İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ GELİŞTİRME VE İŞ MODELLERİ: DÜNYA UYGULAMALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müh. Seçil YANIK
507041221

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 7 Mayıs 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Haziran 2007

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Seçkin POLAT (İ.T.Ü.)

Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ (İ.T.Ü.)

HAZİRAN 2007

ÖNSÖZ

Günümüzde şirketler rekabetin yoğun olduğu, sürekli değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı ortamda ayakta kalabilmek için daha çok çaba sarfetmektedirler. Hız, yenilikçilik ve girşimcilik gibi birçok kavram çok daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır. 1990 yılından sonra bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin hayatımıza iyice girmesi ve internet kullanımının yaygınlaşması ile iş yapma biçimleri çok büyük oranda değişime uğramıştır. Önceliklerin değişmesi ile iş geliştirme ve iş modeli kavramlarının önemi ve bu konular ile ilgili çalışmalara olan ihtiyaç artmıştır. Ancak halen iş geliştirme süreci ve iş modeli kavramanın tanımı tam olarak anlaşılamamıştır.

Bu çalışma iş geliştirme sürecinin adımlarını anlamaya, iş modeli kavramını netleştirmeye ve elemanlarını net olarak en anlaşılır şekilde ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu iki konu arasındaki ilişkinin de açık olarak anlatılması amaçlanmıştır. Seçilen başarılı bir şirkette yapılan uygulama çalışması ile bu çalışmada yapılanların uygulamalı olarak test edilmesi amaçlanmıştır.

Yaptığım çalışmada ortaya koyduklarımı netleştirebilmem için gerçekleştirdiğim uygulama çalışmamda gerek çalışmama destek olan gerekse değerli fikirlerini benden esirgemeyen Anadolu Bilişim Hizmetleri İnsan Kaynakları Yöneticisi Sinem Lanacı'ya, uygulama çalışmama gösterdiği anlayış, ilgi ve titizliği nedeni ile ABH Genel Müdürü Tayyar Bacak'a, bana kapılarını sonuna kadar açarak birçok konuya ışık tutmamı sağlayan ABH kuruluşuna sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yönetim alanında yaptığım bu çalışmada bana öğrettiği birçok konu, gösterdiği sonsuz anlayış ve verdiği manevi destekten dolayı minnet duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Haluk Erkut'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışma süresince manevi anlamda sürekli yanımda olan ve bana ellerinden gelen desteği gösteren sevgili aileme de çok teşekkür ederim.

Mayıs, 2007 Seçil Yanık

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ **i**
İÇİNDEKİLER **ii**
KISALTMALAR **v**
TABLO LİSTESİ **vi**
ŞEKİL LİSTESİ **vii**
ÖZET **viii**
SUMMARY **ix**

1. GİRİŞ **1**

1.1. Giriş 1
1.2. Amaç ve Problem Tanımı 3
1.3. Konunun Önemi 4

2. TEZ YAZIM METODOLOJİSİ **5**

2.1. Bilgi Toplama 5
2.2. Kullanılan Metodoloji 6

3. İŞ GELİŞTİRME **8**

3.1. İş Geliştirme Genel Bilgi 8
3.1.1. Girişimcilik 8
3.1.2. Girişim 11
3.1.3. Başlangıç (Start-up) 13
3.1.4. Fırsat 14
3.1.5. İş Planı 27
3.2. Konu İle İlgili Kavramlar ve Yakın Kavramlar 35
3.2.1. İnovasyon 35
3.2.2. Yaratıcılık 36
3.2.3. Üst Yönetim 37
3.2.4. Proje Yönetimi – İş Geliştirme 50
3.2.5. Colin Coulson-Thomas'ın İş Geliştirme Konuları ve Öncelikleri Hakkında Önerileri 54
3.3. İş Geiliştirme Tarihçe 62
3.3.1. Başlangıç (Star-up) İçin Faaliyetler 62
3.3.2. Başlangıç (Start-up) Prosesini Modelleme 69
3.4. Önerilmiş Olan İş Geliştirme Süreç Modelleri 71
3.4.1. Eriksson, Ivarsson ve Krantz Tarafından Önerilen İş Geliştirme Süreci Modeli 71
3.4.2. Block ve MacMillan Tarafından Önerilen Girişim Yapma Süreci Modeli 74
3.4.3. Stevenson, Roberts ve Grousbeck Tarafından Önerilen İş Başlatma Süreci Modeli 75

3.4.4. DuPont Tarafından Kullanılan İş İnsiyatif Süreci Modeli 85
3.5. İş Geliştirme Örnek Süreçleri 91
3.5.1. Starbucks iş geliştirme süreci 92
3.5.2. Wal-Mart vaka çalışması ve iş geliştirme süreci 95
3.5.3. General Motors vaka çalışması ve iş geliştirme süreci 97
3.5.4. Şirket girişimi Örneği:Du Pont'un Tatlısu ıstakozu Yemi 100
3.5.5. FO Şirketinin İş Geliştirme Süreci 101
3.5.6. R&R Şirketi İş Geliştirme Süreci 104

4. İŞ MODELi 107

4.1. İş Modeli Hakkinda Genel Bilgi 107
4.2. İş Modeli Tarihçe Ve Bilimsel Araştirmalar 110
4.2.1. İş Modeli Tarihçe 110
4.2.2. İş Modeli Araştirmacilari Ve Önerdikleri İş Modeli Bileşenleri 112
4.3. İş Modeli Ve Kavramlar 118
4.3.1. "İş Modeli" Ne Getirilen Tanimlar Ve İlgili Kavramlar 118
4.3.2. İş Modeli Ve Yakın Kavramlar 123
4.4. İş Modeli Geliştirme İçin Önerilen Çerçeveler 131
4.4.1. Osterwalder, Pigneur ve Tucci tarafından önerilen çerçeve: 131
4.4.2. Morris, Schindehutte ve Allen tarafından önerilen çerçeve: 132
4.4.3. Shafer, Smith ve Linder tarafından önerilen çerçeve: 138
4.5. Örnek Firma İncelemeleri Ve İş Modeli Örnekleri 142
4.5.1. Starbucks İş Modelinin İncelenmesi 143
4.5.2. Wal-Mart İş Modelinin İncelenmesi 150
4.5.3. General Motors - OnStar İş Modelinin İncelenmesi 157
4.5.4. İncelenen İş Modeli Örneklerinin Değerlendirilmesi, Ortak ve Farklı Yönlerinin Yorumlanması 165

5. GELİŞTİRİLEN TEORİLER 168

5.1. Genel Çıkarımlar 168
5.1.1. İş Geliştirme İle İlgili Genel Çıkarımlar 168
5.1.2. İş Modeli İle İlgili Genel Çıkarımlar 173
5.2. Model Önerileri 177
5.2.1. Önerilen İş Geliştirme Modelleri 177
5.2.2. Önerilen 'İş Modeli' Modeli 183
5.3. İş Geliştirme Ve İş Modeli Konuları Arasındaki İlişki 188
5.4. Çalışmada Önerilen "İş Geliştirme" Ve "İş Modeli" Modellerinin Değerlendirilmesi 192

6. UYGULAMA 194

6.1. Kapsam, Metod 194
6.2. Hazırlıklar 194
6.3. Bulgular 205

7. SONUÇLAR 209

7.1. Çıkarılan Sonuçlar 209
7.2. Gelecek önerileri 213

KAYNAKÇA **214**

EKLER **226**

ÖZGEÇMİŞ **250**

KISALTMALAR

ABH	: Anadolu Bilişim Hizmetleri
IT	: Information Technology
A.Ş.	: Anonim Şirketi
CSI	: Bilişsel İndeks Stili
Ar&Ge	: Araştırma&Geliştirme
BS	: Bilgi sistemleri
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
CEO	: İcra Kurulu Başkanı
GM	: General Motors
U.S.	: United States
GPS	: Global Positioning System
OEM	: Original equipment manufacturers
DDP	: Dialogue decision process
AMIC	: Automotive Multimedia Interface Consortium
USA	: United States Of America
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1. Girişim yapma nedenleri....12
Tablo 3.2. Drucker'ın yapılmalı ve yapılmamalı listesi....36
Tablo 3.3. Girişimleri Seçme Kriterleri....41
Tablo 3.4. Kolfsten'in Köşetaşları....68
Tablo 3.5. Girişim Yapma Süreci modeli....74
Tablo 4.1. İş modeli yoklaması....108
Tablo 4.2. Makalelerde iş modeli kavramı....109
Tablo 4.3. İş modeli bileşenleri üzerine perspektifler....113
Tablo 4.4. İş modeli bileşenleri....115
Tablo 4.5. OnStar'daki tanımlayıcı stratejik seçimler ve opsiyonlar....129
Tablo 4.6. Dokuz iş modeli yapı bloğu....131
Tablo 4.7. İyi bir iş modelinde sorulması gereken 6 temel soru....135
Tablo 4.8. Southwest Havayolları iş modelini tanımlama....137
Tablo 4.9. Starbucks yllık mali sonuçlar (x 1000) tablosu....150
Tablo 4.10. Wal-Mart yıllık mali sonuçlar (x milyar) tablosu....157
Tablo 4.11. Wal-Mart'ın genişlemesi tablosu....157
Tablo 5.1. Yıllara göre iş modeli araştırmasındaki artış....175
Tablo 5.2. Önerilen 'iş modeli' modeli....184
Tablo 5.3. Model önerileri matrisi....193

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1 : Fırsatların tipleri matrisi.....17
Şekil 3.2 : Bir fırsatı değerlendirme 21
Şekil 3.3 : Pazar ihtiyacından başarılı girişime.....22
Şekil 3.4 : Fırsat tanımlama ve geliştirme teorisi için birimler ve model 23
Şekil 3.5 : Öğrenme ve fırsatların keşfi süreci.....25
Şekil 3.6 : Varsayımların test edilmesi için kilometre taşları ve olaylar.....34
Şekil 3.7 : Girişimci, inovasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişki 37
Şekil 3.8 : Stratejik büyüme opsiyonu olarak girişim 44
Şekil 3.9 : Fırsat tanıma süreci.....63
Şekil 3.10: Bhave'in girişimsel teşebbüs yaratmada fırsatı fark etme zinciri 64
Şekil 3.11: Keşif ve açığa çıkarma arasındaki karşılıklı ilişki.....65
Şekil 3.12: Girişimcilik bileşenlerinin hep birlikte nasıl uyum sağladığı 65
Şekil 3.13: Eriksson, Ivarsson ve Krantz tarafından önerilen iş geliştirme süreç modeli 73
Şekil 3.14: DuPont'un iş insiyatif süreci.....87
Şekil 3.15: Bir iş durumu geliştirmek için gerekli iş akışı 88
Şekil 3.16: Proje teklifi dokümanının içerik tablosu.....89
Şekil 4.1 : İş modeli Konseptinin Evrimi 112
Şekil 4.2 : İş modellerinin uygulanması (hayata geçişi).....127
Şekil 4.3 : İş modeli benzeşim diyagramının bileşenleri.....139
Şekil 5.1 : Bağımsız girişim iş geliştirme süreç modeli 179
Şekil 5.2 : Şirket girişimi iş geliştirme süreç modeli 182
Şekil 6.1 : ABH şirket içi girişimi olan servis masası işinin iş geliştirme süreci ...208

İŞ GELİŞTİRME VE İŞ MODELLERİ: DÜNYA UYGULAMALARI

ÖZET

Bugünün iş dünyasında pazar yerine hızlı olarak yeni ürün ve servisler sunmak çok önemlidir. Değişime ayak uydurabilmek için hız şarttır. Bunun için de girişimcilik teşvik edilmelidir. İş geliştirme süreci aşamalı ve zor bir süreçtir.

Dünyada son yıllarda çok ciddi bir değişim yaşanmaktadır. O nedenle iş yapma biçimleri çok ciddi olarak yeniden gözden geçirilmelidir. İş modelleri her ne kadar moda bir tartışma konusu haline gelse de, halen iş modelleri nedir ve nasıl kullanılırlar konuları hakkındaki karışıklıklar çoktur. Aslında, iş modelleri şirket yönetiminde güçlü ve pozitif rol oynarlar.

Bu çalışmada iş geliştirme sürecinin adımları tek tek çıkarılmaya çalışılmıştır. İş modeli kavramının tanımı netleştirilmeye çalışılmış, iş modeli tanımında ortak dil çabası güdülmüştür. İş geliştirme ve iş modeli kavramlarının önemleri ve birbirleri ile ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çeşitli dünya uygulamaları incelenerek kavramlar araştırılmış ve çalışmanın sonunda önerilen modeller örnek olarak seçilen bir şirkette uygulama çalışması ile test edilmiştir.

Çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışmaya giriş, problem tanımı, amaç ve konunun önemini içermektedir. İkinci bölümde tez yazım metodolojisinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölüm yeni iş geliştirme konusu ile ilgili genel bilgi, kavramlar ve yakın kavramlar, tarihçe, önerilmiş iş geliştirme süreç modelleri ve vaka çalışmalarından çıkarılan örnek iş süreçlerini içermektedir. Dördüncü bölüm iş modeli ile ilgili genel bilgi, tarihçe ve bilimsel araştırmalar, iş modeli ve ilgili kavramlar, iş modeli için önerilen çerçeveler ve vaka çalışmalarından çıkarılan iş modeli incelemelerini içermektedir. Beşinci bölüm yapılan literatür çalışmaları ve vaka çalışmaları sonucunda çıkarılan model önerilerinden oluşmaktadır. Altıncı bölümde çalışma süresince yapılan tüm araştırmaların uygulamasından bahsedilmektedir. Yedinci bölüm çalışmanın sonuçlarını özetlemektedir.

BUSINESS DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS: WORLD APPLICATIONS

SUMMARY

In today's business world presenting new products and services to the market place is very significant. To keep up with canges, speed is a must. For this reason entrepreneurship should have to be encouraged.

In recent years very serious changes have been lived all around the world. Due to this, forms of doing business should have to be thought again seriously. Although business models are trendy discussion subjects, at present confusions about what business models are and how they are used are available. Actually, business models play strong and positive roles in corporate management.

In this study, the steps of business development process are tried to be exposed one by one. The meaning of business model concept is wanted to be cleared, effort for common language in business models meaning is made. The importance of business model and business development subjects are tried to be exposed and the relations between these subjects are studied. Subjects are investigated with various world applications. Models that are proposed in this study are tested in a chosen sample company.

The study consists of seven chapters. First chapter includes introduction, problem definition, objective of the study and the importance of the subjects. Second chapter mentions about the methodology of thesis manuscript. Third chapter icludes general information, concepts and related concepts, history about business development, proposed business development process models and sample business processes that are extracted from case studies. Fourth chapter consists of general information, history and scientific researches about business models, business models and related concepts, proposed frameworks for business models and extracted business model investigations from case studies. Fifth chapter is composed of proposed model studies of the thesis that are made up from literature studies and case studies. Practice of the all researches is mentioned in chapter six. Seventh chapter summarizes the results of the study.

1. GİRİŞ

1.1. Giriş

Çalışma iş geliştirme ve iş modeli konularını araştırarak, önemlerini açığa çıkartarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Tatmin edici sonuçlar elde edebilmek için iş geliştirme ve iş modeli konularının öncelikle ayrı ayrı araştırılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. İş geliştirme ve iş modeli kavramları ile ilgili kitap, makale, tez çalışması gibi ulaşılabilecek her türlü literatür araştırması yapılarak bu kavramlar hakkında genel bilgi ve tarihçe çıkartılarak aralarındaki ilişkinin daha doğru olarak ortaya konulabileceği düşüncesine varılmıştır. Bu nedenle çalışma ilk olarak yeni iş geliştirme konusuna odaklanmıştır. Daha sonra iş modeli konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalar iş geliştirme ve iş modeli arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur, iş modeli kavramının çok büyük öneme sahip olduğu anlaşılmış ve iş geliştirme konusunun da temelinde yattığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar; iş geliştirme ve iş modeli konularının ilişkilerinin anlaşılmasının ötesine geçerek iş modeli kavramının tam olarak anlaşılmasını sağlamıştır.

İlk olarak yeni iş geliştirme konusu kitap, makale, tez çalışmaları ve internet olmak üzere birçok kaynakta aranmıştır. Yapılan araştırma sırasında iş geliştirme kavramı başlıkta, içerikte, anahtar kelimelerde aratılmıştır. Bu aramalar sonucunda iş geliştirmenin; fırsat, başlangıç, girişimci, girişimcilik ve yeni girişim yaratma konularının yer aldığı yerlerde yoğun olarak geçtiği gözlenmiştir. Bu nedenle iş geliştirme kavramının netliği açısından fırsat, başlangıç, girişimci, girişimcilik ve yeni girişim yaratma kelimeleri anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler kullanılarak yapılacak araştırma çalışmalarının iş geliştirme kavramının anlaşılırlığını netleştireceği düşünülmüştür.

Yeni iş geliştirme konusunun araştırılması ile yeni iş geliştirmenin dağa tırmanmak kadar zorlu bir süreç olduğu ortaya çıkmıştır. MacMillan'ın şu sözü durumu daha iyi açıklamaktadır: "Yeni iş geliştirme dağa tırmanmaya benzer. Bir engel ile karşılaştığında ya durur ve ağlarsın (weep) ya da başka bir yöne ilişirsin (strike out). Eğer yeni yönler denemezsen, asla dağın tepesine varamazsın [91]."

Yeni iş geliştirme süreci ile ilgili en büyük sıkıntı bu sürecin tam olarak tanımlanamamış olmasıdır. Yeni iş oluşturma (new business formation) oranındaki inanılmaz artış yeni iş geliştirme konusuna artan ilginin göstergesidir. Yıllık yeni iş birleşimlerinin sayısı son on yılda iki katına çıkmıştır, 300000 oranından 600000 in üzerine çıkmıştır [129].

Yeni iş geliştirme konusu araştırıldıktan sonra iş modeli konusuna odaklanılmıştır. Bu konu ile ilgili kitap, makale, tez çalışması ve ineternet gibi kaynaklar taranmıştır. Başlıkta, içerikte ve anahtar kelimelerde iş modeli kavramı araştırılmıştır. İş yapma biçimlerinin sürekli değiştiği günümüz iş dünyasında iş modeli kavramı oldukça büyük önem taşımaktadır. İş modeli ile ilgili yapılan araştırmalar iş modeli konusunun öneminin büyüklüğünü daha iyi ortaya koymuştur.

İyi bir iş modeli, yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olsun başarılı her organizasyon için gereklidir. Ancak konsepti uygulamadan önce yöneticiler terim ile ilgili bulanıklılığı netleştirmek için çalışmalıdırlar [92].

İş modeli çeşitli farklı alanlarda çalışılmıştır; örneğin e-iş, bilgi sistemleri, strateji ve yönetim [104]. Ancak tüm tartışmalara rağmen özellikle araştırma sahası olarak iş modelleri halen görece çok iyi anlaşılamamaktadır [86].

Yapılan tez çalışmasında iş geliştirme ve iş modeli kavramları ayrı ayrı araştırıldıktan sonra aralarındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışmaya giriş, problem tanımı, amaç ve konunun önemini içermektedir. İkinci bölümde tez yazım metodolojisinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölüm yeni iş geliştirme konusu ile ilgili genel bilgi, kavramlar ve yakın kavramlar, tarihçe, önerilmiş iş geliştirme süreç modelleri ve vaka çalışmalarından çıkarılan örnek iş süreçlerini içermektedir. Dördüncü bölüm iş modeli ile ilgili genel bilgi, tarihçe ve bilimsel araştırmalar, iş

modeli ve ilgili kavramlar, iş modeli için önerilen çerçeveler ve vaka çalışmalarından çıkarılan iş modeli incelemelerini içermektedir. Beşinci bölüm yapılan literatür çalışmaları ve vaka çalışmaları sonucunda çıkarılan model önerilerinden oluşmaktadır. Altıncı bölümde çalışma süresince yapılan tüm araştırmaların uygulamasından bahsedilmektedir. Yedinci bölüm çalışmanın sonuçlarını özetlemektedir.

Çalışmada yeni iş geliştirme konusuna daha çok yönetsel açıdan bakılmaya çalışılmıştır, süreçlere değil işe odaklanılarak süreçler incelenmiştir.

1.2. Amaç ve Problem Tanımı

Çalışmanın asıl amacı; yeni iş geliştirme kavramı ve iş modeli kavramı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Çalışmanın varmak istediği yer her ne kadar iş geliştirme ve iş modeli konularının arasındaki ilişkinin tanımlanması olsa da iş geliştirme ve iş modeli kavramlarının günümüz iş dünyasındaki önemleri göz önüne alındığında bu konuların ayrıntılı olarak incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle tez çalışmasında iş geliştirme ve iş modeli konularının ayrıntılı olarak araştırılarak netleştirilmeye çalışılması amaçlanmıştır. Çalışmada izlenilecek yolu belirlemek, odak noktalarını netleştirebilmek, incelenecek konulara ilk adımı atabilmek için çalışma başlangıcında problemler tanımlanmıştır.Bu problemler:

“Yeni iş geliştirme süreci” nedir, hangi adımlardan oluşmaktadır?
İş modeli nedir?
İş geliştirme süreci ile iş modeli arasındaki ilişki nedir?

Belirlenen bu problemlerin cevaplanması halinde çalışmanın içeriği ortaya çıkmaktadır. Yeni iş geliştirme süreci çok zorlu bir süreçtir. Çalışma “Yeni iş geliştirme süreci nedir, hangi adımlardan oluşmaktadır?” sorusunu sorarak; bu zorlu süreci tanımlayarak daha anlaşılır ve basit bir halde açıklamaya çalışmaktadır. İster mevcut bir şirket olsun ister yeni kurulan bir işletme olsun sektör ve iş ne olursa olsun çalışmada iş geliştirme sürecinin genelleştirilmesine ve gerekli ayırımların ve farklılaşmaların belirtilmesine çalışılmıştır.

İş modeli konusunda literatürde netlik kazanmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Çalışma "İş modeli nedir?" sorusunu sorarak; iş modeli konusundaki ortak dil ihtiyacını tanımlaya ve ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çalışma yukarıdaki iki sorusunun ışığında "İş geliştirme süreci ile iş modeli arasındaki ilişki nedir?" sorusunu cevaplayarak hedeflediği sonuca ulaşmaktadır.

1.3. Konunun Önemi

Çalışma yeni iş geliştirme ve iş modelleri kavramları ile ilgili literatürde cevaplanamamış ve anlaşılamamış bazı yönlere ışık tutmaya çalışmaktadır. İş geliştirme konusu ile ilgili literatürde göze çarpan boşluklar:

Genel ve basit olarak tanımlanmış yeni iş geliştirme süreci net olarak mevcut değildir.
Tamamen yeni girişim ve şirket içi girişim ayrımı tam olarak yapılmamıştır.
Yeni bir girişim ile normal iş aktivitesinin devamı arasındaki fark tanımlanmamıştır.
İş geliştirme stratejisinin yeni iş geliştirme sürecindeki yeri ve önemi tam olarak anlatılmamıştır.

İş modeli konusu ile ilgili literatürde göze çarpan boşluklar:

Genel olarak tanımlanmış bir iş modeli tanımı bulunmamaktadır.
İş modeli kavramı ve bileşenleri birçok bilimsel çalışmada tanımlanmış ancak genel bir kabul yapılmamıştır.

Çalışmada yapıldığı gibi iş modeli kavramının yeni iş geliştirme sürecindeki yerinin tanımlanmaya çalışılması literatür çalışmalarında ayrıntılı olarak mevcut değildir.

Yapılan tez çalışması yukarıda açıklandığı gibi iş geliştirme ve iş modeli konuları için bilimsel çalışmalarda net olarak açıklanmamış olan boşlukları doldurmaya ve sonuç olarak bu konuların ilişkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

2. TEZ YAZIM METODOLOJİSİ

2.1. Bilgi Toplama

İlk olarak yeni iş geliştirme konusu kitap, makale, tez çalışmaları ve internet olmak üzere birçok bilimsel kaynakta aranmıştır. Yapılan araştırma sırasında iş geliştirme kavramı başlıkta, içerikte, anahtar kelimelerde aratılmıştır. Bu aramalar sonucunda iş geliştirmenin; fırsat, başlangıç, girişimci, girişimcilik ve yeni girişim yaratma konularının yer aldığı yerlerde yoğun olarak geçtiği gözlenmiştir. Bu nedenle iş geliştirme kavramının netliği açısından fırsat (opportunity), başlangıç (star-up), girişimci (entrepreneur), girişimcilik (entrepreneurship), yeni girişim (new venture) yaratma kelimeleri anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Bu kavramlara odaklanılarak iş geliştirme sürecine ulaşılacağı düşünülmüştür. İş geliştirme sürecinde iş planının önemi fark edilerek iş planı da ayrı olarak incelenmiştir. Yapılan bilimsel tarama sonucu kaynakça oluşturulmuştur. Bu kaynakça yardımı ile konu ile en çok ilgili dergiler ve kişiler belirlenmiştir. İş geliştirme konusu ile ilgili en çok makaleye rastlanan dergiler sırasıyla:

- Journal of Business Venturing
- Frontiers of Entrepreneurship Research dergileridir.

Zenas Block ve Ian C. MacMillan'ın konu üzerinde oldukça fazla çalıştıkları anlaşılmıştır. Daha çok yeni iş geliştirmede yönetimin rolü üzerine odaklanmışlardır.

İş modeli konusu incelenirken başlıkta, içerikte, anahtar kelimelerde iş modeli kavramı taranmıştır. Bu nedenle iş modeli konusu ile ilgili çalışmanın anahtar kelimesi 'iş modeli' dir. İş modeli ile ilgili olarak da kitap, makale, tez çalışmaları ve internet olmak üzere birçok bilimsel kaynak taranmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş modeli konusunun bilimsel makalelerde geçtiği gözlemlenmiş ve bu nedenle makale çalışmalarından yararlanılmıştır.

Bilimsel kaynakların taranması sonucu iş geliştirme ve iş modeli konuları ile ilgili tarihçe bilgilerine, bu konulara yönelik genel bilgi ve önerilen modellere ulaşılmıştır. İş geliştirme ve iş modellerinin dünyada başarısını kanıtlamış şirketlerce uygulama şekillerini görebilmek için örnek şirketler seçilmiştir ve vaka çalışmaları ile bu şirketler incelenmiştir. İş geliştirme süreci geliştirebilmek için örnek şirket incelemeleri sonucunda işi nasıl geliştirdikleri adım adım çıkarılmıştır, incelenen tüm örnek şirket vaka çalışmalarından süreçler çıkarılmıştır. Bu süreçler çıkarılırken aynı metodoloji izlenerek kıyaslamanın kolaylaştırılması sağlanmıştır. Bu süreçlerin benzer yönleri, farklı yönleri, başarılı kısımları, başarısız kısımları, öncelikleri karşılaştırılmıştır. Bu öngörüler ışığında çıkarımlar yapılarak süreç modelleri önerilmiştir. Önerilen süreçler iş geliştirme ile ilgili tüm veriler ile kontrol edilmiştir, gerekli tüm adımlar atlanmadan eklenmiştir, eksikler tamamlanmıştır.

İncelenen tüm vaka çalışmaları, örnek şirket incelemeleri iş modeli konusu için de kullanılmıştır. İlk olarak iş modeli literatürü taranarak konu anlaşılmaya çalışılmıştır, genel yönleri belirlenmiştir, tüm literatür çalışmaları, önerilen tanımlar karşılaştırılarak benzer ve farklı yönler çıkarılmıştır. Yapılan tüm incelemelerin ışığında iş modeline dair bir model oluşturularak "iş modeli nedir?" sorusuna cevap verilmiştir. Model ile tanımlanan iş modeli tanımına göre incelenen örnek şirketlerin iş modelleri çıkarılmıştır. İş modellerini çıkarırken bir iş modeli tanımının modellenmiş olması aynı metodolojinin kullanılmasını sağlamıştır. Böylece şirketlerin iş modellerinin önerilen modele göre kıyaslanması sağlanmıştır.

2.2. Kullanılan Metodoloji

Tez yazımında çalışmaya başlanmadan önce çalışma planı çıkarılmıştır. Daha sonra bu planın Dubin'in teori oluşturma Metodolojisi ile olan benzerliği anlaşılmış ve tez çalışmasının gidişatının sağlamlığı açısından Dubin'in metodolojisinden de destek alınmıştır.

Teori Oluşturmada Dubin'in Metodolojisi [47]:

Dubin'in teori oluşturma metodolojisinde 8 aşama vardır:

1. Teorinin birimleri (yani, kavramları)
2. Etkileşim kanunları (konseptler arasında)

3. Teorinin sınırları (teorinin uygulandığının beklendiği sınırlar)
4. Teorinin sistem durumları (system states) (teorinin geçerli olduğu koşullar)
5. Teorinin önerileri (Çalışmada teori hakkındaki mantıki çıkarımlar)
6. Ampirik olan indikatörler (önerileri test edilebilir kılan ampirik ölçümler)
7. Hipotezler (tahmin edilen değerler ve birimler arasındaki ilişkiler hakkında ifadeler)
8. Araştırma (Tahmin edilen değerlerin ve ilişkilerin ampirik testi)

Çalışmada izlenen yol metodoloji hakkında daha iyi fikir vermektedir. Çalışmada izlenen yol aşağıdaki şekilde çıkarılmıştır:

1. İlk olarak iş geliştirme konusu ile ilgili kavramlar düşünüldü.
2. Anahtar kelimeler belirlenerek bu kelimelerin yer aldığı bilimsel her türlü kaynak tarandı.
3. Yapılan literatür incelemesinde iş geliştirme konusu ile ilgili yakın kavramlar saptandı ve ayrı olarak incelendi.
4. Tüm incelemeler sonucunda genel bilgi, tarihçe ve vaka çalışmalarından çıkarılan süreçler ışığında iş geliştirme süreçleri önerildi.
5. Daha sonra iş modeli ile ilgili anahtar kelimeler belirlendi ve literatür taraması yapıldı.
6. Tüm iş modeli tanımları, bileşenleri, araştırmaları, önerileri incelendi. Bunların ışığında iş modeli ile ilgili bir model önerildi. İş modeli ve bileşenleri tanımı yapılmış oldu.
7. Önerilen iş modeli modeline göre incelenen vaka çalışmalarından şirketlerin iş modeli çıkarılarak gerekli kıyaslamalar yapıldı.
8. İş geliştirme süreçleri hakkında önerilen modeller ile iş modeli ile ilgili önerilen model karşılaştırılarak süreçler arası bağlantı saptanmaya çalışıldı.
9. Yapılan çalışmaların doğruluğunu ve sağlamlığını ölçmek için uygulama çalışması yapıldı.
10. Tüm çalışma; sonuçlar ve gelecek önerileri ile sonuçlandırıldı.

3. İŞ GELİŞTİRME

3.1. İş Geliştirme Genel Bilgi

Yeni iş geliştirme konusu kitap, makale, tez çalışmaları ve internet olmak üzere birçok kaynakta aranmıştır. Yapılan araştırma sırasında iş geliştirme kavramı başlıkta, içerikte, anahtar kelimelerde aratılmıştır. Bu aramalar sonucunda iş geliştirmenin; fırsat, başlangıç, girişimci, girişimcilik ve yeni girişim yaratma konularının yer aldığı yerlerde yoğun olarak geçtiği gözlenmiştir. Bu nedenle iş geliştirme kavramının netliği açısından fırsat, başlangıç, girişimci, girişimcilik ve yeni girişim yaratma kelimeleri anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler kullanılarak yapılacak araştırma çalışmalarının iş geliştirme kavramının anlaşılırlığını netleştireceği düşünülmüştür. Bu nedenle konu hakkında genel bilgi verilir iken konu ile ilgili olarak belirlenmiş olan anahtar kelimelerden gidilecektir.

3.1.1. Girişimcilik

Girişimcilik iş sözlüğüne 1980'lerde profesyonelizm ile birlikte girmiştir. Stevenson, Roberts ve Grousbeck "New Business Ventures and The Entrepreneur" adlı kitaplarında girişimciliği bir yönetim prosesi olarak tanımlarlar ve ekonominin uzun-dönemli yaşama gücü için girişimcilik davranışının teşvik edilmesinin kritik olduğuna niçin inandıklarını tartışırlar [129].

Girişimcinin hitap etmesi gereken iki temel konu:

- Bu iyi bir fırsat mıdır?
- Hangi iş stratejisi en çok tamamen bu fırsatı ortaya çıkaracaktır (exploit)?

Bir kere bir fırsat tanımlandıysa, girişimci fırsatı ortaya çıkaracak bir iş konsepti ve strateji geliştirmelidir.

Başarılı bir firma ya kontrolü dışındaki değişimlere hızlı cevap verebilen ya da çevredeki değişime yardımcı olacak kadar yenilikçi olan firmadır. Girişimcilik yönetime bu faydaları sağlayan bir yaklaşımdır [129].

Girişimcilik ile ilgili birkaç düşünce ekolü vardır. Bu ekoller; terimi ekonomik fonksiyon olarak tanımlayanlar ve kişisel özellikler ile tanımlayanlar olmak üzere ikiye ayrılabilirler [129].

Fonksiyonel yaklaşım girişimciliğin ekonomideki rolüne odaklanır. 18. yüzyılda, Richard Cantillon iddia etti: girişimcilik belli fiyatlarda satın alma ve belirsiz fiyatlarda satma risklerini taşımayı gerektirmektedir. Jean Baptiste Say tanımı genişletti ve üretim faktörlerini bir araya getirme kavramını da ekledi. 1911 Schumpeter'in çalışması yenilikçilik kavramını da girişimcilik tanımına ekledi. Schumpeter birçok yenilikçiliğe müsaade etti; proses inovasyonu, pazar inovasyonu, ürün inovasyonu, faktör inovasyonu, ve hatta organizasyonel inovasyon. Seminer çalışmasında girişimcinin yaratmadaki ve ekonomideki durgunluklara cevap vermedeki rolünü vurguladı [129].

Diğer araştırmacılar dikkatlerini girişimcilerin kişisel karakteristikleri üzerine olan araştırmalara verdiler. En çok gayret girişimcinin psikolojik ve sosyolojik kaynaklarının anlaşılmasına sarf edildi. Çalışmalar girişimcilerdeki bazı yaygın karakteristiklere önem verdi: başarı ihtiyacı (achievement), kontrol yerinin algılanması (perceived locus of control), risk alma eğilimi [129].

Stevenson, Roberts ve Grousbeck 1993'te yaptıkları çalışmalarında, iki yaklaşım için de güvenilir değildir der. Çünkü, girişimciliğin risk alma, yenilikçilik veya bir şirket bulma ile eş anlamlı olma derecesi düşünüldüğünde tüm terimlerin bazı girişimcilerin bazı yönlerine odaklandığı anlaşılır [129].

Stevenson, Roberts ve Grousbeck çalışmalarında girişimciliği davranışsal olgu olarak tanımlarlar. Davranışsal olgu olarak girişimcilik "şu anda kontrol altında bulunan kaynakları hesaba katmadan fırsatın takibidir (pursuit)". Girişimsel davranışın bu özet tanımı altı kritik iş uygulaması boyutu ile daha ayrıntılı tanımlanabilir. Bu altı boyut:

- stratejik yönlendirme (orientation),

- fırsata kesin karar verme (the commitment to opportunity),
- kaynak karar prosesi (the resource commitment process),
- kaynaklar üzerindeki kontrol konsepti (the concept of control over resources),
- yönetim kavramı (the concept of management),
- bedel politikası (compensation policy).

Tam olarak girişimcilik prosesi nelerden oluşur? [22]

1. Aşamaları evrenseldir ve kaçınılamazdır, bağımsız girişimci veya şirketteki bir takım olsun olmasın fark etmez.
2. Bir fırsat tanımlanmalıdır.
3. Fırsat değerlendirilmelidir.
4. Fırsatı gerçekleştirebilmek için bir çözüm bulunmalı ya da icat edilmelidir.
5. Kaynaklar elde edilmelidir: para, kişiler, fabrika ve ekipman.
6. Kaynaklar başlangıca (start-up), hayatta kalmaya ve büyümeye yönelik idare edilmelidir.

Bağımsız girişimci olması durumunda, iş profesyonelleştirilir ve tamamen veya kısmi olarak hasat edilebilir (harvest). Yeni şirket girişimi durumunda, ana (parent) organizasyonun bir parçası olarak kurumsallaştırılır [22].

Girişimci kelimesi Fransızca kelime entrepen-dre'den gelir. "Üstlenmek (to undertake)" demektir, iş terimi olarak "bir işi başlatma (to start up a business)" olarak tercüme edilebilir [51].

"Girişimcilik; pazara yeni olan ekonomik aktivite yaratma. Bu yeni veya mevcut firma ile yeni ürünler ve servisler başlatmayı (launch) içerir." [37]

"Girişimcilik pazarda etkisi olacak şekilde kaynakların yeni (novel) kombinasyonları ile fırsatın avantajını sağlama eylemidir." [143].

"Girişimcilik yeni-varlık (wealth) üretme kapasitesine haiz mevcut kaynaklar gerektiren inovasyon eylemidir." [45]

Stevenson ve Jarillo [130] girişimcilik alanındaki çalışmaları ile ilgili olarak 3 ana kategori tanımlamışlardır. Bunlar:

1. Girişimciler faaliyete geçtiklerinde ne olur?

2. Girişimciler neden faaliyete geçerler?
3. Girişimciler nasıl faaliyete geçerler?

Stevenson ve Jarillo'ya göre girişimcilerin nasıl faaliyete geçtikleri konusunda 2 ana teorik çalışma alanı vardır [130]:

1. İlki yeni girişimin geçtiği hayat döngüsü (life cycle) ve şirketin gelişme prosesindeki problemler ve engeller ile ilgilidir.
2. İkincisi genel belirleyici başarı faktörleri ve bunları girişimsel geçmiş, strateji ve/veya çevresel görüşler veya bunların bir kombinasyonu ile ilişkilendirme ile ilgilidir.

Girişimcilik ile ilgili iki ana nokta:

1. Eğer girişimcilik senin organizasyonunun stratejisinin integral bir parçası değil ise girişim yapma [22].

Buradan anlaşılıyor ki girişimcilik strateji içinde yer almalıdır. Ve eğer girişimcilik hayatta kalma ve şirket amaçlarını (objectives) başarmak için gerekli görünmüyor ise girişim yapılmamalıdır.

2. Organizasyonunuzun rekabetçi dünyada uzun dönem hayatta kalabilmesi için girişimciliğin bazı form ve seviyelerde gerekli olduğunun farkına varın [22].

3.1.2. Girişim

İçsel olarak meydana getirilen yeni işler, şirket girişimleridir [22].

Bir proje bir girişim olarak düşünülür, eğer:

- Organizasyona yeni olan bir aktivite içeriyor ise,
- İçsel olarak kabul ediliyor (initiate) ya da idare (conduct) ediliyor ise,
- Organizasyonun temel işinden daha çok kayıp veya önemli ölçüde daha yüksek başarısızlık riski içeriyor ise,
- Temel işten daha büyük belirsizlik ile karakterize ediliyor ise,
- Yaşamı süresinde bazen ayrı olarak yönetilecek ise,
- Satışların, karın, üretkenliğin veya kalitenin artması amaçlı olarak üstleniliyor ise.

Yeni bir girişim ile normal iş aktivitesinin devamı (extension) arasındaki ayırım çizgisi her zaman anlaşılır değildir, ancak bu çizgiyi belirlemek önemlidir. Operasyonel (işletme) bakış açısından, bir organizasyonun işin yeni bir girişim olup olmadığına karar vermesi projenin ihtiyacı olan yönetim çeşidini belirlemesine yardımcı olur. Bu karar projenin başarısı için kritiktir. Yeni meydan okumaları karşılamak için eski işte değişiklik yapılması (modify) ile yeni bir iş yaratılması farklı şeylerdir. Çünkü yeni girişimler temel olarak yönetime farklı yaklaşım gerektirirler- bütünleşmiş girişimsel yönetim ve liderlik [22].

- Öğrenme: Girişimlerin ayırt edici özelliği [22]:

Öğrenmeyi gerektiriyor mu veya zaten bilinen idareyi mi gerektiriyor?
İşin çok uzun hayatta kalabilmesi öğrenilene adapte olabilme becerisine mi bağlıdır?

Şüphesiz tüm işler sürekli öğrenmelidir. Ancak eğer öğrenme hem yapılanma hem de işi devam ettirebilme için kesinlikle gerekli ise, işi kurarken bir formül geliştirmede gerekli ise, o halde bu iş bir girişimdir ve girişimsel yönetim gereklidir.

3.1.2.1. Şirketler Niçin Girişim Yapar?

Şirketler ilk olarak büyümek ve rekabetçi baskıya cevap verebilmek için girişim yaparlar. Tablo 3.1'de Amerika ve Japonya'da şirketlerin girişim yapma nedenleri görülmektedir [22].

Tablo 3.1: Girişim yapma nedenleri [22]

Girişim nedenleri	U.S. Şirketleri (%)	Japon Şirketler (%)
Esas işin olgunlaşması	70	57
Stratejik hedefleri karşılamak için	76	73
Müdürlere meydan okuma oluşturmak için	46	15
Gelecek için müdürler geliştirmek için	30	17
Hayatta kalmak için	35	28
İstihdam sağlamak için	3	24

3.1.2.2. Şirketler Neden Girişimi Durdururlar?

Şirket içi girişimciliğin faydalı olmasına rağmen bazı şirketler bunu terk ederler. Bunu değerlendirebilmek için, gerçekte yeni işler yaratma ve organizasyonel varlıklar ile yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni kombinasyonlar geliştirmeyi içeren aktiviteler arasındaki ayırımı incelemek gerekir [22].

Girişim departmanları, girişim operasyonları için bir merkez olmaktan ziyade fırsat bulucu ve değerlendirici olarak hizmet verirse daha uzun ömürlü ve daha faydalı olur.

Tüm girişimlerini bir yeni-girişim-departmanı sepetine koyan organizasyonların, girişimcilik departmanı dağıldığında, girişimlerini durdurmaları olasıdır.

3.1.2.3. Tüm Şirketlerin girişim Yapması Gerekli midir?

Girişimcilik (venturing), eğer iş ve stratejik hedefler inovasyonu ve inovasyonun yeni bir işe, alakalı bir işe veya başka türlü bir dönüşümünü gerektiriyor ise kesinlikle gereklidir [22].

3.1.3. Başlangıç (Start-up)

Bir işi gerçekten başlatmadan önce hem girişimsel sürecin elemanları hem de her bir süreç adımına yardımcı olacak analizler düşünülmelidir. Bu faaliyet genellikle fırsat veya "başlangıç öncesi (prestart)" analizi olarak adlandırılır. Bu suya dalmadan önce suyun derinliğini ölçmeye benzer. Bu proses için 3 öncelikli amaç olmalıdır [129]:

- Fırsatın boyutlarını anlamak ve fırsatın çekiciliği ya da iticiliği ile ilgili bir sonuca varmak.
- Fırsatı ortaya çıkarmak için gerekli gayretin önemini -ve anahtar elemanlarını- anlamak.
- Engeller ve bir girişime has riskler için eylem yönü tanımlamak- bir strateji-

Stevenson, Roberts ve Grousbeck'e göre başlangıç öncesi (Prestart) analizi akışının doğal akış aşamaları bir işe başlama sürecine tekabül eder [129]:

- Fırsatı değerlendirme (evaluating the opportunity)
- İş konseptini geliştirme (developin the business concept)

- Gerekli kaynakların değerinin saptanması (Assessing required resources)
- İhtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi (acquiring necessary resources)
- Girişimi yönetme (managing the venture)
- Değeri yayma ve biçme (harvesting and distributing value)

Esaslı bir başlangıç öncesi (prestart) analizi için bütün süreç elemanları bütün olarak incelenmeli sonra ilk somut adım atılmalıdır.

3.1.4. Fırsat

Geniş anlamda bir fırsat; kaynakların yaratıcı birleşimi aracılığı ile daha yüksek değer sunan, bir pazar ihtiyacını (veya ilgisini veya isteğini) karşılama şansı olabilir [118, 79, 24].

En basit biçimde, daha sonra fırsat olarak görülebilecekler "kesin olmayan-tanımlanan Pazar ihtiyacı, veya çalışmayan veya az çalışan kaynaklar veya yetenekler." [80]

Bir girişimcinin en önemli görevlerinden biri fırsatların tanımlanmasıdır. Fırsatın iyi olabilmesi için iki koşulu sağlaması gerekir [129]:

- Gelecekte arzu edilen bir durumu temsil etmelidir.
- Başarılabilir olmalıdır.

Bir fırsatın ne kadar çekici olduğu şunlardan sonra anlaşılabilir: iş stratejisinin ne olduğu fikrini biri geliştirecek, fırsatın peşinden gitmek için gerekecek kaynaklar belirlenecek, bu kaynakların maliyeti ne olacağı belirlenecek ve son olarak girişimciye ne kadar değer (value) kalacak. Yine de fırsatın değerlendirilmesi bu düşünce sürecinin başlangıç noktasıdır [129].

Girişimsel atiklik, fırsat tanımlama üçlüsünün başarısı için gerekli bir koşuldur. Bu üçlü: farkına varma, geliştirme ve değerlendirme [8].

Yeni işler için doğru fırsatları tanımlama ve seçme başarılı bir girişimcinin en önemli becerilerindendir [8].

Fırsatların keşfini ve gelişimini açıklamak girişimcilik araştırmalarının temel kısmıdır [138].

Girişimciler olası girişimlerde hissedarlar (stakeholder) için değer yaratma ve iletme amacıyla iş fırsatları tanımlarlar. Fırsatların elemanları "fark edilebildiğinde (recognized)", fırsatlar yapılır, bulunmaz. Hem pazar ihtiyaçlarına olan dikkatli araştırma ve duyarlılık hem de kaynakların hemen hemen optimal seçimi kabiliyeti girişimciye bir fırsat geliştirme için yardımcı olabilir (bu fırsat bir iş oluşumu ile sonuçlanabilir veya sonuçlanmayabilir). Ancak fırsatı geliştirme girişimcinin yaratıcı çalışmasını da gerektirir. Bu nedenle, "fırsatın farkına varma" yerine "fırsatı geliştirme" odağımız olmalıdır. "Fark edilen" veya "algılanan" ihtiyaç veya kaynak "geliştirme" olmadan yaşayan bir iş olamaz [8].

Başarılı işlerin yaratılması, başarılı bir fırsat geliştirme sürecini takip eder. Bu süreç fırsatın fark edilmesini, fırsatın değerlendirilmesini ve fırsatın geliştirilmesini içerir. Geliştirme süreci periyodik ve iteratiftir: bir girişimci birkaç kez geliştirmenin değişik aşamalarında değerlendirmeler yapar, değerlendirme ek fırsatların veya ilk vizyondaki düzenlemelerin fark edilmesine de öncülük edebilir [8].

İş oluşumuna öncülük eden fırsatı fark etme ve geliştirme çekirdek sürecini etkileyen başlıca faktörler:

1. Girişimsel atiklik
2. Bilgi (information) asimetrisi ve önceki bilgi (knowledge)
3. Sosyal şebekeler (Networks)
4. Kişilik özellikleri; iyimserlik, kendi-etkililiği (self-efficacy) ve yaratıcılık
5. Fırsatın kendi başına tipi

Girişimsel atiklik bir eşik seviyeyi aştığında geliştirme süreci başlar. Birkaç faktör bir araya geldiğinde atiklik yükseltilebilir. Bu faktörler: belirli kişilik özellikleri (yaratıcılık ve iyimserlik); ilgili önceki bilgi (knowledge) ve deneyim; ve sosyal şebekeler [8].

Yakın tarihe kadar 'fırsatı fark etme ve/veya geliştirme' için birçok model sunulmuştur [19, 119, 125, 39, 124]. Tüm bu deneyimler 'fırsatı tanımlamayı' anlamamıza büyük katkıda bulunsa da, bunlar sürecin etraflıca anlaşılmasını sunma konusunda yetersiz kalırlar [8].

Olası müşterilerin perspektiflerinden görülen fırsatlar "değer arayan (value sought)"'ı temsil eder. Az yararlanılan veya çalışmayan kaynaklardan, teknolojiden veya patentli bilgi veya yeteneklerin diğer tiplerinden ortaya çıkan fırsatlar "değer yaratma kabiliyeti (value creation capability)" olarak tanımlanabilir [117].

Pazar ihtiyacı faydaları ve değer arayanı anlamında daha tam olarak belirli kullanıcılar tarafından tanımlanabiliyor ise ve kaynakların potansiyel kullanımları da daha kesin olarak tanımlanabiliyor ise, "fırsat" temel şekilden ilerler ve iş konsepti oluşmaya başlar. Bu konsept çekirdek fikirleri içerir, bunlar; pazar ihtiyacına nasıl hizmet edileceği veya kaynakların nasıl yayılacağıdır. Bu konsept geliştikçe, daha kompleks olur, şunları içerir; ürün/servis konsepti (ne önerileceği), pazar konsepti (kime önerileceği), tedarik zinciri/pazarlama/çalışmalar kavramı (ürün/servis nasıl pazara sunulacak) [8].

Bu daha kesin ve farklılaştırılmış oldukça iş konsepti olgunlaşır, iş modeli haline büyür, iş modeli pazar ihtiyaçları ve kaynakları sıralar (yan yana koyar). Eğer konsept pazar ihtiyacı olarak oluşmuş ise (değer arayan), bu ihtiyaca gerekli kaynakların miktarı ve tipi tanımlanacaktır. Eğer konsept az çalışan kaynaklardan oluşuyor ise (değer yaratma kabiliyeti), özel kullanıcılara ve kullanımlara faydalar ve değer sağlayan beceri daha açıkça detaylanır.

Tam bir iş modeli sadece detaylandırılmış ve farklılaştırılmış iş konseptini içermez, ayrıca finansal model içerir. Bu finansal model yaratılan değeri tahmin eder ve bu değerin hissedarlar (stakeholders) arasında nasıl dağıtılacağını da tahmin eder [8].

Bir fırsat en çok işlenmiş biçimine geliştikçe, resmi nakit akışları, aktivitelerin planları (schedules) ve kaynak gereksinimleri eklenir. Bu eklentiler iş konseptinin tam bir iş planına başkalaşmasını sağlar. Bazı işler tam olmayan bir iş planı ile başlayabilir, bazıları ise sadece açık ve detaylı iş planları ile işe başlar.

3.1.4.1. Fırsat Geliştirme

Fırsat geliştirme süreci; fırsatların 4 tipi arasında farklılık gösterir, bu şekil 3.1'de de görülen bir matris ile tanımlanmıştır. Bu matris, yaratıcılık üzerine olan literatürden alınmıştır [56], fırsatlar arasındaki farklılaşmalar kökenlerine ve gelişme derecelerine dayanır. Pazar ihtiyaçları veya değer arayan tanınabilir (bilinen) veya tanınmayabilir

(bilinmeyen). Değer yaratma becerisi tanımlanabilir veya tanımlanamayabilir. Tanımlanabilen değer yaratma becerisi; entelektüel, insan, finansal ve/veya fiziksel kaynakların genel spesifikasyonlarını içerir (örneğin: bir ürün /servis için genel şartnameler (specifications)). Bu matriste değer arayan problemleri temsil edebilir ve değer yaratma becerisi ise çözümleri temsil edebilir [8].

		DEĞER ARAYAN	
		Tanınamaz	Tanınır
DEĞER YARATMA KABİLİYETİ	Tanımlanamaz	"Rüyalar" I	Problem Çözme II
	Tanımlanır	Teknoloji Transferi III	İş Oluşumu IV

Şekil 3.1: Fırsatların tipleri matrisi [8]

Sol üst hücre: Hem problemler hem de çözümler bilinmiyor. Artistler, "hayalperestler (dreamers)" , bazı tasarımcılar ve mucitler olarak gördüğümüz yaratıcılığı temsil eder. Bu kişiler patentli bilgiyi (knowledge) yeni bir yöne taşımayla veya mevcut limitlerini zorlayan teknoloji (pushing teknoloji) ile ilgilenirler.

Sağ üst hücre: Problemler biliniyor ancak çözümler bilinmiyor. Yapılandırılmış problem çözme durumu söz konusudur, bu bilgi (information) araştırmayı içerir. Bu durumda, fırsat geliştirme genellikle pazar ihtiyacına hitaben belirli bir ürün/servis dizaynı amaçlıdır.

Sol alt hücre: Problemler bilinmiyor ancak çözümler mevcut. Genellikle "teknoloji transferi" olarak adlandırdığımız meydan okumaları içerir, yani, bir uygulamanın araştırmasındaki yetenekler ve boş (idle) kapasite. Fırsatı geliştirme burada, ürün/servis geliştirmeden daha öte uygulamalar için araştırma yapma amaçlıdır.

Sağ alt hücre: Hem problemler hem de çözümler bilinir. Fırsatı geliştirme, bilinen kaynaklar ile ihtiyaçların değer yaratan ve sunan iş oluşturma için eşleştirilmesini içerir.

3.1.4.2. Fırsatı Tanıma

Fırsatı tanımak için, bir organizasyon bir dizi yüksek-kalite fikirler oluşturmalıdır. Bir dizi fikirler oluşturmanın iki kritik yardım edeni vardır: Organizasyondaki kişiler ve aldıkları eğitimler [22].

Fırsatlar firmanın kendi içinde bulunabilir, hizmet ettiği endüstri ve pazarda bulunabilir ve dış çevrede bulunabilir. İhtiyaç (necessity) halen birçok icat (invention)'ın anasıdır. En hayati (viable) fırsatlar, mutlaka kendi belirli kaynaklarından (regardless of their specific sources), problemlerden, ihtiyaçlar ve değişimden doğar. Bu nedenle, şirketin problemler, ihtiyaçlar ve değişimler hakkındaki farkındalığını genişletmek ilk pozitif adım olur [22].

Drucker fırsatı tanımlayan disiplinli ve organize olmuş bir yaklaşım önerir. Fırsat tanıma prosesinin sistematize edilebileceğini ve fırsatların yedi temel kaynağın izlenerek bulunabileceğini savunur [44]:

- demografik değişimler
- yeni bilgi (knowledge)
- gerçek ve beklentiler arasındaki boşluklar (incongruities)
- endüstri veya pazar yapısı
- beklenmedik başarılar ve başarısızlıklar
- süreç ihtiyaçları
- Algılamada (perception) değişimler

Birçok girişimcilik literatürü 'fırsatı farketme' nin 3 farklı süreç içereceğini söyler [8]:

1. Pazar ihtiyaçlarını ve/veya az çalışan (underemployed) kaynakları hissetme veya algılama
2. Özel pazar ihtiyaçları ve belirli kaynaklar arasında bir "uygunluk (fit)" fark etme veya keşfetme
3. Şimdiye kadar bir iş konsepti formunda mevcut olan ayrı ihtiyaçlar ve kaynaklar arasında yeni bir "uygunluk" yaratma [65, 40].

Bu süreçler, sırasıyla; algılama (perception), keşif (discovery) ve yaratmayı (creation) temsil eder – yani basitçe "fark etme" değil [27, 29, 126].

- Algılama (Perception):

Fırsatın her tipi – Pazar ihtiyacı veya az çalışan kaynaklar – bazı bireylerce tanımlanabilir veya fark edilebilir, diğerleri yapamaz. Ardichvili ve arkadaşları bu farkların bireylerin yeni değer yaratma ve sunma için fırsatlara olan duyarlılıklarının heterojen olmasına bağlı olduğunu düşünüyor. Bu birey farklılıkları bireylerin genetik yapısından, geçmişinden ve deneyiminden, ve/veya bir fırsata özgü sahip oldukları bilginin (information) tipi ve miktarından kaynaklanabilir [8].

- Keşfetme (Discovery):

Pazar ihtiyaçları ve kaynaklar arasındaki "uygunluk (fit)" u algılama, ihtiyaçlar ve kaynakların zaten eşleşmiş olduğunu önceden varsayar. Pazar ihtiyacı ve kaynakların "eşleşme (match)" sinin mevcudiyetinin algısı belirli bir coğrafi alan veya ürün – pazar alanı araştırmasını takiben tipi keşfetmeyi temsil eder [8].

- Yaratma (Creation):

Pazar ihtiyaçları ile kaynakları eşleştiren bir iş konsepti yaratma mantıklı olarak hem ihtiyaçların hem de kaynakların algılanmasından sonra gelmelidir. Ancak iş konsepti yaratma algılama ve keşiften daha ötedir. Konsept yaratma o anda mevcut olan değerden daha yüksek değer yaratmak ve sunmak amacı ile kaynakları tekrar bir araya getirme (recombining) veya tekrar idare etmeyi (redirecting) gerektirir [8].

3.1.4.3. Fırsat Değerlendirme ve Seçme

Fırsat değerlendirme ve seçme prosesi bir firma yeni bir işe girmeye karar verdiğindeki noktayı gösterir, doğru mu? Yanlış! Bir fırsatın bir şirket için doğru olup olmadığını belirlemek bir işe başlamaya karar verme ile aynı şey değildir. Bir fırsatı değerlendirme de bir iş planını değerlendirme ile aynı şey değildir [22].

Bir işe girme, fırsatın şirket için geçerli ve doğru olduğu belirlendiği ve şirketin iş stratejisi ve planı hazır olduğunda uygundur.

Bundan sonraki adıma geçilebilmesi için; "Bu fikri ilerletmek ile ilgileniyor muyuz?" sorulmalı, "Bu işi başlatacak mıyız?" değil.

İş önerisi (proposal) deneysel olarak (tentatively) aşağıdaki basit soruları cevaplamalı [22]:

- Fırsat firma stratejisi ile tutarlı mı?
- Çabaya değer mi? (Is it worth the effort?)
- Olabilir mi (Feasble)? (Firma onu yapabilir mi?)

Fırsat Firma Stratejisi İle Tutarlı mı? Vurgulanmak istenen, girişim firmanın mevcut becerileri ile uyumlu olmalıdır değildir, fakat girişim firmanın stratejik amaçları ile uyumlu olmalıdır. Firma stratejik tutarlılığı belirlemek için iş konseptini detaylı incelemelidir. İlk konsept; sağlanan ürün/servisi, pazar segmenti hedeflerini, hedeflenen müşteri örneklerini, pazar boyutunun tahminini, girişimin firmaya olan potansiyel değerini göstermelidir.

Yeni-iş konsepti ile ilgili firma aşağıdaki soruları sormalıdır [22]:

- Bu fırsatı hangi faktörler oluşturur?
- Pazarın karakteri, boyutu ve doğası nedir?
- Önerilen girişimin başarısı için ne gibi faktörler gereklidir?

Önerilen girişimin başarısı için gerekli faktörleri tanımak için şirket her fonksiyon için aşağıdaki soruyu sormalıdır:

- Bu fonksiyon bizim şu anki işimize karşı yeni işte nasıl farklı olmalı ki girişim başarılı olsun?

Şekil 3.2 bir fırsatı değerlendirme sürecinde sorulan soruları göstermektedir.

Stratejinin gerçekleşmesine katkıda bulunuyor mu? (Does it contribute to strategy fulfillment?)

Eğer evet ise, sonra (If yes, then)

Ne gibi faktörler ona neden oluyor? Bu faktörler devam edecek mi? (What factors produce it? Will they continue?)

Eğer evet ise, sonra (If yes, then)

Pazar potansiyeli yeterli mi? (Is the market potential sufficient?)

Eğer evet ise, sonra (If yes, then)

Ne gibi başarı faktörleri gerekli? Bu faktörleri sağlayabiliyor muyuz? (What success factors are required? Can we supply them?)

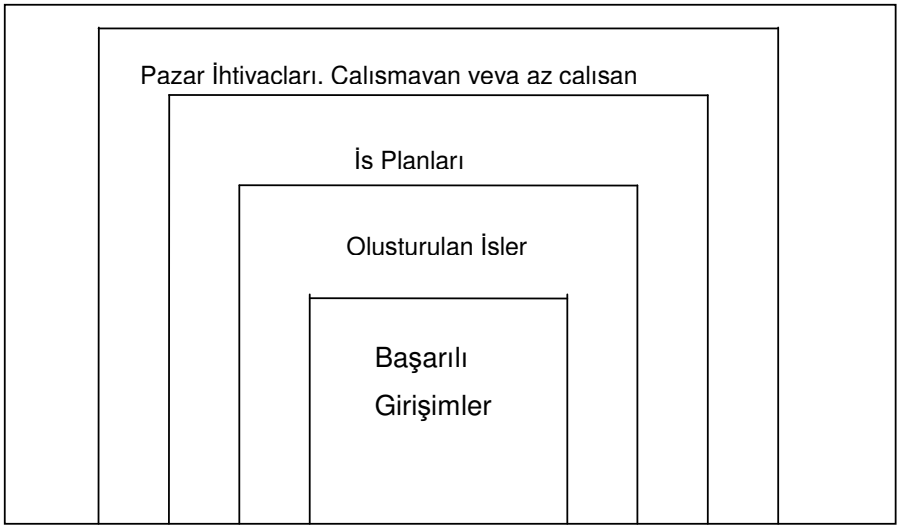
Eğer evet ise, sonra (If yes, then)

Şekil 3.2: Bir fırsatı değerlendirme [22]

Eğer bir iş konsepti geliştirilmiş ise, pazar ihtiyaçları (değer arayan) veya kaynaklara (değer yaratma kabiliyeti) dayalı fizibilite analizi iş konsept(leri)nin olabilir olup olmadığını belirleyebilir [8].

Çok çeşitli çevrelere adapte edilebilen popüler bir değerlendirme prosedürü "aşama-kapı (stage-gate)" prosedürüdür, bu prosedür geliştirmenin birçok aşamasında değerlendirmeyi gerekli kılar. Bir fırsatın her bir "kapıdan (Gates)" geçip geçmeyeceği girişimciler tarafından tecrübe edilen birçok kısıtlar veya sınırlamalara bağlıdır, örneğin; getiri (return) amaçları, risk tercihleri, finansal kaynaklar, bireysel sorumluluklar ve kişisel amaçlar [8]. Ronstadt'ın [114] "bilgi (knowlegde) koridoru" na benzer olarak "kısıtların koridoru" uygun olmayan olası fırsatların ayrılması için eleme kriterleridir.

Bir "fırsat" geliştirmenin veya uygulamanın sıradaki aşaması için "kapı (gate)" dan başarılı olarak geçemez ise tekrar gözden geçirilip düzeltilir veya hatta durdurulur. Kaynakların ve pazarların değerlendirilmesi genellikle yararlı iş konseptleri revizyonlarına öncülük eder. Algılanan pazar ihtiyaçları ve çalışmayan veya az çalışan (un- veya underemployed) kaynakların sayısı arttıkça oluşturulan başarılı iş sayısı da artar [8]. Şekil 3.3 pazar ihtiyaçlarından yola çıkılarak başarılı girişime ulaşmanın aşama-kapı sürecini göstermektedir.



Şekil 3.3: Pazar ihtiyacından başarılı girişime [8]

Fırsatı değerlendirme sonucu pazar ihtiyaçları, çalışmayan veya az çalışan kaynaklar başarılı girişime dönüşmektedir. Ancak küçülerek, gerekli elemeler yapılarak. Aşama kapı prosedürü iş planında uygulanan prosedür ile değerlendirme gerçekleşir fikrini savunmaktadır. İş planının başarılı iş girişiminin oluşturulmasındaki önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

"Değerlendirme" terimi bir yargıyı (judgement) iletir, gelişen bir fırsatın gelecek aşamaya olgunlaşabilmesi için kaynakları alıp almayacağını belirler. Program geliştirme literatüründe bu "sonuçla ilgili (summative)" değerlendirme olarak adlandırılır. Değerlendirmenin 2. tipi "oluşma ile ilgili (formative)" değerlendirmedir, geliştirme sürecini tekrar idare etmeye yardımcı olur, böylece daha yüksek bir başarı olasılığı sağlar [106]. Bu; Mintzberg'in [98] "gelişen (emergent) strateji" olarak adlandırdığı gerçek zamanlı değerlendirme ve düzenleme sürecine benzer.

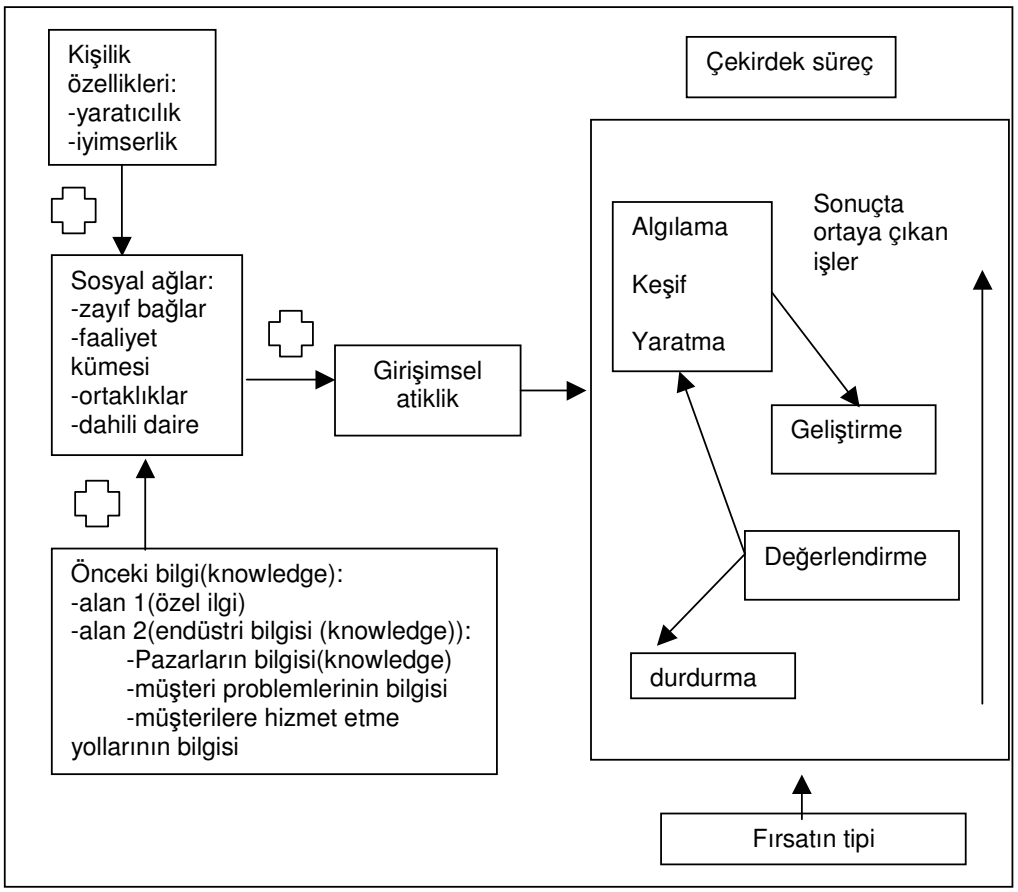
3.1.4.4. Fırsat tanıma ve geliştirme teorisi

Ardichvili ve arkadaşlarına göre fırsat tanımlama ve geliştirme sürecini etkileyen faktörler şunlardır [8]:

1. Girişimsel atiklik
2. Bilgi (information) asimetrisi ve önceki bilgi (knowledge)
3. Keşife karşı amaçsal araştırma

4. Sosyal şebekeler
5. Kişilik özellikleri; risk almayı, iyimserliği ve kendine-yetmeyi, ve yaratıcılığı içerir.
6. Fırsatın tipi

Asıl ilgilenilen; girişimci tarafından yaratılan başarılı iş çıktılarıdır. Başarılı bir iş yaratma, başarılı bir fırsat geliştirme süreci sonucu olur. Fırsat geliştirme süreci yalnız başına fırsatın fark edilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içerir.



Şekil 3.4: Fırsat tanımlama ve geliştirme teorisi için birimler ve model [8]

Şekil 3.4'te görülen çekirdek süreç; girişimci girişimsel atikliğin belli bir üst-eşik seviyesine sahip olduğunda başlar. Bu seviye birkaç faktörün bileşimi ile yükseltilebilir. Bu faktörler; belirli kişilik özellikleri, ilgili önceki bilgi (knowledge) ve tecrübe ve sosyal şebekeler. Son olarak, fırsatın tipi "çekirdek süreç" in şekillenmesinde önemli bir rol oynar [8].

Gelişimsel süreç; bireyler, girişimsel takım ve (şirket girişimleri durumunda) kuruluşa (institution) göre farklılık gösterebilir. Bazı bireyler keşifte iyidir; diğerleri iş modelleri yaratmada. Çok nadiren bir kısmı her ikisinde de. Bireyler ve takımlar farklı kişiliklere sahiptir; hiçbir iki kuruluş (institution) tamamen aynı Ar&Ge veya girişim geliştirme prosedürünü takip etmez. İcatların iş olabilmesi için, ya icat edenin ya da girişimcinin fırsatı fark etmesi ve pozitif olarak fırsatı değerlendirmesi gerekir.

Birimler arasındaki etkileşimler aşağıdaki gibi hipotez olarak görülmüştür [8]:

- Sosyal şebekeler ve atiklik arasında etkileşim vardır. Hills ve arkadaşlarının [66] belirttiği gibi, bir girişimcinin şebekesi ne kadar kalabalık (denser) olursa, atikliği de potansiyel olarak başarılı girişimsel fırsatlara karşı daha yüksek olur.
- Bir girişimcinin "ilgi alanı 1 (Domain 1)" deki ilgisi güçlendikçe, atiklik artar [125].
- İlgi alanları 1 ve 2 bir noktada birleştiğinde, atiklik artar [125].
- Bilgi (knowledge) tabanı ve fırsat geliştirme süreci arasında sürekli bir etkileşim vardır.

Bu teorinin uygulanabileceği alan; yeni iş yaratma ve geliştirme hem bağımsız işler olarak hem de mevcut şirketlerde yeni iş yaratma olarak [8].

Önerilen teoriyi gerçek hayatta değerlendirmek için ampirik olarak gelecek araştırmalar gereklidir.

3.1.4.5. Öğrenme – Girişimsel Fırsat

Corbett makalesinde fırsat tanımlama ve öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Makale bireylerin fırsatları tanımlamak için bilgiyi nasıl edindikleri, dönüştürdükleri ve denedikleri (yani öğrendikleri) arasındaki ilişkiyi tanımlar. Ampirik verileri analiz ettikten sonra, makale öğrenme asimetrileri kavramını geliştirir ve öğrenmenin insanların girişimsel fırsatları tanımlama becerisini nasıl etkilediğini açıklar [30].

Bireyin fırsat tanımlama becerisi sadece bilgiye bağlı değildir. Fırsat tanımlama ayrıca bireylerin bilgiyi edinme ve dönüştürme sürecine de bağlıdır, yani öğrenmeye.

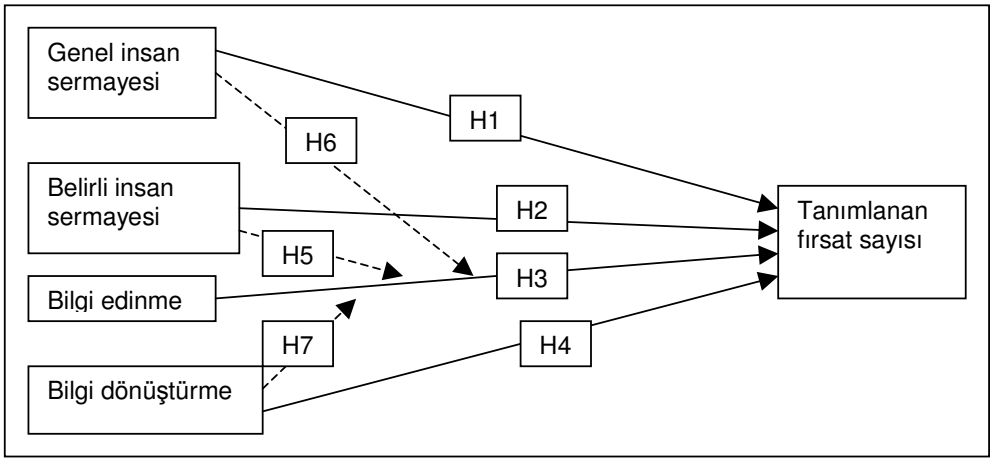
Fırsat tanımlama girişimcilik araştırmasının merkez alanıdır [30].

Geçmiş yıllarda, araştırmacılar fırsat tanımlamayı farklı açılardan incelemişlerdir, yaratıcılık açısından [67], motivasyon açısından [83], atiklik (alertness) açısından [53], risk açısından [100] ve finansal karşılık açısından [124]. Öğrenme ve fırsat tanımlama arasındaki ilişki ile ilgili ampirik olarak açıklamalar yapan araştırmacılar da vardır; fırsat ve bilgi [123], fırsat ve insan sermayesi (human capital) [38,43] ve fırsat ve öğrenme [42].

- Ampirik Öğrenme Teorisi:

Kolb 1984'te şunları açıklamıştır; öğrenme deneyime dayanmaktadır ve bir birey bilgi edindiğinde ve onu mevcut bilgiye dönüştürdüğünde yeni bilgi yaratılır ve öğrenme oluşur. Aslında tüm öğrenme gerçekte tekrar-öğrenmedir, çünkü bilgi zaten akılda mevcuttur der. Kolb ampirik öğrenme sürecinin üç farklı eleman içerdiğini tartışır: (1) mevcut bilgi, (2) bireylerin yeni bilgi ve deneyimler edinme süreci, (3) bireylerin yeni bilgi ve deneyimleri yeni bilgiye dönüştürme şekli [82].

Corbett, Kolb'un ampirik öğrenme teorisindeki (mevcut bilgi edinme, edinim ve dönüştürme) üç elemanına dayanan hipotezler geliştirmiş ve onların fırsat tanımlama ile ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Bu ilişkiler şekil 3.5'te görülmektedir.



Şekil 3.5: Öğrenme ve fırsatların keşfi süreci [30]

Fırsatı fark etme, iyi bir fikir tanımlama becerisi ve bu fikrin değer yaratan ve gelir oluşturan iş konseptine dönüştürülmesidir [88].

Corbett'in oluşturduğu hipotezler [30]:

Hipotez 1: Bir bireyin genel insan sermayesi seviyesi ile tanımlanan fırsat sayısı arasında pozitif ilişki olacaktır.

Hipotez 2: Bir bireyin belirli insan sermayesi ile tanımlanan fırsat sayısı arasında pozitif ilişki olacaktır.

Hipotez 3: Bilgi edinme tercihi daha çok anlama eğilimli olan bireyler, bilgi edinme tercihi daha çok endişe eğilimli olanlara göre daha çok fırsat tanımlayacaklardır.

Hipotez 4: Bilgiyi genişleme yolu ile dönüştüren bireyler niyet yolu ile dönüştürenlerden daha çok fırsat tanımlayacaklardır.

Hipotez 5: Artan belirli insan sermayesi seviyesi bilgi edinme anlayışı ve tanımlanan fırsat sayısı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyecektir.

Hipotez 6: Artan genel insan sermayesi seviyesi bilgi edinme anlayışı ve tanımlanan fırsat sayısı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyecektir.

Hipotez 7: Genişletme dönüşümü (extension transformation) edinim anlayışı (comprehension acquisition) tercihi ve tanımlanan fırsat sayısı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyecektir.

Corbett yukarıdaki 7 hipotezi önermiş ve uyguladığı metodoloji ile hipotez 1, 3 ve 6 haricinde diğer hipotezlerin doğruluğunu destekleyebilmiştir. Metodoloji 1592 kişi ile yapılan anket çalışmasını içermektedir. Bağımsız değişkenler; genel insan sermayesi, belirli insan sermayesi, bilgi edinim tercihi, bilgi dönüştürme tercihi. Genel insan sermayesi olarak bu çalışmada; bireyin yaşı, iş seviyesi, mevcut işteki süresi, mevcut firmadaki süresi, mevcut endüstrideki senesi alınmıştır. Belirli insan sermayesi için; belirli bir iş seçilmiş ve o iş ile ilgili deneyim ve yakınlık ile ilgili sorular sorulmuştur. 7 seviyeli likert skalası kullanılmıştır. Bilgi edinme tercihi için; 24 bağımsız ifade kişinin tercihi ile ilgili olarak 7-nokta likert skalasında puanlandırılmıştır. Bilgi dönüştürme için; bilişsel indeks stili (CSI) kullanılmıştır. 38 soru kullanılarak bireyin (1) mental sebeplendirme ve detaya dayanan odaklı, kısıtlı, formal bir durumda mı yoksa (2) hislere ve global bakış açısının adapte edildiği geniş, kısıtsız, informal bir durumda mı olduğuna bakılır.

Bağımlı değişken; tanımlanan fırsat sayısıdır. Bunun için çalışmada bir iş seçilmiş ve o iş ile ilgili akla gelen fırsatların tanımlanması istenmiştir.

Yapılan analizler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar hipotez 2, 4, 5 ve 7'yi desteklemiştir. Desteklenen hipotezler daha önce bu konular ile yapılan araştırmalar ve uygulayıcılar ile de desteklenmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmaya göre; önceki yapılan çalışmalar fırsat tanımlamada öğrenme sürecine odaklanmamışlardır.

3.1.5. İş Planı

Delmar ve Sahne iş planını şu şekilde tanımlar: Şirket kurucularının, bir iş fırsatı hakkında bilgi toplama ve fırsatı ortaya çıkaracak yeni bir organizasyon yaratma için bu bilgi nasıl kullanılabiliri belirleme çabalarıdır [41].

Delmar ve Sahne iş planının yeni girişim geliştirmeye etkilerini üç açıdan incelemişlerdir: ürün geliştirme, yani girişimin satacağı ürün veya hizmeti yaratma; girişim organize etme faaliyeti, yani yeni ürün veya hizmeti sağlayacak organizasyonu oluşturma faaliyetleri; ve dağıtma, yani yeni girişim geliştirmeyi durdurma. Delmar ve Sahne bu üç boyuta odaklanmışlardır, çünkü onlara göre yeni firma yaratmada bu boyutlar gerekli durumlardır.

Bir ürün veya servis geliştirme, bu ürün veya servisi sunacak organizasyonu oluşturma ve girişimin sürekliliği konuları yeni organizasyon yaratma sürecinin merkezi konularıdır. İş planının; ürün geliştirme, girişim organize etme faaliyeti ve girişime son verme elemanları ile ilişkilerini inceleyerek Delmar ve Sahne önemli ancak anlaşılamamış bir fenomene bakış sağlamışlardır: yeni organizasyonların yaratılması.

İş planı yeni girişim geliştirme ile ilgilenen kişilere özellikle 3 konuda fayda sağlar: (a) planlama kaynaklara karar vermeden önce eksik bilgileri tanımlayarak daha hızlı karar vermeyi kolaylaştırır; (b) planlama kaynakların talep ve tedarik konularını zaman sarfına neden olan dar boğazları engelleyerek idare etme için araçlar sağlar;

ve (c) daha geniş hedefleri zamanında başarmak için planlama faaliyet adımlarını tanımlar [41].

Delmar ve Sahne iş planlamanın yeni girişim geliştirme bağlamında özellikle üç nedenden ötürü önemli olduğunu savunurlar. İlk olarak, yeni girişim geliştirme öz olarak oluşturulan hedeflere dayanır (self-set goals) (örneğin, ürün geliştirmeyi tamamla), performans hedeflerine dayanmak yerine (örneğin, diğer firmalardan daha çok kar et). İkinci olarak, planlama ve geri besleme arasındaki zaman kısa olduğunda planlama daha etkili olmaktadır. Çünkü yeni girişim başlangıç sürecinde iş planlama ve geri besleme arasındaki zaman planı çok daha kısadır. Üçüncü olarak, gerçek bilgiye nazaran varsayım oranı daha yüksek olduğunda planlama daha değerli olmaktadır. Kişiler kılavuz olarak geçmiş performans kaydına sahip değil iseler, varsayımların geçerliliğini değerlendirmede diğer araçlar daha önemli olmaktadır.

İlk olarak, iş planlama girişim geliştirme kararlarını hızlandırır, bunu kurucuların problem ve bilgi ihtiyaçlarını tahmin etmelerine yardımcı olarak yapar. Potansiyel problem ve bilgi ihtiyaçlarını tahmin ederek, şirket kurucuları yavaş bir şekilde deneme yanılma ile öğrenmeyle uğraşmadan çözümleri tanımlayabilirler.

İkinci olarak, geliştirilen bir iş planı şirket kurucuya ürün geliştirme ve girişim organize etme faaliyetinde gerekli kaynakların talep ve tedariğini idare etmesinde yardımcı olur, süreçleri yavaşlatan darboğazları minimize eder. Kurucunun çaba ve dikkate odaklanmayı değerlendirmesinde yardımcı olur, iş planı farklı organize etme aktivitelerinin en iyi sıralamasının değerlendirilmesinde yardımcı olur (örneğin; pazarlama ve promosyon, girdilerin sağlanması ve sermaye aranması).

Üçüncü olarak, iş planlama bir iş kurucuya girişim geliştirme süreçleri için ayrıntılı tasarı yaratmayı sağlar ve bu tasarı geniş hedefleri somut faaliyet adımlarına dönüştürür. Süreçler için “ayrıntılı tasarıları“ın yaratılması girişim geliştirmeyi hızlandırır çünkü kurucuların görevleri tamamlamak için ne kadar zaman gerektiğine dair zaman tabloları sunar, örneğin girdilerin sağlanması veya prototipin oluşturulması.

Sonuç olarak, iş planlaması amaçlardan sapmalarda hızlı düzeltme yapmayı kolaylaştırır. Tüm bu düşünceler aşağıdaki hipotezlere rehberlik eder [41]:

Hipotez 1: İş planlama yeni girişimin dağılma riskini azaltır.
Hipotez 2: İş planlama yeni girişimlerde ürün geliştirmeyi kolaylaştırır.
Hipotez 3: İş planlama yeni girişimlerde girişim-organize etme faaliyetini kolaylaştırır.

Delmar ve Sahne'nin makalelerinde çıkardıkları sonuçlara göre iş planlama değerli bir faaliyettir, şirket oluşumu gibi belirsiz ve şüpheli durumlarda bile.

Organizasyonel seviyedeki planlamaya dair araştırmaların çoğu stratejik planlamaya odaklanmışlardır. Yeni şirketler olgun şirketlere nazaran stratejik planlama ile daha az ilgilenmekte, onun yerine iş planlamaya odaklanmaktadırlar [41].

Organizasyon teorisi literatürü organizasyon oluşturmaya çok az odaklanmıştır, onun yerine olgunlaşmış firmalara önem vermiştir.

3.1.5.1. Geleneksel İş Planlarına Karşı Yeni-Girişim İş Planları

- Planlama/performans çelişkisi (paradoxu) nedir ve bu çelişkiyi yaratan yeni girişimler için bu nedir?
- Yeni-girişim planlarının amaçları nedir ve geleneksel iş planlarından nasıl ayırt edilirler?
- Yeni-girişim planlama gerçekten gerekli midir? Eğer öyle ise, etkili olarak yapılabilir mi?
- Nasıl bir planlama prosesi kullanılması gerekir? (Planlamayı kimin, ne zaman ve nasıl yapması gerekir?)

- Planlama /Performans Çatışması(Paradoxu):

Girişim folklorü der ki başarılı yeni iş için 3 esas vardır: iyi bir iş planı, iyi bir iş planı, iyi bir iş planı. Girişimcilik üzerine birçok yol (courses) bir iş planı geliştirme üzerine odaklanır [22].

Yeni-iş planları niçin gerçek durumdan çok sapar? Tasarılar (Projections) ile performans arasındaki boşluğun bir nedeni para sağlama (funding) için olan rekabettir.

MacMillan, Block ve Subbanarasimha tarafından 1986'da yapılan çalışmaya göre, yeni-iş geliştirmeye engel olan nedenlerin girişim yöneticilerince planlama prosesi

ile ilgili olduğu vurgulandı: çok iyi olmayan pazar analizi; rekabetin (underestimate) değerinin altında tahmin edilmesi; girişimin riskliliği ve gerekli para sağlama; firmanın sonuçlara ulaşmadaki sabırsızlığı; ve beklenmedik olay (contingency) planlamanın eksikliği [90].

Planlama/performans çelişkisi (paradoxu) yaratan yeni-girişimler için durum nedir? Bu girişimler yenidir - illa tüm dünyaya yeni olması gerekmez, ancak girişim yapan şirkete yenidirler. Eğer ana (parent) firmanın ilgili teknolojiler, ürünler ve pazarlar için tecrübesi yok ise, kabaca yeni girişimin hangi oranda gelişeceğini tahmin eder, pazarda kabul görmeyi, maliyetleri ve rekabetçi tepkiyi tahmin eder - ve tabiî ki bu tahminler önemli şekilde hatalı olur. Gerçekten yeni teknolojiler ve pazarlar olması durumunda ise belirsizlik çok daha büyük olur. Esas itibari ile tahmin edilemeyen durumda belirli nicel (quantitative) çıktılar beklemek rasyonel değildir [22].

- Geleneksel Planlara Karşı Yeni-Girişim Planlarının Amaçları:

Yeni bir girişime para sağlanması gereken bir proje olarak bakılabilir, iş planının ilk amacı şirketi kendi başına yatırımcıya satmak olmalıdır. Plan yatırım yapılıp yapılmayacağını belirlemek için bir temel sağlamalıdır [22].

Yeni girişim planının farklı ve ayırt edici amacı yeni işi nasıl idare edileceğinin öğrenilmesidir ve böyle bir plan gerekli öğrenmeyi gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde dizayn edilebilir. Planın diğer amaçları; temel personeli çekmek, girişimin nereye gittiğine niyetlenildiği ve nasıl oraya ulaşacağı konularında onları bilgilendirmek, plana katılımı ve planı uygulamayı uyarma.

Bu amaçlar kurulmuş bir iş için olan plandan oldukça farklıdır. O tür planlarda, işin doğası açık olarak tanımlıdır, birimin yöneticileri bir takım olarak beraber çalışma becerisini geliştirmişlerdir, riskler önceden tanımlanmıştır ve belli dereceye kadar idare edilmiştir ve en önemlisi, işin temeli olan varsayımlar ve dayanak noktaları uzun süredir tanımlıdır ve tecrübe ile test edilmiştir.

Hepsinin ötesinde en önemli fark: Kurulmuş olan bir iş için olan plan oldukça hatasız olarak tahmin edilen performansı üretmek için dizayn edilir, gerçek performans kayıtları işin yönetimini değerlendirmede baz alınır ve kişiler planı uygulamadaki başarılarına göre ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Tam tersine, yeni bir girişim için

planın ilk amacı; işin herhangi bir tarihi olmadığından tahmin edilebilirliği mümkün olmayan, kişilerin projeye yeni olması ve planın gerçekler yerine varsayımlara dayanmak zorunda olduğu bir durumda işin yürümesine yardımcı olmaktır. Kurulmuş olan bir iş geçmişe sahip olduğundan, mevcut müşteriler, bilinen rakipler, ve önceki satış ve kar seviyeleri ile ilgili zengin bir bilgisi vardır. Bu nedenle, bu tür bir iş ve çevresi nispeten sabit ise, iş planlama daha doğru olur ve iyi-geliştirilmiş bir plandan performans beklemek için birçok neden olmuş olur.

- Etkili Yeni-Girişim Planlamanın Fizibilitesi:

Yeni-girişim planlama hem kesinlikle gerekli hem de tamamen olasıdır. Bir yeni-girişim planı ana (parent) şirketin sonuçları hatasız tahmin edebilmesini sağlamak için dizayn edilen statik bir doküman değildir. Bunun yerine, şirketin önerilen işin mümkün olup olmadığını ve çabaya değer olup olmadığını belirlemesini ve eğer uygunsa, firmanın işi kurma ve yürütmesi için gereken bilginin açığa çıkarılmasını sağlamak için dizayn edilen dinamik bir araçtır. Çünkü yeni girişimler nispeten bilinmeyen ve değişken çevre ile yüz yüzedir, değişken varsayımlar ile ilgilenmek zorundadırlar. Bir girişimin ilk aşamalarında, plan bu varsayımları test etmek için strateji sağlar. Girişim geliştikçe ve bilgi derlenince, varsayımlar değişir, birçok varsayım gerçekler ile yer değiştirir [22].

- Tavsiye Edilen Planlama Prosesi:

Girişimsel fikrin ortaya çıkmasından hemen sonra plan hazırlanmamalıdır [22]!

İş planına öncülük eden ilk adım fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi prosesidir. Fizibilite değerlendirmesi, ürün geliştirme, pilot çalışmalar ve pazar testi bu adımı takip ederler. Bu adımların gidişatı sırasında, çok ama çok bilgiler (fact) öğrenilir ve ilk varsayımlar doğrulanır, değiştirilir veya durdurulur. Şirket yeni bir işe esas bir yatırım yapmadan önce, resmi ve mantıklı olarak tamam bir öneri (proposal) - "iş planı" olarak adlandırılan doküman - garanti edilir ve ihtiyaç duyulur. Ancak bu doküman test edilmiş esas varsayımlar içereceğinden, tecrübe kazanıldığında değişime ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle, yeni girişimin ilk safhalarında planlama prosesi sürekli olacaktır ta ki iş kurulmuş (established) hale gelene kadar.

Planlama kendi başına girişim takımı tarafından yapılmalıdır. Üst yönetim yeni-girişim planlama prosesinin dinamik doğasını anlamalıdır ve girişim yöneticilerini değişim için teşvik etmelidir.

3.1.5.2. Yeni Girişim Planının Elemanları

Yeni-girişim planının aşağıdaki safhaları içermesi gerekir [22]:

1. Önerilen işin tanımı - bu iş ne yapacak, işin benzersiz (tek) karakteristikleri ve açık amaçları (objectives).
2. Yeni iş ile ana (parent) firma arasındaki stratejik ilişki.
3. Hedef pazarlar - pazarların tanımı ve boyutu, pazar trendleri, müşteriler neden satın almak isteyecek, ilk olarak hedeflenen belirli hesaplar (accounts).
4. Şu anki ve beklenen rekabet - belirli rakiplerin ve onların karakteristiklerinin tanımı, rekabetçi avantajlar ve pazar payı.
5. Devam et/etme varsayımları ve onların dayanağı.
6. Başarısızlık tanımı.
7. Faaliyet planları ve amaçları; her fonksiyonel alanda devam et/etme varsayımlarını test etme için dizayn edilmiş tanımlı kilometre taşı ile.
8. Gerekli kaynaklar ve nasıl elde edilecekleri.
9. Temel riskler ve nasıl idare edilecekleri.
10. Duyarlılık analizi - belli ihtimallerin girişimi nasıl etkileyeceğini takdir etme.
11. Finansal tasarılar ve amaçlar; dayandıkları varsayımlar, kar ve kayıp ve nakit denge (break-even) noktaları ile birlikte.
12. Girişimin yönetiminin ve kullanılacak bedel (compensation) metodlarının tanımı.

3.1.5.3. Kilometre Taşı (Milestone) Planlamayı Kullanma

Kilometre taşı planlamada, amaç üç bölümden oluşur [22]:

1. Her aşamayı bu aşamada test edebilen varsayımlar ile ilişkilendirmek.
2. Girişimin başarısı için önemli olan varsayımların test edilmesi için olan faaliyetleri planlama.
3. Faaliyetler kritik yol (critical path) şeklinde planlanarak önceki faaliyetlerin geri beslemesi ile diğerlerinin değişmesi sağlanmaya çalışılıyor.

Her ne kadar her girişim kendine özgü büyüme ve gelişme şekline sahip olsa da, birçok aşama tüm girişimler için aynıdır ve bunlar varsayımların test edilmesi için potansiyel kilometre taşları olarak adlandırılacaktır. Her bir kilometre taşının şirkete işe planladığı gibi devam mı, yoksa çabayı yeniden idare etmek (redirect) gerekir mi, ya da işiten çekilmek (bow out) gerekir mi durumlarına karar vermek için fırsat sunar. Şekil 3.6 varsayımların test edilmesi için kilometre taşlarını ve ilişkilerini göstermektedir.

Her aşamada, girişim yöneticileri yeni iş için aşağıdaki soruları sormalıdır:

- Ne gibi varsayımlar yaptık?
- Nasıl değiştiler?
- Değişen varsayımların ışığında, ne gibi faaliyetlere ihtiyacımız var? (fikirden vazgeçmek de olabilir.)

Köşetaşı 1: Konseptin tamamlanması ve ürünü test etme.

Köşetaşı 2: Fizibilite çalışmasının tamamlanması

Köşetaşı 3: Ürün geliştirme

Köşetaşı 4: Pilot test etme

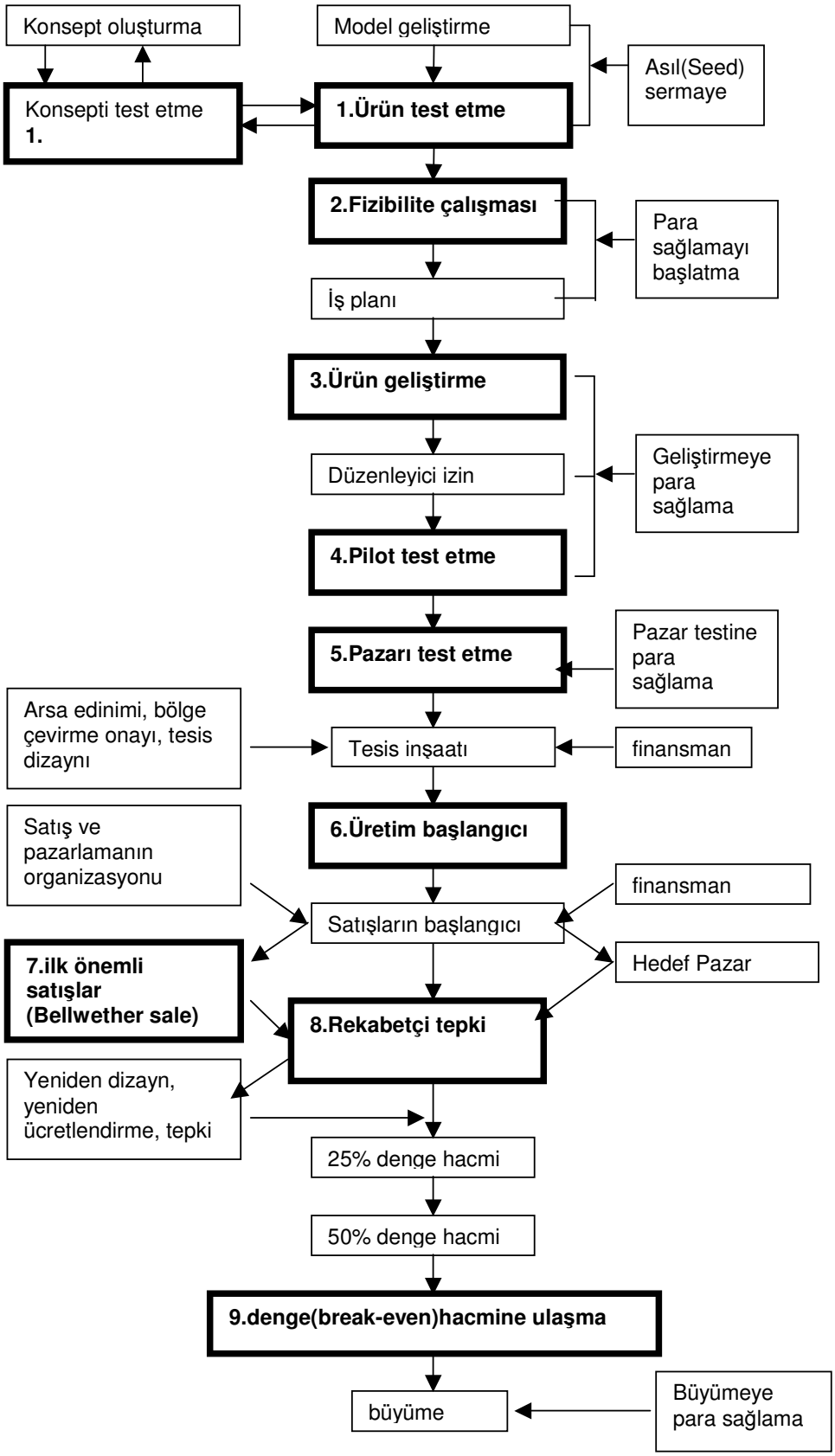
Köşetaşı 5: Pazarı test etme

Köşetaşı 6: Üretim başlangıcı

Köşetaşı 7: İlk önemli satışlar

Köşetaşı 8: İlk rekabetçi tepki

Köşetaşı 9: Denge (Break-even) hacmine ulaşma



Şekil 3.6: Varsayımların test edilmesi için kilometre taşları ve olaylar [22]

‘Başarılı girişimler için kilometre taşları’ paradigması yeni girişimlerin planlanması ve izlenmesi için düşünülmüştür. Girişim planlama ve izlemede varsayımlar oluşturma becerisi, bu varsayımları kilometre taşları ile test etme, farklı bireylere katılım seviyeleri atama, kilometre taşlarının tamamlanması için tahmini ve gerçek zaman çerçeveleri oluşturma ve kilometre taşları için daha sonraki tahmini ve gerçek maliyetlerini oluşturmayı birleştirir. Paradigma yazılıma da çevrilmiştir. Microsoft Windows programı olarak uygulanmaktadır [36].

‘Başarılı girişimler için kilometre taşları’ yeni girişimleri ve uzun dönemli projeleri planlama ve izleme olanağı sunar. Özellikle program ile şunlar yapılabilir:

- Temel köşetaşlarını tanımlama ve herhangi bir plan için alt kilometre taşları oluşturma
- Varsayımlar oluşturma
- Bireyler için katılım seviyeleri atama
- Kilometre taşlarını tamamlama için zaman çerçeveleri oluşturma
- Düzenli ve sıralı bilgi daha yararlı olur
- Gelişim izlenir
- Raporlar oluşturulur

3.2. Konu İle İlgili Kavramlar ve Yakın Kavramlar

3.2.1. İnovasyon

Girişimsel proseste inovasyon çok önemlidir. Çünkü girişimci denebilecek birçok kurucu başarısız olmuştur. Bu nedenle başarılı yeni girişimler incelenmelidir [51].

“İnovasyon girişimsel başarı için ne yeterli ne de zorunludur.” [85]

“Girişimcilerin fırsatları pazarlanabilir fikre dönüştürme prosesidir.” [84]

“Bir ürünün fikirden pazar tanıtımına olan gelişimidir.” [6]

“Fikirlerin ticarileştirilmesi ve/veya mevcut sistemlerin, ürünlerin ve kaynakların değişimi ve gerçekleştirilmesi.” [20]

"İnovasyon girişimciliğin belirli bir fonksiyonudur. Ayrıca, inovasyon; girişimci tarafından yeni para-üreten kaynakları veya para (wealth) yaratma potansiyelini artırmak için mevcut kaynakları kullanma anlamında kullanılır." [46]

"İnovasyon fırsatı açığa çıkarma (exploiting) için temeldir." Ve bu girişimciler tarafından gerçekleştirilir [142].

Drucker 1998'de inovasyon prosesi için tablo 3.2'deki gibi kritik yapılmalı (do's) ve yapılmamalı (dont's) listesi geliştirmiştir [46].

Tablo 3.2: Drucker'ın yapılmalı ve yapılmamalı listesi [46]

Drucker'ın yapılmalıları	Drucker'ın yapılmamalıları
Fırsat	Karmaşa
Algılama(perceptualization)	Çeşitlilik(diversification)
Odak(focus)	Zaman-odaklı
Boyut(size)	
Liderlik	

3.2.2. Yaratıcılık

"Eğer inovasyon fikri pratiğe dökmek ise, yaratıcılık fikirle ilk karşılaşıldığı yerde ayırım noktasıdır." [140]

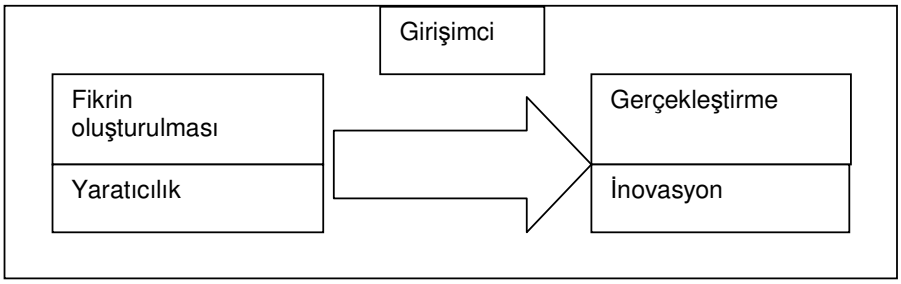
"Yaratıcılık fikirlerin oluşturulmasıdır. İnovasyon fikirlerin seçme, iyileştirme ve gerçekleştirme ile faaliyete dönüşümüdür." [60]

"Yaratıcılık inovasyonu alttan destekler, inovasyon girişimi alttan destekler." [134]

"Bir sistemin iyileştirilmiş etkinliği ve etkililiği ile sonuçlanan fikirlerin oluşumu." [84]

Yaratıcılık özellikle az finansal kaynaklar ile bir başlangıç (start-up) düşünüldüğünde başarılı bir inovasyon ve ürün ticarileştirilmesi için gerekli olan soyut (intangible) bir parçadır [51].

Girişimcilik, inovasyon ve yaratıcılık düşünüldüğünde varılacak sonuç: yaratıcılık fikirlerin oluşumu ile başlama noktasıdır, inovasyon fikirlerin transformasyonu veya pazara tanıştırılması ile ilgilidir, girişimci ise ekonomik aktivite yaratma amaçlı olarak bu faaliyetleri sürdürendir [51]. Girişimci, yaratıcılık ve inovasyon arasındaki ilişki şekil 3.7'de görülmektedir.



Şekil 3.7: Girişimci, inovasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişki [51]

Ayrıca, başarılı bir girişim yaratmaya odaklanıldığında birçok başka değişkenlerin de düşünülmesi gerekmektedir. Yaratıcılık, inovasyon ve girişimcilik başarılı yeni girişimler yaratmada önemli açılardır; bununla birlikte pazardaki fırsat tanımlanmalı ve zaptedilmelidir.

3.2.3. Üst Yönetim

Yeni girişimlerin yönetilmesi çok önemli ve ayrı olarak incelenmesi gereken bir konudur. Girişimin başarılı olması ve başarılı olarak devam etmesinde en etkili olan yönetimin rolüdür. Şirket içi girişimlerde üst yönetimin rolü bağımsız girişimlerden farklı olmaktadır.

Üst yönetim sadece başarılı girişim yöneticilerinin (venture managers) karakteristiklerini ve becerilerini tanımlamamalı ayrıca girişimsel fikirlere ve faaliyetlere yardım eden şirket çevresi yaratmalıdır [22].

Üst yöneticiler birçok meydan okuma ile karşı karşıya kalırlar. Üst yöneticilerin cevap vermeleri gereken bu meydan okumalar aşağıdaki gibidir:

1. Girişimciliğe bir cesur (venturesome) ortam (climate) ve her tarafa yayılan (pervasive) sorumluluk (bağlılık=commitment) yaratma.
2. İş geliştirme stratejisini seçme - yani, girişimcilik gayreti sürdüren strateji.
3. Girşim seçme kriterleri tanımlama ve kullanma.
4. Hayal kırıklığını yönetme.

MacMillan'ın çalışması yeni-ürün geliştirme, icat (invention) veya inovasyon konularından daha çok içsel yeni-iş geliştirmedeki yönetimin rolü üzerine odaklanır. Her ne kadar bu konular yeni-iş geliştirme ile alakalı olsa da, meselenin kalbinde odaklanmaz - yani, mevcut organizasyon içinde nasıl karlı yeni işler yaratılabilir problemi [22].

Başarılı ve sürekli kar getiren bir girişimcilik programı yaratmak için üst yönetim 4 stratejik meydan okumayı (challenges) idare etme sorumluluğunu görmelidir:

- Meydan Okuma 1: cesur (venturesome) bir ortam (climate) yaratma:

Aşağıdaki 10 strateji üst yönetimin cesur bir ortam yaratmalarını özetler:

1. Tüm departmanın (division) yeni-iş geliştirmeyi gerçekleştirmeye çalışmasında (pursue) ısrar et (insist).
2. Firmanın yeni-iş aktiviteleri için belirli (specific) ve geçici (extrinsic) karşılıklar önermeli diye düşünme.
3. Önemli ve görünür (visible) kişisel sorumluluk (commitment) oluştur (demonstrate).
4. Sorumluluğu (Commitment) uzun süre devam ettir.
5. Yeni işe çok iyi kişiler ata.
6. Yeni işe gerekli kaynakları ata.
7. Müşteriler ve pazarlar hakkında derinlemesine (in-depth) bilgi geliştir.
8. Organizasyonel güven (confidence) oluştur.
9. Yeni iş yaratıcılarını yetkilendir (empower).
10. Hız (Momentum) oluştur.

- Meydan Okuma 2: İş Geliştirme Stratejisi Seçme – Devrimci (Revolutıonary) Veya Evrimsel (Evolutıonary):

Seçilen iş geliştirme stratejisi, yeni-işin büyümesinin yörüngesini (trajectory) tanımlar.

Organizasyon; yeni ürünler geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için yeni teknoloji kullanarak devrimci strateji izleyebilir.

Veya mevcut ürün ve pazar uzmanlığını (know-how) saldırgan bir tutumla geliştirerek yeni ürün veya pazar alanlarına dönüştürerek evrimci strateji izleyebilir.

- Devrimci Yeni-İş Geliştirme Stratejisi:

Devrimci bir strateji bir organizasyonun mevcut esas işinden radikal olarak farklı yeni işler yaratma üzerine odaklanır. Organizasyon geliştirdiği teknoloji ile sürdürülen (driven) yeni işler için bu strateji anlam ifade eder (makes sense).

- Evrimsel Yeni-İş Geliştirme Stratejisi:

Evrimsel yeni iş geliştirme mevcut uzmanlığın (know-how) yeni ürünler/servisler ve /veya yeni pazarlara genişletilmesi ile ilgilidir.

- Her İki Stratejinin Avantajları ve Dezavantajları:

Devrimci stratejinin başlıca dezavantajı; organizasyonun pazara giriş için esas olacak uzmanlığa (know-how) çok az veya hiç sahip olmaması.

Organizasyon ne ürünü nasıl üreteceğini ne de müşterilere ve distribütörlere nasıl satacağını veya servis yapılacağını bilmez. Eğer organizasyon tetikleyici olarak yeni teknolojiyi kullanmayı seçerek karar vermedi ise, rekabetin var olduğu pazara girmek bu koşullarda çok pahalı olur.

Diğer dezavantajları:

- Yeni teknoloji hem firma hem de müşterileri veya yeni distribütörleri için "kullanıcı-dostu" olmayabilir.
- Müşteriler veya distribütörler genellikle yeni bir teknolojiyi ilk safhalarında kullanmaya karşı dirençlidirler.
- Her ne kadar bir firma devrimci strateji ile büyük kazanabilse de, bu kazanımlar çok sık değildir.

- Yanlış ürün ile yanlış zamanda büyük ölçekli giriş büyük ölçekli hayal kırıklığı yaratabilir, bu durum firmanın diğer girişim çabalarını negatif etkileyebilir.

Devrimci stratejinin başlıca avantajları:

- Yeni teknoloji endüstriyi dönüştüren (transform) ani buluşlara (breakthroughs) izin verebilir, bu ise çok büyük kazanımları mümkün kılar.
- Mevcut rakiplerin uzmanlığı (know-how) yeni bir teknolojiyi çabucak karşılık vermeleri için onlara yardım edemeyebilir.
- Şirket güçlü bir tescilli (proprietary) durumu kazanabilir.

Evrimsel stratejinin avantajları:

- Bütün veya bazı şirketlerin mevcut uzmanlığı (know-how) yeni girişime uygulanabilir.
- Teknoloji şirkete, müşterilere ve dağıtıcılara bildik olduğundan kullanıcı-dostu problemleri ve ürüne direnç minimize edilebilir.
- Başarı olasılığı daha yüksektir, ancak yeni teknoloji - tetikleyen pazar girişine göre kazanımlar daha makuldür (modest).
- Mevcut uzmanlık (know-how) temeline yakın giriş ile şirket büyük ölçekli başarısızlık riskini azaltabilir.

Evrimsel yeni-iş geliştirme stratejisinin dezavantajları:

- Büyük kazanımlar ve endüstri-dönüşümü daha az olasıdır.
- Mevcut rakiplerin bazılarının veya hepsinin uzmanlığı (know-how) firmanın yeni önerilerine karşılık vermeye yardım eder.
- Firma güçlü bir tescilli durum kazanmaz.

Mantıklı olan her iki stratejinin kombinasyonu gibi görünse de bu çok maliyetli olur ve organizasyonu kaynakları ve becerileri açısından zayıf düşürür. Kullanılabilir bir alternatif olarak; farklı organizasyonel birimlerde farklı stratejiler izlenebilir [22].

- Meydan Okuma 3: Girişim Seçme Kriterlerini Tanımlama Ve Kullanma:

Tablo 3.3 girişimlere karar verirken kullanılan kriterler, Amerikan ve Japon firmalarının kriterlere verdikleri önemler görülmektedir.

Tablo 3.3: Girişimleri Seçme Kriterleri [22]

Seçme kriterleri	US(39 şirket)	Japonya (126 Şirket)
Stratejik uygunluk(fit)	4.1	3.9
Rekabetçi avantaj	4.0	3.8
Potansiyel ROI	3.9	3.6
Bir pazarın varlığı	3.9	4.4
Potansiyel satışlar	3.9	3.9
Risk/getiri oranı	3.8	3.6
Ürün destekçisinin varlığı (Presence of a product champion)	3.6	4.0
Sinerji	3.5	3.7
Rik edilen paranın miktarı	3.3	3.6
Mevcut pazara yakınlık	3.3	3.3
Koruyucu bir yöneticinin varlığı (Presence of an executive protector)	3.3	3.4
Yeni bir Pazar yaratma için fırsat	3.1	3.8
Mevcut ürünlere yakınlık	3.1	3.2
Mevcut teknolojiye yakınlık	2.9	3.5
Patent edilebilirliği(Patentability)	2.3	2.9

Kriterler değerlendirilirken kullanılan skalada, 1 önemli değil, 5 kritik olarak önemli anlamına gelmektedir.

- Girişim Seçme Kriterlerinin Kullanımı:

MacMillan'ın çalışmasına göre [22]:

Başarılı ve başarısız girişim yapma departmanları arasındaki bir fark, üst yönetimin desteklemek için seçeceği girişimlerin eleme prosesi ile ilgilidir.

Başarısız girişim yapma programları olan firmalar genellikle yönetim komitelerine sunulan (submit) oldukça gelişmiş iş planları içerirler.

Başarılı girişim yapma programları olan firmaların yöneticileri genellikle çok daha farklı yaklaşım gösterirler. Sınırlı sayıda temel kriterler geliştirirler, bunları önerileri

elemede kullanırlar. Daha sonra bu kriterleri genişlice ve sürekli olarak organizasyon içinde yayarlar (disseminate).

Başarılı ve başarısız girişim yapma departmanları arasındaki diğer önemli fark, yöneticilerin fikirlerin reddi ile nasıl baş ettikleridir. Başarısız programları olan firmalarda, üst yöneticiler seçme (selection) komitesi kullanarak fikri komite olarak red ederler. Başarılı programları olan firmalarda üst yöneticiler genellikle fikirleri kişisel olarak red ederler ve niçin red ettiklerini açıklarlar.

- Meydan Okuma 4: Hayalkırıklığını Yönetme:

MacMillan'ın çalışmasına göre:

Başarılı departmanları olan firmalarda yöneticiler aşağıdakileri bilirler;

1. Kötü kararlar ile kötü şans arasındaki fark
2. Öğrenme üzerine odaklanma
3. Girişimi yeniden idare etme (redirect)
4. Bitirme için cesaretin olsun.

Girişimi yeniden yönetme (redirect): Başarısız girişim yapma programları olan firmalarda, yöneticiler bir girişimin ilerleyişine değer biçmek için periyodik komite kontrolleri düzenlerler ve "devam et/devam etme" tarzı her kontrolde girişim üzerinde karar şekli uygularlar.

Başarılı girişim yapma programları olan firmalarda, gidişat daha önce belirlenmiş kilometre taşlarına (milestone) göre ölçülür [21]. Her kilometre taşında (milestone), yönetici "yönü nasıl değiştireceğine" karar verir, devam edip etmeyeceğine değil [22].

"Yeni iş geliştirme dağa tırmanmaya benzer. Bir engel ile karşılaştığında ya durur ve ağlarsın (weep) ya da başka bir yöne ilişirsin (strike out). Eğer yeni yönler denemezsen, asla dağın tepesine varamazsın." [91]

Bitirme için cesaretin olsun:

"Eğer onları bireysel olarak kapatmaz ve onlara kapattığını ve nedenlerini anlatmaz isen, başarısız olduklarını düşünürler. Önemli olan kişilerin değil işin başarısız

olduğunu anlatabilmektir. Böyle yapılmaz ise kişiler kaybedilir ve kim iyileri kaybetmek ister." [91]

3.2.3.1. Girişim Yapma Sürecini Çerçeveleme Ve İdare Etme: Üst Yönetim Kararları

Ana (Parent) şirketin ya da birimin üst yönetimi, girişim yapma fonksiyon veya prosesini yönetmeli, girişimin kendisini değil. Üst yöneticiler girişim yapma aktivitelerinin iki aşamasında karar verme ihtiyacı duyarlar. İlki, tüm girişim yapma prosesinin organizasyonu ve yönetimi. Bu aşamada, firma çapında (veya iş biriminde) proses elemanları ile ilgilidirler. İkincisi, her bir girişimin dizaynı ve izlenmesi (çalışması değil). Bu kararların etkinliği organizasyonun en üst girişim yapma performansının esas göstergesidir [22].

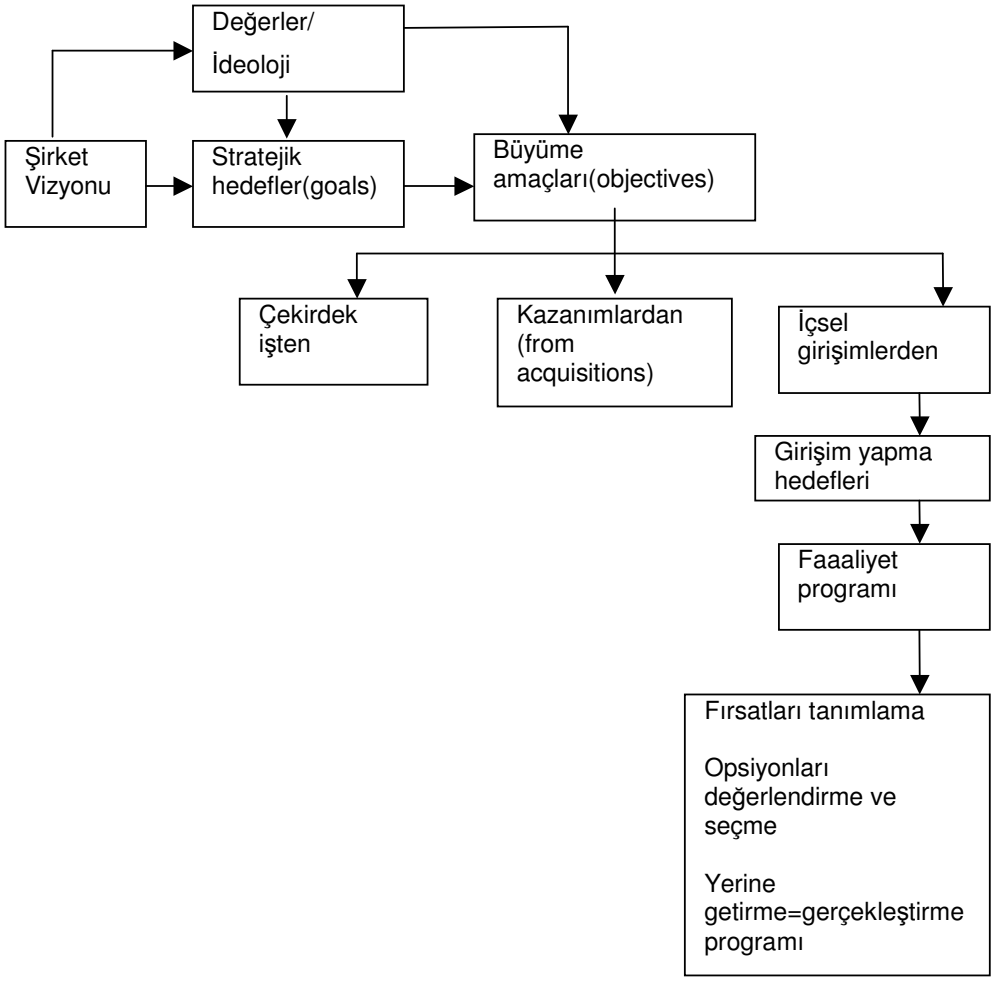
Üst yönetimin sorumluluğu aşağıdaki 5 alanda faaliyet göstermeyi içerir [22]:

1. Şirket girişim yapma stratejisini açık ve kesin ifade etme (formulating)
2. Yeni-iş fikirleri oluşturma (generating)
3. Yeni-iş fikirlerini analiz etme ve seçme
4. Girişimi dizayn etme
5. Girişimi başlatma (launching) ve izleme

- Şirket Girişim Yapma Stratejisini Açık Ve Kesin İfade Etme:

Bu aşama şirket stratejisini belirleme aşamasıdır. Girişim yapma nedenlerinin açık ve kesin olarak ifade edilmesi aşamasıdır. Girişim yapma amaçları belirlenir.

Girişime Karar Verme: makinayı ne sürecek?: Şekil 3.8 girişimin büyüme amaçlı olarak yapılmasına bir örneği sergilemektedir.



Şekil 3.8: Stratejik büyüme opsiyonu olarak girişim [22]

İş veya çevre daha çok karışık (turbulent) olmaya başladıkça inovasyona olan ihtiyaç büyür ve hayatta kalmak için girişim gerekli olur.

Girişimlerin Sayısına ve Boyutuna Karar Verme:

Basitçe seçimler aşağıdaki gibi olur:

- Şirket girişimleri saldırgan bir tutumla mı araştıracak (seek) veya nasıl olasılık olursa olsun ona fırsatçı olarak mı (opportunistically) yanıt verecek?
- Şirket birkaç girişime mi yoksa çok girişime mi sponsorluk edecek? Ne kadar? Ne kadar çok?
- Minimum boyut potansiyeli gerekli mi?

- Yeni- İş Fikirleri Oluşturma:

Bu şirket veya birim özellikle neyde iyidir? Ne hakkında bilgisi vardır? Yeni bir iş için esas olabilecek ne beceriler, entelektüel sermaye, teknoloji, pazar konumu ve pazar bilgisi, dağıtım kanalları ve organizasyonel beceriler şirkette mevcuttur?

İyi yönetilen bir girişim yapma prosesinde işletme (operating) ve çalışan kişiler rekabetçi avantaj sağlayan ve yeni bir girişim için yükselmeyi sağlayan yetkinlikleri tanımlamaya teşvik edilir. Bu liderlik gerektirir, firmanın stratejisinin bir parçası olarak girişim yapmayı, personeli fırsat tanımlayabilecek şekilde eğitmeyi gerektirir.

- Yeni İş Fikirlerini Analiz Etme Ve Seçme:

Bir girişimci ve yaratıcı birey için; bir fikir fizibilite için araştırılmadan bile önce birçok onay seviyeleri veya can sıkıcı komite düşünceleri içeren engel gidişatı içeriyorsa hiçbir şey daha moral bozucu olamaz.

3M'de, fikir önericileri destek için firmanın herhangi bir yerine bakmaları için cesaretlendirilirler. Kodak, 'Yeni Fırsat Geliştirme' yardımcıları ile, yeni girişimlerin yandaşlarına önerilerini destek alacak gayret içinde geliştirmeleri ve değişiklik yapmaları için yardımcı olur. Öneriler red edilmezler; onun yerine, basitçe kabul edilmezler, yandaşlar önerilerini değiştirmeye devam ederler ve destek elde etmeye çalışırlar.

Girişim İhtiyaçlarına Ve Şirkete Uygun Gereksinimlere (Corporate Fit Requirements) Değer Biçme:

İhtiyaçlar ve şirketin bunları karşılama kapasitesi analiz edilmelidir. Böyle bir analizi gerçekleştirmek için, aşağıdaki sorular cevaplandırılmalıdır [22]:

- Ne gibi riskler vardır? Firma bunları bu riskleri almaya zorlayabilir mi?
- Ne gibi kaynaklar, beceriler ve bilgi gereklidir? Firma bunları sağlayabilir mi?
- Ne gibi değerler, kültür, uygulamalar ve prosedürler önerilen girişimi desteklemek için gereklidir? Firma adapte olabilir mi?
- Girişimi başlatma (launching) ve pazar payını boyutlandırma için zamanlama gereksinimleri nelerdir? Firma bunları tatmin edebilir mi?

- Girişimi Dizayn Etme:

Girişimi dizayn etme 5 temel konuyla ilgili kararlar gerektirir:

1. Girişim yönetim takımı oluşturma ve takım üyelerinin nasıl telafi (compensate) edileceğini oluşturma.
2. Girişim nasıl bir form alacak - proje takımı mı, tamamen sahipli bayi (subsidiary) mi veya yan ürün (spin-off) mü?
3. Girişim yapma fonksiyonunun yapı ve organizasyonel konumu.
4. Başarılı para sağlayan (financing) adımlara neden olmak için kullanılacak önemli kilometre taşları (milestons).
5. Girişim stratejisi ve iş planı.

Dizayn sürekli değişimler gerektirir, bu değişimler üst yönetimin sorumluluğundadır.

Girişim Yönetme Takımının Oluşumu:

Girişimler girişimsel yöneticiler ister, sorun (caretakers) alıcılar değil. Daha fazla yeni işlerin başlatılması için becerileri tekrar kullanılmalıdır.

Girişim Yapma Fonksiyonunun Yapısı ve Konumlandırılması:

Yapının seçimi aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Organizasyonun girişim yapmadaki tecrübe ve uzmanlığı (know-how).
- Niyetlenilen girişim yapma gayretinin önem ve zorunluluğu (urgency).
- Firmanın veya birimin boyutu.
- Ana organizasyonun girişim yapmaya olan bağlılık (commitment) derecesi.
- Organizasyonun kültürü.
- Araştırılan girişimlerin doğası ve sayısı (The nature and number of the ventures to be sought.).

Deneyimler göstermektedir ki, bir organizasyon sponsor olarak ne kadar çalışan birime yakın olursa, daha başarılı sonuçlar oluyor.

Bunlardan şu sonuç çıkarılabilir; bir girişim kendini ne kadar bağımsız hisseder ise o kadar başarılı olur. Çünkü tüm eforunu işine odaklar, kısıtlara değil.

Girişimin Stratejisi ve İş Planı:

Üst yönetim, girişimin stratejisinde ve iş planında değişimlerin zamanını belirleme ve bu değişimleri gerçekleştirme sorumluluğunu sürekli taşır. Bu girişim yönetiminin dizayn veya başlatma (originate) işlerine katılamadığı anlamına gelmez, ancak onay (approval) sorumluluğu üst yönetimde kalıcıdır.

- Girişimi Başlatma ve İzleme:

Yeni girişim dizayn edilip başlatılınca (launced), üst yönetim 2 tehlikeden sakınmalıdır [22]:

1. Girişime dikkat etmeme.
2. Girişime çok fazla dikkat verme.

Üst yönetimin temel görevleri, girişimi korumak ve desteklemek ve onun performansını izlemektir. Bu görevler girişimin başarısını garanti etmeye ve eğer başarısızlık yaşanır ise maliyeti kontrol etmeye yardımcı olur.

3.2.3.2. Girişim Yönetimini Seçme

Herhangi bir girişim için en önemli karar girişim takımını oluşturmadır. Girişim yöneticilerinin seçimi ve motivasyonu şirket üst yöneticilerinin önüne çıkan en önemli konulardır, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin [22].

Bir şirket dışında çalışan girişimci için, seçme ve motivasyon nispeten kolay konulardır. Bağımsız girişimci basitçe bir sermaye kaynağı bulur ve bir iş (deal) yapar. Eğer tasarıları (projections) gerçekleştirilemez ise, girişim için sermaye sağlayan firma (venture capital) genellikle girişimin daha iyi kontrolü veya girişimcinin yenilenmesi (replacement) için koşulları (provisions) görüşecektir. Bedel (Compensation) düzenlemeleri maaş ve performans primleri (incentives) içerir, özellikle hisse (stock) sahipliği ve girişim takımı üyeleri için seçenekler. Pay (share) değerleri pazar yeri tarafından belirlenir veya mevcut pazar yok ise, yatırım bankacıları (bankers) hisse fiyatı belirlemede kullanılabilir.

Şirket girişim yapma durumu oldukça farklıdır. Bir şirket yeni bir işe uzun dönem hayatta kalmayı ve şirket performansını iyileştirmek için girer. Ana (Parent) firma

açısından bakıldığında, yeni bir girişimin performansı ana firmanın nakit akışı ve karını direkt olarak etkiler - ve etki genellikle ilk birkaç yıl için negatiftir.

Bu neden ile, bir şirket girişiminin potansiyel ekonomik parametreleri bağımsız başlangıçlardan oldukça farklıdır. Ayrıca, içsel şirket girişiminin yöneticisi firmanın bir çalışanıdır. Alternatif para sağlama (funding) kaynaklarından seçme şansı yoktur, firmayı bırakamaz, kişisel ekonomik risk almak istemez.

3.2.3.3. Girişimi Organizasyon İçinde Yerleştirme

- Girişimin Formatının Seçimi:

Çok çeşitli format seçenekleri mevcuttur [22]:

- Bir inovasyonu tamamen satmak (selling an innovation off outright).
- Açığa çıkarma için diğerlerine lisanslama (licensing others to exploit it).
- içsel bir girişimi bir proje takımı olarak başlatma.
- işi kurma için bir yan kuruluş (subsidiary) oluşturma.
- Ortaklı (joint venture) oluşturma.
- Yalnız girişime sermaye sağlayan firma kaynağı gibi davranma (acting solely as a venture capital source).
- edinim yapma (making an acquisition.)

- Girişim Yerleşim Seçenekleri:

Girişimin şirket operasyonlarının ana akışından ayrılma derecesi birkaç konuyu önemli oranda etkiler. Bunlar girişimin gelişimi için önemlidir:

- Odak: Eğer girişimin başarısı için dikkatin odağı önemli ise, yüksek ayrılma derecesi gerekecektir.
- Öncelik: Ayrılık derecesi artar ise girşimin en yüksek önceliği alma şansı artar.
- Para sağlamanın (Funding) güvenilirliği: Girişimin ayrılık derecesini artırma gerekli fonların gelecek olacağı olasılığını artırır.
- Büyüme ile baş etme: Girişim mevcut operasyonlara bağımlı olursa, büyüme durumunda personel ve gerekli altyapı ihtiyacı az olacaktır, çünkü zaten

mevcutturlar. Eğer ayrılık derecesi yüksek ise, büyüme durumunda kaynaklar yaratılacak ya da işe alınacaktır. Çünkü mevcut olmayacaklardır.

Bir organizasyon aşağıdakileri sağlayabilmek için girişimin en iyi yerini kendine sormalıdır:

- Girişim; kaynaklar, uzmanlık (know-how) ve hızlı bilgi işlemeyi sağlar.
- Girişim, politik olarak korunur.
- Girişim; gerekli rehberlik, bağlılık ve dikkati elde eder (gets the necessary guidance, commitment, and attention).
- Girişim, hedef pazara optimal giriş sağlar.
- Girişim kendine ait kontrolleri içeren yardımcı ve büyüten bir çevre kullanır. (enjoys a nurturing and supportive çevre that includes appropriate controls.)
- Ana (Parent) firma başlıca kayıplar ve diğer tehlikelere karşı korunur.

Aşağıda yerleşimin (location) başlıca 6 seviyesi yer almaktadır. Yükselen her bir seviye firmanın devam eden operasyonlarına olan artan ayrılık (separation) derecesini göstermektedir.

Seviye 1: Projeyi hat yöneticisine (line manager) tahsis etme (assign): Girişim projesi hat yöneticisine, o da işletme departman müdürüne (operating division management) rapor verir.

Seviye 2: İşletme (Operating) Departmanında (Division) ayrı bir bölüm (section) yaratma: Girişim hat yöneticisine tahsis edilir, işletme departmanına (operating division) rapor verir ve bir takım olarak kişileri girişimi yürütmek üzere düzenler.

Seviye3: Girişim raporunun Ar&Ge'ye verilmesi: Girişim bir girişim yöneticisine tahsis edilir, bu kişi Ar&Ge'ye rapor verir ve girişimi yürütmek üzere bir takım olarak kişileri düzenler.

Seviye 4: Girişim Raporunun Üst Personel Fonksiyonuna (Senior Staff Function) verilmesi: Girişimdeki yetkili kişi üst personel pozisyonundakine (örneğin Ar&Ge veya şirket geliştirme) rapor verir ya bireysel olarak ya da tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışan takımın girişim yöneticisi olarak.

Seviye 5: Girişim raporunun yeni-girişim departmanına (division) verilmesi: Girişim yöneticisi ayrı bir yeni-girişim departmanına rapor verir, bu departman direkt olarak üst yönetim ile iletişim kurar.

Seviye 6: Girişim raporunun direkt olarak CEO'ya verilmesi

3.2.4. Proje Yönetimi – İş Geliştirme

Modern iş geliştirme alanlarında vurgu şu konular üzerinedir; müşteri memnuniyetini amaçlayan strateji; en yüksek verime öncülük eden süreçler; projeler ile yönetilen sınırsız yatay organizasyonel yapılar [137].

Van Der Merwe 2002'deki makalesinde yönetim ve proje yönetiminde strateji, yapı, süreçler ve projelerin entegrasyonu ve uygulanması analizi ve iş geliştirmenin böylece kolaylaştırılmasını araştırmıştır [137].

Klasik düşünce okulu işleri yapmanın en iyi tek yolunu tanımlamak için rasyonel teknikler üretmeye kalkmıştır. Teori 4 sütuna dayanır: iş bölümü, skaler ve fonksiyonel süreçler, yapı (structure) ve kontrol [137].

2.Dünya Savaş'ından sonraki yayınlar ve savaş süresince üretim nasıl arttırılıra dair alınan yönetim dersleri; organizasyonel teorinin iki uzman (specialist) bölüme ayrıldığını ortaya koymuştur. Bu bölümler; sistem teorisi veya yakın yayınlarda iş süreçleri olarak geçer; ve davranış teorisi, endüstriyel psikolojiyi biçimler.

1980'lerde sıfıra yakın büyümenin çoğu organizasyonda yaşanması sonucunda, şirketler yeniden yapılandı ve organizasyonel yapılar hızlı bir şekilde yeni stratejiler ve süreçlere uymak üzere değiştiler. Şimdi organizasyonlar 4 yeni sütuna dayanmaktadır: strateji, yapı, süreçler, projeler [137].

1980'lere kadar, proje yönetimi mühendislere özgü bir alan olarak görülüyordu, özellikle inşaat mühendisliği endüstrisinde bir niş bulunuyordu. İlk olarak, proje yönetimi hızla gelişen bilgi teknolojisi endüstrisinde kabul gördü, iş süreçlerinin analiz edilmesi ve yollarının çıkarılmasında (mapping) yoğun olarak kullanıldı.

- Strateji:

İş geliştirmede strateji yapma ve strateji uygulama sürecinin birbiri ile alakalı 5 yönetsel görev içerdiği düşünülür: (1) Şirketin ne işi içinde olacağına karar vermek, organizasyonun nereye gitmesi gerektiğine dair stratejik vizyon oluşturma, uzun-dönemli yön sağlarken ve açık bir misyon oluştururken organizasyona amaç hissini aşılamak. (2) Stratejik vizyon ve misyonu ölçülebilir amaçlar (objectives) ve performans hedeflerine çevirme. (3) Arzu edilen sonuçları başarmak için strateji marifeti. (4) Seçilen stratejiyi uygulama (implementing) ve yerine getirme (executing). (5) Performans değerlendirme, gerçek deneyimin ışığında uzun-dönemli yönlenmede doğru ayarlamalardaki başlangıçlara öncülük edebilen yeni gelişmeleri gözden geçirirken değişen koşulları, yeni fikirleri ve yeni fırsatları birleştirme [137].

Modern iş stratejisi organizasyonun aktiviteleri ile çalıştığı çevre arasındaki uyumla ilgilenir. Stratejik yönetim süreci, yeni ürünler ve pazarlardan yararlanmak için organizasyonun mevcut pozisyondan gelecek bir stratejik pozisyona taşınmasıdır. Stratejik analiz süreci mevcut ve gelecek pozisyonları araştırır. Stratejik amaç (objective) koyma süreci; yolculuğu, süresini ve çabayı planlama ile ilgilidir. Stratejik uygulama süreci organizasyonu harekete geçirmektir.

- Yapı:

Mintzberg (1979)'in organizasyon yapısı tanımı: Organizasyonun işlerini farklı görevlere bölmesi ve bunlar arasında koordinasyon sağlaması yollarının toplam sonucudur. Bu tanım yapının iki açısını ortaya koyar, entegrasyon ve farklılaştırma. Entegrasyon görevlerin koordinasyonudur, farklılaştırma ise yapılan işin görevlere ayrılmasıdır [137].

Organizasyonel analiz organizasyonun yapısını ve süreçlerini oluşturan elemanların kritik olarak incelenmesidir. Organizasyonel yapılar iki uca sahiptir: (1) Uzun (tall) yapılar: Her seviye çalışan insana göre birçok yönetim seviyesi. (2) Yatay yapılar: Organizasyonda birkaç dikey (horizontal) seviye.

- İş Süreçleri:

Geary Rummler ve Alan Brache, “Improving performance: how to manage the white space on the organization chart” adlı kitaplarında süreç seviyesinin en az çalışılan ve yönetilen iş girişimi performansı olduğunu belirtirler. İş süreçlerini “bir ürün veya hizmet dizaynının bir dizi adımları” olarak tanımlarlar [137].

“Bir süreç, bir ürünün veya sürecin yaratılmasına veya iletilmesine katkıları ile bir değer zinciri gibi görülebilir; süreçteki her adımın ilerleyen adıma değer katması gerekir.” [71]

Hammer ve Champy “Re-engineering the Corporation” [63] adlı kitaplarında, “birçok iş insanı ‘süreç-eğilimli’ değillerdir; onlar görevlere, işlere, kişilere, yapılara odaklanırlar, süreçlere değil” derler. Hammer ve Champy [63] iş sürecini şu şekilde tanımlarlar: “bir veya daha fazla çeşit girdisi olan ve müşteriye değer sağlayan çıktı yaratan faaliyetlerin bütünüdür.”

Bilimsel süreçler ve iş süreçleri kıyaslandığında ikisinde de girdi, süreç, çıktı ilişkisi olduğu görülür [137].

Organizasyondaki süreçler 3 şekildedir: resmi (formal) süreçler, en iyi uygulamalar (best practices), gerçek (real) süreçler. İlki yönetim tarafından kullanılır, ikincisi danışmanlar tarafından kullanılır, üçüncüsü ise işçiler tarafından kullanılır. Üç form arasında bağlantı yoktur.

Etkili ve verimli işçiler iki tip lidere sahiptir: görev (task) lideri; gruba işini yapmasında yardımcı olur. Sosyo duygusal (socioemotional) Lider (süreç lideri); grup üyeleri arasında iyi ilişkiler oluşturur ve devam ettirir [116]. Çok nadir bu iki lider tipi aynı kişidir.

Profesör Schein tarafından geliştirilen süreç danışmanlığı ‘teknik lider’ ile ‘süreç lider’ farklarını ve işçilerin performansını nasıl etkilediklerini tanımlar. Süreç danışmanlığının formal tanımı: “müşteri (client) tarafından tanımlanan durumun iyileştirilmesi için danışman tarafından hazırlanan müşterinin çevresindeki süreç olaylarını algılaması, anlaması ve harekete geçirmesi için yardım amaçlı faaliyetler kümesidir.” [116]

Bir süreç danışmanı (yani süreç lideri, sosyo duygusal lider) 'teknik lider'e (yani görev lideri veya fonksiyonel müdüre) farklı alternatiflerin sıralanması veya düşünülmeyen alternatiflerin önerilmesi konularında yardımcı olur. Süreç liderleri 'basmakalıp' cevap vermezler veya uzman çözümleri yoktur, bakış açısı eklemede yardım ederler [137].

İş süreçleri yönetimi ve proje yönetimi birbiri ile alakalıdır. Aslında 'süreç takımı' 'proje takımı'na eşittir denebilir.

Van Der Merwe'nin çalışmasına göre iş süreçleri aşağıdaki kurallar tarafından idare edilir [137]:

1- Sürecin açık bir amacı (purpose) olmalıdır, bu amaç sürecin başarmak istediği hedef olmalıdır.
2- Hedefe ulaşma sürecinde inkremental iyileşme yer almalıdır.
3- Her inkremental iyileşme insanları gerektiren bir proje olmalıdır.

Bu kurallara göre; süreçler inkremental iyileşmeler getiren bir grup proje tarafından idare edilir.

- Projeler:

Proje tanımı: 'benzersiz bir ürün veya servis yaratmak için geçici bir çaba.' [107]

Proje yönetimi tanımı: 'Hissedarların (stakeholder) bir projedeki beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak veya aşmak için bilgi, beceri, araçlar ve tekniklerin faaliyetleri tasarlamak (Project) için uygulanmasıdır.' [107]

İngiliz Standardı 6079 proje tanımı: 'Belirlenmiş plan, maliyet ve performans parametreleri dahilinde belirli amaçları karşılamak için bir birey veya organizasyon tarafından yüklenilen belirli başlangıç ve bitiş noktaları olan koordine edilmiş faaliyetlerin benzersiz kümesidir.' [23]

İngiliz Standardı 6079 proje yönetimi tanımı: 'Bir projenin tüm yönlerinin planlanması, izlenmesi ve kontrol edilmesi, projede mevcut tüm yönlerin proje amaçlarını zamanında ve belirlenmiş maliyet, kalite ve performansa göre başarılmasının motivasyonu.'

‘Birey’ ve ‘motivasyon’ ayırt edici faktörlerdir, vurgu projeyi yöneten yönetim bireylerindedir, ‘araçlar ve teknikler’de değil. İş geliştirme projeleri, iş süreçleri, strateji, herhangi değişim ve yeniden yapılanmayı getirmeyi gerektirir. Görevleri insanlar idare ettiğinden insanları yönetme anahtar aktivitedir. Stratejik yön ile işbirliğini gerektirir ve fırsatın pazarlama penceresindeki değişimleri proje boyunca sabit birer tehdittirler [137].

Organizasyondaki herhangi bir değişimin başarılı çıktısı iş süreçleri ve insan davranış süreçleri proje müdürü olan bir kişide toplandığında elde edilebilir. İş geliştirme açısından ortaya çıkan sonuç budur.

Proje yönetimi iş dinamiklerinin vizyonun sonuca dönüştüğü yönüdür. Proje yönetimi farklı seviyelerde eğitim, sosyal geçmiş, inanışlar ve deneyime sahip insan takımını toplar. Baskıcı bir grup oluşturarak amaçlara etkili ve verimli bir durumda ulaşılmasını sağlar.

Proje yönetimi şu yönü ile yönetim teorisinden ayrılır: yönetim organizasyondaki iş süreçlerinin inkremental olarak sürekli iyileşmesini sağlayan insanların davranışsal süreçlerini yönetir. Organizasyondaki stratejik yön değişimine hitap eden iş sürecine projeler rehberlik eder.

3.2.5. Colin Coulson-Thomas’ın İş Geliştirme Konuları ve Öncelikleri Hakkında Önerileri

Önce olma, deneyimlere odaklanma ve öğrenme hayati önem taşımaktadır. Colin Coulson-Thomas makalesinde şirketlerin yeni iş elde etme (winning) sürecini nasıl geçirdiklerini özetlemektedir. İncelenen tüm şirketler, rekabet koşullarında iş elde etme için organizasyonun süreçlerinin ve uygulamalarının iyileştirilebilirdi görüşünü paylaşmışlardır. Tüketici pazarındaki şirketler müşterilerin motivasyon ve davranışlarını anlamaya daha çok gayret sarfetmektedirler. Genellikle, şirketten-şirkete (B-to-B) ticaret yapan şirketler satın alma kararları ve bunlarla ilgili öncelikleri ve firmaların arkasındaki nedenleri anlamaları gerektiğini fark etmişlerdir [34].

- En önemli bulgular:

Colin Coulson-Thomas'ın çalışmasından çıkan en önemli bulgular hem endüstriyel hem de tüketici pazarları için büyüyen öneme sahiptir [34].

- İlişkilerin (relationships) Büyüyen Önemi:

İlişkiler, özellikle işbirlikçi ortaklıkların çeşitli formlarında oldukça önemlidir, informal anlaşma veya formal ortak girişim (joint venture) olabilir. Birçok kazanmış olan yeni iş örnekleri işbirlikçi hareket sonucu kazanmaktan bahsetmektedir. Konsorsiyum girişimi her üyenin bir çekirdek uzmanlığa odaklanması şekli çok daha kabul edilebilirdir.

En başarılı pratikçiler çalışkan şebeke çalışanlarıdır (networkers). Profesyonel "süperstarlar" ilişkilerinin şebekelerini aktif olarak yönetenlerdir [73].

- İş geliştirme gereksinimlerine hitap eden eğitim aktivitelerinin başarısızlığı:

Her ne kadar firmalar eğitim, çalışma ve geliştirme aktivitelerine önemli kaynaklar atasa da, rekabetçi girişim durumlarında kazanan iş için gerekli tutumlar ve beceriler büyük oranda gözden kaçırılmaktadır [34].

Girişim takım liderleri ve diğer iş geliştirme profesyonellerinin belli gereksinimleri tanımlanmıştır [15] ancak bunlara hitap edilmemiştir [34].

- Farklılaştırma:

İncelenen organizasyonların hepsinde inovatif ve farklı olma büyüyen öneme sahiptir, özellikle artan marjlar ve getirilerle alakalı olarak [34].

Kendi başına farklı olmanın bir değeri yoktur. Müşteri ihtiyaçları ve gereksinimleri ile alakalı olması durumlarında farklı olmak fark edilebilir ve zorunlu olur.

Görüşülen firmalar karşı konulmaz perspektifler oluşturma için daha çok düşünmeleri gerektiğini kabul ediyorlar. Mevcut uzmanlıklarını ortaya çıkaran yeni yollara dayanan yeni öneriler geliştirdiklerinde sonuçların teşvik edici olduğunu ortaya koyuyorlar.

- Hem düşünce hem de eylem ihtiyacı:

Görüşülen birçok şirket inovasyon ve yaratıcılığa çok iyi çaba harcanması gerektiğini düşünmektedir [34].

Büyüyen iş yükü düşünce ve hayal için gerekli zamanı kısıtlamaktadır. Mevcut durumda ürünlerin ve servislerin inkremental satışı ile gelecek büyümeyi sağlayacak taze ve farklı öneriler arasında bir dengeye gerek vardır.

- Girişim ve Girişimcilik:

Girişimsel yaklaşımlara gerek vardır. Girişimi ve girişimciliği desteklemeyen şirketler, yetenekli kişileri ve değerli müşterilerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalırlar. Eğitim ve geliştirme stratejileri şirketlere kişilerdeki girişimsel potansiyeli anlamak için yardımcı olmamaktadır [32]. Görüşülen şirketler yeni iş fırsatlarının tanımlanmasının zorluğunu vurgulamaktadırlar [34].

- İş yapmanın yeni yolları:

E-iş yeni pazarlar yaratma ve iş yapma şeklinin değişmesi olanağıdır. Görüşülen firmaların çoğu zaten interneti müşteri tabanlarını genişletmek ve mevcut müşterilerine ek hizmet desteği sağlayabilmek için kullanmaktadırlar [34].

- Uzmanlığın (Know-how) kullanılması ve ünitelenmesi (Packaging and exploitation of ‘know-how’):

Bazı organizasyonlar bilgilerini (knowledge) kullanma ve üniteleme için daha çok v şeyler yapabilirler ve ek gelir akışları oluşturacak şekilde anlayabilirler, örneğin daha geniş coğrafi alanda uzman servis sunmak veya belirli yaklaşımları ve teknikleri lisanslama [33]. Teşhis kalıplarının ve anketlerin dahil edilmesi ve irtibat düzenlemelerinin sağlanması kişilerin içinde bulundukları durumu ve ne zaman nerde daha çok destek gerekiri anlamaları için temel bir biçim oluşmasını kolaylaştırır [34].

- Yeni iş örnekleri (pattern):

Yeni teknolojilerin benimsenmesi şirketler için bilgi (information), ilim(knowledge) ve anlamaya erişimin esnekliğini sağlar. Elektronik çalışma tamamlayıcı ürünler ve servisler geliştirme için yeni ilişkiler sağlar, uzmanlık becerileri olan bireylere servisleri gerektiğinde başvurulur. Doğru iş konsepti verildiğinde ve bu iş konseptini karlı olarak kullanabilme için gerekli beceriyi toplamayı anlama olduğunda, hiçbir şirket kendini "kaynak kısıtlı" hissetmez [34].

Genellikle, incelenen şirketlerde işbirlikçi düzenlemelerin çeşitli formları ile sunumlarını genişlettikleri görülmüştür, böylece daha kapsamlı veya entegre olarak pazar yerine sunum yapabilirler.

- İnsiyatif alabilme:

Görüşülen şirketler iş kazanma yaklaşımının daha insiyatifi ele alan olması gerektiğini savunmuşlardır. Tedarik sürecinde daha erken ilişkiler kurma ile tedarik edilenlerin kapsamını etkileme ihtimali önemli oranda yükselir [78].

- Hesap Tutma (Account capture):

193 şirket ile yapılan bir araştırmaya göre, birçok firma başarılı stratejik ve temel hesap yönetimi için gerekli başarı faktörlerinde etkin olamamaktadırlar [72]. Ziyaret edilen bazı işler, takımlar ve planlardan temel hesapları tutmak için yararlanmaktadır [34].

Başarılı şirketler müşteri olarak gördükleri organizasyonlara işbirlikçi faaliyet önerileri ile yaklaşırlar, böylece hedef partnerler şirketin amaçlarını (objectives) gerçekleştirmesi için yardımcı olacaklardır [72].

- Pazarlama şirket becerisi (Marketing corporate capability):

Stratejik ortaklık düşünüldüğünde, şirket becerisi ürünlerden daha önemli olabilmektedir [34].

Birçok organizasyon hemen hemen tüm halkla ilişkiler ve pazarlama çabalarını ürüne özgü promosyonlarda kullanmakta ve güçlerini ve çekirdek yetkinliklerini iletme ve sunma için az çaba sarfetmektedir.

Organizasyonların çoğu ürün ilişkili reklama çok yatırım yaparken şirket güvenirliliği için olan hazırlıklara nispeten az yatırım yapmaktadır. Şirketler rekabetçi durumlarda iş elde etmede katkıda bulunan halkla ilişkiler ve genel pazarlama giderlerini düşünmelidir.

- Tedarik sürecini anlama:

Eğer satın alma düzenlemeleri daha iyi anlaşılır ise belli yönler daha kolay anlaşılabilmektedir [52].

Satın alma sürecinin her aşamasında farklı kişiler olabilir ve farklı düşünceler uygulanabilir. Anahtar oyuncuların kişilikleri, ilgi alanlarını ve ilişkilerini bilmek ilk görüşmelerde, sunumlarda ve öneri dökümanlarında onlara olan hitabı kolaylaştırır [34].

- Bağımsız ve dikkatli gözden geçirmenin eksikliği:

Görüşülen firmalar bağımsız değerlendirmenin değerini kabul etmişlerdir. Ancak özel dökümanların, sunumların sade halini, süreçlerin dış sağlık kontrollerini, iş elde etmenin pratikleri için incelemeleri kabul etmede isteksizdirler [34].

Kritik başarı faktörleri tanımlanmış ve yerleştirilmiş olan yerde organizasyon çok daha başarılı olacaktır [78].

- Üst Yönetimin İlgisi (involvement):

Girişim (bid) sunumuna üst yönetimin katılımı oldukça yararlı olabilmektedir [78]. En azından, ne kadar önemli bir fırsat çıkarılıyor izlenimini oluşturur. Özellikle stratejik öneme sahip fırsatlar durumunda çalışma takımı önemi yansıtmalıdır.

- Rekabetçi teşebbüs (bidding) maliyetinin artması:

Rekabetçi teşebbüsün gerekli olduğu yerlerdeki görüşülen kimseler arz çağrılarını cevaplama maliyetlerinin yükselmesinden bahsetmişlerdir [34].

Başarısız önerilerin maliyetinin telafi edilmesi için, şirketler başarı oranını yükseltmeli, girişim maliyetlerini azaltmalı veya başarı ihtimali daha iyi görünen fırsatlar ve alanlara odaklanmalıdırlar.

Görüşülen belli kişiler büyük rekabete karşı daha çok kaderci bir tutum sergilemekte, karlılıklarının zarar görmesine boyun eğmiş görünmektedirler. Diğerleri ise aktif olarak stratejik cevaplar bulmaya çalışmaktadır, örneğin yeni gelir akışları geliştirmek veya iş elde etmeye olan yaklaşımlarını değiştirmektedirler.

- Daha dikkatli seçicilik ihtiyacı (The need for greater selectivity):

Herhangi bir öneriye adanan dikkat derecesi onun stratejik önemini, başarı ihtimalini ve potansiyel risklerini ve getirilerini yansıtmalıdır. Bazı takımlar kaybeden rolüne yerleşmekte ve yüksek başarısızlık seviyelerine boyun eğmektedirler. Birçok şirketteki seçicilik ve öncelik konularının rahatsız edici eksikliğine acil olarak hitap edilmelidir [34].

- Müşteri ilgi odağı (Customer focus):

Her ne kadar müşteri ilgi odağı iş mükemmelliğinde önemli bir eleman olarak kalsa da, çoğu organizasyon hala öncelikli olarak kendi içsel şirket ihtiyaçlarına göre iş fırsatlarına cevap vermektedir [34].

Birçok tedarikçi kendi amaçlarının karşılanmasını sağlamaya çok daha fazla çaba sarfetmektedir, olası satın almanın arkasındaki gerekçelere ve müşteri ilgileri ve öncelikleri ile ilgili sunumu sağlamaya çok daha az önem vermektedir.

Mekanik olarak standart bir öneri hazırlamak yerine, girişim takımı önce beklenen durumu ve niçin fırsatın ortaya çıktığını anlamaya çalışmalıdır. Kişiler haklı olarak organizasyonlarının başarmış olmalarından gurur duymaktadırlar ancak sunumlarda (proposal) önemli olan müşteri amaçlarının başarılmasıdır.

- İşbirliği:

Şirketler dış kaynak kullanarak çekirdek yetkinliklerine daha çok önem verdiklerinde, değer ve tedarik zincirinde organizasyonların kombinasyonları ile daha çok değer iletilebilmektedirler [34].

Görüşülen şirketlerden işbirlikçi düzenlemeler içinde olanlar diğerlerine nazaran iş elde etmedeki olasılıklarını önemli oranda iyileştirebilmektedirler.

- Başarı ve Başarısızlıktan öğrenme:

Her önemli öneri için, soru formu oluşturularak organizasyonun neden başarılı ya da başarısız olduklarını açığa çıkarmak için görüşme düzenlenmeli, neler düzeltilmeli, neler farklı yapılmalı tartışılmalıdır [34].

Fırsatları incelemeye ek olarak, organizasyonun kendi performansı ile ilgili gelişmeler, rakiplerin deneyimleri ve tedarik ile girişim uygulamalarının nasıl değiştiği dikkatlice izlenmelidir.

- Sonraki adımlar:

Colin Coulson-Thomas'ın çalışmasında aşağıdaki adımlar önerilmektedir [34].

- İş geliştirme Stratejisi:

Organizasyonla alakalı şirket stratejisi ve iş geliştirme politikasının incelenmesi şarttır. Bu yeni iş elde etmenin diğer satış ve pazarlama öncelikleri ile ilişkisinde görece önemini belirleyecektir. Bir şirkette önem mevcut müşteriyi tutmak iken diğerinde en büyük önem dar müşteri tabanına bağımlılığı azaltmak olabilmektedir.

Hangi strateji benimsenirse benimsensin iş geliştirme yetkinliklerini ve becerilerini inceleyenlere öncelikli şirket amaçlarını başarmaya katkıda bulunan aktivitelere konsantre olabilmeleri için yeterli detay tanımlanmalıdır. İş geliştirme takımlarına verilen talimat o kadar belirsizdir ki bu takımdaki insanlar çok zor kararlarla karşı karşıya kalmaktadırlar [78].

- Süreçler:

Öncelikli iş geliştirme amaçlarını ileten süreçler ve pratikler değerlendirilmeli veya gözden geçirilmelidir. Tatbikat durumlar ve koşullar değiştikçe tekrarlanmalıdır. İş geliştirmeye uygun olan özel süreç veya yaklaşımın kapsamı stratejik niyet ve pazar bağlamına (genel durum) bağlı olacaktır [34].

Açık ve izah edilebilir sorumluluklar ve anlaşmaya varılan sorumlulukları taşıyan süreç sahipleri saptanmalı ve üstlenilen faaliyetler tanımlanmalıdır. Tedarik veya değer zinciri partnerleri ile de roller ve sorumluluklar hakkında anlaşmaya varılmalıdır. İş geliştirme takımları güçlü yönlerini kullanmak ve karşılıklı faydalı çıktılar iletmek için çabalamalıdırlar. Eğer stratejik ortaklık ilişkileri aranırsa, görüşmeler yapılmalı, verilen satış sunumları ve önerilen dökümanlar bu amacı yansıtmalıdır.

- Kişiler:

İş ilişkileri kişilerce güçlenir veya bozulur. Bir iş geliştirme meydan okumasına karşı koymak için doğru özellikler bir diğeri için uygun olmayabilir. İş elde etme ile görevli bir takımın üyesi için gerekli tutumlar, beceriler ve bilgi organizasyonun neyi başarmakla ilgilendiğine ve onu yapmaya nasıl niyetlenildiğine bağlıdır. Oluşturulan veya iyileştirilen süreçlerdeki rollerin ve girişilen işi taahhüt eden yetkinliklerin tanımlanması gerekir [34].

Şirket öğrenmesi ise paralel araştırma sonuçları rekabetçi koşullarda iş elde etme ile ilgili becerilerin ve rollerin tanımlanmasına yönelik şirkete özgü çabaların çok seyrek olduğunu belirtir [31]. Satış yöneticileri, iş birimi yöneticileri ve girişim takımı üyeleri birbirlerinin rollerini anlamalıdırlar. Sınır ve işbiriliği konularına müşterek seminerler ile hitap edilmelidir. Büyük organizasyonlarda her rol ile ilgili ilerleme için fırsatlar olmalıdır. Bütün organizasyonlarda içsel düzenlemeler, dışsal beklentiler ve değişim gereksinimleri ile uyumlu olmalıdır [34].

- Sistemler:

Şirket sistemlerinin incelemelerinin çoğu iş elde etme süreci için desteği içermez. İş geliştirme aktivitelerinin içerdiği işleri kolaylaştırmak için birçok uygun uygulama alanları vardır. Örneğin; personel CV'lerinin düzenli güncellenmesi, standart maliyetler ve ücretlendirme bilgisi (information) bir önerinin ilk taslağının hazırlanmasını hızlandırabilir. Rutin aktivitelerin otomasyonu bir önerinin temel tesisinin tamamlanmasını ilerletir [34].

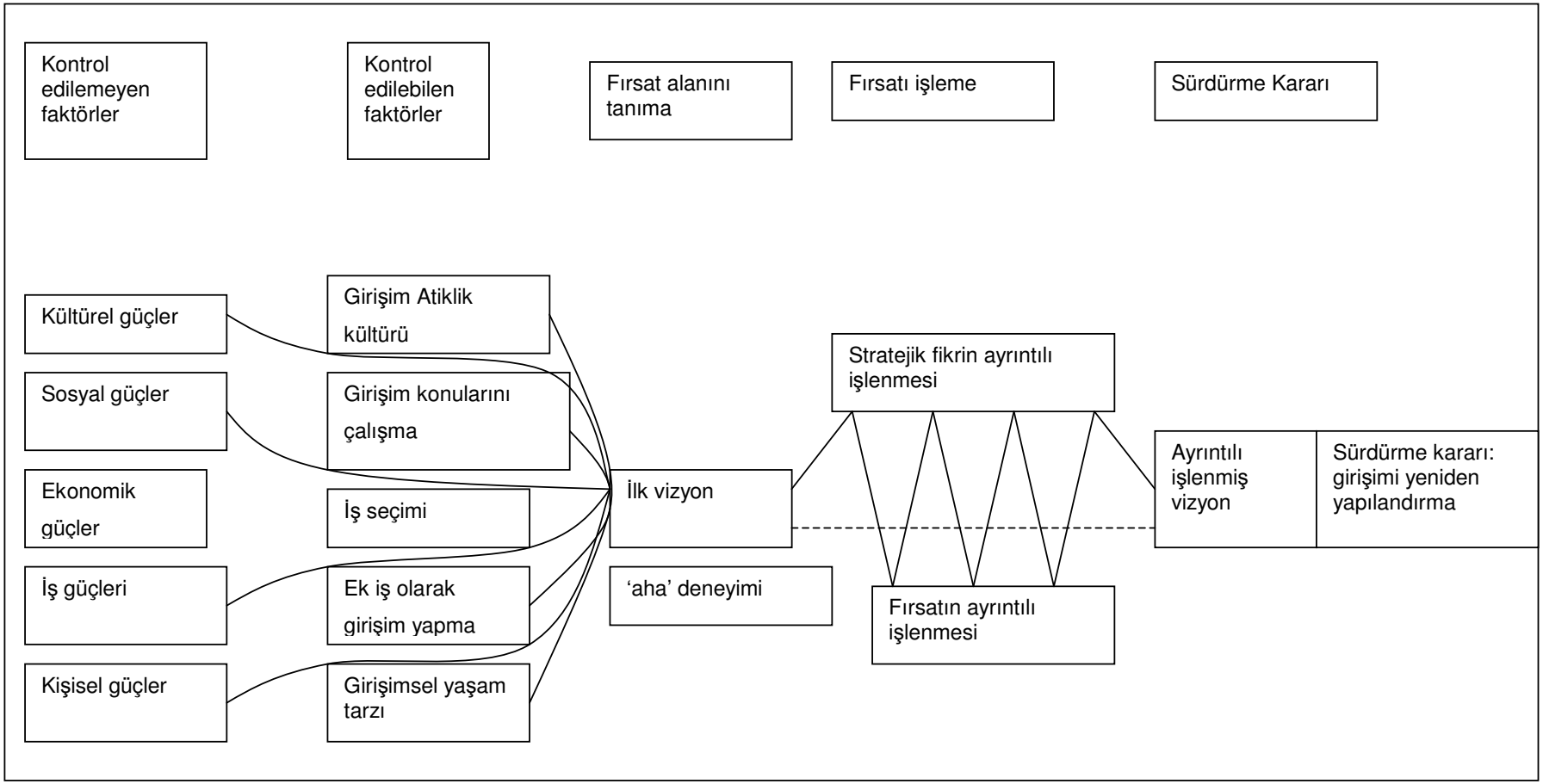
- Performans İzleme:

İş elde etmenin kritik öneme sahip alanında performans izlenmelidir ve düzenli olarak kontrol gözden geçirilmelidir. 'İş elde etme araştırma Programı' takımı ('Winning Business Research Programme' Team) tarafından düzenlenen veri ile mukayese edilen kritik başarı faktörlerini içeren özel hazırlanmış (bespoke) karşılaştırmalı değerlendirme (benchmarking) raporlarını kullanan şirket sayısı giderek artmaktadır [34].

3.3. İş Geiliştirme Tarihçe

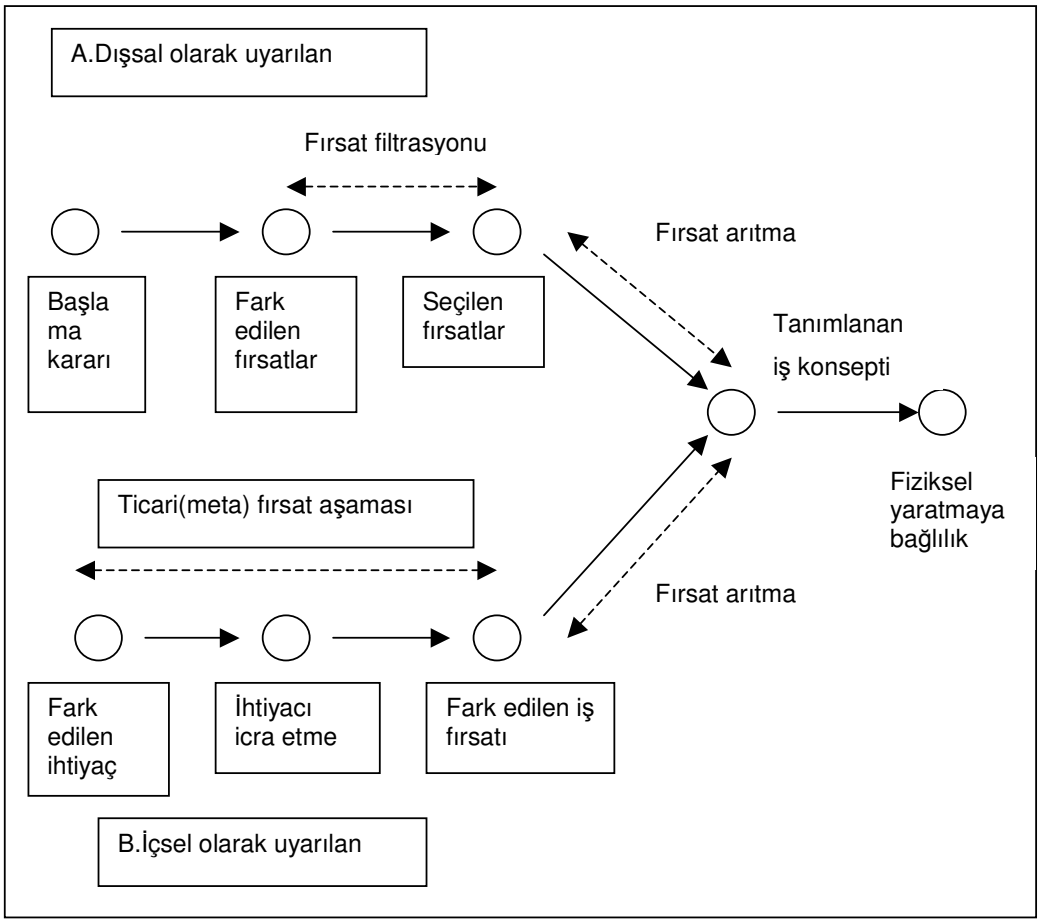
3.3.1. Başlangıç (Star-up) İçin Faaliyetler

Yeni girişim fırsatlarının zihinsel (entelektüel) süreçleri hakkındaki Long ve Mcmullan şekil 3.9'da da görüldüğü gibi 1984'teki çalışmalarında; başlangıç aşamasındaki potansiyel girişimcileri etkileyen birçok kontrol edilemeyen ve kontrol edilebilen faktörler tanımlamışlardır [87].



Şekil 3.9: Fırsat tanıma süreci [51]

1994'te Bhave başlangıç sürecini benzer şekilde tanımlar. Bhave mevcut girişimlerde görüşmeler yapar ve girişimcilerin nasıl başladıkları sorularına cevap arar [19]. Bu çalışmaya göre; şekil 3.10'da görüldüğü üzere bir fırsatı algılamanın iki farklı yolu vardır, biri dışsal ve diğeri içsel uyarılı (stimulated).



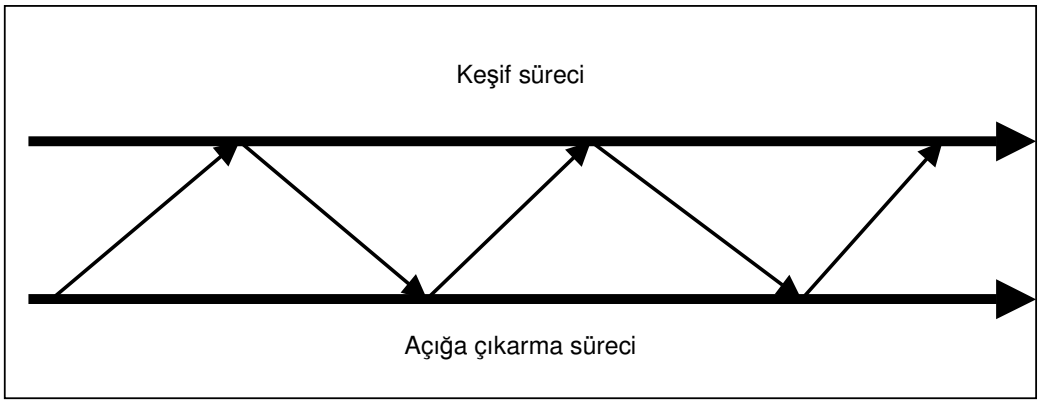
Şekil 3.10: Bhave'in girişimsel teşebbüs yaratmada fırsatı fark etme zinciri [51]

Dışsal yaklaşım girişimcinin o andaki kişisel (personal) ve bireysel (individual) çevrelerinden etkilenir. Örneğin; bazı bireyler işverenleri kendilerini başka bir yere yerleştirmek istediklerinde etkilenirler, bu ise onların kendi işlerini kurmaları için tetikleyici olur. Dışsal olarak uyarılma yaklaşımına göre diğer grup, diğerleri için daha fazla çalışmaya katlanamaz, bu da kendi işlerini kurmalarını tetikler [19]. Diğer taraftan içsel uyarılma yaklaşımı; fırsat fark edilir ve bir girişim fark edilme sonrası başlatılır. Bu ticari (meta) fırsat aşamasında, girişimci algılanan fırsatın doğruluğu için delil bulmaya çalışır, bu nedenle fırsatı iş fırsatı olarak ince eleyip sık dokuduğu süreçten geçirir.

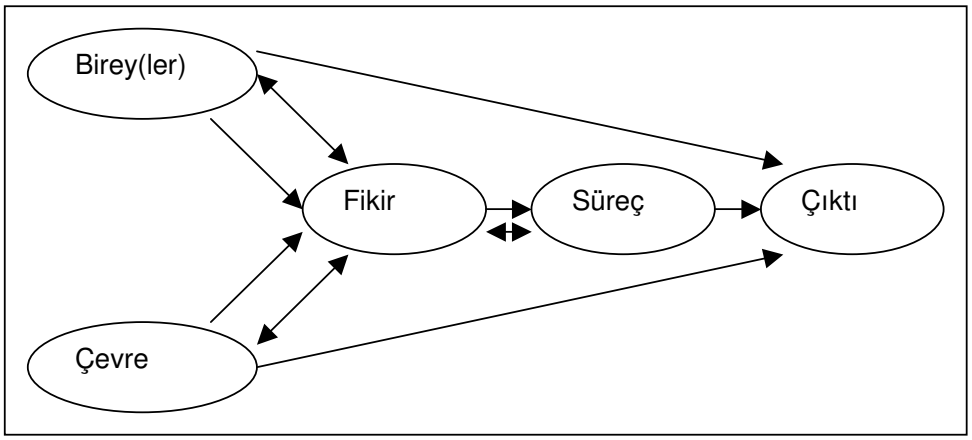
Wickham 2001 yılında iş konsepti yaratma tartışmasını ileriye götürmüştür ve 1994'teki Bhave'in modelini tamamlayan teori olarak görülmüştür. Wickham müşteri ihtiyaçları ve girişimcinin algılaması arasındaki uygunluğu tartışır. Eğer algı ve ihtiyaçlar arası fark varsa, girişimin yeniden yönlendirilmeye ihtiyacı vardır (reorientation) [142].

Davidsson; girişimcilik zamanla ortaya çıkan bir proses olarak izlenebilir der [37]. Ayrıca, bu proses şekil 3.11'deki gibi birbiri ile alakalı ve paralel 2 farklı alt kategoriye ayrılabilir;

1.Keşif (discovery): Fikirden iş konseptine gelişim, böylece fırsatın tanımlanması, fırsatın ortaya çıkarılması ve fırsatın oluşumu.
2.Açığa çıkarma (Exploitation): Gerçekleştirmeye kalkışılan fikirler, yani ilk olarak kaynak edinimi, koordinasyon ve pazarlama.



Şekil 3.11: Keşif ve açığa çıkarma arasındaki karşılıklı ilişki [51]



Şekil 3.12: Girişimcilik bileşenlerinin hep birlikte nasıl uyum sağladığı [51]

Birey (individual(s)), çevre ve fikir arasındaki uyumda kritik olan bir faktördür, şekil 3.12 bu uyumu göstermektedir. 2003'te Davidsson girişimsel prosesin çıktısı bahsedilenler arası uyum iyi olduğunda başarılı olur demiştir.

2003'te Davidsson ve Honig süreçte iyileşme yapmak ve başarılı sonuçlar elde etmek için, en önemli gösterge şebeke bağlantısı (network contact) kurmak ve kullanmaktır demişlerdir. Bunun nedeninin kaynaklara ve müşterilere ulaşım yolunun bu olmasından kaynaklandığını savunurlar. Girişimcinin en önemli yetkinliğinin diğer bireylerin (individuals) yeteneklerini tanımlama, harekete geçirme ve ilerletmeye çalışmak olduğunu savunurlar [38].

2003'te Davidsson bir diğerinden daha üstün belirli bir süreç yoktur demiştir. Fakat tam olarak ne bu prosesi oluşturur? Davidsson ve Kolfsten 2003'te bir iş platformu oluşturma teorisi sunarlar ve yeni bir girişim başlatma (start-up) sürecini başarabilmek için adımlar önerirler.

- İşin Köşetaşları (the cornerstones of the business):

2002'de Kolfsten uygulanabilir bir model geliştirdi. Bu model, yeni başlatılan şirketler içindir ve yeni girişimler kaçınılmaz olduğunda konseptin katlanılır olup olmadığı nasıl anlaşılır üzerinedir. Kolfsten hayatta kalabilmek ve daha fazla gelişebilmek için, başlı başına işin bir 'iş platformu'na dayanması gerektiğini savunur [81]. Sürece olan bu yaklaşım 2003'te Davidsson'dan da destek görmüştür. İş platformu 8 farklı bakışı içerir ve platformun köşetaşlarıdır. Bunlar:

4 köşetaşı iş geliştirme süreci ile ilgilidir:

1. İş fikri: Açık bir iş fikrinin oluşumu. Bu fikir işin pazara ne sunacağı, ürün veya servisin nasıl ve kime değer yaratacağı, ve bu değerin nasıl karlı bir işe dönüştürüleceği ile ilgilidir.
2. Ürün geliştirme: Fonksiyonel bir ürün veya servis geliştirilmelidir.
3. Pazar tanımı: Pazarın tanımı ve hangi müşterilerin hedefleneceğinin tanımı.
4. Organizasyonel Gelişme: Bir organizasyon oluşturulmalı ve pazarlama, finans, dağıtım, üretim vs. gibi fonksiyonları barındıran fonksiyonel bir varlık haline gelecek şekilde geliştirilmelidir.

2 köşetaşı iş çalışanlarının ve diğer aktörlerin yetkinlikleri ile ilgilidir:

5. Çekirdek grubun idaresi ve görevi (Core group's thrift and engagement): Aktörlerin tetikleyici gücünün ve görevinin (engagement) başlangıca (start-up) yeterli bağlılık ile sonuçlanması gereklidir.
6. Çekirdek grup uzmanlığı: İş için en önemli olan yetkinlik geliştirilmeli veya edinilmelidir.

2 köşetaşı iş içindeki dışsal kaynak akımı ile ilgilidir:

7. Müşteri ilişkileri: ilk satışları oluşturmak için bazı gelecek ve olası müşteriler ile güvenilir ilişkiler geliştirilmelidir. Başarılı olarak bir ihtiyacı tatmin edebilmek için müşteri tercihlerini bilmek gerekir.
8. Diğer ilişkiler: Geliştirilmesi gerekli birkaç temel ilişkiler vardır; örneğin girişime sermaye sağlayan firmalar (venture capitalis) veya hükümet ile ilgili otoriteler ile olan ilişkiler.

Kolfsten'in yaklaşımına göre tam olarak bir işi analiz edebilmek için, iş platformu aşağıdaki iki temel koşulu sağlamalıdır:

- Yeterli büyüklük ve karlılıktaki bir pazar tanımlanarak işteki kaynak akışı sağlama alınmalıdır.
- Şirket toplanan kaynakları kullanabilir olmalıdır.

Collins ve Porras'ın birçok başarılı şirketle ilgili yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlara göre; organizasyonun uyum sağladığı açık çekirdek değerleri olan firmalar en başarılı olanlardır. Çekirdek değerler üzerine odaklanma hem bireysel (individual) işleri hem de girişim (enterprise) topluluklarını başarıya götüren en önemli faktördür [28]. Davidsson ve Kolfsten çekirdek değerleri işin 'yumuşak (soft)' kısımları olarak belirlemişlerdir [39].

Kolfsten başlangıç (start-up) prosesindeki değişik aşamaları tanımlamak için bir ölçme sistemi (hem içsel hem de dışsal) geliştirmiştir. Böylece bir şirketin kendi aktivitelerini modelde sunulan genel tanıma göre kıyaslamasını sağlar. Bunun amacı en yüksek seviyeye doğru çabalamak ve işi daha ileriye geliştirebilmektir [81]. Bu model güçlü teknoloji tabanlı firmalar için geliştirilmiştir ve bu yüzden Tablo 3.4'teki bazı açılar (aspects) yabancı olabilir.

Tablo 3.4: Kolfsten'in Köşetaşları [51]

Köşetaşı	Düşük seviye	Orta seviye	Yüksek seviye
İş fikri	Fikir belirsiz. İş konsepti henüz açık değil.	Kendi ürünleri ve uzmanlığının (know how) benzersizliğini açık seçik anlama. İş konseptine doğru ilk adım alınmış olur.	İş konsepti ilk versiyonu. Kullanıcıları (müşterileri), onların ihtiyaçları ve memnun etme yollarını tanımlar.
Ürün geliştirme	Bitmiş ürün mevcut değil. Çalışma modeli veya prototip mevcut olabilir.	Beta ürün pilot müşteriler üzerinde denenir.	Temel müşterilerce kabul görmüş olan bitmiş ürün mevcuttur.
Pazar tanımı	Pazar açıkça tanımlı değil. Muhtemelen müşteri kategorileri bulma çabaları denemeleri.	Müşteri kategorizasyonunun ilk planlaması ancak öncelikler kümesi henüz yok.	Pazar esasları tanımlı. Bir veya daha fazla karlı niş.
Organizasyonel gelişme	Organizasyonel yapı yok. (Key)Temel fonksiyonlar yok. İnformal özel görüşmeler.	Fonksiyonel rollerin çatışmasının azaltılması. İçsel/dışsal faaliyetlerin koordinasyonu.	Problem çözmeyi kolaylaştıran operasyonel organizasyonel yapı.
Çekirdek grup uzmanlığı	Gerekli iş ve teknolojik uzmanlıktan yoksun.	Gerekli iş ve teknolojik uzmanlık mevcut.	Şirketin yüksek ve iyi eşleşmiş iş ve teknolojik uzmanlığa sahip aktörler ile birliği.
Çekirdek grubun idaresi ve görevi	İş aktivitesi geliştirmek için tetikleyici güç yok. Bulan kişi(ler) fikire hobi olarak yaklaşır.	İş faaliyeti yaratma için güçlü tetikleyici kuvvet yok. Kişisel eğilime küçük-ölçekli sorumluluk.	Bir iş girişimi yaratmaya uğraşan en az bir sorumlu aktör. Şirket personeline güçlü bağlılık.
Müşteri ilşkileri	Az gelişmiş müşteri ilişkileri. Satış prosedürü mevcut değil.	Yeterli miktar ve kalitede müşteri ilişkileri. Pilot satma ve satış değerlendirme.	Yeterli miktar ve kalitede müşteri ilişkileri. Pazarın kabulü. Sürekli satışlar için fırsat.
Firmanın diğer ilşkileri	Tamamlayıcı kaynaklar için ilişkisel ağ yok. Sermaye eksik.	Diğer ilişkilerde çeşitlilik yok. Sermaye tedariği oluşturulmuş finansal ilişkiler .	Sermaye sağlama şebekesi, yönetim, kredibilite vs..

Kolfsten'in çalışmasına göre fikir ve pazar için köşetaşları geliştiren firmalar iyi bir iş platformu oluşturmak için en büyük şansa sahip olanlardır. Eriksson, Ivarsson ve Krantz'a göre Kolfsten'in köşetaşları işi tanımlama (define) ile ilgilidir, girişim başlangıcının (start-up) ilk aşamalarında önemlidir [51]. Başlangıç (Start-up) sonrası,

başlangıcı ölçmek önemli olmaktadır. Bunun bir yolu ise MacMillan ve Block tarafından 1985'te geliştirilen ' başarılı girişim planlama için kilometre taşları' çalışmasıdır [89].

- Başarılı Girişim Planlama İçin 10 Köşetaşı :

MacMillan ve Block başarılı girişim planlama için bir yaklaşım sunmuşlardır. Onlara göre bu yaklaşım 3 temel avantaja sahiptir. İlk olarak, kilometre taşı yaklaşımı maliyetli yanlış zamanlama hatalarını önler. İkinci olarak, tüm girişimi tekrar değerlendirme (re-evaluating) ve öğrenme için mantıklı ve uygulanabilir kilometre taşları verir. Üçüncü olarak, MacMillan ve Block vurguluyor ki; bu yaklaşım büyüyen bilgi tabanına bağlı olarak "yeniden planlama (replanning)" için metodoloji önerir [89].

10 kilometre taşı aşağıdaki gibidir:

Köşetaşı 1: Konsept ve ürünü test etmenin tamamlanması
Köşetaşı 2: Prototipin tamamlanması
Köşetaşı 3: İlk para sağlama
Köşetaşı 4: İlk fabrika testinin tamamlanması (veya servis için pilot çalışma)
Köşetaşı 5: Pazar testi
Köşetaşı 6: Üretim başlangıcı (start-up)
Köşetaşı 7: İlk önemli satış
Köşetaşı 8: İlk rekabetçi faaliyet
Köşetaşı 9: İlk tekrar dizayn (redesign) veya tekrar idare (redirection)
Köşetaşı 10: İlk önemli fiyat değişimi

3.3.2. Başlangıç (Start-up) Prosesini Modelleme

İlk olarak ön-başlangıç (pre-start) fazı incelenmeli, bu faz fırsat olarak adlandırılır [113] veya fırsat tanımlama olarak adlandırılır [87].

3.3.2.1. Fırsat Penceresi

Wickham 2001 yılında pazardaki fırsatlara ve girişimcilerin bunları nasıl sermayeye katması gerektiğine yönelik temel bir metafor (mecaz) sunmuştur, bunu "fırsat penceresi" olarak adlandırmıştır. Pencere metaforu 5 farklı aşamaya ayrılabilir [142]:

Ayırt etme (Spotting), yerleştirme (locating), ölçme (measuring), açma (opening) ve kapama (closing).

1. Ayırt etme (Spotting): İlk aşama mevcut 'duvarı' (Pazar yeri) ticarileştirecek fırsatları araştırma açısından taramayı (scanning) gerektirir.

2. Yerleştirme: Bu aşama yeni bir girişim ve onun pazar yerindeki benzersizliği (uniqueness) için pozisyon geliştirme anlamına gelir. Girişimci bu aşamaya geldiğinde şu soruyu cevaplaması gereklidir: Müşterilerin niçin bu iş fikrine yatırım yapması gerekir?

3. Ölçme: Bu aşama pazarın değerlendirilmesi ve tasarlanması ile ilgilidir. Pazarın farklı trendleri, ürünün ne etkisi olacak ve müşteriler ürüne ne kadar ödemek isteyecek konularını içerir. Bu aşamada, bir risk analizi girişimin ne gibi riskler ile yüz yüze geldiğini takip eder.

4. Açma: Bu aşama pencerenin açılması ile ilgilidir. Girişimci görüşünü (vision) gerçeğe dönüştürür ve bir girişim yaratılır. Hissedarın (stakeholder) üstlenmesinin (commitment) mevcut olduğu, girişimin stratejik partnerler ile ilişkiler geliştirmesi gerektiği ve yatırımcıları çektiği çok önemli bir aşamadır.

5. Kapama: Bu aşama hayatidir. Girişimci giriş bariyerleri oluşturmak için yollar aramalıdır. Eğer girişimci bu bariyerleri oluşturamazsa, rakipler pazar fırsatını takip edecek ve ticarileştirecektir.

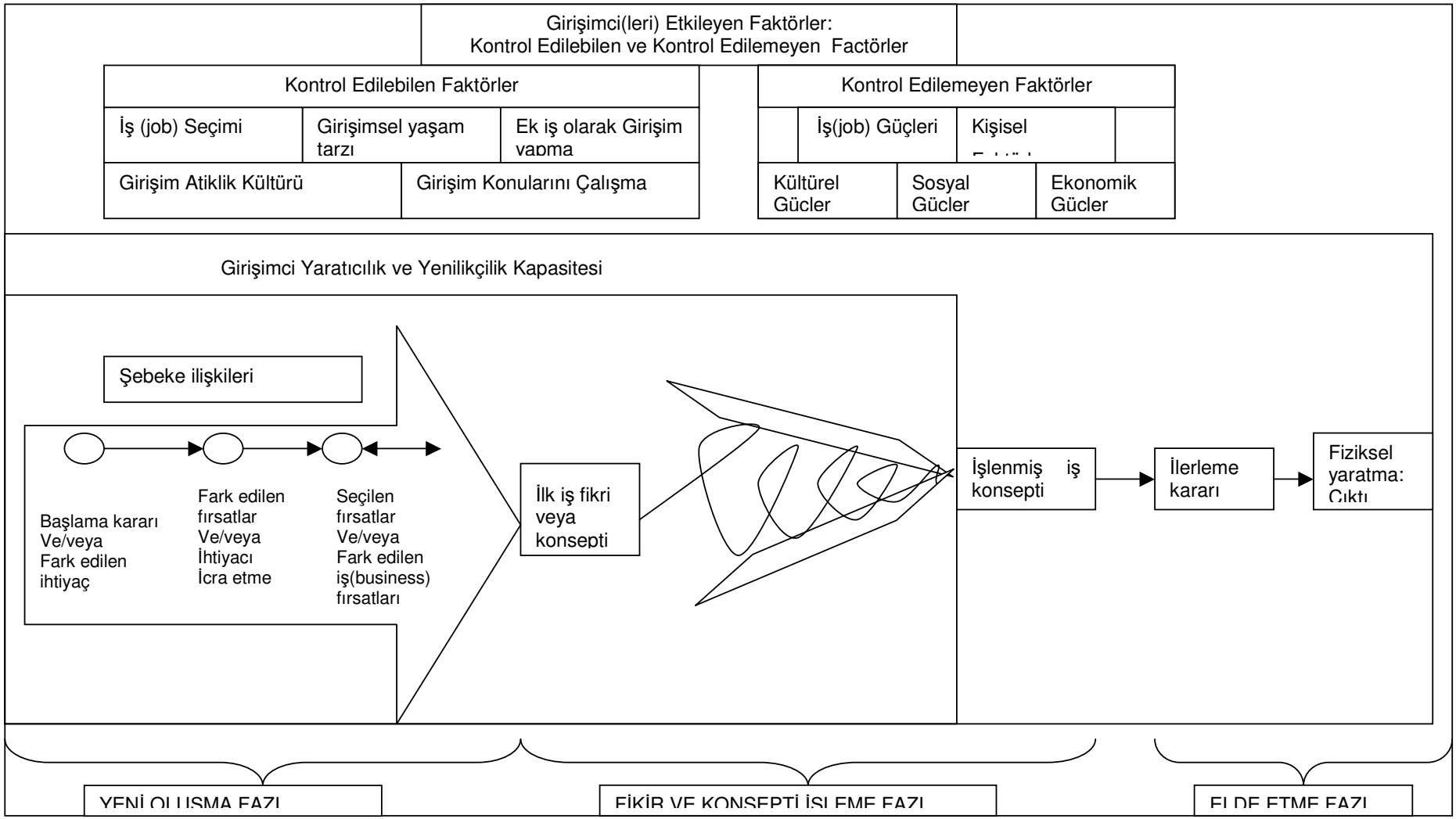
Roberts 1984'te diğer bir yaklaşımı sunmuştur. Fırsat analizine, Roberts ön-başlangıç (pre-start) analizi demeyi tercih etmiştir, önerdiği yaklaşım aşağıdakileri içerir [113]:

1. Fırsatı anlamak ve çekici mi yoksa çekici değil mi diye karar vermek.
2. Fırsatı açığa çıkarmak için gerekli çabaları anlamak.
3. Potansiyel bir girişimdeki engellerden kaçınma için bir dizi faaliyet tanımlamak.

3.4. Önerilmiş Olan İş Geliştirme Süreç Modelleri

3.4.1. Eriksson, Ivarsson ve Krantz Tarafından Önerilen İş Geliştirme Süreci Modeli

Eriksson, Ivarsson ve Krantz tarafından önerilen iş geliştirme süreç modeli şekil 3.13'te gösterilmiştir [51].



Şekil 3.13: Eriksson, Ivarsson ve Krantz tarafından önerilen iş geliştirme süreç modeli [51]

3.4.2. Block ve MacMillan Tarafından Önerilen Girişim Yapma Süreci Modeli

Block ve MacMillan tarafından önerilen Girişim Yapma Süreci Modeli tablo 3.5'te gösterilmiştir [22].

Başarılı yeni-iş yaratma iki farklı liderlik ve yönetim rolü içerir- ana himaye eden organizasyon (üst yönetim) ve girişimi yürüten kişiler (girişim yönetimi).

Tablo 3.5. Girişim Yapma Süreci modeli [22]

Aşama Tespit etme
Üst yönetim girişim yapmanın stratejik olarak organizasyon için gerekli ve arzu edilir olup olmadığına karar verir, bir dizi girişim fikrinin teşvik edilmesi için koşullar yaratır, ve girişim yapma aktivitesinin idare edilebilmesi için olan süreci tasarlar ve tertip eder.
Girişimleri Seçme
Girişim savunucuları (champions), fırsatları tanımlar, değerlendirir, ve seçer. Üst yönetime sunmak için girişim önerileri hazırlar. Üst Yönetim (senior managemenet), girişim yönetimini seçer ve bu noktada bedel(compensation) ilkesini oluşturur.
Planlama, Organize etme, ve Girişimi başlatma
Üst yönetim, her girişimin organizasyon içinde nereye yerleştirileceğini belirler ve her girişimin diğer birimler ile nasıl ara birim oluşturacağını belirler. Girişim yönetimi, üst yönetimin onayına sunulmak üzere iş planı geliştirmeyi tamamlar, planın onaylanması ile girişimi organize eder ve başlatır.
Girişimi İzleme ve Kontrol etme
Üst yönetim, şirket risk seviyesini izler ve kontrol eder. Girişim Yönetimi, girişimi idare ve kontol eder.
Girişimi Destekleme
Girişim yönetimi, girişimi desteklemeye devam ederken, hayatta kalma becerilerini bilir ve şirket politiklerinin kaçınılmaz meydan okumalarını nasıl yöneteceğini öğrenir.
Tecrübeden Öğrenme
Üst yönetim, içsel girişim yapma sürecini daha etkili nasıl idare edeceğini öğrenmek için sistematik bilgi toplama ve analiz metodlarını kullanır. Girişim yönetimi, Girişimleri daha etkili nasıl idare edeceğini öğrenmek için sistematik bilgi toplama ve analiz metodlarını kullanır.

3.4.3. Stevenson, Roberts ve Grousbeck Tarafından Önerilen İş Başlatma Süreci Modeli

Stevenson, Roberts ve Grousbeck tarafından önerilen iş başlatma süreci aşağıdaki gibidir [129].

- Sürecin 1. Adımı: Fırsatın Değerlendirilmesi (Evaluating the Opportunity):

Bütün başarılı girişimlerin temeli iyi tanımlanmış, çekici bir fırsattır. Fırsatın tanımlanma biçimi girişimin kalanını şekillendirecektir. Yeterli bir şekilde fırsatın değerlendirilebilmesi için birkaç sorunun cevaplandırılması gerekmektedir:

- "Fırsat penceresinin" boyutları nelerdir?

Bir fırsat birçok boyuta sahiptir: ham büyüklüğü (its raw size), tasarlanan ortaya çıkma zamanının süresi (the time span over which it is projected to exist), zaman içinde beklenen büyüme oranı (the rate at which it is expected to grow over time). Pazarın ham büyüklüğü doğal olarak yeni girişimin satış hacimleri ve finansal getirileri bakımından kritik bir boyuttur. Eşit olanlar arasından büyük olanı tabiiki daha iyidir. Ancak her şey eşit değildir. Büyük pazarlar büyük ve güçlü rakipleri çeker ve bu yüzden daha küçük niş pazarlar daha konuksever olabilir. Büyüme oranı büyüklük (size) ile ilgilidir ve yeni girişimler (new ventures) genellikle hızlı gelişen çevrelerde çok iyi büyürler. Her fırsat sınırlı bir zaman içinde var olur, bu zaman müddeti işin doğasına göre değişebilir. Önemle anlaşılması gerekenler: (1) fırsatın var olacağı ekonomik ömür ve zaman periyodu, (2) kendi fırsat analizimiz için uygun zaman büyüklüğü. Bunlar her zaman aynı değildir.

Fırsatı yaratan güçlerin anlaşılması fırsatı ortaya çıkarmada bir 'anahtar (key)'dır. Teknolojik değişim, devlet düzenlemeleri (veya devletin yumuşaması), tüketici tercihlerindeki ve pazar talebindeki değişimler fırsatı yaratabilir. Örnekleri önceden fark ederek, girişimci fırsatı ortaya çıkaracak girişimi yaratmada insiyatifi ele geçirebilir.

Girişimci fırsatı gerçekleştirmeye çalışacak (pursue) en iyi zamanı belirlemelidir. Nasıl değer yapabilir kavramını kendi amaçları (goals), becerileri (skills) ve zaman çerçevesi analizi ile eşleştirmelidir.

- Anapara yatırımı, zaman ve fırsat maliyetleri üzerinden tatminkar getiri sağlamak için kar potansiyeli yeterli (adequate) midir?

Girişimsel bir riski alabilmek için bir fırsat yeterli getiri (return) sağlamalıdır. Yeterli (adequate) terimi görecelidir; yatırılan sermayeye, kazancın (return) kazanıldığı zaman çerçevesi, süreçte varsayılan riskler ve hem sermaye hem de zaman için var olan diğer alternatiflere bağlı olarak terim farklı algılanır.

Yeterli (adequate) alternatiflerimize ve fırsat maliyetlerimize de bağlıdır, bunlar kişilere, zamana ve koşullara göre değişir. Birine göre çekici ve uygulanabilir olan diğerine göre gerçek dışı olabilir.

Fırsatlar aşağıdaki finansal karakteristiklere sahip olmalıdır:

- Pazarda iyi tanımlanmış nişte ilk 5-7 sene satışlarda devamlı ve hızlı büyüme.
- Yüksek oranda "yinelenen gelir". Yani bir müşteri gelirin tekrarlanan kaynağı olur, bir kerelik satış olmaz.
- Çalışmaların ölçeği ve deneyim arttıkça çalışma manivelasında yüksek potansiyel (leverage).
- Büyümeyi devam ettirecek ve finanse edecek paranın içsel olarak üretilmesi.
- Borcun büyüme kapasitesi.
- Herşey göz önünde tutulduğunda önemli değer yaratılabilen ve devam ettirilen zamanın kısa olması - genellikle 3-5 yıl.
- % 40 veya daha fazla yatırımdan sağlanan gelir (return on investment) oranı (vergiden sonra).
- vergi sonrası nakit veya karşılıklarda özsermayeye çevrilen gerçek ürün (harvest) seçenekleri (Real harvest options to turn into aftertax or equivalents).

- Büyüme, çeşitlendirme veya entegrasyon için fırsat ek seçenekler sunuyor mu?

İyi fırsatlar çeşitli yollarla ek seçenekler yaratırlar. Zayıf fırsatlar gelecek seçenekleri sınırlar ve önünü kapatır.

- Olası engeller ile karşılaşıldığında kar akışı sürekli olacak mı?

Bir şey kesin o da koşulların zamanla değiştiği, özellikle eğer girişim başarılı ise. Bu başarı performans üzerinde çok çeşitli baskı yaratacaktır; taklitçi rakipler, ürün ikameleri, değişen teknoloji, değişen müşteri tercihleri, personel değişimi (turnover) ve tedarikçiler ve alıcılar ile değişen ilişkiler. Bu yüzdendir ki, girişim ile ilgili olarak kar akışının tehlikede olabileceğini değerlendirmek çok gereklidir. Bu potansiyel vahim tehlikeleri tanımlamayı ve mücadele etmeyi ve bazılarının girişimin içinden geldiğini, örneğin personel değişimi, diğerlerinin de, örneğin rekabetçi reaksiyonlar, dışarıdan gelen faktöler olduğunu fark etmeyi gerektirir. İçsel faktörler yönetilebilir, dışsal olanlar ise çok dikkatli izlenmelidir.

- Ürün veya servis gerçek ihtiyaçlara karşılık geliyor mu?

Başarılı ürünler işlevsellik, fiyat, dağıtım, dayanıklılık, ve/veya algılanan kalite açılarından gerçek ihtiyaçlara karşılık gelirler. Gerçek değer (real value) koşulu yeni gişim için esastır. Kusursuz ticaret veya promosyon aktiviteleri dışında, değer yaratma (the creation of value) eninde sonunda müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden ürünler ve servisler önerebilme kabiliyetine bağlıdır.

Girişimciler genellikle: (a) ürünlerinin ve servislerinin gerçek müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları konusunda başarısız olurlar. (b) gerekli satış seviyesini başarabilmek için gerekli zaman ve pazarlama harcamalarını gerçek değerinin altında tahmin ederler.

- Sürecin 2. Adımı: İş Konseptinin Geliştirilmesi (Developing the Business Concept):

Fırsatın analizi yapıldıktan sonra, fırsatı tamamiyle ortaya çıkaran (exploit) iş konseptinin-veya stratejisinin - geliştirilmesi uygundur.

- Giriş bariyerleri oluşturulabilir mi?

Daha çok getirinin sürekli olmasının sağlanması girişteki bariyerlerin yardımı ile olabilir ve bu bariyerler maliyete, dağıtım gücüne, patentlere, ticari sırlara, ürün farklılaştırılmasına, ve/veya odağa dayanarak yaratılabilir. Bu nedenle; rekabetçi tehditleri tahmin etmeli, öncülük zamanımızı ve zaman içinde hakkımıza yapılacak

tecavüzden rekabetçi avantajımızı korumak için önlemleri tasarlamalıyız. Yeni bir firma için genellikle vahim hata; beklenen rekabetçi tepkiye karşı plan başarısızlığıdır.

- Müşteriler tanımlanabilir mi, ulaşılabilir mi ve değişime açık mı?

Başarılı bir şekilde yeni müşteriler çekebilmek için onların sadece tanımlanabilir ve ulaşılabilir olması yeterli değildir. Ayrıca diğer firmaların kişilerine, prosedürlerine ve/veya hizmetleri ve ekipmanlarına yaptıkları yatırımlarından vazgeçmeye gönüllü olmalıdırlar.

Genellikle yeni bir girişimin başarısı müşteriye birkaç çeşit değişim satabilme kabiliyetine bağlıdır: yeni bir proses, ürün veya servis. Müşterinin işi yapma şekli değiştirilebilir. Rekabete girişin genellikle en etkili bariyeri müşterinin prosedürüne katılabilmektir. Bu yeni bir ürün veya prosesin üstesinden gelmesi gereken en önemli engeldir.

Müşterinin yeni ürünleri veya servisleri almasını sağlamak için müşteriyi memnun etmeli müşterinin ödemeye gönüllü olduğu müddet ve fiyatlarda karşılığını alabileceği yarar vaad edilmelidir.

Pazardaki potansiyel müşteri gruplarının belirlenmesi yararlı olacaktır. Böylece önerilen hizmetler ve ürünlerden alınan gerçek yararlar karşılaştırılabilecektir. Etkili dağıtım yaklaşımlarının planlanması için belirli müşteriye hitap ön şarttır. Genel bir pazarın varlığını varsayan fırsatlar belirli müşteri bilgisine dayanan fırsatlardan daha az başarılı olmaktadır.

- Tedarikçiler kritik kaynakları kontol edecek mi ve inovatif kiraları veya kazançları zaptedecek mi?

Yeni şirketler çoğunlukla girişimin dayandığı belli hizmetlere (facilities) veya teknolojiye seçtikleri zaman periyodu içinde yatırım yapmak istemezler. Bu durumlarda, yeni girişim tedarkçisine bağımlı hale gelebilir. Tedarikçi kritik kaynakları idare ettiği için girişimden ekstra kazançlar sağlar durumunda olabilecektir.

- Satın alıcılar ekonomik olmayan imtiyazlar talep edecek kadar güçlü olacak mı?

Bu durum kurulu (established) pazarlarda geçerli olabilir. Yeni veya küçük bir işin pazara girmek istediği veya büyük şirketlere ürün veya hizmet satmak istediğinde geçerli olan durumlardır. Bu durumda alıcılar satın almada büyük avantaj sağlamak isterler, bu ise işi ekonomik olmayan ve son derece riskli duruma sokar.

- Sürecin 3. Adımı: Gerekli Kaynakların Değerinin Biçilmesi:

Bir girişimci; fırsatı gerçekleştirmek için gerekenler ile sahip olunan beceriler ve kaynaklar arasındaki boşluğu birleştirecek köprüyü oluşturma yollarını bulan bir kişi olarak görülebilir. Beceriler ve kaynaklar kontrol altında zaten bulunuyorsa bu kişiler daha çok "yatırımcılar (investors)" a yakındırlar girişimcilere değil.

En çok girişimsel başarısızlıklar kontrol edilen kaynaklar ile fırsatı başarılı olarak gerçekleştirmek için gereken kaynakların yanlış olarak karşılaştırılmasından kaynaklanır. Her girişim minimum bir yetenek kümesine sahip olmaya bağlıdır. Bu küme: kritik beceriler, kaynaklar ve ilişkiler ve gerektiğinde gerekli onayların alınmasından oluşur. Temel sorular: Gerekli minimum kaynak kümesi nedir ve girişimci bu kaynaklar üzerinde idareyi nasıl elde eder ve devam ettirir?

- Girişimcilik grubu ne gibi beceriler, kaynaklar ve ilişkilere sahip bulunmaktadır?

Gerçek ve sürecek değer yaratma, masaya yeni bir şeyler koyabilme becerisine bağlıdır. Az koyan girişim daha kırılgan ve saldırıya açık olacaktır. Fazla koyan bunu koruyan ve devam ettiren girişim, tek ve sürekli olacaktır.

- Kaynakların geri kalanının olası tedarikçileri kimlerdir?

Girişim için gerekli tüm kaynakların kümesi aşağıdaki gibidir:

- Finansal
- Pazarlama ve satışlar
- Teknolojik
- Üretim
- Ürün geliştirme

- Personel
- Yönetsel
- Sistemler

Neyde eksiksek ve ihtiyacımız varsa, çaresini bulmalıyız. Boşluğa köprüyü kurmak için temel olan, ihtiyaç duyulan kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağının anlaşılmasıdır. Genellikle sorunun en zor kısmı tedarik kaynakları alternatiflerinin basitçe tanımlanması ve anlaşılmasıdır.

- Ne gibi beceriler ve kaynaklar içsel organizasyonun bir parçası olmalıdır?

İlk olarak, kritik ölçek ekonomisini sağlayabilmek için, belli bir miktar küme sağlanmalıdır. En iyi şirketler, bu parçaları ve kaynakları içsel organizasyonlarının bir parçası olarak içerir ve kontrol eder ve böylece tecrübe seviyeleri ve işlem ölçekleri arttıkça farklı rekabetçi avantajlar elde ederler.

Daha sonra, mümkünse, kritik kaynakları kontrol eden rakipler önceden ayırt edilmelidir. Bu özellikle büyük firmalar ile benzer ürünler ve servisler öneren küçük firmalar için önemli bir stratejik konudur.

Son olarak, direk yetki ile bağlantılı kaynakların içsel kontrolü kritik olacaktır. Bazı kaynaklar kontrat bağlantılı olarak idare edilebilir (örneğin, şartnameye bağlı ürün yapan tedarikçiler).

- Her kaynak ve beceri için ne kadar miktar gereklidir?

Girişimci, tam minimum gereksinime karşı gereken optimal kaynak miktarı konusuna hitap etmelidir.

- Önerilen iş konsepti hakkında gerçekten benzersiz olan nedir?

Uzun süreli rekabetçi avantaj sağlamak için birkaç esas vardır:

- Maliyet yapısı
- Teknoloji
- Ürün özellikleri ve kalitesi, artırılmış ürün tanımları içeren.
- pazarlama ve satış kanalları
- Finansal kaynaklar

- Odak
- insanlar.

Akılda bir strateji oluşturma ve girişimin rekabetçi temelini anlama kesinlikle gereklidir. Eğer girişimci benzersiz özellikler oluşturan kaynaklar idare edemezse saldırıya açık olma yüksek olacaktır.

- Beceriler ve kaynaklar arasında ne gibi kalite değişimleri (trade-offs) yapılabilir?

Her gerekli kaynak için aynı kalite seviyesine sahip olmak nadiren gerekir. Önemli olan kalite değişimlerini (trade-offs) anlamaktır. Birçok üstün iş eski ekipmanların kullanımına dayanarak kurulmuştur. Yönetim bu durumda çıktı kalitesinin daha yüksek olmasını üretimdekinden daha çok önemsemektedir.

- Düzenleyicilere itaat için başlıca gereksinimler?

Yeni Girişim analizlerinde kritik olan ancak atlanan adım, hükümet ile ilgili ve diğer düzenleyici kısıtlardır. Temel bakışlar:

- Lisanslar
- İşletme Prosedürleri
- Ürün onayları ve testleri
- Sigorta ve kefalet (bonding).

- Ne gibi kritik kontrol noktaları risklerin azalmasını gösterecek?

Uzun dönemli ana hedefler (objectives) elde edilebilir orta dönüm noktalarına ayrılırsa en yararlı hale gelir. Kontrol noktalarının ve "dönem (plateaus)"lerin önceden planlanması girişimin risklerinin zaman içinde nasıl azalacağını anlamaya yardım eder. Bu "dönem"ler ek kaynakların edinilmesinde de yararlı kıstaslardır. Yeni oyuncuların ne zaman teşvik edileceğini, yeni finansman gerektiği zamanı veya yeni tedarikçiler ve taşeronların giriş yapacağı zamanları risk evrelerine göre gösterir.

- Plandan oluşacak potansiyel farklılaşmaların üstesinden gelmek için yeterli kaynak var mı?

İhtimalleri (contingency) ve yedekleri (reserve) içermeyen bir plan tam bir plan değildir. Bilgili yatırımcı, tedarikçi, müşteri ve işçi ne yapılacağını ve girişimden beklentilerini ve karşılıklarını nasıl etkileyeceğini bilmek isteyeceklerdir.

Açıktır ki, her potansiyel beklenmedik olayın üstesinden gelmek için yeterli kaynak mevcut olması mümkün değildir. Diğer taraftan, plan olası olanlar ile ilgilenmelidir, ve girişimci potansiyel aksiliklerden sağ çıkabilmek için geleceğin yedek vizyonuna sahip olmalıdır.

- Sürecin 4. Adımı: Gerekli Kaynakların Edinimi (acquire):

Girişim için kritik olan kaynakların belirlenmesi ile onları edinmenin zamanı geldi demektir.

- Her kritik beceri ve kaynak için, hangi kontrol mekanizmaları vardır?

Klasik sahiplik ve direk kontrol yaklaşımlarına ek olarak, kaynakları kontrol için alternatifler vardır:

- Kontrat ile anlaşmalar.
- Uzun-dönemli kontratsız tedarik anlaşmaları.
- Özel ihtiyacın yerine getirilmesi.

Genellikle, direk sahip olma ve kaynağın idari kontrolü - kişi kiralama, fabrika (plant) ve ekipman satın alma - en pahalı yaklaşımdır ve sadece en kritik kaynaklar için uygulanmalıdır.

- Gerekli kaynakların ve becerilerin potansiyel sağlayıcıları için kritik gündem (agenda) maddeleri (items) nedir?

Potansiyel sağlayıcıları kaynaklarını kullandırmalarına ikna etmek için onların kompleks ve çok-maddeli ihtiyaçlarını tatmin etmek gerekir. Finansal getirilere ek olarak bu ihtiyaçlar:

- Finansal karşılık (reward)
- Profesyonel ilerleme
- İşletme bütünleşmesi (operating integration)
- Riskten kaçınma
- Sosyal statü

- Seçmen bölgesi dışına politik yanıt (political response to outside constituency)

- Gündem maddelerini karşılamak üzere özendiren ödüller (incentives) yapılandirilabilir mi?

Kaynak sahibinin seninle işbirliği yapmasını sağlamak için özendirici ödüller olmaksızın kaynaklar üzerinde anlamlı kontrol oluşturmak ve devam ettirmek çok zordur.

- Fırsat kaynak sağlayıcılarının ihtiyaçlarına yeterli getiri sağlayacak mı, girişimsel (Entrepreneurial) karşılık (Reward) sağlayacak mı?

Becerikli girişimciler bütün önemli finansal ve diğer getirilerin temel aktörler arasında nasıl tahsis edileceğini bilir. Getiriler temel aktörlerin beklentilerine yeterli olmadığında problem oluşur.

- Sürecin 5. Adımı: Girişimi Yönetme:

Kritik kaynaklar toplanır toplanmaz, onları yerleştirmenin ve gerçekten işi başlatmanın zamanı gelmiş demektir. Oluşan her şey ilk kez oluşuyor gibi olacaktır ve birileri başa çıkabilmek için karar vermek zorunda kalacaktır. Bu ise aşağıdaki soruları içeren birçok konuya sebep olacaktır.

- Yönetim konsepti organizasyonun kritik olan hem içsel hem de dışsal elemanlarını içerir mi?

Bir yolunu bulup girişimci girişime formal veya informal olarak yönetim sistemi tasarlamalı ve uygulamalıdır. Bu yönetim sistemi kendi kapsamında hem girişime içsel olarak (örneğin; kişiler, üretim prosesleri vs.) neler olacak hem de neler girişimin organizasyonu dışında (örneğin; girişimin anlaşma ve kontrat yapabileceği temel tedarikçiler veya distribütörler) tutulacak konularını içermelidir.

- Çalışanlar nasıl seçilecek ve cezp edilecek?

Girişim için çalışan seçme işi çok karmaşıktır, çünkü beceriler üzerine belirsizlik söz konusudur. Çoğu girişimci bu duruma şöyle cevap verir: istekli, genç bay ve bayanlar nispeten daha ucuza işe alınır ve bu kişiler çeşitli görevleri gerçekleştirmeye

isteklidirler. Girişimci için firma olgunlaştıkça dönemsel profesyoneller almak gereklidir.

- Girişimcinin rolünün evrimi nasıl düzenlenecek?

Girişimci kendi rolünün iş büyüyüp olgunlaştıkça değişeceğinin farkında olmalıdır. Firmanın aktivite kapsamı genişledikçe, girşimci az seçim yapabilir fakat orta seviye müdürlere sorumluluk devredebilir. Bu, girişimciye yeni bir rol oluşturur, "müdürlerin müdürü" ve bu ise rolü yerine getirebilmek için yeni beceriler gerektirir.

- Sürecin 6. Adımı: Değeri Biçme ve Yayma:

İş başarılı ise, önemli değer yaratılmış olacaktır. Daha sonra bu değeri biçme ve yayma konusu gelir.

- Biçme için spesifik bir mekanizma var mıdır?

Bütün girişimler biçme için aynı alternatiflere sahip değildir. Bazıları tam olarak biçilemez bazıları ise basitçe nakit için işletilmelidir. Kişisel servis işleri bu kategoriye girer. Diğer taraftan, varlık oluşturan işler biçilebilirdir.

Biçilebilir girişimler için gerçek seçenekleri anlamak önemlidir. Bu seçenekler:

- Daha büyük bir firma tarafından edinim
- Çeşitli yollar ile halka hisse arzı
- Firmanın satılması
- Kazançların tasfiyesi ve dağıtılması

Bütün bu mekanizmalar sermaye sağlayıcı firma (venture capital) durumları için çoğunlukla kullanılır. Zamanlama ve pazar koşulları biçme için kritiktir. Halka arzlar genellikle girişimci için anlaşılması en zor biçmedir. Edinimler veya birleşmeler yanıltıcı biçme mekanizmalarıdır. Biçme stratejisinin uygulanması için hem amaçların hem de detaylı mekanizmaların anlaşılması kritiktir.

- Girişim, biçmeyle vergi sonrası karın maksimize edilmesi şeklinde finansal ve yasal olarak mı yapılandırıldı?

Tatmin edici ve sık sık kapsamlı yasal ve vergi ilişkili ön planlama her zaman gereklidir.

- Bir biçmeyi hangi koşullar tetikler?

Zamanlama her şeydir. Kazanç sağlama zamanını belirleyecek birçok faktör olabilir.

- Biçmeyi hangi koşullar imkansız kılabilirdi?

Girişimin doğasına bağlı olarak, zaman zaman belli faktörler biçme karşıtı veya biçmeyi tamamen engelleyen olabilirler. En önemli dışsal faktörler:

- Ekonomi ve pazar devirleri
- Vergi yasaları değişimleri
- Rakipler
- Yasa ve düzenlemelerdeki değişimler

En önemli içsel faktörler:

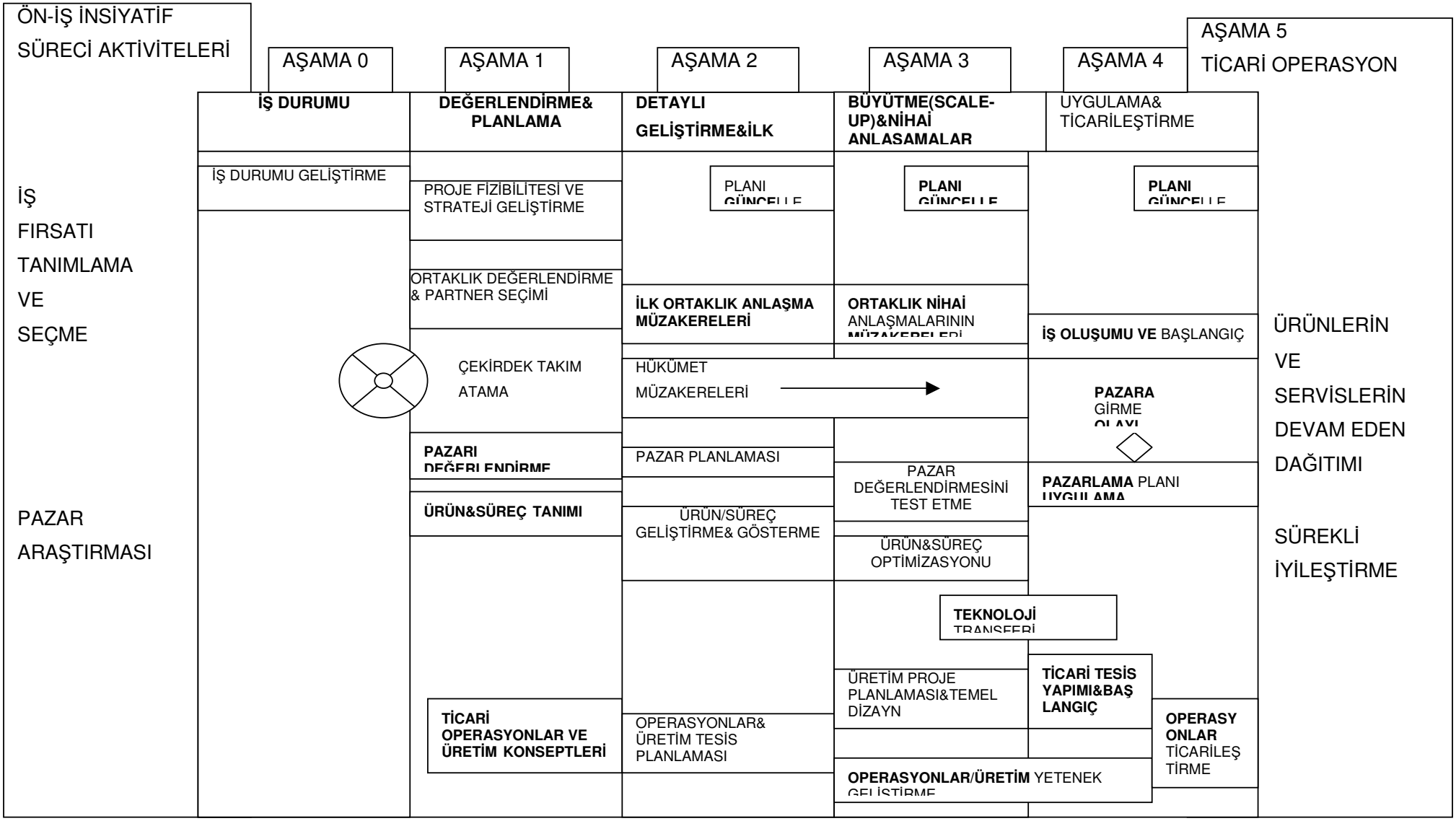
- Başlıca yönetim ve işletme problemleri.
- Ticari sırların kaybı.

- Biçmede diğer iştirakçilere sorumluluklar nasıl yaptırılacaktır?

Bütün kreditörler, yatırımcılar, partnerler ve temel çalışanlar girişimden ne elde edeceklerine dair beklentilere sahiptirler ya da geliştirmişlerdir. Eğer onlar ile biçme işinden sonra da iş yapmak istiyorsanız, bu deneyimden mutlu ayrılacaklarını garanti etmelisiniz.

3.4.4. DuPont Tarafından Kullanılan İş İnsiyatif Süreci Modeli

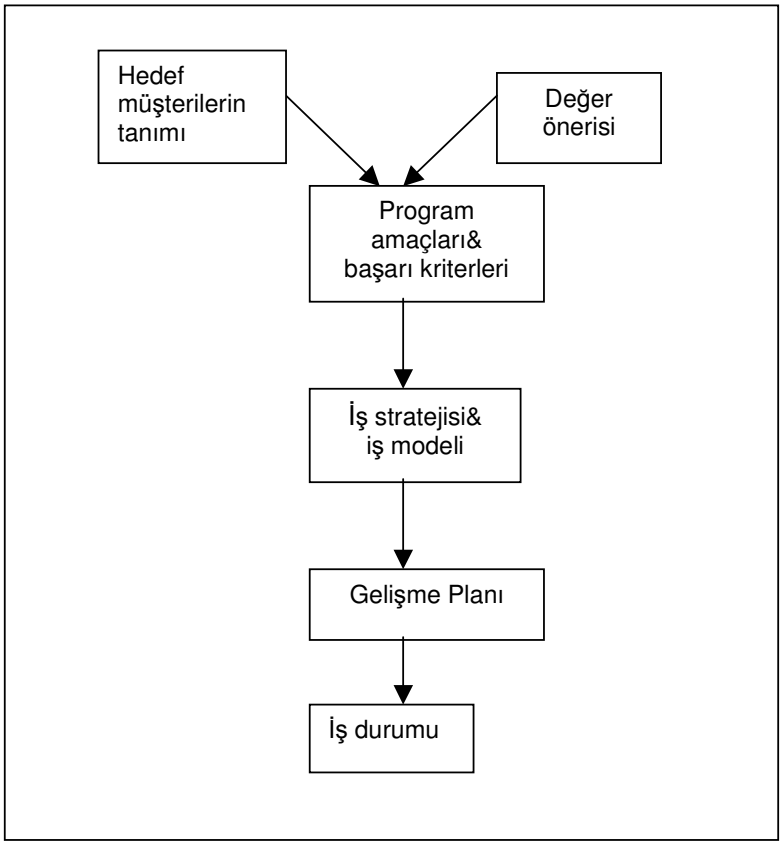
DuPont tarafından kullanılan iş insiyatif süreci şekil 3.14'te gösterildiği gibidir [76, 77].



Şekil 3.14: DuPont'un iş insiyatif süreci [77]

- İş Durumu Aşaması:

Yeni iş geliştirme insiyatifini başlatma (fırsat tanımlanmış olacak) için ilk adım iş durumu oluşturmadır. Yeni iş geliştirme proje takımı potansiyel stratejileri tanımlamalı ve işin genel stratejik yönüne uygunluğunu değerlendirmelidir. Bu noktada, yeni iş geliştirme takımı tamamen ticarileştirildiğinde yeni iş girişiminin nasıl görüneceğine dair seçenekler geliştirir ve organizasyonun bu noktaya nasıl ulaşacağına dair bir ön plan hazırlar. Bir iş durumu geliştirmek için gerekli iş akışı şekil 3.15'teki gibidir.



Şekil 3.15: Bir iş durumu geliştirmek için gerekli iş akışı [77]

İş durumu aşamasının sonunda girişim takımı tüm bilgiyi formal bir "proje teklifi" dökümanında tutmalıdır, bu dökümanın içerik tablosu şekil 3.16'daki gibidir.

İçerik Tablosu – Proje Teklifi

I. Uygulama ile ilgili özet

II. Fırsat ve iş geliştirme stratejisi
- ortaklık konseptlerini/seçeneklerini içerir

III. Pazar tanımı ve pazarlama yaklaşımı

IV. Teknoloji Yaklaşımı

V. Ticari Üretim ve Operasyonlar tanımı
-tüm iş süreçleri/sitemleri tanıtımını içerir

VI. Tedarik zinciri stratejisi

VII. Günenlik sağlık ve çevresel etki/strateji
-Topluma uzanan uygun çabaların tanımını içerir

VIII.Kanuni ve düzenleyici gereksinimler
-Hükümet ile ilgili onay süreçlerini içerir.

IX.Program organizasyonu, kaynaklar, plan ve çizelge

X.Finansal projeler

XI.Temel konular, riskler ve varsayımlar

Şekil 3.16: Proje teklifi dokümanının içerik tablosu [77]

Proje teklifi devam et/etme kararı için iş durumu aşamasının sonunda önemli bir dökümandır. Proje teklifi dökümanı proje takımı ve organizasyon arasında projenin ömrü süresince ilk iletişim aracı olacaktır, entegre proje planı için bir çerçeve oluşturacaktır.

- Değerlendirme ve Planlama Aşaması:

İş insiyatif sürecinin bu aşamasının öncelikli amaçları; fırsatı tamamiyle değerlendirme, alternatifleri değerlendirme, tercih edilen iş stratejisini seçme ve projenin gerekli fizibilitesini geçerli kılmadır. Geliştirme takımının odaklandığı

konu; data toplama ve bu datanın derinlemesine analizine dayanan detaylı planlar geliştirmedir. Bu aşama tamamiyle takımın dış dünyada harekete geçtiği an ona rehberlik edecek temel bilgileri geliştirme, yazıya dökme aşamasıdır. Bu aşamanın elemanları aşağıdaki şekildedir:

- Proje fizibilitesi ve strateji geliştirme
- Pazarı değerlendirme ve ilk pazar planlaması
- Ortaklık değerlendirme ve partner seçimi
- Ürün ve süreç tanımı
- Ticari Operasyonların kavramsallaştırılması
- Entegre Proje Planı

- Detaylı Geliştirme ve İlk görüşmeler:

Bu aşama değerlendirme ve planlama aşamasındaki planları ve konseptleri alır ve dışsal ve içsel olarak onları faaliyete geçirir. İlk iki aşama çekirdek takım için "kağıt alıştırmaları" iken bu aşama sahada uygulama aşamasıdır. Bu aşamaya özgü görevler; tercih edilen partnerler ile ilk görüşmelerin başlatılması ve tamamlanması, prototiplerin geliştirilmesi/test edilmesi ve ürün ve süreç özelliklerinin ve pazarlama planının onaylanması/sonuçlandırılmasıdır. Bu aşamanın elemanları aşağıdaki şekildedir:

- İlk anlaşmaların müzakeresi
- Hükümet müzakereleri
- Operasyonların ve tesisin planlanması
- Ürün ve süreç geliştirme ve gösterme
- Pazar planlaması

- Büyütme (scale-up) ve nihai anlaşmalar:

Bu aşama tam uygulamaya hazırlık için projenin tüm kritik dizayn ve saha elemanlarının tamamlanmasına adanmıştır. Bu aşamanın sonunda her şey mevcut olmalıdır; partnerler ile son anlaşmalar, kritik tesisler ve ekipman yerleşim/dizaynı, temel personel gibi tüm elemanlar, böylece tesislerin yapımı ve proje uygulamasının diğer elemanları pürüzsüz devam eder. Bu; iş modelinin ayarlanması, temel tesis dizaynının değiştirilmesi veya partnerlere bağlanmadan (binding) ve temel

harcamalar yapılmadan projenin durdurulması için son fırsattır. Bu aşamanın elemanları aşağıdaki şekildedir:

- Nihai anlaşmalar
- Araştırma (due diligence)
- Pazar değerlendirmesini test etme
- Ürün ve süreç optimizasyonu
- Teknoloji transferi
- Üretim proje planlaması
- Operasyonlara yetenek geliştirilmesi

- Uygulama&Ticarileştirme:

Bu aşama tüm geliştirme işlerinin sonuçlandığı aşamadır. Bu aşamanın başlangıcında, tam ticarileştirmeye ve belirtilen nihai/bağlanma (bağlanma) anlaşmalarına devam et/etme kararı verilir. Tesisler, başlangıç stoğu ve operasyonel personel için önemli oranda para ayrılır, projenin harcadığı paranın yaklaşık %70'i bu aşamada harcanır. Takım yeni işi başlatmayı etkili olarak sürdürür ve başarılı bir şekilde ürünlerini/önerilerini pazar yerine sokar. Önceki aşamalarda gerçekleştirilen tüm test etme ve dizayn işlerinin doğru yapıldığı garanti edilerek proje bu aşamaya hazırlanmalıdır. Bu aşamanın elemanları aşağıdaki şekildedir:

- İş oluşumu ve başlangıç
- Pazarlama planının uygulanması
- Tesislerin yapımı ve başlangıç
- Pazara girme
- Tüm operasyonların ticarileştirilmesi

3.5. İş Geliştirme Örnek Süreçleri

İş geliştirme ile ilgili örnek süreçleri çıkarabilmek için vaka çalışmaları incelenmiştir. Bu vaka çalışmalarının incelenmesi sonucunda işe odaklanılarak, işin başlangıcından sonuna kadarki süreç çıkarılmıştır. Bu süreçler çıkarılır iken aynı metodoloji kullanılmıştır, böylece süreçlerin ortak noktaları, farklı yanları kolayca görülebilmektedir. Bu kıyaslamalar sonucunda ortak genel iş geliştirme süreç

modelleri önerilmiştir. Birden fazla vaka çalışması incelenerek modellerin sağlamlığı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Starbucks iş geliştirme süreci

İncelenen vaka çalışması (Bakınız: Ek A) sonucu aşağıdaki Starbucks iş geliştirme süreci önerilmiştir. Starbucks iş geliştirme süreci bağımsız girişim iş geliştirme sürecine örnektir.

1. Bir araya gelme
2. İlk yatırım
3. Bilirkişiden ilham alınıyor, tecrübesinden bilgi ediniliyor
4. İş konsepti oluşuyor
5. Dükkan kuruluyor
6. Ortaklar arası işbölümü
7. Başarının duyulması
8. İş öğrenilince geri yönlü (backward) olarak iş geliştiriliyor
9. Dükkanların çoğalması
10. İşin amacı: sadece kaliteli kahve için çalışmak
11. Firmanın farklılaştırma özelliği ve temel değeri belirginleşiyor
12. Kulaktan Kulağa yoluyla müşteri çekiliyor
13. Şirkete yeni biri ekleniyor
14. Yeni kişi işi öğrenmek için çok çalışıyor
15. Yeni kişi yeni bir fırsat fark ediyor
16. Fırsatta şirketin farklılaşma faktörü de belirleniyor
17. Diğer ortaklar yeni işi kabul etmiyorlar
18. Mevcut işi geliştirme için yatırım yapılıyor
19. Fırsatın test edilmesine izin veriliyor, başarı sağlanıyor
20. Ancak fırsatın tamamiyle uygulanmasına izin verilmiyor
21. Girişimci şirketten ayrılarak kendi işini yapmaya karar veriyor
22. Girişimci yatırımcı arıyor
23. Yatırımcı ve danışman bulunuyor, yeni şirketin ismi bulunuyor
24. Fırsat derinlemesine inceleniyor
25. Yeterli yatırımın sağlanması
26. İlk dükkan açılıyor

27. İş konsepti uygulanıyor
28. Konseptte gerekli düzeltmeler yapılıyor
29. Müşteri istekleri değerlendiriliyor
30. Başarı sağlanıyor, iş gelişiyor
31. Hedef belirleniyor
32. Mevcut bir Girişim satın alınıyor
33. Finansal öneriler, yatırımcıları için hisse önerileri ve yerel bankalar ile kredi önerileri hazırlanıyor
34. Girişimci yeni anonim şirketin CEO'su oluyor
35. Vizyon belirleniyor
36. Yönetici-çalışan ilişkisi geliştiriliyor
37. İş planı hazırlanıyor, stratejik planlama yapılıyor, yayılma hedefleri belirleniyor
38. İşin tümüne yeni bir görünüm kazandırıldı
39. İş coğrafi olarak genişletilmeye başlandı, yeni pazarlara girildi
40. Fırsat oldukça yeni pazarlara girilmeye çalışıldı, rakipler belirlendi
41. İlk 5 yıllık hedef aşıldı.
42. Yayılma stratejisi firma-sahipli işler, imtiyaz (franchising) yok
43. Şirket zarar edince ortaklar rahatsız oluyor, girişimci iş planında bu zararları öngördüğünü ve üç şey sağlandığında kara geçilebileceğini söylüyor. Bu üç şey: iyi yönetim, yeterli kapasite, tüm satışların kaydını tutan karmaşık bir bilgisayar bilgi sistemi.
44. Üç şey sağlanınca şirket gerçekten kar etmeye başlıyor
45. Müşteri memnuniyeti için çalışan memnuniyetinin sağlanması
46. Çalışan bağlılığını ve şirket misyonuna bağlılığı sağlamanın ana stratejisi belirleniyor: sağlık sigortası kavramı
47. İşçi devrinin azalmasından sağlanan karlar, kiralama ve eğitim karları sigorta maliyetini karşılar diye düşünülüyor
48. Girişimci çalışanları şirket partneri yapmaya karar veriyor
49. Çalışanlara ortaklar denmeye başlanıyor
50. Starbucks hisseleri halka arz ediliyor
51. Şirket saatlik minimum ücretin üstünde ücret veriyor, diğerlerine göre çalışan devir oranı oldukça düşük. Çünkü çalışanlar işinden memnun ve orada çalışmak istiyor.

52. Çabadaki köşetaşı değer "içten (soul) olan bir şirket oluşturmak"
53. Şirket çalışanlarının önemini biliyor
54. Girişimci müşteri memnuniyetini ön planda tutuyor, bazen bu yüzden kalite ikinci plana düşüyor
55. Coğrafi yayılma stratejisi belirleniyor: bir şehir merkez (hub) olarak seçiliyor, buraya bölge başkan yardımcısı atanıyor. Profesyonel takım merkezden diğer çevre dükkanları destekliyor.
56. Coğrafi yayılma stratejisi başarı sağlıyor
57. Şirketin çekirdek yetkinliklerinden biri de yeni dükkanlar için iyi perakendecilik alanları tanımlamasıdır. Şirketin çok iyi emlak takımı var, kahve bar endüstrisinde ve karmaşık (sophisticated) bir tanımlama sistemi ile sadece en çekici şehir bloklarını değil ayrıca en iyi dükkan yerleşimini (location) de tam olarak tanımlıyorlar.
58. Ya şirket-sahipli ya da lisanslama ile yayılma politikası belirleniyor. Yerel lisanslıları pazar edinme için kullanma kararı alınıyor. Partner seçiminde çok kritere göre seçim yapma benimseniyor.
59. Yeni bir yan kuruluş ile denizaşırı yayılma düzenleniyor ve lisanslılar aracılığı ile şirketin markası global olarak oluşturulmaya çalışılıyor.
60. Çalışan eğitim sistemi standart hale getiriliyor.
61. Şirket kendi mimar ve tasarımcıları ile çalışıyor. Emlaklar kiralık olduğundan müşteriye dayalı tasarım benimseniyor.
62. "geleceğin mağazaları" proje takımı kuruluyor. Bu takımın görevi şirketin mağaza dizaynını daha yüksek seviyeye taşımak ve şirket mağazalarının gelecek kuşağına ulaşmak.
63. Şirket vizyonunun geniş tanımı
64. Maliyetin daha iyi kontrolü amaçlı olarak satın alma merkezileştiriliyor
65. Mağaza tasarımı ve maliyet tahmini bilgisayara taşınarak standart hale getiriliyor. Maliyetler minimize edilmiş ve yeni mağaza açımı hızlandırılmış oluyor.
66. Müşteri için yenilik eklemeleri yapılıyor (Kablosuz internet tüm mağazalara sağlandı)
67. Ürün/servis yelpazesinin müşteri istekleri doğrultusunda yenilenmesi
68. Ödeme koşullarında müşterilere seçenekler ve yenilikler sunma
69. Az reklam, kulaktan kulağa ile duyulma politikası

70. Ürünü geliştirme ve farklılaştırma ile yeni pazarlara girme ihtiyacı. Yeni ortaklıklar. Kültür çatışmasına rağmen üst yönetimler arası ilişkiler ortaklığı sağlam tutuyor.
71. Ürün farklı ürün bileşimleri ile yeni pazarlara sunuluyor ve başarılı olunuyor.
72. Şirket ürünlerini seçilen perakendecilere sağlayan uzman satışlar grubuna (specialty sales group) sahip.
73. Şirket ürün sağlama-satın alma stratejileri geliştiriyor.
74. e-ticaret deneniyor, çok başarılı olunamıyor
75. Şirket rakiplerini belirliyor
76. Rakipler şirket ile rekabet edebilmek için yeni yollar deniyor.
77. Gelecek: Şirketin büyümesini sürdürmek ve şirketi dünyanın seçkin global markalarından biri yapmak için, girşimci inanıyor ki şirket şunlara meydan okumalı; statiko, yenilikçi olma, risk alma, kim olduğu ne yaptığı nerden yönetildiği vizyonunu adapte etme.
78. İlerisi için sorulacak sorular:

- müşteri daha fazla nasıl tatmin edilebilir?
- daha farklı nasıl olunabilir?
- ürün kullanıcısı olmayanlara nasıl ulaşılabilir?
- Dünyada en çok bilinen ve saygı duyulan marka olma amacını gerçekleştirmek için şirket ne gibi yeni veya farklı stratejik yollar oluşturmalı?

3.5.2. Wal-Mart vaka çalışması ve iş geliştirme süreci

İncelenen vaka çalışması (Bakınız: Ek A) sonucu aşağıdaki Wal-Mart iş geliştirme süreci önerilmiştir. Wal-Mart iş geliştirme süreci bağımsız girişim iş geliştirme sürecine örnektir.

1. Fikir (Dışsal uyarılı)
2. Mağaza açılışı, başarı
3. Yeni mağazalar için fırsat arama
4. Deneyime sahip yetenekli kişiler arama
5. Başarı ve başarısızlıklardan öğrenme
6. Anonim şirket olma, halka açılma, büyüme

7. Etkili ve ileri görüşlü bir liderlik, insanları motive etme becerisi, yetenek birleşince, sürekli inovasyon ve hızlı genişleme
8. İş stratejisinin özellikleri: işin çeşitli biçimleri, her gün düşük fiyat, geniş seçenek, ürün çeşitliliği, müşteriye içten iş çevresi, düşük işletme maliyetleri, yenilikçi ticaret yapma, müşteri memnuniyetine büyük önem, yeni coğrafi pazarlara girişte disiplinli genişleme, ve çoğu durumda yabancı pazarlara girerken edinimleri (acquisition) kullanma.
9. Coğrafi yayılma stratejisi belirleme, diğerlerinden farklı benzersiz strateji
10. Reklam maliyetlerini indirme taktiği uygulama
11. Giriş bariyeri oluşturma
12. Düşük fiyat anlayışının logo olarak kullanılması
13. Yeni ticaret yapma (merchandising) yollarını test etme ve denemede aktiflik
14. Yönetim; satıcılar, çalışanlar ve müşteriler ile işi iyileştirmek için iyi fikirler almak amaçlı konuşmaktadır
15. Reklama az harcama, öncelikli olarak kulaktan kulağa ile pazarlama
16. Şirketin düşük dağıtım maliyetleri ve maliyet-etkili tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ücretlerin düşük olmasının nedenidir
17. Merkezi dağıtım, kendi kamyon filoları
18. Rekabet konuları ve temel rekipleri belirleme
19. Rekabetçi avantaj: daha düşük/daha iyi fiyatlar , çeşitlilik/seçim ve iyi kalite
20. Stratejisini uygulama için; tedarikçiler ile karşılıklı karlı ilişkiler geliştirme, içsel çalışmaları yalın ve verimli tutma, servis dizaynı ve ticari konularda en ince ayrıntıya dikkat etme, en ileri(state-of-the-art) teknoloji kullanımını etkin yapma, çok çalışmaya dayanan kültür besleme, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, özellikle düşük fiyatlar konularına büyük önem verme
21. Yeni teknoloji olduğunda ilk becerilerini güncelleyen ve iyileştiren olma
22. Öncü teknolojilere dikkat etme, bu teknolojileri kendi değer zincirinde akıllıca konuşlandırma çalışmaları geliştirme ve sürekli maliyetleri aşağı çekme
23. En etkili, ekonomik işyeri dizaynı, maliyeti azaltan enerji yönetimi
24. Müşteri servis karışımı; düşük fiyatlar, kaliteli ticaret, ve içtenlik. Müşteri sadakati ve güveni sağlamada diğerlerinden farklı olma
25. Yerleşmiş şirket kültürü oluşturma, etkili liderlik anlayışı

26. Her seviyedeki çalışanın şirketi daha iyi yapma sürecinin bir parçası olmasının sağlanması
27. Çalışanı şirket partneri olarak görme, çalışanın önemi
28. Çeşitli eğitim araçlarının kullanılması
29. Şirket toplantıları hem bir iletişim aracı hem de kültür-oluşturma çalışması olarak kullanmaktadır, faaliyetler hız kazanmaktadır

3.5.3. General Motors vaka çalışması ve iş geliştirme süreci

İncelenen vaka çalışması (bakınız Ek A) sonucu aşağıdaki GM iş geliştirme süreci önerilmiştir. GM iş geliştirme süreci şirket girişimi iş geliştirme sürecine örnektir.

1. Yeni hizmetin kuruluşu
2. Yeni hizmetin tanımı
3. Pazar araştırması, müşteri ilgisinin ölçülmesi, müşteri taleplerinin anlaşılması
4. Uygun strateji ile, hizmetin önemli bir ürün olacağına inanma
5. Şirket işi geliştirmek için bir proje takımı oluşturma
6. İşin müşterinin istekleri doğrultusunda geliştirilmesi ve açık olarak tanımı
7. İş için inkremental mi yoksa agresif mi pazarlama stratejisi kullanılacak gibi kararlar için dinamik modellemenin kullanılması
8. Şirket yeni iş ile ilgili temel stratejik kararlar ile yüz yüze kalmıştır. İlk olarak, yeni işi kendi işinin devamı olarak mı yoksa şirkete yeni olan iş olarak mı görecek buna karar vermeli idi.
9. Yetkinliklerin, deneyimlerin düşünülmesi
10. Şirkete yeni olan işe girme durumunda işin getirileri, zorlukları, mevcut iş ile tutarlılığı
11. Şirket; evrimsel ve devrimci strateji arasında seçim yapmalı
12. Eğer şirket yani işi evrimsel strateji ile yaratmaya karar verir ise, şirket işin pazarında tedbirli yaklaşım gösterecekti. İş yeni ve hiç kimse saldırganca (aggressively) bir yatırım yapmamıştı. Şirket teknolojik yaklaşımlar, ana rakipler, rekabetçi ve tamamlayıcı teknolojiler konularında tamamen belirsizlik ile yüz yüze idi
13. Eğer şirket saldırgan bir yaklaşım izlerse, çok yatırım yapacaktı ve düşük müşteri talebi ile maliyetleri telafi edemeyecekti
14. Rakipler tedbirli yaklaşım benimsediler ve uzun süre bu yeni işe girmediler

15. Şirket devrimci stratejiyi seçerse, hızlı hareket ederek geniş yükleme tabanı oluşturabilecek ve maliyet avantajları sağlayabilecektir ve en erken ve en büyük aktör olacaktır.
16. Şirket stratejik seçimle yüzleşti: evrimsel bekle-ve-gör stratejisi mi veya devrimci hareketle pazarı geliştirmeli ve ele mi geçirmeli? Seçim çok zor, Pazar mevcut değil, data çok sınırlı, üst yönetimin limitli sezgisi var. Herkesten önce olma stratejisi çok büyük yatırım gerektirecekti, bu stratejinin başarısızlığı çok maliyetli olacaktı, başarısı ise çok büyük gelirler getirecekti.
17. Şirket önemli stratejik kararlarını diyalog karar süreci(dialogue decision process-DDP) ile alır, proje takımı gerçekte karar verme ve kaynakları kararlaştırmadan sorumlu olan karar kurulu ile iletişim kurar
18. Proje takımı işin modellenmesi için de toplanır.
19. Yeni işte durum farklıdır, çünkü işin endüstrisi mevcut değildir ve hiç kimse deneyime ve geçmiş dataya sahip değildir
20. Belirsizlik ile baş edebilmek için çeşitli metodların ve data kaynaklarının entegrasyonunu sağlayan bir modelleme sürecine gereksinim vardır diyor proje takımı.
21. Seçilen modelleme yaklaşımı birçok yönetim bilimi yaklaşımlarından olan teknikleri ve kavramları entegre etmektedir: Sistem dinamikleri, birleşik (Conjoint) analiz, Dinamik optimizasyon, Difüzyon modelleri, müşteri-değer analizleri ömür kavramları, gerçek-seçenekler yaklaşımı.
22. Yeni işin strateji projesinde simülasyon modeli çekirdek araçtır. Altı temel bölümü vardır: Bu altı bölüm: müşteri edinimi, müşteri seçimi, ortaklıklar, müşteri servisi, finansal dinamikler, ve işgören davranışı.
23. Müşteri edinme ve tutma için üç geri besleme süreci etkili.
24. İlk süreç yeni iş uygulamaları yaratma ile ilgilidir. İşin ilk varolma özellikleri sınırlı iken pazar araştırması gösterdi ki yaygın nüfüz etme için bu özellikler yeterli olmayacaktı.
25. Şirketin yeni işin yeni uygulamaları için yetkinlikleri yetersiz, yardım ihtiyacı
26. Şirket yeni işin ihtiyacı olan uygulamaları bulup yapamayacaktı. Yeni-ekonomi aktörleri ve eski-ekonomi aktörleri ile ortaklıklar yardım için çok önemli olacaktı.

27. Şirketi çekici ortak yapabilmek için gereken faktörler, olası partnerler düşünüldü, ortaklık müşteri tabanı büyüdüğünde daha çekici olur. Uygulama geliştiricileri işi daha değerli kılan uygulamalar geliştirirler. Artan değer müşteri sayısını artırır, bunun sonucu olarak gelecek aktiviteleri geliştirme daha çekici hale gelir.
28. Her ek uygulama için pazar araştırması yapılır
29. İkinci pozitif geri besleme süreci yeni işin üçüncü parti satışları ile ilgilidir. Üçüncü parti dağıtım rakiplerin müşterilerine ulşmanın aracıdır (tool).
30. Üçüncü parti dağıtımın hayatta kalması yeni hizmetin uyarlanabilmesinin kolaylığı ve maliyetine bağlıdır, çok maliyetli olursa satışlar az olur. Üçüncü partinin kullanabilmesinin maliyetini düşürmek için şirket Konsorsiyuma sponsor oldu. Konsorsiyum standartlar oluşturmaktadır. Standartlar sayesinde herhangi bir üretici sitemin bütünlüğü ve güvenilirliğinden şüphe etmeyecekti.
31. Üçüncü pozitif geri besleme şirketin birleşmesindeki (alliance) diğer kendi ana işini yapanlar ile ilgilidir.
32. Geri beslemeler şebeke etkisinin önemini gösterdi.
33. Müşteri seçimi bölümünü derecelere ayırmak için; şirket bir birleşik (conjoint) çalışma hizmete koydu, çalışma tüketicilerin altı pazar segmentine ayrılması gerektiğini gösterdi. Segmentler servis nitelikleri ve ücretler için farklı fayda (utility) değerlerine sahipti.
34. Ortaklıkların öneminin anlaşılması
35. İlk olarak, ortaklık ile müşteri sayısı artacak, hizmet artacak ve pozitif geri besleme süreçleri güçlenecekti. İkinci olarak, hizmetten lisans ücreti alabilecekti. Dezavantajı ise, genel olarak varlığı şirketin diğer en önemli rekabetçi silahını kaybettirecekti.
36. Birliktelik (alliance) karar yapısı diğer bir pozitif geri besleme sürecini oluşturur, eklenen partnerler sistemin değerini çeşitli mekanizmalar ile arttırır, örneğin kulaktan kulağa ve diğer uygulamalar. Bunun sonucu, daha değerli olan sistem yeni müşteriler ve diğer partnerleri çeker.
37. Müşteri servisinin önemi. Müşteri servisi , müşteri servisine olan talepleri, müşteri edinimini ve servis kapasitesinin kaybedilmemesini temsil eder.
38. Zayıf müşteri servisi OnStar'ın uzun dönemde büyümesini engelleyebilir. Hızlı müşteri artışı çağrı merkezlerine olan talebi arttırır. Zayıf müşteri

deneyimleri hizmete olan ilgiyi azaltır, firmanın yeni müşteri edinimini azaltır, müşteri kaybını arttırır ve negatif kulaktan kulağaya neden olur.

39. Yetersiz müşteri servisi kapasitesinin negatif etkileri doğru müşteri servisi politikası ile minimize edilebilir. Maliyet-odaklı strateji tüm yeni iş çabasını başarısız kılmaktadır. Göreve uygun kişileri yetiştirmek ve işe almak için zaman harcanmalı. Şirket beklenen talebin ötesinde müşteri servis kapasitesi sağlamak için bilerek çağrı merkezinde yüksek donanımlı kadro politikasını benimsemiştir. Bu politika geniş yükleme tabanı oluşturma stratejisi ile tutarlıdır ve düşük müşteri kayıpları ve pozitif kulaktan kulağa ile kendi maliyetinin birkaç katını çıkarır.
40. Şirketin en önemli kararı hizmetin nerede sunulacağına dairdir. Fabrika sunumu alandaki kaybı ortadan kaldırır. Fabrikada sunum satıcıların alıcıları yeni ürünü bir seçenek olarak satın almalarına ikna etmelerini ortadan kaldırır. Fabrika sunumunun dezavantajı donanımın maliyetli olması ve alıcının ürünü istememsi durumunda şirket fabrika sunumundan gelir sağlayamaz.
41. Şirket %100 fabrika tesisatı ile yeni ürünün bir opsiyon olma durumlarını karşılaştırdı. Uzun dönemde fabrika tesisatı karlı.
42. Sonunda proje takımı fabrika tesisatını içeren, diğer üreticileri şirkette toplamayı içeren, ve ilk sene servisi ücretsiz vermeyi içeren çok agresif bir strateji önerdi. Ayrıca, proje takımı şirketin agresifçe birleşmeleri tatmin partnerlerden bulmaya çalışmalı önerisini yapıyor. Şirketin üst yöneticileri agresif strateji uygulamada anlaştılar ve uygulama bugün de sürmektedir.
43. Bu yeni işin finansal, organizasyonel ve toplumsal sonuçları olmuştur.

3.5.4. Şirket girişimi Örneği:Du Pont'un Tatlısu ıstakozu Yemi

DuPont'un tatlısu ıstakozu yemi içsel şirket girişimidir. DuPont? Tatlısu ıstakozu yemi? Evet, gerçekten! Girişim DuPont'un Louisiana'daki polimer fabrikasında meydana gelmiştir. Fabrika çalışanlarından biri tatlısu ıstakozu seviyordu, bataklıklarda yemli tuzaklar yerleştirerek yakalıyordu [22].

Problem şu ki iki günde bir yemlerin yenilenmesi gerekiyordu, çünkü parçalanıyorlardı. Tatlısu ıstakozu seven düşündü ki belki de Du Pont polimeri, yemi daha uzun süre parçalanmadan tutabilirdi. Fabrikanın kimyacısı ile işbirliğine girdi

ve ondan örnekler aldı. Bu işbirliği sayesinde 5 gün boyunca parçalanmayan yem geliştirildi. Polimer departmanı bunu pazarlamaya karar verdi, Du Pont'un tarımsal ürün dağıtım ve satışlar kolunu bu amaçla kullanacaktı. Şimdi tatlısu ıstakozu yemi girişimi Du Pont'un milyon dolarlık bir işidir. Bu proje kesinlikle yeni bir market ve girişimsel yönetim gerektirmektedir.

İncelenen örnek sonucu aşağıdaki DuPont tatlısu ıstakozu yemi iş geliştirme süreci önerilmiştir. DuPont tatlısu ıstakozu yemi iş geliştirme süreci şirket girişimi iş geliştirme sürecine örnektir.

1- İhtiyaç
2- Yardım talebi
3- Fırsat
4- fırsatı fark etme
5- fırsatı geliştirme
6- pazarlama kararı
7- dağıtım ve satış kanalı kararı
8- ticari iş

3.5.5. FO Şirketinin İş Geliştirme Süreci

İncelenen bir tez çalışmasında kuruluşu anlatılan FO şirketinin incelenmesi [51] sonucu aşağıdaki FO şirketi iş geliştirme süreci önerilmiştir. FO iş geliştirme süreci bağımsız girişim iş geliştirme sürecine örnektir.

1. Yeni iş fikri
2. Yardım talebi
3. Oluşan takım ile iş fikrinin geliştirilmesi
4. Pazarda yeni bir marka oluşturma kararı
5. Süreç ile ilgili soruların tartışılması
6. Markanın oturtulacağı değerlerin tanımı
7. Marka ile ilgili fikirler ve öneriler
8. Henüz yasal bir iş kimliği yok. Limited ortaklık düşünülüyor
9. Girişim başlatmaya yönelik çalışma yok
10. Marka konsepti henüz net değil
11. Gelecek için koleksiyon dizaynına başlandı

12. Slogan cümle düşünüldü
13. İş fikri halen bulanık
14. Düşünülen ürün pazarındaki fırsatların görülmesi için pazar araştırması yok
15. Tahmin hedef müşteriler düşünülüyor
16. Deneme koleksiyonuna çalışıldı
17. İlk deneme koleksiyonunun bitiş ve sunum zamanı kararı
18. Tedarikçi arama, marka konsepti halen net değil
19. Yetkinlik yetersiz, yetkin kişiler arayışı
20. Limited ortaklık kuruldu
21. Üçüncü şahıslar için FO konseptinin yer aldığı sunum ve geri besleme arzusu
22. İlk koleksiyon dizaynı
23. Yetkin üçüncü şahıs ile görüşme
24. Derinlemesine marka ve konsept çÇalışması, marka olgunlaştıkça logo cümle değişti
25. Yetkin şahıstan geri besleme sonucu ilk koleksiyon ertelendi. Konsept geliştirilmeli, üretim ve satış hacmi artırılmalı, dizayn geliştirilmeli kararları alındı
26. İş planı ile ilgili ilk çalışma, konsept daraltılmalı
27. Finansal tartışmalar, Limited ortaklığın yetersizliği, girişim tipinin tartışılması
28. İş planı geliştirildi, pazar araştırmasına başlandı, markanın konumlandırılması tartışıldı, bütçe çalışmaları
29. Bütçe çalışmalarına devam, üretim maliyetleri problemleri, perakendeci danışmanı ile görüşme, iş planına devam, işi başlatma için yetkin kişiden işaret bekleniyor
30. Bütçe için hesap uzmanı ile görüşme, yetkin kişiye üretim öncesi son sunum
31. Negatif geri besleme sonucu üründeki eksikler belirlendi, koleksiyon sunumu bir sene ertelendi
32. Erteleme öncesi tarihte test çalışması için koleksiyon sunumu
33. Yetkin kişiden tavsiyeler yani geri beslemeler alınıyor
34. Pazar ve müşteri araştırması, hedef müşterilerin tercih ve davranışlarının izlenmesi, konsept geliştirme ve firma çekirdek değerleri oluşturuldu, yeni dizaynlar oluşturuldu.
35. Test koleksiyonu başlatıldı, hedef müşterilerin ilgisi izlendi.

36. İş başlatma sürecini anlamaya çalışma “nereden başlayalım?”, “nasıl ilerlememiz gerek?”
37. Yetkin kişi ile görüşme: detaylar, olası gelecek koleksiyon, markanın çekirdek değerleri, markanın slogan cümlesi, gerilla pazarlamanın merkez olduğu pazarlama stratejisi
38. Konsepte olan odak, niş gereksinimi, ortaklık, dağıtım, kredibilite düşünceleri
39. Çekirdek değerlerin kesinleşmesi
40. Satış şekli kararı ve çekirdek değer ile uygunluğu
41. Satış şeklinin yetersizliği, krebilite gereksinimi
42. Konsept- fırsat- yeterlik açısından ortak karar. Pazardaki boşluğun görülmesi, bu fırsatın değerlendirilmesi kararı
43. Finansal arayışlar
44. Partner-ship/ ownership proposal için plan hazırlama (informal iş planı)
45. Konsepti ticarileştirmek için kişisel iş geliştirme uzmanı ile anlaşma
46. İş geliştirme uzmanından finansal konular ile ilgili danışmanlık alınması
47. Kredibilite için organizasyon şekli düşüncesi (limited vs.)
48. Pazara nasıl saldırılacağı düşüncesi
49. Konsept geliştirmeye devam: Pazar araştırması, dokümanlar, sunumlar. Plan ve araştırma
50. Dışarıdan fikir alınarak konsept, çekirdek değer, logonun kesinleşmesi
51. Pazardaki konum, slogan, iş fikrinin gelişmesi ve formüle edilmesi, hedef pazar seçildi, artık iş geliştirme süreci netleşti.
52. Reklam amaçlı yardım alınması
53. İşi başlatma için başlangıç stratejisi üzerinde çalışma, pazar analizini içeren pazar planı oluşturma
54. Pazar planı başlangıç bütçesi ve işi başlatma planı ile desteklendi. Markayı konumlandırma ve maliyeti belirleme için. Fon arama için de kullanıldı.
55. Rakiplerin satışları pazarı tahminde kullanıldı
56. Gerilla pazarlama benimsendi, üç yıllık plan hazırlanmalı.
57. Konsept tamamiyle geliştirildi. Slolagn ve çekirdek değerler kesinleşti.
58. Finansal destek öneri sunumu, şirket şekli kararı (limited) kesinleşti.
59. Üç yıllık bütçe planı tamamlandı, danışman onayı alındı
60. Firma yüzü ile sponsorluk anlaşması, pazarlamanın başlangıcı oldu
61. İşin yetkinliklerine göre kişiler şirkete alındı.

3.5.6. R&R Şirketi İş Geliştirme Süreci

İncelenen vaka çalışması [129] sonucu aşağıdaki R&R şirketi iş geliştirme süreci önerilmiştir. R&R şirketi iş geliştirme süreci bağımsız girişim iş geliştirme sürecine örnektir.

Fırsat Aşaması:

1. Fırsatı fark etme
2. Fırsatı değerlendirme
3. Fırsatı kullanmaya karar verme

Konsept Geliştirme Aşaması:

4. Fikir slışverişi
5. Öneri değerlendirme
6. Partner arama (tanıtım ve isim için)
7. Partnere karar verme
8. Partnere öneri mektubu
9. Partner ile iletişim
10. Detaylı öneri sunumu
11. Önerinin kabulü ve şartların konuşulması
12. Partnerler ile anlaşmalar

Ürünün Geliştirilmesi Aşaması:

13. Gerçek (fiili olarak) ürünün dizaynı
14. Ürünün özelliklerinin tamamlanması (yardım alınıyor)
15. Gerçek finansal maliyetler
16. Zaman kontrolü
17. Ek finansal kaynak arayışı
18. Finansal kaynak olarak yeni partner ile anlaşma
19. Kaynakların kontrolü ve temini

Üretim, Nakliyat, Faturalandırma Aşaması:

20. Ürünün montajı, dağıtımı ve faturalandırılması için partnerler İle anlaşma
21. Finans işlemleri için partner ile anlaşma

Satış Aşaması:

22. Pazarlama kanallarına karar verme
23. Pazarlama stratejisinin seçimi
24. Yeni müşteriler arama ve onlara ulaşma

Promosyon Aşaması:

25. Tanıtım planları ve uygulanması

Sonuç Aşaması:

26. Tedarikçiler, satıcılar, müşteriler ile olan iyi ilişkiler

Gelecek aşaması:

27. Ürünün yeni versiyonu mu? Başka bir çeşit mi? Yepyeni bir ürün mü?
28. Yeni fırsatların takibi
29. Eski ürünün ömür tahmini
30. Eksiklerin görülmesi, müşteri isteklerinin değerlendirilmesi
31. Yeni satış yolları arayışı
32. Yeni stratejiler

İncelenen vaka çalışmasında süreç fırsat aşamasından başlamakta ve gelecek aşaması ile sona ermektedir. Örnek olması açısından detaylı öneri sunumu dikkate alınmıştır, aşağıdaki maddeleri içermektedir:

- ürünün içeriği
- ürünün diğerlerinden farkı
- ürünün kabul görebileceği pazarı
- kabul göreceği müşteriler
- ürünü geliştirenin kimliği
- ürünü geliştirenin yetkinlik bilgisi
- üretici ve pazarlayıcı bilgileri
- ürünün konumlandırılması-yani nasıl müşteriye sunulacağı
- ürünün promosyonu bilgileri
- partnerin tahmini kazançları bilgisi
- zamanlama
- fikir sahibinin tanıtılması
- sunuma ek olarak varsayılan üretim ve satış maliyetleri bilgileri, tahmini telif hakkı oranı bilgisi, tahmini satış rakamları bilgileri

Vaka çalışmasının sonucuna bakıldığında tedarikçiler, satıcılar ve müşteriler ile olan iyi ilişkiler sayesinde işlerin çok hızlı ilerlediği ve birçok işin ucuz olarak halledildiği görülmektedir. Şirket bireysel olarak kurulan bağımsız bir girişim örneğidir, bu nedenle girişim yönetimi olmadığından her türlü iş partnerler ile yapılmaktadır. Tüm işler için partnerler ile anlaşmalar yapılmak zorunda kalınılmıştır.

4. İŞ MODELİ

4.1. İş Modeli Hakkinda Genel Bilgi

2000 yılı sonrası, "iş modelleri" yönetim sözlüğüne çok fazla olarak girmeye başlamıştır. Fakat, iş modelleri her ne kadar moda bir tartışma konusu haline gelse de, halen iş modelleri nedir ve nasıl kullanılırlar konuları hakkındaki karışıklıklar çoktur. Aslında, iş modelleri şirket yönetiminde (corporate management) güçlü ve pozitif rol oynarlar. "İş modelleri" tanımları mevcuttur ancak hiçbiri genel olarak kabul edilmemiştir. Bu fikir birliğinin olmaması nedeni ile, terim ile ilgili olabilecek çeşitli disiplinlere bağlanma gereği duyulmuştur [122].

İş modeli çeşitli farklı alanlarda çalışılmıştır; örneğin e-iş, bilgi sistemleri, strateji, ve yönetim [104]. Ancak tüm tartışmalara rağmen özellikle araştırma sahası olarak iş modelleri halen görece çok iyi anlaşılamamaktadır [86].

Girişimler pazar fırsatlarının, yeni iş fikirlerinin, yeterli kaynaklarının, ve yetenekli girişimcilerin varlığına rağmen başarısız olmaktadırlar. Bunun olası bir nedeni işi götüren temel modeldir. Şaşırtıcı olan iş modellerine olan az ilgidir, çoğu yayın internet-tabanlı modellere odaklanmıştır. Genel bir model tanımı ve doğası üzerine bir fikir birliği mevcut değildir. Bu terim terminolojide karışıklıklara neden olur; iş modeli, strateji, iş konsepti, gelir modeli ve ekonomik model gibi terimler genellikle birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Ayrıca, iş modeli; mimari, dizayn, model (pattern), plan, metod, varsayım ve ifade (statement) terimleri ile de anılmaktadır [99].

İyi bir iş modeli, yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olsun başarılı her organizasyon için gereklidir. Ancak konsepti uygulamadan önce yöneticiler terim ile ilgili bulanıklılığı netleştirmek için çalışmalıdırlar [92].

Dünyada son yıllarda çok ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Bu nedenle iş yapma biçimleri çok ciddi olarak yeniden düşünülmelidir. Organizasyon yapılarını, pazarın tanımını, pazarlama anlayışlarını, liderlik yaklaşımlarını ve tüm dünyayı yeni bir şekilde algılamak gerekmektedir.

Yeni iş modelleri konusunu incelemeden önce, iş modeli kavramının literatürde kullanımı incelenirse, bu kavramın oldukça yeni olduğu görülür. 1950'li yıllarda ortaya çıkmaya başlayan iş modeli terimi 1990'larda ancak ana bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır.

Chesbrough ve Rosenbloom'un Mayıs 2000'de webte yaptıkları araştırmada 'iş modeli' terimi ile ilgili 107,000 referans bulmuşlardır [25].

Literatür araştırması göstermektedir ki iş modellerinin konusu çoğunlukla temelleri, rolü ve potansiyeli anlaşılamadan tartışılmaktadır [103].

Özellikle iş-yönelimli ve teknoloji-yönelimli olanlar arasında olmak üzere insanlar arasında anlamada ayrılmalar vardır.

Osterwalder ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada 62 kişiye iş modelinden ne anladıkları sorulmuştur. 54 adet tanım ortaya çıkmıştır, bunların 44'ü değerlendirildiğinde %55'i değer/müşteriye yönelik yaklaşım, %45'i ise daha çok faaliyet/rol ilişkili yaklaşım olarak sınıflandırılmıştır [103]. Araştırma sonuçları Tablo 4.1'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 4.1: İş modeli yoklaması [103]

	İş-eğilimli(oriented) cevap verenlerin sayısı	Teknoloji-eğilimli cevap verenlerin sayısı	Tüm cevap verenlerin sayısı
Değer/müşteriye yönelik iş modeli tanımı	17	7	24
Faaliyet/rol ilişkili iş modeli tanımı	8	12	20
Cevap verenlerin sayısı	25	19	44

İş modeli terimini kullanan literatür incelendiğinde bazı yazarlar şirketin iş yapma yolu ile ilgilenirken (örneğin; Galper, 2001; Gebauer ve Ginsburg, 2003) bazı yazarlar ise model yönü ile ilgilenmektedirler (örneğin; Gordijn, 2002; Osterwalder,

2004). Bir kısmı; şirketin iş yapma yolu ile ilgilenirken, diğeri şirketin iş yapma yolunun karmaşıklığının anlaşılabilir seviyeye azaltarak kavramsallaştırılması ile ilgilenir. İş modeli için araştırılması gereken bir şirketin yaptığı işi betimleyen elemanları ve ilişkileri tanımlamaktır.

Yapılan bir araştırmaya göre, makalelerin başlıkları, özetleri, anahtar kelimeleri ve tüm metinleri taranarak "iş modeli", "e-iş modeli", "yeni iş modeli" veya "internet iş modeli" kelimeleri taranmıştır. İş modeli kavramının makalelerde ne kadar geçtiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.2 çalışma sonuçlarını göstermektedir [103].

Tablo 4.2: Makalelerde iş modeli kavramı [103]

yıl	Başlıkta	içerikte	Anahtar sözde	makalede
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	12	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Model kelimesi gizemli matematiksel formüller içeren beyaz tahtaların görüntüsünü çağrıştırır. İş modelleri gizemlidir. Hikayedirler; girişimin nasıl çalıştığını anlatan hikayedirler. İyi bir iş modeli Peter Drucker'ın çok önceleri sormuş olduğu şu soruları cevaplar: Müşteri kimdir? Müşteri neye değer verir? Ayrıca iyi bir model her yöneticinin sorması gereken başlıca sorular olan şu soruları cevaplar: Bu işte nasıl para yaparız? Müşteriye uygun maliyet ile nasıl değer sunarızı açılayan, temeli oluşturan ekonomik mantık nedir? [92]

Bir iş modeli oluşturma yeni bir hikaye yazma gibi bir şeydir. Yeni bir iş modeli karşılanmayan bir ihtiyaç için yeni bir ürün dizaynı veya kanıtlanmış bir ürünün

dağıtımının, satışının veya yapımının daha iyi bir yolla olduğu proses inovasyonunu sağlayabilir [92].

İş modeli kavramı endüstriyi analizler birimi olarak değiştirmeye adaydır [103].

4.2. İş Modeli Tarihçe Ve Bilimsel Araştirmalar

4.2.1. İş Modeli Tarihçe

İş modeli kavramından ilk olarak 1957 yılında Bellman ve Clark, 1960 yılında da Jones makalelerinde söz etmişlerdir.

En fazla araştırma elektronik ticaretten gelmiştir [93]. İlk çalışmalar web-temelli firmalar için gelir akışlarının elde edilmesine odaklanmıştır. Takip eden çabalar model tiplerini diğer değişkenler arasında ürün önerilerine, değer-yaratma süreçlerine ve firma mimarisine dayanarak tanımlamışlardır [99].

Amit ve Zott diğerlerinden farklı olarak değer yaratmanın birçok kaynaktan meydana geldiğini tek bir teori ile açıklanamayacağını savunur [5].

İş modeli yapısı iş stratejisi ve onunla ilgili teoritik geleneklerin temel düşüncelerine dayanır. Daha direkt olarak, iş modeli değer zinciri konseptine [108] ve değer sistemleri ve stratejik konumlandırmanın gelişmiş düşüncelerine dayanır [109]. Çünkü iş modeli rekabetçi avantajı içerir (Osterwalder, Magretta ile çelişiyor), ayrıca kaynak-temelli teoriye yaklaşır [14]. Daha geniş değer yaratma ağındaki iş formunda, iş modeli stratejik ağ teorisi [74] ve işbirliği stratejileri [49] ile alakalıdır. Ayrıca, model firma sınırları ile ilgili seçimleri gerektirir (örneğin; dikey entegrasyon, rekabetçi strateji) [13] ve iş görme maliyet ekonomileri (transaction cost ecomomics) ile bağdaşır [144].

Çoğu perspektif firmanın sunumlarını ve bunları üretebilmek için üstleneceği aktiviteleri içerir. Bu durumda, yönetim firmanın değer önerilerini düşünmeli, firmada üstleneceği aktiviteleri seçmeli ve firmanın değer yaratma ağına nasıl uyacağını belirlemelidir. Schumpeter'in ekonomik gelişme teorisine göre; değer, inovasyonlar üreten kaynakların benzersiz bileşiminden yaratılır, bu esnada iş görme

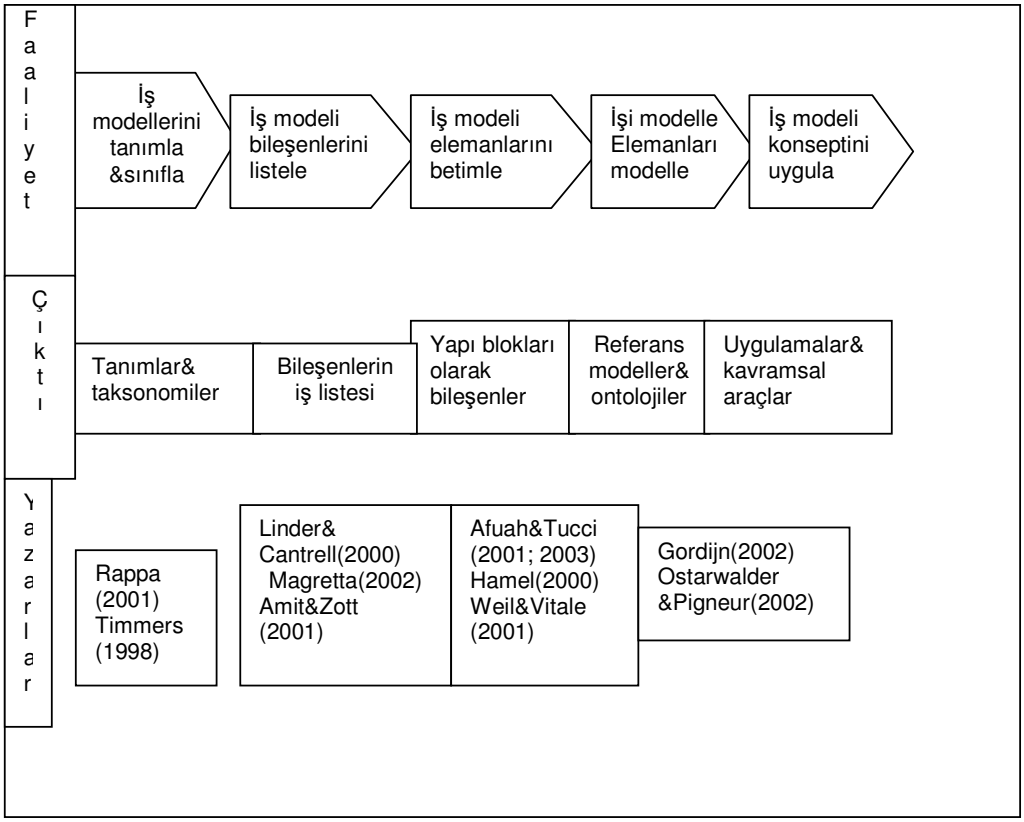
(transaction) maliyet ekonomileri iş görme etkinliğini ve sınır kararlarını değer kaynağı olarak tanımlar. Değer yaratmada, geniş değer ağında konumlandırma kritik bir faktördür. Konumlandırmasının bir parçası olarak firma, tedarikçileri, partnerleri ve müşterileri ile uygun ilişkiler kurmalıdır [119].

Modeller kapalı veya açık olarak firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturan içsel yetkinliklere hitap eder. Bu kaynak-temelli teori ile tutarlıdır, bu teoride firma kaynakların ve yeteneklerin bir yığını olarak görülür [14]. Ayrıca, modelin patentli inovatif elemanları olması durumunda kaynak avantaj teorisi belirginlik kazanır [70].

İş modeli araştırmasında girişim ekonomileri belirgin olarak belirtilir. Etkili bir model üstün değer yaratma ile sonuçlanan benzersiz birleşimleri kapsar, dönüş olarak firmaya üstün getiriler üretir, bu ise Schumpeterian teorisi ile tutarlıdır [119].

Aynı zamanda, girişimcilerin büyüme ve kar istekleri oldukça çeşitlidir, bu da girişimi etkiler. Birçok teoritik gelenekler girişimin kapsamı ve doğası ile ilgili girişimsel niyetler için uygulamalara sahiptir. Kişisel-etkililik (self-efficacy) teorisi bu nokta içindir, bu teori girişimcinin bilişsel yeteneklerinin ve becerilerinin çıktıları belirlemedeki takdiri üzerindeki rolünü vurgular. Alternatif olarak, başarma (effectuation) teorisi girişimcilerin gelecek hakkında, ne yapılabileceğini belirleme ve zamanla ortaya çıkan hedefler (goals) konusunda varsayımlar yaptıklarını önerir [145]. Sistem teorisinde, iş alt sistemlerdeki bileşimsel karmaşa seviyelerine göre çeşitlenen, çevre ve açık bilgi (information) alışverişi ile sınırlanan açık bir sistem olarak görülür [105].

Kapsamlı literatür araştırmasına dayanarak Osterwalder, Pigneur ve Tucci iş modeli literatürünün evrimini Şekil 4.1'de gibi 5 aşamaya ayırmışlardır [103].



Şekil 4.1: İş modeli Konseptinin Evrimi [103]

4.2.2. İş Modeli Araştirmacilari Ve Önerdikleri İş Modeli Bileşenleri

- Morris, Schindehutte ve Allen iş modeli üzerine perspektifleri Tablo 4.3'teki gibi bir tabloda toplamışlardır [99]. Tablo model bileşenlerini içeren perspektiflerin bir özetini vermektedir. Perspektifler hem benzerlikleri hem de farklılıkları ile dikkate değerdirler. Bahsedilen bileşen sayısı 4 ile 8 arasında değişmektedir. Olası bileşen sayısı toplamda 24'dür, 15'i çok bahsi geçenlerdir. En çok bahsi geçenler; değer önerisi (11), ekonomik model (10), müşteri arayüzü/ilişkisi (8), partner ağı/rolü (7), içsel altyapı (infrastructure)/faaliyetler (6) ve hedef pazarlar (5).

Tablo 4.3: İş modeli bileşenleri üzerine perspektifler [99]

Kaynak	Özgü bileşenler	Sayı	E-ticaret/ Genel	Ampirik destek (E/H)	Datanın doğası
Horowitz (1996)	Ücret(price), ürün, dağıtım, organizasyonel özellikler ve teknoloji	5	G	H	
Viscio ve Pasternak (1996)	Global öz(core), yönetişim, iş birimleri, hizmetler ve özellikle uluslararası ilişkilerde pazarlık yapma politikası ya da ilkesi(linkages).	5	G	H	
Timmers (1998)	ürün/hizmet/bilgi akış yapısı(architecture), iş aktörleri ve rolleri, aktör kazançları, gelir kaynakları ve pazarlama stratejisi	5	E	E	Detaylı vaka çalışmaları
Markides (1999)	Ürün inovasyonu, müşteri ilişkisi, altyapı(infrastructure) yönetimi ve finansal açılar	4	G	H	
Donath (1999)	Müşteri anlayışı(understanding), pazarlama taktikleri, kurumsal yönetişim ve intranet/extranet becerileri	5	E	H	
Gordijn ve arkadaşları (2001)	Aktörler, pazar segmentleri, değer önerisi, değer faaliyeti, Hissedar(stakeholder) ağı, değer arayüzleri, değer noktaları(ports), ve değer değişimleri (exchanges)	8	E	H	
Linder ve Cantrell (2001)	Ücretleme modeli, gelir modeli, kanal(channel) model, Ticaret süreç modeli, Internet-olanaklı ticartet ilişkisi, organizasyonel form ve değer teklifi	8	G	E	CEO'lar ile görüşmeler
Chesbrough ve Rosenbaum (2000)	Değer teklifi, hedef pazarlar, içsel değer zinciri yapısı, maliyet yapısı ve kazanç modeli, değer ağı ve rekabetçi strateji	6	G	E	35 vaka çalışması
Gartner (2003)	Pazar önerisi, yetkinlikler, çekirdek teknoloji yatırımları, ve temel hat(bottom line)	4	E	H	Müşterilere danışma
Hamel (2001)	Çekirdek strateji, stratejik kaynaklar, değer ağı, Ve müşteri arayüzü	4	G	H	Müşterilere danışma
Petrovic ve arkadaşları (2001)	Değer modeli, kaynak modeli, üretim modeli, Müşteri ilişkileri modeli, gelir modeli, anapara modeli, Ve Pazar modeli	7	E	H	

Dubosson-Torbay Ve arkadaşları (2001)	Ürünler, müşteri ilişkisi, partnerlerin altyapı(infrastructure) ve ağı, ve finansal açılar	4	E	E	Detaylı vaka çalışmaları
Afuah ve Tucci (2001)	Müşteri değeri, kapsam(scope), ücret, gelir, ilgili(connected) faaliyetler, uygulama(implementation), beceriler ve süreklilik	8	E	H	
Weill ve Vitale (2001)	Stratejik hedefler(objectives), değer önerisi, Gelir kaynakları, başarı faktörleri, kanallar(channels), çekirdek yetkinlikler, müşteri segmentleri ve IT altyapısı	8	E	E	Anket araştırması
Applegate (2001)	Konsept, beceriler ve değer	3	G	N	
Amit ve Zott (2001)	İş görme içeriği(Transaction content), iş görme yapısı ve iş görme yönetişimi	4	E	E	59 vaka çalışması
Alt ve Zimmerman (2001)	Misyon, yapı, süreçler, gelirler, kanunilikler,ve teknoloji	6	E	N	Literatür sentezi
Rayport ve Jaworski (2001)	Değer kümesi(cluster), Pazar alanı(space) önerisi, kaynak sistemi, ve finansal model	4	E	E	100 vaka
Betz (2002)	Kaynaklar, satışlar, kazançlar, ve anapara	4	G	N	

- Shafer, Smith ve Linder 1998-2002 yılları boyunca yapılan literatür taramasında tespit edilen yayınlardan 12 tanım ortaya çıkarmışlardır. Aslında, bu 12 tanımdan 42 farklı iş modeli bileşeni bulunabilmektedir [122]. Tüm bileşenler ve tanımlar Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: İş modeli bileşenleri [122]

Bağlam(Context)	Timmers 1998	Hamel 2000	Afuah ve Tucci (2001)	Amit ve Zott (2001)	Weill ve Vitale (2001)	Dubosson-Torbay ve arkadaşları (2002)	Magretta 2002	Rayport ve Jaworski (2002)	Van Der Vorst ve arkadaşları (2002)	Hoque 2002	Chesbrough 2003	Hedman ve Kalling (2003)
	e-iş	Strateji	e-iş	e-iş	e-iş	e-iş	strateji	e-iş	e-iş /TZY	Teknoloji	Strateji	BS ve strateji
Bileşenler												
Değer şebekesi (tedarikçiler)	x	x			x	x			x	x	x	x
Müşteri(hedef pazar, kapsam(scope)		x	x			x	x	x		x	x	
Kaynaklar/ varlıklar		x		x		x		x		x		x
Değer teklifi			x			x	x	x	x		x	
Beceriler/ yetkinlikler		x	x	x		x						x
Süreçler/ faaliyetler		x	x			x			x			x
Gelir/ ücretlendirme	x	x	x			x					x	
Rakipler								x		x		x
Maliyet						x	x				x	
Bilgi akışları	x			x	x							
Çıktı (öneri)				x				x				x
Ürün/ hizmet akışları	x			x	x							
Strateji		x								x	x	
Markalaştırma						x				x		
Müşteri Bilgisi		x				x						
Müşteri ilişkisi		x				x						
Farklılaştırma		x								x		
Finansal Açılar						x		x				
Misyon		x								x		
Kazanç						x	x					
İş fırsatları				x								
Nakit Akışları					x							
Değer yaratma				X								

Tablo 4.4: Devam

	Timmers 1998	Hamel 2000	Afuah ve Tucci (2001)	Amit ve Zott (2001)	Weill ve Vitale (2001)	Dubosson-Torbay ve arkadaşları (2002)	Magretta 2002	Rayport ve Jaworski (2002)	Van Der Vorst ve arkadaşları (2002)	Hoque 2002	Chesbrough 2003	Hedman ve Kalling (2003)
Bağlam(Context)	e-iş	Strateji	e-iş	e-iş	e-iş	e-iş	strateji	e-iş	e-iş /TZY	Teknoloji	Strateji	BS ve strateji
Bileşenler												
Kültür										x		
Müşteri kazançları								x				
Müşteri Arayüzü		x										
Ekonomik mantık(logic)							x					
Çevre										x		
Firma kimliği(identity)										x		
Firma ismi(reputation)										x		
Uygulama(Fulfillment) ve destek(support)		x										
İşlevsellikler									x			
Uygulama(implementation)			x									
altyapı—uygulamalar(applications)									x			
altyapı—yönetim						x						
Yönetim												x
Ürün inovasyonu						x						
Özgü özellikler									x			
Süreklilik			x									
Iş görme içeriği(Transaction content)				x								
Iş görme yönetişimi (Transaction governance)				x								
Iş görme yapısı(Transaction structure)				x								

Morris, Schindehutte ve Allen ile Shafer, Smith ve Linder'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkan iş modeli araştırmacıları ve önerdikleri iş modeli bileşenleri karşılaştırıldığında iş modeli ile ilgili 23 tanım ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.3 ve Tablo 4.4'te ortak olan 8 tanım vardır. Morris, Schindehutte, Allen tanımlardaki bileşenleri 24 olarak genelleştirmişlerdir. Shafer, Smith ve Linder ise tanımlardaki bileşenlerin sayısını 42 olarak belirlemişlerdir. Her iki sınıflandırma bize iş modeli ve bileşenleri konusunda her yazara göre farklı yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Bu ise bulanıklılığa neden olmakta ve ortak dil ihtiyacının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

İş Modellerinin birçok kavramsallaştırılmış unsuru bulunmaktadır. (Chesbrough ve Rosenbloom 2000, Hamel 2000, Linder ve Cantrell 2000, Petrovic ve Kittl ve diğerleri, Weill ve Vitale 2001, Gordijin 2002, Afuah ve Tucci 2003, Osterwalder 2004).

Chesbrough ve Rosenbloom iş modeli teriminin sık kullanılıyor olmasına rağmen nadiren açık bir şekilde tanımlandığını ifade etmişlerdir. Chesbrough'un 2003'deki kitabında bu konu genişletilerek iş modelinin altı fonksiyonu belirlenmiştir [26]:

1. Değer boyutlarını yapılandırmak
2. Pazar bölümlendirmesini belirlemek
3. Firmanın değer zinciri yapısını tanımlamak
4. Gelir üretme mekanizmalarını spesifik bir şekilde ortaya koymak
5. Firmanın değer ağı içindeki pozisyonunu belirtmek
6. Rekabet stratejisini formülize etmek

Bu maddeler, bir iş modelinin ne olduğunun bir özeti olmakla birlikte işin nasıl yapıldığını ortaya koymamaktadır. Afuah ve Tucci spesifik olarak bu konuda yazdıkları kitaplarında birçok sayfa olmasına rağmen, bir iş modelinin tam anlamıyla örneğini vermekte başarısız olmuşlardır [1]. Ayrıca Dubosson-Torbay ve diğerleri söz konusu kitabın 'müşteri bakış açısını' göz önüne almadığını belirtmişlerdir [48].

Alt ve Zimmerman internete odaklanarak 'iş modeli' teriminin 'süreklilik' boyutunda tanımlanmadığını ve iş modelleri ögelerinin sonuçlanma sürecinin eksik olduğunu görmüşlerdir [4].

Dubosson-Torbay ve diğerleri detaylı olarak yazdıkları bir makalelerinde daha esnek ve çok boyutlu bir sınıflandırma planı ortaya koymuşlardır [48]. Hedman ve Kalling tarafından 2003'de yazılan makale de detaylı olmasına rağmen , ilk iş modellerinin genelde başarısız olduğu yönündeki tüm kanıtlara rağmen iş modeline statik bir bakış açısı getirmiştir [64].

Chesbrough ve Rosenbloom [25] ve Magretta [92] da dahil olmak üzere pek çok yazar, yeni bir girişim için bir iş modelindeki 'esneklik' ihtiyacını, pek çok iş modelinin ilk versiyonlarının değiştirildiklerini göstererek vurgulamışlardır. Bu yüzden, varsayımları açıkça ortaya konmuş bir model ögeleri arasındaki açık bağlantılardan yoksun olan bir modele göre daha kolay yeniden incelenerek şekillendirilebilir.

4.3. İş Modeli Ve Kavramlar

4.3.1. "İş Modeli" Ne Getirilen Tanimlar Ve İlgili Kavramlar

Osterwalder ve arkadaşları; iş modelinin firmadaki yerini şirketin işini nasıl yaptığının ayrıntılı planı olarak tanımlamaktadırlar. İş modeli stratejik konuların tercümesidir, örneğin stratejik konumlandırma ve stratejik hedeflerin kavramsal modele dönüşmesi, bu model işin nasıl görev yaptığını açık olarak ifade eder. İş modeli bir yapı (building) planı gibi hizmet eder, bu plan şirketin operasyonel ve fiziksel şeklini oluşturan iş yapısı (structure) ve sistemlerinin dizaynını ve anlaşılmasını sağlar [103].

Hem iş hem de model kelimelerinin ayrı olarak kendi anlamları vardır. WordNet 2.0'a göre model kelimesinin anlamı:

"Kompleks bir varlık ya da sürecin sadeleştirilmiş betimleme ve temsilidir."

Yine WordNet 2.0'a göre iş kelimesinin anlamı:

"Finansal, ticari ve endüstriyel konuları da kapsayan ürünler ve servisler sağlama faaliyetidir."

Osterwalder ve arkadaşları model ve iş tanımını birleştirerek iş modeli konseptini şu şekilde öneriyorlar:

“Bir iş modeli belirli bir firmanın iş mantığını açıklamak amacı ile amaçlar kümesi, konseptler ve onların ilişkilerini içeren kavramsal bir araçtır. Bu nedenle hangi konseptler ve ilişkilerin müşterilere ne gibi değerler sağlanıyor, bu nasıl yapılıyor ve hangi finansal neticelerle konularının sadeleştirilmiş betimleme ve temsilini sağlayacağını düşünmeliyiz.”

Literatürde, çeşitli şeyler için tanımlar vardır, örneğin iş modelinin kısımları (örneğin; açık arttırma modeli), iş modeli tipleri (örneğin; direkt müşteriye modeli), iş modellerinin somut dünya örnekleri veya konseptleri (modelin elemanları ve ilişkileri) [103].

Osterwalder ve arkadaşları iş modeli konseptini hiyerarşik 3 seviyeye ayırırlar [103].

Seviye 1: İş modeli Konseptinde kemer oluşturma (overarching)
Seviye 2: Taksonomiler
Seviye 3: Örnekleme seviyesi

Seviye 1: İş modeli Konseptinde kemer oluşturma (overarching)

Bu ilk seviye iş modeli nedir tanımlarını, tanımların nelere sahip olduklarını ve kavramsallaştırma için meta-modelleri içerir. Tanımlar (Timmers, 1998; Magretta, 2002) basitçe iş modeli ne anlama gelir hakkında fikir verirken meta-modeller ek olarak (Chesbrough ve Rosenbloom, 2000; Hamel, 2000; Linder ve Cantrell, 2000; Mahadevan, 2000; Amit ve Zott, 2001; Applegate, 2001; Petrovic, Kittle ve arkadaşları, 2001; Weill ve Vitale, 2001; Gordijn, 2002; Stahler, 2002; Afuah ve Tucci, 2003; Osterwalder, 2004) bir iş modelinde ne gibi elemanlar bulunuru tanımlar.

Seviye 2: Taksonomiler

Bu seviye iş modellerinin birçok tipini veya meta-model tiplerini içerir. Bu modeller geneldir ancak yaygın özellikleri içerir (Bambury, 1998; Timmers, 1998; Rappa, 2001; Weil ve Vitale, 2001). Tipler basit bir kategorizasyonla alakalıdır, meta-model tipleri ise değişik modeller ile alakalıdır.

Seviye 3: Örnekleme seviyesi

Bu seviye ya somut gerçek dünya iş modellerini ya da gerçek dünya iş modellerinin kavramsallaştırılması, temsil edilmesi ve tanımlanmasını içerir.

Morris, Schindehutte ve Allen makalelerinde 'iş Modeli' ile ilgili olarak 30 tanımdaki anahtar kelimelerin analiz edildiğinden ve yazarların üç temel kategoriye yönlendirildiğinden bahsederler. Bu üç genel tanım kategorisi: ekonomik, operasyonel ve stratejik, her biri kendine özgü karar değişkenlerinden oluşmaktadır [99].

En temel haliyle, iş modeli tek olarak firmanın ekonomik modeli olarak tanımlanmıştır. İlgili karar değişkenleri; gelir kaynakları, ücretlendirme metodolojileri, maliyet yapıları, marjlar ve beklenen hacimler. Stewart ve Zhao modele "bir firmanın nasıl para kazandığının ve kar akışını zaman içinde nasıl devam ettirebileceğinin ifadesi" olarak yaklaşır [131]. Model bir aktivite kümesi değildir, her ne kadar aktivite kümeleri modelin her elemanını desteklese de.

Operasyonel seviyede; model, mimari bir konfigürasyonu (biçim, düzen) temsil eder. Odak noktası, firmanın değer yaratmasını sağlayan içsel prosesler ve altyapı dizaynıdır. Karar değişkenleri; üretim veya servis dağıtım metodları, yönetsel prosesler, kaynak akışları, bilgi yönetimi ve lojistik ile ilgili akımları içerir [99]. Mayo ve Brown "rekabetçi iş yaratan ve devam ettiren anahtar bağımsız sistemlerin dizaynı" ndan söz eder [95].

Stratejik seviyedeki tanımlar firmanın Pazar konumlandırmasındaki, organizasyonel sınırlar arasındaki etkileşimlerindeki ve büyüme fırsatlarındaki tüm yönleri vurgular. İlgili olan rekabetçi avantaj ve devamlılıktır. Karar elemanları, hissedar (stakeholder) tanımı, değer yaratma, farklılaştırma, vizyon, değerler ve şebekeler (networks) ve birleşmeleri (alliances) içerir. Slywotsky "bir firmanın nasıl müşteri seçtiğinin, önerilerini nasıl tanımladığının ve farklılaştırdığının, kendisinin yapacağı ve taşere edeceği işleri nasıl tanımladığının, kaynaklarını nasıl düzenlediği, pazara nasıl gittiği, müşterileri için nasıl fayda yarattığı ve kazançları nasıl elde ettiği faaliyetlerinin toplamıdır" der [127].

Morris, Schindehutte ve Allen bütünleyici tanım önerirler: “Bir iş modeli; girişim stratejisi, mimari ve ekonomik alanlarda biribiri ile ilişkili karar kümlerinin tanımlanmış pazarlarda nasıl devamlı rekabetçi avantaj yaratmaya hitap ettirilebileceklerinin öz temsilidir.” [99]

Örnek Dell Computer: iş modeli ve ilgili konseptler arasındaki farkı örneklemek için Dell Bilgisayar düşünülebilir. Dell Bilgisayar 20 yıl içerisinde yıllık satışlarda 32 milyar$ üzerinde büyüyen bir firmadır. Şirketin ürünleri, PC çeşitleri, notebook bilgisayarlar, workstations, işlemciler (servers) ve yazılım ürünleridir. Firmanın iş konsepti; rekabetçi fiyatlarda direkt olarak müşterilere müşteri istekleri doğrultusunda bilgisayar çözümleri satmak. Bununla birlikte Dell iş modeli stratejik düşünceleri, operasyonel prosesleri ve ekonomi ile ilgili kararları bütünleştirir. İş modeli; aracıları eleme, siparişe göre üretim, müşteriye hizmette oldukça yüksek hassasiyet, ılımlı marjlar, hızlı stok devri, yeni teknolojilerin hızlı entegrasyonu ve oldukça verimli satın alma, üretim ve dağıtım prosesleri etrafında dizayn edilir [99].

İş modeli birçok yönetsel kavramlar ile alakalıdır. İş planının anahtar bileşenlerini içerir, fakat iş planı iş modelini aşan birçok başlangıç (start-up) ve operasyonel konular ile ilgilenir. İş modeli bir strateji değildir fakat birçok strateji elemanı içerir. Benzer şekilde, bir faaliyet kümesi değildir, her ne kadar faaliyet kümeleri bir iş modelinin her elemanını desteklese de.

Shafer, Smith ve Linder genel olarak kabul edilen bir tanım olmadığına hitap edebilmek için, önceki çalışmaları sentezleyen ve tamamlayan yeni bir tanım önermişlerdir. Önerilen tanıma göre, iş modelleri strateji ile çelişmektedir [122].

Shafer, Smith ve Linder; iki prensibin rehberliğinde yeni bir tanım önermişlerdir. Birinci prensip, bu alanda yapılan daha önceki çalışmayı sentezleyen ve tamamlayan bir tanım olacak. İkinci olarak, anlaşılması, anlatılması ve hatırlanması yeterince basit olan bir tanım olacak.

Shafer, Smith ve Linder başlangıç olarak “iş modeli” terimini ayrı ayrı tanımlamışlardır. İş, temel olarak değer yaratma ve bu değerden gelen zaptetme ile ilgilidir. Model basit olarak gerçeğin temsilidir. Bu kavramlar birleştirilerek benzerlik diyagramında özetlenmiştir. Shafer, Smith ve Linder makalelerinde iş modeli tanımını; bir firmanın temelini oluşturan çekirdek mantığın ve değer şebekesi

içinde değer yaratma ve zaptetme için stratejik seçimlerin temsilidir olarak yaparlar. Bu tanım 4 anahtar terim içerir. Birincisi çekirdek mantık; doğru dürüst yapılmış bir iş modeli sebep-ve-etki ilişkileri hakkındaki anahtar varsayımların açık olmasını ve net olarak ifade edilmesini sağlar der. İkinci stratejik seçimlerin içsel tutarlılığı. İş modeli yapılmış olan stratejik seçimleri yansıtır.

Değer yaratma ve zaptetme, her organizasyonun uzayan bir zaman periyodunda ayakta kalabilmesi için gereken iki temel fonksiyonu yansıtırlar. Başarılı firmalar kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak şekilde işlerini yaparak çok tatmin edici değer yaratırlar. Firmalar rakiplerinden farklı çekirdek yetkinlikler, yetenekler ve durumsal (positional) avantajlar geliştirmelidirler. Eninde sonunda kar amaçlı şirketler ayakta kalmak için para kazanmalı, bu yüzden ayakta kalabilmeleri yarattıkları değere ve değeri zaptettikleri yola bağlıdır ve sonuçta kar oluşur [122].

Ne değer yaratma ne de değer zaptı boşlukta oluşmaz. Hamel'ın belirttiği gibi, ikisi de değer şebekesinde oluşur [62]. Değer şebekesi tedarikçiler, partnerler, dağıtım kanalları ve firmanın kendi kaynaklarına uzayan birleşmeleri içerebilir. Firma bu partilerden herhangi biri ile veya nihai müşteri ile benzersiz bir ilişki yaratabilir. Bir firmanın değer şebekesinde seçeceği rol iş modelinin önemli bir elemanıdır.

Shafer, Smith ve Linder'in makalelerinde yapmış oldukları tanım kesinlikle çevrim içi (online) dünyası ile sınırlı değildir.

Daha önce de belirtildiği gibi çok yeni bir kavram olması dolayısıyla konu ile ilgili yapılan tanımlar da çok yenidir. Öyle ki; en eski tanımlardan biri Tapscott ve Caston tarafından 1993 yılında "Pradigm Shift" isimli kitaplarında verilmiştir [132]. Bu tanımda vizyon, işin nasıl işlediği, iş fonksiyonlarının değer ağının dahili bileşenlerine dönüşümü ve işin yönetim kontrollü olması kavramlarına değinilmiştir. İş modelinin organizasyon çizelgesiyle aynı olmadığının ve modelin gerçeğe uyumlu olmayabileceğinin altını çizmişlerdir.

En çok sözü edilen, 1998'de Timmers tarafından yazılan makale e-ticaret için iş modellerine yönelik bir sınıflandırma planı öneren bir kaynaktır [135]. Rappa bu sınıflandırma planını genişletmiş ve iş modelinin, bir şirketin değer zinciri içinde nerede konumlandırılacağını belirleyerek nasıl para kazanacağını ayrıntılarıyla

açıklayan bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. 29 farklı türdeki iş modelini 9 kategoride tanımlamıştır [110].

Tapscott ve Caston'a göre yeni bir vizyon yaratmak ve bildirmek için en iyi mekanizma sonuçları göstermek için bir model geliştirmektir. İşin nasıl işlediğinin modeli gelecekte önerilmiş değişikliklerin etkilerini değerlendirmekte kullanılabilir. İş modeli iş fonksiyonlarının değer ağının dahili bileşenlerine dönüşümünün hasılat ve iş çevresine yansımasından meydana gelir. Organizasyon çizelgesini ana prensip olarak kullanmayı çare olarak görmez ve işi yönetim kontrol amaçlı tasvir eder ve nadiren organizasyonun nasıl işlediğinin karşılığını verir [132].

Petrovic, Kittl ve Teksten tarafından açıklanmış olduğu gibi, bir iş modeli, tüm aktörleri, ilişkileri ve süreçleriyle ortaya çıkan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlanamaz. Bunun yerine, gerçek süreçlerin arkasında yer alan, değer yaratmada yararlanılan ''bir iş sistemi mantığı'' olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, kavramsal ve uygulamaya ilişkin olarak iş modeli bir işletme stratejisi ve iş süreçlerinin uygulanmasının temeli olarak anlaşılır [105].

Parçalar bütünü temsil etmez: İş modeli konsepti ile ilgili bir karışıklık da, birçok insanın sadece iş modelinin kısımlarından bahsetseler de iş modeli demelerinden kaynaklanmaktadır [86]. Osterwalder, Pigneur ve Tucci'ye göre; bir iş modeli ücretlendirme mekanizması, müşteri ilişkileri, ortaklık ve gelir paylaşımı gibi elemanları da kapsayan bütünsel bir konsept olarak anlaşılmalıdır [103].

4.3.2. İş Modeli Ve Yakın Kavramlar

İş modeli ve yakın kavramlar arası farklar:

İş modeli ve iş süreci modeli (Gordijn, Akkermans ve arkadaşları, 2000)
Strateji ve iş modelleri (Linder ve Cantrell, 2000; Porter, 2001; Stahler, 2002; Seddon, Lewis ve arkadaşları, 2004)
Girişim (enterprise) modelleri ve iş modelleri
İş planı ve İş modeli

İş modeli ve yakın kavramlar arası ilişkiler iş modelinin firmadaki yerini de ortaya koymuş olmaktadır. Bu nedenle iş modeli ve yakın kavramlar arası ilişkilerin incelenmesi önem arzetmektedir.

4.3.2.1. Strateji-İş Modeli

İş modeli, bir sistem olarak, bir işin parçalarının nasıl birbirine uyduklarını açıklar. Fakat performansın tek bir kritik boyutu olan rekabette etmen değildirler. Her girişim sonunda rakipler ile karşılaşır. Bu gerçekle uğraşmak stratejinin işidir [92].

Rekabetçi bir strateji rakiplerinden nasıl daha iyi yaparsını açıklar. Daha iyi yapmak, tanım olarak farklı olmaktır. Organizasyonlar benzersiz olduklarında, başkalarının kopya edemeyeceği şekilde iş yaptıklarında daha iyi performans sağlarlar.

Birçok yeni işe başlayan şirketler pazara benzer iş modelleri ile giriyorlar ve kendilerini hangi müşterilere ve pazarlara hizmet edecekleri, ne gibi ürünler ve hizmetler sunacakları ve ne tip değerler yaratacakları konularında farklılaştırmak için strateji belirlemiyorlar.

Strateji ve iş modeli arasındaki farkı görebilmek için Wal-Mart'a bakılabilir. Dev perakendecinin başarısının yeni bir iş modeli öncüsü olmasının sonucu olarak görülebilir, ancak durum bu değildir. Sam Walton 1962'de ilk Wal-Mart'ı açtığında indirim-perakendecilik iş modeli zaten mevcuttu [92].

Walton yeni indirim mağazalarını duymuş, birkaçını ziyaret etmişti, potansiyelleri hoşuna gitmişti. 1962'de, kendisininkini kurdu, önceki işleri Kmart ve diğerlerinden de fikirler üretti. Ancak farklı olarak yapmayı seçtiği onu çok başarılı yaptı. Modeli Kmart'inki ile aynı idi ancak stratejisi tekti.

En başından, Walton farklı pazarlarda farklı müşteri gruplarına hizmet vermeyi seçti. 1962'deki en büyük 10 indirimci, hepsi bugün yok oldu, New york gibi büyük metropolitan alanlarına ve şehirlere odaklandılar. Wal-Mart'ın "ana stratejisi", "herkesin göz ardı ettiği ikinci derece kasabalara hacimli mağazalar açmak". Gözden ırak popülasyonu 5000 ve 25000 arası değişen kırsal kasabaları hedefledi. Eğer Wal-Mart şehir fiyatı veya daha azına satarsa "insanlar şehre gitmezdi". Wal-Mart'ın pazar yerleri bir perakendeciden fazlasını kaldırmazdı, böylece Wal-Mart rakiplerini kendi alanına girmeleri konusunda etkisiz bırakıyordu. Böylece Wal-Mart iyi bir giriş bariyeri oluşturuyordu.

Wal-Mart satış geliştirme yöntemi ve ücretlendirme konusunda da rakiplerinden farklı yaklaşım uyguluyordu. Müşterilerine ulusal markaların her gün düşük fiyatla satılması sözünü veriyordu.

İndirim perakendeciliği iş modeli 1950'lerden beri birçok oyuncu çekmiştir. Çoğu başarısız olmuştur, Wal-Mart ve Target gibi birkaçı başarılı olmuştur çünkü onların stratejileri onları ayrı kılmıştır. Endüstride kaybedenler- Kmart gibi- herkese her şeyi yapan olmayı denemişlerdir. Rekabet etmek için farklı yollar bulmada başarısız olmuşlardır.

Strateji ve iş modeli arasındaki başka bir ilişki daha açıklanabilir. Bunun için Dell Bilgisayar incelenebilir. Sam Walton'ın aksine, Michael Dell gerçek bir iş modeli öncüsüdür. Diğer kişisel bilgisayar üreticileri satıcılar aracılığı ile satış yaparken, Dell direk nihai müşteriye satış yapıyordu. Bu durum değer zincirinde maliyet azaltmakla kalmıyor ayrıca Dell'in envanter yönetimi için gerekli bilgileri endüstrideki diğer şirketlere göre daha kolay almasını sağlıyordu. İnovatif iş modeli sayesinde Dell on yıldan fazla bir süre rakiplerinden daha üstün başarı sağladı. Bu durumda Dell'in iş modeli daha çok strateji gibi işlev gördü: Dell'i farklı yolları nedeni ile kopya edilemez duruma getirdi. Eğer bir iş modeli endüstrinin ekonomilerini değiştiriyor ve kopya edilemiyor ise, model kendi başına rekabetçi avantaj yaratır (Bu şekli ile de strateji gibi görev yapmış olur.) [92].

Dell'in direkt iş modeli değer zincirinde hangi aktiviteleri yapacağını Dell'e açıklıyordu, ancak Dell hangi müşteriye servis vereceği, ne çeşit ürünler ve servisler sunacağı hakkında önemli stratejik tercihler yapmalı idi. Dell direkt sattığı için derin müşteri analizi yapabiliyordu, 1990'larda anladı ki müşterisine ortalama satma maliyeti endüstrininki düşerken onunki artıyor. 1997'de Dell tüketici segmentleri için bir grup atadı.

Günümüzde Dell'in endüstrisindeki herkes direkt satış yapıyor. Dell'in stratejisi yeni rekabetçi gerçekler ile uğraşmak için değişmiştir. Öğrenildikten sonra bile, 10 yıllık bir süre boyunca, Dell endüstrinin direkt-satma modelinin en iyi uygulayıcısı olmuştur-düşük maliyetli üreticidir. Kişisel bilgisayar üretiminde maliyet avantajını kullanarak fiyatta rekabet etmektedir, payını artırmakta, zayıf oyuncuları işin dışına atmaktadır. Ayrıca, şirket çekirdek iş modeline güvenerek yeni ürün pazarlarında

fırsatlar açığa çıkarmaya çalışmaktadır. Temel olan iş modeli aynı kalır, değişmez. Ancak modeli nereye uygulamak-hangi coğrafi pazarlara, hangi segmentlere, hangi müşterilere, hangi ürünler- hakkındaki stratejik tercihler değişenlerdir.

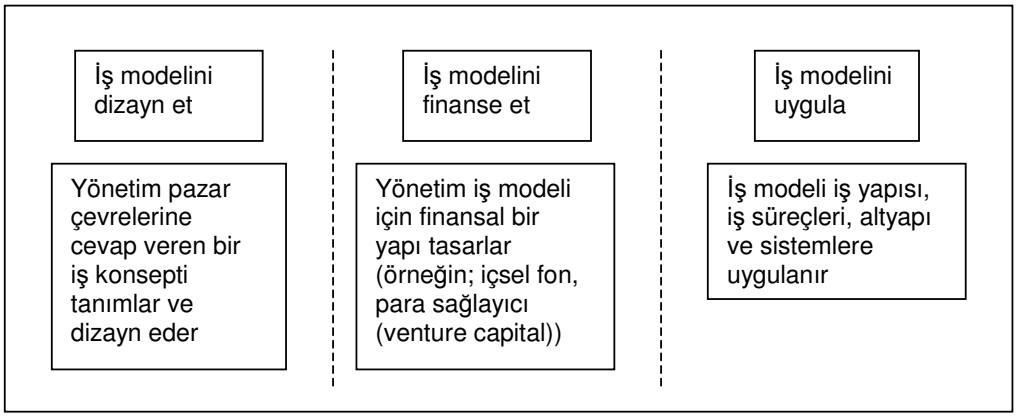
Dell'in iş modelinin netliği Dell'e başka bir yolla da yardımcı olmuştur: çalışan motivasyonu ve iletişimi için temel. Bir iş modeli iyi bir hikaye anlattığı için, organizasyondaki herkesi şirketin yaratmak istediği değer etrafında toplar. Hikayelerin anlaşılması ve hatırlanması kolaydır. İyi bir iş modeli gerçekleştirmeyi iyileştirmek için güçlü bir araçtır.

Bazı kişiler "strateji ve "iş modeli" terimlerini birbirinin yerine kullanmaktadır [92].

İş modeli ve strateji arasındaki diğer bir fark da aslında pek tartışılmayan strateji meydana getirme (execution) ve uygulama içerir konusudur. İş modeli daha çok bir işin bir sistem olarak nasıl çalıştığı ile ilgilidir. İş modelini uygulama veya yerine getirme tamamiyle göz ardı edilen bir konudur. Osterwalder ve arkadaşlarına göre modeli (yani konsept olarak) ve uygulamasını (yani gerçekte aldığı şekil) ayırt etmek önemlidir [103].

Birçok yazar başarılı iş modelleri hakkında yazarlar, ancak iş modeli kendi başına başarılı olamaz. Sağlam bir iş modeli kötü yönetim ile başarısız olabilir, zayıf bir iş modeli ise güçlü yönetim ve uygulama becerileri ile başarılı olabilir [103].

İş modelinin uygulanması ve yönetimi iş modelinin daha somut elemanlı bir plana dönüştürülmesini içerir, örneğin bir iş yapısı (structure) (örneğin; departmanlar, birimler, insan kaynakları), iş süreçleri (örneğin; iş akışları), altyapı ve sistemler (örneğin; bina). Ayrıca iş modelinin uygulanması içsel ve dışsal olarak finanse edilmelidir. İş modellerinin hayata geçişi Şekil 4.2'de gösterilmiştir [103].



Şekil 4.2: İş modellerinin uygulanması (hayata geçişi) [103]

İş modeli ve strateji arasındaki diğer bir ilişki iş üçgenidir. İş modeli bir yapı (building) planı gibi hizmet eder, bu plan şirketin operasyonel ve fiziksel şeklini oluşturan iş yapısı (structure) ve sistemlerinin dizaynını ve anlaşılmasını sağlar olarak iş modeli açıklandığında; strateji, organizasyon ve sistemler arasındaki ilişki görülebilir. Bu ilişkiler iş üçgenini oluşturur, dışsal baskılara bağlıdır. Dışsal baskıların başlıcaları; rekabetçi güçler, sosyal değişim, teknolojik değişim, müşteri fikri ve yasal çevredir [103].

İş modelinin stratejik konseptler ile bağlantısı: İş modeli girişimciyi şu konularda teşvik eder: (a) Girişimi ilişkili olan strateijik tercihler kümesi olarak kavramsallaştırmak, (b) benzersiz bileşimler sayesinde elemanlar arası tamamlayıcı ilişkiler araştırmak, (c) mantıksal bir çerçevede faaliyet kümeleri geliştirmek, ve (d) Strateji, yapı (architecture), ekonomi, büyüme ve çıkış niyetlerinin elemanları arasındaki tutarlılığı sağlamak. Girişimi tanımlayan stratejik tercihler hem maksatlı hem de varsayım olarak yapılır. İş modeli tercihleri açık hale getirir. Model girişimin başlangıcında yapılması gereken temel kararları sınırlama ve organize etmenin nispeten kolay yoludur [99].

Bir "iş modeli" bir strateji değildir. Bir iş modeli bir firmanın stratejik seçimlerinin analizini, test edilmesini ve onaylanmasını kolaylaştırırken, kendi başına bir strateji değildir [122].

Bir firmanın stratejisi ve bir iş modeli arasındaki ilişki tam olarak nedir? [122]

Henry Mintzberg'in 1994'teki "The Rise and Fall of Strategic Planning" [97] kitabında yazdığı gibi, "strateji" en az 4 farklı şekilde görülebilir: bir model (örnek), plan, durum veya perspektif. Geriye-bakış bağlamında strateji, zaman içinde yapılmış olan seçimlerin bir modelidir. Çoğunlukla, strateji ileriye-bakış anlamında düşünülür. İleriye-bakış ilgi alanında, bazıları stratejiyi plan olarak görür. Bu görüş eylemin yolu ve istikameti hakkındaki kararlar ile ilgilidir, daha çok yönetimsel yol haritası gibidir. Bazıları, örneğin önde gelen stratejist Michael Porter, stratejiyi durum olarak görür; farklılaştıran özelliklerine göre hangi ürünler ve servislerin hangi marketlere sunulacağına dair kararlarla ilgili bir görüştür. Diğerleri, örneğin yönetim gurusu Peter Drucker, stratejiyi perspektif olarak görür, işin nasıl kavramsallaştırılacağına dair seçimler.

Her ne kadar görüşler farklı olsa da, hepsi "seçimler yapma" elemanını içerir. İş modelleri bu seçimleri ve seçimlerin işleme (operating) anlamlarını yansıtır. Yapılmış olan stratejik seçimlerden gelen sebep-ve-etki ilişkilerinin onayı, test edilmesi ve çözümlenmesini kolaylaştırır.

Bir strateji ve bir iş modeli arasındaki farka örnek olarak, ısmarlama ev inşaatını düşünelim.

İlk olarak, mimar gelecekteki ev sahipleri ile görüşür, bu görüşme onların bitmiş evi ve içindeki hayatlarını nasıl hayal ettiğini anlamak içindir. Sonra birçok alanda tercihler düşünürler ve vizyonlarını yerine getirmek için dizayn oluştururlar; bu stratejiye tekabül etmektedir. Daha sonra mimar, dizayn sürecindeki seçimlere dayanan detaylı kat planı ve kaldırma hazırlar; bu ise iş modeline tekabül eder.

İş modeli stratejik kararlarının çözümlenmesi ve anlatılmasına yardımcı olarak kullanıldığı gibi, kat planı da yapılmış olan dizayn seçimlerinin anlaşılması, çözümlenmesi ve anlatılmasına yardımcı olmak için kullanılabilir. Aslında, kat planı aynı zamanda gelecekteki ev sahiplerinin orijinal stratejik seçimlerini tekrar düşünmelerine teşvik eder [122].

1990'larda GM'in OnStar bölümü telematik endüstrisini stratejik olarak analiz edecek ve iş modeli geliştirecek bir proje takımı yaratıyor. Takım telematik iş

fırsatını nasıl konumlandıracakları hakkında emin değildi. Bir alternatif onu sanki bir araba özelliği gibi ele almaktı. GM perspektifine göre bu yol daha güvenli ve ılımlı olmaktaydı, çünkü GM'in araç fiyatlandırma ve pazarlama konularında geçmiş deneyimleri oldukça yoğun olarak mevcuttu. Diğer alternatif telematik'i yeni bir iş gibi konumlandırmaktı. Bu perspetiften, telematik daha büyük risk geretirmekte, altyapısı için büyük yatırım gerektirmekteydi ve GM'in nihai müşteri ile direkt görüşme deneyimi yoktu [122].

Tablo 4.5: OnStar'daki tanımlayıcı stratejik seçimler ve opsiyonlar [122]

Stratejik Karar	Opsiyonlar
Konumlandırma(Position)	Yeni hizmet işi Yeni araba özelliği
Donanım(installation)	Fabrikada Alanda(Field)
İçsel ürün kapsamı(Internal product scope)	Seçili GM araçları(Select GM vehicles) Tüm GM araçları
Dışsal ürün kapsamı(External product scope)	Sadece GM araçları Diğer oto üreticilerine satış
Çağrı merkezi(Call center)	İç kaynak kullanımı(insource) Dış kaynak kullanımı(Outsource)
Uygulama geliştirme(Application development)	İç kaynak kullanımı(insource) Dış kaynak kullanımı(Outsource)

Tablo 4.5'te OnStar'ın yapmış olduğu gibi ilgili stratejik karar alanları ve opsiyonlar tanımlandıktan sonra, seçimler yapılır. Bir iş modeli bir küme seçimleri kapsar. İş modeli sayesinde küme, ima edilen sebep-ve-etki ilişkilerinin mantıklı olduğunun ve seçimlerin (tercihlerin) karşılıklı destekçi ve içsel olarak tutarlı olduğunun sağlanması için analiz ve test edilebilir.

Lakin OnStar takımı farklı stratejik seçimlerin kümelerini temsil eden iş modellerini nasıl test edeceklerdi?

Takım ima edilen (saklı) ve açık sebep-ve-etki ilişkilerinin mantıklı ve makul olduğunu sağlamalıydı. Takım ayrıca seçimlerin (tercihlerin) karşılıklı destekçi ve içsel olarak tutarlı olduğunu da sağlamalıydı. Bu kolay değildi çünkü bu isimde yeni bir endüstri için geçmiş data mevcut değildi. Bunun yerine proje takımı karmaşık yönetim bilim metodolijlerine güvendi. Bunlar; sistem dinamikleri, birleşik (conjoint) analiz, dinamik optimizasyon, difüzyon modelleri, gerçek seçenekler yaklaşımı (real options valuation), simülasyon ve oyun teorisi.

4.3.2.2. İş Modelleri ve İş Süreci Modelleri Arasındaki Farklar

İş modeli literatürü incelendiğinde iş modeli konseptinin genel olarak firmanın değer yaratma ve ticarileştirme için mantığı olarak anlaşıldığı ortaya çıkar. İş süreci modeli ise daha çok iş durumunun (case) süreçlerde nasıl uygulandığı hakkındadır. Karmaşıklık "iş modelleme" ifadesinin iş süreci modelleme faaliyeti için kullanılmasından kaynaklanmaktadır [3], yani ifade iş modelleri için kullanılmamaktadır. Ayrıca iş süreci modelleri alanında birçok araçlar ve konseptler zaten mevcuttur. Ancak daha kavramsal bir iş modeli oluşturmak için firmalara ve yöneticilere yardımcı olan araçlar henüz tam anlamı ile geliştirilememiştir [103].

4.3.2.3. Girişim (enterprise) Modelleri ve İş modelleri

Girişim modelleme terimi girişim mühendisliği ve girişim operasyon modelleri kullanımının toplu adıdır [17]. Bu nedenle, girişim modelleri temel olarak süreçler ve faaliyetler ile ilgilidir [146]. İş modelleri ise gerçekte değer yaratma ve müşterilere odaklanır [103].

Girişim modellerinin firma içindeki ana rolü etkinliği arttırmaktır demiştir 2001 yılında Doumeingts ve Ducq. İş modelinin ana rolü ise ümit verici iş konsepti bulma ve dizayn etmektir [103].

4.3.2.4. İş Modeli - İş Planı ayrımı

İş planı yeni girişim geliştirme ile ilgilenen kişilere özellikle 3 konuda fayda sağlar: (a) planlama kaynaklara karar vermeden önce eksik bilgileri tanımlayarak daha hızlı karar vermeyi kolaylaştırır; (b) planlama kaynakların talep ve tedarik konularını zaman sarfına neden olan dar boğazları engelleyerek idare etme için araçlar sağlar; ve (c) daha geniş hedefleri zamanında başarmak için planlama faaliyet adımlarını tanımlar [41]. Bir iş planı, pek çok finansal göstergesi bulunan detaylı bir dokümandır. Yeni bir iş kurmak ve bu amaçla aracı kurumlarla finansal borçlanma/kiralama ilişkisine girildiğinde bu kurumlar iş planı talep ederler. Bir iş modeli ise çok daha az detaylıdır. İş modeli, bir işletmenin para kazanmayı beklediği spesifik yolu tanımlar. Bir iş planı kağıt üzerinde olmasına karşın, iş modeli iş kurucusunun ve personelinin aklında kalacak kadar küçük olmalıdır.

4.4. İş Modeli Geliştirme İçin Önerilen Çerçeveler

4.4.1. Osterwalder, Pigneur ve Tucci tarafından önerilen çerçeve:

Osterwalder, Pigneur ve Tucci literatürdeki iş modelleri arasında en önemli yapı bloklarını tanımlamak için en çok bahsi geçen modelleri karşılaştırmışlar ve bileşenlerini çalışmışlardır. Sentez olarak, en az iki yazar tarafından bahsi geçen iş modeli bileşenlerini kapsayan Tablo 4.6'daki dokuz yapı bloğu ortaya çıkmıştır. Rekabet ve iş modelinin uygulanması ile ilgili elemanlar iş modelinin içsel bir parçası olmadığından dışarıda bırakılmıştır [103].

Bu sentez ışığında iş modeli için aşağıdaki tanım önerilmiştir:

Bir işletmenin iş mantığını açıklamayı sağlayan, birçok bileşeni ve ilişkilerini içeren kavramsal bir araçtır. Bir şirketin bir veya birden fazla müşteri segmentine sunduğu değer ile, kârlı ve sürdürülebilir gelir akışlarını oluşturmak için gerekli olan değer ve sermaye ilişkisini oluşturmak, pazarlamak ve ulaştırmak için meydana getirilecek firma yapısı ve ortaklık ilişkisinin bir tanımıdır.

Tablo 4. 6: Dokuz iş modeli yapı bloğu [103]

Yapının sütunları	İş modeli yapı blokları	Tanım
Ürün	Değer önerisi	Bir şirketin ürün ve servis yığınlarının genel görüntüsünü verir
Müşteri arayüzü	Hedef müşteri	Şirketin değer sunmak istediği müşteri segmentlerini betimler
	Dağıtım kanalı	Şirketin müşteri ile ilişki kurmasının çeşitli yollarını betimler
	ilişki	Şirketin kendisi ve farklı müşteri segmentleri arasında oluşturduğu bağlantı çeşitlerini açıklar
Altyapı yönetimi	Değer biçimi (configuration)	Aktivitelerin ve kaynakların düzenlenmesini betimler
	Çekirdek yetkinlik	Şirketin iş modelini gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikleri anlatır
	Partner şebekesi	Etkin olarak değer sunma ve ticarileştirme için diğer şirketler ile olan işbirlikçi anlaşmalar şebekesini tanımlar
Finansal yönler	Maliyet yapısı	İş modelinde kullanılan parasal neticeleri özetler
	Gelir modeli	Şirketin para kazanma yolunu çeşitli gelir akışları ile betimler

4.4.2. Morris, Schindehutte ve Allen tarafından önerilen çerçeve:

İş modelini tanımlayan standart bir çerçeve çiziliyor. Bu çerçeve; basit, mantıklı, ölçülebilir, ayrıntılı ve çalışmaya hazır anlamlı olmalı [99].

Bu nedenle, karar vermeye özgü üç seviyeyi içeren bir çerçeve öneriliyor: 'kuruluş (foundation)', 'tescilli (proprietary)' ve 'kurallar (rules)'. Ayrıca her seviyede 6 temel karar alanları düşünülüyor. Her seviyedeki ihtiyaç bir modelin farklı yönetsel amaçlarını yansıtır. Kuruluş seviyesinde, işin ne olduğu ve olmadığı ve bu kararların içsel olarak tutarlı olmasını sağlayan genel kararların ihtiyacı.

Tescilli seviyede, modelin amacı pazar yerinde avantaj sağlayan karar değişkenleri arasında benzersiz bileşimler geliştirmeyi sağlamak. Bu seviyede, çerçeve isteğe göre uyarlanabilir bir araç haline gelir ve girişimci bunun teşviki ile her bir 6 karar alanında nasıl değer yaratılacağına odaklanır.

Kurallar seviyesi, seviye bir ve ikide verilen kararların yerine getirilmesini idare edebilmek için gerekli rehber prensipleri betimler.

- Kuruluş Seviyesi: Temel bileşenleri tanımlama seviyesidir. İyi formüle edilmiş bir model tablo 4.7'de görüldüğü gibi 6 temel soruya hitap etmelidir. En çok birbiri ile uyumlu bileşenler; değer sunumu, müşteri, içsel süreçler ve yetkinlikler ve firmanın nasıl para kazanacağıdır. Bu dördüne ek olarak rekabetçi strateji elemanı eklenmiştir, bu eleman çekirdek yetkinlikleri ve değer önerisini sürekli bir pazar yeri konumu olarak dönüştürmek için gerekli ihtiyacı yansıtır.

- Firma nasıl değer yaratacak?

Firmanın değer önerisi ile ilgili ilk sorudur. Buradaki sorular ürün/hizmet karışımının doğası, firmanın üretim ve servis dağıtımı ve müşteriye uygun öneri nasıl yapılır konularına hitap etmelidir. Tanımlanmış değer önerisi olmayan bir iş yoktur ve değer yaratma iş varlığını gerekçelemeyi sağlar [99]. Bileşenlerin içeriği Afuah ve Tucci [1], Chesbrough ve Rosenbaum [25] ve Rayport ve Jaworski [111] çalışmaları ile de desteklenmiştir.

- Firma kim için değer yaratacak?

Bu soru firmanın içinde rekabet ettiği pazarın doğası ve kapsamına odaklanır. Firma kime satış yapacak ve değer zincirinin neresinde çalışacak? Müşteri tiplerinin, coğrafi dağılımlarının, müşteri etkileşim gereksinimlerinin organizasyonun nasıl yapılandırılacağı, organizasyon kaynak gereksinimleri ve ne sattığı konularına önemli etkileri vardır. Girişim başarısızlığı ile ilgili temel faktör yeterli olarak tanımlanamamış pazardır [99]. Gordijn ve arkadaşları [58], Markides [94] ve Timmers [135] bir firmanın modelinin betimlenmesi için müşterinin rolü üzerine çalışmışlardır.

- Firmanın içsel avantaj kaynağı nedir? (What is the firm's internal source of advantage?)

'Çekirdek yetkinlik' terimi firmanın diğerlerine göre nispeten daha iyi olmasını sağlayan içsel beceri veya yetenek kümesi için kullanılır [61]. İş modelinin kalbinde yetkinlikler yatar [7,139].

- Firma kendini Pazar yerinde nasıl konumlandıracak?

Çekirdek içsel yetkinlikler dışsal konumlandırma için temel sağlar. Model girişimcinin rakipler üzerinde nasıl avantaj sağlayacağını açıklar [5]. Sürdürülebilecek olan dikkat çekici farklılık noktalarını tanımlamak önemlidir [99].

- Firma nasıl para yapacak?

Firmanın iş modelinin bir çekirdek elemanı onun ekonomik modelidir [86]. Ekonomik model kar elde edebilmek için tutarlı mantık sağlar. Dört alt bileşen ile bu konuya yaklaşılabilir: işletme gücü (operating leverage) veya maliyet yapısına hakim olan sabite karşılık değişken maliyetlerin ölçüsü; pazar fırsatı ve içsel kapasite bakımından yüksek veya düşük hacimlere olan firmanın vurgusu; firmanın düşük veya yüksek marjları başarma becerisi; ve firmanın gelir kaynakları ve ücretlerin esnekliğini içeren gelir modeli [99].

- Girişimcinin zaman, kapsam ve boyut hırsları nedir? (What are the entrepreneur's time, scope, and size ambitions?)

Girişimciler değişik tiplerde girişim oluştururlar. Girişim tipleri arasındaki farklılıkların rekabetçi strateji, firma yapısı (architecture), kaynak yönetimi, içsel yetkinlikler oluşturma ve ekonomik performans için önemli anlamları vardır. Entegre bir iş modeli girişimcinin zaman, kapsam ve boyut hırslarını veya firmanın 'yatırım modeli' de denebilir bulundurmalıdır. Bu modellere dört örnek; varlık (subsistence) modeli, kazanç (income) modeli, büyüme modeli, spekülatif (düşünüp tasavvur eden) model. Varlık modelinde amaç hayatta kalmak ve temel finansal yükümlülükleri karşılamaktır. Kazanç modelinde yatırımcı; iş patronları için sürekli ve sabit gelir akımı oluşturabilene kadar yatırım yapar. Büyüme modeli önemli ilk yatırımı bulur, ancak ayrıca firmanın değerini yatırımcılar için temel bir sermaye sağlayana kadar artırmak için büyük yeni yatırımlar da bulur. Spekülatif modelde, girişimcinin zaman çerçevesi daha kısadır ve amaç tasfiye etmeden önce girişim gücü oluşturmaktır [99].

- Tescilli Seviye: Benzersiz bileşimler yaratma:

Kuruluş seviyesi bir modelin özünü senelerce tutmaya yeterli iken, sürekli avantaj eninde sonunda girişimcinin bir veya daha fazla kuruluş bileşenine benzersiz yaklaşımlar uygulamasına bağlıdır [99].

Girişime özgü benzersiz olabilme inovasyonu gerekli kılar. Kuruluş seviyesi genel iken, tescilli seviye stratejiye özgüdür. Kuruluş seviyesi rakipler tarafından kolayca kopya edilebilir; tescilli seviye ise edilemez. Bilhassa tescilli seviye bileşenleri arasındaki etkileşim nedeni ile kopyalama zordur.

- Kurallar seviyesi: Rehber prensipler oluşturma:

Bir kere uygulanınca, bir modelin başarısı temel bir işletme kuralları kümesine bağlanabilir. Bu kılavuz ilkeler modelin kuruluş ve tescilli elemanlarının devam eden stratejilere yansıtıldığını temin eder. İş modelinin gerçekleştirilmesi seviyesinde kurallar önemlidir [99].

Tablo 4.7: İyi bir iş modelinde sorulması gereken 6 temel soru [99]

Bir iş modeli temelini oluşturan 6 soru
Bileşen 1 (sunma(teklif) ile ilgili faktörler): Nasıl değer yaratırız? (her gruptan seç)
. sunma: öncelikli ürünler/öncelikli servisler/yoğun karışım . sunma: standardize/biraz uyarlama/yüksek uyarlama . sunma: geniş hat(broad line)/orta genişlik/dar hat . sunma: derin hatlar(deep lines)/orta derinlik/sığ atlar(shallow lines) . sunma: ürüne erişim/ kendi başına ürün/ diğer firma ürünlerinden toplanmış ürün . sunma: içsel üretim veya servis dağıtımı/ dış kaynak kullanımı/ lisanslama/ tekrar satma/ katma değerli tekrar satma . sunma: direkt dağıtım/direkt olmayan dağıtım(eğer direkt değil ise: tek veya çoklukanal)
Bileşen 2 (Pazar faktörleri): Değeri kimin için yaratacağız? (her gruptan seç)
. organizasyon tipi: işletmeden-işletmeye/işletmeden-tüketiciye/ her ikisi . yerel/bölgesel/ulusal/uluslararası . müşterinin değer zincirindeki yeri: üstteki tedarikçi(upstream supplier)/ alttaki tedarikçi(downstream supplier)/ hükümet(government)/ kurumsal/ toptancı/ perakendeci/ servis üretici/son tüketici . geniş veya genel pazar/çoklu segment/niş pazar . iş görme ile(transactional)/ilişkisel(relational)
Bileşen 3 (içsel beceri faktörleri): Yetkinlik kaynağımız nedir? (bir ya da daha fazla seç)
. üretim/işletme sistemleri . satma/pazarlama . bilgi yönetimi/işleme(mining)/paketleme(packaging) . teknoloji/Ar&Ge/yaratıcı veya inovatif beceri/zihinsel(intellectual) . finansal iş görmeler/hakemlik(arbitrage) . tedarik zinciri yönetimi . ağ oluşturma/kaynak gücü(resource leveraging)
Bileşen 4 (rekabetçi strateji faktörleri): Rekabetçi olarak kendimizi nasıl konumlandırırız? (bir ya da daha fazla seç)
. operasyonel yetkinlik/tutarlılık/güvenilirlik/hız görüntüsü . ürün veya servisin kalite/seçim/özellikler/mevcudiyeti . inovasyon liderliği . düşük maliyet/verimlilik . sıkı müşteri ilişkisi/tecrübe
Bileşen 5 (ekonomik faktörler): Nasıl para yaparız? (her gruptan seç)
. ücretlendirme ve gelir kaynakları: sabit/karışım(mixed)/esnek . işletme gücü(kaldıraç=leverage): yüksek/orta/düşük . hacimler: yüksek/orta/düşük . marjlar: yüksek/orta/düşük
Bileşen 6 (kişisel/yatırımcı faktörleri): Zaman, kapsam, ve boyut hırslarımız nedir? (bir tane seç)
. Varlık(subsistence) modeli . kazanç(income) modeli . büyüme modeli . spekülatif(düşünüp tasavvur eden) model

• Morris, Schindehutte ve Allen önerdikleri iş modeli çerçevesini bir örnekle açıklamışlardır [99]:

İncelenen örnek şirket Southwest Havayollarıdır. Southwest Havayolları 30 yıl firmanın büyümesini sağlayan sağlam bir iş modeline sahiptir. Southwest'in diğerleri tarafından tamamen ya da kısmen kopyalanması şaşırtıcı değildir (örneğin; JetBlue, RyanAir, United Express). Hiçbiri Southwest kadar başarılı olamamıştır. Southwest'in modeli uygulamadaki üstünlüğü göstermektedir ki; iyi kavramsallaştırılmış (conceptualized) olan iş modeli bazı organizasyonel değişkenleri - kültür ve liderlik kalitesi gibi - etkiler ve etkilenir.

Tablo 4.8'de, Southwest modeli ilk olarak kuruluş seviyesinde ele alınmıştır. Burada, odak firmanın ne yaptığıdır, nasıl değildir. Sonra, tescilli seviyede, Southwest'in modeli diğer havayollarının çalışma yollarını değiştiren inovasyonu yansıtır, kopya edilmesi zor bir yaklaşımı yansıtır. Tablo 4.8'den anlaşılan; modelin bileşenlerinden nasıl hem inovatif hem de içsel olarak tutarlı durumda avantaj sağlamak için yararlanılır. Tescilli model Southwest'in çekirdek yetkinliğini merkezde görür, onun benzersiz işletme sistemi. Bu işletme sistemi (örneğin, çalışan politikaları, havalimanı ve rota seçimi, uçak standardizasyonu) benzersiz değer sunumunu mümkün kılar (kısa taşıma mesafesi (short haul), düşük yol parası (low-fare), zamanında ve eğlenceli direkt servis (direct service that is on-time and 'fun')). Birçok kural yönetimin model ile tutarlı olmayan stratejik ve taktiksel hareketlerden kaçınmasına yardımcı olur.

Tablo 4.8: Southwest Havayolları iş modelini tanımlama [99]

	Kuruluş Seviyesi	Tescilli Seviye	Kurallar
Bileşen 1: Öneri(sunum) ile ilgili faktörler	Sadece hizmet satma Standardize sunum Dar genişlik(Narrow breadth) Sığ hatlar(Shallow lines) Servisi kendi satmak Içsel hizmet dağıtımı Direkt dağıtım	Kısa taşıma mesafesi, düşük yol parası, yüksek-sıklık (frequency), Noktadan noktaya hizmet Eğlence iletme Sadece içecek/atıştırma hizmeti Koltuk /birinci sınıf atamama Seyahat acentası/aracılar kullanma Tamamen iade edilebilir yol paraları, ön ödeme yok Satın alma koşulu (purchase requirement)	Tek-yön yol parası maksimum -----US$ ı aşmamalı Maksimum kişi başı yiyecek maliyeti ---- US$ ından az olmalı
Bileşen 2: Pazar Faktörleri	İşletmeden müşteriye ve işletmeden işletmeye(bireysel yolcu ve kurum seyahat departmanlarına satış) Ulusal Perakende satış Geniş(broad) pazar Iş görme (Transactional)	Bölgesel havayolundan 30 eyaletteki 59 havalimanının kontrol altına alınmış gelişimi İşleyen modelin temelinin uygunluğuna dayanarak şehirlerin dikkatli seçimi	Yerel pazarlarda % 85 yayılma ile şehir seçme için özgü kılavuz ilkeler (Specific guidelines for selecting cities to be serviced 85% penetration of local markets)
Bileşen 3: İçsel beceri faktörleri	Üretim/işletme sistemleri	Profile uygun çalışanların titiz seçimi; yoğun odak ön hat(frontline) çalışanlarda Bir merkez(hub) ve rota bildirim sistemi(spoke route system) çalıştırma Küçük şehirlerin kalabalık olmayan havalimanlarına uçuş, büyük şehirlerin daha az kalabalık olanlarına uçuş İnovatif karaya inme çalışmaları yaklaşımı Bağımsız bagaj nakliye sistemi Boeing 737 uçak kullanımı Diğer havayolları ile kod(code) paylaşmama	Havalimanından her gün en az 20 kalkış En fazla uçuş mesafesi ----- milden az olmalı En fazla uçuş süresi ----- dakikadan az olmalı Uçuşların tur süresi (Turnaround) 20 dakika veya daha az olmalıdır
Bileşen 4: Rekabetçi strateji faktörleri	operasyonel yetkinlik/tutarlılık/ güvenilirlik /hız görüntüsü	Farklılaştırma zamanında varma, düşük yol paraları, iyi zaman geçiren yolcuları(eğlence ruhu) vurgulayarak başarılabilir Tutku ile kurulmuş havayolu (Airline that love built)	Endüstride en iyi dakik kaydını başar(Achieve best on-time record in industry)
Bileşen 5: Ekonomik faktörler	Sabit gelir kaynağı Yüksek işletme gücü(leverage) Yüksek hacimler Düşük marjlar	Uçuşların kısa taşıma mesafesi rotaları ve yüksek sıklıkları, sürekli düşük fiyatlar ve endüstri eğilimlerine bakmaksızın yıllık karlılıkla sonuçlanan içsel etkinlikler ile birlikte	Her yolcu başına maliyeti dönüm noktası altında ---- US$ olarak sürdürme
Bileşen 6: Büyüme/çıkış faktörleri	Büyüme modeli	İş modeli ile tutarlı büyüme fırsatlarına vurgu	Kontrol altına alınmış büyüme oranı (Managed rate of growth)

Model değer-tabanlı girişim oluşturma için stratejik çerçeveyi temsil eder. Önerilen çerçevede, üç seviyede 6 bileşenin herbiri değerlendirilir. Kuruluş seviyesinde, model rakamlarla belirtilebilen standardize kararlar kümesi olarak tanımlanır.

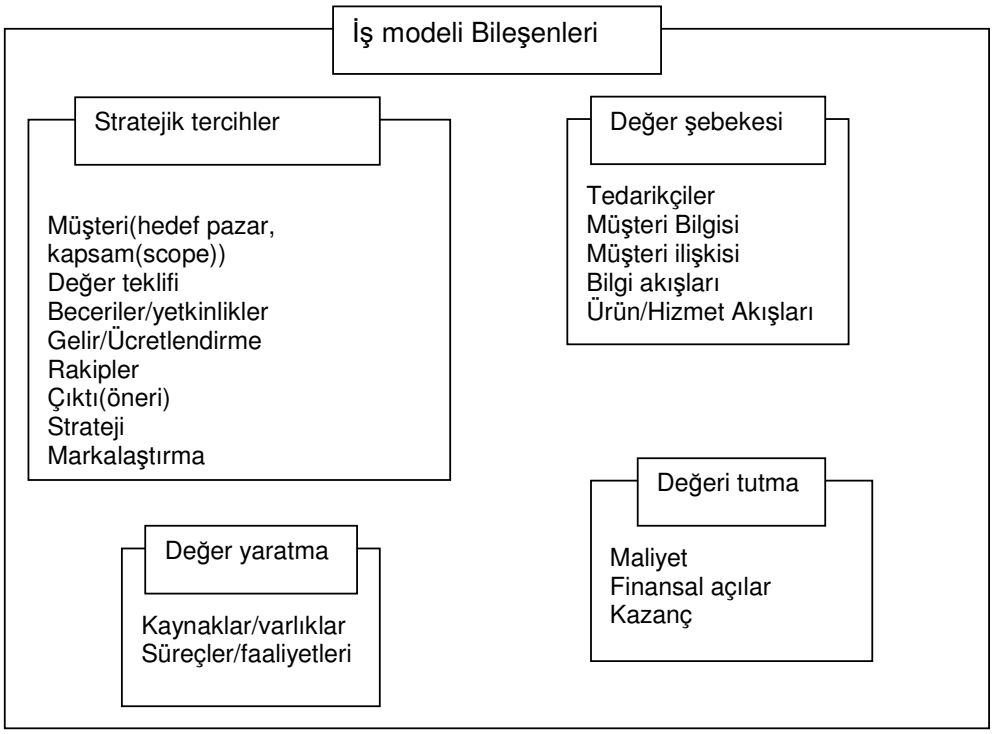
Tescilli seviyede, her model bileşeninde önemli inovasyon kapsamı mevcuttur. Model zihinsel bir özellik olur, bazı girişimciler gerçekten modelleri için patent alırlar. Önemli iş hakkıyla iş modeli inovasyonunu anlamaya kalır. Bir başlama noktası model inovatifliğinin ölçümlerini geliştirmek. Bir ileriki adım bileşen inovasyonunun göreceli öneminin endüstri ve pazar özelliklerine göre nasıl çeşitlendiğini belirlemek.

İş modeli girişimciler ve çalışanlar için bir odaklanma aracı olarak hizmet verebilir, özellikle tescilli seviyede alınan kararlardan çıkarılan ana noktalar veya kurallar kümesi ile desteklendiğinde.

4.4.3. Shafer, Smith ve Linder tarafından önerilen çerçeve:

Yöneticilerin terimi daha iyi anlamalarını sağlayabilmek için, Shafer, Smith ve Linder mevcut literatürü tarar ve tanımlar ve iş modellerinin bileşenlerini sınıflar. Shafer, Smith ve Linder 1998-2002 yılları boyunca yapılan literatür taramasında tespit edilen yayınlardan 12 tanım ortaya çıkarmışlardır. Aslında, bu 12 tanımdan 42 farklı iş modeli bileşeni bulunabilmektedir. Daha iyi kavramak için makalede Şekil 4.3'teki gibi bir benzerlik diyagramı (affinity diagram) oluşturulmuştur. 12 tanımda 2 veya daha fazla kez bahsi geçen bileşenler kategorize edilmiştir. Sonuç olarak 4 kategori oluşturulmuştur [122]:

- stratejik seçimler (stratejik choices),
- değer şebekesi (the value network),
- değer yaratma (creating value) ve
- değeri zaptetme (capturing value).



Şekil 4.3: İş modeli benzeşim diyagramının bileşenleri [122]

Kar-amaçlı organizasyonların ayakta kalma ve başarıları direkt olarak onların değer yaratma ve zaptetme kabiliyetlerine bağlıdır, böylece iş modelleri hepsine uygulanabilir. Tabii ki, her organizasyonun karşılaşacağı stratejik karar alanları çeşitli faktörlere göre değişecektir. Örneğin, firmanın yaşı, endüstri, endüstri konsantrasyonu, müşteri tipi, hükümet tüzükleri, vb. Aynı zamanda, bir organizasyonun iş modeli asla stratejik seçimler yapma süreci gibi tam değildir ve iş modellerinin test edilmesi devam eden ve iteratif bir süreç olmalıdır. Kesinlikle garanti olmamasına rağmen, Shafer, Smith ve Linder makalelerinde iddia ediyorlar ki; uzun-dönemli başarı ihtimali, organizasyonun iş modelleri vasıtası ile stratejik tercihleri özenli ve resmi test etmesi ile artar. İş modelleri yöneticilere stratejik seçimlerini analiz etmeleri ve anlatabilmeleri için güçlü bir yol sağlar. Her ne kadar yüzeysel olarak belirtilmiş özensiz iş modellerinin pazarda başarılı olma şansı olsa da, bu olasılık düşüktür çünkü değer yaratma ve zaptetme çekirdek mantığı henüz düşünülmemiş olacaktır. 'Eskilerin dediği gibi, kör sincaplar bazen meşe palamudu bulurlar, ancak, bulana kadar, israf olan çaba çok olacaktır. Kendi çalışma sermayeleri ile yanan firmalar gibi, sincaplar en çok istediklerine ulaşamadan enerjileri bitecektir.'

Shafer, Smith ve Linder iş modeli kavramının yanlış kullanılması halinde problemlere neden olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Uygun şekilde yapılmış olan iş modeli büyük güce sahiptir ve firma için gerekli stratejik araç olarak hizmet eder. Ancak iş modeli ile ilgili şeyler 4 probleme delillik eder. Problemler iş modellerinin yaratılması ve kullanılması ile alakalıdır. Bu problemler [122]:

(1) çekirdek mantığa temel olan varsayımların kusurlu olması
(2) Düşünülen stratejik seçimlerdeki sınırlamalar
(3) Değer yaratma ve değer zaptı hakkındaki yanlış anlamalar
(4) Değer şebekesi ile ilgili kusurlu varsayımlar

- Çekirdek mantığa temel olan varsayımların kusurlu olması:

İş modelinin temel felsefesi gelecekle ilgili test edilmemiş ve hatalı varsayımlara dayanıyorsa firma tehlikeli bölgede hareket ediyor demektir.

Örneğin, bir girişimcinin Amerikanın pekçok bölgesinde kablosuz ağ üzerinde kuracağı bütünleşmiş hizmetler işi kendisi için iyi bir fırsat olarak görülebilir. İş modeli değer yaratmada ve yakalamada anlamlı bir temel mantığa oturtulmuş gözükmektedir. Ancak bu girişimciye kablosuz ağlar arasındaki standartlarda uyuşmazlıklar sorulduğunda, yakın gelecekte sabitlenmemiş ve değiştirilebilir ulusal hizmet olacağını varsaymaktadır. Böyle bir standart ağın kablosuz kullanıcılar arasında olacağına kesinlikle katılınsa bile gerçek, böyle bir ağın şimdi var olmayacağı hatta birkaç yıl sonra bile olası gözükmediğidir. Bu yüzden tahminen bu girişimci iş modelini uygulamakta büyük zorluklarla karşı karşıya kalacaktır.

Stratejik seçimler yapıldığında, nihai iş modeli, açıkça belli olan ve olmayan sebep-sonuç ilişkilerinin mümkün olduğunca mantıksal çerçevede olup olmadığının kontrolünü sağlamalıdır. Ayrıca, nihai iş modeli, seçimlerin kendi içinde tutarlı ve bir diğerini ortaklaşa destekleyici nitelikte olmasına imkân sağlaması açısından incelenmelidir.

- Düşünülen stratejik seçimlerdeki sınırlamalar:

Bir iş modeli, değer yaratma ve değer yakalamada işletmenin temel iş felsefesini yansıtmalıdır, bu felsefenin yalnızca bir bölümünü değil.

Bir müşteri kitlesinin ya da değer boyutunun tanımı, iş modelini oluşturmaz. Tabii ki terminolojideki böyle bir hata iletişimi engellediği için problematiktir. Böyle bir yaklaşımdaki en büyük hata modelin, pazardaki başarı olasılığının değerini aşırı derecede tahmin etmesi olarak gösterilebilir[122].

eToys yapılan bu hataya dot-com dünyasında en önemli örnektir. Müşteri tabanı ve marka farkındalığı yaratmak için 1999'da eToys öncelikli olarak müşteri edinimine odaklandı. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde bu durum, kıyasıya ve amansız fiyat savaşlarına, büyük indirimlere yol açmış ve oyuncak e-perakendecilere bedava nakliye imkanı sağlamıştır. Bu perakendecilerin her biri, oyuncak perakendecilik endüstrisinde yıllık 23 milyar dolarlık bir pay kapmayı ümit etmişlerdir [11]. Aslında eToys'un müşteri edinimi hedefi başarıldı. Görsel mağaza açılımında 4 yıl içinde % 60 gelirlerini pazarlamaya harcadı ve yaklaşık 2 milyon müşteri tabanına ulaştı. Ancak eToys iş modelindeki diğer önemli bileşeni geliştirmedi: müşteri taleplerini karşılama süreci. 1999 yaz döneminde eToys yetersiz ve güvensiz dağıtım performansı nedeni ile kötü yayınlara maruz kaldı. İzleyen yılda bu fiyaskoyu tekrarlamamak için eToys talep karşılama için iç kaynak yatırımına önem verdi. Ancak bu sefer işin ihtiyacı olan hacim için altyapı yatırımını karşılayamadı ve 2001'de battı [35].

Bu göstermektedir ki iş modeli bileşenlerinden sadece müşteri edinimine odaklanmak tamiri olmayan sonuçlara yol açıyor ve böyle bir yaklaşım işlemeyen bir iş modeli ortaya koyuyor [122].

Bir iş modeli yapılan stratejik seçimlerin yansımasıdır. Bir iş modelinde üst yönetim iş mantığı ve stratejik seçimlerin içsel tutarlılığını birlikte düşünür.

- Değer yaratma ve değer zaptı hakkındaki yanlış anlamalar:

Pek çok yönetici, modelin değer yakalama bölümünü ihmal edip, en azından daha az önem verip, değer yaratma kısmına çok daha fazla odaklanma eğilimi gösterir. Bu

durumlarda organizasyonlar, yarattıkları değerle ilgili olan ekonomik geri dönüşümleri yakalamada yetersiz kalırlar [122].

Bu duruma en uygun örnek Yahoo'nun çevrim içi (online) portalıdır. Çoğu kişi Yahoo'nun sunmuş olduğu birçok çevrim içi hizmetin büyük değer yarattığını düşünür. Aslında her ay Yahoo'yu ziyaret edenlerin sayısı ve Yahoo'nun en çok ziyaret edilen sitelerin başında yer alması bu durum ile tutarlıdır. Ancak birkaç senedir Yahoo bu değeri kazanca dönüştürmede zorlanmaktadır, 1997 mali yılının neredeyse iki katı kayıp 2001 sonu ile yaşanmıştır. Ancak CEO Terry S. Semel Yahoo'ya katılınca değeri tutma konusunda yeni yollar denemiş ve başarılı olmuştur. Mayıs 2001'de şirkete katılan CEO Business Week Report'da verdiği demeçte şirketin yarattığı değerin çoğunu yakalamada açık bir yol bulduğunu ifade ederek dijital müzik ve çevrim içi oyunlar, iş listeleme ve ekstra kapasite yüklü e-mail hesaplarından elde edilen gelirlerin etkili olduğunu belirtmiştir [50].

Bu duruma alternatif olarak, yöneticiler potansiyel değeri gerçek değer ile karıştırdıklarında da aynı güçlükleri yaşayabilirler. Profesyonel yatırım analistleri firma performansının nakit akışı ile değil müşteri sayısı ile ölçülmesi gerektiği konusuna dikkat çekmektedirler [122].

- Değer şebekesi ile ilgili kusurlu varsayımlar:

Bazen iş modeli, mevcut değer şebekesinin gelecekte değişmeden devam edeceğini hatalı bir şekilde varsayar. Örneğin, petrol şirketleri İngiltere'de yaygın bir şekilde kendi markalı satış noktaları aracılığıyla perakende benzin satışları yapmaktadırlar. Süpermarket zincirleri düşük fiyatlı petrol satışları ile müşterileri dükkânlarına çekmeye başladıkları zaman, bazı petrol şirketleri satış yaptıkları gaz istasyonlarına yiyecek ürünleri eklemişlerdir. Bu seçim mevcut değer ağını devam ettirmiştir [122].

4.5. Örnek Firma İncelemeleri Ve İş Modeli Örnekleri

Çalışmanın beşinci bölümünde önerilen 'iş modeli' modeline göre dünya uygulamaları incelenmiş ve iş modelleri çıkarılmıştır. Aşağıdaki bilgilere eklerde yer alan vaka çalışmalarından ulaşılmıştır.

4.5.1. Starbucks İş Modelinin İncelenmesi

- Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?

İlk iş konsepti: perakendecilik, iyi kahve ve esmer-kavrulmuş kahve satmak.

Konsept gelişiyor: Kahve işinde, tohum satma ve insanları evinde iyi kahveye alıştırmaktan çok daha fazla şey var. Starbucks'ın ihtiyacı, taze hazırlanmış kahve, espresso ve kapuçino sunmak (tohumlarar ve kahve ekipmanlarına ek olarak) ve İtalyan kahve bar kültürünün Amerikan versiyonunu oluşturmaya çalışmak. Şirket en iyi tohumları alarak, en iyi şekilde onları kavurarak en iyi bir kap kahveyi yapmaktan asla vazgeçmeyecek. Kesinlikle yapay tatlandırılmış kahve tohumları satılamaz, yüksek-kalite tohumlar kimyasal ile kirletilemez.

"Starbucks'ın temel iş mantığı kaliteli kahve sunmaktır."

- Müşterin kim?Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?

Trafiğin yoğun olduğu çarşı alanlarındaki çalışanlar, kaliteli kahve içicileri, kaliteli kahve ve hızlı servis isteyenler. Hızlı servisin önemi anlaşılıyor, çünkü çoğu müşterinin acelesi oluyor.

- Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?

Starbucks kahveyi kendisi kavuruyor, kendi karışımlarını ve tatlarını oluşturuyor. İtalyan kahve bar kültürünün Amerikan versiyonunu oluşturmaya çalışıyor. Starbucks'a gitmek bir tecrübe, özel bir zevk, arkadaşlar ile buluşma ve ziyaret etme yeri olmalı.

"Harika tat, harika görünüm, harika bir uğrak yeri olma." Değer sonucu müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti.

- Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?

Starbucks müşteri sayısını artırmaya çalışarak para kazanıyor. Bunun için müşteri istekleri her şeyden önce geliyor. Coğrafi yayılma stratejileri uygulayarak satış hacmini artırmaya çalışıyor. Kulaktan kulağa ile duyulmayı tercih ediyor. Yani ana düşünce müşteri bağlılığını nasıl sağlarıma dayalı.

- Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?

İlk başlarda kaliteli kahve satışı sunuluyor. En son hali ile Starbucks mağazaları; normal ve kafeinsiz kahve içecekleri, "günün kahvesi" özeli, siparişe göre bir çeşit İtalyan stili sıcak ve soğuk espresso içeceği ve sıcak ve buzlu çaylar. Ayrıca, geniş çeşitten taze-kavrulmuş (fresh-roasted) tam-tohumlu (whole-bean) kahve, taze pastalar, meyve suyu, kahve yapma ekipmanı, kahve bardakları ve diğer aksesuarlar ve müzik CD'leri sunuyor.

İlk başlarda dekor İtalyan, menüde bazı İtalyan kelimeler var, İtalyan opera müziği fonda çalıyor, baristalar beyaz gömlek giyiyor ve kravat takıyor, tüm servis ayakta – sandalye yok. Çekirdek fikir çalışıldıkça formatın uygun olmayan yanları değiştiriliyor. Opera müziği, oturma isteği, menüde anlaşılmayan İtalyanca kelimeler; müşterilerin istekleri doğrultusunda değiştiriliyor.

- Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)

1. Yüksek kalite, taze-kavrulmuş, tamamen kahve tohumlu olma özellikleri firmanın farklılaştırma özelliği ve temel değeri. Amerika'da İtalyan kahve bar kültürünü yaratma starbucks'ın farklılaşma faktörü.
2. Starbucks mağazasının vizyonunun şunları içermesi gerekir: espresso yapma sanatını açığa çıkaran otantik kahve deneyimi, düşünülecek ve hayal kurulacak bir yer, insanların kahve alabilecekleri ve kahve hakkında konuşabilecekleri, topluluk hissi veren rahat bir sığınak, bir araya gelmek amacıyla insanlar için ev ve işten başka üçüncü yer, insanları hoş karşılayan ve geldikleri için ödüllendiren bir yer, hem hızlı servisi hem de sessiz dakikaları barındıran yerleşim alanı.
3. 2001'de Starbucks müşterilerine doldurulabilir "Starbucks Cards" veriyor, hızlı ödeme, ödül kazanma ve alma için. 2003'te Starbucks, "Bank One" ile

ortaklık(partnership) yaparak "Duetto Visa Card"ı çıkardı. Bu starbucks kartlarına Visa kart özelliği de katılmış hali idi.

4. Ekim 2003'te Starbucks kablosuz internet olanağını 2700 mağazasına eklediğini açıkladı. Kablosuz internet ile amaç; Starbucks'ın "üçüncü yer" deneyimini artırmak, müşterileri bir e-mail alırken, dijital müzik dinlerken, bir sunumu bitirirken veya şirket iç webine(intranet) girerken latte veya espresso içmeye ikna etmek.
5. Şimdiye kadar Starbucks reklama çok az para harcamıştır, onun yerine müşterilerine markasını oluşturmayı tercih etmiş ve kulaktan kulağa dolaşmış ve dükkan çekiciliğinden yararlanmıştır.
6. Starbucks'ın kahve sağlama stratejisi, kahve yetiştiricilerinin devamlılığına katkıda bulunma ve çevreyi korumaya yardımcı olmaya dayanmaktadır.
7. Her hedeflenen alan için Starbucks büyük bir şehri "hub" olarak seçiyor; profesyonel takım hub şehirlere yerleştiriliyor ve bunlar hub'da hedeflenen 20 veya daha fazla dükkan açmayı destekliyor. Yayılma sürecini gözlemlemek için, Starbucks bölge başkan yardımcısı atıyor, bu kişi bölgenin gelişimini ve Starbucks kültürünün yeni açılan dükkanlara aşılanmasını idare ediyor.
8. Starbucks, 'Starbucks Kahve Uluslar arası' adında yeni bir yan kuruluş oluşturmuştur. Bu denizaşırı yayılmayı düzenlemek ve lisanslılar aracılığı ile Starbucks markasını global olarak oluşturmaya çalışmak içindir.
9. Yayılma stratejisini yerleştirmek için Starbucks kendisine özgü barista ve mağaza müdürleri için işe alım, ücret ve eğitim sistemleri koymuştur.
10. 1991'de Starbucks şirket içi kendi mimar, tasarımcı takımını kuararak her mağazasının doğru görüntü ve karakteri taşımasını sağladı. Starbucks, McDonalds veya Wal-Mart gibi emlak almıyor, mevcut bir yapıda kiralıyor, bu nedenle mağazalar müşteri-tasarımlı olmalı.
11. 1995'te "geleceğin mağazaları" proje takımı kuruldu. Bu takımın görevi Starbucks mağaza dizaynını daha yüksek seviyeye taşımak ve Starbucks mağazalarının gelecek kuşağına ulaşmak.

- Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?

Gerekli altyapı ve yetkinlikler için İtalya'ya gidiliyor, 500 espresso bar geziliyor Milano'da ve Verona'da, yerel alışkanlıklar inceleniyor, dekor ve menüler hakkında

notlar alınıyor, baristalar faaliyetteyken kayda ve fotoğrafa alınıyorlar. İtalyan kahve kültüründen ilham alınıyor.

Yayılma stratejisini yerleştirmek için, Starbucks barista ve mağaza müdürleri için işe alım, ücret ve eğitim sistemleri koymuştur.

Tüm baristalar işe alındıklarında ilk 1-4 haftalarında en az 24 saat eğitim alırlar. Yönetim stajyerleri 8-12 haftalık sınıflara katılırlar.

Her hedeflenen alan için Starbucks büyük bir şehri "hub" olarak seçiyor; profesyonel takım hub şehirlere yerleştiriliyor ve bunlar hub'da hedeflenen 20 veya daha fazla dükkan açmayı destekliyor.

Starbucks yeni bir pazarda dükkan açtığında, bir sürü işe alım eforu başlatır. Açmadan 8-10 hafta önce, barista ilanı verir ve eğitimlere başlar. Eğitim için deneyimli müdürler ve baristalardan oluşan bir 'Yıldız takım' gönderir.

Schultz kuruluşta hazırladığı iş planında 3 şey yapıldığında kayıplar duracak kara geçilecek diye öngörmüştür. Bu 3 şey: iyi yönetim, yeterli kavurma fabrikası, tüm dükkanlardaki satışların kaydını tutan karmaşık bir bilgisayar bilgi sistemi. Bunlar sağlandığında 1990'da Starbucks kar etmeye başladı, 2003'e kadar karlar artarak büyüdü. Gereklilikler doğrultusunda altyapı ve yetkinlikler sağlanmaya çalışılıyor.

Starbucks'ın çekirdek yetkinliklerinden biri de yeni dükkanlar için iyi perakendecilik alanları tanımlamasıdır. Şirketin çok iyi emlak takımı var, kahve bar endüstrisinde ve karmaşık (sophisticated) bir tanımlama sistemi ile sadece en çekici şehir bloklarını değil ayrıca en iyi dükkan yerleşimini (location) de tam olarak tanımlıyorlar.

1991'de Starbucks şirket içi kendi mimar, tasarımcı takımını kuararak her mağazasının doğru görüntü ve karakteri taşımasını sağladı.

- Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)

Schultz çalışan herkesin karar-verme sürecine katılmasını istediğini söylüyor. Schultz çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı saygının olacağı yeni bir ilişki

yaratmaya karar veriyor. Fortune Magazin tarafından Starbucks 1998, 1999, 2000, ve 2002'de "100 En İyi Çalışılacak Şirket" listesinde yer alıyor.

Schultz çalışanını çok önemsiyor. Schultz'a göre çalışanlarına iyi davranırsan, bu onların müşterilere nasıl davranacağını belirler. Çalışanlarını şirket partnerleri olarak görüyor.

Amerika dışına yayılmada Starbucks, partnerleri/lisanslıları güçlü perakende/restoran deneyimli, Starbucks ile uyumlu şirket kültürü ve değerleri olanlar, iyi müşteri servisi üstlenenlerden, yetenekli yönetim ve güçlü finansal kaynaklara sahip olanlardan, marka-oluşturma becerileri oluşturmuş olanlardan seçiyor.2003'te Starbucks, "Bank One" ile ortaklık (partnership) yaparak "Duetto Visa Card"ı çıkardı. Bu starbucks kartlarına Visa kart özelliği de katılmış hali idi.

1994'te Starbucks ve PepsiCo artak teşabbüse yeni kahve-ilişkili ürünlerin Pepsi kanalları ile seri dağıtımı için girmiştir. Şişe veya kutuda soğuk kahve içecekleri gibi.

1995 ekiminde Starbucks "Dreyer's Grand Ice Cream" ile kahve özlü yeni kahveli dondurma yapımı ve dağıtımı (Starbucks markası ile) için ortaklık yaptı. Pazarda büyük kabul gördü.

Starbucks "Kraft Foods" ile lisans anlaşması yaptı. ABD'de tam-tohum ve öğütülmüş kahvenin bakkaliye ve seri-ticari kanallarında pazarlanması ve dağıtılması için. Kraft tüm dağıtım, pazarlama, reklam, promosyonları üstlendi, net satışların oranına bağlı olarak Starbucks'a telif ücreti ödedi.

2004'e girerken, Starbucks kahveleri 19500 süpermarket ve bazı toptan satış kulüplerinde (Örneğin, Sam's ve Costco) mevcuttu ve 2003 gelirleri 160 milyon dolara yakındı.

Starbucks "Marriott Host International" ile havalimanı yerleşim alanlarında Starbucks perakende dükkanlarını işletmesi için anlaştı. "Aramark Food and Services" ile Starbucks dükkanlarını üniversite kampusleri ve diğer Aramark tarafından işletilen yerlere koyması için anlaştı.

Starbucks kahve ürünlerini restorantlara, havayollarına, hotellere, üniversitelere, hastanelere, iş ofislerine, şehir kulüplerine, ve seçilen perakendecilere sağlayan

uzman satışlar grubuna(specialty sales group) sahipti. Starbucks kahvenin ilk kullanıcılarından biri bölgesel nakliyeci Seattle'da "Horizon Airlines" idi. United Airlines ve Canadian Air ile de anlaşmalar yapıldı.

Uzman satışlar grubu Sheraton ve Westin hotellerinde kahve hesabı elde etti. Starbucks Wells Fargo ile California'daki bankalara kahve servisi için anlaştı. 1997'de "U.S. Office Products" ile anlaşarak 1,5 milyon iş ofisindeki çalışanlara servis sağladı. Ayrıca Starbucks "Nordstrom" dükkanlarında satılmak üzere Nordstrom'a özel kahve karışımı sağladı. Barnes&Noble kitap mağazasında kahve barları işletti. Canada'da yaygın olan Toronto kitap perakendecisi Chapters için kahve bar işlemlerine başladı.

En önemli rakipler: Tully's Coffee(4 eyalette 98 dükkan), Gloria Jean's(35 eyalette 280 alışveriş merkezinde ve birçok yabancı ülkede), New World Caffee(30), Brew HaHa(Delaware ve Pensilvanya'da 15), Bad Ass Coffee(10 eyalette ve Kanada'da 30 yerde), Caribou Coffee(9 eyalette 241 yerde), Second cup Coffee(Kanada'daki en büyük zincir), ve Qwiky's(India).

Peet's ve yerel espresso barlar San Francisco pazarında büyük rakiplerdir.

2003'te, McDonald's McCafe adında yeni bir tip dükkan açacağını açıkladı. Premium kahve ve siparişe göre özel içecekler kafe stili şeklinde, internet erişimi de mevcut.

"Krispy Kreme Doughnuts" yerlerinde önerdiği kahve içeceklerinin kalitesi ve sayısını yükseltti.

Starbucks ayrıca yurtçapındaki kahve üreticileri- örneğin; Kraft general foods, Procter&Gamble, Nestle kahvelerini süpermarketlerde satıyorlar- ile de rekabet içinde. Birçok özel kahve şirketleri tam-tohum kahveleri süpermarketlerde satıyorlar- örneğin bu markalar; Green Mountain, Allegro, Peaberry, Brothers, ve Millstone.

Tedarikçiler: Starbucks personeli düzenli olarak kahve üreten ülkeleri- Colombia, Sumatra, Yemen, Antigua, Indonesia, Guatemala, New Guinea, Costa Rica, Sulawesi, Papua, Kenya, Ethiopia, Java, Mexico- kahve yetiştiricileri ve ihracatçıları ile ilişkiler kurmak tarımsal koşulları ve ürün verimini kontrol etmek, Starbucks

kalite ve lezzetini karşılayacak çeşitler ve kaynakları araştırmak için ziyaret ederler. Tedarikçiler ile ilişkiler geliştirmek önemlidir.

Starbucks sabit-ücret satın alma taahhütünü gelecek zamanlardaki kahve fiyatlarının dalgalanmalarını sınırlandırmak için kullandı, gelecek kahve alımları için fiyat korunması için anlaşmalar yaptı.

Starbucks %50 kahve tohumunu Latin Amerika, % 35 Pasifik Rim, % 15'ini Doğu Afrika'dan sağlıyor.

Starbucks'ın kahve sağlama stratejisi, kahve yetiştiricilerinin devamlılığına katkıda bulunma ve çevreyi korumaya yardımcı olmak amaçlıdır.

Starbucks için müşteri istekleri, müşteri memnuniyeti her şeyden önemlidir. Şirketin ilişki içinde bulunduğu herkesle ilişkisi başarısı için önemlidir. Starbucks şebeke etkisinin önemini farkedenlerdendir.

- Finansal yapın? (gelir,gider,kazanç?)

Müşteri sayısı başarıyı gösteriyor. Coğrafi yayılma ile kazançlar artırılıyor. Starbucks'ın dükkan yayılma hedefleri 1987'deki 125 dükkan hedefini geçerek 5 yılda 161 dükkanı bulmuştur.

Ortalama mağaza açma maliyetlerini daha iyi kontrol etmek için, şirket satın almayı merkezileştirdi, standart kontratlar ve bazı öğeler için sabit ücretler geliştirdi, işi bu sözleşmeleri yapan iyi maliyet-kontrol uygulamalarına sahip kişilerde birleştirdi.

Sergilenen durumların modüler tasarımları geliştirildi ve tüm dükkan yerleşimi bilgisayarda geliştirildi, dizayn geliştikçe maliyetleri tahmin eden yazılım ile. Tüm bunlar mağaza açma maliyetlerini önemli oranda azalttı ve mağaza geliştirme zamanını 24'ten 18 haftaya indirdi.

2002'de şirketin satışlarının % 77'si içeceklerden, %13'ü yiyeceklerden, %6'sı tam-tohumlu kahvelerden, ve %4'ü kahve-yapma ekipmanlarından ve aksesuarlardan sağlanmaktadır.

2003'te Starbucks'ın PepsiCo ve Dreyer's ile oluşturduğu ortaklık 6 milyon dolar gelir sağladı. Tablo 4.9 Starbucks'ın yıllık mali sonuçlarını göstermektedir [133].

Tablo 4.9: Starbucks yllık mali sonuçlar (x 1000) tablosu [133]

	30 Eylül 2003	29 Eylül 2002	30 Eylül 2001	1 Ekim 2000	3 Ekim 1999	27 Eylül 1998
İşletme Veri Sonuçları						
Toplam net hasılat(revenue)	4.075.522$	3.288.908$	2.648.980$	2.177.614$	1.686.828$	1.308.702$
Çalışma geliri(income)	424.713$	316.338$	280.219$	212.252$	156.711$	109.216$
Net kazançlar(earning)	268.346$	212.686$	180.335$	94.564$	101.693$	68.372$
Bilanço verileri						
Çalışma sermayesi	315.326$	310.048$	148.661$	146.568$	135.303$	157.805$
Toplam varlıklar	2.729.746$	2.214.392$	1.846.519$	1.491.546$	1.252.514$	992.755$
Uzun-dönemli borç	4.354$	5.076$	6.483$	7.168$	7.691$	1.803$

4.5.2. Wal-Mart İş Modelinin İncelenmesi

- Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?

İndirim perakendeciliği. Walton diğer küçük kasabalarda mağaza açma fırsatları kolluyor ve perakende deneyimine sahip yetenekli kişileri işini büyütmek için çekmek istiyor.

Samimi tavırları ve insanları motive etme becerisi, usta yönetim stili ve indirim perakendeciliğindeki açık yeteneği birleşince, Wal-Mart'ı sürekli inovasyon ve hızlı genişleme yolunda tutan kültür ve değerler oluşmuştur.

"Wal-Mart'ın temel iş mantığı indirim perakendeciliğidir."

- Müşterin kim?Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?

Wal - Mart yönetimi 15000 alışveriş alanı nüfusunun Wal-Mart indirim mağazası için; 25000 nüfusun ise süpermerkez için yeterli olduğunu düşünüyor. İlk hedefler küçük kasabalar. Küçük kasabalardakiler büyük şehirlere gitmeden ucuz alışveriş yapmak istiyor.

- Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?

"Her gün düşük fiyat, geniş seçenek, büyük oranda markalı ticari eşya, müşteriye içten mağaza çevresi." Değer sonucu müşteri memnuniyeti.

- Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?

Wl-Mart müşteri sayısını artırmaya çalışarak para kazanıyor. Coğrafi yayılma, müşteri bağlılığı, kulaktan kulağa, giriş bariyerleri oluşturma, hedef bir segmente hitap etme, herkese her şeyi sunmama. Yani ana düşünce müşteri bağlılığını nasıl sağlarıma dayalı.

- Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?

Başlıca ticari eşyalar; elektronik eşyalar, spor eşyaları, çim ve bahçe eşyaları, sağlık ve güzellik destekleri, kıyafet, ev modası, boya, yatak ve banyo eşyaları, hırdavat, kuyumculuk, otomotiv tamir ve bakımı, oyuncaklar ve oyunlar ve bakkaliye.

Değişik mağaza biçimleri ile sunum yapılıyor: İndirim Mağazaları (Discount Stores), Süpermerkezler (Supercenters), Sam'in Kulüpleri (Sam's Clubs), Semt pazarları (Neighborhood markets).

- Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)

Wal-Mart'ın strateji özellikleri: çeşitli mağaza biçimleri, her gün düşük fiyat, geniş seçenek, büyük oranda markalı ticari eşya, müşteriye içten mağaza çevresi, düşük işletme maliyetleri, yenilikçi ticaret yapma, müşteri memnuniyetine büyük önem,

yeni coğrafi pazarlara girişte disiplinli genişleme ve çoğu durumda yabancı pazarlara girerken edinimleri (acquisition) kullanma.

Wal-Mart'ın Coğrafi Yayılma Stratejisi: Wal-Mart yeni bir alana girmeden önce bulunduğu bölgede doyuma ulaşıyor. Amerika'da Wal-Mart'ın coğrafi stratejide benzersiz özelliği; hedef metropolitan alanına girmeden önce o alanı çevreleyen küçük kasabalarda mağaza açması - Sam Walton bu duruma geri yönlü genişleme (backeard expansion) diyor.

Wal-Mart mağazaları nispeten küçük coğrafi alanlarda açtığından reklam harcamalarını tüm mağazalara bölerek reklam maliyetlerini satışların %1'ine indirme taktiğini uyguluyor. Wal-Mart gittiği yerlerde kendi ile benzer iş yapanların başarısız olmalarına neden oluyor, çünkü Wal-Mart'ın düşük fiyatları müşterileri yerel giyim mağazalarından, genel mağazalardan, eczanelerden, spor eşyası mağazalarından, ayakkabı mağazalarından, hırdavat mağazaları gibi mağazalardan uzaklaştırıyor.

Genel ticari eşya veya süpermarket zincirlerini edinim Wal-Mart'ın Kanada, Meksika, Brezilya, Japonya, Puerto Riko, Çin ve Büyük Britanya'da uyguladığı giriş ve/veya mağaza genişleme stratejisinin bir parçasıdır.

Hergün Düşük Fiyat: Wal-Mart kendi pazarında müşterilerce en düşük fiyat sunan genel ticari eşya satıcısı olarak görülmektedir.

Ticaret Yapma İnovasyonları: Wal-Mart yeni ticaret yapma (merchandising) yollarını test etme ve denemede aktiftir. Başlangıçtan itibaren, Sam Walton diğer perakendeciler tarafından uygulanan iyi fikirleri ve ticaret yapma pratiklerini taklit etmede hızlıdır. Yönetim zamanının çoğunu satıcılar, çalışanlar ve müşteriler ile Wal-Mart'ı iyileştirmek için iyi fikirler almak amaçlı konuşarak harcamaktadırlar.

Reklam: Wal-Mart diğer perakendecilerin aksine reklama daha az güvenmektedir. Öncelikli olarak kulaktan kulağa ile pazarlama mesajını vermek istemektedir.

Dağıtım: Yıllarca, Wal-Mart'ın yönetimi; şirketin merkezi dağıtım sistemlerini rekabetçi bir köşeye geçirmişlerdir - şirketin düşük dağıtım maliyetleri ve maliyet-etkili tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ücretlerin düşük olmasının nedenidir. Mağazalarına ticari eşya dağıtımını iyileştirmek için şirket 1980'de kendi merkezi dağıtım merkezlerini kurmaya başlamıştır ve mağazalarına bu merkezlerden kendi

kamyon filoları ile günlük dağıtımlar yapmaktadır. Yeni mağazalar mevcut merkezden ekonomik ve güvenilir olarak desteklenemiyorsa Wal-Mart yeni dağıtım merkezleri eklemektedir.

Wal-Mart'ın öncü (cutting-edge) Teknoloji Kullanımı: Wal-Mart perakendeciler arasında yeni teknoloji olduğunda ilk becerilerini güncelleyen ve iyileştiren olmaktadır. Wal-Mart öncü teknolojilere dikkat etmektedir, bu teknolojileri kendi değer zincirinde akıllıca konuşlandırması mağaza çalışmalarını geliştirmekte ve sürekli maliyetleri aşağı çekmektedir, bunun sonucu olarak Wal-Mart senelerdir, dünyadaki herhangi bir perakendeciye göre en maliyet-etkili (cost-effective), zengin-data bilgi teknoloji sistemleri olan şirket olmaktadır.

Mağaza Yapımı ve Bakımı: Wal-Mart satıcılardan mağaza yerleşimi, demirbaş dizaynı ve etkili sergileme için alan konularında fikir ve öneriler istemektedir. Yöneticiler ekonomik olarak döşenebilen açık ofislere sahiptirler, mağaza dizaynları tekrar düzenleme ve iyileştirmenin kolayca yapılabileceği büyük sergileme alanları şeklinde yapılmaktadır. Mağazalar hem hızlı ve ucuz yapım hem de düşük maliyetli bakım ve yenilemeye izin verecek şekilde dizayn edilmektedir.

Hizmet yerlerinin düşük maliyetli temasına bağlı olarak, dağıtım merkezleri ve şirket ofisleri de ekonomik ve basit mobilyalı döşenmektedir. Tepe yöneticilerin ofisleri de yalın ve gösterişsiz döşenmektedir. Işıklandırma, ısınma ve havalandırma kontrolleri bilgisayar ile Bentonville'deki ana merkeze bağlanmaktadır. Böylece maliyeti azaltan enerji yönetimi uygulamaları merkezi olarak uygulanabilmektedir ve mağaza müdürleri maliyetleri düşünme zahmetinden kurtarılmaktadır.

Wal-Mart'ın Üstün Müşteri Servisi Sağlama Yaklaşımı: Wal-Mart "Memnuniyet garanti edilir" teminatına organizasyon kuvveti yerleştirmek ve Wal-Mart'taki müşteri alışveriş deneyimini memnun bırakacak şeyler yapmak istiyor. Sam Walton'ın dediği gibi "agrasif konukseverlik" uygulanmaya çalışılıyor. Wal-Mart yönetimi mağaza personelinin eğitimi ve denetimi konularında 5 konuyu vurgular:

1- Müşteri gibi düşün
2- Müşterinin istediğini sat
3- Müşteriye gerçek değer sağla
4- Müşterinin iyi zaman geçirdiğinden emin ol

5- Müşteri beklentilerini aş.

Müşteri servis karışımı; düşük fiyatlar, kaliteli ticaret ve içtenlik. Diğer perakende devlerinden farklı olarak Wal-Mart müşteri sadakati ve güvenini sağlamıştır.

Wal-Mart Kültürü: 2003'te Wal-Mart kültürü Sam Walton'ın iş filozofisi ve liderlik stili kökenli olarak devam etmiştir. Wal-Mart'ın 2003'teki kültürünü yansıtan 3 temel inanç:

1- Bireylere saygılı ve değerli davran
2- Müşterilere hizmet et
3- Mükemmellik için çabala

Çalışanların Fikirlerini Alma: Her seviyedeki çalışanın şirketi daha iyi yapma sürecinin bir parçası olması istenmektedir. Her yöneticinin işinin çok önemli bir parçası da çalışanı dinlemedir. Tüm Wal-Mart tepe yöneticileri dolanarak yönetmek (management by walking around) konseptine güvenmektedir: mağazaları ve dağıtım merkezlerini ziyaret ederler, hizmet yerlerini düzenli olarak desteklerler, neler oluyor ve gidişat hakkında çalışanlar ne düşünüyoru dinlerler. Şirketin en iyi fikirlerinin bir çoğu çalışanlardan gelmiştir.

Maaş (compensation) ve Teşvikler (incentive): Yönetime göre, çalışanların %60'ı göstermektedir ki Wal-Mart'a katılmalarının başlıca nedeni Wal-Mart'ın faydalarıdır. Wal-Mart maaş ve diğer sosyal güvenlikleri haricinde, çalışanlara yoğun teşvik sistemi uygulayarak şirket başarısını parasal olarak da paylaşmalarını sağlamıştır.

- Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?

Dağıtım Merkezi Çalışmaları: 1980'ler ve 1990'larda Wal-Mart dağıtım merkezlerinde birçok etkinlik-artırıcı faaliyetler ortaya koymuştur. Şirket dağıtım merkezlerini otomatikleştirmede ve üreticilerden, etraftaki mağazalara dağıtım yapan dağıtım kamyon filolarına transferin hızlandırılmasında dünya lideri olmuştur.

Wal-Mart en ileri teknoloji (state-of-the-art) kullanımı ile işçi ağırlıklı işleri otomatikleştirmiştir.

Toplantılar ve Hızlı Yanıt: Şirket toplantıları hem bir iletişim aracı hem de kültür-oluşturma çalışması olarak kullanılmaktadır

Eğitim: Şirket birçok eğitim aracına sahiptir; sınıf kursları, bilgisayar-temelli öğrenme, uzaktan öğrenme, şirket intranet siteleri, kılavuz programları, uydu yayınları, yetenek değerlendirmeleri.

Yönetimin Eğitimi: Wal- Mart mağaza yöneticileri 3 yoldan biri ile seçilir. Birincisi: saatlik çalışan, mağaza yönetimi eğitiminde önce satıştan departman müdürlüğüne, oradan da hatların kontrolu müdürlüğüne yükselir. İkinci: Diğer perakende şirketlerinde çalışan becerikli çalışanların direk Wal-Mart müdürlerine katılmak üzere alınması. Üçüncü: Wal-Mart üniversite mezunlarını eğitim programına alır.

Çalışan Eğitimi: Wal-mart saatlik çalışanları için özel bir eğitim kursu uygulamaz.

- Partnerlerin var mı?Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)

Çalışanlar ile ilişkiler: Her seviyedeki çalışanın şirketi daha iyi yapma sürecinin bir parçası olması istenmektedir. Her yöneticinin işinin çok önemli bir parçası da çalışanı dinlemedir. Tüm Wal-Mart tepe yöneticileri dolanarak yönetmek (management by walking around) konseptine güvenmektedir. Çalışanlar şirketin partneri olarak görülmektedir.

Tedarikçi ilişkisi: Wal-Mart stratejisini uygulayabilmek için; tedarikçilerinden en düşük ücreti alma, anahtar tedarikçiler ile tedarik zincirinde karşılıklı kazanmaya yönelik ilişkiler geliştirme, içsel çalışmaları yalın ve verimli tutma, mağaza dizaynı ve ticari konularda en ince ayrıntıya dikkat etme, en ileri (state-of-the-art) teknoloji kullanımını etkin yapma, çok çalışmaya dayanan kültür besleme, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, özellikle düşük fiyatlar konularına büyük önem vermektedir.

Wal-Mart'ın çalışma ölçeği tedarikçiler ile sıkı pazarlık etme ve onlardan en düşük fiyatı alma olanağı sağlamaktadır. Wal-Mart tedarikçisi olmak demek maliyet-etkili biçimde üretim olanaklarını çalıştırabilecek sürekli ve yeterince güvenilir satış temeline sahip olmak demektir.

2003'te "Cannondale Associates" tarafından yapılan ankete göre üreticiler Wal-Mart'ı iş yapılabilecek en iyi tedarikçi olarak görmektedirler. Oylama kriterleri; en açık şirket stratejisi, en iyi mağaza markalaştırması, en iyi satın alma takımları, en yenilikçi tüketici pazarlaması/ticareti, en iyi tedarik zinciri uygulamaları, en iyi kapsamlı iş esasları, ürün kategorileri yönetiminde en iyi uygulama.

Wal-Mart'ın tedarikçiler için standartları: 1990 yılında Wal-Mart tedarikçileri için standartlar oluşturmaya başlamıştır. Yönetim, tedarikçilerin şu uygulamalarının Wal-Mart'a yüklenebileceğini, müşteriler ve hissedarlar açısından itibarını etkileyebileceğini düşünmektedir: çalışan saatleri ile ilgili uygulamalar; çocuk işçi; ırk, din veya diğer faktörlere dayanan ayırım; işyeri güvenliği, yerel yasalar ve düzenlemeler ile olan uygunluk. Wal-Mart bir dizi tedarikçi standartları oluşturdu, içsel bir grup kurarak tedarikçilerin yayınlanan etik standartlara ve Wal-Mart'ın iş pratiklerine itaatlerini gözlemledi.

Rekabet: İndirim perakendeciliği yoğun rekabetçi bir iş alanıdır. İndirim perakendecileri arasındaki rekabet; ücretlendirme, mağaza yerleşimi, mağaza biçimindeki çeşitlilik ve ticari eşya karışımı, mağaza boyutu, alışveriş atmosferi, alışveriş yapanlardaki imaj konularına odaklanmaktadır. Wal-Mart'ın öncelikli rakipleri; genel ticari eşya perakendecileri olan Kmart ve Target'tir.

Wal-Mart kategori perakendecileri ile de rekabet etmektedir. Bunlar, Best Buy ve Circuit City elektronikte; Toys "R" Us oyuncakta; Goody's kıyafette; Bed, Bath ve Beyond evsel eşyalarda; Kroger, Albertson's ve Safeway bakkaliyede.

Aileler ile yapılan anketlerde Wal-Mart, Kmart ve Target karşılaştırıldığında Wal-Mart'ın güçlü rekabetçi avantajı olduğu ortaya çıkmıştır: Wal-Mart daha düşük/daha iyi fiyatlar sunuyor, çeşitlilik/seçim ve iyi kalite sunuyor.

Depo kulübü segmentinde Costco ve Sam's Club en büyük iki rakiptir.

Wal-Mart için müşteri istekleri, müşteri memnuniyeti her şeyden önemlidir. Şirketin ilişki içinde bulunduğu herkesle ilişkisi başarısı için önemlidir. Wal-Mart şebeke etkisinin önemini farkedenlerdendir.

- Finansal yapın? (gelir,gider,kazanç?)

Tablo 4.10 Wal-Mart'ın yıllık mali sonuçlarını göstermektedir. Tablo 4.11 ise Wal-Mart'ın yıllara bağlı genişleme verilerini göstermektedir [133].

Tablo 4.10: Wal-Mart yıllık mali sonuçlar (x milyar) tablosu [133]

	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Finansal ve İşletme verileri						
Net satışlar	256,3$	244,5$	217,8$	191,3$	165,0$	55,5$
Satışların maliyeti	198,7$	191,8$	171,6$	150,3$	129,7$	44,2$
İşletme, satma, genel ve idari giderler	44,9$	41,0$	36,2$	31,6$	27,0$	8,3$
Net gelir(income)	9$	8$	6,7$	6,3$	5,4$	2$
Bilanço verileri						
Toplam varlıklar	104,9$	94,7$	83,5$	78,1$	70,3$	20,6$
Uzun-dönemli borç	17,5$	16,6$	15,7$	12,5$	13,7$	3,1$

Tablo 4.11: Wal-Mart'ın genişlemesi tablosu [133]

	1962	1970	1980	1990	2000	2004
Satışlar	1,4milyon $	31milyon$	1.2milyar$	26milyar$	191milyar$	256milyar$
Kazançlar	112000$	1.2milyon$	41miyon$	1milyar$	6.3milyar$	9milyar$
mağazalar	9	32	276	1528	4188	4906

4.5.3. General Motors - OnStar İş Modelinin İncelenmesi

- Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?

OnStar 1994'te umut verici iletişim teknolojisi olarak başlamıştır. O zamanki hizmetler güvenlik ve emniyet ile birkaç diğer özellik ile sınırlı idi, örneğin uzaktan kapı kilidini açma gibi. Yüksek maliyet ve tertibatın zorluğu müşterinin kabulünü sınırladı, ancak pazar araştırması gösterdi ki satın alıcılar sistemi çok değerli buluyor ve müşteri kaybetmeme oranı oldukça yüksek. Bazı GM üst yöneticileri uygun strateji ile OnStar'ın önemli bir ürün olacağına inandılar.

Telematik arabalara iletişim hizmetlerinin sağlanmasıdır, kaza uyarısı, yol seyri (navigation), internet girişi ve trafik bilgisi.

Onstar GM'in iki-yönlü iletişim sistemidir, bu sistem güvenlik (safety), emniyet (security), davet (entetainment) ve üretkenliği (productivity) artıran çeşitli hizmetler sunmaktadır. Araç görsel danışman denen otomatik bir sistemle veya telefon bağlantısı ile bir insanla kurulan danışma ile iletişimi sağlar. İki-yönlü iletişim güvenlik ve emniyet hizmetlerini sağlar. Örneğin kaza uyarısı; çağrı merkezi araç kaza yaptığında veya hava yastığı açıldığında uyarı alır. GPS aracın yerini tespit eder ve eğer gerekirse çağrı merkezi acil hizmeti kaza mahaline sevkeder.

"OnStar'ın temel iş mantığı araç iletişim hizmeti sağlamaktır."

- Müşterin kim? Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?

Müşteri seçimi bölümünü derecelere ayırmak için; GM bir birleşik (conjoint) çalışma hizmete koydu, bu çalışma tüketicilerin değişik abonman ücretlerine, ilk maliyetlere ve özelliklerin bileşimine nasıl cevap vereceğini tahmin edecekti (Reibstein and Farris 1995). Birleşik (conjoint) çalışmanın emsal grubu 621 yeni araba alıcısıydı. Bu çalışmada, araştırmacılar OnStar sisteminin 13 olası niteliğinin (rota rehberliği, uzaktan araç teşhisleri, trafik bilgisi, ilk ücret ve aylık abonman ücretleri gibi) fayda (utility) tahminini yaptı.

Çalışma tüketicilerin altı pazar segmentine ayrılması gerektiğini gösterdi. Segmentler servis nitelikleri ve ücretler için farklı fayda (utility) değerlerine sahipti.

Pazar çalışması tüketici seçimi kararının derecelendirilmesi için kullanıldı. Örneğin, OnStar'ın uzun dönemli yayılma (penetration) ve karlılığında değişik ücretlerin ve nitelik bileşimlerinin etkisi test edildi.

- Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?

"Güvenilir, zamanında iletişim." Değer sonucu müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti.

- Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?

OnStar tertibatlarının ilk yatırım maliyetleri yüksek ancak işletme maliyetleri düşük olmaktadır. Çünkü abonman sayısı çok önemlidir, kullanıcı sayısı arttıkça birim maliyet düşmekte ve toplam abonman kazançları yüksek olmaktadır. Önemli olan abonman sayısın arttırmaktır. Stratejiler bunun üzerine kurulmuştur. Abonman sayısını arttıramazsan ilk yatırım maliyetlerin boşa gitmektedir. Yani ana düşünce müşteri bağlılığını nasıl sağlarıma dayalıdır.

- Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?

OnStar araç güvenlik, iletişim, hata teşhis sistemleri sunmaktadır.

1997'de GM OnStar ile ilgili temel stratejik kararlar ile yüz yüze kaldı. İlk olarak, GM OnStar'ı bir araba özelliği mi yoksa bir servis işi olarak mı görecek buna karar vermeli idi. Daha güvenli olan strateji OnStar'ı araç güvenliği ve emniyetini iyileştiren bir araba özelliği olarak pazara sunmaktı. GM yıllardır yeni araba özellikleri konusunda deneyimli idi ve ücretlendirme ve paket araç opsiyonları için iyi-geliştirilmiş modelleri vardı.

Alternatif strateji olarak; OnStar'ı GM'in kazançlarına büyük katkıda bulunan bir servis işi olarak görmekti. OnStar aylık olarak hizmetlerinin sonucu abonman ücreti toplayacaktı. İş müşteriyi edinme, geliştirme ve kaybetmemeden sorumlu olacaktı ve müşteri hizmeti sağlayacaktı. Araç işinde müşteri ile sık sık görüşmeyen GM, bunun aksine servis işinde her OnStar kullanımında müşteri ile sürekli irtibatta olacaktı.

Fabrika Donanımı Kararının Model Analizi (Model Analysis of the Factory Installation Decision):

GM'in en önemli kararı araçlara OnStar'ın fabrika-tesisi ile mi bağlanacağıdır. Fabrika tesisatı birçok avantaja sahiptir. Fabrika tesisatı satıcı (dealer) tesisat maliyetini ortadan kaldırdığından maliyete direkt etkisi vardır. İkinci olarak, fabrikada tesisat satıcıların alıcıları OnStar'ı bir seçenek olarak satın almalarına ikna etmelerini ortadan kaldırır. Fabrika tesisatının dezavantajı donanımın maliyetli olması ve alıcının OnStar abonesi olmaması durumunda GM'in fabrika tesisatından gelir sağlayamamasıdır.

Fabrika tesisatı OnStar'ın mevcut olduğu araç sayısını arttırır, göz önüne alınan bir talep oranına göre, abonman sayısını da arttırır. Abonman sayısının artışı birleşmeleri (alliance) ve uygulamaların gelişmesini etkileyen pozitif geri besleme süreçlerini güçlendirir. Özellikle, abonman artışı Onstar uygulamalarının çekiciliğini arttırır ve OEM'ler için Onstar ile birleşmelerin çekiciliğini arttırır. Ek uygulamalar ve daha büyük birleşmeler birlikte yeni abonman sayısını arttırır.

- Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)

GM stratejileri ve stratejileri belirleme yönleri GM'in farklı yönlerini ortaya koyacaktır. GM strateji belirleme teknikleri ile diğerlerinden farklıdır.

GM OnStar için alternatif stratejileri düşünmek üzere bir proje takımı oluşturdu. GM önemli stratejik kararlarını diyalog karar süreci (dialogue decision process-DDP) ile alır. Diyalog karar sürecinde kararların uzlaşılmasına ulaşılabilmesi için 4 aşama vardır: iskelet, alternatifler, analiz ve bağlantı. Her adımda, proje takımı gerçekte karar verme ve kaynakları kararlaştırmadan sorumlu olan karar kurulu ile iletişim kurar. Dinamik modelleme bu her bir aşamada kullanılabilir.

GM stratejik seçimle yüzleşti: evrimsel bekle-ve-gör stratejisi mi takip etmeli veya devrimci hareketle telematik pazarını geliştirmeli ve ele mi geçirmeli? Seçim çok zor çünkü pazar mevcut değil ve data çok sınırlı. Ayrıca, GM abone servis işlerinde minimum deneyime sahip, bu nedenle üst yönetimin hangi yönün daha iyi olabileceğine dair limitli sezgisi var.

Herkesten önce olma (preemptive) stratejisi çok büyük yatırım gerektirecekti, bu stratejinin başarısızlığı çok maliyetli olacaktı. Diğer taraftan, başarısı ise çok büyük gelirler getirecekti.

OnStar strateji projesinde simülasyon modeli çekirdek araçtır. 6 temel bölümü vardır: Bu 6 Bölüm: müşteri edinimi, müşteri seçimi, ortaklıklar, müşteri servisi, finansal dinamikler ve işgören davranışı. Finansal bölüm finansal birimler ile hesaplanır, örneğin gelir, nakit akışı, kar gibi. İşgören davranışı işgörenlerin müşterilere OnStar'ı nasıl fark ettirebildikleri ve ne kadar satış çabası harcadıkları ile ilgilenir.

Müşteri Servisi:

Zayıf müşteri servisi OnStar'ın uzun dönemde büyümesini engelleyebilir. Hızlı abonman artışı çağrı merkezlerine olan talebi arttırır. OnStar müşteri servis kapasitesi ile talebi dengelemeli veya belli noktaya kadar olmalı, yoksa müşteri servis kalitesi bozulur. Genel kanı ve müşteri servisi üzerine olan literatür serviste olan zayıf müşteri deneyimleri hizmete olan ilgiyi azaltır, firmanın yeni abonman edinimini azaltır, müşteri kaybını arttırır ve negatif kulaktan kulağaya neden olur şeklindedir.

OnStar zor durumlarda kusursuz hizmet sağlayabilmek için iyi-eğitilmiş, yetenekli personele güvenir. Göreve uygun kişileri yetiştirmek ve işe almak için zaman harcar. Sonuç olarak OnStar beklenen talebin ötesinde müşteri servis kapasitesi sağlamak için bilerek çağrı merkezinde yüksek donanımlı kadro politikasını benimsemiştir. Bu politika geniş yükleme tabanı oluşturma stratejisi ile tutarlıdır ve düşük müşteri kayıpları ve pozitif kulaktan kulağa ile kendi maliyetinin birkaç katını çıkarır.

- Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?

General Motors (GM) OnStar telematik işini geliştirmek için bir proje takımı oluşturdu.

Proje takımı:

1- GM şirket stratejisi ve bilgi geliştirme genel müdürü (general manager of corporate strategy and knowledge development at GM).
2- OnStar Şirketi Başkanı (president of OnStar Corporation).
3- OnStar ticari geliştirme başkan yardımcısı (vice president of commercial development at OnStar).
4- GM şirket stratejisi ve bilgi geliştirme yöneticisi (director of corporate strategy and knowledge development at General Motors).

5- OnStar yeni iş geliştirme Müdürü (director of new business development at OnStar).
6- Decisio LLC. Başkanı (principal at Decisio LLC.).

OnStar zor durumlarda kusursuz hizmet sağlayabilmek için iyi-eğitilmiş, yetenekli personele güvenir. Göreve uygun kişileri yetiştirmek ve işe almak için zaman harcar.

GM yıllardır yeni araba özellikleri konusunda deneyimli idi ve ücretlendirme ve paket araç opsiyonları için iyi-geliştirilmiş modelleri vardı.

Araç işinde müşteri ile sık sık görüşmeyen GM, bunun aksine servis işinde her OnStar kullanımında müşteri ile sürekli irtibatta olacaktı.

- Partnerlerin var mı?Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)

GM düşündüğü geri besleme süreçlerine göre ilişkilerini düzenlemektedir.

GM 3 pozitif geri besleme sürecinin telematik endüstrisinde önemli olduğuna inanmıştır. İlk süreç yeni OnStar uygulamaları yaratma ile ilgilidir. 1997'de OnStar güvenlik ve emniyet özellikleri ile sınırlı iken pazar araştırması gösterdi ki yaygın nüfüz etme (widespread penetration) için bu özellikler yeterli olmayacak. GM anladı ki GM içsel olarak çok sayıda Onstar'ın ihtiyacı olan uygulamaları bulup yapamayacaktı. Yeni-ekonomi aktörleri ve eski-ekonomi aktörleri ile ortaklıklar çok önemli olacaktı.

GM'i çekici ortak yapabilmek için gereken faktörler düşünüldü. Olası partnerler "Fidelity Yatırım" ve birkaç araç şirketi idi. Hem eski hem de yeni ekonomi firmaları için ortaklık abonman tabanı büyüdüğünde daha çekici olmaktadır. Uygulama ortaklığının nasıl pozitif geribesleme yarattığının klasik örneği "Microsoft Windows" örneğidir. Uygulama geliştiricileri Windows için Windows'u daha değerli kılan uygulamalar yazarlar. Artan değer Windows'u alan müşteri sayısını da artırır, bunun sonucu olarak gelecek aktiviteleri geliştirme daha çekici hale gelir.

OnStar ile de aynı sürecin oluşabileceğini GM varsayıyor. OnStar'ın gerçek zamanlı (real-time) kişisel trafik bilgisi için oluşturulan ortaklığın açıklanan ekonomik dinamikleri bu süreci örnekler. Pazar araştırması müşterilerin kişisel trafik bilgisini

istediklerini ortaya koydu. Ancak hem GM hem de ortak için trafik bilgisi büyük ilk yatırım gerektiriyordu. Az yükleme tabanı ile trafik bilgisi özelliği sağlama ekonomik olarak çekici değildi, çünkü abonman başı maliyet yüksek olmaktaydı. Yükleme tabanı birkaç milyona eriştiğinde ekonomik çekicilik yüksek olmaktaydı. Ortak (alliance) mekanizması pozitif geri besleme sağlar, çünkü trafik hizmeti OnStar'ı araba alıcılarına daha çekici gösteriyordu. Bunun sonucu, abonman artışı OnStar birleşmelerini (alliance) herkes için daha karlı hale getiriyordu.

İkinci pozitif geri besleme OnStar'ın üçüncü parti satışları ile ilgilidir. Üçüncü parti satışlar stereo mağazalarında, elektronik perakendecilerinde (Circuit City, Best Buy) ve indirim perakendicilerde (WalMart) OnStar donanımlarıdır. Pazarlama literatüründe; pozitif geri besleme süreci için yüksek satışlar ve büyük pazar payları olan ürünler perakendecilerde daha çok sergilenme alanı ve dikkat elde eder ve bunun sonucu olarak pazar payı ve satışları daha fazla arttırır denmektedir. (Reibstein ve Farris 1995).

Üçüncü parti dağıtım rakiplerin arabalarını satın alan %70 yeni araba alıcısı ve 200 milyon mevcut araca ulaşmanın aracıdır (tool). Üçüncü parti dağıtımın hayatta kalması araçların Onstar donanımı ile uyarlanabilmesinin kolaylığı ve maliyetine bağlıdır. Mevcut işgören tesisat prosedürünün kopya edilmesi çok maliyetli olacaktı ve az satış oluşturacaktı. Bu zaman kaybı olacak ve OnStar'ı diğer araba elektronik sistemlerinin arayüzüne göre değiştirmek çok maliyetli olacaktı. Üçüncü parti tesisatının maliyetini düşürmek için GM Otomotiv Multimedya Arayüz Konsorsiyumuna sponsor oldu (Automotive Multimedia Interface Consortium (AMIC)). AMIC araç elektrik sistemlerine bağlantı için standartlar oluşturma sürecindedir. Standartlar sayesinde herhangi bir telematik sistemi üreticisi herhangi bir araç elektronik sistemine bağlanırken sistemin bütünlüğü ve güvenilirliğinden şüphe etmeyecekti.

Üçüncü pozitif geri besleme OnStar birleşmesindeki (alliance) diğer araba üreticileri ile ilgilidir.

Araç Üretici Birleşimleri (Vehicle Manufacturer Alliances):

OnStar'ı diğer araç üreticilerine sunma seçeneği projede kısa sürede ortaya çıktı. Diğer üreticileri de üye etme faydalı olabilirdi. İlk olarak, birleşmedeki araç sayısının

artması OnStar tesisat tabanının artmasını ve pozitif geri besleme süreçlerinin güçlenmesine neden olacaktı. İkinci olarak, OnStar'ın kullanımından GM lisans ücreti alabilecekti. Dezavantajı ise, OnStar'ın genel olarak varlığı GM'in araç satma olan rekabetçi silahını kaybettirecekti.

Birliktelik (alliance) karar yapısı diğer bir pozitif geri besleme sürecini oluşturur. Eklenen partnerler sistemin değerini çeşitli mekanizmalar ile arttırır, örneğin kulaktan kulağa ve diğer uygulamalar. Bunun sonucu, daha değerli olan sistem yeni abonmanlar ve diğer partnerleri çeker. Ayrıca şunu da eklemek gerekir ki rekabetçi oto üreticileri GM sponsorluğunda bir sisteme muhalif olup hiçbir zaman ortaklığa katılmayabilirler.

GM araç satışlarının % 50'sini oluşturan araç üreticileri ile birleşmeler yapmıştır. GM'in partnerleri arasında; Toyota, Honda, VW-Audi, ve Subaru vardır. Honda Acura modeline ve Toyota da Lexus modeline fabrika tesisatı yapmaktadırlar.

OnStar telematik pazarının %80 payına sahipti. Abonman sayısı hızla artmaktadır. 2003'e kadar hiçbir araç üreticisi rekabetçi bir sistem başlatmayı umamadı. En büyük rakip 80 000 abonmanı ile küçük bağımsız bir firmadır.

GM için müşteri istekleri, müşteri memnuniyeti her şeyden önemlidir. Şirketin ilişki içinde bulunduğu herkesle ilişkisi başarısı için önemlidir. GM şebeke etkisinin önemini fark edenlerden aynı zamanda bunu fark edip önemini açığa vurup destekleyenlerdendir.

- Finansal yapın? (gelir,gider,kazanç?)

2001 boyunca, OnStar iş stratejisi beklendiği gibi çok iyi ilerledi. 2001 sonu ile OnStar 2 milyondan fazla abonmana sahipti ve telematik pazarının %80 payına sahipti. Abonman sayısı hızla artmaktadır. 2003'e kadar hiçbir araç üreticisi rekabetçi bir sistem başlatmayı umamadı. En büyük rakip 80 000 abonmanı ile küçük bağımsız bir firmadır.

Rakipler OnStar işini kopya etmede zorlanacaklardır. OnStar deneyimlerinden öğrenmiştir. OnStar gibi bir sistem yaratma arabaya bir modem ve GPS koyma ve çağrı merkezi ile anlaşmaktan çok daha kompleks olacaktır.

Yatırım bankacıları OnStar'ı bağımsız bir iş gibi düşünerek 4 ila 12 milyar dolar arasında değerlendirmektedirler (Merrill Lynch 2000, Lapidus 2000, Martiliotti 2000).

4.5.4. İncelenen İş Modeli Örneklerinin Değerlendirilmesi, Ortak ve Farklı Yönlerinin Yorumlanması

Çalışmanın beşinci bölümünde önerilen 'iş modeli' modeli ile dünya uygulamaları incelenmiş ve kıyaslamalar yapılmıştır. Örnek olarak incelenen dünya uygulamaları Starbucks, General Motors ve Wal-Mart şirketleridir. Görüldüğü gibi incelenen şirketler dünyaca başarıları kanıtlanmış olan şirketlerdir. Örnek şirketler seçilir iken bu hususa özellikle dikkat edilmiştir. Bu bölümde amaç şirketlerin iş modellerini çıkararak, iş modelleri arasındaki ortak noktaların ve farklılıkların ortaya konmasıdır. Böylelikle iş modeli kavramının ve uygulamalardaki şeklinin anlaşılması sağlanmış olacaktır.

Şirketler karşılaştırılır iken önerilen model ile 'iş modeli nedir?' için sorulan sorulara verilen cevaplar şirketler arası benzerlikleri ve farklılıkları açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir? Üç örnek şirketin de temel iş mantıkları tanımlıdır. Starbucks ve Wal-Mart şirketlerinin iş konsepti mevcut bir endüstriye dayanırken OnStar şirketininki tamamen yeni bir endüstriyi doğurmaktadır.

Müşterin kim? Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma) Müşteri ne istiyor? Starbucks ve Wal-Mart şirketlerinin hedef segmentleri çok belirgindir, işe girerken hangi müşterilere hitap edeceklerini ve bu müşterilerin ne istediklerini çok iyi düşünmüşlerdir. GM OnStar'ın hedef segmenti daha geneldir, belli metodlar ile müşterinin ne istediğini anlamaya ve ona göre strateji belirlemeye çalışmaktadır, bu da endüstrinin var olmamasının neden olduğu belirsizlikten ileri gelmektedir.

Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir? İncelenen şirketler müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyetine odaklanarak değer yaratmaya çalışmaktadırlar.

Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun? Şirketlerin hepsi müşteri sayılarını nasıl arttıracaklarını düşünerek para kazanmaya çalışmaktadırlar.

Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor? Şirketler ne sunacaklarına müşteri istekleri doğrultusunda karar vermektedirler. Nasıl sundukları onların iş modellerinin farkında yatmaktadır.

Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma) Dünyaca başarılı olan bu şirketlerin ortak özellikleri kendi sektörlerinde diğerlerinden farklı olmalarıdır. Bu farklılıkları onlara rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi? GM OnStar örneği şirket içi girişime bir örnektir. Şirket iş modeli incelenir iken diğerlerinden bu noktada ayrılmaktadır. OnStar şirketi iş modeli kurumsal araçlar içermektedir. Ana şirket nedeni ile mevcut bir altyapı ve yetkinlik vardır. Yetkinlikler doğrultusunda iş modeli için proje takımı oluşturulmuştur, belli modellemeler için araçlar mevcuttur, karar verme ve diğer analizler için şirketin daha önceden mevcut olan metodları birleştirilmiştir. OnStar örneğinde iş modeli çoklu-metod yaklaşımı kullanılarak yapılmıştır.

Wal-Mart ve Starbucks örnekleri birbirlerine benzemektedirler, ikisi de bağımsız girişim örnekleridirler. İki örnekte de altyapı ve yetkinlikler yeni tanımlanmaktadır. Değer zincirindeki tüm ilişkiler yeni tanımlanmaktadır. OnStar örneğinde ise şirketin birçok ilişkisi tanımlı ve mevcuttur, ana şirket çok büyük olduğundan ilişkiler kolaylıkla geliştirilebilmektedir. GM'de ilişkiler daha önceden mevcuttur ve ilişkilerin geliştirilmesi ve analizi nispeten daha kolaydır.

Yetkinlik kontrolünde GM OnStar eksikleri gördüğünde mevcut altyapısı ile giderebilir. Diğerleri için ise net bir şey yoktur. İşlerin gerekliliklerine ve incelemelerine göre hareket ederler.

GM OnStar örneğinde iş modelinin tüm elemanları için gereken analiz ve kararlarda birer modelleme yaklaşımı kullanılmıştır. GM OnStar iş modeli daha ölçülebilir veriler, girdiler, çıktılar içermektedir. Yani daha ölçülebilirdir.

Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler) Şirketlerin oluşturdukları ilişkiler çok önemlidir. İncelenen şirketlerin ortak olan ve çok önemi olan özelliği şebeke etkisinin önemini anlamalarındaki becerileridir. Günümüzde de en önemli başarı faktörlerinden biri olan şebeke etkisi şirketlerce vurgulanması gereken bir özelliktir.

Finansal yapın? (gelir,gider,kazanç?) Starbucks ve Wal-Mart şirketleri incelendiğinde coğrafi olarak hızla yayıldıkları ve gelirlerinin giderek arttığı gözlenmektedir. GM OnStar şirketi de rakibi olmaması nedeni ile çok büyük başarı elde etmiştir. Finansal göstergeler incelenen şirketlerin başarısını ortaya koymakta ve uyguladıkları iş modellerinin başarısını kanıtlamaktadır.

İlk olarak yapılması gereken ayırım: Wal-Mart ve Starbucks şirketleri kuruluşları itibarı ile bağımsız şirket girşimi örnekleridirler, dolayısıyla iş modelleri yeni kurulan şirketlerin işlerinin modellenmesine örnektirler.

GM OnStar iş modelinde şöyle bir zorluk vardır. OnStar hiç mevcut olmayan bir endüstriyi yaratmaya ve modellemeye çalışıyor, ilham ve yardım alınabilecek bir kaynak mevcut değildir. Wal-Mart indirim perakendeciliğine, Starbucks da kahve işlerine girmektedirler ve bu endüstriler onlar işe girdiklerinde zaten mevcuttur. Her iki şirket de belli kaynaklardan ilham ve yardım almışlardır.

Karşılaştırmada GM OnStar'ın diğerlerinden farkı çok önemlidir. Bir kere en önemli fark OnStar 1994'te kuruluyor. Diğerleri 1960'lara ve 1970'lere dayanıyorlar. İş modeli tasarımında teknolojik, bilimsel, iş dünyasındaki değişimler çok büyük fark teşkil etmektedir. İş modelinin her bileşeni bu değişimlerden etkilenmektedir. Firmanın temel değeri olan iş mantığı etkilenmiyor gibi görünse de o da etkilenmektedir. İş mantığı öz olarak aynı kalsa da aslında o da değişim göstermektedir, gelişmek zorundadır.

5. GELİŞTİRİLEN TEORİLER

5.1. Genel Çıkarımlar

5.1.1. İş Geliştirme İle İlgili Genel Çıkarımlar

Bugünün iş dünyasında pazar yerine hızlı olarak yeni ürün ve servisler sunmak çok önemlidir. Şirketler birçok çekici büyüme fırsatlarının kendi mevcut ürün/teknoloji ve mevcut hizmet ettikleri pazar/müşteri tabanında olmadığını anlamışlardır. Bu fırsatlar çoğunlukla yeni pazarların ortaya çıkmasından, değer zincirindeki gücün yeniden yapılanmasından, yeni iş modellerinin geliştirilmesinden veya yeni teknolojilerin keşif/ortaya çıkmasından doğmaktadır. Şirketler genellikle organizasyonel becerilerine ve çekirdek yetkinliklerine bakarlar ve bu fırsatları karlı olarak ortaya çıkarabilecekleri sonucuna varırlar.

Ya hızlı olacaksın ya da inovatif! Hız! Değişime ayak uydurabilmek için hız çok önemlidir. Bunun için de girişimcilik teşvik edilmelidir. Bir de yeni bir iş geliştirebilmek için ortada girişimci olmalıdır, bu nedenle iş geliştirme sürecini anlayabilmek için ilk olarak girişimci tanımlanmaya çalışılmalıdır. Girişimcinin değişime cevap verebilme kabiliyeti yüksek olmalıdır. Yeni işler için doğru fırsatları tanımlama ve seçme başarılı bir girişimcinin en önemli becerilerindendir.

Eğer girişimcilik senin organizasyonunun stratejisinin integral bir parçası değil ise girişim yapma. Bu da göstermektedir ki girişimcilik strateji içinde yer almalıdır.

Başlangıç öncesi (Prestart) bir işe başlamadan önce düşünülmesi gerekenler demektir. Yeni iş geliştirmede de başlangıç öncesi çalışmaları olmalıdır.

Bir işe girme, fırsatın şirket için geçerli ve doğru olduğu belirlendiği ve şirketin iş stratejisi ve planı hazır olduğunda uygundur. İşe girme önşartı olması açısından bu

konu önemlidir. Bir işe girmek, fırsatın geçerliliğinin araştırılmasından sonra olur dolayısıyla değerlendirme ve başlama eş zamanlıdır diyemeyiz.

Fırsatı değerlendirme sonucu pazar ihtiyaçları başarılı girişime dönüşmektedir, ancak küçülerek, gerekli elemeler yapılarak. İş planında uygulanan prosedür ile değerlendirme gerçekleşmektedir. İş planının önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Girişimsel fikrin ortaya çıkmasından hemen sonra plan hazırlanmamalıdır. Bu da göstermektedir ki iş planı hazırlama zamanı efektif olması açısından çok önemlidir.

İş geliştirme stratejisi çok önemlidir.

İş geliştirme süreci aşamalı bir süreçtir. Her aşamaya kendi içinde odaklanmak gerekir. Her aşamanın kendine özgü faaliyetleri vardır. Sürecin her adımı bir sistem gibidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi gibi alt adım tatmin edilmeden bir sonraki adıma geçilmemelidir. Her aşama bir sistem olarak incelenmeli, girdiye ve çıktıya bakılmalı ve uygunsa devam edilmelidir. Her yeni iş geliştirmede sürecin her adımı tek tek uygulanmak zorunda değildir. İlk adımlar daha önceden tatmin edilmiş olabilir. En uygun adımdan başlanabilir. Çünkü her adım diğerinden bağımsız olarak incelenmelidir. Tabii ki her adımın diğeri ile ilgisi vardır, ancak faaliyetleri kendi içlerinde tamamlanmaktadır.

Yeni iş geliştirmede varsayımlar vardır. Varsayımların önemi hesaba katılmalıdır.

- İş Geliştirme Süreci Sonucunda Başarılı Girişim Oluşturabilmek İçin Tarihçeden Çıkarılan Öneriler:

MacMillan ve Block başarılı girişim planlama için bir yaklaşım sunmuşlardır. Onlara göre bu yaklaşım 3 temel avantaja sahiptir. İlk olarak, köşetaşı yaklaşımı maliyetli yanlış zamanlama hatalarını önler. İkinci olarak, tüm girişimi (re-evaluating) tekrar değerlendirme ve öğrenme için mantıklı ve uygulanabilir köşetaşları verir. Üçüncü olarak, MacMillan ve Block vurguluyor ki; bu yaklaşım büyüyen bilgi tabanına bağlı olarak "yeniden planlama (replanning)" için metodoloji önerir [90].

Collins ve Porras birçok başarılı şirketle ilgili yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlara göre; organizasyonun uyum sağladığı açık çekirdek değerleri olan firmalar en başarılı olanlardır [28].

Wickham müşteri ihtiyaçları ve girişimcinin algılaması arasındaki uygunluğu tartışır. Eğer algı ve ihtiyaçlar arası fark varsa, girişimin yeniden yönlendirilmeye ihtiyacı vardır (reorientation) der [142].

Birey (individual(s)), çevre ve fikir arasındaki uyum da kritik olan bir faktördür. 2003'te Davidsson girişimsel prosesin çıktısı bahsedilenler arası uyum iyi olduğunda başarılı olur diyor [38].

2003'te Davidsson ve Honig süreçte iyileşme yapmak ve başarılı sonuçlar elde etmek için, en önemli gösterge şebeke bağlantısı (network contact) kurmak ve kullanmaktır der. Bunun nedeninin kaynaklara ve müşterilere ulaşım yolunun bu olmasından kaynaklandığını savunurlar. Girişimcinin en önemli yetkinliğinin diğer bireylerin (individuals) yeteneklerini tanımlama, harekete geçirme ve ilerletmeye çalışmak olduğunu savunurlar [39].

Klofsten'in çalışması; fikir ve pazar için köşetaşları geliştiren firmalar iyi bir iş platformu oluşturmak için en büyük şansa sahip olanlardır der [81].

Davidsson ve Klofsten 2003'te bir iş platformu oluşturma teorisi sunarlar ve yeni bir girişim başlatma (start-up) sürecini başarabilmek için adımlar önerirler. İş platformu 8 farklı bakışı içerir ve platformun köşetaşlarıdır [39].Bunlar:

4 köşetaşı iş geliştirme süreci ile ilgilidir:

1. İş fikri: Açık bir iş fikrinin oluşumu. Bu fikir işin pazara ne sunacağı, ürün veya servisin nasıl ve kime değer yaratacağı, ve bu değerin nasıl karlı bir işe dönüştürüleceği ile ilgilidir.
2. Ürün geliştirme: Fonksiyonel bir ürün veya servis geliştirilmelidir.
3. Pazar tanımı: Pazarın tanımı ve hangi müşterilerin hedefleneceğinin tanımı.
4. Organizasyonel Gelişme: Bir organizasyon oluşturulmalı ve pazarlama, finans, dağıtım, üretim vs. gibi fonksiyonları barındıran fonksiyonel bir varlık haline gelecek şekilde geliştirilmelidir.

2 köşetaşı iş çalışanlarının ve diğer aktörlerin yetkinlikleri ile ilgilidir:

5. Çekirdek grubun idaresi ve görevi (Core group's thrift and engagement): Aktörlerin tetikleyici gücünün ve görevinin (engagement) başlangıca (start-up) yeterli bağlılık ile sonuçlanması gereklidir.

6. Çekirdek grup uzmanlığı: İş için en önemli olan yetkinlik geliştirilmeli veya edinilmelidir.

2 köşetaşı iş içindeki dışsal kaynak akımı ile ilgilidir:

7. Müşteri ilişkileri: ilk satışları oluşturmak için bazı gelecek ve olası müşteriler ile güvenilir ilişkiler geliştirilmelidir. Başarılı olarak bir ihtiyacı tatmin edebilmek için müşteri tercihlerini bilmek gerekir.
8. Diğer ilişkiler: Geliştirilmesi gerekli birkaç temel ilişkiler vardır; örneğin sermaye sağlayan firmalar (venture capitalistler) veya hükümet ile ilgili otoriteler ile olan ilişkiler.

Yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olsun başarılı her organizasyon için iyi bir iş modeli gereklidir.

Yeni iş geliştirme ile karlı olarak büyümeyi öğrenen şirketler vardır. Bu şirketler doğru kişileri doğru yerlere koymayı öğrenmişlerdir hem işte hem de sahada, böylece işlerinin büyümesine rehberlik ve idarecilik ettirmişlerdir. Bu şirketler sürekli olarak yeni pazar yerlerine yatırım yapmışlar, kazanmak için ne gerekiyoru gerçekten anladıktan sonra büyük kaynaklar bağlamışlardır. Ayrıca, sağlam karar-verme ve proje yönetimi süren etkili yönetim süreçleri geliştirmişler ve uygulamışlardır. Bu şirketlerden örnek alınarak öğrenilmelidir. DuPont da öyle yapmıştır.

Başarılı yeni-iş yaratma iki farklı liderlik ve yönetim rolü içerir- ana himaye eden organizasyon (üst yönetim) ve girişimi yürüten kişiler (girişim yönetimi).

Wal-Mart dünya çapında başarısını kanıtlayan bir şirkettir. Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton'ın bir iş oluşturmadaki 10 kuralı:

Kural 1: İşine bağlan.
Kural 2: Kazançlarını tüm çalışanlar ile paylaş ve onlara partnerlerin gibi davran.
Kural 3: Partnerlerini motive et.

Kural 4: Partnerlerin ile mümkün olan her şey için iletişim kur.

Kural 5: Çalışanlarının iş için yaptığı her şeyi takdir et.

Kural 6: Başarılarınızı kutla.

Kural 7: Şirketindeki herkesi dinle.

Kural 8: Müşterilerinin beklentilerini aş.

Kural 9: Harcamalarını rakibinden daha iyi kontrol et.

Kural 10: Akıntıya karşı yüz.

Başarılı şirket için önemli kriterler: En açık şirket stratejisi, en iyi markalaştırma, en iyi satın alma takımları, en yenilikçi tüketici pazarlaması/ticareti, en iyi tedarik zinciri uygulamaları, en iyi kapsamlı iş esasları, ürün kategorileri yönetiminde en iyi uygulama.

Dünya çapında şirketler olan Starbucks ve Wal-Mart şirketleri tezde vaka çalışmaları ile incelenmiştir. Başarısını kanıtlamış olan bu iki şirketin iş geliştirme süreçleri çıkarılır iken ortak yönleri de çıkarılmıştır. Bu yönler:

1. Starbucks'ı bugünkü başarısına taşıyan Howard Schultz fikirleri şirkette uygulanmayınca kendi işini yapmaya karar veriyor. Aynı şekilde Wal-Mart'ı başarıya taşıyan Sam Walton da kendi fikirleri çalıştığı firmada uygulanmayınca kendi işini yapmaya karar veriyor. Her iki iş kurucusu da tahrik sonucu (Dışsal uyarılı) yeni iş geliştiriyorlar. İkisi de cesaretli, amaçları peşinde koşan girişimci örnekleridirler.
2. Hem Howard Schultz hem de Sam Walton kendi şirketlerinde çalışanlara çok önem veriyorlar ve onları şirketin partnerleri olarak görüyorlar. Çalışan memnuniyeti onlar için önemli.
3. Liderlik çok önemli. Howard Schultz ve Sam Walton ayrı birer şirket kültürü yaratıyorlar. Şirket kültürü, motivasyonu çok yüksek tutuyor. Şirket kültürü çok önemli. İkisi de bunu yaratmada çok başarılı çünkü ardından gelenler onları takip ederek halen başarılı olmaktadır.
4. Her iki kurucu için de müşteri çok önemli. Müşteri isterse şirket kendinden taviz verebilir diye düşünmektedirler.
5. Her ikisi de tedarikçiler ile olan ilişkilere çok önem vermektedirler.

6. Her iki girişimcinin de müşteri, çalışan, tedarikçiler, partnerler ve ortaklıklara verdikleri önem düşünüldüğünde yeni iş geliştirme başarısında şebeke etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır.
7. Her iki girişimci de teknoloji takipçisi olma, inovasyon, öncü olma, başarı ve başarısızlıktan öğrenme konularına önem vermektedirler.

5.1.2. İş Modeli İle İlgili Genel Çıkarımlar

2005 yılında iş modellerine olan ilgi ve çalışma fazla olmuştur. Bu çalışmalar özellikle iş modelinin sadece internet-tabanlı olarak araştırılmış olması sıkıntısı üzerinde durmuşlardır. Genel olarak yapılmış bir iş modeli tanımı yoktur ve bu makalelerde iş modeli çerçevesi modelleri sunulmaya çalışılmıştır.

İlk olarak nasıl değer yaratacağını düşünmelisin. Bunu da strateji ile belirlemelisin. Sonra karar verdiğin değere göre iş modeli geliştirmelisin. GM OnStar örneğinde telematik işini araba özelliği olarak mı yoksa yeni bir hizmet sektörü olarak mı sunalım diye düşünüyor. Yani değer önerisine karar verilmeye çalışılıyor. Sonra pazara girme stratejileri doğrultusunda bu kararlar veriliyor. Daha sonra sunum için iş modeli tam olarak oluşturulmaya çalışılıyor. Ancak bu kararların verilmesinde nasıl para yaparız, temel yetkinlikler yeterli mi gibi önemli sorular da soruluyor.

İş modeli ile ilgili temel olarak bilinmesi gerekenler; müşteri, değer, para, ilişkiler ve elemanlar arası ilişkilerdir. Elemanlar arası ilişkilerin açıklanması ve ortaya konması iş modelinin esnekliği açısından şarttır.

İş modeli için araştırılması gereken bir şirketin yaptığı işi betimleyen elemanları ve ilişkileri tanımlamaktır.

Magretta [92] ve Osterwalder, Pigneur ve Tucci [103] diğer araştırmacılardan farklı olarak iş modelinin rekabetçi stratejiyi içermediğini düşünmektedirler. Strateji, rekabet içerir. İş modeli rekabet ile uğraşmaz, çünkü stratejinin işidir [92]. Strateji ve iş modeli ayrımı önemli bir konudur.

Osterwalder ve arkadaşları rekabetçi strateji belirleme, iş modeli uygulama elemanlarını iş modeline katmaz. Bunlar dışında 9 temel yapı bloğu belirler. Magretta da iş modeli ve strateji ayrımını çok net bir şekilde yapar.

Morris ve arkadaşları rekabetçi stratejiyi de iş modeli içerisinde görür. Bu eleman çekirdek yetkinlikleri ve değer önerisini sürekli bir pazar yeri konumu olarak dönüştürmek için gerekli ihtiyacı yansıtır [99].

Chesbrough da rekabetçi stratejiyi iş modeli elemanı olarak alıyor [25].

Magretta'nın strateji ve iş modeli kavramlarının karşılaştırılması üzerine iyi fikirleri ve açıklamaları bulunmaktadır. Osterwalder ve arkadaşları da bunu vurgulamaktadırlar.

Aslına bakılırsa çekirdek yetkinlik ve değer önerisi aslında firmayı farklı kılanlardır. Bu nedenle strateji burada ayrı tutulamaz çünkü diğerleri ile iç içedir. Ancak, iş modelinin uygulanması gerçekten iş modeli kavramı dışında bırakılmalıdır. Bu nedenle çalışmada rekabetçi strateji iş modeli kapsamında düşünülmüş ve iş modelinin uygulanması iş modeli kavramının dışında tutulmuştur. Modeli farklı kılan stratejidir. Modeli güçlü, başarılı kılan stratejidir. Benzersiz bir strateji belirleyeceksin, yani farklılaştıracaksın. Diğerlerinden nasıl daha iyi yaparımı sorgulamalısın. İş modeli stratejik konuların tercümesidir. İş modelinin kopyalanabilirliğini engelleyen stratejidir.

Modeller kapalı veya açık olarak firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturan içsel yetkinliklere hitap eder.

Endüstride kaybedenler herkese her şeyi yapan olmayı denemişlerdir. Rekabet etmek için farklı yollar bulmada başarısız olmuşlardır.

Rekabetçi avantaj kavramı çok önemlidir, en önemli yanılgı iş modelinin rekabetçi avantaj sağlamak için yapılıyor sanılmasıdır. Rekabetçi avantaj strateji ile alakalıdır.

Farklılaştırma kavramı da çok önemlidir. İş modelinin nedeni farklılaştırma değildir. Farklılaştırma stratejinin işidir.

Eğer bir iş modeli endüstrinin ekonomilerini değiştiriyor ve kopya edilemiyor ise, model kendi başına rekabetçi avantaj yaratır. Bu şekli ile de strateji gibi görev yapmış olur.

Yapılan tez çalışmasına göre iş modelindeki en büyük sıkıntı ortak dil kullanımının olmamasıdır. Tüm literatür çalışması incelendiğinde ortaya çıkan manzara: her yazar iş modeli, bileşenleri ve ilişkilerini belirlemiş ama bir çerçeve sunarken kendisine göre genelleştirme yapmış. Aslında çoğu kavram aynı anlama geliyor ancak genelleştirildiği kavram isimleri farklı. Bu ise ortak dili imkansız kılmaktadır. Tez çalışmasına göre 'iş modeli tanımı' bir genelleme yapmadan iş modeli ve bileşenlerini en basit haline indirgemek şeklindedir. Tüm basitleştirilmiş terimler ile iş modeli için bir çerçeve oluşturmak ve oluşturulan bu çerçeve de tez çalışmasındaki "iş modelinin tanımı nedir" sorusuna cevap olmuş olacaktır.

İyi bir iş modeli gerçekleştirmeyi iyileştirmek için güçlü bir araçtır.

Makalelerde iş modeli kavramının geçişi tablosu (Tablo 4.2) incelendiğinde 18 olan makale sayısının 1995 yılında 36 olduğu yani %100 artışın olduğu görülmektedir. 1995 sonrası artış oranları aşağıdaki gibidir. Tablo 5.1 yıllara göre iş modeli araştırmalarındaki artışları yüzde oranlar ile göstermektedir.

Tablo 5.1: Yıllara göre iş modeli araştırmasındaki artış

1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
%58	%16	%94	%104	%87	%24	%1	%8

Yukarıdaki artış oranları karşılaştırıldığında 1998 yılı ile 2001 yılları arasında artış oranları oldukça yüksektir. İş modeline olan ilgilinin çok fazla arttığı yıllardır. 2001 yılı ve sonrası durulma yılları gibi gözükmektedir. Aslında 2001 yılı sonrası iş modeli konusundaki makale sayıları birbirine çok yakındır. Makale sayıları önceki senelere göre oldukça yüksektir ve sayılar hemen hemen eşit olduğundan artış görünmemektedir. Bu ilginin azalması anlamına gelmemektedir. Sadece ilginin eşitliğini göstermektedir. Bu durumda 1995, 1998, 2001 dönüm noktaları olarak görünmektedir. Karşılaştırmayı sağlamlaştırmak için bu yıllar arasında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Bu amaçla iş modeli bileşenleri üzerine perspektifler tablosu (Tablo 4.3) ve bir iş modeli bileşenleri tablosu (Tablo 4.4) karşılaştırılmıştır. 1995-1998 yılları arası 1.dönem, 1998-2001 yılları arası 2.dönem, 2001 ve sonrası 3.dönem olarak adlandırılmıştır. Bu dönemlerde adı geçen araştırmacılar esas

alınmıştır. 1.dönemde yapılan araştırmalar; iş modeli hakkındaki genel araştırmalardır. 2.dönemde yapılan araştırmalar; araştırmaların yarısından çoğu e-iş odaklıdır. 3.dönemde yapılan araştırmalar; bu dönemdeki araştırmaların yaklaşık %80'i e-iş odaklıdır.

İncelenen literatüre göre çıkarılan yorum; 1995 yılı iş modeli nedir sorusunun sorulmaya başlandığı ve açıklanmaya çalışıldığı genel ilginin başladığı dönemdir. 1998 internetin tam olarak hayatımıza girdiği dönemdir. Artık iş yapma şekilleri değişmiştir. Bu iş yapma şekillerini açıklama çabası e-iş modeline odaklı iş modeli çalışmalarını beraberinde getirmiştir. 2001 ise iş modelinin tanımlarının mevcut olduğu artık daha çok dünya örneklerine odaklanıldığı dönemlerdir. İş modeli kavramının bulanıklılığı netleştirilmeye çalışılmaktadır. İş modeli için ortak bir dil çabası mevcuttur. İş modelinin e-iş odaklı araştırmasının fazla olması ortak dil kullanımını zorlaştırmakta ve kavram hakkında karmaşıklığa neden olmaktadır.

İş modelleri gerçekte değer yaratma ve müşterilere odaklanır. İş modelinin kalbinde yetkinlikler yatar.

İş modeli bir strateji değildir fakat birçok strateji elemanı içerir. Benzer şekilde, bir faaliyet kümesi değildir, her ne kadar faaliyet kümeleri bir iş modelini her elemanını desteklese de.

İş modeli yapısı iş stratejisi ve onunla ilgili teoritik geleneklerin temel düşüncelerine dayanır.

İlgili stratejik karar alanları ve opsiyonlar tanımlandıktan sonra, seçimler yapılır. Bir iş modeli bir küme seçimleri kapsar. İş modeli sayesinde küme, ima edilen sebep-ve-etki ilişkilerinin mantıklı olduğunun ve seçimlerin (tercihlerin) karşılıklı destekçi ve içsel olarak tutarlı olduğunun sağlanması için analiz ve test edilebilir.

İş modelleri yöneticilere stratejik seçimlerini analiz etmeleri ve anlatabilmeleri için güçlü bir yol sağlar.

İyi kavramsallaştırılmış (conceptualized) olan iş modeli bazı organizasyonel değişkenleri - kültür ve liderlik kalitesi gibi - etkiler ve etkilenir.

Model girişimin başlangıcında yapılması gereken temel kararları sınırlama ve organize etmenin nispeten kolay yoludur.

Bir müşteri kitlesinin ya da değer boyutunun tanımı, iş modelini oluşturmaz. Yani parçalar bütünü temsil etmez.

Yapılan tez çalışmasına göre; vizyon iş modeline kılavuzluk eder. Bir vizyonun olmalı. Vizyon iş modeli içinde olmamalı ama iş modeli için öncesinde bir vizyona sahip olunmalı.

Varsayımları açıkça ortaya konmuş bir model ögeleri arasındaki açık bağlantılardan yoksun olan bir modele göre daha kolay yeniden incelenerek şekillendirilebilir.

Kavramsal ve uygulamaya ilişkin olarak iş modeli bir işletme stratejisi ve iş süreçlerinin uygulanmasının temeli olarak anlaşılır.

Çekirdek içsel yetkinlikler dışsal konumlandırma için temel sağlar. Çekirdek yetkinlik benzersiz değer sunumunu mümkün kılar.

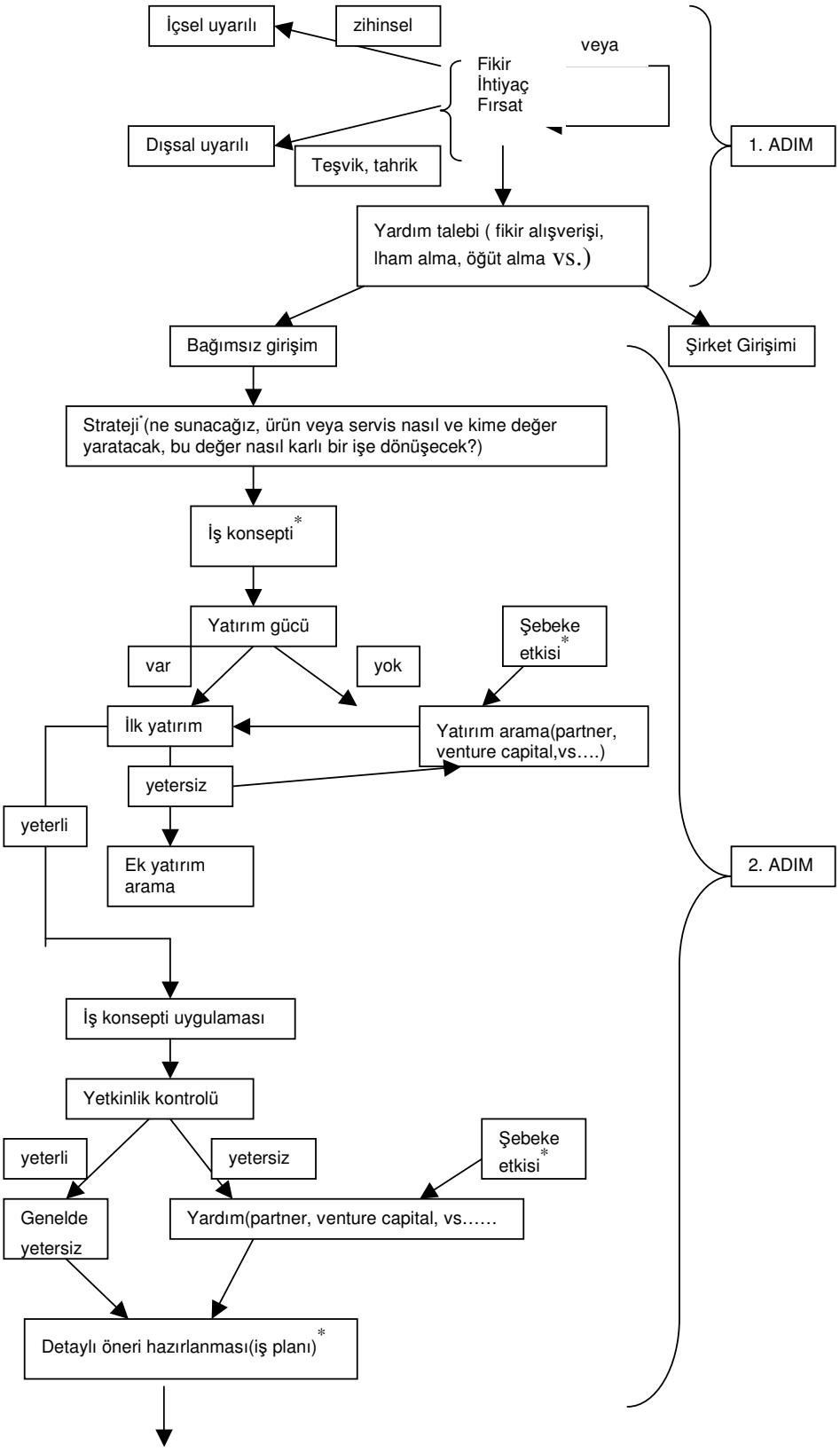
Girişimciler değişik tiplerde girişim oluştururlar. Girişim tipleri arasındaki farklılıkların rekabetçi strateji, firma yapısı (architecture), kaynak yönetimi, içsel yetkinlikler oluşturma ve ekonomik performans için önemli anlamları vardır.

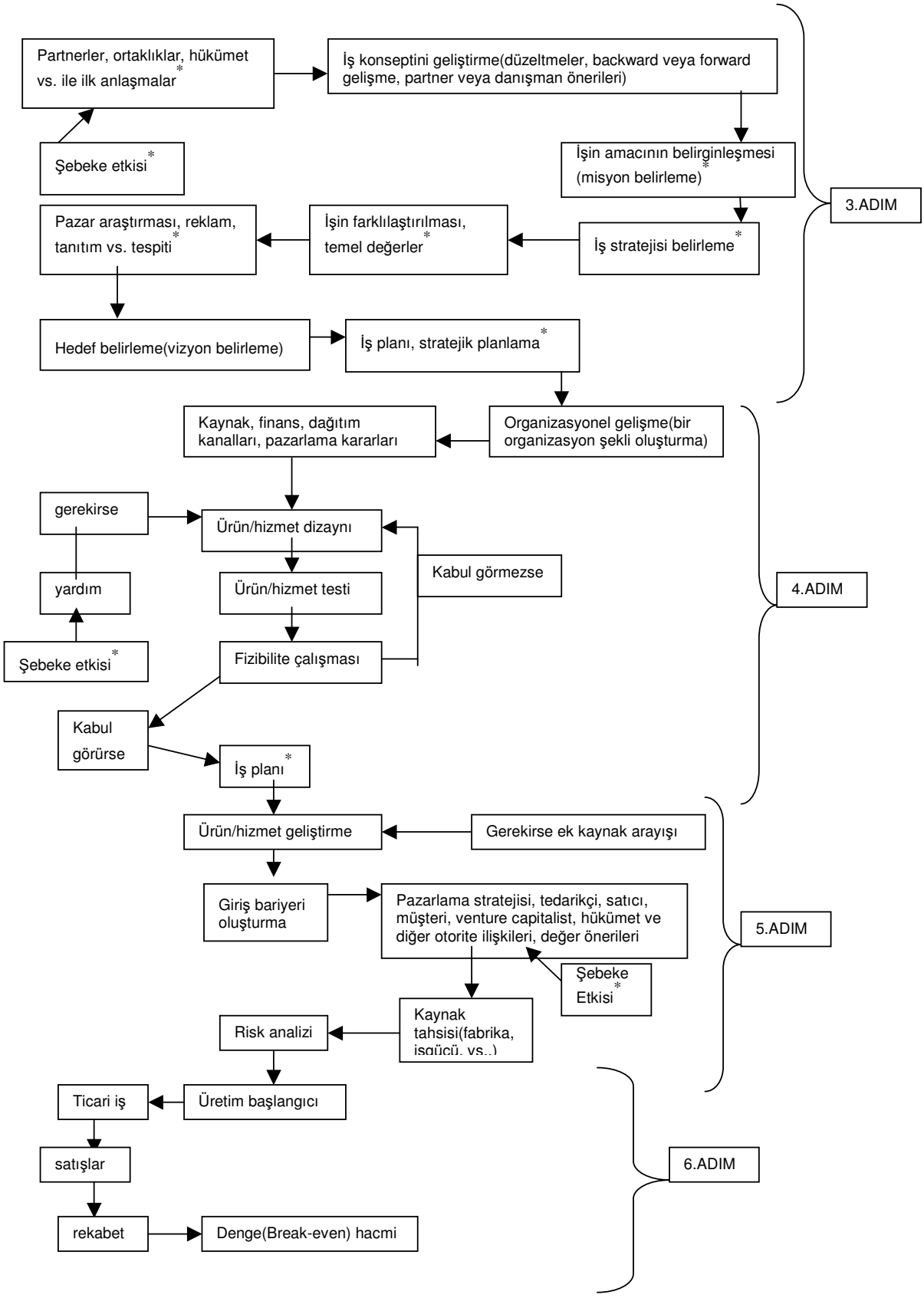
5.2. Model Önerileri

5.2.1. Önerilen İş Geliştirme Modelleri

Bu çalışmada iş geliştirme süreçleri daha sağlıklı sonuçların elde edilebilirliği açısından bağımsız ve şirket girişimi iş geliştirme süreçleri olarak ikiye ayrılmıştır. Şekil 5.1 bu çalışmada önerilen bağımsız girişim iş geliştirme süreç modelini, Şekil 5.2 ise bu çalışmada önerilen şirket girişimi iş geliştirme süreç modelini ortaya koymaktadır.

5.2.1.1. Bağımsız Girişim İş Geliştirme Modeli





Şekil 5.1: Bağımsız girişim iş geliştirme süreç modeli

Süreç tamamiyle incelenen firma örnekleri sonucu çıkarmış olduğum iş süreçlerini incelememem sonucunda önermiş olduğum genel iş geliştirme sürecidir. Başarılı girişim süreci tanımlayabilmek için tarihçe, genel bilgi yani iş geliştirme ile ilgili teorik bilgilerin önerileri doğrultusunda süreç kontrol edildi. Eksiklikler tamamlandı.

(*) işaretli elemanlar iş geliştirme sürecinin iş modeli ile ilgili elemanlarıdır. İş modeli ile ilgili olarak geliştirilen modeldeki 9 eleman ve gerekli cevaplar iş geliştirme sürecinde mevcuttur.

İlk olarak iş geliştirme; bağımsız iş geliştirme ve şirket girişimi olarak ayrılmalıdır. İş geliştirme takımı oluşturma, profesyonel iş gücünün varlığı, yönetim mekanizması gibi faktörler net olarak bilinmelidir. Bunların netliği açısından ayırım şarttır.

Bireysel girişimlerde genellikle yatırım ve yetkinlik kısıtı mevcuttur. Bu özelliği ile şirket girişiminden ayrılır.

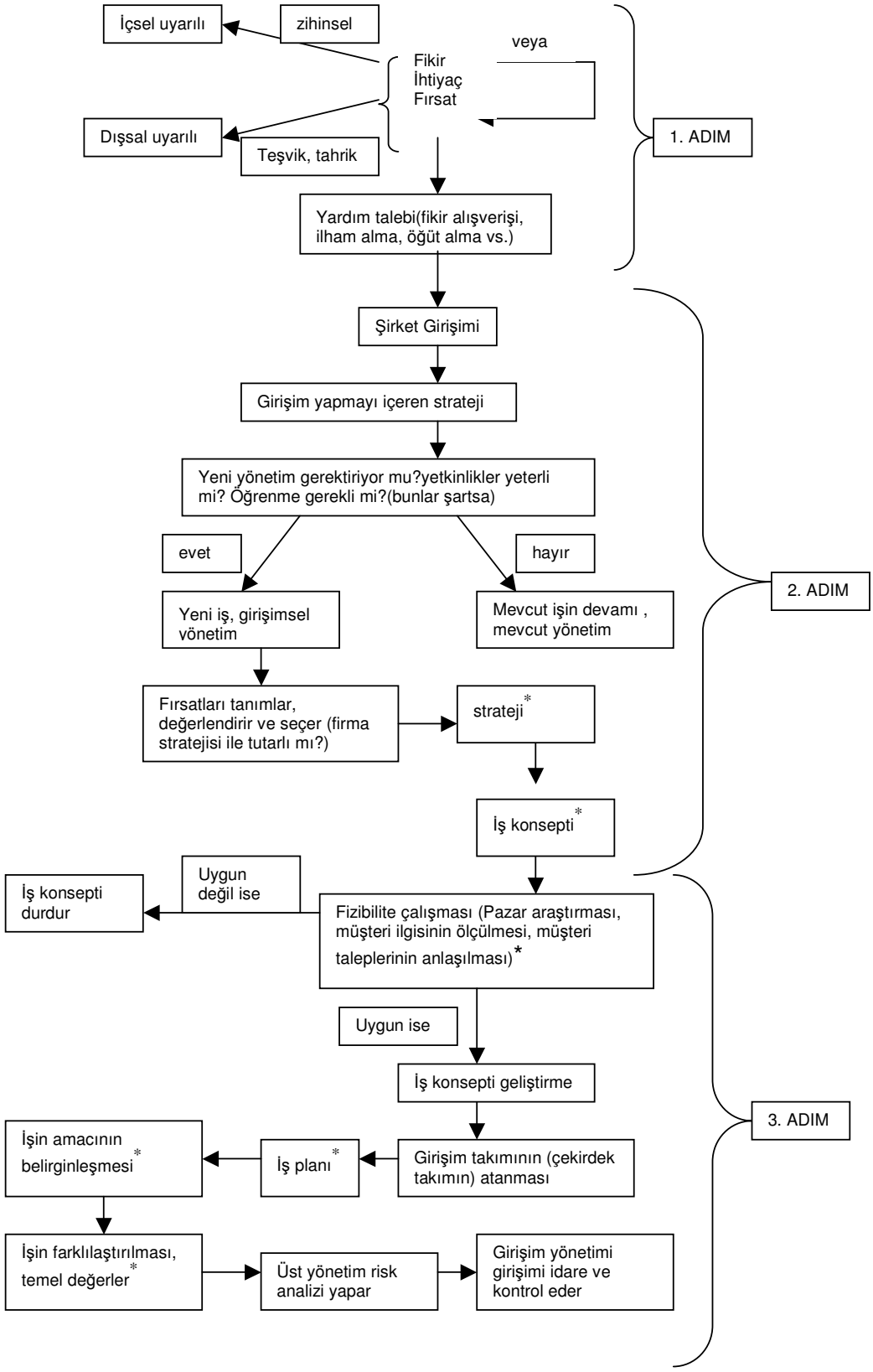
Sıfırdan iş geliştirme ile şirket girişimi arasında çok fark vardır, süreçlerin ayrı ayrı çıkarılması gerekmektedir. Süreçler arası benzerlik olsa da çok büyük farklar mevcuttur.

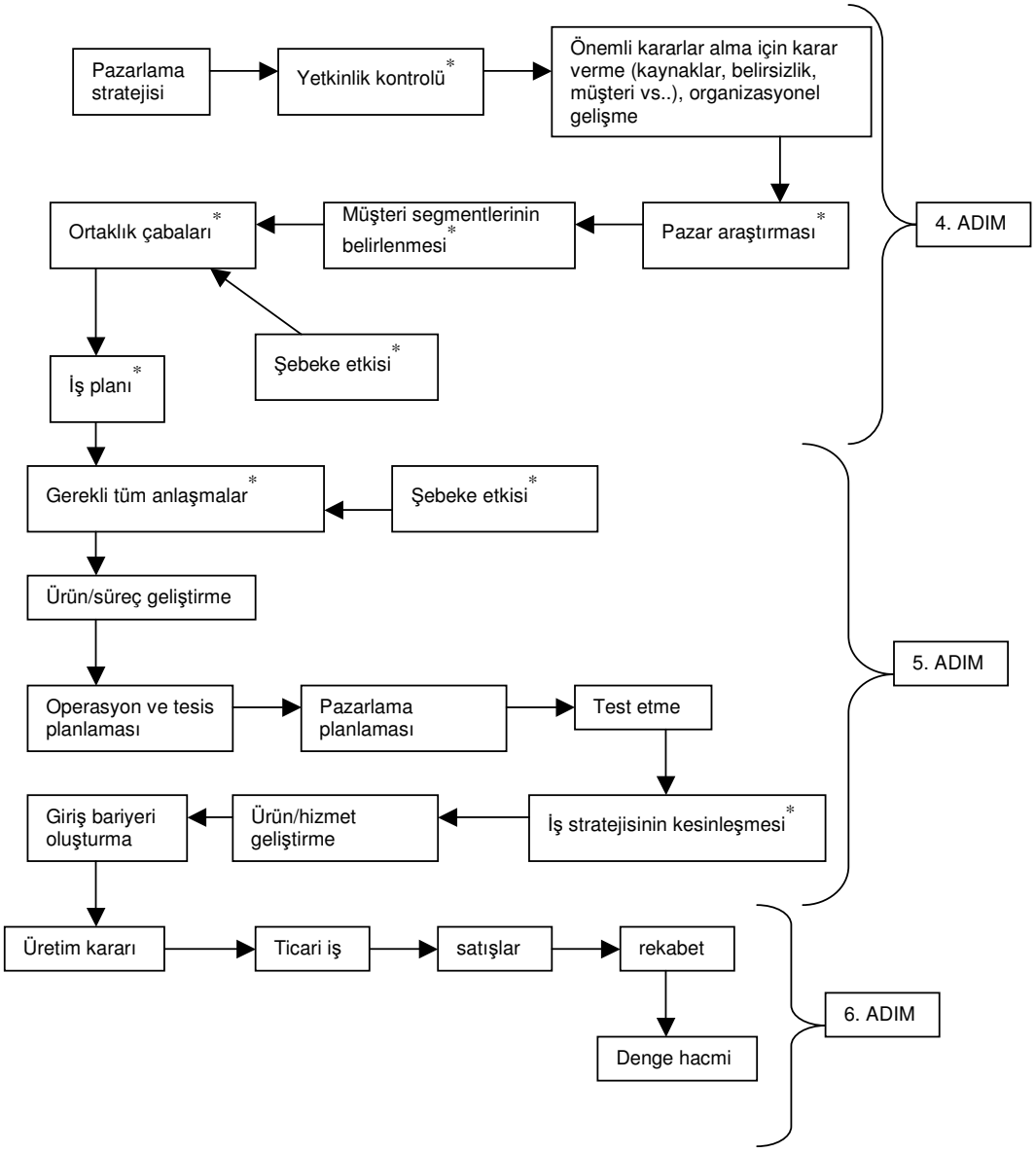
Bağımsız girişimciler daha idealisttir, çekirdek değerlerine düşkündürler. Amaçları temel değerlerini koruyarak başarıya ulaşabilmektir. Çaba fikirleri nasıl en iyi şekilde pratiğe dökerime odaklıdır.

Şirket girişimleri daha ticaridir. Pazar araştırması ve müşteri tatmini büyük öneme sahiptir. Şirketlerde grup kararları söz konusudur, yeniye direnç de yüksek olabilir.

Şebeke etkisinin önemi bağımsız girişim iş geliştirmede daha önemli olmaktadır. Çünkü kaynaklar ve olanaklar daha kısıtlıdır, yardım ihtiyacı daha fazladır.

5.2.1.2. Şirket Girişimi İş Geliştirme Modeli





Şekil 5.2: Şirket girişimi iş geliştirme süreç modeli

(*) işaretli elemanlar şirket girişimi iş geliştirme sürecinin iş modeli ile ilgili elemanlarıdır. İş modeli ve iş geliştirme süreçleri iç içe süreçlerdir. İş geliştirme süreci zaten iş modelini içinde barındırmaktadır.

Yeni girişim olup olmamayı ayırt etme önemlidir. Tamamen yeni girişim ve şirket içi mevcut işin devamı arasındaki fark anlaşılmalı. Girişim yönetimi gerekirse yeni girişimdir. Fark yönetim şeklinde yatıyor. Önemli olan yeni yönetim gerekiyor mu?

Ya da eski yönetim ile iş(business) devam ettirilebiliyor mu? Cevap evet ise yeni girişim değildir. Cevap hayırsa yeni girişimdir. Yani eski yönetimin becerileri yeni iş için yetersiz kalıyor.

İş modeli oluşturma nedenlerinden biri yeni iş geliştirmedir. Bunu tersi olarak; yeni bir iş modeli yeni iş geliştirmeyi gerekli kılabilir.

İş modeli iş geliştirme sürecinin elemanları içindedir.

İş stratejisine karar verme aşaması iş modeline ilk adımdır.(Devrimci veya evrimsel strateji)

Başarılı iş geliştirme yani şirketin karlı duruma geçebilmesi için etkili yönetim prosesi, doğru insanların doğru yerlerde çalıştırılması(girişim yönetimini doğru seçme), kaynak tahsisi, iyi iş takibi için tüm kayıtları doğru bir şekilde tutabilmek(karmaşık bilgisayar sistemleri).

İş geliştirme aşamalarının her biri ayrı ayrı birer sistem gibidir. Birer birer sistemlere odaklan. Alt aşama sağlanmadan bir sonraki aşamaya geçme.

İş modeli farklılaşma ile sıkı sıkıya alakalıdır. Farklılaşma için belirlenen stratejiler ile iş modelinin kopyalanması engellenmiş oluyor.

İş bir fikir, bir fırsat veya bir ihtiyaçtan doğar.

5.2.2. Önerilen 'İş Modeli' Modeli

Çalışmada iş modeli ile ilgili olarak aşağıdaki soruların cevaplanması gerektiği ortaya çıkarılmıştır. 'İş modeli nedir?' sorusunun cevabını ortaya koyacak bu soruların yanıtlarıdır. Tablo 5.2'de bu çalışmada önerilen 'iş modeli' modeli bir tablo ile özetlenmiştir.

1.Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?
2.Müşterin kim? Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?
3.Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?
4.Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?

5.Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?

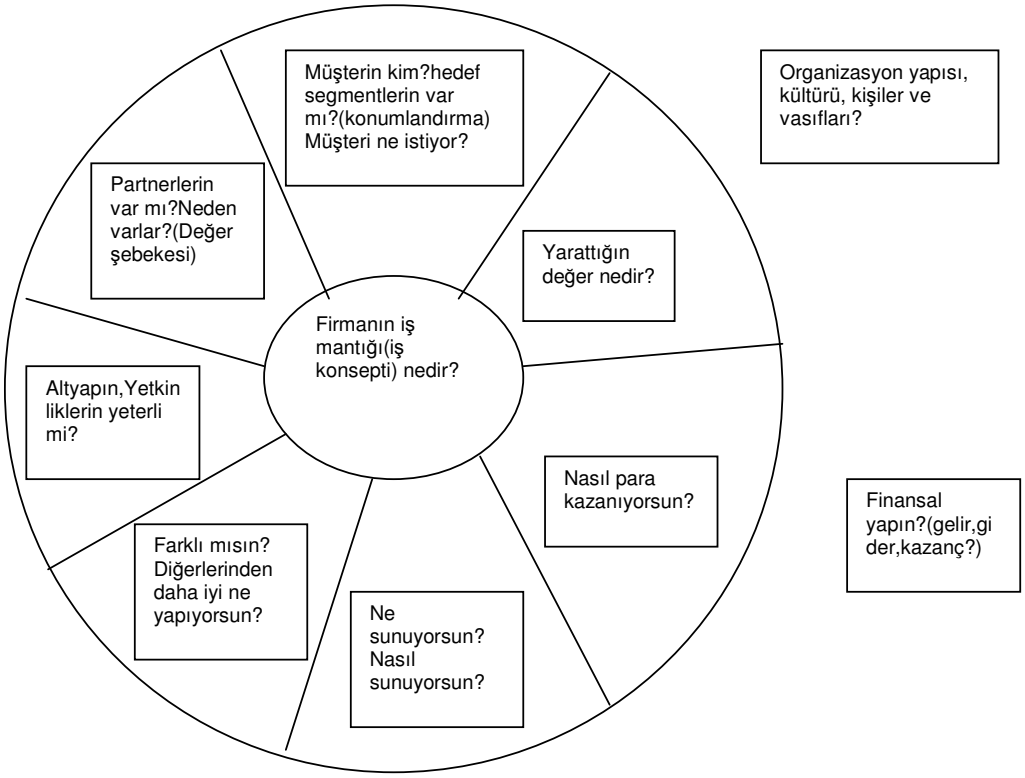
6.Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma

7.Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?

8.Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)

9.Finansal yapın? (gelir, gider, kazanç?)

Tablo 5.2: Önerilen 'iş modeli' modeli



Yapılan literatür incelemeleri, incelenen dünya örnekleri sonucunda önerilen model yukarıdaki gibidir. İş modelinin toplam 8 öz elemanı bulunmaktadır. Firmanın iş mantığı merkezdedir, çünkü yapılan tüm çaba firmanın iş mantığını gerçekleştirmek içindir. Tüm bu elemanlar arasında etkileşimler ve ilişkiler mevcuttur. Finansal yapı elemanı daha çok çıktı ile ilgili olduğundan öz olarak kabul edilmemiştir. İş modelinin bir bütün olarak şirkete etkileri; Organizasyon yapısı, kültür, kişiler ve vasıfları elemanı ile finansal yapı elemanları şeklinde olmaktadır. Organizasyon yapısı, kültürü, kişiler ve vasıfları (liderlik kalitesi) iş modeline etkisi çok büyüktür.

İlk olarak yapılması gereken müşterinin incelenmesidir. (1) Müşterinin ne istediği, nelere değer verdiği ve bunların firmanın iş konsepti ile uyumu araştırılmalıdır. (2) Müşterinin istekleri ve kendi yetkinlikleri doğrultusunda firma değer yaratmak isteyecektir. (3) Yarattığı değer; değer zincirindeki yeri, ilişkileri, birleşmeleri, ortaklıkları ile de alakalıdır. (4) Şirket nasıl para kazanacağına karar vermeli; yetkinliklerini, gelir ve giderlerini, kazançlarını, müşterinin kabul oranını hesaba katmalıdır. Bu doğrultuda teklif hazırlayacaktır. (5) Ne sunacağına, yani hizmet veya ürününe karar verecek; müşterinin taleplerine göre sunum hazırlayacaktır. Ancak bu şekilde para kazanabilir. (6) Para kazanmasının sürekli olabilmesi, piyasada ayakta kalabilmesi farklı olmasına bağlıdır. Diğerlerinden daha iyi bir şeyler yapıyor olması şirketi sürekli kılacaktır. (7) Şirket değer yaratırken ve sunum yaparken kendi yeterliliklerini, yetkinliklerini, altyapı yeterliliklerini gözden geçirmelidir. Çekirdek yetkinlik benzersiz değer sunumunu mümkün kılar. Çekirdek içsel yetkinlikler dışsal konumlandırma için temel sağlar. (8) Yapmak istedikleri için içsel kaynaklarını kontrol etmeli yeterli değil ise partnerliklere yönelmelidir. (9) Şirket para kazanma yolu, değeri, sunumu için gereklilikleri tamamlamak için partner ilişkilerine girecektir. Piyasada daha çok bilinmesi de yine ilişkilerine bağlıdır. (10) Şebeke etkisinin önemi çok büyüktür. Şebeke etkisi değer yaratma ve değeri tutma için çok önemlidir. Değer şebekesi tedarikçiler, partnerler, dağıtım kanalları ve firmanın kendi kaynaklarına uzayan birleşmeleri içerebilir. Firma bu partilerden herhangi biri ile veya nihai müşteri ile benzersiz bir ilişki yaratabilir. Bir firmanın değer şebekesinde seçeceği rol iş modelinin önemli bir elemanıdır.

Görüldüğü gibi modelde yer alan elemanlar arasında ilişkiler mevcuttur, bu ise sistemi statik değil dinamik bir yapıya dönüştürmektedir. Elemanlara bağlı olarak sürekli değişimler yaşanacaktır. Bu değişimler sistemin sürekli canlı tutulmasını gerektirir. Yani iş modeli esnek olan dinamik bir sistemdir. Çünkü birçok kararları içerir. Birçok araştırmacı iş modeline statik bir sistem olarak yaklaşmışlardır. Bu araştırmacılar iş modelinin statik oluşunu stratejik kararları sistem dışında tutarak açıklamışlardır. Ancak bana göre, iş modeli kesinlikle stratejik kararları da içermelidir.

Her bir eleman kendine özgü karar değişkenlerinden oluşmaktadır. Her eleman için stratejik tercihler yapılmalıdır. Elemanların daha anlaşılır kılınabilmesi için

elemanlar ekonomik, operasyonel ve stratejik seviyelere ayrılabilir. Bu seviyeler kendilerine özgü kararlar sergilerler.

Ekonomik seviye: Finansal yapı ile ilgili karar değişkenlerini içerir; gelir kaynakları, ücretlendirme metodolojileri, maliyet yapıları, marjlar, ve beklenen hacimler gibi değişkenlerdir. Bir firmanın nasıl para kazandığının ve kar akışını zaman içinde nasıl devam ettirebileceğinin ifadesi de önemlidir.

Operasyonel seviye: Odak noktası, firmanın değer yaratmasını sağlayan içsel prosesler ve altyapı dizaynıdır. Karar değişkenleri; üretim veya servis dağıtım metodları, yönetsel prosesler, kaynak akışları, bilgi yönetimi, ve lojistik ile ilgili akımları içerir.

Stratejik seviyedeki tanımlar firmanın Pazar konumlandırmasındaki, organizasyonel sınırlar arasındaki etkileşimlerindeki, ve büyüme fırsatlarındaki tüm yönleri vurgular. İlgili olan rekabetçi avantaj ve devamlılıktır. Karar elemanları, hissedar (stakeholder) tanımı, değer yaratma, farklılaştırma, vizyon, değerler ve şebekeler (networks) ve birleşmeleri (alliances) içerir. Firma nasıl müşteri seçecek, önerilerini nasıl tanımlayacak ve farklılaştıracak, kendisinin yapacağı ve taşere edeceği işleri nasıl tanımlayacak, kaynaklarını nasıl düzenleyecek, pazara nasıl gidecek, müşterileri için nasıl fayda yaratacak ve kazançları nasıl elde edecek faaliyetleri.

- Stratejik seviye:

- Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?
- Müşterin kim? Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?
- Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)
- Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)

- Ekonomik Seviye:

- Finansal yapın? (gelir,gider,kazanç?)

- Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?

- Operasyonel seviye:

- Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?
- Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?
- Ne sunuyorsun?Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?

Tez çalışmasında önerilen model, bilimsel olarak daha önce önerilmiş olan modeller ile kıyaslandığında:

Osterwalder, Pigneur ve Tucci tarafından 2005 yılında önerilen dokuz yapı bloğu çalışmasının tamamı tez çalışmasında önerilen modelde yer alan elemanların altısını içermekte ve onlara cevap vermektedir. "Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?, Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma), Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?" elemanları Osterwalder, Pigneur ve Tucci tarafından önerilen dokuz yapı bloğu çalışmasında yer almamaktadır.

Morris, Schindehutte ve Allen tarafından 2005 yılında önerilen kuruluş, tescilli ve kurallar seviyelerini içeren iş modeli çerçevesinin tamamı tez çalışmasında önerilen modelde yer alan elemanların yedisini içermekte ve onlara cevap vermektedir. "Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?, Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)" elemanları bu çalışmada yer almamaktadır.

Shafer, Smith ve Linder tarafından 2005 yılında önerilen iş modeli benzeşim diyagramının tamamı tez çalışmasında önerilen modelde yer alan tüm elemanları içermektedir.

Görüldüğü gibi daha önce önerilmiş bilimsel modeller ve tez çalışmasında önerilen model karşılaştırıldığında benzerlikler bulunmaktadır. Ancak tez çalışmasında bilimsel çalışmaları sentezleyen, önemli noktaları birleştiren, iş modeli konusunu

basit ve anlaşılır hale getirmeye çalışan bir model önerilme yönünde çaba gösterilmiştir.

5.3. İş Geliştirme Ve İş Modeli Konuları Arasındaki İlişki

Yeni iş geliştirmeye temel oluşturan fikir, ihtiyaç veya fırsat; iş konsepti ile açığa çıkartılır. İş konsepti oluşturabilmek için ise strateji belirlemek gerekmektedir. İş konsepti olgunlaştıkça iş modeline dönüşecektir. Stratejik karar da iş modelinin bir parçası olacaktır.

Pazar ihtiyacı faydaları ve değer arayanı anlamında daha tam olarak belirli kullanıcılar tarafından tanımlanabiliyor ise ve kaynakların potansiyel kullanımları da daha kesin olarak tanımlanabiliyor ise, "fırsat" temel şekilden ilerler ve iş konsepti oluşmaya başlar. Bu konsept çekirdek fikirleri içerir, bunlar; pazar ihtiyacına nasıl hizmet edileceği veya kaynakların nasıl yayılacağıdır. Bu konsept geliştikçe, daha kompleks olur, şunları içerir; ürün/servis konsepti (ne önerileceği), pazar konsepti (kime önerileceği), tedarik zinciri/pazarlama/çalışmalar kavramı (ürün/servis nasıl pazara sunulacak).

Bu daha kesin ve farklılaştırılmış oldukça iş konsepti olgunlaşır, iş modeli haline büyür, iş modeli pazar ihtiyaçları ve kaynakları sıralar (yan yana koyar). Eğer konsept pazar ihtiyacı olarak oluşmuş ise (değer arayan), bu ihtiyaca gerekli kaynakların miktarı ve tipi tanımlanacaktır. Eğer konsept az çalışan kaynaklardan oluşuyor ise (değer yaratma kabiliyeti), özel kullanıcılara ve kullanımlara faydalar ve değer sağlayan beceri daha açıkça detaylanır.

Tam bir iş modeli sadece detaylandırılmış ve farklılaştırılmış iş konseptini içermez, ayrıca finansal model gibi birçok elemanı içerir. Bu finansal model yaratılan değeri tahmin eder ve bu değerin hissedarlar(stakeholders) arasında nasıl dağıtılacağını da tahmin eder.

Yeni iş geliştirme durumunda iş konsepti oluşturma sonrasında konsept geliştirilir ve ilk iş planı hazırlama aşamasına gelinir. İş planı işin ayrıntılı durumunu gösterir. İş planında yer alan birçok bilgi iş modelinin temel bileşenlerinin cevaplarını içermektedir

Bir fırsat en çok işlenmiş biçimine geliştikçe, resmi nakit akışları, aktivitelerin planları (schedules) ve kaynak gereksinimleri eklenir. Bu eklentiler iş konseptinin tam bir iş planına başkalaşmasını sağlar. Bazı işler tam olmayan bir iş planı ile başlayabilir, bazıları ise sadece açık ve detaylı iş planları ile işe başlar.

Yeni-girişim planının aşağıdaki safhaları içermesi gerekir [22]:

1. Önerilen işin tanımı - bu iş ne yapacak, işin benzersiz (tek) karakteristikleri ve açık amaçları (objectives).
2. Yeni iş ile ana (parent) firma arasındaki stratejik ilişki.
3. Hedef pazarlar - pazarların tanımı ve boyutu, pazar trendleri, müşteriler neden satın almak isteyecek, ilk olarak hedeflenen belirli hesaplar (accounts).
4. Şu anki ve beklenen rekabet - belirli rakiplerin ve onların karakteristiklerinin tanımı, rekabetçi avantajlar ve pazar payı.
5. Devam et/etme varsayımları ve onların dayanağı.
6. Başarısızlık tanımı.
7. Faaliyet planları ve amaçları; her fonksiyonel alanda devam et/etme varsayımlarını test etme için dizayn edilmiş tanımlı kilometre taşı ile.
8. Gerekli kaynaklar ve nasıl elde edilecekleri.
9. Temel riskler ve nasıl idare edilecekleri.
10. Duyarlılık analizi - belli ihtimallerin girişimi nasıl etkileyeceğini takdir etme.
11. Finansal tasarılar ve amaçlar; dayandıkları varsayımlar, kar ve kayıp ve nakit denge (break-even) noktaları ile birlikte.

Yeni iş geliştirme sürecinde işin fikir, fırsat veya ihtiyacın ortaya çıkarılmasından sonra işin var olma nedeni kesinleştirilmeye çalışılmaktadır. İş modelinin bileşenleri incelendiğinde şirketin var olma nedeni yani misyonu yer almaktadır. Şirketin misyonu, iş konsepti ve iş stratejisi birbirleri ile içe içe olacaklardır.

Yeni iş geliştirilir iken iş önerisi yapılmaktadır.İş önerisi (proposal) deneysel olarak (tentatively) aşağıdaki basit soruları cevaplamalıdır:

- Fırsat firma stratejisi ile tutarlı mı?
- Çabaya değer mi? (Is it worth the effort?)
- Olabilir mi (Feasble)? (Firma onu yapabilir mi?)

Fırsat Firma Stratejisi İle Tutarlı mı? Vurgulanmak istenen, girişim firmanın mevcut becerileri ile uyumlu olmalıdır değildir, fakat girişim firmanın stratejik amaçları ile uyumlu olmalıdır. Firma stratejik tutarlılığı belirlemek için iş konseptini detaylı incelemelidir. İlk konsept; sağlanan ürün/servisi, pazar segmenti hedeflerini, hedeflenen müşteri örneklerini, pazar boyutunun tahminini, girişimin firmaya olan potansiyel değerini göstermelidir. Bu sorular iş modelinin bazı bileşenlerinin temel cevaplarını içermektedir.

2002'de Klofsten yeni başlatılan şirketler için uygulanabilir bir model geliştirmiştir. Klofsten hayatta kalabilmek ve daha fazla gelişebilmek için, başlı başına işin bir 'iş platformu'na dayanması gerektiğini savunur. İş platformu 8 farklı bakışı içerir ve bunlar platformun köşetaşlarıdır [81].

4 köşetaşı iş geliştirme süreci ile ilgilidir:

1. İş fikri: Açık bir iş fikrinin oluşumu. Bu fikir işin pazara ne sunacağı, ürün veya servisin nasıl ve kime değer yaratacağı, ve bu değerin nasıl karlı bir işe dönüştürüleceği ile ilgilidir.
2. Ürün geliştirme: Fonksiyonel bir ürün veya servis geliştirilmelidir.
3. Pazar tanımı: Pazarın tanımı ve hangi müşterilerin hedefleneceğinin tanımı.
4. Organizasyonel Gelişme: Bir organizasyon oluşturulmalı ve pazarlama, finans, dağıtım, üretim vs. gibi fonksiyonları barındıran fonksiyonel bir varlık haline gelecek şekilde geliştirilmelidir.

2 köşetaşı iş çalışanlarının ve diğer aktörlerin yetkinlikleri ile ilgilidir:

5. Çekirdek grubun idaresi ve görevi (Core group's thrift and engagement): Aktörlerin tetikleyici gücünün ve görevinin (engagement) başlangıca (start-up) yeterli bağlılık ile sonuçlanması gereklidir.
6. Çekirdek grup uzmanlığı: İş için en önemli olan yetkinlik geliştirilmeli veya edinilmelidir.

2 köşetaşı iş içindeki dışsal kaynak akımı ile ilgilidir:

7. Müşteri ilişkileri: ilk satışları oluşturmak için bazı gelecek ve olası müşteriler ile güvenilir ilişkiler geliştirilmelidir. Başarılı olarak bir ihtiyacı tatmin edebilmek için müşteri tercihlerini bilmek gerekir.

8. Diğer ilişkiler: Geliştirilmesi gerekli birkaç temel ilişkiler vardır; örneğin girişime sermaye sağlayan firmalar (venture capitalis) veya hükümet ile ilgili otoriteler ile olan ilişkiler.

Görüldüğü gibi iş geliştirme ile ilgili olarak geliştirilen iş platformu yaklaşımında yer alan köşetaşları ve açıklamaları iş modelinin birçok bileşenine tekabül etmektedir. Bu da iş modeli ve iş geliştirme konuları arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bir iş modeli oluşturma yeni bir hikaye yazma gibi bir şeydir. Yeni bir iş modeli karşılanmayan bir ihtiyaç için yeni bir ürün dizaynı veya kanıtlanmış bir ürünün dağıtımının, satışının veya yapımının daha iyi bir yolla olduğu proses inovasyonunu sağlayabilir. İnovasyon ise yeni iş geliştirmede kaçınılmaz olandır.

Modeller kapalı veya açık olarak firmanın rekabetçi avantajının temelini oluşturan içsel yetkinliklere hitap eder. Yeni iş geliştirme sürecinde de yeni iş için gerekli yetkinlikler tanımlanmakta yani içe bakılmaktadır. Yetkinliklerin tanımı ve doğru işe doğru işgücü hem iş modeli hem de iş geliştirme için ortak elemandır ve işin başarısı için önemlidir.

Yeni iş geliştirme konusu girişimcilik, girişimci ve girişim konuları iç içedir. Girişimcilerin büyüme ve kar istekleri oldukça çeşitlidir, bu da girişimi etkiler. Birçok teoritik gelenekler girişimin kapsamı ve doğası ile ilgili girişimsel niyetler için uygulamalara sahiptir. İş modelinin tasarlanması da girişimci kararlarından etkilenecek böylece girişim de etkilenmiş olacaktır.

Şebeke etkisi yani şirketin sahip olduğu ilişkiler hem yeni iş geliştirme hem de iş modeli konuları içinde büyük etkiye sahiptir. İlişkiler değer yaratma ve zaptında büyük rol alacaktır. Ne değer yaratma ne de değer zaptı boşlukta oluşmaz. Hamel'ın belirttiği gibi, ikisi de değer şebekesinde oluşur [62]. Değer şebekesi tedarikçiler, partnerler, dağıtım kanalları ve firmanın kendi kaynaklarına uzayan birleşmeleri içerebilir. Firma bu partilerden herhangi biri ile veya nihai müşteri ile benzersiz bir ilişki yaratabilir. Bir firmanın değer şebekesinde seçeceği rol iş modelinin önemli bir elemanıdır.

Bugünün iş dünyasında pazar yerine hızlı olarak yeni ürün ve servisler sunmak çok önemlidir. Şirketler birçok çekici büyüme fırsatlarının kendi mevcut ürün/teknoloji ve mevcut hizmet ettikleri pazar/müşteri tabanında olmadığını anlamışlardır. Bu fırsatlar çoğunlukla yeni pazarların ortaya çıkmasından, değer zincirindeki gücün yeniden yapılanmasından, yeni iş modellerinin geliştirilmesinden, veya yeni teknolojilerin keşif/ortaya çıkmasından doğmaktadır. Şirketler genellikle organizasyonel becerilerine ve çekirdek yetkinliklerine bakarlar ve bu fırsatları karlı olarak ortaya çıkarabilecekleri sonucuna varırlar. Görüldüğü gibi gerektiğinde yeni iş modeli yeni iş geliştirilmesine neden olmaktadır.

İyi bir iş modeli oluşturan girişimlerin iş geliştirme süreçleri daha başarılı olacaktır. Çünkü süreçteki birçok adımın cevabı iş modelinin içinde mevcuttur.

Sonuç olarak yeni bir girişim veya mevcut bir oyuncu olsun başarılı her organizasyon için iyi bir iş modeli gereklidir. Başarılı şirketler incelendiğinde iyi bir iş modeline sahip oldukları görülecektir.

5.4. Çalışmada Önerilen "İş Geliştirme" Ve "İş Modeli" Modellerinin Değerlendirilmesi

Çalışmada önerilen iş geliştirme modelleri reel uygulamalardan yararlanılarak çıkarılmış ve literatür ile kontrol edilmiştir. Çalışmada önerilen 'iş modeli' modeli ise literatür taraması sonucu yapılan sentez ile önerilmiş ve mevcut dünya örnekleri model ile test edilmiştir. İş geliştirme konusunda amaç süreç modeli çıkarmaktı ve sonuçta o elde edilmiştir. İş geliştirme süreçleri önerilebilmesi için öncelikli olarak mevcut şirket örnekleri incelenmiş ve onların işlerini geliştirme süreçleri çıkarılmıştır. Bu örnek süreçlerten hareket ile ortak noktalar ve farklılıklar saptanmış ve genel süreç önerileri yapılmıştır. İş modelinde amaç kavramı netleştirmekti; önce kavram netleştirilmiştir, daha sonra önerilen model ile uygulamalar incelenmiştir. Dünya uygulamalarının iki konu için kullanımının farkı buradadır. Birinde model elde etmede kullanıldılar, diğerinde ise modeli test etmede kullanıldılar. Model önerilerinin mantığını tablo 5.3'teki matris ile daha iyi anlayabiliriz:

Tablo 5.3: Model önerileri matrisi

	literatür	Dünya uygulamaları
İş geliştirme	Test amaçlı	Model önerisinde
İş modeli	Model önerisinde	Test amaçlı

6. UYGULAMA

6.1. Kapsam, Metod

İş modeli ve iş geliştirme konuları ile ilgili olarak yapılması düşünülen uygulama seçilen başarılı bir şirket ile yüz yüze görüşme şeklindedir. Bu metod ile iş modeli modelinde önerilen soruların ve iş geliştirme süreci ile ilgili önerilen adımların doğru anlaşılması ve soruların cevaplanması sağlanmaya çalışılacaktır. İş modeli ile ilgili olarak sorulacak sorular çalışmada önerilen modelde yer alan sorulardır. İş geliştirme süreci hakkında önerilen modellerin adımları tek tek sorgulanarak sürecin doğruluğu ve şirketin iş geliştirme sürecinin profesyonelliği test edilmeye çalışılacaktır. İş modeli modelindeki sorular sorgulanır iken bu modele göre iş modelleri tanımlanmış olan dünya uygulamaları örnek olarak sunulacaktır. Her bir soruda dünya uygulamalarının bu sorulara cevapları örnek olarak verilecektir.

6.2. Hazırlıklar

İş modeli ve iş geliştirme konularının anlaşılırlığını sağlamak ve yapılan çalışmanın desteklenmesini sağlamak amacı ile uygulamanın yararlı olacağı öngörülmüştür. Uygulama seçilen bir şirket ile görüşme yapılması şeklinde düşünülmüştür.

İş geliştirme süreci ile ilgili olarak çalışmada önerilen modeller uygulamada kullanılacaktır. Yapılan yeni bir girişimin ‘nasıl gerçekten yeni bir girişim olduğuna karar verilebilir’ araştırılacak ve bu karardan sonra sürecin adımlarına geçilecektir.

İş modeli ile ilgili olarak çalışmada önerilen model uygulamada kullanılacaktır. Önerilen model sorular içermekte ve bu soruların yanıtlanması halinde iş modeli ortaya çıkmaktadır. Uygulama ile modelin doğruluğu araştırılmış olacak aynı zamanda iş modeli konusu netleştirilmeye çalışılacaktır. Önerilen modelde yer alan soruların bir anket halinde birçok şirkete gönderilerek cevap istenmesi seçeneğinin

doğru sonuçlar vermeyeceği düşünülmüştür. Çünkü sorular iş modelinin ortaya çıkması açısından doğru anlaşılmalı ve doğru cevaplanmalıdır. Bu nedenle sorulara yüz yüze görüşme ile bire bir olarak yanıt aranması daha sağlıklı olacaktır. Uygulama için seçilecek şirketin başarısının kanıtlanmış bir şirket olması örnek alınabilirliği açısından önemlidir. Yapılan uygulama sonucu çıkarılacak sonuçlar çalışmada önerilen modelin eksik veya fazla yanlarını da ortaya koyacaktır. Ancak en önemli faydası iş modeli kavramı açısından elimize somut veriler sunacak olmasıdır. Uygulama sırasında cevap aranacak sorular aşağıdaki gibidir:

1.Firmanın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanın temel değeri olan var olma nedeni nedir?
2.Müşterin kim? Hedef segmentlerin var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?
3.Yarattığın değer nedir? Yani senin neden olduğun katma değer nedir?
4.Nasıl para kazanıyorsun? Yani para kazanabilmek için temel amacın nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğin parayı arttırıyorsun?
5.Ne sunuyorsun? Yani müşteriye sunduğun ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsun? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?
6.Farklı mısın? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsun? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)
7.Altyapın,Yetkinliklerin yeterli mi?
8.Partnerlerin var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi; müşteri, tedarikçi, partner)
9.Finansal yapın? (gelir, gider, kazanç?)

Uygulama çalışmasına başlamadan önce uygulama çalışmasının başlangıcında şirkette görüşülecek kişiye verilmek ve kendisinin tez çalışması ile ilgili ön bilgisi olmasını sağlamak amacı ile çeşitli dokümanlar hazırlandı. Bu dokümanlar: tez çalışmasının amacını, uygulamanın amacını, iş modeli ve iş geliştirme kavramları hakkında bilgi ve tez çalışmasında kavramlar ile ilgili olarak önerilen modelleri içeren dokümanlardır.

İş modeli modelinde önerilen soruların haricinde iş modeli çalışmasının başlangıcında ve bitiminde sorulmak üzere sorular hazırlandı.Bu sorular:

- İş modeli çalışmasının başlangıcında: İş modeli'nden ne anlıyorsunuz? Sizce iş modeli nedir?

- İş modeli ile ilgilenen departmanınız var mı? Var ise bu departmanın amacı ve iş tanımı nedir? Ayrı departman yoksa hangi departman veya kimler bu konu ile ilgileniyor? Yani organizasyonun neresinde?
- İş modeli çalışması bitiminde: İş modeli kavramı ile ilgili olarak literatürde 1995, 1998 ve 2001 yılları dönüm noktaları olarak saptanmıştır. Yani dünyada iş yapma şekillerinin değişmesi bu kavrama olan ilgiyi değiştirmiştir. Sizin şirketiniz açısından bu tarihlerde bir farklılık göze çarpmakta mıdır?
- İş modeli ile ilgili olarak cevaplanan sorulardan sonra iş modelini organizasyonun neresinde görüyorsunuz, hangi departmanda?
- Sizin önceki iş modeli anlayışınız nasıl değişti? Bu soru cevaplar size göre rasyonel mi? Bu tanım sizinkinden daha doğruymuş gibi geliyor mu, yoksa sizi tatmin etmedi mi?

İş geliştirme sürecinin sorgulanmasının başlangıcında ve bitiminde cevaplanması amacı ile de sorular hazırlanmıştır. Bu sorular:

- İş geliştirme süreci çalışmasının başlangıcında: İş geliştirme kavramından ne anlıyorsunuz?
- İş geliştirme süreci çalışmasının bitiminde: İş geliştirme departmanınız var mı? Bu departmanın amacı ve çalışma şekli nasıldır? Yani ne iş yapar, iş tanımı nedir?
- İş geliştirme- iş modeli konuları arası bağlantı nedir size göre?
- İş geliştirme konusu birlikte çalıştıktan sonra şimdi sizce iş geliştirme tam olarak sizin organizasyonunun neresindedir?

- Uygulama Çalışması Yapılan Şirket Hakkında Genel Bilgi:

Uygulama çalışmasının Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş.'de yapılmasının uygun olacağı düşünülmüş, kendilerinin de onayı ile burada uygulama çalışmasının yapılmasın karar verilmiştir.

Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş.'nin kurumsal ve yapısal temeli, 1983 yılında, Anadolu Grubu şirketlerinin tümüne Bilgi Teknolojileri alanında gerçek zamanlı ve etkileşimli yazılımları üretmek, grup şirketlerinde uygulamaya almak ve yaşatmak üzere kurulan Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü'ne dayanır. 1998 yılında, Kurumsal

Kaynak Planlaması çözümlerini stratejik ürün olarak seçen Anadolu Grubu, Atim (Anadolu Grubu Bilgi Teknolojileri ve İş Tasarım Merkezi) organizasyonunu oluşturarak şirketlerin tüm iş ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uzmanlaşmaya gitmiş; şirketlerden, süreçlerinde uzman olan çalışanları da bünyesine katarak, bu şirketin tüm iş ve işlemlerine çözüm üretebilecek kadroları kurmuştur. Oldukça geniş uzman kadrosunu bünyesinde bulunduran Atim Organizasyonu, 2001 yılından itibaren Anadolu Grubu dışındaki şirketlere de hizmet vermeye başlamış ve 2004 yılı başında Atim organizasyonu şirketleşerek Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. (ABH) adını almıştır.

Yaratıcılık ve kalite anlayışını sürekli geliştirerek müşteri ve çalışanlarını geleceğe taşıyan ABH, sahip olduğu bilgi birikimi, uzmanlıklar ve tecrübesi ile, Türkiye, Osra Doğu ve Avrasya'nın önde gelen Bilgi Teknolojisi şirketi olmayı hedeflemektedir.

- ABH ile iş modeli uygulama çalışması:

- İlk olarak uygulamanın gidişatı hakkında ABH insan kaynakları yöneticisi ile planlama yapıldı. Uygulama ile ilgili olarak hazırlanan "tez çalışmasının amacı, uygulamanın amacı, iş modeli ve iş geliştirme kavramları hakkında bilgi ve tez çalışmasında kavramlar ile ilgili olarak önerilen modellerin" yer aldığı dokümanlar yöneticisine verildi.

- Tez çalışması açısından uygulama çalışmasında önerilen modellerin testi yer alacaktır. Şirket açısından ise ABH iş modeli ortaya konacaktır, ABH şirketinin yeni bir iş geliştirir iken izleyeceği yol yani iş geliştirme süreci ortaya konacaktır. "İş modeli tanımlanmış olsaydı neler olurdu?" sorusunun önemi ortaya konacaktır, iş modelinin tanımı, önemi anlaşılmış olunur ise çalışma başarı ile tamamlanmış olacaktır.

- Uygulama çalışmasının başlangıcında, tez çalışması ve uygulamanın amaçları bir görüşme ile anlatıldı. Daha önce verilmiş olan dokümanlar üzerinden konuşuldu. İş modelinin iş geliştirmeye de temel oluşturduğu düşünülerek ilk olarak iş modelinin uygulamasından başlanıldı. Tez çalışmasında önerilen modelde yer alan soruların cevaplanmasına başlanmadan önce iş modeli kavramı hakkındaki temel düşünceler sorgulandı. Uygulama karşılıklı görüşme şeklinde aşağıdaki şekilde başlamıştır:

- Soru: İş modeli'nden ne anlıyorsunuz? Sizce iş modeli nedir?
- Cevap: Şirket, vizyonu ve misyonu çerçevesinde hedeflerini belirlemektedir. İş modeli, şirketin varmak istediği yere gitmek için gerekli olan bir araçtır. Tez çalışması hakkında verilmiş olan dokümanlar okunduktan sonra iş modeli tanımının, strateji ve iş modeli arası bir tanım olarak algılandığı ortaya çıkmıştır.
- İnsan kaynakları yöneticisi iş modeli-insan kaynakları ilişkisini öğrenmek istemiştir. Bu ilişki şu şekilde açıklanmıştır: Tez çalışmasında yapılan araştırmalara göre iş modeli, iş süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının en önemli konularından biri iş süreçleri olduğundan dolayı iş modelinin bu konu ile olan ilişkisi ortaya çıkmış olmaktadır. Uygulama sonucunda daha detaylı sonuçlar elde edileceğine ve konunun daha iyi anlaşılacağına inanılmaktadır.
- Soru: İş modeli ile ilgilenen departmanınız var mı? Var ise bu departmanın amacı ve iş tanımı nedir? Ayrı departman yoksa hangi departman veya kimler bu konu ile ilgileniyor? Yani organizasyonun neresinde?
- Cevap: İş modeli kavramı, tez çalışması ve şirket açısından farklı anlaşılmaktadır. Ancak iş modelinin iş süreçlerinin temeli olduğu düşüncesi ile yola çıkılır ise, iş modeli insan kaynakları departmanının bir parçasıdır. ABH'de, sadece iş modeli ile ilgilenen bir departman bulunmamaktadır.

- Tez çalışmasında önerilen iş modeli modelinin uygulanması ve iş modeli tanımının araştırılması: Biraz ön bilgilenmenin sonrasında modelde yer alan sorular cevaplanmaya başlandı.

- Soru 1: Firmanızın iş mantığı (iş konsepti) nedir? Yani firmanızın temel değeri olan var olma nedeni nedir?
- Cevap 1: Uzmanlık ve çözümlerini stratejik işbirlikleri ile güçlendirerek Türkiye, Avrasya ve Orta Doğu'nun kurumsal itibarı yüksek ve çevik bilişim teknolojileri hizmet şirketi olmak, şirketlere rekabet gücü veren katma değerli hizmetler gerçekleştirmek.
- Soru 2: Müşteriniz kim? Hedef segmentleriniz var mı? (konumlandırma), Müşteri ne istiyor?
- Cevap 2: Orta Doğu, Avrasya ve Türkiye'de orta ve büyük ölçekli şirketler hedeflenmektedir. Erp ve ErpII ihtiyaçlarını, mobil ve web uygulamalarını

talep eden müşteriler hedeflenmektedir. (Dikey pazarlar: Otomotiv ve motor üretim, içecek üretim ve dağıtım, hizmet, sağlık). Müşteri iş yükünü azaltmak ve rekabet gücünü artırmak istemektedir.

- Soru 3: Yarattığınız değer nedir? Yani sizin neden olduğunuz katma değer nedir?
- Cevap 3: Müşterilerde analize alınırken sadece bir konu üzerine odaklanılmamaktadır. Dolayısıyla, müşteride sadece konu ile ilgili proje yapılıp danışmanlık bitmemektedir. Örneğin, müşteriye proje dışında danışmanlık ve satış sonrası operasyonel destek de verilmektedir. Müşteriye, ABH'nin tüm bilgi, deneyim ve yetkinlikleri sunulmaktadır. Hizmet sadece projeyi yapıp tamamlamak değil proje sonrası da süreci birlikte yaşayarak tüm IT desteğini sunmaktır. ABH, bir şirketin, bilgi işlem organizasyonel yapılanmasından, altyapı tasarım ve operasyonundan, isteğe bağlı özel uygulama geliştirilmesinden, ERP uygulamaları ile iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve optimize edilmesine kadar çok çeşitli alanlarda proje yönetimi, danışmanlık, değişik platformlarda yapısal ve yapısal olmayan uygulama geliştirme, destek ve eğitim hizmetleri vermektedir. Özel ve isteğe bağlı uygulama geliştirme hizmetleri, müşteri ekibi ile birlikte olabileceği gibi tamamen ABH uzmanları tarafından anahtar teslimi proje şeklinde de yapılabilmektedir. ABH, müşteri ile birlikte, o hizmetin ve yatırımın geri dönüşünü hesaplayarak işe başlamakta ve uzman kadrolarıyla bütün bu çözümleri müşterilerine katma değer sağlayacak şekilde sunmaktadır. ABH hizmet sunduklarını müşteri olarak görmemektedir. ABH'nin temel mantığı; hizmet sunduğu tüm müşterileri partneri olarak görmesidir. Müşteride gerçekleştirilecek projeler için katma değer hesabı yapılmaktadır. Bu proje gerçekleşmez ise müşterinin kaybının ne olacağı hesaplanmaktadır.
- Soru 4: Nasıl para kazanıyorsunuz? Yani para kazanabilmek için temel amacınız nedir, yani neyi nasıl yaparak sonuçta elde ettiğiniz parayı arttırıyorsunuz?
- Cevap 4: Pazarlama çalışmaları ile işin yayılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Türkiye, Orta Doğu ve Avrasya'daki müşterilere hizmet ulaştırmaya gayret edilmektedir. Yeni müşteri edinme, ürün geliştirme, yeni tasarım oluşturma, var olanı geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Mevcut müşterilerdeki

hizmeti genişletmek amaçlanmaktadır. Pazara nüfuz etmek, yeni pazarları araştırarak, pazarı genişletmeye çalışılmaktadır. İhtiyaca yönelik olarak ABH kendi ürün yelpazesini genişletmeye çalışmaktadır.

- Soru 5: Ne sunuyorsunuz? Yani müşteriye sunduğunuz ürün ve hizmetler nelerdir?, Nasıl sunuyorsunuz? Yani hangi yollar ile müşteri bunları görüyor, bunlara ulaşıyor?
- Cevap 5: Sunulanlar: Hosting, SAP, AXAPTA, şirketlerin kurumsal kaynak planlaması, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik ağı yönetimi vb. ERPII projeleri, ABH şirketinin kendi ürün ve hizmetleri, network, operasyon, donanım. Bir IT firmasının sunduğu tüm hizmetler sunulmaktadır. (Yazılım, donanım, hosting vb.) Nasıl sunulduğu: Satış temsilcileri aracılığı ile hizmet tanıtılmaktadır. İhtiyaca yönelik entegre çözümler üretilmektedir. Talebe bağlı gerekirse yeni çözümler üretilmektedir. Teknoloji günlerine katılan potansiyel yeni müşterilere iyi uygulamalar daha önce hizmet verilmiş müşteriler tarafından anlatılmaktadır. Şirket internet sitesi, kariyer günleri, tanıtım kitapçıkları ile dışa açılmaktadır. 20 yıldır hizmet sunulan firmalar vardır, ihtiyaçlara bağlı yeni uygulamalar geliştirilmektedir. Farkındalık yaratmaya yönelik pazarlama çalışmaları da yapılmaktadır.

  Donanım satışı çok tercih edilmemektedir. Yazılım odaklı çalışma tercih edilmektedir.
- Soru 6: Farklı mısınız? Diğerlerinden daha iyi ne yapıyorsunuz? (Rekabetçi avantaj, konumlandırma)
- Cevap 6: Şirketin çekirdek işi yazılımdır ve iş projeleri gerrçekleştirmektir, donanım satışı pek tercih edilmemektedir. Hosting (IT Outsourcing ve IT Services) teşvik edilmektedir. Şirket kendi ürünlerini yazmakta ya da var olan çözüm ortağından yardım almaktadır. Amaç kendi ürün ve yazılımlarını artırmaktır. ABH'de gelirlerin büyük bölümü, network, lisans anlaşmaları, danışmanlıklar vs. gibi profesyonel hizmetlerden sağlanmaktadır. Diğer IT firmaları, gelirlerinin çoğunu donanım satışından sağlar iken ABH bunu pek tercih etmemekte, katma değerli çözümler üretmeyi hedeflemekte ve gerçekleştirmektedir.

  ABH'nin diğer farklılıkları: Kurumsallığı, ihtiyaca yönelik çözümü kendi kendine üretmeye çalışması.

- Soru 7: Altyapınız, yetkinlikleriniz yeterli mi?
- Cevap 7: İhtiyacın gerekliliklerine göre ABH çalışanlarına eğitim aldırılmaktadır. Gerektiğinde danışman ve yazılımcı ihtiyacı için dış kaynak kullanımına (outsource) gidilmektedir. Her departmanda, dış kaynak kullanımı (outsource) yapılabilmektedir. ABH'de öncelik iç kaynak kullanımındadır.
- Soru 8: Partnerleriniz var mı? Neden varlar? (Değer şebekesi: müşteriler, tedarikçiler, partnerler, rakipler)
- Cevap 8: Partnerler; IBM, Microsoft, SAP, Cisco Systems çözüm ortakları

  Müşteriler; ürün ve hizmeti talep eden herkes müşteri, her departmandaki işlere yönelik talebe bağlı müşteriler.

  Tedarikçiler; Donanımcılar, dış kaynak kullanımına gidilen (outsource) firmalar, eğitimin satın alındığı yerler.

  Rakipler; Tüm IT firmaları, Türkiye'deki IT firmaları, gidilmek istenen nokta yurt dışı olduğu için oradaki IT şirketleri, paket donanım satıcıları.
- Soru 9: Finansal yapınız? (Gelir, gider, kazanç?)
- Cevap 9: Ürün yelpazesi 1983'ten bu yana artmıştır.

  2005-2006 arası % 43 büyüme yaşanmıştır.

  1999 yılında erp sistemlerinin gelmesi ile birlikte bir dönüm noktası yaşanmıştır. Ürün artışları olmuştur. ABH şirketi ciro değerleri incelendiğinde büyüme çok daha iyi görülebilmektedir.

  ABH yıllara göre ciro değerleri 2004 yılından 2005 yılına % 63, 2005- 2006 yılları arasında %43 oranında büyümüştür.

  Her geçen yıl cirodaki artış başarıyı kanıtlamaktadır.

- İş modeli uygulama çalışması bitiminde aranan cevaplar:

  - Soru: İş modeli kavramı ile ilgili olarak literatürde 1995, 1998 ve 2001 yılları dönüm noktaları olarak saptanmıştır. Yani dünyada iş yapma şekillerinin değişmesi bu kavrama olan ilgiyi değiştirmiştir. Sizin şirketiniz açısından bu tarihlerde bir farklılık göze çarpmakta mıdır?
  - Cevap: 1998 yılı internetin hayatımıza tam olarak girmesi ile değişim yaşanmıştır. Bilgi alışverişi internetten yapılmaya başlanmıştır. 1999 yılında erp sistemlerine geçiş ile değer ağı internete taşınmıştır. İnternetin yaygın kullanımı, yeni bilgisayar sistemlerinin yaygın kullanımı gibi nedenler tüm

Holding'in IT hizmetini yürüten ayrı bir grup şirket olarak yetkinlik merkezi olmayı gerekli kılmıştır. ABH bu nedenler ile tam bir yetkinlik merkezi olarak ayrılmıştır. Erp sistemleri ile iş süreçleri danışmanlığına geçiş yaşanmıştır. 1999 yılının tam olarak yansımaları 2001 yılı ve sonrası olarak görülebilmektedir.

- Soru: İş modeli ile ilgili olarak cevaplanan sorulardan sonra iş modelini organizasyonun neresinde görüyorsunuz, hangi departmanda?
- Cevap: İş modeli bir araç olarak görülür ise, iş modelinin yani aracın seçilmesinde insan kaynakları, anlatılmasında insan kaynakları yer almalıdır. Ortak kararda müdürler, uygulamasında 'iş geliştirme ve planlama' departmanı olmalı şeklinde görülmektedir. İnsan kaynakları destek vermeli, uygulatan olmalıdır. İnsan kaynakları departmanı, iş modeli aracını seçen ve modeldeki soruları cevaplayan olmalıdır.
- Soru: Sizin önceki iş modeli anlayışınız nasıl değişti? Bu soru cevaplar size göre rasyonel mi? Bu tanım sizinkinden daha doğruymuş gibi geliyor mu, yoksa sizi tatmin etmedi mi?
- Cevap: Uygulama çalışması sonucu iş modeli anlayışı değişmiştir ve sorular rasyonel bulunmuştur. Uygulama çalışmasından önce iş modeli bir araç olarak düşünülmekte idi, ancak daha üstte olan bir araç olduğu anlaşılmıştır. Örnek iş modeli çalışmaları çok yardımcı olmuştur. Sorular basit, anlaşılırdır. İş mantığı, yaratılan değer, nasıl para kazanıyorsun ve altyapı ile ilgili sorular ancak örnekler ile daha iyi cevaplanabilmektedir. Bu soruların cevapları eğer örnekler olmasaydı tam çalışmanın istediği şekilde yanıtlanamayabilmektedir. Modeldeki tüm sorular sorulur iken daha önce bu tez çalışmasında çıkarılmış olan dünya örnekleri uygulamalarının iş modelleri çok açıklayıcı olmuştur. Örnekler ile bu sorular sorulur ise daha kesin ve doğru cevaplar alınması olasıdır.

- Tez çalışmasında önerilen iş modeli modelindeki ilişkilerin sorgulanması:

  - Soru: Cevaplarınızı elemanlar arası ilişkiler ile de sorgulayalım. Bakalım bu ilişkiler tutarlı mı? Sizin cevaplarınız bu ilişkileri kanıtlıyor mu? Uygun olmayan ilişki var mı? Burada amaçlanan sorulara cevap verir iken gerçekten bu ilişkileri düşünerek mi cevaplamıştınız.

Modelde yer alan elemanlar arası ilişkiler:

İlk olarak yapılması gereken müşterinin incelenmesidir.

(1) Müşterinin ne istediği, nelere değer verdiği ve bunların firmanın iş konsepti ile uyumu araştırılmalıdır.

(2) Müşterinin istekleri ve kendi yetkinlikleri doğrultusunda firma değer yaratmak isteyecektir.

(3) Yarattığı değer; değer zincirindeki yeri, ilişkileri, birleşmeleri, ortaklıkları ile de alakalıdır.

(4) Şirket nasıl para kazanacağına karar vermeli; yetkinliklerini, gelir ve giderlerini, kazançlarını, müşterinin kabul oranını hesaba katmalıdır. Bu doğrultuda teklif hazırlayacaktır.

(5) Ne sunacağına, yani hizmet veya ürününe karar verecek; müşterinin taleplerine göre sunum hazırlayacaktır. Ancak bu şekilde para kazanabilir.

(6) Para kazanmasının sürekli olabilmesi, piyasada ayakta kalabilmesi farklı olmasına bağlıdır. Diğerlerinden daha iyi bir şeyler yapıyor olması şirketi sürekli kılacaktır.

(7) Şirket değer yaratırken ve sunum yaparken kendi yeterliliklerini, yetkinliklerini, altyapı yeterliliklerini gözden geçirmelidir. Çekirdek yetkinlik benzersiz değer sunumunu mümkün kılar. Çekirdek içsel yetkinlikler dışsal konumlandırma için temel sağlar.

(8) Yapmak istedikleri için içsel kaynaklarını kontrol etmeli yeterli değil ise partnerliklere yönelmelidir.

(9) Şirket para kazanma yolu, değeri, sunumu için gereklilikleri tamamlamak için partner ilişkilerine girecektir. Piyasada daha çok bilinmesi de yine ilişkilerine bağlıdır.

(10) Şebeke etkisinin önemi çok büyüktür. Şebeke etkisi değer yaratma ve değeri tutma için çok önemlidir. Değer şebekesi tedarikçiler, partnerler, dağıtım kanalları ve firmanın kendi kaynaklarına uzayan birleşmeleri içerebilir. Firma bu partilerden herhangi biri ile veya nihai müşteri ile benzersiz bir ilişki yaratabilir. Bir firmanın değer şebekesinde seçeceği rol iş modelinin önemli bir elemanıdır.

Modelde yer alan yukarıdaki elemanlar arası ilişkiler tek tek soruldu. Aşağıdaki cevap alındı.

- Cevap: Elemanlar arası ilişkilere bakıldığında gerçekten elemanlar arası ilişkilerin tutarlılığı görülebilmektedir. Gerçekten sorulara verilen cevaplar

aslında otomatik olarak bu ilişkiler düşünülerek verilmektedir. Bu ilişkiler oldukça net, basit, anlaşılır ve doğru açıklanmıştır.

- ABH ile iş geliştirme süreci uygulama çalışması:
  - Soru: İş geliştirme kavramından ne anlıyorsunuz?
  - Cevap: İş geliştirme kavramı sanki ürün geliştirmeyi anımsatmaktadır. İş geliştirmenin içinde inovasyonun daha fazla yer aldığı düşünülmektedir. Uygulama çalışması sonucunda, yeni iş geliştirme olarak anlaşılmıştır.

- ABH'de geliştirilen yeni bir iş için iş geliştirme süreci irdelenmek istenmiştir. ABH'de geliştirilen yeni işlerin gerçekten yeni olup olmadığı irdelenmiş ve yeni geliştirilen bir iş olduğu anlaşılan iş seçilerek çalışma yapılmıştır. Seçilen iş servis masası işinin geliştirilmesidir.

- ABH mevcut bir organizasyon olduğundan, 'servis masası' işi de ABH ana organizasyonunun içinde olduğundan 'şirket girişimi iş geliştirme' olarak incelenmiştir.

- ABH'de gerçekleştirilen servis masası hizmeti ile çalışmada önerilen iş geliştirme süreci test edilmiştir.

- Tez çalışmasında önerilen 'şirket girişimi iş geliştirme modeli' adımları tek tek sorularak servis masası iş geliştirme süreci ortaya konmaya çalışılmıştır.

- Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. Servis Masası Hakkında Genel Bilgi:

Bu hizmet müşterilerin tek bir noktadan verilen bilgi hizmetleri servisine ulaşmasını sağlayan bir hizmettir. Hizmet alan kişi servis masasını arar, istediği hizmet tanımını yapar, hizmet kriterlerini belirler. Bu hizmetin iç kontrol dinamikleri vardır, uyarı sistemleri içermektedir. Bir program aracılığı ile bu hizmet yürütülmektedir.

ABH'nin müşterilerine vermiş olduğu IT servislerinin kalitesini artırmak, ölçebilmek ve raporlayabilmek amacıyla Servis Masası bölümü oluşturulmuştur.

Servis Masası gelen servis çağrılarının toplanması, yönetilmesi ve mevcut IT servislerinin ITIL prensipleri çerçevesinde verilebilmesine baz oluşturacak bir uygulama olan Computer Associates firmasının Unicenter ServicePlus Service Desk isimli programı kullanılmaktadır.

- İş geliştirme süreci çalışmasının bitiminde aranan cevaplar:

- Soru: İş geliştirme departmanınız var mı? Bu departmanın amacı ve çalışma şekli nasıldır? Yani ne iş yapar, iş tanımı nedir?
- Cevap: ABH'de 'pazarlama ve iş geliştirme departmanı' bulunmaktadır.
- Soru: İş geliştirme- iş modeli konuları arası bağlantı nedir size göre?
- Cevap: İş Modeli- strateji- iş geliştirme şeklinde bir zincir algılanmaktadır.
- Soru: İş geliştirme konusunu birlikte çalıştıktan sonra şimdi sizce iş geliştirme tam olarak sizin organizasyonunun neresindedir?
- Cevap: ABH'de her departman kendi içinde iş geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Şirket tez çalışmasının vurguladığı anlamda iş geliştirme konusuna oldukça açıktır. Bu nedenle girişimcilik teşvik edilmek istenmektedir.

6.3. Bulgular

ABH şirketinde yapılan iş modeli uygulama çalışması sonucunda ABH iş modeli aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur:

ABH İş Modeli

- Şirketlere rekabet gücü veren katma değerli hizmetler gerçekleştiren,

- İş yükünü azaltmak ve rekabet gücünü artırmak isteyen IT desteği talep eden müşterilerinden Ortadoğu, Avrasya ve Türkiye'de orta ve büyük ölçekli olanlara hitap eden,

- Hizmetini götürdüğü kuruluşları kaybetmeden sadık hizmet alıcıları olmalarını sağlayan, ABH bilgi, deneyim ve yetkinliklerini paylaşan onları birer müşteri değil partner olduklarına inandırarak paylaşımcı kimliği ile değer yaratan,

- Mevcut müşterilerine daha fazla entegre çözüm sunarak, yeni müşteri edinerek, ihtiyaca yönelik ürün ve hizmet geliştirerek, mevcut ürün ve hizmetleri geliştirerek ve tüm bu faaliyetleri hedeflediği coğrafi alana yaymaya çalışarak para kazanan,

- Hosting, SAP, AXAPTA, kendi geliştirdiği ürün ve hizmetler, network, operasyon, donanım gibi tam bir IT firması sunumunu gerçekleştiren; pazarlama faaliyetleri, teknoloji günleri, internet sitesi, kariyer günleri, tanıtım kitapçıkları ile farkındalık yaratmayı amaçlayan yollar ile sunumunu yapan,

- Donanım değil yazılım ve katma değerli hizmet odaklı, uzman iş gücü kadrosuyla ihtiyaçlara çözüm üreten, kurumsallık ilkeleriyle hareket eden, network, operasyon, lisans anlaşmaları, danışmanlıklar gibi profesyonel hizmetler ile öne çıkan, en kaliteli çözüm ortaklıklarıyla stratejik iş birlikleri yapan,

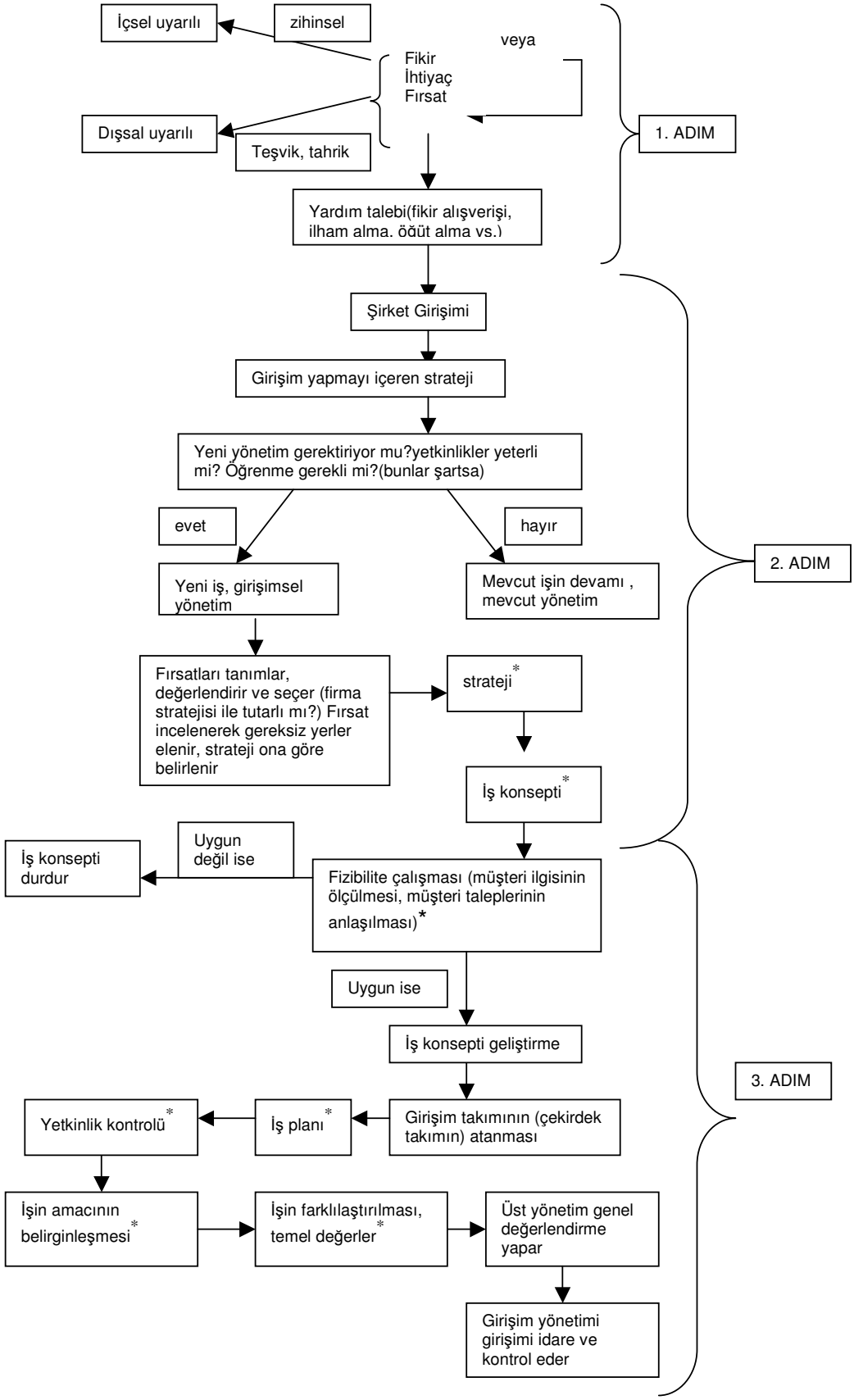
- Yeterli altyapı ve yetkinlik yapısı ile öncelikle mevcut yetkinlikleri ile çözüm üreten, ihtiyaca bağlı olarak gerektiğinde eğitim programları düzenleyen veya eğitim programlarına katılan, her departmanında yetkinlikleri doğrultusunda gerektiğinde dış kaynak kullanımına giden,

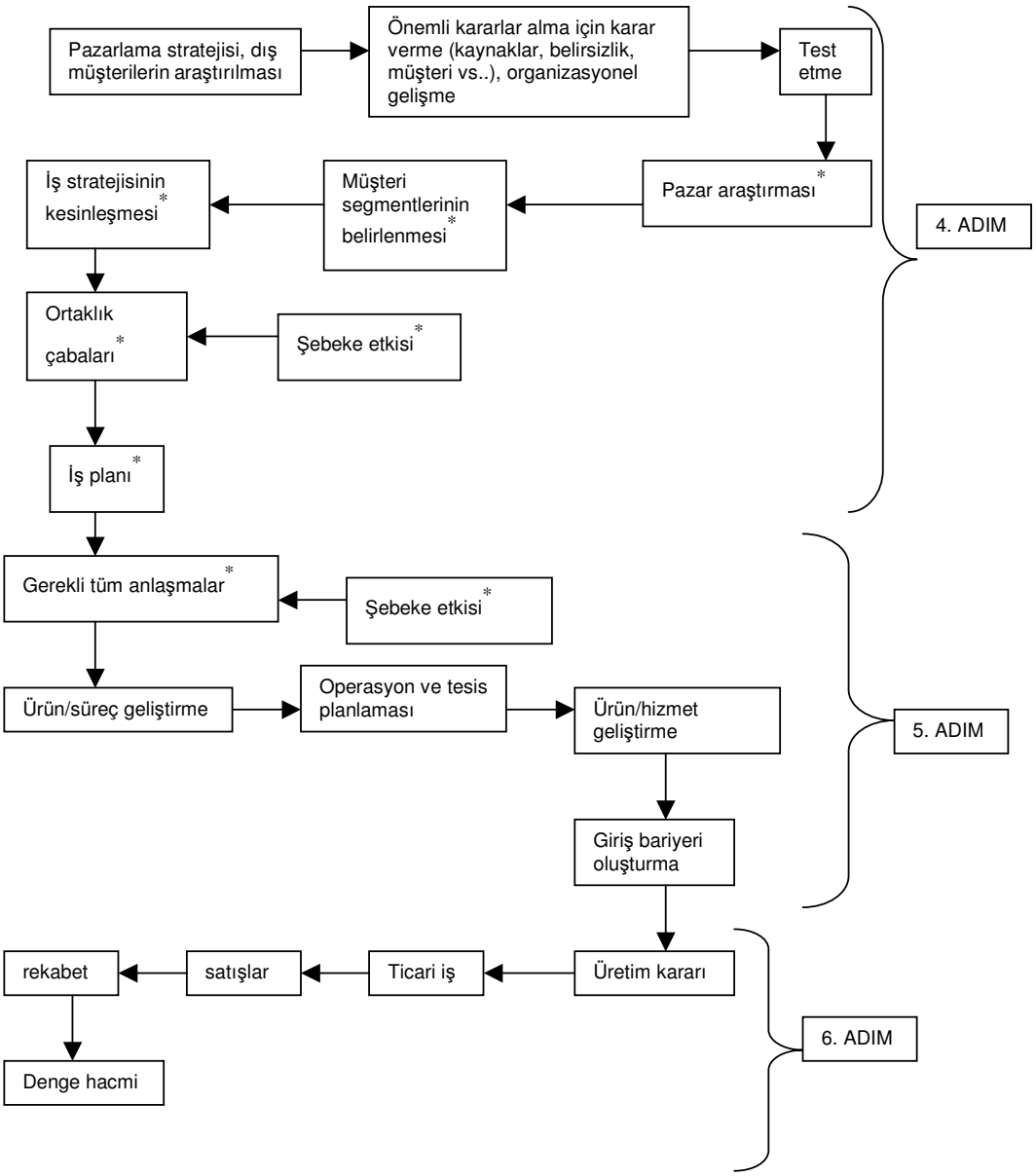
- IT desteği bekleyen müşterilerine ürün ve hizmet sunan, IBM ve Microsoft ile çözüm ortaklıklarına giren, donanımcılar, dış kaynak kullanımı yapılan şirketler, eğitim alınan şirketler ile tedarikçi ilişkileri kuran, Türkiye ve hedeflenen coğrafi alanlardaki IT şirketlerini rakip olarak gören,

- 1983'ten bu yana IT sektörüne artan ürün ve hizmet sunan, her yıl artan ciro değerleri ile tam bir yetkinlik merkezi haline gelen, 2006'dan 2007'ye % 43 büyüme ile gelen,

başarısını kanıtlamış ve bu başarıyı yaymaya devam edecek olan bir kuruluştur.

ABH şirketinde yapılan iş geliştirme süreci uygulama çalışması sonucunda servis masası işinin iş geliştirme süreci şekil 6.1'de görüldüğü gibi ortaya konmuştur:


İçsel uyarılı
zihinsel
veya
Fikir
İhtiyaç
Fırsat
Dışsal uyarılı
Teşvik, tahrik
1. ADIM
Yardım talebi(fikir alışverişi, ilham alma. öğüt alma vs.)
Şirket Girişimi
Girişim yapmayı içeren strateji
Yeni yönetim gerektiriyor mu?yetkinlikler yeterli mi? Öğrenme gerekli mi?(bunlar şartsa)
evet
hayır
2. ADIM
Yeni iş, girişimsel yönetim
Mevcut işin devamı , mevcut yönetim
Fırsatları tanımlar, değerlendirir ve seçer (firma stratejisi ile tutarlı mı?) Fırsat incelenerek gereksiz yerler elenir, strateji ona göre belirlenir
strateji*
İş konsepti*
İş konsepti durdur
Uygun değil ise
Fizibilite çalışması (müşteri ilgisinin ölçülmesi, müşteri taleplerinin anlaşılması)*
Uygun ise
İş konsepti geliştirme
3. ADIM
Yetkinlik kontrolü*
İş planı*
Girişim takımının (çekirdek takımın) atanması
İşin amacının belirginleşmesi*
İşin farklılaştırılması, temel değerler*
Üst yönetim genel değerlendirme yapar
Girişim yönetimi girişimi idare ve kontrol eder



Şekil 6.1: ABH şirket içi girişimi olan servis masası işinin iş geliştirme süreci

7. SONUÇLAR

7.1. Çıkarılan Sonuçlar

Çalışma yeni iş geliştirme ve iş modelleri kavramları ile ilgili literatürde cevaplanamamış ve anlaşılamamış bazı yönlere ışık tutmaya çalışmaktadır. İş geliştirme konusu ile ilgili literatürde göze çarpan boşluklar: Genel ve basit olarak tanımlanmış yeni iş geliştirme süreci net olarak mevcut değildir. Tamamen yeni girişim ve şirket içi girişim ayrımı tam olarak yapılmamıştır. Yeni bir girişim ile normal iş aktivitesinin devamı arasındaki fark tanımlanmamıştır. İş geliştirme stratejisinin yeni iş geliştirme sürecindeki yeri ve önemi tam olarak anlatılmamıştır.

İş modeli konusu ile ilgili literatürde göze çarpan boşluklar: Genel olarak tanımlanmış bir iş modeli tanımı bulunmamaktadır. İş modeli kavramı ve bileşenleri birçok bilimsel çalışmada tanımlanmış ancak genel bir kabul yapılmamıştır.

Çalışmada yapıldığı gibi iş modeli kavramının yeni iş geliştirme sürecindeki yerinin tanımlanmaya çalışılması literatür çalışmalarında ayrıntılı olarak mevcut değildir.

Çalışmada iş geliştirme konusunu incelemek için yola çıkış girişimci ile olmuştur. Girişimci fırsatı görmeli, fikri olmalı veya bir ihtiyacı fark etmeli daha sonra bu fırsatı, fikri veya ihtiyacı işe dönüştürmek için strateji geliştirmelidir. Fırsatı ortaya çıkarma strateji ile olmaktadır. İşte bu noktada anlıyoruz ki işe başlamada strateji çok önemlidir. Belirlediğin strateji işinin başarısının ölçüsüdür, performans ölçümünde strateji işin içine girmektedir. Girişimcilik bir yönetim prosesidir, bu da önem taşımaktadır. Çalışmada yeni iş geliştirme konusuna daha çok yönetsel açıdan bakılmaya çalışılmıştır, süreçlere değil işe odaklanılarak süreçler incelenmiştir.

Bu çalışmada iş geliştirme süreçleri daha sağlıklı sonuçların elde edilebilirliği açısından bağımsız ve şirket girişimi iş geliştirme süreçleri olarak ikiye ayrılmıştır. İş geliştirme takımı oluşturma, profesyonel iş gücünün varlığı, yönetim mekanizması

gibi faktörler net olarak bilinmelidir. Bunların netliği açısından ayırım şarttır. Yeni girişim olup olmamayı ayırt etme de önemlidir. Tamamen yeni girişim midir? yoksa şirket içi mevcut işin devamı mıdır? Soruları arasındaki fark anlaşılmalıdır. Yeni girişimin yönetimi için yeni yetkinlikler, eğitim ve yönetim gerekiyorsa bu girişim yeni bir girişimdir. Fark yönetimde yatmaktadır. MacMillan ve Block şirket içi yeni iş geliştirme konusunu ayrıntılı olarak incelemişler ve üst yönetimin rolü üzerine odaklanmışlardır [22].

Bu çalışmada önerilen iş geliştirme süreç modelleri altı adım içermektedir. Bu aşamaların her biri ayrı ayrı birer sistem gibidir. Birer birer sistemlere odaklanmak gerekmektedir. Alt aşama sağlanmadan bir sonraki aşamaya geçilmemelidir. Her adım birbirinden bağımsız düşünülmelidir. Yani her iş ilk adımdan başlayıp son adıma kadar gidecek diye bir zorunluluk yoktur. Örneğin bir şirket gelişimine üçüncü adımdan başlayabilir. Ancak en önemli husus şu ki; bir adım tatmin edilmeden bir sonraki adıma geçilmemelidir. Yani bir şirket üçüncü adımdan başlıyor ise mutlaka ilk iki adımı tatmin edilmiş olduğundandır. DuPont tarafından iş geliştirme süreç modeli olarak kullanılan iş insiyatif süreci incelendiğinde orada da her bir aşamanın birbirinden ayrı düşünüldüğü görülmektedir. DuPont da her iş ilk adımdan başlayıp son adıma kadar gidecek diye düşünmemektedir [76, 77].

İnovasyon tanımlarına baktığımızda fikrin ticarileştirilmesi, girişimci, fırsat kavramları yer almaktadır. Fikir, girişimci gibi kavramlar girişimsel sürecin olmazsa olmazlarından olduğundan inovasyon kavramı da işin doğası gereği girişimsel süreçte mevcuttur.

En önemli girişim yapma nedenleri; esas işin olgunlaşması, stratejik hedeflerin karşılanmak istenmesi, hayatta kalabilmek ve yeni iş modellerinin ortaya çıkması olarak görülmektedir.

Fırsatı tanıma aşamasında; problemler, ihtiyaçlar ve değişimlere olan farkındalıklar ilk pozitif adım olacaktır.

İş geliştirme sürecine proje yönetimi süreci gibi bakabiliriz. Proje takımları yataydır ve motivasyon, teşvik vardır. İş geliştirme süreci de bir takım işidir, ancak bu işi bir departmana kitlemek doğru değildir, bu departman girişimciliği teşvik eden,

fırsatları, ihtiyaçları ve fikirleri takip eden değerlendiren olmalıdır. Tüm çalışanlar iş geliştirmeye teşvik edilmelidir.

Başarılı birçok şirketin hızlı ve yenilikçi oldukları görülmektedir. Başarı ve başarısızlıktan öğrenme potansiyeli de çok önemli olmaktadır.

Literatürde genel olarak kabul edilmiş üstün ve tek olarak tanımlı bir iş geliştirme süreci yoktur. Bu çalışmada iş geliştirme konusu irdelenmiştir ve iş geliştirme süreçlerine yönelik modeller önerilmiştir. Bu modeller tüm literatür ile kontrol edilmiş ve dünya uygulamaları ile de desteklenmiştir. Önerilen modeller uygulama çalışması ile test edilmiştir. Uygulama çalışması önerilen modelin tutarlılığını kanıtlamıştır.

Tüm bu iş geliştirme çabaları sonucu bu çalışmada yer alan iş geliştirme süreci en temel hali ile şu şekilde tanımlanabilir: Mevcut bir organizasyonda yer alan veya bağımsız bireysel girişimci/girişimciler tarafından görülen organizasyona veya endüstriye tamamen yeni fikir, fırsat veya ihtiyaçların ticari işe dönüştürülmesi sürecidir.

Bu çalışmada iş geliştirme konusu yanında günümüzde çok büyük önem arz eden ancak hala tam olarak önemi ve anlamı anlaşılamamış olan iş modeli kavramı araştırılmıştır. Literatür araştırması sonucu "iş modeli nedir?" sorusunun cevabını gösteren bir model önerilmiştir. Bu model aynı zamanda iş modeli kavramının elemanlarını ve ilişkilerini de içermektedir. Çalışmanın sonunda yapılan uygulama çalışması ile bu model bir şirkette uygulanmış ve şirketin iş modeli ortaya konmuştur. Uygulama çalışması sonucu şirketin iş modeline olan ilgisi bu kavramın önemini ortaya koymuştur.

İş modeli ile ilgili temel olarak bilinmesi gerekenler; müşteri, değer, para, ilişkiler ve elemanlar arası ilişkilerdir. Elemanlar arası ilişkilerin açıklanması ve ortaya konması iş modelinin esnekliği açısından şarttır. Bir müşteri kitlesinin ya da değer boyutunun tanımı, iş modelini oluşturmaz. Yani parçalar bütünü temsil etmez.

Bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre iş modeli; stratejik tercihlerin tercümesidir. İş modelinin kopyalanabilirliğini engelleyen stratejidir. İş modeli bir hikayedir. İş modeli yeni bir iş geliştirilir iken, işe yönelik çizilen işin ön bir resmidir. Şirketin iş

modeli ile şirket içinde geliştirilen yeni işin iş modeli tutarlı olmalıdır. İş modeli stratejik tercihleri bünyesinde bulundurması nedeni ile şirketi diğerlerinden farklı kılan en önemli araçlardan biridir.

Bu çalışmada iş modeli ile ilgili model geliştirilmek istenmesinin amacı ortak bir iş modeli dili geliştirebilmektir. Dünya uygulamaları incelenir iken net bir iş modeli taslağı geliştirerek hepsini aynı formatta açıklamanın daha anlaşılır olacağı düşünülmüştür. Böylece iş modeli temel elemanları ve etkileşimleri ile ortak dilde ifade edilmiş olmaktadır.

İş modeli ile ilgili olarak önerilen modelde yer alan elemanlar arasında ilişkiler mevcuttur, bu ise sistemi statik değil dinamik bir yapıya dönüştürmektedir. Elemanlara bağlı olarak sürekli değişimler yaşanacaktır. Bu değişimler sistemin sürekli canlı tutulmasını gerektirir. Yani iş modeli esnek olan dinamik bir sistemdir. Çünkü birçok kararları içerir. Birçok araştırmacı iş modeline statik bir sistem olarak yaklaşmışlardır. Bu araştırmacılar iş modelinin statik oluşunu stratejik kararları sistem dışında tutarak açıklamışlardır. Ancak bu çalışmaya göre, iş modeli kesinlikle stratejik kararları da içermelidir.

İş modeli tanımlanmış bir organizasyon, şirketin bir ön resmini çizmiş, şirket çalışanlarına şirketin resmini göstermiş ve onları aynı amaca hizmet etmek için ön bir motivasyon sağlamış olmaktadır. Böyle bir organizasyon yeni bir iş geliştirir iken daha sağlıklı düşünebilecek ve daha sağlıklı karar verebilecektir. İş geliştirme ve iş modeli kavramları incelendikten sonra şunu diyebiliriz ki iş modeli, iş geliştirmeye temel oluşturmaktadır. Çünkü iş modeli tanımlanmış bir organizasyonun iş geliştirme süreci daha sağlıklı olacaktır. Bu nedenle iş modeli konusunun önemi ortaya çıkmış olmaktadır.

Tüm bu iş modeli çabaları sonucu bu çalışmada yer alan iş modeli en temel hali ile şu şekilde tanımlanabilir: Organizasyonun iş mantığı, müşterileri, yarattığı değer, para kazanma şekli, sundukları ve sunma yolları, altyapı ve yetkinlikleri, yer aldığı değer şebekesi ve rekabetçi avantaj durumu elemanlarını ve bunlar arası ilişkileri içererek organizasyonun iş yapma biçimini ortaya koyan dinamik bir araçtır.

7.2. Gelecek önerileri

İş Modeli ile ilgili gelecek önerileri:

Organizasyon yapılarını, pazarın tanımını, pazarlama anlayışlarını, liderlik yaklaşımlarını ve tüm dünyayı yeni bir şekilde algılamak gerekmektedir. İş modelinin liderlik yaklaşımı ve organizasyon yapıları açısından ayrıntılı olarak incelenmesi ve araştırılması güzel sonuçlar verebilir.

Giriş bariyeri oluşturma ve şebeke etkisi çok büyük önem taşımaktadır. İş modeli, giriş bariyeri ve şebeke etkisi konularını göz önüne alarak tasarlanmalıdır. Giriş bariyeri ve şebeke etkisi konuları iş geliştirme konusu açısından, işin uygulanması ve devam ettirilebilmesi aşamasında çok büyük öneme sahiptir. Bu nedenle bu konular daha ayrıntılı olarak örnek çalışmalar ile desteklenerek çalışılabilir.

İş modeli bilimsel araçlar ile oluşturulabilir mi? Bu araçlar ya da metodolojiler neler olabilir? Soruları araştırılarak açıklanabilir.

İş geliştirme ile ilgili gelecek önerileri:

Yeni girişim yönetimi, yönetimin rolü daha ayrıntılı olarak incelenebilir. Örneğin liderlik ve eğitim açısından ele alınabilir.

Yeni iş geliştirme için teşvik edici ortam nasıl yaratılır, bunu yaratan ayrı bir departman olmalı mıdır? Nasıl kişiler burada istihdam edilmeli ve neler yapmalıdır? Bunu yapan Dünya örnekleri hangileridir, onlar nasıl çalışıyorlar? Soruları ayrıntılı olarak araştırılarak cevaplanabilir.

Risk analizi ayrıntılı olarak araştırılabilir. Yeni geliştirilen bir iş için risk analizinin nasıl olması gerektiği ayrıntılı olarak çalışılarak anlatılabilir.

İş modeli ve iş geliştirme konuları ile ilgili olarak önerilen geleceğe yönelik çalışmalar literatürde netlik kazanamamış konulardır. Bu konular uygulamalı olarak daha kapsamlı, ayrıntılı ve birçok şirkette karşılaştırmalı olarak gelecekte yapılabilir. Böylece konuların netleşmesi, belirsizliklerin açıklanması ve uygulamalar ile de güvenilirlik açısından desteklenmesi sağlanmış olacaktır

KAYNAKÇA

[1] **Afuah, A., Tucci, C.L.,** 2001. Internet Business Models, New York: McGraw-Hill/ Irwin.

[2] **Afuah, A., Tucci, C.,** 2003. Internet Business Models And Strategies, Boston: McGraw Hill.

[3] **Aguilar-Savén, R.S.,** 2004. Business Process Modelling: Review And Framework, *International Journal of Production Economics*, **90**, 129-149.

[4] **Alt, R., Zimmerman, H.D.,** 2001. Introduction To Special Section On Business Models, *Electron Mark*, **11(1)**, 3 – 9.

[5] **Amit, R., Zott, C.,** 2001. Value Creation In E-business, *Strategic Management Journal*, **22**, 493 – 520.

[6] **Andersson, R.E.,** 1996. Uppfinnarboken: Om Uppfinnandets Innersta Väsen, Liber-Hermods, Malmö.

[7] **Applegate, L.M.,** 2001. E-business Models: Making Sense Of The Internet Business Landscape In Information Technology And The Future Enter Rise: New Models for Managers G. Dickson, W. Gary and G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

[8] **Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S.,** 2003. A Theory Of Entrepreneurial Opportunity Identification And Development, *Journal Of Business Venturing*, **18(1)**, 105-123.

[9] **Backholm, A.,** 1999. Corporate venturing: An Overview, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, *Institute of Strategy and International Business*, Working paper series 1999.

[10] **Bambury, P.,** 1998. A Taxonomy Of Internet Commerce, *First Monday*, **3**, 10.

[11] **Bannon, L.,** 2000. E-commerce (A special report): The lessons we've learned—Toys: Rough play—consumers like buying toys online; but that hasn't made it a great business yet, *Wall Street Journal*, October 23, p. R1.

[12] **Barabba, V., Huber, C., Cooke, F., Pudar, N., Smith, J., Paich, M.,** 2002. A Multimethod Approach For Creating New Business Models: The General Motors OnStar Project, *Interfaces*, **32(1)**, 24 - 34.

[13] **Barney, J.B.,** 1999. How Firm Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Manage Rev*, **40(1)**, 19 – 32.

[14] **Barney, J.B., Wright, M., Ketchen, D.,** 2001. The Resource-based View Of The Firm: Ten Years After, *J Manage*, **27(6)**, 625– 41.

[15] **Bartram P.,** 1999. Bidding For Business: The Skills Agenda, Policy Publications: Bedford.

[16] **Bellman, R., Clark, C. et al.,** 1957. On The Construction Of A Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research*, **5(4)**, 469- 503.

[17] **Bernus, P.,** 2001. Some Thoughts On Enterprise Modelling, *Production Planning & Control*, **12**, 110-118.

[18] **Betz, F.,** 2002. Strategic Business Models, *Eng Manag J*, **14(1)**, 21 – 7.

[19] **Bhave, M.P.,** 1994. A Process Model Of Entrepreneurial Venture Creation, *Journal of business venturing*, **9(3)**, 223-242.

[20] **Bird, B.J.,** 1989. Entrepreneurial Behavior, Glenview, IL: Scott Foresman & Company.

[21] **Block, Z., MacMillan, I.C.,** 1985. Milestones For Successful Venture Planning, *Harvard Business Review*, September-October: 184-196.

[22] **Block, Z., MacMillan, I.C,** 1993. Corporate Venturing, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

[23] **BS6079,** 1996. British Standard 6079: Guide To Project Management, *UK: British Standard Institute*, 2.

[24] **Casson, M.,** 1982. The Entrepreneur, Barnes and Noble Books, Totowa, NJ.

[25] **Chesbroug , H., Rosenbloom, R.S.,** 2000. The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies, Boston, Massachusetts, Harvard Business School.

[26] **Chesbrough, H.,** 2003. Open Innovation, Boston: Harvard Bussiness School Press.

[27] **Christensen, P.S., Madsen, O.O., Peterson, R.,** 1989. Opportunity Identification: The Contribution Of Entrepre-neurship To Strategic Management, *Aarhus University Institute of Management*, Denmark.

[28] **Collins, J.S., Porras, J.I.,** 1998. Built to last: successful habits of successful visionary companies, London: Century Business.

[29] **Conway, H.A., McGuinness, A.,** 1986. Idea Generation In Technology-based Firms, *J. Prod. Innovation Manage*, **4(3)**, 276–291.

[30] **Corbett, A.C.,** 2007. Learning Asymmetries And The Discovery Of Entrepreneurial Opportunities, *Journal Of Business Venturing*, January 2007, **22(1)**, 97-118.

[31] **Coulson-Thomas, C.,** 1999. Developing A Corpo-rate Learning Strategy: The Key Knowledge Management Challenge For The HR Function, Policy Publications: Bedford.

[32] **Coulson-Thomas, C.,** 1999. Individuals And Enterprise: Creating Entrepreneurs For The New Millennium Through Personal Transfor-mation, Blackhall Publishing: Dublin.

[33] **Coulson-Thomas, C.,** 2000. The Information Entrepreneur, 3Com Active Business Unit, Winnersh.

[34] **Coulson-Thomas, C.,** 2001. Winning Business: Business Development Issues And Priorities, *Strategic Change*, Jan–Feb 2001, **10**, 37-47.

[35] **Cox, B.,** 2001. eToys On The Ropes, January 26, www.internetnews.com---34

[36] **David, B.J.,** 1994. Milestone Planning For Successful Ventures, QuickStart for the Macintosh / Bernard J. David ; contribution from Zenas Block, Danvers, Mass. : Boyd & Fraser Pub. Co.

[37] **Davidsson, P.,** 2003. The Entrepreneurial Process, Jönköping International Business School, Jönköping.

[38] **Davidsson, P., Honig, B.,** 2003. The Role Of Social And Human Capital Among Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, **18(3)**, 301– 331.

[39] **Davidsson, P., Klofsten, M.,** 2003. The Business Platform: Developing An Instrument To Gauge And Assist The Development Of Young Firms, *Journal of Small Business Management*, **41(1)**, 1-26.

[40] **De Koning, A.,** 1999. Conceptualizing Opportunity Recognition As A Socio-Cognitive Process, Centre for Ad-vanced Studies in Leadership, Stockholm.

[41] **Delmar, F., Shane, S.,** 2003. Does Business Planning Facilitate The Development Of New Ventures?, *Strategic Management Journal*, **24**, 1165-1185.

[42] **Dimov, D.P.,** 2003. The Nexus Of Individual And Opportunity: Opportunity Recognition As A Learning Process, Frontiers Of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA.

[43] **Dimov, D.P., Shepherd, D.A.,** 2005. Human Capital Theory And Venture Capital Firms: Exploring Home Runs And Strike Outs, *Journal of Business Venturing*, **20**, 1 – 21.

[44] **Donath, R.,** 1999. Taming E-business Models, ISBM business marketing web con-sortium 3 (1), State College (PA): Institute for the Study of Business Markets, 1 – 24.

[45] **Drucker, P.,** 1985. Innovation And Entrepreneurship, New York: Harper&Row.

[46] **Drucker, P.,** 1998. The Discipline Of Innovation, Harvard Business Review, Boston: Vol. 76, Iss.6; pg. 149-156.

[47] **Dubin, R.,** 1978. Theory Building, second ed. Free Press, New York.

[48] **Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., Pigneur, Y.,** 2002. E-business Model Design, Classification, And Measurements, *Thunderbird International Business Review*, **44(1)**, 5—23.

[49] Dyer, J., Singh, H., 1998. The Relational View: Cooperative Srategy And Sources Of Interorganizational Competitive Advantage, *Acad Manage Rev*, **23(4)**, 660 – 79.

[50] **Elgin, B., & Grover, R,** 2003. June 2, Yahoo! act two, *Business Week*, 3835, 70—76.

[51] **Eriksson, J., Ivarsson, J., Krantz, N.,** 2005. The Strategic Path In A Creative Start-up Process, Bachelor's thesis within Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University.

[52] **FitzGerald, P.,** 2000. Effective Purchasing: The Critical Success Factors, Policy Publications:Bedford.

[53] **Gaglio, C.M., Katz, J.,** 2001. The Psychological Basis Of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness, *Journal of Small Business Economics*, **16**, 11– 95.

[54] **Galper, J.,** 2001. Three Business Models For The Stock Exchange Industry, *Journal of Investing*, **10(1)**, 70-78.

[55] **Gartner,** 2003. Available at: http://www3.gartner.com.

[56] **Gebauer, J., Ginsburg, M.,** 2003. The US Wine Industry And The Internet: Analysis Of Success Factors For Online Business Models, *Electronic Markets*, **13(1)**, 59-66.

[57] **Getzels, J.,** 1962. Creativity And Intelligence, Routledge, London.

[58] **Gordijn, J., Akkermans, J., Van Vliet, J.,** 2001. Designing And Evaluating E-business Models, *IEEE Intell Syst*, **16(4)**, 11 – 7.

[59] **Gordijn, J.,** 2002. Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas, *Doctoral Dissertation*, Amsterdam, NL, Vrije Universiteit.

[60] **Gurteen, D.,** 1998. Knowledge, Creativity And Innovation, *Journal of Knowledge Management*, Kempston: Sep 1998, Vol **2**, Iss **1**, p 5-14.

[61] **Hamel, G.,** 2001. Leading The Revolution, Boston (MA): Harvard Business School Press.

[62] **Hamel, G.,** 2000. Leading The Revolution, Boston: Harvard Business School Press.

[63] **Hammer, M., Champy, J.,** 1993. Reengineering The Corporation, London: Nicholas Brealey, 32-36.

[64] **Hedman, J., Kalling, T.,** 2003. The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings And Empirical Illustrations, *Euro-pean Journal of Information Systems*, **12**, 49—59.

[65] **Hills, G.E.,** 1995. Opportunity Recognition By Successful Entrepreneurs: A Pilot Study, Frontiers of Entrepreneur-ship Research, Babson College, Wellesley, MA, 103–121.

[66] **Hills, G., Lumpkin, G.T., Singh, R.P.,** 1997. Opportunity Recognition: Perceptions And Behaviors Of Entrepreneurs, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA, 203–218.

[67] **Hills, G., Shrader, G.T., Lumpkin, R.C.,** 1998. Opportunity Recognition As A Creative Process, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA.

[68] **Hoque, F.,** 2002. The Alignment Effect, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[69] **Horowitz, A.S.,** 1996. The Real Value Of VARS: Resellers Lead A Movement To A New Service And Support, *Mark Comput*, **16(4)**, 31 – 6.

[70] **Hunt, S.D.,** 2000. A General Theory Of Competition, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

[71] **Hunt, V.D.,** 1996. Process Mapping, New York: Wiley, 3.

[72] **Hurcomb, J.,** 1998. Developing Strategic Custo-mers & Key Accounts: The Critical Success Factors, Policy Publications: Bedford.

[73] **James, M.,** 1999. Winning New Business In Management Consultancy: The Critical Suc-cess Factors; And Winning New Business In Advertising: The Critical Success Factors, Policy Publications: Bedford.

[74] **Jarillo, J.C.,** 1995. Strategic Networks, Oxford: Butterworth-Heinemann.

[75] **Jones, G.M.,** 1960. Educators, Electrons, And Business Models: Problem In Synthesis, *Accounting Review*, **35(4)**, 619-626.

[76] **Karol, R.A., Loeser, R.C., Tait, R.H.,** 2002. Better New Business Development At DuPont-I, *Research-Technology Management*, January-February 2002: 24-30.

[77] **Karol, R.A., Loeser, R.C., Tait, R.H.,** 2002. Better New Business Development At DuPont-II, *Research-Technology Management*, March-April 2002: 47-56.

[78] **Kennedy C, O'Connor M.,** 1997. Winning Major Bids: The Critical Success Factors, Policy Publications: Bedford.

[79] **Kirzner, I.M.,** 1973. Competition And Entrepreneurship, University of Chicago Press, Chicago, IL.

[80] **Kirzner, I.,** 1997. Entrepreneurial Discovery And The Competitive Market Process: An Austrian Approach, *J. Econ. Lit*, **35**, 60–85.

[81] **Klofsten, M.,** 2002. Affärsplattformen – Entreprenören Och Företagets Första år. SNS Förlag: Stock-holm.

[82] **Kolb, D.A.,** 1984. Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[83] **Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W.,** 1997. An Examination Of Owner's Goals In Sustaining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, **25(1)**, 24–33.

[84] **Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M.,** 2001. Entrepreneurship: A Contemporary Approach. The Dryden Press; Harcourt Brace College, Florida.

[85] **Lambing, P., Kuehl, C.,** 2003. Entrepreneurship 3 rd ed, Prentice-Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

[86] **Linder, J., Cantrell, S.,** 2000. Changing Business Models: Surveying The Landscape, Accenture Institute for Strategic Change.

[87] **Long, W., McMullan, W.E.,** 1984. Mapping The New Venture Opportunity Identification Process, In Hornaday, J. A., Tarpley, F., Timmons, J. A. & Vesper, K. H.(Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p.

567-591). Wellesley: Center for en-trepreneurial studies, Babson College.

[88] **Lumpkin, G.T., Lichtenstein, B.B.,** 2005. The Role Of Organizational Learning In The Opportunity Recognition Process, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **29(4)**, 451–472.

[89] **MacMillan, I.C., Block, Z.,** 1985. Milestones For Successful Venture Planning, *Harvard Busi-ness Review*, Sep/Oct 1985, Vol. **63**, Iss. **5**, pp. 184-196.

[90] **MacMillan, I., Block, Z., Subbanarasimha, P.N.,** 1986. Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered And Experience Effects, *Journal Of Business Venturing*, **1**, no. **2**(Spring), 177-192.

[91] **MacMillan, I.C.,** 1987. New Business Development Challenges For Transformational Leadership, *Human Resource Management*, **26**, no. **4**: 439-454.

[92] **Magretta, J.,** 2002. Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, **80(5)**, 86—92.

[93] **Mahadevan, B.,** 2000. Business Models For Internet-based E-Commerce: An anatomy, *California Management Review*, **42(4)**, 55-69.

[94] **Markides, C.,** 1999. A Dynamic View Of Strategy, *Sloan Manage Rev*, **40(3)**, 55– 63.

[95] **Mayo, M.C., Brown, G.S.,** 1999. Building A Competitive Business Model, *Ivey Bus J*, **63(3)**, 18 – 23.

[96] **Mintzberg, H.,** 1979. The Structurin Of Organizations, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 66.

[97] **Mintzberg, H.,** 1994. The Rise And Fall Of Strategic Planning, New York: Free Press.

[98] **Mintzberg, H.,** 1998. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management, Free Press, New York.

[99] **Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J.,** 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective, *Journal of Business Research*, **58**, 726– 735.

[100] **Mullins, J.W., Forlani, D.,** 2005. Missing The Boat Or Sinking The Boat: A Study Of New Venture Decision-making, *Journal of Business Venturing*, **20(1)**, 47–69.

[101] **Nixon, C.,** 2003. Ngai Tahu Seafood: A Case Study In Business Development, NZ Trade Consortium Working Paper no 25, The New Zealand Trade Consortium in association with the New Zealand Institute of Economic Research (Inc).

[102] **Osterwalder, A.,** 2004. The Business Model Ontology - A Pproposition In A Design Science Approach, *Dissertation*, University of Lausanne, Switzerland: 173.

[103] **Osterwalder, A., Pigneur,Y., Tucci, C.L.,** 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, May 2005, **15**.

[104] **Pateli, A., Giaglis, G.,** 2003. Framework For Understanding And Analysing E-Business Models, *Proceedings of the Bled Electronic Commerce Conference*.

[105] **Petrovic, O., Kittl, C. ve arkadaşları,** 2001. Developing Business Models For eBusiness, *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce*.

[106] **Phillips, J.,** 1991. Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods, Gulf Publishing, Houston, TX.

[107] **PMI Standards Committee**, 1996. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge, Sylvia: Project management Institute, 4.

[108] **Porter, M.E.,** 1985. Competitive Advantage, New York: Free Press.

[109] **Porter, M.E.,** 1996. What Is Strategy, *Harvard Bus Rev*, **74(6)**, 61 –78.

[110] **Rappa, M.,** 2001. Managing The Digital Enterprise - Business Models On The Web, North Carolina State University. [accessed June 2004]. http://digitalenterprise.org/models/models.html

[111] **Rayport, J.F., Jaworski, B.J.,** 2001. E-commerce, NewYork: McGraw-Hill/Irwin.

[112] **Rayport, J. F., Jaworski, B. J.,** 2002. Cases In E-Commerce, Boston: McGraw Hill.

[113] **Roberts, M.,** 1984. The Start-up Process, *Harvard Business School Note* 9-384-179.

[114] **Ronstadt, R.,** 1988. The corridor principle, *J. Bus. Venturing*, **1(3)**, 31–40.

[115] **Rummler, G.A., Brache, A.P.,** 1995. Improving Performance, San Francisco: Jossey-Bass, 44-5.

[116] **Schein, E.H.,** 1988. Process Consultation, *New York: Addison-Wesley*, Vol.**1**, 11-8.

[117] **Schroeder, R.G., Buckman, J., Cardozo, R.N.,** 1996. New Value Creation: The Next Development In Quality Manage-ment, White paper, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.

[118] **Schumpeter, J.,** 1934. Capitalism, Socialism, and Democracy, Harper & Row, New York.

[119] **Schumpeter, J.,** 1936. Theory Of Economic Development, *Cambridge (MA)*, Har-vard University.

[120] **Schwartz, R., Teach, R.,** 1999. A Model Of Opportunity Recognition And Exploitation: An Empirical Study Of Incubator Firms, Presented at the *13th UIC/AMA Symposium on Marketing and Entrepreneurship Interface*, Nice, June.

[121] **Seddon, P.B., Lewis, G.P. et al.,** 2004. The Case For Viewing Business Models As Abstraction Of Strategy, *Communications Of The Association For Information Systems*, **13**, 427-442.

[122] **Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C.,** 2005. The Power Of Business Models, *Business Horizons*, **48**, 199—207.

[123] **Shane, S.,** 2000. Prior Knowledge And The Discovery Of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, **11(4)**, 448– 469.

[124] **Shepherd, D.A., De Tienne, D.R.,** 2005. Prior Knowledge, Potential Financial Reward, And Opportunity Identification, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **29(1)**, 91–112.

[125] **Sigrist, B.,** 1999. Entrepreneurial Opportunity Recognition, A presentation at the *Annual UIC/AMA symposium at Marketing/Entrepreneurship Interface*, Sofia-Antipolis, France.

[126] **Singh, R., Hills, H., Lumpkin, G.T.,** 1999. Examining The Role Of Self-perceived Entrepreneurial Alertness In The Opportunity Recognition Process, Presented at the *13th UIC/AMA Symposium on Marketing and Entrepreneur-ship Interface*, Nice, June.

[127] **Slywotzky, A.J.,** 1996. Value Migration, Boston (MA): Harvard Business Review Press.

[128] **Stähler, P.,** 2002. Business Models As An Unit Of Analysis For Strategizing, *Proceedings of the 1 st International Workshop on Business Models*.

[129] **Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I.,** 1993. New Business Ventures And The Entrepreneur, Irwin/McGraw-Hill, USA.

[130] **Stevenson, H.H., Jarillo, J.C.,** 1990. A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Man-agement, *Strategic Management Journal*, Vol. **11**, pp 17-27.

[131] **Stewart, D.W., Zhao, Q.,** 2000. Internet Marketing, Business Models, And Public Policy, *J Public Policy Mark*, **19**(Fall), 287 – 96.

[132] **Tapscott, D., Caston, A.,** 1993. Paradigm Shift: The New Promise Of Information Technology, McGraw-Hill Inc., New York, USA.

[133] **Thompson, A.A, Gamble, J.E., Strickland, A.J.,** 2006. Strategy, Winning In the Marketplaca: Core Concepts, Analytical Tools, Cases, Second Edition, McGraw-Hill International Edition.

[134] **Thompson, J.L.,** 2004. Innovation Through People, Management Decision, *London*, Vol. **42**, Iss **9**, p 1082-1095.

[135] **Timmers, P.,** 1998. Business Models For Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets*, **8(2)**, 3-8.

[136] **Van Der Merwe, A.P.,** 2002. Project Management And Business Development: Integrating Strategy, Structure, Processes And Projects, *International Journal Of Project Management*, **20**, 401-411.

[137] **Van Der Vorst, J. G. A. J., Van Dongen, S., Nouguier, S., Hilhorst, R.,** 2002. E-business Initiatives In Food Supply Chains; Definition, And Typology Of Electronic Business Models, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, **5(2)**, 119—138.

[138] **Venkataraman, S.,** 1997. The Distinctive Domain Of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective, In: Katz, J., Brockhaus, R. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. **3**, pp. 119–138.

[139] **Viscio, A.J., Pasternack, B.A.,** 1996. Toward A New Business Model, *Strateg Bus*, **2(1)**, 125 – 34.

[140] **Von Stamm, B.,** 2003. Managing Innovation, Design And Creativity, Chichester: Wiley.

[141] **Weill, P., Vitale, M.R.,** 2001. Place To Space: Migrating To eBusiness Models, Boston: Harvard Business School Press.

[142] **Wickham, P. A.,** 2001. Strategic entrepreneurship 2 nd ed., Pearson education limited: Harlow.

[143] **Wiklund, J.,** 1998. Small Firm Growth And Performance: Entrepreneurship And Beyond, Jönköping:Jönköping International Business School.

[144] **Williamson, O.E.,** 1981. The Economics Of Organization: The Transaction Cost Ap-proach, *Am J Sociol*, **87(4)**, 548 –77.

[145] **Wiltbank, R., Sarasvathy, S.,** 2002. Patterns Of Business Model Change As Measures Of Causation And Effectuation, In: Reynolds, P., editor, Research in fron-tiers of entrepreneurship research, Babson Park (MA): Babson College Press, p. 328.

[146] **Wortmann, J.C., Hegge, H.M.H. et al.,** 2001. Understanding Enterprise Modelling From Product Modelling, *Production Planning & Control*, **12**, 234-244.

EKLER

EK A - ÇALIŞMADA İNCELENEN VAKA ÇALIŞMALARI

Starbucks Vaka Çalışması [133]

Starbucks kurucuları (1971): Jerry Baldwin (ingilizce öğretmeni), Zev Siegel (tarih öğretmeni), Gordon Bowker (yazar). Kurucular bir miktar kendileri para yatırıyor, birazını da bankadan çekiyorlar. Starbucks girişimi için Hollanda göçmeni Alfred Peet'den ilham alıyorlar ve onun rehberliğinde karar veriyorlar. Alfred Peet, 'Peet's kahve ve çay' (Berkeley, Kaliforniya, 1966) dükkanının sahibi. Bu dükkan iyi kahve ve çayı ithal ediyor, tohumları kendisi kavurarak tadı oluşturuyor. Baldwin, Siegel ve Bowker; Peet'in tecrübesinden bilgi ediniyorlar, birçok kez dükkanını ziyaret ediyorlar, kaliteli kahve ve uygun tohum-kavurma tekniklerinin önemi hakkında onu dinliyorlar. Sonunda kendi dükkanlarını kuruyorlar. Gösterişsiz bir dükkan, bir duvar tamamiyle tohum dolu, diğeri ise raflar ve raflarda kahve çeşitleri ile dolu. Taze hazır kahve yok ama bazen örnekler sunuluyor. Siegel bakkal önlüğünü takıp iyi kahve ve esmer-kavrulmuş kahve hakkında müşterilere bilgi veriyor. Ortaklığın perakende uzmanı gibi çalışıyor. Diğer ikisi günlük işlerine devam ediyor, öğleden sonra yardıma geliyorlar. Başlangıç (start-up) aşamasında, Baldwin kitaplardan kahve hakkında derinlemesine bilgi geliştiriyor; Bowker "sihirli, gizemli ve romantik adam" olarak hizmet ediyor.

Dükkan kısa sürede başarıya ulaşıyor. Seattle Times'da yer alan makalenin ilgi göstermesi de başarı da etkili oluyor. İlk yıllarda, Starbucks kahve tohumlarını Peet'den alıyor. Daha sonra ortaklar Hollanda'dan kullanılmış kavurucu satın alıyorlar, yakındaki yıkık bir binada kavurma işlemlerini kuruyorlar ve kendi karışımlarını ve tatlarını oluşturmaya başlıyorlar.

1980'lerin başında firma Seattle'da 4 Starbucks dükkanına sahip oluyor ve kurulduğu günden itibaren kar ediyor. Zev Siegel çalışmayı bırakıyor. Jerry Baldwin şirketin günlük yönetimine geçiyor ve CEO gibi görev yapıyor. Gordon Bowker sahip olarak kalıyor ama çoğu zamanını reklam ve dizayn firmasına ayırıyor.

1981'de Howard Schultz, mutfak aletleri ve kahve makinesi üreten İsveç firmasının Amerika çalışmalarının genel müdürü ve başkan yardımcısı, Starbucks nasıl bu kadar çok satış yapabiliyor diye merak ederek Starbucks'ı ziyaret etmeye karar veriyor. Dükkanı ziyaret ediyor, satıcı bir kahve hazırlıyor, Schultz çok etkileniyor. Şirket hakkında, dünyanın farklı kısımlarından kahve ve değişik kavurma yolları hakkında sorular soruyor. Schultz Baldwin ile tanışıyor. Baldwin " Kahvenin kalitesinden başka hiçbirşey için çalışmıyoruz" diyor.

Yüksek kalite, taze-kavrulmuş, tamamen kahve tohumlu olma özellikleri firmanın farklılaştırma özelliği ve temel değeri. Şirket müşterilerine kahve kalitelerini değerlendirmeyi öğretiyor. Şirket temel olarak kulaktan kulağa yoluyla müşteri çekiyor.

Schultz, Starbucks'ın bir parçası olmak istiyor. Starbucks'ın Seattle dışında da çok başarılı olacağını savunuyor. 1982'de şirketin üç ortağı pazarlama ve perakende dükkanlarının denetlenmesinin başına Schultz'u getiriyor.

Howard Schultz çoğu zamanını dükkanlarda geçirerek kahve hakkında birçok şey ve işi öğreniyor. Schultz müşterilerin iyi kahve hakkında bilgilenmesi için çalışmalar yapıyor.

1983'te Schultz İtalya'ya gidiyor. Espresso barlardan çok etkileniyor. Barların sıcak atmosferi, baristaların hoş servisi çok hoşuna gidiyor. Bir hafta araştırma yapıyor. Latte'yi öğreniyor. Kahve işinde, tohum satma ve insanları evinde iyi kahveye alıştırmaktan çok daha fazla şey var diye düşünüyor. Starbucks'ın ihtiyacı, taze hazırlanmış kahve, espresso ve kapuçino sunmak (tohumlara ve kahve ekipmanlarına ek olarak) ve İtalyan kahve bar kültürünün Amerikan versiyonunu oluşturmaya çalışmak. Starbucks'a gitmek bir tecrübe, özel bir zevk, arkadaşlar ile buluşma ve ziyaret etme yeri olmalı. Amerika'da İtalyan kahve bar kültürünü yaratma starbucks'ın farklılaşma faktörü olabilir.

Schultz fikrini Jerry ve Gordon'a söylüyor, ancak kabul görmüyor. Onlar Starbucks perakendeci, restoran veya kahve bar değil diyorlar. Onlar "Peet'in kahvesi ve çayı" dükkanlarını satın alıyorlar. Schultz'u desteklemeye mali güçleri de kalmıyor (1984).

1984'te eforun çoğu Peet's (San Francisco) girişimine harcanıyor. Starbucks çalışanları bundan rahatsız oluyor.

1984'te Starbucks 6. dükkanını açtığında, Baldwin Schultz'un espresso bar fikrini test etmesi için izin veriyor. Yeni dükkanın çok az bir kısmı tam-ölçekli İtalyan espresso bar yapılıyor. Çok büyük başarı elde ediliyor. Bu başarı sonucu Schultz Starbucks'ı yeni bir seviyeye taşıma fırsatı için Baldwin'i ikna edebileceğini düşünüyor. Ancak Baldwin "restoran işi yapmadıklarını, sadece kahve kavurucuları olduklarını" savunuyor. Sonunda Schultz'un bir-iki dükkana espresso makinesi koymasına izin veriyor.

Schultz Starbucks'ı bırakmaya ve kendi şirketini kurmaya karar veriyor. Trafiğin yoğun olduğu çarşı alanlarında espresso bar, fincanda espresso ve kahve sunacak, arkadaşça, enerjik atmosfer olacak. Jerry ve Gordon kabul ediyorlar. 1985'te Schultz Starbucks'ı bırakıyor.

Schultz yatırımcı arıyor. Baldwin ilk yatırımcı oluyor, Bowker da danışman oluyor. Şirketin adı bulunuyor, "Il Giornale Kafe". 1985'te Schultz ve Bowker İtalya'ya gidiyor, Milano'da ve Verona'da 500 espresso bar geziyor, yerel alışkanlıkları inceliyorlar, dekor ve menüler hakkında notlar alıyorlar, baristaları faaliyetteyken kayda ve fotoğrafa alıyorlar.

1986 Ocak ayında yeterli yatırım sağlanıyor. Bir ofis kiralanıyor, temel çalışanlar işe alınıyor, dükkan dizaynı geliştiriliyor ve ilk dükkan nisan 1986'da açılıyor. Dekor

İtalyan, menüde bazı İtalyan kelimeler var, İtalyan opera müziği fonda çalıyor, baristalar beyaz gömlek giyiyor ve kravat takıyor, tüm servis ayakta-sandalye yok. İlk gün 300 müşteri sağlanıyor. Çekirdek fikir çalışıldıkça formatın uygun olmayan yanları değiştiriliyor. Opera müziği, oturma isteği, menüde anlaşılmayan İtalyanca kelimeler; müşterilerin istekleri doğrultusunda değiştiriliyor. 6 ay içinde günlük 1000 müşteri çekiliyor. Hızlı servisin önemi anlaşılıyor, çünkü çoğu müşterinin acelesi oluyor. Altı ay sonra çarşıda ikinci dükkan açılıyor. Üçüncü dükkan Vencouver, British Columbia, nisan 1987'de açılıyor. Vencouver iş konseptinin Seattle dışına taşınması açısından test yeri olarak seçiliyor. Schultz'un hedefi 5 yıl içinde 50 dükkan. 1987'nin ortalarında 3 dükkanın yıllık satışı 1,5 milyon dolar oluyor

Mart 1987'de Baldwin ve Bowker tüm Starbucks işletmesini satmaya karar veriyor - dükkanlar, kavurma fabrikası, Starbucks ismi-. Schultz Starbucks'ı almak istiyor, yönetim kurulu onaylıyor. Schultz ve yeni aldığı finans ve muhasebe müdürü bir dizi finansal öneriler, orijinal Il Giornale yatırımcıları için hisse önerileri ve yerel bankalar ile kredi önerileri hazırlıyor. Schultz Starbucks'ı satın almak için gereken parayı sağlıyor, Ağustos 1987'de elde ediyor. Tüm şirketlerin yeni adı Starbucks Anonim Şirketi oluyor. Howard Schultz 34 yaşında Starbucks'ın başkanı ve CEO'su oluyor.

Schultz çalışanlar ile bir araya geliyor. Starbucks'ı ulusal bir şirket haline getirmek onun vizyonu. Çalışan herkesin karar-verme sürecine katılmasını istediğini söylüyor. Schultz yokken çalışanlar yönetime olan güvenlerini kaybetmiş. Schultz çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı saygının olacağı yeni bir ilişki yaratmaya karar veriyor.

Yeni Starbucks'ın toplam 9 dükkanı bulunmaktadır. Schultz hazırladığı iş planında yatırımcılara gelecek 5 yılda 125 dükkan açılacağını açıklıyor. 15 ilk yılda, 20 ikinci yılda, 25 üçüncü yılda, 30 dördüncü yılda, 35 beşinci yılda. Gelirler 1992 yılında 60 milyon dolar olarak öngörülüyor. Şirket deneyimli biri, Lawrence Maltz, başkan yardımcısı ve ana işler finans ve insan kaynaklarından sorumlu tutuyor.

İki firmanın birleşimini temsil eden yeni bir logo oluşturuluyor. Starbucks dükkanlarına espresso makinaları konuyor, daha İtalyan bir görünüm kazandırılıyor. Çalışan ve yönetim arasında yeniden güven oluşturuluyor. Vancouver ve Chicago'da yeni dükkanlar açılıyor.

Chicago'da ilk dükkan ekim 1987'de açılıyor, 6 ay içinde 3 tane daha açılıyor. Ancak Chicago'da 1990'a kadar istenen başarı sağlanamıyor. Kiralar, ücretler daha fazla, Seattle'dan taze kahve getirmek masraflı (özel çantalar ile bu çözüldü) oluyor. 1990'a kadar para kaybediliyor.Şirket Portland, Oregon pazarına giriyor ve kabul görüyor. 1991'de Chicago kar etmeye başlayınca şirket başka büyük bir pazara girmeye karar veriyor. Californiya'da karar kılınıyor. Çünkü yüksek kaliteye açıklar, yenilikçi yiyeceğe açıklar, çok komşu merkezler (neighborhood centers) var. Californiya'da ilk Los Angelos'a karar veriliyor. San Francisco'ya giriş sorunlu oluyor. Halen de Peet's ve yerel espresso barlar San Francisco pazarında büyük rakipler olmaktadır.

Starbucks'ın dükkan yayılma hedefleri 1987'deki 125 dükkan hedefini geçerek 5 yılda 161 dükkanı buluyor.

Başlangıçta yayılma stratejisi sadece firma-sahipli dükkanlar idi, franchising'ten kaçınılıyordu. Şirket kendisi ve sermaye sağlayıcı (venture capital) yolları ile yatırım sağlıyordu. Kayıplar olunca yönetim kurulu ve yatırımcılar Schultz'a sordular. Schultz ise iş planında yayılmanın ilk yıllarında kayıplar yaşayacaklarını öngörmüştü zaten. Schultz iş planında 3 şey yapıldığında kayıplar duracak kara geçilecek diye öngörüyor. Bu 3 şey: iyi yönetim, yeterli kavurma fabrikası, tüm dükkanlardaki satışların kaydını tutan karmaşık bir bilgisayar bilgi sistemi. Bunlar sağlandığında 1990'da Starbucks kar etmeye başladı, 2003'e kadar karlar artarak büyüdü.

Howard Schultz, Starbucks'ın başarısının müşterinin Starbucks'taki deneyimine bağlı olduğuna inanıyordu. Bu ise çalışanlara bağlıydı, Starbucks çalışılmak istenen bir yer olmalıydı. Çalışanlardan biri önceki Starbucks yönetimine sağlık yardımlarını part-time çalışanlara da uygulanmasını önermişti, bu reddedilmişti. Ancak Schultz babasını kanserden kaybetmişti ve tıbbi maliyetlerle mücadele etmenin zorluğunu biliyordu. Çalışan bağlılığını ve şirket misyonuna bağlılığı sağlamanın ana stratejisi olarak 1988'de yönetim kuruluna sağlık yardımlarını sunuyor. İşçi devrinin azalmasından sağlanan karlar, kiralama ve eğitim karları maliyeti karşılar diyor. Part-time çalışanlar üçte iki iş gücünü oluşturuyor, müşteriyi iyi tanıyanlar onlar, onlar gidince müşteri ile bağlantı kopuyor diyor. 1988'de öneri kabul ediliyor ve 20 veya daha fazla saat çalışan part-time çalışanların sağlık sigortası tam-zamanlılara eşitleniyor. Starbucks % 75, çalışan % 25 ödüyordu. Daha sonra, Starbucks sağlık sigortasını genişletti; koruyucu bakım, bunalım danışmanı, diş bakımı, göz bakımı, akli sağlık ve kimyasal bağımlılık da kapsam içine alındı. Bir çalışanı AIDS olduğunu açıklayınca Starbucks ölümcül hastalıklı çalışanlarına, çalışamadıkları zamandan devlet kapsamına girene kadar sağlık sigortaları ödenecek kararını aldı.

1994'te Schultz Beyaz Saray'a Bill Clinton ile sağlık bakım programını konuşmak üzere davet edildi.

1991 yılında Schultz çalışanlarını şirket partnerleri yapmaya karar verdi. Çalışanlarına aldıkları ücret oranında pay vermeye karar verdi. Haftada en az 20 saat veya daha fazla çalışan part-time elemana da 6 ay sonunda aynısını uygulamayı kararlaştırdı. Starbucks çalışan terimi yerine ortak terimini getirdi.

1992'de Starbucks halka açıldı, hisseler çok karlı oldu. 1992'den 2003'e artarak geldi.

1995'te Starbucks çalışan hisse kazanım planı hazırladı ve uygulamaya koydu.

Starbucks saatlik minimum ücretin üstünde ücret veriyor, diğer perakendeci ve hızlı-yiyecek (fast-food) zincirlerine göre mağaza müdürü ve çalışan devir oranı oldukça düşük. Çünkü çalışanlar işinden memnun ve orada çalışmak istiyor. Yıllık "ortak (partner) görüşü" anketi ile çalışanın fikirleri alınıyor. Fortune Magazin tarafından Starbucks 1998, 1999, 2000, ve 2002'de "100 En İyi Çalışılacak Şirket" listesinde yer alıyor.

Çabadaki köşetaşı değer "içten (soul) olan bir şirket oluşturmak", şirket en iyi tohumları alarak, en iyi şekilde onları kavurark en iyi bir kap kahveyi yapmaktan asla vazgeçmeyecek. Schultz, isim hakkı vermeye (franchising) karşı çıkarak tüm ürünlerinin kalitesini kontrol altında bulundurmak ve tüm dükkanlara aynı kültürü yaymak istemektedir. Kesinlikle yapay tatlandırılmış kahve tohumları satılamaz,

yüksek-kalite tohumlar kimyasal ile kirletilemez. Schultz ayrıca Starbucks tohumlarının plastik kaplara konarak süpermarketlerde satılmasına da karşı, çünkü kahve taze, koyu-kavrulmuş, tam-tatlandırılmış kahve olarak kalamayacak.

Starbucks çalışanlarının önemini biliyor, onları çok iyi eğitiyor, onları Starbucks'ı daha iyi bir şirket yapma sürecine katmak istiyor.

1989'da kapuçino ve latte'de yağsız süt kullanımı yönetim tarafından tadı diğerleri gibi olmadığı için istenmiyor. Ancak müşteri istiyor. Schultz, şirketin kaliteye bağımlılığı ve müşteriyi memnun etme arasında ikilemde kalıyor. Schultz müşterileri gözlemliyor. 6 ay 30 dükkanda deneniyor ve kapuçino ve lattelerin yarısının yağsız süt ile istendiği ortaya çıkıyor.

Schultz çalışanını çok önemsiyor. Schultz'a göre çalışanlarına iyi davranırsan, bu onların müşterilere nasıl davranacağını belirler.

Starbucks'ın misyon ifadesi 6 prensip kararlarının uygunluğunu ölçmede yardımcı oluyor:

1.İyi bir çalışma çevresi sağla ve birbirine saygı ve itibar ile davran.
2.İş yaparken farklılığı gerekli bir bileşen olarak kabul et.
3.Kahvemizin satın alma, kavurma ve taze dağıtımında en yüksek mükemmelliği uygula.
4.Her zaman şevkli olarak memnun kalmış müşteriler geliştir.
5.Çevremize ve halkımıza pozitif olarak katkıda bulun.
6.Gelecek başarımız için karlılığın gerekli olduğunu anla.
Starbucks her sene "misyon gözden geçirme takımı (review team)" ile misyonunun uygulanabilirliği hakkında çalışanlardan yorumlar alıyor.

1992 ve 1993'te Starbucks 3-yıllık coğrafi yayılma stratejisi geliştiriyor. Hedeflenen alanlar sadece favori demografik profillere sahip değil aynı zamanda şirketin çalışma altyapısı ile servis edilebilir ve desteklenebilir alanlar. Her hedeflenen alan için Starbucks büyük bir şehri "hareket merkezi (hub)" olarak seçiyor; profesyonel takım hareket merkezi şehirlere yerleştiriliyor ve bunlar hareket merkezinde hedeflenen 20 veya daha fazla dükkan açmayı destekliyor. Yayılma sürecini gözlemlemek için, Starbucks bölge başkan yardımcısı atıyor, bu kişi bölgenin gelişimini ve Starbucks kültürünün yeni açılan dükkanlara aşılanmasını idare ediyor.

Starbucks giderek daha başarılı oluyor. Her sene gelirler giderek artıyor.

Starbucks'ın çekirdek yetkinliklerinden biri de yeni dükkanlar için iyi perakendecilik alanları tanımlamasıdır. Şirketin çok iyi emlak takımı var, kahve bar endüstrisinde ve karmaşık (sophisticated) bir tanımlama sistemi ile sadece en çekici şehir bloklarını değil ayrıca en iyi dükkan yerleşimini (location) de tam olarak tanımlıyorlar.

Amerika dışındaki pazarda, Starbucks iki-uçlu dükkan yayılmasına sahip: ya şirket-sahipli ve şirketçe-işletilen dükkanlar ya da saygın ve yetenekli yerel bir şirkete perakendecilik uzmanlığını (know-how) hedef kabul edecek ülkede yeni Starbucks dükkanları geliştirme ve çalıştırma için lisanslama. Çoğu ülkede Starbucks yerel partner/lisanslıyı yetenekli bireyleri işe alma, tedarikçi ilişkileri kurma, uygun dükkan alanları ve yerel pazar koşullarına yiyecek tedarik etme (cater) için kullanıyor. Starbucks partnerleri/lisanslıları güçlü perakende/restoran deneyimli,

Starbucks ile uyumlu şirket kültürü ve değerleri olanlardan, iyi müşteri servisi üstlenenlerden, yetenekli yönetim ve güçlü finansal kaynaklara sahip olanlardan, marka-oluşturma becerileri oluşturmuş olanlardan seçiyor.

Starbucks, 'Starbucks Kahve Uluslar arası' adında yeni bir yan kuruluş oluşturmuştur. Bu denizaşırı yayılmayı düzenleyecek ve lisanslılar aracılığı ile Starbucks markasını global olarak oluşturmaya çalışacaktır. Starbucks yönetimi 2005 sonu ile 60 ülkede 10000 dükkan hedefliyor. 2004'te Paris'te ilk dükkan açılıyor.

2004'te, Schultz 2013'te 25000 dükkan hedefini başarılabilir olarak görüyor. Starbucks isim hakkı (franchise) vermemeye devam ediyor, yabancı dükkanlar çoğunlukla şirketler ile ortaklıkla açılıyor.

Çalışan Eğitim: Yayılma stratejisini yerleştirmek için, Starbucks barista ve mağaza müdürleri için işe alım, ücret ve eğitim sistemleri koymuştur.

Tüm baristalar işe alındıklarında ilk 1-4 haftalarında en az 24 saat eğitim alırlar. Yönetim stajyerleri 8-12 haftalık sınıflara katılırlar.

Starbucks yeni bir pazarda dükkan açtığında, bir sürü işe alım eforu başlatır. Açmadan 8-10 hafta önce, barista ilanı verir ve eğitimlere başlar. Eğitim için deneyimli müdürler ve baristalardan oluşan bir 'Yıldız takım' gönderir.

1991'de Starbucks şirket içi kendi mimar, tasarımcı takımını kurarak her mağazasının doğru görüntü ve karakteri taşımasını sağladı. Starbucks, McDonalds veya Wal-Mart gibi emlak almıyor, mevcut bir yapıda kiralıyor, bu nedenle mağazalar müşteri-tasarımlı olmalı diye düşünüyor.

1995'te "geleceğin mağazaları" proje takımı kurulmuştur. Bu takımın görevi Starbucks mağaza dizaynını daha yüksek seviyeye taşımak ve Starbucks mağazalarının gelecek kuşağına ulaşmaktır.

Starbucks mağazasının vizyonunun şunları içermesi gerekir: espresso yapma sanatını açığa çıkaran otantik kahve deneyimi, düşünülecek ve hayal kurulacak bir yer, insanların kahve alabilecekleri ve kahve hakkında konuşabilecekleri, topluluk hissi veren rahat bir sığınak, bir araya gelmek amacıyla insanlar için ev ve işten başka üçüncü yer, insanları hoş karşılayan ve geldikleri için ödüllendiren bir yer, hem hızlı servisi hem de sessiz dakikaları barındıran yerleşim alanı.

Ortalama mağaza açma maliyetlerini daha iyi kontrol etmek için şirket, satın almayı merkezileştirmiştir, standart kontratlar ve bazı öğeler için sabit ücretler geliştirmiştir, işi bu sözleşmeleri yapan iyi maliyet-kontrol uygulamalarına sahip kişilerde birleştirmiştir.

Sergilenen durumların modüler tasarımları geliştirilmiş ve tüm dükkan yerleşimi dizayn geliştikçe maliyetleri tahmin eden yazılım ile bilgisayarda geliştirilmiştir. Tüm bunlar mağaza açma maliyetlerini önemli oranda azalmış ve mağaza geliştirme zamanını 24'ten 18 haftaya indirmiştir.

2002 Ağustosta T-mobile USA ile internet bağlantısı sağlamak ve 1200 Starbucks yerinde patronlara geliştirilmiş dijital girişim sunmak için anlaşılmıştır. Kablosuz internet ile amaç; Starbucks'ın "üçüncü yer" deneyimini artırmak, müşterileri bir e-

mektup alırken, dijital müzik dinlerken, bir sunumu bitirirken veya şirket iç webine (intranet) girerken latte veya espresso içmeye ikna etmek. Ekim 2003'te Starbucks kablosuz internet olanağını 2700 mağazasına eklediğini açıklamıştır.

Starbucks mağazaları normal ve kafeinsiz kahve içecekleri, "günün kahvesi" özeli, siparişe göre bir çeşit İtalyan stili sıcak ve soğuk espresso içeceği, ve sıcak ve buzlu çaylar sunmaktadır. Ayrıca, geniş çeşitten taze-kavrulmuş (fresh-roasted) tam-tohumlu (whole-bean) kahve, taze pastalar, meyve suyu, kahve yapma ekipmanı, kahve bardakları ve diğer aksesuarlar ve müzik CD'leri sunmaktadır.

2002'de şirketin satışlarının % 77'si içeceklerden, %13'ü yiyeceklerden, %6'sı tam-tohumlu kahvelerden ve %4'ü kahve-yapma ekipmanlarından ve aksesuarlardan sağlanmıştır.

CD satma fikri müşterilerin dükkanda çalan müziği beğenmeleri ve istemeleri sonucu oluyor. 2000'de Starbucks "Hear Music" isimli San Francisco şirketini alıyor, kendi CD önerilerini geliştirme işini ona veriyor.

2001'de Starbucks müşterilerine doldurulabilir "Starbucks Cards" veriyor, hızlı ödeme, ödül kazanma ve alma için.

2003'te Starbucks, "Bank One" ile ortaklık(partnership) yaparak "Duetto Visa Card"ı çıkarıyor. Bu starbucks kartlarına Visa kart özelliği de katılmış halidir.

Şimdiye kadar Starbucks reklama çok az para harcamıştır, onun yerine müşterilerine markasını oluşturmayı tercih etmiş ve kulaktan kulağa dolaşmış ve dükkan çekiciliğinden yararlanmıştır.

Ortak Girişimler (Joint Ventures): 1994'te Starbucks ve PepsiCo ortak teşabbüse yeni kahve-ilişkili ürünlerin Pepsi kanalları ile seri dağıtımı için girmiştir. Şişe veya kutuda soğuk kahve içecekleri gibi.

Howard Schultz bunu Starbucks için gelişiminde şimdiye kadar hayal edilmemiş durumlara sebep olan değişimi olarak gördü, düşündü ki Starbucks'ı daha eğilim olan pazarlara sokmanın yollarını aramanın zamanı geldi. İlk ürün Mazagran, Japonya dışında beğenilmedi. PepsiCo ve Starbucks 'ın farklı motivasyonları ve kültür çatışmalarına rağmen Howard Schultz ve Pepsi'nin üst yönetimi arasındaki iyi çalışma ilişkisi ortaklığı sağladı. Yapılan görüşmeler sonucu Frappuccino üretimine karar verildi ve 1995'te sunuldu. Ürün çok beğenildi.

1995 ekiminde Starbucks "Dreyer's Grand Ice Cream" ile kahve özlü yeni kahveli dondurma yapımı ve dağıtımı (Starbucks markası ile) için ortaklık yaptı. Pazarda büyük kabul gördü.

2003'te Starbucks'ın PepsiCo ve Dreyer's ile oluşturduğu ortaklık 6 milyon dolar gelir sağladı.

Lisanslı mağazalar ve uzmanlık satışlar: Starbucks "Kraft Foods" ile lisans anlaşması yaptı. ABD'de tam-tohum ve öğütülmüş kahvenin bakkaliye ve seri-ticari kanallarında pazarlanması ve dağıtılması için. Kraft tüm dağıtım, pazarlama, reklam, promosyonları üstlendi, net satışların oranına bağlı olarak Starbucks'a telif ücreti ödedi.

2004'e girerken, Starbucks kahveleri 19500 süpermarket ve bazı toptan satış kulüplerinde (Örneğin, Sam's ve Costco) mevcuttu ve 2003 gelirleri 160 milyon dolara yakındı.

Starbucks "Marriott Host International" ile havalimanı yerleşim alanlarında Starbucks perakende dükkanlarını işletmesi için anlaştı. "Aramark Food and Services" ile Starbucks dükkanlarını üniversite kampüsleri ve diğer Aramark tarafından işletilen yerlere koyması için anlaştı. Starbucks bu işletmelerden lisans ücreti ve satışlardan telif hakkı ücreti (royalty) alıyordu. Tüm lisanslı mağazalar starbucks'ın tüm detaylı işletme prosedürlerini uygulamak zorunda ve tüm müdürler ve çalışanlar Starbucks'takiler ile aynı şekilde eğitim almalıdır.

Starbucks kahve ürünlerini restorantlara, havayollarına, hotellere, üniversitelere, hastanelere, iş ofislerine, şehir kulüplerine ve seçilen perakendecilere sağlayan uzman satışlar grubuna (specialty sales group) sahipti. Starbucks kahvenin ilk kullanıcılarından biri bölgesel nakliyeci Seattle'da "Horizon Airlines" idi. United Airlines ve Canadian Air ile de anlaşmalar yapıldı.

Uzman satışlar grubu Sheraton ve Westin hotellerinde kahve hesabı elde etti. Starbucks, Wells Fargo ile California'daki bankalara kahve servisi için anlaştı. 1997'de "U.S. Office Products" ile anlaşarak 1,5 milyon iş ofisindeki çalışanlara servis sağladı. Ayrıca Starbucks "Nordstrom" dükkanlarında satılmak üzere Nordstrom'a özel kahve karışımı sağladı. Barnes&Noble kitap mağazasında kahve barları işletti. Canada'da yaygın olan Toronto kitap perakendecisi Chapters için kahve bar işlemlerine başladı.

Posta siparişi satışlar: 1970'lerde Seattle'dan uzak müşterilere hizmet için kullanılmaya başlanmıştı. Basit bir broşür ile satışlar teşvik ediliyordu. 1988'de Starbucks ilk kataloğunu geliştirdi, hedef demografik gruplara gönderdi. Satışlar arttı. Posta siparişli müşteriler genelde eğitimli, kültürlü, seyahat eden, sadık müşteriler idi. Şirket bu verilere göre yeni mağazalarını nerelerde açabileceğine karar vermeyi düşündü. Starbucks yönetimi, posta siparişi satışları yeni pazarlara açılmadaki pazarlama eforu için direkt cevap olarak görüyordu.

2001-2002'de Starbucks dükkanları çok yayılınca ve süpermarketlerde satılmaya başlanınca posta siparişi satışlar düştü. 2003'te şirket katalog operasyonlarına son verdi.

Kahve satın alma stratejisi: Starbucks personeli düzenli olarak kahve üreten ülkeleri-Kolombiya, Sumatra, Yemen, Antigua, Endonezya, Guatemala, Yeni Gine, Kosta Rika, Sulawesi, Papua, Kenya, Etiyopya, Cava adası, Meksika- kahve yetiştiricileri ve ihracatçıları ile ilişkiler kurmak, tarımsal koşulları ve ürün verimini kontrol etmek, Starbucks kalite ve lezzetini karşılayacak çeşitler ve kaynakları araştırmak için ziyaret etmektedirler.

Starbucks sabit-ücret satın alma taahhütünü gelecek zamanlardaki kahve fiyatlarının dalgalanmalarını sınırlandırmak için kullanmaktadır, gelecek kahve alımları için fiyat korunması için anlaşmalar yapmaktadır.

Starbucks %50 kahve tohumunu Latin Amerika, % 35 Pasifik civarından, % 15'ini Doğu Afrika'dan sağlamaktadır.

Starbucks'ın kahve sağlama stratejisi, kahve yetiştiricilerinin devamlılığına katkıda bulunma ve çevreyi korumaya yardımcı olmak amaçlıdır.

Starbucks satın almalarının % 40'ını 3-5 yıllık kontratlar ile yapar, böylece yönetim gelecek alımlarını tahmin edilen fiyatlardan alabileceğine inanır.

1990'larda, Howard Schultz internetin potansiyelinden etkilenmiş ve bir dizi yatırım yapmıştır. 2000'in 4.çeyreğinde, internet yatırımlarından toplam 58,8 milyon dolar zarar açıklamıştır.

Rakipler: 2003'te ABD'de 14000 özel kahve satış yeri tahmin ediliyordu, 2015 ile 18000 olacağı düşünülüyordu. En az 20 küçük yerel ve bölgesel zincirler Starbucks ile yerel pazar alanlarında rekabet etmek istemektedir. En önemlileri: Tully's Coffee (4 eyalette 98 dükkan), Gloria Jean's (35 eyalette 280 alışveriş merkezinde ve birçok yabancı ülkede), New World Caffee (30), Brew HaHa (Delaware ve Pensilvanya'da 15), Bad Ass Coffee (10 eyalette ve Kanada'da 30 yerde), Caribou Coffee (9 eyalette 241 yerde), Second cup Coffee (Kanada'daki en büyük zincir) ve Qwiky's (Hindistan).

1990'larda yerel ve bölgesel zincirlerin daha iyi pozisyona gelmek için Starbucks'a alternatif olarak birleşecekleri düşünülmüştü, ancak 2003 itibari ile bu gerçekleşmedi.

2003'te, McDonald's McCafe adında yeni bir tip dükkan açacağını açıkladı. Premium kahve ve siparişe göre özel içecekler kafe stili şeklinde, internet erişimi de mevcut olacaktı.

"Krispy Kreme Doughnuts" yerlerinde önerdiği kahve içeceklerinin kalitesi ve sayısını yükseltti.

Starbucks ayrıca yurtçapındaki kahve üreticileri - örneğin; Kraft General Foods, Procter&Gamble, Nestle kahvelerini süpermarketlerde satıyorlar - ile de rekabet içindedir. Birçok özel kahve şirketleri tam-tohum kahveleri süpermarketlerde satıyorlar- örneğin bu markalar; Green Mountain, Allegro, Peaberry, Brothers, ve Millstone.

Starbucks'ın Geleceği: Şirketin büyümesini sürdürmek ve Starbucks'ı dünyanın seçkin global markalarından biri yapmak için, Howard schultz inanıyor ki şirket şunlara meydan okumalı; statiko, yenilikçi olma, risk alma, kim olduğu - ne yaptığı - nerden yönetildiği vizyonunu adapte etme.

Starbucks yöneticilerini birkaç temel stratejik soruyu düşünmeye itiyor:

9. Starbucks dükkanlarını müşterilerini hoş karşıladığı, ödüllendirdiği ve şaşırttığı daha elegant "üçüncü yer" yapmak için neler yapabilir?
10. Starbucks, Starbucks ile ilgili veya sadece ona özgü ne gibi ürünler ve deneyimler sağlayabilir?
11. Starbucks kahve içicisi olmayan insanlara nasıl ulaşabilir?
12. .Dünyada en çok bilinen ve saygı duyulan marka olma amacını gerçekleştirmek için Starbucks ne gibi yeni veya farklı stratejik yollar oluşturmalı?

Wal-Mart Vaka Çalişmasi [133]

- Şirket Geçmişi:

Sam Walton, 1940'da okuldan mezun olunca J.C. Penny Company'de yönetim stajeri olarak çalışıyor. II. Dünya savaşında orduya çağrılıyor, dönünce bir isim hakkı (franchise) almaya karar veriyor, bir 'Ben Franklin' perakende çeşit (variety) dükkanı Newport, Arkansas'da açıyor. 5 yıl sonra Newport binası kira süresi dolunca, Walton işini Bentonville, Arkansas'a açıyor, bir bina alıyor ve 'Walton's 5&10' adında 'Ben Fanklin'e bağlı dükkan açıyor. 1960'da Walton 9 dükkanı ile birlikte en büyük 'Ben Fanklin' acentası (franchisee) oluyor.

1961'de Walton'ın büyük süpermarketlere ve indirim yapanlara karşı ilgisi artıyor. Ben Franklin yöneticilerine indirim perakendeciliğine genişlemeyi öneriyor ancak kabul görmüyor. Kendi işini yapmaya karar veriyor. İlk 'Wal-Mart Discount City' 2 temmuz 1962'de Rogers, Arkansas'da açılıyor. Mağaza başarılı oluyor, Walton diğer küçük kasabalarda mağaza açma fırsatları kolluyor ve perakende deneyimine sahip yetenekli kişileri işini büyütmek için çekmek istiyor. Walton'ın içgüdüleri iyi idi, diğer perakendecilerin başarıları ve başarısızlıklarından çabuk öğreniyordu, çalışanlardan gelen fikirleri iyileştirme amaçlı kullanıyordu ve deniyordu. Walton Wal Mart mağazaları işini 1962'de anonim şirket haline getirdi (incorporate). 1970'de şirket halka açıldı ve hızla büyüdü.

Şirket büyüdükçe, Sam Walton etkili ve ileri görüşlü bir lider olduğunu kanıtladı. Samimi tavırları ve insanları motive etme becerisi, usta yönetim stili ve indirim perakendeciliğindeki açık yeteneği birleşince , Wal-Mart'ı sürekli inovasyon ve hızlı genişleme yolunda tutan kültür ve değerleri ile amaçlar kümesi oluşmuştur.

- Wal-Mart'ın Stratejisi:

Wal-Mart'ın strateji özellikleri: çeşitli mağaza biçimleri, her gün düşük fiyat, geniş seçenek, büyük oranda markalı ticari eşya, müşteriye içten mağaza çevresi, düşük işletme maliyetleri, yenilikçi ticaret yapma, müşteri memnuniyetine büyük önem, yeni coğrafi pazarlara girişte disiplinli genişleme ve çoğu durumda yabancı pazarlara girerken edinimleri (acquisition) kullanma.

Başlıca ticari eşyalar; elektronik eşyalar, spor eşyaları, çim ve bahçe eşyaları, sağlık ve güzellik destekleri, kıyafet, ev modası, boya, yatak ve banyo eşyaları, hırdavat, kuyumculuk, otomotiv tamir ve bakımı, oyuncaklar ve oyunlar ve bakkaliye.

- Çeşitli Mağaza Biçimleri:

İndirim Mağazaları (Discount Stores): 40000-125000 ft^2, ortalama 150 çalışan, yaklaşık 80000 farklı eşya içerir. Mağaza boyut ve yerleşimine bağlı olarak indirim mağazalarının satışları 30-50 milyon$ civarındadır.

Süpermerkezler (Supercenters): 1988'de açılmaya başlandı. 109000-220000 ft^2, 200-550 çalışan, yaklaşık 36 genel ticari eşya departmanı, 150000'e yakın farklı eşya, en azından 30000'i bakkaliye ürünleri içerir. Yıllık satışları 80-100 milyon$ civarındadır.

Sam'in Kulüpleri (Sam's Clubs): 1983'te bşlatılan bir biçim, peşin para ile satış yapar, üyeleri depolardır. Taze, donmuş ve konserve yiyecek ürünleri, ofis eşyaları, temizlik ürünleri, kıyafet, CD'ler ve DVD'ler, pahalı eşya çeşitleri gibi ürün gruplarının toptan alınması durumlarında faaliyet gösterir. 110000-130000 ft^2, ücretler %10-15 oranında indirimli ve süpermerkez mağazalarından daha ucuz, çünkü ticari maliyetler ve mağaza işletme maliyetleri daha düşük. Küçük işletmlere, kiliselere, dini organizasyonlara, güzellik salonlarına, kuaför salonlarına, motellere, restorantlara , ofislere gibi yerlere satış amaçlı. Yıllık üyelik ücretleri 30$ işletmeler için, 35$ şahıslar için-2003'te 46 milyon üye sağlanmıştır. 125 çalışan ve yıllık yaklaşık 63 milyon$ satış hacmine sahiptir.

Semt pazarları (Neighborhood markets): 1998'de başlatılan yeni bir biçim. Bakkaliye, eczacılık ürünleri ve genel ticari eşya görmek isteyen müşteriyi çekmek amaçlı olarak başlatılmıştır. Wal-Mart süpermerkezleri ile aynı pazarlara yerleşerek Wal-Mart'ın gıda dağıtım şebekesine kolay ulaşabilmek amaçlanmıştır. 42000-55000 ft^2, 80-100 kişi çalışan, 28000 farklı ürün içermektedir.

- Wal-Mart'ın Coğrafi Yayılma Stratejisi:

Wal-Mart yeni bir alana girmeden önce bulunduğu bölgede doyuma ulaşıyor. Yeni mağazalar mevcut mağazaların 200 mil mesafesine açılarak dağıtım maliyetlerinin verimliliği sağlanıyor, yeni alanlara mağaza genişlemesinde gerekirse yeni dağıtım merkezi ekleniyor. Amerika'da Wal-Mart'ın coğrafi stratejide benzersiz özelliği; hedef metropolitan alanına girmeden önce o alanı çevreleyen küçük kasabalarda mağaza açması - Sam Walton bu duruma geri yönlü genişleme (backeard expansion) diyor. Wal - Mart yönetimi 15000 alışveriş alanı nüfusunun Wal-Mart indirim mağazası için; 25000 nüfusun ise süpermerkez için yeterli olduğunu düşünüyor.

Wal-Mart mağazaları nispeten küçük coğrafi alanlarda açtığından reklam harcamalarını tüm mağazalara bölerek reklam maliyetlerini satışların %1'ine indirme taktiğini uyguluyor. Wal-Mart gittiği yerlerde kendi ile benzer iş yapanların başarısız olmalarına neden oluyor, çünkü Wal-Mart'ın düşük fiyatları müşterileri yerel giyim mağazalarından, genel mağazalardan, eczanelerden, spor eşyası mağazalarından, ayakkabı mağazalarından, hırdavat mağazaları gibi mağazalardan uzaklaştırıyor.

Genel ticari eşye veya süpermarket zincirlerini edinim Wal-Mart'ın Kanada, Meksika, Brezilya, Japonya, Puerto Riko, Çin ve Büyük Britanya'da uyguladığı giriş ve/veya mağaza genişleme stratejisinin bir parçasıdır.

- Hergün Düşük Fiyat:

Wal-Mart kendi pazarında müşterilerce en düşük fiyat sunan genel ticari eşya satıcısı olarak görülmektedir. Wal-Mart düşük fiyatlar anlayışını mağazanın ön tarafında, reklamlarında, mağaza içindeki işaretlerde ve alışveriş poşetlerinin logolarında kullanmaktadır.

- Ticaret Yapma İnovasyonları:

Wal-Mart yeni ticaret yapma (merchandising) yollarını test etme ve denemede aktiftir. Başlangıçtan itibaren, Sam Walton diğer perakendeciler tarafından uygulanan iyi fikirleri ve ticaret yapma pratiklerini taklit etmede hızlıdır. Yönetim

zamanının çoğunu satıcılar, çalışanlar ve müşteriler ile Wal-Mart'ı iyileştirmek için iyi fikirler almak amaçlı konuşarak harcamaktadırlar.

- Reklam:

Wal-Mart diğer perakendecilerin aksine reklama daha az güvenmektedir. Öncelikli olarak kulaktan kulağa ile pazarlama mesajını vermek istemektedir, Wal-Mart'ın reklam harcamaları satış gelirlerinin %0,3'ünü oluştururken, Kmart'ın satışlarının %1,5'u, Target'in satışlarının ise %2,3'ü reklam harcamalarını oluşturmaktadır.

- Dağıtım:

Yıllarca, Wal-Mart'ın yönetimi; şirketin merkezi dağıtım sistemlerini rekabetçi bir köşeye geçirmişlerdir - şirketin düşük dağıtım maliyetleri ve maliyet-etkili tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ücretlerin düşük olmasının nedenidir. Mağazalarına ticari eşya dağıtımını iyileştirmek için şirket 1980'de kendi merkezi dağıtım merkezlerini kurmaya başlamıştır ve mağazalarına bu merkezlerden kendi kamyon filoları ile günlük dağıtımlar yapmaktadır. Yeni mağazalar mevcut merkezden ekonomik ve güvenilir olarak desteklenemiyorsa Wal-Mart yeni dağıtım merkezleri eklemektedir.

- Rekabetçi Çevre:

İndirim perakendeciliği yoğun rekabetçi bir iş alanıdır. İndirim perakendecileri arasındaki rekabet; ücretlendirme, mağaza yerleşimi, mağaza biçimindeki çeşitlilik ve ticari eşya karışımı, mağaza boyutu, alışveriş atmosferi, alışveriş yapanlardaki imaj konularına odaklanmaktadır. Wal-Mart'ın öncelikli rakipleri; genel ticari eşya perakendecileri olan Kmart ve Target'tir.

Wal-Mart kategori perakendecileri ile de rekabet etmektedir. Bunlar, Best Buy ve Circuit City elektronikte; Toys "R" Us oyuncakta; Goody's kıyafette; Bed, Bath ve Beyond evsel eşyalarda; Kroger, Albertson's ve Safeway bakkaliyede.

Aileler ile yapılan anketlerde Wal-Mart, Kmart ve Target karşılaştırıldığında Wal-Mart'ın güçlü rekabetçi avantajı olduğu ortaya çıkmıştır: Wal-Mart daha düşük/daha iyi fiyatlar sunuyor, çeşitlilik/seçim ve iyi kalite sunuyor.

Depo kulübü segmentinde Costco ve Sam's Club en büyük iki rakiptir.

- Wal-Mart'ın Strateji Uygulamaya Yaklaşımları:

Wal-Mart stratejisini uygulayabilmek için; tedarikçilerinden en düşük ücreti alma, anahtar tedarikçiler ile tedarik zincirinde karşılıklı kazanmaya yönelik ilişkiler geliştirme, içsel çalışmaları yalın ve verimli tutma, mağaza dizaynı ve ticari konularda en ince ayrıntıya dikkat etme, en ileri (state-of-the-art) teknoloji kullanımını etkin yapma, çok çalışmaya dayanan kültür besleme, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, özellikle düşük fiyatlar konularına büyük önem vermektedir.

- Wal-Mart'ın öncü (cutting-edge) Teknoloji Kullanımı:

Wal-Mart perakendeciler arasında yeni teknoloji olduğunda ilk becerilerini güncelleyen ve iyileştiren olmaktadır. Wal-Mart öncü teknolojilere dikkat

etmektedir, bu teknolojileri kendi değer zincirinde akıllıca konuşlandırması mağaza çalışmalarını geliştirmekte ve sürekli maliyetleri aşağı çekmektedir, bunun sonucu olarak Wal-Mart senelerdir, dünyadaki herhangi bir perakendeciye göre en maliyet-etkili (cost-effective), zengin-data bilgi teknoloji sistemleri olan şirket olmaktadır.

- Tedarikçiler İle İlişkiler:

Wal-Mart'ın çalışma ölçeği tedarikçiler ile sıkı pazarlık etme ve onlardan en düşük fiyatı alma olanağı sağlamaktadır. Wal-Mart tedarikçisi olmak demek maliyet-etkili biçimde üretim olanaklarını çalıştırabilecek sürekli ve yeterince güvenilir satış temeline sahip olmak demektir. Ayrıca Wal-Mart bir satıcıyı kaynak olarak seçerse satıcı ile tedarik zincirindeki maliyetleri ortadan kaldırabilecek karşılıklı faydalar için yakın irtibata geçer.

200 satıcı Wal-Mart ile sürekli olarak yakın çalışabilmek için Bentonville'de ofis açmışlardır. Satıcılar Wal-Mart ile ilişkilerindeki problemler ve Wal-Mart'ın gelecek planlarına dahil olabilmek için düşüncelerini söylemeye teşvik edilmektedirler.

2003'te "Cannondale Associates" tarafından yapılan ankete göre üreticiler Wal-Mart'ı iş yapılabilecek en iyi tedarikçi olarak görmektedirler. Oylama kriterleri; en açık şirket stratejisi, en iyi mağaza markalaştırması, en iyi satın alma takımları, en yenilikçi tüketici pazarlaması/ticareti, en iyi tedarik zinciri uygulamaları, en iyi kapsamlı iş esasları, ürün kategorileri yönetiminde en iyi uygulama.

Wal-Mart'ın tedarikçiler için standartları: 1990 yılında Wal-Mart tedarikçileri için standartlar oluşturmaya başlamıştır. Yönetim, tedarikçilerin şu uygulamalarının Wal-Mart'a yüklenebileceğini, müşteriler ve hissedarlar açısından itibarını etkileyebileceğini düşünmektedir: çalışan saatleri ile ilgili uygulamalar; çocuk işçi; ırk, din veya diğer faktörlere dayanan ayırım; işyeri güvenliği, yerel yasalar ve düzenlemeler ile olan uygunluk. Wal-Mart bir dizi tedarikçi standartları oluşturdu, içsel bir grup kurarak tedarikçilerin yayınlanan etik standartlara ve Wal-Mart'ın iş pratiklerine itaatlerini gözlemledi.

- Dağıtım Merkezi Çalışmaları:

1980'ler ve 1990'larda Wal-Mart dağıtım merkezlerinde birçok etkinlik-artırıcı faaliyetler ortaya koymuştur. Şirket dağıtım merkezlerini otomatikleştirmede ve üreticilerden, etraftaki mağazalara dağıtım yapan dağıtım kamyon filolarına transferin hızlandırılmasında dünya lideri olmuştur.

Wal-Mart en ileri teknoloji (state-of-the-art) kullanımı ile işçi ağırlıklı işleri otomatikleştirmiştir.

- Mağaza Yapımı ve Bakımı:

Wal-Mart satıcılardan mağaza yerleşimi, demirbaş dizaynı ve etkili sergileme için alan konularında fikir ve öneriler istemektedir. Yöneticiler ekonomik olarak döşenebilen açık ofislere sahiptirler, mağaza dizaynları tekrar düzenleme ve iyileştirmenin kolayca yapılabileceği büyük sergileme alanları şeklinde yapılmaktadır. Mağazalar hem hızlı ve ucuz yapım hem de düşük maliyetli bakım ve yenilemeye izin verecek şekilde dizayn edilmektedir.

Hizmet yerlerinin düşük maliyetli temasına bağlı olarak, dağıtım merkezleri ve şirket ofisleri de ekonomik ve basit mobilyalı döşenmektedir. Tepe yöneticilerin ofisleri de yalın ve gösterişsiz döşenmektedir. Işıklandırma, ısınma ve havalandırma kontrolleri bilgisayar ile Bentonville'deki ana merkeze bağlanmaktadır. Böylece maliyeti azaltan enerji yönetimi uygulamaları merkezi olarak uygulanabilmektedir ve mağaza müdürleri maliyetleri düşünme zahmetinden kurtarılmaktadır.

- Wal-Mart'ın Üstün Müşteri Servisi Sağlama Yaklaşımı:

Wal-Mart "Memnuniyet garanti edilir" teminatına organizasyon kuvveti yerleştirmek ve Wal-Mart'taki müşteri alışveriş deneyimini memnun bırakacak şeyler yapmak istiyor. Sam Walton'ın dediği gibi "agrasif konukseverlik" uygulanmaya çalışılıyor. Mağaza girişine bir "karşılayıcı" yerleştiriliyor. Bu kişi müşterileri gülümseme ile karşılıyor, Wal-Mart'tan alışveriş yaptıkları için teşekkür ediyor, alışveriş kartı almaları için onlara yardımcı oluyor, eşyaların yerleri hakkındaki soruları cevaplıyor.

Wal-Mart yönetimi mağaza personelinin eğitimi ve denetimi konularında 5 konuyu vurgular:

- Müşteri gibi düşün
- Müşterinin istediğini sat
- Müşteriye gerçek değer sağla
- Müşterinin iyi zaman geçirdiğinden emin ol
- Müşteri beklentilerini aş.

Müşteri servis karışımı; düşük fiyatlar, kaliteli ticaret ve içtenlik. Diğer perakende devlerinden farklı olarak Wal-Mart müşteri sadakati ve güvenini sağlamıştır.

- 2003'te Wal-Mart Kültürü:

2003'te Wal-Mart kültürü Sam Walton'ın iş filozofisi ve liderlik stili kökenli olarak devam etmiştir. Sam Walton'ın yönetime yaklaşmını destekleyen 4 anahtar çekirdek değer ve iş prensibi aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlara partnerlerin gibi davran, şirket hakkındaki iyi ve kötü her şeyi onlarla paylaş.
- Sadece şimdiki kazançlar yerine gelecek için oluştur, bunun için değişen konseptleri çalışmaya devam et ve yeni fikirleri deneme ve test etmeye hazır ol.
- Başarıya giden yolun hata içerdiğinin farkına var, bu kişisel veya şirket başarısızlığı değil öğrenme sürecinin parçasıdır.
- Toplam karar verme sürecinin her aşamasına çalışanı dahil et.

Wal-Mart'ın 2003'teki kültürünü yansıtan 3 temel inanç:

- Bireylere saygılı ve değerli davran
- Müşterilere hizmet et
- Mükemmellik için çabala

Sam Walton'ın bir iş oluşturmadaki 10 kuralı:

Kural 1: İşine bağlan. Ona herkesten daha çok inan. Bence ben tüm kişisel yetersizliklerimi işime adadığım katıksız tutkum sayesinde aştım. Böyle bir tutku ile doğulur mu yoksa öğrenilir mi bilmiyorum. Ancak buna ihtiyacınız olduğunu

biliyorum. İşinizi severseniz oraya her gün işinizi daha iyi nasıl yaparsınızı denemek için gidersiniz ve çok yakında çevredeki herkes tutkunuzu yakalar.

Kural 2: Kazançlarını tüm çalışanlar ile paylaş ve onlara partnerlerin gibi davran. Geri dönüş olarak, onlar sana partnerin gibi davranır ve hep birlikte en büyük beklentilerinizi yaparsınız. Şirketi sürdür ve istersen kontrolü elinde bulundur, ancak bir ortaklıkta hizmetkar lider gibi davran. Çalışanlarını şirkette bir pay (stake) almaları için teşvik et. İndirimli hisse senetleri (stock) öner, onlara emeklilikleri için pay (stock) öner. Yaptığımız tek en iyi şey bu idi.

Kural 3: Partnerlerini motive et. Para ve sahiplik tek başına yeterli değildir. Sürekli, her gün, panterlerin için yeni ve ilginç motivasyon ve meydan okuma yolları düşün. Yüksek hedefler koy, rekabeti teşvik et, sonra da skor tut. Şok edici ödemelerle bahis oluştur. Eğer durumlar bayağılaşır, birbirini etkilerse (cross-polinate), müdürlerin işleri değiştirilir. Herkes diğer numaranızı tahmin etmeye çalışır. Çok tahmin edilebilir olmayın.

Kural 4: Partnerlerin ile mümkün olan her şey için iletişim kur. Dah çok bilmeleri daha çok anlamalarını sağlar. Daha çok anlamaları daha çok umursamalarını sağlar. Bir kere umursadılar mı daha durmazlar. Eğer onlara ne olduğunu bilmek konusunda güvenmezsen onları partner olarak gördüğüne inanmazlar. Bilgi güçtür.

Kural 5: Çalışanlarının iş için yaptığı her şeyi takdir et. Bir ödeme çeki veya hisse seçeneği bir çeşit sadakat satın alacaktır. Ancak hepimiz onlar için yaptıklarımızdan dolayı ne kadar takdir edildiğimizi bilmek isteriz. Hep duymak isteriz, özellikle gurur duyduğumuz bir şeyler yaptığımızda. İyi seçilmiş, iyi zamanlanmış, içten övgü sözlerinden başka hiçbirşey yerini tutamaz.

Kural 6: Başarılarınızı kutla. Başarısızlıklarında biraz mizah bul. Çok ciddi olma. Para konusunda liberal davran ve çevrendeki herkes öyle olacaktır. Eğlen. Coşku göster - her zaman. Herkes başarısız olduğunda, bir kostüm giy ve saçma bir şarkı söyle. Herkesin seninle söylemesini sağla. Kendi numaranı göster.

Kural 7: Şirketindeki herkesi dinle.Onlar ile konuşabilmek için yollar oluştur. Ön hatlarda çalışan insanlar - müşteri ile gerçekten konuşanlar - dışarıda ne olduğunu gerçekten bilenlerdir. Bildiklerini öğrenerek iyi etmiş olursun. Toplam kalitenin anlamı budur. Sorumluluğun organizasyonda aşağıya kaydırılması, iyi fikirlerin çıkmasına uğraşmak için çalışanlarının sana ne anlatmaya çalıştığını dinlemelisin.

Kural 8: Müşterilerinin beklentilerini aş. Eğer aşarsan, tekrar tekrar geleceklerdir. Onlara istediklerini ve biraz daha fazlasını ver. Onları değerli gördüğünü bilmelerine izin ver. Hatalarından ders çıkar, özür dileme. Yaptığın her şeyin arkasında dur. Demiş olduğum "Memnuniyet garanti edilir" sözleri halen Wal-Mart'ta yazılıdır ve fark budur.

Kural 9: Harcamalarını rakibinden daha iyi kontrol et. Bu her zaman rekabetçi avantajı bulacağın noktadır. Wal-Mart ulusun en büyük perakendecisi olarak bilinmeden önce endüstrisinde satışlara en düşük harcama oranı ile 1 numara seçilmiştir. Birçok farklı hata yapabilirsin, etkili çalışma ile bunları düzeltebilirsin.

Kural 10: Akıntıya karşı yüz. Diğer yoldan git. Konvansiyonel aklı gözardı et. Eğer diğer herkes aynı şekilde yapıyorsa, tam olarak ters yöne giderek nişini bulmak için şansın vardır. Ancak seni durdurmaya ve yanlış yolda olduğunu söyleyen birçok kişiye karşı hazırlıklı ol. Bütün senelerim boyunca tahminimce en çok duyduğum: 50000 nüfustan daha az olan bir kasaba bir indirim mağazasını uzun süre kaldıramaz.

- Çalışanların Fikirlerini Alma:

Her seviyedeki çalışanın şirketi daha iyi yapma sürecinin bir parçası olması istenmektedir. Her yöneticinin işinin çok önemli bir parçası da çalışanı dinlemedir.Tüm Wal-Mart tepe yöneticileri dolanarak yönetmek (management by walking around) konseptine güvenmektedir: mağazaları ve dağıtım merkezlerini ziyaret ederler, hizmet yerlerini düzenli olarak desteklerler, neler oluyor ve gidişat hakkında çalışanlar ne düşünüyoru dinlerler. Şirketin en iyi fikirlerinin bir çoğu çalışanlardan gelmiştir.

- Maaş (compensation) ve Teşvikler (incentive):

Yönetime göre, çalışanların %60'ı göstermektedir ki Wal-Mart'a katılmalarının başlıca nedeni Wal-Mart'ın faydalarıdır. Wal-Mart maaş ve diğer sosyal güvenlikleri haricinde, çalışanlara yoğun teşvik sistemi uygulayarak şirket başarısını parasal olarak da paylaşmalarını sağlamıştır.

- Eğitim:

Şirket birçok eğitim aracına sahiptir; sınıf kursları, bilgisayar-temelli öğrenme, uzaktan öğrenme, şirket intranet siteleri, kılavuz programları, uydu yayınları, yetenek değerlendirmeleri. Kasım 1985'te Arkansas Üniversitesine bağlı olarak Walton Perakendecilik Enstitüsü açılmıştır.

Yönetimin Eğitimi: Wal- Mart mağaza yöneticileri 3 yoldan biri ile seçilir. Birincisi: saatlik çalışan, mağaza yönetimi eğitiminde önce satıştan departman müdürlüğüne, oradan da hatların kontrolu müdürlüğüne yükselir. Wal-Mart müdürlerinin %65'i saatlik çalışan olarak başlamıştır. İkinci: Diğer perakende şirketlerinde çalışan becerikli çalışanların direk Wal-Mart müdürlerine katılmak üzere alınması. Üçüncü: Wal-Mart üniversite mezunlarını eğitim programına alır. Mağaza yönetimi stajerleri yaklaşık 20 hafta işte-eğitim programına katılırlar ve sonra belli bir mağaza alanı sorumluluklarına verilir. Memnun edici bir şekilde ilerleyen, liderlik ve iş bilgisi gösterenler müdür yardımcılığına yükseltilir, bu durumda da perakendecilik ve mağaza operasyonlarının çeşitli konularında eğitim alırlar. İyi olurlarsa 5 yıl içinde mağaza müdürü olurlar.

Çalışan Eğitimi: Wal-mart saatlik çalışanları için özel bir eğitim kursu uygulamaz.

- Toplantılar ve Hızlı Yanıt:

Şirket toplantıları hem bir iletişim aracı hem de kültür-oluşturma çalışması olarak kullanılmaktadır. Bentonville'de, cumaları ticari toplantılar, cumartesileri ise haftalık gözden geçirme toplantıları yapılmaktadır. Böylece alınan kararların hemen pazartesi günü işleme konulması sağlanmaktadır. Bu da faaliyetlere hız kazandırmaktadır.

General Motors Vaka Çalişmasi [12]

GM'in OnStar iletişim sistemleri için stratejik alternatifleri değerlendirmek amacıyla çoklumetod modelleme yaklaşımı geliştirilmiştir. Şirket OnStar için inkremental mi yoksa agresif mi pazarlama stratejisi kullanacak gibi kararları için dinamik modelleme kullanmıştır. Altı bölümü içeren, yeni telematik endüstrisini analiz etme amaçlı entegre bir simülasyon modeli kullanıldı. Bu 6 Bölüm: müşteri edinimi, müşteri seçimi, ortaklıklar, müşteri servisi, finansal dinamikler ve işgören davranışı. Modelleme çabasının önemli finansal, organizasyonel ve toplumsal sonuçları vardır.

General Motors (GM) OnStar telematik işini geliştirmek için bir proje takımı oluşturdu. Telematik arabalara iletişim hizmetlerinin sağlanmasıdır, kaza uyarısı, yol seyri (navigation), internet girişi ve trafik bilgisi. GM'in 1997'de karşılaştığı temel stratejik kararları analiz etmek ve OnStar iş modelini dizayn etmek için çoklumetod modelleme yaklaşımı kullanıldı. Projenin yarattığı finansal, organizasyonel ve sosyal etkiler açıklandı.

- Proje takımı:

1-GM şirket stratejisi ve bilgi geliştirme genel müdürü (general manager of corporate strategy and knowledge development at GM).
2-OnStar Şirketi Başkanı (president of OnStar Corporation).
3-OnStar ticari geliştirme başkan yardımcısı (vice president of commercial development at OnStar).
4-GM şirket stratejisi ve bilgi geliştirme yöneticisi (director of corporate strategy and knowledge development at General Motors).
5-OnStar yeni iş geliştirme Müdürü (director of new business development at OnStar).
6-Decisio LLC. Başkanı (principal at Decisio LLC.).

Onstar GM'in iki-yönlü iletişim sistemidir, bu sistem güvenlik (safety), emniyet (security), davet (entetainment) ve üretkenliği (productivity) artıran çeşitli hizmetler sunmaktadır. Araç görsel danışman denen otomatik bir sistemle veya telefon bağlantısı ile bir insanla kurulan danışma ile iletişimi sağlar. İki-yönlü iletişim güvenlik ve emniyet hizmetlerini sağlar.Örneğin kaza uyarısı; çağrı merkezi araç kaza yaptığında veya havayastığı açıldığında uyarı alır. GPS aracın yerini tespit eder ve eğer gerekirse çağrı merkezi acil hizmeti kaza mahaline sevkeder.

OnStar 1994'te umut verici iletişim teknolojisi olarak başlamıştır. O zamanki hizmetler güvenlik ve emniyet ile birkaç diğer özellik ile sınırlı idi, örneğin uzaktan kapı kilidini açma gibi. Yüksek maliyet ve tertibatın zorluğu müşterinin kabulünü sınırladı, ancak pazar araştırması gösterdi ki satın alıcılar sistemi çok değerli buldu ve müşteri kaybetmeme oranı oldukça yüksek. Bazı GM üst yöneticileri uygun strateji ile OnStar'ın önemli bir ürün olacağına inandılar.

- 1997 Yılındaki Temel Kararlar:

1997'de GM OnStar ile ilgili temel stratejik kararlar ile yüz yüze kaldı. İlk olarak, GM OnStar'ı bir araba özelliği mi yoksa bir servis işi olarak mı görecek buna karar vermeli idi. Daha güvenli olan strateji OnStar'ı araç güvenliği ve emniyetini iyileştiren bir araba özelliği olarak pazara sunmaktı. GM yıllardır yeni araba

özellikleri konusunda deneyimli idi ve ücretlendirme ve paket araç opsiyonları için iyi-geliştirilmiş modelleri vardı.

Alternatif strateji olarak; OnStar'ı GM'in kazançlarına büyük katkıda bulunan bir servis işi olarak görmekti. OnStar aylık olarak hizmetlerinin sonucu abonman ücreti toplayacaktı. İş müşteriyi edinme, geliştirme ve kaybetmemeden sorumlu olacaktı ve müşteri hizmeti sağlayacaktı. Araç işinde müşteri ile sık sık görüşmeyen GM, bunun aksine servis işinde her OnStar kullanımında müşteri ile sürekli irtibatta olacaktı.

GM evrimsel ve devrimci strateji arasında seçim yapacaktı. Eğer Onstar hizmet işini evrimsel strateji ile yaratmaya karar verir ise, GM telematik pazarına tedbirli yaklaşım gösterecekti. 1997'de telematik kategorisi ancak var olmuştu ve hiçbir araç üreticisi bu kategoriye saldırganca (aggressively) bir yatırım yapmamıştı. GM ayrıca teknolojik yaklaşımlar, ana rakipler ve internet, dijital hücresel sistemler, ve cep aletleri-örneğin PDA- arasında ne gibi rekabetçi ve tamamlayıcı teknolojiler ortaya çıkacak konularında da tamamen belirsizlik ile yüz yüze idi.

Böyle bir belirsizlikte en makul olan ana yatırımları erteleyerek resmin belirginleşmesini beklemek olacaktı. GM pazar belirginleşene kadar opsiyonlarını korumak ve geliştirmek için küçük teknoloji denemeleri görevini yapabilirdi. Durum daha iyi tanımlandığında, GM hızlı bir takipçi olarak kaybeden rakiplerin hatalarından kazanç sağlayabilirdi.

Açıkça, eğer GM saldırgan bir yaklaşım izlerse, araç-iletişim donanımına ve altyapısına çok yatırım yapacaktı ve düşük müşteri talebi ile maliyetleri telafi edemeyecekti. Bu durumda ılımlı (conservative) strateji uygun olacaktır ve gerçekten, Ford ve DCX tedbirli yaklaşım benimsemişlerdir ve 2003'e kadar ikisi de telematik hizmeti sunmamışlardır.

Tam tersi, bazı durumlarda otomobil endüstrisinde yavaş-gitme yaklaşımı firmaları kötü etkilemiştir. Oto şirketleri cep telefonu işinde ana oyuncular olma fırsatını kaçırmışlardır, cep telefonu potansiyelini çok önceden fark etmelerine rağmen. Cep telefonu benzerliği GM de çok iyi bilinmektedir.

GM'in ikinici seçeneği devrimci stratejiyi seçmekti. Bu stratejide, GM hızlı hareket ederek geniş yükleme tabanı oluşturabilecek ve maliyet avantajları sağlayabilecektir ve en erken ve en büyük aktör olacaktır.

GM stratejik seçimle yüzleşti: evrimsel bekle-ve-gör stratejisi mi takip etmeli veya devrimci hareketle telematik pazarını geliştirmeli ve ele mi geçirmeli? Seçim çok zor çünkü pazar mevcut değil ve data çok sınırlı. Ayrıca, GM abone servis işlerinde minimum deneyime sahip, bu nedenle üst yönetimin hangi yönün daha iyi olabileceğine dair limitli sezgisi var.

Herkesten önce olma (preemptive) stratejisi çok büyük yatırım gerektirecekti, bu stratejinin başarısızlığı çok maliyetli olacaktı. Diğer taraftan, başarısı ise çok büyük gelirler getirecekti.

- Var Olmayan Bir Endüstriyi Modelleme (Modeling):

GM OnStar için alternatif stratejileri düşünmek üzere bir proje takımı oluşturdu. GM önemli stratejik kararlarını diyalog karar süreci (dialogue decision process-DDP) ile alır. Diyalog karar sürecinde kararların uzlaşılmasına ulaşılabilmesi için 4 aşama vardır: iskelet, alternatifler, analiz ve bağlantı. Her adımda, proje takımı gerçekte karar verme ve kaynakları kararlaştırmadan sorumlu olan karar kurulu ile iletişim kurar. Dinamik modelleme bu her bir aşamada kullanılabilir.

Onstar vakasının modellenmesi zordur. Araç endüstrisinde GM yılların deneyimine ve çok fazla geçmiş dataya sahiptir. Modelciler önceki zengin analizlerden ve en iyi deneyimlerden yararlanabilirler. OnStar vakasında durum farklıdır, çünkü telematik endüstrisi mevcut değildir ve hiç kimse deneyime ve geçmiş dataya sahip değildir.

Belirsizlik ile baş edebilmek için çeşitli metodların ve data kaynaklarının entegrasyonunu sağlayan bir modelleme sürecine gereksinim vardır diye düşünüyor GM. Metod yargıya, geçmiş benzerliklere, pazar araştırmasına ve diğer kaynaklara bağlı geniş çaplı girdileri içine alabilecek bir esneklikte olmalıdır. Seçilen modelleme yaklaşımı birçok yönetim bilimi yaklaşımlarından olan teknikleri ve kavramları entegre etmektedir: Sistem dinamikleri, birleşik (Conjoint) analiz, dinamik optimizasyon, difüzyon modelleri, müşteri-değer analizleri ömür kavramları, gerçek-seçenekler yaklaşımı.

- Entegre Edilmiş Simülasyon Modeli:

OnStar strateji projesinde simülasyon modeli çekirdek araçtır. 6 temel bölümü vardır: Bu 6 Bölüm: müşteri edinimi, müşteri seçimi, ortaklıklar, müşteri servisi, finansal dinamikler ve işgören davranışı. Finansal bölüm finansal birimler ile hesaplanır, örneğin gelir, nakit akışı, kar gibi. İşgören davranışı işgörenlerin müşterilere OnStar'ı nasıl fark ettirebildikleri ve ne kadar satış çabası harcadıkları ile ilgilenir.

- Müşteriyi Edinme ve Kaybetmeme:

GM 3 pozitif geribesleme sürecinin telematik endüstrisinde önemli olduğuna inanıyor. İlk süreç yeni OnStar uygulamaları yaratma ile ilgilidir. 1997'de OnStar güvenlik ve emniyet özellikleri ile sınırlı iken Pazar araştırması gösterdi ki yaygın nüfüz etme (widespread penetration) için bu özellikler yeterli olmayacak. GM anladı ki GM içsel olarak çok sayıda Onstar'ın ihtiyacı olan uygulamaları bulup yapamayacaktı. Yeni-ekonomi aktörleri ve eski-ekonomi aktörleri ile ortaklıklar çok önemli olacaktı.

GM'i çekici ortak yapabilmek için gereken faktörler düşünüldü. Olası partnerler "Fidelity Yatırım" ve birkaç araç şirketi. Hem eski hem de yeni ekonomi firmaları için ortaklık abonman tabanı büyüdüğünde daha çekici olur. Uygulama ortaklığının nasıl pozitif geribesleme yarattığının klasik örneği "Microsoft Windows" örneğidir. Uygulama geliştiricileri Windows için Windows'u daha değerli kılan uygulamalar yazarlar. Artan değer Windows'u alan müşteri sayısını da artırır, bunun sonucu olarak gelecek aktiviteleri geliştirme daha çekici hale gelir.

OnStar ile de aynı sürecin oluşabileceğini GM varsayıyor. OnStar'ın gerçek zamanlı (real-time) kişisel trafik bilgisi için oluşturulan ortaklığın açıklanan ekonomik dinamikleri bu süreci örnekler. Pazar araştırması müşterilerin kişisel trafik bilgisini istediklerini ortaya koydu. Ancak hem GM hem de ortak için trafik bilgisi büyük ilk

yatırım gerektiriyordu. Az yükleme tabanı ile trafik bilgisi özelliği sağlama ekonomik olarak çekici değildi, çünkü abonman başı maliyet yüksek olmaktaydı. Yükleme tabanı birkaç milyona eriştiğinde ekonomik çekicilik yüksek olmaktaydı. Ortak (alliance) mekanizması pozitif geri besleme sağlar, çünkü trafik hizmeti OnStar'ı araba alıcılarına daha çekici gösteriyordu. Bunun sonucu, abonman artışı OnStar birleşmelerini (alliance) herkes için daha karlı hale getiriyordu.

Pozitif geri besleme süreçlerinin önemini ölçmek zor bir konudur. Bu mekanizmalar tam olarak ölçülemediğinden resmi (formal) modellemenin dışında tutulmuştur. Bu etkileri ölçmek için olası hizmetlerin ve partnerlerin listesi çıkarılmıştır. GM müdürlerinin yargıları ve finansal datalar, değişik servislerin ekonomilerini abonman sayısı nasıl etkiler için kullanılmıştır. Pazar araştırması ve yargılar tüketicinin ek hizmete ne kadar değer biçeceğini (value) tahmin etmek için kullanıldı. Duyarlılık analizleri sistemin belirsiz parametrelerin değişik değerlerine nasıl tepki vereceğini değerlendirmek için kullanıldı.

İkinci pozitif geri besleme OnStar'ın üçüncü parti satışları ile ilgilidir. Üçüncü parti satışlar stereo mağazalarında, elektronik perakendecilerinde (Circuit City, Best Buy) ve indirim perakendicilerde (WalMart) OnStar donanımlarıdır. Pazarlama literatüründe; pozitif geri besleme süreci için yüksek satışlar ve büyük pazar payları olan ürünler perakendecilerde daha çok sergilenme alanı ve dikkat elde eder ve bunun sonucu olarak Pazar payı ve satışları daha fazla arttırır (Reibstein ve Farris 1995).

Üçüncü parti dağıtım rakiplerin arabalarını satın alan %70 yeni araba alıcısı ve 200 milyon mevcut araca ulaşmanın aracıdır(tool). Üçüncü parti dağıtımın hayatta kalması araçların Onstar donanımı ile uyarlanabilmesinin kolaylığı ve maliyetine bağlıdır. Mevcut işgören tesisat prosedürünün kopya edilmesi çok maliyetli olacaktı ve az satış oluşturacaktı. Bu zaman kaybı olacak ve OnStar'ı diğer araba elektronik sistemlerinin arayüzüne göre değiştirmek çok maliyetli olacaktı. Üçüncü parti tesisatının maliyetini düşürmek için GM Otomotiv Multimedya Arayüz Konsorsiyumuna sponsor oldu (Automotive Multimedia Interface Consortium (AMIC)). AMIC araç elektrik sistemlerine bağlantı için standartlar oluşturma sürecindedir. Standartlar sayesinde herhangi bir telematik sistemi üreticisi herhangi bir araç elektronik sistemine bağlanırken sistemin bütünlüğü ve güvenilirliğinden şüphe etmeyecekti.

AMIC standartları OnStar için iki-kenarlı kılıç olabilirdi. Bir taraftan, standartlar işletmelerin OnStar'ı rakiplerin arabalarına bağlamalarını sağlıyordu. Diğer taraftan, standartlar işletmelerin, rakiplerin gelecekte telematik sistemlerini GM arabalarına bağlamalarını da sağlıyordu. AMIC büyük ölçekli telematik sistemlerinin oluşmasının değerini arttırıyordu, çünkü GM tarafından yaratılan ilk müşteri değeri diğer platformlara genişletilebiliyordu.

Üçüncü pozitif geri besleme OnStar birleşmesindeki (alliance) diğer araba üreticileri ile ilgilidir.

GM'in bu projesi, gerçek yaşam koşullarındaki şebeke etkilerinin stratejik uygulamalarını analiz eden ilk olarak yayınlanan uygulamalardır. Şebeke etkisinin öneminin açık olmasına rağmen, birçok önceki vaka çalışmalarına göre çok az yeni ürün modelleri bu etkileri gerçekten içine alır.

- Müşteri Seçimi(Müşteri segmnetleri):

Müşteri seçimi bölümünü derecelere ayırmak için; GM bir birleşik (conjoint) çalışma hizmete koydu, bu çalışma tüketicilerin değişik abonman ücretlerine, ilk maliyetlere ve özelliklerin bileşimine nasıl cevap vereceğini tahmin edecekti (Reibstein and Farris 1995). Birleşik (conjoint) çalışmanın emsal grubu 621 yeni araba alıcısıydı. Bu çalışmada, araştırmacılar Onstar sisteminin 13 olası niteliğinin (rota rehberliği, uzaktan araç teşhisleri, trafik bilgisi, ilk ücret ve aylık abonman ücretleri gibi) fayda (utility) tahminini yaptı.

Çalışma tüketicilerin altı pazar segmentine ayrılması gerktiğini gösterdi. Segmentler servis nitelikleri ve ücretler için farklı fayda (utility) değerlerine sahipti.

Pazar çalışması tüketici seçimi kararının derecelendirilmesi için kullanıldı. Örneğin, OnStar'ın uzun dönemli yayılma (penetration) ve karlılığında değişik ücretlerin ve nitelik bileşimlerinin etkisi test edildi.

- Araç Üretici Birleşimleri (Vehicle Manufacturer Alliances):

OnStar'ı diğer araç üreticilerine sunma seçeneği projede kısa sürede ortaya çıktı. Diğer üreticileri de üye etme faydalı olabilirdi. İlk olarak, birleşmedeki araç sayısının artması OnStar tesisat tabanının artmasını ve pozitif geri besleme süreçlerinin güçlenmesine neden olacaktı. İkinci olarak, OnStar'ın kullanımından lisans ücreti alabilecekti. Dezavantajı ise, OnStar'ın genel olarak varlığı GM'in araç satma olan rekabetçi silahını kaybettirecekti.

Onstar'ı diğer üreticilere sunma seçeneği modele ilave bir pozitif geri besleme süreci eklenerek değerlendirildi. Üreticilerin telematik pazarında 4 seçeneği vardı: hiçbirşey yapmamak, kendi hizmetlerini başlatmak, Onstar koalisyonuna katılmak veya başka bir koalisyona katılmak.

Orijinal Ekipman Üreticileri (Original equipment manufacturers (OEMs)) OnStar ile koalisyona girdiklerinde daha büyük fayda sağlarlar. İlk olarak, GM'den daha düşük hacimlerde olduğunda oto üreticilerine GM sistemini kopya etmek çok maliyetli olmaktadır, özellikle eğer GM pozitif geri beslemeden yararlanıyor ve yüksek-değerli hizmetler oluşturuyor ise. İkinci olarak, tüketicinin telematik hizmetini beğendiği farzedilir ise (Pazar araştırması da bunu desteklemektedir), eğer birkaç rakip OEM'ler koalisyona katılırsa, katılmayan rakip araç işinde önemli pazar payı kaybedebilir. Sonuç olarak, OnStar AMIC standardı ile güvenilir üçüncü parti dağıtımı sağlarsa, OnStar rakiplerin arabalarına da girebilir rakipler koalisyona katılmasa bile.

Her ana araç OEM'i için, proje takımı rakip perspektifinden bakarak OnStar ile partnerlik durumundaki maliyetleri ve kazançları düşündü. Proje takımının muhakeme süreci oyun-teorisi analizinde rakip sonuçlarını tahmin etmeye benzemektedir. Her zaman periyodu süresince, model üreticinin 4 seçenekten birini seçme olasılığını hesaplar.

Birliktelik (alliance) karar yapısı diğer bir pozitif geri besleme sürecini oluşturur. Eklenen partnerler sistemin değerini çeşitli mekanizmalar ile arttırır, örneğin kulaktan kulağa ve diğer uygulamalar. Bunun sonucu, daha değerli olan sistem yeni

abonmanlar ve diğer partnerleri çeker. Ayrıca şunu da eklemek gerekir ki rekabetçi oto üreticileri GM sponsorluğunda bir sisteme muhalif olup hiçbir zaman ortaklığa katılmayabilirler.

- Müşteri Servisi:

Müşteri servisi bölümü müşteri servisine olan talepleri, müşteri edinimini ve servis kapasitesinin kaybedilmemesini temsil eder. Zayıf müşteri servisi OnStar'ın uzun dönemde büyümesini engelleyebilir. Hızlı abonman artışı çağrı merkezlerine olan talebi arttırır. OnStar müşteri servis kapasitesi ile talebi dengelemeli veya belli noktaya kadar olmalı, yoksa müşteri servis kalitesi bozulur. Genel kanı ve müşteri servisi üzerine olan literatür serviste olan zayıf müşteri deneyimleri hizmete olan ilgiyi azaltır, firmanın yeni abonman edinimini azaltır, müşteri kaybını arttırır ve negatif kulaktan kulağaya neden olur şeklindedir.

Bir firma yetersiz müşteri servisi kapasitesinin negatif etkilerini doğru müşteri servisi politikası seçerek minimize edebilir. Çoğunlukla, firmalar çağrı merkezlerini maliyet zihniyeti ile çalıştırırlar. Amaçları düşük ücret ödeme, her konuşmaya ayrılan süreyi sınırlama ve her zaman tam fayda ile çalışma yoluyla çağrı merkezi maliyetlerini minimize etmeye çalışmaktır. Model-tabanlı analiz göstermektedir ki maliyet-odaklı strateji tüm OnStar çabasını başarısız kılmaktadır. OnStar zor durumlarda kusursuz hizmet sağlayabilmek için iyi-eğitilmiş, yetenekli personele güvenir. Göreve uygun kişileri yetiştirmek ve işe almak için zaman harcar. Sonuç olarak OnStar beklenen talebin ötesinde müşteri servis kapasitesi sağlamak için bilerek çağrı merkezinde yüksek donanımlı kadro politikasını benimsemiştir. Bu politika geniş yükleme tabanı oluşturma stratejisi ile tutarlıdır ve düşük müşteri kayıpları ve pozitif kulaktan kulağa ile kendi maliyetinin birkaç katını çıkarır.

- Fabrika Donanımı Kararının Model Analizi (Model Analysis of the Factory Installation Decision):

GM'in en önemli kararı araçlara OnStar'ın fabrika-tesisi ile mi bağlanacağıdır. Fabrika tesisatı birçok avantaja sahiptir. İlk olarak, fabrika tesisatı 1300 $ ve iki günlük işgören (satıcı, dealer) tesisatı sürecini ortadan kaldırır. İkinci olarak, fabrikada tesisat satıcıların alıcıları OnStar'ı bir seçenek olarak satın almalarına ikna etmelerini ortadan kaldırır. Fabrika tesisatının dezavantajı donanım maliyetli olması ve alıcının OnStar abonesi olmaması durumunda GM fabrika tesisatından gelir sağlayamaz.

Fabrika tesisatı satıcı (dealer) tesisat maliyetini ortadan kaldırdığından maliyete direkt etkisi vardır. Fabrika tesisatı OnStar'ın mevcut olduğu araç sayısını arttırır, göz önüne alınan bir talep oranına göre, abonman sayısını da arttırır. Abonman sayısının artışı birleşmeleri (alliance) ve uygulamaların gelişmesini etkileyen pozitif geri besleme süreçlerini güçlendirir. Özellikle, abonman artışı Onstar uygulamalarının çekiciliğini arttırır ve OEM'ler için Onstar ile birleşmelerin çekiciliğini arttırır. Ek uygulamalar ve daha büyük birleşmeler birlikte yeni abonman sayısını arttırır.

GM %100 fabrika tesisatı ile Onstar'ın bir araba opsiyonu olma durumlarını karşılaştırdı. İlk iki yıl için iki senaryo için de farklar çok az olmaktadır. 8-10 sene içinde pozitif geri beslemeler önemli boşluklara neden olmaktadır. Fabrika tesisatı

durumunda ilk 3 sene kazançlar düşük olmaktadır çünkü OnStar'ı tüm GM arabalarına döşemenin ilk maliyeti yüksek olmaktadır. İzleyen yıllarda gelir ve kar fabrika tesisatında opsiyon durumuna göre çok daha yüksek olmaktadır çünkü toplam abonman ücreti yükselmekte ve abonman başına maliyet düşmektedir.

- Finansal, Organizasyonel, ve Sosyal Etkileri:

1997 sonlarında proje takımı tüm GM araçlarında fabrika tesisatını içeren, diğer üreticileri OnStar'da toplamayı içeren ve ilk sene servisi ücretsiz vermeyi içeren çok agresif bir strateji önerdi. Ayrıca, proje takımı GM agresifçe birleşmeleri tatmin partnerlerden bulmaya çalışmalı önerisini yapıyor; örneğin başlıca cep telefonu şebekeleri, Fidelity yatırım, Dow Jones yayınları gibi. GM'in üst yöneticileri agresif strateji uygulamada anlaştılar ve uygulama bugün de sürmektedir.

- Finansal Etkiler:

2001 boyunca, OnStar iş stratejisi beklendiği gibi çok iyi ilerledi. 2001 sonu ile OnStar 2 milyondan fazla abonmana sahipti ve telematik pazarının %80 payına sahipti. Abonman sayısı hızla artmaktadır. 2003'e kadar hiçbir ararç üreticisi rekabetçi bir sistem başlatmayı umamadı. En büyük rakip 80 000 abonmanı ile küçük bağımsız bir firmadır.

Rakipler OnStar işini kopya etmede zorlanacaklardır. OnStar deneyimlerinden öğrenmiştir. OnStar gibi bir sistem yaratma arabaya bir modem ve GPS koyma ve çağrı merkezi ile anlaşmaktan çok daha kompleks olacaktır.

GM araç satışlarının % 50'sini oluşturan araç üreticileri ile birleşmeler yapmıştır. GM'in partnerleri arasında; Toyota, Honda, VW-Audi, ve Subaru vardır. Honda Acura modeline ve Toyota da Lexus modeline fabrika tesisatı yapmaktadırlar.

Yatırım bankacıları OnStar'ı bağımsız bir iş gibi düşünerek 4 ila 12 milyar dolar arasında değerlendirmektedirler (Merrill Lynch 2000, Lapidus 2000, Martiliotti 2000).

- Organizasyonel Etkileri:

OnStar projesi yeni bir girişim mental modeli yaratma açısından GM'e katkıda bulunmuştur. Şirketin mental modeli GM'in araç satma işi ile değer yarattığı araç ticaretindeki iş görme şeklindeydi. Bu mental model, veya iş teorisi GM'e senelerce hizmet etti, ancak yoğun rekabette etkisini kaybetmiştir. Yeni mental model iş görme gelirlerini OnStar işi gibi servis işlerinden de gelen gelir ile artırmaktır. Yıllık servislerden gelen gelir ve nakit akışı GM'in pazar değerini artırmaktadır. Yatırım bankacılığı GM'in servis işlerine katılımı ile yıllık gelirlerini birkaç milyar dolar artırdığını tahmin etmektedir. Ayrıca, servis ve araç işleri birlikte pozitif geri besleme oluşturmakta ve sağlıklı servis işleri araç işlerini daha değerli kılmaktadır ve sağlıklı araç işleri de servis işlerini daha değerli kılmaktadır. OnStar araç işini servis işine bağlayan sürecin en önemli ve ilk öğesi olmuştur.

- Toplumsal Faydaları:

OnStar projesinin ilk toplumsal yararı yeni telematik işinin yaratılmasıdır. GM stratejisini uygulamadan önce telematik endüstrisi yok idi. Ayrıca, örneğin tam-zamanlı trafik bilgisi trafik yoğunluğu azaltarak verimliliği artırmaktadır. Diğer faydalarından çok daha önemlisi Onstar yaşamların kurtulmasına yardımcı olmaktadır. Onstar her ay binlerce acil çağrıyı cevaplamakta ve hayat kurtarmaktadır. Acil tıp çalışmaları göstermektedir ki cevap süresinin sadece 5 dakika bile kısa olması yaşama olasılıklarını artırmaktadır. Daha çok üretici telematik servisini yaparsa belki de daha çok yaşam kurtarılabilir.

ÖZGEÇMİŞ

Seçil Yanık, 13.01.1981 tarihinde Samsun'da doğmuştur. Büyükşehir HüseyinYıldız Anadolu Lisesinden mezun olduğu 1999 yılında, YTÜ İnşaat Fakültesi Çevre Mühendisliği bölümünü kazanmıştır. 2003 yılında İnşaat Fakültesi birincisi ve Çevre Mühendisliği bölüm birincisi olarak YTÜ'nden lisans diploması ile mezun olmuştur. Yaklaşık bir sene proje mühendisi olarak çalışmış, 2004'te İTÜ Endüstri Mühendisliği Mühendislik Yönetimi Yüksek lisans programına kabul edilmiştir.