T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMININ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

TALHA KARADAYI

2501181012

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SELİM YAZICI

İSTANBUL – 2021

ÖZ

İŞ MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMININ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

TALHA KARADAYI

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve insan ihtiyaçlarının giderek daha fazla farklılık gösterdiği günümüzde girişimcilerin müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit etmesi ve gelişmelere karşın aktif bir şekilde reaksiyon gösterebilmesi gerekmektedir.

Girişimcilerin iş modellerini oluşturma serüveninde Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını ne derecede kullandıkları, iş modelinin hangi kısımlarında daha çok yararlandıkları ve hangi açılardan fayda sağladıklarının gün yüzüne çıkarılması amaçlanmıştır. Bu sayede girişimcilerin başarı şansını artıracak bir katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında, İş Modelinin farkında olan girişimcilere ulaşılması gerektiği için başlangıç noktası olarak kuluçka ve hızlandırma merkezlerinde bulunmuş yeni nesil girişimcilerle iletişime geçilmiştir. Diğer yandan kişisel ve akademik referanslar aracılığıyla örnekleme süreci desteklenmiştir.

Girişimcilerin deneyimlerine dayanan bu tez çalışmasında, araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış veri toplama yöntemi seçilmiştir. Covid-19 salgınının da etkisiyle bütün görüşmeler video-konferans üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 1 saat civarında gerçekleşen görüşmelerden veriler elde edilmiş ve akabinde MAXQDA yazılım programından yararlanılarak veriler analiz edilmiştir.

Görüşme formunun belirlenmesinde, verilerin toplanma sürecinde, verilerin analiz edilmesinde ve sonuçların değerlendirilmesinde, gerek yapısal, gerekse içeriksel olarak düzenli bir şekilde uzman görüşü alınmış ve revizyonlar gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Modeli, Tasarım Odaklı Düşünme, Girişimcilik

ABSTRACT

THE ROLE OF DESIGN THINKING ON THE BUSINESS MODEL BUILDING PROCESS AND A RESEARCH

TALHA KARADAYI

In today's world, where technological developments are accelerating and human needs are becoming more and more diverse, entrepreneurs need to accurately identify customer needs and react actively to developments.

It is aimed to reveal to what extent the entrepreneurs use the Design Thinking Approach in their adventure of creating their business models, in which parts of the business model they benefit more and in which aspects they benefit. In this way, it is aimed to make a contribution that will increase the chances of success of entrepreneurs.

Since entrepreneurs who are well-versed in the Business Model should be reached, new generation entrepreneurs who have been in incubation and acceleration centers as a starting point were contacted. On the other hand, the sampling process was supported through personal and academic references. This process was continued until the point where new data could not be obtained.

In this thesis based on the experiences of entrepreneurs, the semi-structured data collection method was chosen as the research method. With the impact of the Covid-19 outbreak, all interviews were conducted over video conference. Data were obtained from the interviews, which took about 1 hour, and then the data were analyzed by using the MAXQDA software program.

In determining the interview form, collecting and analyzing the data, and evaluating the results, expert opinion was taken regularly, both structurally and contextually, and revisions were made.

Keywords: Business Model, Design Thinking, Entrepreneurship

ÖNSÖZ

İçerisinde bulunduğumuz teknoloji çağında, büyük kuruluşlar veya devasa AR-GE merkezleri ile sınırlı kalmaksızın her gün yeni bir buluş veya fikir ortaya konulmaktadır. Girişimcilik ekosisteminde yer alan bireyler ise gelişimin en büyük destekçileri pozisyonunda. Kimi zaman dünyayı değiştiren bir fikrin, bilinmeyen bir şehirde, çok ufak bir maliyetle ortaya çıktığına şahit olabiliyoruz. Son yıllar içerisinde dünya çapında girişimciliğin öneminin fazlasıyla arttığı ve artık özel şirketlerden, resmi kuruluşlara ve üniversitelere kadar birçok organizasyonun bu ekosisteme dâhil olmaya çalıştığı aşikâr. Biz de bu tez araştırmasında girişimcilerin işini kolaylaştırmayı ve fark edilmemiş bazı noktaları aydınlatarak hem ülkemizdeki girişimcilik ekosistemine hem de literatüre katkı sağlamayı amaçladık.

İlk olarak, mesleki anlamda kendisini örnek aldığım, hem ders döneminde hem de tez yazım sürecinde deneyimlerini ve tecrübesini paylaşarak beni yönlendiren ve tezin her aşamasında düzenli olarak katkılarını ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Selim YAZICI'ya hürmetlerimi sunar, her şey için samimiyetle teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde yaşadığım her türlü zorlukta, gerek psikolojik gerekse manevi anlamda en büyük destekçim olan annem Fatma KARADAYI'ya ve aklıselim geçirdiğim bütün ömrüm boyunca kendisini örnek aldığım ve ihtiyaç duyduğum anlarda bana güç veren, azmettiren babam Hasan KARADAYI'ya en büyük şükranlarımı sunar ellerinden öperim.

Bilgi ve deneyimleriyle çalışmaya katkı sağlayan Erciyes Üniversitesi Öğr. Üyesi Sn. Doç. Dr. Oktay BEKTAŞ'a ve profesyonel bir Tasarım Düşünürü olan Sn. Levent KOPUZ'a en içten duygularımla teşekkür ederim. Son olarak girişimcilere ulaşmamda yardımcı olan çeşitli Teknokent, Kuluçka ve Hızlandırma Merkezi yöneticilerine ve beni yüreklendiren arkadaşlarım ve meslektaşlarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

İstanbul, 2021

Talha Karadayı

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **II**

ABSTRACT ..... **III**

ÖNSÖZ ..... **IV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **VIII**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **IX**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **X**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİKTE İŞ MODELİ

1.1. Girişimcilik ve Yeni Nesil Girişimler (Start-up Girişimcileri) **4**

1.2. İş Modeli **6**

1.2.1. İş Modeli Kavramının Gelişimi 7

1.2.2. Girişimciler için İş Modelinin Önemi 10

1.2.3. İş Modeli Oluşturulma Süreci ve İlgili Araştırmalar 11

1.2.4. İş Modeli Tuvali 15

1.2.5. Girişimciler İçin İş Modeli Tuvalinin Önemi 21

1.2.6. İş Modeli İnovasyonu 22

1.2.7. İş Modeli Tuvaline Yapılan Katkılar 22

İKİNCİ BÖLÜM

TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMI

2.1. Tasarım Odaklı Düşünme **27**

2.1.1. Tasarım Odaklı Düşünmenin Önemi 30

2.1.2. Tasarım Odaklı Düşünmenin Gelişimi 31

2.1.3. Tasarım Projelerinin Geçmesi Gereken Üç Aşama 33

2.1.3.1. İlham 34
2.1.3.2. Fikir Oluşturma 37
2.1.3.3. Uygulama 40
2.1.4. Tasarım Odaklı Düşünme Süreci 42
2.1.4.1. Empati Kurma 43
2.1.4.2. Tanımlama 44
2.1.4.3. Fikir Üretme 45
2.1.4.4. Prototip Geliştirme 46
2.1.4.5. Test Etme 47
2.2. Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli Oluşturma Süreci Üzerindeki Etkisi… 48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMININ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 53
3.2. Araştırmanın Önemi 54
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni 56
3.3.1. Fenomenoloji 58
3.4. Araştırmanın Örneklemi 59
3.5. Görüşme Sorularının Hazırlanması 60
3.5.1. Araştırma Konusu Özelinde Literatür Taraması 61
3.6. Veri Toplama Süreci 61
3.6.1. Mülakat Sorularının Oluşturulması 62
3.7. Veri Analiz Süreci 65
3.7.1. Veri Analizinde Kullanılacak Kodların Oluşturulması 66
3.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği 70

3.9. Araştırma Bulguları 72

3.9.1. Girişimciler Hakkında Genel Bilgiler 73

3.9.2. Girişimcilerin Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını Benimseme Düzeyi… 75

3.9.3. Girişimcilerin Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımından İş Modeli Yapıtaşlarında Yararlanma Düzeyi 79

3.9.3.1. Katılımcıların Yapıtaşı Bazında Yararlanma Düzeyi 83

3.9.3.2. Katılımcıların Ayrıntılı Yararlanma Düzeyi 83

3.9.3.2.1. Tasarım Odaklı Düşünme Süreçlerinin İş Modeli Yapıtaşlarına Katkısıyla ilgili İfadeler ve Açıklamalar 84

3.9.4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Girişime Sağladığı Katkılar. 91

3.9.5. Kod ve Temalar Arasındaki Etkileşimin Vurguladığı Noktalar **..... 95**

3.9.5.1. Yapıtaşlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilmesi 95

3.9.5.2. Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilmesi 97

3.9.5.3. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Sergilenme Kıstasları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi 99

3.9.5.4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirilmesi 101

3.9.6. Bulguların Özeti 103

SONUÇ VE ÖNERİLER 106

KAYNAKÇA 110

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Modeli Tasarım Süreci 14
Tablo 2: İş Modeli Tuval Bileşenleri 20
Tablo 3:Üç Katmanlı Yaklaşımda İş Modeli Tuvali 24
Tablo 4: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli Oluşturma Süreci Üzerine Etkisi Hakkında Yapılmış Çalışmalar 55
Tablo 5: Beş Nitel Yaklaşımın Özelliklerinin Karşılaştırılması 57
Tablo 6: Katılımcılara Ait Bazı Bilgiler 74
Tablo 7: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları Matrisi 76
Tablo 8: Tasarım Odaklı Düşünmenin Değer Önerisi, Müşteri Segmenti ve Kanallar Üzerine Katkısı 80
Tablo 9: Tasarım Odaklı Düşünmenin Müşteri İlişkileri, Temel Faaliyetler ve Temel Kaynaklar Üzerine Katkısı 81
Tablo 10: Tasarım Odaklı Düşünmenin Temel Ortakları, Gelir Akışı ve Maliyet Yapısı Üzerine Katkısı 82
Tablo 11: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Girişime Sağladığı Katkılar 92
Tablo 12: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısında Kod İlişkileri Matrisi 96
Tablo 13: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilme Matrisi 98
Tablo 14: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi Matrisi 99
Tablo 15: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirme Matrisi 101
Tablo 16: Araştırma Sorularına Karşılık Elde Edilen Veriler 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: “Business Model” Kavramı Hakkında Web of Science Veri Tabanında Yayınlanan Eserlerin Yıllara Yaygın Grafik Dağılımı 9
Şekil 2:“Design Tkinking” Kavramı Hakkında Web of Science Veri Tabanında Yayınlanan Eserlerin Yıllara Yaygın Dağılımı..... 33
Şekil 3: Tasarım Projelerinin Geçmesi Gereken Üç Aşama 34
Şekil 4: Tasarım Odaklı Düşünme Süreci..... 42
Şekil 5:Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını Kullanarak Araştırma Yöntemi..... 51
Şekil 6: İş Modeli Oluşturma Sürecinde Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 67
Şekil 7: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı Temasının Kategorileri ve Kodları..... 68
Şekil 8: İş Modeli Oluşturma Sürecinde Tasarım Odaklı Düşünmenin Katkıları Teması ve Kodları..... 69
Şekil 9: Nitel Veri Analizinde İzlenen Aşamalar..... 70
Şekil 10: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısında Kod İlişkileri Haritası..... 97
Şekil 11: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi Haritası..... 100
Şekil 12: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirme Haritası 102

KISALTMALAR LİSTESİ

vs.	**:** Vesaire
vb.	: Ve benzeri
AR-GE	**:** Araştırma ve Geliştirme
s.	**:** Sayfa
pp.	**:** Sayfa
Vol.	**:** Volume
No.	**:** Numara
Çev.	: Çeviren

GİRİŞ

Girişimciliğin ekonomideki rolü, son 50-60 yılda büyük ölçüde değişim göstermiş ve günümüzde, girişimcilik tüm dünyada "ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü" olarak kabul edilmiştir (Audretsch, Keilbach ve Lehmann, 2006: 12). Girişimcilik, toplumsal değişimi ve yeniliği tetikleme potansiyelinden dolayı toplumsal dönüşüme ivme kazandıracak bir güç olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte toplumun refahını ve kaynakların üretimini de mümkün kılması, toplumsal gelişme için hayati bir öneme sahip olmasına sebep olmaktadır (Aytaç, 2006: 140-141).

Hangi sektör olduğu fark etmeksizin, günümüzde 19. ve 20. yy'ın ticareti arz yönlü şekillendirme tarzı geçerli değildir. Bu gelişmeler neticesinde, artık günümüz işletmelerinin müşterilere sundukları değer önerilerini yeniden gözden geçirmeleri gerekli hale gelmiştir (Teece, 2010: 172).

Bir iş modeli, bir işletmenin müşterilere yarattığı değeri açık bir şekilde gösteren verileri sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu değeri sağlayan girişim ile ilgili gelirlerin, maliyetlerin ve kârın mimarisini de özetlemektedir (Teece, 2010: 173). İş modeli, belirli bir ticari kuruluşun iş mantığını ifade etme amacıyla bir dizi nesne ve bunların ilişkilerini içeren kavramsal bir araçtır. Başka bir deyişle; mali, ticari ve endüstriyel yönleri içeren mal ve hizmet sağlama faaliyetidir (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005: 5). İyi bir iş modeli, yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olması fark etmeksizin, her başarılı organizasyon için vazgeçilmez bir araçtır (Magretta, 2002: 3-4). Ek olarak başarılı iş modelleri, endüstrileri yeniden şekillendirebilme ve büyüme sağlayabilme potansiyeli de taşımaktadır (Johnson, Christensen, and Kagermann: 2008: 58).

Çalışan iş modellerinin nasıl tasarlanması veya ihtiyaç duyulduğunda nasıl revize edilmesi gerektiği konusu da üzerinde önemle durulması gereken ve literatürde çeşitli çözümlerin türetildiği bir alandır. Ek olarak günümüz iş dünyasında teknolojinin de etkisiyle yenilik ve dönüşüm kültürüne sahip olmak çok önemlidir. Bundan dolayı girişimcilerin sahip oldukları iş modellerini tekrar tekrar tasarlayabilmeyi bilmeleri de ehemmiyetli hususlardan biridir.

İş modellerinin tasarım süreci, belirsiz fikirlerin, pazar anlayışlarının ve kanıtların somut değer önermelerine ve sağlam iş modellerine dönüştürülme faaliyetidir. İyi bir tasarım, getirileri en üst düzeye çıkarmak ve ürün, fiyat ve teknolojinin ötesinde rekabet etmek için güçlü iş modeli kalıplarının kullanılmasını içerir (Bland ve Osterwalder, 2019: x). Bu noktada insan merkezli bir yapıya sahip olan Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının iş modeli tasarımında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tasarım Odaklı Düşünme Metodolojisi, insanların yaşamlarında ne istediklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını daha net ortaya koyarken, müşterinin bir ürünün üretilmesinden, paketlenmesine, pazarlanmasına, satılmasına ve desteklenmesine kadar neyi sevip sevmediklerini doğrudan gözlemleme imkânı sunar. Bu sayede yapılmak istenen tasarım veya inovasyon güçlü bir anlayış kazanmış olur (Brown, 2008: 1).

Tasarım Odaklı Düşünme, mevcut iş modellerinin yenilenmesinde veya yeni iş modellerinin oluşturulmasında katkı sağlama potansiyeline sahiptir (Direction, 2019: 19-20). Bu yaklaşım, iş modeli oluşturma sürecine entegre edilerek, daha fazla değer yaratmaya, fikir oluşturma sürecini canlandırmaya ve paydaşları da bu sürece dahil ederek, çıkar çatışmalarını dindirmeye yardımcı olmaktadır (Geissdoerfer, Bocken ve Hultink, 2016: 1218). Tasarım Odaklı Düşünmeyi İş Modeline entegre etmek, iş dünyasının geleceği için bir gerekliliktir. Tasarım Odaklı Düşünme, yönetimden müşteri hizmetlerine kadar işin tüm yönlerinde daha iyi iş çözümlerine neden olmaktadır. Bu süreç, insan merkezli bir bakışla müşterinin ihtiyaçlarına yönelik daha fazla iletişim sağlayan yeni bir değer seviyesi yaratır (Davis, 2010: 6538). Bu doğrultuda planlanan bu çalışma, kapsamlı bir literatür taraması ve gelecekteki çalışmalara ışık tutacağı öngörülen bir nitel araştırma sunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde girişimcilik ve iş modeli kavramları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümde genel kullanımı olan girişimcilik kavramının yeni nesil girişimcilik (start-up) kavramına evrimi incelenebilir. Ek olarak İş Modeli kavramının muhteviyatı, girişimciler için ne ifade ettiği, nasıl oluşturulması gerektiği,

görselleştirilmiş halini ifade eden İş Modeli Tuvali ve inovasyonu ile ilgili gerekli alan yazın okuyuculara sunulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking) yaklaşımı, sahip olduğu önem, tarihsel gelişimi ve nasıl benimsenerek hayata geçirileceği net bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm bitirilmeden hemen önce, İş Modeli ve Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını beraber değerlendiren çalışmalara yer verilmiş, bu çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın dayandırıldığı temel izah edilmeye gayret edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, girişimcilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar vasıtasıyla gerçekleştirilmiş araştırma okuyucularla paylaşılmıştır. Bu araştırma, girişimcilerin deneyimlerine dayanması dolayısıyla bir Fenomenoloji desenine sahiptir. Girişimcilere ulaşmak için üç farklı örnekleme yönteminden yararlanan (Kartopu, Ölçüt ve Kolayda Örnekleme) bu çalışmada 6 sektörden 13 girişimci ile görüşülmüş ve toplanan veriler MAXQDA Yazılım Programının 2018 sürümü üzerinde analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİKTE İŞ MODELİ

Girişimcilik, bir ekonominin kalkınmasında ve yeniliklere karşın gerekli atılımların yapılmasında birincil rol üstlenmektedir. Bu alandaki gelişmelere dair, özel sektörde ve akademik dünyadaki ilgi giderek artmakta ve kurumsal ve ulusal anlamdaki potansiyel etkilerden dolayı, paydaşların katkı sağlama motivasyonu yükselmektedir.

İş Modeli ve İş Modeli Tuvali, girişimcilerin işlerini kolaylaştırmak, atılan adımların daha takip edilebilir olmasını sağlamak ve başarısızlık riskini düşürmek adına geliştirilmiş araçlardır. İş Modeli İnovasyonu ise bu araçların güncellenmesine odaklanılan bir araştırma ve çalışma alanını temsil etmektedir.

1.1. Girişimcilik ve Yeni Nesil Girişimler (Start-up Girişimcileri)

Girişimcilik, kavramsal olarak eski çağlarda yer almasa bile, işlevsel olarak takas ve değişim kurumları kadar eski bir maziye sahiptir. Fakat ekonomik piyasalar toplumun müdahaleci bir unsuru haline geldikten sonra kavram çok daha fazla bir öneme sahip olmuştur (Hébert ve Link, 2009: 26). Girişimciliğin ekonomideki rolü son yarım yüzyılda büyük ölçüde değişmiştir. Günümüzde, girişimcilik tüm dünyada "ekonomik ve sosyal kalkınmanın lokomotifi" olarak algılanmaktadır (Audretsch, Keilbach ve Lehmann, 2006: 12).

Girişimci (entrepreneur) kavramının, Schumpeter'in 1940'larda inovasyon kavramını içeren bir anlamla birlikte kullanılmasına kadar pek popüler olduğu söylenemez. Schumpeter'in, girişimciyi sadece bir işletmenin yönetimi ile değil, aynı zamanda yenilikçilik ile de ilişkilendirdiği ve bu kullanımın hala daha güncelliğini koruduğu görülmektedir (Kates, 2015: 1-5).

NC Churchill (1992) girişimciliği; "Yeni veya mevcut bir işletmede, gerektiğinde insan veya sermaye kaynakları ve girişimcinin içinde bulunduğu konum dikkate alınmaksızın, inovasyon yoluyla değer yaratma, fırsatını ortaya çıkarma ve geliştirme süreci" olarak tanımlamıştır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 8). Muzyka, Koning ve Churchill (1995) girişimciliğin tanımı konusundaki argümanların çoğunun,

girişimciliğin oluşabilmesi için gerekli olduğu düşünülen faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Girişimcilik eyleminin gerçekleşebilmesi için gerekli görülen ve en çok atıfta bulunulan faktörler; Bir bireyin / kişinin olması; Bir hareketin gerçekleşmesi; Yenilik ve fırsatların varlığı; Bir organizasyonun oluşması; Yapılan eylemin risk içermesi şeklinde sıralanabilir (Muzyka, Koning ve Churchill, 1995: 352). Kuşkusuz, tüm yeni ve küçük işletmelerin ortak birçok noktası vardır. Girişimcileri diğerlerinden ayıran; yeni ve farklı bir şey yaratmaları, mevcut değerleri değiştirmeleri ya da dönüştürmeleridir (Drucker, 1985: 30). "Yenilik" ve "değişim" eylemlerinden beslenen girişimcilik olgusu, toplumda değişimi ve yeniliği doğurma potansiyeli olmasından dolayı toplumsal dönüşüme ivme kazandıracak bir güç olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte toplumun refahını ve üretimi mümkün kılması, toplumsal gelişme için hayati bir öneme sahip olmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2006: 140-141). Diğer yandan, Blank ve Dorf (2014: 491) yeni nesil girişim (start-up) kavramını "tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli arayışı içerisinde bulunan ve bulduğunda ise sona eren geçici bir organizasyon" olarak tanımlamıştır. Ries (2019: 30-31) ise start-up kavramını "iyi çalışanlara, uygun takım yapısına, geleceğe yönelik kuvvetli bir vizyona ve risk alma isteğine sahip olan kişiler tarafından oluşturulan, olağanüstü belirsizlik altında yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek için tasarlanmış bir beşeri kurum" olarak tanımlamıştır.

Teknolojik gelişmenin baş döndürücü olduğu günümüzde, otomasyon sistemlerinin artması, yazılımlarım üretimin birçok noktasına dokunur hale gelmesi, teknoloji kullanımının yaygınlaşması, bilginin her zamankinden daha çok önem arz etmesi ve bilginin teknolojiye veya ürüne dönüşme süresinin kısalmasıyla, teknoloji üreten yenilikçi iş fikirlerine ve bu fikirleri bir ürüne çevirerek girişimde bulunan start-uplara karşı olan ilgi, gün geçtikçe artmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de de eskiye nazaran, Ar-Ge çalışmalarına, inovasyon projelerine, yenilikçi iş fikirlerine ve start-uplara daha canlı bir ilgi gösterilmekte ve desteklenmektedir. Kabul edilmektedir ki Türkiye'nin katma değerli, yüksek teknoloji ürün ve hizmetler üretmesini ve bu sayede muhasır medeniyetler seviyesine yükselmesini sağlayacak belli başlı dinamiklerden biri de start-uplar ve yenilikçi iş modelleridir (Ertuğrul ve Altındal,

2018: 30). Bilgi ve iletişim teknolojisi çok çeşitli iş modellerinin ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır (Timmers, 1998: 3).

Bundan sonraki bölümde, yeni nesil girişimlerin start-uplarını gerçekleştirirken çokça kullandıkları ve tezin de ana konusunu oluşturan iş modeli kavramı kapsamlı bir şekilde izah edilmeye çalışılacaktır.

1.2. İş Modeli

İş modeli; iş fırsatlarından yararlanarak değer yaratmak amacıyla tasarlanan işlemlerin içeriğini, yapısını ve yönetişimini göstermektedir (Amit and Zott, 2001: 511). Başka bir değişle, bir iş modeli; bileşenler, bileşenler arasındaki bağlantılar ve dinamiklerden oluşan bir sistem olarak kavramsallaştırılabilir (Afuah and Tucci, 2003: 4). Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse: iş modelinin özü, işletmenin tüketicilere değer verme şeklini tanımlama, müşterilerin bu değer için ödeme yapmaya ikna etme ve bu ödemelerin kâra dönüşmesini sağlama şeklini tanımlamaktır. Bu nedenle, iş modeli yöneticilere, müşterilerin ne istediklerini, nasıl istediklerini, işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak, bunun için ödeme almak ve kâr etmek için nasıl organize olunabileceği konusunda hipotezler sunmaktadır (Teece, 2010: 172; Afuah and Tucci, 2003: 4). İş Modeli; çeşitli iş aktörlerinin ve rollerinin tanımlarını içeren ürün, hizmet ve bilgi akışları için bir mimari, çeşitli iş aktörleri için potansiyel faydaların açıklaması ve gelir kaynaklarının tanımıdır (Timmers, 1998: 2).

İş Modeli Tuvalini literatüre kazandıran Osterwalder ise İş Modelini: bir şirketin para kazanma ve iş mantığını temsil eden soyut bir kavramsal model ve iş stratejisi ile iş süreçleri arasında yapıştırıcı işlevi gören bir iş katmanı olarak tanımlamıştır. Bir iş modeli, bir dizi öğe ve bunların ilişkilerini içeren ve bir şirketin para kazanma mantığını ifade etmeyi sağlayan kavramsal bir araçtır (Osterwalder, 2004: 15). İş modeli, bir kuruluşun nasıl değer yarattığı, sağladığı ve nasıl ele geçirdiğinin gerekçesini açıklar (Osterwalder and Pigneur, 2010: 14). Başka bir deyişle, bir şirketin kârlı ve sürdürülebilir gelir akışları oluşturabilmek amacıyla, bir veya birkaç müşteri segmentine sunduğu değerin ve firmanın mimarisinin bir açıklamasıdır. Buna ek

olarak, iş modelinin uygulanması ve yönetilmesi zaruri olmasına karşın, kesin bir başarı vadetmemektedir (Osterwalder, 2004: 15).

Bir iş modeli oluşturmak, yeni bir hikâye yazmaya benzer. Tüm yeni hikâyeler, insan deneyimlerinin altında yatan evrensel temaların yeniden çeşitlendirilmesi, farklı varyasyonlarının oluşturulmasıdır. Benzer şekilde, tüm yeni iş modelleri de, işletmeciliğin altında yatan genel değer zincirlerinin yeni varyasyonlarıdır. Genel olarak, bu zincirin iki kısmı vardır:

- Birinci kısım; tasarlama, hammadde satın alma, üretim gibi bir şey yapmakla ilgili tüm faaliyetleri içerir.

- İkinci kısım ise; müşterileri bulma ve ulaşma, satış yapma, ürünü dağıtma veya teslim etme hizmeti gibi bir şey satmakla ilgili tüm faaliyetleri içerir. Yeni bir iş modelinin planlanmasıyla, karşılanmamış bir ihtiyaç için yeni bir ürün tasarlanması hedeflenebilir**.** Veya kanıtlanmış bir ürün veya servisin daha iyi bir yolla yapılması/üretilmesi, satışının gerçekleştirilmesi veya daha etkili bir şekilde dağıtımının sağlanması üzerine bir süreç inovasyonu hedeflenebilir (Magretta, 2002: 4).

Genel bir çerçeveden bakıldığında, kurucuları veya yöneticileri farkında olmasa bile, yaşayabilir her organizasyon veya girişim sağlam bir iş modeli üzerine kurulmuştur.

1.2.1. İş Modeli Kavramının Gelişimi

"İş modeli" terimi ilk olarak kişisel bilgisayarın ve elektronik tablonun ortaya çıkmasıyla yaygınlaşmıştır. Elektronik tablodan önce, iş planlaması genellikle tek bir temel durum tahmini üretmek anlamına geliyordu. En iyi ihtimalle, projeksiyon etrafında küçük bir duyarlılık analizi yapılabiliyordu. Elektronik tablo ise, planlamaya çok daha analitik bir yaklaşım getirmiştir. Böylelikle her öğe, bileşenleri ve alt bileşenleri analiz edilip test edilebilir hale gelmiştir. Bu sayede, işletmenizin bağlı olduğu kritik varsayımlar hakkında ne isterseniz sorabilme imkânı doğmuştur (Örn: Müşteriler düşündüğümüzden daha çok fiyata duyarlıysa ne olur?) ve birkaç tuşa basarak, herhangi bir değişikliğin bütünün her alanında nasıl bir rol oynayacağını

görebilmek mümkün hale gelmiştir. Başka bir deyişle, artık bir işletmenin davranışını modelleyebilirsiniz. O zamanlar bu gelişme iş dünyası için yeni bir şeydi. Kişisel bilgisayarlar iş planlamasının doğasını değiştirmeden önce, en başarılı iş modelleri, tasarım ve öngörüden ziyade kazara yaratılmıştır.

İş modelinin net bir şekilde anlaşılması, kişisel bilgisayarların gelişmesinden sonra gerçekleşmiştir. İş modelleri, şirketlerin pazardaki öngörülerini, elde edilen ekonomi e-tablolarına çok daha sıkı bir şekilde bağlayabilmelerini sağlayarak, piyasaya sürülmeden önce işletmelerin modellenmesini mümkün kılmıştır (Magretta, 2002: 5). İnternet tabanlı işlerde kısa sürede benzeri görülmemiş bir büyümenin yaşanması, başarılı organizasyonlar tarafından benimsenen mekanizmaların anlaşılması ve iş modellerinin teorileştirilmesi gereğinin altını çizmiştir (Mahadevan, 2000: 68).

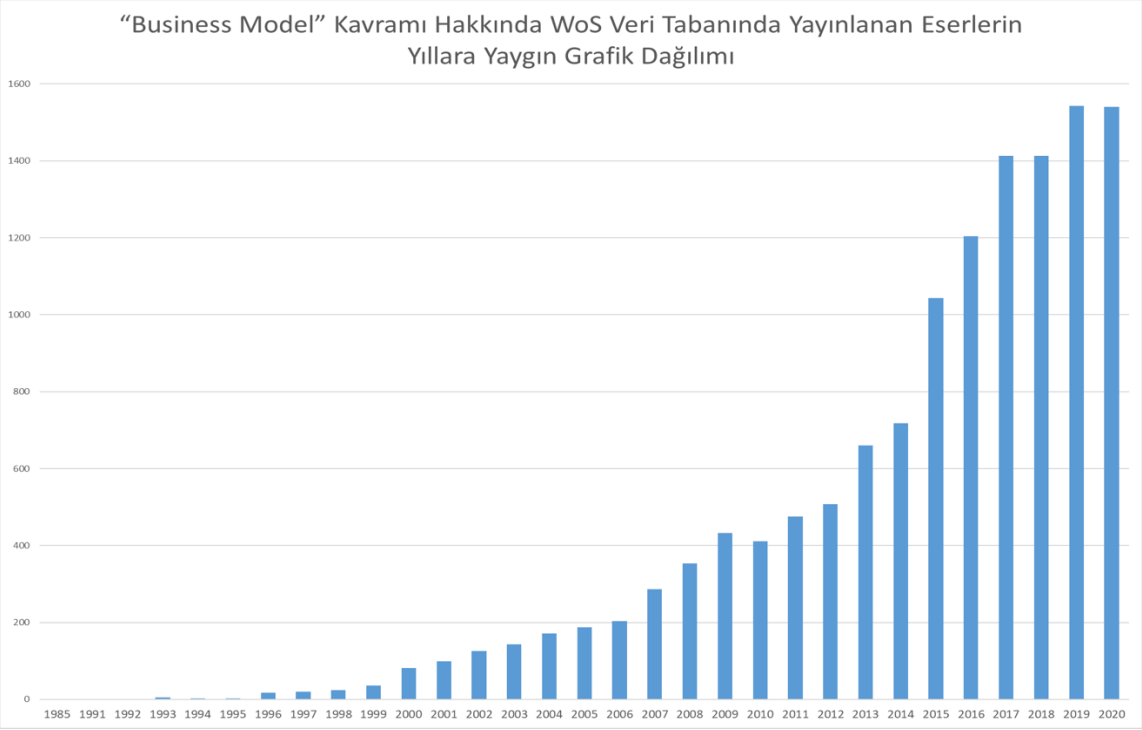
2001 yılında Alt ve Zimmermann iş modeli teriminin, hem akademik hem de pratikte yaygın olarak kullanılmakta olduğunu ve sağlam bir iş modelinin e-Business girişimlerinin gelirlerini ve gelecekteki başarılarını etkilediğinden dolayı, önem derecesinin genellikle yüksek olarak kabul edildiğine vurgu yapmıştır. Ancak yazarlar 2001 yılındaki incelemelerinde ne iş modelinin anlaşıldığına ne de iş modellerinin unsurlarının geniş çapta mevcut olduğuna dair çok sayıda gösterge olmadığını belirtmişlerdir (Alt and Zimmermann, 2001: 2). Buna paralel olarak Afuah ve Tucci'nin 2003 yılında yazdıkları "Internet Business Models and Strategies" kitabında, "iş modeli" ifadesinin girişimcilerden CEO'lara kadar, internet içeriğine sahip işlerde çalışmak ve yönetmek zorunda olan herkesin kelime dağarcığına girdiğini belirtmesi, iş modelinin öneminin internetle beraber arttığının bir göstergesidir (Afuah and Tucci, 2003: x).

1998'de, elektronik pazar yerleri için iş modelini inceleyen Timmers, "iş modeli" teriminin kullanımında tutarlı sonuçlar olmadığına vurgu yapmış, yazarların genellikle terimin bir tanımını veremediğini belirtmiştir (Timmers, 1998: 2). Aynı şekilde Morris, Schindehutte ve Allen (2005: 726-734) iş modelini girişimcilik uygulamalarında incelemişler ve tanımı, doğası, yapısı ve evrimi konusunda fikir birliğinin henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir. Ancak buna ek olarak yine de, iş modelinin girişimcilikte teori gelişimini kolaylaştıracak birleştirici bir analiz birimi

olarak kullanılabileceğini ve girişimcilikte merkezi bir rol oynayabileceğini vurgulamışlardır.

Web Of Science veri tabanı üzerinden "Business Model" kavramının "topic (konu)" kısıtıyla beraber gerçekleştirilen taramasında, veri tabanında yer alan ilk kaynağın 1985 yılında yayınlandığı gözlemlenmiştir. O zamandan günümüze kadar iş modeli kavramı hakkında Web Of Science'ta yayınlanan kaynakların grafik görünümü Şekil 1'deki gibidir (Web of Science, 2021).

Şekil 1: "Business Model" Kavramı Hakkında Web of Science Veri Tabanında Yayınlanan Eserlerin Yıllara Yaygın Grafik Dağılımı



Kaynak: Web Of Science "Publication Years", Web of Science, (Çevrimiçi), http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=WOS&SID=F1orzec5DCGaiz46jBX&field=PY_PublicationYear_PublicationYear_en&yearSort=true, 22 Mart 2021

Sonuç olarak yukarıdaki grafikten de anlaşılabileceği gibi, literatürü incelediğimizde, "iş modeli" kavramına karşı ilginin, 1900'lerin sonlarına doğru internet alanındaki gelişmelere paralel olarak arttığını ve bu ilginin de günümüze kadar artarak devam ettiğini söyleyebiliriz. Daha eski tarihlerde de "iş modeli" kavramından bahsedildiği gözlemlense de, bulgular ne yeteri düzeydedir, ne de bugünkü kullanımını ve ifade ettiği anlamı kapsamaktadır.

1.2.2. Girişimciler için İş Modelinin Önemi

Küresel ekonomideki gelişmeler, müşteri ve tedarikçi arasındaki geleneksel dengeyi değiştirmiştir. Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri ve makul ölçüde açık küresel ticaret rejimlerinin oluşturulması müşterilerin daha fazla seçeneğe sahip olmasına, farklı müşteri ihtiyaçlarının ifade bulabilmesine ve tedarik alternatiflerinin daha şeffaf hale gelmesine sağlamıştır (Teece, 2010: 172). Girişimciler, bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanarak, faktör ve ürün pazarlarını farklı yollarla birleştirmek için yeni fırsatlar yaratabilirler (Zott and Amit, 2007: 184). Dolayısıyla, teknolojinin bilgi ve müşteri çözümlerinin daha düşük maliyetle sağlanabilmesini mümkün kıldığı sürece, işletmelerin daha fazla müşteri odaklı olması gerekmektedir. Artık birçok sektörde, endüstriyel çağın arz yönlü şekillendirme tarzı geçerli değildir. Bu gelişmeler zamanla işletmelerin müşterilere sundukları değer önerilerini yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır (Teece, 2010: 172).

Bir iş modeli, bir işletmenin müşterilere nasıl değer yarattığını ve onlara nasıl değer verdiğini gösteren veriler ve diğer kanıtları sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu değeri sağlayan girişim ile ilgili gelirlerin, maliyetlerin ve kârın mimarisini de özetlemektedir (Teece, 2010: 173). İyi bir iş modeli, yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olması fark etmeksizin, her başarılı organizasyon için vazgeçilmez bir araçtır (Magretta, 2002: 3-4). Ek olarak başarılı iş modelleri, endüstrileri yeniden şekillendirebilme ve olağanüstü büyüme sağlayabilme potansiyelini de bünyesinde barındırmaktadır (Johnson, Christensen, and Kagermann: 2008: 58).

İş Modelinin teknoloji ile olan bağlantısı da dikkat çekicidir. Teknolojinin kendi başına pek bir nesnel değeri yoktur. Bir teknolojinin potansiyel ekonomik değeri, ticarileştirilmedikçe gizli kalmaya devam eder. Fikrin istenilen bir ekonomik değere dönüştürülmesini sağlayacak olan şey ise, iyi bir iş modelidir. Şirketler iş modelini kullanarak, yeni fikirleri ve teknolojileri ticarileştirirler. Bir girişimin veya işletmenin sahip olduğu veya geliştirdiği potansiyel yeni teknolojinin belirgin bir iş modeli olmayabilir. Bu gibi durumlarda teknoloji yöneticileri, bu teknolojiden değer elde edebilmek amacıyla uygun bir iş modeli bulmak için bakış açılarını genişletmelidirler.

Eğer uygun bir iş modeli keşfedemezlerse, söz konusu teknolojiyi geliştiren taraf dahi olsalar, o teknolojiyi iyi bir iş modeliyle beraber ortaya koyan 3. şahıs veya kurumların arkasında kalacaklardır (Chesbrough, 2010: 354-355).

İş modellerinin girişmcilere katkıda bulunabileceği alanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Osterwalder, 2004: 20-21):

1. **İş yapış şeklini anlamak ve paylaşmak:** Somut olarak iş modelleri, iş yapış şeklini yakalamaya, görselleştirmeye, anlamaya, iletişim kurmaya ve paylaşmaya yardımcı olur.

2. **İş yapış şeklini analiz etmek:** Somut olarak, bir şirketin iş yapış şeklini ölçmeyi, gözlemlemeyi ve karşılaştırmayı daha başarılı hale getirebilir.

3. **İş yapış şeklini geliştirmek:** İş modeli kavramı, iş modellerinin tasarımının, planlamasının, değiştirilmesinin ve uygulanmasının iyileştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, bir iş modeli yaklaşımı ile girişimciler, iş ortamındaki değişikliklere daha hızlı tepki verebilirler. Ek olarak, iş modeli kavramı strateji, iş organizasyonu ve teknoloji uyumunu geliştirir.

4. **Olası gelecek projeksiyonlarına işaret etmek:** İş modeli konsepti; iş modeli portföyleri ve simülasyon yoluyla inovasyonun gerçekleşme hızını arttırmaya ve geleceğe hazırlık konusunda işletmenin veya girişimin daha seri ve atik hale gelmesine yardımcı olabilmektedir.

Bundan sonraki bölümde; "İş Modeli nasıl oluşturulur? Bu konuda literatürde nasıl katkılar sağlanmıştır?" sorularına odaklanılacaktır.

1.2.3. İş Modeli Oluşturulma Süreci ve İlgili Araştırmalar

Özellikle son 20 yılda iş modelinin öneminin bu kadar artması, süreç içerisinde iş modelinin nasıl imar edilmesi gerektiği konusunda gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur.

İş modelini oluştururken öncelikle dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bir iş modelini tasarlarken yapılacak seçimlerin, onu kullanacak olan işletmenin veya girişimin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak sonuçlar vermesine dikkat edilmelidir. Bunun dışında iş modelini belirleyen girişimcilerin veya yöneticilerin yaptıkları seçimlerin birbiriyle çelişmemesi, iç tutarlılığının olması önemlidir. Ek olarak bir iş modeli; taklit edilebilirlik, tıkanıklık (müşterilerin, tedarikçilerin veya diğer oyuncuların kendi pazarlık güçlerini arttırarak yaratılan değeri yakalaması), örgütsel laçkalaşma ve sunulan değerin kolay ikame edilebilirliği gibi bazı muhtemel riskleri diskalifiye edebilmesi gerekir (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011: 4).

Başarılı bir iş modeli oluşturmak isteyen yöneticiler veya girişimciler, bu iş modelinin hangi bileşenlerden oluşması ve hangi sıra ile oluşturulması gerektiğini iyi kavramalıdır.

Johnson ve diğerleri başarılı bir iş modelinin sahip olması gereken bileşenleri, oluşturulma sırasına göre; Müşteri Değer Teklifi, Kar Formülü, Temel Kaynaklar ve Temel Süreçler olarak belirtmiştir. Bu dört unsur, herhangi bir işletmenin veya girişimin yapı taşlarını oluşturur. Müşteri değer teklifi ve kar formülü, müşteri ve şirket için değeri tanımlarken, temel kaynaklar ve temel süreçler, bu değerin hem müşteriye hem de şirkete nasıl sunulacağını açıklamaktadır. Eğer söz konusu unsurlar birbiriyle uyumlu bir şekilde oluşturulursa, bu bütünlük sayesinde işletmeye veya girişime değer yaratacaktır. Bu dört unsurdan herhangi birinde yapılan büyük değişiklikler diğerlerini ve bütünü etkiler. Başarılı işletmeler veya start-uplar bu öğelerin birbirine tutarlı ve tamamlayıcı yollarla bağlandığı, istikrarlı bir sistem tasarlarlar (Johnson, Christensen, and Kagermann: 2008: 61).

Zott ve Amit (2010: 219-221), faaliyet sistemi perspektifinden iş modeli tasarımını inceledikleri çalışmada, iş modelinin aslında bir faaliyet sistemi olarak da görüldüğünü, faaliyet sistemi tasarımının firmaların nasıl iş yaptığını açıkladığını ve iş modelinin özünü yakaladığını belirtmişlerdir. Daha sonra söz konusu faaliyet sistemini, o faaliyet sisteminin etkin değer yaratmasına neden olan tasarım temalarıyla da karakterize edilebileceğini vurgulamışlardır. Bu tasarım temaları "yenilik, kilitleme (müşteriyi kendine bağlama ve alternatiflere kaçmasını zorlaştırma), tamamlayıcılık

ve verimlilik" şeklinde sıralanabilir. Zott ve Amit (2010: 221-222) bu dört madde ile firmaların iş modeli tasarımının, baskın bir tasarım temasına göre nasıl şekillendirildiğini göstermiş, çoğu durumda yeni değer yaratan modellerle sonuçlandığını vurgulamışlardır.

Geissdoerfer, Savaget ve Evans (2017: 262) artık kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerini karşılamak için sadece yeni teknolojilerin yeterli olmadığını, iş modeli düzeyinde yeniliklerin gerektiğini daha fazla anlamaya başladıklarını ve bundan dolayı daha sürdürülebilir iş modellerinin tasarımını kolaylaştırmak için bir dizi yeni araç ve teknik geliştirildiğine değinmişlerdir. Ancak yeni oluşturulan iş modellerinin çok azı başarılı olabilmektedir. Bundan dolayı yazarlar yaptıkları çalışmada, kuruluşların iş modeli inovasyon çabalarına rehberlik etmek ve gerekli faaliyetleri ve potansiyel zorlukları haritalamak için Cambridge İş Modeli İnovasyon Sürecini geliştirmişlerdir.

Geissdoerfer, Savaget ve Evans'ın (2017: 265) çalışmasına göre bir iş modelinin oluşturulma süreci 8 adımdan oluşmaktadır. Adımlar sırasıyla; Fikir Oluşturma, Konsept Tasarımı; Sanal Prototip Oluşturma; Deneme, Detay Tasarımı; Pilot Uygulama; Lansman; Düzeltme ve Çeşitlendirme şeklinde belirtilmektedir. Gerektiğinde süreçte ileri ve geri gidilebilir, gereksinimler ve sınırlamalar dolayısıyla aşamalar tekrarlanabilir ve atlanabilir. Benzer şekilde Magretta da (2002: 5) iş modelindeki hipotezlerden beklenilen sonuçlar elde edilemediğinde, modelin yeniden incelenmesini ve uygulanarak test edilen ve gerektiğinde revize edilen yeni bir hipotezle tekrardan başlanması gerektiğini belirtmiştir.

İş modeli Tuvalinin yaratıcısı olan **Osterwalder ve Pigneur** ise iş modelinin oluşturulma sürecini 5 ana aşamada incelemişlerdir. Bu aşamalar: Seferberlik, Anlama, Tasarım, Uygulama ve Yönetim'dir. Bu aşamalar doğrusal değillerdir ve gerektiğinde paralel gitme eğilimi gösterebilirler. Örneğin henüz anlama aşamasındayken, tasarım aşamasında yer alan prototipleştirme eylemi gerçekleştirilmeye başlanabilir veya tasarım aşamasında bir prototipin elenmesi sonucunda anlama aşamasına geri dönülebilir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 248).

Tablo 1: İş Modeli Tasarım Süreci

Aşamalar	Açıklama	İlgili Aşamada Kullanılan Yardımcı Araçlar
Seferberlik	İş modeli tasarımı için bir hazırlık aşamasıdır. Öncelikle iş modeli tasarımı için gerekli olacak bütün öğeler bir araya getirilir. Bu tasarımın gerekliliği içselleştirilir ve projenin altında yatan asıl motivasyon ifade edilir. Tasarım aşamasında yapılacak olan iş modeli tarifi, tasarımı, analizi ve tartışmalar için ekipte ortak bir dil oluşturulur	İş Modeli Tuvali, Hikaye Anlatma
Anlama	Tasarımda gerekecek olan öğelerin araştırılarak analizinin gerçekleştirilme aşamasıdır. Bu aşamada tasarım ekibiyle beraber konuyla alakalı toplanan bilgilere yoğunlaşılır. Müşteriler, ortam ve teknoloji üzerine kafa yorulur. Uzman kişilerle tanışılır, mülakatlar yapılır ve danışılır. Potansiyel müşteriler araştırılır. İhtiyaç ve problemler belirlenir.	İş Modeli Tuvali, İş Modeli Şablonu, Müşteri İçgörüleri, Görsel Düşünme, Senaryolar, İş Modeli Ortamı, İş Modelinin Değerlendirilmesi
Sorgulama	Akla yatkın iş modeli seçeneklerinin üretildiği, test edildiği ve en mantıklısının seçildiği aşamadır. Bu aşamada, anlama aşamasında elde edilen bilgi donanımlarıyla oluşturulan fikirleri keşfedip sınanabilir prototiplere dönüştürülür. İş modelleri hakkında derinlemesine tartıştıktan ve değerlendirdikten sonra en mantıklı olan iş modelini seçilir.	İş Modeli Tuvali, İş Modeli Şablonu, Fikirleştirme, Görsel Düşünme, Prototip Oluşturma, Senaryolar, İş Modelinin Değerlendirilmesi, Mavi Okyanus Modeli ve İş Modeli Perspektifi, Çoklu İş Modellerinin Yönetimi
Uygulama	Artık iş modeli prototipinin sahaya sürüldüğü ve uygulamada denendiği aşamadır. Bu aşamaya kadar oluşturduğumuz iş modeli tasarımını, bu aşamada hayata geçiririz.	İş Modeli Tuvali, Görsel Düşünme, Hikaye Anlatma, Çoklu İş Modellerinin Yönetimi
Yönetme	Pazardan gelecek olan reaksiyona göre gerektiğinde iş modelin uyarlanacağı veya değiştirileceği aşamadır. Bu aşamada iş modelini sürekli olarak takip etmek, değerlendirmek, uyarlamak veya dönüştürmek için gerekecek olan yönetim yapısını kurarız.	İş Modeli Tuvali, Görsel Düşünme, Senaryolar, İş Modeli Ortamı, İş Modelinin Değerlendirilmesi

Kaynak: Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur: "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers." , Ed. by., Tim Clark, John Wiley & Sons, 2010.

Bundan dolayı bu 5 aşamayı birbiri ardına tutturulmuş vagonlar gibi düşünmemek gerekir. Bunun yerine aynı pistte yer alan, birbirleri ile paralel gidebilen veya yer değiştirebilen farklı araçlar olarak betimlemek daha doğru olacaktır.

Osterwalder ve Pigneur'a göre iş modelini tasarlamada kullanılan 5 aşama Tablo 1'de incelenebilir.

İş modelinin oluşturulması konusunda belli başlı araştırmacıların önerileri ve yol haritaları bu bölümde sunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise Osterwalder ve Pigneur'un iş modelinin tasarımı için önerdiği ve literatürde epeyce kabul görmüş olan İş Modeli Tuvalinden ve bu tuval yardımıyla iş modelinin oluşturulma sürecinden bahsedilecektir.

1.2.4. İş Modeli Tuvali

Osterwalder ve Pigneur, iş modelinin ortak bir anlayışa sahip olmadığına dikkat çekerek, herkesin anlayabileceği, açıklanmasını ve tartışmaları kolaylaştıracak bir iş modeli konseptine ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Bu iş modeli konseptinden yararlananlar, aynı noktadan başlayabilmeli ve aynı şey hakkında konuşabilmelidir. Kavramın basit ve sezgisel olarak anlaşılabilir olması gerekmektedir. Bundan dolayı yazarlar bu çalışmada, iş modeli inovasyonunu sağlayabilmek ve iş modelini tasarlayabilmek için bir konsept sunmuşlar ve bu konseptin yeni stratejik alternatifler oluşturmak için iş modellerini kolayca tanımlamayı ve değiştirmeyi sağlayan ortak bir dil olabileceğini belirtmişlerdir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 15).

Konseptin en önemli parçası İş Modeli Tuvalidir. İş Modeli Tuvali; karlı ve öl-çeklenebilir iş modellerini tasarlamak, test etmek ve yönetmek için bir stratejik yönetim aracıdır (Osterwalder, et al., 2014: 276). İş modellerini tanımlayabilen, göz önünde canlandırılmasını sağlayan, değerlendirilmesini kolaylaştıran ve gerekti-ğinde değiştirilmesini mümkün kılan ortak bir dildir. İş Modeli Tuvali; IBM, Erics-son, Deloitte, Kanada Bayındırlık ve Devlet Hizmetleri gibi kuruluşlarda hâlihazır-da kullanılmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 12-15). İş Modeli Tuvali, 2009'dan 2014'e kadar dünyadaki uygulayıcılar tarafından bir milyondan fazla kez indirilmiş ve iş modellerini yenilemek adına yaratıcı oturumlarda yararlanılmıştır (Fritscher ve

Pigneur, 2014: 3931). Aynı zamanda birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş ve akademik çalışmalarda kullanılmıştır (Blank ve Dorf, 2014; Hixson ve Paretti, 2014; Coes, 2014; Fritscher ve Pigneur, 2014; Dudin, et al., 2015; Joyce ve Paquin, 2016; Crotty, Kinney ve Farren, 2017; Ladd, 2018; Sort ve Niel-sen, 2018).

Osterwalder ve Pigneur (2010: 16-17), sundukları konsept çerçevesinde, iş modelini bir tuval üzerinden incelemiş ve bu tuvali de 9 yapı taşından oluşturmuşlardır. Bu 9 yapı taşı sırasıyla: Müşteri Segmenti, Değer Önerisi, Kanallar, Müşteri İlişkileri, Gelir Akışları, Temel Kaynaklar, Temel Faaliyetler, Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısı şeklindedir.

İş modelini oluşturma sürecinde, yukarıda belirtilen yapı taşları, aşağıdaki açıklamaların veriliş sırasına göre belirlenmesi uygun olacaktır (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 18-41). Bu yapı taşları eşliğinde iş modeli tasarımı yapılabilmektedir.

Müşteri Segmenti: Bir işletmenin veya start-upın ulaşmayı ve hizmet vermeyi amaçladığı farklı kişi veya organizasyonları tanımlar. Müşteriler iş modelinin kalbini oluşturur. Karlı müşteriler olmadan, hiçbir şirket uzun süre hayatta kalamaz. Bundan dolayı ilk adım olarak, işletmeler veya start-uplar potansiyel müşterileri ortak ihtiyaçları, ortak davranışları veya diğer özelliklerine göre farklı segmentlerde gruplandırmalıdırlar. Bir iş modeli için, bir veya birden fazla müşteri segmenti belirlenebilir. Bir işletme veya start-up müşteri segmentini belirlerken başlıca aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

- Kim için değer yaratıyoruz? / En önemli müşterilerimiz kimler?

Değer Önerisi: Belirli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün veya hizmet paketini tanımlar. Müşterilerin bir şirketten vazgeçip diğerine yönelmesinin nedeni değer önerisinin daha iyi olmasıdır. Değer önerisinin özelliği bir müşterinin sorununu çözmesi veya müşterinin ihtiyacını karşılamasıdır. Bu anlamda, değer önerisi, bir şirketin müşterilerine sunduğu faydaların bir araya getirilmesidir. Bir işletme veya star-up değer önerisini belirlerken aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Müşteriye ne kadar değer katıyoruz? / Müşterilerimizin hangi sorununu çözüyoruz? / Hangi müşteri ihtiyaçlarını karşılıyoruz? / Hangi Müşteri Segmentine hangi ürün ve hizmet paketleri sunuyoruz?

Kanallar: Bir şirketin veya girişimin değer teklifi sunmak için müşteri segmentleriyle nasıl iletişim kurduğunu ve müşterilere nasıl ulaştığını açıklar. İletişim, dağıtım ve satış kanalları bir şirketin müşterileriyle olan ara yüzünü oluşturur. Kanallar, müşteri deneyiminde önemli rol oynayan müşteri temas noktalarıdır. Kanallar; şirketin veya girişimin ürün ve/veya hizmetleri hakkında farkındalık yaratma, değer teklifinin müşteriler tarafından değerlendirilmesine yardımcı olma, müşterilere değer teklifi sunma ve satın alma sonrası müşteri desteği sağlama gibi işlevlere sahiptir. Bir girişim Kanallarını belirlerken aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

- Müşteri Segmentimize hangi Kanallardan ulaşmak istiyoruz? / Halihazırda onlara nasıl ulaşıyoruz? / Kanallarımız nasıl entegre edilmeli? / Hangi kanal veya kanallar en iyi çalışır? / Hangileri en uygun maliyetlidir? / Bunları müşteri rutinlerine nasıl entegre edebiliriz?

Müşteri İlişkileri: Bir şirketin veya girişimin belirli müşteri bölümleri ile kurduğu ilişki türlerini açıklar. Bir şirket, her bir müşteri segmentiyle kurmak istediği ilişki türünü netleştirmelidir. Müşteri ilişkileri müşteri kazanımı, müşteriyi tutma ve satışları arttırma motivasyonlarıyla yönlendirilebilir. Bir girişim müşteri ilişkilerini belirlerken aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Her bir müşteri segmentimiz, onlarla ne tür bir ilişki kurmamızı ve sürdürmemizi bekliyor? / Hâlihazırda ne tür müşteri ilişkileri kurduk? / Kurmayı planladığımız müşteri ilişkileri türlerinin maliyeti ne? / İş modelimizin geri kalanıyla nasıl entegre olacak?

Gelir Akışları: Bir şirketin her müşteri segmentinden elde ettiği geliri ifade eder. Bir girişim, hangi müşteri segmentinin gerçekte hangi değeri ödemek istediğini kendine sormalıdır. Bu soruyu başarıyla cevaplayabilen işletmeler veya start-uplar, her müşteri segmentinden bir veya daha fazla gelir akışı oluşturmayı

başarabilir. Bir start-up gelir akışlarını belirlerken aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

- Müşterilerimiz hangi değeri gerçekten ödemeye hazır? / Şu anda ne için ve nasıl ödeme yapıyorlar? / Şu anda ne için ve nasıl ödeme yapıyorlar? / Müşterilerimiz nasıl ödemeyi tercih ederler? / Her bir gelir akışı genel gelirlere ne kadar katkıda bulunur?

Temel Kaynaklar: Bir iş modelinin çalışması için gereken en önemli varlıkları ifade etmektedir. Bu kaynaklar, işletmenin veya start-upın bir değer teklifi oluşturmasına ve sunmasına, pazarlara erişmesine, müşteri segmentleriyle ilişkilerini sürdürmesine ve gelir elde etmesine olanak tanır. Temel kaynaklar; şirkete ait, kiralanmış veya ana ortaklardan edinilmiş fiziksel, finansal, entelektüel veya insan kaynaklarından oluşabilir. Bir girişim temel kaynaklarını belirlerken aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

- Değer önerilerimiz hangi temel kaynakları gerektirir? / Dağıtım kanallarımız nelerdir? / Müşteri ilişkilerimizi nasıl sağlıyoruz? / Gelir akışları neler ve nasıl gerçekleşiyor?

Temel Faaliyetler: Bir şirketin iş modelinin çalışması için yapması gereken en önemli faaliyetleri ifade eder. Bu temel faaliyetler, bir şirketin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için atması gereken en önemli adımlardır. Temel kaynaklar gibi temel faaliyetler de bir değer teklifi oluşturmak ve sunmak, pazarlara ulaşmak, müşteri ilişkilerini sürdürmek ve gelir elde etmek için gereklidir. Temel faaliyetler de iş modelinin türüne bağlı olarak değişir. Bir girişim temel faaliyetleri belirlerken aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Değer önerilerimiz hangi temel faaliyetleri gerektirir? / Dağıtım kanallarımız nelerdir? / Müşteri ilişkilerimizi nasıl sağlıyoruz? / Gelir akışları neler ve nasıl gerçekleşiyor?

Temel Ortaklar: İş modelini çalışır kılan tedarikçiler ve ortaklar ağını açıklamaktadır. Ortaklıklar birçok iş modelinin temel taşını oluşturur. Şirketler

veya start-uplar iş modellerini optimize etmek, riski azaltmak veya kaynak elde etmek için ittifaklar kurabilirler. Bu ortaklıklar; rakip olmayan taraflar arasındaki stratejik ittifaklardan, rakipler arasında gerçekleştirilen, her iki tarafında çıkarına olan stratejik ortaklıklardan, yeni bir iş kurmak veya geliştirmek için ortak girişimlerden veya güvenilir tedarik ağını kurabilmek için alıcı-tedarikçi ilişkilerinden oluşabilir. Bir girişim temel ortaklarını belirlerken aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

- Temel ortaklarımız kimlerdir? / Temel tedarikçilerimiz kimlerdir? / Ortaklarımızdan hangi anahtar kaynakları satın alacağız? / Ortaklar hangi anahtar faaliyetleri gerçekleştirecekler?

Maliyet Yapısı: Bir iş modelini çalıştırabilmek için katlanılan tüm maliyetleri ifade etmektedir. Değer yaratmak ve sunmak, müşteri ilişkilerini sürdürmek ve gelir elde etmek maliyetlidir. Bu maliyetler, temel kaynaklar, temel faaliyetler ve temel ortaklıklar tanımlandıktan sonra nispeten daha kolay bir şekilde hesaplanabilir. Bir girişim maliyet yapısını belirlerken aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- İş modelimizin doğasında var olan en önemli maliyetler nelerdir? / Hangi temel kaynaklar en maliyetlidir? / Hangi temel faaliyetler en maliyetlidir?

Bir iş modeli metodolojisi olarak İş Modeli Tuvali, uygulayıcılar tarafından yaygın olarak benimsenmeye başlanmıştır. Yukarıda bahsedilmiş olan bu dokuz yapı taşı dört ana perspektife ayrılabilir. Bu ana perspektifler; teklif, müşteri perspektifi, faaliyet perspektifi ve finansal perspektiftir (Fritscher ve Pigneur, 2014: 3930-3931). 9 yapıtaşının ana perspektiflere göre dağılımı Tablo 2'teki gibidir.

Tablo 2: İş Modeli Tuval Bileşenleri

Perspektif	İlgili Soru	Yapı Taşı
Teklif	Ne?	Değer Önerisi
Müşteri (tuvalin sağ tarafı)	Kim?	Müşteri Segmenti
		Kanallar
		Müşteri İlişkileri
Faaliyet (tuvalin sol tarafı)	Nasıl?	Temel Kaynaklar
		Temel Faaliyetler
		Temel Ortaklıklar
Finansal	Ne Kadar?	Gelir Akışı
		Maliyet Yapısı

Kaynak: Fritscher, Boris, and Yves Pigneur. "Computer aided business model design: Analysis of key features adopted by users." 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2014.

Ladd (2018: 66), Osterwalder ve Pigneur'un (2010) girişimcilerin dokuz yapı taşının her birine odaklanarak nihai başarı şansını arttıracağı düşüncesine karşın, girişimcilerin bu yapı taşlarından sadece birkaçına odaklanması gerektiğini düşünmektedir. Bir İş Modeli Tuvalinde yer alan bütün yapı taşlarını tüm yönleriyle doğrulamak, yeni doğan girişimler inşa eden start-uplar için etkili bir zaman kullanımı değildir. Bunun yerine, girişimciler dikkatlerini Tuval içindeki bir veya birkaç yapıtaşına odaklamaları ve en fazla önemi de Müşteri Segmentine vermeleri gerekir. Daha sonra önem seviyesi sırasıyla Değer Önerisi, Kanallar, Temel Faaliyetler, Temel Ortaklar ve diğerleri şeklinde sıralanmaktadır.

Benzer şekilde Osterwalder ve diğerleri de, Değer Teklifi Tuvalini geliştirmişler ve bu tuvalde İş Modeli Tuvalinin yapı taşlarından ikisi olan Müşteri Segmenti ve Değer Önerisine yoğunlaşmışlardır (Osterwalder et al., 2014: XIV). Değer Önerisi Tuvalinin iki tarafı vardır. Bunlar Müşteri (Segmenti) Profili ve Değer (Önerisi) Haritası olarak adlandırılmıştır (Osterwalder et al., 2014: 3).

Osterwalder ve diğerlerinin (2014) Müşteri Segmenti ve Değer Önerisi yapıtaşlarına yönelik yeni bir tuval geliştirmiş olmaları, Ladd'ın (2018) dikkat çektiği nokta ile paralellik göstermektedir.

İş modeli tasarımının başlangıç noktası, ortak bir anlayış oluşturmaktır. Tuvalin 9 yapı taşı ve bu yapı taşlarının önem düzeyi iyi bir şekilde anlaşıldığında ortak bir anlayış oluşturulabilmekte ve işletme için değer yaratılabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 15; Osterwalder et al., 2014: 145; Ladd, 2018: 66-67).

1.2.5. Girişimciler İçin İş Modeli Tuvalinin Önemi

Fiziki veya web tabanlı olması fark etmeksizin, yeni bir girişimde bulunacak olan start-uplar, çıkacakları yolda yapmaları gereken hazırlıkları doğru bir şekilde tamamlamaları ve bu yolculukta sık sık kendilerini revize etmeleri gerekecektir. İş Modeli Tuvali ise girişimcilere bu hazırlıklarını tamamlama sürecinde ve bu yolculuk esnasında görsel bir rehber olarak önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir.

Blank ve Dorf (2014: 22-351), girişimlerin finans ve zaman maliyetlerini minimuma indirebilmeleri, kaynaklarını tüketmeden optimum düzeyde başarısızlığı deneyimleyebilmeleri ve yeterince öğrenebilmeleri için "Müşteriyle Geliştirme" yöntemini tasarlamışlardır. İş Modeli Tuvali ise, müşteriyle geliştirme süreci boyunca bir değerlendirme cetveli olarak yönteme dâhil edilmiştir. Yazarlar girişimcilerin müşteriyle geliştirirken, kat ettikleri ilerlemeleri iş modeli tuvali üzerinden açık bir şekilde görebileceklerini vurgulamışlardır. Girişimcilerin yaşadığı başarısızlık ve öğrenme süreçlerinde, neyin yanlış gittiğini teşhis etmelerine ve neyi değiştirebileceklerine karar vermelerinde İş Modeli Tuvali görsel bir yol sunmaktadır.

Bunun yanı sıra literatürde birçok araştırmacı çeşitli açılardan İş Modeli Tuvalinin faydalı olduğunu düşünmekte ve uygulayıcılara önermektedir (Hixson ve Paretti, 2014; Dudin, et al., 2015: 290-295; Sort ve Nielsen, 2018: 11-22).

1.2.6. İş Modeli İnovasyonu

İşletmeler gelir artışını sağlamak ve kar marjlarını arttırmak amacıyla süreçlerini ve ürünlerini yenilemeye çalışırlar. Bununla birlikte, süreçleri ve ürünleri geliştirmeye yönelik inovasyonlar genellikle pahalı ve zaman alıcıdır; bu da araştırma ve geliştirmeden özel kaynaklara, yeni tesislere ve ekipmanlara, hatta tüm yeni iş birimlerine kadar her şeye ciddi bir yatırım gerektirmektedir. Ancak bu yatırımlardan elde edinilmesi planlanan gelecekteki getiriler her zaman belirsizlik içerisindedir. Artık daha fazla şirket, böyle büyük belirsizliklere maruz kalmaktan kaçınmak için, ürün veya süreç yeniliğine alternatif veya tamamlayıcı olarak, İş Modeli İnovasyonuna yönelmektedir. Bilhassa hızlı hareket eden teknoloji pazarında, iş modeli inovasyonu olmadan ürün veya süreç yeniliğinin her zaman yeterli rekabet avantajı sağlayamayacağı aşikârdır (Amit ve Zott, 2012: 37). Belirtmek gerekir ki, gerçekleştirilmeye çalışılan iş modeli inovasyonunun başarısı, iş modelinin yeterli derecede farklılaştırılmasına ve mevcut rakiplerle, piyasaya yeni giren oyuncular tarafından, kendi iş modelinin kopyalanamamasına bağlıdır (Teece, 2010: 173). İş Modelinin ve İş Modeli Tuvalinin işletmelere ve girişimcilere sağladığı kolaylıklar ve faydalar barizdir. Ancak her araç ve yöntemde olduğu gibi iş modelleri de kusursuz değildir ve geliştirilmeye açıktırlar. Bundan dolayı zaman zaman araştırmacılar iş modelinde veya iş modeli tuvalinde inovasyon yaparlar ve kusurları minimuma indirmeye çalışırlar. Bu inovasyonlar bazen genel bir iş modeli inovasyonu olabilmekle birlikte, belirli sektörlere veya belirli ürün/hizmet yelpazesine özgü de olabilir.

1.2.7. İş Modeli Tuvaline Yapılan Katkılar

Coes (2014), İş Modeli Tuvallerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirdiği tez çalışmasında olumlu ve olumsuz bazı sonuçlara ulaşmıştır. Coes'un çalışmasında iş modelinin görsel olarak sunulabilmesi, organizasyonda sağladığı kullanışlılık, basit yapısı ve sadeliği vasıtasıyla farklı disiplinler arasında daha iyi iletişim sağladığından, yöneticiler, iş modeli tasarımcıları, müşteriler ve ortaklar arasında bir iletişim aracı olarak işlev görebilmesi güçlü yönleri arasında sayılmıştır. Buna karşın, İş Modeli Tuvalinde rekabet, piyasa güçleri ve diğer dış güçler gibi faktörlerin bulunmaması,

dışarıdan gelebilecek zararlarla başa çıkmak için rekabetçi stratejinin olmaması zayıf yönlerden bazılarıdır. Buna ek olarak, sadece kar üretimiyle ilgili Değer Teklifine odaklanması ve bunun, bir kuruluşun sosyal veya kar amacı gütmeyen amaçlarını içermemesi de, zayıf yönleri olarak ifade edilebilir (Coes, 2014: 85-86).

Mevcut İş Modeli Tuvalinin sosyal ve çevresel açılardan yetersiz olduğunu ve temelde sadece ekonomik kara odaklı olmasının eksiklik olduğunu savunan araştırmacılar içerisinde Joyce ve Paquin'i (2016: 1476) de sayabiliriz. Bu eksiklik üzerine yola çıkan Joyce ve Paquin (2016: 1477), Osterwalder ve Pigneur'un (2010) orijinal ekonomik odaklı İş Modeli Tuvaline, çevresel ve sosyal değer yaratmayı amaçlayan iki yeni tuval katmanı (Çevresel Katman ve Sosyal Katman) ekleyerek, İş Modeli Tuvalini geliştirmeyi ve tamamlamayı amaçlamışlardır. Geliştirdikleri yeni iş modeli tuvalini de **"Üç Katmanlı İş Modeli Tuvali (The Triple Layered Business Model Canvas)"** olarak adlandırmışlardır.

- Üç Katmanlı İş Modeli Tuvalinin **çevresel katmanı**; çevresel etkinin yaşam döngüsü perspektifine dayanmaktadır. Çevresel katmanın temel amacı kuruluşun çevresel etkilerden daha fazla çevresel fayda sağlayıp sağlamadığını değerlendirmektir. Bu, kullanıcıların kuruluşun en büyük çevresel etkilerinin iş modelinde nerede olduğunu daha iyi anlamalarını sağlar ve çevreye yönelik yenilikler oluştururken kuruluşun dikkatini nereye odaklayabileceğine ilişkin bilgiler sunar.

- **Sosyal katman** ise; bir kuruluşun sosyal etkisini araştırmak için bir paydaş yönetimi yaklaşımına dayanmaktadır. Bu paydaş yönetimi yaklaşımı, sadece kurumun kendisi için maksimum kazanç elde etmek yerine bir kurumun paydaşlarının çıkarlarını dengelemeyi amaçlamaktadır (Joyce and Paquin, 2016: 1477).

Yazarların, sürdürülebilir iş modellerinin keşfini ve sürdürülebilirlik odaklı inovasyonu yaygınlaştırabilmek için geliştirdikleri Üç Katmanlı İş Modeli Tuvali sayesinde, ekonomik, çevresel ve sosyal değerler birlikte ele alınır ve her birinin nasıl üretildiği çok daha açık hale getirilir. Bu tuvalle, bir iş modelinin görsel olarak temsil

edilmesi ve iş modelinin daha bütüncül ve entegre bir görünümünün geliştirilmesi desteklenir; bu da daha sürdürülebilir iş modellerine yönelik yaratıcı inovasyonları destekler (Joyce and Paquin, 2016: 1474).

Üç Katmanlı İş Modeli Tuvalinin katmanlarına göre alt bileşenleri Tablo 3'deki gibidir (Joyce and Paquin, 2016: 1483).

Tablo 3:Üç Katmanlı Yaklaşımda İş Modeli Tuvali

Osterwalder ve Pigneur'un (2010) orijinal ekonomik odaklı İş Modeli Tuvali	Joyce and Paquin'in (2016) eklemeleriyle	Joyce and Paquin'in (2016) eklemeleriyle
EKONOMİK KATMAN	**ÇEVRESEL KATMAN**	**SOSYAL KATMAN**
Müşteri Segmenti	Kullanım Aşaması	Son Kullanıcı
Değer Önerisi	Fonksiyonel Değer	Sosyal Değer
Kanallar	Dağıtım	Sosyal Yardım Ölçeği
Müşteri İlişkileri	Hayatın/Yolun Sonu	Toplumsal Kültür
Gelir Akışı	Çevresel Faydalar	Sosyal Faydalar
Temel Kaynaklar	Malzemeler	Çalışanlar
Temel Faaliyetler	Üretim	Yönetim
Temel Ortaklar	Malzeme Ve Dış Kaynak Kullanımı	Yerel Topluluklar
Maliyet Yapısı	Çevresel Etki	Sosyal Etki

Kaynak: Joyce, Alexandre, and Raymond L. Paquin. "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models." Journal of cleaner production 135 (2016): 1474-1486.

Tuvaldeki katmanların özellikle yatay ve dikey olarak tutarlı olmaları önemlidir. Her katman, her katmanın dokuz bileşenindeki kilit eylemleri ve ilişkileri vurgulayarak, bir kuruluşun ekonomik, çevresel veya sosyal etkisini araştırmak için yatay bir tutarlılığı veya entegre bir yaklaşımı desteklemektedir. Üç katman birleştirildiğinde, her katmanın bileşenleri diğer katmanlardaki emsalleri ile bağlanır. Temel eylemler ile bağlantılar ve katmanlar üzerindeki etkiler daha da açık hale gelerek dikey bir tutarlık sağlar. Üç Katmanlı İş Modeli Tuvali, mevcut iş modellerini anlamak ve potansiyel Sürdürülebilir İş Modeli İnovasyonlarını yaratıcı bir şekilde keşfetmek isteyenleri desteklemek için bütünleştirici bir yaklaşım sunar (Joyce and Paquin, 2016: 1482).

Benzer şekilde Baldassarre ve diğerleri de (2017: 175), daha başarılı, radikal ve kullanıcı merkezli "Sürdürülebilir Değer Önerileri" tasarlayabilmek için hem Sürdürülebilir İş Modeli İnovasyonunu, hem de Kullanıcı Odaklı İnovasyon ilkelerini birleştirmeyi amaçlamışlardır. Nüfusun, kaynak kullanımının ve orta sınıfın artmasıyla, mevcut yaşam ve iş yapma şekillerimiz sürdürülemez noktaya gelmiştir. Yenilikçi teknolojinin uygulanmasının yanında, yenilikçi iş modellerine dayalı sürdürülebilir kalkınmanın benimsenmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve davranış değişikliği çok önemlidir.

Sürdürülebilir İş Modeli İnovasyonu; müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve ortakların yanı sıra, çevre ve toplum da dâhil olmak üzere, aynı anda birden fazla paydaş için değer yaratan değer önerileri geliştirmesini gerektirir. **Kullanıcı Odaklı İnovasyon** ise; potansiyel müşterileri, aktif kullanıcıları veya diğer paydaşları deneysel ve yinelemeli bir tasarım sürecine dahil ederek, insanlar için anlamlı ve iş için karlı çözümler geliştirmeye olanak tanır. Sonuçta sürdürülebilir bir değer önerisi, birbiriyle ilişkili üç yapı taşının harmanlanmasından oluşur. Bu üç yapıtaşı; bir paydaş ağı için ortak değer üretmek, sürdürülebilirlik sorununu ele almak ve paydaşları dikkate alarak bu sorunu ele alan bir ürün/hizmet geliştirmek şeklinde sıralanabilir (Baldassarre, et al., 2017: 175-177).

Son yıllarda, köklü denilebilen birçok işletme yeni iletişim teknolojisi tabanlı iş modellerinin baskısı nedeniyle, karının korumakta zorlanmaktadırlar. Daha önceleri, sürekli olarak yeniden iş yapma ve yeni iş modelleri yaratma ihtiyacı, hiç bu derece belirgin olmamıştı. Birçok endüstride geleneksel iş yapma biçimleri artık sürdürülebilir iş avantajı sağlayamama riski taşımaktadır. Bu nedenle, iş modeli araştırma alanı son yıllarda gelişme göstermiş, ancak buna karşılık, iş modeli inovasyonu yaklaşımı benzer ilerlemeyi gösterememiştir. Artan rekabet, pazarın karmaşıklığı ve pazardaki değişim hızına ayak uydurmak için, sahip olunan iş modellerinin geliştirilmesi ve yeniden çerçevelenmesi zorlaşmıştır. Uygulanan yaklaşımların çoğu hala doğrusal, rasyonel kavramlara ve nedensel akıl yürütme gibi eski yöntemlere dayanmaktadır (Gudiksen, 2015: 307). Bu nedenle Gudiksen (2015: 307-310) çalışmasında; başarılı bir iş modeli oluşturma sürecini; sıkıntılı ve karmaşık

bir tasarım problemi olarak ele almıştır. İş modelinin oluşturulmasını/geliştirilmesini sağlamak için, deneysel oyun benzeri inovasyon faaliyetlerini içeren, "İş Modeli Tasarım Oyunları" adı verilen başka bir yaklaşımda bulunmuştur. **İş Modeli Tasarım Oyunları**, sadece gelecekteki kullanım senaryoları ile alakalı olmayıp, aynı zamanda gelecekteki iş senaryoları ve genel olarak hayatta kalma meselesiyle de ilgili olduğundan ürün geliştirmeden farklı bir süreçtir. Yazar uygulamada kullanmak için Ortaklık, Pazar Hâkimiyeti ve Gelir Akışı Döngüsü Oyunları olmak üzere üç oyun belirlemiştir. Bu yaklaşım tasarım problemlerini keşfetmenin ve çözmenin bir yolu olarak önerilmektedir. Bu çalışmasında, günümüzde hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalan İş Modeli İnovasyonu yöntemlerine değinilmiş ve bu değişimle paralellik gösterebilecek iş modellerinin oluşturulması için tasarım odaklı yaklaşımların işe yarayabileceği vurgulanmıştır.

Genellikle bir ürün ile aramızdaki duygusal bağlantıyı ilk etapta oluşturan şey o ürünün yeni veya farkı olması değil, sahip olduğu tasarımıdır. Apple'ı pazar lideri konumuna getiren iPod ürünü ilk MP3 çalar değildir, ancak tüketicilere ilk keyif veren MP3 çalar olarak kabul görmüştür. Başarıya ulaşan ürünlerin ortak özelliği aynı anda hem tasarım, hem de işlevsellik açısından müşteriyle duygusal bağ kurabilmesidir (Brown, 2008: 7). Ayrıca ekonomiler, endüstriyel üretimden bilgi tabanlı işlere ve hizmet sunumuna doğru geçiş yaptıkça, inovasyonun kapsadığı alan da genişlemektedir. Ekonomideki aktörlerin hedefleri artık sadece fiziksel ürünleri kapsamamakta, aynı zamanda yeni tür süreçler, hizmetler, bilgi teknolojisi destekli etkileşimler, eğlence faaliyetleri, iletişim kurma ve işbirliği yapma yolları gibi Tasarım Odaklı Düşünmenin fark yaratabileceği insan merkezli faaliyetleri de kapsamaktadır (Brown, 2008: 2).

Bu bölümde girişimcilik, iş modeli, girişimcilerin ve iş modelinin bir ekonomi için önemi, iş modelini görselleştirmeye yarayan iş modeli tuvali ve tuvalin yenilenmesi konularında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise, girişimcilere başarılı ve rekabetçi iş modeli oluşturabilmelerinde yardımcı olacağı düşünülen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımından bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMI

Teknolojik ilerlemenin ve üretim olanaklarının arttığı son yüzyıla kadar pazardaki talebin karşılanabilmesi kısmen kolay olmuştur. Ancak insanların yaşam standartlarının yükselmesi ve üretimdeki çeşitlilik tüketicilerin daha seçici olmasına yol açmış, arzın talebi karşılayabilmesi için sürekli kendisini farklılaştırmasını ve hedef kitleyi doğru bir şekilde tanıyabilmesini zorunlu kılmıştır. İlk zamanlarda ürünlerdeki tasarımların geliştirilmesi ve tüketiciye farklılıkların sunulması yeterli olurken, gün geçtikçe tüketiciler daha fazla kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere yönelmiş ve spesifik ihtiyaçlarına yönelik yeni değer tasarımlarını talep etmişlerdir.

Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı; ihtiyaç duyulan ve gün geçtikçe farklılaşan özelleştirilmiş ürün ve hizmet tasarımlarını mümkün kılma ve sorunlara insan merkezli yaklaşan bir düşünce tarzı olma konusunda girişimcilik ve akademik literatürde kabul görmektedir.

2.1. Tasarım Odaklı Düşünme

Türkçe literatür, iş dünyası ve girişimcilik ekosistemi açısından incelendiğinde "Design Thinking" kavramının "Tasarım Düşüncesi" veya "Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı" olarak iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ancak, hem yaygın bir kullanıma sahip olması, hem de dil bilimsel olarak daha doğru bir çeviri olduğu düşünüldüğünden, bu çalışmada "Tasarım Odaklı Düşünme" kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Tasarım Odaklı Düşünme veya diğer ismiyle Tasarım Düşüncesi Yaklaşımı, inovasyon etkinliklerinin tüm yelpazesini insan merkezli bir tasarım ahlakı ile özümseyen bir metodolojidir (Brown, 2008: 1). Tasarım Odaklı Düşünme Metodolojisi, insanların yaşamlarında ne istediklerinin ve neye ihtiyaç duyduklarının daha kolay anlaşılmasını sağlarken, belirli ürünlerin üretilmesine, paketlenmesine, pazarlanmasına, satılmasına ve desteklenmesine ilişkin neyi sevdiklerini veya

sevmediklerini doğrudan gözlemleme imkânı sunar. Bu sayede yapılmak istenen inovasyona güçlü bir anlayış kazandırır (Brown, 2008: 1).

Tasarım Odaklı Düşünme kavramı, temelde farklı anlam ve varsayımlar içeren iki ana disiplinde incelenebilir. Bunlar tasarım ve yönetim alanıdır (Johansson-Sköldberg, Woodilla and Çetinkaya, 2013: 132). Bu çalışma kapsamında incelenen Tasarım Odaklı Düşünme, ürün ve hizmet tasarımından ziyade, yönetim alanında kullanılan bir araç olarak dikkate alınmıştır.

Ürün ve hizmetlerin tasarımı, şüphesiz rekabetin kritik bir bileşenidir. Ancak, ürün ve hizmet tasarımının ötesinde, yönetimsel sorunlara yaklaşmayı amaçlayan Tasarım Odaklı Düşünme, hem akademik literatürde hem de işletme basınında "yeni bir umut" olarak tanınmaya başlanmıştır ve yönetim alanında önemli etkiler doğurması beklenmektedir (Dunne ve Martin, 2006: 512).

Tasarım Odaklı Düşünme, yaratıcı olmanın ve yenilik yapmanın en iyi yolları arasında kabul edilmektedir (Johansson-Sköldberg, Woodilla and Çetinkaya, 2013: 121). Aynı zamanda Tasarım Odaklı Düşünme, karmaşık bir gerçeklikle başa çıkmanın bir yolu olarak, stratejik yönetimin yerini inovasyonun almasını sağlamıştır (Johansson-Sköldberg, Woodilla and Çetinkaya, 2013: 127).

Brown (2008: 2) Edison'un zamanında inovasyonu; sanat, zanaat, bilim, iş anlayışı ve müşterileri ve pazarları zekice kavrayan bir meslek haline dönüştürdüğünü ve Tasarım Odaklı Düşünmenin, bu geleneğin devamı olduğunu belirtmiştir.

20.yy'ın son yarısında tasarım; tüketici elektroniği, otomotiv ve ambalajlı tüketim malları endüstrileri gibi birçok alanda giderek daha değerli bir rekabet aracı haline gelmiştir (Brown, 2008: 2). Dünyanın en başarılı markalarının birçoğu, tüketicilerin hayatlarının derinlemesine anlaşılmasından esinlenen ve yenilik yapmak ve değer yaratmak için tasarım ilkelerini kullanan çığır açıcı fikirler geliştirmektedirler (Brown, 2008: 6).

Tasarım Odaklı Düşünme; tasarımcıların yöntemlerini ve duyarlılığını kullanarak, insanların ihtiyaçlarını mümkün olan teknolojik çözümlerle veya uygulanabilir iş

stratejilerini müşteri değeri ve pazar fırsatlarıyla eşleştiren bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown, 2008: 2). Bu yöntemin tasarımcıların düşünme şekli olduğunu söylemek yanlış olmaz. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı zarif ve kullanışlı ürünlerin fiziksel tasarımını yapmaktan ziyade, hizmetleri hatta sistemleri tasarlamak için de çokça kullanılan bir zihinsel süreçtir (Dunne ve Martin, 2006: 517).

Dunne ve Martin (2006: 513-518) şirketlerin tutumları ve çalışma yöntemlerinde daha çok tasarım odaklı olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Geleneksel çalışma modellerinden tasarım odaklı çalışma kültürüne geçiş yapılması gereklidir. Bu kültüre geçiş yapmak için başlıca şu alanlardaki sürekliliği değiştirmek gerekir: İş hayatının akışı, çalışma tarzı, düşünme biçimi, statü kaynağı ve baskın tutum. Sonuç olarak, geleneksel firmaların sahip olduğu kültür, büyük bütçeler ve aşırı personel ile sonuçlanırken, tasarım kültürünü benimsemiş işletmeler için her şey "kötü bir problemi" çözmekten ibarettir. En kötü problemleri çözebilen tasarımcılar bu sorunları bir meydan okuma olarak görür ve bütüncül düşünme yoluyla sorunların üstesinden gelirler. Bu tasarım düşünürleri için kariyer gelişimi; hiyerarşik seviyelerde ilerlemekten ziyade, üzerinde çalıştıkları projelerde elde ettikleri birikimleri içerir. Kısacası, Tasarım Odaklı Düşünme "kötü problemler" etrafında proje tabanlı bir iş akışıdır.

Tasarım Odaklı Düşünme süreci, "bir dizi düzenli adımdan" ziyade, örtüşen alanlardan oluşan "bir sistem" olarak düşünülebilir (Brown ve Wyatt, 2010: 30). Bunun yanı sıra, tasarımcıların veya başka bir değişle tasarım düşünürlerinin sahip olması gereken bazı özellikler de vardır. Bunlar; empati yapabilmesi, entegre bir şekilde düşünebilmesi, sorunlara karşı iyimser bir tavır takınabilmesi, sorunları çözmede deneyselcilikten korkmaması ve gerektiğinde disiplinler arası işbirliğine yatkın olması şeklinde sıralanabilir (Brown, 2008: 3).

Tasarım Odaklı Düşünmenin inovasyon sürecinin en başından beri uygulanması gerekir. Uygulandığı takdirde başka yöntemlere nazaran daha hızlı bir şekilde, daha fazla fikir keşfetmenize yardımcı olacaktır. Aynı zamanda bu yaklaşımı kullanacak olan tasarımcıların veya tasarım düşünürlerinin, insan merkezli bir tutum sergilemesi gerekir. İnovasyon, insan davranış, ihtiyaç ve tercihlerini de etkilemelidir (Brown,

2008: 8). Tasarım Odaklı Düşünmenin misyonu ise, gözlemleri içgörülere, içgörüleri ise yaşamları iyileştirecek ürün ve hizmetlere çevirmektir (Brown ve Katz, 2011: 382). Bu yaklaşım, beklenmedik içgörüleri yakalama ve tüketicilerin istediklerini daha kesin bir şekilde yansıtan yenilikler üretme potansiyeline sahiptir. Bu potansiyeli ortaya çıkartmada hızlı denemeler yapmak ve bolca prototip oluşturmak işin kalbinde yer alır. Takımları, projenin ilk haftasından itibaren prototip oluşturmaya teşvik etmek gerekir. Bir programın ömrü boyunca ilk prototipin ortalama süresi veya denenen prototiplere maruz kalan tüketici sayısı gibi verilerle süreçteki ilerleme ölçülmelidir. Bunlar yaşanırken gerektiği durumlarda müşteriler ve tüketicilerle ortak çalışma fırsatları arayarak yenilik ekosisteminin genişletilmesi de ayrıca gereklidir (Brown, 2008: 8). Bu gerekliliğe binaen Tasarım Odaklı Düşünme, fikirlerin kalitesini artırmak ve alınan geri bildirimler doğrultusunda bunları iyileştirmek için kullanıcı geri bildirimi toplama adımlarının ana hatlarını da açık bir şekilde belirler (Mansoori and Lackéus, 2019: 9). Ek olarak bu yaklaşım kısa vadeli fikirlerden ziyade, genellikle uzun vadeli devrimci fikirleri barındıran yenilik portföylerini kapsadığından, tasarımcıların devrimci ve uzun vadeli inovasyonları öncelikli sıraya koyması tavsiye edilir (Brown, 2008: 8).

2.1.1. Tasarım Odaklı Düşünmenin Önemi

Tasarım Odaklı Düşünme ilk bakışta göz korkutucu görünebilse de, aslında hepimizin sahip olduğu ama çoğu zaman gözden kaçırdığımız yeteneklerden yararlanan derin, empatik ve sezgisel bir süreçtir. Yani, sorunları çözmede ihtiyacınız olan yaratıcı araçları kullanabilmek için tasarımcı olmanız gerekmez. Bunun yerine, Tasarım Odaklı Düşünme, bizim sezgisel olma, kalıpları tanıma, duygusal ve rasyonel olarak çarpıcı fikirler inşa etme ve eyleme geçirme becerimize dayanır. Tasarım Odaklı Düşünme süreci insanların ihtiyaçlarını değerlendirerek işe başlar ve "insan merkezli tasarım" dediğimiz bir metodolojiyle iç içe geçmiştir (IDEO, 2015: 6).

Yaşadığımız dönemde dönüşüm ihtiyacı, her zamankinden daha fazladır. Gündelik hayatta bile, nereye bakılırsa bakılsın, sadece yaratıcı bir yenilikle çözülebilecek sorunları fark edilebilir. Elverişli yahut mevcut olmayan sağlık hizmetleri, günde sadece birkaç dolar karşılığında çalışan milyarlarca insan, çevreyi kirleten ve kaynakları tüketen enerji üretimi ve kullanımı, kötü eğitim sistemleri veya birçok

öğrencinin mahrum kaldığı temel eğitim imkânları bu duruma verilebilecek canlı örneklerdir. En iyi fikirleri ve nihai çözümleri bulmak için insan merkezli, yaratıcı, yinelemeli ve pratik bir yaklaşım sergilenmesi gerekir. Tasarım Odaklı Düşünmenin temelde barındırdığı ilke, inovasyona bu pencereden bakmak ve yaklaşmaktır (Brown, 2008: 9).

Dünyadaki gelişmeler ekonomik faaliyetlerin merkezini, endüstriyel üretimden bilgi yaratma ve hizmet sunumuna kaçınılmaz bir şekilde kaydırırken, inovasyon sadece "bir hayatta kalma stratejisi" haline gelmiştir. Dahası artık inovasyon, yeni fiziksel ürünlerin piyasaya sürülmesi ile sınırlı değil, aynı zamanda yeni tür süreçler, hizmetler, etkileşimler, eğlence biçimleri, iletişim ve işbirliği yolları geliştirmeyi de kapsamaktadır. Bunlar tam olarak tasarımcıların her gün üzerinde çalıştıkları insan merkezli görevlerdir. Dolayısıyla tasarımdan Tasarım Odaklı Düşünmeye doğru gerçekleşen doğal evrim, günümüzün iş liderlerinin tasarımın sadece tasarımcılara bırakılamayacak kadar önemli bir konu haline geldiğine dair artan kabulünü yansıtmaktadır (Brown ve Katz, 2011: 381). İnsan sorunlarını çözmeye yönelik tasarım temelli bir yaklaşım olan Tasarım Odaklı Düşünme, firmalar tarafından yenilikler geliştirmek için her geçen gün daha fazla benimsenmeye başlamıştır (Nakata ve Hwang, 2020: 117). Günümüzde işletmeler tasarımcıları, hâlihazırda geliştirilmiş bir fikri daha çekici hale getirmek için görevlendirmek yerine, onlardan "ürün veya fikir geliştirme sürecinin" en başında yararlanmayı tercih etmektedirler (Brown ve Katz, 2011: 381).

Hepimizin sahip olduğu ancak geleneksel problem çözme pratikleri tarafından gözden kaçırılan potansiyellerden yararlanan bu yöntem, sadece insan merkezli ürün ve hizmetler yaratmaya odaklanmakla kalmamakta, bunu gerçekleştirirken de son derece insani bir faaliyet süreci sunmaktadır (Brown ve Wyatt, 2010: 30).

2.1.2. Tasarım Odaklı Düşünmenin Gelişimi

Tasarım Odaklı Düşünme, ilk olarak 1970'lerde Herbert A. Simon tarafından ortaya atılmasıyla dikkat çekmiştir. Bu yaklaşımın popülerliği zamanla artmış ve kullanımı genişlemiştir (Tilki, 2018: 2). Bunun yanı sıra, 1973 yazında, Dr. Bernie Roth'un

kaleme aldığı ve "Tasarım Süreci ve Yaratıcılık" adını verdiği el kitabı, bugün hala Tasarım Odaklı Düşünme eğitimlerinde öğretilen uygulamaların bazı argümanlarını barındırmaktadır. Roth herkesin yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olduğu fikrini taşımakla birlikte, insanların yaratıcılığını sınırlayan cam tavanları olduğunu da belirtmektedir. Tasarım ve yaratıcılık teşvik edildiği takdirde, bu zorlukları aşmada faydalı olabileceğini vurgulamıştır (d.school, 2020).

Bunun yanı sıra, Harvard Üniversitesi'nde profesör olan Peter Rowe'un, 1987 yılında Design Thinking kitabını yayınlaması ve 1991 yılında IDEO'nun bu yaklaşımı alarak Stanford Design School'da "Tasarım Sürecini (Design Process)" modellemesi, Tasarım Odaklı Düşünmenin ana akım haline gelmesinde atılan adımlardan belli başlılarındandır (Demir, 2020: 2).

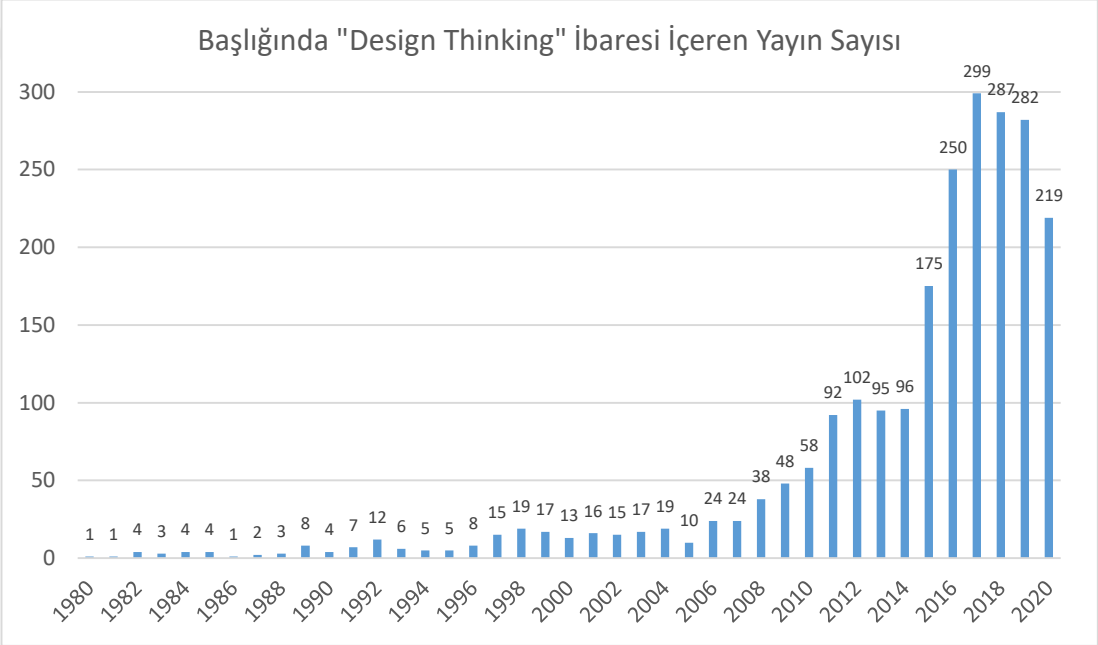
Tasarım Odaklı Düşünmenin literatüre yerleşmesinde, girişimcilere, çok uluslu şirketlere ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara yönelik çalışan küresel bir tasarım ve yenilik danışmanlığı şirketi olan IDEO'nun ve bilhassa şirketin kurucusu David Kelley ile şirketin CEO'su Tim Brown'un katkıları kayda değerdir (IDEO, 2015: 5; Tiras, 2019: 1). IDEO'un öze, Apple'ın ilk faresini ve ilk dizüstü bilgisayarını tasalamakla ünlüdür. Geçtiğimiz yıllarda, Gana'da sağlıksal önlemleri iyileştirilmek ve San Francisco devlet okullarındaki kafeteryaların yeniden tasarlanması gibi çok çeşitli sorunları çözmek için Tasarım Odaklı Düşünmeyi kullandığı bilinmektedir (IDEO, 2015: 5).

IDEO şirketi başlangıçta, iş için geleneksel tasarım çalışmalarına, ürün tasarlamaya (Palm V kişisel dijital asistanı, Oral-B diş fırçaları ve Steelcase sandalyeleri gibi) odaklanmıştı. Bunlar, yaşam tarzı dergilerinde veya modern sanat müzelerinde sergilenen cinsten nesnelerdir (Brown ve Wyatt, 2010: 29). Ancak 2001 yılına gelindiğinde, IDEO'dan geleneksel tasarımdan çok uzak görünen sorunları çözmesi daha fazla istenmeye başlanmıştır. Bunlara, bir sağlık kuruluşunun organizasyonunun yeniden yapılandırılmasında, köklü bir imalat şirketinin müşterilerini daha iyi anlamasında ve bir üniversitenin geleneksel sınıflara alternatif öğrenme ortamları oluşturabilmesinde IDEO'dan destek talep etmesi örnek olarak verilebilir. Bu tür çalışmalar IDEO'yu tüketici ürünlerini tasarlamaktan tüketici deneyimleri tasarlamaya

kadar götürmüştür (Brown, 2008: 4; Brown ve Wyatt, 2010: 30). Bu yöneliş ile Ta Tasarım Odaklı Düşünmenin yükseliş trendi belirgin bir görünüm kazanmıştır.

Ek olarak, Tasarım Odaklı Düşünmenin akademik yayınlardaki ilgisini anlayabilmek için, Web of Science veri tabanında "başlık" ve "1980-2020 zaman aralığı" kısıtları temel alınalar oluşturulan Şekil 2 incelenebilir. Tespit edilen 2037 yayının yıllara göre dağılımı aşağıdaki gibidir (Web of Science,2021):

Şekil 2:"Design Tkinking" Kavramı Hakkında Web of Science Veri Tabanında Yayınlanan Eserlerin Yıllara Yaygın Dağılımı



Kaynak: Web Of Science "Publication Years", Web of Science, (Çevrimiçi), http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=WOS&SID=F1orzec5DCGaiz46jBX&field=PY_PublicationYear_PublicationYear_en&yearSort=true, 22 Mart 2021

Şekil 2'den de anlaşılabileceği gibi, 2000'lerden sonra Tasarım Odaklı Düşünme üzerine artan akademik ilgi 2010 ve sonrasında ivme kazanmış ve bugünkü popülerliğine ulaşmıştır.

2.1.3. Tasarım Projelerinin Geçmesi Gereken Üç Aşama

Tasarım Odaklı Düşünme süreci, bir dizi düzenli adımdan ziyade, örtüşen alanlardan oluşan bir sistem olarak düşünülmeli ve yaklaşımın uygulanacağı projeler, temel olarak üç aşamadan geçmelidir. Bu aşamalar; İlham, Fikir Oluşturma ve Uygulama

aşamalarıdır. Sorunları çözmeye veya fırsatları değerlendirmeye teşvik eden durumları "İlham"; çözümlere yol açabilecek fikirler üretme, geliştirme ve test etme süreçlerini "Fikir Oluşturma"; pazara gidiş yol haritası sunmayı ise "Uygulama" olarak adlandırabiliriz.

Şekil 3: Tasarım Projelerinin Geçmesi Gereken Üç Aşama



Kaynak: IDEO, "Design Thinking For Libraries; A Toolkit For Patron- Centered Design", IDEO, Fırst Edıtıon, 2015, (Çevrimiçi) http://designthinkingforlibraries.com/ 28 Ekim 2020

Projeyi oluşturma sürecinde fikirler geliştirilecek ve yeni talimatlar alınacaktır. Bundan dolayı da ağırlıklı olarak ilk iki aşamada, gerekli olduğunda da bütün aşamalarda geri dönüşler yapılması gerekecektir (Brown, 2008: 4; Brown ve Wyatt, 2010: 30).

2.1.3.1. İlham

Tasarım Odaklı Düşünmenin ilk aşaması İlham olarak adlandırılır ve dinlemek, gözlemlemek ve beklenmeyene açık olmakla ilgilidir. Yenilikçi çözümler yaratmak istiyorsanız, ilham almanın yeni yollarını bulmanız gerekir (IDEO, 2015: 6).

Girişiminizde anlamlı çözümler yaratmak için, öncelikle çevrenizdeki dünyadan ilham alabilmeli ve insanların ihtiyaçlarını derinlemesine anlayabilmelisiniz. Bazen "ilham" denilen olayın başımıza gelen bir şey olduğunu düşünsek de, Tasarım Odaklı Düşünmede ilham aktif bir keşiftir. Doğru hazırlık ile ilham aşaması sizi yeni deneyimler ve bakış açılarıyla güçlendirecek ve tasarımın sonraki aşamaları için size harika bir temel sağlayacaktır (IDEO, 2015: 25).

Tasarım Odaklı Düşünme Süreci içerisinde yer alan Empati Kurma ve Tanımlama adımlarının İlham Aşaması içerisinde yer aldığı söylenebilir. İlham almanın en iyi yollarından bazıları "insanlarla bolca konuşmak", "farklı bakış açılarından bakmaya çalışmak" ve "beklenmedik, ilham verici yerleri ziyaret etmek" olarak sıralanabilir. Bunlar ile ne kastedildiği aşağıda kısaca açıklamıştır (IDEO, 2015: 7):

- **İnsanlarla Bolca Konuşmak**: Ticari veya ticari olmayan bir işi gerçekleştirmek veya tasarlamak adına yeni fikirler bulmaya çalışırken insanlarla etkileşime girmek önemlidir. Özellikle tasarımını yaptığınız kitle ile konuşmak çok faydalı olacaktır. İşe başlamak için, önünüzdeki tasarım sorununu daha iyi anlamanıza yardımcı olabilecek kişilerle konuşarak zaman geçirin. En azından 2 veya 3 kişi ile konuşmanız önemlidir.

- **Farklı Bakış Açılarından Bakmaya Çalışmak**: Bir başka büyük aktivite de dünyayı başka bir bakış açısıyla deneyimlemektir. Örneğin, bir çocuk için tasarım yapıyorsanız, günü çocuk kütüphanesinde veya oyun alanında oynayarak geçirin veya bir çocuk atölyesine katılın. Körler için tasarım yapıyorsanız, gözleriniz bağlıyken basit görevleri yerine getirmeye çalışarak kendinizi bu deneyimin içerisine bırakın.

- **Beklenmedik, İlham Verici Yerleri Ziyaret Etmek**: Tasarladığınız alandan çıkın ve öğrenebileceğiniz ilham verici bir yeri ziyaret edin. Bu, dünyayı dinç ve berrak gözlerle görmenize ve tasarım alanınıza yeni açılardan bakmanıza yardımcı olabilir.

İlham aşamasının uygulanış şekli kısaca aşağıdaki gibidir (IDEO, 2015: 26-45):

- **Bir Tasarım Zorlusu Tanımlama**: İlham bulmanın ilk adımı, hedef problemde Tasarım Odaklı Düşünmeye çok uygun olan, zorluk türleri üzerine düşünmektir. Bu zorluklar bir programdan, mekândan, hizmetten, sistemden veya bir operasyonel faaliyetten (personel sorunları veya teknoloji tedarik süreci gibi) meydana gelebilir.

  Zorluğunuzu tanımlamak için önce bir kullanıcı grubu ve çözülmesi gereken bir problem belirlemelisiniz. Daha sonra, zorluğu bir soru biçiminde çerçevelemeli ve projeniz için uygun bir zaman çizelgesi belirlemelisiniz.

- **Araştırma Yöntemlerini Keşfedin:** Tasarım araştırması, doğrulamak veya kanıt sağlamaktan ziyade olasılıkları açmakla ilgilidir. Araştırma aşamasında, kullanıcıları ve sorunu daha iyi anlamak için bir araştırma planlamalı ve yürütmelisiniz. Bu araştırma yeni fikirler bulmanızı sağlayacak olan yeni iç görülerin oluşmasına yol açacaktır. Ele almak istediğiniz sorunlar hakkında şaşırtıcı keşiflere hazır ve açık olunuz. Bu araştırma, problemi yeni gözlerle görmeniz için size ilham verecektir.

- **Araştırmanın Planlanması:** Araştırma için hazırlanmaya başlamanın bir yolu, ideal planınız için bir istek listesi oluşturmaktır. Kullanıcıları anlamanıza ve soruları yanıtlamanıza hangi yöntemlerin en iyi şekilde yardımcı olacağını düşünün. Araştırma yöntemlerini seçmeye ve araştırmanızı belgelemeyi düşünmeye başlayın. Görüşmeleriniz sırasında alınan kayıtlar araştırmanızı daha görsel, anlamlı ve hatırlanması ve gezinmesi daha kolay hale getirecektir. Bir saha ziyareti sırasında yaşamış olduğunuz bütün deneyimleri (gördükleriniz, duyduklarınız, hissettikleriniz, kokladıklarınız ve tattıklarınız gibi) not alın ve fotoğraflayın. Mümkün olduğunda doğrudan alıntılar yakalamaya çalışın ve anlık düşüncelerinizi mutlaka yazın. Ek olarak hedef kitleden biri gibi davranmak ve bir süre onlardan biriymiş gibi vakit geçirmek da faydalı olacaktır.

- **Araştırma Sırasında Belgeleme:** Yapacağınız görüşme veya mülakatlardan hemen sonra gözlemlerinizi kaydetmek için zaman ayırmanız, sonrasında

ekibinizle paylaşırken size çok yardımcı olacaktır. Böylece ilk izlenimlerinizi zihninizde tazeyken takım arkadaşlarınızla paylaşabilirsiniz. Deneyimlerinizi ve izlenimlerinizi beraber karşılaştırmanız faydalı olacaktır.

2.1.3.2. Fikir Oluşturma

Tasarım Odaklı Düşünme sürecinin ikinci aşaması Fikir Oluşturmadır. Bu alan fikir üretmek ve onları somut hale getirmekle ilgilidir (IDEO, 2015: 9). Bir ekip, gözlemleyerek ve tasarım araştırması yaparak sahada zaman geçirdikten sonra, gördüklerini ve duyduklarını, değişim için çözümlere veya fırsatlara yol açabilecek iç görülere dönüştürdükleri bir sentez sürecinden geçer. Bu yaklaşım, insan davranışı hakkında seçimler ve farklı anlayışlar oluşturmak için seçenekleri çoğaltmaya yardımcı olur (Brown ve Wyatt, 2010: 30). Fikir Oluşturmanın en önemli aktivitelerden biri beyin fırtınasıdır. Bu şimdiye kadar öğrendiklerinizi temel alan birçok fikri ürettiğiniz zamandır. Nihayetinde harika bir fikre sahip olmanın anahtarı öncesinde çok sayıda fikre sahip olmaktır. İlk başta ürettiğiniz birkaç fikre takılı kalmamanız ve bu aşamada sadece fikirleri ortaya çıkarmaya odaklanmanız gerekir (IDEO, 2015: 8). Beyin fırtınası yoluyla birçok fikir ürettiğinizi göreceksiniz. Son olarak ise, fikirlerinizi aklınızdan çıkaracak ve onları gerçek dünyada test edebileceğiniz somut bir şeye dönüştüreceksiniz (IDEO, 2015: 49). Burada bahsedilen Fikir Oluşturma süreci aynı zamanda Tasarım Odaklı Düşünme Süreci içerisinde yer alan Firik Üretme adımıdır.

Farklı düşünmeyi başarabilmek için, sürece bir grup farklı insan profili dâhil edilmesi önemlidir. Psikoloji eğitimi almış mimarlar, MBA'li sanatçılar veya pazarlama tecrübesi olan mühendisler gibi çok disiplinli insanlar genellikle bu kaliteyi gösterirler. Bu insanlar disiplinler arası işbirliği kapasitesi ve eğilimi olan kişilerdir (Brown ve Wyatt, 2010: 30-31).

Tartışarak ve müzakere yaparak karar almayı içeren beyin fırtınası, bir Tasarım Odaklı Düşünme yöntemidir ve kendine özgü kuralları vardır. Kurallar önemlidir çünkü gruptaki herkesin yaratıcı özgürlüğe sahip olmasına izin verir. Beyin fırtınasına en az

2-3 kişiyi dâhil etmeniz ve ekip üyelerinin enerjik olduğundan emin olmanız önemlidir (IDEO, 2015: 8).

Fikir Oluşturma alanının gerçekleştirilme aşamalarını aşağıda takip edebilirsiniz (IDEO, 2015: 51-62):

- **Hikâyeler Anlatmak:** Bu aşamaya geldiğinizde birçok kişiyle konuşmuş ve önünüzdeki zorlukla ilgili birkaç yeni bakış açısı keşfetmiş olacaksınız. Artık, analizler geliştirmeye ve temaları tanımaya başlamak için öğrendiklerinizi ekibinizin geri kalanıyla aktarmanız gerekecek. Bu noktada hikâye anlatımı aşamasına girmiş bulunacaksınız. Bu, kendinizi farklı kullanıcı bakış açılarına kaptırabileceğiniz ve insanların yaşamları bağlamında tasarım sorununuzu daha derinlemesine anlayabileceğiniz adımdır.

- **Temaları Bulmak:** Tüm notlarınıza bakın ve kalıpların nerede ortaya çıkabileceğini fark etmeye başlayın. Son adımda hikâyeler anlatırken, tekrar tekrar hangi alıntılar, fikirler veya başka düşünceler ortaya çıktı? Bunlara verilecek cevaplar, tasarımınızı yönlendirecek zengin iç görülerle el ele giden temalar için muhtemelen başlangıç noktasıdır.

  Birçok insan neden bahsetti? Hangi sorunlar apaçık ortadaydı? Ekibinizle bilgileri kümelemeye başlarken, bilgilerin nerede toplandığı konusundaki anlaşmazlıkları tartıştığınızdan emin olun. Kümelerdeki bilgilerin birbirleriyle ilişkileri olacağını göreceksiniz. Nasıl ilişkilidir? Ortak konu nedir? Kategorilerinizi gruplamaktan ve yeniden gruplandırmaktan korkmayın; bu doğrusal olmayan bir süreçtir ve siz yeni bilgileri işlemeye ve düzenlemeye devam ettikçe ilişkiler değişecektir. İlişkiyi tanımlayarak, her not kümesi için geçerli olan eyleme geçirilebilir bir temayı daha iyi formüle edebilirsiniz. Az önce tanımladığınız kümeleri işlem yapılabilir bir başlık ile adlandırın. Başlık, nasıl fikir üreteceğiniz konusunda bilgi verecek bir sorunu belirtmelidir. Kümelerinizin her biri için oluşturduğunuz temalara bir göz atın ve bunların bir ihtiyacı karşıladığından emin olun.

Birkaç iç görüye sahip olduğunuzda, görüşlerinizi okuması için ekibinizin dışından birini davet etmeniz, hangi iç görülerin cesur, taze ve verimli hissettirdiğini filtrelemenize yardımcı olabilir.

Beyin Fırtınası İstemleri Oluşturma: Oluşturduğunuz iç görüler, fikir üretmek için başlangıç noktası görevi görecektir. İşin püf noktası, bu iç görü ifadelerini birçok fikrin kıvılcımını çakan bir soruya dönüştürmektir. Bu aşamada "Nasıl Yapabiliriz?" sorularının yer aldığı bir tur oluşturmanız gerekiyor. Sorular, tüm bir projenin amacının ana hatlarını çizmekten ziyade üretken bir beyin fırtınası için zemin hazırlamakla ilgilidir. "Nasıl Yapabiliriz?" ile başlayan sorular oluşturmak için iç görü cümlelerinizden yararlanın. Hâlihazırda, çok dar veya çok geniş kapsamlı olabilen beyin fırtınaları için "Nasıl Yapabiliriz?" soruları mevcuttur. Buradaki kilit nokta, "sorunun birden fazla çözüme izin verecek kadar geniş ve olasılıklar için acil yönlendirme sağlayacak kadar dar" olmasını sağlamaktır. Sorularınızın zaten belirli bir çözüme işaret ettiğini anlıyorsanız, bir anlığına sorulardan uzaklaşın ve neden bu çözümü istediğinizi kendinize sorun. Ardından bu nedeni "Nasıl Yapabiliriz?" sorunuza dâhil edin.

Fikir Üretme: Tek seferde çok sayıda fikir üretmenin en iyi yollarından biri beyin fırtınası yapmaktır. Bu dağınık ve yapılandırılmamış gibi görünse de, aslında hem disiplini hem de hazırlığı içeren odaklanmış bir faaliyettir.

İlk olarak bir beyin fırtınası oluşturmalısınız. Beyin fırtınası oturumunu özel bir toplantı türü olarak düşünüp, katılımcıları, alanı, zamanlamayı ve malzemeleri ona göre dikkate almalısınız. Bu oturum, çekirdek ekibinizin dışındaki kişilerin uzmanlığından yararlanmak için harika bir fırsattır. Diğer meslektaşlarınızı ve personelinizi, liderleri, uzmanları veya tasarım çabalarınızla ilgileneceğini düşündüğünüz diğer kişileri de davet etmelisiniz. Beyin fırtınasının üretken olabilmesi için çok uzun sürmemesi ve çok fazla fikirle boğulmaması gerekir.

> Ek olarak beyin fırtınası oturumunda: Kimsenin fikrini küçümsememek ve en utangaç kişilerin bile katkıda bulunmasını sağlamak; Çılgın ve gerçekçi olmayan fikirlerin bile söylenmesine müsaade ederek başkalarında uyandırabilecek fikirlere zemin hazırlamak; Ekip üyelerinin ortaya attığı fikirler üzerine eklemeler veya eleştiriler yaparak olabildiğince üretkenliği sağlamak; Konudan uzaklaşılmasını engellemeye çalışmak; Herkesin sırayla konuşmasını organize ederek gürültünün ve kafa karışıklığının önüne geçmek; ve Fikirlerin sadece yazılmasından ziyade görsele dökülmesini teşvik etmek ve üretilmesi hedeflenen fikirlerin sayısını çok yüksek tutarak bunun aşılmasını sağlamak ve böylece iyi bir fikir bulma şansını arttırmak da dikkat edilmesi gereken hususlar arasındadır (IDEO, 2015: 62).

Fikrinizi nasıl daha iyi hale getireceğiniz hakkında daha fazla bilgi edinmenin en hızlı yolu, onu elle tutulur bir hale dönüştürmektir. Fikrinizi somut hale getirme veya prototipleştirme süreci korkutucu görünebilir. Korkman için hiçbir sebep yoktur; gereken tek şey elinizdeki kâğıt, kalem ve makas gibi malzemeler ve biraz da hayal gücüdür (IDEO, 2015: 10).

2.1.3.3. Uygulama

Tasarım Odaklı Düşünme sürecinin üçüncü alanı olan Uygulama; bir prototipi çalışan bir sisteme dönüştüreceğiniz kısımdır. Bu kısım, deneme ve test etmenin ötesinde üretime ve kullanıma sunmaya kadar geçen süreci açıklar. (Stickdorn, et al., 2018: 514-516). Fikir oluşturma sırasında üretilen en iyi fikirlerin somut, tamamen tasarlanmış bir eylem planına dönüştürüldüğü alandır. Uygulama sürecinin merkezinde prototip oluşturma, fikirleri daha sonra test edilen, yinelenen ve rafine edilen gerçek ürünlere ve hizmetlere dönüştürme vardır. Bu noktada, Tasarım Odaklı Düşünme Süreci içerisinde bahsedilecek olan Prototipleme ve Test Etme adımlarının Uygulama aşamasında yer aldığı söylenebilir. Prototip oluşturma yoluyla, Tasarım Odaklı Düşünme süreci, daha güvenilir uzun vadeli başarıya sahip olmak için öngörülemeyen uygulama zorluklarını ve istenmeyen sonuçları gün yüzüne çıkarmaya çalışır. Gelişmekte olan ülkelerde, altyapı, perakende zincirleri, iletişim ağları, okuryazarlık ve sistemin diğer temel parçalardaki eksikliklerden ötürü yeni ürün ve

hizmetlerin tasarlanması zor olabilmektedir. Bundan dolayı prototipleme, bu ülkelere yönelik sunulacak ürün ve hizmetler için özellikle önemlidir (Brown ve Wyatt, 2010: 31).

> **Prototip Oluşturma**: Bu aşama en iyi fikirlerinizi somut hale getireceğiniz aşamadır. Bir fikri diğer insanlarla paylaşmanızda, onlardan geri bildirim almanızda ve fikrinizi daha da iyileştirmenizde bir prototip veya konseptinizin fiziksel bir temsilini kullanmak çok faydalı olacaktır (IDEO, 2015: 67).
>
> Prototipin amacı, kafanızda olan bir fikri dünyaya yaymaktır, böylece diğer insanlar buna tepki verebilir. Genellikle ilk denemelerde mükemmel olmayan prototipler yapacaksınız, ancak bu zamanla gelişecektir. Prototipin en önemli katkılarından biri kullanıcılarınızla sizin aranızda bir iletişim başlatabilmesidir (IDEO, 2015: 10). Prototipler, yararlı geri bildirim oluşturmak ve bir fikri geliştirmek için yalnızca gerektiği kadar zaman, çaba ve yatırım gerektirmelidir. Bir prototip ne kadar "bitmiş" görünürse, yaratıcılarının geri bildirimlere dikkat etmesi ve onlardan kâr etme olasılığı o kadar düşüktür. Prototip oluşturmanın amacı bitirmek değildir. Fikrin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek ve daha fazla prototipin alabileceği yeni yönleri belirlemektir (Brown, 2008: 3). Bir prototipin temelde teorik bir soruya somut bir cevap olduğu unutulmamalıdır. Prototipler, tamamen bir fikri test etmek yerine, bir fikir içindeki çok özel soruları yanıtlamanıza yardımcı olur. Çok geniş bir soru sorarsanız veya çok ayrıntılı bir prototip yaparsanız, aradığınız yanıtları bulamayabilirsiniz ve tasarım sürecinde zaman kaybedersiniz (IDEO, 2015: 70).

Prototip oluşturma süreci tamamlandıktan ve nihai ürün veya hizmet oluşturulduktan sonra, tasarım ekibinin bir iletişim stratejisi oluşturmaya yardımcı olması gerekir (Brown ve Wyatt, 2010: 31). Hedef kitlenizin ne düşündüklerini duymak için programınızı, hizmetinizi, alanınızı veya sisteminizi kullanıcıların önüne koymalısınız. Bu, Tasarım Odaklı Düşünme sürecinin üçüncü aşaması olan Uygulamanın içerisindeki yineleme işleminin kritik bir parçasıdır ve neyin işe yaradığını, neyin işe yaramadığını ve neyin geliştirilebileceğini öğrenmenizi sağlar.

Hedef grubunuz içerisinden size geri bildirimde bulunarak yardımcı olabilecek bazı kullanıcılar bulmalısınız. Çözüm süreci içerisine katılmış olmak ve kendilerine hitap eden ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinde yer almak onları memnun edecek ve heyecanlandıracaktır. İşin güzel yanı, olumlu tepkilerin yanı sıra dürüst, eleştirel ve yapıcı geri bildirimler aldığınızdan da emin olabilirsiniz (IDEO, 2015: 13).

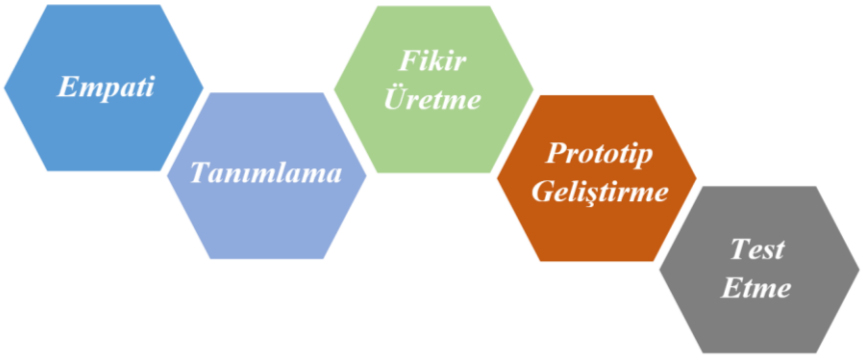
Tasarım Odaklı Düşünme her zaman doğrusal bir süreç değildir. Bu nedenle fikirlerinizin, deneyimlerinizin ve perspektiflerinizin evrimine devam etmek için sürecin önceki aşamalarına geri dönmeniz gerektiğinde bunu yapmalısınız. Tasarımın sonraki aşamaları için size harika bir temel oluşturacaktır (IDEO, 2015: 79).

Bu bölümde Tasarım sürecinde hangi alanlardan geçilmesi gerektiği, hangi düşünce yapısı ile hareket edilmesi gerektiği ve nelere dikkat edilmesi gerektiğinden bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise Tasarım Odaklı Düşünmeyi uygularken atılması gereken beş adım açıklanacaktır.

2.1.4. Tasarım Odaklı Düşünme Süreci

Tasarım Odaklı Düşünme, uygulayıcılarına inovasyon oluşturmak için yapılandırılmış bir metodoloji sunar. Lineer bir yapıya sahip olmayan, ihtiyaç duyulan her an geri dönüş yapılabilen bu süreç, hatalardan hızlıca öğrenebilmeyi ve geri beslemelerle hızlıca revizyonları vurgulamaktadır.

Şekil 4: Tasarım Odaklı Düşünme Süreci



Kaynak: d.school-Hosso PlattnerInstitue of Design at Stanford "An introduction to design thinking Process guide", Hasso Plattner Institute of Design (http://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf), 01 Ocak 2010

Bu metodoloji; empati geliştirmek ve kullanıcı ihtiyaçlarını tanımlamakla işe başlayan, daha sonra kullanıcı deneyimini iyileştirmek amacıyla olası çözümleri keşfetmek için fikirler üreten, ardından da kavramları yinelemeli bir prototipe dönüştürüp, test etme süreciyle kavramları rafine eden açık bir süreçtir (Butler ve Roberto, 2018: 45).

Tasarım Odaklı Düşünmenin uygulanması gereken "tasarım süreci" aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır:

2.1.4.1. Empati Kurma

Tasarım, empati ile başlar ve tasarımın yapıldığı kişiler hakkında derin bir anlayış oluşturur (Liedtka ve Ogilvie, 2011: 6). Çözülmesine çalışılan sorunlar nadiren tasarım düşünürüne veya girişimciye aittir. Çoğunlukla başka bir grup insanın paylaştığı sorunları çözmekle uğraşılır. Anlamlı yenilikler yapmak için, hedef kitlenizi tanınması ve hayatlarının önemsenmesi gerekir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 2). Tasarımcı gibi düşünen yöneticiler kendilerini müşterilerinin yerine koyarlar. Elbette, herkes "müşteri merkezli" olunması gerektiğini bilir, ancak burada bahsedilen şey bundan daha derin ve daha kişiseldir. Müşterileri, yaş, gelir seviyesi, medeni durum veya satış hedefi gibi bir dizi demografik istatistik olarak görmekten ziyade, gerçek sorunları olan gerçek insanlar olarak kabul edilmelidir (Liedtka ve Ogilvie, 2011: 6). Onları heyecanlandıran şeyleri, zorluk yaşadıkları alanları, duygusal yoğunluk ve düşüşlerini, hatta hedeflerini dahi empati yaparak ortaya çıkarmanız gerekecektir (Bilican, 2020: 4). Empati kurma, hedef kitlenin hem duygusal hem de rasyonel ihtiyaçları ve istekleri hakkında bir anlayış geliştirmeyi içerir (Liedtka ve Ogilvie, 2011: 6).

İnsanların ne yaptıklarını ve çevreleriyle nasıl etkileşime girdiklerini yaşamları bağlamında gözlemlemek, size ne düşündükleri ve hissettikleri hakkında ipuçları verebilir. Ayrıca neye ihtiyaçları olduğunu öğrenmenize de yardımcı olur. En güçlü kavrayışlardan bazıları, birinin söylediği ile yaptığı şey arasındaki kopukluğun fark edilmesiyle ortaya çıkar (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 2).

Başka bir teknik ise insanlarla sohbet havasında esnek ve samimi mülakatlar yapmaktır. Bunun için sormak isteyeceğiniz bazı sorular hazırlamalısınız. Ancak gidişatın konudan sapmasını hoş karşılamalı, konuşmayı yalnızca esnek bir şekilde yapılandırmalısınız. Konuştuğunuz insanlardan hikayeler çıkarmanız ve her zaman "Neden?" sorusunu sormanız daha derin anlamı ortaya çıkarmanızda faydalı olacaktır. Bu mülakatlar uzun planlanmış görüşmeler yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi, tesadüfen bir araya gelindiğinde de yapılabilir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 2).

Son olarak yukarıda bahsedilen gözlem ve mülakatın melezlenmesi de mümkündür ve kullanılması tavsiye edilir. Örneğin; birinden bir görevi nasıl tamamladıklarını size göstererek anlatmasını isteyebilir, fiziksel olarak geçtikleri adımları göstertebilir, yaptıklarını neden yaptıklarını size anlatmalarını sağlayabilir ve bir görevi yerine getirirken veya bir nesneyle etkileşimde bulunurken akıllarından neler geçtiğini kelimelere dökmelerini talep edebilirsiniz (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 2).

İyi tasarımlar, gizli veya açık bu inançların ve değerlerin sağlam bir şekilde anlaşılması üzerine inşa edilir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 2).

2.1.4.2. Tanımlama

Tanımlama adımı, tasarım alanına netlik ve odaklanma getirmekle ilgilidir. Bir tasarım düşünürü, kullanıcılardan ve bağlam hakkında öğrendiklerinden yola çıkarak aşmayı düşündüğü zorluğu tanımlama şansına sahiptir ve bu aşamada kendisinden beklenen de budur. Başka bir deyişle, tasarımının yapıldığı kişi için paha biçilmez bir empati kazanıldığında, toplanılan yaygın bilgilerin anlamlandırılması gerekir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 3). Bu aşama empati kurarak toplanılan bilgi, gözlem ve içgörülerin sentezlenerek analiz edilmesidir (Tilki, 2018: 3).

Tanımlama adımının amacı; anlamlı, eyleme geçirilebilir ve problemi çözmeye yönelik bir bakış açısı oluşturmaktır. Bu, potansiyel müşterilerin iç görülerine ve ihtiyaçlarına odaklanan yol gösterici bir ifade olmalıdır. Analizler genellikle bağlantıları ve kalıpları keşfetmek için bilgi sentezleme sürecinden ortaya çıkarlar.

Kısacası, Tanımlama adımında anlam yaratılır. Doğru sorunu çerçevelemek, doğru çözümü oluşturmanın tek yoludur (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 3). Örneğin; "İstanbul'da trafik sorununu azaltacak bir çözüm bulmalıyız" yerine "İstanbul'da trafikten mustarip olan insanların istedikleri yere daha akıcı bir şekilde ulaşabilecekleri, trafikte daha az vakit harcamalarını sağlayacak bir çözüme ihtiyaçları var" ifadesi hedef kitleyi merkeze alan ve hedef kitlenin odağında düşünülmesini sağlayan bir tanımlama olabilir. Bu yaklaşımla oluşturulan tanımlamalar tasarım düşünürlerinin bir sonraki adımda doğru soruları sormalarına ve doğru alana kanalize olmalarına yardımcı olacaktır (Tilki, 2018: 3).

2.1.4.3. Fikir Üretme

Bir prototip oluşturmadan önce, ekibin prototip oluşturma sürecinden ne öğrenmek istediğini belirlemesi gerekir. Böylece prototipini ilgili geri bildirimi toplayabilecek hale getirebilir (Beckman ve Berry, 2007: 43). Fikir üretme; prototipler oluşturmak ve kullanıcıların eline yenilikçi çözümle sunmak için hem yakıt hem de kaynak sağlar (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 4).

Tasarım Odaklı Düşünme sadece farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda kayda değer değişiklikler yaratmaya gebe çözümlerin de keşfedilmesine neden olur (Tiraz, 2019: 3). Sorunları belirlemekten çıkıp, kullanıcılarınız için çözümler üretmeye geçmek fikir üretmeyi gerektirir. Fikir üretmek; problem alanına dair sahip olduğunuz ve tasarladığınız anlayışı hayal gücünüzle birleştirerek bir şans ve çözüm kümesi oluşturmaya çalıştığınız bir adımdır. Bu aşamada yalnızca tek ve en iyi çözümü bulmaktan ziyade, aralarından seçim yapılabilecek mümkün olan en geniş fikir yelpazesini zorlamak gerekir. En iyi çözüm, daha sonra kullanıcı testleri ve geri bildirimler yoluyla keşfedilecektir. Burada mesele doğru fikri bulmakla ilgili değil, en geniş olasılık yelpazesini yaratmakla ilgilidir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 4).

Fikir oluşturma adımından yararlanılırken; belirgin çözümlerin ötesine geçmek ve böylece çözüm grubunun inovasyon potansiyelini artırmak; ekiplerin kolektif perspektiflerinden ve güçlü yönlerinden yararlanmak; beklenmedik keşif alanlarını

gün yüzüne çıkarmak; inovasyon seçeneklerinde akıcılık (hacim) ve esneklik (çeşitlilik) oluşturmak ve oluşturulan bariz çözümlerin somutlaştırılarak ekiplerin onların ötesine geçmesini sağlamak gibi birçok fayda amaçlanabilmektedir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 4). Ancak bunu yaparken geçmiş tecrübelerinize veya kalıplaşmış çözümlere takılı kalmamalı, kutunun dışından düşünmeyi başarabilmelisiniz. Kutunun dışından düşünmek; sizi hiç beklemediğiniz kişilerden veya olaylardan beslenebilmeniz ve potansiyel çözümleri elde edebilmeniz demektir (Tilki, 2018: 3).

2.1.4.4. Prototip Geliştirme

Tasarım düşünürleri, düşünebilmek için prototipler inşa ederler. Hedeflenen nihai ürüne olan benzerliği düşük olsa da, kullanıcı geri bildirimlerinin hızlı bir şekilde oluşturulmasını sağlayan prototipler, kavramların hızlı, ucuz ve basit bir görünümünden inşa edilir (Butler ve Roberto, 2018: 48).

Prototip geliştirme adımı, sizi nihai çözümünüze götürecek soruları elde edebilmek için, ürününüzün veya hizmetinizin çok daha basit bir kopyasını veya simülasyonunu oluşturduğunuz adımdır. Bu adıma kadar gelinen aşamada derlenen bilgi ve iç görüler probleme yönelik geliştirilen fikirlerle sentezlenir (Tilki, 2018: 3). Bir prototip, kullanıcının etkileşime girebileceği herhangi bir şey olabilir. Bu prototipler mümkün olan en basit şekilde oluşturulmalıdır ki, her geri bildirimde bozup yeni bir prototip yapmak uzun zaman almasın ve fazla maliyet doğurmasın. Bir projenin ilk aşamalarında, cevap aranan sorular oldukça geniş olabilir. Bu erken aşamalarda, hızlı ve ucuz olan, ancak kullanıcı ve iş arkadaşlarından yararlı geri bildirimler alabilen işe yarar prototipler oluşturmalısınız. Ucuz ve hızlı prototipler, her başarısızlığınızın daha az zaman almasını ve daha az maliyete sebep olmasını sağlar. İlerleyen aşamalarda hem prototipiniz hem de sorularınız biraz daha rafine hale gelecektir. Bir prototip, kullanıcının etkileşime girebileceği herhangi bir şey olabilir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 5). Prototipler; dijital, fiziksel veya diyagramatik bir yapıya sahip olabilirler. Ancak ne olursa olsun, fikirleri iletmenin bir yolu olarak kullanılırlar (Kalko, 2015: 5).

Prototipler oluşturulurken aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulmalıdır (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 5);

- Prototipinizi inşa etmeye başlarken, ne yapacağınızdan emin olmasanız bile bazı malzemeleri almak sizi harekete geçirmek için yeterli olacaktır. Örneğin; post-it, bant ve etrafınızda bulunan nesneler başlamak için iyi bir yol olabilir.

- Tek bir prototip üzerinde çok fazla zaman harcanmamalı, herhangi bir prototipe duygusal olarak fazla bağlanmadan bir sonraki prototipe geçilmelidir.

- Her prototip ile neyin test edildiğinin belirlenmesi gerekir. Bir prototip, test edildiğinde belirli bir soruyu yanıtlamalıdır.

- Prototip, kullanıcı göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. "Kullanıcı ile neyi test etmeyi umuyoruz, ne tür davranışlar bekliyoruz" gibi soruların cevaplanması prototip oluşturmaya odaklanmayı ve test aşamasında anlamlı geri bildirimler alınmasını sağlayacaktır.

2.1.4.5. Test Etme

Test Etme adımı, kullanıcılarla empati kurmak amacıyla oluşturulan ve tasarlanan prototipler hakkında geri bildirimlerin talep edildiği aşamadır. Bu sayede prototiplerin sonraki yinelemelerine bilgi temin edilerek ilerleme sağlanır. Empati kurmanın aksine bu aşamada problem daha fazla çerçevelenmiş ve test edilebilecek prototiplere sahip olunmuştur (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6). Prototip geliştirme gibi test aşaması da, tasarlanan çözümün amaca uygun olmasını sağlamak için hedef grupla işbirliği içinde yinelemeli olarak yapılır (Mintrom ve Luetjens, 2016: 394).

Test etme; çözüm ve kullanıcı hakkında bilgi edinmek için bir fırsattır. Ancak "test etmek" insanların önerilen çözümü beğenip beğenmediğini sormaya indirgenecek bir faaliyet değildir. Bunun yerine, kişi ve sorun hakkında öğrenilebilecek şeylerin yanı sıra potansiyel çözümlere de odaklanmak gerekir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6).

Mümkün mertebe, kullanıcının gündelik yaşamı içerisinde, gerçek bağlamında test edilmesi önemlidir. Prototip fiziksel bir nesneyse ve temel düzeyde kullanımı mümkün ise, insanlardan onu yanlarında götürmeleri ve normal rutinleri içinde kullanmaları istenebilir. Eğer sunulan şey bir deneyim ise, gerçek durumu yakalayabilecek en yakın deneyimi sunan bir senaryo oluşturulmalıdır (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6). Öncelikli olarak, fikrin üzerinde çalışan ekipten başlanmalı ve onların test etmesi sağlanmalıdır. Böylelikle test aşamasında değerlendirmeler yapılırken ekip içerisinde faydalı iç görülerin geliştirilmesi ve ivedilikle uygulanması mümkün olacaktır (Tilki, 2018: 3). Her zaman haklı olduğunuzu biliyormuş gibi prototip oluşturmanız, ancak yanılıyormuş gibi de test etmeniz, çözümlerinizi iyileştirme ve daha iyi hale getirme fırsatı sunar (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6).

Basit ve anlaşılmasının kolay olması adına, Tasarım Odaklı Düşünmenin temel beş adımı doğrusal bir ilerleme olarak ifade edilmiştir. Ancak süreç içerisinde çeşitli geri dönüşler ve farklı ilerleyişler de mümkündür. Yineleme, iyi bir tasarımın temelidir. Hem süreç boyunca birçok kez geri dönerek, hem de bir adım içinde yinelemeler yaparak (birden çok prototip oluşturarak veya birden çok grupla beyin fırtınası yaparak) ilerlemek Tasarım Odaklı Düşünmenin bel kemiğidir. Tasarım süreci boyunca birden fazla döngü yaptıkça, kapsam daralacak ve geniş konsept üzerinde oyalanmaktansa, hedefe yaklaşarak ayrıntılara geçilecektir (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6).

Girişimlerde inovasyon uygulanmaya devam ettikçe, girişimciler hangi süreci kullanırsa kullansın, çalışma şekline nüfuz eden bir tasarımcı zihniyetine sahip olurlar (d.school - Hosso Plattner Institue of Design, 2010: 6).

2.2. Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli Oluşturma Süreci Üzerindeki Etkisi

Küreselleşme ve yoğun rekabet çağında, sadece yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi yeterli olmamakta, bununla birlikte günümüzün iş modellerinin yeniden tasarlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç; “Firmalar veya girişimciler başarılı

bir şekilde değer yaratabilmek için sektörlerini yeniden nasıl keşfedebilirler ve başarılı iş modellerini nasıl geliştirebilirler?" gibi bir takım soruların gün yüzüne çıkmasına sebep olmuştur (Bonakdar ve Gassmann, 2016: 57). İş modelleri, her düzeyde yaratıcı düşünebilmeyi içermeli ve farklı düşünebilmeye yol açan yaratıcı süreçleri kucaklayabilmelidir (Davis, 2010: 6533). Tasarım Odaklı Düşünme ise, bir kuruluşun uygulanabilirliğini destekleyecek yeni ve benzersiz fikirler sunan ve bu fikirlerin hayata geçirilmesi için süreçler geliştiren bir yol görevi görmektedir (Miyauchi ve Cressman, 2019: 97).

Tasarım Odaklı Düşünme, mevcut iş modellerinin dönüştürülmesinde veya liderlerin yeni iş modellerini kavramsallaştırmalarında yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı, bir şirket için sorunsuz çalışan mevcut bir iş modelinin unsurlarını güçlendirmek için de kullanılabilir (Direction, 2019: 19-20). Bu yaklaşımın, iş modeli oluşturma sürecine entegre edilmesi daha fazla değer yaratmaya, fikir oluşturma sürecini canlandırmaya ve paydaşları da bu sürece dahil ederek, çıkar çatışmalarını dindirmeye yardımcı olmaktadır (Geissdoerfer, Bocken ve Hultink, 2016: 1218). Tasarım Odaklı Düşünmeyi İş Modeline entegre etmek, iş dünyasının geleceği için bir zorunluluktur. Tasarım Odaklı Düşünme, yönetimden müşteri hizmetlerine kadar işin tüm yönlerinde daha iyi iş çözümlerine neden olan geniş bir keşif sağlamaktadır. Bu süreç, tüketici ihtiyaçlarına yönelik daha fazla iletişim sağlayan yeni bir değer seviyesi yaratır (Davis, 2010: 6538).

Roger Martin, Leavy (2011: 19) ile gerçekleştirdiği röportajda; yöneticilerin "Tasarım Düşüncesi" yaklaşımına bakmalarını ve bunu strateji geliştirme ile İş Modeli İnovasyonu gibi süreçlere daha geniş bir şekilde nasıl uygulayacaklarını öğrenmelerini tavsiye etmiştir. Bu tavsiyeyi destekler nitelikte, Bonakdar ve Gassmann (2016: 60-66) önemli şirketlerle yaptıkları düzinelerce projeye dayanarak, Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının radikal yeni iş modelleri oluşturma sürecine önemli bir değer kattığını keşfetmişler ve yenilikçi iş modelleri tasarlamak ve uygulamak için, iş modeli yenilik sürecinin tüm aşamalarında Tasarım Odaklı Düşünmenin uygulanabileceğini vurgulamışlardır. Diğer yandan Geissdoerfer, Bocken ve Hultink de (2016: 1228) sürdürülebilir değer önerileri geliştirerek, yaratıcılık süreci ile iş modeli oluşturma

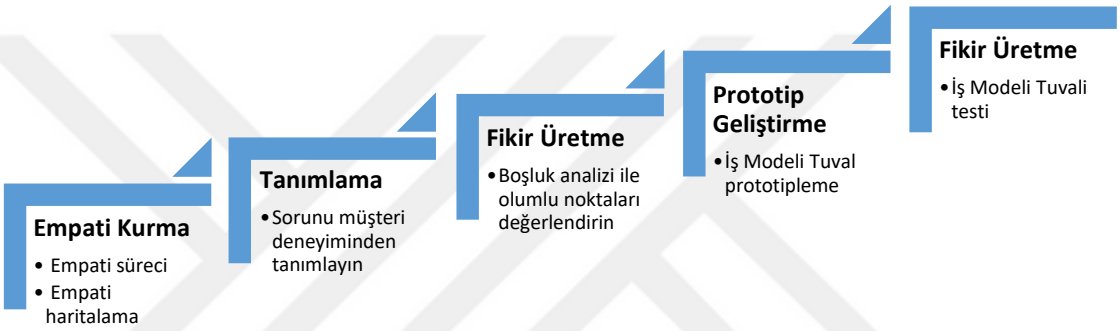
sürecini iyileştirmek için " Tasarım Odaklı Düşünme" ve "Sürdürülebilir İş Modeli İnovasyonunu" bir araya getirmişlerdir.

Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı, İş Modeli İnovasyonu sürecine çeşitli şekillerde önemli değer katmaktadır. Problemlere insan merkezli yaklaşan Tasarım Odaklı Düşünme, müşteriyi gözlemleyerek ve empati kurarak iş modeli inovasyon ekibinin bakış açısını keskinleştirir. İş Modeli inovasyon sürecine eklenen Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı, gizli müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya ve tasarım zorluğunu formüle etmeye yardımcı olur. Tasarım Odaklı Düşünme, iş modellerinin hızlı bir şekilde prototiplenmesini sağlayarak, tasarlanan iş modelini gerçek duruma karşı test edilebilmesine imkân tanır. Yinelemeli bir şekilde gerçekleştirilen bu yöntem, sürekli geri bildirimler sağlayarak, şirketin yeni iş modeli konusunda belirsizlikleri kendinden emin hissettiği bir düzeye indirgeyene değin İş Modeli İnovasyon sürecini devam ettirir (Bonakdar ve Gassmann, 2016: 65).

“Tasarım Odaklı Düşünme, Sürdürülebilir İş Modeli oluşturma sürecini nasıl geliştirebilir?” sorusunu ele alan Geissdoerfer, Bocken ve Hultink (2016: 1229), bu soruya cevap bulabilmek için atölye çalışmalarını içeren bir araştırma tasarımı kullanmışlardır. Yazarlar, Tasarım Odaklı Düşünmenin yaratıcı süreci teşvik edebileceği ve genellikle farklı paydaşların çıkarlarını uyumlu hale getirmeye yardımcı olabileceğini keşfetmişlerdir. Sonuç olarak Tasarım Odaklı Düşünmenin hem geleneksel hem de sürdürülebilir iş modeli inovasyonu süreçlerini teşvik ettiği ve küçük şirketler veya potansiyel girişimciler de dâhil olmak üzere kullanıcılarına uygulanabilir ve sürdürülebilir iş modellerini oluşturma fırsatı verdiği görülmüştür. Benzer bir şekilde, her biri iki iş vakası içeren iki atölye çalışmasının gerçekleştirildiği araştırmada Gudiksen (2012: 407-418), farklı tasarım süreçlerinin ve öğrenme stillerinin iş modeli geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen “karşılıklı diyalogları” nasıl iyileştirebileceğini ve katılımcıların "gelecekteki durum" alternatifleriyle çalışmasını nasıl sağlayabileceğini araştırmıştır. Sonuç olarak, Tasarım Odaklı Düşünmenin; sorunları, değer önerisini temel alarak yeniden çerçevelendirme ve tasarım çelişkilerini belirleme konusunda katkı sağlamayı vadettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Pahlavi ve ark. (2017: 1-2), tasarım odaklı bir yaklaşımla betimsel analiz yöntemini kullanarak, mevcut bir biyo-briket endüstrisi üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, yeni bir hammadde ile gerçekleştirilecek briket üretimine dair İş Modeli elde etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla Tasarım Odaklı Düşünmenin Temel Beş Adımı araştırma yöntemi olarak kullanılmış ve İş Modeli Tuvali de Prototip Geliştirme ve Test Etme adımları içerisinde oluşturulmuştur.

Şekil 5:Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını Kullanarak Araştırma Yöntemi



Kaynak: Pahlavi, Ghifari Rezka, et al. "Ramie (Boehmeria nivea) decortication waste bio-briquette business model canvas with design thinking approach." AIP Conference Proceedings. Vol. 1826. No. 1. AIP Publishing LLC, 2017.

Pahlavi ve ark. (2017: 2-7), "Empati Kurma" aşamasında işletme sahibi ve çalışanıyla röportaj yapmış ve biyo-briketten girdi olarak yararlanan bir ürünü kullanarak bir empati süreci yürütmüşlerdir. Bu empati süreci, daha sonra müşteri deneyiminden yararlanarak sorunu "tanımlamış", ve araştırmacılar Boşluk Analizi yardımıyla olumlu noktaları belirleyerek "fikir üretmişlerdir". Daha sonra Tasarım Odaklı Düşünme sürecinde deneyim sahibi olan başka kişilerle bir Odak Grup Tartışması gerçekleştirilmiş ve İş Modeli Tuvalinin "prototipi oluşturulmuştur". Son adım, İş Modeli Tuvalinin test edilmesidir. Biyo-briket endüstrisine yakın, farklı alanlardan 3 müşteri ürünü "test etmiş" ve bu nedenle tuvalin kontrolü yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, İş Modeli Tuvalinin müşteri beklentileri doğrultusunda tüketici deneyimine göre tasarlandığını tasdiklenmiş ve bu biyo-briket İş Modeli fikrinin çalışır bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Miyauchi ve Cressman (2019: 102), işleyişinde kritik bir şekilde sıkıntı yaşayan ve kapanma riski ile yüz yüze gelen kar amacı gütmeyen bir kuruluşun (Art á la Carte), iş modelini yenilemek üzere bir vaka çalışması gerçekleştirmişler ve bu süreci kuruluşta başlattıkları ortak tasarım odaklı düşünme süreci ile yürütmüşlerdir. Bu çalışmada kullanılan Tasarım Odaklı Düşünme süreci, "Art á la Carte" kuruluşunun mevcut iş modelinin kısa vadede uygulanabilirliğini ve kısıtlarını belirlemesine yardımcı olmuş ve gerçek iş modeli inovasyonu, yeni iş akışları ve katılım fırsatları için seçenekler sağlamıştır. Çalışmanın neticesinde, Tasarım Odaklı Düşünmenin iş modeli yeniliği ve evrimi için faydalı olduğu sonucuna varılmıştır (Miyauchi ve Cressman, 2019: 105-106). Bir diğer vaka çalışması da, Guldmann ve arkadaşlarının (2019), Döngüsel İş Modelini sundukları altı şirketi, 6 ay ile 24 ay arasında değişen sürelerde inceledikleri çalışmadır. Döngüsel İş Modeli yineleme çalışmaları esnasında Tasarım Odaklı Düşünmenin kullanılmasının, İş Modeli İnovasyonu için yararlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Bolus (2016: iii), yüksek lisans tez çalışmasında, Tasarım Odaklı Düşünmenin herhangi bir kuruluş için değerli bir kaynak olarak uygulanıp uygulanamadığını keşfetmek için iş modellerini incelemeyi amaçlamıştır. Başka bir değişle, vaka çalışması yaklaşımını benimseyerek nitel bir metodoloji kullanan bu çalışma, "Tasarım Odaklı Düşünme" kavramının endüstriyel tasarım bağlamında iş modellerini nasıl şekillendirdiği açıklamaya çalışmıştır. Sonuç olarak, Tasarım Odaklı Düşünme ve iş modeli kavramlarının karmaşık bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca iş modelinin kendisinin de Tasarım Odaklı Düşünmenin bir çıktısı veya sonucu olduğu anlaşılmıştır. Başka bir tez çalışması da, Amano'nun (2019: 268) gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışmada iş modeli inovasyonunda Tasarım Odaklı Düşünmenin rolünü açıklığa kavuşturmak için iş modeli prototipleme kavramına odaklanılmıştır. Uzman görüşmeleri, vaka analizi ve doğrulama görüşmelerini içeren karma bir yöntem kullanan bu çalışma, tasarım perspektifinin, iş modeli inovasyonu toplantılarına dahil edilmesinin kullanışlı olacağını ve "iş modeli prototipleştirme" eyleminin bir metodoloji olarak kavramsallaştırılmasına yardımcı olacağını vurgulamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞ MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMININ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Ekonominin paydaşları tarafından girişimciliğin öneminin anlaşılması ve girişimcilik ekosisteminin dünyanın her yerinde genişlemesiyle, bu alanda gerçekleştirilen akademik ve sektör çalışmaları artış göstermiştir. 2000li yılların başından beri girişimcilik ekosisteminde kabul gören ve yararlanılan İş Modelleri girişimcilerin önünü açmada potansiyel bir yardımcı olarak görülmektedir. 2010 ve sonraki dönemde popülerliği artan ve bir probleme karşı yaklaşım tarzı olarak vurgulanan Tasarım Odaklı Düşünme yöntemi ise, şirket yöneticilerine, sanatçılara, sivil toplum örgütlerine, girişimcilere, kısacası toplumun her bir bireyine hitap etmektedir.

Düşünce tarzı olarak Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli tasarımı sürecine katkı sağlayıp sağlayamayacağıyla ilgili birçok araştırmacının fikir beyan etmesine karşın, çok az sayıda araştırmacı bilimsel olarak inceleme gerçekleştirmiştir. Sınırlı sayıdaki bilimsel araştırmaların İş Modeli üzerinde Tasarım Odaklı Düşünme yönteminin olumlu katkılarına vurgu yapması ve bu alanda edinilen iç görüler, İş Modeli oluşturma sürecinde Tasarım Odaklı düşünmenin nasıl bir role sahip olduğunun daha fazla araştırılması gerektiği düşüncesini doğurmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı: İş Modeli oluşturma sürecinde Tasarım Odaklı Düşünmenin nasıl bir role sahip olduğunu araştırmaktır.

Tasarım Odaklı Düşünmenin, girişimcilere ve kuruluşlara değer önerisi tespitinden maliyetlerin azaltılmasına kadar birçok alanda katkı sağladığı göz önünde bulundurulduğunda, İş Modeli Tuvalinin tasarımında da önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. İnsanı merkeze alan bir yaklaşım olan Tasarım Odaklı Düşünmenin girişimciler tarafından benimsenmesinin ve bu tasarımsal bakış açısıyla, tuvalin dokuz yapıtaşının oluşturulmasının kayda değer bir kazanım sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu noktadan yola çıkarak, çalışmaya rehberlik eden araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Girişimciler Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımından hangi seviyede yararlanıyorlar?
2. Girişimciler Tasarım Odaklı Düşünmeden, iş modelinin hangi aşamasında ve nasıl yararlanırlar?
3. İş Modelini oluştururken Tasarım Odaklı Düşünmenin kullanılması ne tür sonuçlar doğurur?
4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı, iş modelinin tasarımı için harcanan zaman ve maddi kaynak maliyetini nasıl etkiler?

3.2. Araştırmanın Önemi

Küresel pazarlarda gelişmeler çok hızlı gerçekleşmekte ve geri kalmamak için işletmelerin İş Modellerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir (Euchner ve Ganguly, 2014: 33). Pazara girmek isteyen girişimcilerin ise inovatif iş fikirleri sunmaları, başarılı olmalarında önemli bir faktördür. Bu noktada, Tasarım Odaklı Düşünme ile İş Modeli yaklaşımının bir arada incelendiği çalışmalara bakıldığında, Tasarım Odaklı Düşünmenin, inovatif İş Modelleri oluşturulmasına önemli derecede etki ettiğinin vurgulandığı görülmektedir (Leavy, 2011: 19; Gudiksen, 2012: 418; Girotra ve Nettessine, 2013: 539; Bonakdar ve Gassmann, 2016: 66; Geissdoerfer, Bocken ve Hultink, 2016: 1229; Miyauchi ve Cressman, 2019: 97).

Vurgulanan bu etkiye karşın, "Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının İş Modelinin tasarım süreci üzerindeki rolüne" dair gerçekleştirilen literatür taramasında kısıtlı veriye ve kaynağa ulaşılmıştır. Bu alandaki çalışmalara ve görüşlere dayanarak bu konunun araştırılmaya değer olduğu düşünülse de, Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli İnovasyonu sürecine uygulanması henüz çok az araştırmacı tarafından incelendiğinden, bu alanın başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir (Amano, 2019: 128). Tablo 4'te de belirtildiği gibi, bu alanda yapılmış olan ve incelenen bütün çalışmaların kalitatif araştırma teknikleri kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 4: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli Oluşturma Süreci Üzerine Etkisi Hakkında Yapılmış Çalışmalar

YAZAR	ÇALIŞMA	YÖNTEM	YIL
Gudiksen, Sune	Co-Designing Business Models: Reframing Problems." Leading Through Design	Nitel (İşletmelerle Atölye çalışması gerçekleştirilmiştir)	2012
Geissdoerfer, Martin, Nancy MP Bocken, and Erik Jan Hultink	Design thinking to enhance the sustainable business modelling process–A workshop based on a value mapping process.	Nitel (İşletmelerle Atölye çalışması gerçekleştirilmiştir)	2016
Bonakdar, Amir, and Oliver Gassmann	Design thinking for revolutionizing your business models.	Nitel (İşletmelerle ortak projeler yürütülmüştür-Karma)	2016
Bolus, Oriole Mphumelelo	Design thinking: shaping the way industrial design business models create, deliver and capture value. (Yüksek Lisans Tezi)	Nitel (Vaka Analizi gerçekleştirilmiştir)	2016
Pahlavi, Ghifari Rezka, et al.	Ramie (Boehmeria nivea) decortication waste bio-briquette business model canvas with design thinking approach	Nitel (Betimsel Analiz yapılmıştır)	2017
Guldmann, Eva, Nancy MP Bocken, and Han Brezet	A design thinking framework for circular business model innovation	Nitel (Vaka Analizi gerçekleştirilmiştir)	2019
Miyauchi, Alison, Scott Cressman	Applying Design Thinking for Business Model Innovation for a Nonprofit Organization – Case Study: Art á la Carte.	Nitel (Vaka Analizi gerçekleştirilmiştir)	2019
Amano, Tsuyoshi	Prototyping in business model innovation: Exploring the role of design thinking in business model development. (Doktora Tezi)	Nitel (Uzman görüşmesi, Vaka Analizi, Doğrulama görüşmesi yapılmıştır.-Karma)	2019

Ek olarak, bu 8 araştırma: 3 vaka analizi, 2 atölye çalışması, 2 karma yöntem ve 1 betimsel analizden oluşmaktadır. İncelenen çalışmalar içerisinde girişimcilerle görüşmek ve girişimcilerin deneyimlerinden yararlanmak üzerine kurulu bir araştırma tasarımına rastlanmamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, girişimciler ile

gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlara dayalı bu araştırma, bir boşluğu doldurmakta ve kendisini diğer çalışmalardan farklılaştırarak özgün bir karakter kazanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Bu çalışmada, "girişimcilerin iş modeli oluşturma sürecindeki yaklaşımları ve sonucunda elde ettikleri çıktılar" araştırmanın odaklandığı noktayı oluşturmaktadır. Dolayısıyla, insan faktörünün temel alındığı bir araştırma yöntemi izlenmesi gerekmektedir. Duygu ve hissiyatların sayısallaştırılması pek mümkün olmadığından ve literatürde de araştırma amacına uygun bir nicel araştırma ölçeği bulunamadığından dolayı, nitel araştırma yönteminin izlenmesi uygun bulunmuştur.

Nitel araştırmalar temelde 5 yaklaşım üzerinden ilerlemektedir. Bunlar sırasıyla; Anlatı Araştırması, Fenomenoloji, Kuram Oluşturma, Etnografi ve Durum Çalışmasıdır. Bu yaklaşımlar gerek araştırma süreci açısından gerekse veri toplama süreci açısından birbirine benzerlik göstermektedir. Ancak belirli yerlerde her birini diğerinden ayıran özellikler bulunmaktadır (Creswell, 2018: 102).

5 yaklaşımın sahip olduğu özellikler ve farklılıklar Tablo 5'te özetlenmiştir (Creswell, 2018: 104-105).

Bu çalışmada, araştırmanın temeli, Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli oluşturma süreci üzerinde nasıl bir etki doğurduğuna dair girişimcilerin sahip oldukları deneyimlere dayanması nedeniyle, Fenomenoloji (Olgu Bilim) deseninin kullanılması uygun bulunmuştur. Veriler ise; görüşme analizi sonucunda elde edilmiştir.

Tablo 5: Beş Nitel Yaklaşımın Özelliklerinin Karşılaştırılması

Özellikler	**Anlatı Araştırması**	**Fenomenoloji**	**Kuram Oluşturma**	**Etnografi**	**Durum Çalışması**
Odak	Bir bireyin hayatını araştırma	Deneyimin özünü kavrama	Alandan elde edilen veride gömülü bir kuram geliştirme	Aynı kültürü paylaşan bir grubu betimleme ve yorumlama	Bir ya da çoklu duruma dair derinlemesine bir betimleme ve analiz geliştirme
Problem Türü	Bireysel deneyimlere ilişkin hikâyeler anlatmaya gerek duyma	Yaşanılmış bir fenomenin özünü betimleme gereksinimi	Katılımcıların görüşlerinden bir kuram oluşturma	Bir grup kültürünün ortak modellerini betimleme ve yorumlama	Bir durum ya da durumlara yönelik derinlemesine bir anlayış sağlama
Analiz Birimi	Bir ya da birden çok kişiyi araştırma	Ortak deneyime sahip birkaç bireyi araştırma	Birçok bireyin dâhil olduğu süreç, eylem ya da etkileşimi araştırma	Aynı kültürü paylaşan bir grubu araştırma	Bir olayı, programı, faaliyeti, ya da birden fazla bireyi araştırma
Veri Toplama Şekilleri	Ağırlıklı olarak mülakat ve doküman kullanımı	Ağırlıklı olarak mülakat kullanımı	Ağırlıkla 20-60 kişiyle gerçekleştirilen mülakat kullanımı	Ağırlıklı olarak gözlem ve mülakat kullanımı ve alanda geçirilen uzun süre içerisinde toplanan başka kaynaklar	Ağırlıklı olarak mülakat, gözlem, doküman ve insan ürünü serler gibi bir çok kaynağı kullanma
Veri Analiz Stratejisi	Anlatılar için verileri analiz etme, anlatıları yeniden hikayeleme ve temalar geliştirme, sık sık kronoloji kullanma	Önemli ifadeler, anlam birimleri, metinsel ve yapısal betimlemeler ile birlikte özün betimlenmesi	Açık kodlama, eksenel kodlama ve seçici kodlama ile veri analizi	Aynı kültürü paylaşan grubun betimlenmesi ve grup hakkında temalar oluşturarak veri analizi	Durumun betimlenmesi, durum temaları ve çapraz-durum temaları üzerinden veri analizi

Kaynak: Creswell, John W. "Nitel Araştırma Yöntemleri." M. Bütün and SB Demir, Çev.(Eds.). 4. Baskı, İstanbul: Siyasal Kitapevi (2018).

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerin yapısı ve kapsamı tamamen girişimcilerin yaşamış olduğu deneyimlere ve bu deneyimlerden çıkardıkları sonuçlara odaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, katılımcılarla yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve yaşamış oldukları start-up deneyimlerinde elde ettikleri çıktıların öğrenilmesi ve analiz edilmesi hedeflenmiştir.

3.3.1. Fenomenoloji

Fenomenoloji; temelde olaylara ilişkin deneyimleri incelemekte, bu deneyimi yaşayan birincil şahıslara odaklanmaktadır. Etki alanı ise, bilinçli deneyimin tüm alanları olarak kabul edilir. Algı, hayal gücü, düşünce, akıl yürütme, arzu, duygu, irade ve somutlaştırılmış eylemin yanı sıra, zamansal farkındalık, benlik ve kişisel kimlik farkındalığı, başkalarının sahip olduğu farkındalıklar ve pratik-sosyal aktiviteler fenomenolojinin kapsamına girmektedir (Smith, 2006: 1). Fenomenoloji aslında sadece bir tanımlama değil, aynı zamanda araştırmacının yaşanmış olanın anlamını yorumlama süreci olarak da görülür. Bu süreçte olayı deneyimlemiş kişilerden veri toplanır ve tüm bireyler için deneyimin özünün bileşik bir tanımı geliştirilir. Bu tanım, "ne" deneyimlediklerinden ve "nasıl" deneyimlediklerinden oluşur (Creswell ve Poth, 2016: 57-59).

Fenomenoloji çalışmalarında görüşülecek bireyler, araştırmanın üzerinde durmayı hedeflediği olguyu yaşamış ve bu yaşanmışlıkları dışa vurabilecek veya yansıtabilecek kişi veya gruplar olmalıdır. Bundan dolayı örnekleme yapılırken araştırılan olguyu deneyimlemiş kişiler gözlem ve ön görüşmeler aracılığıyla belirlenip çalışmaya dahil edilebilir. Bu yaklaşımla gerçekleştirilen araştırmalarda başlıca kullanılan veri toplama yöntemi "görüşmedir". Görüşmeler araştırmacıya, fenomene ilişkin deneyimleri ve çıktıları ortaya koyabilmesi için katılımcıyla etkileşime geçebilmesini, esneklik ve sondalarla konuyu irdelemesini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında araştırmacının katılımcıyla güvene ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı sunması da önemli bir husustur. Bu nedenle katılımcılar, daha önce kendilerinin de fark etmediği veya üzerinde durmadığı yaşanmışlıkları ve anlamları fark edebilir ve gün yüzüne çıkarabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 74-75).

Fenomenoloji çalışmalarında Kartopu Örnekleme ve Ölçüt Örnekleme yöntemlerinin kullanılması uygun bulunmaktadır. Fenomenoloji çalışmaları uzun görüşmeler gerektirdiğinden ve bazı durumlardan birden fazla görüşme yapılması gerekebildiğinden dolayı çalışmaya dahil edilecek katılımcıların sayısının 10'u geçmesi pek tavsiye edilmemektedir. Bazen bu sınırlılık odaklanılan fenomeni

deneyimleyen kişilerin sayısının azlığından da kaynaklanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 74).

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Gerçekleştirilen araştırmalarda ilk olarak hedef araştırma evreninin tespiti yapılmalıdır. Böylelikle araştırma evreni ihtiyaca ve araştırmanın amacına uygun olarak sınırlandırılabilir. Temelde insan olmanın verdiği sınırlılıkların yanı sıra, zaman, maliyetler ve ihtiyaç duyulan emek gücünün sınırlı olması dolayısıyla araştırmacının/araştırmacıların her şeyi araştırabilmesi veya örneklemine dahil etmesi mümkün değildir. Bu sebeple araştırmaya başlanmadan önce, hedefe uygun, gerekli yeterlilikleri sağlayan ve kısıtlar çerçevesinde optimal düzeyde ulaşılabilecek örneklemler üzerine odaklanılmalıdır.

Örneklem yöntemleri temelde Olasılıklı Örnekleme ve Amaçlı Örnekleme olarak iki alt başlıkta yer almaktadır. Bu çalışmanın nitel bir araştırma olması dolayısıyla temelde Amaçlı Örneklem kullanılmıştır.

Bu tez çalışması; İş Modeli aracına vâkıf ve bu araçtan yararlanan girişimcilerin, girişimcilik serüveninde Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının etkisine yoğunlaştığından dolayı, ilk aşamada kuluçka ve hızlandırma merkezlerinde bulunmuş, yeni nesil girişimcilere ulaşmak hedeflenmiştir. Bu tarz merkezlerde girişimcilere İş Modeli, Tasarım Odaklı Düşünme, Yalın Girişim gibi birçok alanda eğitimler verilmekte ve kullanmaları tavsiye edilmektedir. Bu nedenle, hedef kitleye ulaşma yolunda öncelikle kuluçka ve hızlandırma merkezlerinde bulunmuş, yeni nesil girişimcilere ulaşmanın, daha isabetli bir adım olacağı düşünülmüştür. Girişimcilere ulaşılmaya çalışılırken, Amaçlı Örneklem yönteminin altında yer alan Kartopu Örneklem, Ölçüt Örneklem ve Kolayda Örneklem Yönteminin bir arada kullanılması uygun görülmüştür.

Kartopu örneklem olarak; görüşmeler gerçekleştirilirken girişimcilerden araştırmanın amacına uygun olduğunu düşündüğü başka girişimlere yönlendirmesi rica edilmiş ve yapılan yönlendirmeler çerçevesinde başka girişimcilerle de irtibata geçilmiştir. Ölçüt Örneklem olarak ise; bu tez çalışmasında, İş Modelini bilen ve kullanan girişimler ve

piyasaya çıkarak çalışan bir iş modeline sahip olduğunu test eden veya piyasaya çıkmamış olsa bile en azından yatırım almayı başarmış bir iş modeline sahip olan girişimler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Kolayda Örneklem olarak da; girişimcilere ve hızlandırma ve kuluçka merkezlerine ulaşma sürecinde kişisel bağlantılar kullanılmış ve bu amaçla katılımcılarla irtibata geçilmiştir.

Bu çerçevede, ilk olarak kişisel ve akademik referanslar kullanılarak bazı girişimcilere ve İstanbul'da yer alan bir grup kuluçka ve hızlandırma merkezine ulaşılmıştır. Kuluçka ve hızlandırma merkezinde görüşülen yöneticilere çalışmanın amacı ve kapsamı arz edilmiş ve araştırmanın amacına uygun girişimcilere yönlendirilmesi ricasında bulunulmuştur. Daha sonrasında hızlandırma ve kuluçka merkezlerinin yönlendirdiği ve kişisel referanslar ile ulaşılan girişimcilerle ön görüşmeler sağlanmış, İş Modeli yaklaşımını bilip bilmedikleri ve kullanıp kullanmadıkları sorulmuş ve uygun bulunduğu takdirde mülakat için randevu alınmıştır. Bunun yanı sıra görüşülen girişimcilerin yönlendirdiği girişimcilerle de irtibata geçilmiştir. Toplamda görüşülen 20 girişimciden 13 girişimci çalışmaya dâhil edilmiştir. Dâhil edilen bütün katılımcılar İş Modelini bilmekte ve yararlanmaktadır.

Gerçekleştirilen örnekleme çalışmasında doygunluğa ulaşıldığı düşünülen noktaya kadar örnekleme devam edilmiş ve yeni girişimcilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.5. Görüşme Sorularının Hazırlanması

Görüşme aracılığıyla veri toplamanın bazı temel boyutları vardır. Bu boyutların her biri geçerlilik ve güvenilirlik açısından önemli ve dikkat edilerek gerçekleştirilmesi gereken süreçlerdir. Bu süreçler sırasıyla; Görüşme formunun hazırlanması; Test edilmesi; Görüşmenin ayarlanması; Hazırlıkların yapılması ve Görüşmenin gerçekleştirilmesi şeklindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 127-128).

Görüşme formunu hazırlama işlemi doğrusal ve basitçe gerçekleştirilecek bir süreç değildir. İyi ve isabetli soruların oluşturulması, araştırmacının ilgili literatürü iyi taramasına, literatür ile sorular arasında kuvvetli bir bağ ve etkileşim oluşturmasına ve hazırladığı soruları iteratif bir şekilde sürekli geliştirmesine bağlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 137).

3.5.1. Araştırma Konusu Özelinde Literatür Taraması

Çalışmanın konu edindiği alanlarla ilgili Birinci ve İkinci Bölümlerde gerçekleştirilen literatür taramasının yanı sıra, 2.2 başlığında "Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modeli oluşturma süreci üzerine etkisi" araştırılmıştır. Bu konuda elde edilen çıktılar özümsenerek mülakat sorularının türetilmesinin yanında, bu konuda gerçekleştirilen nitel çalışmaların görüşme formlarından da, bu tez çalışmasının amacına uygun olan sorular çekilmiştir. Gerçekleştirilen bu faaliyetler neticesinde mülakat sorularının iskeleti ve kimi kısımları oluşturulmuşsa da, bu adımların yeterli olmaması nedeniyle, gerekli görülen noktalarda ek sorular belirlenmiş ve mülakat formuna yerleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen alan araştırması neticesinde, gerekli görüldüğü noktada esnekliğin sağlanabilmesi, aranılan cevapların açık veya kapalı bir şekilde katılımcıdan alınabilmesi ve görüşmelerden elde edilen içgörülerin de çalışmayı şekillendirmesine müsaade etmek amacıyla yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatların gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur.

3.6. Veri Toplama Süreci

Sosyal bilimlerde ve sosyoloji alanında veri toplama aracı olarak en sık tercih edilen "Görüşme Yöntemi," insanların deneyimlerini, tavır ve tutumlarını, şikayet ettikleri hususları, duygu ve inanışlarını derinlemesine irdelemeyi ve tutarlı veri elde etmeyi sağlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi olarak kullanılan görüşme, zaman zaman bireylerin birbirini duymaması, mesajların yanlış anlaşılması ve çok az derinliğin bulunması gibi durumları elimine etmesiyle sıradan gündelik görüşmelerden çok farklı bir yapıya sahiptir. Bilimsel olarak gerçekleştirilen görüşmelerde, dinleme eksikliği, önyargılı ve yönlendirici tavır takınma gibi gündelik etkileşim ve iletişim sürecinde gözlemlenen hatalar sergilenmez (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119). Görüşme, en yaygın iletişim türü olan konuşmayı temel alması dolayısıyla, doldurmaya veya yazmaya odaklı testler ve anketlerin kronik problemlerinden sınırlılık ve yapaylık gibi dezavantajları ortadan kaldırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 127).

Bu tez çalışmasında girişimcilerin yaşadıkları deneyimlere odaklanıldığından ötürü, fenomenolojide sıkça tercih edilen ve birincil veri aracı olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlayabilmek ve gerektiği durumda görüşme formlarının iyileştirilebilmesi açısından yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Veri analizi de bu yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.6.1. Mülakat Sorularının Oluşturulması

Mülakatlar araştırmanın konusuna, mülakatın gerçekleştirildiği katılımcılara ve yere göre farklılık gösterebilirler. Bundan dolayı görüşmede kullanılacak olan formun da farklı özelliklerde olması doğal bir durumdur. Ancak yine de görüşme formunun hazırlanmasında genel kabul görmüş belli başlı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 128):

- Anlaşılması kolay sorular oluşturma,
- Odaklı sorular hazırlama,
- Açık uçlu sorulara yoğunlaşma,
- Katılımcıyı yönlendirecek ve çok boyutlu sorulardan kaçınma,
- Alternatif sorular ve sondalar belirleme,
- Farklı türlerde sorular yazma,
- Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme ve
- Sürekli olarak soruları geliştirme şeklinde sıralanabilir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ilgili literatür taramasından sonra mülakat formunun iskeleti oluşturulmuş ve literatürden çekilen sorularla mülakat sorularının bir kısmı belirlenmiştir. Daha sonrasında gerekli görülen noktalarda amaca yönelik sorular ve sondalar eklenerek mülakat formunun ilk şekli verilmiştir. Daha sonrasında danışman onayına sunulmuş ve geri bildirimler çerçevesinde gerekli düzenlemeler yapılarak ön görüşmelere gidilmiştir. Ön görüşmelerden elde edilen içgörülerle gerekli görülen noktalarda revizyonlar yapılmıştır. Buna ek olarak, Tasarım Odaklı Düşünme ananında uzman bir eğitmene çalışma formu sunulmuş ve soruların muhteviyatını

değerlendirmesi sağlanarak, eleştiri ve önerileri alınmıştır. Böylelikle mülakat formu araştırmanın amacına uygun hale getirilmiştir.

Bu Tez çalışmasında mülakat soruları hazırlanırken dikkat edilen ve ortaya çıkarılması amaçlanan konular aşağıdaki gibidir:

- Girişimciler Tasarım Odaklı Düşünme felsefesini ne derece faaliyetlerine yansıtıyorlar?
- Tasarım Odaklı Düşünmenin vurguladığı 5 adım (Empati, Tanımlama, Fikir Üretme, Prototipleme ve Test Etme) İş Modelinin 9 yapıtaşı üzerinde nerelerde katkı sağlıyor?
- Tasarım Odaklı Düşünmenin önerdiği yaklaşımların uygulanması girişime hangi açılardan katkı sağlıyor?

Bu hedefler göz önünde bulundurularak, bütüncül bir yaklaşım sağlamak amacıyla mülakat soruları oluşturulmuş. Sorular esnasında girişimcilerin Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımına hâkim olmama durumları göz önünde bulundurularak adımların her biri ilgili soru öncesinde açıklanmış ve betimlenmiştir. Ek olarak bazı sorularda aranılan cevapların elde edilememe durumuna binaen sonda soruları oluşturulmuş ve ihtiyaç anında kullanılmıştır.

Görüşme soruları temelde dört ana bölümden oluşmaktadır:

1. Bölüm; mülakata giriş yapılan, katılımcının kendisini ve girişimini tanıtması istenilen bölümdür.

2. Bölüm; iş modeli doldurma sürecinde kimlerin katkı sağlandığının ve katılımcıların genel olarak Tasarım Odaklı Düşünme hakkındaki düşüncelerinin sorgulandığı kısımdır.

3. Bölüm; Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının İş Modeli yapıtaşları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun gün yüzüne çıkarılmasının amaçlandığı aşamadır.

4. Bölüm ise; girişimcilerin ne seviyede Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımına uygun hareket ettiğinin keşfedilmeye çalışıldığı (mülakatın tamamında sorgulanmasının yanı

sıra) ve Tasarım Odaklı Düşünmenin adım ve süreçlerinin girişime nasıl bir katkı sağladığının araştırıldığı bölümdür.

Bu amaç doğrultusunda katılımcılara yönlendirilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

****

1. İş Modelinizin tasarımı sürecinde, doğrudan veya dolaylı olarak kimler nasıl bir katkı sağlıyor?
   Sonda:
   a) Bu konu ile ilgili olarak ekibinizdeki üyeler nasıl bir rol oynamaktadır?
   b) Hedef müşteri kitleniz de yer alabilecek kişiler tasarım sürecinde nasıl bir rol oynamakta?
2. Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking) Yaklaşımı sizin için ne ifade ediyor?
   Sonda:
   a) Tasarım Odaklı Düşünmenin sahip olduğu yaklaşımları biliyor musunuz?
   b) Her hangi bir konuda veya çalışmanızda yararlandınız mı?
3. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını kullanan girişimciler neden bu yaklaşımı tercih ederler?
4. Empati kurmak ve sorunu çerçeveleyerek tanımlanmak sizin için ne ifade ediyor?
5. İş Modelinin yapıtaşlarını düşündüğünüzde, "Empati Kurmaktan" ve "Tanımlamadan" nerelerde yararlanılabilir? Siz nerelerde nasıl yararlandınız?
6. Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının vurguladığı Fikir Üretme aşamasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
7. İş Modelinizin yapıtaşlarını düşündüğünüzde, Tasarım Odaklı Düşünme anlamında Fikir Üretme eyleminden nerelerde yararlanabileceğinizi veya yararlandığınızı düşünüyorsunuz? Hangi yapıtaşlarının belirlenmesinde, nasıl bir rol oynadığını açıklayabilir misiniz?

8. Prototipleme ve test etme sizin açınızdan nasıl bir öneme sahiptir (Bolus, 2016: 178)?
9. İş Modelinizi oluştururken Prototipleme ve Test Etmeden yararlanabileceğinizi düşündüğünüz yerler var mıdır? Hangi yapıtaşlarının belirlenmesinde, nasıl bir rol oynadığını açıklayabilir misiniz?
10. İş modelini tasarlarken yaşanılan fikir ayrılıklarını düşünürseniz, bir konu hakkında karar verirken veya fikir ayrılıklarıyla karşılaştığınızda nasıl bir yol izlediniz? Açıklayabilir misiniz (Gudiksen, 2012: 407-418) ?

    Sonda:

    a) Sizce "Tasarım Odaklı Düşünme" fikir ayrılıklarının giderilmesinde veya karar verme sürecinde katkı sağlıyor mu? Nasıl?
11. Oluşturulan bir iş modelinin başarısız olmasını nasıl değerlendirirsiniz? İş Modelinizin başarısız olduğunu anladığınızda ne yaparsınız? Bu konuda deneyimleriniz oldu mu (Bolus, 2016: 177) ?
12. Tasarım Odaklı Düşünme başarısız iş modellerine bakışınızı nasıl etkiledi?
13. İş Modelinizi oluştururken ve test ederken hangi maliyetlere katlandınız?
14. Tasarım Odaklı Düşünmenin sahip olduğu yaklaşımlar, İş Modelinizi oluştururken ve test ederken katlandığınız maliyetleri nasıl etkiledi? Maliyetlerinizde bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa nasıl değişiklikler oldu?

****

3.7. Veri Analiz Süreci

Bu tez çalışmasında girişimcilik ekosistemi içerisinde yer alan ve iş modeli aracından yararlanan yeni nesil girişimciler araştırma kapsamına alınmıştır. Ek olarak bu girişimlerin ya piyasada faal bir şekilde çalışıyor olması ya da yatırım alabilmiş piyasaya çıkma hazırlığında olması göz önünde bulundurulmuştur. Farklı yaş gruplarından oluşan girişimciler, yeni nesil girişim olmaları ve kuluçka ve hızlandırma merkezlerinde bolca vakit geçirmeleri dolayısıyla samimi, cana yakın ve paylaşımcı karakterlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu girişimcilerin girişimcilik serüveninde oluşturdukları ve gerekli gördükleri zaman değişiklikler yaptıkları iş modellerinde Tasarım Odaklı Düşünme etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk

olarak literatür taraması yapılmış ve hedef kitleye yönelik görüşme formu hazırlanmış ve bu görüşme formu uzman kişilere onaylatılarak, çalışma veri toplama sürecine hazır hale getirilmiştir. İkinci olarak, "3.4. Araştırmanın Örneklemi" başlığında anlatılan yaklaşımlar ve süreçler izlenerek girişimcilere ulaşılmış ve görüşme tarihleri ayarlanmıştır.

Araştırma sürecinde Covid-19 salgını devam ettiğinden ve hastalık riskinin hala çok yüksek olmasından dolayı katılımcılarla Zoom programı üzerinden görüşmek üzerine mutabık kalınmıştır. Daha sonra mülakat tarihi geldiğinde, program üzerinden buluşulmuş, araştırmacı ve çalışma genel çerçevede katılımcıya tanıtılmıştır. Buna ek olarak her katılımcıdan mülakata başlamadan önce, yapılacak olan görüşmenin ses ve video kaydının alınmasında ve verilerin kullanılmasında izni istenmiştir. Alınan izinler doğrultusunda katılımcıların verileri analiz edilmiş ve çalışmada kullanılmıştır.

Görüşmeler sonlandırıldıktan sonra, ses ve video kayıtlarından yararlanılarak her görüşmenin bire bir transkripti çıkartılmıştır. Daha sonra bu transkriptler okunarak gerekli dil bilimsel düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve analiz aşamasına hazır hale getirilmiştir.

Çalışmanın başlarında demografik verilerin ve temel bilgilerin kaydedilmesi sırasında "betimsel analiz" sıklıkla kullanılmış olsa da, çalışmanın genelinde "içerik analizi"nden yararlanılmıştır. İçerik analizi yapmak, verileri derinlemesine incelemeyi ve verileri daha nesnel ve sistemsel olarak analiz etmeyi sağlamaktadır.

3.7.1. Veri Analizinde Kullanılacak Kodların Oluşturulması

Analiz sürecinde kullanılacak olan kodların oluşturulmasında literatürde kabul görmüş üç yaklaşım vardır. Bunlar sırası ile (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 229-232):

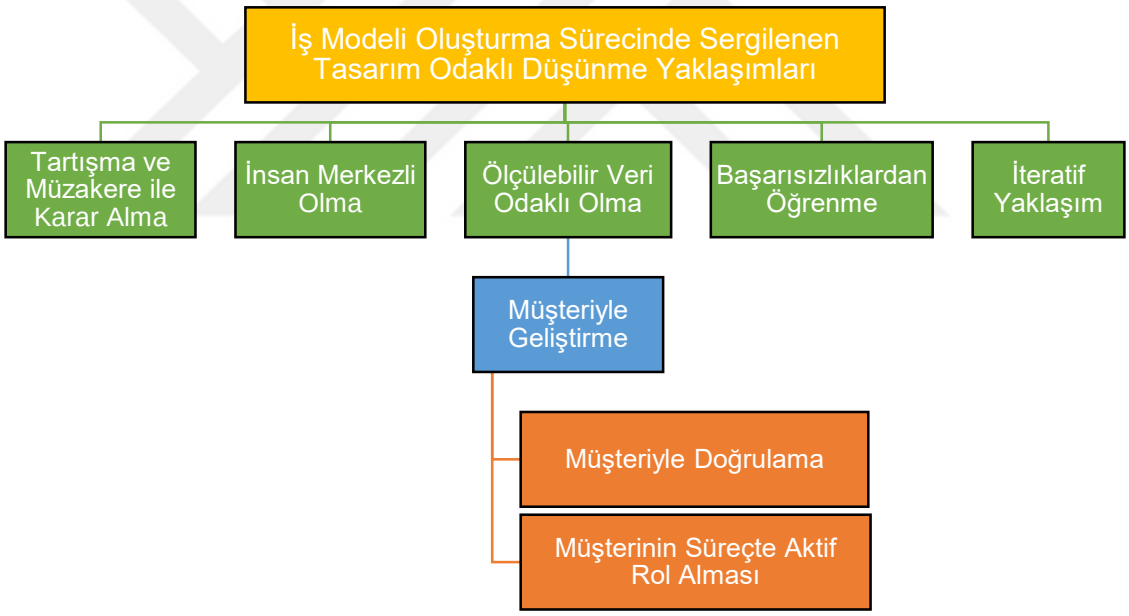
1. Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlama
2. Verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama
3. Genel bir çerçeve içinde kodlama şeklinde belirtilebilir.

Bunlardan ilki araştırmanın temelini oluşturan bir kuram veya kavramsal çerçevenin varlığı durumunda, veri analizi öncesinde bir kod listesine sahip olmayı ifade eder.

İkincisi ise belirli bir kuramsal temelin yokluğu durumunda, tümevarımcı bir yaklaşımla bütün kodlama sürecinin gerçekleştirilen analizlerden oluşturulmasını temsil etmektedir. Üçüncü yaklaşım ise ilk iki yaklaşımın karmasıdır. Genel bir çerçeve ile kodlamaya başlanılmasını ve analiz sürecinde ortaya çıkabilecek yeni kodlarında çalışmaya dahil edilmesini içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 229-232).

Bu tez çalışmasında yukarıda bahsedilen kodlama yaklaşımlarından 3.sü kullanılmış ve genel çerçeve ile başlanan araştırma sürecinde elde edilen verilerden yararlanılarak yeni kodlar da çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmada kullanılan 3 temaya ait kod hiyerarşileri Şekil 6, 7 ve 8'de net bir şekilde sunulmuştur:

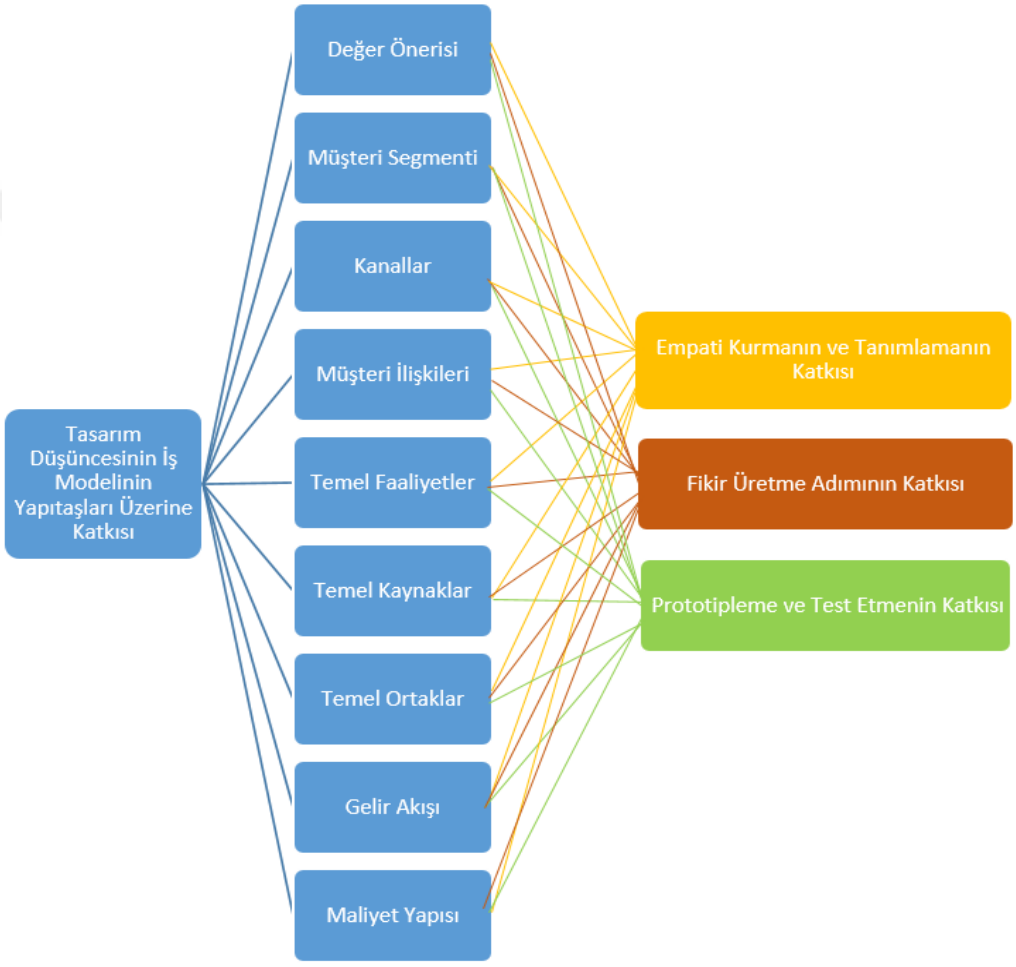
Şekil 6: İş Modeli Oluşturma Sürecinde Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları Temasına Ait Kategori ve Kodlar



Şekil 6'da yer alan tema ve kodlar ile girişimcilerin ne derecede Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımını benimsedikleri gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır. Burada "Müşteri Doğrulama" ve "Müşterinin Süreçte Aktif Rol Alması" kodları "Müşteriyle Geliştirme kategorisinin altında yer alırken, "Müşteriyle Geliştirme" kodu da "Ölçülebilir Veri Odaklı Olma" kategorisinin altında bulunmaktadır. Özetle müşteriyle doğrulamanın ve müşterinin süreçte aktif rol almasının "Müşteriyle Geliştirme" stratejisi içerisinde yer aldığı söylenebilir. Buna ek olarak müşteriyle

geliştirme faaliyetini de girişimciler ölçülebilir verilere ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu doğrultuda müşteriyle geliştirme ve alt kodların "Ölçülebilir Veri Odaklı Olma" kategorisinde yer alması uygun bulunmuştur.

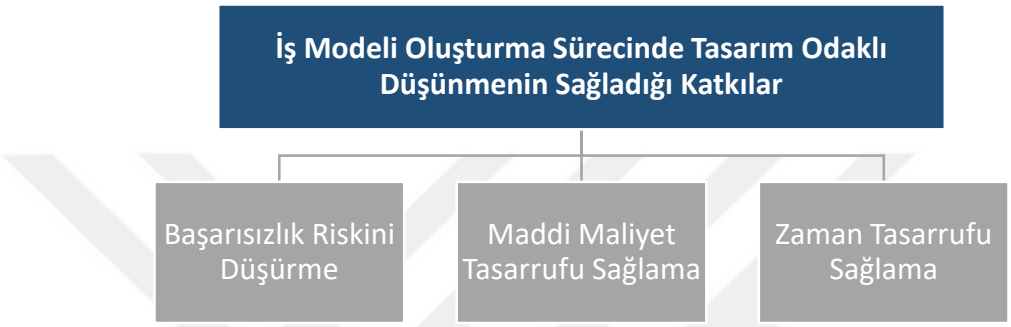
Şekil 7: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı Temasının Kategorileri ve Kodları



Şekil 7; "Tasarım Odaklı Düşünmenin sahip olduğu hangi süreç İş Modelinin hangi yapıtaşlarına nasıl bir etki ediyor?" sorusuna cevap aranan görüşme sorularından elde edilen verilerin kodlanması için oluşturulmuş olan tema, kategori ve kodları içermektedir. Bu aşamada "Empati kurmak ve Tanımlama" süreci ile "Prototipleme ve Test Etme" süreçleri İlham ve Uygulama aşaması altında bir arada ele alınmıştır. Bunun sebebi ise beraber ele alınan bu adımların birbirinden ayrılamayacak kadar iç içe olması ve biri olmadan diğerinin var olamamasından kaynaklanmaktadır. Şekil

7'nin sağ tarafında yer alan Tasarım Odaklı Düşünmeyle ilgili olan üç kodun, İş Modeli yapıtaşlarının her birine nasıl bir etki ettiği analiz edilmiştir. Bundan dolayı her biri, iş modelinin 9 yapıtaşının her birinin altına bir alt kod olarak yerleştirilip analiz sürecine dâhil edilmiştir.

Şekil 8: İş Modeli Oluşturma Sürecinde Tasarım Odaklı Düşünmenin Katkıları Teması ve Kodları



Şekil 8; verilerin analizi sırasında katılımcıların özellikle vurguladığı katkılar üzerine kodlamaların yapıldığı bölümdür. Burada yapılan kodlamalardan "Maddi Maliyet Tasarrufu" ve "Zaman Tasarrufu" kodları çalışmaya başlanırken öğrenilmesi amaçlanan ve kod olarak hazır edilen katkılar olsa da, Başarısızlık Riskini Düşürme kodu görüşmeler esnasında katılımcıların sıkça üzerinde durması ve vurgulaması neticesinde oluşturularak veri analizine dâhil edilen katkılardır.

Analiz süreci, nitel araştırmalarda sıkça tercih edilen MAXQDA programı bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen veri analizi, araştırmanın amacına ve temel araştırma sorularına uygun olarak manuel bir şekilde gerçekleştirilmiş olsa da, MAQXDA programı kodlama ve tema belirleme sürecinde ve verilerin düzenlenmesi aşamasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Görüşme transkriptleri üzerinde iteratif bir şekilde gerçekleştirilen analiz boyunca yapılan değişikliklerde yaşanan zaman kaybını, yapılmış olan kodlama, kategorileme ve tema belirleme sürecinde meydana gelebilecek karışıklıkları minimize etmesi bakımından programdan oldukça faydalanılmıştır. Buna ek olarak, veri analizi içerisinde kullanılan kodlar ve kategoriler arasındaki yakınlıkların tespitinde de MAXQDA programının sunduğu "Kod İlişkileri Tarayıcısı" faydalı olmuş ve buradan elde edilen veriler çalışmada kullanılmıştır.

Şekil 9: Nitel Veri Analizinde İzlenen Aşamalar



Bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen nitel verilerin analiz sürecinde izlenen aşamalar Şekil 9'da özetlenmiştir.

3.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırmalarda en önemli ölçütlerden biri elde edilen ve sunulan sonuçların inandırıcılığıdır. Bu yüzden araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik en sık kullanılan ölçütlerdir. Bir araştırmacı kullandığı veri toplama aracının ve deseninin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmeli ve sonuçları okuyucuları ile paylaşmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 255).

Bir araştırmanın geçerliliği; o araştırmadan çıkartılan sonuçların doğruluğunu gün yüzüne çıkarmaya çalışır. Bu doğrultuda dış ve iç geçerlilik olarak iki alt başlıkta incelenebilmektedir. Dış geçerlilik; veri analizi sonucunda ortaya konulan sonuçların benzer başka gruplara atfedilebilmesine odaklanırken, iç geçerlilik; araştırma sürecinde kullanılan yöntem ve atılan adımların, araştırılan olay veya durumu doğru bir şekilde ortaya çıkarıp çıkaramamasıyla ilgilenir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 255).

Bu tez çalışmasında iç ve dış geçerliliği sağlayabilmek adına atılan adımlar sırası ile aşağıdaki gibidir:

1. Mülakat sorularının oluşturulmasında literatürde yer alan mülakat formlarından yararlanılmıştır (Gudiksen, 2012: 407-418; Bolus, 2016: 178).
2. Mülakat sorularının oluşturulmasında literatürdeki bulgulardan ve sonuçlardan faydalanılmıştır.
3. Hazırlanan görüşme formu Tasarım Odaklı Düşünme alanında uzman ve dört ayrı kuluçka merkezinde mentor olan bir Tasarım Düşünürüne kontrol ettirilmiş ve tavsiyeleri doğrultusunda gerekli içeriksel düzenlemeler yapılmıştır.
4. Hazırlanan görüşme formu yapısal ve nitel araştırma yöntemi açısından, nitel veri analizi alanında deneyimli, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi alanında Doçent bir akademisyene kontrol ettirilmiş ve tavsiyeleri doğrultusunda gerekli yapısal düzenlemeler yapılmıştır. Böylelikle mülakat soruları hem araştırma desenine hem de niteliksel veri elde etmeye uygun hale getirilmiştir.
5. Analiz sürecinde yapılan kodlama işlemleri ve temaların veri setini yansıtma düzeyinin doğruluğu tekrardan akademisyen olan uzman kişi tarafından incelenmiş ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.
6. Tema, kategori ve kodlar arasında kurulan ilişkiler tekrardan Tasarım Düşünürü olan uzman kişiye sunulmuş ve kurulan ilişkilerin doğruluğu teyit ettirilmiştir.

Bir araştırmanın güvenilirliği; ilgili araştırmanın sunduğu sonuçların güvenilir olması açısından önemli bir husus olsa da, nitel çalışmalar için farklı bir anlam taşımaktadır. Örneğin tekrar edilebilirliğe odaklanan "dış güvenilirlik" konusu nitel araştırmaların

karakteristiksel yapısı gereği pek mümkün değildir. Öncelikle, gerçekliğin bireye ve içerisinde bulunulan ortama göre devamlı olarak değişim içerisinde olduğu ve araştırmanın benzer ortamlarda benzer gruplarla tekrardan gerçekleştirilmesinin aynı sonuçları elde etmeyi mümkün kılmadığı kabul edilmelidir. Benzer şekilde iç güvenilirlik konusu da nitel araştırmalarla çelişebilmektedir. Nitel araştırmalarda her katılımcı olayları veya durumları farklı algılayabilir ve farklı yorumlayabilir. Bundan dolayı dış güvenilirlik de, iç güvenilirlik de nitel araştırmaların bilimselliği açısından farklı ele alınması gereken hususlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 259).

Bu noktada dış güvenilirlik açısından; araştırmacının kendi konumunu açık ve anlaşılır bir hale getirmesi, katılımcıların net bir şekilde tanımlanması, araştırma sürecinde içinde bulunulan sosyal ortam ve süreçlerin açıklanması, veri analizinde tercih edilen kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanması ve son olarak da veri toplama ve analiz sürecinin ayrıntılı açıklamasının yapılması faydalı olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 260-261). Bu doğrultuda önceki sayfalarda yer alan "3.7. Veri Analiz Süreci" başlığında ayrıntılı açıklamalar yapılmış ve dış güvenilirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

Diğer yandan iç güvenilirliğin arttırılması adına; araştırma sonuçları paylaşılırken doğrudan alıntıların ve betimlemelerin verilmesi, aynı araştırmaya farklı araştırmacıların da dahil edilmesi, gözlem aracılığı ile elde edilen verilerin görüşmelerle doğrulanması, elde edilen verilerin analizinde uzman görüşü alınarak sonuçları teyit ettirilmesi gibi faaliyetler katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 262-263). Bu tez çalışmasının "3.9. Araştırma Bulguları ve Veri Analizi" başlığında elde edilen veriler paylaşılırken yapılan doğrudan alıntılar ve betimlemeler ve araştırma sürecine uzman kişilerin dahil edilmesi ile iç güvenilirliğin arttırıldığı vurgulanabilir.

3.9. Araştırma Bulguları

Gerçekleştirilen araştırma neticesinde, girişimcilerin ne düzeyde Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını benimsediği, Tasarım Odaklı Düşünmeyi İş Modeli yapıtaşlarının nerelerinde, ne şekilde kullandıkları ve Tasarım Odaklı Düşünmenin ne

tarz katkılar sağladığına dair elde edilen veriler tablolar, doğrudan alıntılar ve yorumlar şeklinde bu bölümde sunulacaktır. Buna ek olarak kod ve temalar arasında tespit edilen etkileşimler yorumlanacaktır.

3.9.1. Girişimciler Hakkında Genel Bilgiler

Bu tez çalışmasında, farklı sektörlerden girişimcilerle iletişime geçilmeye özen gösterilmiş ve örneklem sürecinde, toplamda 6 sektörden 13 girişimci ile görüşülmüştür. Tablo 6'da, ulaşılan ve sağlıklı bir şekilde görüşmelerin gerçekleştirildiği girişimciler, bazı bilgiler ile birlikte belirtilmiştir.

Girişimcilerin kişisel ve profesyonel verilerinin gizliliği açısından katılımcıların isimleri Tablo 6'da incelenebileceği gibi kodlanarak verilmiştir. Ek olarak start-upların isimleri paylaşılmamış, bunun yerine sektör bilgileri ile yetinilmiştir. Diğer yandan girişimcilerin start-up ekosistemindeki deneyimlerini vurgulamak adına, gerçekleştirdikleri girişim sayısı üç kategoride (1. Girişimi, 2. Girişimi, 3+. Girişimi) incelenmiştir.

Tablo 6: Katılımcılara Ait Bazı Bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Pozisyon	Sektör	Girişim Sayısı	İkamet
BŞ	25	Erkek	Kurucu Ortak	Yazılım Teknolojileri	3+	İstanbul
NT	30	Kadın	Kurucu Ortak	Yazılım Teknolojileri	1	İstanbul
AK	22	Erkek	Kurucu Ortak	Yazılım Teknolojileri	2	İstanbul
MB	40	Erkek	Kurucu Ortak	Yazılım Teknolojileri	3+	İstanbul
SM	31	Erkek	Kurucu Ortak	Yazılım ve Donanım Teknolojileri	1	İstanbul
BY	47	Kadın	Kurucu Ortak	Eğitim	2	İstanbul
KCK	22	Erkek	Kurucu Ortak	Eğitim	2	İstanbul
AH	24	Erkek	Kurucu Ortak	Eğitim	3+	İstanbul
ACE	30	Erkek	Kurucu Ortak	Sağlık Teknolojileri	2	İstanbul
YK	46	Erkek	Kurucu Ortak	Sağlık Teknolojileri	3+	İstanbul
UG	31	Erkek	Kurucu Ortak	İçecek (Kahve)	3+	İstanbul
FE	30	Erkek	Kurucu Ortak	İmalat Teknolojileri	1	İstanbul
FA	38	Erkek	Kurucu Ortak	Dijital İçerik ve Oyun	3+	İstanbul

13 katılımcının 11'ini erkekler oluştururken 2'sini kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Kartopu Örnekleme kullanıldığından ötürü burada oluşan dağılım kontrol dâhilinde değildir. Bununla birlikte katılımcıların hepsi bulundukları start-uplarda kurucu ortak

pozisyonunda bulunmaktadır. Diğer yandan katılımcıların yaşadıkları şehirler konusunda bir seçicilik sergilenmemesine karşın bütün katılımcıların İstanbul merkezli olduğu görülmüştür.

3.9.2. Girişimcilerin Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını Benimseme Düzeyi

Mülakatların analizi boyunca, katılımcıların verdikleri cevaplardan ve örneklerden Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını benimseyip benimsemedikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda literatürden edinilen bilgiler ve uzman görüşleri ile birlikte 6 yaklaşım belirlenmiş ve bu yaklaşımlar çerçevesinde katılımcıların benimseme düzeyleri değerlendirilmiştir. Tablo 7'de bu yaklaşımlar sunulmaktadır. Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde, Tablo 7'de ifade edildiği gibi, girişimcilerin yüksek oranda Tasarım Odaklı Düşünme yönteminin gerektirdiği yaklaşımları benimsediği ve uyguladığı düşünülmektedir. 6 yaklaşımın benimsenme durumunun incelendiği çalışmada, 13 katılımcıdan 9'unun, aranılan kıstaslara tamamen uygun olduğu gözlemlenmiştir. Bunlardan 4'ünün ise, bir yaklaşımın benimsenmemesi sonucunda %83.33 oranında Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını uyguladığı varsayılmıştır.

Yaklaşımların hepsini sergileyen girişimlerden ACE, Tasarım Odaklı Düşünmeyle ilgili yöneltilen bir soruya verdiği cevaptan, insan merkezli bir bakış açısına sahip oldukları, süreçlerini müşteriyle doğruladıkları, tartışarak ve müzakere ederek karar aldıkları anlaşılabilmektedir:

> *"Biz ilk gün ürünü üretmeden önce doktorlarla ve hastalarla çok yakın çalışarak ve sürece onları da dâhil ederek ürün geliştirme sürecini ilerlettik. Hani "Bu üründür, alın kullanın" olmadı hiç bir zaman. "Nedir problem? Nasıl çözebiliriz? Bunu nasıl buldunuz? Yorumlarınız neler? Tamam, bunları iyileştirelim" tarzındaki bu süreçler hala devam ediyor. Mesela üründe bir güncelleme yapıyoruz. En ufak güncellemeyi bile, genellikle tekniği, yöntemi ve cihazı iyi bilen, fikri bizim için önemli olan kişilere göndeririz, yorumlarını alırız. Dolayısıyla ürün geliştirmenin bütün aşamalarında kullanıcıyı ve diğer karar mercilerini bulundururuz." –ACE*

Tablo 7: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları Matrisi

SERGİLENEN TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME YAKLAŞIMLARI MATRİSİ			KATILIMCILAR												TOPLAM	Yaklaşımın Sergilenme Oranı
			BŞ	KCK	SM	AK	ACE	UG	BY	YK	NT	FE	MB	AH	FA		
Tartışma ve Müzakere ile Karar Alma			1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100,00%
İteratif Yaklaşım			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100,00%
Başarısızlıklardan Öğrenme			1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	11	84,62%
İnsan Merkezli Olma			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100,00%
Ölçülebilir Veri Odaklı Olma	Müşteriyle Geliştirme	Müşteriyle Doğrulama	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100,00%
		Müşteriyi Sürece Aktif Dâhil Etme	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	11	84,62%
TOPLAM			6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5		
Kullanıcıların Uygulama Oranı			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	83,33%	100,00%	100,00%	83,33%	83,33%	100,00%	83,33%		

*"1" değeri katılımcının ilgili yaklaşımı gösterdiğini, "0" değeri böyle bir yaklaşımda bulunmadığını ifade etmektedir.

Benzer şekilde yaklaşımların hepsini benimsediği sonucuna ulaşılan NT, sorulan sorulardan birine verdiği cevapla, birçok noktaya parmak basmış ve aslında başarısızlıklardan öğrenerek, insan merkezli bir yaklaşımla prototipleme sürecine giriş yapmaya karar vermeleri ve müşteriyle doğrulayarak ilerlemelerine yönelik birçok veri sağlamıştır:

> *"...Bizim yanlış tasarladığımız bir akış vardı ve bunu tasarlarken kullanıcılarla konuşmadık. O tasarımı test etmemiştik. Dolayısıyla o tarafı kodladıktan sonra kullanıcıların o akışı çok kullanamadıklarını fark ettik. Öyle olunca dedi ki; "Evet biz bunu yanlış yaptık. O zaman hadi bununla ilgili bir prototip oluşturalım". Tasarımını yaptık yeni bir akışın ve bu tasarım üzerinden kullanıcılar ile konuştuk. Tasarımı gösterip kullanmalarını istedik. Tabii ki ilk yaptığımız tasarım doğru olmadı. Onları değiştire değiştire, test ede ede kullanıcının istediği ara yüze ve yapıya ulaşmış olduk. Sonrasında da 5-6 ay kapanıp onların istediği şeyi yapıp çıktık. Ama onun öncesinde, önceki akış için harcadığımız zaman, kaynak vs. maliyetler boşa gitmiş oldu. Dolayısıyla ondan sonra artık dilimiz yanınca "Tamam, biz bunu kullanıcılarla konuşup yapalım. Hızlı çıkmaya çalışmayalım" dedik. O tarafta prototipi öyle kullandık." -NT*

Tablo 7'de görüldüğü gibi, "Müşteriyle Doğrulama" ve "Müşteriyi Sürece Aktif Dahil Etme" diğer yaklaşımlardan farklı bir kategorileştirmeye tabi tutulmuştur. Burada Müşteriyle Doğrulama; gerekli görüldüğü zamanlarda ve test aşamalarında, girişimcilerin kullanıcıya gitmesi ve kullanıcının geri dönüşüne göre reaksiyon almasını ifade ederken, "Müşteriyi Sürece Aktif Dâhil Etme" yaklaşımı; ürün ve iş modeli geliştirmenin başından sonuna kadar düzenli olarak hedef kitleyle etkileşim içerisinde ve beraber olma durumunu tanımlamaktadır. Ancak her iki yaklaşım beraber "Müşteriyle Geliştirme" tutumunu oluşturmaktadır. Burada müşteriyle geliştirme daha ayrıntılı ele alınmak istendiğinden iki alt kategoriye bölünmüştür. Bunun yanı sıra, literatürde olduğu gibi katılımcıların da çokça vurguladığı üzere, girişimcilerin müşteriyle geliştirme yapmasının sebebi ölçülebilir veri toplamaktır. Bundan dolayı en temelde bu kategoriler "Ölçülebilir Veri Odaklı Olma" teması altında toplanabilirler.

Bu konuyla ilgili KCK katılımcısının prototip vasıtasıyla ürününü müşteride doğrulamanın aslında veri toplamak için bir araç olduğunu açıkladığı ifadeler örnek gösterilebilir:

> *"...Prototip aşamasında zaten olmayan bir şeyi varmış gibi satarsınız ya da çok küçük bir halini satarsınız ve aslında belli başlı verileri toplamaya çalışırsınız. Bu Google Analitik verisi de olabilir, kullanıcının telefonu alıp, telefonun neresine bastığı bilgisi de olabilir. Bu verilere göre bunların takibini yapıyoruz. Bunu yapmasaydık muhtemelen oldukça karmaşık bir ürün tasarladık. Çünkü kullanıcı nerede takılıyor, ne yapıyor anlamıyoruz. Aksine "Kullanıcı bunu da ister, şunu da ister" gibi düşünürdük. Ama aslında kullanıcı sadece üç beş tane şey istiyor ve biz bir çözüme 50 tane şey yapıştırıyoruz. Öyle olunca karmaşıklaşıyor. Bu sefer kullanılmama sebebi bu karmaşıklıklar oluyor." -KCK*

Aynı şekilde, NT'nin önünü görebilmek adına müşteriyle doğrulama yaptığını, müşteriyle doğrulayarak da veri topladığını vurgulaması da bu kategorileştirmeye referans gösterilebilir:

> *"Aslında girişime başladığımız zaman, doğru yolda girip gitmediğimizi anlamak için bazı kanıtlayabileceğimiz şeylere ihtiyacınız oluyor. Bunun için de kullanıcılarla konuşmamız lazım. Soru yöneltmemiz ve bu soruların cevaplarını derleyip toparlayıp girişime uygulamamız lazım. Ben daha çok Design Thinking'i, bizim ürünle ilgili bu anlamda kullanmaya çalışıyorum. Tek başına yaptığın şey yeterli olmuyor. Kullanıcılardan doğru veriyi doğru şekilde almak da gerekiyor. Soruları da zaten ona göre ayarlamamız gerekiyor. Karşımdaki kişiyi yönlendirmeden, biraz daha açarak orada soruların cevaplarını almaya çalışıyoruz." -NT*

Bazı yaklaşımları sergilemediği gözlemlenen katılımcılar incelendiğinde ise, örneğin "Başarısızlıklardan Öğrenme" konusunda bir veri elde edilemeyen MB'nin gerekçesinin, bu zamana kadar başarısız olmadığını düşünmesi olduğu görülmüştür. İteratif bir şekilde, müşteriyle geliştirme yaptığını (Müşteriyi sürece aktif olarak dâhil ettiğini ve aynı zamanda da müşteriyle doğruladığını) vurgulayan MB bu durumun başarısızlıkların önüne geçtiğini ileri sürmektedir:

> *"Şu ana kadar teknoloji platformuna yaptığım hiçbir işte başarısız olmadım. Süreç olarak bakıyorum, düşünüyorum. Aksamalar oldu ama başarısız bir sürecim olmadı. Ama gözümün önünde doğup, ölüp, tekrar canlanmaya çalışan bir çok girişim gördüm. ...Sürekli biz müşterinin önünde yaptık bu işi. Sürekli müşterinin fikirlerini aldık ve onlara göre değişiklikler yaptık. ...Zaten o etkileşim hiç başarısız olamayacağınız düşüncesini getiriyor. Çünkü siz bir şey yapıyorsunuz. Götürüyorsunuz. Kullanıyor adam. "Şuraya kadar işime yaradı da, şurası işime yaramadı." diyor mesela. Tekrar alıyorsunuz, götürüyorsunuz. Bu sefer onu da ekliyorsunuz. Bir daha götürüyorsunuz. "Sen bunu eklemişsin ama bu bunu bozmuş*

biraz." diyor. Bir daha götürüyorsunuz, bir daha getiriyorsunuz. Öyle öyle gelişiyor yani bu iş." -MB

Sonuç olarak, Tasarım Odaklı Düşünebilme açısından irdelenen katılımcıların, aranılan kriterlere yüksek oranda uygunluk gösterdiği düşünülmekte ve kendi start-uplarında böyle bir kültüre sahip oldukları öngörülmektedir. Bu durumun da, bir sonraki bölümde incelenen, "Tasarım Odaklı Düşünme İş Modeli yapıtaşlarına nasıl bir katkı sağlamaktadır?" araştırma sorusuna sağlam bir zemin hazırladığı varsayılmaktadır.

3.9.3. Girişimcilerin Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımından İş Modeli Yapıtaşlarında Yararlanma Düzeyi

İş Modelinin hangi yapıtaşlarında Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının katkı sağladığı konusu bu tez araştırmasının bel kemiğini oluşturmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen mülakatlarda bu sorunun cevabı aranmış ve katılımcıların deneyimlerinden ve öngörülerinden veri üretilmiştir. Bütün katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının vurguladığı 5 adımı (Empati Kurma, Tanımlama, Fikir Üretme, Prototipleme ve Test Etme) kapsamlı bir şekilde bilemeyeceği göz önünde bulundurularak her bir süreçle ilgili açıklama ve örnekleme yapılmış ve sorular bu çerçevede yönlendirilmiştir. Bu nedenle yanıltıcı verilerin varlığı elimine edilmiştir.

Tablo 8: Tasarım Odaklı Düşünmenin Değer Önerisi, Müşteri Segmenti ve Kanallar Üzerine Katkısı

		Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı								
		Değer Önerisi			Müşteri Segmenti			Kanallar		
SIRA	KATILIMCILAR	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme
1	BŞ	1[†]	1	1	1	0	1	0	0	1
2	KCK	1	0	1	0	0	1	0	0	1
3	SM	1	1	1	1	1	0	1	1	0
4	AK	1	1	1	1	0	0	0	0	1
5	ACE	1	1	1	1	1	0	1	1	0
6	UG	1	1	1	0	0	1	0	0	0
7	BY	1	0	1	1	0	0	1	0	1
8	YK	1	1	1	1	1	0	0	1	0
9	NT	0	0	1	1	0	0	0	0	0
10	FE	1	1	0	0	0	0	1	0	0
11	MB	1	1	1	0	0	0	0	1	0
12	AH	1	1	1	0	1	1	1	0	1
13	FA	1	1	1	0	1	0	0	0	0
	TOPLAM	**12**	**10**	**12**	**7**	**5**	**4**	**5**	**4**	**5**
X/13	**KATILIMCILARIN AYRINTILI YARARLANMA ORANI**	**92,31%**	**76,92%**	**92,31%**	**53,85%**	**38,46%**	**30,77%**	**38,46%**	**30,77%**	**38,46%**
X/39	**KATILIMCILARIN YAPITAŞI BAZINDA YARARLANMA ORANI**	**87,18%**			**41,03%**			**35,90%**		

[†]Veri tespit edilmişse "1" değerini almakta, tespit edilemediyse "0" değeri verilmektedir.

Tablo 9: Tasarım Odaklı Düşünmenin Müşteri İlişkileri, Temel Faaliyetler ve Temel Kaynaklar Üzerine Katkısı

		Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı								
		Müşteri İlişkileri			Temel Faaliyetler			Temel Kaynaklar		
SIRA	KATILIMCILAR	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme
1	BŞ	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2	KCK	0	0	1	0	0	1	0	0	1
3	SM	1	0	0	1	1	0	1	1	0
4	AK	0	0	0	0	0	0	1	1	1
5	ACE	1	1	0	1	1	0	1	1	0
6	UG	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7	BY	1	0	1	0	0	1	0	0	0
8	YK	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	NT	1	0	0	1	0	0	0	0	0
10	FE	0	0	0	1	1	0	1	1	0
11	MB	0	1	0	1	0	0	0	0	0
12	AH	0	0	1	0	0	1	0	1	1
13	FA	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOPLAM	**6**	**3**	**3**	**5**	**3**	**4**	**4**	**5**	**4**
X/13	**KATILIMCILARIN AYRINTILI YARARLANMA ORANI**	**46,15%**	**23,08%**	**23,08%**	**38,46%**	**23,08%**	**30,77%**	**30,77%**	**38,46%**	**30,77%**
x/39	**KATILIMCILARIN YAPITAŞI BAZINDA YARARLANMA ORANI**	**30,77%**			**30,77%**			**33,33%**		

Tablo 10: Tasarım Odaklı Düşünmenin Temel Ortakları, Gelir Akışı ve Maliyet Yapısı Üzerine Katkısı

		Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı								
		Temel Ortaklar			Gelir Akışı			Maliyet Yapısı		
SIRA	KATILIMCILAR	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme	Empati-Tanımlama	Fikir Üretme	Prototipleme-Test Etme
1	BŞ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	KCK	0	0	1	0	0	1	0	0	1
3	SM	1	1	0	1	1	0	1	0	0
4	AK	0	0	0	0	0	1	0	0	1
5	ACE	1	1	0	1	1	0	1	1	0
6	UG	0	1	1	0	0	0	0	1	1
7	BY	0	0	0	1	1	0	0	1	0
8	YK	0	0	1	1	0	1	0	0	0
9	NT	0	0	1	1	0	0	0	0	0
10	FE	0	0	0	1	0	0	1	0	0
11	MB	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	AH	0	1	1	1	0	1	0	0	1
13	FA	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	TOPLAM	**2**	**4**	**5**	**7**	**3**	**4**	**3**	**4**	**4**
X/13	**KATILIMCILARIN AYRINTILI YARARLANMA ORANI**	**15,38%**	**30,77%**	**38,46%**	**53,85%**	**23,08%**	**30,77%**	**23,08%**	**30,77%**	**30,77%**
x/39	**KATILIMCILARIN YAPITAŞI BAZINDA YARARLANMA ORANI**	**28,21%**			**35,90%**			**28,21%**		

3.9.3.1. Katılımcıların Yapıtaşı Bazında Yararlanma Düzeyi

Gerçekleştirilen veri analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 8, 9 ve 10'da görselleştirilmiştir. Tablo 8'de belirtildiği gibi, girişimcilerin en çok İş Modelinin Değer Önerisi kısmında tasarım odaklı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma neticesinde, girişimcilerin değer önerileriyle ilgili bir karar verirken veya bir geliştirme yaparken %87,18 oranında tasarım odaklı düşünerek konuya düşünülmektedir. Bununla birlikte, ikinci olarak girişimcilerin Müşteri Segmenti konusunda Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımında bulunduğu varsayılmaktadır. Ancak burada yararlanma oranı %41,03 olduğundan dolayı, yüksek düzeyde katkı sağladığı söylenemez. Buna karşın Tablo 10'a göz atıldığında, Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının en düşün etkiyi %28,21 ile Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısı üzerinde gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.

3.9.3.2. Katılımcıların Ayrıntılı Yararlanma Düzeyi

Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının sahip olduğu Empati Kurma, Tanımlama, Fikir Üretme, Prototipleme ve Test Etme aşamaları bu çalışma kapsamında 3 parçaya bölünerek ele alınmıştır. "Empati Kurma ile Tanımlama süreçleri (İlham aşaması)" ve "Prototipleme ile Test Etme süreçleri (Uygulama aşaması)" aynı soru içerisinde katılımcıya tanıtılmış ve ilgili sorular yönlendirilmiştir. Bunun sebebi ise, tanımlanmayacak bir soruna empati yapılmayacağı, empati yapılıyorsa bunun sorunu doğru anlayıp, doğru tanımlamak için yapılacağı gerçeği ile, test edilmeyecek bir prototipin oluşturulmayacağı, oluşturulursa da bunun prototip olmayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Diğer yandan, tasarım projelerinin geçmesi gereken üş aşamaya uygunluğuna da dikkat edilmiştir. Bu anlayışla gerçekleştirilen araştırma neticesinde; girişimcilerin en fazla yararlandıkları noktanın; "Empati Kurma ve Tanımlama" süreci ile "Prototipleme ve Test Etme" sürecinin Değer Önerisine sağladığı katkıda meydana geldiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, katılımcıların %92,31'inin Değer Önerisiyle ilgili bir süreçte, empati kurma, problemi doğru bir şekilde tanımlama, prototipleme ve bu prototipleri test etme faaliyetlerinden yararlandığı varsayılmaktadır. İkinci olarak en çok katkının, %76,92 oranla Fikir Üretme süreci tarafından Değer Önerisine sağlandığı gözlemlenebilmektedir.

Empati kurma ve Tanımlamanın Müşteri Segmenti ve Gelir Akışı üzerindeki etkisi de yadırganmamalıdır. Araştırma sonuçlarına göre %53,85 yararlanma oranıyla en büyük 3. orana sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Buna karşın en düşük katkının, %15,38 ile Empati Kurma ve Tanımlama süreçleri tarafından Temel Ortaklar yapıtaşı üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak girişimcilerin temel ortaklarını belirlerken veya temel ortaklarında bir değişikliğe gideceklerinde, empati kurma ve bir problemi tanımlama ihtiyacı duymadıkları düşünülmektedir.

3.9.3.2.1. Tasarım Odaklı Düşünme Süreçlerinin İş Modeli Yapıtaşlarına Katkısıyla ilgili İfadeler ve Açıklamalar

Aşağıda, katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının vurguladığı adımların hangisinin, iç modelinin nerelerinde, nasıl bir katkı sağladığına dair ifadeleri paylaşılmıştır.

Empati ve Tanımlama

Empati ve Tanımlamanın, iş modeli içerisinde en fazla etki ettiği yer olan Değer Önerisine sağladığı katkıyla ilgili AH'nin açıklaması incelendiğinde, doğru değer tekliflerine ulaşmanın yolunun empati kurmaktan geçtiğini açık bir şekilde ifade ettiği gözlemlenmektedir:

> *"İş modelini genel bir akış olarak değerlendirdiğimizde, orada belirli bir sorun ve soruna yönelik bir çözüm teklifi, bir değer teklifi var. …Yani empati kurulan kişi ile alakalı ya da toplulukla alakalı olarak doğru değer teklifleri ortaya konulmadığı müddetçe aslında yapılan tanım daima yanlış yere çıkıyor. Burada da doğru empati ile birlikte o tanımların yapılabilmesi gerekiyor." – AH*

Katılımcılardan BŞ, Empati ve Tanımlamanın iş modeli üzerine etkisi ile alakalı soruya cevap olarak, empatinin ilk başta bütün yapıtaşlarını etkilediğini söylemiş, ancak aşağıda yaptığı açıklama ile aslında empati kurmanın değer önerisi ve müşteri segmentinde değişikliklere sebep olduğunu, diğer etkilerin de bunun yansıması olarak ortaya çıktığını belirtmiştir:

"Empati kurmak hepsini etkiliyor. Ama en çok Müşteri Segmenti ve Değer Önerisini etkiliyor. Çünkü bazen bir hedef kuruluşta parayı veren ile ürünü kullanan aynı kişi olmayabiliyor. Bu da çok önemli bir ayrıntı ve senin bütün iş modelini değiştiriyor. Eğer sen görüşmelerinde doğru şekilde empati yapıp o kurumun içerisindeki atmosferi doğru bir şekilde süzemezsen, yapısını doğru anlayamazsan Müşteri Segmentini yanlış belirleyebilirsin. O yüzden çok önemli. Özellikle Müşteri Segmenti ve Değer Önerisi. Ve bu ilişkileri anlayamazsan doğru müşteri ilişkisini kuramaz doğru kanallarla ona gidemezsin. Ama neden genel olarak hepsini etkiliyor dedim. Çünkü sen bunları doğru kurgulayamazsan, diğerlerini de yanlış belirlersin. Hiçbirini belirleyemezsin."-BŞ

BŞ'nin bu açıklaması dolayısıyla veri analizi esnasında sadece Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti not edilmiştir. Buna karşın empati kurmanın ve sorunları doğru tanımlamanın bütün yapıtaşlarına etki ettiğini vurgulayan SM'nin ifadeleri şu şekildedir:

"Empati aslında sonuçta bir problemi ortaya çıkartıyor. Problemin farklı varyasyonlarla, çözüm yöntemlerini ortaya koyuyor. "Hangi çözüm varyasyonları ile bunu yapabiliriz? Bu çözümledi yaparsak bunu hangi tasarımda hangi ürün ile yapabiliriz? Daha sonrasında bu ürün ve tasarımları hangi gelir modeli ile ticarileştirebiliriz? Bu çözümleri başka hangi rakipler yapmış? Var mı rakipleri? Hangi pazarlarda kullanabiliriz?" gibi aslında iş modelinin bütün elementlerini belirliyor, bütün yapıtaşlarının ana fikrini oluşturuyor." -SM

SM verdiği cevapta bir önem sıralaması yapmadığından ve empatinin kapsayıcı etkisini gerekçeleriyle açıkladığından dolayı veri analizinde de aynen kayıt edilmiştir.

BY katılımcısına, empati kurmanın ve problemi doğru bir şekilde tanımlamanın hangi yapı taşlarına nasıl bir etkisi olduğu sorulduğunda, diğer katılımcılardan farklı bir yaklaşımda bulunduğu ve Müşteri Segmentine ile Gelir Akışına yönelik şu cevabı verdiği görülmüştür:

"En başta tabii ki hedef kitleyi belirlemekte. Zor bir hedef kitlemiz vardı. Çok geniş kalmaması gerekiyordu. Onu ayarlarken bu empati aşamasındaki görüşmelerimiz çok faydalı oldu. Burada empati, pazarlama süreçlerini ve günün sonunda gelir modelimizi belirlerken de en önemli şeylerden biriydi. Sonuçta insanların, kurumların üzerinden bir gelir kazanmayı hedefliyoruz bu işi yaparak. O geliri hangi noktada kazanmamız gerektiğini empati kurduğumuzda netleştirebildik. Hangi noktada ödeme yapmaya istekli olduklarını ortaya çıkarmaya çalıştık açıkçası." -BY

Fikir Üretme

İş Modeli yapıtaşları içerisinde Fikir Üretme (Ideation) sürecinin en büyük katkısı Değer Önerisine olmuştur. Bu etki ile genel anlamda en büyük 3. katkı olduğu da görülmektedir.

Yaratıcı fikirlerin üretilmesini amaçlayan ve bu fikir üretme süreçlerine uzman kişileri, müşterileri, farklı yetkinlikten kişileri de katmayı tavsiye eden Fikir Üretme süreci ile ilgili BŞ verdiği cevapta, değer önerisine atıf yaparken müşterinin ve müşteriyle geliştirmenin de önemine dikkat çekmiştir:

> *"En iyi fikir müşteriden çıkıyor. Eğer sen bir şeyi geliştirmeden önce o fikri sana müşterin veriyorsa onun tutmama ihtimali yok. Eğer fikri sen kendin bir dayanağı olmadan üretirsem, bir heyecanla bir fikre âşık olup, internette bakıp bulamadığında bir ürün geliştirmeye girersen o iş ilerlemez. Ama Design Thinking'de bir açık inovasyon vardır. Müşteri iş fikrinin her aşamasında vardır. Müdahale eder ve oradaki en başlamaya uygun, başlangıç şartlarındaki ürünü de kendisi kabul eder. Kendisi ürünün geliştirilmesinde hep isteklidir ve yer almaya çalışır. ...Bu yüzden ya müşteri ile üreteceksin fikri, kendi çekirdek ekibinle kalmayacak. Ya da doğrulayacaksın bu fikri. Çünkü fikri doğrulamak da önemlidir. Müşterinin derdini bileceksin ki o fikir olgunlaşsın. Aslında o derdi dinlemek de bir fikir dinlemek gibidir. ...Bir fikri müşteriyle doğrulamadan üzerine bir satır kod yazılmamalı." -BŞ*

İmalat sektöründe bulunan FE ise, Fikir Üretme sürecinden girişimlerinde düzenli olarak yararlandığını vurgulamıştır. Verdiği cevaptan bu sürecin Temel Faaliyetler ve Temel Kaynaklar konusunda katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

> *"Biz bunu firma içerisinde günlük uyguluyoruz zaten. Ufak projeler olduğunda sorunu çözmek için oturup tahtaya akla gelen en absürt çözümlerden, en hızlı çözümlere kadar hepsini yazıp o çerçeveyi belirleyip ölçeklendirip, ondan sonra bunların üzerinden ilerliyoruz. ...Genelde bizim kalıp tasarımları üzerine oluyor. Örneğin çok absürt bir ürün var ve bunun kalıp tasarımının yapılması lazım. Bunu nasıl yaparız, malzeme seçimi, reçete hazırlanması. Aynı bir doktor gibi bir hastalık var "Bu sorunu nasıl çözebiliriz? İlaç yapmamız lazım. Şunu katarız, bolu katarız. Peki, ama bunları nasıl karıştırırız? Bunları fırında mı karıştıralım, merdane de mi karıştıralım? Şu var içerisinde bu merdanede karışmaz. O zaman ne yapalım. Ondan önce öğütelim." Bu mekanik prosesleri birbiri içerisinde farklı yollarla değerlendirmeye çalışıyoruz. Mekanik olarak fikir üretmeye çalışıyoruz." -FE*

Yazılım ve Donanım Teknolojileri alanında bir start-upın kurucusu olan SM, aşağıda yaptığı açıklamada, Fikir Üretme sürecinden Değer Önerisi, Müşteri Segmenti, Temel Faaliyetler, Temel Kaynaklar, Kanallar ve Gelir Akışı konusunda nasıl yararlandıklarını net bir şekilde ifade etmiştir:

> *"Bizim iş fikrimizde, birkaç farklı versiyonda bunu ortaya çıkarmak istedik ilk başta. Bir tanesinde daha insansız hava aracı fikri ortada yok. Problemimiz neydi? Problemimiz; sahadaki ve diğer ofislerdeki bilgilerin teknik ofise ve proje yönetim ofisine sağlıklı bir şekilde aktarılamaması ve inşaat projelerinde iletişim işbirliğinin sağlanamaması. Bu da verimlilik, zaman, maliyet üçgeninde aslında verimsizliği ve kayıplara yol açıyor. Bunu düşünürken biz ilk başta sadece bir yazılım platformu ile ortaya çıkmak istedik. Yazılım platformu ile sağlayacağımız sahadaki ilerlemelerin görüntülerini, fotoğraflarını hangi şekilde almalıyız diye düşünürken birkaç farklı fikir ortaya attık. İşte dedik ki "360° kameralarla biz bunu yapabiliriz". Başka ne yapabiliriz. "Şantiyenin belirli noktalarına koyabileceğimiz sabit kameralarla bunu yapabiliriz". Başka nasıl yapabiliriz. "Personeller sahada kalite kontrol yaparken kendi cep telefonlarından çektikleri fotoğrafları bizim platforma aktarmasıyla yapabiliriz". Tabii ki bunları ekip arkadaşlarımızla beyin fırtınası olarak görüşüyoruz. Daha sonrasında, dışarıdan bir arkadaşımızın da insansız hava araçları ile ilgili bazı çalışmalar yaptığını duyduk ve kendisinden fikir aldık. Dedik ki "Biz kendimiz tasarlasak bunu ve bu görüntüleri İHA yoluyla alsak nasıl olur? Bunun artıları eksileri nelerdir? Kendimiz tasarlarsak nasıl olur, dışarıdan hazır alsak nasıl olur?" şeklinde. Böyle bir workshop yaparak aslında buradaki seçenekleri fiziki olarak denemesek de bir prototip yapmasak da en azından bir hayal ederek ya da artılarını ve eksilerini bir Swot Analizi yaparak araştırdık ve sabit kameraların ve 360 derece kameraların bu konuda çok da efektif olmayacağını, çok daha geniş inşaat sahalarında İHA'ların daha efektif kullanılabileceğini ve gerekli personel ve ekipmanı sağladığımız sürece de bizim bunu tasarlayıp geliştirebileceğimizi görmüş olduk. Buradaki fikir sürecinden aslında bizim bir proje fikrimiz ortaya çıktı. ...Fikir üretme sürecinde iş modeli tuvalindeki ana kısım Değer Önerisi kısmı "Biz bu ürünü ne için üretiyoruz?" ve tabii ki aslında değer önerisi ile bağlantılı olarak "Kim için üretiyoruz?", yani hedef kitle. Bu ikisinin bağlantısı ile birlikte "Ne fayda sağlayacağız ve nasıl bir gelirle aslında ticarileştireceğiz bu ürünü?". Baktığınız zaman temel olarak ilk değer önerisi ile başlıyoruz. Daha sonra tabii ki "Bunu kimlerle üreteceğiz? Hangi ortaklarla iş paydaşları ile üreteceğiz?", "Hangi kanallardan bu iş modelini satacağız?". Aslında oradaki fikir, tamamen birbiriyle bağlantılı bir şekilde ortaya çıkıyor." -SM*

Diğer yandan sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir start-upın kurucu ortağı olan ACE, Fikir Üretme sürecini müşteriler başta olmak üzere, bilirkişilerle ve dışarıdan katılımcılarla beraber yürütmeye çalıştıklarını vurgulamış ve iş modelinin bütün yapı taşlarına etki ettiğini savunmuştur:

"...Dolayısıyla bu insanlar için nasıl bir ürün geliştirmemiz lazım? Onlar için hangi değerler önemli? Fiyat mı? Kullanım kolaylığı mı? Yoksa bunların hiçbiri değil sadece güvenli olması mı? Dolayısıyla aslında bunların hepsi ürünün maliyetini, pazarlama yöntemlerini, kısacası hepsini belirleyen şeyler günü sonunda. Hangi Kanalları kullanacağınızı bile neredeyse buradan çıkan sonuçlar karar veriyor. Dolayısıyla güvenli olması sizin için çok büyük bir kriterse, daha doğrusu görüştüğünüz karşı taraf güvenliğe önem verdiğini söylüyorsa; bunu internet üzerinden satmak var, doktorlar kanalı ile satmak var. Çünkü doktorlar kanalı ile ilerleyince kullanıcının nezdinde çok daha güvenli bir ürün algısı yaratıyorsunuz. Böyle ilerlediğiniz durumda kanaldan fiyata, ürünün özelliklerine kadar birçok şeye aslında karar vermiş oluyorsunuz. Dolayısıyla biz hemen hemen hepsinde bu süreçleri kullandık yani. Bunu kim kullanacak ve kim kullanırken bundan ne bekliyor? Yani çok hızlı bir şekilde deneyim mi sunmalıyız ona? Yoksa bütün detaylarıyla bütün özellikleriyle açık bir şekilde her şeyine ulaşmayı mı bekler? Bunların hepsini aslında biz o gruplara danışarak -bunların içerisinde sadece hastalarda yok, doktorlar da var, sağlık profesyonelleri de var- onların fikirlerini olarak bütün süreçlerin her yerinde bulunduruyoruz yani." - ACE

Prototipleme ve Test Etme

Prototipleme ve Test Etme sürecinin İş Modeli üzerinde en çok etki ettiği noktanın Değer Önerisi olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında görüşülen 13 girişimciden 12'si değer önerisini belirlerken veya bu konuyla ilgili karar süreçlerini yürütürken prototipleme yapmanın ve test etme süreçlerinin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Aynı zamanda "Tasarım Odaklı Düşünmenin hangi süreci en büyük etkiyi gösteriyor?" diye sorulduğunda, Prototipleme ve Test etmenin en az Empati ve Tanımlama süreçleri kadar katkı sağladığı ve zirveyi paylaştığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının beş adımı aslında birbiri içerisine geçmiş kavramlar olsa da, bazı farklılıklarla ayırt edilip ele alınabilmektedir. Örneğin, AH'nin prototipleme ve test etmeyle ilgili yöneltilen soruya verdiği cevapta bu bütüncül yapıya değindiği ve Prototipleme ve Test Etme süreçlerinin iş modelinin tamamını kapsadığını vurguladığı görülmektedir:

"Prototipleme işin kalbinde olan şeylerden bir tanesi. Çünkü ürünün geliştirilmesi faslında, aslında ürünün son kullanıcıları veya müşterileri konusunda herhangi bir değerin karşılığını bulup bulmadığını veya kullanılıp kullanılmayacağını öngörmek ile alakalı bir konu. Aslında bu süreci, ilk adım olan empatiye yönelik, belli bir adım ileride deneme faslı gibi değerlendirebiliriz. Zaten Tasarım Odaklı Düşünmede prototipleme yapıp prototipin tutmaması halinde "Bir daha bir ideation faslı, bu

ideation ile empatiyi tekrar tekrar değerlendir" şeklinde bir genel uygulamamız var. Haliyle prototipleme aslında, empatiyi yeterli miktarda yaptığını düşünen bir oluşumun, bu empati neticesinde tanımladığı sorunu çözebilecek olan ürünü veya servisi ortaya koyduğu ve bunu dış dünya ile paylaştığı yapı oluyor. Dolayısıyla, işin artık uygulamaya geçtiğim dış dünyada nefes almaya başladığı bir adım olarak değerlendirebiliriz sanırım. ...Prototipleme ve test etmenin, iş modelinin bütün yapısında yıkıcı bir etkisi var aslında. Müstakbel müşterinin veya kullanıcının karşısına konulduğunda verdiği tepkileri incelemek ve izlemek, neticesinde bütün iş modelinin baştan sona değiştirilmesine veya bu iş olmayacaktır diye silinip atılmasına bile vesile olabilecek bir temel etkisi olabiliyor kanaatimce. O sebepten işin kalbinde de değil merkezinde de değil, üstünde altında her yerinde gibi değerlendirebiliriz aslında." -AH

İç içe geçmiş yapı sebebiyle, Empati sürecinin nasıl bir etki ettiği kastedilerek yöneltilen soruya UG'nin prototiplemeyi düşünerek cevap vermesi dikkat çekicidir. Bu noktada UG'nin paylaştığı deneyimlerden, Prototipleme ve Test Etmenin en çok Değer Önerisine ve Müşteri Segmentine dokunduğu görülmektedir:

"Uzun bir süre, markalı bir şekilde değil de, kağıt filtreler içerisine öğütülmüş kahveyi koyarak gezdim ve gittiğim yerlerde içiyordum, kişilere ikram ediyordum, konuşuyordum, fikirlerini alıyordum. Burada bir kıvılcımın olduğunu, bir talep potansiyelinin olduğunu görme fırsatım oldu. ...Bana senaryoları anlatıyorlardı; "Bak kampta ben bunu şöyle içerdim, gerçekten iyi olurdu". Doktorun biri geliyor diyor ki; "Aslında ameliyatların yoğun olduğu dönemde işe yarayabilir. Çünkü orada makine ile uğraşacak durum olmuyor ama insanın yine de bir şeyler içmesi gerekiyor." Satışçının biri diyor ki; "Ben bunu sürekli arabamda gezdiririm". Özetle o fikir alışverişinin, özellikle değer önermesini oluşturmada sonuna kadar faydalı olduğunu düşünüyorum. Tabii ki benim bir fikrim vardı. Bunların birçoğunu ben de akıl edebiliyorum. Ama doğrulamak ve detaylandırmak açısından değer önermesinde faydalı oldu. Bunun üstüne segmentleri oluşturmada da. Örneğin hemşire ve doktor ikisi bir grup ve kampçılar. Düşünüyordum ama ayrı bir müşteri grubu olarak değerlendirmiyordum. Ben şöyle düşünüyordum "Zaten 25-45 yaş arası beyaz yakalıların içerisindedir bu kampçılar" diyordum. Ama gerçekten kendi başlarına müstakil bir grup onlar. Çok spesifik ihtiyaçları var. Dolayısıyla o empati yaklaşımı hem değer önermesini somutlaştırmada, detaylandırmada, hem de müşteri segmentleri oluşturmada faydalı oldu diyebilirim." -UG

Prototipleme konusunda kötü bir deneyimi olan YK'nın paylaştığı bilgiler birçok veri sağlamıştır. Bu noktada, YK katılımcısının ilk başlarda girişiminde Prototipleme ve Test Etme süreçlerini yanlış uyguladıkları, bundan dolayı hem zaman kaybettikleri hem de veri eksikliğinden yatırımcılar karşısında zorlandıkları görülmektedir. Daha sonrasında tartışma ve müzakereler neticesinde hatalarının farkına vardıkları, buradaki

başarısızlıklardan öğrendikleri ve prototipleme süreçlerine daha hassas yaklaştıkları gözlemlenebilmektedir. Ek olarak YK Prototipleme ve Test Etme süreçlerinin Değer Önerisi, Gelir Akışı ve Temel Ortaklara etki ettiğini de vurgulamıştır:

> *"Bizim için çok önemli bir şey. Ancak aslında biraz hafiften çuvalladığımız, başarılı olamadığımız bir nokta o. O da bizim ilerlememizi biraz yavaşlattı aslında. Biz biraz o aralardaki prototipleme kısmının farkına varmadan ürünü tamamen bitirip müşteriye öyle çıkalım hatasına düştük. Oralarda biraz tipik mühendis yaklaşımına kaydık. Biraz prototipleme aşamasında zorlandık. Çünkü bitmiş bir ürünle yapmaya çalıştık olmadı. Zaten az para ile yapmaya çalışıyoruz bu işleri. Bir de üzerine, prototipi de iyi yapmaya çalışalım dediğimiz zaman bu aşamayı çok hızlı geçemedik. Geçemeyince de biraz patinaj sürecine girdik. Müşteriden geri bildirim almamız lazım ki bir şeyler yapalım. Bir taraftan prototiplemenin şöyle de bir katkısı var. Yatırımcıya gittiğinizde, yatırımcı diyor ki; "Sen bunu kaç kişiye sattın, götürdün mü?" Elinde kullanıcı verisi olması güzel bir şey. O konuda biz ürün iyi olsun şöyle olsun böyle olsun derken bunu kaçırdık. Biraz daha mentorlarla, yatırımcılarla vesaire görüşmeye başladıkça dank etti. Biz de aslında şöyle bir prototipleme aşamasına geçtik. Cihazdan veri alıp mobil uygulamaya aktarıp oradan beslenme tavsiyesi verelim diyorduk. Biz henüz mobil uygulamayı bitiremedik. Şöyle bir şey yapmaya başladık daha yeni: "Mobil uygulama yerine gerçek bir diyetisyen koyalım. Biz kullanıcılara 3D'den basılmış prototip halindeki cihazı yollayalım. Kullanıcı cihazda okuduğun veriyi, WhatsApp üzerinden bizim diyetisyenimize yollasın. O da kullanıcıya WhatsApp üzerinden yorumda bulunsun. Atıyorum haftada bir kullanıcıya bir beslenme tavsiyesi yollasın." dedik. Bunu aslında bittiği zaman mobil uygulama yapacak ama biz acaba mobil uygulamayı doğru mu yapıyoruz, müşteri ne istiyor? Her gün mü konuşmak istiyor diyetisyenle, yoksa haftada bir yeter mi? "Veriler nasıl geliyor, sağlıklı mı?" falan gibi şu an aslında bir prototipleme sürecimiz var. Hem elimizde bir veri de oluyor. Biz yoksa "Cihaz şöyle süper çalışsın" konusunda çok uğraştık. Sensörü değiştirdik, devresini değiştirdik, bir daha değiştirdik bir daha değiştirdik falan. Ama müşteriye göndermeyince bunların hiçbiri bir şey ifade etmiyor. Sensörü çok iyi çalışıyor. Tamam da, müşterinin istediği şey iyi çalışan bir sensör mü, yoksa ne yenmesinin bir şekilde söylenmesi mi? O yüzden aslında biz prototipleme aşamasına yeni başladık diyebilirim. ...İş modelinde bir kere şeyi bir test etmek lazım. Gelir modeli kısmında "Acaba buna insanlar kaç lira verir? Abone olurlar mı? Kaç ay sonra aboneliği bırakırlar? Devam ederler mi?" Ortaklıklar kısmında da, diyetisyenlerle bir işbirliği olayımız var. "Belki de insanlar bunu böyle kullanıyorlar. Diyetisyene çok da gerek yok aslında. Biz bunu bir şekilde sağlayabiliriz" kısmını bir şekilde görmüş olabiliriz. Bu aşamada birkaç tane geri dönüş aldık. Bu çerçevede üründe ufak tefek bazı değişiklikler de hemen yapmaya başladık." -YK*

Dijital içerik ve oyun sektöründe girişimci olan FA, prototipleme ve test etme konusuyla ilgili paylaştığı deneyiminde, nihai ürüne çok uzak bir prototiple yola çıkıp, süreç boyunca müşteriyle doğrulayarak, iteratif bir yaklaşımla ilerlediklerini ifade

etmiştir. Ek olarak buradaki örnekten anlaşılmaktadır ki Prototipleme ve Test Etme Değer Önerisi konusunda katkı sağlamıştır:

> *"Bizde prototipleme ve prototipten ne anladığımız da kendi iş modelimizde zaman zaman değişkenlik gösteriyor. Zaman zaman biz oyunun kendisini oyuncuya sunmayabiliyoruz. ...Biz başarılı olduğumuz projede bir videodan aldık maliyet testini. Korkunç düşük bir maliyet geldi. Oyun yok ortada daha çünkü. Sonrasında bir anda ofise kapanıp o oyunu bitirmek ile uğraştık. O oyunun ilk versiyonunda oyuncular sadece bir obje kaynaklıyorlardı. Çünkü bizim başarılı olmuş olan tanıtım videomuzda kaynaktan başka hiçbir şey yoktu. Fikir çalınmadan bir an önce oyunu çıkarma gerekliliği olduğundan minimum düzeyle uygulanabilecek ürünü yaptık. Sadece bir obje kaynaklıyorsunuz. Bir sonraki bölüme geçiyorsunuz. Buradaki geliştirme ihtiyacını gördüğümüz andan itibaren dedik ki "Biz oyuncuyu oyun içerisinde biraz daha tutmak için ne yapabiliriz?" ve oyunun yapısını tamamen değiştirdik diyebilirim sonraki versiyonda. Bir başka versiyon yaptık. Sonra başka başka özellikler daha ekledik. Dolayısıyla versiyon versiyon oyuncunun hareketlerini takip ederek, "Neye nasıl reaksiyon gösterdi? Nerede çıktı, nerede girdi?" tespit etmeye çalışarak, oyunun içeriğini zenginleştirdik. Dolayısıyla oyunun ilk versiyonu ile çıkmış versiyonu arasında, hatta video versiyonuyla son versiyonu arasında ilişki yok doğru düzgün. Bambaşka bir yere gelmiş olduk oyuncunun hareketlerinden çıkardığımız içgörülerle." -FA*

3.9.4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Girişime Sağladığı Katkılar

Toplanan veriler analiz edilirken, katılımcıların vurguladığı katkılar özellikle analize dâhil edilmiş ve katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımıyla İş Modeli oluşturma sürecini bir arada düşündüklerinde hangi pozitif ve negatif noktalara parmak bastığı incelenmiştir. Kimi zaman katılımcılar yaşadıkları negatif deneyimleri ve bu deneyimlerden çıkardıkları dersleri paylaşırken, kimi zaman da attıkları adımların onları hangi zararlardan koruduğunu açıklamışlardır.

Mülakatların analizi sonucunda, İş Modelini oluştururken Tasarım Odaklı Düşünmenin girişimcilere üç ana noktada katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar sırası ile: Başarısızlık Riskini Düşürme; Maddi Maliyet Tasarrufu Sağlama; Zaman Tasarrufu Sağlama şeklindedir

Girişimcilerin vurguladığı bu katkılara dair analiz sonucu Tablo 11'de sayısallaştırılmış olarak sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde, İş Modeli oluşturma

sürecinde Tasarım Odaklı Düşünmenin en çok başarısızlık riskini azaltmada ve zaman tasarrufu sağlamada katkı sağladığı görülmektedir. Ancak maddi maliyet tasarrufu sağladığı konusunda da katılımcıların % 76,92'sinin hemfikir olduğu göz önüne alınırsa, maddi açıdan da kayda değer bir fayda sayladığı kabul edilmelidir. Diğer yandan 13 katılımcıdan 8'inin her üç muhtemel katkının varlığını kabul ettiği gözlemlenmektedir.

Tablo 11: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Girişime Sağladığı Katkılar

Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Girişime Sağladığı Katkılar					
	Başarısızlık Riskini Düşürme	Maddi Maliyet Tasarrufu Sağlama	Zaman Tasarrufu Sağlama	TOPLAM	Katkı Sağladığını Düşünme
BŞ	1‡	1	1	3	100,00%
KCK	1	1	1	3	100,00%
SM	1	0	1	2	66,67%
AK	1	0	1	2	66,67%
ACE	1	1	1	3	100,00%
UG	1	1	1	3	100,00%
BY	1	1	1	3	100,00%
YK	1	0	1	2	66,67%
NT	0	1	1	2	66,67%
FE	1	1	1	3	100,00%
MB	1	1	0	2	66,67%
AH	1	1	1	3	100,00%
FA	1	1	1	3	100,00%
TOPLAM	12	10	12		
Katkı Sağladığının Düşünülmesi	92,31%	76,92%	92,31%		%87,18

Örneğin, içecek sektöründe bir girişimci olan UG, Tasarım Odaklı Düşünmenin ne tarz katkıları olduğu sorulduğunda, yukarıda belirtilen 3 kategorinin de varlığını kabul ettiği görülmektedir. Ek olarak UG, açıklama sırasında kullandığı "itibar" tanımını başarısızlık riski ile bağdaştırmaktadır:

> *"Bence bir iş modeli kurgularken itibar harcıyorsunuz veya kazanıyorsunuz. Örneğin benim işim başladıktan sonra patlasaydı, insanların gözlerinde düşmeyecektim belki ama olmamış olacaktı. Diyeceklerdi ki bunu demedi başaramadı. Bazılarını çok zorlasaydım, olmayacak bir şeyi çok direttiğim için*

‡ Veri tespit edilmişse "1" değerini almakta, tespit edilemediyse "0" değeri verilmektedir.

itibar da kaybedecektim, ...Birincisi yine itibara dönersem, Tasarım Odaklı Düşünürseniz çok daha sağlam, iyi bir çerçeve ile gitmiş oluyorsunuz. Birinden su istiyorsunuz ama bir avuçla istemek var, bir de elinizde bir kapla istemek var. Design thinking biraz da o kabı götürmek gibi oluyor. Bir çerçeve çiziyorsunuz ve o yolda ilerliyorsunuz. Bir nevi loading barını doldurmak gibi aslında. Olup olmayacağı ile ilgili somut bir akışınız oluyor ve olmadıysa da bir sonraki döngüde o geri bildirimlerle bir şey tasarlayabiliyorsunuz, ya da olduysa da bilinçli bir şekilde olduğunun ayırdına varıyorsunuz. İtibar açısından böyle bir önemi var. İkinci olarak, kesinlikle zaman kazandırıyor. ...Hani şeyi çok görürsünüz mesela benim çevremde de çok var: İşte bir yazılım fikri ile başlayıp üç dört kişilik bir ekip kurup, 2 yıl çalıştırıp sonra o yatırımın çöp olması. Bu alanın yanlış olmasıyla, doğru alanda yanlış ürünler çıkarmakla veya doğru ürünü doğru alanda kötü sunuşlarla, kötü akışlarla filan ortaya çıkarmakla olabiliyor. Dolayısı ile kesinlikle o anlamda zaman kazandırıyor. Maddi açıdan da çok ciddi kazançlar olabiliyor. Birçok harcamanızı çok daha küçük çaplı deneyip, yapmama kararı verdirebilirsiniz veya daha doğru bir şekilde yapma kararı verdirebilir. Dolayısıyla hem itibar, hem zaman, hem de paradan ciddi anlamda tasarruf sağlıyor." -UG

Diğer yandan, tasarım odaklı düşünmenin bütün maliyetlere ciddi derecede etki ettiğini savunan BY, zaman tasarrufunun yanında, maliyetlerin zamana doğru bir şekilde yayılmasına da katkı sağladığını belirtmiştir:

"Yani tasarım odaklı düşünerek, bu düzende çalışmasaydık bir kere bir yazılım maliyeti kesin iki üç katına çıkardı. Buradaki bu ön çalışmalarımız, bu yazılım maliyetini minimuma indirdi. Dolayısıyla bu aşamada yaptığımız her şey bütün maliyetlerimizi etkiliyor. Tüm bunların hepsini yapmasaydık o çerçevedeki gerekli ve gereksiz ayrımını yapamadan bütün maliyetlere topluca katlanmak zorunda kalacaktık. Onların hem bazılarını elimine etmiş olduk, hem de zamana nasıl yayabileceğimizi planlamış olduk. Bazı maliyetler vazgeçilemez maliyetler sonuçta. Katlanmak zorundasınız. Ama belki bugün katlanmak zorunda değilsiniz. Onu planlamamız için faydalı oldu. ... Bir konuda karar veremediğimiz noktada müşteriye dönüyoruz. Bu sayede tamamen farklı, hiç aklımıza gelmeyen bir sonuçla da karşılaşabiliyoruz. Bu işte müşteriyle geliştirmek. Eğer biz iki kurucu oturup, bir konuda "Tamam, hadi senin dediğin gibi olsun" deyip karar verip ilerleseydik yine müşterinin istediğine ulaşmamış olacaktık. Bir adım geri gidecektik. Belki daha ileriki bir adımdan geri dönmek zorunda kalacaktık." -BY

Sağlık alanında faaliyet gösteren girişimi adına konuşan YK, tasarım odaklı düşünmenin prototipleme ve test etme sürecinden örnek vererek maddi maliyetlerin arttığını savunmaktadır. Ancak bu durumun girişimin başarısını arttırmakta olduğunu ve zaman maliyetini düşürdüğünü ve bundan dolayı gerekli olduğunu vurgulamaktadır:

> *Eğer biz prototipleyip müşteriye çıkarmayalım demiş olsaydık, belki şu an cebimizde biraz daha para olmuş olabilirdi. Ama uzun vadeli olarak da bunu yapmamış olsaydık paramız bitecekti yine ne olursa olsun. Atıyorum şimdi 50 tane prototip üretip bunu müşteriye verdik. Şimdi burada vermemiş olsaydık elimizde 50 tane prototipin parası olacaktı ama karşılığında da buradan gelen feedbackler olmayacaktı. Yanlış bir yöne gidiyor olacaktık ve bu belki de girişimin kapanmasına neden olacaktı. Evet, belki daha az paramız var ama şimdi en azından elimizde veriler oluşmaya başladı ve kendinize daha iyi bir yol çizebiliyoruz. ...Zaman da çok önemli. Biz şimdi bunu yapmamış olsaydık debelenerek bir şeyler yapacaktık. 3 ay sonra çıkacaktık "Müşteri bunu istememiş, biz niye bunu yaptık ki acaba?" deyip yeniden 3 ay daha harcayacaktık. En önemlisi zaman bence zaten. Zaman akıp gittikten sonra onu geri döndürmek da imkânsız. -YK*

İmalat sektöründe bulunan FE ise benzer ibareler kullanmış olsa da, bir iş modelinin bütüncül bir tasarım süreci düşünüldüğünde aslında her üç alanda da katkı sağladığını düşündüğü görülebilmektedir:

> *"Maliyeti arttırıyor ve bize zaman kaybettiriyor. Ama başarı oranımızı arttırıyor. Yani bu süreçlerden biz vazgeçersek hatalı bir ürün ortaya çıkabiliyor ve bu sefer en başa dönmemiz gerekiyor. Tasarım düşüncesi sayesinde temkinli ilerlemiş oluyoruz yani. Bir hata olduğunda bir sonraki aşamaya geçmeden çözebiliyoruz prototipleme aşamasında. Dolayısıyla ilk başta bize maliyetli gibi görünen bir şey bizim maliyetinizi düşürmüş oluyor. Sıfırdan bir ürünü tekrar üretmemize gerek kalmıyor. Kısa vadede maliyetli olsa da, uzun vadede maliyetimizi düşürüyor. Fırsat maliyetini düşürmüş oluyor." -FE*

Tasarım odaklı düşünmenin sağladığı katkılar sorulduğunda, bir çok katılımcı gibi AH de prototipleme ve test etme süreci üzerinden Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımını değerlendirmiş ve kategorileştirdiğimiz her üç alanda da katkı sağladığını ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır:

> *"Çoktan denizlere açılmış olan bir ürünün neticede yelkenlerini kırarak yönünü değiştirmek çok daha zorlu ve çok daha masraflı oluyor. Haliyle tasarım odaklı düşünmeyi işin merkezine aldığınız zaman çok daha niş bir grupla, çok daha net bir grupla sürekli o empatiyi işin merkezine koyarak "Dene-yanıl, dene-yanıl. Oldu mu, olmadı mı? Oldu mu, olmadı mı? En basit prototip ile hareket et." bütün masrafları ortadan kaldırabilecek bir hadise. Çünkü hedeflenmiş olan kitlenin içinde bulunduğu segmentten örneğin 20, 50 veya 100 kişiyi bir araya getirebilecek olan vakti sermayenin yatırımı ile net bir şekilde bütün bir girişimin maddi manevi bütün sermaye ayrımı arasında devede kulak durumu var. Çok net bir şekilde devasa bir farklılık var. Yani ürün, fail etmiş ve pivot etmesi gereken ürün dış dünyadayken, biz içeride fikirleştirmeyi tekrar gerçekleştirip sade bir prototip oluşturup müstakbel*

müşterilerin önüne sunup, onların geri bildirimlerini alıp onların geri bildirimleri ile revizyonu sağlayıp, bir daha gidip bir daha geliştirdiğimizde şimdi çıkaracağımız üründe şu öngörüyü ortaya koyabiliyoruz: "Çok daha düşük masraflı, çok daha tutacağına inandığımız bir ürün şu anda piyasaya çıkmak üzere. O sebepten biz mutluyuz. Biz huzurluyuz Biz çok ciddi bir tasarruf sağladık." diyebiliyoruz. ...Prototipleme buradaki en değerli adımlardan bir tanesi aslında sanıyorum tasarım odaklı düşünme üzerinden değerlendirdiğimizde. Çünkü prototipleme en basit ve en sade haliyle, en basit ve en sade olan fikrin dış dünya ile tanıştırılması meselesi. Bir prototip bir insan gücüyle bir günde tamamlanabilecekken, hakiki bir ürünün dış dünya ile tanıştırılması dediğimiz şey bir insan gücü üzerinden en azından 2-3 aylık bir süreye tekamül ediyor. Burada haliyle 90'a 1'lik bir yapı var. O sebepten böyle bir değişiklik böyle bir farklılığı bu şekilde örnekleyebiliriz diye düşünüyorum. ...Risk alımında inanılmaz bir ucuzluk sağlıyor diyebilirim." -AH

3.9.5. Kod ve Temalar Arasındaki Etkileşimin Vurguladığı Noktalar

Önceki bölümlerde MAXQDA 2018 programı üzerinden gerçekleştirilen kodlama analizi verileri manuel olarak tablolaştırılmış ve açıklanmıştır. Bu bölümde ise MAXQDA programının sunduğu "Kod İlişkiler Tarayıcısı" kullanılacak ve "aynı paragrafta kodlanan kodların birbiriyle ilişkileri" tartışılacaktır. Bir katılımcının bir soruya verdiği cevap bir paragraf olarak belirtildiğinden ve araştırmacının soru sorduğu paragraflarda kodlama yapılmadığından dolayı hata oranı minimize edilmiştir. Böylelikle katılımcının her hangi bir soruya cevap verirken yaptığı açıklamalarda, verdiği örneklerde aynı anda kaç farklı konuya dokunduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Kod İlişkileri Tarayıcısı vasıtasıyla bu kod çakışmaları ilişki bazında analiz edilecektir.

3.9.5.1. Yapıtaşlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilmesi

Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının İş Modeli Yapıtaşları Üzerindeki katkıları incelenirken yapılan kodlamaların birbiri ile olan ilişkilerine bakıldığında, bazı kodların sıklıkla bir arada kullanıldığı göze çarpmaktadır.

Tablo 12: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısında Kod İlişkileri Matrisi

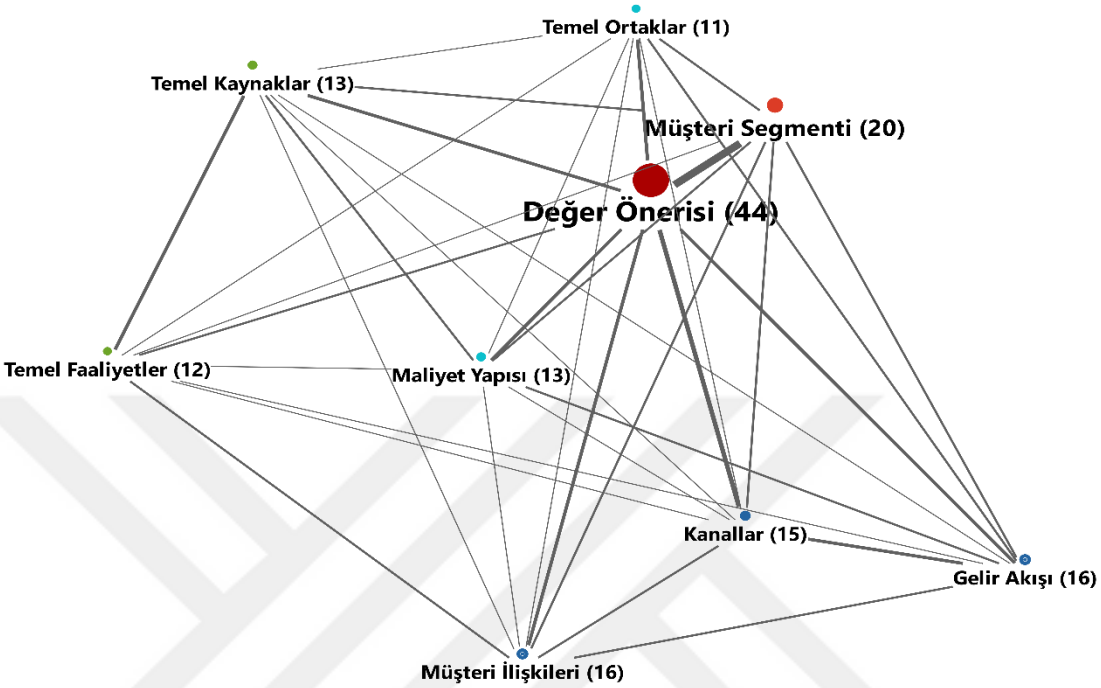
Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısı	Değer Önerisi	Müşteri Segmenti	Kanallar	Müşteri İlişkileri	Temel Faaliyetle	Temel Kaynaklar	Temel Ortaklar	Gelir Akışı	Maliyet Yapısı
Değer Önerisi	0	33§	22	18	16	20	18	20	21
Müşteri Segmenti	33	0	16	14	10	14	16	16	14
Kanallar	22	16	0	16	12	12	12	18	12
Müşteri İlişkileri	18	14	16	0	14	10	10	16	13
Temel Faaliyetler	16	10	12	14	0	18	10	10	12
Temel Kaynaklar	20	14	12	10	18	0	12	12	14
Temel Ortaklar	18	16	12	10	10	12	0	14	12
Gelir Akışı	20	16	18	16	10	12	14	0	16
Maliyet Yapısı	21	14	12	13	12	14	12	16	0

Beraber en çok telaffuz edilen 5 ilişkilendirmenin sıcaklık görseli oluşturularak desteklenen Tablo 12 incelendiğinde görülmektedir ki; Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının İş Modeli üzerindeki etkileri tartışılırken en çok beraber bahsedilen iki kavram Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti olmuştur. Dokümanlar içerisinde yapılan kodlamalarda, bu iki kavram 33 kez aynı paragrafta kodlanmıştır.

Tablo 12'ye dikkatli bir şekilde bakıldığında anlaşılmaktadır ki; en çok ilişkilendirilen 5 kesişim Değer Önerisiyle ilgilidir. Değer Önerisi ile en çok beraber telaffuz edilen kavramlar, ilişkilendirme sırasına göre; Müşteri Segmenti(33), Kanallar(22), Maliyet Yapısı(21), Temel Kaynaklar(20) ve Gelir Akışıdır(20).

§Kodların ilişkilendirilme sayısıdır.

Şekil 10: Tasarım Odaklı Düşünmenin İş Modelinin Yapıtaşları Üzerine Katkısında Kod İlişkileri Haritası[**]



Araştırma içerisinde yapıtaşlarının ilişkilerini haritalayan Şekil 10'da belirtilen parantez içerisindeki rakamlar, o yapıtaşının analiz kapsamında kaç kere kodlandığını belirtmektedir. Diğer yandan, bağlantı çubuklarının kalınlığı ise, ilgili iki yapıtaşının ilişki yoğunluğunu göstermektedir. Bu haritalamadan da anlaşılabileceği gibi, katılımcıların yaptıkları açıklamalarda ve verdikleri örneklerde genellikle Değer önerisine değindikleri ve değer önerisinin çoğunlukla konunun merkezinde yer aldığı söylenebilir.

3.9.5.2. Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilmesi

Mülakat transkriptleri analiz edilirken, başından sonuna kadar girişimcilerin sergiledikleri Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımları Tablo 13'de belirtilen 6 kategori çerçevesinde kodlanmış ve analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımların birbiri ile olan ilişkileri de Tablo 13'de sayısallaştırılmış bir şekilde sunulmaktadır.

[**] Tanımların yanında bulunan parantez içerisindeki rakamlar kodlanma sayısını ifade eder.

Tablo 13: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilme Matrisi

Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Kendi İçerisinde İlişkilendirilmesi	Tartışma ve Müzakere ile Karar Alma	İteratif Yaklaşım	Başarısızlıklardan Öğrenme	İnsan Merkezli Olma	Müşteriyle Doğrulama	Müşteriyi Sürece Aktif Dâhil Etme
Tartışma ve Müzakere ile Karar Alma		2	0	11	10	6
İteratif Yaklaşım	2		22	14	24	4
Başarısızlıklardan Öğrenme	0	22		6	10	4
İnsan Merkezli Olma	11	14	6		36	25
Müşteriyle Doğrulama	10	24	10	36		6
Müşteriyi Sürece Aktif Dahil Etme	6	4	4	25	6	

Tablodaki veriler incelendiğinde bazı yaklaşımların bir arada anıldığı görülmektedir. En yoğun ilişkilerin ayırt edilebilmesi adına, 20 ve daha fazla ilişkilendirmesi bulunan yaklaşımların sıcaklık görselleştirmesiyle ön plana çıkan ilişkilerden aşağıdaki sonuçlar öngörülebilir:

- Girişimciler insan merkezli bir yaklaşıma sahip oldukları için müşteriyle doğrulama yapıyor olabilir.
- Girişimciler genellikle insan merkezli bir yaklaşımla müşterilerini süreçlerine aktif bir şekilde dâhil ediyor olabilir.
- Girişimciler müşterileriyle doğrulama süreçlerini iteratif bir şekilde hayata geçiriyor olabilir.

- Girişimciler başarısızlıklarından öğrenerek iteratif bir şekilde süreçlerini yürütüyor olabilir.

3.9.5.3. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Sergilenme Kıstasları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi

Bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen mülakatlar esnasında girişimcilere; tasarım odaklı düşünmenin hangi iş modeli yapıtaşlarına etki ettiği ile ilgili sorular yönlendirdiklerinde verdikleri cevaplar içerisinde aynı zamanda ne derecede tasarım odaklı düşünme yaklaşımlarını sergiledikleri de anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde ise, gerçekleştirilen kod ilişkileri matrisi ile bu durum sayısallaştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulan Tablo 14'de bu ilişkilerin miktarı verilmektedir. Dolayısıyla tablo incelendiğinde, en yoğun ilişkinin "İnsan Merkezli Olma" ile "Değer Önerisi" kodları arasında gerçekleştiğini görmekteyiz. Buradan yola çıkarak, katılımcıların değer önerisiyle ilgili yaptığı açıklamalarda, paylaştıkları deneyimlerde sıklıkla "İnsan Merkezli" bir yaklaşım sergilediklerinin anlaşıldığı vurgulanabilir.

Tablo 14: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi Matrisi

Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenmesi ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi									
	Değer Önerisi	Müşteri Segmenti	Kanallar	Müşteri İlişkileri	Temel Faaliyetler	Temel Kaynaklar	Temel Ortaklar	Gelir Akışı	Maliyet Yapısı
Tartışma ve Müzakere ile Karar Alma	12[††]	2	2	4	4	4	2	2	5
İteratif Yaklaşım	8	4	4	4	2	2	2	4	2
Başarısızlıklardan Öğrenme	2	2	2	2	0	0	0	0	0
İnsan Merkezli Olma	21	11	9	11	11	5	5	7	5
Müşteriyle Doğrulama	14	4	8	8	4	2	2	6	5
Müşteriyi Sürece Aktif Dâhil Etme	13	6	4	2	2	2	2	2	2

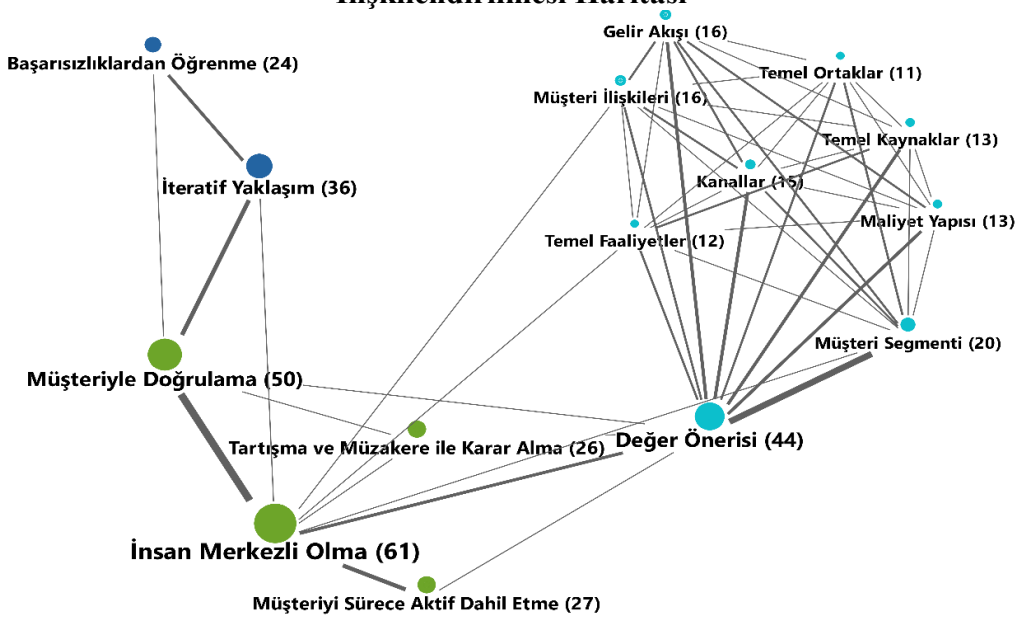
[††] Kodların ilişkilendirilme sayısıdır.

Tablo 14'te kodlar arasındaki ilişki sayısı 10'un üzerinde olan veriler değerlendirilecek olursa, ilişkilendirmelerin ağırlıklı olarak Değer Önerisi ve İnsan Merkezli Olma üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Elde edilen veriler sonucunda, ilişkilendirilme oranına göre aşağıdaki varsayımlarda bulunmak mümkündür:

- Girişimciler, değer önerisi söz konusu olduğunda, insan merkezli bir tutum sergiliyor olabilirler.
- Girişimciler, değer önerilerini ağırlıklı olarak müşteriyle doğruluyor olabilirler.
- Girişimciler müşteriyi sürece aktif olarak çoğunlukla değer önerisi konusunda dahil ediyor olabilirler.
- Girişimciler genellikle değer önerisi konusunda tartışarak ve müzakere ederek karar alıyor olabilirler.
- Girişimciler müşteri segmentleri ile ilgili insan merkezli bir tavır takınıyor olabilirler.
- Girişimciler müşteri ilişkileri konusunda insan merkezli olmaya özen gösteriyor olabilirler.
- Girişimciler temel faaliyetlerinde insan merkezli olmaya çalışıyor olabilir.

Şekil 11: Sergilenen Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımları ile Yapıtaşlarının İlişkilendirilmesi Haritası



Aynı zamanda Şekil 11'de bu ilişkileri görsel bir şekilde sunmaktadır. Görselleştirme yapılırken 10 ve üzerindeki ilişkilerin bağlantı çubuklarıyla gösterilmesi sağlanmıştır. Bu sayede yoğun ilişkiler daha net gün yüzüne çıkarılmıştır.

3.9.5.4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımlarının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirilmesi

Gerçekleştirilen görüşmeler esnasında katılımcılar sorulara cevap verirken elde ettikleri faydaların arka planından da bahsetmişlerdir. Bu gerekçelerden Tasarım Odaklı Düşünme yöntemine dâhil olan yaklaşımlar da kodlanarak analize dâhil edilmiştir. Bu bölümde gerçekleştirilen kod ilişkileri matrisi aracılığıyla bu noktalar gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 15: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirme Matrisi

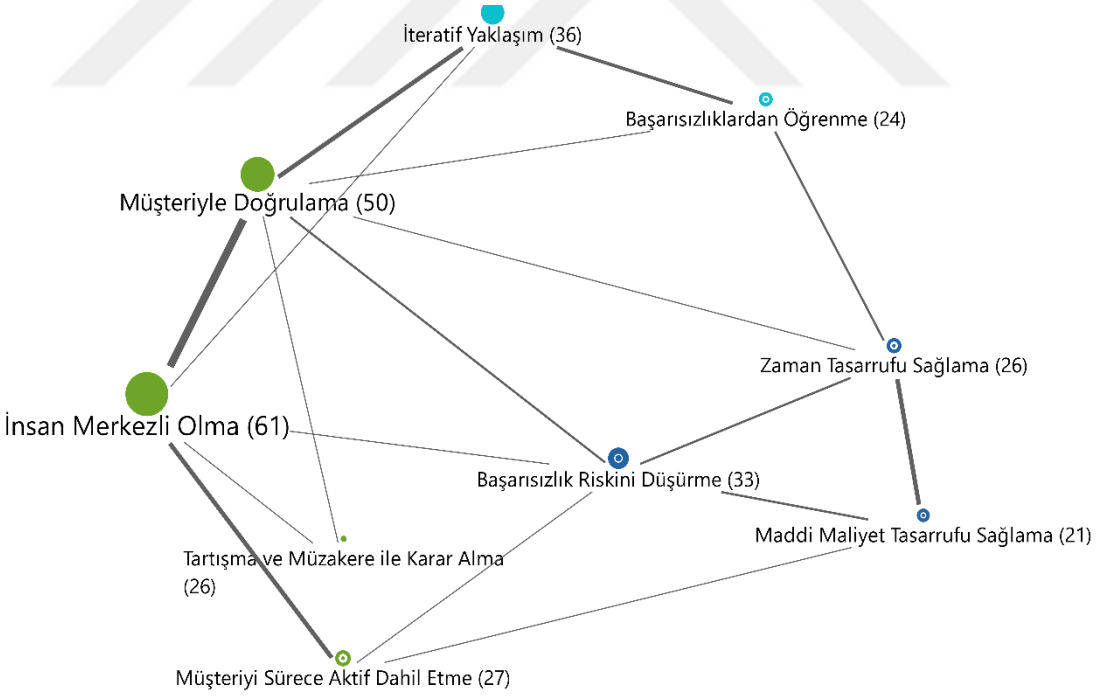
Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirilmesi			
	Başarısızlık Riskini Düşürme	Maddi Maliyet Tasarrufu Sağlama	Zaman Tasarrufu Sağlama
Tartışma ve Müzakere ile Karar Alma	2	3	4
İteratif Yaklaşım	6	7	7
Başarısızlıklardan Öğrenme	9	9	15
İnsan Merkezli Olma	14	3	8
Müşteriyle Doğrulama	18	8	12
Müşteriyi Sürece Aktif Dahil Etme	10	10	6

Tablo 15 incelendiğinde en çok ilişkilendirilen iki kod "Müşteriyle Doğrulama" ve "Başarısızlık Riskini Düşürme" olarak karşımıza çıkmıştır. Ek olarak en çok kesişimi olan 6 ilişki incelendiğinde aşağıdaki öngörülerde bulunulabilir:

- Girişimcilerin müşteriyle doğrulama yaparak başarısızlık riskini düşürdükleri öngörülmektedir.
- Girişimcilerin başarısızlıklardan ders çıkardıkları için zaman tasarrufu sağlayabildiği varsayılmaktadır.
- Girişimcilerin insan merkezli bir bakış açısına sahip olmanın başarısızlık riskini düşürdüğüne inandıkları öngörülmektedir.
- Girişimcilerin müşteriyi sürece aktif bir şekilde dahil ederek maddi maliyet tasarrufu sağladığı ve başarısızlık riskini minimize ettiği düşünülmektedir.

Diğer yandan haritalama yöntemi ile oluşturulan Şekil 12 incelendiğinde, bazı kodların kendi arasındaki ilişkiler daha net bir şekilde anlaşılabilmektedir.

Şekil 12: Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının Sergilenme Kıstasları ile Sağladığı Katkıların İlişkilendirme Haritası



Görüntü kirliliği olmaması ve en önemli noktaların daha net bir şekilde anlaşılabilmesi adına sadece 10 ve üzerinde kesişimi bulunan ilişkilerin bağlantı çubuklarıyla gösterilmesi sağlanmıştır. Şekil 10'a dikkatli bir şekilde bakıldığında; en büyük

ilişkinin, 3.9.5.2. başlığında da vurgulandığı üzere “İnsan Merkezli Olma” kodu ile “Müşteriyle Doğrulama” kodu arasında gerçekleştiği fark edilmektedir.

3.9.6. Bulguların Özeti

Nitel araştırmalarda veri analizinin paylaşılması, tabloları, şekilleri ve doğrudan alıntıları içerdiği için uzun sayfalar tutabilmekte ve bütünlüğün kopmasına sebep olabilmektedir. Bundan dolayı bu bölümde, çalışmanın temelini oluşturan araştırma soruları, bu sorulara karşılık toplanan verilerle birlikte Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Araştırma Sorularına Karşılık Elde Edilen Veriler

1. Girişimciler Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımından hangi seviyede yararlanıyorlar?	Bütün katılımcılar "tartışma ve müzakere ile karar alma sürecinden" yararlanmaktadır.
	Bütün katılımcılar “iteratif yaklaşım” sergiliyorlar.
	Bütün katılımcılar “insan merkezli” bir yaklaşım sergiliyor
	Bütün katılımcılar “müşteriyle doğrulama” yapıyor
	13 katılımcıdan 9’u “başarısızlıklardan öğrenme” tavrını takınıyor.
	13 katılımcıdan 9’u “müşteriyi süreçlerine aktif olarak dâhil ediyorlar”.
2. Girişimciler Tasarım Odaklı Düşünmeden, iş modelinin hangi aşamasında ve nasıl yararlanırlar?	Katılımcılar Değer Önerileriyle ilgili bir karar verirken %87,18 oranında Tasarım Odaklı Düşünmektedirler. İkinci olarak en çok %41,03 oranla Müşteri Segmenti konusunda Tasarım Odaklı Düşünmüşlerdir. Tasarım Odaklı Düşünmenin en az etkisi %28,21’le Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısında gerçekleşmiştir.
	“Empati Kurma ve Tanımlama” süreci ile “Prototipleme ve Test Etme” süreci %92,31 oranında Değer Önerisine katkı sağlamıştır. İkinci olarak %76,92 oranında “Fikir Üretme” süreci Değer Önerisine katkı sağlamıştır. “Empati Kurma ve Tanımlama” %53,85 oranında Müşteri Segmentine ve Gelir Akışına katkı sağlamaktadır. En düşük katkı, %15,38 ile “Empati Kurma ve Tanımlama” süreçleri tarafından Temel Ortaklar yapıtaşı üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.
3. İş Modelini oluştururken Tasarım Odaklı Düşünmenin kullanılması ne tür sonuçlar doğurur?	Tasarım Odaklı Düşünme %92,31 oranında Başarısızlık Riskini Azalmakta ve Zaman Tasarrufu Sağlamaktadır. Maddi Maliyet Tasarrufu sağladığı konusunda da katılımcıların % 76,92’sinin hemfikirdir.
4. Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımı, iş modelinin tasarımı için harcanan zaman ve maddi kaynak maliyetini nasıl etkiler?	Tasarım Odaklı Düşünme %92,31 oranında Zaman Tasarrufu sağlarken, %76,92 oranında da Maddi Maliyet Tasarrufu sağlamaktadır.

Katılımcıların ağırlıklı olarak tasarım odaklı düşünebildiği varsayılmakta ve bundan dolayı da elde edilen verilerin iç görü sağlayabileceği tahmin edilmektedir. Değer Önerisi yapıtaşına yönelik elde edilen anlamlı verinin ve tasarım odaklı düşünme

neticesinde girişimcilerin elde ettiği varsayılan kazanımların kıymetli olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1990lı yıllarda internetin bulunması ve akabinde yaygınlaşmaya başlamasıyla insanlığın ve yaşam standartlarının gelişim hızı kayda değer bir ivme kazanmıştır. O günden bugüne gerçekleşen bu ilerleyişin lokomotifini özel şirketler, girişimciler ve sivil kuruluşlar oluşturmaktadır. 21. yy'da insanlık, her yeni güne bir değişimle uyanmakta ve değişime ayak uydurmak, sistem içerisinde barınabilmek için en önemli husus haline gelmektedir.

Bilhassa teknoloji girişimlerini kapsayan yeni nesil girişimcilik (start-up), geleneksel girişimciliğe nazaran daha az kaynak ve zaman ile daha fazla ölçeklenebilir kazançlar elde edebilmek adına çağımızda önemli bir yere sahiptir. Bugün insanların gündelik hayatı içerisinde yer alan birçok teknolojik ürün, çok büyük sermayeler gerektirmeden yaratıcı ve insan odaklı düşünülerek ortaya konulmuş ürünlerden oluşmaktadır. Dünya genelinde yaşanılan bu dönüşümde büyük pay sahibi olan girişimcilik kültürü artık devletler, şirketler, sivil toplum örgütleri ve üniversiteler gibi birçok organ ve yapı tarafından desteklenmekte ve altyapı sağlanmaya gayret edilmektedir. Bununla birlikte fikrini hayata geçirmek isteyen girişimcilerin, içerisine girdikleri çetin yolculukta onlara yol göstermek ve işlerini kolaylaştırmak için araçlar geliştirilmekte, yöntemler sunulmaktadır. Bu nedenle, girişimcilerle beraber birçok araştırmacı da, girişimcilik ekosistemi içerisindeki başarı oranının arttırılmasına katkı sağlama çabasındadır.

Bir İş Modeli; girişimin sunacağı değerden izleyeceği yollara, maliyetlerinden gelir akışına kadar aslında bir girişimin tamamını ifade eder. Dolayısıyla, bir girişimin tamamına hitap edebilen ve hayatın her alanında benimsenebilecek bir yaklaşım tarzı olan Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının iş modeline olan etkisi değerlendirilirken aslında aynı zamanda bir girişim üzerindeki etkisinin de değerlendirildiği söylenebilir.

Girişimcilik ekosisteminde bir girişimin başarısız olma durumuyla çok sık karşılaşılmaktadır. Başarısızlıkların kökenine inildiğinde ise, literatürde en temelde birkaç sebepten bahsedilmektedir. Bunlardan ilki doğru bir değer önerisinin sunulamaması durumudur. Girişimcilik dünyasında "Kendi fikrine aşık olma" olarak adlandırılan bu körlük dolayısıyla, aslında karşı tarafta yer etmeyecek bir fikrin üzerine

zaman, para ve beşeri sermayenin harcanması ve nihayetinde de hüsranın kaçınılmaz olması en büyük problemlerden biri olarak gösterilmektedir. Diğer yandan doğru bir fikrin, yanlış bir konseptle sunulması da küçümsenemeyecek derecede önemli sorunlar arasında kabul edilmektedir.

İnsanı merkeze alan ve tamamen müşteriyle beraber ürünün veya konseptin geliştirilmesini öneren Tasarım Odaklı Düşünmenin bu noktada iş modellerine ve girişimlere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde bu alanda çok az çalışmanın olduğu ve tatmin edici düzeye ulaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada literatürdeki eksiğin kapatılmasında katkı sağlamak ve girişimcilerin yoluna bir nebze ışık tutmak amacıyla oluşturulan bu çalışmada, İş Modeli oluşturma sürecinde Tasarım Odaklı Düşünmenin nasıl bir rol oynadığı, iş modelinin hangi kısmında etkili olduğu, girişimcilere hangi açılardan katkı sağladığı ve girişimcilerin ne kadar tasarım odaklı düşünebildiği konuları mercek altına alınmaya özen gösterilmiştir. Bu amaç doğrultusunda kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve gerekli noktalarda grafikler, görseller, tablolar ve örneklerle zenginleştirilerek konunun net bir şekilde aktarılmasına çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen araştırmada, girişimcilerin deneyimlerinden beslendiğinden dolayı Fenomenoloji deseni ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Belirli sektörlerin kendisine has yapısından dolayı kısır veriler sunma riskinden kaçınmak için katılımcıların sektörel farklılık göstermesine dikkat edilmiştir. Ancak araştırma kısıtlarının da varlığı göz önünde bulundurulduğunda, 6 ayrı sektörden 13 katılımcının dağılımı eşit bir yapıda yer almamaktadır. Hazırlanan mülakat formları, hem "araştırılan probleme uygunluğu" açısından içeriksel anlamda, hem de "araştırma yöntemine uygunluğu" açısından yapısal anlamda uzman kişilere kontrol ettirilmiş ve uyarılar dikkate alınarak revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında veri analizi esnasında ve veri analizi sonrasında tekrardan uzman görüşlerine başvurularak içeriksel ve yapısal açıdan denetlettirilmiştir. Diğer yandan gerçekleştirilen bütün süreçler açık bir şekilde çalışmanın üçüncü bölümünde açıklanmıştır ve analizler esnasında doğrudan alıntılarla analiz sonuçları

desteklenmiştir. Bu sayede vurgulanan analiz sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Veri analizi neticesinde; katılımcıların Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımını benimseme düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Burada elde edilen verilerin yüksek olması durumunun, tasarım odaklı düşünmenin iş modelinin hangi yapıtaşlarına nasıl bir etki ettiği araştırılırken daha isabetli sonuçlara götürebileceği öngörülmektedir.

Tasarım odaklı düşünmenin, iş modelinin yapıtaşlarına etkisine yönelik gerçekleştirilen veri analizi neticesinde, Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımının en çok katkı sağladığı noktanın İş Modelinin "Değer Önerisi" yapıtaşı olduğu sonucuna varılmıştır. Girişimcilerin beyanlarından yapılan çıkarımlar neticesinde, Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının, en çok bir girişimin hedef kitlesine "ne sunacağı" ve "neyi vadettiği" konusu ile bağ kurduğu ve katkı sağladığı tahmin edilmektedir. Diğer yandan elde edilen veriler neticesinde, müşteri segmentleri ile ilgili bir karar aşamasında tasarım odaklı düşünmenin önemli olabilme potansiyeli taşıdığı da düşünülmektedir. Girişimcilerin en az tasarım odaklı düşündüğü varsayılan iş modeli yapıtaşları ise Temel Ortaklar ve Maliyet Yapısıdır.

İş Modelinin kalbi olan Değer Önerisinin, Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımından yararlanarak oluşturulması, girişimciler açısından faydalı olabilir. Diğer yandan, Değer Önerisi bazında, en çok İlham (empati kurma-tanımlama) ve Uygulama (prototipleme-test etme) aşamalarının rol aldığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Fikir üretme sürecinin de değer önerisine yaptığı katkının küçümsenemeyecek seviyede olduğu düşünülmektedir.

Girişimcilerin tasarım odaklı düşünerek iş modellerini şekillendirmesi neticesinde elde ettikleri faydalar değerlendirildiğinde, Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı sayesinde, başarısızlık riskinin düştüğü ve zaman ve maddi maliyet tasarrufu sağlandığı öngörüsünde bulunulabilir. Tasarım odaklı düşünmek, zaten kıt kaynaklar ile hedefe ulaşmaya çalışan girişimcilerin nefes alabilmesine katkı sağlayabilir.

Gerçekleştirilen içerik analizinde kullanılan kodların ilişkileri incelendiğinde bazı iç görülere ulaşılabilmektedir. Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının İş Modeli üzerindeki etkileri tartışılırken en çok Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti bir arada telaffuz edilmiştir. Bu da literatürü destekler nitelikte iş modelinin en önemli iki yapıtaşının Değer Önerisi ve Müşteri Segmenti olduğuna dair genel kabulü tasdiklemektedir. Diğer yandan girişimcilerin, Değer Önerisi söz konusu olduğunda insan merkezli bir tutum sergiledikleri ve insan merkezli bir yaklaşım sergileyerek müşteriyle doğrulama yapıkları varsayılmaktadır. Son olarak girişimcilerin, başarısızlık riskini, müşteriyle doğrulama yaparak düşürdükleri öngörülmektedir.

Araştırma kapsamında Türkiye'de yer alan 13 girişimin kurucu ortağıyla görüşülmüştür. Ancak hem Türkiye'deki ekosistemin küresel ekosistemi temsil etme yeterliliğinin düşük olması hem de veri analizinin araştırmacının bireysel değerlendirmesine dayalı gerçekleşmesi bulguların ileriki çalışmalarda farklılık gösterebileceği ihtimalini doğurmaktadır. Gerekli kısıtlar ve yanlışlık payı da göz önünde bulundurulduğunda, bu durum araştırmanın sınırlılığını göstermektedir.

Bu konuyla ilgili yeterli çalışmanın olmaması dolayısıyla, araştırmanın amacına uygun nicel veya nitel bir araştırma dokümanına ulaşılamamıştır. Bundan dolayı araştırmada kullanılan görüşme formu uzmanlar eşliğinde oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Nitel araştırmaların doğasında bulunan sınırlılıklar ve elde edilen verilerin genellenememesi nedeniyle, bu alanda gerçekleştirilecek başka çalışmalara ve nicel analiz yöntemlerine ihtiyaç vardır.

Bu konu üzerine çalışacak olan araştırmacıların, bu çalışma kapsamında sunulan mülakat formunu iyileştirmeleri veya geçerlilik ve güvenilirlik açısından nicel bir çalışma ölçeği geliştirmeleri önerilmektedir. Ek olarak gelecekte gerçekleştirilecek benzer çalışmalarda, girişimlerin sektörel dağılımına, deneyim düzeyine ve içerisinde bulunduğu ekosistemin durumuna göre verilerin değerlendirilmesi de faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

Afuah, Allan, and Christopher L. Tucci:	**“Internet business models and strategies: Text and cases**,” Vol. 2. New York: McGraw-Hill, 2003.
Alt, Rainer, and Hans-Dieter Zimmermann:	"Preface: introduction to special section–business models." **Electronic markets** 11.1, 2001.
Amit, Raphael, and Christoph Zott:	"Value creation in e-business." **Strategic management journal** 22.6-7, 2001, pp. 493-520.
Amit, Raphael, and Christoph Zott	"Creating value through business model innovation." **MIT Sloan Management Revıew**, 2012, pp. 36-44
Amano, Tsuyoshi:	“Prototyping in business model innovation: Exploring the role of design thinking in business model development.” PhD Dissertation, **University of the Arts London**, 2019.
Audretsch, David B., Max C. Keilbach, and Erik E. Lehmann:	“**Entrepreneurship and Economic Growth**,” Oxford University Press, 2006.
Aytaç, Ömer:	“Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 15 2006, s. 139-160.
Baldassarre, Brian, G. Calabretta, N.M.P. Bocken, T. Jaskiewicz	"Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design." **Journal of Cleaner Production** 147, 2017, pp. 175-186.

Beckman, Sara L., and Michael Barry:	"Innovation as a learning process: Embedding design thinking." **California management review,** 50.1, 2007, pp. 25-56.
Bilican, Erdem	"Evren Atomlardan Değil, Hikayelerden Yaratılmıştır." **Harvard Business Review-Türkiye**, (06 Temmuz 2020)
Bland, David J., and Alexander Osterwalder:	**Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation**. John Wiley & Sons, 2019.
Blank, S. & Dorf, B.:	**"Girişimcinin El Kitabı: Adım Adım Bir Şirket Kurmak",** 2. Baskı, İstanbul: Boyut Yayıncılık 2014.
Bolus, Oriole Mphumelelo:	"Design thinking: shaping the way industrial design business models create, deliver and capture value." Master Diss. **Cape Peninsula University of Technology**, 2016.
Bonakdar, Amir, and Oliver Gassmann:	"Design thinking for revolutionizing your business models." **Design Thinking for Innovation**: **Springer, Cham**, 2016, pp. 57-66.
Brown, Tim:	"Design thinking." **Harvard business review,** 86.6, 2008
Brown, Tim, and Barry Katz.	"Change by design." **Journal of product innovation management** 28.3, 2011, pp. 381-383.
Brown, Tim, and Jocelyn Wyatt.	"Design thinking for social innovation." **Development Outreach** 12.1, 2010, pp. 29-43.
Butler, Allison G., and Michael A. Roberto:	"When Cognition Interferes with Innovation: Overcoming Cognitive Obstacles to Design Thinking: Design thinking can fail when cognitive obstacles interfere; appropriate cognitive countermeasures can help disarm the traps." **Research-Technology Management,** 61.4, 2018: pp. 45-51.

Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart. "How to design a winning business model." **Harvard business review** 89.1/2, 2011

Chesbrough, Henry: "Business model innovation: opportunities and barriers." **Long range planning** 43.2-3, 2010, pp. 354-363.

Coes, D. H. "Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas." MS thesis. **University of Twente**, 2014.

Creswell, John W., and Cheryl N. Poth: **"Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches."** Sage publications, 2016.

Creswell, John W: **"Nitel Araştırma Yöntemleri."** M. Bütün and SB Demir, Çev.(Eds.), 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi (2018).

Crotty, Yvonne, Tom Kinney, and Margaret Farren: "Using the Business Model Canvas (BMC) strategy tool to support the Play4Guidance online entrepreneurial game." **International Journal for Transformative Research** 4.1, 2017, pp. 34-41.

Davis, Brooke M: "Creativity & innovation in business 2010 teaching the application of design thinking to business." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 2.4 (2010): 6532-6538.

Demir, Ferhat "Büyük İnovasyon Tetikleyicileri: Müşteriniz Olmayanlar." **Harvard Business Review-Türkiye**, (31 Ağustos 2020)

Direction, Strategic: "Reinventing organizational culture with strategic design thinking: A versatile backbone for business model transformation." **Emerald Publishing Limited**, VOL. 35 NO. 7 2019, pp. 19-21,

Dudin, Mikhail Nikolaevich, Georgiy N. Kutsuri, Irina J. Fedorova, Svetlana S. Dzusova & Anzhela Z. Namitulina "The innovative business model canvas in the system of effective budgeting." **Asian Social Science** 11.7, 2015, pp. 290-296.

Dunne, David, and Roger Martin:	"Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion." **Academy of Management Learning & Education** 5.4, 2006, pp. 512-523.
d.school-Hosso PlattnerInstitue of Design at Stanford	“An introduction to design thinking Process guide”, **Hasso Plattner Institute of Design** (http://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf), 01 Ocak 2010
Ertuğrul, Murat ve Vahdet Altundal:	"Startup Finansmanında Katılım Bankalarının Potansiyel Rolü Üzerine Bir Değerlendirme," **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 20.1, 2018, s. 27-40.
Euchner, Jim, and Abhijit Ganguly:	"Business model innovation in practice." **Research-Technology Management** 57.6, 2014, pp. 33-39.
Fritscher, Boris, and Yves Pigneur:	"Computer aided business model design: Analysis of key features adopted by users." **2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2014.
Geissdoerfer, Martin, Paulo Savaget, and Steve Evans:	"The Cambridge business model innovation process." **Procedia Manufacturing** 8, 2017, pp. 262-269.
Geissdoerfer, Martin, Nancy MP Bocken, and Erik Jan Hultink:	"Design thinking to enhance the sustainable business modelling process–A workshop based on a value mapping process." **Journal of Cleaner Production** 135, 2016: pp. 1218-1232.

George, Gerard, and Adam J. Bock: "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research." **Entrepreneurship theory and practice** 35.1, 2011, pp. 83-111.

Girotra, Karan, and Serguei Netessine: "OM forum—business model innovation for sustainability." Manufacturing & Service Operations Management 15.4 2013: pp. 537-544.

Gudiksen, Sune: "Co-Designing Business Models: Reframing Problems." Leadıng Through Desıgn**, 2012 Internatıonal Research Conference**, Boston, Ma. Usa, August 8-9 2012, pp. 407-420

Gudiksen, Sune: "Business Model Design Games: Rules and Procedures to Challenge Assumptions and Elicit Surprises," **Creativity and Innovation Management** 24.2, 2015, pp. 307-322

Guldmann, Eva, Nancy MP Bocken, and Han Brezet: "A design thinking framework for circular business model innovation." **Journal of Business Models** 7.1, 2019: pp 39-70.

Hixson, Cory, and Marie C. Paretti: "Texts as tools to support innovation: Using the business model canvas to teach engineering entrepreneurs about audiences." **2014 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC). IEEE**, 2014.

Hébert, Robert F., Albert N. Link.: "A history of entrepreneurship," **Routledge**, 2009.

IDEO "Design Thinking For Libraries; A Toolkit For Patron-Centered Design", **IDEO**, Fırst Edıtıon, 2015,

(Çevrimiçi) http://designthinkingforlibraries.com/ 28 Ekim 2020

IDEO — “Design Thinking In A Day; An At-A-Glance Guide For Advancing Your Library”, **IDEO**, 2015, (Çevrimiçi) http://designthinkingforlibraries.com/ 28 Ekim 2020

Johansson-Sköldberg, Ulla, Jill Woodilla, and Mehves Çetinkaya: "Design thinking: past, present and possible futures." **Creativity and innovation management** 22.2, 2013, pp. 121-146.

Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann: "Reinventing your business model." **Harvard business review** 86.12, 2008, pp. 57-68.

Joyce, Alexandre, and Raymond L. Paquin: "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models**." Journal of cleaner production**, 135, 2016, pp. 1474-1486.

Kalko, Jon: "Design thinking comes of age." **Harvard Business Review, (**September 2015)

Kates, Steven: "Origin and Evolution of the Term “Entrepreneur” in English," **RMIT University**, 2015.

Ladd, Ted: "Does the business model canvas drive venture success?." **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship,** 2018.

Leavy, Brian:	"Roger Martin explores three big ideas: customer capitalism, integrative thinking and design thinking." **Strategy & Leadership,** 2011, pp. 19-26.
Liedtka, Jeanne, and Tim Ogilvie:	“Designing for growth: A design thinking tool kit for managers.” **Columbia University Press**, 2011.
Magretta, Joan:	"Why business models matter." **Harvard Business Review**, 2002.
Mahadevan, Balasubramaniam:	"Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy." **California management review** 42.4, 2000, pp. 55-69.
Mansoori, Yashar, and Martin Lackeus.	“Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking." **Small Business Economics,** 2019: pp. 1-28.
Mintrom, Michael, and Joannah Luetjens:	"Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges." **Australian Journal of Public Administration,** 75.3, 2016, pp. 391-402.
Miyauchi, Alison, Scott Cressman:	“Applying Design Thinking for Business Model Innovation for a Nonprofit Organization – Case Study: Art á la Carte.” **Design and the Creation of Social Value: Re: Research**, Volume 3, 2019, pp 97-107.
Morris, Michael, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen:	"The entrepreneur's business model: toward a unified perspective." **Journal of business research** 58.6, 2005: pp. 726-735.

Muzyka, D., De Koning, A., & Churchill, N.: "On Transformation And Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation," **European Management Journal**, 13(4) 1995, pp. 346-362.

Nakata, Cheryl, and Jiyoung Hwang. "Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency." **Journal of Business Research** 118, 2020, pp. 117-128.

Osterwalder, Alexander: "The business model ontology a proposition in a design science approach," PhD Thesis, **Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales**, 2004.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci: "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept." **Communications of the association for Information Systems** 16.1 2005, pp. 1.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur: **"Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers."** , Ed. by., Tim Clark, John Wiley & Sons, 2010.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda, Value proposition design: How to create products and services customers want. **John Wiley & Sons**, 2014.

Pahlavi, Ghifari Rezka, et al. "Ramie (Boehmeria nivea) decortication waste bio-briquette business model canvas with design thinking approach," **AIP Conference Proceedings**, Vol. 1826, No. 1, AIP Publishing LLC, 2017, pp.1-9.

Ries, Eric:	**“Yalın Startup: Sürekli İnovasyon Nasıl Başarı Sağlar?”,** Maltepe Üniversitesi Kitapları, 2019.
Smith, David Woodruff.	"Phenomenology." **Encyclopedia of cognitive science**, 2006, pp. 1-7
Sort, Jesper C., and Christian Nielsen:	"Using the business model canvas to improve investment processes." **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 20.1, 2018, pp. 10-33
Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J.:	“This is service design doing: applying service design thinking in the real world.” **O'Reilly Media, Inc.**, 2018.
Teece, David J.:	"Business models, business strategy and innovation," **Long range planning**, 43, 2010, pp. 172-194.
The Stanford d.school	“Design Process & Creativity, 1973”, The Stanford s.school, (Çevrimiçi) https://dschool.stanford.edu/resources/bernie-roth-treatise-on-design-thinking 24 Aralık 2020
Tilki, Buket:	“5 Adımda Tasarım Odaklı Düşünme Süreci,” **Harvard Business Review-Türkiye**, (1 Kasım 2018)
Timmers, Paul:	"Business models for electronic markets." **Electronic markets** 8.2, 1998
Tiraz, Eliz Esra	“Çalışan Deneyimi Tasarlamanın Yeni Yolu.” **Harvard Business Review-Türkiye**, (23 Mayıs 2019)
Web Of Science	“Publication Years”, **Web of Science**, (Çevrimiçi), http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?produ

ct=WOS&SID=F1orzec5DCGaiz46jBX&field=PY_PublicationYear_PublicationYear_en&yearSort=true
22 Mart 2021

Web Of Science — "Publication Years", **Web of Science**, (Çevrimiçi), http://wcs.webofknowledge.com/RA/analyze.do?product=WOS&SID=F1orzec5DCGaiz46jBX&field=PY_PublicationYear_PublicationYear_en&yearSort=true 06 Nisan 2021

Yağar, Fedayi, and Sema Dökme: "NİTELİKSEL ARAŞTIRMALARIN PLANLANMASI: ARAŞTIRMA SORULARI, ÖRNEKLEM SEÇİMİ, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK." Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi 3.3, 2018, sf. 1-9.

Yıldırım, A., and H. Şimşek: **"Nitel Araştırma Yöntemleri,"** 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.

Zott, Christoph, and Raphael Amit: "Business model design and the performance of entrepreneurial firms." **Organization science,** 18.2, 2007, pp. 181-199.

Zott, Christoph, and Raphael Amit: "Business model design: an activity system perspective." **Long range planning** 43.2-3, 2010, pp. 216-226.