İŞ MODELLERI MÜŞTERILER DEĞER ÖNERILERI VE GELIR KAYNAKLAR1

Bölüm Kazanımları

- Potansiyel müşterilerinin kimler olabileceğini belirleyebilecek ve bu müşterilerin tanımlarını yapabilecek
- Potansiyel müşterilerin yaşadıkları sorunların ve elde etmek istedikleri kazanımların neler olduklarını belirleyebilecek
- Önerdikleri ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı değer önerisinin ne olduğunu belirleyebilecek
- İş fikrinden para kazanabilmek için hangi alternatif gelir modellerinin kullanılabileceğini belirleyebilecek

Anahtar Kavramlar

- İş Modeli
- Müşteri
- Kullanıcı
- Kararı etkileyen
- Karar verici
- Değer Önerisi
- Gelir Modeli

1. İŞ MODELLERİ

Yapılacak işin nispeten belli olduğu durumlarda yani bilinen bir müşteriye, bilinen bir ürünü, bilinen yöntemlerle üretip satacaksanız kapsamlı bir iş planı hazırlayabilirsiniz. İş planları, işin adım adım nasıl yapılacağını kapsamlı ve detaylı bir şekilde anlatan genellikle 50-100 sayfalık belgelerdir. İçerisinde, "Nelerin, ne zamanda, ne şekilde kimler tarafından yapılacağı, müşterinin kim olduğu, ürünün ne olduğu, hangi fiyattan nerelerde satılacağı" anlatılır. İş planlarının en büyük sorunları durağan olmalarıdır. İşin başında bir kere yapılır ve değişmez. Bu yaklaşım eski, büyük şirketlerde veya yapılacak işin detayları iyi bilinen durumlarda işe yarayabilir. Ancak, yüksek belirsizlik ortamında girişimcilik yapmaya çalışan girişimcilerin ilk adım olarak yapmaları gereken, iş planları hazırlamaktansa iş modelleriyle başlamaktır. İş modelleri, iş planları değildir. İş modelleri, yüksek belirsizliğin azaltılabilmesi için, havada uçuşan iş fikrinizi yakalayıp, hızlı bir şekilde kâğıda dökerek somutlaştırmanıza ve biraz detaylandırmanıza yardımcı olan birer araçtır. İş modelleri nasıl değer yaratacağınız, bu değeri müşteriye nasıl ulaştıracağınız ve bu yarattığınız değerin bir kısmını girişiminiz için nasıl ele geçireceğinizin birer tarifidirler.

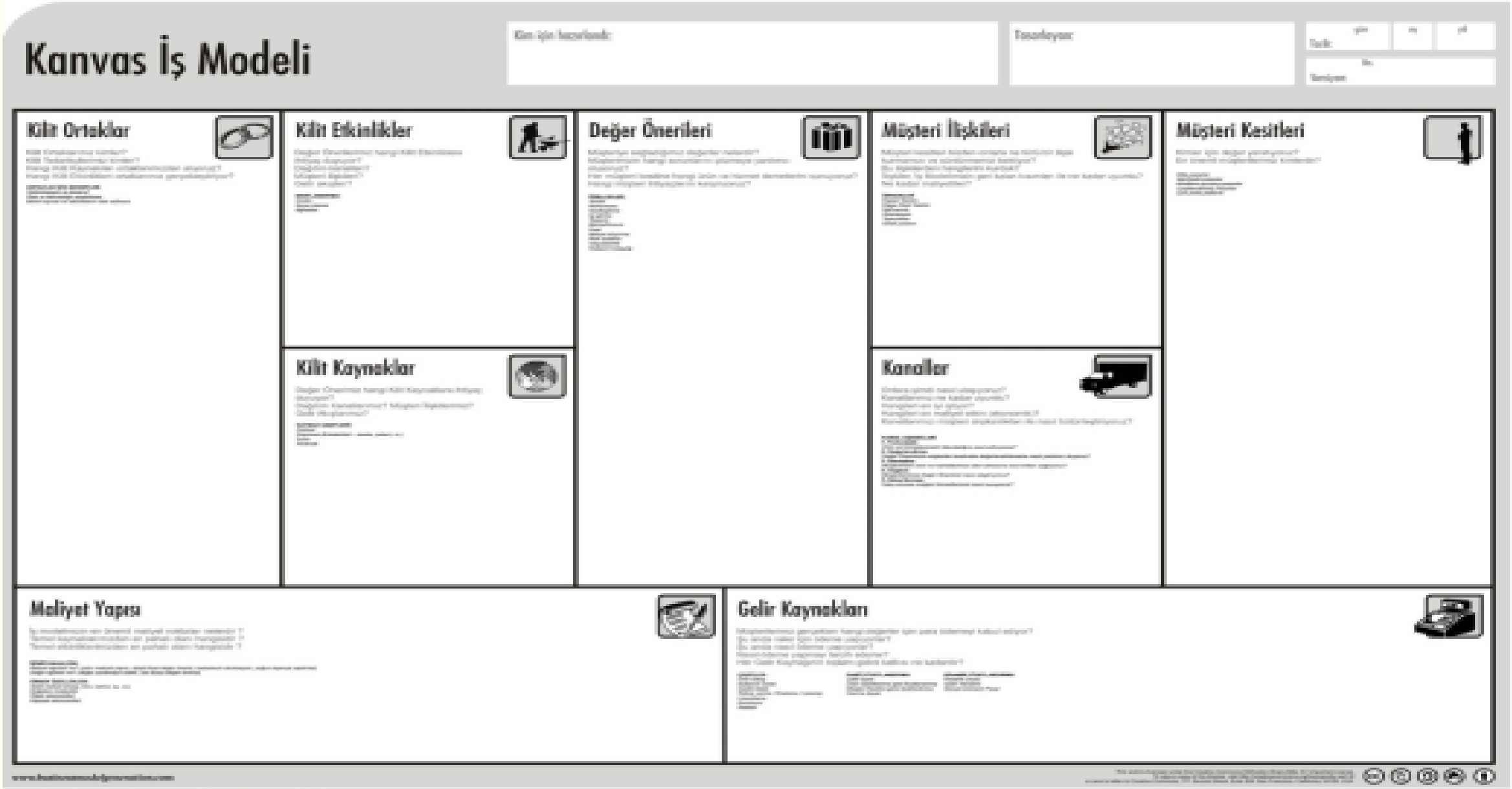
1. İŞ MODELLERİ

İş fikrinin kâğıda dökülme aşaması çok önemlidir. Daha önceki aşamalarda hayaller kurarken, havada uçuşan fikirler size çok güzel gelmiş olabilir. Ancak, kâğıda döküp somutlaştırmak ve detaylandırmak gerektiğinde, o fikirlerin açıkları ve gedikleri çok daha kolay görülür ve anlaşılır. İş modeli üzerinde çalışmak sizi daha detaylı düşünmeye ve daha önceden göz ardı ettiğiniz bazı olumsuzlukları görmeye zorlar. Bu sayede zayıf bazı fikirler erken aşamada elenebilir, diğer fikirlerin de başarı için gerekli, önemli unsurları somut bir şekilde ortaya konur. İş fikrinizin varsayımlarını belirledikten sonra onları bir önem sırasına koymaya çalışın. En önemli olanları nasıl belirleyeceksiniz? Haklarında yanıldığınız takdirde iş fikrinizi batıracak olanlar en önemli varsayımlarınızdır. İş fikrinizin başarılı olma ihtimalini anlamak için bu önemli varsayımlardan başlayarak sınamalar yapmanız gerekir.

1.1. Kanvas İş Modeli

Kanvas modeli, bir iş fikrini 9 yapı taşına ayırarak düzenleyip kağıda dökmenize yardımcı oluyor. Bunlar, aşağıdaki şekilden de görülebileceği üzere:

- Müşteri Kesitleri,
- Değer Önerileri,
- Kanallar,
- Müşteri İlişkileri,
- Kilit Etkinlikler,
- Kilit Kaynaklar,
- Kilit Ortaklar,
- Gelir Kaynakları ve
- Maliyet Yapısı.


Kanvas İş Modeli
Kim/Ne/Nerede:
Tasarlayan:
Tarih:
Versiyon:
Kilit Ortaklar
Kilit Etkinlikler
Kilit Kaynaklar
Değer Önerileri
Müşteri İlişkileri
Kanallar
Müşteri Kesitleri
Maliyet Yapısı
Gelir Kaynakları

1.1. Kanvas İş Modeli

- **Müşteri Kesitleri:** Kimler için değer yaratıyorsunuz? Kaç kişiler, ne tür işler yapmaya çalışıyorlar, ne tür sorunlarla karşılaşıyorlar, nerede yaşıyorlar, ortak özellikleri neler? Satın alma kararı nasıl işliyor ve kimler rol oynuyor?
- **Değer Önerileri:** Müşterilerinize sağladığınız değerler nelerdir? Hangi problemleri çözerek bu değeri yaratıyorsunuz? Bu değeri yaratmak için müşteriye nasıl bir ürün veya hizmet sunuyorsunuz?

1. İŞ MODELLERİ

1.1. Kanvas İş Modeli

• **Kanallar:** Sizinle müşteriniz arasında farklı aşamalarda nerelerden etkileşime geçiyorsunuz? Ürününüz hakkında *farkındalık yaratma, *değerlendirme, *satın alma, *dağıtım yapma ve *satış sonrası hizmet verme aşamalarında müşterilerinizle nerelerde, ne tür temaslar kuruyorsunuz? Müşteri ürününüzden ilk defa nasıl haberdar oluyor, nereden görüyor veya duyuyor? Müşterilerinizi nerelerde buluyorsunuz? Televizyon reklamları mı yoksa bir dergi reklamı mı veya İnternette arama yaparken sonuçlar arasında mı? Müşteri, ürününüz hakkında daha fazla bilgiye nasıl ulaşarak rakipleriyle kıyaslama ve değerlendirme yapıyor? Bir galeriye mi geliyor, yoksa web sayfalarına konan inceleme yazı veya videolarından mı faydalanıyorlar? Müşteriniz ürünü nereden satın alıyor? Sokağın köşesindeki bakkaldan mı, AVM'deki süpermarketten mi, kendi dükkânınızdan mı, telefon üzerinden sipariş vererek mi, kapıdan kapıya satış yapan satıcılarınızdan mı, yoksa web siteniz üzerinden mi? Satın alma sonrası ürününüz müşteriye nasıl ulaşıyor? Dükkândan kolunun altına alarak mı çıkıyor, kargo şirketi ile mi gönderiliyor, yoksa servisiniz tarafından evine mi teslim ediliyor? Müşteriniz bir sorun yaşadığında nasıl destek alıyor? Web sitesi üzerinden mi, telefonla mı, yoksa resmi servis ağınızdaki her mahallede bulunan temsilcilerinizden mi? Peki, bütün bu alternatiflerin maliyetleri nelerdir?

1.1. Kanvas İş Modeli

- **Müşteri İlişkileri:** Müşterilerinizle nasıl bir ilişki kuruyorsunuz? Tüm müşterilerinize aynı standart ürünü sunarak toplu üretimin getirdiği maliyet avantajından mı faydalanacaksınız, yoksa kişilere göre özelleştirme imkanı sunarak daha terzi işi bir yaklaşım mı takip edeceksiniz? Peki bu özelleştirmeyi teknoloji sayesinde otomatikleştirmeyi sağlayabilseniz fark eder mi? Müşteri ilişkilerini incelemenin bir diğer yolu da onları nasıl elde ediyorsunuz, nasıl elde tutuyorsunuz ve nasıl büyütüyorsunuz (daha fazla gelir elde etme)?

1. İŞ MODELLERİ

1.1. Kanvas İş Modeli

• **Kilit Etkinlikler:** İş fikrinizin başarılı bir şekilde gerçeğe dönüşebilmesi için yapılması gereken zor veya pahalı hangi etkinlikler var? Projeye göre değişebilir ama araştırma-geliştirme, tasarım, üretim, satış, reklam, hizmet verme, web sitesi kurma ve güncel tutma, akıllı telefon uygulaması geliştirme, tedarikçilerle anlaşma gibi şeyler olabilir

Kişiye özel evlilik yüzüğü satmayı planlıyorsanız tasarım, kilit etkinliklerinizden biri olacaktır. Tasarlanan yüzüklerin özelliklerine göre üretim de kilit bir etkinlik olabilir ancak üretimi, nispeten basit ve birçok yerde kolaylıkla yapılabiliyorsa kilit bir etkinlik olmaz. Pazarda bulunabilen diğer ürünlerden kalite veya başka özelliklerle ayrılabilen bir ürün çıkarmayı planlıyorsanız ve ürününüzün hak ettiği değeri bulabilmesi için kolaylıkla tanınabilmesi gerekiyorsa marka oluşturmak ve reklamlarla tanınır hale getirmek kilit etkinlikler olabilir. İnternet üzerinden satış yapacak bir mağaza açacaksanız, satacağınız ürünlerin seçimi ve tedarik edilmesi dışında web sitesinin hazırlanması ve güncel tutulması gerekli olacaktır. Ayrıca, müşterilerin web sitesine çekilebilmesi için doğru şekilde İnternet üzerinden reklam verilmesi ve siparişlerin hazırlanarak müşterilere ulaştırılması gibi kilit etkinlikler olabilir.

1.1. Kanvas İş Modeli

• **Kilit Kaynaklar:** Kilit etkinliklerde olduğu gibi, bunlar iş fikrinin başarıyla uygulanabilmesi için elinizde olması gereken bulması zor veya pahalı kaynakları belirtir. Bu kaynaklar fiziksel, finansal, fikri veya beşeri olabilir. Mesela kilit kaynak olarak bir projede bir patent varken, başka projelerde bir e posta listesi, çok iyi bir yazılımcı, çok değerli bir üretim tesisi, zor bulunan bir hammadde veya çok iyi bir yerde bir bina olabilir. İş fikriniz eğer kapıdan kapıya satış yapmayı gerektiriyorsa o zaman sizin kilit kaynaklarınızdan bir tanesi, böyle bir yükü üstlenebilecek bir satış personeli ağı olacaktır. Kilit kaynaklar sadece elinizde olanlar değildir, ihtiyacınız olacakların hepsini kapsamalıdır

1.1. Kanvas İş Modeli

• **Kilit Ortaklar:** Pek az girişimci yukarıda sayılan tüm kilit kaynaklara sahip veya tüm kilit etkinlikleri kendi başına yerine getirebilecek durumdadır. Bu sebeple girişimcilerin eksik kaldıkları yerlerde kilit ortaklara ihtiyaçları vardır. Mesela iş modelinde üretim, bir kilit etkinlik olarak yer alıyor ve bu üretimi yapabilmek için ihtiyaç duyulan çok pahalı bir makina kilit kaynak olabilir. Buna rağmen finansal sebeplerle makinayı alamıyorsanız o zaman bu makinaya sahip olup boş kapasitesi bulunan kişileri nereden bulabilirsiniz? O kişiyi bulup onunla bir anlaşmaya varabilirseniz sizin bir kilit ortağınız haline gelebilir. Daha önce verdiğimiz kapıdan kapıya satış yapacak iş modelini tekrar düşünürsek, orada sizin potansiyel müşterilerinize zaten kurulu bir satış kadrosuyla erişimi olan ama farklı alandan ürün satan bir şirket kilit ortaklık için cazip bir hedef olabilir. Ama unutmayın, kilit ortaklık özel bir durumdur, herhangi bir OSB'de onlarcası bulunan bir makinenin sahibiyle anlaşmanız bir kilit ortaklık değildir.

1.1. Kanvas İş Modeli

• **Gelir Kaynakları:** Bu yapı taşı iş fikrinizden nasıl para kazanacağınızı tarif eder. En klasik gelir modeli satış yapmaktır. Bu modelde bile belirsizlik olabilir çünkü hangi fiyattan satış olacak, o fiyata kaç kişi satın alır, fiyat nasıl belirlenmeli gibi bilinmeyenler vardır.
• **Maliyet Yapısı:** Bu yapı taşı sadece ürünün maliyetinin hesaplanması için değildir. Maliyetlere sebep olan ana kalemler nelerdir? Maliyetlerin ne kadarı sabit, ne kadarı değişkendir? Bu özellik önemlidir çünkü projelerin batmasına en azından kısa vadede sebep olacak olanlar sabit maliyetlerdir. Gerçek anlamda değişken maliyetler yani üretim ve satış olduğu takdirde ortaya çıkan maliyetler, projeden gelen nakit akışlarıyla karşılanabilir ama sabit maliyetler üretim ve satış olmasa bile orada duracak ve bunların ödenmesi gerekecektir. Dolayısıyla nakit akışının sorunlu olduğu anlarda sıkıntılar yaşatabilir.

Volt

Aynı Soruna Farklı İş Modelleriyle Saldırmak

Ali Halabi, İstanbul'un trafik sorununa takmış bir girişimci. Yurt dışından gelen Ali, İstanbul'u çok sevmiş ama trafik içinde geçirdiği zaman uzadıkça bu sorunun ne kadar önemli olduğunu daha da iyi anlamış. Uluslararası bir şirkette gelecek vaat eden yönetici pozisyonunu bırakıp Volt isimli girişimcilik fikrinin peşine düşmüş. Volt, teknoloji kullanarak İstanbul'un trafik sorununa trafikteki boş koltukları doldurarak çözüm getirmek istemiş. Talep üzerine şehir içi yolculuk paylaşım uygulaması (on-demand ridesharing app) olan Volt, 2013 yılında kurulup 4 senede 1,2 Milyon USD yatırım almış ve aylık 26 bin sürüşe ulaşmıştı. Volt, aynı yöne giden sürücülerle yolcuları akıllı telefon uygulamasında buluşturan ve sosyal medya bağlantıları ve T.C. kimlik bilgilerini kullanarak belli bir güven oluşturmaya çalışan bir uygulamaydı. Bütün bunlara rağmen bireyler arası planlı yolculuklar için İstanbul'da yolculuk paylaşımı yeterince gelişemedi ve Volt 2017'de kapandı.

Buna rağmen Ali, hâlâ trafik sorununu çözmek için elindeki birikmiş tecrübe ve bilgileri temel alarak (buna "pivot etmek" de denir) yeni bir işe girişti. Yeni projesi Volt Lines ile yeni nesil akıllı kurumsal servis taşımacılığı işine girdi. İstanbul'da 50.000'den fazla servis, 1.000.000'den fazla çalışanı evleri ve işyerleri arasında getirip götürüyor ve sırf İstanbul'da 1 Milyar USD'lik bir pazar oluyor. Volt lines bu sefer bireyleri değil, şirketleri hedef alıyor ve onlara paylaşımlı servisler kullanarak %15 civarında bir maliyet avantajı sunuyor. Yaklaşık 1 senedir açık olan Volt Lines şimdiden 1,65 Milyon USD yatırım almış ve hızla büyüyor. Ali'nin umudu, daha verimli kullanım sayesinde trafikteki araç sayısının da azalmasıdır.

2. MÜŞTERİLER

Balık tutmaya giden birisine ne tür balık tutmaya gittiğini sorduğunuzda eğer eğlenmek için senede iki defa yazlıkta balık tutmaya çalışan biriyse, cevabı "hepsi", "ne gelirse" veya "bilmem" olabilir. Ancak bu cevap, iş olarak balıkçılık yapan birisi için kabul edilemez! Farklı balıkları avlamak için farklı derinliklerde farklı iğneler, misinalar ve yemlerle farklı yerlerde avlanmak gerekir Aksi takdirde, çok kısa bir süre sonra iflas eder. Girişimcilik de buna benzer, müşterinizin kim olacağını iyi tanımanız gerekir. Nerede yaşar, nerelerde dolaşır, nerelerde neler yer ve en önemlisi bunları yaparken ne tür sorunlar yaşar? İş fikrinizi geliştirirken ilk başta ürüne yani çözüme aşırı odaklanmayın. Daha ziyade kimler için hangi sorunların çözülmesinin iyi olacağına odaklanın. Birçok kişinin de ifade ettiği üzere: Soruna aşık olun, çözüme değil! Yeterince iyi bir sorun nedir? Yeterince çok kişinin yaşadığı, henüz tatmin edici bir şekilde (veya en azından tam olarak) çözülmemiş ve çözüldüğü takdirde müşterilerin değerli bulacağı bir sorun. Böyle bir sorun bulduğunuzda ona sıkıca sarılın, başarılı bir girişimcilik projesinin en önemli parçasını yakalamış olabilirsiniz .

2. MÜŞTERİLER

Vermeniz gereken kararlardan biri ne tür bir stratejiyle müşteriyi hedefleyeceğiniz. ***Kitle pazarı*** hedefliyorsanız müşterileri birbirinden pek ayırt etmiyorsunuz ve birbirine nispeten benzeyen büyük bir gruba standart bir ürünle ulaşmaya çalışıyorsunuzdur. ***Niş Pazar*** hedefliyorsanız nispeten küçük bir grubu hedefliyorsunuz ve bu grup piyasadaki büyük şirketlerin ilgisini çekebilecek kadar büyük olmadığı için bu tür pazarlarda farklı ihtiyaçlar iyi bir şekilde karşılanmamış olabiliyor. Bu tür pazarlar girişimciler için güzel başlangıç pazarları olabiliyor. Büyük şirketlere yetmese bile, küçük bir şirkete en azından belli bir süre yetebilir. Bu tür pazarlarda rekabet daha az olduğu için genellikle kâr marjları yüksek olabiliyor.

2. MÜŞTERİLER

Çok yanlı pazar hedefliyorsanız birbiriyle ilintili 2 veya daha çok müşteri grubunuz bulunur. Bu grupların bazıları müşteriden ziyade kullanıcı durumunda (yani para ödemeyen) olabilir ama modelin başarılı olabilmesi için gene onlara da ihtiyaç vardır. Ücretsiz olarak dağıtılan gazeteler veya reklam destekli çalışan web siteleri bunlara örnek olabilir. Hem okuyuculara, hem de onlara reklam göstermek isteyen reklam verenlere ihtiyaç vardır. Burada okuyucular sadece kullanıcı olmuş oluyor ve müşteriler reklam verenler oluyor. Okuyucuların sadece kullanıcı olmaları onların isteklerini önemsizleştirmez, eğer onlar olmazsa reklam verenlerin de orada olmak için bir sebepleri olmazdı.

Uzun kuyruk pazarı hedefliyorsanız en çok satan ürünler yerine az satanlara odaklanıyorsunuz. Çoğu işte geçerli olan bir Pareto veya diğer bir adıyla 80-20 kuralı vardır. Satışların (veya kârin) %80'i ürünlerin %20'sinden gelmektedir. Geriye kalan ürünlerin %80'i ise sadece satışların geriye kalan %20'sini getirir. Bu durumda başarılı firmalar kısıtlı kaynaklarını daha verimli kullanmak adına çok satan ürünlere odaklanırlar. Bunun dezavantajı çok satan ürünlerde çok rekabet olduğundan kâr marjlarının genellikle düşük olmasıdır. Günümüzde teknolojinin de gelişmesiyle bazı alanlarda pazarın daha az satan uzun kuyruk kısmına odaklanarak başarılı olabilen modeller de görülebilmektedir. Mesela sadece belli türde az bulunan kitaplar satan kitapçılar, İnternette dükkân açarak hem bütün dünyadan bulunmalarını kolaylaştırmış hem de ucuzlayan taşımacılık sayesinde ürünleri müşterilere makul ücretlerle ulaştırabilir olmuştur. Ayrıca, bu az bulunan kitaplarda rekabet az olduğu için kâr marjları da yüksek olabiliyor.

2.1. Müşteri Kesitleri

Müşterileri belli kriterlere göre kesitlere ayırarak (buna bölümleme veya segmentasyon da denebilir) diğer kesitlerden farklı ama kendi içinde benzer (homojen) alt gruplar yaratmaya ve bu özelliklere göre onları daha iyi tanıyarak ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürünler geliştirebiliriz. Bu sayede, ihtiyaçları iyi belirlenmiş müşterilere hem satış yapmak hem de onları daha tatmin ederek uzun süre için tutmak mümkün olur.

2. MÜŞTERİLER

- **2.1. Müşteri Kesitleri**
  Herkese göre bir ürün geliştirip satmaya çalışan girişimciler yeterli kaynakları olmadığı için genellikle hiç kimseyi tam olarak mutlu edemediği için kimseye satış yapamaz. Ayrıca, girişimciler kısıtlı kaynaklarını en iyi ne şekilde kullanmaları gerektiğini belirlemeye çalışır. Aynı anda herkese ulaşmaya ve reklam vermeye yetecek kaynağınız genellikle olmaz, bu sebeple bazı tercihler yapmanız gerekir. Bunlardan bir tanesi başlangıç noktası olarak hangi müşteri kesitini seçeceğiniz. Buradan başlamak sonsuza kadar burada kalacağınız anlamına gelmez ancak başarı ihtimalinizin göreli olarak yüksek olduğu ve rakiplerinizin tutunamadığı veya henüz girmemiş olduğu yerlerden başlamak akıllıca olabilir.

- Otomotiv pazarını ele alalım. Ne tür araba satmayı veya geliştirmeyi düşündüğünüze göre müşterileriniz aslında birçok farklı kesitten oluşmaktadır. Evlilik, çocuk, gelir seviyesi, yaş, nerede oturduğu gibi özelliklere göre ne tür bir araç isteyeceği çok büyük farklılıklar gösterecektir ve satış yapabilmeniz için iyi bir bölümleme yapmak çok önemli olacaktır.

2.1. Müşteri Kesitleri

Bir grup müşterinin farklı bir kesit (segment, bölüm) sayılabilmesi için aşağıda sıralanan durumların en az bir kısmı olmalı (Osterwalder ve Pigneur, 2012):

- İhtiyaçları farklı bir ürün/hizmet gerektiriyor.
- Farklı dağıtım kanallarından ulaşılabiliyor.

- Farklı müşteri ilişkileri gerektiriyor.
- Kârlılıklarında belirgin farklılıklar bulunuyor.
- Ürün/hizmetin farklı özellikleri için ödeme yapmaya hazırlar.

2.1. Müşteri Kesitleri

Coğrafi
- Ülke
- Şehir
- İklim
- Şehir içi/dışı

Demografik
- Yaş
- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Çocuk Sayısı
- Meslek
- Gelir Durumu
- Eğitim Düzeyi

Davranışsal
- Fayda
- Sadakat
- Kullanım Sıklığı

Psikografik
- Kişilik Özellikleri
- İlgi Alanları
- Hobiler
- Değerler

Webvan

1996'da ABD perakende pazarını müşterilerin evlerine taşıyabilmek için kurulan Webvan şirketi toplam 800 milyon USD'den fazla yatırım almış, halka açılarak 8,5 Milyar USD değerlemeye ulaşmış bir girişimdi ve hızla büyüyordu. Ama 1999 yılında halka arzından sadece 7 ay sonra battı! Buna ne sebep olmuştu? Yatırımcılardan gelen paranın bolluğu aslında girişimcilerden müşterilerinin kim olduğunu, tam olarak ne istediklerini ve ne kadar kârlı olacaklarını bilmediklerini saklayabilmişti. Ancak gerçekler ortaya çıktıkça bu iş fikrinin kârlı olamayacağı belli oldu ve şirket kapandı.

2.2. Müşterilerin İşleri ve Sorunları

Müşteri kesitinizin ne olacağına karar verdikten sonra onu yakından incelemeniz ve tanımanız lazım. Müşteri işleri, onların çalışma ve yaşamlarında yapmaya çalıştıkları işlerdir. İşlevsel olanlar: evi toplamak, sağlıklı beslenmeye çalışmak, rapor hazırlamak ve müşterilere yardımcı olmak gibi işler. Sosyal olanlar, müşterilerinizin nasıl gözükmek istediğiyle ilgili: modayı yakından takip eden, işinde başarılı birisi olarak görünmek. Kişisel olanlar: yatırımları veya kariyeri sayesinde geleceğini güvende hissetmek.

Müşteri işlerini anlamaya çalışırken yapıldıkları ortamı da dahil etmek gerekir. Mesela öğlen işyerinde yenen yemek ile evlilik yıldönümünde eş ile yenen akşam yemeği çok farklı işlerdir. Farkında olunması gereken bir diğer nokta da tüm işlerin aynı önemde olmadığıdır. Bazı işler sık yapılmaları gerektiği için, bazılarıysa yapılmadıkları takdirde yaşanacak sorunlardan dolayı önemli olabilir.

2.2. Müşterilerin İşleri ve Sorunları

Müşteri acıları, işlerinizi yaparken size rahatsızlık veren, işlerinizi yapmanızı engelleyen veya işler kötü giderse başınıza gelebilecek şeylerdir. Raporun hazırlanmasının çok sıkıcı olması, raporun hazırlanmasının elektrik kesintisi yüzünden engellenmesi veya raporun kötü hazırlanması durumunda patronun gözünde küçük düşme riski gibi şeyler potansiyel acı örnekleridir. Acıları mümkün olduğunca somutlaştırmak ve seviyelerini ölçmek gerekir.

Müşteri kazanımları, işlerinizi yaparken sağladığınız faydalardır. Bu faydaların bir kısmı zorunlu, beklenen veya istenen olabilirken bir kısmı beklenmeyen (sürpriz) bile olabilir. Mesela cep telefonlarımızla arama yapabilmek bir zorunluluk, güzel gözükmesi bir beklenti, bilgisayarımızla uyumlu çalışması istenen kazanımlardır. Bu telefonun ucuz da olması beklenmeyen bir kazanım olurdu.

2. MÜŞTERİLER

- **2.2. Müşterilerin İşleri ve Sorunları**

  Müşteri kesitinizi belirleyince işiniz bitmiyor. O müşterilerin etrafında satın alma sürecini etkileyen başkaları da vardır. Müşteriniz bir kurum olduğunda sayıları genellikle daha da yüksek oluyor. Bu kişilere genel olarak paydaşlar diyebiliriz ama Steve Blank'in kullandığı rollere göz atmakta fayda var (Blank ve Dorf, 2014).

- Etkileyenler (influencers) satın alma kararını doğrudan vermezler ama görüşleri son kararda ağırlık taşıyan kişilerdir. Ailelerde eşler veya çocuklar olabilir, kurumlarda benzer konularda görüşleri değerli bulunan kişilerdir.

- Tavsiyede bulunanlar (recommenders) son kararı vermeyecek olmalarına rağmen konu hakkında bilgi toplamak ve tavsiyede bulunmakla görevlendirilmiş kişilerdir, ailelerde benzer ürünler almış komşular olabilir.

- Faturayı ödeyenler (economic buyers) kurum bütçesini kontrol eden ve ödemeleri yapanlardır. Bazen karar vericilerin kararlarını veto edebilir veya değiştirebilir. Ödemenin ne zaman ne şekilde yapılacağını kendi kurallarına göre belirlemesi gerekir.

- Karar vericiler (decision makers) belli konularda karar verme hak ve sorumluluğu verilmiş olanlardır.

- Son kullanıcılar (end user) kurum içi veya dışında olan ve satın alınan ürünü doğrudan kullanacak olan kişilerdir.

2.3. Pazar Büyüklüğü

Yatırımcıların genellikle bir iş modelinde müşterilerle ilgili bilmek istedikleri, kimler için hangi sorunlarını çözdüğünüzdür. Bu sayede ne büyüklükte bir pazarınız olacağını ve bundan ne kadar para kazanabileceğinizi kestirmeye çalışırlar. Bu pazar büyüklüğünü anlatırken kullanılan bazı standart terimler vardır. TMP yani Toplam Mevcut Pazar (TAM, Total Available Market), EMP yani Erişilebilir Mevcut Pazar (SAM, Serviceable Available Market) ve İHP yani İlk Hedef Pazar (SOM, Share of Market). TMP - EMP – İHP üçlemesine tepeden-aşağı bir pazar tahmini yaparken kullanılır.

2.3. Pazar Büyüklüğü

Örneğin, iş fikriniz Türkiye'de emeklilere yeni bir ürün satmak üzerine kurulu ve emekliler şu anda benzer bir ürüne ayda ortalama 10 TL harcamaktalar. İşinizi Ankara'da kurmayı ancak 5 sene sonra başka şehirlere de girebilmeyi planlıyorsunuz. Araştırmalarınız sonucunda Türkiye'de 8 milyondan biraz fazla emekli olduğunu ve bunların yaklaşık 650.000'inin Ankara'da oturduğunu belirlediniz. Bu durumda 3 sene sonrası için aşağıdaki gibi bir tahmin yapılabilir:

TMP = 8.000.000*10*12 = 960.000.000 TL

EMP = 650.000*10*12 = 78.000.000 TL

İHP = 78.000.000*%20 = 15.600.000 TL

Tabii bu çok kaba bir tahmin. Emekli sayıları, ekonomik koşullar veya TL fiyatlarda değişiklikler analize dahil edilmedi. 3 senede %20'lik bir pazar payı elde edilebileceği varsayıldı. Bu oran pazardaki rekabet durumuna, ürünlerin farklarına, satış ve pazarlama durumları gibi birçok değişkene bağlı olarak değişecektir. Yatırımcılar da pazar tahminlerinin zorluklarının farkındalar ama sizin konuya ne kadar hakim olduğunuzu, ne kadar araştırma yaptığınızı ve varsayımlarınızın ne kadar gerçekçi olduğunu görmek isterler.

3. DEĞER ÖNERİLERİ

Müşterileriniz için hangi değeri yaratıyorsunuz? Onların hangi problemlerini çözüyor veya ihtiyaçlarını karşılıyorsunuz? Müşteriler için değer yaratan hizmet ve ürün demetiniz değer önerinizin bir parçasıdır, ancak en az onlar kadar önemli olan sunduğunuz başka şeylerin onlar için neler yaptığı, hangi acılarını dindirdiği ve hangi kazanımları sağladığıdır.

Ürün ile değer önerisi farkını daha iyi anlatabilmek için yeni bir matkap geliştirip satmayı planlayan bir girişimciyi hayal edelim. Matkabı kimin satın alacağını, matkabın nasıl özellikleri olması gerektiğini düşünürken değer önerisi aklına geliyor. Matkabın değer önerisinin aslında matkabın kendisi değil, duvarda açacağı delik ve o sayede duvara eşya sabitleyebilmesi olduğunu fark edebilir. Bunun ne önemi var? Akıllı bir girişimci, yapılmak istenenin aslında duvara bir şeyler asmak olduğunu fark ederse bunu sadece yeni bir matkapla değil; yapıştırma gücü yüksek bir bant ve buna benzer ürünlerle de çözülebileceğini düşünebilir ve bu yönde inovasyon (yenilik) yapabilir.

3. DEĞER ÖNERİLERİ

Değer önerileri birçok özellik içerebilir. Bunlara bazı örnekler: Yenilik, Performans, Kişiselleştirme, İşin yapılmasını sağlamak, Tasarım, Marka, Statü, Fiyat, Maliyet kontrolü, Risk azaltımı, Erişim, Kolay kullanım, vs. eklenebilir.

Eğer müşteri kesitlerinizde birden fazla grup varsa her bir grup için değer önerilerini belirlemeye çalışmak gerekir. Yemeksepeti gibi pazar yeri projelerinde aç insanlarla restoranları bir araya getirirsiniz. Restoranlara değer öneriniz daha fazla müşteriye satış yapabilmek. Aç insanlara değer öneriniz ise telefon numarası ve menü aramadan hızla yemek sipariş edebilmek. Facebook ve benzeri, çok taraflı sosyal medya platformlarında gene birkaç farklı müşteri kesitleri bulunmaktadır. Bizim gibi kullanıcılar için değer önerisi, ailelerimiz ve arkadaşlarımızla kolayca paylaşımlarda bulunmak ve iletişimde kalabilmek, hem de para ödemeden. Esas müşteri olan reklam verenlere değer önerisi ise olağanüstü odaklı ve etkili tam istenilen kişilere reklam gösterebilmek. Unutmayın, eğer para vermeden bir ürün veya hizmet kullanabiliyorsanız dikkatli olun, muhtemelen ürün sizsiniz!

4. GELİR KAYNAKLARI

Bir iş fikrinin uzun vadede ayakta kalabilmesi için sağlıklı bir gelir modeli olması gerekir. Kurucuların kaynakları ve yatırımlarla bir yere kadar idare edilebilir ama uzun vadede nakit akışı yoksa şirket kapanmaya mahkûmdur. Gelir modeli o kadar önemlidir ki bazen iş modelinin tamamı olarak görülür.

Sağladığımız değerlerin hangileri karşılığında müşterilerimiz para ödemeye hazırdırlar? Şu anda kimlere, neler için, ne kadar ödemekteler? Bu gibi soruların cevaplarını öğrenmek önemli bir adımdır ve şirketin geleceğini belirleyebilir.

4. GELİR KAYNAKLARI

4.1. Satış

Ürün veya Hizmet satışı Gelir kaynakları arasında en eski olandır. Ticaretin değiş tokuş döneminden para karşılığı yapılmaya başlamasından beri var olan ve anlaşılması kolay olan gelir kaynağıdır. Buna karşılık, satışta çok önemli yeri olan fiyatın neye göre belirlenmesi gerektiği sorunludur. En yaygın rastlanan görüşe göre fiyatlar maliyete bağlı olmalıdır. Maliyet seviyesine kadar inilmese bile maliyet üstü belli bir oranın uygun bir fiyatlama modeli olacağı görüşüne sıklıkla rastlamak mümkündür. Bu görüşün geçerliliği rekabetin yüksek olduğu ve ekonomi biliminde tam rekabet koşulları olarak tarif edilen ortamlar için geçerli olabilir, ancak onun dışındaki koşullarda zayıf kalmaktadır.

Üretim maliyeti bir ürün için uzun vadede altına inilmemesi gereken bir taban oluşturmaktadır. Müşterilerimizin ürünümüzü veya hizmetimizi kullanmaktan elde ettiği faydanın parasal değeri ise üstüne çıkılmaması gereken bir tavan teşkil eder. Bu faydanın değerini belirlemek, elektrik harcamasını azaltan bir üründe olduğu gibi bazen kolaydır ama genellikle daha karmaşık ve zordur. Her durumda taban fiyat ile tavan fiyat arasında nasıl bir noktada dengeye ulaşılacağını tarafların göreli pazarlık güçleri belirleyecektir. Eğer çok sayıda satıcı var ve alıcıların pazarlık gücü yüksekse denge fiyatı tabana yakın olacaktır. Eğer az sayıda satıcı var ve satıcıların pazarlık gücü yüksekse denge fiyatı bu sefer tavana daha yakın olur.

4.2. Kiralama

Satın almaya alternatif olarak bir ürünü sadece bir süre için kullanma hakkı elde edersiniz. Siz, kiralayan taraf olarak bütün bedeli verip riski üstlenmek yerine daha küçük bir bedel ödeyerek ürünü bir süreliğine kullanma hakkını elde ediyorsunuz. Dilediğiniz takdirde kiralama süresini arttırabilirsiniz veya kısa kesebilirsiniz. Kiraya veren taraf ise varlığın ömrü süresince bir veya birkaç kişiye kiraya vererek satıştan elde edeceğinden daha fazla para kazanıyor ve istediği takdirde daha sonra satış yaparak da çıkabiliyor. Kiralama modeli bina, araba ve makinelerde sıkça rastlanan bir model ve kira kontrat süreleri de çok farklı olabiliyor.

4.3. Kullandıkça Öde

Kullandıkça Öde (Pay As You Go) genellikle hizmetlerin pazarlamasında kullanılıyor ve ücreti kullanım miktarına bağlayarak bir değişken maliyet haline getiriyor. Az kullanan az, çok kullanan daha çok ödediği için daha adil bir model olarak da değerlendiriliyor. Kargo, otelcilik, Telekom gibi alanlarda sırasıyla, taşınan paket başına, kalınan gece başına ve kullanılan süre/kapasite başına ücretlendirmeler yaygın olarak kullanılıyor. Günümüzde gittikçe yaygınlaşan paylaşım ekonomisi projelerinde (Über, Zipcar Airbnb, aracla.com, Secure Drive, vs.) varlık satın almaya bir alternatif olarak karşımıza çıkıyor. Bazen teknolojik inovasyonlar bile ancak gelir modelinde de inovasyon olduğunda başarıya ulaşabiliyor. Örneğin Xerox 1958'te ilk fotokopi makinesini geliştirip satmaya çalıştığında başarısız oldu çünkü makine çok pahalıydı ve insanlar henüz böyle bir makineye ihtiyaçları olup olmadığından emin değillerdi. Riske girmek istemeyen şirket yöneticilerini ikna etmeyi başarmalarını sağlayan şey, makineyi doğrudan satmak yerine kullandıkça öde modeliyle pazarlamaları oldu.

4.4. Abonelik

Abonelik bir hizmet veya ürüne belli bir süre için kullanım veya erişim hakkı sağlıyor. Genellikle tek tek veya ayrı olarak satılabilen bazı ürün veya hizmetleri abonelik paket olarak satıyor. Abonelikler sınırlı veya sınırsız olabilir. KabloTV, Netflix, spor salonları, web tabanlı oynanan oyunlar gibi birçok örnekleri vardır. Abonelik sistemini ilk kullanmaya başlayanlar gazete ve dergiler olmuştu, günümüzde ise bazıları bu modeli İnternet sitelerinde de kullanmaya çalışıyor.

4.5. Bedelsiz ve Primli

Bedelsiz ve Primli (Freemium) gelir modeli özellikle dijital ürünlerde çok popüler hale geldi. Bu modelde müşterilere temel bir ürün, bedava olarak verilirken daha üstün veya özellikli bir ürün ise bir ücret karşılığında verilebiliyor. Dropbox bedavaya her isteyene bulutta sorunsuz yedekleme hizmeti sunuyor ama daha çok alan isterseniz ücretli versiyona (senede 100USD'ye 1TB) geçebiliyorsunuz.

4.6. Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)

Hizmet Olarak Yazılım (SaaS-Software as a Service) modeli yazılımı alıp bilgisayarınıza kurup kullanmak yerine, yazılımın sağladığı hizmeti bulut tabanlı olarak "kullandıkça öde," "abonman" veya benzeri bir ücretlendirmeyle kullanmanızdır. Bu gelir akışları genellikle hizmet kullanılmaya devam edildikçe düzenli aralıklarla devam ettiği için sevilmektedir. Microsoft Office 365 veya Google Apps size çok ucuz bilgisayarlarla bile işlerinizi herhangi bir yerden yapabilmenizi sağlıyor.

4. GELİR KAYNAKLARI

4.7. Doğrudan Satış

Doğrudan Satış modeli “kapıdan kapıya satış” olarak da bilinir. Bu tür işlerde ciddi bir satış elemanı istihdamı ve onları destekleyecek altyapıya ihtiyaç vardır. Yüz yüze olunca yetenekli satıcılar için satış yapabilme ihtimali daha yüksektir ama yolda harcanan zaman ve enerjiden dolayı pahalı bir yöntemdir. Doğrudan satış yapan şirketlere örnek olarak Avon kozmetik, Amway ev ürünleri, Tupperware saklama kapları, Rainbow elektrik süpürgeleri veya çeşitli tencere-tava satıcıları verilebilir.

4.8. Reklam Destekli

Gelirinin bir kısmını veya tamamını reklamlardan elde eden birçok şirket bulunmaktadır. Bunların başında gazeteler, dergiler ve televizyon kanalları gelir. Bunların bazıları abonman veya satıştan para kazansalar bile gelirlerinin çoğunu reklam verenlerden elde ederler. Ancak reklam verenlerin ne sıklıkta ve hangi fiyatlardan reklam vereceklerini okuyucu /izleyicilerin sayıları ve özellikleri belirler. Bunların dışında birçok web sitesi ve akıllı telefon uygulamaları da reklamlardan faydalanıyor. Google arama motoru, Gmail ve Facebook gibi projeler veya şirketler de ürünlerini bedavaya vererek, reklam destekli olarak çok yüksek değerlere yükselebildiler.

4. GELİR KAYNAKLARI

4.9. Pazar yeri

Pazar yerleri, satıcılarla alıcıları bir araya getirerek ve genellikle aradan komisyon alarak gelir elde ederler. Mesela Yemeksepeti aç insanlarla restoranları bir araya getirip siparişler üzerinden komisyon alır. Düğün. com evlilik dikeyinde bir pazar yeri olarak üyelik bedeli alırken Armut.com her türlü hizmet için bir pazar yeri olmayı ve komisyon almayı tercih ediyor. Yemeksepeti, Düğün.com ve Armut.com genel olarak B2C yani şirketten-tüketiciye (Business to Consumer) iş yaparlarken sahibinden.com ve letgo gibi başka pazaryerleri ağırlıklı olarak C2C yani tüketiciden-tüketiciye (Consumer to Consumer) çalışabiliyor. Bunların haricinde B2B yani şirketten-şirkete (Business to Business) çalışanlara örnek olarak dünyanın en büyüklerinden olan Alibaba'yı gösterebiliriz. Genellikle pazaryerleri komisyon veya üyelik ücretleri dışında reklam veya ek özellikler de satarak gelir elde ederler.

4.10. Yem ve Olta

Yem ve Olta gelir modeli, müşteriyi ucuza satılan bir ürünle (yem) kendisine çekerek oltaya yakalanmasını sağlayarak ve artık kaçamayacağına inandırıp bundan sonra sizden pahalı başka bir tamamlayıcı ürünü satın almak zorunda bırakmaktır. Bu modeli en iyi uygulayan firma olarak genellikle Gillette firması ve onun traş bıçakları örnek verilir, hatta bazen traş bıçağı modeli diye de geçer. Önce reklamlarla, sizi Gillette traş bıçaklarının ne kadar iyi olduğuna ve onları kullandığınız takdirde ne kadar yakışıklı olacağınıza inandırmaları lazım. Denemeye karar verdiğinizde, traş makinesinin kaliteli sapını ve iki adet traş bıçağını makul bir fiyata satıyorlar. Bıçaklar körelip yenisini almaya döndüğünüzde şok bir fiyatla karşılaşıyorsunuz ama saptaki patentli bağlantı mekanizması yüzünden daha ucuz bıçak da kullanamıyorsunuz.