

İŞ MODELİ İNOVASYONU

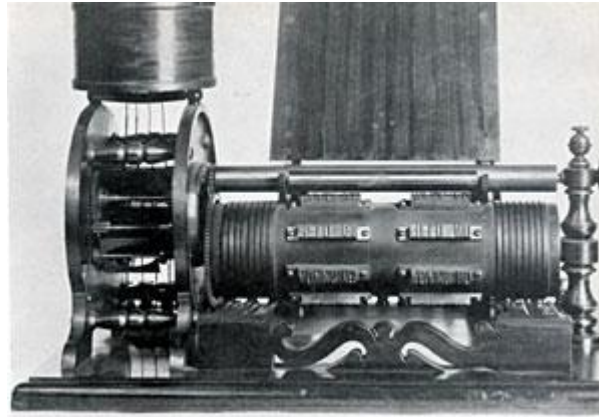
Giriş

The Boston Consulting Group ve BusinessWeek'in en inovatör işletmeleri belirlemek amacıyla yürüttükleri bir araştırmaya göre iş modeli inovatörleri ürün veya süreç inovatörlerine göre ortalama dört kat daha fazla gelir elde etmişlerdir. Bunun ötesinde iş modeli inovasyonu 10 yıllık bir zaman diliminde dahi ürün ve süreç inovasyonuna göre daha sürdürülebilir gelir yaratmıştır. (The Boston Consulting Group)

Temel Kavramların Karşılaştırılması (Yaratıcılık-Buluş-İnovasyon)

Yaratıcılık, yaratıcı, alışılmışın dışında, orijinal ve/veya etkileyici olma kabiliyeti veya gücüne sahip olmak olarak düşünülebilir. İnovasyon yaratıcılık gerektirmekle beraber, daha çok yaratıcılıktan türetilmiş gelir yaratma ve problem çözme potansiyeli ile ilişkilidir. Bu, buluş ve inovasyonu birbirinden ayıran en önemli unsurdur, çünkü buluş pazarda hiçbir etki yaratmadan da var olabilir. (Figuerola ve Conceição) Buluş, ancak işletme, bilim ve pazarlama arasında yönetilmiş paralel ilişkilerden geçerek başarılı bir inovasyona dönüşebilir. Dolayısı ile buluş tek bir adımken inovasyon buluştan değişimi yaratan bütüncül bir iş sürecidir. (Khilji ve diğerleri) Sonuç olarak inovasyon, buluşu, ticari değeri olan mal ve hizmetlere dönüştürme kapasitesidir. (Ahn ve diğerleri)

İnovasyona Dönüşmeyen Bir Buluş (Thomas Edison Otomatik Oy Sayacı)



Potansiyel müşteriler yüksek sofistike yeni bir teknolojiye yeteri büyüklükte değer atfetmeyebilir. Örneğin Thomas Edison gibi bir buluş adamı dahi ilk buluşunda bu hataya düşmüştür. Edison'ın ilk buluşu Kongrede oyları otomatik olarak sayacak bir makineydi. Kongre üyelerinin bunun isteyebilecekleri son makine olacağını söylemeleri üzerine Edison günlüğüne “sağlam bir pazar beklentisi olmadan bir buluş için zaman harcamayacağım” yazmıştır. (Kline ve Rosenberg)

İş Modeli

İş modeli, bir işletmenin, nasıl değer yaratacağı ve yakalayacağı ile ilgili varsayımlarını içeren, kabul edilebilir bir maliyetle gelir yaratmaya olan yaklaşımıdır. İş modeli, yönetimin müşterilerin ne istedikleri, nasıl istedikleri ve işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayarak nasıl gelir elde edeceğine dair varsayımlarını içerir. (Gambardella ve McGahan)

İş modelinin inovasyon için nihai rolü teknolojinin müşteriye değer yaratmasıdır. Keşif amaçlı araştırma, pazara nasıl sürüleceğine dair net bir yol içermeyen genel kullanımı olan teknolojiler yarattığından, faydalı bir iş modelinin yaratılması teknolojiden değer yaratılmasında kritik ancak ihmal edilen bir boyutu oluşturmaktadır. (Chesbrough ve Rosenbloom)

İş Modelinin Unsurları

Bir iş modeli iki temel unsur içerir; (The Boston Consulting Group)

1. Değer Önerisi (Kimlere ne sunuyoruz?)
 - a. Hedef Pazar : (Hangi müşterilere hizmet etmeyi tercih ediyoruz? Bu müşterilerin hangi ihtiyaçlarına hitap etme arayışındayız?)
 - b. Mal veya Hizmet Önerisi : (Müşterilere ihtiyaçlarını karşılamak için ne sunuyoruz?)
 - c. Gelir Modeli : (Sunduğumuz mal veya hizmetin bedeli nasıl karşılanacak?)
2. İşleyen Model (Mal ve hizmeti nasıl karlı biçimde teslim edebiliriz?)
 - a. Değer Zinciri : (Müşteri talebini karşılamak için nasıl örgütlendik? Neleri örgüt içinde yapıyoruz, neleri outsource ediyoruz?)

- b. Maliyet Modeli : (Değer önerimizi karlı biçimde yerine getirebilmek için varlıklarımızı ve maliyetlerimizi nasıl yapılandırıyoruz?)
- c. Örgütlenme : (Rekabet avantajımızı artırmak ve sürdürmek için çalışanlarımızı nasıl görevlendiriyoruz ve geliştiriyoruz?)

İş modelinin fonksiyonları aşağıda sunulmuştur; (Chesbrough ve Rosenbloom)

1. Değer önerisinin açıkça belirtilmesi:(teknoloji temelinde kullanıcı için yaratılan değer)
2. Pazar segmentinin belirlenmesi(hangi amaçla, kimler için önerilen teknoloji kullanışlıdır) ve işletme için gelir üretme mekanizmalarının belirlenmesi.
3. Önerilen değerın yaratılması ve dağıtımı için örgüt içi değer zincirinin yapısının tanımlanması ve zincir içinde işletmenin konumunun desteklenmesi için ihtiyaç duyulan tamamlayıcı varlıkların belirlenmesi.
4. Değer önerisi ve seçilen değer zinciri göz önünde bulundurularak maliyet yapısı ve kar potansiyelinin tespiti.
5. Potansiyel rakiplerinde belirlendiği tedarikçi ve müşterileri birbirine bağlayan değer networklerinin içinde işletmenin konumunun belirlenmesi.
6. İnovatör işletmenin rakipler karşısında elde edeceği ve elde tutacağı avantajın rekabet stratejisi ile formüle edilmesi.

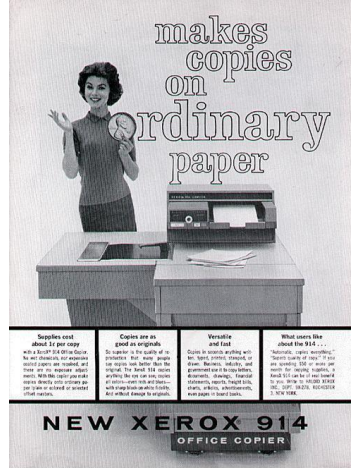
İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu, sadece ürün, hizmet veya teknolojinin ötesinde, iş modelinin iki veya daha fazla unsurunun farklı bir şekilde değer yaratmak amacıyla yenilenmesidir. (The Boston Consulting Group) İş modeli inovasyonu, bir işletme temel varlıklarını ticarileştirmede özgün bir yaklaşım benimsediğinde ortaya çıkar.(Gambardella ve McGahan)

İşletmeler, belirli bir iş modeli ile şekillendirilmiş bir girişim aracılığı ile teknolojiyi pazara taşırlar. Teknolojinin barındırdığı değer bir şekilde ticarileştirilene kadar gizli kalır. Teknoloji pazar fırsatlarıyla örtüşmediğinde teknolojinin sağlayacağı değeri yakalamak için teknoloji yöneticileri bakış açılarını genişleterek doğru iş modelini veya “gelir mimarisini” bulmalıdır. (Chesbrough ve Rosenbloom)

Teknolojik Bir Buluşun İş Modeli İnovasyonu İle Ticari Başarıya Dönüşmesi

Xerox Model 914 (Chesbrough ve Rosenbloom)



Xerox'un (İlk adı Haloid'di, daha sonra Xerox ismini aldı) ilk kopya makinesi (Model 914) electrophotography (kuru kopyalama) teknolojisinin barındırdığı değerin ekonomik kullanımının ne olması gerektiğine dair iyi bir örnektir. Model 914'ün geliştirildiği dönemde kopyalama ıslak fotografik yöntemlerle veya düşük kaliteli termal süreçlerle yapılmaktaydı. Dönemin iş modeli makinenin maliyetin biraz üstünde kar marjı ile, malzeme ve sarf malzemenin ise ayrı olarak yüksek kar marjı ile satışını içermektedir. (Klasik tıraş bıçağı jilet iş modeli) Her iki kopyalama teknolojisi de satıcılara pazarlama sonrası gelir akışı sağlayan özel kağıt ve malzemeye ihtiyaç duyuyordu. Standart bir ofis makinesi 300 \$ dan satılırken, kullarımdaki standart bir makine günde ortalama 15-20 kopya üretiyordu. Model 914 ise düz kağıda yüksek kalite baskı yapmakla beraber makinenin üretim maliyeti 2000\$ ve kopya başı değişken maliyeti ise diğer teknolojilerle başa baştı. Bu durum teknolojinin ticarileştirilmesi için problem teşkil ediyordu. Bu koşullar altında bu yeni teknoloji pazara nasıl nüfuz edebilirdi? Haloid Model 914 için güçlü bir pazarlama ortağı arayışına girdi ancak Kodak, General Electric ve IBM tarafından geri çevrildi. IBM kararını vermeden önce dönemin saygın pazar analiz firması ADL'den danışmanlık aldı. ADL belirli bir değer önerisi belirleyemediğinden başarılı bir iş modeli tasarlayamadı. ADL analistlerinin temel varsayımı Model 914'ün ofis kopyalama makinesi endüstrisine hakim iş modeli içerisinde sunulacağıydı. O zamanlar ayda birkaç yüz kopya için müşterilerin binlerce dolar yatırım yapmasına kuşkuyla bakan analizler şu sonuca vardılar;

“Birkaç uzmanlaşmış kopyalama uygulamalarına taktir edilecek şekilde uygun olmakla beraber Model 914'ün ofis kopyalama makine pazarında geleceği yoktur”

26 Eylül 1959’da Haloid yüksek ekipman maliyeti sorununun üstesinden gelecek iş modeli inovasyonu ile Model 914’ü kendi başına pazara sürdü. Makineyi satmak yerine Haloid müşterilere kiralamayı önerdi. Müşterinin makineyi kiralamak için ayda 95\$ ödeme yapması ve ayda 2000 kopyaya kadar kopya başı 4 cent ödemesi gerekmekteydi. Haloid gerekli tüm servis ve desteği sağlayacak ve kira sözleşmesi 15 gün önceden haber vermek koşulu ile iptal edilebilecekti. Model 914 ancak yüksek kopyalama hacmine ulaşırsa iş modeli Haloid için karlı olacaktı. Haloid’in iş modeli temelde ADL’nin analizinin doğru ancak eksik olduğunu varsayıyordu. Joe Wilson (Haloid’in başkanı) ADL’in değerlendirmesinden farklı olarak kuru kopyalama teknolojisinin büyük bir potansiyel değer taşıdığını, ancak realize edilmesinin günün “tırış bıçağı-jilet iş modelinden” farklı bir iş modeli gerektirdiğine inanıyordu.

Sonuç olarak makineler Joe Wilson’ın optimistik beklentilerinin çok üzerinde günde (ayda değil) ortalama 2000 kopya yaparak 30 milyon \$’lık Haloid’i 1972’de 2,5 milyar \$ lık küresel bir işletme haline getirdi.

Yukarıdaki vaka çalışması günümüzde yaygın olarak kabul edilen “ geleneksel iş modeli içerisinde iş değeri olmayan teknolojiler pazara farklı bir model ile sunulduğunda büyük değerler yaratabilir” önermesinin yıllar önce nasıl uygulandığına dair iyi bir örnek teşkil eder. (Chesbrough ve Rosenbloom)

Ancak iş modeli inovasyonunun merkezinde her zaman bir buluş olması zorunluluğu yoktur.

Teknolojik Buluş İçermeyen Bir İş Modeli İnovasyonu Örneği

iPod (Trends e-magazine)

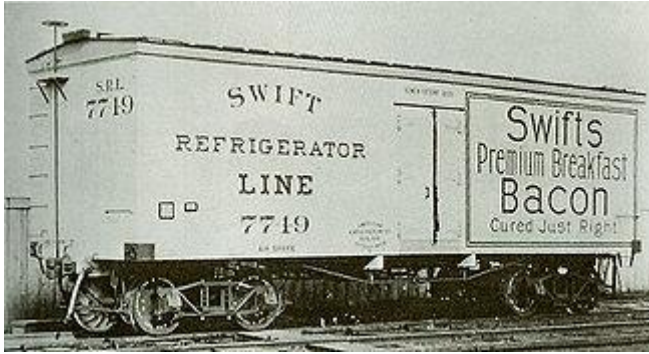


Diamond Multimedia şirketi Rio isimli ilk dijital müzik çalıcısını 1998 yılında piyasaya sürdü. İki yıl sonra ise Best Data şirketi Cabo 64 isimli dijital müzik çalıcısını

piyasaya sürdü. Her iki ürün de iyi tasarlanmış ve dijital müzik dosyalarını çalmak için uygun ürünlerdi. Sorun her ikisinin kazanç getirici iş modeli ile ilişkilendirilmemiş ürünler olmasıydı. Apple iPod'u 2003 yılında piyasaya sürdü. Apple sadece daha havalı bir dijital müzik çalıcısı sunmakla kalmadı kazanç getirici iş modeli olan iTunes ile ilişkilendirdi. Bu iş modeli Rio ve Cabo'nun göz ardı ettiği temel problemlere çözüm getiriyordu; "Müzik dosyalarını nereden alacağız?" ve "Ne kadara mal olacak?" Bu çözüm "traş bıçağı-jilet modelinin" tersiydi. Müzik dosyaları nerdeyse bedava verilecek (99 cent) ancak bunları çalabilmek için yüksek kar marjlı iPod'un alınması gerekecekti. iPod sunulduğunda Apple'ın kapitalizasyonu 1 milyar \$ dı. Üç yıl içerisinde iPod/iTunes iş modeli senede 10 milyar \$ gelir yaratırken (Apple'ın gelirlerinin yarısı) Apple'ın pazar kapitalizasyonu 150 milyar \$'a yükseldi. Bu durum bir iş modelinin ne kadar güçlü olabileceğine dair iyi bir örnek oluşturmaktadır. Sonuç olarak bakıldığında teknoloji olarak iPod'un getirdiği herhangi bir yenilik yoktur.

İş modeli inovasyonu, sadece bir işletmeyi değil, bir endüstrinin bütünü de değiştirme gücüne sahip olabilir.

Swift and Company (Teece)



Yeni iş modelleri inovasyonu hem temsil edebilir hem de harekete geçirebilir. 19. yy. iş modeli inovasyonu ile ilgili çarpıcı bir örnek Swift and Company'nin et paketleme endüstrisini yeniden şekillendirmesidir. 1870'den önce büyükbaş hayvanlar Midwestern'dan demir yolu ile Omaha, Kansas ve Chicago gibi pazarlara canlı olarak gönderilip buralarda kesiliyor ve yerel kasaplar tarafından satılıyordu. Gustavus Swift eğer büyükbaş hayvanlar Midwest'te kesilip soğutmalı araçlarla paketlenmiş olarak uzak pazarlara ulaştırılabilirse üretimin merkezleştirilmesinin ölçek ekonomisi yaratacağını sezinlemişti. Swift'in yeni iş modeli nakliyeciler, kasaplar ve demiryollarını kapsayan eski iş modelini değiştirdi. Bu

modeldeki en önemli zorluk eski dağıtım kanalında olmayan satış noktalarına yakın soğuk hava depolarının yokluğuydu. Swift yerel toptancılarla ortaklaşa ulusal bir soğuk hava deposu ağı kurdu. Müşterilerin uzak yerlerde daha önceden kesilmiş eti tüketmek konusundaki direnci kırıldığında ise ürünler patlayan bir pazar bulmuş oldu.

İş Modeli İnovasyonu İçin İşletmelerin Kendilerine Sorması Gereken Sorular

İş modeli inovasyonu işletmenin mevcut bağlamının değerlendirilmesi ile başlar. (müşterilerin ihtiyaçları, rakiplerinin iş modelleri) Bu basamaklar şu an neyin doğru olarak işlediği, neyin işlemediği, daha iyi bir değer önerisini nelerin oluşturabileceği ile ilgili dürüst ve açık cevaplarla desteklenmelidir. Buna ulaşmak için cevap aranması gerekli sorular aşağıda maddelenmiştir; (The Boston Consulting Group)

- Mevcut iş modelimiz müşterilerin nelerden taviz vermesini gerektirmektedir?
- Ürünümüzü kullanmayanlar veya rakiplere kaçanlar değer önerimizden neden tatmin olmamaktadırlar?
- Müşterilerimize rakiplerimizden daha iyi bir değer önerisi sunuyor muyuz?
- Endüstrimizin sınırlarında hangi alternatif iş modelleri pay almaya başladılar?
- Endüstrimizin dışında bir işletme olsaydık, iş modelimizdeki hangi boşluk veya zayıflıklardan avantaj sağlamak için neler yapardık?
- Potansiyel iş modellerini tespit etme, uygulama ve işletme içi iş modeli inovasyonu becerilerini kazandırmaya yönelik bir planımız var mı?
- İşletme ve operasyonlarımızda yeni bir iş modelini uygulamak için neleri değiştirmeliyiz?
- Yeni bir iş modeli taahhüdünde bulunmak için hangi bilgiye ihtiyacımız var?
- İşletme içinde değişim algısı hangi aciliyet düzeyinde?
- Fikirlerle nasıl liderlik edilmelidir?

İş Modeli İnovasyonunda Kritik Konular

İş modeli inovasyonunda başarılı olmak diğer rekabet gücünü geliştirme eylemlerine benzer: işletmeler fırsatları değerlendirir ve en çok umut vaat eden projeleri belirler, projelerin ön denemesini yapmak için işletmeyi hazırlar, en iyi olanları büyütmek için seçer, başarıyı

tekrarlamak için gerekli alt yapı ve becerileri tesis ederek bu bir kerelik yapılan çabaları sistemleştirir. Ancak bu basamaklar içerisinde iş modeli inovasyonu için çabalarken bazı eylemler özellikle önemlidir; (The Boston Consulting Group)

- **Fırsatların Açığa Çıkarılması** : Yeni fırsatlar aranmadan önce, sınırlarını anlamak için mevcut iş modelinin tanımlanması önemlidir. İş modelinin her unsuru tek tek ele alınarak işletmenin seçimlerinin endüstri trendlerini, gelişen tüketici tercihlerini karşılayıp karşılamadığı ve rakiplere karşı avantaj ve dezavantajları analiz edilmelidir. Değerli içgörülerin genellikle yeteri kadar hizmet alamayan ve memnun olmayan müşterilerden geldiği akılda tutulmalıdır. Ancak işletme mevcut seçimlerini anladığında yeni fırsatlar için beyin fırtınası yapabilecek konuma gelecektir.
- **Yeni İş Modelinin Uygulamaya Konulması** : Başarılı iş modeli inovatörlerinin yeni modellerin yaratıcısı olması gerekmez; genellikle başkaları tarafından yaratılan fikirleri başarılı bir şekilde uygulamaya koydukları görülmektedir. Dolayısı ile iş modeli inovasyonunda en kritik basamak ölçeklendirmektir. Örneğin ABD hükümeti yeni bir düzenleme ile jenerik parçaların satışına izin verdiğinde ve dolayısı ile markalı motor ve parçalarının karlarını yok ettiğinde GE Aircraft Engines endüstride kullandığın kadar öde fikrini ilk düşünen ve hatta ilk uygulayan değildi. Ancak işletme iş modelindeki çoğu unsuru bütünüyle yenileyen ve kullandığın kadar öde değer önerisini karlı hale dönüştüren ilk işletme oldu.
- **Temel ve Becerilerin Oluşturulması** : İş modeli inovasyonu süreci, kabiliyeti ve deney portföyünü sistemli bir şekilde yönetebilmek için üçüncü ve son adım alt yapı oluşturmaktır. Yeni iş modellerinin çoğu doğası gereği yıkıcıdır ve belirgin bir iç direnç yol açabilir. İşletmenin kısa döneme odaklanmasını aşabilmek ve iş modeli inovasyonunun sağlayacağı avantajı koruyabilmek için farklı süreç ve kabiliyet kümelerine ihtiyaç duyulur.

İş Modeli İnovasyonunda Düşülebilecek Hatalar

İş modeli inovasyonunda düşülebilecek hatalar aşağıda listelenmiştir; (The Boston Consulting Group)

- **Portföy Kalabalıklığı** : Bu durum işletme çok fazla koordine edilmemiş inovasyona saplandığında ortaya çıkar. Kabarık, dengeli olmayan, çakışan deney portföyü destek için gerekli kaynakları alamayabilir.
- **Büyüme Başarısızlığı** : Bir projenin pilot denemesi yapıldığında ve başlangıçtaki heyecan öldüğünde, dikkat ve kaynak eksikliği başarılı bir şekilde projenin büyütülememesine neden olabilir. Bazen bu problem pilot denemenin karmaşık sonuçlarından kaynaklanabilir. Karmaşık sonuçların nedeni doğru kriterlerin belirlenmemesi veya test sonuçlarının doğru olarak toplanıp analiz edilmemesi olabilir.
- **Pet İdeas (Yavru fikirler/Gözde fikirler)** : Her endüstrinin hiçbir yere varmayan ancak yok olmayı da ret eden zombileri vardır. Umut vaat eden fikirlerin popüler olabilmesi için zamanı geçmiş projelerden kurtulunması gerekir.
- **İzole Edilmiş Çabalar** : Büyük işletmeler için deneysel tasarım ve fikirler üreten otonom birimler, iş hayatını etkileyecek ve harekete geçirecek yakınlıktan uzak olma dezavantajı yaşamaktadır. Bunu takiben işletmelerin işbirliğini kazanacak güç/güvenilirlik ve fikirlerini doğrulayacak kaynaklardan yoksun kalabilirler. İşletmeler iş modeli inovasyonu çabalarını temel iş modelinden tecrit ederken avantaj ve dezavantajları dikkatlice değerlendirmelidir.
- **Fikir Geliştirmeye Sabitlenmek** : Bazı işletmeler durmaksızın fikir üretirler ancak nadir olarak deneme ve fikri büyüme aşamasına geçerler. İş modeli inovasyonunun temel ve tek darboğazının yaratıcılık olduğunun düşünülmesi, bu işin fazlaca küçümsenmesi anlamına gelir.
- **İçe Odaklı Olma** : Yaygın problemlerden birisi de müşterilerin karşılanmamış veya yeni filizlenen ihtiyaçları pahasına işletmenin içine dönük ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. İçeriden dışarıya doğru bir yol izlemesi durumunda iş modeli inovasyonu genellikle çok az değişikliği çok geç içerir ve fırsatı yakalamada başarısız olur.
- **Geçmiş Önyargısı** : İşletmeler geçmiş iş modellerine haddinden fazla değer verme ve ileriye dönük fikirleri göz ardı etmenin çekiciliğine karşı direnç göstermelidirler. Bu doğal ve güçlü eğilimi yenmek cesaretli ve şeffaf bir liderlik gerektirir.

Kaynakça

- Ahn, Mark J., Zwikael, Ofer, Bednarek, Rebecca, “Technological Invention To Product Innovation: A Project Management Approach”, **International Journal Of Project Management**, Vol 28, 2010, s. 559-568
- **The Boston Consulting Group**, Business Model Innovation, December 2009
- Chesbrough, Henry, Rosenbloom, Richard S., “The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies”, **Industrial and Corporate Change**, Vol 11, no 3, 2002, s. 529-555
- Figueroa, Edgar, Conceição Pedro, “Rethinking The Innovation Process in Large Organizations: A Case Study of 3M”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol 17, 2000, s. 93-109
- Gambardella, Alfonso, McGahan, Anita M., “General Purpose Technologies And Their Implications For Industry Structure”, **Long Range Planning**, Vol 43, 2010, s. 262-271
- Khilji, Shaista E., Mroczkowski, Tomasz, Bernstein, Boaz, “From Invention To Innovation: Toward Developing An Integrated Innovation Model For Biotech Firms”, **The Journal Of Product Innovation Management**, Vol 23, 2006, s. 528-540
- Kline, Stephen J., Rosenberg, Nathan, “An Overview Of Innovation”, The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth (1986) **National Academy of Sciences (NAS)** s. 275-304
- Teece, David J., “Business Models, Business Strategy And Innovation”, **Long Range Planning**, Vol 43, 2010, s.172-194
- Trends e-Magazine, June 2010, s. 4-10