

İş Modeli Kanvası'nı Anlamak

M. Şebnem ENSARI¹

Öz

2000'li yıllar, işletmelerin başarısı için fikir sahibi olmanın sermaye sahibi olmaktan daha önemli bir hale geldiği bir dönemin başlangıcı olmuştur. Bu noktada, aslında bütün girişimciler için önemli bir başlangıç noktası olan iş modeli oluşturmak, projenin üçüncü kişi ve kurumlara anlatılması açısından giderek önem kazanmaktadır. Bu makalenin amacı iş modeli kavramını tanımlamak, Alex Osterwalder tarafından geliştirilen İş Kanvası'nın bölümlerini anlatmaktır.

Anahtar Kelimeler: iş modeli, kanvas, plan, finans

Abstract

2000s was the beginning of the period which having an idea has become more important than having capital for success of businesses. So, creating a business model, which is an important starting point for all entrepreneurs, has become more essential to explain the details of the project to third parties. The aim of this paper is to define the concept of the business model and the parts of "Business Canvas Model", developed by Alex Osterwalder.

Key Words: business model, kanvas, plan, finance

1. Giriş

Yeni bir iş kurma ya da mevcut işini geliştirme noktasında yöneticilerin kafalarında şüphesiz bir yol haritası niteliğinde planlar bulunur. Ancak bu planların biçimsel bir formata taşınması işletmelerin rotasını belirleme konusunda en başta planların asıl sahiplerine daha iyi fikir verir. Daha sonra da yöneticilerin planla-

¹ Yrd.Doç.Dr. Okan Üniversitesi, Tuzla Kampüsü, Tuzla/İstanbul, 34959, sebnem.ensari@okan.edu.tr ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3173-2568>

rı gerçekleştireceği yönetim ve daha alt kademe çalışanlarının sürece katılımını arttırarak adaptasyon sürecini kolaylaştırır. Ayrıca, mevcut fikre işletme dışından finansal destek ve yönetim desteği alma noktasında, üçüncü kişi ve kurumların sürecin başarısı konusunda endişelerini giderir. Bu nedenle işletme yönetimi yazını, 1970'lerden sonra iş planlarına, stratejik yönetim sürecine olan ilgileri ile eş zamanlı olarak, dikkat çekmeye başlamışlardır.

İş Planı, bir işin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında uygulanan bir plandır. Bozan (2015), iş planını "şimdi yaptığınız veya gelecekte yapmak istediğiniz 'işin' sürdürülebilir bir başarıyla ilerlemesi ve süreçte karşınıza çıkabilecek zorluklarda neler yapmanız gerektiği konusunda size kılavuzluk edebilecek ve yatırım almanızı sağlayabilecek görünürdeki tek plan, iş planıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

İlgili yazında ve uygulamada planın içeriği konusunda biçimsel olarak farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bazı çalışmalar iş planını tüm süreçleri içine alan bir model olarak ele alırken, bazıları ise sadece ve özellikle yapılabirlik araştırması-fizibilite çalışmaları adı altında finansal hedef belirleme ve analiz süreçlerine odaklanmışlardır. Örneğin, Şanlı ve Şahsüvar (1999), iş planının hazırlanmasında; şirketin hedeflerine ve hedefi gerçekleştirmek için aktivitelerin sıralanmasına dikkat çekmiştir. Gedik vd. (2005), yatırım projelerinin hazırlanmasında, ekonomik analiz, teknik analiz ve finansal etüt olarak adlandırılan üç temel aşamadan oluşan yapılabirlik çalışmasının (fizibilite etüdü) yapılmasını önermişler ve bir yatırım değerlendirilmesinde net bugünkü değer ve iç kârlılık oranının kullanılması yöntemlerini incelemişlerdir. Uzun vd. (2003) ise hedef belirleme ve hedeflere ulaşılacak aktiviteler belirlemenin yanı sıra finansal planlamanın yapılmasının gerekliliğine değinmişlerdir. "Finansal planlama, geleceğe yönelik hareket biçimini belirlemeye, politikalar saptamaya ve gözden geçirmeye katkıda bulunan bir finans tekniğidir" (Uzun vd., 2003). Şeker (2016)'e göre, planın içeriği konusunda genel olarak bir uzlaşmaya varılamasa da, genel kabul; planın tam, anlaşılır ve basit şekilde işin tanımını içermesi gerektiği şeklindedir. Diğer yandan, Yılmaz vd. (2005) ve Şenel (2007) yatırım kararında fizibilite etüdünün önemine dikkat çekmişlerdir.

Ayrıca, Türkiye’de yapılan çalışmalar işletme sahiplerinin iş planı kavramı konusunda bilgi sahibi olduklarını ve iş planının gerekliliğine inandıklarını göstermekle birlikte (Karasioğlu ve Duman, 2006; Gözek ve Akbay, 2012), planın içeriği konusunda ortak bir görüşe varılmadığını göstermektedir.

2. Kanvas iş modeli

İş planlama yöntemlerinden en yeni ve en hızlı şekilde kabul gören biri şüphesiz 2007 yılında ilgili literatüre giren, İş Modeli Kanvası olmuştur. Kanvas İş Modeli, Alexander Osterwalder tarafından geliştirilmiş ve Eric Ries’in önderlik ettiği “Yalın Girişimcilik” akımında kendine çok önemli yer edinmiş bir İş Planı hazırlama aracıdır (Kanvas İş Modeli, 2017). Kanvas İş Modelinin geniş kitlelerle buluşmasını sağlayan “İş Modeli Üretimi” adlı kitabı, 45 Ülkeden 470 uzmanın katkıları ile Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur yazmışlardır. Ayrıca yazarlar hazırladıkları web sitesi üzerinden (Simple to Learn and Practical to Apply, 2017), Kanvas modelin kullanılması için gerekli tüm araçlar ve bilgileri paylaşımına açmışlardır. Kanvas iş modelini tanımlamadan önce, “Bir iş modeli nasıl olmalıdır?” sorusunu cevaplamak daha uygun olacaktır.

“Bir iş modeli, bir örgütün yarattığı değer, bu değeri sununun ve mevcut bir değeri nasıl yakalayacağını mantıklı açıklamasını ortaya koyar” (Osterwalder ve Pigneur, 2013).

2.1. Kanvas iş modeli tuvali

Kanvas iş modeli, girişimcilere, yeni iş fikirlerinin tedarik zinciri sürecinde yer alan temel ve destek faaliyetleri dokuz yapıtaşını altında kolayca anlayabilecekleri ve anlatabilecekleri bir ortam sunmaktadır. Bu yapıtaşları dört ana alanı kapsamaktadır: müşteri, ürün, altyapı ve finans. Bu ana başlıkların altında, Kanvas iş modeli tualinde doldurulması gereken dokuz başlık (Osterwalder ve Pigneur, 2013):

1. Müşteri Segmentleri
2. Değer Önerisi
3. Kanallar

4. Müşteri İlişkileri
5. Gelir Akışı
6. Temel Faaliyetler
7. Temel Kaynaklar
8. Temel Ortaklıklar
9. Maliyet Yapısı

Bir Kanvas uygulamasında, öncelikle Şekil 1'dekine benzer kanvas tuvali A3 boyutunda hazırlanarak, herkesin göreceği şekilde duvara yapıştırılır. Kanvasın en yukarisında çalışmanın kim için, ne zaman tasarlandığı bilgisi yazılır, her versiyonda tarihler düzeltilir.

Şekil 1. Kanvas İş Modeli Tuvali

Kanvas İş Modeli				
Kim için hazırlandı:		Tasarlayan:		Tarih: 2014
				Versiyon:
Kilit Ortaklar	Kilit Etkinlikler	Değer Önerileri	Müşteri İlişkileri	Müşteri Kesitleri
Metin		Metin	Metin	Metin
	Kilit Kaynaklar		Kanallar	
	Metin	Metin		Metin
Maliyet Yapısı		Gelir Kaynakları		

Kaynak: <http://www.adiloran.com/kanvas/> erişim 15.04.2017

2.2. Kanvas iş modelinin bölümleri

Kanvas'ın hazırlanmasının ve duvara yerleştirilmesinden sonra, ilgili bölümler konuyla ilgili kişilerin görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir platformda post-it'ler yardımı ile doldurulur (Instructables, 2017). Bu noktada her bölümün tam olarak neyi ifade ettiğini detaylandırmak gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bir Kanvas İş Modeli'nde yer alan dokuz yapı taşı ilgili yazın yardımı ile açıklanacaktır.

2.2.1. Değer önerisi:

Bir işletmenin, müşterilerine sunduğu; fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı vb. gibi farklı değerlerin birleşimine "müşteri değer önerisi" adı verilmektedir (Erk, 2009). Bu tanımlardan hareketle değer kavramı, müşterinin zihnindeki bir algılama olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte değer, ölçülebilir bir kavram olup, somut özellikler taşımaktadır. Oliver (1997), müşteri değerinin hesaplanmasında; alınan hizmet sonucu elde edilenler ve ürünü elde etme maliyeti arasındaki farka dikkat çekmiştir. Eğer müşterinin hizmetten sağladığı fayda ürünü elde etme maliyetinin üzerinde ise ürün değeri yüksek olacak, aksi durumda ürün değerinin düşük olacaktır. Oliver (1997), ayrıca bireylerin satın alma kararını verirken, ürünün kendisinin sağladığı değer ve rakipler ile karşılaştırma yaparak elde edeceği değerlerin değerlendirilmesinin yapıldığına da değinmektedir.

Günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçları gelişip değiştikçe müşteriye sunulan değer önermeleri hızla değişmektedir. Tekin ve Çiçek (2005), değişen rekabet ortamında; farklı müşterilere farklı değer yaratma gerekliliğine, değer standartları yükseldikçe müşterilere yeni değerler yaratma ihtiyacına ve değer üretebilmek için iş modeli ihtiyacına dikkat çekmektedir. Bu süreçte, yaratılan değer fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde yararlılık, satış sonrası servis, güvenilirlik ve saygınlık gibi olabilir. Fiyat çok klasik bir değer unsurudur, ancak diğer unsurlar da tek başına bir ürünün satın alma kararında etkili olabilir. Örneğin beyaz eşya pazarında küresel rakipler ile yarı-

şan Arçelik, Vestel gibi yerel işletmeler dağıtım ve servis ağları ile müşteriye değer yaratabilmektedirler.

Ikea müşterilerine hangi değerleri sunuyor? Ikea denilince aklımıza ilk önce demonte mobilyalar, işlevsel tasarımlar ve söylemesi pek de kolay olmayan ürün isimleri geliyor. Ikea ise müşteri değerlerini "Biz, her bireyin bize katacağı artı bir değeri olduğuna inanıyoruz ve bu değerleri işimize yansıtmaya çalışıyoruz." başlığı altında müşterilerle birliktelik, sadelik, maliyet odaklılık gibi özetlemektedir. Ikea'nın bu değer önermesinden hareketle; müşterileri olan şehirli kadın ve erkeklerin daha sade, daha işlevsel mobilya ve ev eşyası ihtiyacını sağlarken bir yandan da demonte ürünler ile müşterilere kolay taşınabilir ürünler sunmak olduğunu söyleyebiliriz. Üstelik işletme bu sayede maliyetleri daha aşağı çekmekte ve bu durum müşterilere de fiyat avantajı olarak yansımaktadır (Ikea Türkiye, 2017).

Neden başka bir arama motoru değil de Google? Üniversitesi öğrencileri olan Larry Page ve Sergey Brin tarafından 4 Eylül 1998 de kurulan Google'un geldiği nokta şöyle özetlenebilir: Alexa, internette en çok ziyaret edilen web sitesi olarak ABD odaklı "google.com"u listelemektedir, YouTube, Blogger gibi Google'a ait diğer siteler ve çok sayıda uluslararası Google sitesi (google.co.in, google.co.uk vb.) ise en çok ziyaret edilen siteler arasında ilk yüz içinde yer almaktadır. Ek olarak şirket, BrandZ marka değeri veri tabanı listesinde ikinci sırada yer almaktadır (Hürriyet, 2015). Kurulduğunda başta yahoo olmak üzere hali hazırda pek rakipleri bulunan bu arama motoru müşterilerine yarattığı değer ile tartışmasız sektör lideridir. İki rakibin arasındaki rekabet her daim tartışılmaya devam etmektedir. CMSWire'in yazarlarından Gerry McGovern, bu iki firmanın arasındaki farkı şöyle açıklıyor: "Yahoo!'nın müşterisi reklam verendir. Google'inki ise sen ve ben". Yahoo! ve Google, aynı tip reklam gelirine sahip olsa da Google reklamları önceliğine almayarak, önceliği, kullanıcıların ihtiyaçlarına vererek; pdf viewer, çeviri, drive, birbirine benzer sayfalar, hafızada tutulan linkler, bireysel algoritmaya dayalı arama motoru ve şansımı denemek istiyorum gibi uygulamalar geliştirdi. Sonrasında da reklamları nasıl kullanışlı hale getireceğini buldu (Erkurt, 2006).

Sonuç olarak, somut bir kavram olmasına rağmen, müşteri değeri değişmez bir kavram değildir. Günümüzde değişen müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve buna göre değer yaratmak her şeyden önemli hale gelmiştir. İşletmenizi kurarken ya da mevcut işinizi geliştirirken İş Modeli Kanvası'nın bu aşamasında hangi değeri müşterilerime sunuyorum? ve rakiplerimden farklı hangi değeri sağlıyorum? gibi soruların sorulması gerekmektedir.

2.2.2. Müşteri segmentleri:

Değeri hangi kişi, grup veya pazarlara sunuyoruz? MIT Girişimcilik kürsüsü profesörlerinden Bill Aulet (2013) "Bir iş için gerekli ve yeterli koşul para ödeyen bir müşteridir." der. Bu noktada müşteri klasik tabirle işletmecinin patronu niteliğindedir ve onu tanımak her şeyden önemlidir. Müşteriyi tanıma yolunda bu çaba farklı müşteri gruplarının işletmeler tarafından sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarır. Müşteriler farklı farklı olup ihtiyaçları da birbirinden değişiktir. Her müşterinin değeri de farklıdır (Peppers, 2002). Müşteri sınıflandırması, tüketici kişi ve kurumların ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma konularında farklı davranış özellikleri dikkate alınarak yapılır (Mirze, 2010): coğrafi bölümlendirme, demografik bölümlendirme, psikografik bölümlendirme, jeodemografik bölümlendirme, kullanım hızı veya oranına göre bölümlendirme ve sağlanan yarara göre bölümlendirme gibi. En eski müşteri sınıflandırması demografik bölümlendirme iken, zamanla, demografik bilgilerin güncellenmesinin güçlüğü nedeniyle müşteriyi birebir tanımadan onun davranışlarını analiz ederek de öngörüler yapılabileceği anlayışı yerleşmiştir. (Öner, 2008). Davranışsal sınıflandırma mevcut müşterilerin satın alma davranışlarına göre yapılan sınıflandırma olup, potansiyel müşterileri değerlendirme konusunda zayıf kalmaktadır. Günümüzde kullanılan loyalty (bağlılık) kartları, hopi vb uygulamalar aracılığıyla müşterilerin hem demografik hem de davranışsal sınıflandırmasını yapmak daha kolay hale gelmiştir. Pek çok banka kredi kartları müşterilerini kullanım alışkanlıklarına bağlı olarak platin, altın vb. sınıflandırma ile değerlendirmektedir.

Davranışsal sınıflandırmanın dışında, Aulet (2013), müşteriye tanımlarken ürünü alma kararında etkili olan ve ürünü isteyen kişileri ayırtmıştır ve destekçi, son kullanıcı ve iktisadi alıcı olmak üzere üç karar verici rol tanımlamıştır. Örneğin, ürünün bir oyuncak olduğundan yola çıkarsak, ürünü kullanacak olan çocuk son kullanıcı, ürünü alma konusunda ısrarlara dayanamayan anne destekçi ve ürünü alan birey olan baba iktisadi alıcı olarak örneklenebilir. Bu bakış açısı ile günümüz işletmeleri müşterilerini sadakat programları ile takip ederken son kullanıcıdan çok iktisadi alıcılardan hareket etmektedirler.

Müşterileri ortak özelliklere göre sınıflandırmanın ardından izlenecek yol, bu grupların firmaya kattığı değere göre sınıflandırılması ya da sıralanmasıdır. Bu ayırmada en çok, 80-20 kuralı ile bildiğimiz Pareto kuralı esas olarak alınır. Pareto kuralına göre işletmelerin gelirlerinin yüzde 80'i, müşterilerinin yüzde 20'sinden geldiği bilinmektedir. Müşteri sınıflandırması, Pareto Kuralı'ndan ilham alarak 5 basamaklı olarak düşünülmüştür (Curry ve Curry, 2000):

Şekil 2. Müşteri Piramidinin Temel UNSURLARI



Kaynak: Curry Adam ve Jay Curry. *The Customer Marketing Method*. (New York: The Free Press, 2000)

- a. **Aktif müşteriler:** Belirli bir dönemde sürekli ürün ve hizmetlerimizden temin eden bireylerdir. Pareto prensibi ile aktif müşteriler ise kendi içinde tepe (müşterilerin %1'i), büyük (müşterilerin %4'ü), orta (müşterilerin %15'i), küçük (müşterilerin %80'i) olmak üzere sınıflandırılmaktadır.
- b. **İnaktif müşteriler:** Geçmişte müşterimiz olan ancak son dönemde ürün ve hizmetlerden temin etmeyen bireyler.

Bu müşteriler potansiyel kazanç için ve mevcut aktif müşterilerin kaçmasını engellemek için ne yapmamız gerektiğini gösteren önemli bir kaynak niteliğindedir.

- c. Muhtemel müşteriler:** Bu kişiler bir şekilde işletmeniz ile etkileşim halinde olup, henüz hiçbir ürün ve hizmet satın almamışlardır. Sizden broşür isteyen ve henüz ürün almamış müşteriler bu gruba örnek teşkil eder.
- d. Şüpheliler:** Muhtemel müşterilerin olabilecek ama henüz iletişime geçmediğiniz bireyler bu gruba dahildir.
- e. Dünyanın geri kalanı:** Sizin ürün ve hizmetlerinize ihtiyaç duymayan bireylerdir.

Sonuç olarak, mevcut işi geliştirme aşamasında mevcut müşterileri tanımak, potansiyel müşterilerin kimler olabileceğini anlamak ve yeni iş kurarken ise potansiyel hedef kitleyi kurgulamak işletmenin yarattığı değer, maliyet, gelir modeli, ürünü sunmak için seçeceği kanal ve temel faaliyetlerini etkilemektedir. Bu noktada müşteriyi tanımak, iş modeline uygun olarak hedef müşteri grubuna yönelmek gerekmektedir.

2.2.3. Kanallar:

Müşteriye hangi kanallardan ulaşacağınız değer önermeniz ve müşteri kitleniz ile ilişkili önemli bir başka noktadır. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetin son ya da ara kullanıcı olan müşterilere ulaştırıldığı; acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracı veya aracısız kuruluşlardan oluşan bir yapıdır. Eroğlu vd. (2008), dağıtımın çok önemli ve maliyetli olduğu endüstriyel sektörlerde dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörleri belirlenmeye çalışmış ve araştırmada ürün niteliklerinin ve ürün teknolojisi, ürün birim değeri, ürün satış miktarı, ürün sınıflaması gibi diğer ürün özelliklerinin, dağıtım kanalının seçiminde etkisinin bazı hallerde beklenilenin tersine çok fazla olmadığını saptamışlardır. Son yıllarda kanal geliştirme ve değiştirme için işletme birleşme ve satın almaları önemli bir yoldur. Güreş (2008), dağıtım kanalında başarılı işbirlikleri sağlamak için, üreticiler ve kanal üyeleri arasındaki karşılıklı iletişimin son derece önemli olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde işletmeler ürünlerini teknoloji yoğun kanallar aracılığıyla ulaştırma konusunda pek çok yenilikçi uygulama yapmaktadırlar. Türkoğlu (2006), müşterinize ulaşmak için kullandığınız araçlar (telefon, eposta) gelişen teknolojik yollarla gerçekleştirilirse, bu etkileşimin kayıtlarını tutmak da o derece başarılı olacağına dikkat çekmektedir. Akar (2010), Köksal ve Özdemir (2013) ve Parlak (2015), sosyal ağların satın alma kararına etkilerini incelemiştirler. Cloudnames sitesindeki bir habere göre, *"Günümüzde müşteriler sevdikleri markalarla internet üzerinden etkileşime girebilmek istiyor. Kişiselleştirilmiş hizmet dönemi iş hayatına geri döndü. İyi bir internet sitesi, kaliteli bir blog ve güçlü bir sosyal medya varlığı dijital çağın aday müşteri yaratma araçları"*. İnternet e-ticaret olasılığı ile hayatımıza girdiğinden beri satışı destekleyen bir kanal olarak görülürken, dünyada Amazon.com, Türkiye'de e.bebek.com gibi e-ticaret kökenli işletmelerin fiziksel perakendeciliğe geçişi de ayrıca dikkat çeken bir kanal değişimine işaret etmektedir (Ensari ve Eser, 2016)

Shaya grubu meşhur Starbucks zincirini sadece kendisine ait mağazalar üzerinden kurmuşken, bir başka dünya devi McDonald'sın dünya çapında 32.000'den fazla restoranın yaklaşık %70'i işletmeciler, diğerlerini ise McDonald's şirketinin kendisi çalıştırıyor (McDonald's, 2017). Her kanalın işletmeye sağladığı faydalar farklı; kendi satış kanalları ile ilerlemek kontrolün daha çok merkez işletmede kalmasını sağlarken, farklı satış kanalları ile ilerlemek işletmenin açılma maliyetleri dahil pek çok finansal sorumluluğu 3. Kişi ve kurumlara yüklemek anlamına gelmekte.

Sonuç olarak, ürününüzü müşteriye kendi fiziksel satış kanallarınızla mı, yoksa bayi, korner, franchise gibi araçlar ile mi ulaştıracağınız, interneti kullanıp kullanmayacağınız, ya da Amway ve Avon markalarının yaptığı gibi bireyler üzerinden mi ürünü müşterilere ulaştıracağınız, marka imajı, maliyet, kâr gibi önemli işletme çıktılarını etkileyeceğinden detaylı olarak üzerinde düşünülmesi gerekmektedir.

2.2.4. Müşteri ilişkileri:

Sanayi devrimi sonrası, kitlesel üretimin sonucu üretilen ürünün fazlasını satma gayreti müşteriyi değerli kılan ilk aşama ol-

muş, 1980'ler sonrası artan küresel rekabet sonucu ise müşteri hiç olmadığı kadar önemli bir konuma gelmiştir. Günümüzde geçmişte standart ürünlerini tüm dünyaya satmaya çalışan küresel işletmeler müşterilerine özel hizmet sunma gayreti içerisine girmişlerdir. Nike web sitesinde kendi ayakkabınızı tasarlama imkânı sunarken, bankacılık sektöründe bire-bir müşteri odaklı hizmeti mümkün kılan private banking uygulamaları kabul görmeye başlamıştır.

Müşteri İlişkileri Yönetimini, Yurdakul (2003), *"İmaj ve marka yönetimine tamamlayıcı olarak; bir işletmeyle onun hedef kitleleri arasında pozitif, kişisel iletişimin yönetiminde yer alan stratejik ve taktiksel görevleri şeklinde tanımlar"*. Müşteri ilişkileri yönetiminin dört evresi; Müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirmedir (Demir ve Kırdar, 2000). Müşterimiz kim sorusunun yanı sıra mevcut müşteriye elde mi tutacağız yoksa yeni müşterilere mi odaklanacağız? Müşterilerimizi nasıl daha çok bizim müşterimiz haline getirebiliriz bu noktada sorulması gereken sorular arasındadır. Müşteri ilişkilerinin başarısını etkileyen faktörler olarak; müşteri bilgi sistemleri, veri madenciliği, bilişim teknolojileri, üst yönetimin tutumu ve organizasyon yapısı gösterilmektedir (Çiçek, 2005). Günümüzde müşteri hedeften çok yapılan ya da yapılmakta olan işin bir parçası olarak düşünülmektedir. Bu yeni yaklaşımı en güzel özetleyen çalışmalardan biri müşterinin değer zincirindeki rol değişimi ile ifade eden Slywotzky ve Morrison (2000) olmuştur. Geleneksel değer zinciri; kaynaklar, girdiler, ürün/hizmet teklif/kanallar ve müşteri şeklinde sıralanırken, modern değer zinciri ise; müşteri öncelikleri, kanallar, teklif, girdiler ve kaynaklar şeklinde sıralanmaktadır.

Müşterimizi değer zincirimizin başına alsak da hangi iletişim türü ile onlara ulaşacağımız önemli bir başka konudur. Osterwalder (2010), müşteri ilişkilerinin çeşitli kategorilerini; Kişisel yardım, kişiye özel yardım, self servis, otomatik hizmetler, topluluklar ve ortak yatırım şeklinde özetlemiştir. Kişisel yardım, iletişime dayalı satış sonrası hizmeti içeren çağrı merkezi vb. yolların varlığını gerektirmektedir. Kişiyeye özel yardıma örnek olarak özel müşteri temsilcileri verilebilir. Self servis, şirketin müşteri ile doğrudan ilişki kurmadığı müşterinin kendi kendine yardım ettiği müşteri hizmeti

türüdür. Otomatik hizmetler ise müşteriyi kişi bazında tanıyan ve ona özel hizmet sunarlar. Topluluklar aracılığıyla ürün ve hizmet sunmak ve müşteriyi eleştiri yazmaya ya da inovasyon yapmaya yönelterek ortak konumuna getirerek sunmakta benimsenebilecek diğer müşteri ilişkileri yöntemlerinden bazılarıdır.

İşletmelerin sürecin en başından itibaren müşterileri ile hangi yöntemler ile iletişime geçeceğini bilmesi çok önemlidir. Bazen bulunmamanız gereken bir iletişim şekli işletmenizin başarısını aşağı çekebileceği gibi bazen de iletişim yönteminiz ürün ya da hizmetinizin önüne geçecektir.

2.2.5. Gelir akışı:

Bu aşamada sorgulamanız gereken, aklınızdaki fikriniz ya da işinizi geliştirmek için düşündüğünüz yenilikler nasıl işletmeniz için kazanca dönüşecek? Klasik işletmecilikte sunulan ürün ya da hizmete karşılık ödenen bedel gelir akışının yönünü ve şeklini gayet net ortaya koymaktadır. Ürün ve hizmetin sağlanması karşılığı ödeme dışında satın alma kararı ile tamamen ya da kısmen ödeme alma, telefon operatörlerinin yaptığı gibi kullandıkça ödeme yapma gibi yöntemleri de geleneksel olmasa da yeni kabul edilemeyecek gelir akışı modelleridir. Gürenli ve Atamtürk (2011), Türkiye’de sıcak su sistemlerinin hizmet karşılığı kullandıkça öde sisteminin nakit akışa etkisine incelemiştir. Günümüz işletmelerinde gelir akışı illaki hizmetin sağlandığı birey ya da kurumlardan sağlanmamaktadır. Örneğin; Google, geliştirdiği arama motoru ile hizmet sunarken kazancının büyük bir kısmını reklam gelirlerinden sağlıyor. Bu noktada ben kimlerden para kazanacağım sorusunun yanı sıra bu kişi ya da çıkar gruplarına nasıl ulaşacağım sorusunu da kendimize sormakta fayda olacağı kesindir.

Sonuç olarak, gelir modelimizin belirlenmesi; müşteri ile iletişim şeklimizi etkiler gibi görünmekle birlikte, aslında mevcut işin devamlılığı açısından çok önem taşımaktadır.

2.2.6. Temel faaliyetler:

Temel Faaliyetler, iş modelini hayata geçirmek için gerçekleştirilmesi gereken en önemli şeyleri tarif eder. Temel kaynaklar

gibi temel faaliyetler de iş modeline göre farklılık gösterir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Örneğin bir e-ticaret işletmesinin temel faaliyetleri ile fiziki mağazası bulunan bir perakendeci işletmenin temel faaliyetleri aynı olmayacaktır.

Hammaddeden ürün/ya da hizmetin son kullanıcıya ulaştığı ana ve daha sonrasında gerekli satış sonrası hizmeti yönetebilmek için hangi faaliyetlere ihtiyaç duyulduğu ilgili iş gücü ve maliyetlerin planlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Osterwalder ve Pigneur (2010), temel faaliyetleri; imalatçı firmaların yaptığı üretim, danışmalık operasyonları gibi *problem çözme* ve e-bay gibi sanal dünyadan varlık gösteren işletmeler ise platform/ağ faaliyetlere örnek teşkil ederler. Temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faaliyetler arası ilişkiler de ayrıca özetlenmelidir.

2.2.7. Temel kaynaklar:

Bir iş modelinin ortaya çıkması için gerekli ve önemli olan kaynaklardır. Temel kaynaklar; "işletmenin etkinliğine ve etkililiğine katkıda bulunan ve işletme tarafından kontrol edilebilen tüm varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, bilgi ve öğrenme" olarak tanımlanabilir (Barney, 1991). İlk olarak Penrose (1959) tarafından geliştirilen Kaynak temelli yaklaşım, işletmenin kaynaklarının aynı işletmelerin stratejilerini, başarılarını ve büyüme hızlarını etkilediğini savunmaktadır.

İşletmelerin kaynakları için çok çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi; fiziksel, entelektüel ve kültürel varlıklar sınıflandırmasıdır (Hafeez vd., 2002). *Fiziksel varlıklar*; bina, araç gereç, envanter, finansal varlıklar, vb. *Entelektüel varlıklar*; bilgi, patent, marka imajı, müşteri sadakati vb., *Kültürel varlıklar*; işletmenin geçmişi ve tarihinde gizli olan varlıklarıdır. Bir başka sınıflandırma ise somut ve soyut kaynaklar şeklindedir. Somut kaynaklar işletmenin faaliyetini sürdürmek için kullandığı gözle görülebilen değeri kolaylıkla ölçülebilen kaynaklardır; soyut kaynaklar ise işletmenin faaliyetlerinde kullandığı ve faaliyetleri sonucu oluşan gözle açıkça görülemeyen, ölçülmesi kolay olmayan uzmanlık, itibar, patent ve telif hakları gibi haklardır. Günümüz işletmelerinde defter değeri ile gerçek değeri arasında far-

kın en büyük nedeni soyut kaynaklardır. Örneğin, "2000 yılında Microsoft'un piyasa değeri, maddi değerlerinin 17,31 katıydı. Bu aradaki çok büyük değer, Microsoft'un sermaye unsurlarını, yani müşteriler, kullanılan süreçler ve çalışan insanların değeri olarak açıklanmakta ve bilançoda gösterilmemektedir" (Belyova, 2003).

Philips'in görsel medya ve lazer tekniği, Black & Decker firmasının küçük elektrik motorları ve şarjlı piller üzerine temel yeteneği Ikea'nın çağdaş çizgideki tasarım yapabilme yeteneği bu işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli varlıklarıdır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Sonuç olarak, işletmelerin tüm bu sınıflandırmaları değerlendirerek öncelikle kaynaklarını daha sonra da kendilerini rakiplerinden ön plana çıkaran kaynaklarını listelemeleri önemlidir. Bu kaynaklar işletme stratejisinin belirlenmesinde anahtar niteliğindedir ve işletme performansını etkileyecektir.

2.2.8. Temel ortaklıklar:

İş modelinizin işleyişi için tedarik zinciri ortaklıkları ya da rakiplerle ortaklıklara mı yönelinileceğine dair düşünce ve uygulamalar bu bölümde özetlenir. Tedarik zincirinde aşağı ya da yukarı dikey işbirlikleri ya da ortaklıklar işletmelere maliyet, zaman ve gerekli uzmanlığı temin etme konusunda kolaylıklar sağlarken, rakiplerle yapılan ortaklık ve işbirlikleri konusunda her ülkenin rekabet kanunları çerçevesinde Pazar payını arttırmaları kaçınılmazdır.

Rıfat (2003), Kobi'lerin finansman ve kredi sorunlarını çözüme kavuşturmak için bir ortaklık türü olan risk sermayesini önermiştir. İşletmelerin sadece fikir sahibi olduğu noktadan itibaren alacağı sermaye desteği melek yatırımcı ya da risk sermayedarı şeklinde ortaklıklar ile mümkündür. Özgen (2003), KOBİ'lerin genel yönetim, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, büyüme, üretim ve uygulanan kamu politikalarına ilişkin sorunlara çözüm üreteceği düşüncesiyle işletmeler arası işbirliklerinden ağ organizasyonlar modelini önermiştir. Sayli vd. (2006) şebeke organizasyonların rekabet gücü kazandırma rolünü Afyonkarahisar Mermer Sektöründe bir uygulama örneği ile incelemiştir. Balaban ve Okutan

(2009), ekonomik krizlerin bir sonucu olarak stratejik işbirliklerini ve şirket birleşmelerini önermektedir. Taşkın ve Kahraman (2016), KOBİ'lerde yenilikçilik için rakip yönlülüğün ve tedarikçi işletmeler arası işbirliğin önemine değinmişlerdir.

Sonuç olarak ister sermaye ihtiyacı, ister ihtiyaç duyulan kaynak ya da rekabetçi pozisyon eksikliği nedeniyle düşünülen projenin başarısından bir tereddüt mevcut ise ortaklıklara yönelmek gerekmektedir. Bu ortakların tayini, ortaklığın şekli ve süreci gibi konuların önceden tasarlanması da ayrıca faydalı olacaktır.

2.2.9. Maliyet yapısı:

Bir iş modelini kurgularken ortaya çıkacak tüm maliyetlerin özetlendiği bölüm, klasik fizibilite çalışmalarında da çoklukla odak noktası olan bölümdür. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmeleri maliyet yapılarını gözden geçirmeye zorlamaktadır. Maliyet yapısı ile direkt ilk madde maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve genel üretim maliyetlerinin toplam maliyet içindeki oranları kastedilmektedir (Elitaş vd., 2006). Kaygusuz (2011), işletmelerin kâra geçiş için kaç birim ürün satması ya da satış tutarını belirlemeleri gerektiğine dair "Maliyet Hacim Kâr Analizi" için varsayımları şu şekilde sıralamıştır.

- İş planlarken ya da değerlendirirken, maliyet yapılarını öncelikle sabit maliyet, değişken maliyet şeklinde değerlendirmek faydalı olacaktır.
- Toplam sabit maliyetlerin faaliyet hacmindeki artıştan etkilenmediği ve değişken giderlerin faaliyet hacmindeki artışa göre değişme göstereceği varsayılmaktadır.
- Satış fiyatının ve farklı türde mamul satılması durumunda mamul karmasının değişmeyeceği varsayılmaktadır.
- Üretim faktörlerinin verimliliğinin değişmeyeceği varsayılmaktadır.

Bu varsayımlardan da anlaşılacağı üzere; sabit ve değişken maliyetler, işletme kârını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İşletmelerin başa-baş noktalarının tayininde, işletmeyi açma-

kapama kararının verilmesinde ve yeni projelerin onaylanması sürecinde etkilidir.

Maliyet yapılarını düzenlemek ve daha çok rekabetçi hale getirmek için işletmeler farklı uygulamalar yapmaktadırlar. Bu noktada değer yaratmayan faaliyetleri azaltmak ve değer yaratan faaliyetlerde sürekli iyileştirme yapmaya imkân veren değişim mühendisliği, Kaizen ve toplam kalite yönetimi gibi kavramlar iyice önemli hale gelmiş, uluslararası işletmeler için zorunlu hale gelmiştir.

3. Sonuç

Kanvas İş Modeli, yeni bir fikri hayata geçirme aşamasında ya da mevcut işletmeye yeni atılımlar öngörüldüğü vakit fikri hayata geçirme aşamasını kolaylaştıran önemli bir araçtır. İş Modeli Kanvası öncelikle basit ve anlaşılır tasarımı ile içinden çıkılmayacağı düşünülen fikir ve düşünceleri uygulamayı dökmeyi kolaylaştırmaktadır. Duvara asılı A3 boyutunda bir Kanvas ve post-itler yardımı ile işletme içi çalışanlar işletme stratejileri için bir araya gelerek tartışma ve fikir alışverişi yapma fırsatı bulurlar. İş modeli Kanvası aynı zamanda, bir iş modelini değerlendirirken; müşteri segmenti, değer önerisi, kanallar, müşteri ilişkileri, gelir akışı, temel kaynaklar, temel faaliyetler, temel ortaklıklar ve maliyet yapısını içeren dokuz maddeyi dikkate almak, her şeyi bir arada görmeye imkân tanımaktadır. Kanvasın duvara asılması sürekli göz önünde olması sayesinde modelin istendiği zaman gözden geçirilip yenilenmesi mümkündür.

Osterwalder ve Pigneur'a ait kitabın çeşitli dillere çevrilmesi, strategyzer web sayfası üzerinden tüm doküman ve Kanvas örneklerine ulaşma imkânı vermesi, eğitimlerin youtube'a yüklenmesi, business model fiddle gibi uygulamaların varlığı aracılığıyla Business Model Kanvas uygulaması büyük kabul görmüştür (Business Model Fidel, 2017). Ayrıca, uygulamanın uygulayıcı ve karar verici dostu olması, Kanvas İş Modelin kısa zamanda benimsenmesine büyük katkılar sağlamıştır. Sonuç olarak, İş Modeli Kanvas'ı yeni iş ve proje sahiplerine basit ama koşullar değiştikçe veya yeni bilgiler elde edildikçe uyarlamalar yapılmasını sağlayan etkili bir araçtır.

KAYNAKÇA

- Akar, E. 2010. Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal Ağ Siteleri-Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 /1: 107-122.
- Aulet, B. 2013. Disciplined Entrepreneurship. İstanbul: John Wiley & Sons,Ltd. -Türk Hava Yolları.
- Bakırtaş, İ. ve H. Bakırtaş. 2008. Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 : 101-119.
- Balaban, Ö. ve E. Yıldırım Okutan. 2009. Ekonomik Krizlerin Bir Sonucu Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Şirket Birleşmelerinde Yönetel Uyumun Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Azerbaijan Studies*: 299-310.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 /1: 99-120.
- Belyova M. 2003. Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlemesi. *Gazi Üniversitesi*. 2003.: s. 2. içinde Ece Nalan. 2016. Entelektüel Sermaye Nedir? Vergi Vizyon <http://www.vergivizyon.net/entelektuel-sermaye-nedir/> (erişim 25.04.2017)
- Bozan, E. 2015. İş planı Nedir ve Nasıl Hazırlanır?. Economist.com, <https://ekonomist.co/strateji/is-gelistirme/is-plani-nedir-nasil-hazirlanir-yapilir-5698/> (erişim 25.04.2017)
- Business Model Fidel. Son güncelleme 10 Mayıs 2017. <http://bmfiddle.com/>.
- Curry A. ve J. Curry. 2000. The Customer Marketing Method, NewYork: The Free Press. (erişim 20.04.2017)
- Çiçek, E. 2005. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (Aralık): 60-72.
- Ikea Türkiye. "Değerlerimiz". Son güncelleme, 15 Nisan, 2017, <https://www.ikea.com.tr/kariyer/degerlerimiz.aspx>.
- Demir, F. O. ve Y. Kırdar. 2000. Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7/8: 293-308.
- Elitaş, C., K. Çonkar ve M. Erkan. 2006. Teknolojik Gelişmelerin Üretim Maliyeti Unsurlarına ve Muhasebe Eğitimine Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/ 2: 327-341.
- Ensari, M. Ş. ve G. Eser. 2006. A Transition to Physical Retail from E-Business: A Case Study. *Business Management and Strategy*, 7/1: 47-63.
- Erk, Ç. 2009. Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma. Edirne Trakya Üniversitesi,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eroğlu, A. H., H. Kanıbir ve N. Eker. 2008. Endüstriyel İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13/1: 95-110.
- Erkurt, A. 2006. Google ve Yahoo! Arasındaki Gerçek Fark. <http://alierkurt.com/google-ve-yahoo-arasindaki-gercek-fark/>. (erişim 15.04.2017)
- Hafeez, K., YanBing Z. ve N. Malak. 2002. Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence. *Transactions on Engineering Management*, 49/1: 28-35.
- Hürriyet Gazetesi. "Google ne zaman kuruldu? İşte Google'ın tarihçesi". Son güncelleme 27.09.2015. <http://www.hurriyet.com.tr/google-ne-zaman-kuruldu-bugun-18inci-dogum-gunu-40232531>. (erişim 15.04.2017)
- Instructables. "How to Make a Business Canvas". Son güncelleme 10.05.2017. <http://www.instructables.com/id/How-to-Make-a-Business-Model-Canvas/>.(erişim 20.05.2017)
- "Kanvas İş Modeli". <http://www.adiloran.com/kanvas/>. (erişim 15.04.2017)
- Karasioğlu F. ve H. Duman. 2006. Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulan bildiri, Bışkek, 25-27 Mayıs 2006. (erişim 20.04.2017)
- Kaygusuz, S. Y. 2011. Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kâr Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modellemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1/13: 171-187.
- Köksal, Y. ve Ş. Özdemir. 2013. Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutturma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1: 323-327.
- Gedik, T., K. C. Akyüz ve İ. Akyüz. 2005. Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi (İç Karlılık Oranı Ve Net Bugünkü Değer Yöntemlerinin İncelenmesi). *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7/7: 43-50.
- Gözek, S., ve C. Akbay. 2012. Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimleri ve Sorunları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9/2: 45-60.
- Güreş, N. 2008. Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?/Prevention of Conflict in Distribution Channels. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5/9: 227-241.
- Gürenli, M. ve U. Atamtürk. "Türkiye'de Yaygın Olan Kullanım Sıcak Suyu Sistemlerine Genel Bir Bakış Hızlı Boyler ve Depo Şarj Sisteminin Karşılaştır-

- malı Analizi". X. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi'nde sunulan bildiri, İzmir, 13/16 NİSAN 2011
- McDonald's Türkiye. "Dünyada McDonald's. McDonalds". Son Güncelleme 15.04.2017. <https://www.mcdonalds.com.tr/kurumsal/hakkimizda/dunyada-mcdonalds/dunyada-mcdonalds>. (erişim 20.04.2017)
- Mirze, K. 2010. İşletme. İstanbul, Literatür Yayınları.
- Osterwalder A. ve Y. Pigneur. 2013. İş Modeli Üretimi. çev. Levent Gökdem, İstanbul: Optimist Dağıtım Yayın A.Ş. 3. Basım.
- Oliver, R. 1997. Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer. Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1997 içinde Duman, T. R. L. (2003). "Oliver'ın Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5/2: 45-56.
- Öner, Ü. 2008. Müşteri Sınıflandırmasında Bilgi Yönetimi, Yayınlanmamış Bitirme Projesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü.
- Özgen, H. ve K. Karademir. 2003. Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12/12: 81-96.
- Parlak, F. 2015. Sosyal Medya ve Tüketici Satın Alma Karar Sürecine Etkileri: Nitel Bir Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Peppers, D. 2004. Alınlarında Yazmıyor, Birebir Pazarlamada Dünyanın En Başarılı Uygulamaları ve Yeni Eğilimler, İstanbul: Doğan Burda Rizzoli Dergi Yayıncılık.
- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- Sanlı, M. ve A. Şahsüvar. 1999. Girişimciler İçin İş Planı Rehberi, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi.
- Şenel, S. A. 2007. Turizm Sektöründe Yatırım Kararları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12 /9: 1-12.
- Şeker, S. E.2016. İş Planı (Business Plan). *YBS Ansiklopedi*. 3 /2: 27-42.
- Slywotzky A.J. ve D. J.Morrison. 2000. Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Karlarını Nasıl Oluşturur? çev. Ebru Kılıç, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Sayli, H., M. Kurt, ve A.Baytok, 2006. Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16/Aralık: 31-46.

- "Simple to Learn and Practical to Apply", <https://strategyzer.com/canvas>. (erişim 20.04.2017)
- Taşkın, E. ve H. Kahraman. 2016. Kobi'lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük Ve İşletmeler Arası İş Birliğinin Bütünsel Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Afro-Avrasya Özel Sayısı: 535-555.
- Tekin, M. ve E. Çiçek. 2005. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 25-27 Kasım 2005.
- Türkoğlu, T. 2006. 9. EFSANE : Sıcak Simit Vizyonu. M.I.Y. Uygarlığı efsaneleri", <https://miymiy.wordpress.com/>. (erişim 25.04.2017)
- Uzun, E., Türk, Z. ve E. Uzun. 2003. İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*. 10/2: 63-73.
- Yurdakul, N. B. 2003. İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 8: 205-211.
- Yılmaz, D., G. Aydın ve C. Özkan. 2005. Metal Kutu Üreten Bir Firmada Fizibilite Etüdü Uygulaması. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 25-27 Kasım.