

PAYLAŞIM EKONOMİSİ VE DEĞER YARATMAK: KANVAS İŞ MODELİ ÖRNEĞİ

SHARING ECONOMY AND CREATING VALUE: BUSINESS MODEL CANVAS

A.idil KACAR¹ - Volkan YAKIN²

Geliş Tarihi: 21.06.2018

Kabul Tarihi: 30.07.2018

Özet

Paylaşım ekonomisi oluşumları, temelinde değer yaratmak amacıyla, tüketicilerin birbirleriyle olan ilişkileri üzerinden oluşturdukları sosyal ticaret alanlarını tanımlayan genel bir kavramdır. AirBnb, Uber gibi dünyaca ünlü olanları yerleşik kategorilerde büyük başarılarla imza atmaktadır. Sayıları ve kapsamları giderek artan paylaşım ekonomisi oyuncularının gelecekte önemli ticari dönüşümlere neden olacağı varsayılmaktadır. İş modelleri özellikle müşteri değeri başta olmak üzere değer yaratmak ve dağıtmak mantığı üzerine geliştirilmiş kılavuzlardır. Bu araştırma kapsamında, paylaşım ekonomisinde faaliyet gösteren bir kuruluşun işleyişi ele alınmak istenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye’de paylaşım ekonomisi kapsamında faaliyet gösteren bir işletme seçilmiş ve faaliyet yapısı Kanvas İş Modeli yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Elde edilen bulgular modelde yer alan 9 boyutta yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paylaşım, Paylaşım ekonomisi, Paylaşımcı tüketim, Kanvas İş Modeli, Değer Yaratmak

Jel Sınıflandırması : M13, M30, D60, D24,

Abstract

As a general concept the sharing economy structures is that defines the spheres of social trade in which consumers relate to one another in order to create value. Brands like Aribnb and Uber which are the most known all around world has great success in the built in categories. It is assumed that sharing economy players which are increase their number and scope will lead to commercial conversions. Business models are guidelines developed on the principle of creating and distributing value, especially in terms of customer value. Within the scope of this research, it is aimed to discuss the functioning of a company operating in the sharing economy. In this direction a business organization which is operating under the sharing economy in Turkey selected and it is tried to expose the structure and activities with the help of Business Model Canvas. A semi-structured interview was used as a method. Obtained findings were interpreted in 9 dimensions in the model.

Key Words: Sharing, Sharing economy, Collaborative consumption, Canvas Business Model, Value Creating

Jel Classification : M13, M30, D60, D24,

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, idilkacar@yahoo.com

² Dr.Öğretim Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, UBYO, volkanyakin@yahoo.com

1.GİRİŞ

Günümüz tüketicilerinin, mevcut kapitalist sisteme karşı geliştirilen paylaşım sistemleri gibi alternatif sürdürülebilir sistemlere yönelmesi nedeniyle paylaşım ekonomisinin, araştırmacıların son birkaç yıldır giderek daha fazla ilgilendiği çalışma konuları arasında yer aldığı görülmektedir (Albinson ve Perrera, 2012:303). Paylaşım ekonomisi konusunun sosyolojiden ekonomiye, bilgi-işlemden pazarlamaya birden fazla disiplinin ortak kümesini oluşturması nedeniyle bu alanda faaliyet gösteren oluşumların ne olduğu ya da nasıl sınıflandırılması gerektiği ile ilgili olarak literatürde henüz tam bir görüş birliği ortaya koyulamadığı görülmektedir. Örneğin sosyoloji alanında çalışan Belk (2009) ve Benkler (2004) araştırmalarında ağırlıklı olarak paylaşım davranışının doğasına eğilmekte ve bir sınıflandırma yaparken paylaşım esnasında para kullanılıp kullanılmadığına odaklanmaktadır. Buna karşın ekonomi ve işletme alanlarında çalışan araştırmacılar paylaşım ekonomisi sistemini, özellikle sürdürülebilirliğe olan katkıları nedeniyle, değer yaratan bir iş alanı olarak ele almaktadırlar (Lamberton ve Rose, 2012) (Gansky, 2010) (Vaughan, 2016) (Bruno ve Faggini, 2017) (Mair ve Reischauer, 2017)(Yakın, Kacar ve Ay, 2017) (Kiracı ve Kayabaşı, 2017). Bu çalışma kapsamında da paylaşım ekonomisi, değer yaratan bir iş alanı yaklaşımıyla değerlendirilmektedir. Paylaşım ekonomisi ya da paylaşımcı tüketim olarak adlandırılabilen bu iş alanı, sosyal ticaret kapsamında ele alınmaktadır. Temel amacı paylaşarak fayda yaratmak olan paylaşımcı üreticiler, hedef kitlelerine bağlı olarak çok farklı alanlarda hizmet sunabilmektedir. Hediye alıp vermekten, eğitimle ilgili faaliyetlere, evini konaklama amacıyla paylaşmaktan ortak ulaşım imkânlarına kadar, hedef kitlenin ihtiyacına göre farklı oluşumlar ortaya çıkmaktadır (Cohen ve Kietzman, 2014:279) (Ernst and Young, 2015: 6) (Kacar, 2018:38).

Bu oluşumların en büyük avantajı internet üzerinden faaliyet göstermeleri ve bu yolla da daha kolay ulaşılabilmeleridir. Sosyal girişimlerin özel bir türü olan paylaşım ekonomisinin ne şekilde işlediğine yönelik araştırmaların sayısı artmaktadır. Kişilerin neden bu tür topluluklara dâhil olduğunu anlayabilmek için öncelikle bu girişimlerin onlara ne sunduğunu anlamak gerekmektedir. İşleyişleri arasında farklar olmakla birlikte, itici güçler açısından benzerlik gösterdikleri de bilinmektedir. Bu çalışmanın odak noktası paylaşımcı toplulukların tüketicilerine ne tür bir değer önerisinde bulunduklarını anlayabilmek olmuştur. Bu çalışmada, gerek mevcut paylaşım ekonomisi oluşumlarından herhangi birinin kurucusu ve/veya yöneticisi konumunda olan gerekse bu yola yeni çıkan ama işin temel yapı taşlarını belirlemekte zorlanan kişiler için bir kılavuz görevi görecektir. Teece (2010:173) iş modellerini, işletmenin müşteriye sağladığı değeri belirleyebilmesine ve (bunun karşılığında müşterilerini de bu değeri elde etmek için ödeme yapmaya ikna ederek) sunduğu bu değeri kara dönüştürebilmesine yardımcı bir araç olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere iş modelleri müşteri için değer yaratan bir araç olmaktadır. Kanvas iş modeli de, dünyanın en değerli markaları listesinde her sene ilk sıralarda yer alan Google, Apple, Twitter vb. gibi özellikle de teknoloji tabanlı lider işletmeler arasında daha yaygın kullanılan bir analiz yöntemidir (Aydemir, Boşgelmez, Aydın ve Demir, 2016,157). Bu nedenle bu çalışmada da müşteri değeri yaratan kanvas iş modeli temel alınarak paylaşımcı ofis alanında faaliyet gösteren bir girişim ile görüşme gerçekleştirilerek bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada amaçlanan, paylaşım ekonomisinde var olan işletmelere tüketici odaklı bir bakış açısı sunabilmektedir. Pazarlama stratejilerini belirlerken, tüketicilere sundukları değere odaklı bir iş modeli kullanmalarının faydaları vurgulanmaya çalışılmıştır.

2. PAYLAŞIM EKONOMİSİ VE DEĞER KAVRAMI

Paylaşım ekonomisi, içinde bulunduğumuz çağın sunduğu imkânlar ve neden olduğu ihtiyaçlar sonucu gelişmiş alternatif bir ekonomik modeldir. Geleneksel ekonomik sistemler ve özellikle kapitalist oluşumların neden olduğu sorunlara çözüm önerileri sunan bir ekonomik yapı olarak her geçen gün daha fazla dikkat çekmektedir. Bununla birlikte (paylaşım ekonomisinin sınıflandırılmasında olduğu gibi) çeşitli bilim dallarının çalışma alanlarının kesişiminde yer alması paylaşım ekonomisi için tüm kesimlerce üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanımının yapılmasını da zorlaştırmaktadır. Brachya ve Collins (2016:4) paylaşım ekonomisini, bireyler veya organizasyonlar aracılığıyla fazla kapasitenin daha etkin bir şekilde kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır. Lamberton ve Rose (2012), paylaşım ekonomisini, müşterilere, erişmek istedikleri ürün ve hizmetleri satın almalarına gerek kalmadan onların faydalarıyla mutlu olabilmelerine imkân tanıyan “pazarlamacı yönetim sistemleri” olarak tanımlamıştır (Lamberton ve Rose, 2012:109). Ozanne ve Ballantine (2010) ise paylaşım ekonomisini bir tüketim karşılığı hareketi olarak ele almışlardır. Pwc analistlerinden biri olan Vaughan (2016:32) paylaşım ekonomisini, 2025 yılına kadar geleneksel kiralama endüstrisinden yarı yarıya pay alacak olan yıkıcı bir yenilik olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan Vaughan (2016)’ın bahsini ettiği yıkıcı etkinin önüne geçebilmek için çabalayan ticari birliklerin (paylaşım fiilinin yarattığı olumlu havayı ekarte edebilmek amacıyla) paylaşım ekonomisi sistemlerinin yer aldığı çevrimiçi ortamlara atfen “platform ekonomisi” ifadesini kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir (Dølvik ve Jesnes, 2017:11).

Bir iş modeli olarak düşünülebilecek olan paylaşım ekonomisi oluşumları ise kişilerin ellerindeki ürün ve hizmetleri Web 2.0 ve mobil veri ağlar üzerinden, karşılık beklenip beklenmediği gözetilmeksizin, paylaşım açmaları ve bu sayede bu ürünleri satın almak zorunda kalmadan onlardan faydalananların buluştukları tüm çevrimiçi ortamlar (platformlar) olarak tanımlanmaktadır (Yakın vd., 2017). Bu çalışma, paylaşım ekonomisinin yarattığı değere odaklandığı için paylaşım ekonomisi oluşumları bir iş modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde bu oluşumların kullanıcılarına değer yaratan bazı ekonomik etkilerinden bahsetmek gerekir. İlgili literatür incelendiğinde paylaşım ekonomisinin yarattığı değerlerin bazıları şunlar olmaktadır :

-*Tüketimde genişleme:* Bu yeni çevrimiçi ortamlar tarafından üretilen eşler arası (peer to peer- p2p) işler, ekonomik büyümeyi teşvik edecek daha kaliteli ve çeşitli yeni tüketim deneyimleri yaratmaktadır (Sundararajan, 2014:5). Örneğin, bir başka şehire kara yolundan seyahat etmek isteyen otomobil sahibi olmayan yolcular için otobüs seyahat firmaları tek ekonomik seçenek olmaktan çıkmakta ve yolcular araç paylaşım sistemlerini de tercih edebilmektedirler. Söz konusu tercih alternatifi, müşteriler için başlı başına bir değer yaratmaktadır çünkü birçok kişi için seçimlerden mutlu olabilmenin yolu dayatılmış bir seçim yapmaktan geçer.

-*Verimlilik kazançları:* Çevrim içi oluşumlar tarafından etkinleştirilen eşler arası (p2p) ticaret, gayrimenkul veya tamamen kullanılmayan otomobil gibi varlıklara erişilerek fiziksel kapasitenin daha verimli ve aynı zamanda insan kapasitesinin de etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadırlar. Airbnb’de ev sahipliği yapanlar, Uber sürücülere ve TaskRabbit gibi paylaşım ekonomisi içerisinde yer alan oluşumlar sayesinde daha fazla istihdam yaratan profesyonel sağlayıcılar bu durumun örneklerindendir (Sundararajan, 2014:5). Bu sayede sadece veya ağırlıklı olarak tüketici konumunda olan ancak bu durumu değiştirmek isteyen ve elindeki potansiyelini nerede değerlendireceğini bilemeyen kişiler için de bir değer yaratılmış olmaktadır. Benzer

şekilde bu tarz çevrimiçi ortamlar restoran endüstrisinde sundukları kullanıcı dostu ara yüzü ile talebe bağlı tedarik yönetiminin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesine izin vermektedir. Diğer taraftan eğitim sektöründe paylaşım ekonomisi, özellikle akademik eğitimde kaynaklara daha hızlı ve etkin bir ulaşım imkânı sağlamaktadır (Earnst ve Young, 2015:14).

-Girişimcilik ve yenilik: Yeni çevrimiçi ortamlar tarafından kolaylaştırılan paylaşım ekonomisi, girişimcilik ve yeniliğin artmasına neden olmaktadır. Birçok birey için, eşler arası (p2p) ticaretin izin verdiği, nispeten düşük riskli mikro girişimcilik, girişimciliğin genişlemesi için ilk adım olmaktadır; ek bir gelir elde ederek bağımsız bir iş kurmak; serbest çalışmak ve/veya uzmanlık geliştirmek, daha geniş bir profesyonel ağ oluşturmak isteyenlere büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Sundararajan, 2014:6). Çevrimiçi ortamların sağladığı bu kolaylıklar sonucunda da girişimcilikte yeni trendin paylaşım ekonomisine yatırım yapmak olduğu görülmektedir (Gacar, 2018:10).

-Sosyal etkileşim: Airbnb, blabla.car gibi çoğu konut ve araç paylaşım ekonomisi oluşumu, kullanıcıları arasında sosyal ve kültürel etkileşimlerin gerçekleşmesine katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar paylaşım ekonomisi kullanıcıları için kültürel etkileşimler sonucu ortaya çıkan deneyimlerin, paylaşım ekonomisinin sürdürülebilirliği için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bir otel odası yerine, paylaşım ekonomisi sisteminde yer alan Airbnb aracılığıyla ev ya da oda kiralayan tüketicilerin bu davranışlarının ardında sosyalleşme ve kültürel etkileşim isteğinin ağır bastığı görülmektedir (Böckmann, 2013) (Hamari, Sjöklint ve Ukkonen, 2016) (Yakın vd., 2017).

-Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik, paylaşım ekonomisinin tüm dünya için yarattığı en önemli değerlerden biridir. Paylaşım ekonomisi oluşumları atıl kapasitenin daha potansiyelli kullanılmasını sağlayarak gereksiz üretimin ve çevresel kirliliğin azaltılmasına önemli katkılarda bulunur. Örneğin artan turist sayısı nedeniyle ortaya çıkan yeni konaklama tesisi ihtiyacı ve bu tesislerin ısıtılması/soğutulması esnasında karbon salınımlarının oluşturduğu zararlı çevresel etkiler, mevcut konutların paylaşıma açılmasıyla büyük ölçüde azaltılabilmektedir (Chenoweth, 2009, 278).

-Görünmez iş'in ortaya çıkması: Çevrimiçi paylaşım ortamları aynı zamanda belirli ve sınırlı alanlarda uzmanlaşmış çalışanların daha geniş bir alanda faaliyet gösterebilmesini sağlamaktadır. Eşler arası (p2p) işler, ekonominin giderek artan bir kısmını teşkil etmeye başlarken, işçinin geleneksel 'istihdam' olarak kabul etmediği çalışmaların yansıtılabilmesine yönelik bir ortam da yaratmaktadır (Sundararajan, 2014:5).

-Varlık pazarında değişimler: Paylaşım ekonomisi sistemleri insanların tüketim davranışlarına etki eden önemli bir faktör olmaktadır. En basitinden eşler arası (p2p) paylaşım insanlara araba kullanabilmeleri için daha fazla alternatif sunduğundan bu tüketicilerin bir kısmı bir araba alma ihtiyacı duymamaktadır. Diğer taraftan bir diğer grup da daha önce normal şartlarda masraflarını karşılayamayacağı için satın almaktan çekindiği aracı paylaşım ekonomine dâhil olup masraflarını karşılayabileceğini düşünerek satın alacaktır (Sundararajan, 2014:5) (Lamberton, 2015:5).

Değer kavramı, pazarlama yönetimi açısından müşteri için yaratılan değer ve müşteri değeri anlamalarına gelmektedir. "Müşteri için değer", bir ürün veya hizmeti satın alma kararını belirleyici nitelik taşıırken "müşteri değeri" ise bir ürün veya hizmetin müşteriye sunduğu faydalar ile müşterinin o ürün veya hizmeti elde etmek için göstereceği fedakârlığın (ödenen karşılığın) kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan mübadele değeri anlamına gelmektedir (Költer

ve Demirgüneş, 2006:332). Müşteri değeri ve müşteriye değer yaratabilmek için ve aynı zamanda bir işin rekabet ortamındaki başarısının öncelikli sebebi olması nedeniyle, bir işletmenin pazarlama varlıkları oldukça önemlidir. Doyle (2000:236) pazarlama varlıklarını 4 kategoride değerlendirmektedir:

- (1) “pazarlama bilgisi” (nasıl pazarlayacağını bilmek),
- (2) “marka” (başarılı bir imaj oluşturmak),
- (3) “müşteri sadakati” (tatmin edilmiş müşteriler ve sadakatin sağlanması) ve
- (4) “stratejik ilişkiler” (pazardaki kanal ortakları ile kurulan ilişkiler).

Hissedarlara en fazla kazancı sağlayan stratejileri geliştirecek olan pazarlama amaçlarına yönelik inançlar bütünü şeklinde tanımlanabilen değer temelli pazarlamanın yukarıda sayılan pazarlama varlıklarına sahip olmadan gerçekleştirilmesi mümkün gözükmemektedir (Doyle, 2003:71). Bir iş modeli tam da bu noktada yöneticiler için bir anahtar görevi görmekte ve değer yaratma, yakalama ve dağıtma konusunda firmalara yol gösterici olmaktadır. Bir firmanın ticari geçerliliğini belirleyen pazarlama stratejisini bilmenin yolunun o firmanın rekabet avantajının nasıl inşa edildiği, konumlandırmasının ve pazarlama karmasının ne olduğu ve hangi ürün/ hizmet stratejilerini takip ettiğini de bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bu bilgileri de sunan iş modellerinin daha gelişmiş yapıda olanları pazarlama modeli olarak da tanımlanabilir (Timmers, 1998:4).

3. İŞ MODELLERİ

İş modelleri, bir işletmenin çevresel unsurlarını ele alarak oluşturulan ve özünde o işletmenin neden var olduğunu tanımlayan unsurlar olarak kabul edilmektedir. Ağırlıklı olarak 90’lı yılların sonunda ortaya çıkmaya başlayan internet tabanlı start-uplar için kullanılan bir kavram olmakla birlikte kapsamının çok geniş olması nedeniyle görüş birliği sağlanmış net bir tanımlı bulunmamaktadır. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın iyi bir iş modelinin cevap aradığı üç soru bulunmaktadır. Bu sorular : (a) Müşteri değeri nedir? (b) Firma nasıl gelir üretir? ve (c) Müşteri kimdir? (Magretta, 2002).

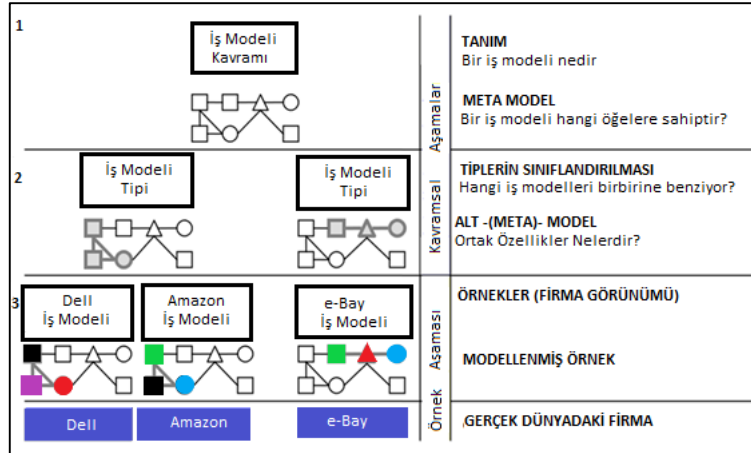
Osterwalder, Pigneur ve Tucci (2005) iş modellerine ilişkin tanımları; a) tüm gerçek dünya işlerini tanımlayabilecek çok kapsamlı soyut bir kavram olarak ele alan b) her biri ortak özelliklere sahip (bir grup) farklı iş modelleri türlerine yönelik c) belirli bir gerçek dünya iş modelinin bir yönünü veya kavramsallaştırmasını sağlayan tanımlar olmak üzere hiyerarşik bir şekilde birbirlerine bağlanabilecek üç farklı kategoride değerlendirmektedirler (Şekil 1). İş modelleri değer temelli pazarlama ile doğrudan ilişkili bir kavramdır çünkü bir iş modelinde üzerinde durulan kavramların başında müşteri için yaratılan değerler ile müşteri/ hissedar değerleri gelmektedir. Bu nedenle bugüne dek yapılan tanımların belki de hemen hepsinde değerden bahsedilmektedir. İş modeli tanımlamaları yapılırken iş modeli kavramı ile iş süreci modeli kavramlarının birbirinden ayrı kavramlar olduğunun farkına varmak gerekir. Bir iş modeli değer yaratmak ve değerlin ticarileştirilmesiyle ilgiliyken iş süreci modeli ise bir iş vakasının süreçler içinde yerine getirilmesi anlamına gelmektedir (Dönmez ve Özveren, 2009:191).

Kavrama ilişkin yapılmış en eski tanımlardan biri iş modeli kavramını, çeşitli işletme oyuncularını, bu oyuncuların rollerini, onlara sağladığı değerleri ve gelir kaynaklarını da içeren ürün, hizmet ve bilgi akışı için bir mimari olarak görür (Timmers, 1998:4). Mahadevan (2000:59) ise iş modeli kavramını işletmenin ortakları ve müşterileri için değer gelir ve mantık akışının eşsiz bir karışımı

olarak tanımlamaktadır. Weill and Vitale (2001) iş modellerini, bir işletmenin müşterileri, tüketicileri, ortakları, tedarikçileri ile ilişkilerini ve rollerini tanımlayan, ürün, bilgi, para ve değer akışını ortaya koyan unsurlar olarak açıklamaktadır. Shafer, Smith ve Linder (2005:202) iş modelini bir firmanın değer ağı içinde, değer yaratmak ve değer yakalamak için iş mantığının ve stratejilerinin altında yatan temel mantığın bir temsili olarak tanımlamaktadır. Osterwalder ve Pigneur (2010) iş modelini bir organizasyonun nasıl değer yaratacağının, dağıtacağına ve yakalayacağına mantıklı bir açıklaması olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlamalar ışığında iş modellerinin fonksiyonları 5 kategoride değerlendirilmektedir Osterwalder vd. (2005:11-17),: 1-Anlamak ve paylaşmak : İşin mantığının anlaşılması, görselleştirilmesi ve iletişim kurulmasına yardımcı olur. 2-Analiz: İş modeli, bir işin mantığının ölçülebilir, gözlemlenebilir, kıyaslanabilir bir nitelik almasını sağlayarak analiz birimi görevi görür. 3- Yönetim: iş modeli, bir firmanın iş mantığının tasarlanmasına, değiştirilmesine ve uygulanmasına kısaca yönetilmesine yardımcı olur. 4- Olasılıklar: Bir iş modeli, iş modeli simülasyonu ve portföyü aracılığıyla geleceği okuyabilme olasılığını arttırarak bu konuda gerekli yenilik tedbirlerini aldirmaya yönlendirir. 5- Patent alma: Elektronik ortamda yapılan işler için patent alma bir takım yasal zorlukları da beraberinde getirir bununla birlikte E-ticaretteki girişimciler ve şirketler giderek artan ölçüde e-iş süreçlerini ve hatta iş modelinin tüm yönlerini patentleştirmektedirler. Bu nedenle, iş modellemesi potansiyel olarak bu yasal alanda önemli bir rol oynayabilir.

Şekil 1: İş Modeli Kavram Hiyerarşisi



Kaynak (Osterwalder vd. 2005:5)

İlgili yazında öne çıkan yedi iş modeli bulunmaktadır bunlar: Kanvas iş modeli (Osterwalder ve Pigneur, 2009), Dört Kutu iş modeli (Johnson, 2010), STOF iş modeli (Bouwman vd., 2008), Şematik iş modeli (Weill & Vitale 2001), Teknoloji/Pazar odaklı iş modeli (Chesbrough & Rosenbloom 2002), Girişimcinin iş modeli (Morris vd., 2005), e3-değer (Gordijn ve Akkerman, 2001) iş modelleridir.

Kanvas iş modelinin dünya lideri konumunda olan teknoloji şirketleri tarafından kullanılması onu diğerlerinden bir adım öne çıkartmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan paylaşım ekonomisi oluşumlarına ilişkin uygulama analizinde de öncelikle paylaşım ekonomisi kategorisinde faaliyet gösteren işletmelerin ağırlıklı olarak teknoloji tabanlı olmaları (yani bu modeli kullanmayı tercih

eden işletmelerle ağırlıklı olarak benzer bir yapı göstermeleri); işin temel mantığı hakkında önemli bilgiler sunarak girişimci ve müşteri için değerleri ortaya çıkartması ve bu sayede de tüketimin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı gözetilerek kanvas iş modelinden faydalanılmıştır.

3.1. Kanvas iş modeli

Kanvas İş Modeli, Osterwalder tarafından geliştirilmiş sadeliğe önem veren bir modeldir. Odak noktasına tüketiciye sunulan değeri koymaktadır. Osterwalder ve Pigneur (2009) bunu şu şekilde ifade etmektedir: *“İhtiyacımız olan herkesin anlayabileceği bir iş modelidir. Aynı noktadan yola çıkmalı ve aynı şey hakkında konuşmalıyız. Kavram, basit, alakalı sezgisel olarak anlaşılabilir olmalıdır. Fakat karmaşık tarafları aşırı derece basitleştirmekten de uzak durmalıdır”*.

Şekil 2: Kanvas İş Modeli

Temel Ortaklıklar	Temel Faaliyetler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmenti
	Temel Kaynaklar		Kanallar	
Maliyet Yapısı		Gelir Akışı		

Kanvas iş modeli, iş modellerini tanımlamak, görselleştirmek, değerlendirmek ve değiştirmek için ortak bir dil sunmaktadır ve dokuz yapı taşından oluşmaktadır (Fiet, 2011:16):

- 1. Müşteri Segmenti:** Bir işletme bir veya birkaç *müşteri bölümüne (segmentine)* hizmet etmektedir. Müşteri Segmenti kısmında, bu bölüm veya bölümler tanımlanmaktadır.
- 2. Değer Önerileri:** İşletmeler müşterilerin problemlerine çözüm bulmaya çalışmak ve müşteri ihtiyaçlarını *değer önerileriyle (faydalarla)* karşılamak istemektedir. İş planının odak noktasını değer önerisi oluşturmaktadır.
- 3. Kanallar:** Değer önerileri, iletişim, dağıtım ve satış *kanalları* vasıtasıyla müşterilere teslim edilmektedir. Kanal yapısı tanımlanarak müşteriye ulaşılan noktalar belirlenmektedir.
- 4. Müşteri İlişkileri:** *Müşteri ilişkileri*, her bir müşteri bölümü ile kurulmakta ve sürdürülmektedir. Ne tür müşteri ilişkileri geliştirileceği ve hangilerinin sürdürülebilir olduğu bu bölümde açıklanmaktadır.
- 5. Gelir Akışları:** *Gelir akışı*, müşteri bölümlerine sunulan başarılı değer önerileri ile sağlanmaktadır. Gelir akışının yapısı tanımlanmakta ve gelecekteki gelir akışı bu nokta üzerinden yönetilmektedir.

6. Temel Kaynaklar: *Kilit kaynaklar*, modelde var olan diğer öğeleri sunmak ve dağıtmak için gerekli olmaktadır. Bu kaynakların korunması ve devamlı var olması gerekmektedir.

7. Temel Faaliyetler: İşletmenin var olabilmesi için gerekli olan bir dizi *kilit faaliyet geliştirilmektedir*. Bu faaliyetler, işletmenin ne iş yaptığına ilişkin fikir vermektedir.

8. Temel Ortaklıklar: Bazı faaliyetler dış kaynaklı olup, bazı kaynaklar, kuruluşun dışındaki *kilit ortaklıklar* vasıtasıyla kazanılmaktadır. Bu kaynaklara ulaşmak için ortaklıklar kurulmakta ve sürdürülmektedir.

9. Maliyet Yapısı: İş modelinde yer alan diğer unsurlar *maliyet yapısı* ile değerlendirilmektedir. Maliyet yapısının rekabet gücünü arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

4. PAYLAŞIM EKONOMİSİ İŞ MODELİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: ORTAK OFİS ÖRNEĞİ

4.1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın Kanvas iş modelinin paylaşım ekonomisi oluşumlarına nasıl uygulanması gerektiğine dair bir rehber niteliği görmesi amaçlanmıştır. İş modelleri, pazarlama faaliyetlerinin bütünleşik hale getirilmesi yönünde kullanılan araçlardır. Kanvas iş modeli, bu modeller arasında değer güdümlü ve tüketici odaklı olması açısından stratejik olarak kullanılabilen bir modeldir. Bu çalışma ile mevcut bir paylaşımcı girişim üzerinden gerçek zamanlı bir iş modeli ortaya konmuştur. Bu yolla değer mantığı üzerine temellenmiş bir modelden faydalanarak uygulamanın analizi sonucunda paylaşım ekonomisi oluşumlarının ne gibi değerler yarattığı, sunduğu ve değer yaratmak amacıyla neler yapıldığına dair somut verileri belirlemek de amaçlanmıştır. Kanvas iş modeli yardımıyla, paylaşım ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerin, sunulan değer etrafında şekillenen diğer unsurlardan yola çıkabileceği ve tüketici odaklı bir yapıyı sürdürülebilir kılabilceği düşünülmektedir. Çalışmanın bütününde bu tür bir yapılanmanın başlangıç noktası sunulmaktadır.

4.2 Yöntem

Paylaşım ekonomisi son zamanlarda dikkat çeken bir alan olduğundan birincil verilere ulaşmanın önemli olduğu düşünülmüş, bu nedenle de keşifsel bir araştırma yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Konuya ilişkin daha detaylı bir bakış açısı elde edebilmek amacıyla, paylaşım sektöründe faaliyet gösteren bir girişim üzerinde Kanvas Modeline ilişkin bir örnek uygulama gerçekleştirilmiştir. Girişim, İzmir’de paylaşımlı ofis/çalışma alanı şeklinde çalışan bir paylaşım ekonomisi temsilcisidir. Kanvas İş Modeli için gerekli bilgilere ulaşabilmek adına yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırma amacına uygun olduğu düşünülmüştür. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, “*değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği, geribildirim mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi edinilebilmesi, yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması gibi özelliklerinden dolayı*” bu araştırma için uygun görülmüştür (Yılmaz, 2011:5).

Yarı yapılandırılmış görüşme için sorular ilgili literatür taranarak ve alanda uzman bazı kişilerden fikir alınarak oluşturulmuştur. Toplamda 38 sorudan oluşan bir form hazırlanmıştır. Sorular şirkete ilişkin genel sorulardan başlayarak, Kanvas Modelinin 9 alt başlığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan şirketin kurucusu ile Ekim 2017 ayında yüz yüze bir görüşme gerçekleştirilerek cevaplar kaydedilmiştir. Elde edilen bilgiler literatürdeki ikincil verilerle harmanlanarak yorumlanmıştır.

4.3 Bulgular

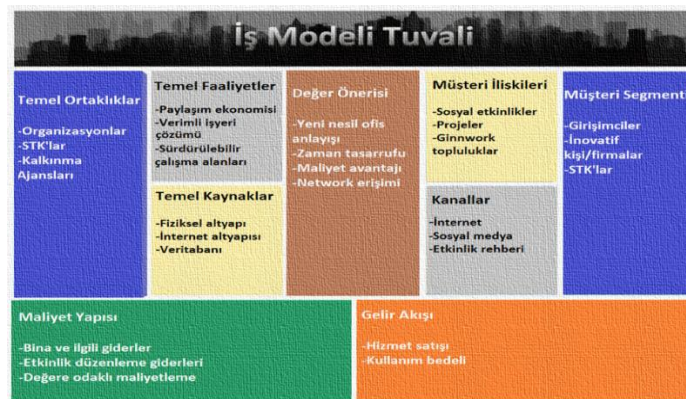
Araştırmamıza konu olan işletme, İzmir’de ilk defa bir kadın girişimci tarafından kurulmuş bir paylaşım ekonomisi örneğidir. Kurucusunun “*diğer insanlarla paylaşarak farklı deneyimler elde etme ve yaratıcı üretim platformu*” olarak tanımladığı paylaşımlı ofis/çalışma alanı (coworking) sektöründe faaliyet göstermektedir ve bu sektörde ülkemizdeki sayılı işletmelerden biri olup İzmir’deki ilk örnektir. Aşağıda Şekil 3’de sonuç olarak elde edilen Kanvas Modeli görülmektedir. Bulguların yorumlanması model üzerindeki başlıkların tek tek ele alınmasıyla açıklanacaktır.

Değer Önerileri: Değer önerisi, çalışmanın temel amacı olmasının yanı sıra Kanvas iş modelinin de bel kemiğini oluşturmaktadır. O nedenle öncelikle değer önerisi tanımlanarak sonrasında diğer unsurlar üzerinde durulacaktır. Bir işletmenin, pazara ve tüketicilerine sunduğu/sunacağı değeri/leri doğru ifade edebilmesi, başarısını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Eğer paylaşım ekonomisinde faaliyet gösteren bir işletme ise bu biraz daha hayati bir hal almaktadır. Paylaşım ekonomisinin mevcut girişimcilerine baktığımızda ayırt edici değer önerileri üzerinden yükseldikleri görülmektedir.

Ortak ofis ya da paylaşımcı ofis uygulamalarının benzer değer önerileri ileri sürdükleri görülmektedir. Ekonomik dünyadaki belirsizlikler, her türlü işletmeyi, giderlerini düzenleme yönünde baskılamaktadır. Fakat diğer taraftan artan rekabet nedeniyle, daha yaratıcı ve inovatif çözümler bulmaları yönünde bir zorunlulukları bulunmaktadır. Çalışma alanları açısından ortaya konan yaratıcı çözümler, çalışanlar arasındaki paylaşımı arttırmak, onlara yaşam tarzlarını bütünleyen bir ortam yaratmak üzerinde yürütülen içsel pazarlama faaliyetlerini doğurmaktadır. İşletmeler artık işbirliği olmadığında yok olabileceklerini fark etmektedir. Çalışanlar sunulan değer etrafında birleştirilerek, birlikte bu değere katkı sağladığında, değer yaratımında bir adım öne geçildiği düşünülmektedir. Paylaşımcı ofisler, bu ortamı daha az maliyetle ve daha yüksek bir verimlilikle sağladıkları iddiasındadır. Çalışmamıza konu olan işletme bunu şu şekilde ifade etmektedir:

“İşletmemiz, birlikte büyüyen girişimciler için yeni nesil bir çalışma ortamı ve buluşma noktasıdır. Tasarladığı yaratıcı, eğitici etkinlik ve atölyelerde ahalisini buluştururken, yeni iş birlikleri için fırsatlar yaratmaktadır”.

Şekil 3: Sonuç Kanvas Modeli



Paylaşımçı ofislerin sunduğu temel değer bilginin paylaşımı ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Bunun sonucunda elde edilecek faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Pena, 2017):

- Sosyalleşme imkânı
- Daha ucuz bir ofis olanağı
- Esneklik
- Daha merkezi ve güzel bir ofis lokasyonu
- Verimlilik ve motivasyon artışı
- Bilgiye ulaşabilme
- Artan iletişim
- Tarafsız geribildirim alabilme
- İşbirliklerine ulaşma

Değer önerisi bölümü, kanvasın çekirdeği niteliğindedir o nedenle bu kısmı titizlikle hazırlanmalı ve sürekli olarak güncellenmelidir. Görüşme esnasında ‘tüketiciler niçin sizi tercih ediyor?’, ‘ne vadediyorsunuz?’ ‘ne tür problemleri çözüyorsunuz?’ vb sorularla, işletmemizin pazara sunduğu değer ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcımız insanların onları neden tercih ettikleri ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

“Kapalı ve dışarıya hiçbir bağlantısı olmayan ofisler yeni insanlarla yeni işbirlikleri kurabilmek için büyük bir engel. Paylaşımın hiç bitmediği, ortak işler yapılan aynı zaman sosyalleşebildikleri bir ortam var burada. Hiçbir detayla uğraşmalarına gerek kalmadan zaman ve maliyet olarak da kazançları var”

Esas olarak sunulan en büyük değer yeni nesil bir ofis anlayışıdır. Özellikle girişimcilere özgü bir ortamın sağlanabildiği bu ofis ortamı, paylaşılan ortak bir alandan ziyade paylaşılan bilgi ve tecrübe birikimini ifade etmektedir. Belirli bir ağa ulaşma fırsatının yanı sıra kendilerini geliştirme imkânı bulmaları söz konusudur. Rutin ofis hizmetlerini almak ve gerekli altyapıya ulaşmak açısından düşünüldüğünde ciddi bir zaman tasarrufu elde edildiği söylenebilir. Zaman tasarrufunun yanı sıra maliyet tasarrufu kazandırmaları, bu iki unsurun değer önerisi olarak sunulmasını gerekli kılmaktadır. Sonuca bakıldığında, benzeriyle ortak değer önerileri olduğu ifade edilebilir. Network sağlama, değer sunusunun ayırt edici kısmını oluşturmaktadır. Çünkü işletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkacak tüketici topluluğu, rakiplerinden farklı olacaktır.

Müşteri Segmenti: Müşteri segmenti modelde hedef kitlenin tanımlandığı kısımdır. Hizmet alan müşterilerin çeşitliliğinin ortaya konması ve önemli müşterilerin tespiti açısından önemlidir. İşletmemizin kurucusu, kendilerinden hizmet alanları şu şekilde ifade etmektedir:

“Farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yeniliklere açık ve yaptıkları işe farklı bir bakış açısı katmayı seven, teknoloji, yaratıcılık ve inovasyon konularında eğilimleri olan kişi/firmalar, network elde etmek isteyen girişimciler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları”.

Hizmet verilenler açısından geniş bir yelpazeye sahip olduğu ifade edilebilir. Fakat burada ayırt edici olan yenilikçiliğe açık olmaktır. Geleneksel çalışma ortamlarının haricinde iş verimliliğini arttıracak şekilde düzenlenmiş ortak ofislerde çalışmanın önemini fark edenler müşteri segmentinin temelini oluşturmaktadır. En önemli müşteriler ise network elde etmek isteyen girişimciler ve girişimcilik ekosistemine hizmet veren firmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm

bunların yanı sıra, Sivil Toplum Kuruluşlarının kendi hedef kitlelerine ulaşmaları için de cazip bir yer olması sebebiyle onları da ayrı bir segment olarak ele almakta fayda vardır.

Kanallar: Tüketicie ve özellikle hedef kitleyle hangi noktalarda temas edildiği ve pazara hangi yollarla ulaşılabilirdiği kanallar başlığı altında incelenmektedir. Paylaşım ekonomisi genel itibariyle internet odaklı bir kavramdır ve girişimler daha çok web tabanlı ve mobil kanallar yoluyla hizmet sunmaktadır. Fakat bu kanallar arasından da bir tercih yapılması, hedef kitle açısından en verimli, en az maliyetli kanalın seçilmesi önemlidir. Girişimimiz açısından baktığımızda bu özelliği koruduğu görülmektedir. Tüketicilerle olan ilişkinin genellikle çift taraflı olarak internet üzerinden sağlandığı görülmektedir. Tüketiciler yoğun olarak web sitesi yardımıyla şirkete ulaşmakta, etkinlikleri buradan takip etmekte ve mail üzerinden istek ve şikâyetlerini bildirmektedirler. Bir kere temas kurulan kişi mail listesine eklenmekte, sonraki duyurular otomatik olarak kendisine iletilmektedir. Şirket bünyesinde yoğun bir etkinlik organizasyonu söz konusudur. Bu etkinlikler, hedef kitlenin mesleki ve sosyal gelişimini sağlayan her türlü seminer, kurs, eğitimin vb yanı sıra yeni nesil ofis hizmetlerini (yoga, kişisel gelişim, hobi vb) kapsamaktadır. Bunlara ilişkin en büyük iletişim ayağı sosyal medya olmaktadır. Sosyal medya aktif olarak kullanılan önemli kanallardan biridir. Bunun haricinde yüz yüze temas kanalı da açıktır. Şirkete olan ziyaretler, ofis alanları birebir görmek isteyen kişilerin en büyük tercihidir. Etkinlik rehberi ile ilişkisel pazarlamaya altyapı sağlayacak kanal unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedef kitlenin internete uyumlu bir kitle olduğu düşünüldüğünde, kanal yapısının tutarlı olduğu görülmektedir. Katılımcımız, sosyal medyanın en verimli fakat en maliyetli kanal olduğunu ifade etmiştir.

Müşteri İlişkileri: Müşteri ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, ilişki tanımını yapılmasıyla başlar ve bunu korumakla devam eder. Şirket, çeşitli sosyal faaliyetler, toplantılar, proje grupları vb yollarla müşterilerle sürekli bir etkileşim halindedir. Sosyal faaliyetlerin varlığı topluluk bilincini geliştirmekte ve kendilerinin tabiriyle ‘aile’ duygusu veren bir bağ yaratmak için kullanılmaktadır. Ofis hizmeti alanların, çalışma saatleri dışında da orada vakit geçirmeleri ve birbirleriyle iletişim halinde kalmaları sağlanmaktadır. Kişie özel hizmetler sunulmaktadır ve kişisel iletişim sağlanmaktadır. Katılımcımız bunun müşteri tatminini arttırdığını ifade etmektedir. Kişinin özel ihtiyaçlarını bilmek ve buna uygun çözümler sunmak, kişiselleştirmenin önemini bilerek hareket ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ginnworks adında, şirket bünyesinde kullanılan özel bir müşteri ilişkileri yazılımı bulunmaktadır. Ginnworks üzerinden müşteri ilişkileri yönetimi ve operasyon takibi yapılmaktadır. Paylaşım ekonomisinde görülenlere benzer şekilde, tüketiciler birbirleriyle sürekli iletişim halindedir ve zaten daha önce ifade edildiği gibi şirket bunu desteklemektedir. Tüketici topluluklarının sürekli olarak ortaya çıkardığı içerikler ve etkileşimler, girişimin güncel kalmasını ve tüketici odaklı yapısını kaybetmemesini sağlamaktadır.

Gelir Akışları: Gelir akışı, girişime ilişkin gelir modelini tanımlayan bir kavramdır. İnsanların neye para ödediği, neye para ödemekte istekli olduğu ve girişimin gelir elde edebildiği kaynakların belirlenmesi açısından önemlidir. Bu noktada fiyatlama politikası da incelenmelidir. ‘İnsanlar neye para harcamaktan mutlu?’ diye sorduğumuzda, katılımcımız şu şekilde bir cevap vermiştir:

“Onlar için, tek bir kalemde tüm ofis hizmetlerinden yararlanıyor olmak büyük avantaj oluyor”.

Tüketicinin ihtiyacına yönelik komple bir çözüm sunmak ve bunu maliyet tasarrufu sağlayarak sunmak, gelirin temelini oluşturan avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel gelir kalemleri hizmet satışı ve kullanım bedelinden oluşmaktadır. Hizmet satışı zaten en temel gelir modelidir. Gelir akışının sürekliliği açısından, tüketiciye ödemeye istekli olduğu içeriği devamlı olarak

sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Sabit paketler haricinde kişiselleştirilmiş hizmet alanlar için farklı ödemeler söz konusudur. Kullanım bedeli ise etkinlik alanları için geçerlidir. Etkinlik bazlı hizmetlerde belirli bir ücret karşılığında, olanaklardan yararlanma fırsatı sunulmaktadır. Örneğin, bir workshop düzenlemek isterseniz, en azından salonun kirasını ödemekle yükümlü olmaktadır. Şirketin fiyatlama politikası, dinamik yapının aksine sabit fiyatlama şeklindedir.

Temel Kaynaklar: Şirketin, ihtiyaç duyduğu kaynakların tespit edilebilmesi için faaliyet bazlı, hizmet bazlı, kanal bazlı vb açılardan ne tür kaynaklar kullanıldığına yönelik sorular sorulmuştur. İhtiyaç duyulan temel kaynaklar “mekân, internet, içerik oluşturan işgücü, fiziksel altyapı” şeklindedir. Ofis paylaşımı temel yeterlilik olarak tanımlandığı için, yeni nesil ofis ortamı sağlayan fiziki altyapı birincil kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevrimiçi girişimcilerin ve internet tabanlı iş yapanları daha çok bu tür ofis merkezlerini tercih ettiği ve sunulan hizmetin içeriği düşünüldüğünde, internet altyapısı diğer önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha çok entelektüel işgücü ile çalışıldığı ifade edilmiştir. İçerik sağlayan kanalların varlığı da faaliyetin devamlılığı açısından kilit kaynaklar arasındadır. Bu kanallar veritabanı yoluyla yönetilmektedir.

Temel Faaliyetler: Temel faaliyetleri belirlerken, değer önerisine uygun olarak stratejik olarak yapılanlar, rakiplerden ayırt edici noktalar ve temel yeterlilik alanı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Temel yeterliliğin doğru şekilde tanımlanması, şirketin faaliyet odağının ve var oluş amacının sağlam temellere oturması açısından önemlidir. Katılımcımız temel faaliyet alanını şu şekilde tanımlamıştır:

“Ofis ve etkinlik hizmetleri ihtiyaçları için problem çözme, oluşan ve büyüyen ekosistem için network sağlama olarak tanımlayabiliriz”.

Problem çözmeye odaklı bir ofis anlayışı ve girişimcileri belirli bir networke bağlı tutma, şirketimizin temel faaliyet alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Henüz çok fazla rakibi olmamakla birlikte potansiyel rekabeti göz önüne aldıklarında, sürekli olarak verimli, yaratıcı ve paylaşımcı bir çalışma ortamı sağlanmaya odaklı inovatif bakış açısı geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Güncel kalmak ve tüketicinin ne istediği yakinen takip etmek, bu bakış açısının temelini oluşturmaktadır. Verimli işyeri çözümleri temel faaliyetlerin başında gelmektedir.

“Paylaşım ekonomisinin değerini biliyor, sürdürülebilir değerleri ve farkındalık yaratacak yeni fikirleri önceliğimiz sayıyoruz”.

Paylaşım ekonomisi döngüsüne katkı sağlamak ve bunu sürdürülebilirlikle desteklemek amacıyla oldukları için, sürdürülebilir çalışma alanları yaratmak da temel faaliyetler arasındadır.

Temel Ortaklar: Paydaşlarla sürdürülen ilişkiler, paylaşım ekonomisi girişimlerinin devamlılığını etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Zaman zaman ortaklaşa rekabetin bile doğduğu görülmektedir. Ortaya konan stratejik işbirlikleri, sürdürülebilirlik açısından fark yaratılmasını sağlamaktadır. Şirket, organizasyon firmalarını, sivil toplum kuruluşlarını ve kalkınma ajanslarını temel iş ortakları olarak değerlendirmektedir. Bu kurumlarla sürekli olarak ilişki içerisinde. STK’lar, kamu kurumları ve üniversitelerle stratejik işbirliklerine girdiklerini de ifade etmişlerdir. Bütün bunları işbirlikleri ve paydaşlar sistemi ile yönetmektedir. Temel tedarikçilere gelince;

“İnternet ve alt yapı hizmetleri, ofis araç gereç ve temizlik malzemeleri tedarikçilerimiz en temel tedarikçilerimiz” şeklinde bir değerlendirme yapmışlardır.

Maliyet Yapısı: Fiziksel ve teknik altyapı haricinde şirketin temel maliyet kalemleri, internet, elektrik, ofis malzemeleri vb şeklindedir. Sabit maliyetler, değişken maliyetlerden daha fazladır. En fazla maliyet yaratan durumlar, büyük çaplı etkinlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. İlgili organizasyona bağlı olarak maliyet kalemleri değişebilmektedir. Maliyetleme sisteminde değer odaklı bir bakış açısı benimsemişlerdir. Zor olmakla birlikte gelir akışına yansıyacak şekilde daha sağlıklı bir sonuç aldıkları ifade etmişlerdir. Kar amacı güden bir şirket olmaları itibarıyla, paylaşım temelinde kaynakların verimli kullanarak, maliyeti azaltarak etkinliği artırma amacında olduklarını da eklemek gerekir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Paylaşım ekonomisi, yaratıcı girişimlerin değer yaratma süreçleri ile beslenen bir sistem olarak kabul edilmektedir. Faaliyet alanına bağlı olarak ne tür değerler sunduğu önemlidir. Sunduğu değerler çerçevesinde, tüketici odaklı olarak nasıl sürdürülebilir kalacağı ise tartışılmaktadır. Bunun için farklı yöntemler ve stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. İş modelleri bu yöntemlerden biridir. Kanvas İş Modeli, farklı disiplinler tarafından kullanılabilen bir iş modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kullanım şekli ve yapısı itibarıyla, yeni nesil girişimlere uygun bir iş modeli olduğu iddia edilmektedir. Kanvas İş Modeli, pazarlamacılar bütünü görme olanağı sağlaması ve bütünleşik bir bakış açısı kazanılması açısından da önemlidir. Paylaşım ekonomisi kapsamında bir örnek üzerinden değerlendirme yaptığımız çalışmada, Kanvas İş Modeli yardımıyla, değer odaklı bir değerlendirme ortaya konarak pazarlama stratejisi açısından fark yaratabilecek noktalar belirlenmeye çalışılmıştır. Kanvas İş Modeli, işletmeyi rakiplerinden ayıran ve müşterilerin gözünde değerli kılan noktaların belirlenmesi ve bunun devamlılığının sağlanması için kullanılır. Sürekli olarak güncellenmesi gerekmekte, bu yolla pazarda, işletmede ve tüketicide ortaya çıkan değişimleri yakalama imkânı sunmaktadır.

Söz konusu işletmeden elde edilen bulgular ışığında, paylaşım ekonomisine ait bir girişimde ön plana çıkan noktalar bütüncül bir yapıda ve değer odaklı olarak ele alınmıştır. Araştırmaya konu olan işletme, paylaşım ekonomisi faaliyetini kar elde edecek şekilde düzenlemiş olan yeni nesil bir girişimdir. Sürdürülebilirlik ve verimlilik odak noktasıdır. Paylaşım ekonomisi örneklerinde ortak olan özellik, bir network kapsamında bir araya gelmek, topluluk oluşturmak, paylaşımcı çözümlere ulaşmak ve bunları tasarruflu bir şekilde gerçekleştirmektir. Örneğimizde de, değer sunumu, müşteri segmenti ve temel faaliyetler açısından baktığımızda buna paralel bir yapının olduğu ortaya çıkmıştır. Birincil değer önerisi, işbirlikçi ve yaşam tarzını tamamlayan bir çalışma ortamının tasarruflu olarak sağlanmasıdır. Çalışma alanı yoluyla network kazanma ve bilgiye daha kolay ulaşma değer önerisini tamamlayan unsurlardır. Topluluğun gücünden faydalanarak rekabet gücü kazandırması da zincirin son halkasıdır. Buradan yola çıkılarak tüketicilerine ulaşmak için kullandığı kanallarda çeşitliliğe gidildiği ve internet ve sosyal medya tabanlı kanalların daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Paylaşım ekonomisinde faaliyet gösteren girişimlerde de benzer durum söz konusudur. Çoğu zaten internet bazlı hizmet sunduklarından ya da tüketici topluluklarını bu yolla geliştirdiklerinden, sosyal ağ ve internet kanallarının daha yoğun olarak kullanılması şaşırtıcı değildir. Müşteri ilişkilerine verilen önem değer önerisini destekleyecek şekilde düzenlenmiştir. Kişiselleştirilmiş iletişim, şirket politikasının temelidir. Tüketicilerin birbiriyle iletişimi, etkileşimi ve ortaya çıkan topluluklar, titizlikle izlenmektedir. Hedef kitlesi daha çok girişimciler ve girişimcilik hizmeti verenler olduğu için, onların ihtiyaçlarına yönelik bir çalışma ortamı yaratmış; bu ortamı gelişmelere göre düzenlenecek şekilde dinamik kılmışlardır. Paydaş yönetimi konusunda, stratejik işbirliklerine önem verdikleri görülmektedir. Stratejik paydaşlar arasında STK'lar, kamu kurumları ve elbette tüketicilerin kendisi

bulunmaktadır. Maliyet yapısı, gelir akışı paylaşım ekonomisi kapsamında düzenlenmiş; verilen hizmet bazında bir yapı kurulmuştur. İş modeli örneğine karşından baktığımızda, paylaşımın, yeni nesil tüketici anlayışının, tasarruflu yeniliğin ve tüketici odaklılığın ön planda olduğu bir şirket yapısı göze çarpmaktadır. Ofis paylaşımı dışında kalan diğer paylaşım ekonomisi girişimlerine baktığımızda, alandan alana farklılık göstermekle birlikte benzer bir yapıdan söz edilmesi mümkündür.

Bu çalışma ile, spesifik bir örnek üzerinden gidilerek bir değerlendirme yapılmıştır. Her ne kadar genellemeye uygun olmasa da başlangıç noktası olabileceği ve üzerinde durulması gereken noktaları belirginleştirebileceği umulmaktadır. Paylaşım ekonomisi açısından yapılan çalışmaların henüz yeterli olmayışı açısından da, ülkemize ilişkin gerçek verilere dayanan bu tür bir değerlendirmenin değerli olacağı düşünülmektedir. Yeni nesil girişimlerde özellikle paylaşım ekonomisi gibi tüketicinin merkez olduğu şirketlerde, bütüncül, fonksiyonlararası ve değer odaklı bir bakış açısının zorunlu olduğu kanısına varılmıştır. Kanvas İş Modelinin pazarlamacılar açısından değer yaratımı noktasında kullanılabilecek bir araç olabileceği düşünülmekte, ilerdeki araştırmalarda bu yolla farklı şirket örneklerinin karşılaştırılması ile daha zengin bir yorum elde edilebileceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Albinsson, P. A., Perera B.Y., (2012), "Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events." **Journal of Consumer Behaviour**, 11 (4), s: 303-315.
- Aydemir, E.; Boşgelmez, G.; Aydın L., Demir B. H., (2016), "Kanvas İş Modeli Analiz Yöntemi ile İş Modeli Üretimi: Alışveriş Merkezi Örneği" **Uluslararası Katılımlı 16. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, s: 156-161
- Brachya, Valeria; Collins, Leila, **The Sharing Economy and Sustainability**, Urban Sustain, 2016
- Belk, Russell (2009), "Sharing", **Journal of Consumer Research**, Vol. 36(5), s: 715-734.
- Benkler, Yochai (2004), "Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production", **Yale Law Journal**, Vol. 114, s:273-358
- Bouwman, H., Faber, E., Fiel, E., Haaker, T., De Reuver, M, (2008), **STOF model: Critical design issues and critical success factors**. Mobile service innovation and business models. (Ed.) H. Bouwman, vd., Springer, Germany, s. 71-88
- Böckmann, Marco, (2013), "The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy" Basılmamış Doktora Tezi, University of Twente, Faculty of Management and Governance, Hollanda
- Bruno, Bruna; Faggini, Marisa (2017), "Sharing economy: for an economic taxonomy." **International Journal of Economics and Finance** Vol.9.(6), s:174-178
- Chenoweth, Jonathan (2009), "Is Tourism With a Low Impact On Climate Possible?" **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Vol. 1(3),s: 274 – 287
- Chesbrough, Henry; Rosenbloom, Richard S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies" **Industrial and Corporate Change**, Vol.11(3), s: 529-555.

- Cohen, Boyd; Kietzmann, Jan (2014), "Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy" **Organization & Environment**, Vol. 27(3), s: 279-296
- Dølvik, J. Erik; Jesnes, Kristin (2017). "Nordic labour markets and the sharing economy: Report from a pilot project." **Nordic Council of Ministers**.
- Doyle, Peter (2000), "Valuing marketing's contribution", **European Management Journal**, Vol. 18(3), s: 233-245.
- Doyle, Peter (2003), *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Gülfidan Barış: Mediacat Kitapları
- Ernst & Young (2015), "The Rise of Sharing Economy: The Indian Landscape", Paylaşım Ekonomisi Raporu, Ernst&Young, Hindistan
- Fielt, Erwin (2011), "Business service management: understanding business models". **Smart Services CRC**, Eveleigh, NSW. [Working Paper]
- Gacar, Anıl (2018), **Paylaşım Ekonomisinin Finansmanı**. *Paylaşım Ekonomisi: A'dan Z'ye Tüm Boyutlarıyla* (Ed.) Ay C. vd., Akademisyen Yayınevi, Ankara, s: 108-120
- Gansky, Lisa (2010), *The mesh: Why the future of business is sharing*. Penguin.
- Gordijn, Jaap; Akkermans, Hans (2001), Designing and evaluating e-business models, **IEEE Intelligent Systems**, V. 16(4), s: 11-17.
- Hamari, J.; Sjöklint, M.; Ukkonen, A, (2016), "The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption". **Journal of the Association for Information Science and Technology**, Vol. 67(9), s: 2047-2059.
- Johnson, Mark W, (2010), *Seizing the white space. Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Kacar, İdil. A. (2018), **Toplulukların Gücü: Paylaşım Markaları**. *Paylaşım Ekonomisi: A'dan Z'ye Tüm Boyutlarıyla* (Ed.) Ay C. vd., Akademisyen Yayınevi, Ankara. s: 35-59
- Kıracı, Hakan; Kayabaşı Aydın, (2017), "Yeni Nesil Bir Ekonomik Sistemin Ülkemizdeki Potansiyeli: Paylaşım Ekonomisindeki İş Modeli Örneklerinin İrdelenmesi." **Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi**, C.2. S.4, s:75-90.
- Külter, Banu; Demirgüneş, Kartal, (2006), "Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu)", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.20, S.(2).
- Lamberton, Cait (2015), **Collaborative Consumption, from Theoretical Roots to New Opportunities**, Handbook of Consumer Psychology (Ed.) Norton M vd., Cambridge University Press, s: 693-720.
- Lamberton, Cait Poynor; Rose, Randall.L., (2012). "When is Ours Better Than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems", **Journal Marketing**, Vol.76, No.7, s: 109-125.
- Magretta, Joan (2002), "Why business models matter". **Harvard Business Review**, Vol.80, S:86–92
- Mahadevan, Balasubramaniam (2000), Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy, **California Management Review**, Vol. 42(4), s: 55-69.

Mair, Johanna; Reischauer, Georg., (2017), "Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 125, s: 11-20.

Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J., (2005), "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective" **Journal of Business Research**, Vol. 58(6), s: 726-735.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2009), *Business Model Generation*, Self Published ISBN: 978-2-8399-0580-0

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L., (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept" **Communications of the association for Information Systems**, Vol. 16(1), s: 1-25.

Pena, Samantha (2017). Benefits of a Collaborative Workplace, <https://www.wework.com/creator/start-your-business/12-benefits-of-a-collaborative-workspace/> (8.2.2018)

Shafer, S. M.; Smith H.J.; Linder J. C., (2005), "The power of business models." **Business Horizons**, Vol. 48 (3), s: 199-207.

Sundararajan, Arun (2014), "Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects, and regulatory issues" Written testimony for the hearing titled The Power of Connection: Peer to Peer Businesses http://smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf. (2.2.2018)

Teece, David J. (2010), "Business models, business strategy and innovation" **Long Range Planning**, Vol. 43. (2-3), s: 172-194.

Timmers, Paul (1998), "Business models for electronic markets" **Electronic Markets**, Vol. 8(2), S: 3-8

Dönmez Aygöl; Özveren Mina, (2009), "İş modelleri ve Deniz Taksi Vaka Analizi", **17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü

Vaughan Robert (2016), "Figuring out the sharing economy and its potential", **Info Magazine**, Vol. May-June , s:32-33.

Weill, Peter; Vitale Michael, (2001), *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston

Yakın V.; Kacar İ.A.; Ay C. İ., (2017), "Sharing Economy: Why the Turkish consumers use Airbnb?", **Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets**, Vol. 2(6), S:25-36

Yılmaz, Serap (2011), "İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin 'Birlikte Çalışma'ya İlişkin Algıları", **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 12, S. 1, S: 1-14.