

İş Modeli Yenileme Süreci ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme

(A Conceptual Investigation on the Relationship Between Business Model Renewal Process and Organizational Learning)

Ümmü DEMİR^a, Mustafa BEKMEZCİ^b

^a Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi Silifke Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ummu@mersin.edu.tr
ORCID: [0000-0003-0209-0778](https://orcid.org/0000-0003-0209-0778)

^b Doç. Dr., Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr ORCID: [0000-0002-1206-690X](https://orcid.org/0000-0002-1206-690X)

Öz

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak sınırların kalkması, belirsizliklerin artması, pazarın genişlemesi ve rekabetin artmasıyla birlikte bilgi ve yeniliğin önemi artmış, zihinsel emek işletmeler için daha da değerli hale gelmiştir. İşletmelerin bilgiyi edinmelerini, bilginin üzerine yaptıkları eklemeler ve değişimleri anlatan örgütsel öğrenme, işletmeler için kritik bir önem kazanmıştır. Öğrenilen her bilgi, bir işletmenin tecrübe kazanması ve bu tecrübeyi yeniden bilgi oluşturmak için kullanması yoluyla kendini geliştirdiği, yenilikleri kendine uyarlayabildiği, kullandığı iş modelini yeniliklere ve gelişmelere göre değiştirebildiği bir süreci uygulayabilmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, iş modelinin bilgi ve teknolojik gelişmeler ışığında yenilenmesi sürecinde; örgütsel öğrenme ve iş modeli yenileme süreci arasındaki ilişki, yenilikçilik kavramı ile bağdaştırılarak, kavramsal bir inceleme ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

İş Modeli,
İş Modeli
İnovasyonu,
Örgütsel Öğrenme

Makale türü:

Derleme

Abstract

Due to technological developments, borders have been removed, uncertainties have increased, the market has expanded and competition has increased, and the importance of information and innovation has increased, and mental labor has become more valuable for businesses. Organizational learning, which explains the acquisition of information, additions and changes on information, has gained a critical importance for businesses. Every knowledge learned contributes to a business to implement a process in which it develops itself, adapts innovations to itself, and changes its business model according to innovations and developments by gaining experience and using this experience to re-create information. In this study, in the process of renewal of the business model in the light of information and technological developments; The relationship between organizational learning and business model renewal process is combined with the concept of innovation, and a theoretical analysis is put forward.

Keywords:

Business Model,
Business Model
Innovation,
Organizational
Learning

Paper type:

Review

Başvuru/Received: 22.12.2019 | Kabul/Accepted: 12.03.2020, iThenticate benzerlik oranı/similarity report: %3

Giriş

İşletmelerin değer yaratma, performans ve gelecekte sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri konularında araştırma yapmak için en fazla ilgi gören kavram, iş modeli kavramıdır. Rekabetin artması, çevrede yaşanan değişimler, iletişim ve teknolojiye gerçekleşen yenilikler ve gelişmeler, araştırmacıların ve işletmelerin ürün, endüstri ve analiz birimlerini oluşturmak için iş modellerine daha çok yaklaşımlarına neden olmuştur. İşletmeler yarattıkları değerde, ortaya çıkan bilgi ve teknolojiye gelişmelere paralel olarak iş modellerini yenilemek ve değişimi yakından takip edebilmek için çalışmalar yapılmasının gerekli olduğunu, günümüzde daha iyi anlamışlardır.

Yaşanan gelişmeler, işletmeler için en değerli varlığın, örgütsel bilgi, stratejiler, örgüt kültürü, teknoloji ve sahip oldukları ayırt edici yetenekler olduğuna işaret etmektedir. Özellikle bilgiye ulaşma konusunda sınırların ortadan kalkması, işletmelerin geleneksel iş modellerini değiştirmeleri konusunda daha cesur davranmaları gerektiği gerçeğini kabullenmelerini sağlamaktadır. Çevrede yaşanan değişimler karşısında işletmeler, doğru ve başarılı kararlar verebilmek adına örgütsel öğrenmeye önem vermeye başlamışlardır.

Örgütsel öğrenme, kazanılmış olan kaynakları ve yetenekleri geliştirmek için bilgi edinme, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi yerinde kullanma şeklinde gerçekleşen dinamik bir süreçtir. Bilgi edinme, teknik bilginin yaratılması veya geliştirilmesi, ürün bilgisi, yönetim ve pazarlama bilgisinin kazanılmasıdır (Long, Li, Zhang ve Bi, 2005). Farklı kaynaklardan edinilen bilginin paylaşılması, öğrenilen bilginin yayılması anlamına gelmektedir. Bilginin kullanılması ise öğrenmenin bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde bilgi, geniş ölçüde kullanılabilir ve yeni durumlara adapte edilebilmektedir (Nevis, Dibella ve Gould, 1995). Bilgiye ulaşma konusunda teknolojik ilerlemelere paralel olarak sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte, işletmeler geleneksel iş modellerini yaşanan gelişmeler ışığında değiştirmenin gerekli olduğunun farkına varmışlardır.

İş modellerinin son yıllarda önem kazanmasının nedeni özellikle, rekabet avantajını güvence altına almak ve rekabet avantajını genişleterek sürdürülebilirliğini sağlamakla ilişkili olmasından ileri gelmektedir (Johnson, Christensen ve Kagermann, 2008). İş modelinin bir araştırma alanı olarak hala yeterince anlaşılabilmiş olması, yazında iş modeli kavramının işletme ile ilgili çalışmalarda teorik dayanağının olmamasından ileri geldiği öne sürülmektedir (Teece, 2010). Bu bağlamda, yazında çok sayıda iş modeli kavramı tanımlamasına rastlamak doğal karşılanabilir.

Magretta (2002) çalışmasında, iş modellerini “İşletmelerin nasıl çalıştıklarını açıklayan hikayeler” olarak tanımlamaktadır. İyi bir iş modeli, Peter Drucker’ın sormuş olduğu “Müşteri kim? , Müşteri değeri nedir?”, sorularına cevap verebilmelidir. Ayrıca model, her yöneticinin sorması gereken “ Bu işte nasıl para kazanırız?” , sorusunu da yanıtlamalıdır.

Stratejik seçimler ve bu seçimlerin analizinde, iletişim kurulmasında rol oynayan iş modeli (Shafer, Smith ve Linder, 2005), bir stratejinin ortaya çıkması olarak da

görülmektedir (Casadesus, Masanell ve Ricart, 2010). Bir işletmenin nasıl değer yarattığını, işletmenin avantajının kaynağını ve işletmenin değeri nasıl kazanacağını ifade eden bir kavramdır (Brink ve Holme, 2009). Her biri kavramsal odağı ve kapsamı bakımından farklılık gösterebilen iş modellerinin çok fazla tanımları mevcuttur (Zott, Amit ve Massa, 2011).

Yazında, çok fazla iş modeli tanımlamasının olması, iş modeli kavramının çok çeşitli iş ve yönetim araştırmalarında kullanılabilmesinin bir göstergesidir. Buradan hareketle çalışmada, öncelikle literatür incelemesine dayalı olarak iş modeli kavramı tanımlamalarına yer verilmekte, iş modelinin bileşenleri, iş modelinin fonksiyonları ve iş modelinin yenilenme süreci konularına değinilmektedir. Örgütsel öğrenmenin ne olduğu, kaç şekilde gerçekleşebileceği ve örgütsel öğrenme düzeyleri ortaya konulmaktadır. Çalışmanın amacı olan iş modeli yenileme süreci ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki son bölümde kuramsal olarak ele alınmaktadır. Çalışma, sonuç ve öneriler başlığı altında, gelecek araştırmalar için yararlı olabilecek önerilerle sunulmaktadır.

1. İş Modeli Kavramı Literatür İncelemesi

İş modelinin önemi son zamanlarda daha iyi anlaşılrsa da, yapılan çalışmalara göre "...iş modellerinin, özellikle bir araştırma alanı olarak nispeten daha az anlaşılmuş" olmasının doğal bir anlayış olarak karşılandığı söylenebilmektedir (Osterwalder, Pigneur ve Tucci, 2005). Teece 2010 yılında yayınlanan çalışmasında iş modeli kavramının anlaşılmamış olmasını, "bir işletme modeli kavramı, ekonomide ya da işletme faaliyetlerinde teorik dayanaktan yoksundur" ifadesi ile dile getirmektedir. Kavramın kökenine inildiğinde, yaklaşık elli yılı aşkın bir süredir iş modeli teriminin bilimsel tartışmalarda yer aldığı söylenebilir. Kavramsal olarak terimin ilk kullanılışı Belman ve diğerleri (1957), Osterwalder ve diğerleri (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir (Wirtz, Pistoia, Ullrich ve Göttel 2016).

Bazı araştırmacılar için iş modeli kavramı, ticaretle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Araştırmacılara göre, iş modelleri, birlikte değerlendirildiğinde değer yaratan, birbirine bağlanmış dört unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar, müşteri değeri, kar formülü, temel kaynaklar ve temel süreçler olarak ifade edilmektedir. Zott ve diğerlerinin, üzerinde anlaştıkları iş modeli tanımı, *faaliyet merkezli ve değer odaklı, firma ve ağ düzeyleri arasında yer alan yeni bir analiz birimi, firmaların nasıl faaliyet gösterdiğine dair bütünsel bir bakış açısı sunan, sistem düzeyinde yeni bir kavram olarak literatürde yerini almıştır* (Zott, Amit ve Massa, 2010, aktaran Mete, 2018).

Çok fazla tanımlamasının olmasına karşılık, iş modeli kavramının genel bir tanımının yapılması üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu bağlamda çalışmada, literatürde yer alan farklı iş modeli tanımlarının tablolaştırılması, gelecek araştırmalar için ortak bir iş modeli tanımının yapılması ve kavramın daha iyi anlaşılması için yararlı bir seçenek sunabilecektir. İş modeli tanımlarının bir kısmının yer aldığı aşağıdaki Tablo 1, Zott ve diğerleri (2010)'nin yapmış oldukları araştırmadan elde edilmiştir.

Tablo 1. İş modeli tanımları

Yazar ve Yıl	İş Modeli Tanımı
Timmers, 1998	Çeşitli işletme aktörleri ve rollerinin tasvirini, çeşitli işletme aktörleri için potansiyel faydaların tasvirini, gelirlerin kaynaklarının tasvirini içeren bir ürün, hizmet ve bilgi akış mimarisidir.
Hamel, 2000	İşletme kavramının pratikte uygulanmasıdır.
Amit, Zott, 2001	İş fırsatlarının kullanılması ve değer yaratmak için tasarlanmış işlemlerin içerik, yapı ve yönetimini ifade eden kavramdır.
Weill, Vitale, 2001	Bir işletmenin ana ürün, bilgi ve para akışını belirleyen tüketiciler, müşteriler, paydaşlar ve tedarikçilerinin rolleri ve aralarındaki ilişkiler ile katılımcılara sağladığı temel faydaları açıklar.
Chesbrough, Rosenbloom, 2002	Teknik potansiyeli ekonomik değer gerçekleşmesiyle buluşturan deneysel mantıktır.
Dubosson, Torbay ve diğerleri, 2002	Bir işletmenin ve ortaklarının, değeri ve sermayeyi, karlı ve sürdürülebilir gelir akışı yaratmak amacıyla, müşterilerinin bir veya birkaç segmentine yönelik olarak yaratması, pazarlaması ve ulaştırılması mimarisidir.
Magretta, 2002	Teşebbüslerin nasıl işlediğini açıklayan hikayelerdir, iyi bir iş modeli Peter Drucker' in müşteri kimdir ve neye değer verir şeklinde yönelttiği sorulara cevaplar verebilir.
Morris ve diğerleri, 2005	Girişim stratejisi, mimarisi ve ekonomisi alanlarında birbirleriyle ilişki içinde olan karar alma değişkenleri kümesi ve bu kümenin belirli pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacak şekilde kullanılma şeklini anlatan, az ve öz bir tanımlamadır. Temel bileşenleri, değer önerme, müşteri, yeterlilikler, harici konumlandırma, ekonomik model, kişiye ve girişimciye dair faktörlerden oluşur.
Shafer ve diğerleri, 2005	Bir değer ağı içinde değeri yaratmanın ve elde tutmanın altında yatan temel mantığın ve stratejik seçimlerin bir temsildir.
Johnson ve diğerleri, 2008	Birlikte ele alındığında değer yaratan, birbirine kenetlenmiş dört unsurdan oluşur; müşteri değer önerme, kar formülü, ana kaynaklar ve ana süreçler.

Kaynak: Zott ve Diğerleri, 2010.

Kuruluşların iyi bir iş modeline sahip olmak için, mantıklı, kapsamlı, basit, ölçülebilir, anlamlı ve operasyonel bir tanımlamaya ihtiyaçları olduğu muhakkaktır. Bu bağlamda, iş modeli, bir işletmenin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için, bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişimleri kullanarak, hem kendisi hem de müşterileri için değer yaratabilmesini sağlayan, yarattığı değerle işletmenin para kazanmasına yardımcı olan, işletmenin anlaşılmasında önemli rol oynayan faaliyetler sistemi olarak tanımlanabilir.

Stratejik bir anlayış içerisinde iş modelinin farklılaşmasıyla birlikte iş modellerinin bileşenlerine ilişkin düşünceler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bir iş modelinin içeriğinin başka bir ifadeyle bileşenlerinin, iş modelinin yerine getirmesi gereken hususlar konusunda açıklamalardan ibaret olduğu ifade edilebilir.

1.1. İş Modelinin Bileşenleri

Bir iş modelinin içeriği, modeli meydana getiren alt bileşenler olarak ifade edilmektedir. Literatür incelendiğinde, stratejinin iş modelinin geliştirilmesinde

önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Hamel 2000 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, çekirdek strateji kavramını iş modelinin bir bileşeni olarak tanımlamaktadır. Hedman ve Kalling (2002), Afuah (2004), Yip (2004) ve 2005 yılında Tikkanen ve arkadaşları stratejiyi, iş modeli bileşeni olarak göstermektedirler. Materyaller ve maddi olmayan kaynaklar da önemli bileşenler olarak kabul edilmektedirler. Özellikle, Afuah (2004), Demil ve Lecocq (2010), Hedman ve Kalling (2002), Osterwalder ve diğerleri (2005), Osterwalder ve Pigneur (2010) çalışmalarında materyalleri ve maddi olmayan bazı kaynakları, iş modelinin bileşenleri olarak açıklamaktadırlar. Şirket içi harici kaynaklar ve yeterlilikler ile yetenekleri bileşen olarak dikkate almaktadırlar. Bir şirketin sahip olduğu veya ihtiyaç duyduğu temel yetkinlikler, iş modelinin temel bileşenleri olarak belirlenmiştir (Currie, 2004; Petrovic, Kittl ve Teksten, 2001).

Diğer taraftan, ağlar ve ortaklıklar, şirketin değer yaratmasında önemli bir etkiye sahip olduklarından iş modelinin bir bileşeni olarak dikkate alınmaktadır (Hamel, 2000; Voelpel, Leibold ve Tekie, 2004; Al-Debei, El-Haddadeh ve Avison, 2008). Değer dağılımını, ortaklaşa değer yaratma ile kontrol etmek için model bileşenleri bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Barney, 2004; Wu ve Zhang, 2009).

Literatür incelendiğinde, müşterinin önemine de özel olarak değinilmektedir. Müşteri tasarımı ve müşterinin rolü çalışmalarda iş modeli bileşeni olarak dikkate alınmaktadır (Bouwman, 2003; Hedman ve Kalling, 2002; Mahadevan, 2004; Yip, 2004). Piyasa önerisi modeli, literatürde sıklıkla değinilen bir başka iş modeli bileşenidir. Bir müşterinin, iş modeli vasıtasıyla elde edeceği değer olabilir. Piyasa önerisi modelinin yanı sıra gelir modeli de bir bileşeni temsil edebilir (Osterwalder ve diğerleri, 2005).

Faaliyetler, değer yaratma faaliyetlerinin uygulanması ve süreçler de iş modeli bileşeni olarak yansıtılmaktadır (Afuah, 2004, Johnson, 2010). Hizmet sunumu, iş modelinin değer yaratmasına göre şekillenmektedir. Bu duruma, satın alma ve tedarik anlayışı, şirkette düşük sıralarda yer alan malların, şirket içinde gerçekleşen süreçler tarafından, yüksek kademedeki yer alan mallara dönüştürülmeleri örnek teşkil edebilir. Tedarik yönetiminin modern hale gelmesi, küreselleşmeye bağlı olarak değişmesi ve üretim süreçlerinin azalması ile açıklanabilir. Bu nedenle de, bir iş modelinde tedarik, dikkate alınmak zorundadır (Wirtz ve diğerleri, 2016).

İşletmenin sahip olduğu finansal model, iş modelinin son bileşeni olarak literatürde yerini almaktadır. Kontrol ve finansal planlama görevini yerine getirmekle yükümlü olan finansal model, öncelikle sermaye akışının garantilenmesini ve maliyet yapısının analiz edilerek finansal planlamanın oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir (Afuah, 2004; Demil ve Lecocq, 2010; Osterwalder ve diğerleri, 2005) .

Bir iş modeli, müşteriye ve işletmeye değer katacak şekilde, işin parçalarını, birbirlerine uyumlu olacak şekilde bir araya getirebilmektedir. Müşteriler için değer yaratabilen bir işletmenin, başarılı bir işletme olduğu ifade edilebilir. Bir işletme, müşterilerin beklentilerini karşılayamıyor ve sorunlarını alternatif ürün ve hizmetlerle çözemiyorsa, işletmenin müşteri değeri önerisi oluşturmak için önemli fırsatlara sahip olduğu anlaşılabilir. İşletme müşteriye değer sağlarken, aynı zamanda kendisi içinde

değeri nasıl yaratabileceğini açıklayan bir planla, başka bir ifadeyle bir kar formülü ile hareket etmektedir (Bekmezci, 2013).

Bir iş modelinin içeriği aynı zamanda, iş modelinin amacı ile yakından ilişkili olmalı ve bunlar uzun vadede rekabet avantajını güvence altına alacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesine, ihtiyaçların karşılanmasına ve sonucunda da karlılığın sağlanmasına olanak tanınmalıdır. İş modelinin fonksiyonları da amacı destekler nitelikte olmalıdır.

1.2. İş Modelinin Fonksiyonları

Chesbrough ve Rosenbloom' a göre iş modelinin fonksiyonları şunlardır (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002):

- a) Değer önerisinin açık bir şekilde tanımlanmasını sağlar.
- b) Pazar bölümlerinin ve firma için gelir elde etme mekanizmalarının belirlenmesinde rol oynar.
- c) Önerilen değer yaratılması için örgüt içi değer zincirinin ve yapısının tanımlanması ve işletmenin konumunun desteklenmesi için ihtiyaç duyulan varlıkların belirlenmesinde kullanılır.
- d) Değer önerisi ve seçilen değer zincirine göre, maliyet yapısı ve kar potansiyelinin tespitinde önemlidir.
- e) Rakiplerin yer aldığı değer ağlarının içinde, işletmenin konumunun belirlenmesine yardımcı olur.
- f) Yenilikçi işletmenin rakipler karşısında elde edeceği avantajın, rekabet stratejisi ile formüle edilmesine katkı sağlar. Teknolojiden değer yaratmanın kritik öneme sahip boyutu, faydalı bir iş modelinin yaratılmasıdır.

Teknolojinin sağladığı değer kazanımları, iş modelinin yenilenmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Yenilikçi iş modelleri, firma performansının artırılması, etkin kaynakların elde edilmesi, yaratılan değer verimli kullanılması ile birlikte firmanın rekabet avantajı sağlamasını da ve bu avantajı sürekli kılmasında önemli bir unsur olarak kabul edilebilir.

1.3. İş Modeli Yeniliği ve Süreci

İş modeli yeniliği, iş modelini oluşturan unsurların bir kısmında, işletmenin performansını arttırıcı yeniliklerin yapılmasıdır. Yenilikçi iş modelleri, işletme performansı için önemli kaynaklar ile rekabet avantajı oluşturmada daha başarılıdırlar. İşletmeler, yarattıkları değerde önemli değişiklikler yaparak, iş modellerini yenilemek için daha kolay harekete geçebilirler (Desyllas ve Sako, 2013; Zott ve Amit, 2007).

İş modeli yeniliği / inovasyonu, iş modellerinin evrimsel değişmelerinden daha kapsamlı olan radikal uygulamalar içermektedir. Voelpel ve diğerleri (2004), hızla değişen günümüz iş ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yeni kaynaklar sadece, sürekli değişime ya da sürekli iyileştirmeye dayanmayan, aynı

zamanda yıkıcı yeniliklere dayanan iş modelinin yaratılmasından elde edilebileceğini ifade etmişlerdir. İş modeli yeniliği / inovasyonda, literatür de çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir.

Amit ve Zott, iş modeli inovasyonunun yollarını, yeni etkinlikler ekleyerek ve etkinlikleri yeni yöntemlerle birleştirerek, son olarak ta etkinliklerin herhangi birini gerçekleştiren bir veya daha fazla partiyi değiştirerek yeniliği gerçekleştirmek olarak belirlemişlerdir (Amit ve Zott, 2012).

İş modeli inovasyonunun temeli, müşterilere operasyon modunun yeniden tasarlanması, iş süreci, değer yaratma ve iletişimi içeren değerli ve yeni ürün veya hizmetleri sağlamaktır. Bunun kilit noktası da örgütsel kapasitedir. İşletmelerin bütünleşme yetenekleri, iş modeli inovasyonu uygulamaları için önemli bir faktör olarak görülmektedir (Zott ve Amit, 2007).

Zott, Amit ve Massa bir diğer çalışmalarında, ilgiye ve yüksek değere yönelik iş modeli yeniliğinin, değer yaratma, yaratılan değeri sunma ve elde etme ile ilgili bir dizi örgütsel faaliyet ve yeniden yapılandırmayı içeren sistematik bir inovasyon faaliyeti olduğunu ileri sürmüşlerdir (Zhao ve Jie, 2018). Ayrıca Guo ve Zhao, iş modeli inovasyonunu bir bilgi yaratma ve bilgi biriktirme süreci olduğunu ifade etmişlerdir.

İş modelinin altında yatan temel düşünce, bir işletmenin gelir ve maliyetleri ile müşteriye verdiği değer ve değeri elde etme mekanizmasıdır. Buradan hareketle iş modelinin, yeniliğin bir aracı olduğu düşünülebilir.

İş modeli inovasyonun da başarıyı yakalamak için, işletmelerin fırsatları değerlendirmeleri, başarılı projeler geliştirmeleri, işletmeyi yeniliğe hazırlamaları, sürdürülebilir başarı için gerekli yapı ve yeteneklerin tesis edilmesini sağlamaları ve bu yolda harcanacak olan tüm bu çabaları sistemleştirmeleri gerekmektedir (Lindgardt vd., 2009).

İş Modeli inovasyonunun temel aşamaları, dürtü, fikir üretme ve fikri hayata geçirme olarak ifade edilmektedir. Dürtü, iş modeli inovasyonunun neden gerekli olduğunu açıklamaktadır. Fikir üretme, iş modeli yeniliğinin nedenini açıklayan dürtüye, fikrin oluşturulması aşamasında verilen tepkidir. Başka bir deyişle dürtü, fikir üretme aşamasının girdisidir. Fikrin hayata geçirilmesi ise, fikrin uygulamaya konulmasıdır (Mete, 2018, s. 1069).

Teece çalışmasında, yenilikçi iş modelinin tasarımının, çok sayıda müşteri, rakip ve tedarikçi hakkında, yaratıcılık, içgörü ve bilgiye ihtiyaç duyulduğunu bu yüzdende öğrenmenin zorunlu olduğunu belirtmektedir (Teece, 2010). İşletme içindeki bilginin ve değer sistemlerinin genişlemesi, yeniliklere esneklikle yaklaşılması ve yaşanan değişimlere uyum sağlanması örgütsel öğrenme ile elde edilebilecek ve korunabilecek önemli unsurlardır.

2. Örgütsel Öğrenme Kavramı, Boyutları ve Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Bir işletmenin uyum sağlama ve yenilik yapma kapasitesinin yegâne faktörü, yeni bilgilerin elde edildiği ve bütünleştirildiği süreci anlatan örgütsel öğrenme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı belirsizlik ortamında önem

kazanan bilginin edinimi ve etkin kullanımı açısından oldukça önemli bir hale gelmiştir. Çevresel değişimler ve ilerlemeler karşısında işletmeler, yoğun şekilde bilgi patlamasına maruz kalmışlardır. Tüm bu gelişmeler de örgütsel öğrenmenin önemini daha da arttırmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir kavram olması karışıklıklara neden olmakta, sonuç olarak da oldukça farklı tanımlar yapılmaktadır. Argyris ve Shön (1996) çalışmalarında, örgütsel öğrenmeyi yanlışların saptanması ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlarken; Nevis ve diğerleri (1995), örgütün edinmiş olduğu deneyimlere dayanarak performansını iyileştirme kapasitesi ve süreçleri olarak tanımlamışlardır. Dixon (1999) örgütsel öğrenmeyi, örgüt çalışanlarını memnun edecek şekilde örgütün sürekli değişimini öngören bir yönetim bakış açısıyla, birey, grup ve sistem düzeylerinde öğrenme işlemleri ve bunların bilinçli kullanılması olarak tanımlamıştır (Güven ve Kaygın, 2015).

Huber (1991), örgütsel öğrenmeyi enformasyon süreci olarak değerlendirirken; Daft ve Weick (1984), yorumlayan sistemler; Nonaka ve Takeuchi (1995), ürün yeniliği olarak değerlendirmişlerdir. Crossan ve arkadaşları (1999), örgütsel öğrenmeyi stratejik yenilenme süreci olarak ele almışlardır (Kapu ve Aybas, 2008)

Peter Senge (1993), öğrenen örgütler konusunda yapmış olduğu çalışmasında, sistem yaklaşımından hareket ederek öğrenen örgütü, organizasyonda yer alan kişilerin istedikleri sonucu elde edebilmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni düşünme şekillerinin ortaya çıkararak geliştiği, insanların birlikte öğrenmeyi sağladıkları ve sürekli öğrenmenin gerçekleştirilebildiği organizasyon olarak tanımlamaktadır (Senge, 1993).

McGill ve Slocum' a göre örgütsel öğrenme, örgütlerin tecrübelerinin farkına vardıkları ve bu tecrübeleri anlamaya yönelik akılcı modeller geliştirdikleri faaliyetler toplamıdır. Öğrenen örgütler devamlı olarak çevresini gözlemleyen, kendini değişime karşı uyaraabilen ve kontrol edebilen örgütlerdir (McGill ve Slocum, 1993).

Örgütsel öğrenmeyi, tecrübeye dayalı performans geliştirme ve koruma işlemi olarak tanımlayan Di Bella, buradaki işlemin bilginin elde edilmesi ve kullanılması anlamına geldiğini belirtmektedir (Di Bella, 1996).

Bilgiyi edinme, paylaşma ve kullanma, yetenek gerektiren unsurlardır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel öğrenme yeteneği, sistemler ve prosedürler yerine genellikle kültür ve davranışlarla ilgili bir süreçtir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin birtakım boyutlardan oluşması muhtemeldir.

Chiva ve diğerleri (2007), örgütsel öğrenmenin, beş boyuttan oluştuğunu belirterek bu boyutları;

- Deneme
- Risk üstlenme
- Dış çevre ile etkileşim
- Diyalog
- Katılımcı karar verme, olarak tanımlamışlardır.

Bu beş boyut ele alındığında örgütsel öğrenmenin, örgüt çalışanlarının, sahip oldukları deneyimleri ve bilgileri ortaklaşa kullanarak, işletmenin yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmesini etkileme gücüne sahip olduğu bir süreci ifade ettiği söylenebilir.

Örgütsel öğrenmenin dört şekilde olabileceğini ifade eden çalışmada Bakan (2011), bu oluş şekillerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Selvi, 2012) ;

- Örgüt çalışanları yeni yetenekleri keşfederek, bu yetenekleri geliştirirler ve öğrenme gerçekleşir.
- Keşfettikleri yeni fikirleri uygulamaya dökerek, yeni yöntem ve teknikleri kullanarak öğrenirler.
- Sahip olunan düşünce ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi ile öğrenme gerçekleşir.
- Örgütler kendilerini rakipleriyle kıyaslayarak gelişme yoluna gidebilirler.

Örgütsel bir hafıza oluşturabilmek için, öğrenme yoluyla bilginin kazanılması, örgüt içi ile paylaşılması ve kullanılması sürecinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Öğrenmenin çift yönlü gerçekleştirilmesi başarının anahtarıdır. Burada anlatılmak istenen, edinilen bilginin yöneticilerden diğer örgüt üyelerine ve örgüt üyelerinden de yöneticilere doğru bir bilgi transferinin olmasıdır. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin belirli düzeylerde gerçekleştiğine dair literatür de çalışmalar da bulunmaktadır.

2.1. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

İşletmeler, çevrede yaşanan değişimleri kendilerine vakit geçirmeden uyarlamak, yeni teknoloji ile uyumlu sistemler geliştirebilmek ve çözüm üretebilmek için örgütsel öğrenmeye her zamankinden daha fazla önem vermelidirler çünkü örgütsel başarıyı arttırmada örgütsel öğrenmenin payı fazladır.

Örgüt içerisinde çift yönlü gerçekleşen örgütsel öğrenmenin, belirli düzeylerde oluşacağına ilişkin yazında çalışmalar mevcuttur. Marsick ve Watkins 2003 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenmenin üç düzeyinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu düzeyler;

- a) Bireysel Öğrenme
- b) Takım Düzeyinde Öğrenme
- c) Örgüt Düzeyinde Öğrenme olarak belirlenmiştir.

Yeni bilgilere ulaşan bireyin, bu bilgileri yorumlayarak değerlendirmesi ve davranışlarına da ona göre değiştirerek geliştirmesi bireysel öğrenmedir. Bireylerin, öğrendiklerini grupla paylaşması ve yorumlaması, grup anlayışının oluşmasını sağlar. Takım düzeyinde oluşan bu öğrenme anlayışının örgütün tümüne yayılması ve örgüt veri tabanına eklenmesi, örgüt düzeyinde öğrenmeyi açıklamaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012).

3. Örgütsel Öğrenme ve İş Modeli Arasındaki İlişki

Organizasyonların etkili bir öğrenme gerçekleştirememeleri Senge' ye göre bazı engellerin varlığından ileri gelmektedir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için organizasyonda gerekli alt yapının oluşturulmasının yanında çeşitli nedenlerin varlığı

örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Organizasyonların oluşturulması ve yönetilme biçimleri, işin tanımlanma biçimi, insanların sonradan kazandıkları düşünme şekilleri öğrenmeyi zorlaştırmaktadır. Senge, örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmemesinin nedenlerinin belirlenmesi ile başarılı bir öğrenme sürecinden bahsedebileceğinin altını çizmektedir. Sözü edilen nedenleri Senge yedi başlık altında değerlendirmektedir (Senge, 1993: 27-33). Bunlar;

- Pozisyon ve kişisel kimlik anlayışı
- Düşmanı dışarıda arama sendromu
- Olaylara takılıp kalma
- Yavaş değişimlerin önemsenmemesi
- Tecrübeyle öğrenme hayali
- Yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar
- Geçmişin başarılarına sığınmadır.

Tüm bu engeller, organizasyon içindeki öğrenmeyi zorlaştırmaktadır. Engeller belirlendikten sonra örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler üretilmelidir.

Senge ayrıca “Beş Disiplin” adlı çalışmasında, bir organizasyonun öğrenen organizasyon haline gelebilmesi için beş disiplin ortaya koymaktadır. Bunlar, sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik, takım halinde öğrenme, zihni modeller ve örgütün vizyonudur. Senge’ ye göre bu disiplinler öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayırmaktadır. Beş disipline hakim olan bir organizasyonda öğrenme etkin bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Senge, 1993: 13-19).

İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri, öğrenen organizasyona dönüşebilmeleriyle yakından ilgilidir. İşletmeler sahip oldukları bilgileri öğrenme yoluyla daha da zenginleştirebilmekte, bilginin işletme içinde paylaşımı ve uyarlanması daha kolay gerçekleşebilmektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi ve kullanılmasında önemli bir araç olarak görülebilir.

İşletmeler öğrenen organizasyonlara dönüşerek çevrelerinde yaşanan yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlamak ve rakiplerinden geri kalmamak adına, var olan iş modellerini yenilemekte ve değişimi daha yakından takip edebilmektedirler. Bilgiye ulaşma konusunda gelinen nokta, işletmeleri geleneksel iş modellerini değiştirme bakımından oldukça cesaretlendirebilmektedir.

Bir işletmenin tüm gereksinimlerini karşılayabilmek için yaşanan bilgi ve teknolojiye ilerlemeleri değer yaratabilmek için kullanmasında önemli olan iş modeli, örgütsel öğrenmenin etkin şekilde gerçekleştirilebildiği işletmelerde iş fırsatlarının yaratılması, bilgi akışının etkinleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

3.1. İş Modeli Yenileme Süreci ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Yenilik, işletme için bir değer üreten, üretilen değerün ürün veya hizmetlere dönüştürülmesinde önemli rol oynayan yeni fikirlerden oluşmaktadır. Bilgi üretilmesini sağlayan koşul ve ortamlardaki insanlar arasında gerçekleşen etkileşimin bir sonucu olarak doğan fikirler, yeni bilgilerin yaratılması için zorunlu kaynaklardır.

Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşen öğrenme, var olan bilginin genişletilerek değiştirilmesiyle ilgilidir. Örgütler, öğrenme yoluyla bilgi edinmekte ve meydana gelen teknolojik yenilikleri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılmaktadırlar.

Lam 2011 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, yeniliğin bir öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu dile getirmektedir. Değişen iş ortamında işletmeler, öğrenme yeteneklerini sürekli kılacak uygulamalarda bulunacaklardır.

Bir işletmenin nasıl değer yarattığını, yarattığı değerın avantajını ve avantajın sağladığı kaynakla işletmenin üstünlüğünü yansıtan, strateji seçimlerinde bir araç olarak kullanılabilen iş modelleri, yeni bilgi ve teknolojilerin uygulanması ile bir yenilenme sürecine girmek durumunda kalmaktadırlar. Küresel ölçekte sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeler, yeni iş modelleri ve uygulama süreçlerine kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu noktada bilgilerin edinilmesi ve uygulanması işlevi, örgütsel öğrenmenin işletmeler tarafından, yeteneklerini geliştirme konusunda önemli bir araç olduğunu anlamalarını sağlamıştır.

Yeni bilgiler edinmek ve yeni bilgi oluşturabilmek iş modeli için önemli bir güç unsurudur. Bu bağlamda, güçlü bir öğrenme yeteneğine sahip olan işletmelerin, diğer işletmelere oranla yenilikle daha fazla ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Zhao, Li, Lee ve Chen, 2011).

Zott ve Amit (2010), iş modelini odak firmasını aşan ve sınırlarını genişleten birbirine bağlı faaliyetler sistemi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda iş modeli yeniliğinin yollarını da önermişlerdir. Onlara göre, var olan etkinliklere yenilerini ekleyerek, etkinlikleri yeni yöntemlerle birleştirerek ve bu etkinliklerin herhangi birini uygulayan bir ya da daha fazla partiyi değiştirerek iş modelinde yeniliğe gidilebilmektedir (Zott ve Amit, 2010).

Teece de, iş modeli tasarımında bir yeniliğin, çok sayıda müşteri, tedarikçi ve rakip firma hakkında yaratıcılık, içgörü ve bilgi gerektirdiğini, bunun da ancak öğrenme ile elde edilebileceğini dile getirmektedir (Teece, 2010).

Amit ve Schoemaker(1993), çalışmalarında kaynak entegrasyonuna dikkat çekerek, kaynaklar arasındaki karmaşık ilişkiyle başa çıkmada bilgi ve bilgiye dayalı yeteneğin, benzersiz bir yetenek olduğu üzerinde durmuşlardır (Amit ve Schoemaker, 1993). Kaynakların bir araya getirilmesi ve tahsisi organizasyonlar için önemli bir yetenektir.

İş modeli yenileme süreci ile organizasyonlar, müşteriler için daha yeni ve daha değerli ürünler veya hizmetler sunmak için ortaya çıkan değer yaratma ve değeri kullanma sürecini yenilemek için, iç ve dış kaynaklarını etkin bir şekilde bütünleşik olarak kullanılmaktadırlar. İş modeli inovasyonu süreci işletmelerin, öncelikle iş modeli yenilenme gereğini kabul etmeleriyle başlar, örgütsel öğrenme ile iş modeli inovasyonu ile ilgili gerekli kaynaklar sağlanır, son olarak ta kaynaklar bütünleştirilir ve yapılandırılır (Wu ve Zhao, 2017). İş modeli inovasyonu, değer yaratma, değer elde etme ve sunma ile ilgili bir dizi organizasyonel faaliyetleri içermektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler, iş dünyasında yaşanan değişimler ve ilerlemeler karşısında, örgütsel öğrenme düzeylerini daha yüksek seviyelere taşıyabilirlerse, yenilikleri adapte etme ve benimseme bakımından, daha başarılı olabileceklerdir. Bu bağlamda işletmeler, iş dünyasının etkilediği her kesimden, başta müşterilerden ve rakip işletmelerden yeni bilgiler edinebileceklerdir. Edinilen bilginin, kurum içerisinde paylaşılıp etkin şekilde kullanılmasıyla, bireysel bilgiler, organizasyon bilgisine dönüştürülebilecektir.

Sınırların ortadan kalkmasıyla işletmeler, rakiplerinin kullandıkları iş modellerini kolayca kendi modellerine uyarlayabileceklerdir. Öğrendikleri yeni iş modeli uygulamalarını, yeni değerler ekleyerek daha da gelişmiş modeller oluşturabileceklerdir. Tüm bu gelişmelere dayanarak, bilgiyi edinme ve kazanma bağlamında örgütsel öğrenmenin, iş modeli yenileme sürecindeki katkısının, olumlu olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İş modeli inovasyonu, bilginin öğrenme ile elde edilmesinden sonra, işletmelerin bir değer kazanması, kazanılan değere yetenekleri ölçüsünde yenilikler eklemeleri ve faaliyetlerini, sistemli bir şekilde bütünleştirmeleri sonucunda rakiplerine karşı ayırt edici yetenekler kazanmaları ve buna bağlı olarak ta rekabet üstünlüğü elde etmeleri sürecinde önemli bir etkidir. Sürecin, verimli ve etkili işleyişi için işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirebilmeleri için çalışmalar yapmaları kaçınılmazdır.

Yeniliğin bir öğrenme süreci olduğu kabul edilirse, örgütsel öğrenmenin iş modeli yenileme sürecine olumlu katkısının yanında aynı şekilde, iş modeli yenileme sürecinin de örgütsel öğrenme üzerine olumlu katkısının bulunduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın amacı olan, iş modeli yenileme süreci ile örgütsel öğrenme arasında çift yönlü olumlu bir etkinin varlığından söz etmek yerinde olacaktır.

Küreselleşmeye doğru giden dünyamızda, yaşanan hızlı değişim ve ilerlemeler, iş dünyasını da değiştirmekte, buna paralel olarak ta örgütler, iş modellerini değişen ortama ve koşullara göre yenilemek zorunluluğunu büyük ölçüde hissetmektedirler. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanma ve varlığını idame ettirme amacıyla hareket eden işletmelerin öğrenecekleri bilgiler sürekli artmaktadır. Bu durum karşısında işletmeler, değişime karşı güçlü ve esnek olmayı başarmak durumundadırlar. Ancak bu şekilde, yeniliklere uyum sağlayabilecekler ve yeni değerler kazanabileceklerdir.

Bu çalışma literatüre dayalı olarak gerçekleştirilen, kuramsal bir çalışmadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar için, iş modeli inovasyonu ve örgütsel öğrenme ilişkisi, ampirik olarak incelenmek istendiğinde kuramsal nitelikte olan bu çalışma araştırmacılara yol gösterici olabilir.

Kaynaklar

- Afuah, A., (2004), " Business Models: A Strategic Management Approach", McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Argyris, C., Schön, D.A., (1996)., "Organizational Learning II: Theory, Method and Practice", Reading, MA, ss. 1.

- Al-Debei, M.M., El-Haddadeh, R.E., Avison, D., (2008), "Defining the Business Model in the New World of Digital Business", Americas Conference on Information Systems, Proceedings Paper 300, Toronto.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, Cilt:14, ss. 33-46.
- Amit,R., Zott, C. (2012), " Creating Value Through Business Model Innovation" , Management Review, Cilt: 53, ss. 40-49.
- Ayden, C. ,Düşükcan, M. , (2002), "Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:2, Sayı:4,ss. 123.
- Barney, D. , (2004), " The Network Society", Polity Press, Blackwood, UK.
- Bekmezci, M. , (2013), "Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation", Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 20, Sayı: 1, ss. 294.
- Bouwman, H., (2003), "State of the art on Business models", B4U/D3.2, Telematica Instituut, TUDelft, TNO, KPN research. p. 42.
- Brink, J., &Holme'n, M. ,(2009), "Capabilities and Radical Changes of The Business Models of New Bioscience Firms", Creativity and Innovation Management, 18(2), ss. 109-120.
- Casadesus-Masanell, R., &Ricart, J. E. (2010), "Competitiveness: Business Model Reconfiguration for Innovation and Internationalization, Management Research: The Journal of The Iberoamerican Academy of Management, 8(2), ss. 123-149.
- Chesbrough, Henry, Rosenbloom, Richard S., (2002), "The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin - off Companies", Industrial and Corporate Change, Cilt 11, Sayı: 3, ss. 529- 555.
- Chiva, R., Alegre, J. andLapedra, R. (2007), "Measuring Organisational Learning Capability Among The Workforce", International Journal of Manpower, Cilt:28, Sayı: 3/4, ss. 224-242.
- Crossan, M.; Lane, H.; White, R. (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution", Academy of Management Review, Cilt: 24, Sayı: 3, ss. 522-537.
- Currie, W., (2004), " Value creation from e-business models", Butter worth Heinemann, Oxford.
- Daft, Richard L., Weick, Karl E., (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", The Academy of Management Review, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 284-295.
- Demil, B., Lecocq, X., (2010), " Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency" , Long Range Planning 43, ss. 227-246.
- Desyllas P and Sako M (2013), " Profiting from Business Model Innovation: Evidence from Pay-as-you-drive Auto Insurance", Research Policy, 42(1), ss. 101-116.
- Di Bella, A.J., Nevis, E.C.(1996); "Understanding Organizational Learning Capability", Journal of Management Studies, Cilt:33, Sayı: 3, ss. 361-379.
- Dixon, N. M.(1999), "Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively", Abingdon, Oxon, GBR, ss.6.
- Guoand, Y., Zhao, X., (2009), " Business Model Innovation and Competitive Advantage From The Perspective Of Resource Based View", Guizhou Social Sciences, Cilt: 234, ss.78-82.
- Güven, B. , Kaygın, E. , (2015), " Girişimcilik, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi", Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular, Bölüm: 15.,ss. 306.
- Hamel, G., (2000), "Leading the Revolution", Harvard Business School Press, Boston.
- Hedman, J., Kalling, T., (2002), " IT and Business Models: Concepts and Theories", Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Huber, George P., (1991); "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", Organization Science, 2, ss. 88- 115.
- Joan Magretta, (2002), "Why Business Models Matter? ", Harvard Business Review, Reprint r0205f, May 2002,ss. 4.

- Johnson, M. W. ,Christensen, C. M. ,Kagermann, H. , (2008), "ReinventingYour Business Model", Harvard Business Review, 86 (12), ss.50-59.
- Johnson, M.W., (2010) ,"Seizing The White Space" , Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Kapu, H. ,Aybas, m. , (2008), " Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi", KMU İİBF Dergisi, Yıl: 10, Sayı: 15, ss. 82.
- Long, Y., Li, Z., Zhang, Z., Bi, Y., (2005), " An Empirical Study on The Cooperative Effect of Skill Based Strategic Alliance and Knowledge Acquisition and Learning Capability", System Engineering Theory and Practice, ss. 1-7.
- Mahadevan, B., (2004), "A framework for business model innovation", In IMRC Conference, Bangalore, ss.16-18.
- Marta Peris - Ortiz, Carlos Alberto Devece - Carañana, Antonio Navarro - Garcia, (2017), "Organizational Learning Capability and Open Innovation", Researchgate.net, Erişim Tarihi: 10.12.2019.
- McGill, M.E., Slocumun, W.J. , (1993), "Unlearning The Organization", Organizational Dynamics, Cilt: 22, Sayı: 2, ss. 67-74.
- Mete, E. S., (2018), " İş Modeli, İş Modeli İnovasyonu ve Strateji " , Journal of Business Research – Turk, Cilt: 10, Sayı: 4, ss. 1066 - 1099.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., Gould, J. M., (1995), "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Cilt: 36, ss. 73-85.
- Nonaka, Ikujiro (1994); "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, Cilt: 5, Sayı: 1.
- 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, 16 (1), ss. 25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010), " Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" ,Wiley, New Jersey.
- Petrovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D., (2001). "Developing business models for ebusiness", Available at SSRN 1658505.
- Sağsan, M. (2006),"Bilgi paylaşımı için örgüt içi iletişim kanallarının tasarımına yönelik ipuçları ve öneriler", 1st International Symposium on Information Services, 25-26 Mayıs 2006: 21-34. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. s.24.
- Shafer, S., Smith, H., Linder, J.,(2005), "The Power of Business Models", Business Horizons, 48(3), ss. 199.
- Selvi, Ö. , (2011), " Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler", GÜ İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı: 3, ss. 193.
- Senge, P. M. , (1993), " Beşinci Disiplin" , Çev. İldeniz Ayşegül, Doğukan Ahmet ve Pala Barış, Yapı Kredi Yayınları, 19. Baskı, İstanbul, ss.13-33.
- Teece, D. J., (2010), " Business Model, Business Strategy and Innovation" , Long Range Planning, Cilt:43, ss. 172-194.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Deimler, M.S., (2009),"Business model innovation", When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., Kallunki, J.-H., (2005),"Managerial Cognition, Action and The Business Model of The Firm" ,Management Decision, 43(6), ss. 789-809.
- Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B., (2004), "The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leap frog competitors", Journal of Change Management 4 (3), ss. 259-276.
- Wirtz,B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V., (2016), "Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives", LongRange Planning, cilt: 49, ss. 36 - 54.
- Wu, X., Zhang, W., (2009), "Business Model Innovations in China: From a Value Network Perspective".

- Wu, X., Zhao, Z., (2017), " The Antecedents of Business Model Innovation: Research Over View and Prospect", Foreign Economics and Management, Cilt: 39, ss. 114-127.
- Yılmaz, H. , Görmüş, A. Ş. , (2012), " Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", Journal of Yasar University, 26(7), ss. 4491.
- Yip, G.S., (2004)," Using Strategy to Change Your Business Model", Business Strategy Review, 15 (2), ss. 17-24.
- YuZhao, XiaowenJie, (2018), "A Study on theRelationshipBetweenOrganizational Learning and Business Model Innovation ", Proceedings of the Third International Conference on Economicand Business Management (FEBM 2018).
- Zhao, Y., Li, S. H., Lee, L. Chen, (2011), " Enterpreneurial Orientation Organizational Learning and Performance: Evidence from China", Entrepreneurship Theory and Practice, Cilt: 35, ss.93-317.
- Zott, C and Amit, R., (2007)," Business Model Design and The Performance of Entrepreneurial Firms", OrganizationScience,18(2), ss. 181-199.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L., (2010), "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" , Navarra: IESE Business School – University of Navarra.
- Zott,C., Amit, R. and Massa, L., (2011), " The Business Model: Recent Developments and Future Research" , Journal of Management, Cilt: 37(4), ss. 1019-1042.

