

# **İŞ MODELLEMESİ VE TEMELLERİ**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
YRD.DOÇ.DR. ECE PİŞKİNSÜT ŞENGÜLER**

## İŞ MODELLEMESİ NEDİR?

Bir işin kuruluş aşamasından sonuca kadar, işin işleyişi ile ilgili olarak temel konuların belirlendiği ve takip edildiği bir stratejik yardımcı unsur, süreçtir.

Kısaca İş modellemesi;  
işin metot ve içeriğinin belirlenmesidir.

Cevaplanması gereken sorular

- ne yapılacak? – kim yapacak? – nasıl yapılacak? – nerede yapılacak?



# İŞ MODELLEMESİNİN TEMEL YAPITAŞLARI

MÜŞTERİ SEGMENTİ



MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ



TEMEL ORTAKLIKLAR



DEĞER



KANALLAR



TEMEL KAYNAKLAR



GELİR AKIŞI



MALİYET YAPISI



TEMEL FAALİYETLER





# ODAKLANILMASI GEREKEN SORULAR

- 1. Müşterilerimiz kimlerdir? • Nerededir? • Ne kadar satın alırlar? • Kimden satın alırlar? • Neden satın alırlar?
- 2. Rakiplerimiz Kimlerdir? • Nerededir? • Üstün ve zayıf yönleri nelerdir?
- 3. En büyük rakibimizin kullandığı pazarlama yaklaşımı ve teknikleri nelerdir?
- 4. Şirketimizin genel amacı nedir?
- 5. Şirketimizin üstün ve zayıf noktaları nelerdir?
- 6. Pazardaki fiyat değişimleri nelerdir? Bu değişimleri ne, kim ve neden başlattı?

# ODAKLANILMASI GEREKEN SORULAR-2

- 7. Rakip ürünler hakkında pazarın tutumu nedir?
- 8. Ürünlerimiz veya hizmetlerimizin müşterilerimiz için sağladığı yararlar nelerdir?
- 9. Reklam ve tanıtma çalışmalarımız nelerdir? Hangi yaklaşım daha etkindir?
- 10. Dağıtımda üstün ve zayıf yönlerimiz nelerdir? Etkin bir müşteri hizmeti için hangi dağıtım konularına odaklanmalıyız?



# İŞ MODELİ NELERİ KAPSAR?

İş Modeli'nin temelde iki bölümü vardır. Birinci bölüm, paranın, kime ne tür çözüm sunularak kazanılacağını açıklar.

İkinci bölümü ise paranın kazanılması için arka planda nasıl bir ortam-ilişki ağı oluşturulacağına dair açıklama getirir.

# ALEXANDER OSTERWALDER- KANVAS İŞ MODELİ

## Kanvas İş Modeli

Kim için hazırlandı:

Tasarlayan:

Tarih: 2014

Version: 1.0

<b>Kilit Ortaklar</b>	<b>Kilit Etkinlikler</b>	<b>Değer Önerileri</b>	<b>Müşteri İlişkileri</b>	<b>Müşteri Kesitleri</b>
Metin		Metin	Metin	Metin
	<b>Kilit Kaynaklar</b>		<b>Kanallar</b>	
	Metin	Metin		Metin
<b>Maliyet Yapısı</b>		<b>Gelir Kaynakları</b>		



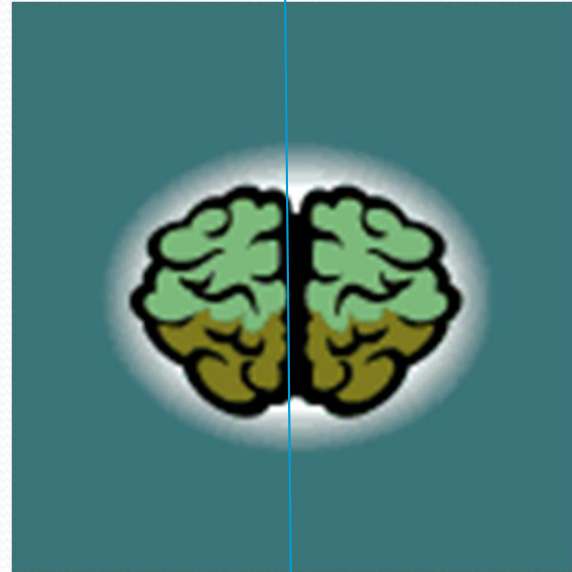
# KANVAS İŞ MODELİ TUVALİ İLE BEYNİMİZİN BAĞLANTISI

SOL TUVAL  
VERİMLİLİK

TO	TF		Mİ	MS
	TK	DÖ	KA	
MY		GA		

SAĞ TUVAL  
DEĞER

SOL BEYİN  
MANTIK



SAĞ BEYİN  
DUYGU



# İŞ MODELİ TUVALİNDEN KISA KISA... SOL TUVAL

- **Müşteri:** hangi tür problemini çözmek isteyenleri hedeflemekteyiz/hedefliyoruz? Hedeflediğimiz müşteriler hangi ortamda hangi sonuçlara ulaşmaya çalışıyorlar?
- **Müşteri İlişkileri:** öngörülen müşterilerle ne tür ilişki tesis edilmiştir/edilecektir?

# SOL TUVAL-2

- **Gelir Modeli-Kompozisyonu:** öngörülen çözüm için nasıl bir fiyatlandırma mekanizması yürürlükte/yürürlüğe konulacaktır? Gelir modeli nasıldır/nasıl olacaktır?
- **İletişim ve Dağıtım Kanalları:** öngörülen müşterilerle hangi kanallar üzerinden iletişim kurulmakta/kurulacak? Hangi dağıtım kanalları ile öngörülen müşterilere çözümler ulaşmakta/uşatırılacaktır?



# DEĞER ÖNERİSİ

*Müşterilerimize sunduğumuz faydaların toplamını ifade eder.*

- Müşterimize ne sunuyoruz?
- Rakiplerimizden farklı olduğumuz nokta nedir?
- Piyasadaki benzer ürünlere/hizmetlere göre neyi farklılaştırıyoruz?
- Müşterimizin hangi karşılanmamış ihtiyacını karşılıyoruz?
- Sunduğumuz Hizmet/Ürünün müşterimiz için değeri ne?
- Müşterimiz neden bizi tercih ediyor?

# MÜŞTERİ SEGMENTLERİ

- Ürünümüz/hizmetimizle hangi özelliklerdeki müşterilere hitap etmeyi planlıyoruz?
- Hedeflediğimiz müşterileri tanımlayan temel özellikler neler?
- Hedeflediğimiz müşterilerin ihtiyaçları neler?
- Yaratacağımız değerle, hedef müşteri segmentimizin ilişkileri neler?



# MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

- Hedeflediğimiz Müşteri Segmentimizle nasıl ilişki kuracağız?
- Müşterilerimizle kuracağımız ilişkilerdeki motivasyon faktörümüz ne olacak?
- Müşterilerimizle ilişkilerimizde hangi araçları ne şekilde kullanacağız?
- Müşteri ilişkilerimizin işletmemizin işleyişi yönünden etkileri nasıl organize edilecek?

# KANALLAR

*Müşterimizle aramızdaki 'Arayüz'*

- Ürünümüzü/Hizmetimizi, müşterilerimize nasıl ulaştıracacağız?
- Lojistik ihtiyaçlarımız neler olacak?
- Müşterilerimize ulaşmak için hangi teknolojileri kullanacağız?
- Tanıtım ve Dağıtım kanallarımız arasındaki ilişkiler neler olacak?
- Kanallarımızı nasıl yöneteceğiz? İç ? Dış?



# GELİR AKIŞI

*Her bir müşteri segmentinden elde edilen gelir*

- Müşterilerimiz hangi değerlere para ödeyecek?
- Yaratacağımız Değerin fiyatlandırmasını neye göre yapacağız?
- Müşterilerimizin tercih edeceği bir ödeme sistemi veya şekli var mı?
- Gelir modelimizi neye göre ve nasıl şekillendireceğiz?
- Gelir akışımızın modelimizin diğer faktörleriyle ilişkisi nasıl kurulacak.

## **GELİR AKIŞI**

### **ÜRÜN- HİZMETİN FİYATLANDIRILMASI NASIL YAPILMALI?**

- Gelir akışı yaratmanın değişik yollarına göre fiyatlandırma
- Sabit fiyatlandırma / Dinamik fiyatlandırma
- Piyasa Lideri / Hızlı Takipçi olarak fiyatlandırma



## TEMEL KAYNAKLAR

- öngörülen müşteriye, öngörülen değer önerisinin sunulmasına olanak tanıyan/tanıyacak kaynaklar nedir?
- İşimizi sürdürebilmek için ihtiyaç duyacağımız temel varlıklar nelerdir?
- Temel Kaynaklarımızı değer üretmek, satmak, dağıtmak, İlişki kurmak, vs. için nasıl kullanacağız?

## TEMEL FAALİYETLER

- öngörülen müşteriye, öngörülen değer önerisinin sunulmasına olanak tanıyan/tanıyacak ana faaliyetler-süreçler nedir/ne olmalıdır?
- Yaratacağımız değer için ne tür işleri öncelikle belirleyip planlamamız gerekir?
- Ürünümüzün/Hizmetimizin pazarda yerini bulması ve koruyabilmesi için planlamamız gereken en önemli işler nelerdir?
- Hangi faaliyetler hangi sistemler içinde yürütülecek?
- İş akışları nasıl kurulacak ve yönetilecek?



## TEMEL ORTAKLIKLAR

- öngörülen müşteriye, öngörülen değer önerisinin sunulması için gerekli ortaklıklar-işbirlikleri nedir/ne olmalıdır?
- Rekabetçi gücümüzü oluşturmak-sürdürebilmek için nasıl bir ekosistem oluşturulmalıdır?
- İşimizi yapmak için kimlere ihtiyaç duyuyoruz?
- Kimlerle hangi alanlarda işbirliği yapmamız gerekiyor?
- Ana Tedarikçilerimiz, lojistikçilerimiz kimler?

## MALİYET YAPISI

- öngörülen değer önerisinin sunulabilmesi için gerekli faaliyetlerin ve ortaklıkların maliyeti ne olacaktır? Yatırım ve masraflar nasıl bir model ile karşılanacaktır?
- Sabit / Değişken maliyetlerimiz nelerdir?
- Maliyetlerimiz ile fiyatlandırma politikalarımız arasındaki ilişkiler nasıl tanımlanacak ve uygulanacak?



## İş Modeli Tuvali

Kullanıcı:

Tasarımcı:

Tarih: / /

Yürürlük: / /

Temel Ortaklar	Temel Etkinlikler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmentleri
<p>Temel ortaklarımız kimlerdir ?</p> <p>Temel tedarikçilerimiz kimlerdir ?</p> <p>Ortaklarımızdan edindiğimiz temel kaynaklar hangileridir ?</p> <p>Ortaklarımız hangi temel faaliyetlerde bulunuyor ?</p>	<p>Değer önerimiz hangi temel etkinlikleri gerektiriyor ?</p> <p>Dağıtım kanallarımız ?</p> <p>Müşteri ilişkilerimiz ?</p> <p>Gelir akışımız ?</p>	<p>Müşterilerimize sattığımız gerçek değer nedir ?</p> <p>Müşterilerimizin hangi sorunlarını çözüyoruz ?</p> <p>Her segmente sunduğunuz paketler nelerdir ?</p> <p>Müşterilerimizin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz ?</p> <p>Minimum geçerlikteki ürünümüz hangisidir ?</p>	<p>Müşterilerimizi nasıl kazanıyoruz, muhafaza ediyoruz ve artırıyoruz ?</p> <p>Oluşturduğumuz müşteri ilişkileri nelerdir ?</p> <p>İş modelimizin diğer kısımları ile nasıl örtüşüyorlar ?</p> <p>Bize maliyeti nedir ?</p>	<p>Yaratığımız değer kimler için yaratılıyor ?</p> <p>En önemli müşterilerimiz kimler ?</p> <p>Müşterilerimizin örnek modelleri nelerdir ?</p>
	<p><b>Temel Kaynaklar</b></p> <p>Değer önerimiz hangi temel kaynakları gerektiriyor ?</p> <p>Dağıtım kanallarımız ?</p> <p>Müşteri ilişkilerimiz ?</p> <p>Gelir akışımız ?</p>		<p><b>Kanallar</b></p> <p>Müşteri segmentlerimizin tercih ettiği kanallar hangileridir ?</p> <p>Rakipler onlara nasıl ulaşıyor ?</p> <p>En iyi çalışan kanalar hangileri ?</p> <p>Maliyeti en düşük kanallar hangileri ?</p>	
<p><b>Maliyet Yapısı</b></p> <p>İş modelimizin en önemli maliyet kalemleri nelerdir ?</p> <p>En pahalı temel kaynaklarımız nelerdir ?</p> <p>En pahalı temel faaliyetlerimiz nelerdir ?</p>		<p><b>Gelir Akışı</b></p> <p>Müşterilerimizin gerçekten ödemeyi istedikleri değer nedir ?</p> <p>Şu anda gerçekte ne için ödeme yapıyorlar ?</p> <p>Gelir modelimiz nedir ?</p> <p>Fiyatlandırma taktiklerimiz nelerdir ?</p>		

# İş Modeli Şablonu®

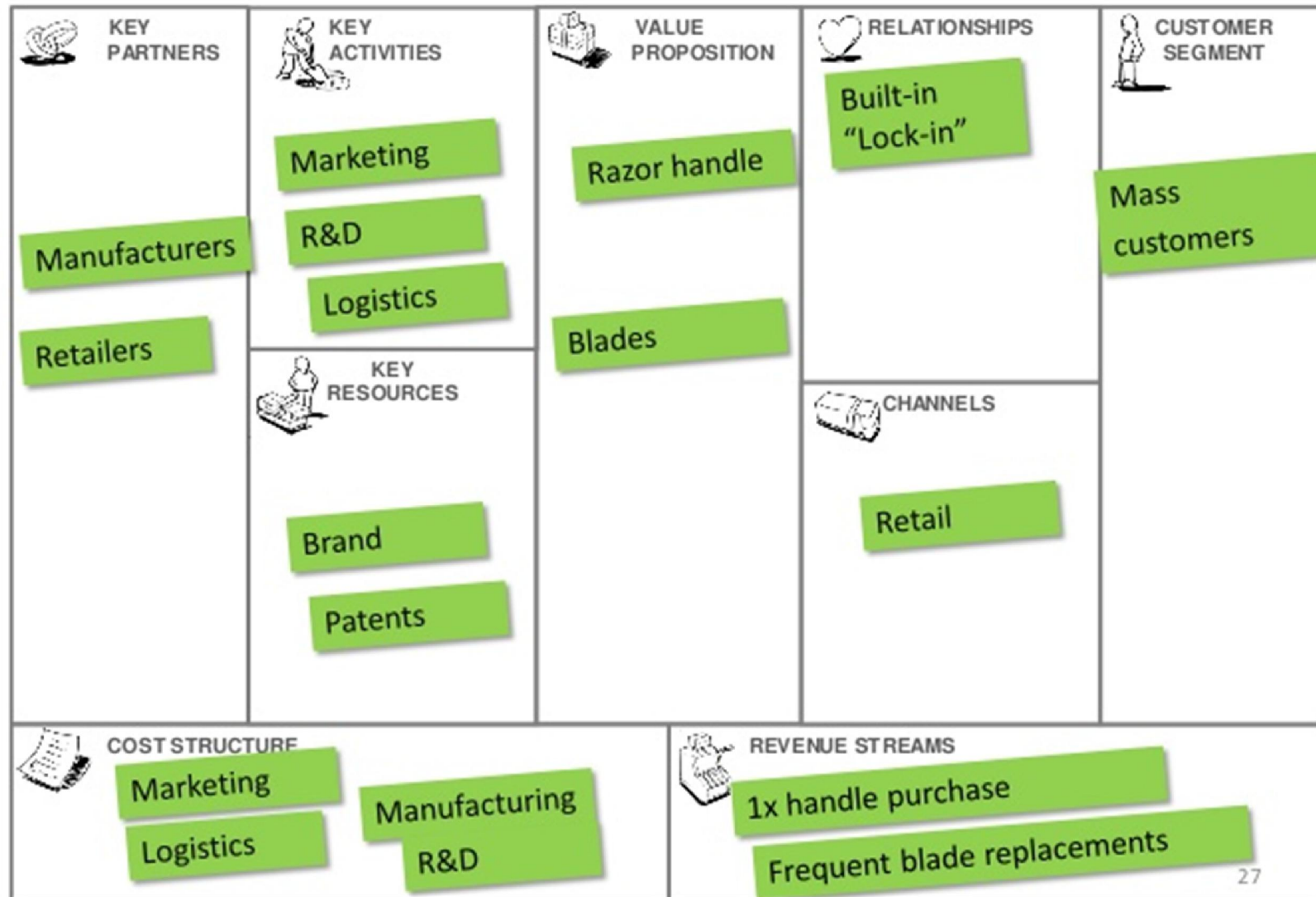
Firma  
Adı:



Stratejik Pozisyonlar		Rakiplerin Müşteriye Erişimine Engel Yaratmak	Tüm Sektörel İhtiyaçları Tek Elden Gödermek	Müşteriye Yakınlıkla Farklılaşmak	Üründe Farklılaşmak	En Düşük Fiyat
Kritik İş Ortağı Yetkinlikleri	Kritik Firma Yetkinlikleri	Tedarik Zinciri Yönetimi	Müşteri Gruplarına Erişim Türleri (Satış Öncesi, Satış, Satış Sonrası)	Reklam	Müşterilere Sunulan Değerler	Hedef Müşteri Grupları
Yüksek Hacimli Üretim	Müşteri Coşkısına Odaklılık	Müşteri Coşkısına Odaklılık	Geniş Mağazalar	Web Sitesi	Tasarım Güzelliği (Zevk & Eğlence)	Orta Gelir Seviyeli
Müşteri Coşkısına Odaklılık	Masraf Yönetimi	Ürün Tasarımı	Katalog	Tasarruflı Dekorasyon (Verimlilik)	Hemen Kullanım (Verimlilik)	Yazlıkçılar
İş Ortaklığı Yapılacak Kritik Konular	Kritik Firma Kaynakları	Tedarik Zinciri Süreçleri	Anahtar Faaliyetler	Modüler Tasarım	Müşteri Değer Pozisyonları	Hedef Müşteri Gruplarının Karşılanacak İhtiyaçları
Üretim	Mağaza Lokasyonları	Müşteri Coşkısına Odaklı Çalışmalar	Müşterilerin Montaj Yapması	Düz Paketleme	DFAD (Düşük Fiyata Aynı Değer)	Mobilya ve Aksesuar
Nakliye ve Montaj (Büyük Parçalar İçin)	Marka	Yetenekli Tasarımcılar	Büyük Boy Bilgi Panoları	Self-Servis Ürün Bulma ve Taşıma		Beğenilmek
Giderler	Personel	Mağaza	Üretim	Gelir Kaynakları	Satış Gelirleri	
Masraf Yapısı	DSDD (Düşük Sabit, Düşük Değişken)	Gelir Metodu	Mülkiyet Transferi	Fiyat Metodu	Komple, Sabit, Liste	Ciro Yapısı
						Doğrusal

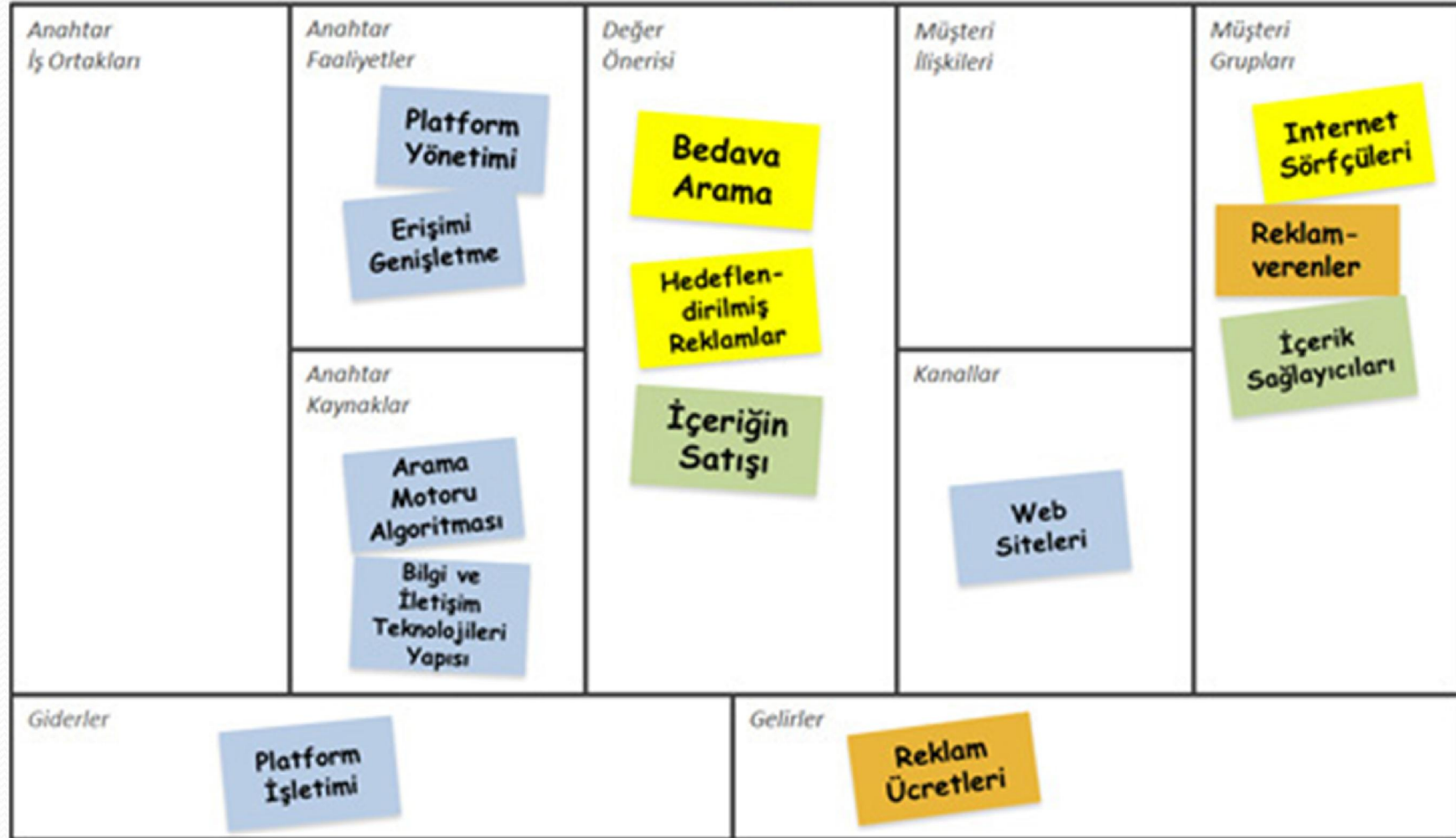


# Gillette: Razors & Blades

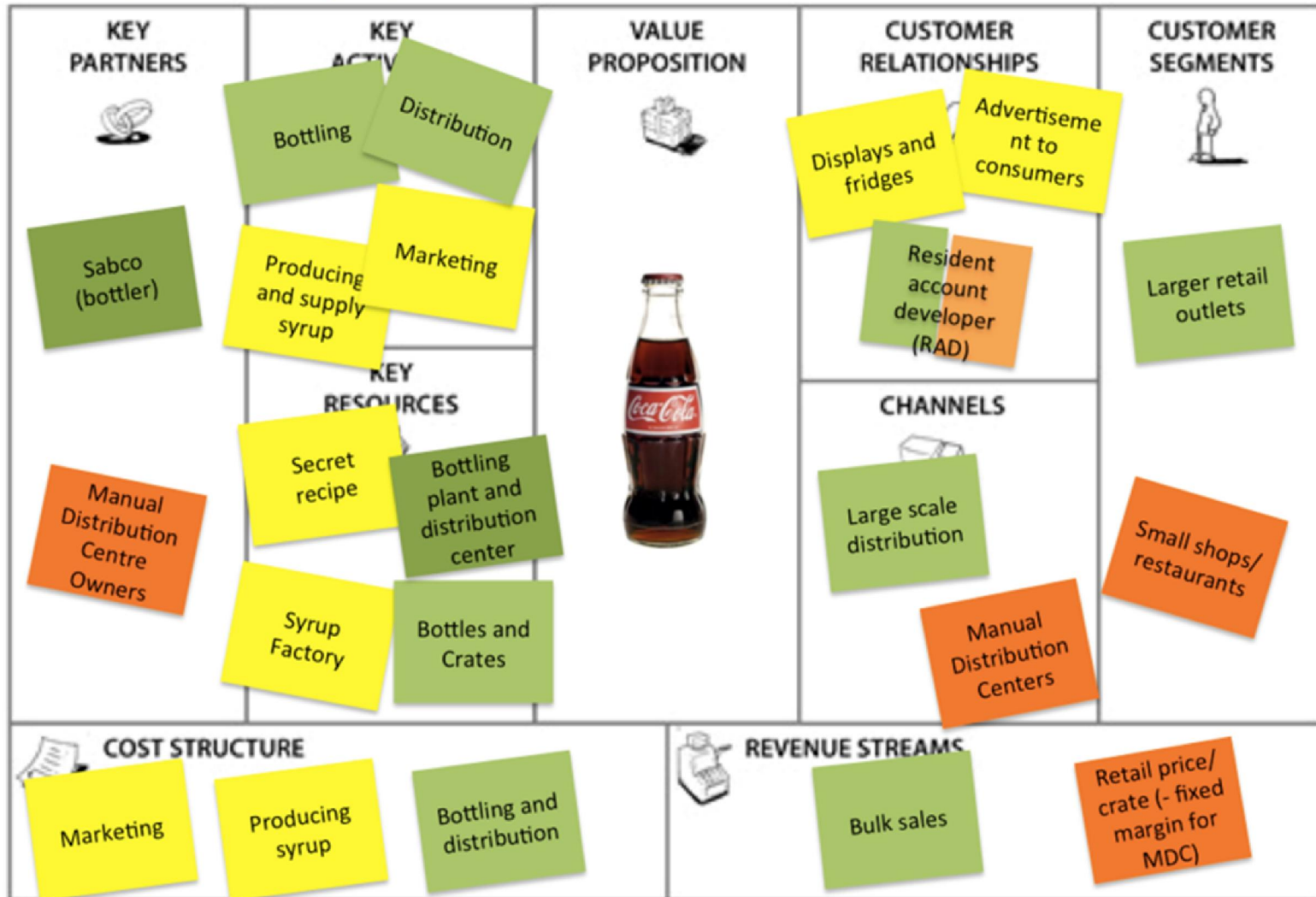


# 9 Kutulu İş Modeli Şablonu

Alex Osterwalder ve Yves Pigneur







# İş Modelinin 15 Temel Sorusu

<b>Hangi Tür Müşterileri Hedefleyeceğiz ?</b> (Makro ve Mikro Gruplama)	<b>Hedef Müşterilerimizin Hangi İhtiyaçlarını Karşılacağız ?</b> (Ürün, Temel İnsani)	<b>Hedeflediğimiz Müşteriler Neden Bizi Tercih Edecekler ?</b>
<b>Hedeflediğimiz Müşterilere Hangi Değerleri (Faydaları) Sunacağız ?</b>	<b>Hedeflediğimiz Müşterilere Sunacağımız Ürün ve Değerleri, Hangi Kıyaslamalı Fiyat Seviyesinden Sunacağız ?</b>	<b>Hedef Müşterilerimize Nasıl Ulaşacağız ?</b> (Satış Öncesi, Satış Sırasında ve Satış Sonrası İçin)
<b>Hedef Müşterilerimizin Bizi Tercihi İçin Gerekli Yetkinlik ve Kaynaklar Nelerdir ?</b> Hangileri Bizde Bulunacak ? Hangilerini İş Ortaklarımızdan Sağlayacağız ?	<b>Sunacağımız Ürün ve Değerleri Oluştururken Hangi Faaliyetleri Yapılmalıdır ?</b> Hangilerini Kendimiz Yapacağız ? Hangilerini Başkaları Yapacak ?	<b>Gider Kalemlerimiz Neler Olacak ?</b>
<b>Ortaya Çıkan Masraf Yapımız Nasıl Olacak ?</b> (Sabit, Değişken, Ölçek ve Kapsam Ekonomisi)	<b>Gelir Kaynaklarımız Neler Olacak ?</b>	<b>Gelirlerimizi Hangi Metotla Elde Edeceğiz ?</b> (Mülkiyet Hakkı Transferi, Kullanım Ücreti, Abonelik, Kiralama, Lisanslama, Komisyon, Reklam)
<b>Fiyat Modelimiz Ne Olacak ?</b> (Komple, Modüler - Sabit, Dinamik)	<b>Ciro Yapımız Nasıl Olacak ?</b> (Sattıkça Eğilim Artan, Doğrusal, Sattıkça Eğilim Azalan)	<b>Ne Kadar Kâr Edeceğiz ?</b>

Finans

Firma ve İş Ortakları

Müşteriler