

# **İŞ MODELİ ÜRETİMİ**

**Prof. Dr. H. Alper GÜZEL**  
**Ondokuz Mayıs Üniversitesi**  
**İktisat Bölümü**  
**14.10.2015**

Eski iş modellerine meydan okuyarak yarının şirketlerini tasarlamaya aday vizyonerler ve kural koyucular için hazırlanmış bir el kitabı

3.  
Baskı

# İş Modeli Üretimi

YAZAN  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

KATKIDA BULUNANLAR  
45 ülkeden 470 uzmanın oluşturduğu muhteşem kitle

TASARIM  
Alan Smith, The Movement



Girişimci bir kiřilik misiniz?

evet \_\_\_\_\_ hayır \_\_\_\_\_

Nasıl değer yaratıp yeni işler kuracağınız  
ya da örgütünüzü nasıl geliştirip  
dönüřtürebileceęiniz üzerine sürekli olarak  
düşünür müsünüz?

evet \_\_\_\_\_ hayır \_\_\_\_\_

Eski, modası geçmiş iř yapma yöntemleri  
yerine yenilikçi yollar aramaya çalışır mısınız?

evet \_\_\_\_\_ hayır \_\_\_\_\_

**Bu sorulardan herhangi  
birine “evet” cevabı  
verdiyseniz, grubumuza  
hoş geldiniz!**

Elinizde, eski iş modellerine meydan okuyarak yarının şirketlerini tasarlamak için çabalayan vizyonerler, kural koyucular ve meydan okuyucular için hazırlanmış bir el kitabı tutuyorsunuz. Bu kitabın konusu, iş modeli üretimidir.



Günümüzde sayısız inovatif iş modeli ortaya çıkıyor. Eski sektörler yok olup giderken yenileri boy gösteriyor. Yeni oluşumlar, aralarında kendilerini yeniden inşa etmek için hararetle mücadele edenlerin de bulunduğu eski oluşumlara kafa tutuyor.

Bundan iki, beş veya on yıl sonra şirketinizin iş modelinin nasıl değerlendirileceğini düşünüyorsunuz? Egemen oyuncular arasında olabilecek misiniz? Zorlu iş modelleriyle karşınıza çıkacak rakipleriniziyle yüzleşebilecek misiniz?



İş modeli inovasyonu yeni bir kavram sayılmaz. 1950 yılında Diners Club'ın kurucuları kredi kartıyla bizi tanıştırdıklarında iş modeli inovasyonunu uyguluyorlardı. 1959'da Xerox, fotokopi makinesi kiralama ve sayfa başına ödeme sistemini getirdiğinde de yaptığı farklı bir şey değildi. Aslında iş modeli inovasyonunun izini sürersek on beşinci yüzyıla, Johannes Gutenberg'in kendi icadı olan mekanik baskı cihazı için uygulama alanları aradığı yıllara gidebiliriz.



Ama yenilikçi iş modelleri günümüzde sektörleri, öngörülemeyen bir hız ve ölçekte dönüştürüyor. Girişimci, yönetici, danışman ve akademisyenler için bu sıra dışı evrimin etkilerini anlama zamanı gelmiş bulunuyor. Şimdi, iş modeli inovasyonunun önümüze koyduğu zorlu mücadeleyi kavrama ve düzenli olarak üzerine düşünme zamanıdır.

İş modeli inovasyonu sonuç itibariyle şirketler, müşteriler ve toplum için değer yaratmakla ilgilidir. Eskimiş modellerin yerine yenisini getirmekle ilgilidir. Apple, iPod dijital medya oynatıcısı ve iTunes.com online mağazası ile inovatif yeni bir iş modeli yaratarak kendini online müzik piyasasının hâkim oyuncusuna dönüştürdü. Skype, "peer to peer" (eşdüzeyler arası iletişim teknolojisi) adı verilen bir teknolojiye dayanan inovatif iş modeliyle dünyanın her yerini son derece düşük fiyatlarla arama ve Skype'tan Skype'a ücretsiz konuşma imkânı sundu. Bugün Skype dünyanın en büyük uluslararası ses trafiğini gerçekleştiren iletişim şirketi. Zipcar aidat ödeme temeline dayanan bir üyelik sistemiyle, günlük ve saatlik araba kiralama hizmeti sayesinde şehirde yaşayanları otomobil kiralamanın zahmetlerinden kurtarıyor. Zipcar'ın iş modeli, değişen kullanıcı ihtiyaçlarını karşılarken, çevreyle ilgili hassasiyetlere de cevap veriyor. Grameen Bank yoksullara mikro kredi verilmesini öngören inovatif iş modeliyle yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunuyor.



Fakat bu güçlü yeni iş modellerini sistematik bir şekilde nasıl icat eder, tasarlar ve uygulamaya koyarız? Eski, modası geçmiş modelleri ne şekilde sorgular, onlara meydan okur ve dönüştürebiliriz? Vizyoner fikirleri, sisteme baş kaldırarak yeni kurallar yaratan iş modellerine hangi yollarla çevirebiliriz ya da eğer sorumluysak var olan sistemleri ne şekilde yenileyebiliriz? "İş Modeli Yönetimi" size bu soruların cevaplarını vermeyi amaçlamaktadır.

*Tunval*





# *İş Modeli Tuvali*

*İş modellerini tanımlayan, göz önünde canlandıran,  
değerlendiren ve değiştiren ortak bir dil.*



## Tanım\_İş Modeli

Bir iş modeli, bir örgütün yarattığı değerin, bu değeri sunuşunun ve mevcut bir değeri nasıl yakalayacağını mantıklı açıklamasını ortaya koyar.



İş modeli inovasyonuna dair tüm tartışma, toplantı veya çalıştayların başlangıç noktası, bir iş modelinin gerçekte ne olduğuna dair ortak bir anlayış oluşturmaktır. Herkesin anlayacağı, içinde tarif ve tartışma öğelerini barındıran bir iş modeli kavramına ihtiyacımız olduğu çok açık. Aynı noktadan yola çıkmalı ve aynı şey hakkında konuşmalıyız. İşin zor tarafı kavramın basit, konuyla ilgili ve kolayca anlaşılabilir olması ve girişimlerin işleyişleriyle ilgili zorluklarınsa basite indirgemedten anlatılmasıdır.



Söz konusu yaklaşım yeni stratejik alternatifler yaratmak için gereken iş modellerini kolayca tarif etmenizi ve beceriyle kullanmanızı sağlayacak ortak bir dile dönüşebilir. Bu ortak dil olmaksızın, bir iş modeli hakkındaki kanılara sistematik biçimde kafa tutmak ve başarılı bir şekilde inovasyon yapmak zordur.

Biz bir iş modelinin en iyi, şirketlerin para kazanma mantığını gösteren dokuz temel yapıtaşıyla açıklanabileceğine inanıyoruz. Bu yapıtaşları bir işin dört ana alanını kapsar: Müşteri, ürün, altyapı ve finansal sağlık. İş modeli, örgütsel yapı, süreç ve sistemler aracılığıyla uygulamaya konulacak bir stratejinin karbon kopyası gibidir.



# Dokuz Yapıtaşı



MS

**1 Müşteri Segmentleri**

*Bir şirket, bir veya birden fazla Müşteri Segmentine hizmet verir.*



DÖ

**2 Değer Önerisi**

*Değer sunarak müşteri problemlerini çözmeye ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır.*



KA

**3 Kanallar**

*Müşterilere iletişim, dağıtım ve satış kanallarıyla değer sunulur.*



Mİ

**4 Müşteri İlişkileri**

*Müşteri ilişkileri, Müşteri Segmentleri üzerine kurulup yürütülür.*





GA

**5 Gelir Akışı**

*Gelir akışı müşterilere başarıyla sunulan değer tekliflerinden kaynaklanır.*



TK

**6 Temel Kaynaklar**

*Temel kaynaklar daha önce bahsedilen unsurları sunmak için gerekli varlıklardır.*



TF

**7 Temel Faaliyetler**

*Birtakım temel faaliyetlerin yapılmasını ifade eder.*



TO

**8 Temel Ortaklıklar**

*Bazı faaliyetler dışarıdan tedarik edilirken, bazıları da şirket dışından zamanla temin edilir.*



MY

**9 Maliyet Yapısı**

*İş modeli unsurları, maliyet yapısının mahsulüdür.*

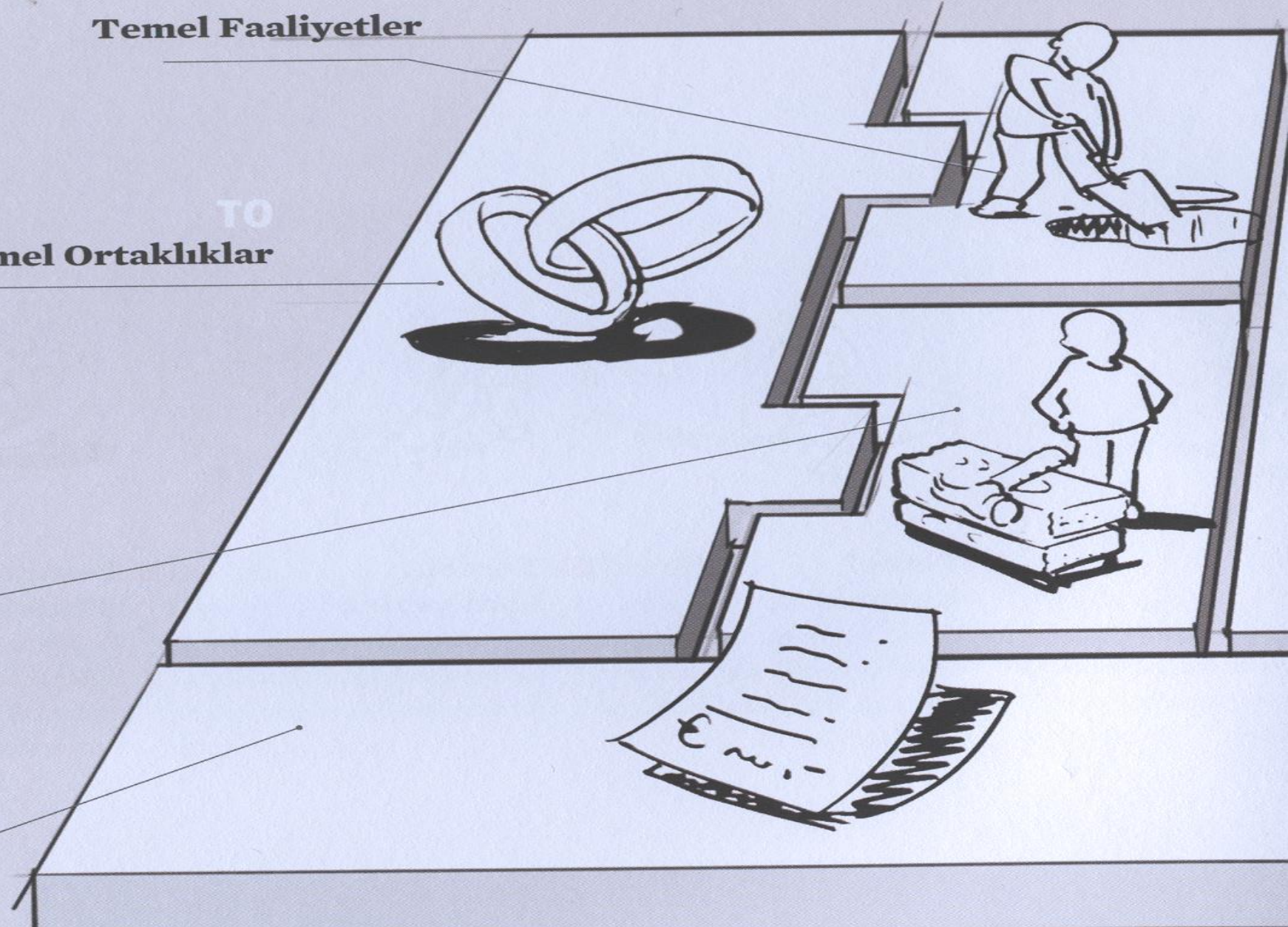


TF  
Temel Faaliyetler

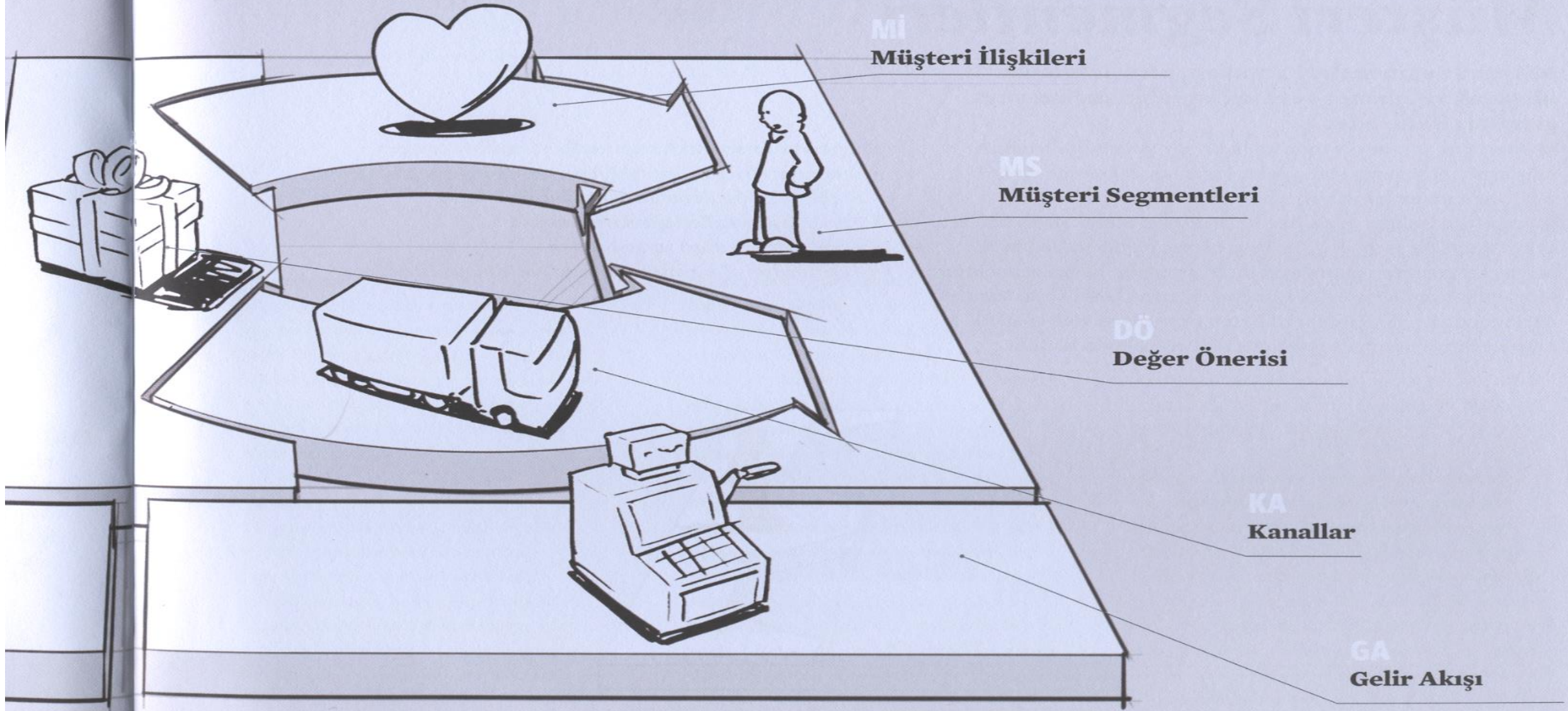
TO  
Temel Ortaklıklar

TK  
Temel Kaynaklar

MY  
Maliyet Yapısı





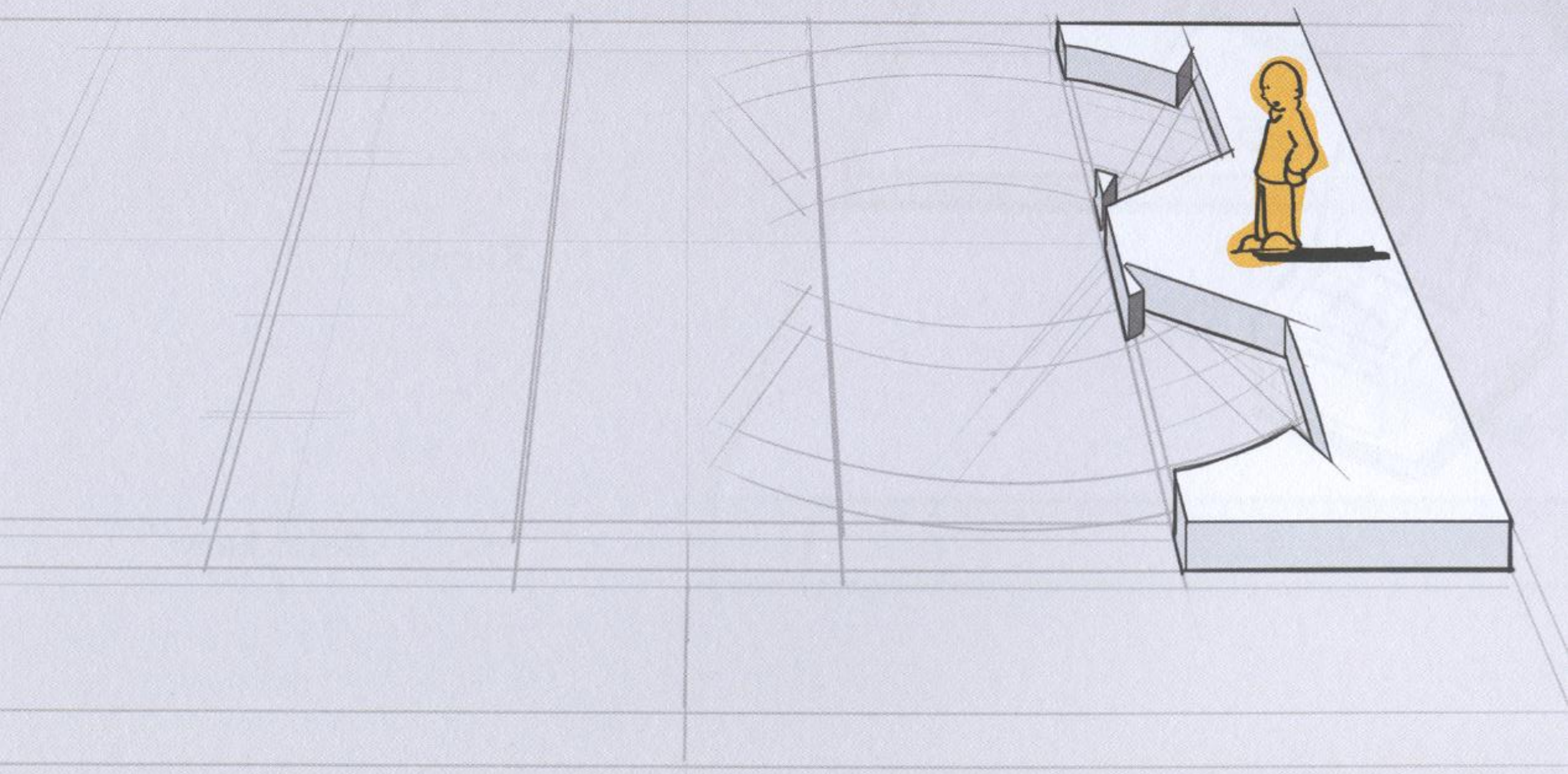


MS

1

# Müşteri Segmentleri







# Müşteri Segmentleri

**Müşteri Segmentleri Yapıtaşı, bir işletmenin ulaşmak ve hizmet vermek istediği kurum veya grupları ifade eder.**

Müşteri tüm iş modellerinin kalbidir. Bir şirket (kâr bırakan) müşterisi yoksa uzun süre ayakta kalamaz. Müşteriyi en iyi şekilde memnun etmek için şirketler onları; ortak ihtiyaç, davranış ya da diğer ortak özelliklerini esas alarak segmentlere ayırmalıdır. Bir iş modeli, bir veya birkaç büyük ya da küçük müşteri segmentini tanımlayabilir. Kuruluşlar hangi segmentlere hitap edip hangileriyle ilgilenmeyeceklerine kesin karar vermek durumundadır. Bu karar verildikten sonra, iş modeli spesifik müşteri ihtiyaçlarının çevresinde dikkatle oluşturulabilir.



Müşteri grupları farklı segmentleri temsil eder eğer:

- *İhtiyaçları belirgin bir teklifi gerektiriyor ve doğruluyorsa*
- *Farklı Dağıtım Kanallarından ulaşıyorlarsa*
- *Farklı ilişki şekilleri gerektiriyorlarsa*
- *Farklı kâr fırsatları sunuyorlarsa*
- *Teklifin değişik boyutlarına para harcamaya isteklilerse*

Kimin için değer yaratıyoruz?

En önemli müşterilerimiz kim?



*Müşteri Segmentleri çok çeşitli olabilir.  
İşte birkaç örnek:*

### **Kitlesel pazar**

Kitlesel pazarlara odaklı iş modelleri, farklı Müşteri Segmentleri arasında ayırım yapmaz. Değer Önerisi, Dağıtım Kanalları ve Müşteri İlişkileri benzer ihtiyaç ve problemleri olan tek ve büyük bir müşteri grubu üzerine yoğunlaşır. Bu tür bir iş modeli tüketici elektroniği sektöründe sıkça görülür.

### **Niş pazar**

Niş pazarları hedefleyen iş modelleri belirli Müşteri Segmentlerine odaklanır. Değer Önerisi, Dağıtım Kanalları ve Müşteri İlişkileri niş pazarın belirli ihtiyaçlarına göre şekillenir. Bu tür iş modelleri tedarikçi-müşteri ilişkilerinde sıkça görülür. Örneğin birçok otomobil parçası üreticisinin varlığı, büyük otomobil üreticilerinin yaptıkları alımlara bağlıdır.



## **Segmentlere ayrılmış pazar**

Bazı iş modelleri pazar segmentlerini birbirinden çok da farklılık arz etmeyen ihtiyaç ve problemlere göre sınıflandırır. Mesela, Credit Suisse bankasının perakende operasyon bölümü her biri azami yüz bin dolar sabit sermaye yatırımı olan büyük bir mevduat hesabı grubuyla net servetleri asgari beş yüz bin dolar olan zengin ve daha küçük bir gruptan oluşan müşterileri arasında bir ayırım yapabilir. İki segmentin de benzer ama farklılık arz eden ihtiyaç ve sorunları vardır. Bu durumun, Credit Suisse'in Değer Önerisi, Dağıtım Kanalları, Müşteri İlişkileri ve Gelir Akışı gibi diğer iş modeli yapıtaşları üzerinde birtakım etkileri vardır. Müşterilerine mikro mekanik tasarım ve üretim çözümleri sunan Micro Precision Systems adlı şirketi ele alalım. Hizmet verdiği üç farklı Müşteri Segmentine—saat, sağlık ve endüstriyel otomasyon sektörleri—birbirlerinden çok az farkla ayrılan Değer Sunumları öneriyor.



## **Çeşitlilik arz eden pazar**

Çeşitlilik arz eden iş modelini uygulayan bir şirket birbirinden çok farklı ihtiyaç ve problemleri olan iki apayrı Müşteri Segmentine hizmet sunar.

Mesela Amazon.com 2006 yılında perakende işini çeşitlendirmek için “cloud computing” (bulut bilişim) hizmetleri satmaya karar verdi. Buna göre müşterilere online veri depolama alanı ve talep üzerine sunucu kullanımı satılacaktı. Bu sayede tamamen farklı bir Müşteri Segmentine yani web şirketlerine tamamen farklı bir Değer Önerisinde bulunmaya başlamış oldu. Bu çeşitliliğin arkasındaki stratejik mantık, Amazon.com’un perakende satış operasyonu ve yeni “cloud computing” hizmet birimini de kapsayan, oldukça güçlü IT altyapısında bulunabilir.



## **Çok yanlı platformlar (veya çok yanlı pazarlar)**

Bazı kuruluşlar birbirleri arasında ilişki bulunan iki veya daha fazla Müşteri Segmentine hizmet verir. Örneğin bir kredi kartı şirketi geniş bir kredi kartı sahibi kitlesine ve bu kredi kartlarının kullanılabildiği işletmelere ihtiyaç duyar. Öte yandan ücretsiz gazete sunan bir işletme de, reklam verenlerin ilgisini çekmek için geniş bir okur kitlesine gereksinir. Diğer yandan, reklam verenlerin üretim ve dağıtım aşamalarını finanse etmesine de ihtiyaç duyar. İki segment de iş modelinin işleyişi açısından gereklidir

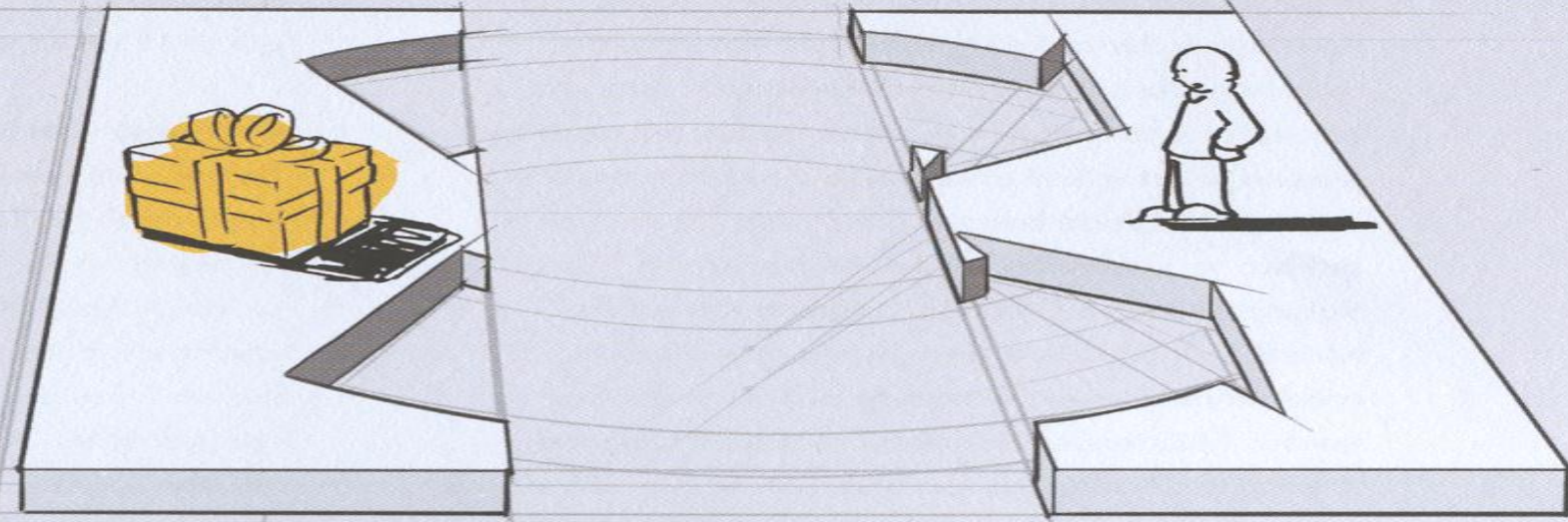


# Değer Önerisi

**Değer Önerisi Yapıtışı, belli bir Müşteri Segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet paketlerini ifade eder.**

Değer Önerisi müşterilerin bir şirketi diğerine tercih etmelerinin nedenidir. Bazen bir müşteri problemini çözer, bazense bir müşterinin ihtiyacına cevap verir. Her Değer Önerisi belli bir Müşteri Segmentinin ihtiyaç duyduğu, seçilmiş ürün ve/veya hizmet paketlerinden meydana gelir. Dolayısıyla Değer Önerisi bir şirketin müşterilerine sunduğu faydaların toplamı veya paketi olarak kabul edilebilir.

Kimi Değer Önerileri yenilikçi olabilir ve yeni veya sarsıcı bir ürünü temsil edebilir. Diğerleri ise mevcut ürünlerle benzerlik gösteren ama ek özellik ve faydalarla zenginleştirilmiş ürünler olabilir.





Müşteriye hangi değeri sunuyoruz? Müşterilerimizin hangi problemlerine çözüm getiriyoruz? Müşteri ihtiyaçlarının hangilerini karşılıyoruz? Müşteri Segmentlerine hangi ürün ve hizmet paketlerini sunuyoruz?



*Bir Değer Önerisi bir müşteri segmentinin ihtiyaçlarına yönelik öğeleri bir arada sunarak o segment için değer yaratır. Değerler nicel olabileceği gibi (fiyat, hizmet hızı vs.) nitel de olabilir (tasarım, müşteri deneyimi vs.). Aşağıdaki kısa listede yer alan unsurlar müşteriye sunulacak değer yaratılmasında katkı sağlayabilir.*



## **Yenilik**

Bazı Değer Önerileri daha önce benzeri hiç sunulmadığı için müşterilerin algılamadığı yepyeni bir ihtiyaç alanına hitap edebilir. Bu her zaman değilse de genellikle teknolojiyle ilgili bir konudur. Mesela cep telefonları mobil iletişimde yepyeni bir sektör yarattı.



## **Performans**

Değer yaratmakta kullanılan ortak yollardan biri ürün veya hizmet performansını iyileştirmektir. PC sektörü piyasaya bir öncekinden daha güçlü makineler sürerek bu yöntemi uygular. Ama performansı iyileştirmenin de sınırı vardır. Örneğin son birkaç yılda daha yüksek veri depolama kapasitesine ve daha güçlü grafik işleme özelliklerine sahip bilgisayarlar piyasaya sunulmakla beraber, müşteri talebinde aynı oranda bir büyüme sağlanamadı.



## **Kişiselleştirme**

Bireysel müşterilerin veya Müşteri Segmentlerinin ihtiyaçlarına hitap eden ürün ve hizmetler tasarlamak da değer yaratır. Geçen yıllarda müşteri eksenli üretim ve müşteriyle ortaklaşa yaratım kavramları büyük bir önem kazandı. Bu yaklaşım ölçek ekonomilerinden yararlanmaya devam ederken bir yandan da kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler yaratılmasını mümkün kılmaktadır.



## **“İş yaptırmak”**

Değer, müşterinin bazı işleri yapmasına yardım ederek de kolaylıkla yaratılabilir. Rolls-Royce bu konuyu çok iyi kavramıştır. Havayollarından oluşan müşteri kitlesi, jet motorlarının üretilmesi ve sonrasında gereken servisin verilmesi konusunda tamamen Rolls-Royce’a güvenir. Bu düzenlemeyle firmalar kendi işlerini yürütmeye odaklanır, karşılığında da her motorun çalıştığı süre için bir ücret öder.



## **Tasarım**

Tasarım, ölçümlemesi zor olsa da önemli bir unsurdur. Bir ürün üstün tasarımı nedeniyle dikkatleri çekebilir. Moda ve elektronik ürünler sektöründe tasarım bilhassa Değer Önerisi'nin çok önemli bir parçası olabilir.



## **Marka/statü**

Müşteri belli bir markayı sadece kullanarak ve teşhir ederek de değer sağlayabilir. Mesela bir Rolex saat takmak zenginlik işareti olabilir. Tayfın diğer ucunda ise kaykaycılar en yeni “underground” markaları kullanarak ne kadar “in” olduklarını gösterebilir.



## **Fiyat**

Fiyat konusunda hassas Müşteri Segmentlerinin ihtiyaçlarını gidermek için benzer bir değeri daha düşük bir fiyatla sunmak genel kabul görmüş bir yöntemdir. Ancak düşük fiyatlı Değer Önerilerinin bir iş modelinin diğer unsurları üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Southwest, easyJet ve Ryanair gibi düşük fiyatlı uçuş bileti satan hiçbir şirket tüm iş modelini özellikle ucuz hava taşımacılığını mümkün kılma fikri üzerine oturtmamıştır. Fiyat tabanlı Değer Önerisine bir



başka örnek de Hint otomotiv devi Tata tarafından tasarlanıp üretilen yeni bir model olan Nano'dur. Şaşırtıcı derecede düşük olan fiyatı, Hindistan'da yepyeni bir müşteri segmenti yaratmış, bu segmentteki insanlara otomobil sahibi olma fırsatı sunmuştur. Ücretsiz sunulan hizmet veya ürünler de çeşitli sektörlerde yayılmaya başlamıştır. Ücretsiz sunulan ürün ve hizmetler arasında gazete, e-posta, cep telefonu hizmetleri vs. sayılabilir



## **Maliyet azaltma**

Müşteriye maliyetleri azaltma konusunda yardımcı olmak değer yaratmak anlamında önemli bir yöntemdir. Mesela Salesforce.com, kendi sunucularında barındırdığı bir CRM (Customer Relationship Management — Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulaması satmaktadır. Bu sayede müşteriler CRM yazılımını kendileri satın alma, kurma ve yönetme zahmetinden kurtulmaktadır.



## **Risk azaltma**

Müşteriler bir ürün veya hizmet satın alırken karşılaştıkları risklerin azaltılmasını önemser. Elden düşme bir otomobil satın alan biri için bir yıllık servis garantisi, satın alma sonrasında ortaya çıkabilecek arızaların riskini azaltacaktır. Öte yandan servis garantisi vermek, dışarıdan temin edilen IT hizmetlerinin müşteri tarafında yaratacağı riskleri de kısmen düşürecektir.



## **Erişim kolaylığı**

Ürün ve hizmetleri daha önce onlara ulaşmakta sıkıntı çeken müşteriler için erişilmesi kolay bir şekilde sunmak, değer yaratmanın bir başka yoludur. Bunu iş modeli inovasyonu ile, yeni teknolojilerden yararlanarak veya her ikisini bir arada kullanarak başarabilirsiniz. Örneğin NetJets cüzi bedellerle özel jet uçağı sahibi olma kavramını popülerleştirmiştir. İnovatif bir iş modelini kullanan şirket kişi ve kuruluşlara özel jet sunmaktadır ki bu, daha önceleri birçok müşterinin erişemediğı bir hizmettir. Eriřimi kolaylaştırmak suretiyle değer yaratmaya başka bir örnek ise yatırım fonlarıdır. Bu inovatif finansal ürün sayesinde çok küçük bir yatırımı olan insanlar bile çeşitlilik arz eden yatırım portföyleri oluşturma şansına sahip olmuştur.

## **Kolaylık/rahatlık**

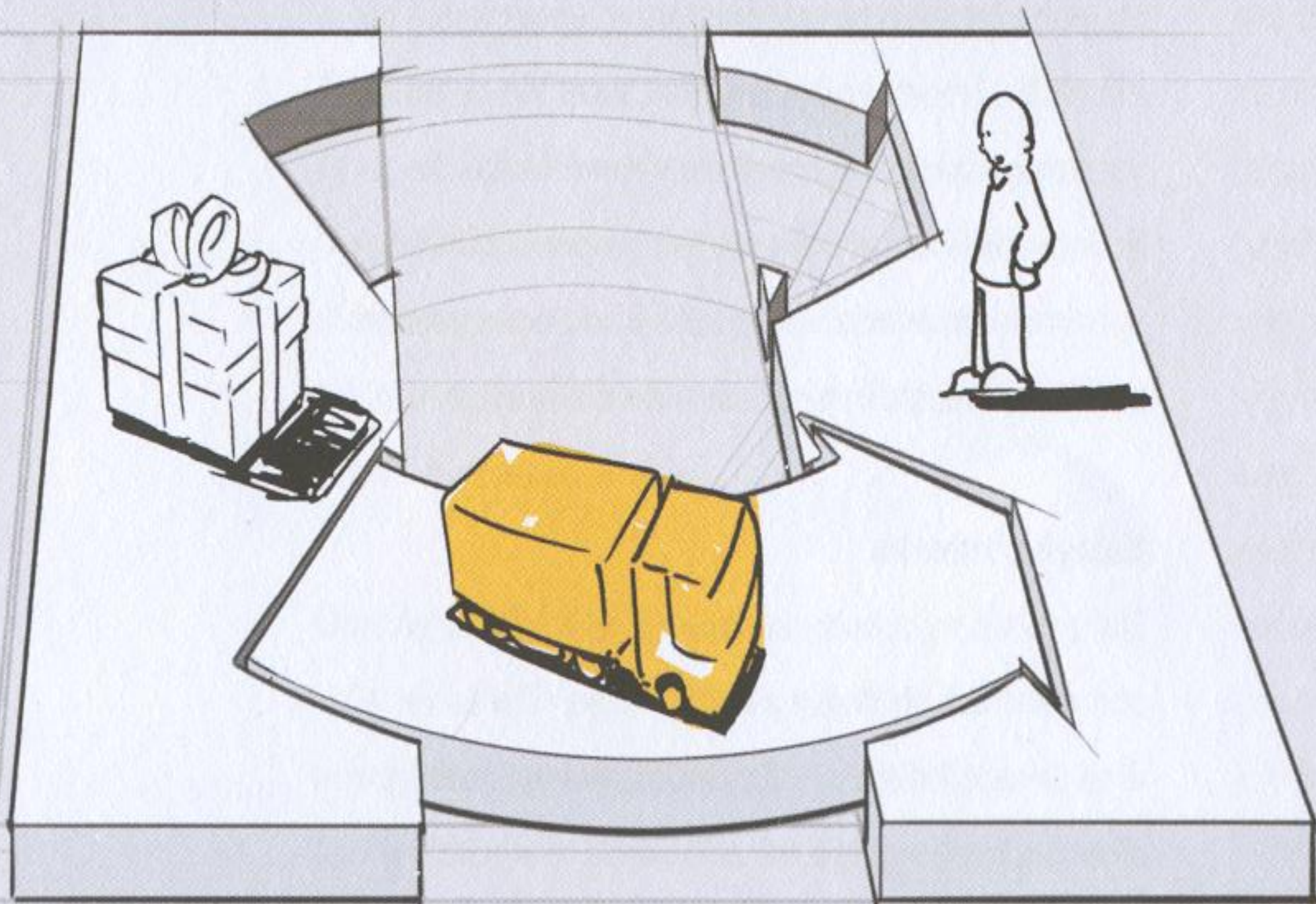
Daha rahat veya kolay kullanım özellikleri sunmak ciddi bir değer yaratır. Apple, iTunes ve iPod ile müşterilerine dijital müzik arama, satın alma, indirme ve dinleme anlamında müthiş bir kolaylık sağlamıştır ve şu anda pazarın tek hâkimi konumundadır.



KA

3

*Kanallar*





**Kanallar Yapıtaşı, bir şirketin Değer Önerisi sunmak istediği Müşteri Segmentiyle nasıl iletişim kuracağını ve o segmente nasıl ulaşacağını tarif eder.**

İletişim, dağıtım ve satış kanalları, bir şirketin müşterileri arasındaki arayüzü oluşturur. Kanallar, müşteri deneyiminde önemli role sahip temas noktalarıdır. Kanalların hizmet ettiği işlevlerden bazıları şöyle sıralanabilir:



- Bir şirketin ürün ve hizmetlerine dair müşteride farkındalık yaratmak
- Müşterilerin bir şirketin Değer Önerisine dair değerlendirme yapmasına yardımcı olmak
- Müşterinin belirli ürün ve hizmetleri satın almasını sağlamak
- Müşteriye Değer Önerisi sunmak
- Satın alma sonrasında müşteriye destek sunmak



Müşteri Segmentlerimize hangi Kanallarla ulaşmalıyız? Onlara  
şu anda nasıl ulaşıyoruz? Kanallarımız birbirleriyle ne şekilde entegre  
durumda? En iyi işleyenler hangileri? Hangileri en maliyet verimli?  
Bunları müşterilerle aramızdaki rutin işlerle nasıl entegre ediyoruz?

*Kanalların beş belirgin fazı vardır. Her kanal bu fazların birkaçını veya hepsini kapsayabilir. Doğrudan Kanallar ile dolaylı Kanalları, sahibi olduklarınızla ortaklarınıza ait olanları birbirlerinden ayırabiliriz.*



Müşteriye nasıl ulaşılacağı konusunda doğru Kanal karışımını bulmak ve müşteri memnuniyeti yaratmak, pazara Değer Önerisi getirmek anlamında büyük önem taşır. Bir kuruluş müşteriye ulaşmak için kendi

Kanallarını veya ortağının Kanallarını kullanabilir ya da ikisini birleştirerek kendi formülünü geliştirebilir. Şirket içi satış ekibi veya bir web sitesi gibi kendine ait Kanallar daha doğrudan veya kuruluşun mülkiyetinde olup kuruluş tarafından işletilen perakende satış mağazaları gibi dolaylı olabilir. İş Ortaklarına Ait Kanallar endirekt olup toptan dağıtım, perakende veya iş ortağına ait web siteleri gibi geniş bir yelpazeye yayılabilir.



İş Ortaklarına Ait Kanalların yaratacağı pay düşüktür ama bir kuruluşun kapsama alanını genişletmesine ve iş ortağının gücünden istifade etmesine olanak tanır. Kuruluşun Kendine Ait Kanallar ve özellikle direkt nitelikte olanlarda pay yüksektir. Bununla birlikte hayata geçirilmeleri ve işletilmeleri maliyetli olabilir. İşin sırrı farklı Kanallar arasında doğru dengeyi bulmak, geniş bir müşteri memnuniyeti yaratmak ve gelirleri azami düzeye çıkarmak için bu Kanalları entegre etmektedir.



# Kanal Türleri

**Kendine ait**

**Doğrudan**

*Satış ekibi*

*Web satışları*

**İş Ortağı**

**Dolaylı**

*Kendi*

*mağazaları*

*İş ortağınının*

*mağazaları*

*Toptancı*

## Kanal Fazları

### 1. Farkındalık

Şirketimizin ürün ve hizmetlerine dair farkındalığı nasıl yaratırız?

### 2. Değerlendirme

Müşterilerimizin kuruluşumuzun Değer Önerisini değerlendirmesine nasıl yardımcı oluruz?

### 3. Satın alma

Müşterinin spesifik ürün ve hizmetleri satın almasını nasıl sağlarız?

### 4. Sevkıyat

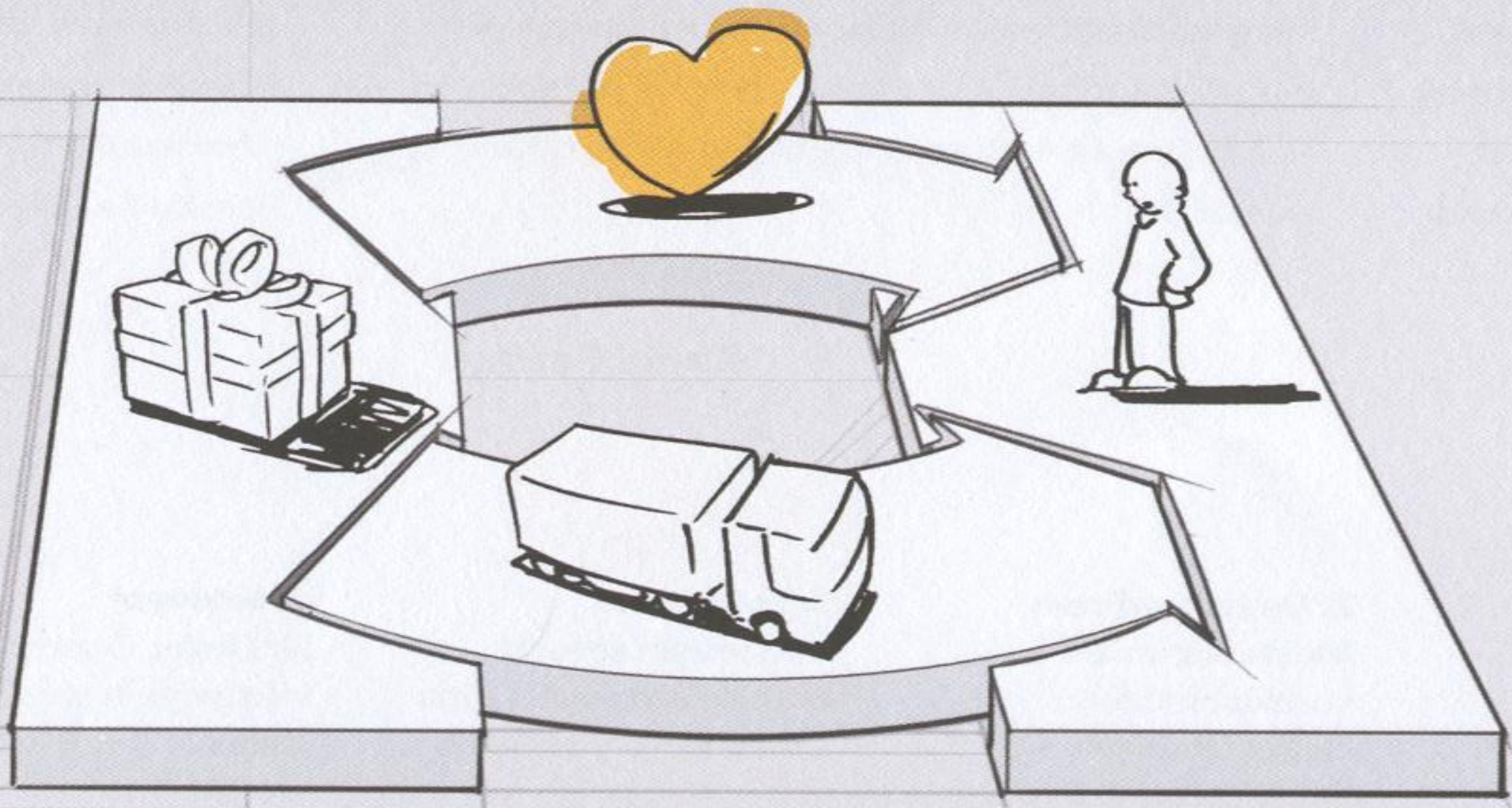
Bir Değer Önerisini müşteriye nasıl sevk ederiz?

### 5. Satış sonrası

Müşteriye satış sonrası desteği nasıl sunarız?



# Müşteri İlişkileri





**Müşteri İlişkileri Yapıtaşı, bir şirketin belirli  
Müşteri Segmentleriyle kurduğu ilişki türlerini  
tarif eder.**

Bir şirket her bir Müşteri Segmentiyle kuracağı ilişki türünü net bir şekilde belirlemelidir. İlişkiler kişiselden başlayıp otomatikleşmiş sistemlere kadar uzanan bir skalaya yayılabilir. Müşteri ilişkileri aşağıdaki motivasyonlarla şekillenebilir:

- *Müşteri kazanma*
- *Müşteriyi elde tutma*
- *Satışları artırma (müşteriyi pahalı şeyleri satın almaya ikna etme)*



Mesela eskiden mobil operatör Müşteri İlişkileri süreci, ücretsiz cep telefonu vermeyi de kapsayan agresif müşteri kazanma stratejileri üzerine otururdu. Pazar doyduğunda, operatörler müşteriyi ellerinde tutma ve müşteri başına düşen kazanç ortalamasını yükseltme yoluna gittiler.

Şirketlerin iş modellerinin gerektirdiği bir olgu olan Müşteri İlişkileri, toplam müşteri deneyimini derinden etkileme gücüne sahiptir.



Müşteri Segmentlerimiz bizden ne tür bir ilişki kurmamızı ve sürdürmemizi bekler? Hangilerini daha önceden kurduk? Maliyetleri ne düzeydedir? İş modelimizin geri kalanıyla nasıl entegre edilebilirler?



*Bir şirketin belli bir Müşteri Segmenti ile arasındaki ilişkide eşzamanlı olarak var olabilen Müşteri İlişkilerinin çeşitli kategorilerini şu şekilde sıralayabiliriz:*

## **Kişisel yardım**

Bu ilişki türü insan etkileşimine dayanır. Müşteri, satış sürecinde veya satış tamamlandıktan sonra gerçek bir satış temsilcisiyle iletişim kurup yardım alabilir.

Bu, satış noktasında veya çağrı merkezleri, e-posta ve diğer birtakım yollarla müşteriye sunulabilir.



## **Kiřiye özel yardım**

Bu ilişki türünde müşteriye onunla özel olarak ilgilenecek bir müşteri temsilcisi yardımcı olur. En derin ve samimi ilişki türü budur ve normalde uzun bir zaman dilimi içinde gelişir. Mesela özel bankacılık alanında büyük servet sahibi kişilere özel hizmet sunan bankacılar vardır. Benzer ilişkiler, özel müşteri temsilcisi unvanı adı altında sektörlerde de bulunabilir. Bu temsilciler önemli müşterilerle kişisel ilişkiyi sağlar.

## **Self servis**

Bu tür ilişkide şirket müşteriyle doğrudan ilişki kurmaz.

Müşterilerin kendi kendilerine yardım etmelerini sağlayacak tüm araçları sunar.



## **Otomatik hizmetler**

Bu ilişki türünde daha sofistike bir müşteri self servis biçimiyle otomatik süreçler bir aradadır. Örneğin kişisel online profiller müşterilerin kişiselleştirilmiş hizmetlere erişimini sağlar. Otomatik hizmetler müşteriyi kişi bazında tanır, karakter özelliklerini bilir ve sipariş veya işlemlerine uygun enformasyon sunar. En iyi şekliyle otomatik hizmetler, kişisel bir ilişkiyi (örneğin bir kitap veya film tavsiyesinde bulunarak) taklit eder.

## **Topluluklar**

Şirketler giderek artan bir oranda kullanıcı topluluklarından yararlanarak müşteri ve müşteri adaylarıyla daha yakın bir temas kurmakta ve topluluk üyeleri arasında bağlantılar yaratmaktadır. Birçok şirket, kullanıcıların bilgi alışverişi



## **Topluluklar**

Şirketler giderek artan bir oranda kullanıcı topluluklarından yararlanarak müşteri ve müşteri adaylarıyla daha yakın bir temas kurmakta ve topluluk üyeleri arasında bağlantılar yaratmaktadır.

## **Ortak yaratım**

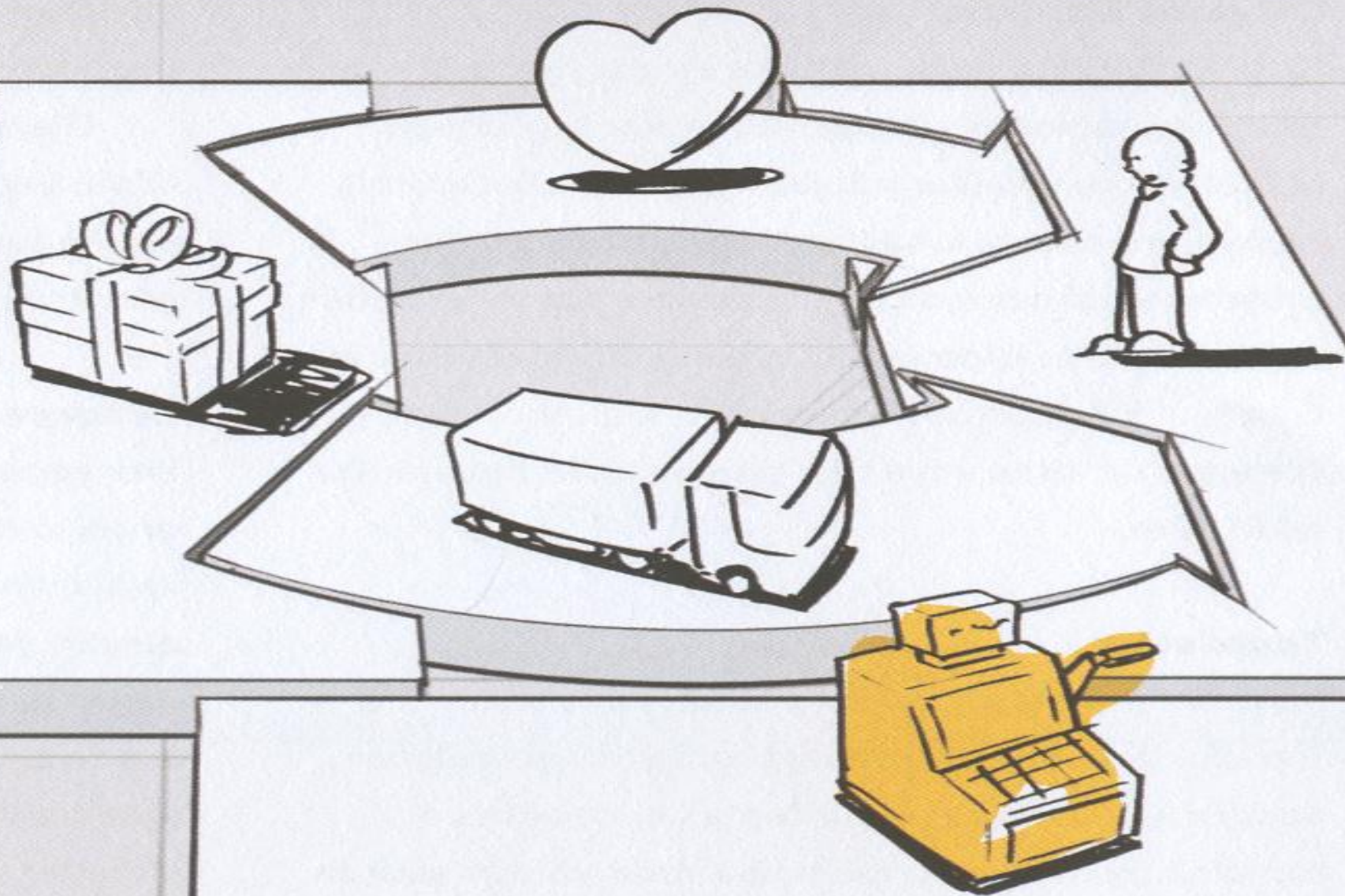
Her geçen gün daha fazla şirket, müşterileriyle birlikte ortak yaratım yapmak adına geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinin ötesine geçiyor. Amazon.com müşterilerini eleştiri yazmaya ve böylece diğer kitapseverler için değer yaratmaya davet ediyor. Bazı şirketler yeni ve inovatif ürünlerinin tasarımında müşterilerinin de katılımını sağlıyor. YouTube.com gibi diğer birtakım şirketler ise kamunun tüketimi için müşterilerinin içerik yaratmasını teşvik ediyor.



GA

5

# Gelir Akışı





**Gelir Akışı Yapıtaşı, bir şirketin her bir Müşteri Segmentinden elde ettiği nakdi (kârı bulmak için maliyetlerin gelirlerden düşülmesi gerekir) temsil eder.**



Bir iş modelinin kalbi müşteriye, Gelir Akışı da onun ana arteridir. Şirket kendine şu soruyu sormalıdır: “Her bir Müşteri Segmentinin, samimiyetle para ödemeye hazır olduğu değer hangisidir?” Bu soruyu doğru bir şekilde cevaplayan şirket, her Müşteri Segmentinden bir veya birden fazla Gelir Akışı yaratabilir. Her Gelir Akışının, kendine has fiyatlandırma mekanizması (örn: sabit liste fiyatı, pazarlığa bağlı fiyat, açık artırma, pazara veya hacme göre değişkenlik gösteren fiyat) veya getiri yönetimi olabilir.



Bir iş modelinde iki farklı Gelir Akışı bulunabilir:

1. Bir kereye mahsus alışveriş yapan müşterilerin harcamalarından kaynaklanan işlem gelirleri
2. Müşteriye bir Değer Önerisi sunmak veya satın alma sonrası destek vermek için süregelen ödemelerden kaynaklanan ve tekrarlanan gelirler



Müşterilerimizin para ödemeye istekli olduğu değer hangisidir? Şu anda hangisi için para ödüyorlar? Ne şekilde ödüyorlar? Ne şekilde ödemeyi tercih ederler? Her bir Gelir Akışı, toplam gelirlere ne kadar katkı sağlıyor?



*Gelir Akışı yaratmanın çeşitli yolları vardır:*

### **Varlık satışı**

En geniş anlamda Gelir Akışı, mülkiyet haklarının fiziksel bir ürün üzerinden satışıyla sağlanır.

Amazon.com internet üzerinden kitap, müzik, tüketici elektroniği gibi ürünler satar. Fiat otomobil satar. Müşteri satın aldığı otomobili isterse kullanır, yeniden satar hatta imha eder.

## **Kullanım bedeli**

Bu Gelir Akışı, belli bir hizmetin kullanımından kaynaklanır. O hizmet ne kadar çok kullanılırsa, müşteri o kadar çok para öder. Bir telekom operatörü, müşterisinin telefonda harcadığı dakikalar üzerinden fatura keser. Bir otel, müşterisinin konakladığı gece adedince ücret tahsil eder. Bir kargo şirketi, bir yerden başka bir yere götürdüğü paket sayısınca ücret alır.



## **Abonelik ücretleri**

Bu Gelir Akışı, bir hizmete sürekli erişim sağlamak suretiyle yaratılır. Bir spor salonu, üyelerine aylık veya yıllık abonelik satar ve karşılığında onlara spor aletlerini kullanma imkânı verir. Web tabanlı bir oyun olan World of Warcraft online kullanıcılara aylık bir abonelik ücreti karşılığında oyunu internet üzerinden oynama olanağı tanır. Nokia'nın Comes with Music adlı hizmeti kullanıcılara belli bir abonelik ücreti karşılığında bir müzik kütüphanesine erişim olanağı sağlar.

## **Kiralama/Ödünç verme/Leasing**

Bu Gelir Akışı türünde, şirket müşterisine bir ücret karşılığında belli bir varlığı belirli bir süre için ve geçici olarak kullanma hakkını verir. Kiralayan için bu, sürekli gelir elde etme avantajı demektir. Kiracı için ise bir malın mülkiyetinin getirdiği tüm bedelleri üstlenmek yerine belirli bir süreliğine kısmi bir bedel ödemek gibi bir avantaj sunar.



## **Lisanslı kullanım**

Bu Gelir Akışı, müşteriye koruma altındaki fikri mülkiyet hakkını belli bir ücret karşılığında kullanma izni vermek suretiyle yaratılır. Lisanslama, hak sahiplerinin bir ürün imal etmeden veya bir hizmeti ticarileştirmeden gelir elde etmesini sağlar. Lisanslı kullanım, medyada çok yaygındır. Bu sektörde içerik sahipleri telif hakkını kendi elinde tutarken, kullanım lisanslarını üçüncü şahıslara satar. Benzer şekilde teknoloji sektörlerinde de patent sahipleri başka şirketlere lisans ücreti karşılığında patentli bir teknolojiyi kullanma izni verir.

## **Aracılık hizmeti**

Bu Gelir Akışı, iki veya daha fazla taraf adına sunulan aracılık hizmetinden kaynaklanır. Örneğin kredi kartı veren şirketler, tüccar ile müşteri arasındaki her işlemde bir yüzde alarak gelir elde eder. Aracılar ve emlak komisyoncuları, alıcı ile satıcıyı başarıyla bir araya getirdikleri her işlem için komisyon kazanırlar.



## **Reklam**

Bu Gelir Akışı, belirli bir ürün, hizmet veya marka için yapılan reklam faaliyeti için alınan ücretlerden kaynaklanır. Geleneksel olarak medya sektörü ve etkinlik organizatörleri reklamdan gelen gelirlere ciddi oranda bel bağlamış durumdadır. Geçen yıllar içinde aralarında yazılım ve hizmet sektörünün de olduğu bazı başka sektörler de reklam gelirlerine giderek artan oranda bağımlı hale gelmiştir.

# **Fiyatlandırma Mekanizmaları**



*Her Gelir Akışının kendine özgü bir fiyatlandırma mekanizması olabilir. Seçilen fiyatlandırma mekanizmasının türü elde edilen gelirde büyük farklılıklar yaratabilir. Belli başlı iki tür fiyatlandırma mekanizması bulunmaktadır: Sabit fiyatlandırma ve dinamik fiyatlandırma.*

## Sabit Menü Fiyatlandırma

Statik değişkenler esas alınarak önceden belirlenmiş fiyatlar

*Liste fiyatı*

Tek tek ürünler, hizmetler veya diğer Değer Önerileri için sabit fiyatlar

*Ürün özelliklerine göre belirlenen fiyat*

Değer Önerisi özelliklerinin sayısı veya kalitesine bağlı olarak belirlenen fiyatlar

*Müşteri segmentine göre belirlenen fiyat*

Bir Müşteri Segmentinin türüne ve karakteristik özelliklerine göre belirlenen fiyatlar

*Hacme göre belirlenen fiyat*

Satın alınan miktarın bir fonksiyonu olarak fiyat



## **Dinamik Fiyatlandırma**

Değişen pazar koşullarına göre belirlenmiş fiyatlar

*Pazarlık* Pazarlık gücü ve/veya pazarlık becerilerine dayanan, iki veya daha fazla ortak arasında müzakere edilen fiyat

*Getiri Yönetimi* Fiyat, envantere ve satın alma zamanına bağlıdır (normal olarak otel odaları veya uçak koltukları gibi kaynaklar için kullanılır)

*Gerçek zamanlı piyasa* Fiyat, arz ve talep dengesine bağlı olarak dinamik bir şekilde oluşur.

*Açık artırmalar* Fiyat, rekabet unsurunun içinde olduğu bir fiyat teklif süreci sonunda ortaya çıkar



## Fiyatlandırma Mekanizmaları

### Sabit Menü Fiyatlandırma

Statik değişkenler esas alınarak önceden belirlenmiş fiyatlar

### Dinamik Fiyatlandırma

Değişen pazar koşullarına göre belirlenmiş fiyatlar

*Liste fiyatı* Tek tek ürünler, hizmetler veya diğer Değer Önerileri için sabit fiyatlar

*Pazarlık* Pazarlık gücü ve/veya pazarlık becerilerine dayanan, iki veya daha fazla ortak arasında müzakere edilen fiyat

*Ürün özelliklerine göre belirlenen fiyat* Değer Önerisi özelliklerinin sayısı veya kalitesine bağlı olarak belirlenen fiyatlar

*Getiri Yönetimi* Fiyat, envantere ve satın alma zamanına bağlıdır (normal olarak otel odaları veya uçak koltukları gibi kaynaklar için kullanılır)

*Müşteri segmentine göre belirlenen fiyat* Bir Müşteri Segmentinin türüne ve karakteristik özelliklerine göre belirlenen fiyatlar

*Gerçek zamanlı piyasa* Fiyat, arz ve talep dengesine bağlı olarak dinamik bir şekilde oluşur.

*Hacme göre belirlenen fiyat* Satın alınan miktarın bir fonksiyonu olarak fiyat

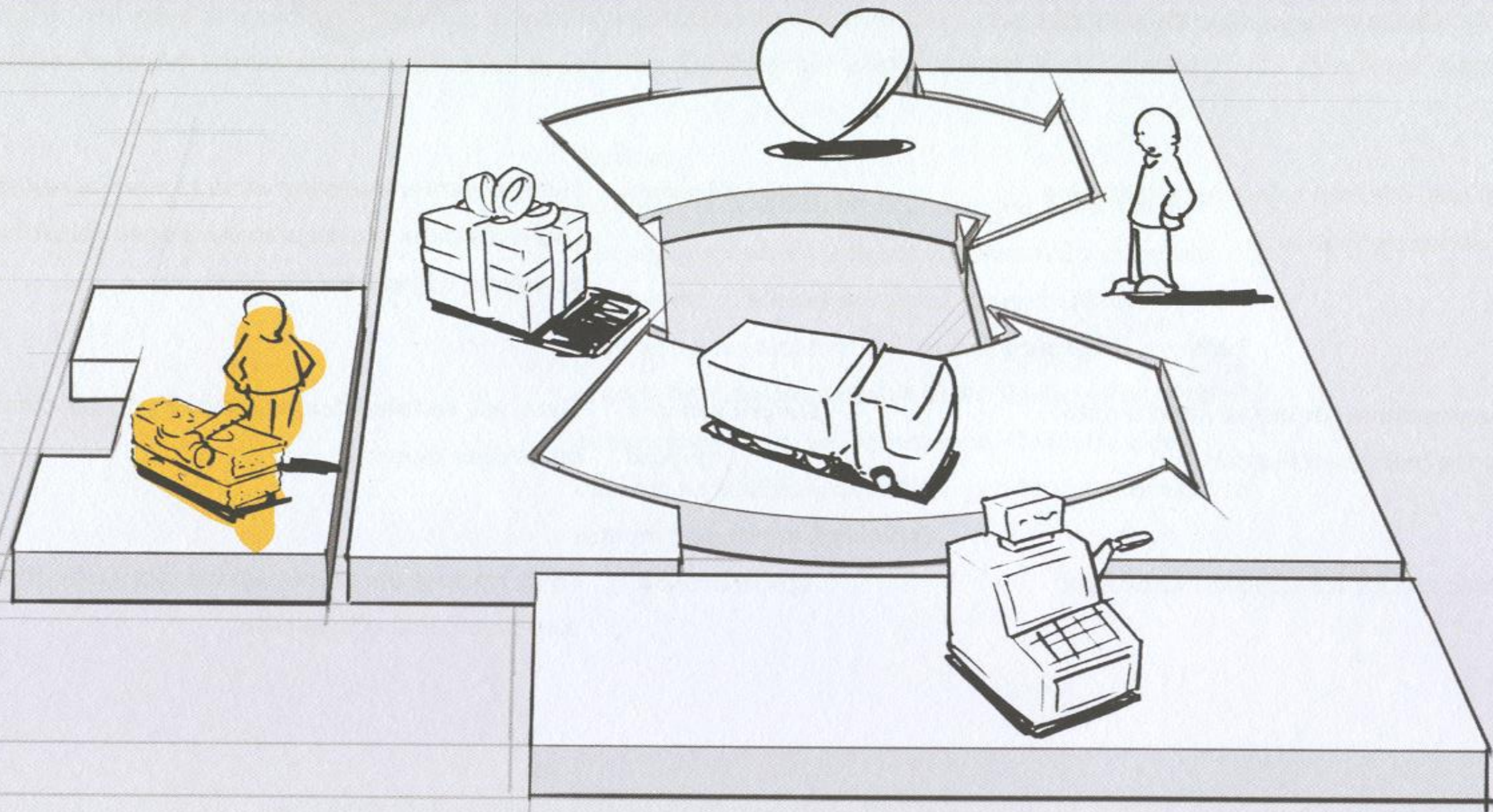
*Açık artırmalar* Fiyat, rekabet unsurunun içinde olduğu bir fiyat teklif süreci sonunda ortaya çıkar



# *Temel Kaynaklar*

Temel Kaynaklar Yapıtaşı, bir iş modelinin yürümesi için gereken en önemli varlıkları ifade eder.







Her iş modelinin Temel Kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar bir işletmenin bir Değer Önerisi yaratıp sunmasına, çeşitli pazarlara ulaşmasına, Müşteri Segmentleriyle ilişkilerini korumasına ve gelir elde etmesine zemin oluşturur. İş modelinin cinsine göre farklı Temel Kaynaklar gerekebilir. Bir mikroçip üreticisi büyük bir sermaye koyarak bir üretim tesisi kurarken, o mikroçipin tasarımcısı daha çok insan kaynağına odaklanabilir.

Temel Kaynaklar fiziksel, finansal, entelektüel veya beşeri nitelikte olabilir. Şirket bu temel kaynakların sahibi veya kiracısı olabileceği gibi temel ortaklardan da edinebilir.



Değer Önerilerimiz hangi Temel Kaynaklara gereksinir? Satış  
Kanallarımız? Müşteri İlişkilerimiz? Gelir Akışımız?



*Temel Kaynaklar řu şekilde kategorize edilebilir:*

### **Fiziksel**

Bu kategoriye üretim tesisleri, binalar, taşıtlar, makineler, sistemler, satış sistemleri ve dağıtım ağları gibi fiziksel varlıklar girer. Wal-Mart ve Amazon.com gibi perakende satış yapan şirketler çok zaman sermaye odaklı fiziksel kaynaklara fazlasıyla bel bağlamak durumundadır. Wal-Mart'ın muazzam bir global mağazalar ağı ve lojistik altyapısı vardır. Amazon.com'un ise bilgi işlem bölümü, depo ve lojistik altyapısı aynı şekilde muazzamdır.

## **Fikri**

Marka, müseccel bilgi, patent ve telif hakları, ortaklıklar ve müşteri veritabanları gibi fikri kaynaklar güçlü bir iş modelinin, önemi giderek artan bileşenleridir. Fikri kaynakları geliştirmek zordur fakat başarıyla oluşturulduklarında büyük değer katma



potansiyeline de sahiptirler. Nike ve Sony gibi nihai tüketiciye yönelik ürünler üreten şirketler Temel Kaynak olarak marka olgusuna ciddi oranda bağlıdır. Microsoft ve SAP, uzun yıllar içinde geliştirilen yazılım ve yazılımla ilgili fikri mülkiyete güvenir. Genişbant mobil cihazlar için yonga seti tasarlayan ve üreten Qualcomm iş modelini, şirkete büyük lisans geliri sağlayan patentli mikroçip tasarımları üzerine kurmuştur.

## **Beşeri**

Her işletmenin beşeri kaynaklara ihtiyacı vardır ama insanlar özellikle bazı iş modellerinde daha çok önem taşır. Söz gelimi beşeri kaynaklar yaratıcılık gerektiren, bilgi odaklı sektörlerde hayati önem taşır. Örneğin Novartis gibi bir ilaç şirketi, beşeri kaynaklara ciddi oranda dayanmak durumundadır. İş modeli, deneyimli bilim insanlarıyla geniş ve yetenekli satış gücüne dayanır.



## **Finansal**

Bazı iş modelleri nakit para, kredi kaynakları veya önemli personeli işe almakta kullanılacak pay senedi havuzu gibi finansal kaynaklara ve/veya finansal garantilere dayanır. Telekom üreticisi Ericsson iş modelindeki finansal kaynak kullanımına iyi bir örnektir. Ericsson banka ve sermaye piyasalarından ödünç fon alabilir ve sonra bunun bir kısmını donanım müşterilerine satıcı finansmanı sağlamak için sunar. Sonuç olarak da müşterilerinin siparişlerinin kendisine yönelmesini teminat altına alır, rakiplere gitmesini engeller.

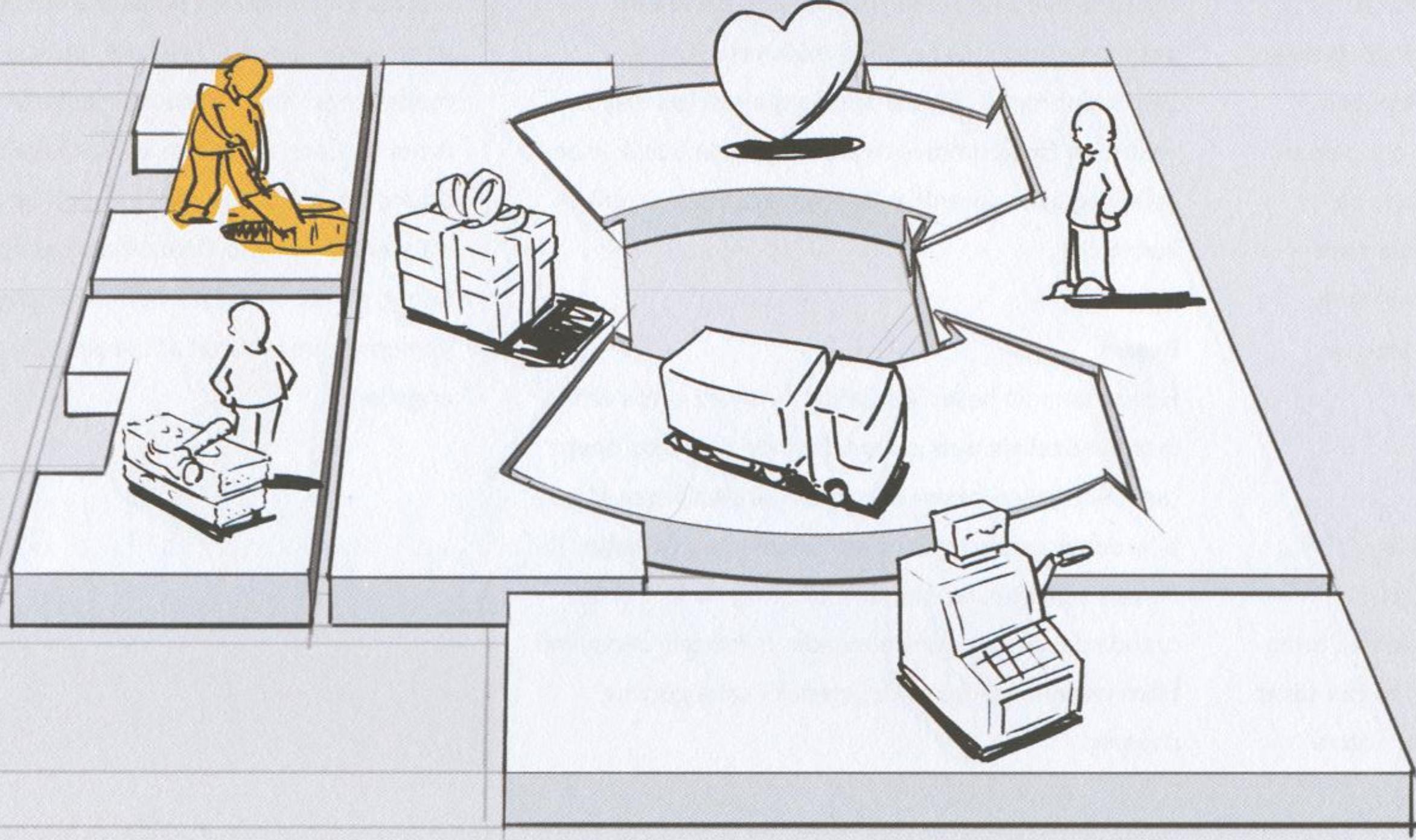
TF

7

# *Temel Faaliyetler*

**Temel Faaliyetler Yapıtaşı, iş modelini işletmek için bir şirketin yapması gereken en önemli şeyleri tarif eder.**







Her iş modeli bazı Temel Faaliyetlere dayanır. Bunlar bir şirketin başarılı şekilde işlemesi için gereken en önemli eylemlerdir.

Temel Kaynaklar gibi bunlar da bir Değer Önerisi yaratıp sunmak, farklı pazarlara ulaşmak, Müşteri İlişkilerini canlı tutmak ve gelir elde etmek için elzemdir. Temel Kaynaklar gibi Temel Faaliyetler de iş modelinin türüne göre değişkenlik gösterir. Yazılım üreticisi Microsoft için Temel Faaliyetler yazılım geliştirmeyi kapsar.

PC üreticisi Dell için bu, tedarik zinciri yönetimi anlamına gelirken, McKinsey danışmanlık firması içinse sorun çözmeyi kapsar.



Değer Önerimiz hangi Temel Faaliyetleri  
gerektirir? Dağıtım Kanallarımız? Müşteri  
İlişkilerimiz? Gelir Akışımız?

*Temel Faaliyetleri şu şekilde sınıflandırmak mümkün:*

## **Üretim**

Bu faaliyetler bir ürünü büyük miktarlarda ve/veya üstün kaliteyle tasarlama, üretme ve sunma olgularıyla ilgilidir. Üretim faaliyeti imalatçı firmaların iş modelleri üzerinde çok etkindir.



## **Problem çözme**

Bu tür Temel Faaliyetler müşteri problemlerine özel yeni çözümler sunmayı amaçlar. Danışmanlık operasyonları, hastaneler ve diğer hizmet kuruluşları tipik olarak problem çözme faaliyetlerinin hâkim olduğu yerlerdir. İş modelleri, bilgi yönetimi ve kesintisiz eğitim gibi faaliyetleri kapsar.

## **Platform/ađ**

Bir Temel Kaynak olarak bir platformla tasarlanan iş modellerine platform veya ađ bağlantılı Temel Faaliyetler egemendir. Ağlar, çöpçatanlık platformları, yazılım ve hatta markalar bile birer platform olarak işlev görebilir. eBay'in iş modeli şirketin sürekli olarak platformunu geliştirmesini şart koşar. Visa'nın iş modeli Visa kredi kartı ve tüccar, müşteri ve bankalar için sunulan işlem platformuyla ilgili faaliyetler yapılmasını gerektirir. Microsoft'un iş modeli, diğer üreticilerin yazılımlarıyla kendisinin Windows işletim sistemi arasındaki arayüzü yönetmesini zorunlu kılar. Bu kategorideki Temel Faaliyetler platform yönetimi, hizmet tanımlanması ve platform tanıtımını bünyesinde barındırır.



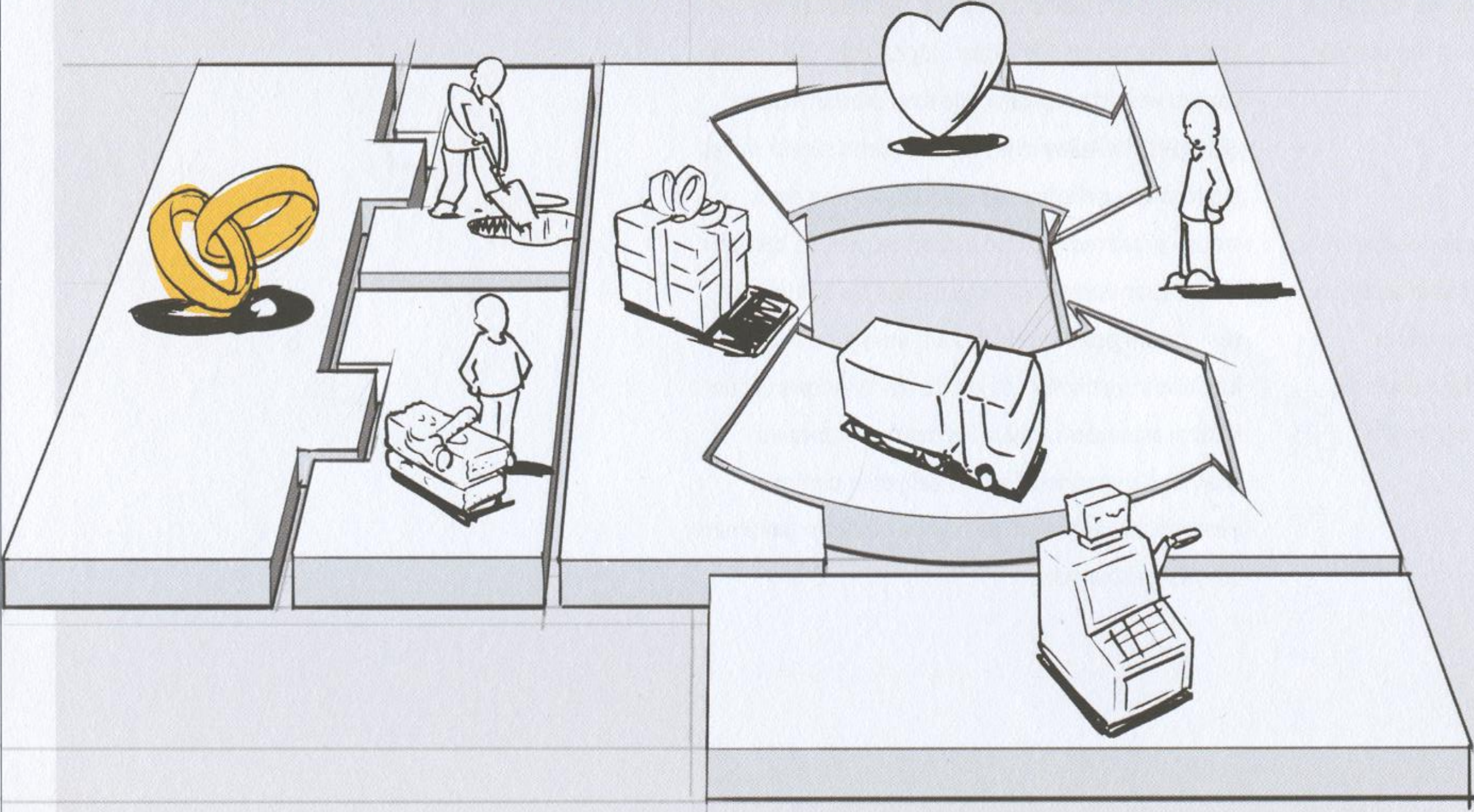
TO

8

# *Temel Ortaklıklar*

Temel Ortaklıklar Yapıtaşı, iş modelinin işleyişini sağlayan tedarikçi ve ortaklardan meydana gelen ağı tarif eder.







Şirketler birçok farklı nedenden ötürü iş ortaklıkları kurar.

Bu ortaklıklar çoğu iş modelinin ayrılmaz birer halkası haline gelmektedir. İş modellerini iyileştirmek, risklerini azaltmak veya yeni kaynak edinmek için şirketler başka şirketlerle ittifak kurarlar.

Toplamda dört farklı ortaklık türü söz konusudur:

1. *Rakip konumunda olmayan şirketlerle kurulan stratejik ittifaklar*
2. *Rakipler arasında kurulan stratejik ortaklıklar*
3. *Yeni işler geliştirmek için kurulan ortak girişimler*
4. *Tedarikte sıkıntı olmaması için kurulan alıcı-satıcı ilişkileri*



Temel Ortaklarımız kimler? Temel tedarikçilerimiz kimler? Ortaklarımızdan hangi Temel Kaynakları alıyoruz? Ortaklarımız hangi Temel Faaliyetleri icra ediyor?



*Ortaklık kurmak için üç motivasyon söz konusudur:*

### **Ölçek ekonomisinin optimizasyonu**

En temel ortaklık şekli veya alıcı-satıcı ilişkisi, kaynak ve faaliyetlerin tahsisini optimize etmek ilkesine dayanır. Bir şirketin tüm kaynaklara tek başına sahip olması veya tüm faaliyeti tek başına yürütmesinin mantıklı bir tarafı yoktur.

Ölçek ortaklıklarının ekonomisi ve optimizasyonu genellikle maliyetleri düşürme amacını güder ve çok zaman altyapının dışarıdan temini ve paylaşılmasını bünyesinde barındırır.

## **Risk ve belirsizliğin azaltılması**

Ortaklıklar sayesinde belirsizlik unsuruyla şekillenen rekabetçi ortamlardaki riskin azaltılması mümkün olur. Rakiplerin bir alanda birbirleriyle rekabet ederken diğer bir alanda stratejik bir güç birliği kurması tuhaf değildir. Örneğin Blu-ray, dünyanın en büyük tüketici elektroniği, kişisel bilgisayar ve dijital

ortam üreticilerinin oluşturduğu bir grup tarafından ortaklaşa bir çabayla geliştirilmiştir. Bu grup Blu-ray teknolojisinin pazara çıkışında işbirliği yapmıştır. Bununla birlikte grupta yer alan şirketler kendi Blu-ray teknolojili ürünlerinin satışında rekabeti sürdürmüşlerdir.



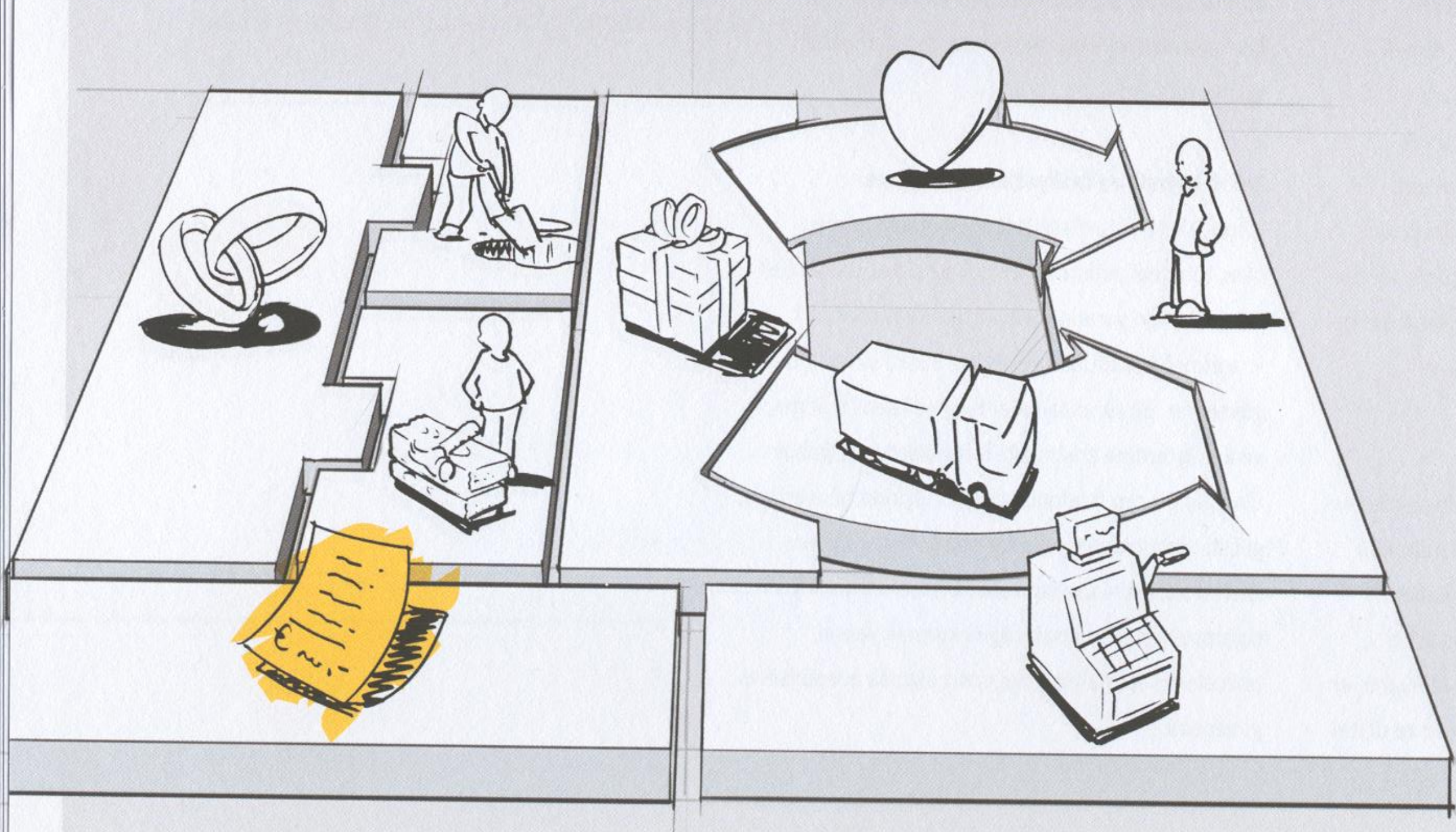
## **Belirli kaynak ve faaliyetlerin edinilmesi**

İş modellerinin tarif ettiği tüm kaynaklara sahip olan, tüm faaliyetleri yapan çok az şirket vardır. Belli kaynaklardan yararlanmak veya belli faaliyetleri icra etmek konusunda genellikle başka şirketlere güvenirlir. Bu tür ortaklıklar bilgi ve lisans edinme, yeni müşterilere erişim gibi ihtiyaçlardan doğabilir. Örneğin bir cep telefonu operatörü şirket bünyesinde geliştirmek yerine telefonlarında kullanacağı bir işletim sistemini lisansını alarak kullanabilir. Bir sigorta şirketi kendi satış ağını kurmak yerine, poliçelerini satmak için bağımsız sigorta acentelerine güvenebilir.

# *Maliyet Yapısı*

**Maliyet Yapısı bir iş modelini kullanırken ortaya çıkacak tüm maliyetleri ifade eder.**







Bu yapıtaşı belli bir iş modelini uygularken ortaya çıkan en önemli maliyetleri tarif eder. Değer yaratmak ve sunmak, Müşteri İlişkilerini canlı tutmak, gelir elde etmek hep maliyet yaratan faaliyetlerdir. Bu tür maliyetler Temel Kaynak, Faaliyet ve Ortaklıkları tanımladıktan sonra görece olarak kolayca hesaplanabilir. Kimi iş modelleriyse diğerlerinden daha fazla maliyet güdümlüdür. Mesela ucuz fiyata bilet satan havayolu şirketlerinin iş modelleri bütünüyle düşük Maliyet Yapıları üzerine inşa edilmiştir.



İş modelimizin içindeki en önemli maliyetler hangileridir? En yüksek maliyetli Temel Kaynaklar ve Faaliyetler hangileridir?



*Her iş modelinde maliyetlerin doğal olarak en aza çekilmesi gerekir. Ama düşük Maliyet Yapıları, bazı iş modelleri için diğerlerine kıyasla daha büyük önem taşır. Bu pencereden bakınca iş modellerinin Maliyet Yapılarındaki iki ana kategoriyi görmek de kolaylaşacaktır: Maliyet güdümlü ve değer güdümlü (birçok iş modeli bu iki uç arasının ortasında bir yerdedir) iş modelleri:*



## **Maliyet güdümlü iş modelleri**

Maliyet güdümlü iş modelleri, mümkün olan her noktada maliyetlerin minimize edilmesine odaklanır. Bu yaklaşımda amaç; düşük fiyatlı Değer Önerileri, maksimum otomasyon ve yoğun bir dışarıdan temin kullanılarak mümkün olan en hafif Maliyet Yapısını yaratmak ve korumaktır.

## **Değer güdümlü iş modelleri**

Bazı şirketler bir iş modeli tasarımının maliyete etkilerini çok da umursamaz ve onun yerine değer yaratmaya odaklanır. Yüksek Değer Önerileri ve çok yüksek derecede kişiselleştirilmiş bir hizmet sunmak, genellikle değer güdümlü iş modellerinin karakteristiğini ifade eder. Göz alıcı imkânları ve üst düzey hizmetleriyle lüks oteller bu kategoride yer alır.



*Maliyet Yapılarının karakteristik özellikleri şu şekildedir:*

### **Sabit maliyetler**

Üretilen hizmet veya ürünlerin hacmine rağmen aynı kalan maliyetlerdir. Örnek olarak maaşlar, kiralar ve fiziksel üretim tesislerini göstermek mümkündür. Bazı şirketler sözgelimi imalat şirketleri için sabit maliyetlerin oranı hayli yüksektir.

## **Değişken maliyetler**

Üretilen mal ve hizmet hacmiyle doğru orantılı olarak değişen maliyetlerdir. Müzik festivalleri gibi kimi girişimlerde değişken maliyetler oldukça yüksek bir orana sahiptir.



## **Ölçek Ekonomileri**

Bir şirketin üretimi arttıkça elde ettiği, maliyet avantajlarıdır. Mesela büyük şirketler toplu satın almalarda daha düşük fiyatlardan yararlanır. Bu ve diğer unsurlar üretim arttıkça birim başı ortalama maliyetin azalmasını sağlar.

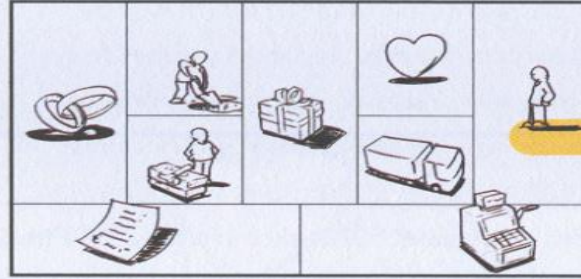
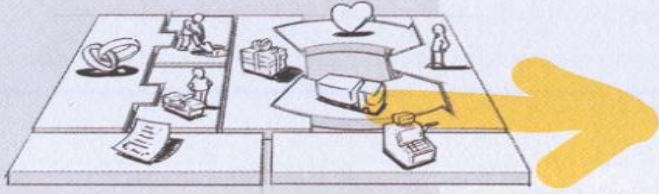
## **Kapsam Ekonomileri**

Bir şirketin operasyon kapsamının büyük olması sayesinde yararlandığı maliyet avantajlarıdır.










Örneğin büyük bir şirkette aynı pazarlama faaliyetleri veya Dağıtım Kanalları, birden fazla ürünü destekleyebilmektedir.



**Dokuz iş modeli Yapıtaşı, *İş Modeli Tuvali* adını verdiğimiz yararlı bir aracın temelini oluşturur.**



### ***İş Modeli Tuvali***










TO 	TF 	DÖ 	Mİ 	MS 
	TK 		KA 	
MY 	GA 			

Önceden çizilen dokuz Yapıtaşıyla, yani ressamın tuvaline benzeyen bu araçla yeni veya mevcut iş modellerinizin resimlerini çizebilirsiniz.

***İş Modeli Tuvali en çok büyük bir yüzeye basıldığında işe yarar. Böylece insanlar gruplar halinde toplanıp, Post-it® kâğıtları ve beyaz tahta kalemelerini kullanarak beraberce iş modelleri çizmeye ve onlar hakkında konuşmaya başlar.*** Bu araç konuyu anlamayı ve tartışmayı kolaylaştırır, yaratıcılık ve analiz yapma gücünü besler.



# ***İş Modeli Tuvalu***

TO 	TF 	DÖ 	Mİ 	MS 
	TK 		KA 	
MY 	GA 			

Önceden çizilen dokuz Yapıtaşıyla, yani ressamın tuvaline benzeyen bu araçla yeni veya mevcut iş modellerinizin resimlerini çizebilirsiniz.

***İş Modeli Tuvalu en çok büyük bir yüzeye basıldığında işe yarar. Böylece insanlar gruplar halinde toplanıp, Post-it® kâğıtları ve beyaz tahta kalemlerini kullanarak beraberce iş modelleri çizmeye ve onlar hakkında konuşmaya başlar. Bu araç konuyu anlamayı ve tartışmayı kolaylaştırır, yaratıcılık ve analiz yapma gücünü besler.***







# ***İş Modeli Tuvali***

***Temel Ortaklar***



***Temel Faaliyetler***



***Değer Önerisi***



***Müşteri İlişkileri***



***Müşteri Segmentleri***



***Temel Kaynaklar***



***Kanallar***



***Maliyet Yapısı***



***Gelir Akışı***





①

TUVALİ BİR  
POSTERE  
AKTAR

②

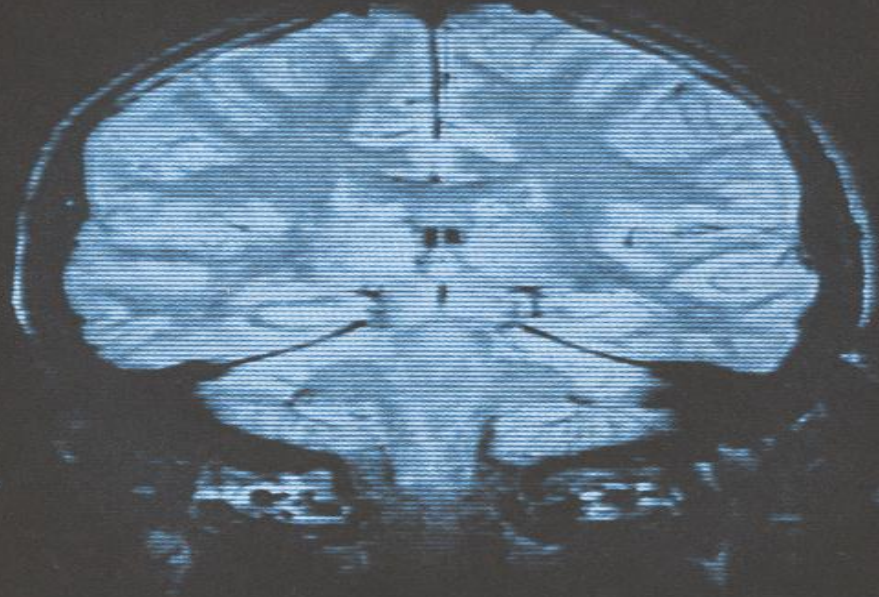
POSTERİ  
DUVARA  
YAPIŞTIR

③

KENDİ  
İŞ MODELİNİ  
ÇİZ



**SOL BEYİN**  
mantık



**SAĞ BEYİN**  
duygu



TO	TF	DÖ	Mİ	MS
	TK		KA	
MY		GA		

**SOL TUVAL**  
verimlilik

**SAĞ TUVAL**  
değer

TUVALI  
NASIL  
KULLA-  
NACAK-  
SINIZ?



Kamu sektöründe özel sektör ilkelerini uygulamak genellikle zor bir iştir. Bir kamu kurumu biriminin kendini hizmet odaklı bir işletme olarak görmesini sağlamak amacıyla Tuvali kullandım ve

dışsallaştırılmış  
iş modelleri  
oluşturdum.

Böylece işin tarifi ve inovasyonu anlamında yepyeni bir tartışma başladı.

*Mike Lachapelle, Kanada*

Küçük şirketlerle “freemium” iş modeli konusunda görüş alışverişinde bulunuyorum. Bu modelde temel ürünler ücretsiz sunuluyor ki bu aslında çoğu iş insanı için mantığa aykırı bir şey. İş Modeli Tuvali sayesinde, bu modelin

nasıl finansal bir anlamı olabileceğini kolayca gösterdim.

*Peter Froberg, Danimarka*



---

Şirket sahiplerine, iş değıştirme ve işten ayrılma konularında danışmanlık veriyorum. Başarı, uzun süre ayakta kalmakla ve sürekli büyümeyle gelir. Bunun anahtarı bir iş modeli inovasyon programıdır. Tuval, bize iş modellerini tanımlama ve geliştirme imkânı sunuyor.

*Nicholas K. Niemann, ABD*

---

Brezilya'da kültür alanında faaliyet gösteren veya yaratıcılık gerektiren sektörler için yenilikçi iř modelleri tasarlamalarına yardımcı olmak amacıyla sanatçı, kültürel yapımı ve oyun tasarımıcılarına İř Modeli Tuvali'nden yararlanarak destek veriyorum. Tuvali FGV'deki Cultural Production MBA ve COPPE/UFRJ Teknoparkı'ndaki Innovation Games Lab'de uyguluyorum.

*Claudio D'Ipolitto, Brezilya*

---



Bir iş modelini düşündüğünüzde bunun kâr amacı güden kuruluşlara yönelik olduğu sonucuna varırsınız. Ancak gördüm ki Tuval, kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar için de gayet etkili. Biz Tuvali, yeni bir kâr amacı gütmeyen programın kurulum aşamasında yönetici ekibin

# **TASARIM + OLUŞTU- RULMASI**

için kullandık. Tuval o kadar esnekti ki ondan, bu sosyal amaçlı girişimin hedeflerini göz önüne koymak ve yapılan işin gerçek Değer Önerisine netlik getirerek, bunu nasıl sürdürülebilir kılacağımızı belirlemek için yararlandık.

*Kevin Donaldson, ABD*

Keşke bu Tuval, yıllar önce olsaydı!  
Yayıncılık sektöründeki hayli zor ve  
karışık bir basılıdan dijitalle geçiş

projesinde tüm  
proje üyelerine  
bu görsel  
yöntemle hem  
büyük resmi  
hem onların  
bu resimde  
üstlendikleri  
(önemli) rolleri  
hem de karşılıklı  
ilişkilerini

daha iyi gösterebilirdim. Saatler  
süren izahatlar, tartışmalar ve yanlış  
anlaşılmalara hiç yaşanmazdı.

*Jille Sol, Hollanda*



---

Yakın bir arkadaşım yeni bir iş arıyordu.

**İş Modeli Tuvali'ni kullanarak  
onun kişisel iş modelini belirledim.**

Temel yetenekleri ve Değer

Önerisi mükemmeldi ama stratejik

ortaklarından yararlanmakta ve uygun

Müşteri İlişkilerini geliştirmekte

başarısızdı. Basit bir odak ayarlamasıyla

önünde yepyeni fırsat kapıları açıldı.

*Daniel Pandza, Meksika*

