

## Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ve Mavi Okyanus Stratejisi İlişkisinin Bibliyometrik Analizi\*

Fatma ÖZCAN HAN<sup>1</sup>

Ethem DUYGULU<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü, e-posta:ozcanhan.fatma@ogr.deu.edu.tr, ORCID:0000-0002-2716-8415

<sup>2</sup>Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, e-posta:ethem.duygulu@deu.edu.tr, ORCID:0000-0001-5054-5795

**Özet:** Mavi okyanus stratejisini benimsemiş işletmeler yeni pazarlar bularak veya mevcut pazarın sınırlarını genişleterek rekabetten kurtulmayı hedeflemektedir. Dinamik yetenekler, organizasyonlarda değişimi yönetmek için gerekli olan beceriler ve kabiliyetlerdir. Bu yetenekler ile organizasyonlar değişen pazar koşullarına, teknoloji trendlerine ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi, yeni bir pazar oluşturmak veya mevcut pazarları dönüştürmekle ilgilidir ve bu da dinamik yeteneklerin kullanılmasını gerektirir. İşletme dinamik yeteneklerini kullanarak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir ve böylece rekabet avantajı elde edebilir. Bu nedenle, mavi okyanus stratejisinde dinamik yeteneklerin önemi büyüktür ve stratejinin başarısı için doğru yeteneklerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada 'İşletmenin sahip olduğu dinamik yetenekler sayesinde işletmenin kırmızı okyanustan mavi okyanusa geçiş yapması kolaylaşır mı?' sorusu sorulmuş ve konuyla ilgili çalışmalar incelenmiştir. Çalışma kapsamında 'Mavi Okyanus Stratejisi', 'Dinamik Yetenekler' ve 'Mavi Okyanus Stratejisi ve Dinamik Yetenekler' konularında odaklanmış çalışmaların bibliyometrik analizi yapılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bibliyometrik Analiz, Mavi Okyanus Stratejisi, Dinamik Yetenekler

### Bibliometric Analysis of the Relationship between Dynamic Capabilities Approach and Blue Ocean Strategy

**Abstract:** Businesses acting with a blue ocean strategy aim to escape competition by finding new markets or expanding the boundaries of the existing market. Dynamic capabilities are the skills and abilities required to manage change in organizations. With these capabilities, organizations quickly adapt to changing market conditions, technology trends and customer needs. The Blue Ocean Strategy is about creating a new market or transforming existing markets, which requires the use of dynamic capabilities. By utilizing its dynamic capabilities, the business can enable innovative ideas to emerge and thus gain a competitive advantage. Therefore, dynamic capabilities are of great importance in blue ocean strategy and the right capabilities need to be identified and implemented for the success of the strategy. In this study, the question 'Will the dynamic capabilities of the business make it easier for the business to transition from the red ocean to the blue ocean?' was asked and the studies on the subject were examined. Within the scope of the study, a bibliometric analysis of the studies focused on 'Blue Ocean Strategy', 'Dynamic Capabilities' and 'Blue Ocean Strategy and Dynamic Capabilities' is conducted.

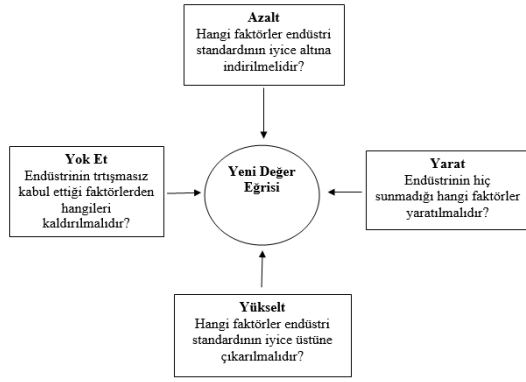
**Key Words:** Bibliometric Analysis, Blue Ocean Strategy, Dynamic Capabilities

#### 1. GİRİŞ

Philips'in Centurion projesi sırasında (1990-1996), C. K. Prahalad'ın daveti ile INSEAD'de doçent olan W. Chan Kim oturumlara başkanlık yapmış ve bu oturumlarda dile getirilen 'rekabete son verme' düşüncesi ile Mavi Okyanus Stratejisinin ilk fikirleri ortaya çıkmıştır (Carton,2020:1428). Kim ve Mauborgne (2005a), mavi okyanus stratejisinin felsefesini Eleme, Yükseltme, Azaltma, Yaratma olmak üzere 4 boyutta açıklamaktadır. İşletmeler satış seviyelerini etkilemeyecek, maliyetleri minimum düzeye çekecek, gerekli olmayan, atıl kalmış bazı faaliyetleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rakiplerinin üzerinde üstünlük elde etmek için kaynaklar ve faaliyetler hakkında tam bilgiye sahip olma ihtiyacı duymaktadır. İşletmelerin aynı satış hacmini ve karı korumak, üretim sürecinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, maliyeti düşürmek amacıyla

organizasyona veya üretim sürecine herhangi bir faydası olmayan bazı faaliyetleri ortadan kaldırması eylemi 'eleme' olarak tanımlanmaktadır. Azaltma eylemi; müşterilere sunulan bazı gereksiz ve abartılı hizmetlerin azaltılması, bazı yararsız veya gerçekleştirilmesi imkansız fikirlerin tasfiye edilmesi veya rakiplere karşı üstünlük sağlamak için çevreye zararlı tüm iç ve dış uygulamaların azaltılmasıdır. Yükseltme, müşterilere sunulan ürünlerin özelliklerini geliştirmek ve iyileştirmek için bazı malzemeler ve prosedürler eklemeyi amaçlamaktadır. Fikirlerin yararlı çıktılara dönüştürülmesi ya da herhangi bir fikrin, yeni uygulamanın yeni bir ifadeye dönüştürülmesi, yaratma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Şekil 1'de Kim ve Mauborgne (2005a:27)'in 4 Eylem çerçevesi yer almaktadır.

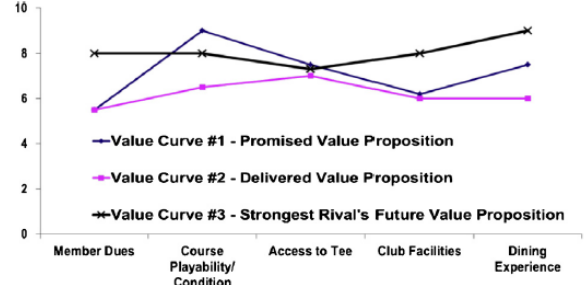
Şekil 1: 4 Eylem Çerçevesi



Kaynak: Kim ve Mauborgne (2005a:27)

Kim ve Mauborgne (2005a:27), yöneticilerin işletmelerde yeni nitelikleri tasarlamalarına yardımcı olması için 'eleme, azaltma, yükseltme, yaratma' matrisini oluşturmuşlardır. Hangi faktörlerin ortadan kaldırılacağını, azaltılacağını veya artırılacağını analiz etmek nispeten kolay olsa da yöneticiler için en zoru yeni müşteriler için değer yaratmaktır. Ayrıca Kim ve Mauborgne (2005a), mevcut rakiplerle kıyaslama yapmanın mavi okyanus yaratmak için fikir üretme olasılığının düşük olduğunu belirtmektedir. Kıyaslama uygun bir değer yenileme taktiği olmasına rağmen değer inovasyonuna yol açamaz. Müşteri değer önerisi, bir işletmenin müşterilerine sürekli olarak sunmayı vaad ettiği değer kısa ve öz bir tanımdır. Bir müşteri değer önerisi geliştirmek, müşterilerin ihtiyaçlarının, rakiplerin tekliflerinin ve işletmenin güçlü yönlerinin analiziyle başlamaktadır. İşletme daha sonra, seçtiği müşterilerin ihtiyaçlarına dayanarak belirlediği özellikleri rakiplerinden farklı olarak daha karlı bir şekilde sunmak için bir teklif oluşturmaktadır. Teklif son haline getirildikten sonra bir değer önerisi geliştirilerek çeşitli araçlar vasıtasıyla hedef müşterilere iletilmektedir. Sheehan ve Bruni-Bossio (2015), Kim ve Mauborgne (2005b)'in geliştirdiği strateji tuvalini kullanarak bir işletmenin müşteri değer önerisi ve sunumuyla ilgili sorunları izlemek, teşhis etmek ve onarmak için yenilikçi bir yol geliştirmiş ve bu aracı stratejik değer eğrisi analizi olarak adlandırmışlardır. Sheehan ve Bruni-Bossio (2015) çalışmasında, teslimat sorunlarının teşhis edilmesi ve onarılması için 3 adımlı değer önerisinin çizilmesini tavsiye etmektedir. Şekil 2'de Sheehan ve Bruni-Bossio (2015)'nin çalışmasında ele aldığı Columbian Golf and Country Club'ın strateji değer önerisinin grafiği yer almaktadır.

Şekil 2: Columbian Golf and Country Club'ın Strateji Tuvali



Kaynak: Sheehan ve Bruni-Bossio (2015)

Strateji tuvali dikey ve yatay eksenlerden oluşmakta olup, yatay ekseninde hedef müşterilerin tüm temel satın alma özellikleri önceliklendirilerek sıralanmaktadır. Dikey ekseninde, her bir özelliğin 0'dan 10'a kadar derecelendirilmesi gösterilmektedir. Birinci adımda, firmanın müşterilerine vaad ettiği değer önerisi çizilirken ikinci adımda firmanın müşterisine gerçekte sunduğu değer önerisi çizilmektedir. Yazarlar yöneticilere, firmanın müşterilerine gerçekte sunduğu değer haritasını objektif bir şekilde çıkarmak için ekibe farklı departmanlardan kişilerin yerleştirmesini önermektedir. Bu noktada ortaya 2 değer eğrisine sahip bir strateji tuvali çıkmaktadır. Vaat edilen değer önerisiyle gerçekte sunulan değer önerisi arasındaki farklar uygulama boşluklarını temsil etmektedir. İşletme bu boşlukların olduğu nitelikleri iyileştirmek için yatırım yapabilir. Eğer firmanın vaad ettiği değerden daha yüksek performans sergilediği bir nitelik varsa ona yaptığı yatırımı da gözden geçirmesi gerekmektedir. Ve son adımda da firmanın en güçlü rakibinin müşterisine sunabileceği değer önerisi çizilmektedir. Üçüncü değer eğrisinin eklenmesiyle ortaya çıkan stratejik tuval, yöneticilere firmalarının doğru değer önerisine sahip olup olmadığını belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Barney (1991)'nin kaynak temelli görüşü ve Porter (1980)'in beş güç yaklaşımı, sürdürülebilir rekabet avantajını ve kaynakları açıklamada yetersiz kalması dinamik yetenekler yaklaşımına ihtiyaç duyulmasını sağlamıştır. Rekabet avantajı kaynaklarla elde edilir. Ancak işletmelerin rekabet avantajını elde edebilmesi için kaynak temelli yaklaşımın aksine işletmelerin yeni kaynaklar ve yetenekler yaratmaya devam etmesi gerekmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımına farklı perspektiflerden açıklamalar yapılmaktadır. Araştırmacılar, dinamik yeteneklerin tanımlarını içerik ve süreç perspektifi, ontoloji perspektifi, epistemolojik perspektif gibi perspektifler üzerinden tanımlamaktadır. Girişimcilik perspektifinden bakıldığında, dinamik yetenekler, kaynaklar ve iş uygulamalarının bir girişimcinin beklentilerine göre yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Zahra vd,

2006). Stratejinin özü rekabetle başa çıkmak (Porter, 1991) iken dinamik yetenekler yaklaşımında stratejinin özü tekrarlanması zor varlıkların bir araya getirilmesi ve düzenlenmesi yoluyla rekabet avantajı yaratan teknolojilerin ve iş modellerinin seçilmesini ve geliştirilmesini ve böylece rekabetin kendisinin şekillendirilmesini içermektedir. Yetenekler, bir işletmenin kaynakları koordine etme ve kullanabilme becerisinin temel bileşenidir (Grant, 1991). Dinamik bir yetenek, bir işletmenin iyileştirilmiş etkinlik arayışında sistematik olarak faaliyet rutinlerini ürettiği ve değiştirdiği öğrenilmiş ve istikrarlı bütüncül bir faaliyet modelidir (Zollo ve Winter, 2002). Teece (2007), güçlü dinamik yeteneklere sahip işletmelerin yoğun bir şekilde girişimci olduğunu belirterek, dinamik yeteneklerin yalnızca iş ekosistemlerine uyum sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda onların inovasyon yoluyla ve diğer işletmeler, kuruluşlarla işbirliği yoluyla şekillendiğini ifade etmektedir. Değişimin yoğun ve hızlı olduğu dönemlerde firmalara rekabet avantajını sağlayacak tüm yetenekler farklı yazarlar tarafından dinamik yetenekler olarak kavramsallaştırılmaktadır (Bektaş vd., 2022:505).

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmada, dinamik yetenekler yaklaşımı ve mavi okyanus stratejisine odaklanmış çalışmalar incelenmekte, her iki konunun üzerinde durduğu kavramlar, ikisinin arasındaki ilişki ve ortak noktalar tespit edilmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtı

Bu araştırmanın temel amacı, mavi okyanus stratejisi ile dinamik yetenekler konulu yazıların bibliyometrik analizini yaparak her iki konu arasındaki ilişki ve boşlukları tespit etmektir. Bu araştırma Web of Science veri tabanı kullanılarak yapıldığı için yerli çalışmaların incelenememesi bu araştırmanın kısıtıdır.

Bu çalışma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

\*Araştırmacılar arasındaki işbirliği nasıldır?

\*En sık kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?

\*En etkili yayınları hangi araştırmacılar yapmıştır?

\*En popüler yayınlar nelerdir?

Çalışma için Web of Science veri tabanında başlık, konu ve özet bölümlerinde 'blue ocean strategy', 'dynamic capabilities', 'Blue ocean strategy' AND 'dynamic capability' ifadeleri girilerek yapılmış olan çalışmalar taranmıştır. Çalışmada VOSviewer kullanılarak, alanda işbirliği yapan yazarların ortaklıklarını görüntülemek için ortak yazarlık analizi, alandaki en popüler konular ve bunların bağlantılarını görüntülemek ve sınıflandırmak için

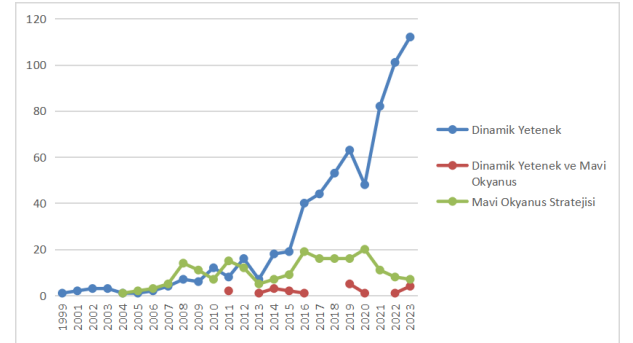
eşzamanlılık analizi, en popüler araştırmacılar ve dergileri belirlemek için atıf analizi yapılmıştır.

## 2.2. Bulgular

'Mavi okyanus stratejisi', 'dinamik yetenekler' ve 'mavi okyanus stratejisi ile dinamik yetenekler' konularında Web of Science'ta yayınlanan toplam 877 çalışmanın 653 tanesi dinamik yetenekler yaklaşımını, 204 tanesi mavi okyanus stratejisini, geri kalanı ise hem dinamik yetenekler hem de mavi okyanus stratejisini ele almıştır. Web of Science veri tabanında en fazla yayınlar sırasıyla Emerald (%15), Wiley (%12), Elsevier Science Inc (%12), Elsevier (%6), Elsevier SCI LTD (%5), Routledge Journals - Taylor & Francis (%4), Sage Publications Inc (%3), Springer (%3) yayın evlerinde yer almaktadır.

Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı: Şekil 3'te 1999-2023 yılları arasında Web of Science'ta yayınlanmış çalışmaların yıllara göre sayısal dağılımı yer almaktadır. Şekil 3'e göre dinamik yetenekler ile ilgili yayınların 2010-2011, 2012-2013 ve 2019-2020 yılları haricinde yükselen bir ivmeyle arttığı görülmektedir. İlk olarak 2004 yılında yayınlanmış olan mavi okyanus stratejisi ile ilgili çalışmalar dönem dönem artmakta veya azalmaktadır. Son 3 yılda ise mavi okyanus stratejisine ilgi iyice azalmış görülmektedir. Dinamik yetenek ve mavi okyanusu bir arada ele alan çalışmaların ilk olarak 2011 yılında yapıldığı, daha sonra ise 2013-2016 yılları arasında yapıldığı ve 2019 yılına gelene kadar çalışma yapılmadığı görülmektedir. Kısacası iki yaklaşımı bir arada ele alan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu tespit edilmektedir.

Şekil 3: Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

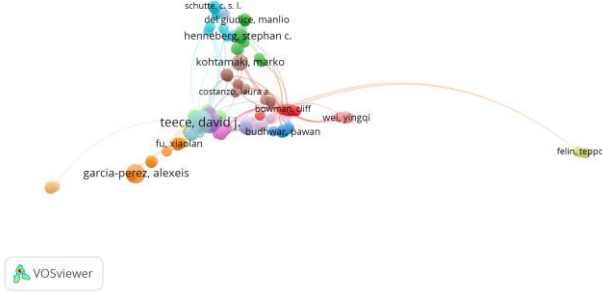


Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yazarların Atıf Analizi (Citation of Authors): Şekil 4'te yer alan yazar atıf ağ haritasına (en az 2 yayın ve en az 2 atıf kriteri) göre; birbiriyle bağlantılı 16 küme, 160 isim, 399 bağlantı ve 509 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar; Teece D. (10 yayın, 1642 atıf), Zahra S. (4 yayın, 1376 atıf), George G. (2 yayın, 953 atıf), Ambrosini V. (3 yayın, 823 atıf), Bowman C. (2 yayın, 795 atıf), Wu F. (2 yayın, 751 atıf), Wright M. (3 yayın, 573 atıf), Khan

Z. (8 yayın, 445 atıf), Kowalkowski C. (4 yayın, 440 atıf), Kim W. C. (2 yayın, 399 atıf), Mauborgne R. (2 yayın, 399 atıf), Baines T. (2 yayın, 393 atıf).

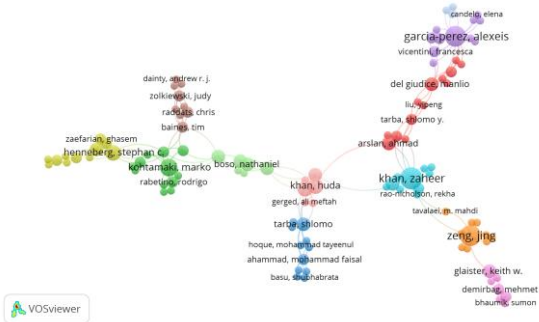
Şekil 4: Yazarların atıf bağlantıları



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

**Ortak Yazarlık (Co-authorship of Authors):** En az 1 yayın ve en az 1 atıf kriterleri baz alınarak yapılan ortaklık analizinde, 2329 yazar arasından en fazla iş birliği yapan 109 isim tespit edilmiştir. Bu yazarlar, 12 kümede birleşmekte, aralarında 231 bağlantı ve 259 toplam bağlantı gücü olduğu görülmektedir. Şekil 5'te ortak yazar ağı yer almaktadır.

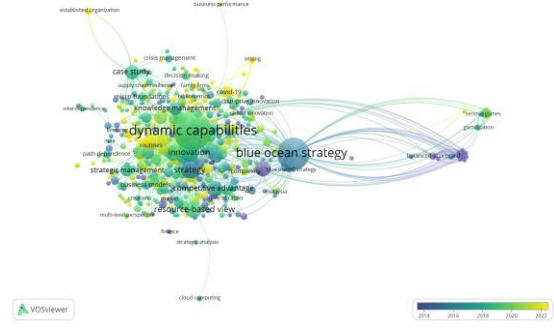
Şekil 5: Seçili çalışmaların ortak yazar analizi



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

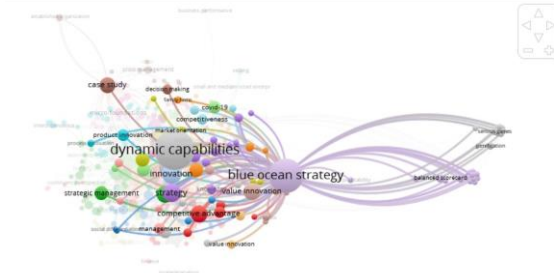
**Anahtar Sözcük Analizi (Co-occurrence of Author Keywords):** Yayınlardaki anahtar sözcükler (en az 2) incelendiğinde en sık kullanılanların; dinamik yetenekler, mavi okyanus stratejisi, dijital dönüşüm, özümseme kapasitesi, inovasyon, kaynak temelli görüş, strateji, vaka çalışması, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, değer inovasyonu, performans ifadeleri olduğu tespit edilmiştir. 23 küme, 439 birim, 2071 bağlantı ve 2487 toplam bağlantı gücü bulunmaktadır. Anahtar sözcük haritasında küre boyutu, yüksek atıf alan makalelerin toplam sayısını ifade ederken çizgi kalınlığı ve rengi de bağlantı gücünü ve kümelenmeyi ifade etmektedir. Şekil 6'da anahtar sözcük analizi yer almaktadır.

Şekil 6: Anahtar Sözcük Analizi



Şekil 6 incelendiğinde son yıllarda yapılan çalışmaların özellikle dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik, yapay zeka, yıkım, dijital inovasyon, işletme modeli inovasyonu, süreç modeli, büyük veri analitiği, uyarlanabilir pazarlama yetenekleri, inovasyon yeteneği, öğrenme eğrileri, kurumsal sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma, özümseme kapasitesi, değer yenileme, bilgi yönetimi kavramları üzerinde durduğu göze çarpmaktadır. Anahtar sözcük analizi detaylı bir şekilde incelendiğinde mavi okyanus stratejisi ile dinamik yeteneklerin birbiriyle bağlantısı Şekil 7'de görülmektedir.

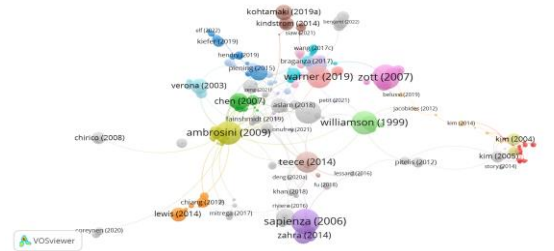
Şekil 7: Mavi Okyanus Stratejisi- Dinamik Yetenekler



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

**Yayın Analizi (Citation of Documents):** Alanda en etkili yayınlar arasında en az 5 atıfı olanlar analize dahil edilmiştir. Analizi yapılan yayınlar Şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8: Popüler Yayınlar



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bağlantısı yüksek olan ilk 20 yayının künyesi Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Popüler Yayınlar

	Yazar(lar)	Bilgi Notu	Atıf (WOS)	Bağlantı
1	Ambrosini ve Bowman (2009)	Dinamik yetenekler, yöneticilerin algıları ve motivasyonları da dahil olmak üzere, firma içindeki ve dışındaki kolaylaştırıcı ve engelleyici değişkenler tarafından şekillendirilmektedir.	763	44
2	Teece (2014)	Çalışmada, girişimci yöneticilerin bireysel eylemlerinin rolü, kaynakların rolü, strateji, sıradan ve dinamik yetenekler arasındaki ayırım unsurları vurgulanmaktadır.	597	23
3	Kim ve Mauborgne (2004)	Yazarlar, mavi okyanus stratejisinin çok güçlü olduğunu belirterek, bu stratejik hamlenin onlarca yıl sürecek bir marka değeri yaratabileceğini öngörmüşlerdir.	209	15
4	Wilden vd. (2016)	Çalışmada dinamik yetenekler perspektifinin altındaki mikro temeller bireysel, iş birimi ve organizasyonel analiz seviyelerinde birleştirilmekte ve dinamik yetenekler perspektifinin bir modeli sunulmaktadır.	172	14
5	Zahra vd. (2006)	Dinamik yetenekler içerisindeki yeniden yapılandırma yeteneği, örgütlerin sürdürülebilir rekabet yaratmasında önemli bir konuma sahiptir.	866	14
6	Kim ve Mauborgne (2005)	Çalışma, işletmelerin gelecekte başarılı olmak için rekabetin ötesine geçerek mavi okyanusları nasıl yaratacaklarına dair analitik araç ve çerçeve sunmaktadır.	190	14
7	Warner ve Wäger (2019)	Çalışmada, üst düzey yöneticilerin mevcut firmalarda dijitalleşme projelerine liderlik etme deneyimlerine dayanarak, dijital dönüşüm için dinamik yeteneklerin oluşturulmasını tetikleyen, mümkün kılan ve engelleyen genel durumsal faktörleri ortaya çıkarmak için dokuz mikro temelden oluşan bir süreç modeli önerilmektedir.	641	13
8	Lavie (2006)	İkame, evrim ve dönüşüm; yeniden yapılandırma yeteneğinin 3 faktörü olarak tanımlanmakta ve yeniden yapılandırma sisteminin seçimi teknolojik değişim ve yeteneklerin nitelikleriyle ilişkilendirilmektedir.	298	11
9	Williamson (1999)	Çalışmada strateji; yönetim ve yetkinlik perspektifleri üzerinden incelenmektedir.	752	9
10	Verona ve Ravasi (2003)	Dinamik yetenekler; bilgi yaratma ve özümseme, bilgi entegrasyonu ve bilginin yeniden yapılandırılması unsurlarından oluşmaktadır.	321	8
11	Madsen ve Slåtten (2019)	Mavi okyanus stratejisinin popülerlik eğilimi, diğer moda yönetim kavramlarından ve fikirlerden bazı noktalarda farklılaşmaktadır.	6	8
12	Girod ve Whittington (2017)	İşletmeler değişime uyum sağlamak için yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyarlar. Çalışmada iki tür yeniden yapılanmanın finansal performans sonuçları karşılaştırılmaktadır.	140	7
13	Teece (2018)	Dijital ekonomide, yenilikçilerin tamamlayıcı varlıkları düzenlemesi, iyi iş modelleri tasarlaması ve strateji ile yetenekleri eşleştirmesi oldukça önemlidir.	507	7

14	Zott ve Amit (2007)	Yenilik merkezli iş modeli tasarımı, girişimci firmaların performansı için önemlidir. Ayrıca bu pozitif ilişki değişen çevresel koşullarda bile büyük oranda istikrarlı bir şekilde devam etmektedir.	823	7
15	Fainshmidt vd. (2019)	Dinamik yetenekler, farklılaşma ve düşük maliyeti birleştirerek dinamik ve verimli ortamlarda rekabet avantajı sağlamaktadır.	109	6
16	Zeng ve Mackay (2019)	Temel dinamik yetenekler, koşullu dinamik yeteneklerle (aralıklı olarak yerleştirilmiş stratejik değişim süreçleri) tamamlanmaktadır.	14	6
17	Zahoor ve Lew (2022)	Uluslararası stratejik birliktelik ağlarının ilişki varlığı, yabancı pazar bilgisi edinmek ve yurtdışına yatırım yapma riskini azaltmak için içeriden öğrenmeyi geliştirmekte ve böylece uluslararası pazar girişimini teşvik etmektedir. Çalışmada, işletmenin uluslararası stratejik birlikteliği ve dinamik yetenek perspektifi üzerine bütünleştirici bir kavramsal çerçeve geliştirilmektedir.	5	6
18	Wubben vd. (2012)	Çalışmada mavi okyanus stratejisi çerçevesi kullanılarak, Avrupa meyve sebze endüstrisindeki tatlıların özelliklerinin taze meyvelerle birleşimiyle karakterize edilen yeni bir pazar alanı keşfedilmektedir.	6	6
19	Vieira ve Ferreira (2018)	Mavi okyanus stratejisi örneklerinden biri olan fitness kulüplerinin stratejik çerçevesinin kalite boyutları açısından incelendiği çalışmada; çalışanların yetkinliklerinin, tesislerin, temel ve tamamlayıcı hizmetlerin stratejideki kilit faktörler olduğu anlaşılmaktadır.	8	6
20	Daniel vd. (2014)	Çalışmada dinamik yetenekler tanımlanarak, uyum örnekleri sunulmakta ve bilgi sistemleri proje portföy yönetiminin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.	62	5

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Mavi Okyanus Stratejisi ile Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Ortak Kavramlar: Hem mavi okyanus stratejisi hem de dinamik yetenekleri aynı araştırmada ele alan çalışmalar MAXQDA programında incelenmiş ve Şekil 9'daki kelime kombinasyonları (minimum sıklık 22, sözcük sayısı

200) oluşturulmuştur. Kelime kombinasyonlarında inovasyon, değer, yeniden yapılandırma, değer önerisi, yeni değer yaratma, strateji araçları, dinamik yetenekler, alıcı faydası, niş alan, dört eylem çerçevesi, hedef müşteri, beyaz alanlar, sürekli iyileştirme, örgütsel dayanıklılık, değer zinciri, sürdürülebilir rekabet avantajı, mavi okyanus kavramları göze çarpmaktadır.



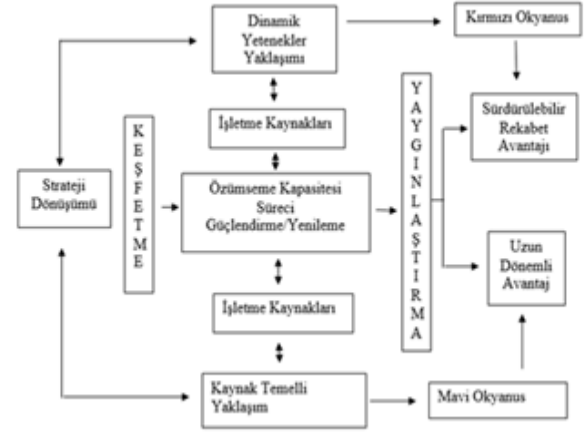
değerlendirme; müşterilerin işletmelerden kendilerini riskler konusunda tam olarak bilgilendirmelerini istemesidir. Benzersiz alıcı değeri yaratmak için işletmelerin, risk-fayda ilişkisini etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Şeffaflık kavramı da işletmelerin tüm bilgileri müşterilerle paylaşması anlamına gelmektedir.

Çirjevskis, (2017), başarılı işletmelerin uzun vadede rakiplerinden daha iyi performans göstermek için değer inovasyonunda farklılaşmaya, alıcı değeri sunmaya ve dinamik yeteneklerini güçlendirmeye odaklanmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca fırsatlar veya zorluklar ortaya çıktığında kaynaklarını etkin ve zamanında yeniden düzenleyebilmeleri ve yeniden dönüştürebilmeleri ve profesyonel yönetim tarafından yönlendirilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Dinamik yenilenme süreci, şirketlerin mavi okyanuslar yaratmalarını tekrarlanabilir bir süreç haline getirmelerine yardımcı olan ve ticari kuruluşların hem kırmızı hem de mavi okyanus faaliyetlerini dengelemelerine yardımcı olan bir yaklaşımdır (Smith, 2015).

Dinamik yeteneklere dair son araştırma bulguları, dinamik yetenekler kategorisine uyan stratejik araçların stratejik tuval ve mavi okyanus stratejisi olduğunu kanıtlamaktadır (Tassabehji ve Isherwood, 2014). Tassabehji ve Isherwood (2014), çalışması ile stratejik araçların çok boyutluluğunu ve yöneticilerin büyük ölçüde geleneksel yapısalci yaklaşıma dayanan stratejik araçlar kategorisini tercih ettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca yöneticilerin %40'ının mavi okyanus stratejisinden haberdar olduğunu ancak uygulamada mavi okyanuslar kavramını içeren yenilikçi pazarların, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini teşvik eden ve kolaylaştıran araçları daha az kullandıklarını, bu durumun sebebinin ise uygulanması daha kolay araçları tercih etmelerinden kaynaklandığı sonucunu elde etmişlerdir.

Rafique vd. (2015) çalışmasında, çalkantılı ve yenilikçi iş ortamlarında özümseme kapasitesinin kilit rolünü araştırmakta, istenen çıktılarla sonuçlar arasında bir uyumsuzluk olması durumunda benimsenebilecek alternatif stratejik duruşların bir çerçevesini önermektedir. Dış kaynaklardan bilgi, sistematik süreçler kullanılarak firmalar tarafından sürekli olarak keşfedilir ve kullanılır. Yeni bilginin keşfi sırasındaki bilgi edinme, özümseme ve dönüştürme süreci özümseme kapasitesi olarak adlandırılmaktadır. Mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinin merkezi olarak özümseme kapasitesinin detaylandırılması Şekil 10'da gösterilmektedir.

Şekil 10: Mavi Okyanus Stratejisi - Dinamik Yetenekler- Özümseme Kapasitesi



Kaynak: Rafique vd. (2015)

Şekil 10'da belirtildiği gibi, yeteneklerin kaynak temelli görüşten dinamik yeteneklere ya da tam tersine dönüşümü ve bir stratejinin mavi okyanustan kırmızıya ya da tam tersine kayması, doğrudan ya da dolaylı olarak bir firmanın özümseme sürecine bağlıdır. Bir firma içerisindeki tüm ağ faaliyetlerinin merkezinde yer alan özümseyici kapasite şu katkılarda bulunmaktadır (Rafique vd, 2015):

- \*Firmaların yetenekleri arasında geçiş yapma (kaynaklar ve dinamik yetenekler),
- \*Stratejik duruşunu değiştirme (mavi okyanus ve kırmızı okyanus),
- \*Fiziksel ve bilgi kaynakları arasında geçiş yapma,
- \*İstenen bir noktaya ulaşmak için yeni bilginin keşfi ve kullanımı arasında denge oluşturma,
- \*İşletme stratejisinin tanımlanması ve yeniden tasarlanması,
- \*Pazara yeni girenlerin tehditlerinin değerlendirilmesi ve gelecek planlama amacıyla kaynak denetimi.

Gündüz (2018), her mavi okyanusun pazara hızlı girişler nedeniyle bir süre sonra kırmızı okyanusa dönüştüğünü ve literatürde mavi okyanusun kırmızıya dönüştükten sonra tekrar nasıl mavi okyanusa dönüştürülebileceği konusunda bir boşluk bulunduğunu belirtmiş, çalışmasında ele aldığı vaka çalışmasıyla kırmızıya dönmüş olan okyanusun tekrar maviye dönüştüğünü analiz etmiştir.

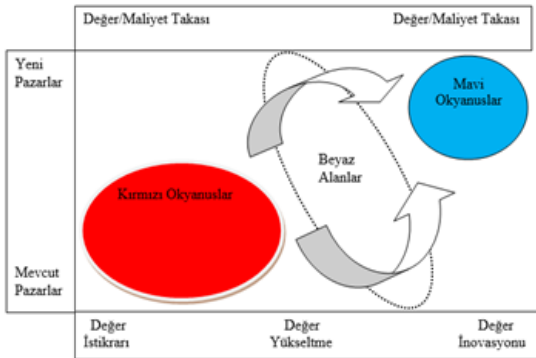
Kırmızı okyanusun maviye dönüşmesine örnek olarak Apple firması verilmektedir. Apple bilgisayar sektöründe güçlü bir pozisyondayken akıllı telefon sektörüne geçiş yaptı. Iphone teknolojisini icat ederek Apple özümseme sürecinin etkin yönetimiyle, bu dönüşümü başarıyla tamamlamış ve



dinamik yeteneklerine dayanarak kırmızı okyanusun içerisinde mavi okyanus yaratmıştır (Rafique vd, 2015). Bazen işletmeler yetenekleri, kaynakları ve özümseme süreci arasında uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Ancak Apple, yeni bilgiyi keşfetmeye, bilgiyi akıllı ve üretken bir şekilde kullanmaya büyük yatırım yaparak kendi mavi okyanusunu yaratmıştır.

Christodoulou ve Langley (2020:737) kırmızı okyanustan mavi okyanusa geçişin ortasında geçiş bölgesi olarak eklenmesi gereken beyaz bir alan olduğunu açıklamaktadır. Yazarlar, birçok şirketin kendisini Kırmızı Okyanus'ta son derece rekabetçi bir şirket olmaya hazırladığı için mavi okyanusa geçme stratejisini ve istikrarını hissettiğini görmüştür. Bu sorunun üstesinden gelmek için "Mavi Okyanus Stratejisi Damlacığı (BOS Droplet)" terimini ortaya atmışlardır. Bu, kırmızı okyanustan mavi okyanusa geçen şirketlere yardımcı olacak bir araçtır. Mavi okyanus damlacıkları olarak; stratejik pazarlama faaliyetleri, stratejik ve algısal yeniden konumlandırma, stratejik fiyatlandırma, tüketici deneyimi döngüsünde tüketici değerini bulma yardımcı programlar yer almaktadır. Eğer işletme, kırmızı ve mavi okyanus arasındaki alanda sıkışıp kalırsa zorluk yaşamaktadır. Sonuç olarak, bir işletme, Christodoulou ve Langley (2020:733)'nin beyaz alan olarak adlandırdığı alanı keşfetmesine yardımcı olacak geçiş alanından geçmek zorundadır. Yazarlar ayrıca birçok yöneticinin bu aşamaya geçmeye hazır olmadığını, çünkü bu alanda kaynaklarını kaybedebileceğini tespit etmiştir. Şekil 11, beyaz alanlara yeniden konumlanmanın mavi okyanuslara ulaşmak için bir geçiş stratejisi olduğunu ve birden fazla geçiş yolunun mümkün olduğunu göstermektedir.

Şekil 11: Mavi Okyanusa Geçişteki Süreçler



Kaynak: Christodoulou ve Langley (2020:733)

Şekil 11'deki modele göre, potansiyel mavi okyanus fikirleri, alıcı faydası, fiyat, maliyet ve özümseme aşamalarından geçmektedir. Mavi okyanus stratejisinde öncelikle alıcı faydası ve müşterinin ödemeye istekli olduğu fiyatı doğru bir şekilde belirlemek gerekmektedir. Daha sonra maliyet

yapısı ve kar marjı da buna göre şekillenecektir. Christodoulou ve Langley (2020:737) çalışmasında, mavi okyanusa geçerken önce beyaz alanlardan geçen işletmelerden biri olarak Nintendo Wii'yi incelemektedir. Nintendo Wii kabloları olmayan, herhangi bir karışıklığı bulunmayan, oyuncuların hareketlerini de içeren bir oyun konsolu olarak piyasaya sürülmüştür. Nintendo oyun pazarını farklı bir şekilde görmüş, hem ürün inovasyonu hem de müşteri segmentleri açısından beyaz alanları belirleyerek mavi okyanusunu yaratmıştır.

### 3. SONUÇ

Mavi okyanus stratejisinin temel fikri rekabetten kaçma ve dinamik yetenekler yaklaşımının da temel fikri rekabetin içerisinde yer alıp üstünlük sağlamadır. Bu açıdan iki yaklaşım birbirlerinden farklı gibi algılanmaktadır. Oysa uygulamalarda işletmeler aynı anda hem mavi okyanusta hem de kırmızı okyanusta yüzebilmektedir. Bu durum da işletmelerin kendilerini tek bir yaklaşıma bağlamaksızın farklı yaklaşımları aynı anda başarılı bir şekilde uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Yani işletme kırmızı okyanustaysa ya okyanusun sınırlarını genişleterek kırmızı okyanus içerisinde kendi mavi okyanusunu yaratmakta ya da kırmızı okyanusun dışına çıkıp mavi okyanus (yeni pazar alanları) yaratmaktadır. Üstelik mavi okyanus bir süre sonra yeni rakiplerin girmesiyle tekrar kırmızıya doğru dönüşmektedir. Bu çalışmada, işletmenin kırmızıya dönüşen okyanusun rengini tekrar maviye çevirebilmesi için dinamik yeteneklerden yararlanabileceğine dair bir düşünce üzerine yola çıkmış ve daha önceki çalışmaların ayrıntılı bir resminin çıkarılması adına bibliyometrik analiz yapılmıştır. Literatür taraması yapıldığında görülmektedir ki; önceki çalışmaların büyük çoğunluğu başarılı firmaların vaka çalışmalarına dayanmaktadır. Akademisyenler, kendi akademik ve profesyonel ilgi alanlarında mavi okyanus stratejisinin uygulanabilirliğini araştırmışlardır. Bu çalışma, mavi okyanus stratejisi ile ilgili araştırmalarda dinamik yeteneklerin etkisinin ortaya çıkmaya başladığını ancak hala geliştirilmesi gereken bir alan olduğunu göstermektedir. Yayıncılar arasında 'Emerald Group' ilk sırada gelmektedir. Ortak yazarlık durumu analizinde 2329 yazar arasından yalnızca 109 yazarın alandaki diğer araştırmacılarla kapsamlı bir şekilde işbirliği yaptığını göstermektedir. Ortak yazarlık analizinin sonuçlarına göre, alandaki işbirliğinin zayıf kaldığı ve bu yüzden alanın daha da geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Çalışma Web of Science veri tabanı kullanılarak gerçekleştirildiği için ulusal yayınların analizinin yapılmaması araştırmacının kısıtıdır. Gelecekteki araştırmalarda ulusal yayınlar da dahil

edilerek alana daha geniş perspektiften bakmak mümkün olabilir.

Sonuç olarak denilebilir ki, mavi okyanus stratejisi ve dinamik yetenekleri ayrı ayrı ele alan çok sayıda araştırma makalesi yayınlanmış ancak mavi okyanus stratejisi çalışmalarında dinamik yetenekler ile ilişkisini anlatan çalışmaların sınırlı sayıda kaldığı anlaşılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bektaş, O., & Erdemir, E. (2022). Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Stratejik Yönetim Literatüründeki Gelişimi: Sistematik Literatür Taraması. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 493-538.
- Carton, G. (2020). How assemblages change when theories become performative: The case of the Blue Ocean strategy. *Organization Studies*, 41(10), 1417-1439.
- Christodoulou, I., & Langley, P. A. (2020). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 727-752.
- Çirjevskis, A. (2017). Exploration of qualitative success factors of innovative e-business startups: blue ocean strategy versus dynamic capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 13(4), 459-478.
- Daniel, E. M., Ward, J. M., & Franken, A. (2014). A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 95-111.
- Ellonen, H. K., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic management journal*, 38(5), 1121-1133.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gündüz, Ş. (2018). Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10):76-84, October 2004.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Mavi Okyanus Stratejisi Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak*. Harvard Business School Press, Boston. Türkçe Yayıncı: CSA Global Publishing. 21. Baskı(Türkçe).
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005a). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
- Madsen, D. & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of Blue Ocean Strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1), 28.
- Plaster, G., & Alderman, J. D. (2006). *Beyond Six Sigma: Profitable growth through customer value creation*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Rafique, M., Evans, R. D., & Nawaz, M. T. (2015, November). Absorptive capacity: A hub of blue ocean and red ocean strategies and capability transformation in innovative business environments. In 2015 2nd International Conference on Knowledge-Based Engineering and Innovation (KBEI) (pp. 60-65). IEEE.
- Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324.
- Smith, N. (2015) Interview: W Chan Kim Rene Mauborgne "Blue Ocean Strategy", E&T Engineering and Technology [online] <https://prod-eandt.theiet.org/content/articles/2015/03/interview-w-chan-kim-ren-e-mauborgne-blue-ocean-strategy/> (accessed 21 November 2016).
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(1-2), 63-80.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.
- Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667.
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10):76-84, October 2004.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10(1), 997-1076.

- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Wubben, E. F., Düsseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248-271.
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2022). The drivers of the post-entry internationalisation commitment of small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 40(4), 477-506.
- Zahra, S.; Sapienza, H.; Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *J. Manag. Stud.* 2006, 43, 917–955.
- Zeng, J., & Mackay, D. (2019). The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform firms in China. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1173-1192.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.