DOI: 10.20491/isarder.2018.563

İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 1066-1099

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Kavramsal Makale

İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji

Business Model, Business Model Innovation and Strategy

Edip Sabahattin METE
Genel Müdür
Delta Elektronik Ticaret ve Sanayi Limited Şirketi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-8950-0006
edip@deltaelectronics.com.tr

Özet

Günümüzde işletmeler, küreselleşme sonucu artan rekabet ortamında rekabet avantajını elde etmek için kârlı ve sürdürülebilir büyümeye odaklanmışlardır. İnovasyon, sürdürülebilir başarı için en temel ihtiyaç olan farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Teknolojik inovasyon, bilginin giderek önem kazandığı küreselleşen ekonomilerde işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edebildiğini ve sürdürebildiğini açıklamayı amaç edinmiştir. Teknolojik inovasyonun endüstrinin ve işletmelerin kârlılık durumlarına etkileri hakkında öngörüde bulunmak, işletmelerin sahip olduğu kabiliyetlerin kendi performansları üzerindeki etkilerini açıklamak ve öngörmek, bu kabiliyetlerin kullanılması yönünde yararlı olacak planların veya stratejilerin nasıl olması ve ne şekilde hayata geçirilmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunmak amacıyla çoğu araştırmacı sosyal bilimlerden faydalanmaktadır. Bu çalışmada iş modeli, iş modeli inovasyonu, strateji ve yaşam döngüleri arasındaki ilişki birçok farklı durum açısından incelenmekte olup, işletme yöneticilerinin ve yatırımcıların yararlı iş modelleri oluşturabilme ve uygulayabilme yönünde doğru kararlar alabilmeleri için bazı önerilerde bulunulmaktadır. Ayrıca, Rogers'ın İnovasyon Eğrisi'nin Türkçe versiyonunun "5K" olarak literatüre katılması sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, inovasyon, strateji, iş modeli, iş modeli inovasyonu

Gönderme Tarihi 2 Ekim 2018; **Revizyon Tarihi** 21 Aralık 2018; **Kabul Tarihi** 25 Aralık 2018

Abstract

Companies today focus on profitable and sustainable growth to gain competitive advantage in a dense competitive environment which is the result of globalization. Innovation brings differentiation which is basic necessity for maintaining success. Technological innovation aims to explain how companies can gain and sustain competitive advantage in globalizing economies which the knowledge has a significant importance by time. Many researchers would benefit from social sciences to explain and foresee the effects of technological innovation on the profitability of companies and

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Mete, E. S. (2018). İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1066-1099.

companies' capabities on their performances and to make suggestions on how good plans or strategies should be and should be implemented for using these capabilities. In this study, the relationships among business model, business model innovation, strategy and life cycles are investigated from various perspectives and recommendations are given for companies and investors to make successful decisions for generating and implementing useful business models. This study specifically introduces the Turkish version of the Rogers Innovation Curve as "5K" into the literature.

Keywords: *Globalization, innovation, strategy, business model, business model innovation*

Received *2 October 2018****; Received in revised from****21 December 2018;* ***Accepted*** *25 December 2018*

1. Giriş

İş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramları ve teorileri son yıllarda araştırmacıların ilgisini yoğun bir şekilde çekmiş ve bu kavramlar üzerine çok sayıda akademik çalışma gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin performanslarını yükseltmeleri açısından bu kavramların en iyi şekilde uygulanmasına yönelik birçok tanım ve teori ortaya atılmıştır. Ancak, çoğu zaman araştırmacılar ve uygulamacılar; hangi iş modelinin uygulanması gerektiği, hangisinin kurumları başarıya götüren doğru model olduğu ve iş modeli inovasyonu kavramı ile tam olarak neyin ifade edilmek istendiğine ilişkin fikir ayrılığına düşmektedir. Bu kavramların başarılı bir şekilde nasıl uygulanabileceği konusunda tam olarak etkin bir görüş bulunmamaktadır. Bu makalede mevcut literatür kapsamlı olarak gözden geçirilmiş olup, bu alanda gerçekleştirilen çarpıcı araştırmalara ve iş modeli inovasyonuna dair önemli ayrıntılara yer verilmiştir. Ayrıca, günümüzde işletmelerin iş modeli inovasyonu sürecinde karşılaştığı stratejik sorunların üstesinden gelebilmeleri için hangi yaklaşımı benimsemeleri gerektiği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin iş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramları hakkında yeterince bilgi sahibi olup olmadıkları, stratejik süreçlerde bu kavramların yeterince dikkate alınıp alınmadığı ve stratejik süreçleri temsil eden tanımların ne olduğu üzerinde durulmuştur. Bu makale, iş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramlarına yönelik kapsamlı bir algı geliştirmeyi ve bunu literatür ile ilişkilendirmeyi, yöneticilerin iş modeli ve iş modeli inovasyonunu nasıl algıladıkları ve stratejik süreçlerini nasıl yapılandırdıklarına dair bir kavrayış sağlamayı ele almaktadır. Ayrıca, yöneticilerin stratejik çalışmalarında bir araç olarak kullandıkları bu kavramlara ilişkin karşılaştıkları zorlukları ve kısıtlamaları ortaya koymayı, bu zorlukları ve kısıtlamaları en aza indirgemek için teoriler üretmeyi ve yöneticilerin iş modeli inovasyonu sürecini başarılı olarak gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda bugüne kadar yapılan araştırmalardan elde edilen bilimsel veriler, örnek vaka incelemeleri ve araştırmacıların iş modeli tanımlarından yola çıkarak mevcut ekonomik koşullar altında çeşitli pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ve benzeri kuruluşların iş modeli inovasyonu süreçlerine rehberlik edilmesi ve bu süreçte karşılaşılan sorunlara çözüm üretilmesi hedeflenmiştir. Faaliyete yeni başlayan işletmeler ile uzun süredir faaliyet gösteren işletmeler üzerine odaklanan bu çalışmanın, hem yeni girişimcilere hem de köklü kuruluşlara iş modeli inovasyonuna yönelik değerli bir analiz sağlayacağı değerlendirilmektedir.

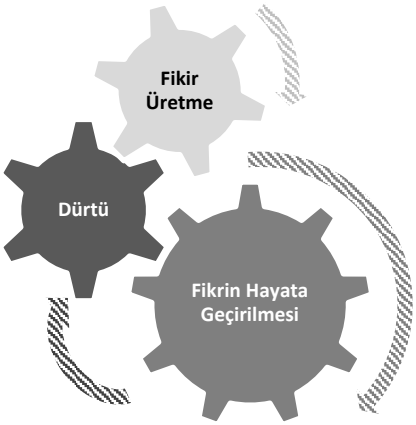
2. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

İş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için sistemlerin yapı ve davranışlarına açıklık getirilmesi ve iş modelinin uygulanması sürecinde sistem yaklaşımının temel unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. En genel tanımıyla sistem, farklı parçalardan ya da alt birimlerden meydana gelen, kendine özgü yapı, davranış ve ilişki sergileyen bir bütünü veya varlığı temsil etmektedir. Sistem yaklaşımın öncülüğünü, Genel Sistem Teorisi'nin savunucusu Ludwig Von Bertalanffy (1950) yapmıştır. Problemleri anlamaya ve çözmeye odaklanan Genel Sistem Teorisi'ne göre olaylar, varlıklar ve aralarındaki ilişkilerin meydana getirdiği ağlar olarak görülmektedir. Model ise, bir varlığın basitleştirilmiş, kolay anlaşılır ve kavramsallaştırılmış örneğidir. Bu nedenle modeller bilimsel sürecin önemli bir unsurunu teşkil etmektedir. Sistem işlevsel bir varlıktır ve bir sistemde girdiler, dönüşüm süreçleri ve çıktılar gözlemlenebilmektedir (Skyttner, 2005). Sistemdeki girdilerin çıktılara dönüşmesi bir süreci ifade etmektedir ve bu süreçte çoğu zaman karmaşık davranışlar görülmekte ve *sistem dinamikleri* ortaya çıkmaktadır. Sistem dinamikleri, sistemlerdeki girdilerin ve sistem durumlarının zaman içindeki değişimi üzerine odaklanmakta ve sistemlerdeki neden sonuç ilişkilerini bütünsel ve statik olmayan bir çerçevede ele almaktadır.

Genel Sistem Teorisi'ne göre sistemler, amaç ve hedef odaklıdır. Örgütleri, sistem içerisindeki bireylerin ve grupların ortak çabaları yoluyla hedeflerine ulaşan sistemler olarak görmek mümkündür (Bowen, 2004). Senge (2000) sistemleri, "öğrenen örgüt" yaklaşımını benimseyen çalışmalarında kapsamlı olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin ve insanların birer sistem olarak görülmesi, örgütün öğrenme yetisi ve temel becerileri bakımından bir bütün olarak kabul edilmesinde en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. Sistemler ve örgütler arasındaki bu ilişki özellikle iş modeli literatüründe oldukça yaygındır (Zott, Amit ve Massa, 2010). Sistemdeki model, bir sistemin yapısını, davranışını veya diğer özelliklerini temsil etmektedir ve sistemin özelliklerinin bir alt kümesini oluşturmaktadır. Çoğu iş modeli, genellikle yapı, faaliyet ve değer yönleri ile bir arada ele alınmaktadır. İş modellerinin, işletme sisteminde değer yaratan faaliyetlerin yapısını gösteren unsurlar oldukları iddia edilmektedir.

Literatürde iş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramlarını açıklayan çok sayıda tanım yer almaktadır. Ortak bir tanım üzerinde konsensüs sağlanabilmesi amacıyla bu alanda öncü çalışmalar yapmış araştırmacılar tarafından ortaya atılan tanımlara uyarlama yapılması uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Osterwalder ve Pigneur (2010, s.14) ile Shafer ve diğerlerinin (2005) tanımlamaları doğrultusunda i*ş modeli* bir örgütün değer ağındaki faaliyetleri ve ilişkileri sonucunda nasıl değer yarattığına ve bunu nasıl koruduğuna yönelik mantığı, *iş modeli inovasyonu ise,* bu mantık çervesinde sistematik değişime neden olan süreci ifade etmektedir. Bu makalede sorumluluk sahibi işletmelere iş modeli inovasyonu sürecinde düzgün eylem yapma yeteneği kazandırarak, işletmelerin bu süreci başarılı bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olunması hedeflenmiştir. Bu makalenin çerçevesi, son zamanlarda iş modeli inovasyonu ile ilgili yapılan araştırmalar ve örnek uygulamalardan elde edilen ampirik bulgulara dayanmakta olup, ampirik kısıtlamalara bir çözüm getirmeyi amaçlamıştır.

Şekil 1'de iş modeli inovasyonunu gerçekleştirmeyi arzu eden işletmelerde uygulanan genel süreci ana hatlarıyla açıklayan yalın bir çerçeve sunulmuştur. Bu süreç, bir yandan Osterwalder ve Pigneur (2010, s.244) ve Lindgardt ve Reeves'in (2009) iş modeli inovasyon sürecinin temel özelliklerini barındırmakta, diğer yandan Dubberly ve diğerleri (2007) tarafından önerilen inovasyon modelini daha sade bir modele dönüştürerek aşamalı bir yapı ortaya koymaktadır. IBM'in Küresel CEO (2006) çalışması dikkate alındığında, iş modeli inovasyonu diğer inovasyon çeşitlerine göre daha yüksek seviyede faaliyet kârı büyümesi ile ilişkilendirilmektedir. Bu sonuç, iş modeli inovasyonunun stratejik üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu özelliğiyle Şekil 1'de sunulan çerçeve işletmelere rekabet avantajı kazandırabilecek stratejik bir araç haline gelmektedir. Şekil 1'de sunulan çerçevede, *dürtü (impetus), fikir üretme* ve *fikri hayata geçirme* olmak üzere iş modeli inovasyonun temel aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 1. İş Modeli İnovasyonu Çerçevesinin Başlangıç Yapısı

Dürtü, iş modeli inovasyonu girişimlerinin esas nedenini açıklamaktadır. Teori ve vaka uygulamalarından elde edilen bulgular, hem iç hem de dış güçlerle tetiklenen iş modeli inovasyonuna ait bir dizi dürtüyü göstermektedir. Burada ifade edilen güç kavramı, pazarda elde edilmesi gereken mevcut fırsat ve tehditler olmak üzere çok yönlüdür. Bu güçler, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu çevre ile olan ilişkilerinde uyumsuzluğa neden olmakta ve bu uyumsuzluk, yeniden uyum sağlama yönünde o işletmenin yöneticileri üzerinde bir baskı yaratmaktadır. *Fikir Üretme,* bir fikrin oluşturulması sürecinde dürtüye karşı gösterilen tepkidir. Örgütün uyumsuzluğunun ileri boyutlara varması halinde harekete geçmek kaçınılmazdır ve bu durumda yöneticiler tarafından fikir üretme süreci başlatılmış olur. Dürtü, fikir üretme aşamasının girdisini teşkil etmektedir ve örgütsel momentumu ortaya çıkarabilmektedir. Bu aşamada yaşanacak değişim karşısında görüş birliğine varılması ve yeni iş modellerinin analiz ve test edilmesine dayanan uygulamaya yönelik optimal girişimler üzerinde bir konsensüs sağlanması amaçlanmaktadır. Fikir üretme aşaması, bir iş modelinin uygun olup olmadığı hakkında yöneticilere bilgi sağlaması bakımından önem teşkil etmektedir. *Fikrin Hayata Geçirilmesi*, iş modeline ilişkin denemeler üzerinden fikir üretme sürecinin uygulamaya konulmasıdır. Bu denemelerin sonuçları doğrultusunda iş modeli inovasyonunda hangi seçeneklerin uygulama açısından doğru ve faydalı olabileceği konusunda yeni girişimcilere ve köklü işletmelerin yöneticilerine bir kavrayış sağlamaktadır.

2.1. İş Modeli Tanımları, Kavramın Tarihçesi ve Gelişimi

Shafer, Smith ve Linder, 2005 yılında yayınladıkları "The power of business model" isimli makalelerinde iş modeline yönelik genel kabul görmüş tek bir tanımının henüz bulunmadığını belirtmişlerdir. Beş yıl sonra Zott ve diğerleri (2010), iş modeli ile ilgili en kapsamlı ve güncel literatür taramasını gerçekleştirmek amacıyla bir rapor yayınlamıştır. Bu çalışma kapsamında 1253 makale taranmış olup, literatürde iş modeli üzerine yapılan çalışmalarda artış olduğu, ancak araştırmacıların iş modelinin tam olarak neyi ifade ettiğine ilişkin fikir birliği sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel bilgisayarların ve internetin 1990'lı yılların ortalarında gösterdiği hızlı gelişime paralel olarak *iş modeli* bir kavram olarak literatüre girmiştir (Amit ve Zott, 2001; Shafer, Smith ve Linder, 2005; Magretta, 2002). İş modeli ile ilgili pek çok yazar tarafından çeşitli tanımlar önerilmiştir. Chesbrough ve Rosenbloom (2002), iş modelini "*teknik kapasiteyi ekonomik değer ile buluşturan sezgisel mantık (heuristic logic)"* olarak tanımlarken; Shafer ve diğerleri (2005), iş modelini *"bir değer ağı içerisinde değer yaratmanın ve bunu sürdürmenin önemi üzerine kurulu bir mantık ve stratejik seçimlerin bir temsili"* olarak açıklamıştır. Shafer ve diğerleri araştırmalarına daha ileri bir boyut kazandırarak, 12 farklı tanımı incelemiş ve iş modelinin 42 farklı unsurunu belirlemişlerdir. Bazı araştırmacılar, iş modelinin ticaret ile doğrudan bağlantılı olduğunu iddia etmektedir (Zott ve Diğerleri, 2010, akt. Hamel 2000). Johnson (2010, s.34), iş modellerinin *"bir arada ele alındığında değer yaratan birbirine kenetlenmiş dört unsurdan meydana geldiğini"* ifade etmektedir. Bu unsurlar; müşteri değer önermesi, kâr formülü, ana kaynaklar ve ana süreçler olarak adlandırılmıştır. Zott ve diğerleri (2010), güncel literatür taramasını gerçekleştirirken iş modeli kavramının tanımında farklı yollar izlendiğini tespit etmişlerdir. Bu tespite göre literatürde iş modeli; *durum özeti, tasvir, temsil, mimari yapı, kavramsal araç, kavramsal model, yapı şablonu, yöntem, çerçeve, ideal model* olmak üzere çeşitli kavramlarla nitelendirilmiştir. Zott ve diğerleri (2010), ortak bir zemin üzerinde mutabık kalarak, iş modelini "*faaliyet merkezli ve değer odaklı, firma ve ağ düzeyleri arasında yer alan yeni bir analiz birimi, firmaların nasıl faaliyet gösterdiğine dair bütünsel bir bakış açısı sunan, sistem düzeyinde yeni bir kavram*" olarak önermişlerdir. Zott ve diğerleri (2010) tarafından ortaya atılan bu tanımın, literatürde iş modeline yönelik bugüne kadar yapılan tanımların en başarılı şekilde sentezlenmesinin bir sonucu olduğu iddia edilmektedir. Tablo 1'de literatür taraması sonucunda seçilmiş iş modeli tanımları bulunmaktadır.

Tablo 1. Seçilmiş İş Modeli Tanımları

Yazar, Yıl	Tanım	Tanımın Yer Aldığı Yayınlar
Timmers, 1998	İş modeli, "bir ürün, hizmet ve enformasyon akış mimarisidir; çeşitli işletme aktörleri ve rollerinin tasvirini; çeşitli işletme aktörleri için potansiyel faydaların tasvirini; gelirlerin kaynaklarının tasvirini içerir" (s. 2).	Hedman ve Kalling, 2003
Hamel, 2000	"İş kavramı, yeni müşteri değerine yol açabilecek, endüstrinin kurallarını değiştirebilecek radikal bir inovasyondur" […] İşletme kavramı, aslen "işletme kavramının pratikte uygulanmasından başka bir şey olmayan" iş modeli ile doğrudan ilişkilidir" (s. 66).	Patzelt, Shepherd, Deeds ve Bradley, 2008

Amit ve Zott, 2001	İş modeli, "iş fırsatlarının kullanılması ile değer yaratmak üzere tasarlanmış işlemlerin içerik, yapı ve yönetimini" tasvir eder (s. 511).	Morris ve Diğerleri, 2005; Zott ve Amit, 2007, 2008, 2010; Santos, Spector ve Heyden, 2009; Bock ve Diğerleri, 2010; Hedman ve Kalling, 2003
Weill ve Vitale, 2001	İş modeli, "bir firmanın ana ürün, enformasyon, ve para akışını belirleyen tüketiciler, müşteriler, paydaşlar ve tedarikçilerinin rolleri ve aralarındaki ilişkiler ile, katılımcılara ana faydalarını açıklar" (s. 34).	Seddon, Lewis, Freeman ve Shanks, 2004
Chesbrough ve Rosenbloom, 2002	İş modeli, "teknik potansiyeli, ekonomik değerin gerçekleşmesiyle buluşturan deneyimsel mantıktır" (s. 529).	Chesbrough ve Diğerleri, 2006, 2007a, 2007b
Dubosson-Torbay ve Diğerleri, 2002	"İş modeli, bir firmanın ve onun ortaklar ağının değeri ve ilişkisel sermayeyi kârlı ve sürdürülebilir gelir akışı sağlamak amacıyla müşterilerinin bir veya birkaç segmentine yönelik olarak yaratması, pazarlaması ve ulaştırılmasının mimarisinden başka bir şey değildir" (s. 7).	Osterwalder, 2004; Osterwalder ve Diğerleri, 2005
Magretta, 2002	İş modelleri, "teşebbüslerin nasıl işlediğini açıklayan hikâyelerdir. İyi bir iş modeli, Peter Drucker'ın şu köklü sorularına cevap verir: Müşteri kimdir? Ve müşteri neye değer verir? Ayrıca her yöneticinin sorması gereken şu temel sorulara da cevap vermelidir: Bu işte nasıl para kazanırız? Müşterilere uygun maliyetle nasıl değer sağlayacağımızı açıklayan temel ekonomik mantık nedir?" (s. 4).	Seddon, Lewis, Freeman ve Shanks, 2004; Ojala ve Tyrvainene, 2006
Morris ve Diğerleri, 2005	İş modeli, "girişim stratejisi, mimarisi ve ekonomisi alanlarında birbiriyle ilişki içinde olan bir karar alma değişkenleri kümesinin, belirli pazarlarda sürekli bir rekabet avantajını sağlayacak şekilde nasıl kullanılacağının az ve öz bir temsilidir." (s. 727).[…] Altı temel bileşeni vardır: Değer önerme, Müşteri, İçsel süreçler/yeterlilikler, Harici konumlandırma, Ekonomik model, Kişiye/girişimciye dair faktörler.	Calia ve diğerleri, 2007
Shafer ve Diğerleri, 2005	İş modeli, "bir değer ağı içinde değeri yaratmanın ve tutmanın altta yatan temel mantığı ve stratejik seçimlerinin bir temsilidir" (s. 202).	
Johnson ve Diğerleri, 2008	İş modelleri, "bir arada ele alındığında değeri yaratan ve teslim eden, birbirine kenetlenen dört unsurdan oluşur" (s. 52). Bunlar: Müşteri değer önerme, Kar formülü, Ana kaynaklar, Ana süreçler.	Johnson ve Suskevicz, 2009

Kaynak: Zott ve Diğerleri (2010)

2.1.1. İş Modeli Ontolojileri

Merriam-Webster sözlüğünde ontoloji "varlığın doğası ve ilişkileri ile ilgilenen metafizik dalı" olarak tanımlanmaktadır. Varlık felsefesi olarak da ifade edilen ontoloji, "varlığın var olup olmadığı" ve "varlığın ana maddesinin ne olduğu" sorularına yanıt aramaktadır. Literatürde iş modeli ile ilgili ontoloji tabanlı yaklaşımlar, iş modeli kavramına olabildiğince açıklayıcı ve belirgin bir tanım getirmeyi, işletmenin bir varlık olarak "ne olduğu" ve "nelerden meydana geldiği"nin yanı sıra en önemli özellikleri ve ilişkilerine sorularına yanıt bulmayı amaçlamaktadır.

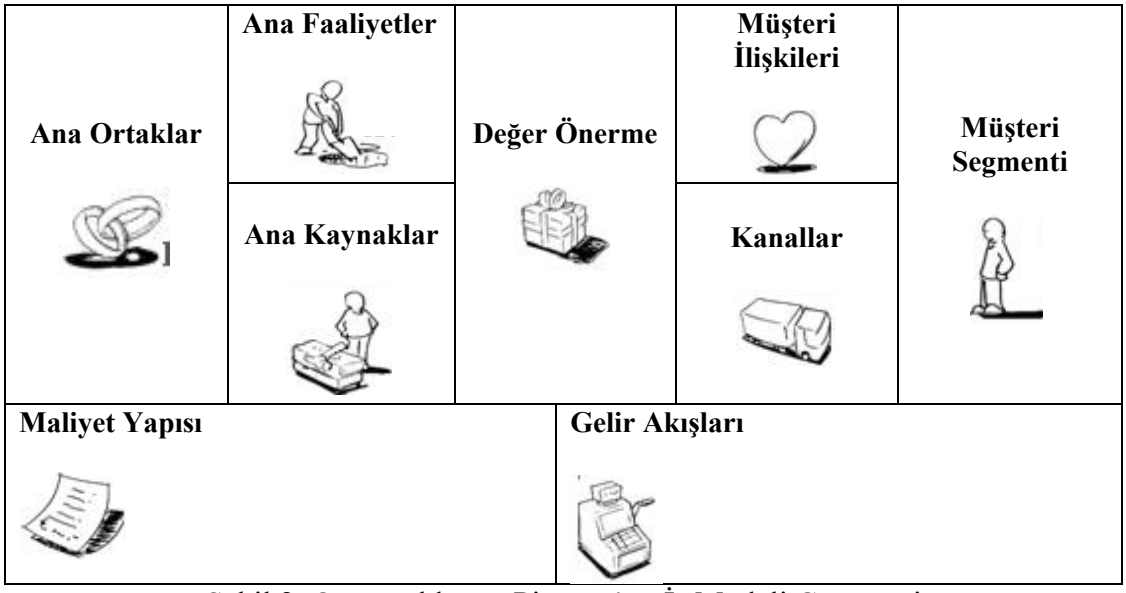
<u>Zott ve Amit (2010) Ontolojisi</u>

Zott ve Amitt (2010) tarafından iş modeli "fırsatlardan yararlanarak değer yaratmak üzere tasarlanan içerik, yapı ve işlemlerin yönetimi" ve "odak işletmenin

ötesinde kendi sınırlarını çizen, birbirinden bağımsız faaliyetlerin oluşturduğu bir sistem" olarak tarif edilmiştir. Zott ve Amit (2010), iş modelini faaliyet sistemi perspektifinden ele alırken, bir iş modeli tasarlanmasında faaliyet sistemine ilişkin tasarım elemanları ve tasarım temaları olmak üzere iki parametrenin bulunduğunu ileri sürmektedir. Tasarım elemanları *içerik*, *yapı* ve *yönetim* bakımından kendi içerisinde ayrılmaktadır. *İçerik*, yerine getirilmesi gereken faaliyetleri; *Yapı*, faaliyetlerin işletme açısından önemini ve aralarındaki ilişkiyi; *Yönetim*, faaliyetleri gerçekleştiren bireyi ya da grubu ifade etmektedir. Tasarım temaları ise, değer yaratmayı sağlayan unsurlar olup, *yenilik (novelty)*, *kilitlenme (lock-in)*, *tamamlayıcılar (complementaries)* ve *verimlilik (efficiency)* olarak kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. *Yenilik, y*eni bir içeriğin benimsenmesi ve faaliyet yapısının ve/veya yönetimin değişmesi üzerine odaklanan yaklaşımıdır. *Kilitlenme*, tasarım elemanlarının değişim sürecinde maliyetleri iyileştirecek ve/veya üçüncü tarafların iş modeline katılımını sağlayacak şekilde yapılandığı tasarım temasıdır. *Tamamlayıcılar,* faaliyetlerin ayrıştırılması yerine biraraya getirilmesi ile değer yaratılmasını, V*erimlilik* ise*, i*şlem maliyetlerinin azaltılarak daha fazla verim elde etmeye yönelik sistem tasarımını ifade etmektedir. Zott ve Amit'in (2010) tanımladıkları ontoloji, "aktivite sistemi (activity system)" bakış açısıyla gerçekleştirilen diğer araştırmalar ile aynı paraleldedir.

Osterwalder ve Pigneur (2010) Ontolojisi

Osterwalder ve Pigneur (2010, s.14) tarafından iş modeli, "bir örgütün nasıl sürdürülebilir bir değer yarattığını ve bu değeri nasıl yaydığını" ifade etmektedir. Bütünsel bir yaklaşım ortaya koyan Osterwalder ve Pigneur'un iş modeli ontolojisi (2010, s.17), Ana Ortaklar, Ana Faaliyetler, Ana Kaynaklar, Değer Önerme, Müşteri İlişkileri, Kanallar, Müşteri Segmenti, Maliyet Yapısı ve Gelir Akışları olmak üzere dokuz ana bileşen üzerine kurulmaktadır. Osterwalder ve Pigneur'a (2010, s.20) göre firmaların ayakta kalabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri açısından firmaların müşteri segmentine ilişkin yaklaşımları önemli bir araçtır. Osterwalder'in iş modeli çerçevesi Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Osterwalder ve Pigneur'un İş Modeli Çerçevesi
Kaynak: Osterwalder ve Pigneur (2010, s.44)

Johnson (2010) Ontolojisi

Johnson iş modeli, müşteri değer önerme, kâr formülü, ana kaynaklar ve ana süreçlerden oluşmaktadır. *Müşteri değer önerme*, müşterinin önemli bir talebinin yerine getirmesinde firmanın o müşteriye nasıl yardımcı olabileceğini ifade etmektedir. Müşteriye göre yapılacak işin önemi arttıkça, müşteri değer önermesi daha çekici hale gelmektedir. *Kâr formülü*, bir firmanın kendi için nasıl değer yarattığını ifade etmektedir. Kâr formülü; *gelir modeli* (fiyat ile miktarın çarpımı), *maliyet yapısı* (ana kaynaklar doğrultusunda ortaya çıkan doğrudan ve dolaylı maliyetler), *kâr marjı modeli* (hedeflenen kârı elde etmek için her bir işlemden beklenen katkı), *kaynak hızı* (hedeflenen kârı elde etmek için ihtiyaç duyulan stok devir hızı) olmak üzere dört bileşenden meydana gelmektedir. *Ana kaynaklar*, müşteri değer önermesini ilgili bölümlere aktarmak üzere ihtiyaç duyulan elemanları ifade etmektedir. İnsan kaynakları, teknoloji, ürün, hizmet, dağıtım kanalları ve marka örnek olarak verilebilir. *Ana süreçler*, başarıya ulaşan firmalar, satışları gözden geçirebilecek ve satış hacminde artış sağlayabilecek operasyonel ve yönetsel unsurlara sahiptirler. Bu unsurlar arasında eğitim, işe alımlar ve performans ölçümleri yer almaktadır. Başarılı firmaların, birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayıcı unsurlardan oluşan istikrarlı bir sistem kurduğu iddia edilmektedir. Sistemdeki bir unsurdaki değişim, sistemin bütününde değişikliğe yol açmaktadır ve çerçeveyi oluşturan unsurlar arasındaki uyumsuzluk sistemin toplam performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

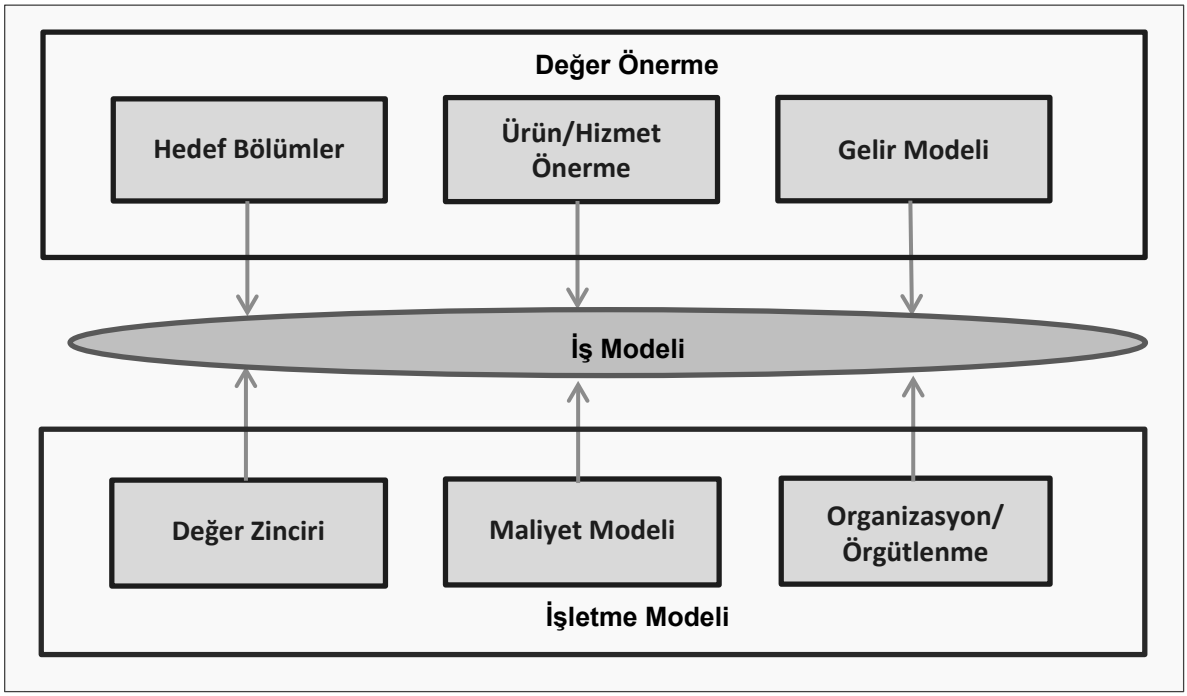
Yapısal odaklı olan Johnson'ın (2010, s.24) ontolojisi Osterwalder ve Pigneur'un (2010, s.44) ontolojisi ile yakın benzerlik göstermektedir ve diğer iş modeli yaklaşımlarına paralel olarak sistemin çevresi ile uyumu ve değer yaratma temaları üzerine kuruludur.

Moingeon ve Lehmann-Ortega (2010) Ontolojisi

Moingeon ve Lehmann-Ortega (2010) Ontolojisi, Johnson iş modeli üzerinde birtakım değişiklikler yaparak iş modelini, "müşteri değer önermesi ve değer mimarisi yoluyla değer yaratma imkânı sağlayan mekanizma" olarak tarif etmişlerdir.

Boston Consulting Group -BCG (2009) Ontolojisi

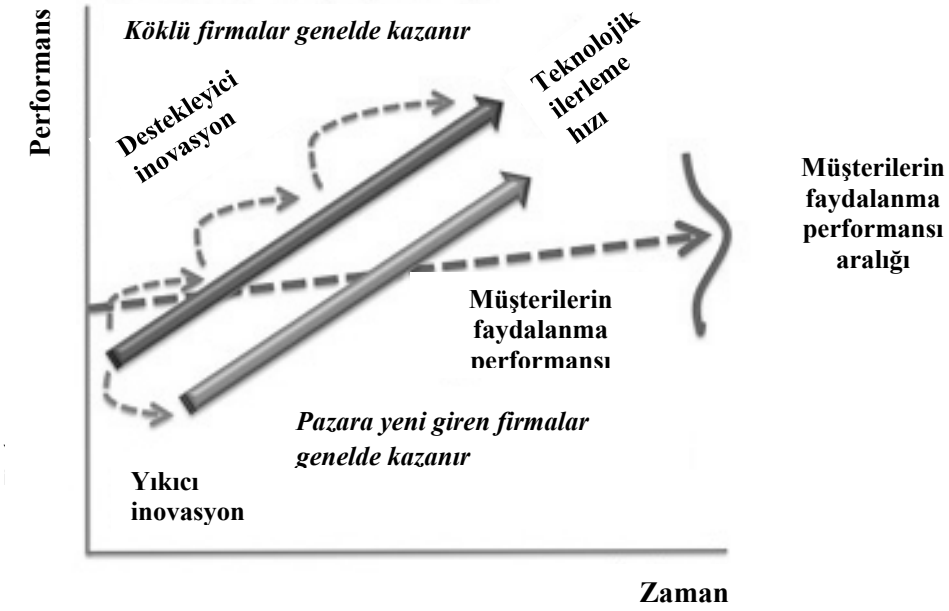
Yöneticiler ve diğer uygulamacılar tarafından stratejik bir araç olarak kullanılması amaçlanan, Boston Consulting Group'un iş modeli, *"değer önerme"* ve *"işletme modeli"* olmak üzere iki ana bileşenden meydana gelmektedir. Boston Consulting Group'un iş modeli ontolojisinde *değer önerme*; hedef bölüm(ler), ürün/hizmet sunma ve gelir modeli olmak üzere üç bölüme ayrılırken, *işletme modeli* ise; değer zinciri, maliyet modeli ve örgüt olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. Bu unsurlar, "Biz kime neyi öneriyoruz?" sorusuna yanıt bulmayı amaçlamaktadır (Lindgardt ve Diğerleri, 2009) ve "Biz bu ürünü/hizmeti en kârlı şekilde nasıl sunabiliriz?" sorularına yanıt bulmayı amaçlamaktadır. Bu iş modeli ontolojilerinin tümü değer kavramı üzerine odaklanmaktadır. Araştırmacılar iş modelini tanımlarken y*apısal* ve *davranışsal* y*aklaşımlar* ortaya koymaktadırlar. *Yapısal yaklaşım*; yapısal faaliyetler, işlevler, varlıklar ve aralarındaki ilişkiler üzerine odaklanırken, *davranışsal yaklaşım*; kararlar, sonuçlar ve sistemin geri bildirimi arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin üzerine odaklanmaktadır.



Şekil 3. Boston Consulting Group İş Modeli
Kaynak: Lindgardt ve Diğerleri (2009)

2.2. İş Modeli İnovasyonu Kavramı

İş modeli inovasyonu kavramı iş modeli kavramına benzer şekilde literatürde henüz ortak bir tanım çerçevesinde açıklanamamaktadır. Chesbrough (2007) teknoloji geliştirme maliyetlerinin giderek arttığını, bu durumun yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde metalaşmasına neden olduğunu belirtmek ve işletmelerin başarıyı yakalamaları için iş modeli inovasyonuna odaklanması gerektiğini savunmaktadır. IBM'in 2006 tarihli Global CEO çalışması, değişik inovasyon türlerini ve bu inovasyonların finansal performans üzerindeki etkilerini karşılaştırmış ve iş modeli inovasyonunun diğer inovasyon türlerine göre kârlılığı daha fazla artırdığını ortaya koymuştur (Giesen, Berman, Bell ve Blitz, 2007). Christensen ve Raynor (2003), mevcut pazarda faaliyet gösteren köklü rakipleri belli koşullar altında ortadan kaldırarak, yok edilen değil, yok eden olabilmenin teorileri üzerinde çalışmış ve kâr maksimizasyonu için kaynak tahsisi mekanizmasına açıklık getirmişlerdir. Şekil 4'te yıkıcı inovasyon modelinin en kritik bileşeni olan müşterilerin yenilikten yararlanabilme derecesi kesikli bir doğru ile gösterilmiş olup, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik yeterince iyi hizmet sunabilecek teknolojiyi temsil etmektedir (Christensen ve Raynor, 2003). Müşteriler, bu kesikli doğru etrafında bir dağılım sergilemektedir ve pazarda mevcut olan yenilikleri temsil eden doğruların tümü, sağda gösterilen bir dağılım eğrisi aralığında temsil edilmektedir. Doğrunun en yüksek kısmında bulunan talepleri çok yüksek olan müşteriler, mevcut olanın en iyisi ile yetinmemekte ve doğrunun en aşağı kısmında bulunan müşteriler ise, mevcut olanın asgarisi ya da biraz fazlası ile tatmin olabilmektedir.



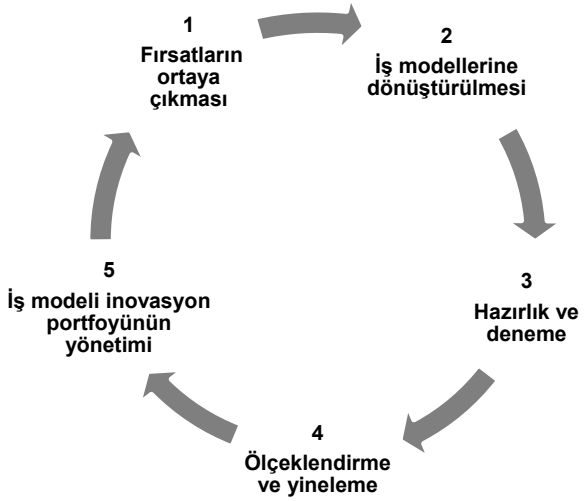
Şekil 4. Yıkıcı İnovasyonun Üç Kritik Bileşeni Kaynak: Innosight

İnovatif firmalar tarafından yeni ve gelişmiş ürünlerin piyasaya sürülmesiyle birlikte her bir pazar için belirgin farklılık gösteren bir ilerleme yolu izlenmektedir. Bu modelin ikinci kritik bileşeni olan teknolojik ilerleme hızı, pazarda müşterinin teknolojiden faydalanabilme yeteneğini temsil eden kesikli doğrunun daima üzerine çıkmaktadır. Şekilde görüldüğü üzere teknolojik ilerleme hızı daha dik bir eğime sahip olup, düz çizgilerle temsil edilmektedir (Christensen ve Raynor, 2003). Bu modelin üçüncü kritik bileşeni ise, destekleyici inovasyon (sustaining innovation) ile yıkıcı inovasyon (disruptive innovation) arasındaki farktır. Markides'e göre destekleyici inovasyon, daha yüksek kalite ve performansı talep eden müşteri segmenti üzerine odaklanmaktadır. Destekleyici inovasyonların bir kısmında yıldan yıla istikrarlı bir şekilde ilerleme kaydedilirken, bir kısmında ise sıçrama yaratan bir rekabet üstünlüğü ortaya çıkmaktadır. Teknolojik açıdan inovasyonu gerçekleştirmek ne kadar zor olursa olsun, destekleyici teknoloji savaşını daima sağlam ve köklü firmalar kazanmaktadır. Buradaki strateji, daha iyi bir ürünü üretip, en iyi müşteriye yüksek kâr marjında satmaktır. Köklü firmaların destekleyici teknoloji mücadelesinin kazanılmasına yönelik güçlü motivasyonları ve gerekli kaynakları vardır. Yıkıcı inovasyonlar ise, mevcut pazardaki yerleşik müşterilere daha gelişmiş iyi bir ürün veya hizmet sunmak yerine mevcut olandan daha vasat bir ürün veya hizmet sunmaya odaklanmaktadır (Christensen ve Raynor, 2003). Markides (2008) ve Christensen ve Raynor (1997), yıkıcı iş modeli inovasyonlarının, yıkıcı teknolojik inovasyonlardan birkaç alanda farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Ancak yıkıcı teknolojiler, yıkıcı inovasyonlardan farklı olarak müşteriye başka faydalar sağlamakta olup, pazarda yeni ya da daha alt düzeyde talepte bulunan müşterilere yönelik daha basit, kullanışlı ve düşük maliyetli ürünler sunmaktadır. Yıkıcı inovasyon ile ilgili literatürde iddia edildiği üzere, iş modeli inovasyonlarının, mutlaka pazarları ele geçirmesi ve rakipleri ortadan kaldırması beklenmemektedir. Markides (2008), yeni iş modeli uygulamasının mutlaka en iyi strateji olmayabileceği sonucuna varmaktadır. Santos, Spector ve Heyden (2009) iş

modeli inovasyonunu "*firmanın mevcut işletme modelindeki faaliyetlerini rekabet ettiği ürün/hizmet piyasasına yönelik yeniden düzenlemesi*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, eski iş modelinden endüstriye yenilik getiren bir iş modeline geçişi işaret etmektedir.

Lindgardt ve diğerleri (2009), BCG iş modeli ontolojisinden hareketle, bir inovasyonun iş modeli inovasyonu sayılabilmesi için iş modelinin iki veya daha fazla unsurunun yeni bir yolla değer yaratmak üzere yeniden oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. Chesbrough (2010) mevcut modellerden alternatif iş modellerine geçişte yaşanacak süreçleri *deneme, gerçekleştirme* ve *örgütsel liderlik* olarak belirlemiştir. Osterwalder ve Pigneur (2010, s.249) tarafından sunulan iş modeli dizaynında; *harekete geçme, anlama, tasarlama, uygulama* ve *yönetme* olmak üzere beş aşama bulunmaktadır.

Boston Consulting Group (BCG) – Lindgardt ve Reeves (2010) tarafından önerilen iş modeli inovasyon süreci Şekil 5'te gösterilmektedir (Lindgardt ve Reeves, 2010). Boston Consulting Group (BCG) tarafından geliştirilen iş modeli döngüsü beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada fırsatlar ortaya çıkarılır, mevcut iş modeli tespit edilir ve modelin olumlu ve olumsuz yanları analiz edilir. İkinci aşamada, fırsatlar veya fikirler farklı iş modellerine dönüştürülür, bu modellerin seçimi için değerlendirme kriterleri oluşturulur.

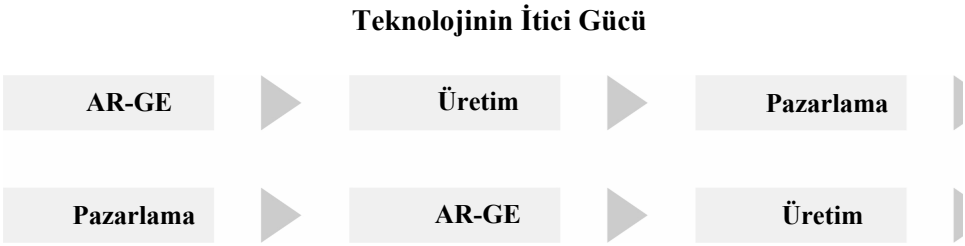


Şekil 5. Boston Consulting Group (BCG) İş Modeli İnovasyon Süreci
Kaynak: Lindgardt ve Reeves (2010)

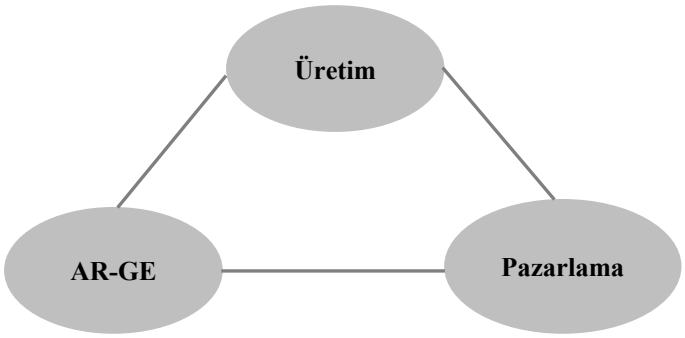
Üçüncü aşamada pilot geliştirme ve uygulaması üzerine odaklanılır. Dördüncü aşamada seçilen iş modelinin ölçeği büyütülür, gerekli performans ölçüleri belirlenir ve bir iletişim planı oluşturulur. Bu aşamada iş modeli tasarımını tekrarlamak önemlidir. Beşinci aşamada iş modeli portföyünün zamanlama, risk, geri kazanım ve benzer konularda yönetimine odaklanılır. İş modelinin şirketin genel stratejik çevresiyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Chesbrough (2010) ve BCG'nin sürece odaklanma önerisi, pazardaki belirsizlikler nedeniyle yeni iş modelini denemenin ve pilot uygulamaların önemine dikkati çekmektedir. Her iki yaklaşımda da iş modeli inovasyonunun gerçekleştirilmesi sürecinde yönetimin desteğine ciddi ölçüde gereksinim duyulacağı vurgulanmaktadır.

2.3. İnovasyon Yönetimi ve Strateji ile İlişkisi

İnovasyon, yenilik yaratma faaliyetlerini ve sürecini ifade etmektedir. Hatta yeni veya farklı olan anlamında da kullanılmaktadır (Oxford, 2011). Harvard Üniversitesi'nden S. Thomke inovasyonun *kademeli, radikal, açık* veya *yıkıcı* olabileceğini ancak bir değer yaratması gerektiğini belirtmiştir (Thomke, 2010). Trott (2008) inovasyonu, "*fikir üretmek, teknolojik gelişim, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün üretimi ve pazarlanması ile ilgili tüm süreçlerin yönetimi"* olarak ayrıntılı bir şekilde tanımlamaktadır. İnovasyon sürecine ilişkin lineer ve interaktif model olmak üzere iki model önerilmektedir. Lineer model, Şekil 6'da ayrıştırılmış faaliyetlerin itme veya çekme dizisi olarak görülebilir. İnovasyonun itici gücünün ayrıştırıldığı bu modelde inovasyonun nasıl geliştirildiğini tam olarak açıklanamamaktadır. Şekil 7'de gösterilen eşzamanlı bağlanma modelinde ise, faaliyetler arasındaki ilişkiler–vurgulanmış olup, inovasyonun itici gücü belirgin şekilde gösterilmiş ancak inovasyonun nasıl desteklendiğine yeterince açıklık getirilememiştir (Trott, 2008).

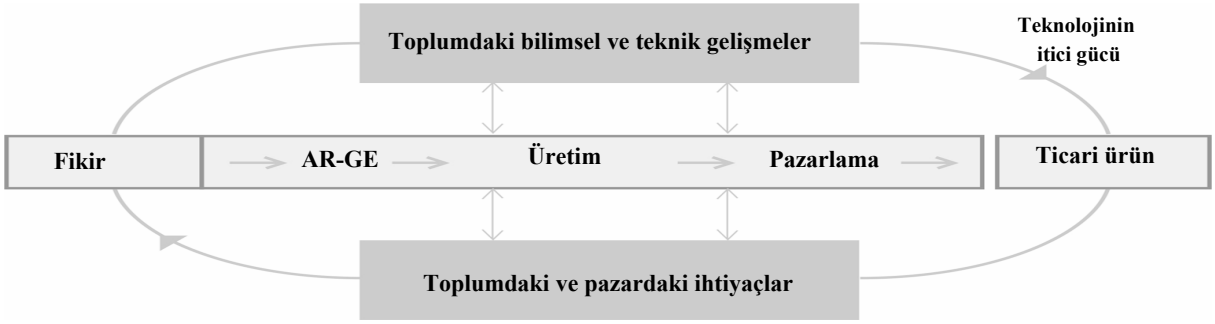


Şekil 6. Lineer İnovasyon Modelleri Kaynak: Trott (2008)



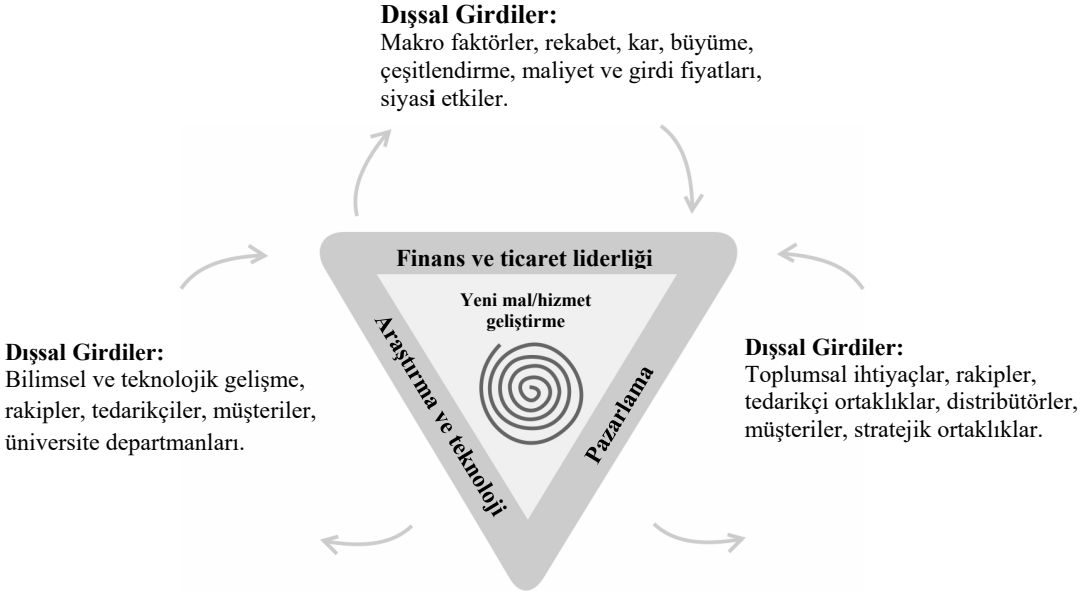
Şekil 7. Eşzamanlı Bağlanma Modeli Kaynak: Trott (2008)

Eşzamanlılık yaklaşımı, Rothwell ve Zegveld (1985) tarafından interaktif bir model ile geliştirilmiştir. Şekil 8'de gösterilen modelde, inovasyon için itici gücün kaynağını, içsel faaliyetler, pazar ya da teknolojinin oluşturabileceği ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için hem teknolojinin merkezi olan üniversitelerden hem de pazardan girdi sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır (Trott, 2008). Faaliyetler arası iletişimde geribildirim çevrimlerinin bulunması sonucunda inovasyon süreci lineer bir özellik sergilememektedir (Trott, 2008).



Şekil 8. İnteraktif İnovasyon Modeli Kaynak: Trott (2008)

Şekil 9'da gösterilen modele göre pazarlama, AR-GE ve işletme liderliği arasındaki bilgi akışı, inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından en kritik görev olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün bilgi sağlamada yararlandığı en önemli kaynak, fonksiyonlar arasındaki ve fonksiyonların dış çevreleri ile olan etkileşimdir (Trott, 2008).



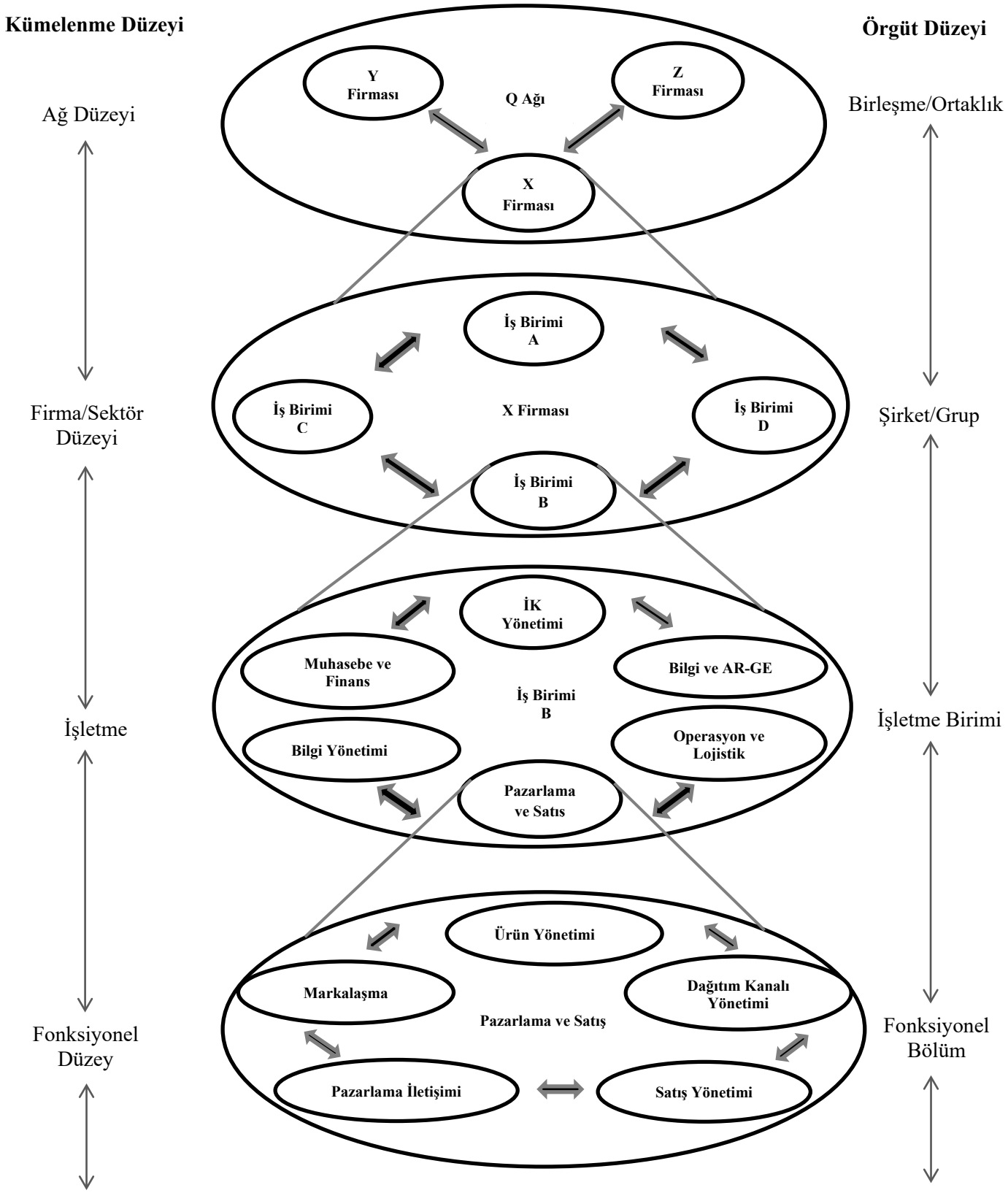
Şekil 9. Bir Yönetim Süreci Olarak İnovasyon Kaynak: Trott (2008)

2.3.1. İş Modelleri ve Strateji

Şekil 10'da gösterilen strateji düzeyleri ile iş modellerini eşleştirme doğrultusunda iş modellerinin stratejiye göre konumlandırılması sağlanabilmektedir. İş modelleri ile strateji arasındaki bağ halen araştırmacılar tarafından tartışılan bir konudur. İki terimin de kesin tanımlarının olmaması, onların etkileşimini görmek üzere bir araya getirilmesini zorlaştırmaktadır.

Santos ve diğerlerinin (2010), *"A business model is not a business strategy"* adlı makalesinde bu iki terim arasındaki ince ayrımlar tartışılmaktadır. Çoğu işletme modeli ontolojisinin stratejiden farklı olan belirgin özellikleri ve uygulamaları mevcut olduğundan, ikisi arasında ayrım yapmak gerekmektedir. DeWit ve Meyer (2010), farklı

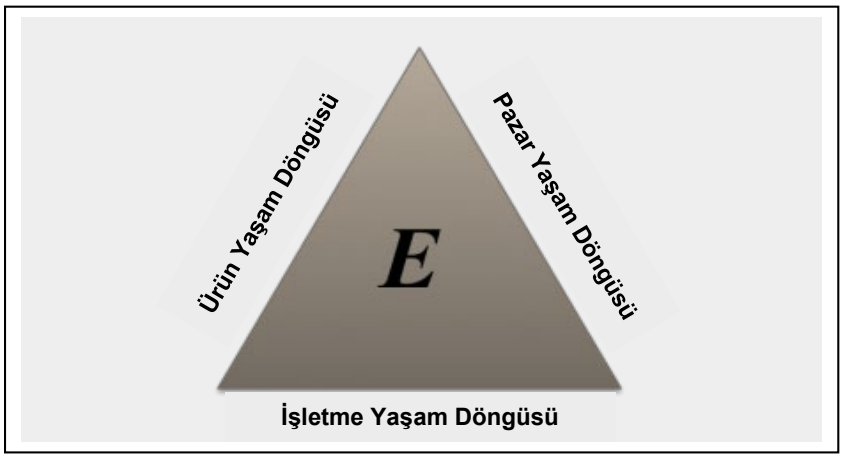
stratejik meselelerin farklı stratejik durumlara ve boyutlara nasıl denk geldiğini detaylarıyla göstermişlerdir.



Şekil 10. Strateji Düzeyleri Kaynak: De Wit ve Meyer (2010)

2.3.2. Yaşam Döngüsü Stratejisi: Ürün, Pazar ve İşletme Uyumu

Bir işletmenin, ürünün veya pazarın tıpkı diğer canlılar gibi bir yaşam döngüsü vardır. Şekil 11'de yaşam döngüsü üçgeni görülmektedir ve burada (E), çevreden gelen yeni bir enerjiyi temsil emektedir. Başarılı bir strateji; *ürün, pazar* ve *işletme* ile uyum içerisindedir.

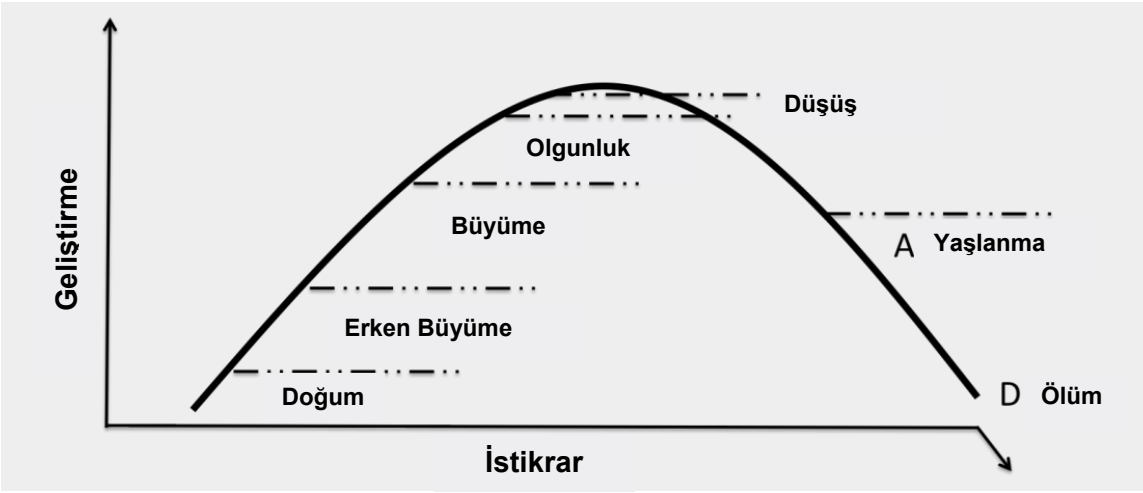


Şekil 11. Ürün, Pazar, İşletme ve Enerji
Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır)

Yaşam döngüsü süreci boyunca çevre ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim söz konusudur. Bütün yaşam döngüleri, *sistem gelişimi* ve *sistem istikrarı* arasındaki bir dinamik içerisinde varlığını sürdürmektedir. Bir varlık doğduğu zaman gelişiminin başlangıcındadır ve gelecekte ne olacağı belli değildir. Büyüme süresinin başlangıcından olgunlaşma seviyesine kadar olan gelişiminde ve istikrarında artış gerçekleşir. Olgunlaşma aşamasında istikrarını arttırmayı sürdürürken, gelişme yeteneği zamanla azalmaktadır. Yaşlanma aşaması ve sonrasında istikrarını bütünüyle kaybeder, tamamen durağanlaşır ve sonunda ölümü gerçekleşir. Bu durum bütün yaşam döngülerinin esasını teşkil eder. Ancak bütün sistemler Şekil 12'deki gibi bir çan eğrisi çizememektedir. Bu sistemlerin bir kısmı olgunlaşma dönemine ulaşamadan ömrünü tamamlamakta, yalnızca birkaçı yaşam döngüsünü uzun kılabilecek stratejileri uygulamaya koyarak başarıya ulaşabilmektedir. Yaşam döngüsünün aşamalarına göre farklı stratejilerin uygulanması gerekmektedir. *Ürün, pazar* ve *işletmenin uygulama yaşam döngüleri* olmak üzere işletme stratejilerini belirleyen üç yaşam döngüsü bulunmaktadır. *Ürün yaşam döngüsü* satışa sunulacak varlıklar; *pazar yaşam döngüsü* satışın yapılacağı müşteri kitlesi ve *uygulama yaşam döngüsü* işletmenin uygulama kabiliyeti ile ilgilidir. Başarılı bir strateji uygulayabilmek için yaşam döngüsünün aşamalarının birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylelikle işletmeler çevreden yeni bir enerji kazanma ve uzun vadede ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirme şanslarını arttırabilmektedir. Aksi takdirde, uygulanan strateji başarıya ulaşamaz.

Bir stratejinin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Birincisi strateji, bir işletmenin vizyon ve değerleri ile örtüşmelidir. İkincisi bir işletme personel, teknoloji, sermaye ve benzeri kaynaklara sahip olabilmelidir. Üçüncüsü bir işletme stratejisini hayata geçirebilmek için gerekli temel becerilere sahip olmalı ve bu becerileri geliştirebilmelidir.

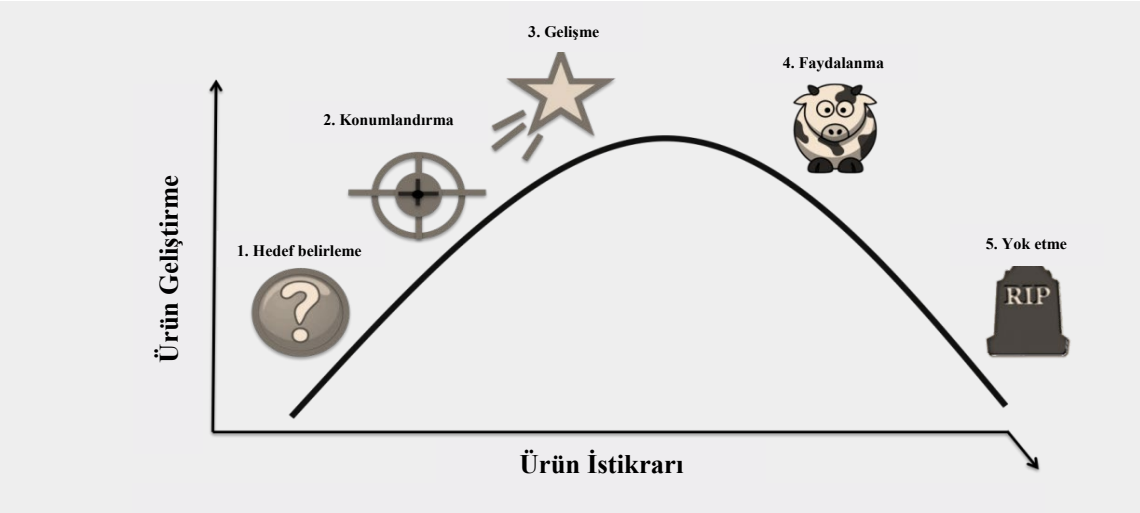
Ürün Yaşam Döngüsü



Şekil 12. İşletme ve Ürün Yaşam Döngüsü
Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır)

"*Ürün*", satışa hazır hale getirilen ürün veya hizmetlerin yer aldığı varlıklardır. Her bir ürünün, ürün geliştirme ve ürün istikrarı arasında değiş tokuşa dayanan bir yaşam eğrisi bulunmaktadır. Ürün yaşam döngüsü; hedef belirleme, konumlandırma, gelişme, faydalanma ve dilediğinde yok etme olmak üzere başlıca aşamalara sahiptir. Bir ürünün başarılı olabilmesi için temel faaliyetler yerine getirilmeli ve her bir aşama sırasıyla geçilmelidir.

Hedef belirleme aşamasında statükoyu yıkabilecek potansiyele sahip bir ürünü geliştirmek ya da yenilik arayışı içinde olmak gerekmektedir. Niş pazarının dinamiklerini kavrayarak ve daha iyi ve yeni yöntemlerle pazarda karşılaşılan sorunların üstesinden gelerek bunu başarabilmek mümkündür. Burada hedef müşteri kitlesini *fikir liderliği* tarzını sergileyen *Kâşifler (Innovators)* oluşturmaktadır. *Konumlandırma* aşaması, *Kâhin (Early Adopters)* müşterilere yönelik somut ve doğrulanabilir bulgulara dayanan ürün geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Bu aşamada müşterinin problemi ya da ihtiyacının çözümüne odaklanılır ve konuya dedektif gibi yaklaşarak işe yarayan ve yaramayan unsurlar belirlenir. Bir yandan pazarda mevcut problemin çözümlendiğine dair kanıt aranırken, diğer yandan da ürün şampiyonu müşterilerle sıkı işbirliği içerisinde olmak gerekmektedir. Bu aşamadan elde edilmesi gereken ideal sonuç ise, *Kâhin* müşterilerin güveninin kazanılması ve ileride daha fazla ürün satın alacak müşterilere yatırım yapılmasıdır. *Hedef belirleme* ve *Konumlandırma* aşamalarında *fikir liderliği* ve *ürün konumlandırma* yaklaşımlarının benimsenmesi, işletmeler arasında niş pazarının lideri olma yarışını gündeme getirmektedir.



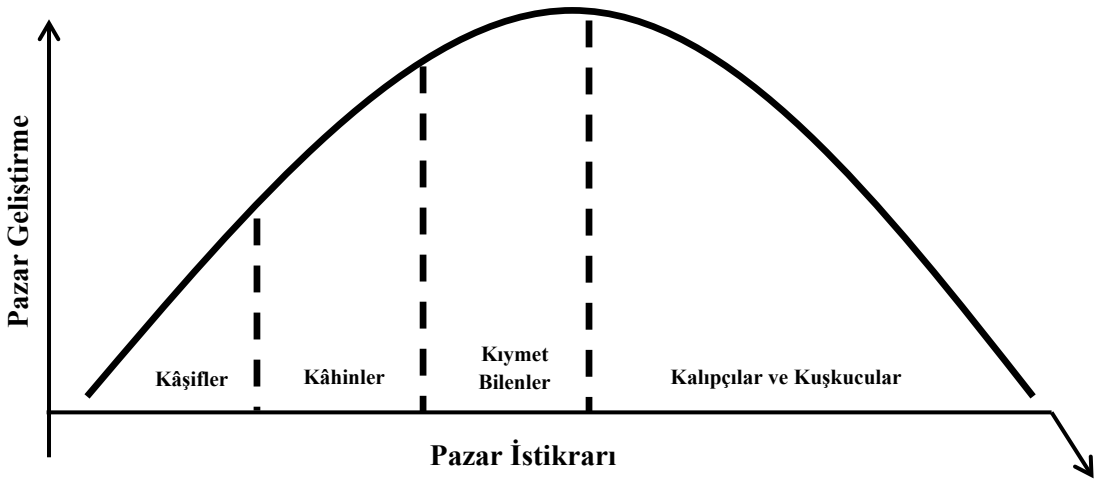
Şekil 13. Ürün Yaşam Döngüsü
Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır)

Gelişme ve büyüme aşamasında niş pazarının lideri olma yarışı vardır. Bu aşamada görünürde çelişkili iki durum söz konusudur. Birincisi, ölçek ekonomisini yakalayabilmek için ürün istikrarını sağlamak ya da ürünü standardize etmek gerekmektedir. Standardizasyon kapsamında yüksek katma değerli ürün ve hizmet üretmek gerekmektedir. Üründen sürekli olarak yarar sağlama ve o ürünün satışını gerçekleştirme arasında bir değiş-tokuş mevcuttur. Katma değerli ürünler, esas ürünün yeni uygulamalarını ve uzantılarını kapsayabilmektedir. Burada ulaşılmak istenen ana hedef, kıymet bilen müşteriler arasında pazar payı elde edebilme mücadelesi sırasında ürünün kâr marjını artırmaktır.

Faydalanma aşamasının ana faaliyet konusu *Kalıpçı (Late Majority)* ve *Kuşkucu* (*Laggards*) davranan müşteriler için ürünün devamlılığını sağlamaktır. Bu aşama, pazar payını yükseltme ve koruma amacıyla benimsenen fikir liderliğini, kanıtlanmış becerileri ve standardizasyonu arttırmak için uygundur. Bu aşamada kapsamlı ürün geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılması yerine, anlık yatırım getirisi ile ilave yatırımlar sınırlandırılmaktadır. İhtiyaç duyulan yeni ürünlere yönelik yatırımlardan anlık geri ödeme temin edilememesi halinde bu yatırımların yapılmaması gerekmektedir. Üründen sürekli olarak yarar sağlama ve o ürünün satışını gerçekleştirme arasında değişmeyen bir değiş-tokuş mevcuttur. Bir ürün, mevcut pazarda sürekliliğinin sağlanamaması ve dolayısıyla pozitif yatırım getirisinin elde edilememesi gibi faktörler nedeniyle her an yok olabilme tehdidi ile karşı karşıyadır.

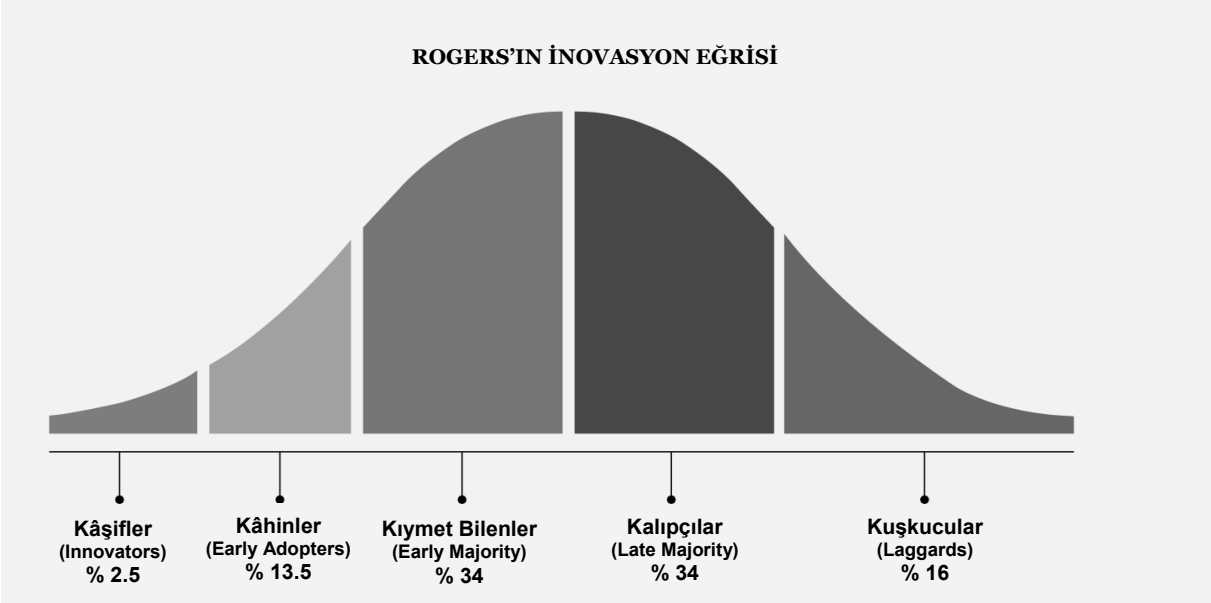
Pazar Yaşam Döngüsü

Her bir pazarın gelişme ve istikrar arasında gidip gelen bir yaşam döngüsü bulunmaktadır. Pazarın yaşam döngüsü, potansiyel müşterilere göre bölümlere ayrılmaktadır. Bunları **5K** olarak adlandırıp, şöyle sıralayabiliriz: *Kâşifler (Innovators), Kâhinler (Early Adopters), Kıymet Bilenler (Early Majority)* ve *Kalıpçılar (Late Majority)* ile *Kuşkucular (Laggards)*.



Şekil 14. Pazar Yaşam Döngüsü
Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır).

Endüstrideki değişimi ortaya koyan grup olan *Kâşifler*, pazar yaşam döngüsünün başlangıcında yer almaktadır. Bu grup, yeni teknolojilerin peşinden koşarak zamanını feda eden ancak para harcamayan teknoloji meraklılarıdır. Aynı zamanda *Kâşifler*, mevcut durumun ötesine geçebilen benzersiz bir ürünün ortaya çıkarılması yönünde fikir liderliği yapmakta ve ürünün yapabildikleri ve yapamadıkları hakkında dürüst bir şekilde bilgi vermektedir. (Şekil 14). Üretici, bu grup üzerinde merak uyandırmayı ve bu grup tarafından ürünün kabiliyetlerine yatırım yapılmasını arzu etmektedir. Bir ürünün *Kâşifler* tarafından kabul görmesi oldukça önemli ve gereklidir. *Kâşifler,* söz konusu ürünün yenilikçi ve önem verilmesi gereken bir marka olduğu yönünde gelecek dönem müşterilerini aydınlatabilmektedir. Bilgilendirmeye yönelik tutundurma mesajları bu grup müşterileri hedeflemektedir. *Kâhinler,* teknik olmaktan çok kavramsaldır; stratejik fırsatlara yönelik çığır açıcı önemli bir gelişmenin peşini kovalamaktadır. Fikir liderliği sonucunda söz konusu ürünün kendi vizyonlarını nasıl gerçekleştirebildiğini gören bu grup, taleplerinin karşılanması için zaman, enerji, itibar ve para konusunda risk almaktadır. Hızlı hareket etme eğiliminde olan *Kâhinler*, pratik alıcılardır ve ürün geliştirme programı üzerinde baskı kurarlar. Bir işletmenin küçük ölçekli ya da kâhinler grubuna henüz kendini kanıtlamamış olması hiçbir önem taşımamaktadır. Burada kritik faktör, üreticinin bir sonuç ortaya koyabilmesi ve grubun vizyonunu gerçekleştirmede onlara yardımcı olmasıdır. *Kâhinlere* satış yapmak kolay, ancak onları memnun etmek oldukça zordur. Bu grubun ürün talepleri ile üreticinin evrensel bir ürün ortaya çıkarabilme yönündeki ihtiyaçları arasında uyuşmazlık ortaya çıkabilmektedir. İhtiyacı karşılamayan ve ileriki aşamalara tatbik edilemeyen bir ürün için çok fazla zaman ve para harcamaya son verilebilir.



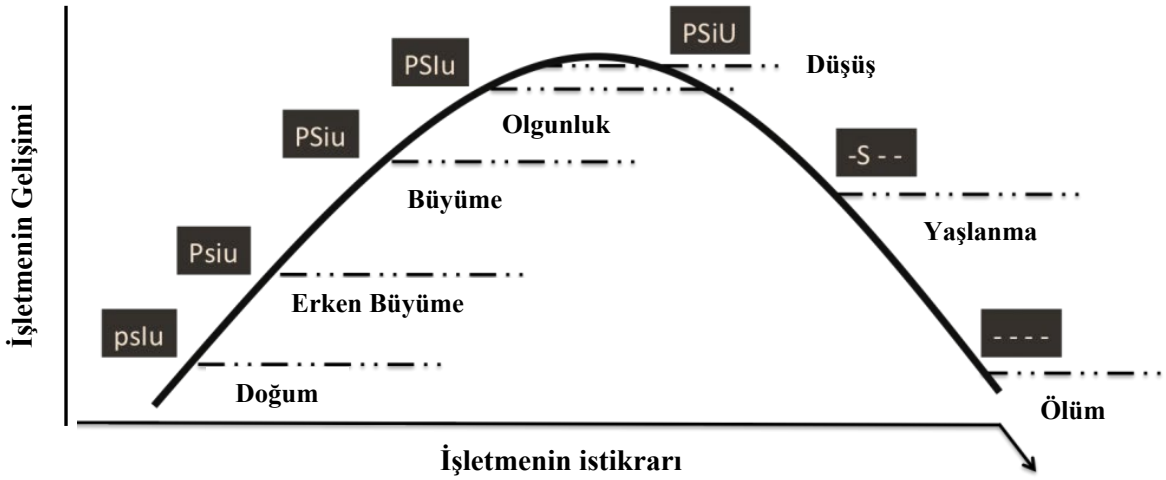
Şekil 15. Rogers'ın İnovasyon Eğrisi (Rogers'ın Yeniliklerin Yayılması Teorisi)

Kıymet Bilenler, *Kâşifler* grubunu takip etmektedir. *Kıymet Bilenler* daha düşünceli ve dikkatli hareket etmektedir. Bu gruptakiler, harekete geçmeden önce başkalarına danışarak karar vermeyi tercih etmekte ve bütünüyle kendini kanıtlamış bir ürüne ihtiyaç duymaktadır. *Kalıpçılar* %80 oranında çözüm öneren bir ürünü satın alabilecek iken, *Kıymet Bilenler* ise, %100 eksiksiz olduğuna inandıkları ürünü satın alabilmektedir. Bir önceki aşamanın performans garantisinin daha üst seviyeye çıkarılması ve ürünün güvenilir, dayanıklı, eksiksiz ve kullanım rahatlığı sunan bir ürün olma yönünde standartlaştırması *Kıymet Bilenler* pazarında yer edinebilmek için yapılması gereken en önemli iştir. *Kıymet bilenler* grubunun, risk almaktan hoşlanmayan alıcılar olduğu bilinen bir gerçektir. Bu alıcılara göre risk, zaman ve para israfı anlamına gelmektedir. Bu grup, üreticinin istikrarlı bir duruş sergilemesini istemekte, yeni bir ürünün mevcudu alt etmesine kadar sadakatlerini sürdürmekte ve ürünü işletme standardı haline getirmektedirler. *Kıymet Bilenler*, ürün hakkında bilgi edinmek amacıyla diğer kişilere danışarak zaman harcamışlar ve ürünün endüstri çapında standart hale gelmesine yardımcı olmuşlardır. *Kıymet Bilenler*, ürünün kalitesi, ürünü destekleyecek altyapı ve hizmetin güvenirliği üzerinde yoğunlaşmaktır. *Kıymet Bilenler* itibarlarını riske atmak istemezler, böylelikle piyasa lideri konumundaki kendini kanıtlamış bir markanın ürününü satın almaktan emin olmak isterler. Son aşamada *Kalıpçılar* ve *Kuşkucular* yer almaktadır. Bu grup, bir ürüne endüstride benimsenene kadar direnç gösterirler ve ürünü büyük ve köklü işletmelerden satın alma eğiliminde olurlar. Bu alıcılar, ürünü tamamen olgunlaşma sürecinde satın almaktadır.

Pazardaki rekabet fiyatlarda düşüşü beraberinde getirmektedir ve bu durum karşısında ürünler, "emtia-mal" olarak görülmektedir. Esasında bu kitle, epeyce indirim görmüş ve önceden montajlanmış paketleri satın almaktan zevk alırlar. Bu alıcı kitlesine satış yapmanın kilit noktası ise, pazarın lideri olarak köklü bir yer edinmek, ölçek ekonomilerini yakalamak ve büyük dağıtım kanallarına sahip olmaktır.

İşletmenin Uygulama Yaşam Döngüsü

Diğer yaşam döngüleri gibi işletmenin uygulama yaşam döngüsü de istikrar ve gelişme arasındaki dinamiğin içinde var olmaktadır. İşletmenin uygulama aşamasının başlıca süreçleri ise; başlangıç-doğum, gelişmenin başlangıcı, gelişme ve olgunluk ve bu noktadan itibaren düşüşe geçme, yaşlanma ve yok olup gitmektir. Ürün ve pazar yaşam döngülerini desteklemek amacıyla uygulama aşamasında esas yapılması gereken doğru bir örgütsel büyüme ve istikrar karmasına sahip olabilmektir. İşletmenin içinde bulunduğu yaşam döngüsü evreleri, ürün ve pazarın yaşam döngüsü evreleri ile uyum içerisinde olmalıdır. Uygulama yaşam döngüsünün aşamaları "patern tanıma" yoluyla daha da anlaşılır hale gelmektedir. Esasında her bir işletme içinde bulunduğu çevreyi biçimlendirmeli veya bu çevreye karşı reaksiyon göstermelidir. İşletme, tüm birimlerin ve alt birimlerin beraberliğinde bir bütün halinde bunu gerçekleştirmelidir. İşletmenin bu şekilde tepki vermemesi durumunda varlığını sürdürmesi de mümkün olmayacaktır. Patern tanıma kapsamında, işletme içerisinde münferit ve müşterek davranışların ortaya çıkışına neden olan dört ana patern ya da gücün varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar: *Üretim, İstikrar Sağlama, Yenilik Getirme* ve *Bütünleştirme (Production, Stabilizing, Innovating, Unifying-PSIU)* güçleridir. Bunlardan her biri belirli bir davranış kalıbı vasıtasıyla kendini ifade etmektedir. Bu güçlerin bir araya gelmesi sonucunda işletme, kendisine yol çizecektir.



Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır)

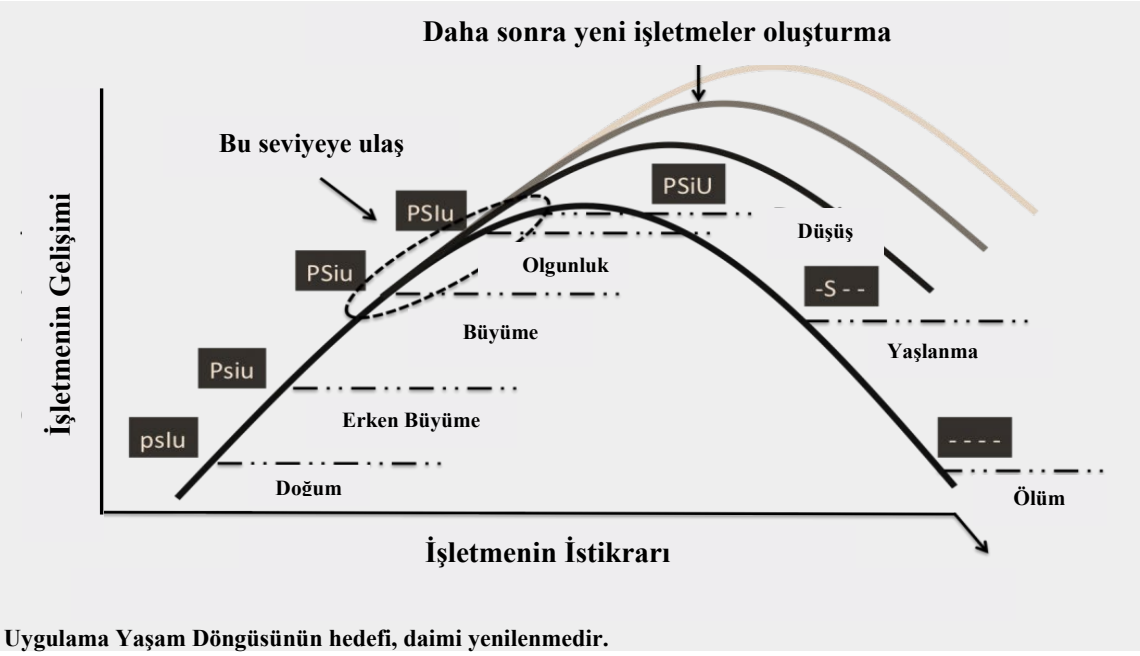
Şekil 16. İşletme yaşam döngüsü

Bir işletmenin çevresi, ürün-pazar yaşam döngüsü aşamalarının her birinde kendi çizgisinde ilerlemelidir. *Kâşifler* için ürün belirlenirken, o ürün *doğum* aşamasında ve aynı zamanda son derece *yenilikçi* ve *ileriye dönük* olmalıdır (psIu). *Kalıpçılar* için ürünü konumlandırırken, o ürün erken gelişme ya da büyüme evresinde olmalıdır ve müşteriler açısından doğrulanabilir sonuçlar üretmelidir (Psiu). Pazarda benzer özelliklere sahip çok sayıda ürün bulunmaktadır. İyi bir konumlandırma ürünü benzersiz kılmakta, ürünün emsallerinden daha yüksek fiyatlarda satılabilmesine imkân tanımakta ve böylelikle ürüne benzersiz satış teklifi (*Unique Selling Proposotion–USP*) gibi ayırt edici özellikler kazandırmaktadır. Aynı zamanda iyi bir konumlandırma ürünü diğerleri ile rekabetten uzak tutarak rekabet avantajı kazandırmakta ve ürünün genişlemesi, değiştirilmesi, dağıtımı ve tanıtımına yönelik faaliyetlere esneklik kazandırmaktadır.

Kıymet Bilenler için ürünü geliştirirken, iç verimin yanı sıra *yeni inovasyonları* başlatabilecek kabiliyetler kontrol altında tutulmalı ve *ürün pazarlama tuzağından* kaçınılmalıdır (PSIu). *Kalıpçılar* ve *Kuşkucular* için üründen fayda sağlanırken, işletme *yeni bir pazara yeni bir ürün ile girmek* için nakit ineklerden elde ettiklerini kullanmalıdır ve böylelikle kendi yaşam döngüsü sürecinden geçmiş olacaktır.

Bir işletmenin ürün ve pazar uyumu sağlaması bakımından öncelikle iç çevre ile uyumlu olması mantıklı bir yaklaşımdır. Çoğu başlangıç bu uyumu sağlamada başarısız olmaktadır. Başlangıç aşamasındaki bir girişimci, yeni işletme birimlerini kurmadan önce ölçeklenebilir büyüme seviyesine ulaşmalıdır. Belli bir nakit birikimine sahip yaşlanmakta olan istikrarlı bir işletmenin büyüme odaklı küçük ölçekli bir işletmeyi satın alması halinde girişimciliğin heyecanını yoğun olarak hissetmemekte, yeni işletmenin ihtiyaç duyduğu özgürlük ve esnekliğe fırsat tanımamakta ve kurum içi girişimcilik kapsamında gelişmeye yönelik yeni bir satın alma faaliyetine izin vermemektedir. Böylelikle yeni işletme birimi, prosedürleri izlemek ya da mevcut altyapı çerçevesinde faaliyet göstermek zorunda kalabilmektedir. Bu talepler, yeni bir işletmenin gelişebilmesi için oldukça istikrarlı, ağır ve bürokratik bir çevre meydana getirmektedir.

Uygulama aşaması her zaman için düzgün bir çan eğrisi olarak karşımıza çıkmamaktadır. Birçok yeni işletme başlangıçtaki evreleri atlayarak ölümü erken yaşamaktadır. Bu işletmeler, aylarca "genç" kalmalarına karşın yeni başlangıçlar nedeniyle yaşlanma evresine girip, nihayetinde yok olacaklardır. Diğer işletmeler ise, yaşam döngüsünü adım adım ilerlemek yerine aşamaları atlama çabası içine girerler ve bu şekilde yıllarını harcamış olurlar. Bazı işletmeler, çan eğrisi üzerinde hızlı bir yükseliş gösterdiği gibi düşüş de göstermektedir. İşletmelerin uygulama yaşam döngüsünü yönetmeleri başlı başına bir mücadele konusudur.



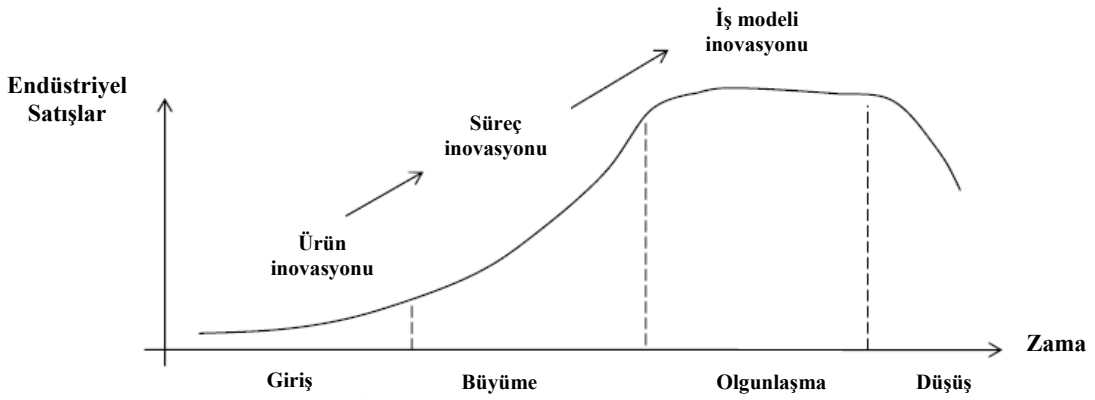
Şekil 17. İşletmenin yaşam döngüsünün amacı
Kaynak: Lex Sisney, 2011 (www.organizationalphysics.com'dan uyarlanmıştır)

İş Modeli Yaşam Döngüsü

Literatürde iş modeline ilişkin çok sayıda tanım ve yaklaşım mevcuttur, ancak evrensel bir tanım konusunda henüz bir konsensüs sağlanamamıştır. Örneğin, Amit ve Zott'a (2001) göre iş modeli, *"değer yaratabilecek ve tüm iş imkânlarından faydalanabilecek şekilde tasarlanan işlemlerin yönetim yapısı"* olarak tarif edilmektedir. Chesbrough ise, inovasyon kavramını esas alan iş modeli yaklaşımını ortaya koymuştur. Chesbrough ve Rosenbloom (2002) bir iş modelinin; *değer önerme*, *pazar bölümlerini tanımlama*, *değer zinciri yapısını tasarlama*, *gelir elde etme araçlarını inceleme*, *maliyet yapısını değerlendirme* ve *değer ağında firmanın konumunu tanımlama* doğrultusunda ortaya çıkan varsayımlar üzerine kurulduğunu ve bu varsayımların eksiksiz bir rekabet stratejisi ile desteklenmesi gerektiğini iddia etmektedir.

Yaşam döngüsü, iş modelleri açısından önemlidir ve literatürde iş modellerinin yaşam döngüsü farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır. Levitt (1965) ve Cox (1967)'e göre ürün yaşam döngüsünün farklı aşamalarında farklı stratejiler benimsenmektedir. Thietart ve Vivas (1984) stratejilerin, ürün yaşam döngüsünün aşamaları ve işletmenin strateji mantığının etkisinde olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri kolu ve dış çevrenin özeliklerinin stratejinin başarısında etkin rol oynadığı görülmektedir. Schallmo ve Brecht (2010), kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri uygulamasının iş modelinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğunu ve bu durumun işletmelerin yaşam döngüsü süresini uzattığını ileri sürmektedir. Diğer yandan teknolojik özelliklerin pazarın ihtiyaçlarını desteklemesi gerekmektedir. Reuver, Bouwman ve MacInnes (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda teknolojik faktörlerin iş modelini dinamiklerini harekete geçirdiği ve iş modeli yaşam döngüsü açısından önem taşıdığını ortaya çıkmıştır.

Bir iş modeli; fikrin üretilmesi, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi olarak nitelendirilen birbirinden bağımsız aşamalar üzerinden ilerlemektedir. Faaliyetin sürdürülebilmesi için farklı yöntemlere ve örgütsel gelişime uygun yönetsel kavramlara duyulan ihtiyaç doğrultusunda bir iş modelinin mevcut şekli ileride alacağı şekilden farklıdır. Başlangıçtaki işletmelerin uyguladığı iş modeli, hayatta kalabilme üzerine odaklanmaktadır. Ancak bu tür işletmelerde planlama ufku çok sayıda belirsizlik nedeniyle uzun soluklu olamamaktadır. Genç işletmeler; geçerli, ölçeklenebilir, etkin ve pazar değerini yakalama fırsatı sunan iş modelleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. İşletmeler, yaşam döngüsü boyunca iş modelleri üzerinde değişiklik yapmaktadır. Hayatta kalabilmek hem genç hem de olgunluk düzeyine erişmiş işletmeler için ortak hedeftir ve paydaşlar ortaya çıkan değerin dağıtılması yönünde bir beklenti içine girmektedir. Şekil 18'de görüldüğü üzere iş modeli çeşitli faaliyet alanlarının yapılandırıcı özelliklerine göre son şeklini alacaktır.



Şekil 18. Pazar geliştirme ve İş Modeli İnovasyonu
Kaynak: Moore, 2004'ten adapte edilmiştir.

Endüstri Yaşam Döngüsü

Endüstrideki yaşam döngüleri, hayatımızdaki döngüler gibidir. Tıpkı bir canlı gibi doğar, büyür, olgunlaşır, düşüşe geçer ve ölümü gerçekleşir. İşletmeler, faaliyet gösterdiği endüstri koluna göre bu aşamaları farklı şekillerde yaşamaktadır; bazıları bu evreleri daha uzun yaşarken, bazıları daha hızlı ilerlemektedir. Aynı endüstri kolunda faaliyet gösteren birbirinden farklı işletmeler bile bu aşamaları farklı şekilde yaşayabilmektedir. Bir işletmenin içinde bulunduğu yaşam döngüsü aşaması uygulanacak stratejik planı büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bazı işletmeler ya da sektörler, düşüşe geçen ürünler için yeni bir kullanım sahası yaratmak suretiyle kendi yaşam döngülerini uzatabilmektedir. Bir endüstrinin satışlarındaki artış yaşam döngüsünü gösteren bir araçtır. Bir endüstrinin yaşam döngüsü; giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş aşamalarından oluşmaktadır. Giriş evresinde satışlar yavaş olurken, büyüme evresinde satışlarda artış gözlenmektedir. Olgunlaşma evresinden sonra satışlar kademeli olarak düşüşe geçmektedir. İşletmeler, zaman içerisinde kazanmış oldukları uzmanlık, ölçek ekonomilerini yakalama ve birim maliyetleri azaltma gibi avantajlardan yararlanarak yaşam döngüsü boyunca kâr artışını sürdürmektedir. Endüstri yaşam döngüsü teorisine göre endüstride faaliyet gösteren işletmelerin tümü, birbirinden bağımsız dört süreçten geçmektedir; çıkış yapar, zirveye ulaşır buradan düşüşe geçer ve sonunda dibe vurur. Her bir süreç için o sürecin koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin yapısı rekabet kurallarını doğrudan etkilemekte ve dolayısıyla hayatta kalmak ve kalkınmak için ihtiyaç duyulan stratejileri de etkilemektedir. Yaşam döngüsü boyunca endüstriyel yapı, talepler ve teknolojik gereksinimlerde yaşanan değişimler, her bir sürece ait rekabet avantajı kaynakları ile ilgili önemli çıkarımlar sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından rekabetçi konum elde etmek, stratejik bir hedef haline gelmektedir. Dış çevreden kaynaklanan ve giderek artan karmaşa, yenilikçi iş stratejilerine ihtiyaç duyulduğunu açıkça göstermektedir. Uygun stratejiler belirlenirken, bir işletmenin bölümlerinin geçmişi, mevcut durumu ve geleceği arasında ilişki kuran yenilikçi bilgilere gereksinim duyulmaktadır. İşletme yönetimi perspektifinden ele alındığında, küreselleşen çevrenin yarattığı güçlükler nedeniyle disiplinler arası bilgiye sürekli olarak ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Sabol ve Diğerleri, 2013).

Tablo 2. Endüstriyel Yapının Gelişimi ve Yaşam Döngüsü Boyunca Gerçekleşen Rekabet

	Giriş	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
Talep	Gelir düzeyi yüksek, avangart bireylerden oluşan erken benimseyenler grubu ile sınırlıdır.	Pazara nüfuz etmede hızlı artış	Kitle pazarı, satın almalarda yer değiştirme/tekrar, bilinçli ve fiyata duyarlı müşteriler	Üretimden kaldırma
Teknoloji	Rakip teknolojiler, hızlı ürün inovasyonu	Baskın teknoloji etrafında standardizasyon yapılması, hızlı süreç inovasyonu	Teknik know-how'ın geniş çapta yayılması: teknolojik gelişme arayışı içinde olma	Düşük seviyede ürün ya da süreç inovasyonu
Ürünler	Düşük kalite, büyük çeşitlilik gösteren özellik ve teknolojiler, tasarımda sık yapılan değişiklikler	Tasarımın geliştirilmesi ve kalitenin yükseltilmesi, baskın tasarımların ortaya çıkması	Metalaşmaya doğru yönelme, marka, kalite ve ambalajlama ile fark yaratma girişimleri	Emtia kuralı: farklılaştırmanın zor olması ve kâr getirmemesi
İmalat ve dağıtım	Kısa süreli üretim, yüksek nitelikli işgücü, uzman dağıtım kanalları	Kapasite kesintileri, kitle üretimi, dağıtım alanında rekabet	Kapasite fazlasının meydana gelmesi, niteliksiz üretim, uzun süreli üretim, dağıtımcıların daha az sayıda hattan sorumlu olması	Kronik artık kapasite, özel kanalların yeniden ortaya çıkışı
Ticaret	Gelişmiş ülkelerdeki imalatçılar ve tüketiciler	Gelişmiş ülkelerden dünyanın diğer ülkelerine ihracat yapılması	Üretimin, gelişmiş ülkelerden yeni sanayileşmeye başlayan ülkelere kaydırılması	İşgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerden diğer ülkelere ihracat yapılması
Rekabet	Az sayıda firma	Giriş, birleşmeler ve çıkışlar	Ekonomik durgunluk, fiyat rekabetindeki artışlar	Fiyatlandırma savaşları, terkler
Temel başarı faktörleri	Ürün inovasyonu, Güvenilir bir firma ve ürün imajı yaratma	İmalata yönelik tasarım, dağıtım kanallarına erişim, markalaşma, hızlı ürün geliştirme, süreç inovasyonu	Yoğun sermaye sayesinde maliyet etkinliği, ölçek verimliliği, düşük girdi maliyetleri	Genel maliyetlerin düşük olması, alıcının seçimi, iletişim taahhüdü, kapasite rasyonelleştirme

Kaynak: Sabol ve Diğerleri (2013)

Stratejilerinin tasarlanma ve hayata geçirilme süreci, karşılıklı olarak güçlendirici ve tamamlayıcı görüşleri içeren bir karışım olmalıdır. Bunlar rasyonellik ve analitik olmadır; akıl rasyonelliğin kaynağını oluştururken, analitik olma aklın sezgisel durumunu temsil etmektedir. Rasyonellik ve analitik olmanın bir araya gelmesi doğrultusunda stratejik modellemenin temeli oluşmaktadır. Stratejik karar verme yaklaşımı, statik nicel göstergeler olarak tarif edilen durumlar için uygundur. Günümüzün ekonomi ve işletme bilim dallarına yönelik verilen eğitimler, insanın sezgisel boyutunu en aza indirgemiş ve rasyonel ve analitik bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak günümüzde bir işletmenin içinde bulunduğu çevre; işletme yönetiminde ihtiyaç duyulan özel ve nitelikli bilgilerin elde edilmesinin son derece güç olduğu, istikrarsız bir ortamı temsil etmektedir. Dış çevrenin şeffaflığını giderek yitirmesi, karar verme sürecinde hem nicel hem de nitel yöntem ve modellerin kullanılması ve uygulanması gerektiği düşüncesini kuvvetlendirmektedir. Doğru seçilen ve etkili bir şekilde hayata geçirilen iş stratejisi, hem işletme hem de işletmenin içinde bulunduğu çevreye değer kazandırmakta ve böylelikle işletmelerin ileriye yönelik sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri mümkün olabilmektedir. "Yaşam döngüsü", evrensel bir kavram olup; zamanla satışlardaki artış ya da değişimi anlamaları yönünden işletme yöneticilerine yardımcı olmaktadır.

2.4. Sürdürülebilir İş Modeli

Sürdürülebilir iş modeli, iş dünyasında sürdürülebilirliği sağlamanın yeni bir yolu olarak tarif edilmektedir. İş modelinin sürdürülebilirliği, işletmelerin faaliyetini yerine getirebilmesi bakımından en önemli belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir. T.Dyllick ve K. Muff, sürdürülebilirliğin gelişimini Tablo 3'de görüldüğü üzere üç kademe ile açıklamaktadır.

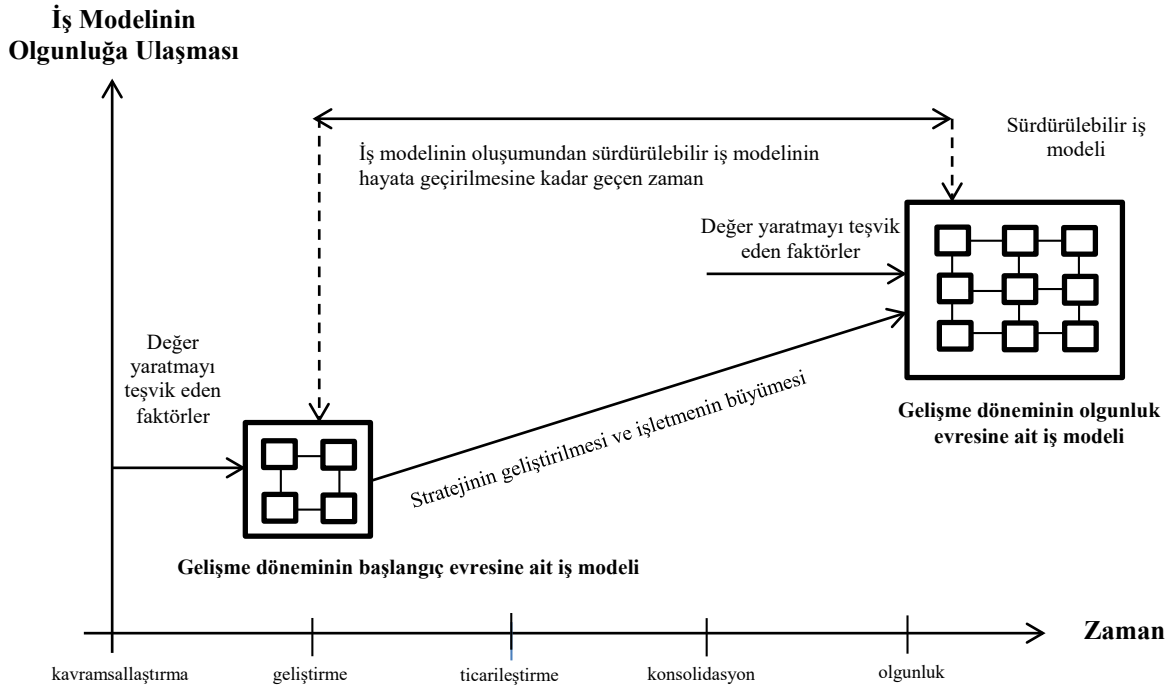
Tablo 3. Sürdürülebilir İş Uygulaması: Ana Özellikleri ve Değişiklikleri İçeren Tipoloji

Sürdürülebilir İş Modeli Tipolojisi	**Konu (Ne?)**	**Katma Değer (Ne için?)**	**Örgüt Perspektifi (Nasıl?)**
Olağan iş akışı	Finansal konular	Paydaşların değeri	İçerden dışarı
1. Kademe Sürdürülebilir İş Uygulaması Arındırılmış paydaş değeri	Üç boyutlu unsurlar	Paydaşların değeri	İçerden dışarı
2. Kademe Sürdürülebilir İş Uygulaması Üçlü alt düzey	Üç boyutlu unsurlar	Üçlü alt düzey	İçerden dışarı
3. Kademe Sürdürülebilir İş Uygulaması Uygun olan sürdürülebilir iş modeli	Sürdürülebilirlik mücadelesinin başlangıcı	Ortak mallar üzerinde değer yaratmak	Dışardan içeri
Önemli değişiklikler	1. değişiklik: Ürün/hizmet kapsamının genişletilmesi	2. değişiklik: Katma değerin arttırılması	3. değişiklik: Bakış açısının değiştirilmesi

Kaynak: Dyllick, T., Muff, K., (2016)

Tablo 3'de iş dünyasında sürdürülebilirlik kavramının gelişimi gösterilmektedir. Burada benimsenen düşünce, mal tedariki ve örgütün dış çevreye açılması yoluyla değer yaratan faaliyetler üzerine odaklanmaktadır. Literatürde yer alan farklı modeller, yaklaşımlar ve kavramlar; sürdürülebilirlik kavramını belirsiz ve tanımlanması zor hale getirmekte olup, bir yandan örgütün sürdürülebilirliğini sağlarken diğer yandan farklı kategorideki paydaşların menfaatlerini göz önünde bulunduran çok boyutlu bir perspektif benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. W. Stubbs ve C. Cocklin bu görüşü, bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması için gelir kaydetmesi gerektiği şeklinde açıklamaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri ve finansal performansın yanı sıra sosyal ve ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik misyon ve vizyonu takip edebilmek amacıyla kârdan yararlanılmaktadır.

Şekil 19'da bir işletmenin yaşam döngüsü boyunca iş modelinde gerçekleşen değişiklik gösterilmektedir. Gelişme döneminin başlangıç evresinde uygulanan iş modeli ile olgunluk döneminde uygulanan iş modelinin özellikleri arasında farklılık gözlenmektedir. Bu iş modellerinin faydalarını ve etkinliğini doğrulamak amacıyla çeşitli yönetim usulleri ve teknikleri kullanılmaktadır.



Şekil 19. İşletmenin Yaşam Döngüsü Boyunca İş Modelinde Gerçekleşen Değişiklikler
Kaynak : Jabłonski, A., Jabłonski, M., (2013)

Literatür analizi sonucunda yaşam döngüsü boyunca sürdürülebilir iş modelinin tanımı gösterilmiştir. İş modelleri, bir işletmenin yaşam döngüsü boyunca değişiklik göstermektedir. Sürdürülebilir bir iş modelinin yaşam döngüsünün aşamalarına göre değişiklik gösterebilme kabiliyetine sahip olduğu yönünde literatürde görüşler mevcuttur. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Katma Değer Yaratan Yönetim ile paralel olarak işletmenin değerinde kademeli bir artış gerçekleşebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, araştırmacıları teşvik etmek ve mevcut akademik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla kuramsal ve kavramsal perspektiften iş modeli, iş modeli inovasyonu ve strateji ilişkisi ile ilgili literatür gözden geçirilmiştir. Ayrıca sunulan çerçeve ile iş modeli inovasyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda yöneticilere yardımcı olunması hedeflenmiştir. Bu çerçeve, içeriği ve diğer ilgili akademik sahalara uygulanabilirliği bakımından oldukça yeni ve açıklayıcı bir yapı ortaya koymaktadır. İş modeli inovasyonu stratejik bir konu olup, iş modelinde başarılı bir şekilde yenilemek isteyenler açısından bir başlangıç noktası olabilmektedir. Bu çalışma, iş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramlarının anlaşılması ve uygulanabilirliği bakımından önemli bir adımı temsil etmektedir. İş modeli üzerine yapılan mevcut araştırmalar ve günümüz şirketlerinin stratejik yönden yaşadığı sıkıntılar dikkate alınarak, iş modeli inovasyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için hangi teorilerin dikkate alınması ve sentezlenmesi gerektiği

önemlidir. Bu çalışma kapsamında iş modeli ile ilgili yapılan araştırmalar detaylı bir şekilde gözden geçirilerek, günümüz firmalarının karşı karşıya kalabileceği zorluklara ve bunlara karşın firmaların geliştirebileceği stratejik süreçlere ışık tutulmuştur. Ayrıca, Rogers'ın İnovasyon Eğrisi'nin Türkçe versiyonunun "5K" olarak literatüre katılması sağlanmıştır. Hangi kademede olursa olsun işletme yöneticilerinin, iş modeli ve iş modeli inovasyonu kavramları hakkında ne derece bilgi sahibi oldukları, stratejik yönetim sürecinde bu kavramları dikkate alıp almadıkları ve iş modeli inovasyonunun faydalarına dair nasıl bir yaklaşım izledikleri üzerinde durulması gereken konular arasındadır. İş modeli ve iş modeli inovasyonu alanında henüz geliştirilen kapsamlı, eksiksiz ve evrensel boyuta ulaşmış bir stratejik yaklaşım mevcut değildir. Diğer taraftan, KOBİ veya büyük ölçekte birçok firmanın iş modellerini geliştirecek ve yenilik getirecek bir araca ihtiyaçları olduğu belirgindir. Bu nedenle, özellikle KOBİ'lerin yenilikçi çözümler ile iş modellerini geliştirecek bir aracın (tool) elektronik ortamda, örneğin MS Excel programı kullanılarak, geliştirilmesi ve uygulanan iş modelinin başarısının ölçülmesinin sağlanması, uygulamada önemli bir çığır açabilecektir. Bu çalışmanın, bu konuda yapılan araştırmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Amit, R. and Zott, C.,(2001). "Value creation in e-business", Strategy Management Journal, Vol. 22, No. 6-7, 493–520.

Bertalanffy, L.,(1950). "An outline of general system theory", The British Journal for the Philosophy of Science, Vol.1, No.2,134-165.

Bowen, G. L.,(2004). "Social organization and schools*:* A general systems theory perspective", In: Allen-Meares, P. (Ed.), Social Work Services in Schools *(pp.53-70)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Chesbrough, H.,(2007). "Business model innovation: It's not just about technology anymore", Strategy and Leadership, Vol.35, No.6,12-17.

Chesbrough, H.,(2010). "Business model innovation: Opportunities and barriers", Long Range Planning*,* Vol. 43, No.2-3, 354-363.

Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.,(2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies", Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 3, 533-534.

Christensen, C. and Raynor M.,(1997). The Innovator's Dilemma: New Technologies Cause Great Firms to Fail*,* Harvard Business School Press, Boston.

Christensen, C. and Raynor M. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press, Boston.

De Wit, B. and Meyer R.,(2010). Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes To Create Competitive Advantage (Second edition), Cengage Learning EMEA, Hampshire.

Dyllick, T., Muff, K., (2016). "Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability", Organization & Environment, Vol. 29, No. 2, 156–174.

Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R., Blitz, A.,(2007). "Three ways to successfully innovate your business model", Strategy and Leadership, Vol.35, No.6, 27- 33.

Jabłonski, A., Jabłonski, M., (2013). Modele biznesu w cyklu zycia przedsiebiorstwa-Wyzwania strategiczne (Research on business models in the company life cycle-Strategic challenges). Przegląd Organizacji, Vol. 9, 17–21.

Johnson, M.W.,(2010). Seizing the White Space, Harvard Business Press, Boston.

Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., (2008). "Reinventing your business model", Harvard Business Review*, Vol.* 86, No.12, 50-59.

Levitt, T.,(1965). "Exploit the product life cycle", Harvard Business Review, Vol.43, No.6, 81–94.

Magretta, J., (2002). "Why business models matter", Harvard Business Review, May Issue.

Markides, C. C. (2008). Game-changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking The Rules (First Edition), John Wiley & Sons, Inc, San Francisco.

Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L., (2010). "Creation and implementation of a new business model: A disarming case study", Management, Vol.13, No.4, 266-297.

Osterwalder, A. and Pigneur Y.,(2010). Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.

Rothwell, R. and Zegveld, W.,(1985). Reindustrialization and Technology (First Edition), Longman Group Limited, London.

Sabol, A., Šander, M., Fuckan, D. (2013). The Concept of Industry Life Cycle and Development of Business Strategies. In: Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013 (pp. 635-642). ToKnowPress.

Santos, J., Spector B. and Heyden, L.,(2009, March). "Toward a theory of business model innovation within incumbent firms", INSEAD, Fontainebleue.

Schallmo, D. R. A. and Brecht, L., (2010, December 12-15). "Business model innovation in business-to-business markets - procedure and examples", Paper presented at Third ISPIM Innovation Symposium, Quebec City, Canada.

Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., Shanks, G.,(2004). "The case for viewing business models as abstractions of strategy", Communications of the Association for Information Systems, Vol.13, No. 25, 427-442.

Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., Kleiner, A.,(2000). Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, And Everyone Who Cares About Education (New Edition), Doubleday/Currency, New York.

Shafer, S. M., Smith, H.J., Linder, J. C., (2005). "The power of business models", Business Horizons, Vol. 48, No. 3, 199-207.

Skyttner, L. (2005). General Systems Theory, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.

Thietart, R.A. and Vivas, R., (1984). "An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle", Management Science, Vol.30, No.12, 1405–1423.

Thomke, S., (2010). *Managing innovation: growing through new products, services, and business model*. Presented at the lecture at Harvard Business School, Boston, Massachusetts.

Timmers, P., (1998). "Business models for electronic markets", *Electronic Markets*, Vol. 8, No.2, 3-8.

Trott, P., (2008). Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Harlow.

Zott, C. and Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning,* Vol 43, No.2-3, 216-226.

Zott, C., Amit, R., Massa, L.(2010, June). The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. Navarra: IESE Business School – University of Navarra.

Business Model, Business Model Innovation and Strategy

Edip Sabahattin METE
President
Delta Elektronik Ticaret ve Sanayi Limited Şirketi,
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-8950-0006
edip@deltaelectronics.com.tr

Extensive Summary

Introduction

The purpose of this study is to elaborate on the concepts of business model and business model innovation combined with a comprehensive literature review from the organizational perspective. The paper also aims to shed light on the strategic problems that afflicts companies carrying out activities in various industries during the application of business model innovation process. Over the last two decades, there is a growing appeal among researchers for the concepts and theories relating to the business model and business model innovation and many academic studies have been conducted as well. There are multifarious definitions of the terms business model and business model innovation in the literature and there has so far been no unanimous definition about these concepts among the academicians. In addition there has been no consensus among researchers on which business model is the successful one. This paper focuses on widely recognized business model and business model innovation definitions nourished with business model patterns and ontologies such as Osterwalder and Pigneur (2010) business model framework, Lindgardt et al. (2009), Johnson (2010), Dubberlys et al.'s (2007) and Boston Consulting Group. The literature review in this study also highlights the topics of strategy and innovation management besides business models and business model innovation. In this paper, the concepts relating to business model and business model innovation are elaborated through the General Systems Theory proposed by Ludwig Von Bertalanffy (1950) besides the model which is the subset of the system and the ontologies of business models.

Theoretical and Conceptual Framework

In the literature, one of the main drawbacks is the lack of effective approach that can identify the successful business models that play a major role in company's growth and sustainability. This paper analyses business model and business model innovation literature from strategic approach with the objective of providing guidance on which steps to be followed for successful business model innovation and generating solutions for the problems which may arise during the business model innovation process. The primary targets of this paper also includes the creation of comprehensive perception on the terms business model and business model innovation and understanding on how

managers percept these terms and control of strategic processes besides emphasizing the challenges and restrictions that managers face with during the implementation of business model innovation. In today's business world, several companies perform business model innovations by exemplifying the mostly accepted definitions, ontologies, theories and patterns. However, it is still ambiguous that what kinds of business models can contribute to the success of a company.

A successful business model innovation requires systematic approach. Within this scope, a simple and effective framework is proposed in this study for companies who have a perception that innovation is an indispensable component of survival and sustainability of an enterprise that plans to apply business model innovation. The framework offered in this study by author outlines the process and incorporates the main characteristics of business model innovation depicted by Osterwalder and Pigneur's (2010) and Lindgardt and Reeves' (2009). This framework has a simple and gradual structure. The framework is comprised of three main elements namely *impetus, idea generation* and *idea implementation*. *Impetus,* which is supported by both internal and external forces, explains the main reason of initiatives to achieve business model innovation and encourages the business model innovation. *Idea generation* is the reaction against the impetus and informs managers whether the chosen business model is the right one. *Idea generation* phase aims to create unanimity on optimal attempts depending upon analyzing and testing new business models. *Idea implementation* phase deals with the trial and error and experimentation of business models.

It is crucial to be aware of what should be done during the process of business model innovation which can bring a success to any company. IBM Global CEO (2006) survey indicates the direct link between business model innovation and high profitability after comparing different types of innovation and their effects on the financial performance. Christensen and Raynor (2003) examined the theories of destructing the well-established rivals in the market rather than destructed by them and emphasized the profit-maximizing resource allocation mechanism. Hence a model is given in this study which describes sustaining and disruptive innovation model accompanied to the critical components such as a pace of technological progress, the performance utilized by the customers and the range between disruptive and sustaining innovation. According to the Markides (2008) sustaining innovation involves customers who demand higher quality and performance and well-established companies always win the sustaining technology battle. Main strategy of sustaining innovation is offering a better product with a higher profit margin to a customer for whom high quality is important. However, disruptive innovation addresses moderate quality and performance instead of offering advanced quality and performance to the customers in the current market. Main strategy of disruptive technology is providing simple and useful products at low cost. Through the disruptive innovation approach, Markides (2008) argues that a new business model itself should not be deemed as the best strategy by considering the fact that new business models are not expected to become more

prevalent in the market and eliminate the competitors in the marketplace. Santos, Spector and Heyden (2009) define business model innovation as readjustment of company's activities in compliance with the market where its product or service are competing with others. This definition demonstrates transition from old business model to the new one which brings novelty to the industry. Based on the model set forth by Boston Consulting Group, Lindgardt et al. (2009) suggests that business model innovation requires the re-generation of at least two or more components of business model in order to create value. Thus, the innovation itself can be assumed as the business model innovation. These theories and approaches delineated in this study attempt to explain how organizations can gain competitive advantage through the application of successful business model innovation.

Innovation Management made the definition of innovation Trott (2008) made the definition by describing the innovation as idea generation, technological advancement, and the management of all processes related with the production and marketing of a new or previously developed product. He proposes linear and interactive models are concerned with the innovation process. Interactive model demonstrates that internal activities, market or technology form the source of impetus for innovation and this model stressed that organizations need to acquire input from market and universities as technology base in order to be successful (Trott, 2008). This model does not show linearity due to the feedback cycles among the activities.

One of the main topics of this paper is to create an insight on how strategy influences the survival of an industrial organization by triggering market dynamics. Successful strategy addresses the consistence between enterprise, product and market they gain energy from the environment. Each enterprise, product and market are alike all living things which have life cycle sequencing from growth to stability. Strategies vary according to the each phase of the life cycle. Product, market and implementation life cycles are the phases of life cycles which determine the strategies to be implemented by the enterprises. Product, market and implementation life cycles deal respectively with the assets to be purchased by customers, the customer segment to whom the merchandise or service are sold and implementation capability of an enterprise. It is crucial how strategies should efficiently be implemented by the managers. Hence, there are three criteria that should be met for the successful implementation of the strategy based on the harmony between the phases of the life cycles. Initially strategy should overlap with the vision and mission statement of an enterprise (there should be overlapping among strategy, vision and mission statement of an enterprise), secondly an enterprise itself should possess its own personnel, technology, capital and related resources. Thirdly, an enterprise should have core capabilities that enable the implementation of its strategy and develop these capabilities.

Product life cycle has development (pilot it), introduction (nail it), growth (scale it), maturity (milk it) and decline (kill it) phases, respectively. A successful product

should experience all the phases in the life cycle. During the growth and maturity phases of the life cycle, enterprises need to standardize the product in order to capture scale economies and have leader position in the niche market. Standardization results with high value added product and service. Enterprise's main strategy reflect the maximization of the profit margin amid their battle with the competitors for gaining market share among the customers called early majority.

Market life cycle is divided into phases based on the potential customers namely the *innovators, early adopters, early majority, late majority* and *laggards*. This paper specifically posits the Turkish version of the Roger's Innovation Curve in addition with the product, market and implementation life cycles which have not been so far adapted to Turkish language as "5**K**", namely ***K**âşifler* (*innovators), **K**âhinler (early adopters), **K**ıymet bilenler (Early majority) **K**alıpçılar (late majority), **K**uşkucular* (*laggards)*. *Innovators* lead to the emergence of change in the industry. They chase novel technologies with wasting their times but not wasting their moneys. They also enlighten the future customers about such a novel and worthwhile product by undertaking the idea leadership for unleashing a unique product that goes far beyond current market conditions. *Early adopters* follow conceptual approach rather than technical. They are practical buyers moving fast and put pressure on product development program. They pursue seminal developments for strategic opportunities. They always take the risk of wasting time, energy, reputation and money. *Early majority* purchase a product when they believe it is fully complete. They focus on the quality of the product, infrastructure supporting the product and reliability of the service to be offered. They want to assure themselves that they purchased the market leader product without risking their reputation. *Late majorities* and *Laggards* have the tendency to buy a product from large, well- established and market leader companies who captured the economies of scale. They also want to purchase product at the maturity phase.

Implementation life cycle continues its existence in the dynamic between growth and stability. The life cycle of an enterprise is composed of birth, early growth, growth, maturity, decline, aging and death. The optimal strategy for sustaining the life cycle is to have the combination of organizational growth and stability. The phases of implementation life cycle of an enterprise can be elucidated through the *pattern recognition* which supported by the fact that the enterprises should shape the environment and react against the environment. Individual and common behaviors in the enterprise stem from four main patterns namely *production, stabilizing, innovating* and *unifying*. Enterprises are able to designate their paths by these patterns.

In today's business world sustainable business model is described as a new way of maintaining the sustainability. Sustainable business model is regarded as one of the primary determinants for the activities performed by an enterprise. Various models, approaches and concepts in the literature make the concept the sustainability ambiguous and difficult to define while it focuses on the significance of adopting multi-

dimensional perspective which looks after the interests of the stakeholders as well as enabling the sustainability of an enterprise. Business models vary throughout the life cycle of an enterprise. Enterprises take the advantage of profit maximization to gain revenue for achieving the sustainability goals and financial performance as well as following the vision and mission statement to realize social and economic objectives.

Conclusions and Recommendations

The approaches and theories discussed in this study are the most significant and commonly accepted examples among the wide variety of the researches. The literature review conducted in this study supports the view that business model innovation is a strategic topic which can be a beginning point for those who desire to implement successful business model innovation. The challenges that the industry companies face today, emphasize the importance on the issue of which theories should be taken into consideration and synthesized for successful business model innovation. Thus, this paper has created insights about the strategic processes that enterprises should follow against the marketplace challenges. Regardless of position level, it is crucial that whether the managers have enough knowledge about the terms business model and business model innovation and consider these concepts during the implementation of the business model innovation besides their approach with respect to the advantages of business model innovation. However, many enterprises, whether large or small medium sized (SME), lack awareness and tools to innovate their business models. For this reason, it can be an important breakthrough in the business application of SMEs to develop a tool which will improve their business models with innovative solutions, using MS Excel program in electronic environment which also consists of metrics to measure the success of the applied business model. It is thought that this study will contribute to the researches on this subject.

The major objective of this paper is to be a beneficial tool for enterprises by making contribution to the researches which have been so far conducted relating to the disciplines such as management and organization, strategic management, marketing, organizational behavior, economics, etc.