

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ İLE KAMU
HİZMETİ SUNMADA YENİLİKÇİ BİR
YAKLAŞIM: BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Turan YEL

İSTANBUL, 2020

T.C. BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANSI**

**MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ İLE KAMU
HİZMETİ SUNMADA YENİLİKÇİ BİR
YAKLAŞIM: BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Turan YEL

Tez Danışman: Doç. Dr. Ahu ERGEN

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA(TÜRKÇE) İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Mavi Okyanus Stratejisi İle Kamu Hizmeti Sunmada Yenilikçi Bir Yaklaşım: Beşiktaş Belediyesi Örneği

Öğrencinin Adı Soyadı: Turan YEL

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
Ünvanı, Adı ve SOYADI
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
Ünvanı, Adı ve SOYADI
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmzalar</u>
Tez Danışmanı	-----
Üye	-----
Üye	-----

TEŞEKKÜR

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde, kıymetli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana değerli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için fazlasıyla emek harcayan, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Ahu ERGEN'e, çalışmam boyunca her daim arkamda olan başta babam Sıddık YEL ve annem Hatice YEL olmak üzere bütün aileme, meslek hayatıma başladığım ilk günden itibaren her durumda yanımda olan Aydın ÇAKMAK ve Nermin ÇAKMAK'a, çalışmalarımdaya dayanışma ruhuyla hareket ettiğimiz birlikte çalışmaktan gurur duyduğum başta Beşiktaş Belediye Başkanımız Rıza AKPOLAT olmak üzere Beşiktaş Belediye Meclis Üyelerine ve tüm mesai arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Turan YEL

İSTANBUL, 2020

ÖZET

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ İLE KAMU HİZMETİ SUNMADA YENİLİKÇİ BİR YAKLAŞIM: BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Turan YEL

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahu ERGEN

Nisan 2020, Sayfa 69

Yenilik ve yaratıcılığın farklı bir yönü olan inovasyon, ülkelerin ekonomik yapılarının gelişmesinde ve sürekli olarak yenilenmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu durum topluma hizmet konusunda da önemini korumaktadır. Bu bağlamda topluma hizmet sağlayan kurumlar rekabet avantajlarını sürekli hale getirebilmek için inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Kamudan hizmet alan insanlar ise kamu kuruluşlarında şeffaflığı, işlerinin çabuk bitmesini ve hızı önemsedikleri için, eski sistemi reddetmeye başlamışlardır. Bu durum hükümetlerin yeni çözümler geliştirmesini gerektirmiştir. Kamu kurumlarını yeniden yapılandıran ülkeler genel olarak inovatif faaliyetlerde belirli bir başarı kazanmaktadırlar. Türkiye’de bu hedefler doğrultusunda yeni stratejiler geliştirmektedir. Türkiye’nin “Vizyon ‘2023” stratejisi bu projelerden birisidir. Buna göre kamuda stratejik yönetim ön plana alınmış ve performansa dayalı çalışma prensibi benimsenmiştir. Renee Maoborgne ve W. Chan Kim tarafından geliştirilen kurumlara daha yenilikçi ve yeni bir yaklaşım kazandırmayı sağlayan Mavi Okyanus Stratejisi rekabetsiz bir pazar ortamı oluşturmayı ve kurumların bütün organizasyonlarını birbiri ile uyumlu bir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma kamu kurumlarının yenilik faaliyetlerine ihtiyaç duyma sebepleri ve inovasyonun sürdürülebilir hizmet açısından önemini mavi okyanus stratejisi bağlamında ve İstanbul Beşiktaş Belediyesi örneğinde ele almaktadır. Bu yeni sisteme göre; verimli ve kar getiren bir pazar ortamı meydana getirmek kademeli yenilik ile olabilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Strateji, Vizyon, Hizmet, Mavi Okyanus

ABSTRACT

AN INNOVATIVE APPROACH TO OFFER PUBLIC SERVICE WITH BLUE OCEAN STRATEGY: BEŞİKTAŞ MUNICIPALITY EXAMPLE

Turan YEL

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahu ERGEN

April 2020, Page 69

Innovation, which is a different aspect of creativity, has an important role in the development and continual renewal of countries' economic structures. This situation maintains its importance in terms of service in the society. In this context, institutions that provide services to the society need innovation in order to sustain their competitive advantages. Public servants have started to reject the old system because they care about the transparency, fast completion and speed of public institutions. This situation requires governments to develop new solutions. Countries with the restructured public institutions generally have a certain success in innovative activities. Turkey as a developing new strategies is in the line with these targets. Turkey's "Vision 2023" strategy is one of these projects. Accordingly, strategic management in the public has been prioritized and the principle of performance-based work has been adopted. The Blue Ocean Strategy, developed by Renee Mauborgne and W. Chan Kim, provides a more innovative and new approach to institutions, which aims to create an uncompetitive market environment and harmonize all the organizations of the institutions. This thesis study addresses the causes that lies behind why public institutions need innovation activities and the importance of innovation regarding sustainable service in the context of the blue ocean strategy in the case of Istanbul Beşiktaş Municipality. According to this new system; creating an efficient and profitable market environment could be accomplished through a gradual innovation.

Keywords: Innovation, Strategy, Vision, Service, Blue Ocean

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. ŞEHİR MARKA SÜREÇLERİ, İNOVASYON VE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ.....	3
2.1 ŞEHİR PAZARLAMASI VE ŞEHRİN MARKALAŞMA SÜRECİ.....	3
2.1.1 Şehir Pazarlaması Amaçları Ve Önemi	6
2.1.1.1 Şehir pazarlaması bileşenleri.....	8
2.1.1.1.1 Ürün olarak şehir	9
2.1.1.1.2 Şehir ve fiyat	9
2.1.1.1.3 Dağıtım	10
2.1.1.1.4 Tutundurma	10
2.1.2 Şehir Pazarlama Süreci	10
2.1.3 Marka Şehir Yaratmak	13
2.2 KAMU KURUMLARININ HİZMET SUNUMUNDA İNOVASYON İHTİYACI	16
2.2.1 İnovasyon Kavramı.....	16
2.2.1.1 İnovasyon kavramının önemi	16
2.2.2 Hizmet Kavramı ve Kamu Hizmeti	18
2.2.2.1 İnovasyon ve kamu hizmetleri	19
2.2.2.2 Hizmet kurumlarının inovasyon çalışmalarına yönelme sebepleri .	21
2.3 İNOVATİF BİR STRATEJİK DÜŞÜNCE ARACI	
MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ.....	23
2.3.1 Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişim Süreci	24

2.3.2 Mavi Okyanus Stratejisinin İlkeleri	25
2.3.3 Mavi Okyanus Stratejisi Araçları.....	28
2.3.4 Mavi Okyanus Stratejisine Hizmet Sektöründen Örnekler	29
3. VERİ VE YÖNTEM.....	30
3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	31
3.2 ARAŞTIRMA TÜRÜ VE VERİ TOPLAMA	32
3.3 BULGULAR	32
3.3.1 Mavi Okyanus Stratejisinin Kamu Alanında Uygulanması.....	32
3.3.2 Yerel Yönetimdeki İletişim Yöntemleri	34
3.3.3 Mavi Okyanus Stratejisini Benimseyen Birimin Özellikleri	39
3.3.4 Beşiktaş İletişim Ofisinin Kentin Marka Kimliğine Katkısı.....	41
4. SONUÇ	43
KAYNAKÇA.....	46

KISALTMALAR

BİO	:	Beşiktaş İletişim Ofisi
bkz.	:	bakınız
BM	:	Birleşmiş Milletler
Ed.	:	Editör(ler)
IPR	:	İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü
m.	:	madde
s.	:	sayfa
ss.	:	sayfa aralığı
SWOT	:	Strength Weakness Opportunity Threat
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve devamı
WCED	:	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu
YKY	:	Yeni Kamu Yönetimi

1.GİRİŞ

Bu çalışma genellikle özel kurumlarda uygulanan mavi okyanus stratejisinin kamu kurumlarında uygulanması durumunda nasıl bir katkı sağlayacağı, özel kurumlardaki gibi bir başarı getirip getirmeyeceği sorusuna yanıt bulmak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma içerisinde şehir pazarlaması, inovasyon ve mavi okyanus stratejisi konuları araştırılıp, sonunda yerel yönetimlerde farklı bir uygulama olan Beşiktaş Belediyesi İletişim Ofisi vakası incelenmiştir.

Şehir pazarlaması, bir şehrin hedef odaklı geliştirilmesi ve pazarlanması yaklaşımıdır (İsen 2013, s. 28). Şehir pazarlaması; mevcut ve potansiyel tüketici ve müşterilerin ihtiyaç ve arzularının belirlenip bu eksen üzerinde adımlar atılıp, yeni yollar geliştirerek mevcut şehrin diğerlerinden ayırt edilebilir hale gelmesini amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Sevim 2019, s. 8). Yenilik ise AB ve OECD literatürüne göre, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yönetimine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (European Commission 1995, s. 34). Yenilikçi çalışmalarla beraber şehir pazarlaması daha çok önem kazanmış ve akıllı şehirlere yönelik adımlar atılmıştır. Yenilikçi uygulamalarla artık şehirler kendilerini daha çok ifade etme alanı bulmuştur. Öne çıkartılmak istenen, turistik, tarihi, eğlence, finans vb. alanların hangileri ön plana çıkartmak istenilirse stratejiler de bunun üzerine değişmeye başlamıştır.

Mavi okyanus stratejisi ise genellikle özel sektörde uygulama alanı bulan bir stratejik düşünce geliştirme aracıdır. Beşiktaş Belediyesi özelinde yapılan çalışmada bir mavi okyanus uygulama örneği sayılabilecek olan Beşiktaş iletişim ofisinin çalışma alanları, görev ve sorumlukları, kullandığı iletişim yöntemleri, veri hazırlanması ve kullanımı konuları yer bulmuştur. Beşiktaş İletişim Ofisi belediyeler içerisinde çok daha yeni bir uygulama olup bu örnek özelinde, mavi okyanus stratejisinin kamu kurum ve

kuruluşlarında özel sektördeki gibi benzer olumlu sonuçları beraberinde getirmeye elverişli olup olmadığı irdelenmiştir.



2. ŞEHİR MARKALAMA, İNOVASYON VE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Bu bölümde şehir pazarlaması, marka şehir yaratmak kavramları incelenerek, kamu kurumlarının yenilik faaliyetlerine yönelmesi ile mavi okyanus stratejisinin uygulanabilirliği konuları araştırılmıştır. Örnek uygulamalarla beraber inovasyon ve mavi okyanus stratejisi alanlarına değinilecektir.

2.1 ŞEHİR PAZARLAMASI VE ŞEHRİN MARKALAŞMA SÜRECİ

Şehir pazarlaması, şehrin potansiyellerinin ortaya çıkartılması ve bu potansiyelleri yerel ve ziyaret eden halkın, şehrin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için önemli faydaları içerir (Deffner ve Liouris 2005, s. 21). Kotler'e göre (1999) pazarlama; ihtiyaç duyulan mal ya da hizmetlerin meydana getirilmesinden sunumuna kadar geçen süreçte organizasyonel olarak süregelen yönetsel bir süreçtir. Amerikan Pazarlama Derneğine (American Marketing Association) göre ise müşteriler, tüketiciler, ortaklar ve paydaşlar için değer oluşturma bu değeri tanıtmaya, sunma ve ulaştırmayı içine alan her türlü faaliyetler bütünüdür.

Pazarlama, zaman içerisinde teknolojinin beraberinde getirdiği değişim ve ilerleme süreçlerinden etkilenir. Değişime ilişkin süreç temelde; Pazarlama 1.0, Pazarlama 2.0, Pazarlama 3.0 ve Pazarlama 4.0 olmak üzere dört gelişim evresinden oluşmaktadır. Pazarlama 1.0 olarak ifade edilen dönem Sanayi Devrimi dönemini simgelemektedir. Bu dönemde pazarlama faaliyeti ürün odaklı olup, üretilen ürünlerin satılması ve daha büyüklerinin üretilmesi amaçlanmıştır. Pazarlama 2.0 olarak adlandırılan süreçte, teknolojik gelişimlerinin meydana gelmesi ile birlikte ürün skalası genişlemiş, tüketiciler bilgilendirilmiş ve rakip firmalarla kıyaslamalar yapabilecek bilgi seviyesine ulaşmıştır. Bu sebeple bu döneme tüketici odaklı pazarlama denilmektedir. Pazarlama 3.0'a gelindiğinde ise tüketici odaklı pazarlamanın hâkim olduğu sistemden (Pazarlama

2.0'dan) tüketicinin aynı zamanda duygulara sahip olması da göz önünde bulundurulmuş ve buna uygun olan pazarlama stratejileri geliştirilmiştir. Böylelikle, tüketici davranışları daha fazla incelenmeye başlanmış ve elde edilen veriler, pazarlama sürecinde etkili olmuştur. Pazarlama 4.0 ise, Pazarlama 3.0'ın üzerine eklenen bir süreci ifade eder. Bu dönem teknolojinin getirdiği yeniliklerin, pazarlama unsurlarıyla entegre edildiği bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Sevim 2019, s. 5-6).

Kent, zaten kendi dinamikleri ile bir pazar içerir. Kentsel pazar olarak adlandırılan bu pazar, özel sektör veya kamu sektörünün sunacağı faaliyetler aracılığıyla genişletilebilir. Böylelikle, sunulan faaliyetler şehrin değerini yüceltebilir. Bu durum da kent pazarlamacılığının aktörlerini incelemeyi gerekli kılar. Temel olarak şehir pazarlaması, üreticiler ve tüketiciler arasında belli bir ilişkinin kurulmasını içerir. Üretici ve tüketici arasındaki bu ilişki yakın olmakla beraber kalıcıdır. Kentin pazarlamasına ilişkin kalıcı nitelik taşıyan süreç, kentin mekânsal ve organizasyonel yapısının incelenmesi ile mümkündür. Böylelikle ortaya konan ürün, tüketicilere sunulabilir. Ortaya konan ürünün yanı sıra, piyasa davranışı ve belirlenen ihtiyaçlar tüketiciler tarafından kullanılır ve ürün devamlılığı tüketicinin davranışları referans alınarak sürdürülebilir hal alır (Ashworth ve Voogd 1988, s. 65-79).

“Şehir Pazarlaması” kavramı ise ilk kez Kotler ve Levy'nin (1969, s.10) kaleme almış olduğu “Pazarlamanın Genişletilmiş Teorisi” adlı makalede ifade edilmiştir. Bu terimin çokça duyulur hale gelmesi ise 1980'lerden sonra olmuştur. Şehir Pazarlaması kavramı; konum pazarlama, mekân pazarlama ve yer pazarlama olarak da literatürde çeşitli ifade şekilleriyle dile getirilmektedir. Pazarlama kavramının içeriğinin ve alanının gelişim göstermesi ile birlikte yeni bir pazarlama alanı olarak Şehir Pazarlaması karşımıza çıkmaktadır. Gelişen teknolojiler ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği yenilikler ve ilerlemeler ülkeler arasındaki rekabeti şehirlere indirmiştir. Bunun sonucu olarak ise şehirler içlerinde mevcut olan doğal kaynak, doğal güzellik, tarihi yapı vs. gibi imkanlarını ve ayrıcalıklarını göstermek ve rekabet güçlerini artırmak için çeşitli yenilik ve çalışmalara girmişlerdir. Bunun doğal bir sonucu olarak ise birçok Avrupa şehri, şehrine gelen turist sayısını artırmak ve adından söz ettirebilmek için pazarlama

bilimine önem vermiştir. Şehir pazarlaması en iyi şekilde tanımlanacak olursa; mevcut ve potansiyel tüketici ve müşterilerin ihtiyaç ve arzularının belirlenip bu eksen üzerinde adımlar atılıp, yeni yollar geliştirerek mevcut şehrin diğerlerinden ayırt edilebilir hale gelmesini amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Sevim 2019, s.8).

Şehir Pazarlaması 1980’lerin sonları ve 1890’ların başlarında ortaya çıkması ile birlikte İngilizce konuşulan ülkelerde yaygınlık kazanmaya başlamış ve literatürde yeni bir çalışma alanı olarak popülaritesini artırmış ve üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Mekân pazarlaması gündeme geldiğinde kentsel ve kırsal alanlarda farklı dönemler ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerin ilki, âtıl bölgelerin yaşanabilir hale geldiği yerleşik tarımsal koloni alanlarının olduğu sömürge dönemidir. İkinci dönemi; gayrimenkul şirketleri, demiryolları, pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri ciddi bir şekilde uygulanarak kentsel alanda yaşayan bireyleri ve çiftçileri kendi yaşadıkları bölgelere çekmek amaçlanmıştır. Son aşamaya gelindiğinde ise şehirlerin belirli işlevsel özelliklerinde değişiklikler yapılarak kentsel dönüşüme gidilmiştir. Tüm bu çalışmaların sonucu olarak 1990’lı yıllara gelindiğinde çok fazla sayıda makalede örnek olay incelemesi olarak şehir pazarlaması kavramı konu alınmış ve kitaplarda da adı geçmeye başlamıştır (Kozma 2009, s. 62-67).

2000’li yıllara gelindiğinde ise şehir pazarlaması kavramının bir uzantısı olarak “Şehir Markalaşması” kavramı da literatürde yerini almıştır. Şehirler üzerinde yapılan tüm çalışmalarda, bireylerin şehirler üzerindeki sahip oldukları algılarında olumlu imaj yaratmak ve bu süreçte şehirlerin değer yaratma ve marka oluşturmaya vesile olmak amaçlanmıştır (Kavaratzis 2007, s.700-703).

Şehirlerde markalaşmanın çeşitli ilkeleri vardır. Bunlardan ilki şehirlerin markalaşması adına halkla ilişkiler ve reklamcılık faaliyetlerinin koordineli ve etkili bir biçimde uygulanmasıdır. Halkla ilişkiler kavramı İngilizce terminolojide “public relations” olarak ifade edilir. “Public” kelimesi dilimize “halk” olarak uyarlandığından kavram halkla ilişkiler olarak yaygınlaşmıştır. İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR) halkla

ilişkiler terimini; ‘*toplum ve kurumlar içerisinde interaktif olarak hoşgörü ve güveni sağlamak adına gerekli çalışmaları organize eden ve devamlılığını sağlayan faaliyetler toplamıdır*’ şeklinde tanımlamaktadır. Halkla ilişkiler, söz konusu markayla potansiyel ve mevcut müşteri ve tüketiciler arasındaki diyalogu kuran ve destekleyen bir yapıdır. İkinci basamağa gelindiğinde ise karşımıza akıllı telefonlar ve internet çıkmaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği yenilikler ve ilerlemeler sayesinde bireyler arası iletişim ve bilgiye ulaşma imkânı olağanüstü düzeyde gelişmiştir. Bu sayede turistler gidecekleri yer hakkında internet ve sosyal medya aracılığıyla önceden bilgi edinip buna göre tercihlerini yapmaktadırlar. Son olarak ise şehirlerin markalaşmasında festivaller ve fuarlar büyük önem arz etmektedir. Etimolojik olarak Latince “*feria*” dan türeyen fuar kelimesi Türkçe’ ye Fransızcadan geçmiştir. Fuarcılığın başlangıcı olarak Mezopotamya toplumunun sosyal ve ticari yaşamlarındaki etkinlikleri kabul edilmektedir. Fuarcılığın 19. yüzyıldaki ilk örneği 1851 yılında Londra Hyde Park ve Crystal Palace’ta düzenlenen fuar “Grand Fair-Great Exhibition” olarak adlandırılmıştır. 1889 yılında Fransa’ da düzenlenen ilk fuar ise Fransız Devrimi’nin 100. yılı anısına Fransa’da yapılmıştır. Gustave Eiffel bu fuar adına Eiffel Kulesi’ni yaptırmıştır. Dünyadaki ilk örnekler olarak nitelendirilen bu fuarlar milyonlarca ziyaretçiye ulaşmıştır. Fuarlarda temel amaç belirli tarihler arasında standlar açıp burada ziyaretçilere ürünlerin ve hizmetlerin sunumunun yapılarak tanıtılması ve yeniliklerin reklamının yapılmasıdır. Yaşadığımız bu yüzyılda fuar ve festivaller şehirlerin markalaşması adına çok büyük değer arz etmektedir. Türkiye’deki örnekleri olarak; Antalya’da düzenlenen Altın Portakal Film Festivali, İzmir Fuarı, İstanbul Caz Festivali örnek olarak gösterilebilir. Dünyada ise Brezilya’nın ikinci büyük şehri olan Rio De Janeiro’da düzenlenen Rio Karnavalı örnek olarak gösterilebilir. Fuar ve festivallerin isim yapması ile birlikte şehirlerin de isimleri duyulmaktadır. Bu açıdan şehirleri simgelemekte ve temsil etmektedir (Civelek 2016, s. 61-67).

2.1.1 Şehir Pazarlaması Amaçları Ve Önemi

Liourius ve Deffner’ e (2005, s. 3-4) göre; kişiden kişiye değişebilecek bir alan olan şehir pazarlaması, güncel ve yeni bir bilimsel alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu

kişi şehir pazarlamasını şehirlere ait olan mevcut ürünlerin potansiyel müşterilere satılması olarak düşünürken, esasen buradaki amaç; şehrin toplamda bütünüyle insanlar üzerinde bir imaj oluşturulup bunun pazarlanmasıdır.

Buradan hareketle bir şehirde mevcut bulunan soyut ve somut unsurlar sayesinde, söz konusu şehrin halkına fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi, şehir pazarlaması aracı olarak önemli bir misyon üstlenmektedir. Şehir pazarlamasının gerekliliğine dair unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Işık ve Erdem 2015, s. 28).

- a) Şehrin bilinirliği artırmak,
- b) Farklı şehirlerden iş imkanları yaratmak,
- c) Yapılan yatırımları geniş çaplı hale getirerek şirketlerin ihracat yapmasına imkân yaratmak,
- d) Var olan iş sahasını daha iyi getirmek ve alanını genişletmek,
- e) Var olan iş sahalarının devamlılığını sağlamak ve ileriye taşıyabilmek için şehir pazarlaması yapmak önemlidir.
- f) Şehir pazarlamasında önem arz eden unsurlar ise aşağıda yer almaktadır. (Kavaratzis ve Ashworth 2008, s. 151):
- g) Pazarlama yapısı itibari ile birçok fonksiyonu içine aldığından, bu fonksiyonlar parça parça değil düzenli bir şekilde sırasıyla yerine getirilmelidir.
- h) Şehir pazarlaması kavramı bu konu üzerinde çalışan tüm kişilerce tam olarak anlaşılmalı ve bu kapsamda şehir pazarlaması kavramına değer katabilmek için yoğun çabaların sarf edilmelidir.
- i) Şehir pazarlaması üzerinde çalışanların ortaya koydukları çalışmalar ile pazarlamanın sadece şehre değil, farklı alanlara da etki yapması söz konusudur.
- j) Şehir pazarlamasına ilişkin çalışmalar düzenli bir biçimde kontrol edilmeli ve geniş çaplı bir iş birliği oluşturularak verilen yetkilere sınırlar çizilmelidir
- k) İlçeler ve mahalleler içerisinde meydana gelen rekabet incelenmeli ve rekabetin beraberinde getireceği pozitif etkiler, göz ardı edilmemelidir.
- l) Söz konusu şehirlerde yaşayan bu halkın gereksinim ve arzuları büyük bir titizlikle dikkate alınmalı ve pazarlama çabalarına katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

m) Pazarlama çalışmalarının sonuçları değerlendirilerek yorumlanmalıdır.

Pazarlama çalışmaları, şehirlerin bünyelerinde zaten bulunan kendine özgü doğal güzellik veya manevi değer gibi birçok özelliği su üstüne çıkarır, ki bu durum da yerel halk tarafından oldukça takdir edilen bir durumdur. Söz konusu pazarlama çalışmaları sayesinde bu şehirlerin cazibeleri ve tercih edilirliliği de artmaktadır. Daha iyi ve kaliteli bir hizmet sunmak adına şehirlerin performansını etkileyebilecek olan unsurları göz ardı etmemek gereklidir. Yaşadığımız yüzyılda rekabetin getirdiği bir sonuç olarak şehirlerin markalaşması oldukça sık duyulur bir hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak ise var olan ve olabilecek sorunlar karşısında pratik çözümler üretme, ekonomik refah ve gelişimi pozitif özellikleri olarak göstermek mümkündür. Markalaşma ve şehir pazarlaması kapsamında dünyaca tanınan birçok şehrin başarılı çalışmaları ciddi oranda artış göstermektedir. Pazarlama alanını ciddiye alarak bunu önemseyen ve maddi anlamda da yatırım yapan şehirler yatırımcı, turist ve ziyaretçi çekebilmek adına çeşitli iş ve istihdam alanları meydana getirmişlerdir. Bunlara örnek olarak Türkiye’den İstanbul ve dünyadan Helsinki, Edinburgh, New York ve Glasgow gibi bilindik kentlerin maddi anlamda imkanlarını artırmalarının arkasında yatan faktör olarak şehir pazarlaması departmanı oluşturmaları gösterilebilir. Çok fazla şehir bilinme ve tanınma konusunda arka planda kalmaktadır. Bunun sebebi olarak ise şehir pazarlamasına gereken önemin verilmemesi gösterilmektedir. Aslında her şehrin kendine ait bir geçmişi ve temsil ettiği özellikleri mutlaka bulunur. Önemli olan nokta bu söz konusu olan özelliklerin ortaya çıkarılması ve bunlar ortaya çıkarılırken hangi yöntemlerin uygulandığıdır. Bir şehrin imajının oluşturulmasında ve ün kazanmasında önemli olan faktörler; söz konusu şehirde uygulanan pazarlama yöntemlerinin söz konusu şehrin zihinlerde açık bir anlam oluşturması ve bunu kişilere aktarabilmesidir. Aynı zamanda da insanlar tarafından bilinirliğinin artmasıdır (Ergin 2019, s. 12).

2.1.1.1 Şehir pazarlaması bileşenleri

Şehirler de ürünler gibi pazarlanması mümkün varlıklardır. Şehir pazarlamasının mümkün olabilmesi ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma gibi pazarlama karması

unsurlarının şehirlere uyarlanması gerekir. Şehir pazarlaması yöntemlerinin uygulanacağı şehrin bileşenleri ve uygulanan yöntemlerin birbirleriyle ilişkili olarak yürütülmesi başarıya ulaşma açısından oldukça önemlidir. Bu süreç incelenecek olduğunda şehir pazarlaması kavramının aslında birçok faktör ile iç içe olduğu görülmektedir. Bu faktörler: insan, ülke, şehir, ürün, fikir, hizmet gibi bütün bu faktörleri içerisine alan geniş çaplı bir uygulama alanıdır. Şehirlerin düzenli bir şekilde varlığını sürdürmesi açısından şehir pazarlaması geleceğe dönük bir faaliyetler bütünüdür. Şehir burada; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kavramları ekseninde ele alınacaktır (Karataş 2017, s. 18).

2.1.1.1.1 Ürün olarak şehir

Ürün; pazarlamada en önemli unsurlardan biridir. Şehir pazarlaması incelendiğinde tutum, yaklaşım ve davranışlar büyük önem taşımaktadır. Aynı fiziksel yer genellikle değişik zamanlarda çeşitli kişilere sunulmaktadır. Pazarlama sürecinin sonunda tüketici, kural olarak ya bir ürünü mülkiyetine geçirir ya da ürünü kiralamış olur. Bunların dışında sunulan hizmetin kullanılması da söz konusu olabilir. Oysa şehir pazarlamasında, kiralama ya da mülkiyete geçirme gibi durumdan söz edilemez. Bu pazarlama sürecinin sonucunda kişilere sunulan, şehri deneyimleme fırsatı sunmaktır. Herhangi bir turist otel odası rezerve etmesi ya da gittiği yerden hediyelik hatıra alması şehir pazarlaması sayesinde meydana gelmektedir. Söz konusu ürün olarak pazarlanan şehirlerin nitelik ve kalite olarak üstünlüğü bu anlamdaki başarısında büyük önem arz eder. Londra'nın finans merkezi oluşu, Güney Almanya'nın otomotiv gücü ve Paris'in turistik anlamdaki cazibesi marka anlamında çok değerlidir (Karataş 2017, s. 18-19).

2.1.1.1.2 Şehir ve fiyat

Şehir pazarlamasında fiyat, pazarlama karmasındaki en karmaşık unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Şehirler genel olarak maddi olarak sınıflandırılmaya tabi

tutulmaz. Şehirde yaşayan insanlar ve dışarıdan gelen insanlar için aynı değeri taşımaması fiyatı da etkilemektedir. Şehir pazarlama faaliyetini oluştururken Ashworth ve Voogd (1990) maliyet kıstaslarını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ergin 2019, s. 27-28):

- a) Mekânsal maliyetler ve faydalar
- b) Finansal maliyetler ve faydalar
- c) Psikolojik maliyetler ve faydalar
- d) İşitsel maliyetler ve faydalar
- e) Zamansal maliyetler ve faydalar

2.1.1.1.3 Dağıtım

Dağıtım kavramına gelindiğinde; şehir pazarlamasında üniversiteler, turizm acenteleri, büyükelçilikler, fuarlar ve araştırma kurumları gibi çok sayıdaki dışarıdaki ve içerideki etkin rol oynayan etkenlerle iletişim kurulmalı ve süreç odaklı anlaşmalar gerçekleştirilmelidir. Söz konusu olan şehir imajını korumak ve sürdürebilmek adına mevcut pazarlar da varlık göstermek ve bu imkanları sağlayan kişilerle olumlu ilişki kurabilmek bu süreçte büyük önem arz etmektedir (Belli 2018, s. 22-23).

2.1.1.1.4 Tutundurma

Tutundurma bir işletme veya kuruluşun ürettiği hizmeti, markayı veya ürünü hedef kitlelere ulaşması için görsel ve metinsel tanıtım yaparak onun hakkında müşterilerde talep oluşturmak için kullanılan her çeşit pazarlama faaliyetleridir (Kavaratzis 2007, s: 697). Tutundurmanın amacı ürün veya hizmet hakkında hedef kitleler için farkındalığı artırmak, ilgi yaratmak, satış veya marka sadakati yaratmaktır.

Ürünler için yapılan tutundurma rakiplerle ilgili olarak ürünlerinin başlıca özellikleri ve faydalarını açıklar, ürünlerin satış lokasyonlarını anlatır, satışı yapılan ürünler ile ilgili müşterilerin sorularını yanıtlar ve yeni ürünler sunulmasını sağlar. Tutundurma farklı şekillerde yapılabilir (Lee ve Hoffman 2015, s. 11). Tutundurma faaliyetlerinin reklam ve tanıtım dışında her çeşit pazarlama faaliyetlerini içerir. Tutundurma faaliyetlerinin üç özelliği vardır (Lee ve Hoffman 2015, s. 11):

- a) *Genellikle kısa vadeli faaliyetler.*
- b) *Bir satış için veya satın alma için farklı teşvikler sunar.*
- c) *Üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve tüketicilerle çeşitli tanıtım kanallarında başarıyla kullanılabilir.*

Tutundurma faaliyetlerinin başarılı olması için reklam ve yukarıda bahsedilen önerilerden faydalanmak gerekir. Bununla ilgili bilinmesi gereken AIDA ismi ile anılan bir iletişim modeli geliştirilmiştir. AIDA firma ve şirketler tarafından tutundurma yapılan hizmet veya ürünlerin planlama, yaratma, ve yönetmek için kullanılan bir iletişim modeli olarak tanımlanmaktadır (Mohammadi, Esmaily ve Salehi 2012, s. 1672). AIDA adımları olarak bilinen bu basamaklar aşağıdaki gibidir (Mohammadi, Esmaily ve Salehi 2012, s. 1672):

- a) Dikkat çekme. Tutundurmanın ilk basamağı sunulan hizmetler veya ürünlerin sunulmasında potansiyel müşterinin müşterilerin dikkatini çekmektir.
- b) İlgi. İnsanların dikkati çekildikten sonra ilgilerini tutmak gerekir. Müşterilerinin ilgilerini tutmak için ürünlerin özellikleri ve faydalarına dikkat çekilmesi gerekir.
- c) İsteme. Bu basamakta ürünlerin istenilmesi veya arzu edilmesi için neler yapılması gerektiğine karar vermektir.
- d) Satın alma. Son basamakta müşterilerden harekete geçmeleri ve ürünleri satın almalarıdır. Bunun için müşterilere dikkat çekici sebepler sunulmalıdır.

2.1.2 Şehir Pazarlama Süreci

Şehir pazarlaması sürecinde SWOT ve PEST analizleri önemlidir. SWOT analizi bu bağlamda iki basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk basamak kamu sektörünün özel sektörlerle olan diyalog ve iş birliklerinde geliştirdikleri çalışmaları uygulama başarıları ve ikinci basamak ise, kamu kurumları arasındaki ilişki kabiliyetinin analiz edilmesidir. Şehir pazarlaması kapsamında SWOT analizinin amacı; şehirlerin doğal olarak ortaya çıkan özelliklerini ortaya çıkarmak ve bunları değerlendirmektir. Söz konusu olan bu süreçte ise aşağıdaki stratejik etkenlerin yerine getirilmesi gereklidir. Bu etkenler (Deffner ve Lourius 2005, s. 10):

- a) Muhtemel pazarları belirlemek ve global olarak pazar araştırması yaparak sınıflandırmak,
- b) Yerinde taktikler ile olası durumlar için acil durum senaryoları oluşturmak,
- c) Söz konusu şehirde bir amaç doğrultusunda strateji geliştirmek,
- d) Yapılan çalışmaların sonuçlarını kontrol edecek; olumlu olup olmadığını değerlendirecek bir sistem oluşturmak,
- e) Şehrin gelişmesi istenen noktaları için amaçlar oluşturmak,
- f) SWOT analizinin gereklilikleri bu şekilde sıralanabilir. Metaxas' a (2002: 15-18) göre şehir pazarlamasında başarılı olmak için aşağıdaki süreçler izlenmelidir.
- g) SWOT ve PEST analizinin yapılması,
- h) Söz konusu şehrin ayırt edici özelliklerinin belirlenmesi,
- i) Söz konusu şehir için vizyon oluşturmak,
- j) Söz konusu halkın şehir pazarlamasını benimsemesi,
- k) Yatırımcılar, halk ve söz konusu şehrin otoriteleri içerisinde diyalog ve işbirliği oluşturmak,
- l) Bu amacı gerçekleştirmek için maddi imkanlar oluşturmak,

- m) Şehrin ekonomik olarak denetime tabi tutulması,
- n) Şehir için imaj oluşturma ve bu doğrultuda bunu iletirmek,
- o) Şehrin iç çevresi pazar araştırması ile denetlenmesi
- p) Şehrin dış çevresi pazar araştırması ile denetlenmesi,
- q) Gerçekleştirilmesi gereken amaçların gereklilik ve önem sırasına göre sınıflandırılması,
- r) Hedef olan pazarları içsel olarak sınıflandırma,
- s) Hedef olan pazarları dışsal olarak sınıflandırma,
- t) Metodolojiler kullanarak (beyin fırtınası, fayda maliyet analizi vb.) etkili yöntemler oluşturma,
- u) Stratejik bağlamda planlamalar oluşturmak (alternatifler araştırma, geri bildirim, pazarlama stratejileri vb.),
- v) Söz konusu şehrin sahip olduğu özellikleri üzerinden bunların reklamını yaparak pazarlama ve tanıtımının gerçekleştirilmesi (festivaller, fuarlar, medya, halkla ilişkiler ve internet),
- w) Şehir pazarlama politikaları üzerinde değerlendirme aktivitelerin yapmak ve geri bildirim üzerine çalışmalar düzenlemek.

2.1.3 Marka Şehir Yaratmak

Herhangi bir ürün ya da hizmetin ifade edilmesi, rekabet içerisinde bulunan diğer firmaların mal ve hizmetleri ile ayırma gidilmesinde çeşitli logo, isim, terim ve dizayn hususlarında bütünlüğün sağlanması, marka kavramını ifade eder. Böylelikle sunulan hizmet ve ürünler birbirinden ayırt edilebilmektedir. Alternatif markaların varlığı potansiyel müşterinin karar verme sürecini hızlandırır ve kolay tercih yapabilme imkanını sağlar. Kendini ispatlamış markaları tercih eden insanlar söz konusu olan markaya güven duydukları için bu markayı alırken daha hızlı karar verirler. Bireylerin ürünleri tercih ederken daha çabuk karar vermelerinde daha önce zihinlerinde yer alan algılayışların da yeri büyüktür. Olumlu bir imaj bu süreçte o markanın tercihinin olumlu katkı yapacaktır. Yine bu noktada markalar adına yapılan reklamlar, halkla ilişkiler çalışmaları, şahsi faktörler, toplumsal ve kültürel faktörler markaların tercih edilirliliği

noktasında büyük rol oynamaktadır. Herhangi bir şehrin markalaşma aşamasına yön verebilmesi için; konumlandırma, marka kimliği ve imaj yönetimi süreçlerini pazarlama stratejileri adına gönüllü olarak destek olması gerekmektedir. Mekanlar da mal ve hizmet gibi pazarlanabilirler ve markalaşabilirler (Rainisto 2003, s. 3).

Şehir markalaşması; marka kimliği oluşturmak için şehirlerin cazibelerinin artırılmasını hedefler. Mekanlar markalaşma yolunda doğru adımlar izlediğinde, bu anlamda yetkinlik ve popülerlik kazandığında marka ismi için çoğu zaman şehrin ismi tercih edilir. Markalaşan şehir iletişim kurmayı amaçladığı hedef kitle ile bu etkileşime ulaşarak başarıyı yakalamış olur. Tüm bu olumlu etkileşimler; sosyal anlamdaki faaliyetleri etkileyerek, algılayışları doğru bir hale getirerek, nüansları kuvvetlendirir. Bir şehrin markalaşmasında söz konusu yerin cazibe kenti hale getirilmesi ve bunların doğru bir biçimde ifade edilmesi oldukça önemlidir. Markalaşan şehirler; bünyelerine iş adamlarını, yatırımcıları, yeni ve farklı işletmeleri, dış sermayeleri kendilerine çeker ve bu anlamda tam bir başarı sağlamış olur. Küresel anlamda belirli bir mekân farklı bir marka ile daha geniş çaplı ürünler temsil edebilir. Örnek olarak; “Paris’in Chanel Parfümü”, “Cenevreli Rolex”, “İtalyanların deri ürünleri”, “İsviçre’nin saatleri” ve “Almanların arabaları” gösterilebilir (Rainisto, 2003: 46).

Bir şehrin marka olabilmesi için destekleyici bazı etkenler gereklidir. Özellikle de söz konusu şehrin kendisini diğerlerinden farklı kılacak dinamikleri bünyesinde bulundurması gerekir. Modern bir şehirde bulunması gereken temel yapılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) *Kültür merkezi*
- b) *Üniversite*
- c) *Organize sanayi bölgesi*
- d) *Modern otogar*
- e) *Modern havaalanı*
- f) *Modern stat*
- g) *Modern kapalı spor salonu*

- h) *Alışveriş merkezi*
- i) *Alışveriş caddesi*
- j) *Üniversite öğrencilerinin eğlenebileceği alanlar*
- k) *Kültür caddesi*

Şehirlerin markalaşma süreci belirli bileşenlerden meydana gelmektedir. Bunlar; “gastronomi”, “turizm, kongre ve aktiviteler”, “spor, eğitim ve sanat”, “dil, tarih, kültür ve doğal güzellikler” olarak sınıflandırılabilir. Bu bileşenleri inceleyelim: Turizm, kongre ve aktiviteler; turizm talebi oluşturma bağlamında festivaller, fuarlar, karnavallar, şenlikler ve kongreler çok önemli oluşumlar arasında yer almaktadır. Ülkelerin çeşitli şehirlerinde düzenlenen eğlence etkinlikleri vasıtasıyla adını duyurup ün yapan ve bu vasıta ile bu alanda marka olan çok fazla şehir bulunmaktadır. Örnek verilecek olursa; Barcelona’da düzenlenen boğa güreşleri ve Rio de Janeiro’da düzenlenen Rio Karnavalı sayesinde bu şehirler bu alanlarda markalaşmışlardır. Şehirlerin markalaşmasında ciddi anlamda etkili olan logolar görsellik imajıyla kongrelerin gerçekleştirileceği şehirlerin tanıtılması esnasında şehre büyük katkı sağlamaktadır.

Gastronomi; söz konusu şehrin sahip olduğu yöresel ve geleneksel tatlılara sahip olması ve bunların gelen turistlere onlara hitap edecek şekilde ve ücretle sunulması şehrin temsili ve geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Buradan hareketle yeme-içmeye dönük faaliyetler şehir markalaşması açısından önem taşımaktadır. Spor, eğitim ve sanata gelindiğinde ise; bir şehrin bünyesinde ünlü sporcular, sanatçılar ve spor kulüpleri ve nitelikli eğitim kurumları barındırması o şehrin diğerlerine oranla orijinal ve kalifiye olduğunun göstergesidir.

Son olarak şehirlerin çekici bir hale gelmesine etki eden faktörleri tarih, kültür ve doğal güzellikler olarak ifade edebiliriz. Bunlar; bir şehri diğerlerinden ayırt eden şehri “marka şehir” konumuna getiren önemli unsurlar arasında yer alır. Şehrin sahip olduğu

kültürel miras, mimari yapı söz konusu şehrin inşasıyla ve tarihiyle bütünleştiği için bu sayede etkileyici ve çekici bir şehir ortaya çıkar. O şehirde doğan sonradan ünlü olan bir kişi ya da bir spor takımı, ün yapmış bir müze sonuç olarak tüm bunların modern bir şehrin tanıtılmasında yaratıcılığın etkin olarak kullanılması şehirlerin markalaşmasında ve ün yapmalarında önem arz eden hususlardır. Şimdiye kadar anlatılan tüm bu süreçler şehir markası bileşenlerini oluşturmaktadır. Bir şehrin markalaşması sürecinde başarı yakalanmak isteniyorsa bu süreçlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir (Yıldız 2017, s. 29-31).

Şehrin markalaşma sürecine ilişkin olarak ortaya konan kavramlar, temelde markanın oluşumuna ilişkindir. Yukarıda belirtilen öğelerin, söz gelimi en basitinden bir şehir festivalinin bile her yıl düzenlendiğinde, şehirde yaşayanlar ya da şehri ziyaret edenler için cazibe taşıması bunların sürekli biçimde yenileşmesi ile mümkündür. Şehrin marka statüsünü koruması ve pazarlama sürekliliğini vurgulamak için çalışmanın devamında, yenileşmeye hizmet eden yenilik kavramı, inovasyonların kamu kurumlarınca sunulması ve sürdürülebilirliği üzerinde durulacaktır.

2.2 KAMU KURUMLARININ HİZMET SUNUMUNDA İNOVASYON İHTİYACI

2.2.1 İnovasyon Kavramı

Ülke ekonomilerinin gelişmesindeki önemli unsurlar arasında; ülkelerin mevcut sistemlerinin, pazarlama stratejilerinin ve insanlığın devamlı halde yenilenmesini önemseyen yenilik-yenilikçilik kavramı yer almaktadır (Kavak 2009, s. 617).

İnovasyon; hiç kimse tarafından kullanılmamış bir ürün ya da fikrin ortaya konmasında, mevcut olanın düzenlenerek ve tekrar yapılandırılarak kişi ve toplumun yararına olacak şekilde yeni bir ürüne dönüştürülmesidir (Fisher 2001, s. 210). İşletme içi

uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD 2006, s. 6).

Bir toplumun kalkınmasında yaratım sürecinin başlaması için, geçerliliğini yitirmiş geleneksel kalıpların tekrar düzenlenmiş yenilikçi fikirlerle değiştirilmesi fikri önemlidir. Bunun için topluma hizmetin, temel ilkelerinden biri olan yeni güçlendiriciler ve yeniliği destekleyen gruplar oluşturmada ilk olarak o toplumda yaşayan bireylerin ihtiyaç ve problemleri incelenerek yeni fikirlerin toplumun yararına olacak şekilde düzenlenmesi oldukça önemlidir (Alan ve Yeloğlu 2013, s. 13-18).

2.2.1.1 İnovasyon kavramının önemi

İnovasyon; hem işgücünün daha pahalı olması, hem de üretim teknolojisinin yeterli derecede hızlı ve verimli olmaması nedeniyle aynı kalitedeki ürünün daha yüksek fiyatlarla tüketiciye sunulmasıdır (Osburg 2013, s. 84). Firmaların ölçekleri ne olursa olsun rekabet gücünü korumaları ve ayakta kalabilmeleri için sürekli olarak inovasyona ihtiyaçları vardır. Günümüzde ancak uyguladıkları yeniliklerle tüketicilerin artan ihtiyaçlarına cevap verebilen firmalar rakiplerinden bir adım öteye geçebilir hale gelmişlerdir. Firma kültürünün oluşturulmasında yenilikçi faaliyetlerin devamlı hâle getirilmesi bir yenilik politikasıdır (Işık ve Keskin 2013, s. 44). Değişim sürecinin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamı içerisinde tüketiciler sıradanlıktan uzak, yaratıcı, artı bir değer sunan ve görsel yönleriyle ön plana çıkan yeni çalışmalara ilgi duymakta ve en önemlisi, isteklerini de ani ve hızlı değişimlerle ifade edebilmektedirler (Kılıç 2018, s. 1).

ABD’de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlükle sürdürebilen işletmelerle hızlı gelişen işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda, yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı geliştiği ve sektörlerinin liderleri oldukları gözlenmiştir. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette üstünlük sağlama ve sektörünün lideri olmadaki rolünü ortaya koymaktadır. Bununla

beraber yenilik, işletmenin yetkin çalışan ve müşterinin o işletmeye bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir durumdur. İşletmelerin zamana ve mekâna uyum sağlayabilmesi inovasyonla mümkündür. Yenilikleri takip edemeyen firmaların gelişimi ve ayakta kalması gün geçtikçe güçleşecektir. İnovasyonun işletmelere kazandırdığı artıları, verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemelerdeki iniş çıkışların giderilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri Ar-Ge çalışmalarına yönlendirmesi olarak sıralayabiliriz (Gökçe 2010, s. 2).

Kurumlar açısından yenilik çalışmalarının önemi şöyle belirtilmiştir: (Çetin ve Gedik 2017, s. 162):

- a) *Verimliliğin artması*
- b) *Rekabet üstünlüğünün sağlanması*
- c) *Ödemeler dengesizliğinin azaltılması*
- d) *Sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi*
- e) *Sadık müşteri oluşturma*
- f) *Kurumsallaşma ve markalaşma*
- g) *Araştırma ve geliştirmeye katkı sağlama*

Westland'e (2008, s. 18) göre, yenilik, icat etme ve ticari başarının toplamıdır. Trott'a (2005) göre, yenilik, teorik bilgi, icat ve ticari başarının toplamıdır. Her iki tanımda da yeniliğin, değişimin kaçınılmaz olduğu ve ticari faydanın bir değer oluşturulduğu görülmektedir (Çetin ve Gedik 2017, s. 162).

2.2.2 Hizmet Kavramı ve Kamu Hizmeti

Hizmet kavramını tanımlarken hangi hizmet şirketi tarafından sunulan hizmet olursa olsun, hizmet şirketleri, sunulan hizmetin hedef pazar bölümlenmesini, genel piyasasını,

alışan ve personel farkındalığını göz önünde bulundurmalıdır. Bu anlayış gözetilerek yürütülen hizmetler sadece tüketicici ihtiyaını cevap vermekle kalmaz, çalışan memnuniyetiyle de hizmet kavramına yeni bir anlam katmış olur. Hizmet kavramı üzerindeki en önemli tanımlamalardan bir tanesi de şehirlerin gelişmesinde önemli rol oynayan kamu sektörüdür. Kamu hizmetleri üzerine farklı kişilerin farklı tanımları bulunmaktadır (Sezer 2012, s. 149).

Kamu hizmeti kuramının ülkemizdeki kurucusu olan Sıddık Sami Onar (Onar 1942, s. 57) kamu hizmetinin; geniş anlamda; *“Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve işbirlikçi gereksinimleri karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş sürekli ve düzenli faaliyetler”*, dar anlamıyla ise *“kamu idare veya müesseselerinin kamu hukukuna ait yöntemler çerçevesinde ve bu hukuktan doğan yetkilere dayanarak gösterdiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler”* şeklinde tanımlandığına değinmekte ve fakat kamu hizmeti kavramının, açık olmadığını da eklemek istemektedir.

Kamu hizmeti kavramındaki en önemli unsurun yönetim şekli olmayıp, amacı ve bunun sorumluluğunu üstlenen organın niteliği olduğu düşüncesiyle hareket eden Duran (1982) ise, kamu hizmetini şu şekilde tanımlamalar: *“Kamu hizmetleri, Devletin veya diğer kamu tüzel kişilerinin, halkın veya umumun ya da toplulukların genel ortak ihtiyaçlarını gereği gibi karşılamak amacıyla ele alıp yerine getirdiği kendi sorumluluğu altında başkalarına yaptırdığı her türlü faaliyetlerdir”* (al 2007, s. 606-607). zay’a (1998, s. 295) göre ise, kamu hizmetlerine ihtiyaı doğuran unsurlar şu üç maddeden oluşmaktadır:

- a) *“Ortak ve genel karşılanmamış bir ihtiyaın bulunması;*
- b) *Bu ihtiyaın bir kere giderilmekle tkenmeyip süreklilik göstermesi ve*
- c) *Toplum hazzı giderilmediği takdirde de bir huzursuzluğun baş göstereceği ve böylece kamu düzeninin bozulabileceği ngrs”*

İnovasyon ve kamu hizmeti kavramları hakkında bu tanımlamaların devamında, yenilik kavramının ortaya çıkışı ve kamu hizmeti niteliği taşıyan faaliyetler sahasının inovasyonlara açık olup olmadığı ele alınacaktır.

2.2.2.1. İnovasyon ve kamu hizmetleri

Yenilik kavramı, her çağda varlığını sürdüren girişimciliği farklı bir konuma getirme düşüncesiyle ortaya çıkan çabadır. Bununla birlikte ülkelerin ekonomisine ışık tutan iktisatçıların, girişimciliğe yeni bir düzen kazandırmak için inovasyonun şart olduğunu belirten birtakım çalışmalarda bulunmuşlardır. (Oğuztürk 2003, s. 58).

Yeniliğin girişimcilik ve ülkelerin ekonomisi üzerinde etkin rol oynadığını savunan bir diğer düşünür Schumpeter (1930) ise, ekonomide yeni bir ürünün doğuş basamaklarını üç şekilde analiz eder. İlk basamak, yeni düşüncelerin doğuş (keşif) aşamasıdır. İkinci basamak, bu yeni düşüncelerin pazara çıkarılabilir ürün ve süreçler haline getirildiği yenilik aşamasıdır. Yenilik, buluşun pazarlanabilmesi için ilk ticari uygulama basamağıdır. Üçüncü basamak ise yeni ürün ve süreçlerin pazarlamanın yapılacağı pazarlara yayıldığı basamağıdır (Er, 2013: 80-81).

Klasik iktisatçı Adam Smith'in (Smith 1998, s. 10), değişim ve yenilik konularında önemli görüşleri bulunmaktadır. "Ulusların Zenginliği" isimli kitabında, makinelerin yenilenmesi ve iş bölümünün yeni icat ve yenilikleri ortaya çıkardığını açıklar . Ona göre, yenilik iş hayatında üretkenliğin en önemli sebebidir. Smith, kullanılan makinelerin yenilenmesinin bu makineleri yenileyen kişilerin başarılarının bir eseri olduğunu belirtir. Adam Smith, böylelikle ekonomide işe yarar bilginin kullanılmasına teşvik eden yeni bir uzmanlar kadrosuna önemle değinir. Smith zenginliğin ve kalkınmanın alt yapısı olarak birikim stokundaki artışı ve yeni başarılı uzman kadronun doğuşunu görmüştür (Er 2013, s. 80-81).

Kamu sektöründe yenileşme çabaları 20. yüzyıl ortalarından itibaren görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda Avrupa'daki kamu hizmetleri güçlü, kurumlar tarafından verilmeye başlanmıştır. Bu şekilde başlayan ve gelişen “refah devletleri” ve onların kamu yönetimi şemasını oluşturan “klasik/ Weberyen” bürokrasi aşırı kuralcı, hiyerarşik ve merkezîyetçi bir yapıya bürünmüş olmakla ve toplumun taleplerine cevap verememekle suçlanmıştır (Demir 2016, s. 145).

1980'lerden sonra özellikle Amerika Birleşik ve Birleşik Krallık' ta etkili olan “yeni liberal” veya “yeni muhafazakâr” olarak adlandırılan politikalar aracılığıyla kamu yönetiminin şeklini değiştirmeye yönelik kapsamlı çabalar olmuştur. “Yeni Kamu Yönetimi” olarak açıklanan bu anlayış, finansal krizlerin de etkisiyle, devletin rolünü sınırlandırmaya girişmiştir. Kapsamlı özelleştirme politikaları, bürokrasinin yapısında da kalıcı değişiklikler yapmaya çalışmıştır. Piyasa, yarı-piyasa, kurumlar arası rekabet, dış kaynak kullanımı, performans yönetimi sistemlerinin uygulamaya konması gibi kavramlar bu dönemi ifade eder. Özellikle elektrik, su, toplu taşıma gibi temel hizmetler özelleştirme yoluna gidilmiş, birtakım hizmetler ise kamu-özel sektör ortaklıkları şeklinde yürütölmeye başlanmıştır (Demir 2016, s. 145.).

Dünyanın gündeminde olan ve artık yenilikçi uygulamaya ihtiyaç duyulan alanlarda başta belediyeler olmak üzere kamu kurumlarında çalışmalarını bu yönde şekillendirmeye başlamıştır. Yenilenebilir enerji, karbon ayak izi bilgilendirmeleri, yağmur suyu geri kazanımı, gıda güvenliği, sağlık, yaşlı nüfus ile ilgili alanlarda çalışmalara yönelerek bu alanlara inovatif çalışmalar uygulanmaya başlamıştır.¹

Ancak inovasyon ve yapılan yeniliklerin yaygınlaştırılması, örgütsel sorunlar ve görünürlük problemleri gibi ciddi engeller ile karşılaşmaktadır; yeniliklerle ilgili

¹ <http://www.tepebasi.bel.tr/>

tedarik faaliyetlerinin çerçevesinin ve sözleşmelerin doğru tasarlanıp yönetilmemesi de bu sorunlara dâhildir. 2009 yılında yayınlanan bir TrendChart raporu (Kanerva, Hollanders ve Arundel 2008, s. 38), kamu sektöründe yenilik alanlarını altı gruba ayırmaktadır:

- a) *E-devlet ile ilgili olanlar*
- b) *İdarenin basitleştirilmesi*
- c) *Kamu ihaleleri*
- d) *Yenilikçi kültürün yaygınlaştırılması,*
- e) *Kamu sektörü performansında iyileştirme,*
- f) *Farklı aktörler arasında işbirliği ve kamu hizmeti süreçlerine katılımın artırılması.*

Kamu alanında inovasyonun tanımlanması zordur. Kamu kurumlarının yapısı düşünüldüğünde, özel sektöre ait gibi gözüken “yenilik” sözcüğü anlaşılmayabilir. Kamu sektöründe yeniliğin bazen yeni yasalar veya kamu hizmetleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir; fakat örgütsel gelişmeler, performans yönetimi, planlama, insan kaynakları yönetimi gibi kavramlarla ilgili çalışmalar zaman zaman “yenilik” olarak tanımlanmaktadır (Demir 2016, s. 147).

2.2.2.2 Hizmet kurumlarının inovasyon çalışmalarına yönelme sebepleri

İnovasyon, geleceğe yön vermekte ve bu işlevi gerçekleştirirken geçtiği her adımda, katkı sağladığı her süreçte faydayı, etkinliği, verimliliği beraberinde getirmektedir. Bu iyileştirmeler kurumlar için rekabet edebilme, karlılık, verimlilik, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti ve işletmenin sektörde adından söz ettirmeyi ifade etmektedir. Yeni üretim ile hizmet teknikleri uygulayan kurumlar lider konuma geçmekte, rekabet ortamında başarı elde etmektedirler. (Dinçer 2009, s. 15). Günümüzde artan rekabet koşulları kurumların devamlılığı ve karlılığı açısından zorlu koşulları beraberinde

getirmiştir. Artan rekabet koşullarında benzer mal ve hizmet sunan kurumların bir adım önünde bulunmak günümüzde ancak inovasyon sayesinde gerçekleşebilmektedir.

Firmaların bir sanayide en iyi şekilde rekabet edebilmesi için daha verimli üretim yöntemleri bulup uygulamaya koyması gerekmektedir. İnovasyon çalışmalarına ağırlık veren firmalar, rekabet ortamından en iyi şekilde faydalanır yani müşterileri tarafından tercih edilir konuma gelirler (Akıncı 2011, s.1). İnovasyon yapma ihtiyacı şöyle belirtilebilir (Yapar 2015, s. 117) :

- a) *Müşteri isteklerinin karşılanması*
- b) *İnovasyon düzeyi yüksek firmalar buna bağlı olarak yüksek ihracatlar yapar*
- c) *Yeni pazarlar yaratılması*
- d) *İşçi maliyetlerinin düşürülmesi*
- e) *Pazardaki payının artırılması*
- f) *Enerji tasarrufu*

P&G yenilik konusunda önde gelen firmalardandır. P&G’ de yenilikçiliğin tanımını kısaca, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına cevap veren ve beklentilerinin de ötesinde ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi; tüketicilerin istekleriyle, araştırma ve bilimin verdiği imkanların buluşması şeklinde açıklamaktadır. P&G, bunun için 27 tane araştırma ve geliştirme merkezinde, tüm dünyada 8 bin civarında bilim adamı ile çalışıyor. 36 binin üzerinde aktif patenti, 60 binin üzerinde marka tescili vardır.

Kamu kurumlarını yeniden şekillendiren ülkelerde elde edilen başarılı sonuçlara, gelişmekte olan ülkeler ilgisiz kalmamış ve böylece, farklı biçimlerde de olsa tüm dünyada kamu yönetiminde bir yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Kamu inovasyonunu tanımlamak diğer sektörlerde olduğu kadar kolay değildir. İnovasyon devamlılığı olduğunda başarılı bir uygulama olur. Başarılı bir çalışmayla yenilik arasındaki farkı açıklayan kavram ise yeniliktir (Aksoy, 2007, s. 5).

2.3 İNOVATİF BİR STRATEJİK DÜŞÜNCE ARACI: MAVİ OKYANUS

Renee Mauborgne ve W. Chan tarafından Harvard ve Insead Üniversitelerinde geliştirilen Mavi Okyanus Stratejisinin özünde; şirketlerin diğer firmalarla rekabet etmeleri yerine onların yarışlarını anlamsız kılacak fikirler üretmek ve bunları uygulamak vardır (Kalkan 2009, s. 11-12). Bu strateji şirketlere sihirli bir formül sunmamakla birlikte mavi okyanusa giden yolun, müşterinin neyi sevdiğini, neden hoşlandığını ve neden hoşlanmadığını iyi anlamayı, güçlü sezgileri, açık fikirliliği, yenilikçiliğe açık olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir (Motley, 2008).

Mavi Okyanus Stratejisini geliştirmek için Kim ve Mauborgne, 150'ye yakın önemli stratejik adımlar atan işletme incelenmiştir. Yaptıkları bu çalışmalarda işletmelerin rekabetsiz ve mücadelesiz pazar ortamlarında yani Mavi Okyanusta verimli ve başarılı olabileceklerini gösterdiler (Baltaş, 2020). İşletmeler artık rakip firmalarla başa baş bir rekabet ve mücadele içerisinde olmak istememektedirler. Bu noktada Mavi Okyanus Stratejisi etkileyici sonuçlar elde edilecek bakir alanlarda farklı ve çeşitli yeni ürünler tasarlayıp bu mal ve hizmetleri potansiyel müşteri ve tüketiciye sunma noktasını ele almaktadır. 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.

Böylece yeni bir pazar oluşabilir ve eskisinin tamamen ortadan kaldırılması ile yerine yeni düşünce sisteminin yerleştirilmesi temel alınır. Bu yeni sisteme göre; verimli ve kar getiren bir pazar ortamı meydana getirmek kademeli yenilik ile olabilirken şirketin pazar çevresi ve yeni pazarlar oluşturmak için kökten değişiklikler yapılması gerekmektedir. Mavi okyanus stratejisini uygulayan işletmelerin yöneticilerinin içselleştirmesi gereken yedi faktör aşağıdaki gibidir (Kalkan ve Alparslan 2009, s. 8):

- a) *İsteklerin ilerisine gidebilmek,*
- b) *Yeni pazar sınırları kurmak,*
- c) *Uygulama kısmını hayata geçirmek,*
- d) *Baltalayıcı unsurların üstesinden gelmek,*
- e) *Rakamlara takılıp kalmamak,*
- f) *Bütün departmanlara ayrı ayrı nitelik vererek değer oluşturmak,*
- g) *Liderlik yaparken doğru ve önemli sıralamaya ulaşmak.*

Mavi okyanus stratejisini başarılı bir biçimde uygulayarak kendi pazarını meydana getiren şirketlere bir örnek olarak Starbucks'ı vermek çok yerinde olacaktır. Starbucks; Jacobs ve Nestle gibi güçlü firmalarla yarışa girmeyip kırmızı okyanusta mücadele etmek yerine kendi firması ile kendi adıyla markalaşarak başarıyı yakalayan işletmelerin başını çekmektedir. Bu sayede Starbucks kendi markasını yüceltmek yerine müşterilerini kendisine duygusal olarak bağlayarak rakip firmaların kendisiyle yarışamayacağı bir pazar sahası meydana getirmiştir.

Mavi okyanus stratejisi daha yenilikçi ve şimdinin ötesinde bir yaklaşım kazandırmaktadır. Mevcut pazarların çok kalabalık olması ve bu sebeple işletmelerin sınırlarını genişletmelerinin zorlaşması radikal değişimler ile birlikte farklı bakış açılarını gerekli kılmıştır. Artık şirketler rakipleri ile kanlı bir mücadele içerisinde olmak yerine rekabete ihtiyacın duyulmadığı yeni bir yöntem ile farklı bir imaj oluşturarak ve daha az ücret politikasını uygulayarak bu stratejiyi benimsemişlerdir. Değer yenilikçiliği ile şirket var olan firma ve bölümü değiştirerek içerisinde rekabet ve mücadelenin yer almadığı yeni bir pazar alanı oluşturabilir (Kazdal 2013, s. 78).

2.3.1 Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişim Süreci

Mavi okyanus stratejisi, kırmızı okyanusta yer alan kıran kırana bir mücadeleyi ve yarış ortamını geride bırakarak aslında hiç rekabet ortamının olmadığı yani bu ortamın ortadan kalktığı herkesin kendi pazarını oluşturarak bu ortamda çalışmalarına önem verdiği yeni bir alandır. Mavi okyanus ortamları aslında fiziki olarak şu an var olmayan pazarları ve endüstri ortamlarını hedef almaktadır. Mavi okyanus bir yandan da maliyetlerin düşmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Mavi okyanus stratejisine geçiş yapmayı gerekli kılan etkenler arasında internetin beraberinde getirdiği dijitalleşme ve dünyada sınırların ortadan kalkmasına imkân veren küreselleşmedir (Mauborgne ve Kim 2014, s. 191-192).

Mavi okyanus stratejisini zorunlu kılan bazı itici güçler vardır. Bunlardan biri teknolojik ilerlemelerin sanayide verimlilik artışına neden olarak piyasaya eskiye göre daha fazla ürün ve hizmet sunma imkânı vermesidir. Sonuçta birçok sanayide arz, talebi geçerek bolluk ekonomisini ortaya çıkarmıştır. İkinci olarak, küreselleşme ile birlikte sınırlar ve bölgeler arasındaki ticaret engelleri ortadan kalkması, ürün bilgisi alma ve iletişim olanakları artması, küresel ürünlerin sürekli olarak bulunması ve uygun fiyata satın alınabilir olmasıdır (Taşkın 2010, s. 41-42).

Mavi okyanus stratejisi sayesinde Dubai, attığı adımlarla bugüne kadar tarihte eşi benzeri görülmemiş derecede kârlı bir büyüme süreci yakalamıştır. Dubai'nin bugünkü başarısının 30 yıl öncesinde hayali mümkün değil idi. Amansız çöllerinde beton yapılar yoktu. İş imkânları yetersiz ve sağlık hizmetleri çok kötü idi, ne var ki emirliğin liderlerinin stratejik kararları sayesinde Dubai, yapısal dezavantajlarının üstesinden gelmeyi bilmiştir. Politik çalkantılı bir bölgede bir istikrar adası olmuştur. Bugün gelirlerinin sadece % 5'i petrol ve doğal gazdan gelmektedir. Oysa on yıl önce bu oran % 30 idi. Gerçekten de Dubai, küresel ekonomi ile güçlü bir bütünleşmeyi başarmış tek Arap ekonomisidir (Kalkan ve Alparslan 2009, s. 5).

2.3.2 Mavi Okyanus Stratejisinin İlkeleri

Kırmızı okyanuslar bugün var olan tüm sektörleri temsil etmektedir. Bunlar, bilinen pazar alanlarıdır. Bilinmeyen pazar alanı ise mavi okyanuslardır. Mavi okyanus stratejisinin temel yapı taşları şunlardır (Kim ve Mauborgne 2005, s. 106-111):

- a) Bir şirketin olumlu yönde hareket ettiği bölgede değer yaratılır.
- b) Sektörün hiç sahip olmadığı unsurları yükselterek ve yaratarak alıcı değerleri yükseltilir.
- c) Hem maliyet yapısını hem de alıcılara yönelik olan değer oranını etkiler.
- d) Bir endüstri faktörünü ortadan kaldırarak ve azaltarak maliyet tasarrufu yapılır.
- e) Zaman içerisinde ölçek ekonomileri sayesinde üstün değer yaratan satış hacimleri ile maliyetler daha da azalır.

Mavi okyanus stratejisinin temelinde mevcut pazarların dışına çıkarak kendine ait yeni bir pazar oluşturma hedefi vardır. Alparslan ve Kalkan mavi okyanus stratejisinin esas ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017, s. 131-132):

- a) Küçük bir alan değil tüm tabloya odaklanılması gerekliliği,
- b) Yeni piyasa ve Pazar alanlarının oluşturulması gerekliliği,
- c) Yerinde bir görevlendirme dağılımının yapılması gerekliliği,
- d) Atılacak adımların yeniden gözden geçirilmesi,
- e) Taleplerin daha ilerisine gidilebilmesinin gerekliliği,
- f) Organizasyonel anlamda bağlayıcı unsurların çözülmesi gerekliliğidir.

Mavi okyanus stratejisinin ilkeleri ile pazar sahası tekrar oluşturulabilir. Bu süreç altı basamakta meydana gelir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cengiz, 2013, s. 46):

- a) İkame ürünler ve olası hizmet teklifleri durumu düşünülmesi gereken durumlar arasındadır,
- b) Pazarda yer alması olası olan alternatif mal ve hizmet sunabilecek olan firmalar incelenmelidir,
- c) Küresel anlamdaki yenilikler ve çevresel faktörler göz önünde bulundurularak doğru vaktin araştırılması gereklidir,
- d) Sanayideki önemli ekipler araştırılmalıdır,
- e) Firmamızla ilgilenen sektörlerin ve şirketlerin kimler olduğu belirlenmelidir,
- f) Söz konusu alıcı firmaların duygusal ve işlevsel tarafları belirlenerek göz önünde bulundurulması gereklidir.

Mavi okyanus stratejisinin diğer bir söylemi de “yenilikçi olma yaklaşımı” dır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için şirketlerin yenilikçi olma fikrini benimsemeleri gerekmekte, yenilik fikrinin organizasyonun ve yönetimin temel amaçları olması gerekmektedir. Yenilik fikrinin oluşmasında önemli olan faktörler aşağıda sıralanmıştır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017, s. 131-132):

- a) Büyük küçük denmeden tüm başarıların takdir edilmesi,
- b) Meydana gelen başarısızlık durumlarını hoş görerek yeni düşünceler üretmeye yöreklendirmek,
- c) Yeni alınan ve alınacak olan kararlara ve prosedürlere personelin dahil edilmesi,
- d) Çalışanların kişisel olarak sahip oldukları kabiliyetlerin şirket yeniliği ve hedefleri doğrultusunda kanalize edilmesi,
- e) Yönetici, yönetim ve çalışanlar arasındaki diyalogların ve etkileşimin doğal bir süreç haline getirilmesidir.

2.3.3 Mavi Okyanus Stratejisi Araçları

Mavi okyanus stratejisi araçlarından öne çıkanlar “değer yaratma ve yenileme” ile “dörtlü faaliyet çerçevesidir”. Değer yaratma ve yenileme olarak ifade edilmesinin

nedenleri arasında pazarda yer alan yarış kazanmak yerine şirketler kendileri ve potansiyel müşterileri için yeni bir değer oluşturarak pazarda yer alan mücadele ve rekabeti yok etmeyi amaç edinmişlerdi. Bu sayede yeni bir strateji geliştirerek rakipsiz ve rekabetsiz bir ortam oluşturmayı hedefliyorlardı. Değer yenileme kavramı olarak ifade ettikleri bu anlayış içerisinde yenilik ve değer oluşumunu barındırıyor. Değer, yenilik ifade eden bir sistem olmasa da oluşturulabilir ancak sadece bunun olması piyasada ön planda yer almada yetersiz kalabilir. Bu açıdan yenilik ve değer kavramları birbirlerini yücelten ve tamamlayan unsurlardır. Yalnızca dijital olarak yapılan bir yenilikte değer ifade etmediği sürece kalıcı olamaz. Değer yaratma sürecini, Kurtuldu (2007, s. 100) “tüketici-pazar-firma” üçlüsünü içine alacak şekilde ifade ediyor.

Tüketici ve firma bu değer oluşturma sürecinde ortak ve ekonomik bir varlık, değer oluştururken ise rekabetçidir. Pazar; belli bir anda kişinin rakipsiz bir değer oluşturma tecrübesinin harmanlanmasıdır. Bu süreçte aynı zamanda Aggerholm (2011) değer oluşturma süreçleri olarak kurumsal olarak sosyal sorumluluk, markalama ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini de vurgular (aktaran Güneş 2011, s. 71). Dörtlü faaliyet çerçevesine gelindiğinde ise dört soru ile söz konusu faaliyet çerçevesinin oluşturulması temeldir. Kimi sektörlerde alıcılar ve müşterilerin değer atfettikleri unsurlar değişkenlik arz eder. Diğer firmalarla kendini ölçüştüren şirketler bunu algılayamaz. Az önce bahsedilen dört soru burada devreye girer. Şirketler kendilerine bu soruları sorarak cevaplarını aramalıdır. Şirketlerin rekabet ettikleri durumlar yok edilerek sundukları mal ve hizmetler üzerinde değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu süreçte şirketler mali açıdan sıkıntıya girebilir ve burada aşağıda bahsedildiği gibi “ele-azalt” yöntemi esas alınmalıdır. Maliyet azaltma yöntemi şirketleri güçlendirirken müşteri değerlerinin yükseltilerek “arttır-yarat” politikası ile talep oluşturma ortamı sağlar. Burada değinilen sorular aşağıdaki gibidir (Ergen, 2011):

a) Endüstri standardizasyonun üzerinde olan hangi unsurlar arttırılmalıdır?

Yarat

b) Endüstrinin normal gördüğü hangi unsurlar ortadan kaldırılmalıdır?

Ele/Yok et

- c) Endüstrinin önceden tavsiye etmediği hangi unsurlar arttırılmalıdır?
Arttır
- d) Endüstri standardizasyonun aşağısında kalan hangi unsurlar azaltılmalıdır?
Azalt

2.3.4 Mavi Okyanus Stratejisine Hizmet Sektöründen Örnekler

Itunes' un piyasaya sürülmesiyle birlikte, Apple, dijital müzikte yeni bir pazar alanının mavi bir okyanusunun başlangıcını yapmış oldu. Apple, 1990'ların sonunda başlayan yasadışı müzik paylaşımının olduğunu gözlemledi. 2003 yılına kadar her ay iki milyondan fazla yasa dışı müzik dosyası ticareti yapıyor ve yasadışı dijital müzik indirme işlemi büyümeye devam ediyordu. Firma sıkıntıyı gördü ve bir değer önermesi ile fark yaratmak için kolları sıvadı. BMG, EMI, Sony, Universal ve Warner Brothers Records gibi beş büyük müzik şirketi ile anlaşarak yasal, kullanımı kolay ve esnek alakart şarkı indirme önerdi. Diğer çevrimiçi mağazalar bu pazarda büyüdükçe, Apple on yıldan fazla bir süredir mavi okyanusa egemen olarak karlı bir örnek sergiledi (Agras, Atbas ve Seyba 2017, s. 131).

ABD merkezli finansal bilgi sağlayıcısı olan Bloomberg, on yıldan uzun bir süredir dünyanın en büyük ve en karlı işletme bilgi sağlayıcılarından biri haline geldi. Bloomberg, hangi alıcı grubun hedefleneceği konusundaki endüstrisinin geleneksel bilgeliğine itiraz ederek finansal bilgi hizmetleri sektöründe mavi bir okyanus yarattı. Bloomberg, her gün işverenlerine milyonlarca dolar kazandıran analistler değil, IT yöneticileri olduğunu gördü. Kâr imkanları farklılıklarına bağlıdır dediler. Piyasalar aktifken, insanların hızlı kararlar verme ihtiyacını çok iyi analiz ettiler. Dolayısıyla Bloomberg, trader'lara, kullanımı kolay terminalleri ve tanıdık finansal şartlarla etiketlenmiş klavyeleri ile değer atılımı sunmak için özel olarak bir sistem tasarladı. Sistemlerde aynı zamanda iki adet düz panel monitör bulunuyor; böylece kullanıcılar bir

anda ihtiyaç duydukları tüm bilgileri görebilir ve bir düğmeye basılarak analitik kapasite oluşturulabilir hale geldi. Bloomberg, kullanıcılara odaklanarak, güçlü ve kârlı bir büyüme mavi okyanus yaratmayı başardı (Chakrabarti 2014, s. 68).

Ralph Lauren, Polo'yu yaratırken modadaki iki stratejik grubun en çekici özelliklerini birleştirdi; *haute couture* ve klasik çizgiler. Tasarımcı adı, mağazalarının zarafeti ve malzemelerin lüksü, çoğu müşterinin *haute couture*'daki değer beklentisi ile rekabette fark yarattı. Aynı zamanda, güncellenmiş klasik görünümü ve fiyatı ile de Brooks Brothers ve Burberry gibi klasik çizgilerin en iyilerini yakalamayı çok iyi başararak farklı bir değer önermesi sunmuş. Her iki grubun belirleyici etkenlerini birleştirip, gereksiz olan her şeyi ortadan kaldıran ya da azaltarak Polo Ralph Lauren sadece iki stratejik grubun payından değil aynı zamanda birçok yeni müşteri kazanmış. Polo Ralph Lauren'in mavi okyanus stratejik hareketi, bir sektördeki stratejik grupları, mavi okyanusta stratejinin dört yolu çerçevesinde yol izleyerek yeni pazar alanı yaratma potansiyelini göstermektedir (mavi-okyanus-stratejisi-uygulayan-sirketler.html.17.04.2020).

Giresun'da 1997 yılında maden suyu pazarına giren Freşa, Türkiye'de ilk meyveli maden suyu üreten firma olmuştur. Sodanın o acı tadını değiştirerek rahat içilen ve aynı zamanda serinletici özelliği bulunan meyveli sodayı 15 milyon şişe ile satışa çıkartmıştır. Adet bazında %222 oranında bir artış yaşanarak Freşa, saatte 165 bin adet şişe maden suyu üretir duruma gelmiştir. Freşa soda pazarında, meyveli soda üreterek rakiplerine karşı önemli bir üstünlük elde etmiştir (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017, s.128).

Beşiktaş Belediyesi'nde, 2019 yılında Belediye bünyesinde var olan İşletme Müdürlüğünün işlevsizliği dikkate alınarak ne yapılabileceği ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda bu müdürlüğün varlığına son verilerek, işletme

müdürlüğünün yerine, ihtiyaç olduğu tespit edilen kadın ve aile müdürlüğü kuruldu.
(<http://besiktas.bel.tr/MeclisKararlari>).



3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde tez çalışmasında uygulanan yöntemler ve veri toplama yaklaşımları kısaca özetlenmiştir. Araştırma soruları listelenmiş ve veri türleri belirtilmiştir. Bölümün son kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sunulmuştur.

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Bu tez çalışmasında Kim ve Maugorgne tarafından 2004 yılında ortaya atılan ‘mavi okyanus stratejisi’ ile ilgili literatürdeki araştırmaların sonuçları incelenmiş. Sonrasında ise bu strateji İstanbul Beşiktaş Belediyesindeki yenilikçi uygulamalar bağlamında değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

Bu araştırmada Beşiktaş Belediyesi bünyesinde bulunan Beşiktaş İletişim Ofisinin (BİO) yeniliklerinin yer aldığı durum çalışması incelenmiştir. BİO, belediye başkanlık ofisi çatısı altında hayata geçen ve iletişime bütünsel bir perspektifle yaklaşan profesyonellerin bir araya gelmesiyle kurulan bir ofistir. Bu ofis, öncelikle belediye içerisindeki ve dışındaki (vatandaşla ve diğer paydaşlarla) olan iletişimin artırılmasını sağlamaktadır. Bu ofis ayrıca belediyenin vatandaşların önerilerini ve şikayetlerini hızlı şekilde cevap verilmesi için gereken hizmetleri sağlar. Bu ofiste, Beşiktaş’taki ikamet eden vatandaşlar ile iletişim kültürünün geliştirilmesi için AR-GE çalışmaları hayata geçirilmiştir.

Bu çalışmada incelenen uygulama ile ilgili aşağıdaki 3 araştırma sorusu cevaplamak amacını taşımaktadır:

- 1- Mavi Okyanus Stratejisi yerel yönetimler kapsamında kamu alanında nasıl uygulanabilir?
- 2- Yerel yönetimlerde gerçekleştirilen iletişim alanındaki uygulamalar nelerdir?
- 3- Mavi Okyanus Stratejisi uygulamasını benimseyen birimlerin özellikleri nelerdir?

3.2 ARAŞTIRMA TÜRÜ VE VERİ TOPLAMA

Araştırmanın temel amacı dahilinde Beşiktaş Belediyesi tarafından uygulanan mavi okyanus uygulamaları nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Vaka çalışması genellikle sosyal ve insani bilimlerde kullanılan nitel araştırma yaklaşımıdır (Akarsu ve Akarsu 2018, 92). Belirli bir vakanın derinlemesine, yakından ve ayrıntılı incelenmesini içeren bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2008: 123). Vaka çalışmalarından incelenen vakalar bir kişi veya grup olabileceği gibi kurumlar ve uygulamalarda olabilir (Büyüköztürk vd., 2008: 123).

Çalışma verileri görüşme ve gözlem ile toplanmıştır. Birimde görev yapan yöneticiler ve diğer çalışanlar ile görüşmeler yapılmış ve birimdeki uygulamalar hakkında detaylı bilgiler alınmıştır. Ayrıca, yapılan uygulamalar gözlemlenmiştir.

Yin (1984) veri toplama sürecinde 6 kaynaktan bahsetmektedir: Dokümanlar, arşiv kayıtları, görüşmeler, direkt gözlemler, katılımcı gözlemleri, ve fiziksel yapılar

(teknolojik aletler, sanat eserleri ve çalışmada kullanılabilecek diğer fiziksel kanıtlar) (aktaran Subaşı ve Okumus 2017, s. 419-426).

Veri toplama için yapılan görüşmeler Beşiktaş Belediyesi başkanı, belediye meclis üyesi (ve BİO Koordinatörü) ve BİO iletişim uzmanı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların makam odalarında yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşmeler Kasım 2019 ile Şubat 2020 tarihleri arasında yapılmış ve yaklaşık 4 aylık bir sürede toplanmıştır.

Belediye başkanı ile yapılan görüşmede Beşiktaş İletişim Ofisinin nasıl kurulduğu, ekip üyelerinin nasıl seçildiği, belediye bünyesinde yapılan uygulamalar sırasında hangi çeşit sorunlar ile karşılaşıldığı ve çözüldüğü, uygulamaya dahil edilen paydaşların seçimi, ve belediyedeki diğer müdürlükler ile hangi hiyerarşik bir yönetim ile yönetildiği konularında sorular yöneltilmiştir. Bu sorular;

- a. Beşiktaş İletişim Ofisi ekibi nasıl kuruldu?
- b. Ekip üyelerini seçerken dikkat edilen hususlar nelerdi?
- c. Belediye bünyesinde farklı bir uygulama olması sebebiyle ilgili müdürlüklerle çalışırken aksaklıklar yaşandı mı? Bu süreç nasıl aşıldı?
- d. Çalışılacak paydaşlara nasıl karar veriyorsunuz ?
- e. Belediyenin diğer müdürlüklerinde olduğu gibi hiyerarşik bir yönetim şekliyle mi yönetiliyor?
- f. Proje fikirleri nasıl ortaya çıkıyor ?
- g. Gelen talepler, projeler hangi aşamalardan geçiyor?
- h. İletişim Yöntemin de dikkat ettiğiniz konular nelerdir ?
- i. Ekip arasındaki iletişim nasıl işliyor? Daha efektif ilerlemesi için üst yönetimden destek alıyor musunuz?
- j. BİO'nun Beşiktaş belediyesinin ilçe belediyeleri arasındaki marka kimliğine nasıl katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

Proje koordinatöre ile yapılan görüşmede ise belediye başkanına sorulan sorulara ilaveten BİO kurulum basamakları ve müdürlükte ortaya çıkan sorunların çözüme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Son olarak BİO iletişim uzmanı ile yapılan mülakatta ise proje firiklerinin nasıl ortaya çıktığı, gelen talepler ve projelerin nasıl oluşturulduğu, iletişim yöntemlerinde dikkat edilen hususlar, ekipler arası iletişimin ve yönetsel desteklerin nasıl olduğu ve paydaşlar arasında iletişim süreçlerinin nasıl yapıldığı konularında sorular sorulmuştur.

BİO projeleri ile ilgili uygulamalar sırasında yapılan gözlemler mülakat için belediye binasına gidildiğinde gerçekleştirilmiştir. Gözlemlerde özellikle projelerin işleyişleri, proje paydaşları ve yapılan uygulamalar gözlemlenmiştir. Projede verilen hizmetlerden bazıları daha detaylı incelenmiş ve raporlandırılmıştır. Elde edilen veriler sonrasında bu tez çalışmasında sonucunda bulgular ve sonuçlarda sunularak tartışılmış ve mavi okyanus stratejisi perspektifinden değerlendirilmiştir.

Vaka çalışmasının bazı önemli özellikleri vardır. Öncelikle çalışmaya konu olan kişiler ve kurumların sayısı azdır (Büyüköztürk vd., 2008: 123). En önemli özelliği ise incelenen vakanın derinlemesine inceleme yapabilmeye olanak tanımasıdır (Büyüköztürk vd., 2008: 123). Veri toplama yöntemleri uzun sürdüğü için geniş zaman döngülerini kapsar ve bu şekilde süreklilik içerir (Gürbüz & Şahin, 2016: 84).

3.3. BULGULAR

Araştırma amacından ve araştırma sorularından yola çıkarak Beşiktaş İletişim Ofisi vakası analiz edilmiş ve bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Mavi okyanus stratejisi teorik olarak belediye gibi rekabetin olmadığı veya çok az rekabetin olmadığı pazarlar için ideal bir yöntemdir. Çok fazla firmanın olduğu ve fiyat baskısının olmadığı bir işletmeyi araştırmaktadır. Bu bağlamda özellikle çevresel faaliyetler yaygınlıkla kullanılmaktadır (Lohtander vd., 2017: 2040).

3.3.1. Mavi Okyanus Stratejisinin Kamu Alanında Uygulanması

Beşiktaş Belediyesi, mavi okyanus stratejisini uygulamış ve bazı başarılı projeleri gerçekleştirmiştir. Bu kısımda başarıyla yapılan ve çalışması devam eden projelerden ikisi kısaca analiz edilmiştir. Birinci proje “Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü” tarafından gerçekleştirilmiştir. Projenin konusu proje kapsamında oluşturulan Beşiktaş İletişim Ofisi Veri Toplama Ekibi yaptığı anket çalışmasında Türkalı ve Sinanpaşa Mahallelerinde en fazla şikâyet edilen konularında çöp ile ilgili olduğunu belirlemişlerdir. Bu kapsamda, çöp toplama ve çevre temizlik saatlerinin yeterli olmadığı, çok fazla işletme ve insan yoğunluğunun olması sebebiyle çöp atılma oranlarının diğer mahallelere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Birinci projenin paydaşı “Beşiktaş İletişim Ofisi ve Çevre ve Sokak Hayvanları Derneği” olarak belirlenmiştir. Çevresel sorun için yapılan projede bu birim ile çalışan müdürlük atıkların düzensiz saatlerde yapılması, insanların bilinçsiz davranışlarının etkisiyle arttığını tespit etmiştir. Bunun neticesinde bu iki mahallede ikamet edenler bilgilendirilmiş ve çevre ve sokak hayvanları derneği bir gün boyunca farkındalık yaratmak adına gönüllülerle çevre temizliğini yapmıştır. İşletmelere çöp çıkartma saatleri ile ilgili düzenleme yapıp en fazla ihtiyaç duyulan saatlerde bu hizmeti vermesi organize edilmiş çöplerin ayrı ayrı paketlenip geri dönüşüm desteği sağlanması için çöp konteynerlerinin düzenlenmesi yapılmıştır. Uygulanan sokak hayvanları ile ilgili proje çevresel açıdan yapılan önceki çalışmalarda (Sørensen 2008: 98) incelenen hayvanat bahçesindeki hayvanların doğa ile bütünleşmesi ve benzer çalışmaların artırılması ile

ilgili sonuçlar sunmaktadır. Bu şekilde daha önce yapılan çalışmadakilere benzer uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

İkinci proje ise “Beşiktaş İletişim Ofisi ve Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü” tarafından yürütülmüştür. Proje konusu Beşiktaş sınırlarında bulunan üniversiteler de öğrenim gören öğrenciler, temel ihtiyaçlarından biri olan beslenme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bir çalışma yapılmıştır. “Öğrenci YE” uygulaması sayesinde ilçede anlaşma sağlanan restoranlarda ücretsiz yemek yiyebileceklerdir. Önceki yıllarda IKEA gibi kurumlarda yemek sektörü ile ilgili çalışmalarda benzer konular işlenmiş ve bazı örnek sorunlarına değinilmiştir (Lu and Thawatthathree, 2011).

Projenin paydaşı “Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmeleri Derneği” olarak belirlenmiştir. Proje kapsamında gerçekleştirilen çalışma sonucunda üretilen mobil uygulama ile sadece öğrencilerin giriş yapabildiği bir alan açılmıştır. Bu uygulamaya giriş yaptıklarında gitmek istedikleri restoran üzerinde seçimlerini yapıp yemeklerini ücretsiz yiyebileceklerdir. Devlet okullarında okuyan öğrencilerin tamamına, özel üniversitede okuyan öğrencilerin ise yüzde 50, yüzde 75 ve yüzde 100 burslu olan bütün öğrencilerini kapsamaktadır.

3.3.2. Yerel Bir Yönetimdeki İletişim Yöntemleri

Yerel yönetimlerde mavi okyanus stratejisi kapsamında oluşturulan iletişim merkezi bulunmaktadır. İletişim, bilginin, düşüncelerin, duyguların, yeteneklerin, çeşitli simgeler yoluyla iletilmesidir. İletişimi anlam aramadır ve insanın başlattığı, çevresinde yönlendirecek ve gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etmeye çalıştığı yaratıcı bir beceridir (Mutlu, 2012: 148). Stratejik iletişim ise genel anlamda planlı iletişim için kullanılan bir tanımdır. Genelde devlet, hükümet veya yapısal bir grup tarafından da yürütülür (Çınarlı, 2009: 5)

Stratejik İletişim Yönetimi, "iletişim politikalarının" belirlenmesine ve "yol haritası" çizilmesine yardım ettiği için önemlidir. Hedef kitleye verilecek mesajın içeriğini doldurarak "ne" söylenileceğini saptamakta ve "neyi", "nasıl" ve "niçin" yaptığını belirlemektedir. Küreselleşme sürecinde kitle iletişim araçlarının gelişmesi, kitlelere ulaştırılan mesajların şekil ve içeriğinde değişikliklere sebep olmuştur. Stratejik İletişim Yönetimi, daha uzun vadeli çalışmalar amaçlamaktadır. Hedef kitleye verilen mesajların etkinliğini ölçmekte, algılanma oranlarını belirlemekte, yanlış anlaşılan ya da yeterli olmayan söylemleri değiştirerek, hedef kitlenin yanlış bir algılamaya düşmesini önlemektedir.²

BİÖ profesyonellerden oluşan bir ekip olarak kurulmuştur. Etkin bir iletişim modeliyle hareket eden yerel yönetimlerin, toplumsal hayatın dönüşümüne öncülük etmesi gerekmektedir. Bu nedenle belediyenin vatandaş özel sektör ve kendi birimleriyle etkileşim gerektiren süreçleri yönlendirmektedir. Araştırmacılar mahalle temsilcileri, halkla ilişkiler uzmanları ile beraber Beşiktaşlıları dinleme, anlama ve harekete geçirmek için çalışmaktadır. Belediyenin diğer kurum ve bireyler ile kuvvetli bağlar kurmasını sağlamayı amaçlamaktadır. BİÖ'da 4 temel iletişim görevi vardır. Bunlar, "Belediyenin vatandaş, Vatandaşın belediye, Belediyenin kendi birimleri ve Belediyenin özel / tüzel kişiler" ile iletişim kurmasını sağlamaktır.

İletişim ile daha katılımcı bir süreç yönetimi sağlanması amaçlanmaktadır. BİÖ, iletişim yöntemiyle kurum içi problemlerin önüne geçmeyi, paydaşları sürece dahil etmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede, katılımcı, şeffaf ve engellere takılmadan projeler hayata geçirilmektedir.

² <http://kamudiplomasisi.org/makaleler/makaleler/65-tuerkiyeninstratejik-letiimyoenetimine-htiyac-var-> E.T 20.04.2020 15:30

BİO’da kolektif ve işbirliği ile çalışır. Birimler ve kişiler arası yardımlaşma kültürü önemlidir ve yapılan projelere daha sağlam hazırlanması amaçlanır. Beşiktaş Belediyesi’nin 360° iletişim ofisi olan ve sektörünün profesyonellerini toplayan ekibin uzmanlık alanlarını kısaca inceleyelim.

Kurumsal İletişim Koordinatörü, BİO ekibini koordine eder, birim ve müdürlüklerle iletişim ve koordinasyonunu sağlar. Ajans ile iletişimi sağlayarak proje talimatlarını verir ve süreci kontrol eder. Ayrıca, kurumsal kimlik ve etkinlik çalışmalarının yürütmek, kurum içi iletişim faaliyetlerini organize etmek ve tüm medya ilişkilerinin koordinasyonunu sağlama görevleri vardır. Diğer görevleri şöyle sıralanabilir: Dijital projeler üretme ve hedef kitleye ulaşma; sosyal sorumluluk, etkinlik, reklam ve sponsorluk projelerini yönetme; Beşiktaş sınırları içinde gerçekleşen fuar, kongre, konferans gibi etkinlik ve organizasyonlar için iş birliği içinde çalışmak. Bunlara ilaveten, etkinlikler, faaliyetler ve takım çalışmalarını planlama ve uygulamak. Sivil toplum kuruluşları ile iş birlikleri sağlamak ve belediye adına ilişkiler kurmada sorumludur. Çalışmaları kurumsal kimliğine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının denetler. Belediyesi’nin medya planlama ve medya satın alma süreçlerini ilgili müdürlükler ile birlikte yönetir, üst yönetime sunar, onay ile plana uygun olarak hayata geçirir ve BİO’nun iletişim faaliyet raporlarının hazırlanmasını yönetir.

Dijital iletişim alanında çalışan uzmanların bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Samimi olmalıdırlar. Belediyenin sosyal medyada “bizden biri” gibi düşünülerek, dinamik, arkadaşça ve kucaklayıcı şekilde hareket ederler. Çift yönlü iletişim kapsamında Facebook, Twitter ve Instagram’ daki geri dönüşler incelenerek yanıtlanır. Beşiktaş odaklı bir iletişim planı yapılacak ancak ülke gündemi de dikkate alınır ve iletişim odaklı olarak paylaşımcıdır.

Beşiktaşlılar ile sosyal medyadan günün her anı ulaşabilir. Beşiktaş Belediyesi'nin sosyal medya hesapları aracılığıyla ulaşanlara hizmet verilir. Sorun mümkün olduğunca çabuk bir şekilde çözülür.

Birimde görev yapan “Sosyal Medya Analisti” Belediye hesaplarında yapılan paylaşımlardan, yorumlardan ve özel mesajlardan ile talepleri belirler ve sosyal medya uzmanına iletir. Sosyal medyaya dair tüm süreçleri analiz ederek etkin ve verimli hale getirecek projeler üretir. Süreç içindeki gereksinimleri belirler. Gelen yorumları, retweetleri ve cevapları analiz eder. Aylık erişim, etkileşim, profil ziyaret sayısı, takipçi artışı ve girilen içerik miktarı gibi verileri raporlar.

Siber Güvenlik Uzmanı, mevcut güvenlik sistemlerini analiz eder, değişiklik veya iyileştirmeler yapar. Bilgisayar ağlarını ve sistemleri yönetir. Moderasyon ve Takip Uzmanı, Belediyenin sosyal medya hesaplarını anlık olarak kontrol eder. Flex sistemine ilgili isteği girer ve bağlı birim ya da müdürlükler ile birlikte süreci takip eder. Ayrıca, kullanıcıların demografik bilgilerini raporlar. Sosyal medyada gündem olan konuları takip eder. Real time marketing çalışmalarını yönetir. Facebook, Twitter ve Instagram hesaplarına gelen yorum, mention ve mesajları cevaplar. Web siteleri, forumlar vb. platformlarda belirlenen kelimeler hakkındaki paylaşımları araştırır.

Çağrı Merkezi Yöneticisi, personele eğitim verir ve koçluk yapar. Hizmet kalitesini iyileştirmek, hataları en aza indirmek ve operatif performansı ölçer. Ekip toplantılarına liderlik eder ve operatörlerin çağrı merkezi beklentilerini daha iyi anlamasını sağlar. Kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesini sağlar, verimliliği ve vatandaş memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar.

Telefon Personeli ve Mail Personeli, belediye ve vatandaş arasındaki iletişimi sağlar. Vatandaşların işlemlerini gizlilik ilkesi rehberliğinde gerçekleştirir. Müşteri şikayetlerini dinler ve hem anlık hem de kapsamlı çözümler üretebilir. Belediyenin telefon hatları ve mail hesaplarına anlık geri dönüş sağlar ve sorun yaşayan kişilere mümkün olduğunca hızlı ulaşmaya çalışır.

Halkla İlişkiler Medya İlişkileri Sorumlusu, basın toplantılarını ilgili medya katılımcıları ile birlikte organize eder. Belediye başkanının basın açıklamalarını organize eder. Geleneksel ve dijital medya kanallarında Beşiktaş Belediyesi'nin sorumluluklarını kapsayan haberleri raporlar. Belediye faaliyetlerini Basın Yayın birimi ile ortaklaşa düzenler ve belediye başkanının basın bültenlerini hazırlar. Görsel ve yazılı basın ilişkilerini takip eder, gereken iletişimi sağlar, internet üzerindeki kurumsal yayınları takip eder.

Mahalle Temsilcisi, mahallelerin sakinleri ile görüşüp kayıt alır, haftalık ve aylık raporlar hazırlayarak mahalle sorunları hakkında belediyeyi bilgilendirir. Basın Yayın Atölye Şefi, BİO yapısındaki tasarım süreçlerinin hatasız ilerlemesi için çalışır. Basılı materyallerin belirler ve çalışmaların belediyenin kurumsal kimliğine uygun üretilmesini amaçlar.

Grafiker, tasarımları Photoshop, Illustrator, InDesign programlarıyla hızlı ve estetik bir şekilde oluşturma görevi vardır. Web siteleri, reklamlar, kitaplar, dergiler, posterler, afişler, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik gibi çeşitli ürün ve faaliyetlerin konsept uyarlamalarını yapar ve askı süreçlerini yönetir. Prodüksiyon Fotoğrafçı, Başkana ve belediye personellerine refakat eder. Kamera, objektif, aydınlatma ve uzman yazılımlar da dahil olmak üzere geniş bir yelpazede teknik ekipman kullanır. Photoshop veya diğer fotoğrafçılık yazılımlarını kullanarak görüntüleri gerektiği gibi müdahale eder. Grafik

tasarımcılar, galeri yöneticileri, resim araştırmacıları, editörler ve sanat yönetmenleri ile birlikte çalışır.

Video Tasarımcısı, kayıt öncesi çekim konseptini ve ihtiyaçlarını belirler ve ekipmanın kurulumunu ve konumlandırmasını yapar. Çekimi gerçekleştirmek ve kaydedilen videoları düzenler ve uygun ekran metni, müzik, efekt veya grafikler oluşturur. Videoları sosyal medya ve reklam çalışmaları için hazırlar.

Ajans Kreatif Direktör, tüm kreatif çalışmaları değerlendirir. Kreatif ekibi brief perspektifinde yönlendirir ve fikir üretir. Ajans içi hiyerarşiyi yönlendirir ve ekibin uyumlu çalışmasını sağlar. Fikrin ortaya atıldığı andan yayına girdiği ana kadar dümeni kontrol eder ve geçmiş tecrübelerinin de yardımıyla en etkili iletişim yolunu oluşturur. Stratejik iletişim planları geliştirir ve kampanya sonuçlarını analiz ederek iletişim planını gözden geçirir. Marka Yöneticisi, Pazar araştırmaları yapar ve verilere göre reklam, halkla ilişkiler ve diğer iletişim çalışmalarını değerlendirir. Rutin veri akışını kontrol eder ve gerekli raporları düzenler. Belediye ve ajans arasındaki iletişimi yönetir. Müşteri beklentilerine uygun brief hazırlar. Gündemdeki konuların projelerini yapar ve kampanyalarla ilgili raporlar hazırlar.

Sosyal Medya Uzmanı, sosyal medya stratejisi doğrultusunda dijital mecralardaki kanalların içeriklerini oluşturur. Sosyal medya kampanyalarını planlama, düzenleme, süreçleri yönetme ve işleyişi takip etme görevi yapar. Dijital gelişmeleri takip etme ve belediye hesaplarına uygun bir şekilde uyarlama yapar. Yazar, kreatif ekiple ve strateji ekibiyle çalışır. Fikir bulmak ve fikrin ortaya çıkma sürecine yön verir. Fikrin senaryosunu oluşturur. Yazacağı konu hakkında önceden araştırma yapar. Kullanıcıyı bilgilendirmek ve merakta bırakmak için özenli içerik oluşturur.

Bütün bu uzmanlık alanlarını içinde barındırması kamu kurumlarında pek yaygın görünmeyen bir çalışma sistemini göstermektedir. Belediyelerin bazen dışardan danışmanlık hizmeti olarak aldığı bazı hizmetleri de iç bünyesinde toplayarak maliyetlerde azalma, takibi kolay bir çalışma sistemi, ve hatalara daha hızlı müdahale edilebilmektedir.

Beşiktaş İletişim Ofisi çalışmalarını yaparken her aşamasında kentin içindeki dinamiklerden faydalanacak yolları izlemektedir. Bunun için kentin içinde bulunan sivil toplum örgütleri, meslek odaları, esnaflar, eğitim kurumları ve halkın katılımını sağlayacak bir sistem gereklidir. BİO verilerin yönetimini ve dijital dönüşümü sağlarken ihtiyaçları gidermektedir. Araştırma sonucu ortaya çıkan verilerdeki ihtiyaç ve istekleri, bu belirtilen paydaşlarla projeyi yürütüp hayata geçirmektedir.

Beşiktaş İletişim Ofisinin çalışma kapsamı bağlamında oluşturulan iletişim çalışmalarına benzer daha önce yapılan çalışmalarda (Kim, Yang, Kim, 2008: 525; Butler, 2008: 171) bilgi teknolojisi ve iletişim yöntemi ile beraber firmaların rekabet durumlarının daha yüksek olmasını sağlayacağını belirtmişlerdir.

3.3.3. Mavi Okyanus Stratejisini Benimseyen Birimin Özellikleri

Bu araştırma kapsamında incelenen Beşiktaş İletişim Ofisinin (BİO) en önemli amacı bölgede ikamet eden vatandaşları dinlemek ve bölge için faydalı yaratıcı fikirleri hayata geçirmektir. Bu türden birimlere ülkemizdeki yerel yönetimlerde fazla karşılaşılmadığı için, söz konusu birim hayli önem arz etmektedir. Bu birim doğrudan belediye başkanına bağlı olması ve diğer birimler ile çok hızlı bir şekilde iletişime geçtiği için daha hızlı hareket edebilmektedir.

Bu birimde görev yapan kendi alanında uzman olan çalışanlar ilçenin öncelikli ihtiyaçlarını, vatandaşların tercihlerini ve ilçedeki konu uzmanlarından aldığı fikirler ile bilgi havuzu oluşturmaktadır. Veri havuzu ile bölgede ikamet eden vatandaşların sorunlara yönelik yönelik belirttikleri çözüm önerileri göz önünde bulundurularak ve tüm katılımcıların memnuniyeti gözetilerek çözümler üretilmektedir.

Ayrıca, iletişimin güçlendirilmesi amacı bulunan BİO, belediye ve vatandaş arasında bir köprü görevi yapmaktadır. Örneğin, muhtarlar, kent konseyi, gençlik meclisi, kadın meclisi, ve mahalle meclisi gibi örgütler vasıtasıyla belediye ve vatandaş arasındaki iletişim sağlanmaktadır.

Türkiye’de bulunan yerel yönetimlerden ayrılan bu yönleriyle kamu kurumları içerisinde kendi mavi okyanus stratejisini oluşturmayı başarmıştır. Kamu kurumlarının projeleri hayata geçirirken yaşamış olduğu aksaklıklar ve bürokratik engeller, bu birim vesilesiyle minimum seviyeye indirilerek hızlıca hayata geçirilmesi sağlanmıştır.

Benzer şekilde daha önceki çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarda (Tabari vd., 2014: 1616; Alam ve İslam 2017: 3) çalışanların performansları ve birimlerin verimliliği değerlendirilmiş ve uygulamaların öneminden bahsedilmiştir. Alam ve İslam (2017: 8) günümüze kadar kâr amacı güden işletmeler ile kâr amacı gütmeyen kurumlar ile gerçekleştirilen çalışmaları incelemişlerdir. Mavi okyanus stratejisi ayrıca bazı sınırlandırmalar ve risklere de dikkat çekmiştir. Öncelikle mavi okyanus stratejilerinin kabulü için geçerliliği ve güvenilirliği olmalıdır. Temelinin çok zayıf olması güvenilirliği ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Kuruluşlar mavi okyanus stratejilerinde bulunan analitik aracın bütünlüğü yeniden oluşturulmalı benimsenmesi için konu uzmanlarına danışılmalı strateji ile ilgili SWOT analizinin yapılması ile analiz edilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Son olarak, analiz edilen strateji mevcut rekabetçi iş dünyasındaki büyük çekiciliği için tekrar gerekçelendirilmelidir.

3.3.4 Beşiktaş İletişim Ofisinin Kentin Marka Kimliğine Katkısı

2000’li yıllara gelindiğinde ise şehir pazarlaması kavramının bir uzantısı olarak “Şehir Markalaşması” kavramı da literatürde yerini almıştır. Şehirler üzerinde yapılan tüm çalışmalarda, bireylerin şehirler üzerindeki sahip oldukları algılarında olumlu imaj yaratmak ve bu süreçte şehirlerin değer yaratma ve marka oluşturmaya vesile olmak amaçlanmıştır.(Kavaratzis,2007:700-703).

Bio’nun çalışmaları neticesinde Beşiktaş Belediyesi markasının bilinirliğini artırmak için bir çok mecra kullanılmaya ve yenileri hayata geçirilmeye başlamıştır. Sosyal medya hesapları haricinde en önemlisi Beşiktaş web tv’nin kurulmasıdır. Çoklu iletişim kanallarını kullanarak tanınırlığın artırılması sağlanmaktadır.Beşiktaş web tv sayesinde düzenli olarak bilgilendirme yayınları yapılmaktadır. Beşiktaş iletişim ofisinin yapılan ve planlanan çalışmaları Beşiktaş kentinin hem daha geniş kesimleri ulaşmasını sağlamayı amaçlamakta aynı zamanda kentin marka kimliğine olumlu etki ettiği görülmektedir.

Planlanan projelerden birisi de Beşiktaş Gastronomi Merkezi projesidir. Beşiktaş ilçesi turist ziyaretlerinin, öğrenci yoğunluğunun ve günlük insan trafiğinin sık olduğu bir bölgedir. Gastronomi merkezi ile yeme içme sektöründe Dünya mutfağının önde gelen isimleri bu merkezde bir araya getirilerek farklı kültürlerle ait farklı lezzetlerin kentlilerle ve ziyaretçileriyle buluşmasını planlayan bir projedir. Bu ve benzeri çalışmalarla Beşiktaş kenti bir cazibe merkezi haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

İlçe sınırlarında 9 adet üniversitenin bulunması akademi dünyasının da kentin yönetimine katılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu ve benzeri paydaşlarla hem projeler daha sağlıklı adımlarla hayata geçirilmekte hem de katılımcı demokrasinin bir göstergesi olarak geleneksel yönetim metotlarından ayrılarak başarılı bir marka imajı sergilenmektedir.

Bahsetmiş olduğumuz örnek projelerin yanı sıra ilçe ile ayrılmaz bir parça olarak kabul edilen Beşiktaş Jimnastik Klubü, sivil toplum örgütleri ve vakıflarla beraber kamunun faydasına olacak projeler için kolektif bir çalışma yapılmaya çalışılmakta bu çalışmalar neticesinde de Beşiktaş kentinin marka kimliğine katkı verilmesi amaçlanmaktadır.



4. SONUÇ

Kamu hizmetleri alanında mavi okyanus stratejisinin devreye sokulması imkanının analiz edildiği ve bu çerçevede Beşiktaş Belediyesi'nde uygulanagelen örneklerin gözlemlenmesi ile elde edilen verilerin de aktarıldığı tezde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İnovasyon kavramı gerek ekonomik amaçlara gerekse ortak sorunların giderilmesi amacına yönelmiş olan faaliyetin daha etkin sonuçlar vermesine hizmet etmektedir. Sözü edilen etkin sonuçlar; faaliyetin amacına bağlı sürümünü artırmak yönünde olabileceği gibi, faaliyetin yürütülmesi amacını daha çağdaş, teknolojiye ayak uydurabilir versiyona taşıma şeklinde de gerçekleşebilir. Faaliyetlerin konusundaki çeşitlilikten de yola çıkılarak, özel sektörde karşılık bulan yenilik uygulamalarının, kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar bakımından da oluşturulmasının ve uygulamasının önünde bir engel bulunmamaktadır.

Özellikle ticari şirket biçiminde örgütlenen girişimcilerin, şirket ortaklarının yanı sıra çalışanlarının da yenilikçi yaklaşımlarını dikkate aldıkları ve uygulama neticesinde ilgili kişi veya kişileri ikramiye, prim gibi araçlarla ödüllendirdikleri tespit edilmektedir. Bu çerçevede, kamu hizmeti sunan kamu tüzel kişilerinin yalnızca yasalarca öngörülmüş katı kurallar çerçevesinde inovasyonların özel sektördeki gibi orantılı ödüllendirilemiyor olması bu faaliyet alanında yenileşme olgusunun vücut bulmasını etkilemektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında inovatif yaklaşımların karşılık bulabilmesi amacıyla, özel sektörde son dönemde oldukça taraftar toplayan ve uygulanagelen mavi okyanus stratejisi incelenmiştir. Bu strateji temelde bilinmeyen endüstrilerin keşfedilmesi ve bunlara ilişkin taleplerin şimdiden oluşturulabilmesinin mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Böylelikle mevcut sektördeki rekabet ortamına girerek bundan yararlanma ihtimali bu strateji uyarınca bertaraf edilir ve aynı zamanda sektöre yeni bir soluk

getirerek, rekabete girilseydi elde edilecek talepten daha çoğu elde edilebilmektedir. Çalışmamızda detaylı biçimde ortaya konulan bu noktalar, kamu sektöründe de mavi okyanus stratejisinin uygulama bulmasına imkân tanımıştır.

Temelde yenilik kavramı ile mavi okyanus stratejisinin, kamu kurum ve kuruluşlarında devreye sokulmasının mümkün olup olmadığı da çalışma kapsamında hem teorik olarak hem de Beşiktaş Belediyesi özelinde ele alınmıştır. Öncelikle belirtmek gerekir ki, kamusal faaliyetlerin yürütülmesi ilk bakışta rekabet ortamının dışında görülebilecek olsa da aynı kurum altında benzer faaliyetleri sunmayı üstlenen birimlere sıkça rastlanabilmektedir. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşları, yürüttükleri faaliyetleri kendilerine tahsis edilen sınırlı bütçeleri yöneterek yürütürler. Dolayısıyla kamu tüzel kişileri için, bütçe aşılma riski faaliyetlerin oluşturulması ve sürdürülmesi önem taşımaktadır. Keza, bu da mavi okyanus stratejisinin işaret ettiği maliyetlerin azaltılmasına tekabül etmektedir.

Kamu hizmetinin sunulmasının yanında bu hizmetin oluşturulması ve halka sunulmasına dair birimlerin kurulması ve işleyiş stratejilerinin belirlenmesinde daha önce kurulmamış komisyon veya birimler türetmek mevzuatlar çerçevesinde mümkündür. Kamunun sahip olduğu çeşitli birimler ve departmanlar oluşturabilme erki de mavi okyanus stratejisinin, kamu hizmetinin yürütüldüğü alanlarda uygulama alanı bulmasını pekâlâ mümkün kılmaktadır.

Mavi okyanus stratejisinin uygulama alanı bulduğu Beşiktaş Belediyesi bünyesinde yer alan Beşiktaş İletişim Ofisi bunun doğru bir örneği olduğunu göstermektedir. Belediyeler bünyesinde farklı bir girişim olan bu birim sayesinde veriler daha iyi analiz edilip ihtiyaçlara daha kolay müdahale imkânı tanımaktadır. Örnek olarak bu birim sayesinde ilçe sınırları içerisinde bulunan bir mahallede kamuya ait olan bir araziye yapılacak yapının ne olacağına karar verirken geleneksel örneklerde olduğu gibi iktidar olan yönetimin dayatmasıyla değil orada yaşayan halkın katılımı, akademik bir danışman grubu ve yöneticilerin ortak çalışması sonucu karar verilmiştir. Bu sayede

hem katılımcı bir yönetimin örneği verilmiş olup hem de yaşayan bölge halkının isteği yerine getirilmiştir.

Mavi okyanus stratejinin yerel yönetimlerde ilk sayılabilecek örneği olan Beşiktaş İletişim Ofisi örneği üzerinden bu stratejinin kamu kurumlarında faydalı işleri beraberinde getirdiği, süreçlerin daha hızlı ve etkin yönetildiğini göstermiştir. Örnek olarak kurum içerisinde âtil bulunan İşletme Müdürlüğündeki kaynakların Kadın ve Aile Müdürlüğü kurularak buraya aktarılması ve İşletme Müdürlüğünün varlığına son verilmesi sağlanmıştır. Bu ihtiyacın belirlenmesinde vatandaşın ve kamu yönetiminin taleplerinin ortak paydada buluşmasıyla sağlanmıştır.

Elde edilen verilerin toplanmasında kullanılan araştırma yöntemleri artırılabilir. Sadece anket ve paydaşlarla görüşme dışındaki araştırma yöntemleri de katkı sağlayacaktır.

Beşiktaş İletişim Ofisi Türkiye'deki tüm diğer yerel yönetimlerden ayrılan yönleriyle kamu kurumları içiğinde kendi mavi okyanusunu yaratmayı başarmıştır. Kamu kurumlarının projelerini hayata geçirirken yaşamış olduğu aksaklıklar ve bürokratik engeller, bu birim vesilesiyle minimum seviyeye indirilmiş ve projelerin hızlıca hayata geçirilmesi sağlanmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Westland, J. C., 2008. *Global innovation management: A strategic approach*. London: Macmillan International Higher Education.
- Akarsu, B., Akarsu, B. 2018. *Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Cinius yayınları.
- Antalya, O.G., 2019. *Hukuk Teorisi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Antalya, O.G., & Topuz, M., 2018. *Medeni Hukuk*, Genişletilmiş 2. Basıdan. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Armistead, C. & Rowland, P., 1996. *Managing Business Processes BPR and Beyond*. England: John Wiley & Sons, England.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H., 2010. *Marketing The City: Concepts Processes and Dutch Applications*, Tpr: 59 (1). England: Liverpool University Press.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. 2008. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Çınarlı, İ. 2009. *Stratejik İletişim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dural, M. ve Sarı, S., 2013. *Türk Özel Hukuku Cilt I*, 8. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Duran, L. 1982. *İdare Hukuku Ders Notları*. İstanbul Fakülteler Matbaası.
- Eyüboğlu, F., 2010. *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirilmesi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güravşar, G. S., 2010. *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*. İstanbul: Fırat Kalkınma Ajansı.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. 2016. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Işık, M. & Erdem, A.; Nasıl Marka Şehir Olunur?, Konya, 2015 s.28
- Kasımoğlu, M., & Akkaya, F. Kamu Kurumlarında İnovasyon. 2013. s.65

- Kim, W.C. & Mauborgne R., 2014. *Mavi Okyanus Stratejisi*. 11. Baskı, Ed. Sezai Babakuş İstanbul: CSA Global Publishing,.
- Kocayusufpaşaoğlu, N., 2016. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt I*, 5. Baskı'dan 6. Tıpkı Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Kotler, P. (1999). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 199). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mutlu, E., 2012. *İletişim Sözlüğü*. Ankara, Sofos Kıta Basın Dağıtım Yayıncılık.
- Oğuzman, M. K. & Barlas, N., 2013. *Medeni Hukuk*, 19. Bası. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Onar, S., S., 1942. *İdare hukuku*. Ankara: Arkadaş Matbaası.
- OECD. 2006. *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı. Ankara: TÜBİTAK.
- Osburg, T., 2013. *Social Innovation to Drive Corporate Sustainability*. Social Innovation Solutions for a Sustainable Future (Ed. Osburg, T. ve Schmidpeter, R.), Berlin.
- Rainisto, S., 2003. *Success Factors Of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Serozan, R., 2015. *Medeni Hukuk*, 6. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Seyhan, S., 2019. *4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu Kapsamındaki İhalelerin İdari ve Yargısal Denetimi*. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Trott, P., 2005. *Innovation Management and New Product Developmant*. 3rd eds. USA: Prantice Hall Inc.
- Ülgen, H. & Mirze, K., 2010. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Westland, J.C., 2008. *Global Innovation Management, A Strategic Approach*. London: Palgrave Macmillan.

Sürekli Yayınlar

- Aggerholm, H. K., Andersen S. E., & Thomsen, C.. 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal* . **16**(2), pp.105-121.
- Ağraş, S., Atbaş, F., ve Şeyba, E., 2017. Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye’ den Örnekler, Bartın University Journal of Institute of Social Sciences, Derleme Makale, Review Article, Jomelips, *Journal of Management Economics Literature Islamic and Political Sciences* (Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi), **2** (2), pp. 126-144.
- Akyos, M., 2005. Ulusal İnovasyon (Yenilikçilik) Sistemi. *Uluslararası Silahlı Kuvvetler Muhabere ve Elektronik Derneği Türkiye Şubesi, Ankara*, pp.1-46.
- Alam, S., & Islam, M. T. 2017. Impact of blue ocean strategy on organizational performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, **19**(1), pp.1-19.
- Alan, H., ve Yeloğlu, O., 2013. Markalaşma ve Yenilikçilik. *İktisadi Yenilik Dergisi*, **1**(1), pp. 13-26.
- Baltaş, A., 2020. Rekabette Kalıcı Fark Yaratmak, <http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=82#.VWD3v0b7LIU>.
- Bozgeyik, H. ve Er, S., 2019, Tasarımlar İçin Kümülatif Koruma. *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Dergisi*. **5**(1), pp. 19-38.
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, **17**(5-6), 169-178.
- Chakrabarti, M., 2014. Blue ocean marketing strategy (BOMS): An overview. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, **3** (6), pp. 68-69.
- Chang S. C., 2010. Bandit Cellphones: A Blue Ocean Strategy, Technology in Society, Department of Business Administration, *National Changhua University of Education*. **32** (3), pp. 219-223.

- Cunningham P. ve Karakasidou A, Innovation in the Public Sector, *INNO POLICY Trendchart Policy Brief No. 2*, 2009, pp. 6-7.
- Çal, S., 2007. Kamu Hizmeti: Bir Tanım Denemesi, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. **XI**, pp.1-2.
- Çetin, K. ve Gedik, H., 2017. İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı pp. 160-172.
- Çoban Atık, A., 2013. İdare Hukukunda Kazanılmış Hak İlkesi. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, **21** (1), pp. 11-53.
- Deffner, A., Liourius, C., 2005. City Marketing: A Significant Planning Tool For Urban Development In a Globalised Economy, 45th Congress Of the European Regional Science Association”, Vrije University Amsterdam.
- Demir, F., 2016. Avrupa’da Kamu Sektöründe İnovasyon ve Yenilikçi Yöntemler, *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*. 14 (27), pp. 143-170.
- Dunleavy, P., 2005. New Public Management Is Dead—Long Live Digital-EraGovernance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (2), pp. 467-494.
- Ekşi, G., 2016. Sürdürülebilir Üretim ve Tüketime Gerçekleşmesinde İşletmelerin ve Üretim Faaliyetlerinin Etkisi, Hacettepe Üniversitesi.
- Er P. H., 2013. Girişimcilik ve İktisadi Düşünceler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **29** (2), pp. 80-81.
- Ergen, A., 2011. Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, **7**, pp. 1-21.
- Fisher, M. 2001. Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation. *The Annals of Regional Science*, **35**, pp. 210
- European Commission. 1995. Green Paper on Innovation, December.
- Gök, A. Oslo Kılavuzu Işığında Yenilik. *TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Politikaları Daire Başkanlığı*, pp. 6

- Güneş, S., 2011. Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 7, kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?recid=12172&pdf=0012162.
- İsen, İ. S. 2013. Bir Şehrin Markalaşması ve Şehir Pazarlaması Açısından İncelenmesi : Örnek Bir Uygulama.
- Işık C. ve Keskin, G., 2013. Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), pp. 41-57.
- Kalkan, A. ve Alparslan A. M, 2009. Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önergeleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), ss. 1- 12.
- Karaca, Y ve Öztürk N. K. 2019 Yeni Nesil Belediyecilik Uygulamaları, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(3), pp. 528-537.
- Kavak, Ç., 2009. Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri, Akademik Bilişim'09- XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 11-13 Şubat 2009.
- Kavaratzis M. ve Ashworth G.J., 2008. Place Marketing: How Did We Get Here and Where are We Going? *Journal Of Place Management and Development*, 1 (2), pp. 150-165.
- Kavaratzis M., 2007. City Marketing: The Past, The Present and Some Unresolved Issues, Urban and Regional Studies Institute, University of Groningen, Geography Compass, *Journal Compilation*, Blackwell Publishing, 1/3, pp. 695-712.
- Kavaratzis, M. 2007. City marketing: The past, the present and some unresolved issues. *Geography Compass*, 3, pp. 695-712.
- Kanerva, M, Hollanders, H. & Arundel, A. 2006 TrendChart report: Can We Measure and Compare Innovation in Services. *MERIT Maastricht*.
- Kesik A., 2008. Kamuda İnovasyon, *T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni*, 7 (5).

- Kim W. C. & Mauborgne R., 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 45 (3), pp.105-121.
- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. 2008. A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), pp.522-534.
- Kotler, P., & Levy, S. J. 1969. Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), pp. 10-15.
- Kozma, G., 2009. Place Marketing in Hungary: The Case of Debercen. *European Spatial Research and Policy*, 16 (1), pp. 59-74.
- Kurtuldu, H. S., 2007. Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değer Oluşturma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1). pp. 99-111.
- Lee, S. H. & Hoffman, K. D. 2015. Learning the ShamWow: Creating infomercials to teach the AIDA model. *Marketing Education Review*, 25(1), pp. 9-14.
- Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, M., & Ratava, J. 2017. Location independent manufacturing–Case-based blue ocean strategy. *Procedia Manufacturing*, 11, pp. 2034-2041.
- Mohammadi, S., Esmaily, N., & Salehi, N. 2012. Prioritization of promotion tools based on AIDA model by Analytic Hierarchy process in production sector of sport industry. *Archives of Applied Science Research*, 4(4), pp. 1670-1675.
- Motley, L. B., 2008. Finding Your Banks 'Blue Ocean' Strategy. *ABA Bank Marketing*, pp. 44.
- Oğuztürk, B. S. 2003. Yenilik kavramı ve teorik temelleri." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2).
- Özay, İ., 1998. Türkiye'deki Klasik Kamu Hizmeti Anlayışı: "Çok Yaşa" ya da "A Tes Amour". *İÜHFM*. 56 (4), pp. 295.
- Sezer, Ö. 2012. Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(8), pp. 147-172.
- Smith, V. L. 1998. The two faces of Adam Smith. *Southern Economic Journal*, 12, pp. 2-19.

- Soylu A., 2011. AB 2020 ve Vizyon 2023 Stratejilerinde İnovasyon Hedeflerinin Karşılaştırılması *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (14), pp, 105.
- Stemberger, M. I. ve Jaklic, J., 2007. Towards E-government by Business Process Change - A Methodology for Public Sector, *International Journal of Information Management*. 27, pp. 211-232.
- Sørensen, F. 2008. Escaping the experience economy: the case of a small zoo. *Cases from the Experience Economy*, 3: pp.92-100.
- Subaşı, M., & Okumuş, K. 2017. Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), pp. 419-426.
- Tabari, M., Ziabari, M., & Radmard, M. (2014). The role of a blue ocean strategy on performance evaluation. *Management Science Letters*, 4(8), pp. 1611-1618.
- Taşkın, E., 2010. Pazarlama Stratejisinde Belirgin Yeni Satış Eğilimleri, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), ss: 17-49.
- Tuten, Tracy L., and Christy Ashley., 2011. Promotional strategies for small businesses: group buying deals. *Small Business Institute Journal*. 7 (2), pp. 15-29.
- Tütüncü Ö, Doğan İ. Ö ve Topoyan M. 2004. Süreçlerde Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, *SBESBE*. pp. 354-360

Elektronik Kaynaklar

- <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/dunya-devi-pg-bg-ile-buyuyor>
- <https://www.ovacikdogal.com/ic/hakkimizda>, E.T.: 17.04.2020.
- <https://www.akillisehirler.gov.tr/2018/05/15/istanbul-akilli-mobil-atik-aktarma-otomati/>, E.T.: 17.04.2020.
- <https://www.ibb.istanbul/News/Detail/34404>, E.T.: 17.04.2020.
- <http://www.bursabilimmerkezi.org>, E.T.: 17.04.2020.
- <http://besiktas.bel.tr/Sayfa/29554/besiktas-ta-ogrenci-ye-ucretsiz-yemek>, E.T.: 17.04.2020.

<https://esenler.bel.tr/projeler/cocuk-sokagi/>, E.T.: 17.04.2020

<http://pazarlama.org.tr>, E.T.: 21.04.2020.

<http://kamudiplomasisi.org/makaleler/makaleler/65-tuerkiyeninstratejik-letiimyoenetimine-htiyac-var->, E.T 20.04.2020 15:30

<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanusta-buyume-zamani> (E.T. 17.04.2020

<http://www.quickmba.com/strategy/swot/> E.T 22.04.2020

<http://www.tepebasi.bel.tr/>, 17.04.2020

mavi-okyanus-stratejisi-uygulayan-sirketler.html.17.04.2020

Diğer Yayınlar

Akıncı, A., (2011). Sürdürebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi SBE.

Belli, E., 2018. Şehir Pazarlamasının Turizm Açısından Şehir İmajı Algısına Etkisi: Edirne İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.

Cengiz, S., 2013. Çağdaş Yönetim Teorileri Altı Sigma Kriz Yönetimi Mavi Okyanus ve Kaos Teorisinin İşletme Performansları Üzerine Etkileri: Türkiye’ den Bir Ampirik Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Beykent Üniversitesi SBE.

Civelek, A., 2016. Pazarlama İletişim Stratejileri Kapsamında Destinasyonlarda Marka Kimliği Oluşturma Süreci: Konya Örneği. *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, H., 2019. Şehir Markalaşması ve Şehir Markalaşması Sürecinde Gaziantep Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.

Dinçer, A., 2009. İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçülmesi ve Eskişehir’de Bulunan Kobilerde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ergin, G., 2019. Üniversite Öğrencilerinin Perspektifinden Şehir Marka Kişiliğinin Belirlenmesi: Uşak ve İzmir İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, İ. A., 2017. Şehir Pazarlaması Açısından Marka Şehir Göstergelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Malatya Örneği. *Doktora Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazdal Ö.S., 2013. Aile Şirketlerinde Çağdaş Yönetim Modellerinin Uygulanması Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, F., 2018. Açık Okyanus Kavramı ve Etkileri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.
- Lu, C., & Thawatthathree, A. (2011). Use value innovation to create competitive advantages in Blue Ocean: A case study of IKEA in Nanjing.
- Metaxas T., 2002. Economic Development and City's Competitiveness: A Comparative Evaluation of Place Marketing Policies In European Cities, University of Thessaly, Doktora Tezi.
- Sevim M. A., 2019. Şehir Pazarlamasında Meydanların Etkin Yönetiminin Rolü ve Önemi: İstanbul Meydanları Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yapar, İ., 2015. Kobilerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıkılmaz, R. F., 2011. Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülmesi ve Türkiye için yöntem geliştirilmesi. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: DPT.
- Yıldız A., 2017. Şehir Markalaşması Sürecinde Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçülmesi: Adıyaman İli Üzerine Bir Uygulama. *Doktora Tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.