



## **İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma**

Aykud Alp BERK<sup>1</sup> A. Kadir VAROĞLU<sup>2</sup>

### **Öz**

Bu çalışma ile literatürde iş modeli kavramının kabul görmüş ortak bir tanımlamasının olmadığı, tanımlardaki temel vurguların farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. Tanımlardaki temel vurgular hipotez, mantıksal hikâye, roller ve ilişkiler, kavramsal çerçeve, bütünsel bir plan, mimari yapı, iş yapma mantığı, rekabet avantajı ve teknolojideki değer dönüştürülmesi aracı başlıklarında üst anlam kategorilerinde toplanarak kavramın kapsamı belirlenmiştir. Bunun sonucunda da ortak bir tanım geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca literatürde yer alan tanımların içerik analizi yapılmış ve iş modeli bileşenleri olarak; değer yaratma, değer yakalama, sistem yaklaşımı, değer önermesi, iş yapma mantığı ve hedef müşteri belirlenmiştir. Her bir kelimenin kullanım sıklıkları ait olduğu bileşende toplanarak bileşenler arasında sıralama yapılmıştır. Buna göre değer yaratma %27, değer yakalama %21, değer önermesi %16, hedef müşteri %8 oranında pay almışlardır. Kavramın esasını oluşturan sistem yaklaşımı %16, iş yapma mantığı ise %12 oranında pay almıştır. Teorik olarak gelişmekte olan kavramın değer zinciri, kaynak bağımlılığı bakışı, işlem maliyetleri teorisi, Schumpeteryen yenilikçilik, sistem teorisi, stratejik ağ teorisi ve gelir modeli gibi farklı yaklaşımlarla ilişkileri incelenmiştir. Strateji ve iş modeli kavramlarının birbirini tamamladıkları; iş modellerinin stratejiden bağımsız olarak ele alınamayacağı ve iş modelinde başarılı olunmasının stratejik seçimlere bağlı olduğu görüşüne varılmıştır. İçerik analizinde stratejinin alanına giren değer yakalama bileşeninin %21 pay ile ikinci sırada olması, iki kavramın birbirlerini tamamladıkları görüşünü desteklemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Modeli, İş Modeli Tanımı, Strateji, İçerik Analizi, Yoshikoder Programı.

## **Research on Defining the Business Model Concept and Its Relation with the Strategic Concept**

### **Abstract**

In this article, with highly diversified definitions in the literature, the definitions used for business models have been categorized under the main topics such as hypothesis, logical story, roles and relations, conceptual framework, holistic plan, architecture, logic of doing business, competitive advantage and tools for transforming the value in technology. Using this categorization, the scope of the concept has been defined and a broad definition has been developed. Moreover, the definitions in the literature have been analyzed with the use of content analysis and thereon the components of business model have been developed with frequency rates such as value creation (27%), value capture (21%), system thinking (16%), value proposition (16%), logic of doing business (12%) and target customer (8%). Having a weak theoretical basis, the concept's relation to other theories such as value chain, resource dependency, transaction cost theory, Schumpeterian disruptive innovation, system

<sup>1</sup> Yazışma adresi: TSKGV Genel Müdürlüğü Paris. Cad. Yazanlar sok. No:4 Ankara, aykud.berk@gmail.com

<sup>2</sup> Prof.Dr., Rektör Yardımcısı, Başkent Üniversitesi, Ankara.

theory, strategic network and revenue model has been reviewed. Regarding the relationship with strategy, it has been adopted that the two concepts complement each other and the success of the business model depends on the strategic choices. This view has been supported with the result of content analysis, where the value capture, reflecting the strategical issues, has been rated as 21%, second to the value creation concept.

**Keywords:** , Business Model, Definition of Business Model, Strategy, Content Analysis, Yoshikoder.

## Giriş

1980’li yıllara kadar olan dönem pek çok sektörde düzenlemeler, sektörel yapı, ölçek avantajı ve yeni girişlere engeller ile sınırların sıkı bir şekilde tanımlandığı ve müşterilerin de kısıtlı seçimlerinin olduğu bir dönem olarak tanımlanmıştır (Keen ve Qureshi, 2006). Dikey bütünleşik tedarik zincirlerinin hakim olduğu bu dönemde firmaların temel çabaları daha çok kendi iç yapıları, süreçleri ve idari koordinasyon ile ilgili olmuştur. 1990’lardan itibaren ise verimliliğin temel problem olarak görülmesiyle; işletme yönetimi ile ilgili yayınlarda, iş performansını iyileştirmek için işletme maliyetlerini azaltmanın kritik olduğu yönünde yayımlar sıklıkla yapılmaya başlanmış, buna paralel olarak 6-Sigma, iş süreçleri mühendisliği ve fonksiyonel alanların bu alanda uzmanlaşmış alt yüklenicilere aktarılması gibi işletme maliyetlerini azaltıcı uygulamalar öne çıkmaya başlamıştır (Mitchell ve Coles, 2003). 2000’li yıllara kadar olan bu dönemde müşteri/tüketiciler alıcı olarak pasif bir konumda ele alınmıştır. Bu bağlamda firma tarafından belirlenen değer, müşterinin tatmini sonucunda şirkete sağlanan değer olarak görüldüğünden, değer yönetiminin ana değişkenleri maliyet, pazar payı ve fiyat ile sınırlı kalmıştır (Keen ve Qureshi, 2006). Pazar dinamikleri ile müşteri değerlerinin ana ekseninde yer almadığı bu yaklaşımlar, günümüzün artan değişim, ağırlaşan rekabet şartları ve çözülmesi giderek olanaksız hale gelen karmaşık değer ağlarının hakim olduğu küresel pazarda firmaların konumlarını korumaları ve varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmıştır. Bu faktörlerle birlikte artan belirsizlikler sonucunda strateji ile ilgili tartışmalar; küresel piyasa bağlamını anlama, sıkıştırılmış bir zaman için planlama ve daha hızlı tepki vermeye olan ihtiyaçla neyin, nasıl daha farklı şekilde yapılması gerektiğine yönelmiştir (Morris, 2009). Bu ortamda firmalar geleneksel sektörel sınırlar ve tanımlamaların dışında, gerek kendileri gerekse müşterileri ve iş ortakları için değer yaratmanın ve rekabette farklılaşmanın yeni yollarını keşfetmeye yönelmişlerdir. Firmalar dünyanın farklı yerlerindeki kaynaklardan yetenek, ürün ve hizmetleri sağlayarak karşılıklı bağımlılıklarla yaratılan bu değerden gelir elde etmek için genişleyen piyasa ve müşteri tabanına ulaşmaya çalışmaktadırlar (Keen ve Qureshi, 2006).

Küreselleşme ile etkisi giderek artan pazar alanının bu dinamiklerinin; değer etkileşime dayalı ağlarda yaratılması, değer akışının değişmesi ve firmalar arasındaki işlem maliyetlerinin ağırlığının azalması gibi sonuçları firmaları dikey bütünleşik zincirler, işlem verimlilikleri ve fiyat esaslı rekabet gibi stratejik seçimlerden uzaklaştırmıştır. Bunun sonucunda değer yakalamayı esas alan ve disipline olmuş stratejik yaklaşımlardan farklı olarak değer yaratmayı esas alan, rekabetin düzlemini firma ve sektör seviyesinden birçok sektörle kesişen katman seviyesine taşıyan iş modeli kavramı ortaya çıkmıştır (Tapscott, 2001). İş modeli, en basit anlamda, bir firmanın iş yapma mantığı olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın gerçekleştirmiş stratejisi olarak da tanımlanan iş modeli, firmanın stratejik seçimlerinin pazar alanında test edilmesine hizmet etmek üzere düşünsel süreçlerini yapılandıran bir model olarak görülmektedir. Müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarına çözüm geliştirmeye odaklanan iş modelinde değer, değer ağlarında yaratılmaktadır. Bu düşünceden hareketle, firmalar birbirinden farklı çeşitli değer zincirleri içinde konumlanarak gelir alanını genişletmeye ve rekabette eşsiz bir konum yaratmaya çabalamaktadırlar.

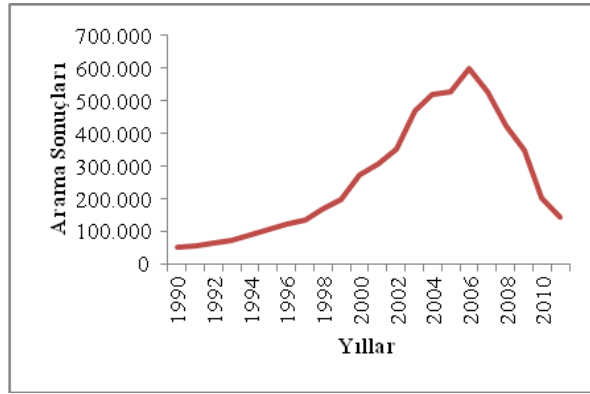
### **İş Modeli Kavramının Analizi ve Tanımlanması**

İş modeli kavramının kaynağı Peter Drucker'ın yazılarına dayanmakla birlikte (1954), ilk olarak 1957 yılında Bellman, Clark ve diğerlerinin (1957) akademik makalesinde kullanılmıştır. İlk dönemlerde iş modeli kullanımının kökeninde işlem maliyetleri ekonomisinin ağırlığı görülmektedir (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005; Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Sonraki dönemlerde ise internet çağının bir ürünü olarak yönetim literatürüne giren iş modeli kavramı, başta e-ticaret ile ilgili yayınlarda yer almıştır. 1990'lı yılların sonuna kadar örgütsel tasarım, strateji, iş ekonomisi ve yönetim teorisiyle ilgili yayınlarda yer almamıştır (Keen ve Qureshi, 2006).

Yapılan literatür taraması ve uygulama örnekleri dikkate alınarak, kurumsal kuram bağlamında, iş modeli kavramının günümüzde yönetim literatüründe bir meşruiyet kazandığını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Brette, 2010). 1990'lı yıllardan başlayarak dönemler itibarıyla iş modeline olan ilginin sayısal olarak tespiti için Google Akademik sitesinde Temmuz 2012 tarihinde bir tarama yapılmıştır. Taramanın sonuçları Şekil 1'de verilmiştir.

Buna göre; 1990-1995 döneminde 72.500; 1996-2000 döneminde 178.200; 2001-2005 döneminde 434.800; 2006-2011 döneminde ise 374.000 adet yıllık ortalama sonuç sayısı ile toplam 2.060.000 sonuç

bulunmuştur. 1999 yılında başlayan ivmelenmenin 2007 yılından itibaren hızlı bir şekilde inişe geçtiği görülmektedir. Bunun nedeni, özellikle yönetim alanında belirli dönemlerde ortaya çıkan popüler yaklaşımların zaman içinde etkisini yitirmesi olabileceği gibi, iş modeli yaklaşımının kavramsallaşma sürecinin tamamlanmasının bir göstergesi olabileceği de düşünülmektedir. Diğer taraftan, iş modellerinin esasen yatırım fonlarından finansal kaynak temin etme arayışında olan ağırlıklı olarak dot.com esaslı yeni girişimciler tarafından bir araç olarak kullanıldığından 2007 yılında yaşanan küresel kriz sonrasında inişe geçtiğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.



**Şekil 1.** Google Akademik Arama Sonuçları

Literatürde iş modeli için ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu çalışmada literatürde yer alan tanımların içerik analizi yapılarak iş modelinin alt bileşenleri açıklanmış ve modeldeki ağırlıkları değerlendirilmiştir. Diğer taraftan, ana sorunsalı iş modeli ile ilgili olan çalışmalarda yer alan açıklamalar üst anlam kategorilerinde toplanarak kavramın kapsamı ortaya konulmaya çalışılmış ve ortak bir tanım önerilmiştir.

### **İçerik Analizi ile İş Modelinin Alt Bileşenlerinin Belirlenmesi**

İş modeli kavramını oluşturan alt bileşenlerin belirlenmesi ve ağırlıklarının ortaya konulması amacıyla yapılan içerik analizinde literatürde yer alan 36 tanımın İngilizce orijinal ifadeleri kullanılmıştır. İçerik analizi için araç olarak Harvard Üniversitesi tarafından geliştirilen Yoshikoder programı (v.0.6.3) kullanılmıştır. Yöntem olarak Duman, Kalemci ve Çakar'ın (2005) Türkiye'de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemek üzere yaptıkları içerik analiz yöntemine benzer bir yaklaşım izlenmiştir. İçerik analizi yapılmadan önce tanımlama metinleri içinde ancak birlikte kullanıldığında anlam ifade eden kelimeler birleştirilmiştir. Örnek olarak "iş

modeli”, “işmodeli” olarak; “değer yaratma”, “değeryaratma” olarak birleştirilmiştir. Bu kelimelerin içinde, bağlaç, ön ek, yüklem v.b. nitelikte olan, tek başına anlam ifade etmeyen 239 kelime dışında kalan 292 kelime kullanılmıştır. 531 kelimenin toplam frekans sayısı (kullanım sıklığı) 1,166 adettir. Kullanılan 292 kelimenin toplam frekans sayısı ise 373’dür. Elde edilen verilerin; kelime sayısına göre %55’inden, frekans sayısına göre ise %32’sinden yararlanılmıştır. Kullanılan 292 kelime, Tablo 1’de gösterildiği üzere 56 ortak kelime tanımlaması altında gruplanmıştır. Takiben bu 56 ortak tanımlama 13 bileşen içinde birleştirilmiştir.

Bu bileşenler iş modeli kavramına uygun olarak değer yaratma, değer yakalama, sistem yaklaşımı, değer önermesi, iş yapma mantığı ve hedef müşteri üst bileşenleri altında toplanmıştır. Aşağıda bu bileşenlerin açıklamalarıyla birlikte iş modeli tanımlarındaki ağırlığı değerlendirilmiştir.

**Değer Yaratma;** Porter’a göre (1985) değer, müşterinin maliyetlerini düşüren veya müşterinin performansını artırmaya yönelik faaliyetler yoluyla farklılaşma sonucunda yaratılabilmektedir. Buna göre değer yaratmanın kaynakları; politika seçimleri, değer zincirindeki bağlantılar, tedarikçiler ve dağıtım kanallarıyla olan bağlantılar, faaliyetlerin zamanlaması, yerleşim/konum, iş birimleri arasında faaliyetlerin organizasyonu, öğrenme, entegrasyon, bilgi teknolojileri, ölçek ve kurumsal faktörler olarak belirlenmektedir (Mansfield ve Fourie, 2004). Chanal’a göre (2011) teknolojik, pazarlama, örgütsel veya ekonomik esaslı olsun başarılı yeniliklerden yaratılan değerler ancak başarılı bir iş modeli ile gelire dönüşebilmektedir. Bir firmadaki değer yaratma süreci kritik faaliyetler (faaliyet alanı ve iç süreçler), kritik kaynaklar (altyapı ve insan kaynağı) ve kritik iş ortaklıkları veya değer zinciri (ekosistem) alt bileşenleri ile ilgili seçimlerle birlikte ele alınmaktadır.

Tablo 1’de görüleceği gibi frekans sayısına göre değer yaratma %27 oranı ile birinci sırada yer almıştır.

**Değer Ağı;** Değerin, değer ağlarında yaratıldığına dayanan iş modeli kavramında değer ağı; değer zinciri, öğrenmeye dayalı ağ, ekosistem veya kritik iş ortaklıkları tanımlamaları ile ifade edilmektedir. Porter (1985) ve Schweizer’a göre (2005) değer zincirinin yapısı; firmaların hangi faaliyetleri nasıl yapmaları gerektiği ile firmaların ürüne değer katmak ve sektörde rekabet edebilmek için faaliyetlerini nasıl düzenlemesi gerektiğine yönelik soruları cevaplamaktadır. 21’inci yüzyılda dikey bütünleşik entegre iş modellerinin yıkılmasını takiben, entegre değer zincirleri daha küçük katmanlara bölünmüş ve ayırt edici özelliklere sahip yeni iş alanları ortaya çıkmıştır (Schweizer, 2005).

**Tablo 1.** Literatürde Yer Alan İş Modeli Tanımlarının İçerik Analizi Sonucu

Üst Bileşenler	Frekans Sayısı	Bileşenler	Frekans Sayısı	Ortak Kelime Tanımlamaları ve Frekans Sayıları
<b>Değer Yaratma</b>	102 (% 27)	değer ağı	57	firma (23), ağ (13), iş ortakları (13), firmanın değer ağındaki rolü (8)
		kritik kaynaklar	22	örgüt yapısı (9), kaynak ve süreçler (4), süreçler (4), altyapı (2), girdiler (2), süreç ve teknolojiler (1)
		değer yaratma	16	değer yaratma (16)
		kritik faaliyetler	7	faaliyet (6), çekirdek yetkinlik (1)
<b>Değer Yakalama</b>	79 (% 21)	gelir modeli	37	gelir (14), gelir modeli (12), karlılık (9), maliyet (2)
		rekabet	26	sürdürülebilirlik (7), rekabet avantajı (7), farklılaşma (4), konumlanma (3), rekabeti anlama (3), fırsatlar (1), rakipler (1)
		değer yakalama	9	değer yakalama (9)
		strateji	7	strateji (3), stratejik seçimler (2), girişim (1), ürün/pazar stratejisi (1)
<b>Sistem Yaklaşımı</b>	59 (% 16)	gösterim	43	tanımlayıcı (19), gösterim (6), mimari yapı (5), kavramsal araç (3), bilimsel yöntem (3), hikaye (2), açıklayıcı (2), model (2), modelleme (1)
		bütünsellik	16	sistem bütünüünün tanımı (15), bütünsel yaklaşım (1)
<b>Değer Önermesi</b>	58 (% 16)	değer önermesi	58	pazar/müşteriye sunulan değer (46), yenilikçilik (9), müşteri değeri (2), önerme (1)
<b>İş Yapma Mantığı</b>	46 (% 12)	iş yapma mantığı	46	iş modeli (34), iş yapma mantığı (12)
<b>Hedef Müşteri</b>	29 (% 8)	müşteri	29	müşteri seçimi (7), müşteri ilişkileri (5), müşteri ihtiyacı (5), müşteri (4), müşteri bölmesi (4), deneyimler (1), ilişki kanalları (1), kullanıcı (1), müşteri ihtiyacı (1)
Kullanılan Kelimelerin Frekans Sayısı Toplamı				373 (% 32)
Kullanılmayan Kelimelerin Frekans Sayısı Toplamı				793 (% 68)

Ancak firmaların faaliyet alanlarının giderek daha çok katmanda kesişmeye başlamasıyla artık geleneksel yöntemlere göre sektörleri tanımlamak da güçleşmiştir (Bresser, Heuskel ve Nixon, 2000). Bunun sonucu olarak da katman seviyesindeki rekabet, sektörler arasındaki rekabete baskın hale gelmiştir (Schweizer, 2005). Küreselleşme ve rekabetin sektör seviyesinden katman seviyesine kaymasıyla değer ağı kavramı ortaya çıkmıştır (Chanal, 2011). Değer ağı, hedef müşteriye sunulan teklifin geliştirilmesinde yer alan farklı faaliyetlerin firma kaynakları ve/veya diğer tarafların kaynakları kullanılarak nasıl bir araya getirildiğini tarif etmektedir (Roehrich ve Llerena, 2011). Benzer şekilde Brandenburg ve Nalebuff'a göre (1995) değer ağı; oyundaki oyuncuların tamamını ve oyuncular arasındaki karşılıklı bağımlılıkları gösteren şematik bir harita olarak görülmektedir (Roehrich ve Llerena, 2011). Değer zincirinden değer ağına geçişin altında yatan rasyonel düşüncenin riskleri paylaşmak, yeni pazar ve teknolojilere erişimi sağlamak veya ürünleri pazara daha hızlı sürmek olduğu dikkate alındığında (Schweizer, 2005); iş modelinde yenilikçiliğin firma-merkezli perspektif yerine ağ merkezli bir perspektifte ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Wang, Jaring ve Wallin, 2009).

Değer ağından daha geniş kapsamlı bir kavram olan ekosistem ise firmanın ilişkide olduğu tüm paydaşları temsil etmekte olup, ekosistemde iş ortakları ve gerekli yetkinlikler bulunmaktadır (Roehrich ve Llerena, 2011). Yenilikçilik bağlamında, sürdürülebilir bir ekosistem tasarımı için değer ağındaki firmalarla erken evrelerde çalışabilmek önemlidir.

Değer zinciri, değer ağı ve iş ekosistemi kavramlarına ilave olarak öğrenmeye dayalı ağ kavramı da bulunmaktadır. Powell, Koput ve Smith-Doerr (1996), bir sektörün bilgi tabanı ne kadar karmaşık ise uzmanlık ve birikim kaynaklarının o kadar geniş bir tabana yayıldığını, bu nedenle yenilikçilik hattının tek tek firmalardan ziyade öğrenmeye dayalı ağlarda olacağını ileri sürmektedirler (Schweizer, 2005). Hız da bir faktör olarak denkleme dahil edildiğinde, özellikle hızlı teknolojik değişim gösteren sektörlerde, tek bir firmanın ürünleri zamanında pazara sürmek için tüm uzmanlıklara ve kaynaklara sahip olmasının olanaksızlığına vurgu yapılmaktadır (Schweizer, 2005).

Firmanın hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümleri geliştirmek ve değer ağındaki konumunu yeniden belirlemek için kritik kaynak ve faaliyetleriyle değer yaratmada değer ağının %56 oranında bir ağırlığa sahip olması iş modeli tasarımında değer yaratmanın önemini göstermektedir (Tablo 1).

**Değer Yakalama;** En yalın şekliyle strateji ve stratejik seçimlerle ilgili bir bileşen olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, bir işte paranın

nasıl kazanılacağı ve uygun bir maliyetle müşteriye nasıl değer sağlanacağını açıklayan temel ekonomik mantığı cevaplamaktadır (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). İş modeli, değer yaratma faaliyetleri ile işletmeye özgü bir kaynak, bir varlık veya işletmeye rekabet avantajı sağlayacak bir konumu oluşturarak finansal bir getiriyi hedefleyen değeri yakalamaktadır (Fuller ve diğerleri, 2010).

Frekans sayısına göre değer yakalama ikinci sırada %21 oranını almıştır (Tablo 1). Gruplandırılmalar, yaratılan değerın stratejik seçimlerle hangi pazara, hangi maliyet ve karlılık formülü ile sunulacağı ve bu gelir modelinin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağına işaret etmektedir. Rekabet ve strateji alt bileşenleri değer yakalama ile bir arada ele alındığında toplamda %42 oranına karşılık gelmektedir. Bu görünüm, iş modelinin strateji ile ilişkisine; bir diğer ifadeyle iş modelinin değer yaratma ile, stratejinin ise değer yakalama ile bağlantısına ışık tutmaktadır.

**Değer Önermesi;** Kâr sağlayacak şekilde pazara sunulan teklife karşılık gelmekte olup, bir firmanın rakiplerine kıyasla müşterilerine nasıl daha iyi ve farklı bir şekilde hizmet edeceğine yönelik düşüncelerini yansıtmaktadır (Roehrich ve Llerena, 2011). Müşteri değerlerini karşılayan çözümün bir değer olarak pazar ve müşteriye sunulması değer önermesi anlamına gelmektedir. Norton ve Kaplan'a göre (1996) değer önermesi; "Bir firmanın bir hedef müşteri grubuna sunduğu ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajın eşsiz bir karışımının tanımı"; Kırım'a göre ise (2010) müşterilerin firmanın kategorisindeki mevcut ürün veya hizmetlerinin çözemediği sorunlarını çözecek ve müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayacak yepyeni değerler sunmaktır. Ana amaç rekabette farklılaşmayı sağlayacak değer özellikleri üretmektir. Müşteri için sıra dışı bir değer önerisi yaratabilmek için öncelikle müşteriler tanınmalı ve müşterilerin ifade etmekte zorlanacakları gerçek ihtiyaçları ortaya çıkarılmalıdır. Değer önermelerinin temel unsurlarına örnek olarak; yeni olmak, performans, özgünleştirme, karşılanmamış ihtiyaçlar, tasarım, marka durumu, fiyat, müşterilerin maliyetlerini düşürme, risk azaltımı, erişilebilirlik, kullanılşılık, vb. sıralanmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Bu tanımlamalar bütünleştirildiğinde değer önermesi; arz ve talep tarafları arasında değerin değişimine; kâr sağlayacak şekilde pazara sunulan teklife; hedef müşteri grubuna sunulan ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajın eşsiz bir karışımına; firmanın rakiplerine kıyasla müşterilerine nasıl daha iyi ve farklı bir şekilde hizmet edeceğine yönelik düşüncelerine; müşterilerin çözemediği sorunlarını çözecek ve müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayacak yepyeni değerler sunmaya karşılık gelmektedir.



Yaratılan değer bütünlük içinde bir teklif olarak müşteriye sunulması anlamındaki değer önermesi frekans sayısına göre toplamda %16 oranı ile dördüncü sırayı almıştır (Tablo 1).

**Hedef Müşteri;** İş modeli kavramında müşteri merkezi bir rolde konumlandırılarak müşteriler ve müşterilerin istek ve ihtiyaçları hakkında derindeki gerçeklere odaklanılmaktadır (Teece, 2010; Keen, 2004). Morris'e göre (2009) iş modeli; pazar alanının ve bu alanda firmanın ilişkilerinin; müşterilerinin kim olduğunun ve firmanın müşterilerinin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağına ilişkin niyetinin bir tanımı olarak görüldüğünden iş modelinin tasarımında ana unsurların başında hedeflenecek müşteri bölmesinin tanımlanması gelmektedir. Kırım'a (2010) göre iş modelinin müşteri ile ilgili bölümünde; "Müşteriler kimlerdir? Başka kimlerin de müşteri olması istenmektedir? Hangi müşteri bölmelerine yepyeni değerler ve faydalar sunulabilir? Hangi müşteri gruplarına hizmet edilmek istenmemektedir? Müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları nelerdir?" gibi sorular cevaplanmalıdır.

Hedef müşteri bileşeni frekans sayısına göre toplamda %8 ile altıncı sırayı almıştır (Tablo 1).

İş modeli kavramının temelinde sistem yaklaşımı ve bütünsellik yer almaktadır. Bu bileşen, frekans sayısına göre toplamda %16 oranı ile üçüncü sırada yer almıştır. Sistem yaklaşımı ile iş modelinin örgütün iç dinamikleri, örgütün içinde yer aldığı değer ağı ve örgütün hedeflediği pazarı birbirine bağlayan kavramsal bir araç vurgusu ortaya çıkmıştır. Bileşenler içinde frekans sayısına göre toplamda %12 ile beşinci sırada bulunan iş yapma mantığı, iş modeli kavramının esasını oluşturmakta olup, sistem yaklaşımı ve bütünsellik boyutlarıyla birlikte ele alınması gereken bir boyuttur.

### **İş Modeli Kavramının Üst Anlam Kategorileri**

Yapılan literatür taramasında, yaygın kullanımının aksine, iş modeline yönelik genel kabul görmüş bir tanımlama bulunmamaktadır. Bunun nedeni olarak iş hayatının temsilcileri ve akademisyenlerin kavramı kendi disiplinleri ve bakışlarına göre ele almaları görülmektedir (Shafer, Smith ve Linder, 2005). İş modeli ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalar Morris, Schindehutte ve Allen (2005) tarafından ekonomik, operasyonel ve stratejik seviye şeklinde gruplandırılmıştır. Ekonomik seviyedeki tanımlamalar; firmanın gelir yaratma mantığı ile ilgili olup, karar değişkenleri gelir kaynakları, fiyatlandırma metodolojisi, maliyet yapıları, marjlar ve beklenen iş hacmidir. Operasyonel seviyedeki tanımlamalar; firmanın değer yaratmasına olanak sağlayan iç süreçleri ve mimari yapının

tasarımı ile ilgili olup, karar değişkenleri üretim veya hizmet yöntemleri, idari süreçleri, kaynak akışları, bilgi varlıklarının yönetimi ve lojistik akıştır. Stratejik seviyedeki tanımlamalar ise; firmanın rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğine odaklı olarak pazardaki konumu, örgütsel sınırlardaki etkileşimler ve büyüme fırsatları ile ilgili olup, karar değişkenleri paydaşların tanımlanması, değer yaratma, farklılaşma, vizyon, değerler ile ağ ve ittifaklardır.

İş modeli tanımları ile literatürde yer alan iş modeli tasarımı ve yenilikçiliğe yönelik çalışmaların incelenmesi neticesinde, Morris, Schindehutte ve Allen (2005) tarafından yapılan gruplandırılmadan farklı olarak, iş modeli kavramına yönelik temel vurgular üst anlam kategorilerinde toplanarak aşağıda açıklanmıştır.

**(1) Pazar Alanında Test Edilecek Bir Hipotez;** Bilimsel yöntemle benzer şekilde iş modelinin oluşturulmasına bir hipotezle başlanmakta, faaliyet sırasında hipotez test edilmekte ve gerekmesi hâlinde hipotez revize edildiğinden bu süreç bilimsel yöntemin yönetsel bir eşdeğeri olarak görülmektedir (Magretta, 2002; Keen ve Qureshi, 2006). Bilimsel araştırma sürecinin temel özelliği olan tekrar eden denemelerin iş modelinin geliştirilmesinin altında yatan mantık olduğu dikkate alınarak, firmanın stratejik seçimlerinin bu denemelerle iş modelleri ile pazarda analiz ve test edildiği ileri sürülmektedir (Shafer, Smith ve Linder, 2005; Chanal, 2011).

**(2) Nasıl İş Yapıldığının Mantıksal Hikayesi;** Magretta'ya göre (2002) iş modeli, müşterilerin kim olduğu, neye değer verdiği, müşterilere bu değeri sağlarken gelirin nasıl sağlandığını açıklayan mantıksal bir hikayedir. Bu hikâye, karşılanmamış bir ihtiyaç için yeni bir ürün tasarlamak veya mevcut bir ürün/hizmeti üretme veya satma veya dağıtma süreçlerinde bir yenilik üzerine inşa edilebildiği gibi bir firmanın nasıl iş yaptığına yönelik değer, gelir ve ilişki akışı mantığı veya değerlerin nasıl yaratıldığını tanımlayan iş sisteminin mantığı olarak tanımlanabilmektedir (Magretta, 2002; Mansfield ve Fourie, 2004; Schweizer, 2005). Bu yaklaşımların bütünsel ifadesi Kırım (2010) tarafından “bir firmanın değer yaratma, bu değeri müşteriye ulaştırma ve yaratılmış olan bu değerlerin bir kısmını kar olarak ne şekilde alıkoştuğunun rasyonelini anlatan, para kazanma sistematığının bir hikâyesi” şeklinde yapılmıştır. Keen ve Qureshi (2006) ise iş modelini bir örgütün kültür inşasına ve motivasyonuna yardımcı olarak herkesi aynı yöne bakmaya yönelten bir hikâye olarak ele almıştır.

**(3) Tarafların Rollerini ve İlişkilerin Gösterimi;** Casadesus-Masanell ve Ricart (2009), bir firmanın rekabetçiliğinin iş modelinin çevresiyle nasıl etkileştiği ve çevredeki katılımcılara değer ilave eden bir

değer önermesiyle ilişkili olduğundan hareketle, iş modeli pazar alanının ve bu alanda firmanın ilişkilerinin bir tanımı olarak ele alınmıştır. Buna göre, iş modeli; ürün, hizmet, bilgi ve gelir akışlarının mimarisi ile müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları açısından fayda ve maliyetleri tanımlayarak bir firmanın ilişkisel sermayesiyle kendisinin ve oluşturduğu iş ortaklıkları ağının mimari yapısını göstermektedir (Weill ve Vitale, 2001; Eliot, 2002; Mansfield ve Fourie, 2004; Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005; Schweizer, 2005).

**(4) Kavramsal Bir Köprü;** İş modeli teknolojik yenilikten değer yaratmak ve değeri yakalamak için firmalardan oluşan ağın nasıl birlikte çalışacağını gösteren; bir yeniliğin gelecekteki değerini belirlemeye yardımcı olan, strateji yapıcılarını ile paydaşları ikna etmeye yardımcı olan, seçilen bir stratejinin sektördeki diğer oyuncuların stratejileriyle karşılaştırılmasına yardımcı olan ve düşünce süreçlerini yapılandıran kavramsal bir gösterim olarak tanımlanmaktadır (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Chanal, 2011). Bu yaklaşımları daha geniş açıdan ele alan Osterwalder, Pigneur ve Tucci'ye göre (2005) iş modeli; strateji, iş organizasyonu ve teknoloji üçlüsünün uyumlanmasını kolaylaştıran kavramsal bir köprü olarak hizmet etmektedir.

**(5) Örgüt ve Pazar Dinamiklerini Bütünselleştiren Bir Plan;** Faaliyetlerin hem firmanın hem de sektörün içindeki uyumluluğuna odaklanan iş modelleri; firmanın çekirdek yetkinliklerini değer zincirleri, pazar ve müşterilerin ihtiyaçları ile bütünselleştirmeye hizmet etmektedir (Sabatier, Mangematin ve Rouselle, 2010). İş modelleri pazar fırsatlarından yararlanmak için firmanın örgütsel yeteneklerini nasıl geliştireceğini tanımlamakta; böylece, dahili yetenekler ile pazar fırsatlarını birbirine bağlayan, firmanın çekirdek yetkinlikleri ile iş planları arasında bir köprü işlevi görmektedir (Sabatier, Mangematin, Rouselle, 2010). Betz (2002) ve Korkmazzyürek ve Basım'a göre (2009) sistem yaklaşımı açısından ele alınan iş modeli; pazara sunulacak değerlerin üretilebilmesi için gerekli olan girdilerin, öngörülen çıktılara dönüştürülmesinde firmanın uyguladığı dönüşüm süreçlerinin bir toplamı olarak görülmektedir. Bu yaklaşımlar ışığında, özet olarak, iş modeli; sistem yaklaşımı içinde örgütün dinamiklerini pazar, müşteri, rakipler, tamamlayıcılar, teknoloji, stratejik seçim ve iş planlarıyla bütünselleştiren bir plan olarak görülmektedir.

**(6) Örgütün İç Yapısının İşleyişinin Mimari Yapısı;** İş modelinin firmanın müşterilerine farklılaştırılmış değer yaratmak için hem bünyesindeki hem de bünyesi dışındaki tüm kaynakları nasıl kullandığı ile ilgili çekirdek mimarisi olduğu (Amit ve Zott, 2001; Tapscott, 2001); rekabetçi piyasaya yeni bir yaklaşımı sunabilmek için firmaların kendilerini

nasıl organize edecekleri konusunda tetikleyici olduğu (Schweizer, 2005); örgütün tamamının bir değer sunmak üzere tek bir yapı olarak çalıştığı sistem bütünü şeklinde ele alınmaktadır. Amit ve Zott (2001) sistem bütünü anlayışı içinde iş modelini ticari fırsatlardan değer yaratmak için tasarlanmış kapsam, yapı ve yönetim işlemleri olarak tanımlamışlardır.

**(7) İş Yapma ve Para Kazanma Mantığı;** İş modelinin genel kabul görmüş tanımı, firmanın iş yapma şeklidir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). Magretta'ya göre (2002) bir işletmenin para kazanmasını sağlayan mantık olarak iş modeli, bir şeyi yapmak ve bir şeyi satmakla ilgili faaliyetler ile değer zincirinin bir varyasyonu olarak tanımlanmaktadır. Betz (2002) ile Chesbrough ve Rosenbloom'a göre (2002) iş modeli; firmanın değeri nasıl yaratacağına ilişkin niyeti ile değer zincirindeki konumunu belirginleştirerek nasıl para kazandığının açıklamasıdır.

Bir firmanın ekonomik başarısının iş modelinin rekabetçi ortama uyumlanmasına bağlı olduğu dikkate alındığında firmanın faaliyet gösterdiği rekabet ortamının alışkanlık ve rutinleri kapsayan kurallar sistemi, firmanın değer ve gelir yaratmak için yapacağı seçimleri ve konumunu etkilemektedir (Brette, 2010). Dolayısıyla, bir firmanın iş modeli gerek pazar ve sektör gerekse firma ve firmalar arası gelir, değer ve ilişki akışları ile sektörel iş yapma mantığına yönelik kurallar sisteminin bir yansıması olarak görülmektedir.

**(8) Farklılaşma ve Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Aracı;** Fiyatlandırma mekanizmaları, müşteri ilişkileri, iş ortaklıkları ve gelir paylaşımı gibi unsurları içine alan iş modeli; girişimin stratejisi, mimari yapı ve ekonomik boyutlardan oluşan birbiriyle ilişkili karar değişkenlerinin tanımlı bir pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için nasıl organize edileceğini göstermektedir (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005; Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005). Bu çerçeveden hareketle, Morris (2009) rekabeti şirketler arasındaki bir olgu olmaktan çıkarıp iş modelleri arasındaki bir olgu olarak tanımlamaktadır.

**(9) Teknolojideki Gizil Değerin Çözümüne Dönüştürülme Aracı;** Bir teknolojiye müşterinin değer verebilmesi için müşterinin bir sorununa yönelik çözüm ve seçenekler sunabilmesi veya maliyetini düşürmesi gerekmektedir. Bu noktada, iş modeli bir teknolojideki gizil olan değerin müşteri ihtiyaçları ve değer ağı ile pozitif uyumluluğunu sağlayarak ortaya çıkarılmasına hizmet etmektedir (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002).

## **İş Modeli Kavramını Tanımlamak**

Bilinen çalışmalardan farklı olarak yukarıda yapılan üst anlam kategorileri çerçevesinde iş modeli kavramı özgün olarak aşağıdaki şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır;

*İş modeli; sistem yaklaşımını esas alarak müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayacak değer değer ağında yaratılması, yakalanması ve sunulması boyutlarında değer, gelir ve ilişki akışlarıyla nasıl iş yapıldığına ve bu işin nasıl sürdürülebilir kılınacağına yönelik mantıksal bir hikâye; bu hikâyenin aynı zamanda pazar alanında test edilmesine hizmet eden bir hipotez; rol alan taraflar ile bunlar arasındaki ilişkileri gösteren bir resim; örgütün dinamiklerini ve iç yapısının işleyişini pazar, müşteri, rakipler, tamamlayıcılar, teknoloji, stratejik seçim ve iş planlarıyla bütünselleştiren bir plan ve mimari yapı; teknolojide var olan gizil değer müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarına bir çözüm olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürülme aracı; firma ve sektörel iş yapma mantığına yönelik kurallar sisteminin bir yansımasıdır.*

## **İş Modeli Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş modeli, teorik olarak henüz gelişmekte olan bir kavramdır. Ağırlıklı olarak strateji kavramı ile ilişkili olan iş modeli kavramı endüstriyel organizasyon teorisi, değer zinciri, kaynak bağımlılığı bakışı, işlem maliyetleri teorisi, Schumpeteryen yenilikçilik, dinamik yetenekler ve oyun teorisi gibi farklı yaklaşımlarla ilişkili olarak ortaya çıkmıştır (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010). İş modeli kavramının strateji ile ilişkisi ilerleyen bölümlerde kapsamlı bir şekilde ele alınacağından öncelikle aşağıdaki kavram ve teorilerin iş modeli ile ilişkisi incelenmiştir.

Schumpeter'in (1936) geliştirdiği yaratıcı yıkım olgusu iş modelinde yenilikçiliğin esasını oluşturmaktadır. Buna göre değer, yenilikleri üreten kaynakların özel bir şekilde organize edilmesi sonucunda yaratılmaktadır. Bu tanımlama iş modelinin temelini oluşturan değer yaratma boyutuna işaret etmektedir.

Coase ve Williamson (1975) tarafından geliştirilen işlem maliyetleri teorisi değer yaratma boyutu ile ilişkilidir. İşlemlerin verimlilikleri ve örgütsel sınırlara ilişkin kararlar değer bir kaynağı olarak görülmekle birlikte, günümüzün yıkıcı yenilikçilik dünyasında başarılı olabilmek için işlem maliyetleri artık temel bir karar alma kriteri olarak görülmemektedir (Schweizer, 2005).

Firmayı kaynak ve yetenekler yığıını olarak gören kaynak esaslı bakışa göre firmanın rekabet avantajı çekirdek yetkinliklerine göre belirlenmektedir. Bir iş modelinin önemli bir unsuru olan sürdürülebilir rekabet avantajı konusu, kaynakları ve yetenekleri tanımlayarak, bunları değer odaklı geliştirmekle sağlanabilmektedir (Schweizer, 2005).

İş modeli, sistem teorisine göre açık sistem olarak görölmektedir (Morris, Schindehutte ve Allen, 2005).

Bir akış ve faaliyet kavramı olan değer zinciri analizi ürünlerin bir örgütteki akışına odaklanmaktadır. Buna karşın, iş modeli ise belirli bir işi tamamlamak için yapılması gereken tüm adımlara odaklanmaktadır. Geleneksel değer zinciri kavramı analiz birimi olarak firmaya odaklanırken, iş modeli ise katman seviyesine odaklanarak bir firmanın kapsamının çok ötesinde çeşitli sektörlerdeki firmaların yeteneklerini kapsayabilmektedir (Schweizer, 2005).

İş modeli kavramı firmalar arasındaki lisans anlaşmaları, stratejik ittifaklar veya ortak girişimler gibi ilişkilere önem vermesi yönünden stratejik ağ teorisiyle ilişkilidir (Schweizer, 2005). Bu kapsamda, evrimselleşen piyasa alanının dinamiklerine uygun olarak firmalar arasında ittifak ve ağların ihtiyaç olduğunda kurulduğu durumsallık yaklaşımına doğru bir eğilim de söz konusudur (Mansfield ve Fourie, 2004).

İş modeli kavramı Gren'in (1999) gelir modeli teorisiyle ilişkilendirilmekle birlikte, iş modeli gelir modelinden çok daha fazlasını içermektedir. İş modeli temel olarak değer yaratmaya odaklanırken, iş modelinin tamamlayıcı bir boyutu olan gelir modeli ise değer yakalanmasıyla ilgili (Schweizer, 2005).

Keen ve Qureshi (2006) tarafından iş modeli, örgütlerin dinamiklerinin anlaşılmasına yönelik entellektüel bir tanımlama olarak görölmektedir. İş modeli kavramı ile müşteri-merkezli dünyada; değer doğası ile örgütlerin tasarım prensipleri üzerinde müşteri-tedarikçi-iş ortağı arasındaki etkileşimlerin etkisi gibi genel konular daha ön plana getirilmektedir.

### **İş Modeli Kavramının Strateji Kavramı ile İlişkisi**

Mintzberg'e göre (1994) strateji; kalıp, plan, konum ve perspektif (Shafer, Smith ve Linder, 2005); Mitchell ve Coles'a göre (2003) bir firmanın rekabet avantajı yaratmak veya sürdürmek için kaynaklarını kullanmasına yönelik plan ve faaliyetler; Casadesus-Masanell ve Ricart'a göre (2010) belirli bir amacı elde etmek için durumsal işlem planı ve yönetim tarafından taahhüt edilen seçimler seti; Porter'a göre ise (1996)

faaliyetlerin farklı bir şekilde düzenlenmesiyle firma için nadir ve değerli bir konum yaratma yolu olarak tanımlamaktadır.

Ancak bu yaklaşım ve tanımlamalar firmalara stratejik seçimlerinde farklı bakış açıları sunmada yararlı olmakla birlikte, firmanın gelecekte nasıl faaliyet göstereceğini belirli bir model olarak ele almamaktadırlar. Bu noktada iş modelleri, strateji sürecinin geleceğe yönelik analitik bir tabanı olarak görülmektedir (Betz, 2002). Yirminci yüzyılda iş stratejisi başarılı bir rekabet avantajı sağlamakla birlikte, internet ile küreselleşmenin ticaret alanında geri döndürülemez ve temel değişimler getirmesiyle, artık başarının temel unsuru olarak birbirine karşılıklı bağlılık ile dinamizm, yenilikçilik ve müşteri-merkezlilik öne çıkmıştır (Mansfield ve Fourie, 2004). Bu bağlamda klasik strateji geliştirmeye karşılık, iş modeli başarıyı belirleyen zorlayıcı bir stratejik davranış (seçim) olarak görülmektedir (Mansfield ve Fourie, 2004).

Strateji ve iş modeli kavramları arasındaki ilişkiler hakkında literatürde birbiriyle çelişen farklı görüşler yer almakla birlikte, iki kavramın birbirini tamamladıkları görüşü daha öne çıkmaktadır. Buna göre, ürün ve pazar stratejileri ile iş modelinin birbirlerini tamamladıkları (Zott ve Amit, 2008); iş modelinin firmanın stratejisinin gerçekleştirilmesine hizmet ettiği (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002); strateji (planlama) ve iş süreçleri (uygulama) arasında eksik olan bağlantının iş modeli ile sağlandığı (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005) belirtilmektedir. Sabatier, Mangematin ve Rouselle (2010) iş modeli kavramının; firmanın ana yetkinlikleri ile müşteri ihtiyaçlarının kesişiminde kurumsal strateji ve iş planları yaklaşımlarını tamamladığını, böylelikle, stratejik düşünmenin hem iç hem de dış bakış açılarını dikkate alarak geliştirilebildiğini ileri sürmektedir.

Diğer taraftan, hiper rekabet ortamında strateji ve iş modelinin farklılığı hız, yenilikçilik ve müşteri odaklılıkta kendini göstermektedir (Mansfield ve Fourie, 2004). Çeşitli çalışmalarda strateji ve iş modeli arasındaki farkların incelenmesi neticesinde temel farklar aşağıda sıralanmıştır.

- İş modeli, strateji literatüründe zayıf bir şekilde ele alınan müşterinin rolü ve değer önermesi ile müşteri-odaklı değer yaratma kavramı etrafında şekillenmektedir (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002; Mansfield ve Fourie, 2004).

- Strateji, bir firmanın rekabet avantajı yaratmak veya sürdürmek için kaynakların kullanılmasıyla ilgili plan ve faaliyetler iken iş modeli ise müşterilere ürün ve hizmet sağlamayla ilgili olarak “kim, ne zaman, niçin,

nerede, nasıl ve ne kadar” sorularının birleşiminden oluşan unsurları kapsamaktadır (Mitchell ve Coles, 2003).

- İş modeli değer yaratma, strateji ise yaratılan değer nasıl yakalanacağı ile ilişkilidir (Keen ve Qureshi, 2006)

- İş modeli bir işin parçalarının nasıl birlikte uyum içinde çalıştığını gösteren bir model iken, strateji ise iş modelinin üzerinde rekabeti de içermektedir (Magretta, 2002).

- Strateji icra ve uygulamayı içerirken, iş modeli ise daha çok bir işin sistem olarak nasıl çalıştığıyla ilgilidir (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005).

- Strateji; değer yakalama ve sürdürülebilir bir rekabet avantajını amaçlamakta iken, iş modeli kavramı ise çevresel gelişmeler ve altyapısal fırsatlardan hareketle iş birliği ve iş ortaklığıyla müşterek değer yaratmaya odaklıdır (Magretta, 2002; Mansfield ve Fourie, 2004; Wang, Jaring ve Wallin, 2009).

- İş modeli, belirli bir pazardaki belirli bir durum için optimum faaliyet durumunu belirleyen bir durumsallık modelidir (Mansfield ve Fourie, 2004). Dolayısıyla, iş modelleri gözlemlenebilirken, stratejiler tam olarak gözlemlenememektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010).

- İş modeli yenilikçilik ile, strateji ise disiplinle karakterize edilmektedir (Keen ve Qureshi, 2006).

Bu incelemelerin sonucunda iş modelinin mi stratejiyi belirlediği, yoksa stratejinin mi iş modelini belirlediği sorusu ortaya çıkmıştır. Bu soruya cevap olarak; Keen ve Qureshi (2006), iş modelinin stratejinin üzerine inşa edileceği prensipleri belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşın, Casadesus-Masanell ve Ricart ise (2010) stratejinin, hangi iş modelinin kullanılacağına ilişkin durumsal bir plan olduğuna işaret etmektedirler. Shafer ve arkadaşları (2005) ile Casadesus-Masanell ve Ricart’a (2010) göre iş modeli bir firmanın gerçekleştirilmiş stratejisinin bir yansıması olduğundan, strateji bir firmanın piyasada rekabet ederken kullanacağı iş modeli seçimine işaret etmektedir. Bu çerçeveye göre, stratejinin amacı iş modeli seçimidir. Seçilen iş modeli ise firmanın piyasadaki diğer firmalarla rekabet etmesi veya işbirliği yapması için olası taktikleri tanımlamaktadır. Korkmazzyürek ve Basım’a göre de (2009), iş modeli stratejinin bir sonucu olarak şekillenmektedir.



## **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada farklı disiplinlerdeki yaklaşımlara göre yapılan iş modeli tanımları ile literatürde yer alan iş modeli tasarımına yönelik çalışmalar incelenerek iş modeli kavramına yönelik temel vurgular üst anlam kategorilerinde kavramsal bir bütünlük içinde toplanılmıştır. Bunlar hipotez, mantıksal hikâye, roller ve ilişkiler, kavramsal bir köprü, bütünsel bir plan, mimari yapı, iş yapma mantığı, rekabet avantajı ve teknolojideki değer dönüştürülmesi şeklindedir.

Bu kategorilerden yararlanılarak iş modeli kavramına özgün bir tanımlama geliştirilmeye çalışılmıştır.

İş modeli; sistem yaklaşımını esas alarak müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayacak değer değer ağında yaratılması, yakalanması ve sunulması boyutlarında değer, gelir ve ilişki akışlarıyla nasıl iş yapıldığına ve bu işin nasıl sürdürülebilir kılınacağına yönelik mantıksal bir hikaye; bu hikayenin aynı zamanda pazar alanında test edilmesine hizmet eden bir hipotez; rol alan taraflar ile bunlar arasındaki ilişkileri gösteren bir resim; örgütün dinamiklerini ve iç yapısının işleyişini pazar, müşteri, rakipler, tamamlayıcılar, teknoloji, stratejik seçim ve iş planlarıyla bütünselleştiren bir plan ve mimari yapı; teknolojide var olan gizil değer müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarına bir çözüm olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürülme aracı; firma ve sektörel iş yapma mantığına yönelik kurallar sisteminin bir yansımasıdır.

Ayrıca literatürde yer alan 36 tanımın içerik analizi yapılarak iş modeli bileşenleri değer yaratma, değer yakalama, sistem yaklaşımı, değer önermesi, iş yapma mantığı ve hedef müşteri üst bileşenleri altında gruplandırılmıştır. Her bir kelimenin kullanım sıklıkları ait olduğu bileşende toplanarak ağırlıklandırılmıştır. Buna göre; sırasıyla değer yaratma %27, değer yakalama %21, değer önermesi %16, hedef müşteri %8 oranında pay almışlardır. İş modeli kavramının esasını oluşturan sistem yaklaşımı %16, iş yapma mantığı ise %12 oranında pay almıştır. Bu sonuçlar, sistem yaklaşımı ve iş yapma mantığını ortaya koyan iş modelinde değer yaratmanın önemine işaret etmektedir. Değer yaratma içinde değer ağlarının %56 oranında pay alması da iş modelinde değer ağlarının önemine işaret etmektedir.

Çalışmada iş modelinin stratejik yönetim alanındaki çeşitli kavramlarla farklılık ve ilişkileri ortaya konulmuştur. Bunlar, Schumpeteryen yenilikçilik, işlem maliyetleri, kaynak esaslı bakış, değer zinciri analizi, stratejik ağ, sistem ve gelir modeli teorileridir. Diğer taraftan, iş modeli kavramının strateji kavramı ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, iki kavramın birbirleriyle ilişkili olduğu ve birbirlerini tamamladığı, buna

karşın katı bir şekilde ayrıştırılmalarının mümkün olmadığı; üst seviyede belirlenen, değer yakalama ve rekabet avantajına odaklanan daha disipline olmuş stratejinin; değer yaratmaya odaklanan, yenilikçiliğe ve değişime duyarlı daha esnek bir kavram olan iş modelleriyle pazar alanında test edilmesi ve uygulanması görüşü bu çalışmada benimsenmiştir. Ayrıca, stratejinin alanına giren değer yakalama bileşeninin içeriik analizinde %21 pay ile ikinci sırada olması, iş modeli ile strateji kavramlarının iç içe oldukları, bir diğer ifadeyle birbirlerini tamamladıkları görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla, iş modellerinin stratejiden bağımsız olarak ele alınamayacağı ve iş modelinde başarılı olunmasının stratejik seçimlere bağılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Gelecekte yapılacak çalışma önerileri olarak; sektörler arası karşılaştırmalı iş modellerinin incelenmesi, iş modelinin tasarımında kültürel boyut ve liderliğin etkilerinin incelenmesi; bir firma özelinde strateji ve iş modeli arasındaki ilişkilerin araştırılması; iş modelinde yenilikçilik frekansı üzerinde firma yapısı, sektör ve liderlik gibi bağımsız değişkenlerin etkilerinin araştırılmasıyla iş modeli kavramının teorik altyapısının geliştirilmesine katkı sağlanabilecektir.

### Kaynakça

- Amit ve Zott, (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27.
- Brette, O. (2010). *Business models: the missing link of evolutionary economics? Reflections from French plastics processing industry*. EAEPE 2010 Annual Conference, 28-30 October, Bordeaux.
- Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J.E. (2009). Company strategy: Business model reconfiguration for innovation and internationalization. *IESE Working Paper*, WP-807, 1-26.
- Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 43(2-3), 195-215.
- Chanal, V. (2011). Introduction: Why we need to rethink business models for innovation. İçinde V. Chanal (Ed.), *Rethinking Business Models for Innovation*, University of Grenoble, 15-20.
- Chesbrough, H. ve R.S. Rosenbloom (2002). The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corp.'s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*,

11(3):529-555.

- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper and Row Pub.
- Duman, Ş.A., Kalemci, R.A. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. İçinde Varoğlu, A.K. (Ed.), *Stratejik Yönetim Özel Sayısı*, Başkent Üniversitesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 57-72.
- Fuller, T., Warren, L., Thelwall, S., Alamdar, F. ve Rae, D. (2010). *Rethinking business models as value creating systems*. Leonardo (MIT Press), 43(1), 96-97.
- Keen, P., ve Qureshi, S. (2006). *Organizational transformation through business models: A framework for business model design*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, 8, 1-10.
- Kırım, A. (2010). *Bana bi akıl ver hocam: rekabette öne geçmek için nasıl fark yaratırız?*. Sistem Yayıncılık.
- Korkmazyürek, H., ve Basım, H.N., (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
- Mansfield, G.M. ve Fourie, L.C.H. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35-44.
- Mitchell, D. ve Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *The Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
- Morris, L. (2009). Business model innovation: The strategy of business breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), 191-204.
- Morris, M., Schindehutte, M. ve Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. ve Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Sabatier, V. Mangematin, V. ve Rouselle, T. (2010). From business model

- to business model portfolio in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning* 43(2-3), 431-447.
- Schweizer, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management*, 31(2), 37-56.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. ve Linder, J.C., (2005). The power of business models. Indiana University, *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world: Why Michael Porter is wrong about the internet? *Strategy+Business*, 24, 34-41.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Wang, L., Jaring, P. ve Wallin, A. (2009). Developing a conceptual framework for business model innovation in the context of open innovation. *3rd IEEE Int. Conference on Digital Ecosystems&Technologies*, 460-465.
- Zott, C ve Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

#### **Son Not**

\* Bu alışmada byk lde, makalenin birinci yazarının doktora tezinden yararlanılmıştır.

## **Extended Summary**

### **Research on Defining the Business Model Concept and Its Relation with the Strategic Concept**

#### **Introduction**

With the Internet, globalization, deregulation, emerging layers over sectors and the resulting risks and uncertainty, today the market dynamics and customers' unmet needs are the centric force for survival and differentiation in competition. In this context, the business model concept, which may be defined simply as the logic of doing business of a company or a highly complex value network and as a conceptual model structuring the internal processes of a company or a value network to help in testing their strategic choices in the market place, complements the strategic concept, which focuses on competition and value capture, in terms of value creation through the value network and proposing this value to solve the unmet needs of the customers.

#### **Analysing and Defining the Business Model Concept**

Against the importance of the business model concept in the strategic management and organization theories, in this article, it has been shown that there is no widely accepted definition of the concept and the definitions are changing with the views of the different disciplines. Therefore, it has been considered to achieve a broad definition while taking into account most of the widely referred definitions in the literature, which total 36.

#### **Defining the Components of the Business Model Concept with Content Analysis**

First of all, the definitions in the literature, totaling 36, have been analysed with use of the content analysis. The tool used was the Yoshikoder program (v.0.6.3) that has been developed by Harvard University. The meaningless words, conjunctions, numbers, etc., numbering 239 words, were excluded. In the analysis, the remaining 292 words and merged words have been evaluated. The total frequency of all the 531 words is 1,166, and that of, 239 words is 373. With these figures, the 55% of all the words in terms of quantity, and 32% of the total frequency, have been used.

Considering the widely-used business model components, the words were grouped at the first level into 56 components and then these were

moved to the six upper level components nominated with frequency rates as value creation (27%), value capture (21%), system thinking (16%), value proposition (16%), logic of doing business (12%) and target customer (8%).

### **Core Meanings of Business Model Concept**

In addition to the content analysis, which takes only into account the words, but not the embedded core meanings, an indigeneous approach was developed in order to group or categorize the diversified core meanings embedded in the definitions and models, and to illustrate the context of the business model concept. The resulting topics, which means what could be understood from the business model, are as follows;

- a hypothesis to be tested in the market area,
- a logical story of how to do business,
- a demonstration of the roles and relationships of the parties in creating and capturing value,
- a conceptual framework showing how the value network works to create and capture value,
- a holistic plan integrating the dynamics of organization and market,
- an architecture of how the organization works,
- a logic of doing business and earning money,
- a tool for differentiation and sustainable competitive advantage, and
- a tool for transforming the latent value in technology to the customer value.

### **Proposing a Broad Definition for the Business Model**

With the help of the content analysis and the categorization above, the scope and context of the business model concept has been defined and a broad definition of the business model has been developed as below.

The business model is defined as the logical story of how to do business and survive by creating, capturing and proposing value in the context of a system approach that meets the unmet needs of the customer; a hypothesis that facilitates the testing of this logical story and strategic choices in the market; a blueprint that shows the players of this logical cycle and the relationships among the players; a plan and an architecture that integrates the organizational dynamics and the working principles of the organizational structure with the market, customers, competitors, complementaries, technology, strategic choices and business plans; a tool

that transforms the latent value in the technology to the survivable competitive advantage as being a solution to the unmet needs of customer; and a rules system that reflects the logic of doing business within the scope of company and sectoral level.

### **Relationship of the Business Model Concept with Similar Concepts**

In parallel to the diversified definitions and meanings, the theoretical standing of the business model is not strong and needs to be developed further. With the broad spectrum of use of the business model, the relationships with other theories and concepts such as value chain, resource dependency, transaction cost theory, Schumpeterian disruptive innovation, system theory, strategic network and revenue model, which have been shortly reviewed, are weak in theoretical understanding.

### **Relation of the Business Model Concept with Strategy**

On the other hand, the relationship of the business model concept with that of strategy has been deeply elaborated. The main differences noted in the literature are concisely given below. However, the main difference between the two concepts in the hyper-competition could be the speed in response, innovation and customer focus (Mansfield and Fourie, 2004).

- The business model focuses on customer-centric value creation, while strategy focuses on value capture (Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Mansfield and Fouries, 2004),

- The business model covers the answers of “who, when, why, where, how and how much” to propose a value proposition, while strategy is related with the plans and activities of using the resources to obtain a competitive advantage and sustain this advantage (Mitchell and Coles, 2003),

- The business model is related to creating value through cooperation in the value network, while strategy is related to capturing value and sustaining competitive advantage (Magretta, 2002; Mansfield and Fourie, 2004; Keen and Qureshi, 2006; Wang, Jaring and Wallin, 2009),

- The business model is a model demonstrating how parts of a system work together, while strategy includes competition also (Magretta, 2002), and includes execution (Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005),

- Business models are observable as reflecting an optimum activity condition in certain contingencies, while strategy is not fully observable (Cassadeus-Masanell and Ricart, 2009a),

- Business models are characterized by innovation, while strategy is characterized by discipline (Keen and Qureshi, 2006).

Although there are conflicting views and hypothesis regarding the relationship of these two concepts, it has been adopted that the two concepts complement each other and the success of the business model depends on the strategic choices made by the organization. This view has been proven with the result of the content analysis above, where the value capture component, reflecting the strategical issues, has been rated as 21% second only to the value creation component.

### **Conclusion**

With the uncertainty, hypercompetition in the layer level independent of company and sector, intensifying customer-centricity and innovativeness, the business model has emerged as a complementary tool to strategy that focuses on creating value with diversified and complex value networks. However, the problem is that there is no common definition and theoretical background of the concept. Therefore, in this article, the widely referred definitions have been analysed with use of the content analysis and the main components of the business model have been defined and the embedded core meanings in the definitions and proposed models have been categorized in nine topics. Considering the result of these analyses, a broad definition has been proposed. The other concern is related with differentiating the business model from the strategy. It has been resulted in that these two concepts complement each other. In this scope, the business model concept has helped us to understand the new competition phenomenon, stands on the core competencies of the company and value network independent of the sector, that shifts from company and sectoral level to the layer level that. Using the business model components, definitions and the categorization proposed in this study, a comparative sectoral study or exploring the link between strategy and business model specific to one company would be made in future.