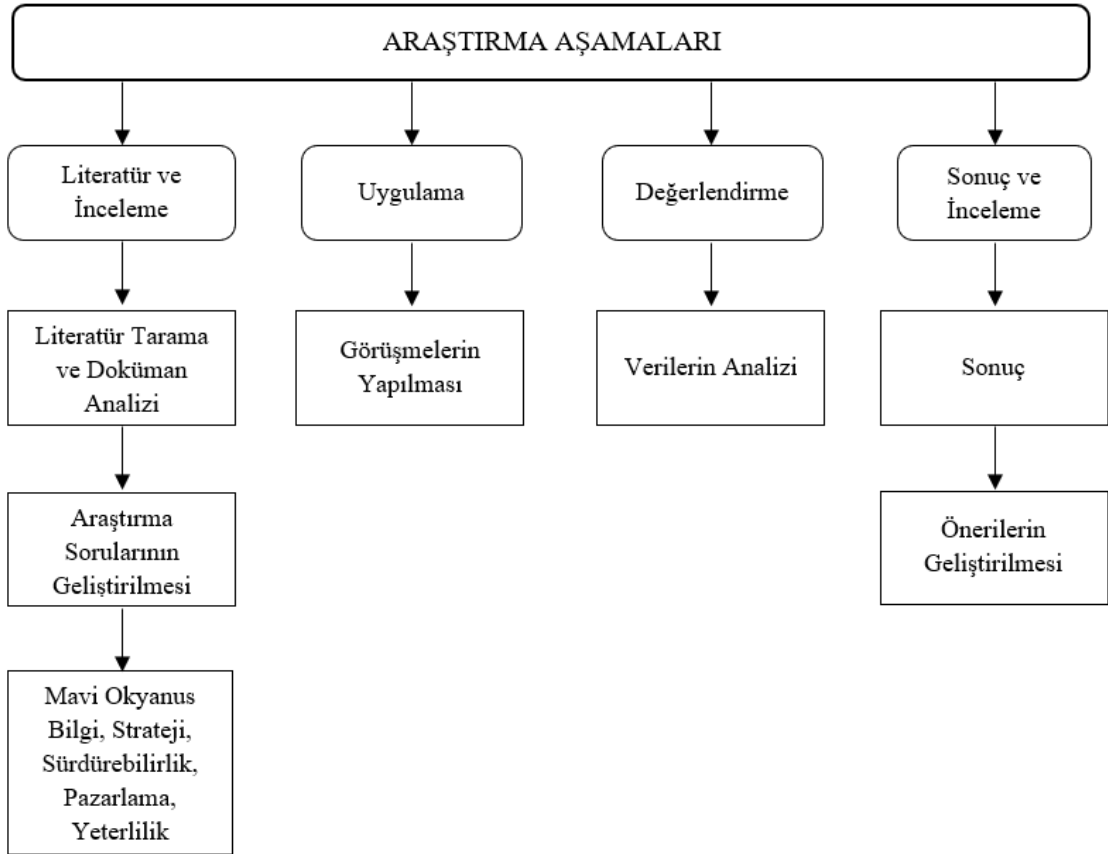
3.2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma Karabük ilinde katılımcıların mavi okyanus hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş, görüşme verilerine dayalı nitel yöntem kullanılarak yürütülmüş bir araştırmadır.

Nitel araştırma; olgu ve olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği, yapılandırılmamış gözlem, yapılandırılmamış görüşme ve doküman inceleme gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 45). Nitel araştırma bir olguyu bireylerin bakış açısından görebilmek ve bu bakış açılarını edinmelerine neden olan süreç ve ortamı ortaya çıkarmak için etkili bir araştırma yöntemidir (Patton, 2014, s. 18). Bu kapsamda, 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?

Şekil 6. Araştırma Modeli.



Şekil 6'da görüldüğü üzere araştırmada, nitel veriler, aşamalara göre benimsenmiş, her aşamada elde edilen bulgular, sonraki aşamanın bulgu ve sonuçlarını temellendirilmiştir.

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel veri toplama araçları olarak Kardemir AŞ'deki üst düzey çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşme alanyazın taraması ve doküman analizi oluşturmaktadır.

3.2.2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Nitel araştırma kapsamında araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmacı etkileşimi, esneklik ve yoklama yoluyla inceleme olanağı sunan görüşmeler yapmıştır. Görüşme soruları (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 221) araştırmanın amaçlarına göre (Ek-1) hazırlanmıştır. Mülakat soruları hazırlanırken; soruların kolay anlaşılır olması, çok boyutlu olmaması, katılımcıyı yönlendirmemesi gibi ilkelere dikkat edilmiştir (Bogdan & Biklen, 2013, s. 33).

Görüşme soruları araştırmacı tarafından hazırlanmıştır; Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için alan uzmanının görüşü alınmıştır. Alınan görüşlerden sonra görüşme sorularına son şekli verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. İzinler alındıktan sonra ses kayıtları ile görüşmeler yapılmıştır. Ses kayıtlarının deşifre ve içerik analizi yapıldıktan sonra veriler araştırmacı ve iki alan uzmanı tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş ve gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapıldıktan sonra görüşme formlarına son şekli verilerek görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler.

Nitel Görüşme Dönemleri	Katılımcılar	Görüşme Tarihleri	Görüşme Süresi
Veri Toplama	Kardemir AŞ Çalışanları	01.06.2021 01.10.2021	10 saat 12 dakika

Nitel görüşmeler toplandıktan sonra içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde araştırmacı literatürde mevcut olan bir kodlama sistemini kullanabilir. Literatürde kodlama sistemi yoksa, araştırmacı ihtiyaç duyduğu verileri elde etmek için kendisi bir kodlama sistemi geliştirebilir veya mevcut bir kodlama sistemine olası kodları ekleyebilir (Smith, 2005, s. 15). Bu kapsamda veri analiz sürecinin ilk aşamasında verilerin kodlanıp analiz edilmesi için bir kodlama çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kodlama çerçevesine bağlı olarak iki farklı uzman bağımsız olarak ilk kodlamayı yaptı. İlk kodlama sırasında mevcut kodlama çerçevesi karşılaştırılarak aynı ve farklı olanlar

belirlenmiştir. Aynı olanlar kabul edilirken uzmanlar tekrar bir araya gelerek farklı olanlar için yeni bir kodlama çerçevesi oluşturdu. Kodlama çerçevesi yeniden düzenlendikten sonra uzmanlar birbirinden bağımsız olarak temel analiz sürecine devam etmiş ve bu aşamadan sonra elde edilen kodlar karşılaştırılarak fikir birliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada herhangi bir sayısal hesaplama yapılmamıştır. Bunun yerine, bir uzman tarafından farklı kodlanan veya farklı kodlanmayan verilerin neden ilgili kod veya kategori altında olması gerektiğine dair kanıtlar sunularak fikir birliği sağlanmıştır.

Uzmanlar birbirinden farklı yaptıkları kodlamaların tamamında fikir birliği oluşturma işini yapmıştır. Tüm kod ve kategorilerde fikir birliğine varıldıktan sonra bulguların yazılması ve yorumlanması aşamasına geçilmiştir.

3.2.2.2. Alanyazın Taraması

Araştırmanın konusu, problem durumu ve önemi kapsamında alanyazında mevcut yazılı kaynaklar taranarak araştırmanın genel kuramsal boyutu oluşturulmuştur. Alanyazın taraması kapsamında incelenen dokümanlar şunlardır:

- Mavi Okyanus Stratejisi (Renee Mauborgne, W. Chan Kim)
- Mavi Okyanus Stratejisi: (Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler Ağraş vd 2017)
- Mavi Okyanus (Blue Ocean) Stratejisi: Rakipsiz Marka Yaratmak

3.2.2.3. Doküman analizi

Araştırmanın “Kardemir AŞ’deki çalışanların mavi okyanus stratejisi hakkındaki bilgi düzeyleri nedir?” soruları kapsamında alanyazın taraması ile belirlenen dokümanlar üzerinden daha detaylı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda güvenilir dokümanlara ulaşılmış, dokümanlar detaylı bir şekilde incelenerek anlamaya çalışılmış, veriler analiz edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda program tasarısının boyutları geliştirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 26).

3.2.3. Katılımcılar

Bu çalışmada amaçsal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 120). Araştırmanın

çalışma grubunu erkek, kadın olmak üzere 10 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre farklılık oluşturacak gruplar dikkate alınmıştır.

Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.

Kod	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Kurum
K1	Erkek	55-65	Evli	Kardemir AŞ
K2	Erkek	50-60	Evli	Kardemir AŞ
K3	Erkek	55-60	Evli	Kardemir AŞ
K4	Erkek	45-55	Evli	Kardemir AŞ
K5	Erkek	40-55	Evli	Kardemir AŞ
K6	Erkek	45-50	Evli	Kardemir AŞ
K7	Erkek	40-50	Evli	Kardemir AŞ
K8	Erkek	40-45	Evli	Kardemir AŞ
K9	Erkek	30-35	Evli	Kardemir AŞ
K10	Kadın	25-30	Evli	Kardemir AŞ

3.2.4. Veri Analizi

Araştırmanın nitel verileri; görüşme, alanyazın taraması ve doküman analizi ile toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde “içerik analizi” kullanımıyla sağlanmıştır. İçerik analizi, verileri etiketleme, kodlama ve neden-sonuç ilişkisi içinde verileri, kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirme, açıklama ve yorumlamaya dayanmaktadır (Creswell & Plano Clark, 2014, s. 221). Nitel araştırmada verilerin analizinde yorumlama ve analitik genelleme yapılmaktadır. Dolayısıyla nitel veri dört aşamalı analiz edilebilir (Günbayı, 2019, s. 134):

- Tema analizi
- Betimsel Analiz
- İçerik Analizi
- Analitik Genelleme

Araştırmanın bulgular bölümünün yazılmasında ilk üç analiz kullanılır ve her bir üst aşama bir öncekini içerir. Örneğin içerik analizi, tema analizi ve betimsel analizi de

içerir. Betimsel analiz, tema analizinin devamı ve daha detaylı bir veri analizidir. Betimsel analizde, probleme ilişkin verilerin ana tema, kategori ve alt tema altında, görüşme dökümlerinden, belge metinlerinden ve gözlem notlarından doğrudan alıntılarla anlaşılması ve sunulması esastır. Bir bakıma görüşme dökümlerinde kimin ne söylediğini hangi tema hakkında yorum yapmadan vermek ve aynı zamanda katılımcının ilgili temaya ilişkin görüşlerini o temayla ilgili doğrudan alıntılarla analiz etmek esastır. Toplanan dokümanlar ve gözlem notları ile ilişkilendirilerek araştırmanın iç geçerliğini artıracaktır. Kısaca araştırmada toplanan verilerden (görüşme, gözlem ve doküman) doğrudan alıntılar yapılarak verilerin betimsel olarak okuyucuya sunulması esastır. Ayrıca veriler betimsel bir yaklaşımla sunulmakta ve buna ek olarak bazı temalar ve temalar arasındaki ilişkiler ortaya konabilmektedir (Günbayı, 2019, s. 134). Görüşmeler, dijital ses kayıtları ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin görüşme formları ile gerçekleştirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir hizmet içi eğitim programının planlanması konusunda katılımcı görüşlerinin alınmasına hizmet eder. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde veriler (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 39) tarafından ifade edilen içerik analizinin dört aşaması ile çözümlenmiştir. Bu aşamalar şu şekilde özetlenebilir:

Verilerin kontrolü: Yarı yapılandırılmış görüşmeler doğrultusunda kaydedilen ses dosyaları Microsoft Word programı ile yazıya dökülmüş, veriler birden fazla okunmuş ve herhangi bir yanlışlık veya eksiklik olmaması için ses kaydı dinlenerek kontrol edilmiştir. Daha sonra veriler ortak başlıklara göre gruplandırılmıştır.

Temaların bulunması: Araştırmanın teorik boyutuna ve amaçlarına dayalı olarak veri çerçevesi, mavi okyanus stratejisinin ana unsuru etrafında şekillenmiştir.

Temaların Düzenlenmesi: Araştırmacı tarafından literatüre dayalı olarak oluşturulan sorular ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle ilgili tüm bilgiler korunmuş ve her bir başlık altında görüşlerin kaydedildiği veri dosyaları oluşturulmuştur. Mavi okyanus stratejisi kapsamında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin ses kayıtları Microsoft Word programı ile deşifre edildikten sonra kontrol edilmiş ve son olarak Kardemir AŞ'de görev yapan üst düzey yöneticilerin mavi okyanusa ilişkin görüşleri gruplandırılmıştır. Aynı ayrı incelenmiş ve alınan cevaplar açısından benzerlikler-

farklılıklar incelenmiştir. Bu aşamada araştırma, her aşamanın sonunda ana temaya göre düzenlenmiştir. Veri analiz sürecinde analiz birimi olarak görüşme formlarındaki sorulara verilen cevaplar kabul edilmiştir. Mavi okyanus hakkında bilgi düzeyleri, Kardemir’e etkisi, ürünlerin sürdürülebilirliği, satış ve pazarlaması konularında görüşlerin belirlenmesinde Tablo 8’de yer alan 16 temel kodu esas alınmıştır.

Tablo 8. Araştırma Tema Kodları.

Sıra No	Tema Kodu	Sıra No	Tema Kodu
1	Ürün	10	Rakipsiz
2	Satış	11	Know-how
3	Pazarlama	12	Sürdürülebilirlik
4	AR-GE	13	Patent
5	Stratejik ürün	14	Ray
6	Kalite	13	Demiryolu tekeri
7	Ürün geliştirme	14	Tekel
8	Tedarik zinciri	15	Maliyet düşürme
9	Lojistik	16	Pazarlama teorisi

Araştırma kapsamında görüşme sorularına verilen cevaplar içinde ilgili tema kodlarından en az birisini içeren 75 ifadeye erişilmiştir. Bu ifadeler araştırmacı tarafından değerlendirilmesi yapılarak: “Bilgi Düzeyi”, “Strateji Etkisi”, “Sürdürülebilirlik”, “Satış ve Pazarlama Etkisi” ve “Yeterlilik” olmak üzere 5 farklı kategori ortaya çıkarılmıştır. Araştırma verileri kategoriler etrafında değerlendirilmiştir.

Bulguların Betimlenmesi ve Yorumlanması: Araştırmada elde edilen verilerden elde edilen ana ve alt temalar, araştırma bulguları doğrultusunda tanımlanmış ve inceleme sorularıyla ilişkili olarak açıklanmış ve yorumlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde şekil ve tablolar şeklinde gösterilmiş ve veriler katılımcı kodlarıyla doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırmanın saha çalışmalarında kullanılan ve bu çalışma kapsamında geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen ses kayıtlarının Microsoft

Word belgesine dökümü de içerik analizine tabi tutulmuş ve bulgulara yer verilerek bulgular pekiştirilmiştir.

Araştırmacı, araştırma ortamının her aşamasında sahada bulunmuş ve düzenli olarak elde ettiği verileri bilgisayar ortamında kayıt altına alarak veri toplama ve analizini birlikte gerçekleştirmiştir. Ayrıca araştırmanın her aşamasında elde ettiği verileri dönemselliği içinde tanımlayıp yorumlamış, elde ettiği verilerin sunumunda şekil ve tablolardan yararlanmışır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analiz yapılmadan önce veri seti düzenlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sözel veriler Nvivo 12 programında tema ve kategorilere göre kodlanmıştır. Kodlanan veriler üzerinde analiz yapılarak katılımcıların mavi okyanus stratejisine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular ortaya çıkarılmışır. Bulgular tablolar halinde değerlendirildikten sonra görsel düzenleyiciler ile kolayca anlaşılır hale getirilmiştir.

3.3. Bulgular

Bu çalışma ile Karabük ilinde yaşayan katılımcıların mavi okyanus stratejisi hakkındaki görüşleri betimlenmeye çalışılmışır.

Elde edilen veriler üzerinde veriler kayıt altına alınmış ve üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Ulaşılan bulgular ilişkin bulgular olmak üzere dördüncü kısımda verilmiştir. Ulaşılan bulguların sunulmasında görsel düzenleyiciler kullanılmışır.

Tablo 9. 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

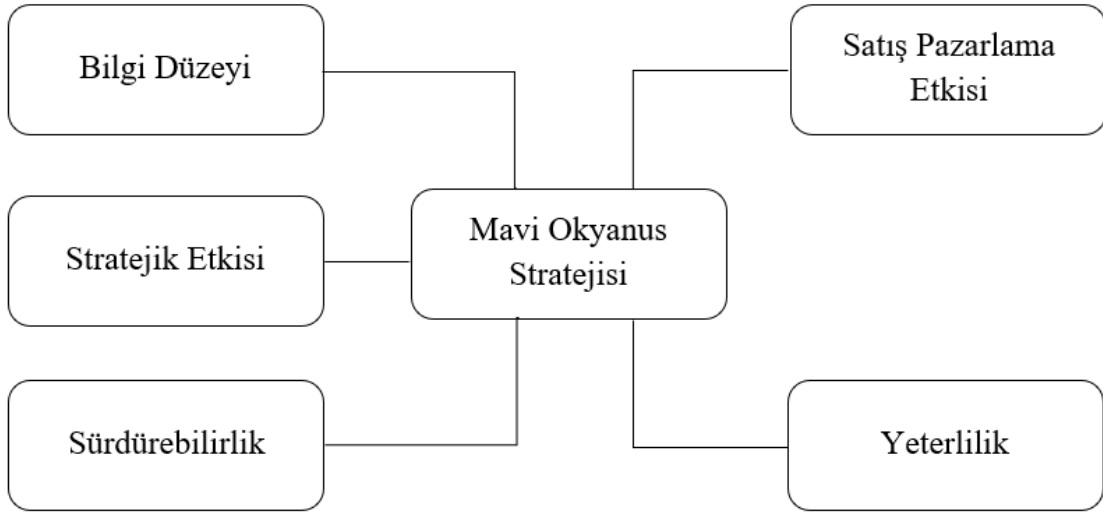
Tablo 9’da araştırmaya katılanların demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu) yönelik frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %10’u 25-30 yaş aralığında, %10’u 31-35 yaş aralığında, %30’u 41-45 yaş aralığında, %20’si 46-50 yaş aralığında, %10’u 51-55 yaş aralığında ve %20’si 56-60 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %100’ü evli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %10’u kadın, %90’ı erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %50’si lisans ve %50’si ise lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular

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 7 oluşturulmuştur.

Şekil 7. Araştırmanın Tema ve Kategorileri.



3.3.1.1. Mavi Okyanus Stratejisi

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 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisi Bilgi Düzeyleri Konusunda Oluşturulan Kodlar.

Kodlar
Temel düzeyde (7)
Bilgim yoktur.
Fabrikamız mavi okyanus stratejisini benimsemektedir.
Yoğun rekabetin yaşandığı mevcut piyasa ile rekabetin dışına çıkarak yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yaratılan yeni piyasa olarak tanımlanabilir.
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 bilginim bulunmaktadır.
Son 10 yıla kadar ülkemizde yatırımcıların mantığı pazardan pay alma, daha ucuza üretip rekabeti artırmak idi.
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 problemidir. Öncelikle bu konuya önem verilmesi gerekmektedir.

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 çıkarak 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. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K7: “Mavi okyanus stratejisi yoğun rekabetin yaşandığı mevcut piyasa ile rekabetin dışına çıkarak yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yaratılan yeni piyasa olarak tanımlanabilir.”

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.”

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.”

3.3.1.2. Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir Üzerindeki Etkileri

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 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir’e Etkileri Konusunda Oluşturulan Kodlar.

Kategori	Kodlar
İnanıyorum %90	Kardemir standartlara bağlı olarak ürün ürettiği için mavi okyanus stratejisini etkin olarak kullanamamaktadır.
	Katma değeri yüksek nihai ürünleri yapabilmesi için yatırım ihtiyacı bulunmaktadır. (2)
	Kardemir’in mavi okyanus stratejisine uygun ürünleri olan demir yolu rayı ve tekerinin Türkiye’deki kullanımının çok üstünde bir kapasitesi bulunmaktadır. (2)
	Gelişimin planlanan boyutta gerçekleşmesi için iç piyasa haricinde ihracat piyasasında da hızlı bir ilerleme kat edilmesi gereklidir. (2)
	Kardemir’in ürettiği ürünlerinin iç piyasadaki ihtiyacın artması gerekmektedir. Bu da kamu eliyle raylı sistemlere yapılacak yatırımlarla doğrudan ilintili olup orta uzun vadeli bir perspektifte incelenmesi gerekir.
	Kardemir’in bu stratejiyle ilerlemesi oldukça olası olmakla beraber çıktıkların Filyos limanının da ihracata sağlayacağı destekle birlikte orta uzun vadede alınacağını düşünmekteyim.
	Hem prestij açısından hem de ülkemizin kalkınmasına sağlamış olduğu faydalardan dolayı mavi okyanus stratejisini destekliyorum.
	Türkiye piyasasında başka şirketler tarafından üretilmeyen ve daha önce ithal edilen ürünlerin Kardemir’de üretilmesi ithalatın da önüne geçerek Türkiye’nin dış ticaret açığının da azalmasına katkı sağlamaktadır.
	Türkiye piyasasındaki başka şirketlerin de bu ürünleri üretmeye yönelik strateji geliştirebileceği göz önünde bulundurularak yurtdışı piyasasında da söz sahibi olmak adına girişimlere ağırlık verilmelidir.
	KARDEMİR, 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 şirketimizi hali hazırda geliştirmektedir ve geliştirmeye devam edecektir.
Ama İhracatta önemlidir. Pazarda kalıcı olmakta önemlidir.	
Kardemir ülkemiz için bu konuda stratejik öneme sahip olmakla birlikte tahminim önümüzdeki 30 yıl için alternatifi de olmayacak. Kardemir’ in gelişimi ülkemizin gelişimi anlamına geldiği görüşüne sahibim.	
İnanmıyorum %10	Rekabetin şirketleri canlı tutacağına, tekelliliğin ise rehaveti beraberinde getireceğine, bu nedenle gelişmeyi ve maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleri engelleyeceğine yönelik düşüncelerim var.

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 şirketleri canlı tutacağına, tekelciliğin ise rehaveti beraberinde getireceğine, bu nedenle gelişmeyi ve maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleri engelleyeceğine yönelik düşüncelerim olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K2: "İnanyorum 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 çıktılarının Filyos limanının da ihracata sağlayacağı destekle birlikte orta uzun vadede alınacağını düşünmekteyim.

K7: "Türkiye'de üretilmeyen ve yurt dışından ithalat yolu ile tedarik edilen katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik olarak yatırımların artırılması şirketimizin lehine olacaktır."

K8: "Mavi okyanus stratejisinin Kardemir'in gelişimine olumlu etkisi olacaktır. Türkiye piyasasında başka şirketler 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 şirketlerin de bu ürünleri üretmeye yönelik strateji geliştirebileceği göz önünde bulundurularak yurtdışı piyasasında da söz sahibi olmak adına girişimlere ağırlık verilmelidir."

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 şirketimizi hali hazırda geliştirmektedir ve geliştirmeye devam edecektir."

K10: “Kardemir ülkemiz için bu konuda stratejik öneme sahip olmakla birlikte tahminim önümüzdeki 30 yıl için alternatifi de olmayacak. Kardemir’ in gelişimi ülkemizin gelişimi anlamına geldiği görüşüne sahibim.”

3.3.1.3. Mavi Okyanustaki Ürünlerin Sürdürülebilirliği İçin Yapılması Gerekenler

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 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Sürdürülebilirliği İçin Yapılması Gerekenler Konusunda Oluşturulan Kodlar.

Kodlar
Piyasa araştırılmalıdır. (2)
Mavi okyanus stratejisi ile ortaya çıkaracağımız ürünün ihtiyacı karşılamaya yönelik yeterliliği belirlenmelidir. Yeterli görünmüyor ise ürün araştırması devam etmelidir.
Kardemir’deki üretim teknolojileri yeni olan ürünler olmaları şirketimizin avantajıdır.
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.
Sürekli olarak ithal edilen çelik kaliteleri/ürünleri takip edilmeli.
Kalitenin sürekli artırılması gerekmektedir.
Ürüne ait kalite çıktılarının minimum yurt dışındaki üretici firmaların seviyesine getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde firmalar yüksek verimliliği yakalayabilmek adına bu tip ürünleri yurt dışından tedarik etme yoluna gideceklerdir.
Müşteri isteği önem taşımaktadır.
Pazar ve müşteri taleplerinin yakından izlenmesi, rakiplerin mavi okyanustaki ürünlere yönelik yatırımları ve çalışmalarını da sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir.
Müşteri beklentilerini karşılayan ve dış piyasada kabul gören ürünler üretilmesi gerekmektedir.
Know-how geliştirilmesi lazım.
Ar-Ge olması gerekmektedir.
Patent takibi önemlidir.
Patent sayımızın artırılması lazım.
Yeni teknolojilerin yakından takip edilerek uyumluluk açısından ürünlerde gerekli iyileştirmelerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir.
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 yaklaşmaya 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.

Tablo 12 (Devam). Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Sürdürülebilirliği İçin Yapılması Gerekenler Konusunda Oluşturulan Kodlar.

Mavi okyanustaki ürünlerin tedarik zincirinin kuvvetlendirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması büyük önem arz etmektedir.
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.
Tekelci piyasa, zaman içerisinde kendisini geliştiremeyeceği için giderek sönmünecek ve yok olacaktır; sürdürülebilirliği yoktur.

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. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

K2: “Öncelikle Kardemir’deki üretim teknolojileri yeni olan ürünler olmaları şirketimizin 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.”

K6: “Kalitenin sürekli artırılması gerekmektedir. Müşteri isteği önem taşımaktadır. Patent sayımızın artırılması lazım. Know-how geliştirilmesi lazım.”

K7: “Ürüne ait kalite çıktılarının minimum yurt dışındaki üretici firmaların seviyesine getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde firmalar yüksek verimliliği yakalayabilmek adına bu tip ürünleri yurt dışından tedarik etme yoluna gideceklerdir.”

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.”

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.”

3.3.1.4. Satış ve Pazarlamada Mavi Okyanus Stratejisinin Etkisi

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 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Satış ve Pazarlama İşlerinde Mavi Okyanus Stratejisinin Etkisi Konusunda Görüşlerinden Oluşturulan Kodlar.

Kodlar
Tekel olması sayesinde pazar hakimiyetine sahip olunur.
Doğrudan ve yüksek ölçüde etkilediğini düşünmekteyim
İyi bir satış/pazarlama stratejisi olmadan mavi okyanus stratejisinden olumlu çıktılar alınamayacağı kanısındayım.
Tekelci bir piyasada satış-pazarlama gibi bir faaliyet olamaz; ürün kaynağı tektir, alternatifi yoktur, ihtiyacı olan, gider ve tek kaynaktan malı alır, alıcının pazarlık şansı da olamaz.
Rakipsiz olmak büyük bir avantaj sağlamaktadır. Piyasayı bizim belirleme şansımız var.
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.
Doğrudan etki etmektedir. Mavi okyanusta ki ürünlerimiz, piyasaya yön verir şekildedir. Ancak devletin ithalat konusunda dikkatli olması lazım.
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.
Satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisi iç piyasada Kardemir’in tek, söz sahibi olduğu ürünler açısından avantajlı konuma getirmekte ve bununla birlikte bu ürünlerin yurtdışı pazarlarında daha fazla müşteriye ulaşması ile Kardemir’in tanınırlığını daha da artıracaktır.

Tablo 13 (Devam). Katılımcıların Satış ve Pazarlama İşlerinde Mavi Okyanus Stratejisinin Etkisi Konusunda Görüşlerinden Oluşturulan Kodlar.

Mavi Okyanus stratejisi ana amacı itibarı ile rekabeti anlamsız kılarak rakipsiz kalmak olduğundan, şirketlerin satış ve pazarlama stratejilerinin temelini oluşturacak olgulardan biridir.
Doğrudan etki etmektedir. Pazarın belli bir kısmını elde bulundurmamız lazım. Getirisi önemlidir. Ama fiyatları biz belirleyemiyoruz. Orta ve uzun vadede kâr elde etmeyi bekliyoruz.
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.

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. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

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.”

3.3.1.5. Mavi Okyanustaki Ürünlerin Yeterliliği

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 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Yeterliliği Konusunda Verdikleri Cevaplardan Oluşturulan Kodlar.

Kodlar
Yeterli değildir. (2)
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.
Buradaki kilit nokta Türkiye’nin ihtiyacı olan kilit demir çelik ürünlerine yatırım yapmaktır.
İthalatımızın ton başına maliyeti ihracat gelirimizin oldukça üstündedir.
Kardemir Türkiye’nin ithal ettiği, özellikle otomotiv ve savunma sanayisine yönelik ÜR-Ge çalışmaları ile özellikle Profil ve Çubuk&Kangal Haddehanesinin ürün çeşitliliğini ve dolayısıyla karlılığını artırabileceğini düşünüyorum.
Bu sürdürülebilir yapının orta uzun vadede şirketin mali gücüne çok büyük katkı sağlayacağı kanaatindeyim.
Bu koşullar altında, alternatif ürün olmaması nedeniyle, ürün yeterliliğinden bahsedilemez; ne bulursan onu alırsın. Piyasa, ancak rekabetçi koşulların sağlanması suretiyle yeni ve daha farklı tercihleri karşılayacak ürünlerin ileri sürülmesi suretiyle güç kazanır. Bugüne kadar, hiçbir ülke ve ekonomik düzende tekelcilik başarı elde edememiştir.
Teker ve ray yetersiz kalmaktadır.
Kaliteli çelik, katma değeri yüksek ürünlere gitmek gerekiyor. Az ama pahalı ürün üretmemiz gerekiyor. Takım çeliğine girmemiz lazım.
Kardemir üretim kabiliyetlerine yönelik yapılan araştırmalara ve elde edilen bulgulara göre mavi okyanus ürün gamı genişletilebilir.
Şu an için yatırım imkânımız olmadığından dolayı yeterlidir.
Katma değeri yüksek sektörlere doğru gitmeliyiz. Patent almamız çok önemlidir. Otomotiv, savunma sanayine açılmamız gerekmektedir.
Türkiye’de özellikle katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik olarak yatırımların artırılması ve devam eden yatırımların ise hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ülkemizde bu tip ürünlerin üretimine yönelik olarak önemli teşvik uygulamaları bulunmaktadır.
Mavi okyanustaki ürünlerimiz ray, demiryolu tekeri stratejik yatırımlar olup, Türkiye piyasasında başka şirketler tarafından üretilmeyen ve daha önce ithal edilen ürünlerin Kardemir’de üretilmesi ithalatın da önüne geçerek Türkiye’nin dış ticaret açığının da azalmasına katkı sağlamaktadır.
Mavi okyanustaki ürünlerimize yeni teknolojilerdeki gelişmelere göre yenileri eklenebilir.
Kardemir özelinde ele aldığımızda, ülkemizdeki tek demiryolu rayı ve tekerleği üreticisi olarak özellikle iç piyasada ilgi ürünlerde mavi okyanusta yeterli ürünlere sahip olduğumuz söylenebilir.
İhracat pazarlarında ise gerek sertifikasyon gerekse yeni ürün geliştirme çalışmalarımız ile mavi okyanusta yer alabilecek ürünler geliştirmeye gayret etmekteyiz.
Kamu kurumları, dernekler ve stratejik ürünler üreten firmalar ile iş birlikleri geliştirmek, AR-GE projeleri yürüterek rekabette yalnızlaşacağımız ürünler üretmek ana amaçlarımız arasındadır.
Yeterlidir. Farklı kalitelere yönelik ürünlere odaklanmak gerekiyor.
Bunda yeterlilik kavramı da yoktur.

Tablo 14 (Devam). Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Yeterliliği Konusunda Verdikleri Cevaplardan Oluşturulan Kodlar.

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.

Katılımcılar genel olarak mavi okyanustaki ürünlerin yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar yeterli olmadığını direk 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. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

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&Kangal Haddehanesinin ürün çeşitliliğini ve dolayısıyla karlılığını arttırabileceğini düşünüyorum. Bu sürdürülebilir yapının orta uzun vadede şirketin 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.”

4. TARTIŞMA

Rekabete ilişkin temel tartışmalardan biri de işletmelerin içinde buldukları pazardaki rekabetçi tutumlarıdır. İşletmelerin içinde buldukları pazarın yapısı ve rakipleriyle verdikleri mücadelenin niteliği, karşılaşacakları tabloyu rekabet açısından şekillendirecektir. Bazı işletmeler rakipleriyle kıyasıya rekabet mücadelesine girerken, bazıları da mevcut pazarın dışında yeni arayışlar içerisine girmektedir.

Araştırma bulgusunda katılımcıların çoğunluğunun mavi okyanus hakkındaki bilgi düzeyinin temel düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Mavi Okyanus Stratejisinin 20 yıllık araştırma ve geliştirmesinden sonra, (Kim & Mauborgne, 2017, s. 19) şirketin kırmızı denizden mavi okyanusa geçiş sürecinden nasıl geçileceğine ilişkin bilgi verirken, mavi okyanus stratejisinin bilişsel yönünü geliştirmenin önemi üzerinde çok durmaktadır (Kim & Mauborgne, 2017, s. 22).

Yine katılımcılar mavi okyanus stratejisini benimsenmesi gerektiği ve mevcut piyasa ile rekabetin dışına çıkarak yeni fırsat alanlarının değerlendirilerek yaratılan yeni piyasalara açılması gerektiği ifade edilmiştir. Diğer yandan literatürde kırmızı okyanustan mavi okyanusuna geçiş, araştırmacılar arasında şiddetli bir tartışma haline gelmiştir. Örneğin, geçiş sürecinin düzgün işlemediği, kırmızı ve mavi okyanus arasındaki orta boşlukta sıkışıp kaldığında zorluğun gerçekleştiğini ortaya koyan (Christodoulou & Langley, 2019, s. 15), bir şirketin “beyaz boşluk” olarak adlandırdığı tanımı keşfetmesine yardımcı olan geçiş alanından geçmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Christodoulou & Langley, 2019, s. 20).

Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir’e Etkileri konularında %90’ı bu etkiye inandığına belirtirken katılımcıların %10 ise inanmadığını ve rekabetin şirketleri canlı tutacağına, tekelciliğin ise rehaveti beraberinde getireceğine, bu nedenle gelişmeyi ve maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleri engelleyeceğine yönelik düşüncelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık bir şirketin 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 (Yunus & Sijabat, 2021, s. 15).

Araştırma bulgularında katılımcıların satış ve pazarlama işlerinde mavi okyanus stratejisinin etkili olduğunu ifade ederken (Alam & İslam, 2017, s. 17) mavi okyanus stratejisinin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bu araştırmacılar daha çok (Kim & Mauborgne, 2017, s. 25) tarafından daha önce üstlenilen vaka çalışmalarının bir açıklaması ve incelemesidir (Alam & İslam, 2017, s. 16). Bu arada, (Lindic, Bavdaz, & Kovavic, 2012, s. 930) tarafından yürütülen araştırmada Gazelles (Slovenya) ve Amazon.com (ABD) olmak üzere iki şirket üzerinde mikro ve makro düzeyde büyüme arasında, şirket büyüklüğünde, endüstride, ikili faaliyette endüstri iş birliğine yönelik belirli değişikliklere ve emsalsiz pazarlardan değer yenilikleri yaratmak için iş birliğine duyulan ihtiyacı öneren bir boşluğu dile getirdiğini bulmuşlardır. Bu yönüyle bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Mevcut pazarlarda rekabetin işletmelere genellikle karşılıklı kayıplar getirdiğini savunan Mavi Okyanus stratejisi, asıl kazancın mevcut pazarın dışındaki fırsatlara odaklanmak olduğunu belirtilmektedir. Bu stratejiye göre rekabeti anlamsız kılmak, kızıl okyanuslarda rakiplerle rekabet etmemek, müşteriler için değer odaklı yenilikler yapmak ve rakiplerin kolayca giremeyeceği derin sulara açılmak işletmelerin temel rekabet yaklaşımı olmalıdır.

SONUÇ

Strateji, örgütsel faaliyetleri bütünleştirmek ve mevcut hedeflere ulaşmak için örgütsel çevredeki kıt kaynakları kullanmak ve tahsis etmekle ilgilidir. Bir strateji planlarken, kararların bir boşlukta alınmadığını ve bir firma tarafından alınan herhangi bir eylemin, etkilenenlerden, rakiplerden, müşterilerden, çalışanlardan veya tedarikçilerden gelen bir tepki ile karşılanabileceğini göz önünde bulundurmak önemlidir. Özellikle günümüzün karmaşık ve sürekli değişen ekonomik ve politik ikliminde misyon odaklı kuruluşların güçlü, ilgili ve etkili kalmaları için stratejik bir plan oluşturmak ve güncellemek esastır. Vizyonunuzu kuruyor ve hedeflerinizi ilk kez belirliyor veya yenilenmeye ihtiyaç duyuyor olsanız da durup gelecekte nerede olmak istediğinizi ve oraya ulaşmak için hangi eylemleri yapmanız gerektiğini düşünmek her zaman akıllıca bir fikir olacaktır.

Bilgi düzeyi: Mavi okyanus stratejisi kavramının arkasında ne olduğunu anlayabilmek için, stratejik yönetime ilişkin minimum temel terim ve tanım çerçevesine sahip olmak çok önemlidir. Bu nedenle, araştırma sonucunda katılımcılar mavi okyanus stratejisinin aslında bir pazarlama teorisi anlamına geldiğini ve stratejik yönetimin bir şirketin 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.

Başlangıç olarak stratejik yönetim, bir şirketin performansını uzun vadeli olarak belirleyen bir dizi yönetsel karar ve eylem olarak tanımlanır. Çevresel taramayı (hem dâhili hem de harici), strateji formülasyonunu (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulamasını ve değerlendirme ve kontrolünü içerir. "Bu nedenle stratejik yönetim çalışması, bir şirketin güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış fırsat ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini vurgular" ve geçmişte büyük şirketler için stratejik yönetim daha çok kullanılıyorsa, ancak bu eğilim şimdi değişiyor ve günümüzde farklı türdeki kuruluşlar mevcut (iş) ortamında rekabet edebilmek için buna ciddi şekilde dikkat etmektedirler.

Sürdürülebilirlik: Mavi okyanustaki ürünlerin sürdürülebilirliği için katılımcılar piyasaların ve pazarların araştırılması ve takip edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. 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 tek el olması yani rakipsiz olmasından dolayı piyasayı belirleme şansının doğduğu vurgulanmıştır. Bu yüzden 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 çalışmalarına ve 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.

- Kısacası mavi okyanus stratejisi, işletme sahiplerinin fikirlerine odaklanmasını, şirketi diğer önermelerden farklı kılan bir şey bulmak için bir mavi okyanus pazar araştırması yapmasını ve ürünün değerini ileten akılda kalıcı bir slogan oluşturulmalıdır.
- Tüm bu stratejiler doğrultusunda, kurumların oluşum veya var olan işletmeler üzerinde uygulanması gereken stratejilerin belirlenmelidir.
- Kardemir AŞ' ninde uygulanan bu stratejiler kapsamında, değişen ve gelişen dünya üzerinde varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi açısından patent çalışmalarına önem verilmelidir.
- Kalite ve ürün geliştirme faaliyetlerinin öne çıkabilmesi için kaliteli personel gelişimine imkân sağlanmalıdır.

- Ürün kalitesinin ve verimliliğinin sürekli artırılması için AR-GE ve know-how geliştirmeleri için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arıkboğa, Ş. (2021). Stratejik Yönetim. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İşletme (Uzaktan Eğitim) Lisans Programı*, 229-230. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitapisletme_ue/stratejiky%C3%B6n.pdf adresinden alındı
- Rawadbeh, I. (2012). Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 2(8).
- Abraham, S. (2006). "Blue oceans, Temporary Monopolies, and Lessons From Practice". *Strategy and Leadership*, 34(5), 52-57.
- Acar, Ü. (2019). "Geçmişi Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek". *The Journal of Selcuk University Social Sciences Institute*, 42-385.
- Agrihotri, A. (2015). "Extending boundaries of Blue Ocean Strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 519-528.
- Ağraş, S., Atbaş, F., & Şeyma, F. (2017). "Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler, Yönetim, Ekonomi". *Edebiyat, İslami Ve Politik Bilimler Dergisi*, 126-144.
- Aithal, P., & Shailashree, V. (2015). "Application of ABCD analysis model for black ocean strategy". *International Journal of Applied Research*, 331-337.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Mpm Yayını.
- Akçakanat, T. (2009). "İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: İsparta il emniyet müdürlüğü'nde bir uygulama". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 37.
- Akgemci, T. (2013). "Stratejik etim". *Gazi Kitap Evi*(3).
- Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). "Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin araştırması". *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi*(7), 93-115.
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1).

- Alagöz, A. (2006). "Stratejik Maliyet ve Kâr Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi Target Cost Management". *The Journal of Selcuk University Social Sciences Institute*, 61-83.
- Alam, S., & İslam, T. (2017). "Impact of blue ocean strategy on organizational performance: a literature review toward implementation logic". *IOSR Journal Of Business And Management*, 1-19.
- Albayrak, G., & Beybur, M. (2018, September). In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey. *Journal of Economics Bibliography*(5).
- Alhaddi, H. (2014). "The relationship between thought leadership and innovation: a look at strategy". *Journal of Business Administration and Education*, 57-65.
- Alp, M. (2003). Verimlilik Kavramının Tarihçesi ve Günümüz Yönetim Model Ve Uygulamalarındaki Yeri. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Anderson, J. (2009). "Expanding globally with local vision: foreign market entry and the value chain". *Journal of Business Strategy*, 32-39.
- Artto, K. (2008). "What is project strategy?". *International Journal of Project Management*, 4-12.
- Ayan, F. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İlyaz İzmir Yayınevi*(3).
- Aydoğan, E. (2005). "Esnek üretim sistemlerinin işletme verimliliğine etkisi: bir alan araştırması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 73-95.
- Aysal, İ. (2019). "İşletmeler Arası Stratejik İşbirliği ve Büyüme Havayolları İşletmelerinin Analizi". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*, 18.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). "Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 103-127.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Barney, J. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view". *Journal of Management*, 643-650.
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). "Organizational assessment: effectiveness vs. Efficiency". *"Social Transformations in Contemporary Society"*, 45-53.
- Barutçugil, İ. (2004). "Stratejik insan kaynakları yönetimi". *Kariyer Yayıncılık*, 55-56.

- Barutçugil, İ. (2013). "Stratejik yönetim". *Kariyer Yayıncılık*, 247-295.
- Barutçugil, İ. (2014). "Stratejik insan kaynakları yönetimi". *Kariyer Yayıncılık*, 1.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve Örneklem. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 129-159). içinde Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bayazıt, Ö. (2001). "Esnek üretim sistemleri ve Türkiye uygulaması". (D. Tezi, Dü.) *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 23.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Bayuk, N., & Güzeler, K. (2008). "Esnek üretim sistemleri ve pazarlama faaliyetlerine etkileri",. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12-24.
- Bayyurt, N. (2004). "İşletme performansı değerlendirmesinde kanonik korelasyon analizi". *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Bayyurt, N. (2007). "İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 577-592.
- Beal, M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38.
- Bekçi, İ., & Doğru, E. (2011). "Değer yaratan faaliyetler açısından işletme başarısı: Çimento sanayii işletmelerinde bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 169-195.
- Bekmezci, M. (2010). "Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması",. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 203-227.
- Beyhan, B., & Fındık, D. (2014). "Firma yenilik stratejisi ve üniversite-sanayi işbirliği: Türkiye üzerine bir çalışma". *Iktisat İşletme ve Finans, Bilgesel Yayıncılık*, 71-102.
- Bircan , B. (2020). "360 Derece performans değerlendirme sistemi ve özel bir sağlık kuruluşu uygulama örneği". *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(1), 567-573.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2013). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bordes , J. (2009). Strategic Management Assignment, Atlantic, , Required Assignment for Bachelor Program. *Building and Sustaining Competitive Advantage International University*.

- Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. (2012). "Investigating the Patterns of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy". *International Journal of Innovation Science*, 4(3), 223-1757.
- Bozkurt, O. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bracker, J. (1980). Historical Development of Strategic Management Approach. *Akademy Of Management*, 219.
- Budak, G. (2008). Yetinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. *Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları*.
- Butler, C. (2008). "Planning with blue ocean strategy in the united arab emirates". *Strategic Change*, 17(5-6), 169-178.
- C., D., & Yılmaz, M. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(1).
- Cholpan, M., & Hikino, T. (2008). "Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- 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*, 1-26.
- Coşkun, C. (2009). "Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Craton, G. (2020). "How Assemblages Change When Theories Become Performative: The case of the Blue Ocean Strategy". *Research Article*, 41(10), 1-44.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2014). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. London: Sage Publications .
- Çakıcı, L. (1973). "Sanayi işletmelerinde rantabilite ve rantabilite ile ilgili sorunlar". *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, 23-53.
- Çelik, O. (1999). "Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik işbirliği". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1, 34-54.
- Çetin, D. (2006). "Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde karar almaya etkileri ve bir uygulama örneği". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, 45.

- Çubukçu, M. (2018). "İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler". *International Journal Of Management Academy*, 1(2), 142-156.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents". *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Dinçer, Ö. (1998). "Stratejik yönetim ve işletme politikası". *Alfa Yayınları, İstanbul*, 214.
- Dişkaya, M. (2006). "Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi". *Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Duman, D., Altunkaynak, E., & Aras, E. (2014). "Heavy metal accumulation and genotoxicity indicator capacity of the lichen species *Ramalina pollinaria* collected from around an iron steel factory in Karabük, Turkey". *Turkish Journal of Botany*, 38, 477-490.
- Durmuş, A. (2018). "Yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkileri ve bir uygulama". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, 10.
- Eboreime, F. (2014). "Blue-ocean strategy: the strategic logic of high growth for small and medium enterprises in nigeria". *Journal of Business and Management*, 16(5), 1-4.
- Efil, İ. (2010). "Toplam Kalite Yönetimi". *Dora Basım Yayın(7)*.
- Ekonomist*, 2017, <https://www.ekonomist.com.tr/teknoloji/satislar-dususte-cirolar-yukseliste>. (2021, 05 27).
- Elibol, H. (2005). "Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 155-162.
- Emirlioğlu, A. (2016). Kalite Uygulamaları İle Firma Performansı Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. *T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Erdamar, Ç., & Basık, O. (1999). "Finansal Muhasebe". *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, 59.
- Erdoğan, N., & Beyaz, M. (2002). "Başarı değerlemede atfetme hatası ve bir araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 65-83.
- Eren, E. (2000). "Stratejik yönetim ve işletme politikası". *Beta Yayınları(9)*, 5-6.

- Ergen, A. (2011). "Stratejik düşünce yaratma:mavi okyanusa yelken açmak". *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*(7), 1-21.
- Erokyar, E. (2008). İşletmelerde Karlılık ve Karlılığı Etkileyen Faktörler. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2.
- 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.
- Evered, R. (1983). "So what is strategy". *Long Range Planning*, 16(3), 57-72.
- Fabrizio, K., & Thomas, L. (2011). "The Impact of Local Demand on Innovation in a Global Industry". *Strategic Management Journal*., 33(1), 42-64.
- FMA. (2021). <https://www.fmaakademi.org/etkili-rekabet-edebilmek-icin-mavi-okyanuslar-gerekiyor> .
- Gamble, J., Strickland, A., & Thompson, A. (2007). "Crafting and executing strategy",. *Mcgraw-Hill, New York*, 38-42.
- Gavdar, E. (2006). "Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği)". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Genç, E. (2016). "İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücüne sinerjik etkisi". *Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 28-36.
- Giles, w. (1991). "Making Strategy Work". *Long Range Planning*, 24(5), 75-91.
- Gordon, F. (2007). "Changes Coming to Kardemir". *Steel Times International*, 31(8), 6.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik yönetim". *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 16-73.
- Gülşen, İ., & Özdemir, Ş. (2018). "Yenilik ve işletme performansı: gıda odaklı perakendecilikte bir araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 291-312.
- Günbayı, İ. (2019). Nitel araştırmada veri analizi: Tema analizi, betimsel analiz, içerik analizi ve analitik genelleme.
- Gündüz, Ş. (2018). "Yükseköğretimde mavi okyanuslar". *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 116-120.

- Gürbüz, S. (2017). "İnsan kaynakları yönetimi teori, araştırma ve uygulama". *Seçkin Yayıncılık*, 215.
- Gürüz, D., & Özdemir, G. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. *Mediacat Yayınları*(3), 228-229.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Helvacı, A. (2002). "Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Henderson, B. (1989). "The origin of strategy". *Harvard Business Review*, 67(1), 139-143.
- Hersh, M., & Abusaleem, S. (2016). "Blue ocean strategy in saudi arabia telecommunication companies and its impact on the competitive advantage". *Journal of Accounting & Marketing*, 5(3), 1-8.
- <https://blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples>. (2021, 05 26).
- <https://hulyamutlu.com/mavi-okyanus-stratejisi-uygulayan-sirketler>. (2017).
- <https://www.eleken.co/blog-posts/blue-ocean-strategy-grow-your-business-without-having-to-compete>. (26.05.2021, 05 26).
- <https://www.essay48.com/case/16056-Turkish-Airlines-Widen-Your-World-Blue-Ocean-Strategy>. (2021, 05 26).
- İğci, E. (2008). "Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamizmin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma". *Yüksek Lisans Tezi, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 29.
- İlhan, A., & Durmaz, Y. (2015). "Growth strategies in business and a theoretical approach". *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210-214.
- İlkus, Ş. (2012). "Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinde yeşil rekabet stratejilerinin rolü". *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 24-28.
- İmadoğlu, T., & Türk, M. (2019). "Farklılıkların yönetiminin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma",. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 39-72.

- Irfanuzzaman, K. (2013). "Blue ocean strategy and the dynamic nature of business strategies: an empirical study conducted on the renewable and telecommunication sector of bangladesh". *The International Journal's*, 2(8), 18-32.
- İri, R. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LC Waikiki Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 445-469.
- Jaiswal, B. (2020). Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal. *Department of Library and Information Science Lucknow University*.
- Justman, M. (1994). "The Effect of Local Demand on Industry Location". *The Review of Economics and Statistics*, 76(4), 742-75.
- Kalkan, A., & Alparslan, M. (2009). "Rekabet savaşından çıkış yolu: değer yeniliği, kâr ve insan önermeleri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Kara, A., & Seyhan, M. (2016). "Verimlilik kavramı ve işletmelerde verimliliğin önemi: akfa çay fabrikası örneği". *International Journal of Academic Value Studies*, 2(4), 161-169.
- Karabulut, Ş. (2021). "Yönetim - Strateji - Organizasyon: Teor IDE ve Uygulamada". 2.
- Karaevli, A. (2008). "Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 85(1-2), 85-107.
- Karakaşlı, U. (2020). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasındaki Rolü ve Önemi". *Yüksek Lisans Tezi*, 34.
- Karaman, R. (2008). "İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(9), 411-427.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaştan, Y. (2003). "Atatürk Döneminde Sanayileşme ve Karabük Demir Çelik İşletmeleri". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 487-502.
- Kaya, N. (2013). "Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) stratejik yönetim". *Detay Yayıncılık*, 110-114.
- Keklik, A. (2018). "Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış". *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.

- Keskin, U. (1994). "Verimlilik analizi ve bir işletme uygulaması". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, 3-12.
- Khan, I. (2013, June). Blue Ocean Strategy and the dynamic nature of business strategies: an empirical study conducted on the renewable and telecommunication sector of Bangladesh. *The International Journal's*, 2(8), 1-15.
- Kılıç, S., & Çağlar, İ. (2006). "Kalite güvence standartları". *Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara*, 5-7.
- Kim, M. (2016). "A techno-economic analysis with nicolas, for new technology: Case of an RFID system". *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*, 5, 1912-1921.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). "Blue ocean strategy". *Harvard Business School Press, Boston*, 22-150.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: beyond competing*. New York,: Hachette Books.
- Kim, Y. (2017). "The effect of process management on different types of innovations: an analytical modeling approach". *European Journal of Operational Research*, 262, 771-779.
- Kirfi, W., & Ajadi, A. (2013). "Blue ocean strategy: a panacea to the menace of bureaucratic corruption in nigeria". *Journal of Business and Management*, 11(1), 19-26.
- Kogabayev,, T., & Mazılıauskas, A. (2017). "The Definition and classification of innovation". *Holistica*, 8(1), 59-72.
- Kok Lia Loh, L., & Yusof, M. S. (2019). "Blue ocean leadership activities improve firm performance". *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(4), 1-28.
- Kulualp, H., & Güven, M. (2010). "Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*,.
- Küçükaltan, D., & Marangoz, M. (2018). Stratejik Yönetim. (A. Akdemir, & İ. Ulukan, Dü) *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını*, 25.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). "Stratejik Planlama Süreci". *Kastamonu Education Journal*, 16(2), 403-412.
- Laura, B., & Foker, B. L. (1996). "The contribution of quality to business performance". *International Journal of Operations and Production Managment*, 44-62.

- Lindic, J., Bavdaz, M., & Kovavic, H. (2012). "Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy". *Research Policy*, 41(5), 928-938.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management', New Age International Publishers*. New Delh. microlinkcolleges.net adresinden alındı
- Mainardes, E., Ferreira, J., & Raposo, M. (2014). *Strategy And Strategic Management Concepts: are They Recognised By Management Students?* (Cilt 1). Business Administration And Management.
- Meltem, A. (2003). "Verimlilik kavramının tarihçesi ve günümüz yönetim model ve uygulamalarındaki yeri". *Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept ı: five p's for strategy". *California Management Review*, 30, 11-24.
- Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2016). "Fostering a competitive differentiation strategy for sustainable organizational performance". *Springer Proceedings In Business and Economics*, 85-112.
- Mokamed, A. Z. (2014). "The blue ocean strategy; case study analysis of its implementation in 14 different agencies in malaysia". *Developing Country Studie*, 4(1), 105-118.
- Okakın, N., & Şakar, M. (2013). "İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı". *Beta Basım Yayım Dağıtım*(2), 149.
- Oliver, R. (2001). "Real-Time Strategy: What Is Strategy, Anyway?". *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7-10.
- Olsen, M. (2012). Mobile Application Development of the Erhvervsstyrelsen Frekvensregistret Service Challenges and Implementation. *Kongens Lyngby*.
- Öncer, A. Z. (2012). "İşletmelerin büyüme stratejisini belirlemede doğrusal programlama yaklaşımı". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 405-420.
- Övgün, B., Sayan, Ö. İ., & Zengin, O. (2018). "Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?". *Sosyal Bilimler Metinleri*(2), 74-92.
- Özçelik, S. (2010). "Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde verimliliği etkileyen faktörlerin incelenmesi Erzincan ilinde bir uygulama". *Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 11-15.

- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-472.
- Özer, M. Ç. (2015). “İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler”. *International Journal of Economic And Administrative Studies*, 7(1), 70-84.
- Öztürk, Y. (2015). “Modern stratejik yönetim tekniklerinden kaos teorisi ve mavi okyanus stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisi”. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 14.
- Papatya, G. (2019). “İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki: Ankara ilindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1663-1673.
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods*.
- Porth, S. (2002). “Strategic management: a crossfunctional approach”. *Prentice Hall, New Jersey*.
- Potocan, V. (2006). Business Operations Between Efficiency and Effectiveness. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 2(30), 251-262.
- Pratima, P. (2005). “Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development”. *Strategic Management Journal*(26), 197-218.
- Raman, R. (2014). “Comparison between ocean strategies”. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1(8), 44-58.
- Rezazadeh, H. M. (2014). “Applying blue ocean strategy in iran tourism industry, american”. *Journal of Sustainable Cities and Society*, 1(3), 350-360.
- Saruhan, C. Ş., & Yıldız, L. M. (2012). “İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama”. *Beta Basım Yayım Dağıtım*.
- Say, S., & Kınalı, F. (2017). “İşletmelerde Esnek Üretim Sistemlerinin, Maliyet Unsurları Üzerindeki Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(1), 90.
- Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2009). “Using a value creation compass to discover “blue oceans”. *Strategy & Leadership*(37), 13-20.
- Slaster, S., & Olson, E. (2001). “Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis”. *Strategic Management Journal*, 1055-1067.
- Smith, V. (2005). *Human body encyclopedia*. London: Kindersley Book.

- Snell, R., & Lau, A. (1994). "Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses". *Journal of Management Development*(4), 4-15.
- Şentürk, G. (2007). "Devlet orman işletmelerinde verimlilik ve iktisadilik analizi (İstanbul orman bölge müdürlüğü örneği)". *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*(2), 21-41.
- Şerif, Ş., & Adnan, Ç. (2013). "İşletme bilimine giriş". *Eğitim Kitabevi*(20).
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2013). İşletme Bilimine Giriş,. *Eğitim Kitabevi*(20).
- Tahiroğlu, F. (2003). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. *Hayat Yayınları*(3).
- Tan, F., & Öztürk, M. (2018). "Porter'in rekabet stratejileri: safranbolu turizm işletmelerinde bir uygulama". *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 131-147.
- Tanwar, R. (2013). "Porter's generic competitive strategies". *IOSR Journal of Business And Management*, 11-17.
- Tarlığ, T. T. (2006). "Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*,, 51-74.
- Taşkın, E. (2010). "Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri". *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 17-49.
- Topkaya, Y., & Günaydın, A. (2004). "Slag treatment at Kardemir integrated iron and steel Works". *International Journal of Mineral Processing*, 1(4), 31-39.
- Tulga, Ş. (2015). "Yüksek performanslı ve sürdürülebilir iş stratejisi tasarlamak". *Harvard Business Review*, 104-117.
- Turgut, H. (2002). "Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi". *Sayıştay Dergisi*, 42-66.
- Tümertekin, E. (2017). "Karabük'ün Kuruluşu". *Yirminci Konferans*, 104-109.
- Uğrak, U., & Uğurluoğlu, Ö. (2020). "Mavi okyanus stratejisi ve sağlık sektörü uygulamaları üzerinde bir çalışma". *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 245-261.
- Uğur, A. (2003). "İşletmelerde verimlilik ders notları". *Sakarya Yayınları*, 29.
- Uzkurt, C. (2017). "Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü: kültürel, yönetsel ve makro yaklaşım". *Beta Yayınları*(2).

- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). "İşletmelerde stratejik yönetim". *Beta Yayınevi*(7), 188-252.
- Ülkü, Z. (2007). "Stratejik üretimde rekabet öncelikleri esneklik boyutu ve Konya sanayi işletmelerinde bir araştırma". *Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 18.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkinine Etkisi - The Moderating Effect Of Communication Climate Between Job Satisfaction And Turnover Intention". 11-240.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). "Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 254-275.
- Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). "The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms". *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14-23.
- Vasu, P. (2018). "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis". *Sumedha Journal of Management*, 7(2), 6-17.
- Vieira, E. R., & Ferreira, J. (2017). "Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach". *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667.
- Volvocars. (2020). <https://www.media.volvocars.com/tr/tr-tr/corporate/brand-values>, (27.05.2021).
- Wright, A., Murray, P. J., & Geale, P. (2007). "A phenomenographic study of what it means to supervise doctoral students". *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 458-474.
- Wubben, E., Düsseldorf, S., & Batterink, M. (2012). "Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy". *British Food Journal*, 248-271.
- Yaşar, F., & Yavuz, S. (2017). "İmalat işletmelerinde etkinlik ölçümü: bist 100 örneği". *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(7), 193-220.
- Yaşar, O. (2009). "Türk İmalat Sanayinde Lokomotif Bir Sektör: Demir Çelik Sanayi". 2009, 42-78.
- Yavuz, İ. (2003). "Verimlilik ve etkinlik ölçümüne yeni yaklaşımlar ve illere göre imalat sanayinde etkinlik karşılaştırmaları". *MPM Yayınları*.
- Yel, T. (2020). "Mavi okyanus stratejisi ile kamu hizmeti sunmada yenilikçi bir yaklaşım: Beşiktaş Belediyesi örneği". *Yüksek Lisans Tezi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 29-31.

- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Qualitative Research Methods in Social Sciences*, 221-250.
- Yılmaz , M., & Demir, C. (2010). “Stratejik Planlama Süreci Ve Örgütler Açısından Önemi”. *Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 25(1), 69-88.
- Yılmaz, E. (2000). “İşletmelerde stratejik kontrol ve büyük ölçekli inşaat şirketlerinde stratejik kontrole ilişkin bir araştırma”. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yılmaz, S., Fidan, & Yücer, M. (2014). “Demir-Çelik Sektöründe Çalışan İşçilerin Sosyo- Ekonomik Durumları, İş Tatminleri Ve Sektör Vizyonları: Karabük Örneği”. *Business and Management Studies: An International Journal*, 2(2), 218-242.
- Yunus, M., & Sijabat, F. (2021). A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-10.
- Yurtoğlu, N. (2017). “Cumhuriyet Döneminin En Önemli Ağır Sanayi Hamlesi: Karabük Demir ve Çelik Fabrikası”. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 155-204.
- Yücel, R. (1999). “İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). “Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yükselen, C. (2014). “Pazarlama ilkeler-yönetim-örnek olaylar”. *Detay Yayıncılık*(10), 2-57.
- Zühal, A. (2005). “İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri”. *Mpm Yayını*.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.	21
Tablo 2. Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.	23
Tablo 3. Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.	24
Tablo 4. Kızıl Okyanus Stratejisi ile Mavi Okyanus Stratejisinin Karşılaştırması.....	40
Tablo 5. Başarı Değerleme Yöntemleri.	51
Tablo 6. Yapılan Görüşmelere İlişkin Bilgiler.....	72
Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.	74
Tablo 8. Araştırma Tema Kodları.	76
Tablo 9. Kardemir’de Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (n=10).	78
Tablo 10. Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisi Bilgi Düzeyleri Konusunda Oluşturulan Kodlar.	79
Tablo 11. Katılımcıların Mavi Okyanus Stratejisinin Kardemir’e Etkileri Konusunda Oluşturulan Kodlar.	81
Tablo 12. Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Sürdürülebilirliği İçin Yapılması Gerekenler Konusunda Oluşturulan Kodlar.	83
Tablo 13. Katılımcıların Satış ve Pazarlama İşlerinde Mavi Okyanus Stratejisinin Etkisi Konusunda Görüşlerinden Oluşturulan Kodlar.	85
Tablo 14. Katılımcıların Mavi Okyanustaki Ürünlerin Yeterliliği Konusunda Verdikleri Cevaplardan Oluşturulan Kodlar.	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Temel Rekabet Stratejileri.....	20
Şekil 2. Strateji Uygulamasının Önündeki Dört Organizasyonel Engel.	31
Şekil 3. Dört Eylem Çerçevesi.	33
Şekil 4. Değer Yenileme.....	34
Şekil 5. 360 Derece Başarı Değerlendirme.	59
Şekil 6. Araştırma Modeli.	71
Şekil 7. Araştırmanın Tema ve Kategorileri.....	79

EKLER

Ek 1: Yarı yapılandırılmış Görüşme Soruları

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?

ÖZGEÇMİŞ

Levent ARSLAN; ilkokul, ortaokul ve liseyi yine Karabük'te okuduktan sonra 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Mekatronik Bölümünü kazandı ve 2008 yılında tamamladı.

2013 yılında kazandığı İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliğini 2016 yılında bitirdi. 2019 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında başladığı yüksek lisans eğitimini 2022 yılında tamamladı.

2010 yılında çalışma hayatına başladığı Kardemir AŞ' de 12 yıldır büyük bir gurur ve özveriyle çalışmaktadır.