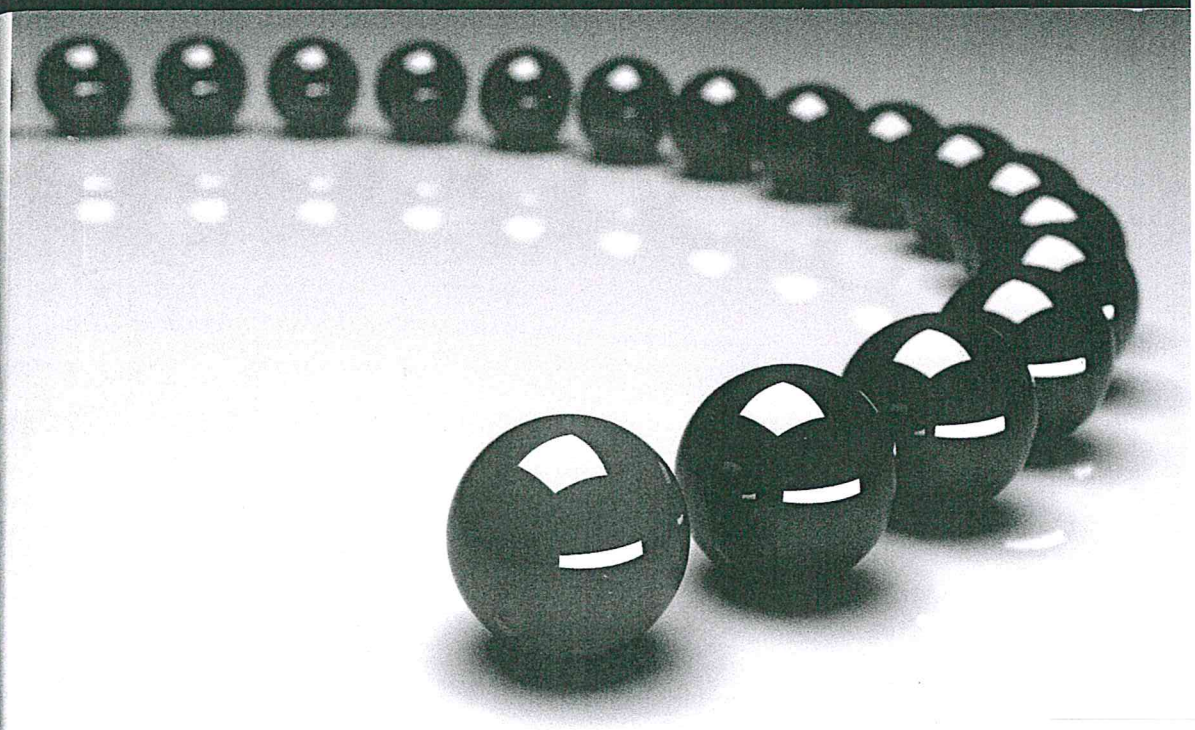


GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ

Editör: Prof. Dr. Kahraman Çatı

nobel

GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ

Editör: Prof. Dr. Kahraman Çatı

nobel

NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.

Yayın No.: 1516
İşletme No.: 141
ISBN : 978-605-320-422-0
© 1. Basım, Mayıs 2016

GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ
Editör: Prof. Dr. Kahraman Çatı

Copyright 2016, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 20779
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Dizi Editörü: Taliha Aslan -taliha@nobelyayin.com-

Redaksiyon: Onur Ertürk -onur@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım: Ahmer S. Baydar -ahmet@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt: Atalay Matbaacılık Sertifika No.: 15689
Büyük Sanayi 1 Cad. Elif Sok. No.: 7/236-237 İskitler/ANKARA

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Çatı, Kahraman.
Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi / *Kahraman Çatı*
1. Basım, xiv + 384 s., 160x235 mm
Kaynakça var, dizin yok.
ISBN 978-605-320-422-0
1. Girişimcilik 2. İnovasyon 3. Rekabet

Genel Dağıtım: ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Sipariş: -siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - Faks: 0 312 278 21 65
e-satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com
Bilgi: www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım: Alfa, Arasta, Final, Kida ve Prefix

NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD ŞTİ.
Ankara Büro: Mithatpaşa Cad. No.: 74/4 Kızılay / ANKARA
Tel: 0312 418 20 10 **Faks:** 0312 418 30 20
Rasimpaşa Mah. Söğütlüçayır Sok. No.: 16/21 Kat: 5
Kadıköy / İSTANBUL **Tel / Faks:** +90 (216) 449 20 01
nobel@nobelyayin.com - www.nobelyayin.com

www.nobelkitap.com

4. BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİKTE İŞ MODELLERİ

Yrd. Doç. Dr. Azize ŞAHİN
Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi

4.1. GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde girişimciler yenilikçi olarak, risk alarak ve öncü olarak yeni iş modelleri geliştirmeye ağırlık vermektedirler. Girişimciler, yeni iş modelleriyle rekabet ortamında hem farklılaşmayı hem de büyümeyi başarmaktadırlar. 21. yüzyılda gelişen teknoloji ve pazar koşullarına bağlı olarak yönetim, pazarlama ve iş süreçlerinin sürekli bir değişim ve gelişim göstermesi girişimcilerin yeni iş modellerine odaklanmalarına neden olmaktadır. "İş modeli" kavramı bu değişim ve gelişmeye eşlik ederek hem akademik literatürde hem de uygulama dünyasında yerini almaktadır. Günümüz girişimcileri değişen Pazar ve yeni rekabet koşulları ile mücadele etmek için daha fazla değer üretme doğrultusunda bilişim ve internet teknolojileri ile esnek ve etkin altyapılar kurarak risk ve maliyetlerini azaltırken kârlılıklarını yükseltmeyi hedeflemektedirler. Bu nedenle yeni iş modelleri geliştirmeye ağırlık vermektedirler.

Geçtiğimiz on yıl içinde literatürdeki araştırmaların çoğunun, özellikle de girişimcilik literatüründe "yeni ekonomi" ile ilişkili iş modellerine yönelik olduğu görülmektedir. Akademik yazımlarda "iş modeli" kavramının kullanımı 90'ların başından başlamıştır. Daha sonraki yıllarda iş modeli kavramının, girişimcilerin ürün sunumlarına, değer üretme süreçlerine, işletme yapısına ve diğer değişkenler göre şekillendiği görülmektedir. Çünkü, işletmelerin varlıklarını nasıl sürdürdükleri ve farklı paydaşlar için nasıl değer yaratıklarının incelenmesi akademisyenlerin ilgi odağı olmaktadır.

Zamanımızda bir girişimin başarılı ya da başarısız olması, o işin altında yatan iş modeline bağlıdır. Bir işin altında yatan iş modeli ise; rekabetin özelliklerine, pazar koşullarına ve girişimcinin kaynaklarına göre şekillenmek-

tedir. Özellikle son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak internet ve teknoloji tabanlı girişimlerin yaygınlaşmasıyla değişen çevre koşulları; işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu değişime paralel, iş modeli kavramı hızlı bir şekilde iş ve akademi dünyasında önem kazanmaktadır. İş modeli; Microsoft, Apple, Amazon, Youtube, ve eBay gibi şirketlerin kurulmasında ve başarılarının arkasındaki en temel nedendir.

4.2. İŞ MODELİ KAVRAMI

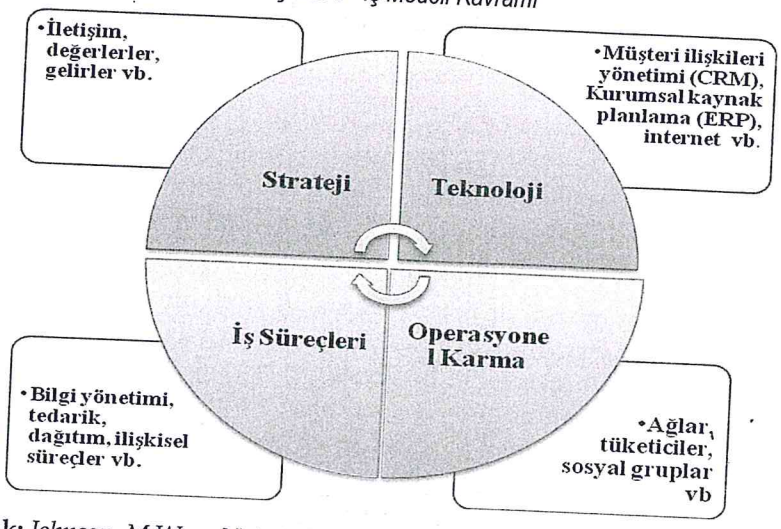
İş modeli, işe ilişkin bir mimari, tasarım, plan veya yöntem olarak kullanılmaktadır. Literatürde çok sayıda iş modeli tanımı görülmektedir. Bu tanımlara göre; ekonomik, operasyonel ve stratejik olmak üzere iş modeli kavramının üç boyutu ortaya çıkmaktadır (Morris ve diğ., 2005).

En temel düzeyde iş modeli; bir girişimin hedef kitlesine bir değer sunması ve bunun karşılığında kâr elde etmesini sağlayan bir iş yapma yöntemidir (Wallnöfer ve Hacklin, 2013). Bu tanımlama, işletmenin kâr üretme amacına ilişkindir. Bu amaca yönelik karar değişkenleri ise; gelir kaynakları, fiyatlandırma yöntemleri, maliyet yapıları ve kâr marjlarıdır. Bu açıdan hareketle iş modeli kavramı; bir işletmenin nasıl para kazanacağı, kâr elde edeceği ve zaman içinde kârlılık sürekliliğini nasıl sağlayacağına ilişkin yaklaşımlar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Morris ve diğ., 2005).

Bir işletmenin pazardaki misyonu, hedef kitlesinin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler üretmektir. İşletmenin mal ve hizmetler üreterek hedef kitlesinin ihtiyaçlarını karşılaması 'değer üretimi' olarak ifade edilmektedir. Buna göre; bir işletme müşteriler için değer üretir; müşteriler de bu değeri satın alıp ihtiyaçlarını gidererek tatmin olurlar; müşteriler satın aldıkları bu değerin karşılığında da işletmeye bir bedel ödeyerek onun kazanç elde etmesine neden olmaktadır. İşletmenin bu değer zincirinin merkezinde yer alan iş modeli kavramı, işletmenin ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer boyutlarda nasıl değer ürettiğini, bunu müşterilere nasıl ilettiğini ve karşılığında nasıl kazanç elde ettiğini gösteren mantıksal bir sistemdir. Çok basit olarak iş modeli, bir işletmenin nasıl para kazandığı ve kâr elde ettiğine yöneliktir (DaSilva ve Trkman, 2014).

İş modeli, operasyonel düzeyde, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik bir iş mimarisidir. Bu mimaride, işletmenin iş süreçleri ve işletme değeri ortaya çıkarmak için sağlanan altyapı tasarımına odaklanılmaktadır. Girişimciler iş modeli geliştirirken ürünlerin, hizmetlerin ve bilgi akışının mimarisi ile çeşitli iş aktörlerinin ve bu aktörlerin rollerinin kapsamını belirlemektedirler. Buradaki karar değişkenleri ise işletmenin üretim veya hizmet sağlama yöntemlerini, iş süreçlerini, kaynak akışını, bilgi yönetimi ve mantıksal akışları içermektedir. Bir işin birbirine bağlı iş sistem ve süreçlerinin tasarımı; sürdürülebilir bir rekabet avantajı edinmek amacıyla geliştirilecek iş modeli kavramının temel gerekliliklerdir (Mayo ve Brown, 1999).

Şekil 1 *İş Modeli Kavramı*



Kaynak: *Johnson, M.W. ve Nair, H. (2011), New Business Model in Emerging Market, Harvard Business Review, January-February, s.93*

İş modeli, bir işletme tarafından pazara sunulan değerlerin, bu değerlerin sunulduğu müşterilerin, dağıtım ve iletişim kanallarının bütününü içermektedir. İş modeli kavramı stratejik düzeyde de incelenen ve kullanılan bir kavram olması nedeniyle stratejik unsurları içermektedir. Stratejik düzeydeki iş modeli kavramı işletmenin pazar konumunun beraberinde getirdiği örgütsel sınırları ve büyüme fırsatları karşısındaki yönünü belirlemektedir. İş modeli kavramının stratejik düzeydeki karar unsurları; paydaş tanımlamayı, değer oluşturmayı, farklılaşmayı, vizyonu, network-ağları ve işbirliğini içermektedir. Slywotsky (1996) "bir işletmenin nasıl müşterileri seçtiği hangi alıcılara hitap ettiği ya da hedef kitlesi, bunların tanımlamalarını ve farklılıklarını sunan, kendi yapacağı görevleri, kaynak yapılandırmalarını, nasıl pazarlara yöneleceği ve girileceği, müşteriler için fayda sağlayıcıların" bir bütünü olarak adlandırmıştır. Buna göre, iş modeli temel olarak müşteri önceliklerindeki ve/veya ekonomik koşullarındaki bir değişimin önceden belirlenmiş temel bir varsayıma dayanması gerektiği vurgulanmaktadır.

İş modeli; işletmenin değer üretmesine önemli katkı sağlamakta olsa da girişimciler için iş modeli geliştirmek zaman, emek ve özel yetenekler gerektirmektedir. İyi tasarlanmış bir modeli aşağıdaki faydaları sağlamaktadır;

- İnsanlar arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Eğitim ve öğrenme imkanı verir,
- İş kurallarına ilişkin denetimi kuvvetlendirir
- Satış ve iknayı kolaylaştırır,
- İş analizi sağlar,

- Bilişim ve yazılım ihtiyaç ve gerekliliklerinin geliştirilmesini sağlar
- Yönetim etkinliği sağlar,
- Bilgi yönetimini güçlendirir

İşletmeler; hangi faydayı elde etmeye yönelik iş modeli geliştirmeyi hedeflediyse o fayda ya da faydaları elde etmektedirler. Örneğin işletme, iş modelinin sadece iletişim yönüne odaklanmış olabilir veya yazılım ve yönetim etkinliği faydalarına odaklanmış olabilir (Bridgeland ve Zahavi, 2009, s.10).

Örnek olarak, Dell Computer, yıllar önce rakiplerinden farklı olarak kendine özgü bir iş modeli ile ortaya çıkmış ve hızlı bir şekilde çok yüksek cirolara ulaşmıştır. Firmanın ürünlerini masaüstü bilgisayar, notebooklar, serverlar ve yazılım vb içermektedir. Firmanın iş modeli; müşterilerine rekabetçi fiyatlarla doğrudan bilgisayar çözümleri sunmaktır. Dell'in iş modeli; stratejik düzeyde operasyonel süreçler ve ekonomik kararların bütünüdür. Bu iş modeli; aracıların ortadan kaldırılması, siparişlerin temini, yüksek sorumlulukla müşteri hizmeti, ortalama kâr marjları, stok devir hızı, yeni teknolojilerin hızlı entegrasyonu ve yüksek verimli tedarik, üretim, dağıtım süreci etrafında tasarlanmıştır (burada sayılanların bir bütünü). Günümüzde, buna benzer bir çok iş modeli; örnek olarak gösterilebilir. Özellikle internet ve teknolojinin gelişmesiyle iş modelleri daha da gelişmiş ve çeşitlenmiştir.

4.3. İŞ MODELİ KAVRAMININ DOĞUŞU

İşletmenin değer zinciri aslında iş modelinin kaynağını oluşturmaktadır. İşletme değer zinciri bir ürünün ham madde aşamasından başlayarak üretim, dağıtım ve diğer farklı aşamalardan geçerek son tüketiciye ulaşma sürecini içermektedir (Şekil 2). İşletmenin değer zincirinde temel ve destek faaliyetleri görülmektedir. Temel faaliyetler ürün veya hizmetin fiziksel üretimine ilişkin iken destek faaliyetleri temel faaliyetleri desteklemeye yönelik yani temel faaliyetlerin gerçekleşmesine hizmet etmektedir (Bridgeland ve Zahavi, 2009: 186).

Şekil 2. *Değer zinciri*



Kaynak: *Barringer, B. R. ve Ireland, D.R. (2012), Entrepreneurship, Successfully Launching New Venture, Pearson Publishing, 4.th ed., New Jersey s.187Resource, s.187*

4.4. İŞ MODELİ KAVRAMINDAKİ BULANIKLIK VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

İş modeli kavramının strateji, iş fikri (iş konsepti), gelir modeli ve ekonomik model kavramları yerine kullanılması nedeniyle ilgili yazında şu an bir kavram karışıklığı mevcuttur. İş modeli kavramı, yönetsel kavramlar ve iş süreçleri ile ilişkilidir ancak iş modeli bir iş süreci değildir. İş modeli bir iş planın başlıca bileşenlerini içermektedir. Fakat iş planı, bir iş modeli değildir. İş modeli de bir strateji değildir fakat strateji bileşenlerinin birçoğunu içermektedir. Benzer şekilde, işletme fonksiyonları ve süreçleri iş modelinin her bir unsurunu desteklemesine rağmen, iş modeli bir işletme fonksiyonu değildir. İş modelinin bu kavramlarla ilişkileri aşağıdaki bölümde daha detaylı olarak açıklanmaktadır (Morris ve diğ., 2005).

4.4.1. İş Modeli ve Strateji

İş modelleri; gerçekleşen stratejinin yansımalarıdır. Stratejinin amacı iş modeli seçimidir. Seçilen iş modeli ise işletmenin pazardaki diğer işletmelerle rekabet etmesi ya da iş birliği içinde olmasını gerektirmektedir.

Strateji; gelecekte mevcut iş modellerini değişikliğe uğratabilecek imkanların gelişimini şekillendirmektedir. Strateji, geleceğe ve mevcut beklenmedik olaylara etkin ve verimli bir şekilde yanıt verme amaçlı canlı ve sürekli bir devinim hâlinde olan işletme yetkinliklerinin oluşturulması ile ilgilidir (Porter, 1998: 8).

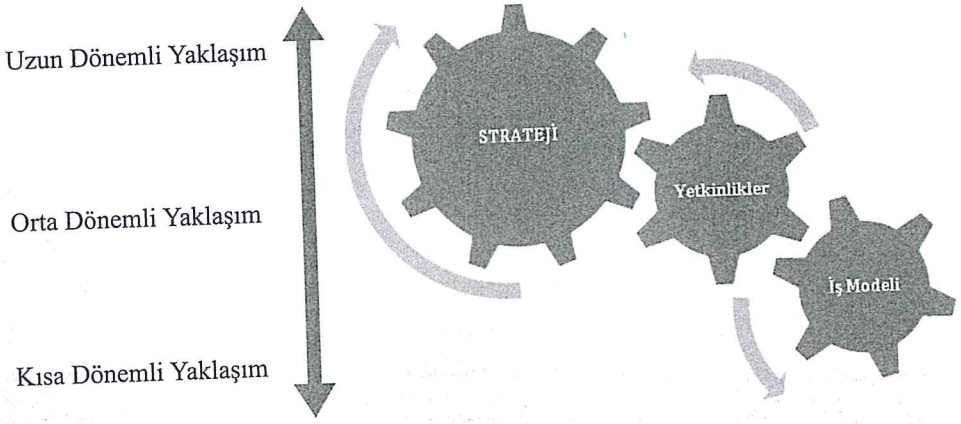
Bu yetkinlikler işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının iyileştirilerek, geliştirilerek, sürdürülerek ve gerekli görüldüğünde yeniden düzenlenerek işletmenin rekabetçiliğinin sağlanmasını aynı zamanda da geleceği öngörme ve şekillendirme fırsatlarının yakalamasını ve olası tehditlerden kaçınılması da beraberinde getirmektedir (Porter, 1998: 10).

Strateji ve iş modeli kavramları arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu iki kavramın birbirini tamamladıkları görülmektedir. Buna göre, ürün ve pazar stratejileri ile iş modelinin birbirlerini tamamlarken, iş modeli firmanın stratejisinin gerçekleştirilmesine hizmet etmekte; strateji ve iş süreçleri arasında eksik olan bağlantılar da iş modeli ile sağlanmaktadır. Kurumsal strateji ve iş planları ile işletme yetkinlikleri ve müşteri ihtiyaçlarının örtüşmesi; stratejik düşünmenin hem iç hem de dış bakış açıları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir (DaSilva ve Trkman, 2014).

Aşağıda gösterildiği gibi, Şekil 3 iş modeli ve strateji kapsamını içeren jenerik yapıyı göstermektedir. Stratejinin, mevcut veya beklenmedik olaylarla yüzleşmek için olası iş modellerini zorunlu kıldığı (mevcut veya kısa vadeli açıdan) canlı ve sürekli bir devinim hâlinde olan işletme yetkinliklerini düzenlediği (orta vadeli açıdan) ifade edilmektedir. Bu nedenle strateji, organizasyonun iş modeli aracılığıyla beklenmedik olaylara cevap verebilen bu

yetkinliklerin planlanmasını gerektirmektedir (Porter, 1998: 11). İş modelleri; firmanın işletme yeterlilikleri ve kabiliyetleriyle ile sınırlı olmakla birlikte işletmenin değer sunumunu şekillendirmektedir (Johnson ve Nair, 2011).

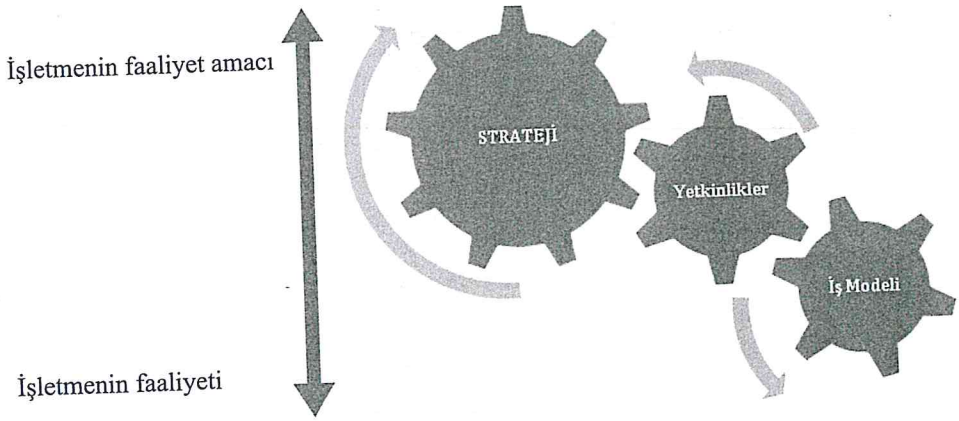
Şekil 3. *Jenerik Yapı 1*



Kaynak: *DaSilva, C. M. ve Trkman P. (2014), Business Model: What It is and What It is not, Long Range Planning (47), s. 384*

"Her organizasyonun bir iş modeli vardır" ama "her organizasyonun bir stratejisi yoktur" görüşünü öne süren Chaharbaghi ve diğerlerine göre (2003), iş modelleri bir şirketin belli bir zamanda gerçekte ne olduğunu tanımlarken, strateji şirketin olmayı hedeflediği durumu yansıtmaktadır (Şekil 4).

Şekil 4. *Jenerik Yapı 2*



Kaynak: *DaSilva, C. M. ve Trkman P. (2014), Business Model: What It is and What It is not, Long Range Planning (47), s. 385*

Porter (1998), iş modelinin şirket stratejisinden yalıtılmasının firmanın için önemli avantajları engelleyebileceğini ifade etmektedir. Bu görüşü destekleyen birçok vaka; mobil uygulama alanındaki iş modellerinde görülmektedir. Şirketler piyasaya başarılı bir mobil uygulama sürdüğünde, bir tek şey kesindir: rakipler (taklitçiler) hemen köşe başında beklemektedir. Girişimin başlangıcındaki iş modeli belirli bir süre başarılı olabilir, alınan kararlar ve bu kararların sonuçları belli bir zaman aralığında olumlu ve başarılı sonuçlar getirebilir. Ancak, bu iş modelinin başarısının sürekliliği olmayabilir. Bununla birlikte, taklitçiler (rakipler) gibi beklenmedik durumlar girişimciyi, ortaya çıkabilecek farklı olasılıklar için bir eylem planına sahip olmaya zorlamakta ve buna bağlı olarak değişen koşullara göre iş modeli geliştirilmektedir. Mevcut iş modelini değiştirmeye hazır bir strateji olmaksızın, rekabet avantajı kısa sürede etkinliğini kaybedebilir. Bu görüş, şirketin sürekli yeni rakiplere ve muadil ürünlere maruz kalmasından ötürü firmanın yenilenmeye devam etmek zorunda olduğunu ileri süren Porter'ın (1998), bakış açısıyla paraleldir. Örnek olarak, cep telefonlarının ünlü oyunu Angry Birds'ü piyasaya süren Rovio şirketi sürekli olarak iş modelini güncellemektedir. Aralık 2009'da piyasaya sürdüğünden beri şirket kitlesini elinde tutmak için mevcut oyunlarının birtakım ücretsiz güncellemelerini de sunmuştur. Angry Birds ayrıca, gelir akışlarını stratejik olarak artırmak için mevcut mutlu müşterilerini daha pahalı ürünlerini de satın almaya ikna etmeye çalışarak ve yeni müşterilere ulaşarak, Angry Birds Rio ve Angry Birds Seasons gibi oyunun özel sürümlerini ve aynı zamanda geniş giyim ve oyuncak yelpazesini piyasaya sürmüştür (Wallnöfer ve Hacklin, 2013). Canlı ve sürekli bir devinim hâlinde olan işletme yetkinliklerini besleyerek, iş modelini stratejik olarak yükselterek gelir akışlarını genişletebilmektedir. Angry Bird, Apple App store'da en çok indirilen mobil uygulamalar arasındadır ve dünyanın en büyük eğlence uygulamalarından biri hâline gelmeyi amaçlamaktadır (Wallnöfer ve Hacklin, 2013). Google, Amazon.com ve ebay.com gibi başarılı bir çok iş modeli de aynı şekilde, pazarın gelişimini, koşullarını ve rekabete gücünü sürekli güncelleyerek büyümektedirler.

İş modelini uygun olmayan bir "yönetim yaklaşımı" olarak tanımlamaktan ziyade, "eksik bir yaklaşım" olarak tanımlamak daha uygundur. Bir iş modeli, strateji uzmanının dikkatini kısa vadeli sonuçları olan kararlara odaklamaktadır. Bununla birlikte bir iş modeli; strateji uzmanlarına, şirketin beklenmedik olaylara nasıl tepki göstermesi gerektiğine karar verilirken şirketin stratejisini de dikkate almaları yönünde tavsiyede bulunur. Uzun vadede rakiplerden üstün olmak için, strateji uzmanları üç önemli adımı dikkate almak zorundadır. İlk olarak, stratejistlerin sadece doğru kaynak kombinasyonuna (kaynağa dayalı teori doğrultusunda) değil, aynı zamanda belli bir zamanda en verimli işlemleri hangileri olduğuna karar vermeleri gerekmektedir. İkinci olarak, işletme yetkinliklerinin sürekli gelişimi ve beslenmesi ile rekabet tehdidi boyunca ayırt edici nitelikteki temel yetkinlikle-

rini yenileyebiliyor olması gerekmektedir. Üçüncü olarak, stratejilerine ve yol boyunca ortaya çıkan beklenmedik olaylara göre hızlı ve etkili bir şekilde iş modellerini yeniden tanımlayabiliyor olmak zorundadırlar. Bu nedenle, bir iş modeli kendi başına strateji uzmanlarına bir işin nasıl işletileceği ve sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl oluşturulacağına dair tüm yanıtları vermez. Bunun yerine, şirketin genel bir resmini çizer ve belli bir zaman aralığında işletmenin çeşitli öğelerinin nasıl birlikte çalıştığını ortaya çıkarır.

4.4.2. İş Modeli ve İş Konsepti

"İş modeli" ve "iş konsepti" kavramları kimi zaman birbirleri yerine geçecek şekilde eş anlamlı olarak kullanılsalar da, farklı ama benzer kavramlardır. İş modeli "iş yapma şekli" veya "iş konsepti" kavramlarını içermektedir. Ancak iş modeli, iş konseptinden önce gelen bir kavramdır. İş modeline göre, iş konseptleri oluşturulurken aynı zamanda işe ilişkin stratejik ve operasyonel tercihler yapılmaktadır (Shafer ve diğ., 2005)

İş konsepti: 1) hedef pazar; 2) sunulan ürün ve hizmetler; 3) rekabet avantajları; 4) başarı odaklı strateji ve 5) işletmenin gelişimi ile ilgili stratejik seçenekleri içeren bir kavramdır .

Ryanair'in iş konsepti "noktadan noktaya uçuşlar sunan ve ek kazançlar ile gelirini en üst seviyeye çıkarırken müşterilerine mümkün olan en düşük bilet ücretleri sunarak agresif şekilde faaliyet yürüten indirimli bir havayolu şirketi" olarak tanımlanabilir (DaSilva ve Trkman, 2014). Ülkemizde buna benzer bir iş modeli örneğini Pegasus Havayolları sergilemektedir.

Akademik yazımda iş modelinin ne olduğuna dair bir uzlaşma oluşurken, iş konsepti kavramının genişliği nedeniyle de bir belirsizlik vardır. Bundan dolayı, "iş konsepti" kavramının giderek artan şekilde akademik literatürden kaybolacağına ve daha sağlam bir alternatif kavram olan iş modelinin önünü açacağına inanılmaktadır (DaSilva ve Trkman, 2014).

4.4.3. İş Modeli ve Gelir Modeli

"İş modeli" kavramı "gelir modeli" kavramı ile benzer olmakla birlikte tamamen birbirlerinden farklı kavramlardır. Ama bu kavramlar ne kadar farklı olursa olsunlar her iki kavram birbirlerini tamamlar niteliktedir. Bir iş modelinin gelir üretilmesini mümkün kıldığı belli bir yöntem olarak tanımlanan gelir modeli gelir kaynaklarını, hacmini ve dağılımını tanımlamaktadır (Amit ve Zott, 2001). Gelir modeli kavramı, iş modeli kavramının önemli bir unsurudur. Gelir modeli, işletmenin nasıl değer ürettiğini ve buna karşılık nasıl kazanç sağladığını açıklayan bir kavramdır (Zott ve Amit, 2006). Bu nedenle, tek başına bir gelir modeli, işletme bütünlüğü içinde bir değeri nasıl ürettiğini değil, aynı zamanda işletme tarafından mal veya hizmetlerin satışı nasıl gelir elde ettiğini tanımlamaktadır. Kısaca, iş modelinin önemli

bir bileşeni olmasına rağmen işletmenin bir gelir modeline sahip olması tek başına bir işletmenin iş modelini tanımlamaz.

İş modeline örnek olarak Ryanair havayolu şirketi gösterilebilir. Ryanair'in iş modelindeki gelir modeli, en ucuz fiyatlarla uçak bileti satarken ilave maliyet ve masrafları da ayrıca müşteriye sunmakta ve müşterinin isteği doğrultusunda uçuş fiyatını şekillendirmektedir. Ülkemizde ise bunun bir benzeri belirli bir ölçüde Pegasus Havayolları yapmaktadır. Uçuş bileti satış gelirlerine ek olarak ilave bagaj ücreti ve yiyecek-içecek satış vb gelirleri ilave gelirlerdir. Buna ek olarak, koltuk ve dolaplardaki üçüncü partilere ait reklamlar; Hertz gibi araba kiralama ortaklığı; seyahat sigortası paketleri; transfer hizmetleri; ve cep telefonu dolaşım hizmeti gibi bir dizi ek gelire sahiptir (Air Scoop Raporu: Ryanair'in İş Modeli 2011).

4.4.4. İş Modeli ve Ekonomik Model

İş modelleri işletmeye, sektör veya ekonomi içerisinde daha zengin bir çerçeve sağlarken, ekonomik modeller işletmeye (ör: kâr işlevleri), sektöre veya bütün olarak ekonomiye özel ekonomik ve matematiksel bir rasyonellik sağlamaktadırlar (Casadesus- Masanell ve Zhu, 2010).

Ryanair örneğinde, bu firma talebin elastikliği analizi aracılığıyla uçuş ücretlerini belirlemek amacıyla ekonomik modeller kullanmaktadır. Böylelikle ekonomik modeller havayollarının, örneğin, müşterilerin uçak bileti ücreti harcamaları ve uçak ücreti ile ilgili olmayan kalemlere yaptığı harcamalar arasında matematiksel ilişkiler çıkarmasına olanak vermektedir.

4.4.5. İş Modeli Ve İş Süreci Modelleme

İş süreci kavramının popülerliği iş modeli kavramından önce gerçekleşmiştir. 1990'ların sonunda ve 2000'lerin başında bazı yazarlar alternatifli olarak "iş modelleme" ve "iş süreci modelleme" kavramlarını kullanmıştır (Akkermans, 1995; Dave, 1998). İş süreci modellemenin önemi e-ticaret modelleri ile daha ön planda olmaktadır. İş süreci modelleme, işletmelerin faaliyetlerini nasıl yürüttüklerini tanımlama amaçlı bir yaklaşım olup, tipik olarak iş faaliyetlerinin, aktivitelerinin, yönetim ve kontrol akışının grafiksel gösterimini kapsamaktadır. Süreç modelleme böylelikle, işlemlerin mevcut bir iş modeli dahilinde yürütüldüğü yöntemlerin daha yapısal bir tanımlamasını mümkün kılmaktadır (DaSilva ve Trkman, 2014).

4.5. İŞ MODELİ BİLEŞENLERİ

Tablo 1'de iş model bileşenleri ile ilgili literatürdeki mevcut bakış açılarının bir özeti sunulmaktadır. Tablo 1'de bu bakış açıları incelendiğinde, hem benzerlikler hem de farklılıklar görülmektedir. İş modeli bileşenlerinin sayısı dört ile sekiz arasında değişmektedir. Modellerdeki bu uzlaşma eksikliği bu alanda bir

takım konularda ilerlemeye engel olmaktadır. Çok az sayıdaki anlayış mevcut koşullara ilişkindir. Söz konusu modellerde toplamda yirmi dört bileşen kullanılmıştır (Morris ve diğ., 2005). Bu bileşenler arasından en öne çıkanlar;

- Firmanın değer sunumu,
- Ekonomik modeli,
- Müşteri ilişkileri,
- Firma içi bağlantı faaliyetleri
- Hedeflenen pazarlar

İş modeli bileşenleri bir yandan iş modelinin analitik boyutunu şekillendirirken, bu bileşenlerin bir bütün olarak işletme değer zincirinde birbirleriyle uyumlu olmaları da işletmenin kârlılığını güçlendirmektedir. Sürdürülebilir, sağlam ve başarılı bir iş modeli kurmak isteyen girişimciler bu yapı taşlarını ayrıntılı biçimde araştırmak ve tasarlamak zorundadır (Bridgeland ve Zahavi, 2009: 20).

Tablo 1. *İş Modellerinin Bileşenleri*

Kaynak	Bileşen özellikleri	Sayısı	E-ticaret/ Genel
Horowitz (1996)	Fiyat, ürün, dağıtım, örgütsel özellikler ve teknoloji	5	Genel
Viscio ve Pasternak (1996)	Küresel bir çekirdek, idare (yönetişim), iş birimleri, hizmetler ve bağlantılar	5	Genel
Timmers (1998)	Ürün/ hizmet/ bilgi akışı mimarisi, iş aktörleri ve rolleri, fayda aktörleri, gelir kaynakları ve pazarlama stratejisi	5	E-ticaret
Markides (1999)	Ürün yeniliği, müsteri ilişkileri, altyapı yönetim ve finansal yön	4	Genel
Donath (1999)	Müşteri anlayışı, pazarlama taktikleri, kurumsal idare ve intranet / extranet özellikleri	5	E-ticaret
Gordijn ve diğ., (2001)	Aktörler, Pazar segmenti, değer sunumu, değer faaliyeti, ortak ağ, değer arabirimleri, değer noktaları ve değer değişimleri	8	E-ticaret
Linder ve Cantrell (2001)	Fiyatlandırma modeli, gelir modeli, kanal modeli, ticaret süreci modeli, İnternet uyumlu ticaret ilişkisi, örgütsel biçim ve değer teklifi	7	Genel
Chesbrough ve Rosenbaum (2000)	Değer önerme, hedef pazarlar, iç değer zincir yapısı, maliyet yapısı ve kâr modeli, değer ağı ve rekabetçi strateji	6	Genel

(Devam ediyor)

Kaynak	Bileşen özellikleri	Sayısı	E-ticaret/ Genel
Gartner (2003)	Pazar sunumu, yetkinlikler, ana teknoloji yatırımları ve ana çizgiler	4	E-ticaret
Hamel (2001)	Ana strateji, strateji kaynakları, değer ağı ve müşteri arayüzü	4	Genel
Petrovic ve diğ., (2001)	Değer modeli, kaynak modeli, üretim modeli, müşteri ilişkileri modeli, gelir modeli, sermaye modeli ve Pazar modeli	7	E-ticaret
Dubasson-Torbay ve diğ., (2001)	Ürünler, müşteri ilişkileri, altyapı ve ortak ağ ve finansal yön	4	E-ticaret
Afuah ve Tucci (2001)	Müşteri değeri, kapsamı, fiyat, gelir, bağlı faaliyetler, uygulama, yetenekleri ve sürdürülebilirlik	8	E-ticaret
Weill ve Vitale (2001)	Stratejik hedefler, değer önerisi, gelir kaynakları, başarı faktörleri, kanallar, temel yetkinlikler, müşteri segmentleri ve BT altyapısı	8	E-ticaret
Applegate (2001)	Konsept, yetenekler (yapılabilirilik) ve değer	3	Genel
Amit ve Zott (2001)	İşlem içeriği, işlem yapısı ve işlem yönetişimi	4	E-ticaret
Alt ve Zimmerman (2001)	Misyon, yapı, süreçler, gelirler, meşruiyet ve teknoloji	6	E-ticaret
Rayport ve Jaworski (2001)	Değer kümesi, pazar alanı sunan, kaynak sistemi ve finansal model	4	E-ticaret
Betz (2002)	Kaynaklar, satış, kâr ve sermaye	4	Genel

Kaynak: *Morrisa, M., Schindehutteb, M. ve Allen, J. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, Journal of Business Research 58, s. 730*

Kısaca iş modeli bileşenleri dört tanedir; temel strateji, stratejik kaynaklar, müşteri ara yüzleri ve değer ağlarıdır.

Şekil 5. *İş Modeli Bileşenlerinin Özeti*



Kaynak: *Barringer, B. R. ve Ireland, D.R. (2012), Entrepreneurship, Successfully Launching New Venture, Pearson Publishing, 4.th ed., New Jersey, s.56*

1. Temel strateji; İş modelinin bir bileşeni olan temel strateji, işletmenin rakipleriyle nasıl rekabet edeceğine ilişkindir. Şekil 2'de gösterildiği üzere temel stratejinin unsurları ise; işletme misyonu, ürün/pazar odağı ve rakiplerinden farklılaşan özellikleridir. İşletme iş modeline bağlı olarak, işletmenin başarısız ya da hata yapması durumunda temel stratejisine çok bağlı kalmasına gerek yoktur, temel stratejinin unsurlarının bazılarında ya da hepsinde gerekli değişiklikleri yaparak faaliyetlerine devam edebilir. Örneğin; ürün odağı işletme içinde temel stratejinin çok temel bir unsuru iken Pazar, rekabet ve müşteri ihtiyaçlarına göre işletme bu ürün odağında gerekli değişiklikleri yapabilir. Amazon.com faaliyete geçtiği ilk yıllarda tamamen bir online kitap perakendecisi olarak başlamışken, ilerleyen dönemlerde ürün odağını CD, hazır giyim, elektronik ürünler, ayakkabı, mobilya vb. şeklinde genişletmiştir.

2. Stratejik kaynaklar; Yeterli ve gerekli kaynaklar olmaz ise işletme temel stratejisini hayata geçirememektedir. İşletmenin bu gerçeği iş modelini de etkilemektedir. Stratejik kaynakların temel unsurları; temel yetkinlikler ve stratejik varlıklar olarak adlandırılmaktadır. Temel yetkinlikler; işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajına temel teşkil eden yetkinliklerini ifade etmektedir. Örneğin; Apple markasının temel yetkinliği ürün tasarımındadır. Bu marka pazara sunduğu her üründe bu yetkinliğini çok net olarak göstermektedir. Ürün tasarımı ile rakiplerinden farklılaşmakta ve başarılı olmaktadır. Temel yetkinlik işletmenin en çok nerede değer ürettiğine ve fayda sağladığına ilişkindir. İşletmenin temel yetkinliği aşağıdaki özellikleri içermelidir.

- Benzersiz,
- Müşterileri için değerli
- Taklit edilmesi zor
- Yeni fırsatlara dönüştürülebilir

İşletmenin stratejik varlıkları ise; az bulunan, benzersiz ve değerli olmalıdır. Fabrika binası, makina-donanımları, perakende lokasyonları, deneyimli ve kalifiye iş gücü vb. işletmenin stratejik varlıkları arasında sayılabilir.

İşletmeler sürdürebilir rekabet avantajı elde etmek için temel yetkinlikleri ile stratejik varlıklarını birleştirmektedirler.

3. İş ve değer ağları; Girişimciler iş modelleri ile başarılı olmak için çok çalışmak zorundadırlar. İşletmeler kimi zaman bazı iş ve süreçleri diğer işletmeler ile yapmayı tercih etmektedirler. İşletmenin rekabet avantajının temelini teşkil eden bir faaliyet değil ise ve işletme o işe yatırım yaparak maliyetlerini yükseltmektense o işi ya da hizmeti başka bir işletmeden satın almayı ya da kâr paylaşımı modelleri ile birlikte yapmayı tercih edebilir. Bu şekilde işletmeler kendi iş ağlarını oluşturmaktadırlar. İş modellerinin başarılı olmasında bu iş ve değer ağlarının rolü büyüktür. Örneğin; Dell ürünlerini

dağıtmak üzere kendi dağıtım ağını kurmaktansa UPS veya Fedex ile birlikte çalışmayı tercih etmiştir. Buna benzer günümüzün bir çok firması aynı şekilde faaliyet göstermektedir. Tedarikçi olarak adlandırılan bu işletmeler iş-değer ağlarının önemli oyuncularındandır. Özellikle iş modelinin başarılı olmasında bu tedarikçilerin rolü büyüktür. Tedarikçilerin yanında işletme iş modelini başarılı kılmak için diğer işletmeler ile de iş ve çözüm ortaklıklarına yönelebilir. Bu iş ortaklıkları iş modelinin başarısını yükseltirken aynı zamanda işletmeler daha yenilikçi ürün ve hizmetler de üretebilmektedirler (Barringer, ve Ireland, 2012: 195).

4. Müşteri ara yüzleri; İş modelinin dördüncü bileşeni olan müşteri ara yüzleri, işletmenin müşterileriyle nasıl ve nereden etkileşim ve ilişki kurduğuna yöneliktir. İşletmenin müşteri ara yüzü bir bakıma işletmenin nasıl rekabet ettiğini de göstermektedir. Örneğin; Amazon.com sadece internet ortamından yani online kitap satarken, Barnes & Nobble hem internet yani online hem de gerçek ortamda yani offline olarak kitap satmaktadır. Yine buna benzer şekilde Apple markası; önceki yıllarda çeşitli perakende mağazaları ile ürünlerini satarken azalan satışları nedeniyle günümüzde kendi markasına ait tüm ürünlerini sergilediği ve sattığı perakende mağazalarını oluşturmakta ve çoğaltmaktadır. Apple bu şekilde markasının tüketicideki deneyimlerini zenginleştirmektedir.

İşletmenin iş modelinin başarısında müşteri ara yüzü unsurlarından olan hedef pazarda belirleyici rol oynamaktadır. Hedef Pazar ile birlikte iş modelinin başarısına işletmenin müşteri ilişkilerini nasıl yönettiği, onlara nasıl hizmet sunduğu ve destek verdiğine ilişkin faaliyetleri de büyük katkı sağlamaktadır (Barringer, ve Ireland 2012; s.198).

4.6. İŞ MODELİ GELİŞTİRME

Başarılı bir iş modeli geliştirmek için öncelikle işletme ortamı, kendine özgü koşulları ve çevresi bütünleşik bir yaklaşımla doğru analiz edilmelidir. Bu bütünleşik analiz doğrultusunda sağlam, rekabet gücü yüksek ve başarılı iş modeli geliştirilebilir. İşletmelerin çevresel koşullarının her geçen gün giderek karmaşıklaşması, artan risk ve belirsizlik koşulları, ekonomik dalgalanmalar iş modelinin geliştirilmesindeki ortamın önemini ortaya çıkarmaktadır (Vives ve Svejenova, 2011).

Bugünün başarılı ve rekabet gücü yüksek bir iş modeli, gelecekte başarısız ve zayıf bir modele dönüşebilir. Bu nedenle işletmeler yarına ilişkin gelecek senaryoları ve bunlara ilişkin varsayımlar geliştirmelidirler. Böyle bir yaklaşım işletmeyi bugün ve gelecekte daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler iş modeli geliştirmeyi bütünleşik bir yaklaşımla gerçekleştirmelidir. İş modelleri, ne bugünden kopuk ne de gelecekten kopuk olmamalıdır.

Bir iş modelinin her şeyden önce makul, mantıklı, ölçülebilir ve operasyonel etkinliğinin olması gereklidir. Buna göre iş modeline ilişkin karar vermede üç düzey söz konusudur. Bu düzeyler; temel, özel (kişiye) ve kurallar düzeyi şeklindedir. Buradaki her bir düzey de altı ana karar alanı dikkate alınmaktadır. Bu üç düzeydeki her bir alan modelin farklı yönetimsel amaçlarını yansıtmaktadır (Vives ve Svejenova, 2011).

1. Temel düzey: Temel bileşenleri tanımlama: Özünde iyi formülleştirilen bir iş modeli altı ana soruya cevap vermesi gerekir.

1. Firma nasıl değer üretecek?
2. Firma kimin için değer üretecek?
3. Firmanın iç kaynak avantajı nedir?
4. Firma pazarda kendisini nasıl konumlandıracak?
5. Firma nasıl para kazanacak?
6. Girişimcinin zaman, kapsam ve boyut emelleri nelerdir?

Tablo 2. *İş modelinin temelindeki altı soru*

1. Bileşen-Sunuma ilişkin faktörler: Nasıl değer üreteveğiz? (her bir setten biri seçilir) • Birincil ürünler / Birincil hizmetler / Karışımı • Standartlaşmış / Kısmen müşteriye göre uyarlanmış / Çoğunluğu müş.göre.uy. • Geniş hat / orta büyükteki hat / dar hat • Derin hatlar / orta büyükteki hatlar / sığ hatlar • Ürün erişimi / Ürünün kendisi / Ürün başka bir firmanın ürünü ile birlikte • İç üretim veya hizmetin sunulması / Dış kaynak kullanılarak / lisanslama / Satma / Değer katıp satma • Doğrudan dağıtım / dolaylı dağıtım(eğer dolaylıysa tek ve çok kanallı)
2. Bileşen Pazar faktörleri: Kimin için değer üreteceğiz? (her bir setten biri seçilir) • İşletme türü : B2B / B2C / her ikisi • Yerel / bölgesel / ulusal / uluslararası • Müşteri değer zincirinin neresinde: yukarı tedarikçisi / alt baş tedarikçi / hükümet / kurumsal / toptancı / perakendeci / hizmet sağlayıcı / nihai tüketici • Geniş veya genel pazar / çoklu segment / niş pazar • İşlemsel / ilişkisel
3. Bileşen-İçsel yetenek faktörleri: Bizim yetkinlik kaynağımız nedir?(biri yada daha fazlası seçilir) • Üretim / işletim sistemleri • Satış / pazarlama • Bilgi yönetimi / çıkarım / ambalajlama • Teknoloji / AR-GE / yaratıcı veya yenilikçi yeteneği / entelektüel • Mali işlemler / arbitraj • Tedarik zinciri yönetimi • Ağ / kaynak oluşturarak

(Devam ediyor)

4. Bileşen-Rekabetçi strateji faktörleri: Kendimizi rekabetçi piyasada nasıl konumlandıracağız? (biri ya da daha fazlası seçilebilir) • Operasyonel mükemmellik / tutarlılık / güvenilirlik / hızlılık imajı • Ürün veya hizmet kalitesi / seçimi / özellikleri / bulunurluk • Yenilikte liderlik • Düşük maliyetli / verimlilik • Yakın müşteri ilişkileri / deneyimi
5. Bileşen-Ekonomik faktörler: Nasıl para kazanacağız? (her setten biri seçilir) • Fiyatlandırma ve gelir kaynakları: sabit / karışık / esnek • Faaliyet gücü: yüksek / orta / düşük • Hacimleri: Yüksek / orta / düşük • Marjları: Yüksek / orta / düşük
6. Bileşen-Kişisel / yatırımcı faktörler: Bizim zamanımız, kapsamımız ve boyut emellerimiz nelerdir?(biri seçilebilir) • Kendi geçimine yönelik model • Gelir modeli • Büyüme modeli • Spekülatif model

Kaynak: *Vives, L.ve Svejenova, S. (2011), Business Models; Toward Integrative Framework, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 9(3), s. 235.*

2. Özel düzey: benzersiz kombinasyonlar oluşturma: Bir çok işletme için, temel düzeyde bir iş modeli yeterli iken, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için girişimcinin bir yada daha fazla temel düzeydeki bileşenler ile özgün yaklaşımları birleştirerek bir model kombinasyonu oluşturmalıdır. Bu oluşum, özel düzeyli iş modeli olarak adlandırılabilir.

3. Kurallar seviyesi: yol gösterici ilkeleri kurulması: Uygulanan bir modelin başarısı işletme kurallarındaki bir ana bileşene bağlı olabilir. Bu kuralları sağlamak için iş modelinin temel ve özel bileşenleri devam etmekte olan stratejik eylemlerin içine yansıtılmalıdır.

4.7. İŞ MODELLERİNDE ESNEKLİK

Bugün ürün ve hizmetlerine değer katmak isteyen işletmeler, esnek ve etkin altyapılar kurmak için bilişim teknolojilerini yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte işletmeler maliyetlerin düşürmek günümüz işletmelerinin önemli bir önceliğidir. Bu nedenle, işletmeler etkin tedarik zincirlerine sahip olmak veya bu tedarik zincirleri yerine buradaki faaliyetlerin tümünü veya bir kısmını başka işletmelerden hizmet satın alarak gerçekleştirmektedirler.

İş modelleri Pazar ve rekabet koşullarına göre sürekli bir değişim içindedir. Geleneksel iş modelleri işletmelerin değişen ihtiyaçlarına yönelik sürekli bir evrim geçirmektedir. Bu nedenle esnek iş modelleri önem kazanmaktadır.

İş modelinin esnekliği üç ayrı boyutludur (Mason ve Mouzas, 2012);

1. İş ağı boyutu
2. İşletme boyutu
3. Çalışan boyutu

1. İş ağı boyutunda; İşletmeler için önemli olan, kaynaklarını ve yetkinliklerini doğru bir şekilde tanımlamaktır. Yöneticiler kaynaklara nerede ve nasıl ulaşabileceklerini bilirlerse, stratejik avantaja sahiplerdir.

2. İşletme boyutunda; Rekabet avantajı işletmeler arası ilişkilerde yatmaktadır.

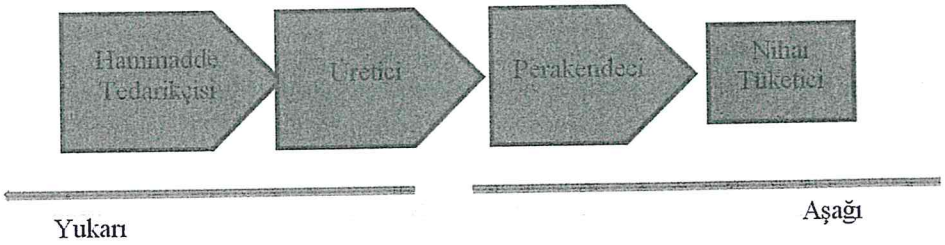
3. Çalışan boyutunda; Rekabet avantajı günlük ve anlık operasyonel problemlere hızlı ve etkin çözümler getirebilmek için gerekli yetkinlik ve imkanlara sahip olmaktır.

Firmalar, esnek, uyumlu ve hareket kabiliyeti yüksek iş modelleri kurmak zorundadırlar. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, daha çok ve çeşitli kaynaklara erişimi kolaylaştırmıştır, bunun sonucu da işletmelerin iş modeli esnekliklerini kolaylaştırmaktadır (Amit ve Zott, 2001).

4.7.1. İş Modellerinde Esnekliğin Önemi

İşletmeler, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Bu arayış içinde içerik, altyapı ve bunların yönetimini içeren iş modellerine ağırlık vermektedirler (Zott ve Amit 2007). Bu nedenle, iş modellerinde tedarik zinciri ve buna ilişkin bir altyapının yönetimi ilgi çekmektedir (Mason ve Mouzas, 2012).

Şekil 5. *Birbirini Takip Eden Süreçlerden Oluşan İş Modeli*



Kaynak: *Mason, K. ve Mouzas, S. (2012), Flexible Business Models, European Journal of Marketing, 46 (10), s. 1342*

4.7.2. Müşteri İhtiyaçlarına Cevap Vermede Esneklik

Müşterilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap vermede "pazar odaklı" ve "ağ odaklı" olmak üzere iki türlü yaklaşım söz konusudur. Pazar odak-

lı yaklaşım, işletmelerin kendilerini, hedef pazarlarında nasıl konumlandırdıkları ve pazara nasıl uyum sağladıkları ile ilgilenmektedir. Bu pazarlar genelde Amerika pazarı, Avrupa pazarı, Ortadoğu vb. gibi coğrafi tanımlarla ele alınır. Ağ odaklı yaklaşım ise; pazarın coğrafi niteliği ile değil, pazardaki arz ve talep durumu ile kimlikleri ve ilişkileri ile çok önemli olan firmaların oluşturduğu iş ağları ile ilgilenir.

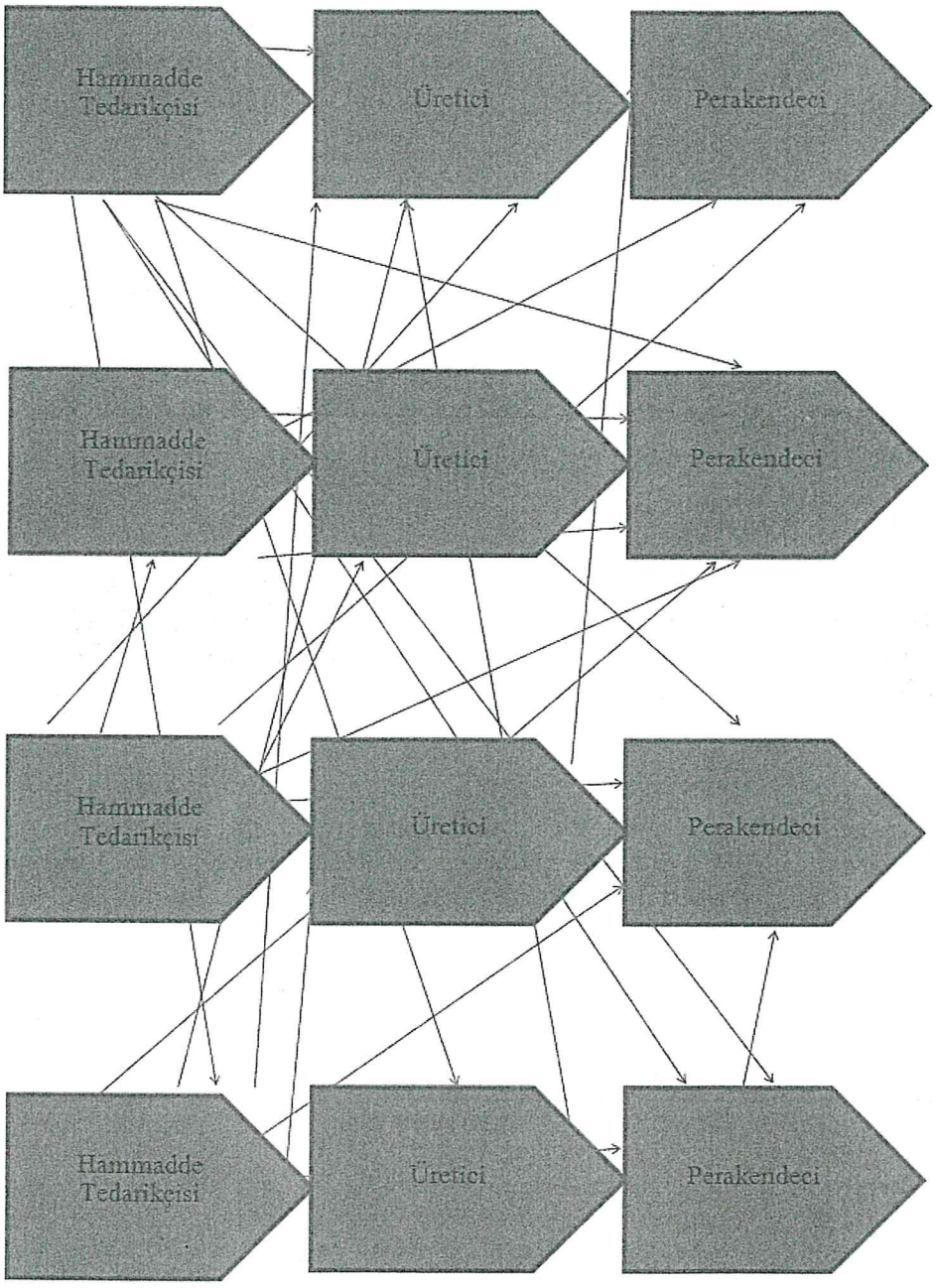
Bu yaklaşımları bir araya getirmenin iş modeline yönelik dört önemli faydası vardır. Birincisi, ağ yaklaşımı bir pazar odağının nasıl iş modelleri içerisine bina edileceğini gösterir. İkinci olarak ağ yaklaşımı tanımlanmış iş modellerinin esnekliği ve sınırlarının görülmesini sağlar. Üçüncüsü, pazar odaklı yaklaşımı bu şekilde derinleştirmek, esnek iş ağlarını ve bu ağların gelişimini daha iyi anlaşılmasını sağlar. Sonuncusu, işlerin ağlar içinde nasıl bir arada yürüdüğünü gözlemlemek, firma merkezli bir bakış açısı kazandırmaktadır.

a. Pazar Odaklı Yaklaşım; Pazar odaklı yaklaşımın önemli bir varsayımı firmaların, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek için kendilerini hedef pazarlarına göre tasarladığıdır. Bu varsayım doğru ürünü doğru zamanda doğru müşteriyle sunmaya ilişkin temel pazarlama ilkelerine dayanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi de iş modeline ilişkin tedarik problemlerine karşı etkin çözümleri maksimize etmek yaklaşımını geliştirdi (Mason ve Mouzas, 2012). Yine de bir kısım tedarik zinciri araştırmacıları, etkinliğe odaklanırken, bir kısmı da tedarik zincirindeki firmaların da kendilerini pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarına göre dizayn etmeleri konusuna odaklanmışlardır. Bu şekilde tedarik zincirlerinde de müşteri odaklı bir yaklaşım geliştirilmiştir (Mason ve Mouzas, 2012). Bu yaklaşımla birlikte tedarik zincirindeki firmalar artık müşteri ihtiyaçlarına göre kendilerini tasarlamak ve geliştirmek zorunda kalırken, müşteri firmalar da ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha net tanımlamaya yönelmişlerdir.

b. Ağ Odaklı Yaklaşım; Ağ odaklı yaklaşım, pazarı "alışveriş işlemlerinin döndüğü ağlar" şeklinde tanımlamaktadır. Şekil 6'da detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Ağ odaklı yaklaşım, işletmelere, müşterilerine rekabetçi ürünler sunmak yerine, kendilerini, müşteri ihtiyaçları ve tedarik kabiliyetlerine göre iş modelleri geliştirerek tasarlama yaklaşımını getirir. Sonuç olarak, esneklik, diğer firmalarla ilişkilerin bir fonksiyonu şeklinde görülebilir (Mason ve Mouzas, 2012). Bu yaklaşım, iş modeli çalışmalarını daha yukarı bir seviyeye çıkarır çünkü, firmayı, analiz edilecek tek faktör olmaktan çıkarıp, ilişki içerisinde olduğu tüm faktörlerle birlikte analiz eder. Bu şekilde firma, etrafındaki kimlikleri ve ilişkileri geleneksel yaklaşımın tam tersine son derece önemli olan bir ağ ile birlikte ele alır. Ağ içerisindeki tüm firmalar birbirlerinin kabiliyetlerini ve iş yapış şekillerini etkilemektedirler.

Şekil 6. *Ağ Odaklı Yaklaşım*



Kaynak: *Mason, K. ve Mouzas, S. (2012), Flexible Business Models, European Journal of Marketing, 46 (10), s. 1346*

4.7.3. İş Modellerinin Esnekliğini Analiz Etmeye Yarayan Bir Çerçeve

İş modeli kavramı çok boyutlu bir kavramdır. Buna göre iş modellerinin esnekliğinin analiz edilmesi dört boyutludur. Bu boyutlar aşağıda ifade edilmektedir;

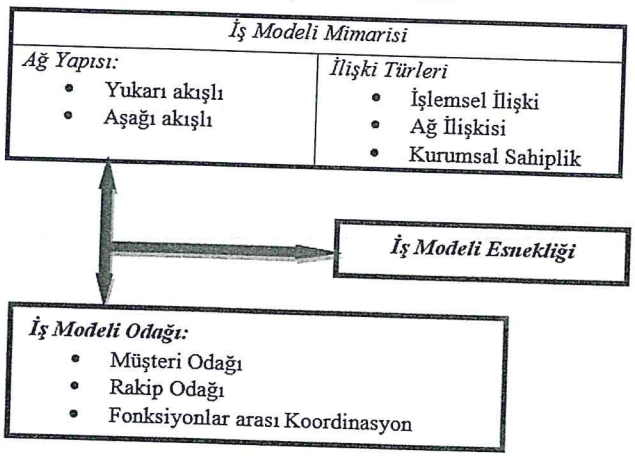
1. Ağ altyapısı, bir firmanın çevresel işbirlikçileri ile organizasyonunu ele alır.
2. Ağ elemanları içerisinde işin işleyiş yönü, iş ilişkilerinin şekli ve çeşitleri
3. İş ağı içerisindeki firmaların kaynakları ve know-how uzmanlıkları
4. Gelir altyapısı, ağ içerisindeki her bir firmanın nereden para kazandığı.

Bu boyutlar, bir firmanın kendi iş ağı içerisinde nasıl faaliyet gösterdiğini açıklamaya yardımcı olacak bileşenlerdir. Bu anlamda, yenilikleri sürdürmek ve değer katmak için müşteri ve tüketicilerin bilgilerini paylaşma ihtiyacı iş modelinin odağını gösterirken, ağ yapısı ve yapıyı ihtiva eden iş ilişkileri türleri, iş modelinin mimarisini gösterir.

4.8. İŞ MODELİ MİMARİSİ

İş modeli mimarisi ağ odaklı yaklaşım ile ilişkili iken, iş modeli odağı Pazar odaklı yaklaşım ile ilişkilidir. İş modeline ilişkin olarak gelir modellerinin incelenmesi yerine, iş modellerini neyin esnek yaptığını inceleme konusu olmalıdır. "Pazar odaklı" ve "ağ odaklı" yaklaşımların teorik temellerinden yararlanarak alternatif iş modellerinin esnekliğini araştırmak için kullanılabilecek öğelerin bir listesini önermekteyiz. Bunlar, iki takım değişkenlerin aralarındaki ilişkiden oluşurlar.

Şekil 6. *İş Modeli Mimarisi*



Kaynak: *Mason, K. ve Mouzas, S. (2012), Flexible Business Models, European Journal of Marketing, 46 (10), s. 1347*

1. İş modeli mimarisi şunları içerir;
   - İşlemsel ilişkiler
   - Ağ etkisi, ve
   - Yukarı ve aşağı doğru akışlı iş ağlarında kurumsal sahiplik.
2. İş model odağı şunları içerir;
   - Müşteri odağı,
   - Rakip odağı, ve
   - Fonksiyonlar arası koordinasyon.

İş modeli mimarisi değişkenleri, iş modellerinde esnekliği temel alarak işletmelerin problem çözmelerine rehberlik etmektedir. Ayrıca, rutin işletme faaliyetlerin ile, faaliyetler arası ilişkilerden önce tasarlanmış ve faaliyetlere yön veren bir nitelik taşımaktadır. Bu görüşte, iş modelleri, firmaların iş ağları içerisinde konumlarını ve aktivitelerini nasıl çerçeveleddiklerini göstermektedir. Bu değişkenler Mason ve Mouzas (2012)'ın yedi ilişki tipolojisini; işlemsel ilişkiler, tekrar işlemleri, uzun süreli ilişkiler, satıcı-alıcı ortaklıkları, ağ organizasyonları, stratejik birliktelikler ve kurumsal sahiplik yoluyla dikey entegrasyon (Morris ve diğ., 2005), işlemsel ilişkiler, ağ etkileri ve kurumsal sahiplik olmak üzere belirgin üç kategoriye toplar; ve iş ağları içerisinde yukarı ve aşağı akışlı ilişki türlerinin tanımlanmalarını önerir (Morris ve diğ., 2005). Böylece mevcut iskelet yapı daha yüksek bir seviyede operasyonelleşmeye ulaşır, farklı iş modelleri mimarileri tarafından sunulan esnekliği tanımlamaya izin verir.

İş modeli odak değişkenleri (Şekil 6), pazar odaklı yaklaşım ile benzerlikler paylaşır ve Mason ve Mouzas (2012) tarafından tartışmaya sebep olabilecek şekilde tanımlanmış iş modeli "motivasyonları" nı gösterir. O, iş modellerinin pazar odaklı çözümler getirmeleri için tasarlanmış olduklarını savunmaktadır. Böylece pazar odaklılık kavramı iş ağları seviyesinde kullanışlı bir şekilde araştırılabilir. Mason ve Mouzas (2012)'ın pazar odaklı yapısının kültürel ve davranışsal değerleri, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon kavramlarını da alacak şekilde Mason ve Mouzas (2012) tarafından benimsenmiştir. Bu yaklaşım, belirli iş modelleri tarafından tanımlanmış sınırları olan ağ içerisinde yer alması muhtemel ilişkisel ve kültürel değerlerin entegrasyonuna izin veriyor olması açısından uygun görülmüştür.

Son olarak, çekirdek firmanın kendisini dinamik pazarlara en iyi şekilde yönlendirebilmesi için ağ yapısı veya mimarisi geliştirmesinin, iş modelinin esnekliğini etkilemesi olasıdır. Diğer bir deyişle, ağ mimarisi ne kadar pazar odaklı ise, iş modelinin daha esnek olması olasıdır. Bu bakımdan, iş modeli esnekliğinin, iş modeli mimarisi ve iş modeli odağının aralarındaki etkileşime bağlı olacağı önerilmektedir. Yani, esneklik, ağın pazar değişikliklerini sezmede ve değişikliklere tepki vermedeki yetenekle ilgilidir (Morris ve diğ., 2005).

TARTIŞMA SORULARI

1. İş modellemede esnek olmanın rolü ve önemi nedir, bir iş modeli nasıl esnek olabilir?
2. İş modeli kavramındaki bulanıklığı ve diğer kavramlarla ilişkilerini anlatınız.
3. İş modeli mimarisi nasıl şekillenir?
4. İş modeli kavramını tanımlayınız ve kavramsal gelişimini anlatınız.
5. İş modeli kavramının kısaca bileşenleri nedir açıklayınız.
6. İş modeli geliştirmeyi anlatınız ve temel düzeyi açıklayınız.
7. İş modeli geliştirmede Pazar faktörlerini anlatınız.
8. İş modellerindeki esneklik boyutlarını anlatınız.
9. İş modeli ve strateji kavramları arasındaki ilişkiyi açıklayınız.
10. İş modeli kavramının girişimciye sağladığı faydaları anlatınız.

KAYNAKÇA

Barringer, B. R. ve Ireland, D.R. (2012), Entrepreneurship, Successfully Launching New Venture, Pearson Publishing, 4.th ed., New Jersey.

Chaharbaghi, K., Fendt, C. ve Willis, R. (2003), Meaning, Legitimacy and Impact of Business Models in Fastmoving Environments, Management Decision, 41(4), ss. 372-382

DaSilva, C. M. ve Trkman P. (2014), Business Model: What It is and What It is not, Long Range Planning (47), ss. 379-389,

Donald W., Mitchell C., ve Bruckner C., (2004), Establishing a Continuing Business Model Innovation Process, Journal of Business Strategy, 25(3), ss. 39-49.

Ehret, M., Kashyap, V. ve Wirtz, J. (2013), Business Models: Impact on Business Markets and Opportunities for Marketing Research, Industrial Marketing Management (42), ss. 649-655.

Johnson, M.W. ve Nair, H. (2011), New Business Model in Emerging Market, Harvard Business Review, January-February, ss.89-95.

Jorge A. Arevalo Itziar Castelló Simone de Colle Gilbert Lenssen Kerstin Neumann Maurizio Zollo, (2011), Introduction to The Special Issue: Integrating Sustainability in Business Models, Journal of Management Development, 30(10) ss. 941 – 954.

Lumm, M. (2002), Using Business Models and Revenue Streams for Digital Marketplace Success, Information Management & Computer Security, 10(1), ss. 20-30.

Mason, K. ve Mouzas, S. (2012), Flexible Business Models, European Journal of Marketing, 46 (10), ss. 1340 – 1367.

Maureen Benson-Rea, Roderick J. Brodie ve Herbert Sima (2013), The Plurality of Co-existing Business Models: Investigating The Complexity of Value Drivers, Industrial Marketing Management 42, ss. 717–729.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research, 58(6), ss. 726–735.

Morrisa, M., Schindehutteb, M. ve Allen, J. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, Journal of Business Research 58, ss. 726– 735.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", Harvard Business Review, Vol. 74 No. 6, ss. 61-78.

Porter, M.E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance : With a New Introduction, Simon and Schuster Inc.

Ramon Casadesus-Masanell Joan E. Ricart, (2010),"Competitiveness: Business Model Reconfiguration for Innovation and Internationalization", Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 8 Iss 2 ss. 123 - 149.

Seshadri , S. (2013), The Sustainability Syndicate: Shared Responsibility in a Trans-Organizational Business Model", Industrial Marketing Management (42), ss. 762-772.

Storbacka, K., Windahl C., Nenonen, S. ve Salonen, A. (2013), "Solution Business Models: Transformation Along Four Continua", Industrial Marketing Management 42 705–716.

Vives, L.ve Svejenova, S. (2011), Business Models; Toward Integrative Framework, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 9(3), ss. 230-242.

Wallnöfer L.M. ve Hacklin, F. (2013) The Business Model in Entrepreneurial Marketing: A Communication Perspective on Business Angels' Opportunity Interpretation Industrial Marketing Management (42), 755–764.

Wasilewski, S. M. (2010), Model-Based Management in Start-ups, Kybernetes, 39 (9/10), ss.1659 - 1677.