

ÜRÜN YÖNETİMİ

Müşterilerin Sistem Dışı Çözümleri İş Modeliniz Hakkında Ne Söylüyor?

Donna Henrike Bohrer, Karolin Frankenberger, Joakim Wincent

29 TEMMUZ 2026, ÇARŞAMBA



Pek çok işletme, müşterilerin bulduğu sistem dışı çözümlere oldukça aşina. Müşterilerin ortak hesap kullanması, çalışanların iş için kişisel aboneliklerinden yararlanması ya da ekiplerin farklı üçüncü taraf araçlarını birlikte kullanması sık karşılaşılan örnekler arasında.

Şirketler bu davranışları genellikle birer pürüz, uyumluluk sorunu veya ürünlerini geliştirmek için bir işaret olarak görüyor. Şirketin sunduğu yazılımın işleyişi tam olarak desteklemediği durumlarda, kullanıcıların kurumsal sistemin dışında karmaşık tablolar

veya manuel süreçler oluşturması da bu durumun en klasik örneği. Şirketler ise bu geri bildirimleri genellikle bir sonraki sürümde ürünü iyileştirmek için kullanıyor.

Ancak bu sistem dışı çözümler, yalnızca karşılanmamış ürün ihtiyaçlarını karşılamakla kalmıyor. Şirketin resmi modeli artık beklentileri karşılamadığı için, müşterilerin erişim, kullanım ve fiyatlandırma konularında bizzat şekillendirdiği, halihazırda işleyen “gölge iş modelleri” ortaya çıkıyor. Öyle ki, sistem dışı bir uygulama doğduğunda müşteriler prototipi çoktan kurgulamış, ödeme istekliliklerini göstermiş ve yeni bir iş modelini fiilen hayata geçirmiş oluyor. Kısacası, müşteriler para yerine çaba harcıyorlar.

İşte biz, mevcut modeller, müşterinin ürüne erişme, kullanma ve ödeme yapma şekline ayak uyduramadığında ortaya çıkan bu finansal açığa “iş modeli boşluğu” diyoruz.

İş Modeli Boşluklarının Doğuşu

İş modeli boşlukları üç aşamada ortaya çıkar. Süreci daha iyi anlamak için lastik üreticisi Michelin örneğine bakalım: Şirket 2000 yılında, sadece ürün satmayı bırakıp lastik performansı pazarlamaya odaklanan yeni bir modele geçmişti. Bu yeni yapıda filo işletmecileri, katettikleri kilometre başına Michelin Fleet Solutions’a ödeme yapıyordu. Kâğıt üzerinde bu hamle gerçekten yenilikçi bir iş modeliydi, fakat müşterinin ihtiyaçlarından ziyade, tamamen Michelin’in kendi sunduğu hizmet kalıplarına göre şekillenmişti. Haliyle, bu hatalı yaklaşımın yarattığı iş modeli boşluğu neredeyse yirmi yıl boyunca kapatılamadı.

İlk aşama, müşterilerin sunulan model ile kendi ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğu fark etmesiyle başlar. Filo işletmecileri sadece lastik maliyetleriyle ilgilenmiyordu, aksine lastik performansını yakıt tüketimi, rota planlaması ve sürücü davranışı gibi filonun kârını doğrudan belirleyen değişkenlerle birleştirmek istiyorlardı.

İkinci aşamada müşteriler, kendi sistem dışı çözümlerini üretmeye başlar. Michelin örneğinde, filo yöneticileri farklı araç takip firmalarını kullanıyor, verileri manuel olarak dışarı aktarıyor ve birbirinden kopuk yönetim panelleri üzerinden işi yürütüyordu. Ortaya çıkan bu pratik yöntemler aslında çok net bir sinyaldi: Müşteriler ürünü elinin tersiyle itmiyor, tam tersine mevcut iş modelindeki eksikleri kendi imkanlarıyla kapatmaya çalışıyordu.

Şirketlerin kesinlikle kaçınmak istediği üçüncü aşama ise başka firmaların bu boşluğu doldurmak için devreye girdiği veya müşterilerin başka arayışlara yöneldiği an. Michelin, 2020 yılında Michelin Connected Fleet platformunu hayata geçirerek bu tehlikenin

erkenden önüne geçti, böylece filo işletmecilerinin o güne kadar kendi çabalarıyla oluşturmaya çalıştığı sistemin ta kendisi oldu. Şirketin güncel raporlarına göre, bu yeni model kapsamında sözleşme imzalanan araç sayısı kısa sürede bir milyonu aştı.

İş Modeli Boşluğunu Fırsata Çevirme Adımları

Mevcut iş modeli boşlukları, her zaman şirketlerin arzu ettiği şekilde kapanmaz. Bu boşlukları fark etmek zordur, bir başkası hamle yapmadan önce harekete geçerek bu boşlukları kapatmak ise büyük bir ustalık gerektirir. Örneğin GitHub Copilot, 2021 yılında kullanıcı başına sabit abonelik fiyatlandırmasıyla piyasaya çıkmıştı. Yazılımcılar daha fazlasını talep edene kadar bu model gayet iyi işliyordu. Ancak bir süre sonra kullanıcılar; farklı yapay zekâ modellerini seçebilme, kod tabanını daha derin analiz etme ve otonom asistan özellikleri gibi daha gelişmiş taleplerle geldi. İhtiyaçları resmi modelle karşılanmayan müşteriler, üçüncü taraf araçlar yüklemeye, kodlarını harici sohbet pencerelerine taşımaya ve daha hızlı çalışan modelleri kullanmak için ceplerinden ödeme yapmaya başladılar. GitHub durumun farkına vardı ama aksiyon almakta geç kaldı. Cursor ise bu fırsatı kaçırmadı. Sabit abonelik sistemini, kullanım bazlı bir fiyatlandırma ile birleştiren şirketin 2025'in ortalarına gelindiğinde yıllık geliri yaklaşık 500 milyon dolara çıktı ve o günden bu yana bu rakam birkaç katına katlandı. Üstelik Cursor bu başarıyı, Copilot'un zaten halihazırda hizmet verdiği varsayılan aynı yazılımcı kitlesinden, daha yüksek bir ücret talep ederek yakaladı.

Gerçek şu ki, iş modeli boşluğunu doldurmak için eldeki zaman sanılandan çok daha kısıtlı. Bu açığı bizzat kapatan şirketler ile rakiplerinin hamlelerini uzaktan izlemekle yetinenleri birbirinden ayıran üç temel adım bulunuyor:

1. Adım: Tespit Edin ve Boyutlandırın

İş modeli boşluğu kendini iki şekilde belli eder. İlk sinyal pürüzlerle gelir: Fatura istisnaları, kurumsal araçların kişisel hesaplar üzerinden kullanılması ya da portföyünüzde yer almayan sözleşmeler bu aşamada karşınıza çıkar. Ardından, asıl teşhisi koymanızı sağlayan sistem dışı çözümler devreye girer. Çalışanlar profesyonel hayatta kullandıkları araçların ücretini ceplerinden öder, yazılımcılar resmi olmayan entegrasyonlar geliştirir ve müşteriler mevcut iş modelinize bağlı kalmamak için farklı çözümleri bir araya getirmeye çalışır. Oysa sistem dışı bir uygulama aslında şikâyet değil, müşterinin ödeme istekliliğini çoktan kanıtlayarak bir sonraki iş modelinizin Ar-Ge'sini bizzat finanse etmesidir. Tek fark, bunu sizin değil, kendi imkanlarıyla yapıyor olması.

Boyutlandırmak ise bu sinyalleri anlamlı bir yapıya kavuşturur. Her sistem dışı çözüm; farklı bir ödeme istekliliğine sahip, kendine has bir kullanıcı profilini gösterir ve bunların her biri aslında farklı bir iş modelini satın almaktadır. Bu da talep edilen ürün portföyünü net bir şekilde belirler. Kısacası tespit, iş modeli boşluğunun varlığını ortaya koyarken boyutlandırmak ise boşluğun nasıl şekillendiğini yansıtır.

Pazar trendleri ve teknolojiler yön değiştirdiğinde iş modeli boşlukları çok daha hızlı ortaya çıkar, hatta ajantik yapay zekâ şimdiden bir sonrakini tetikleyebilir. İsviçre'de önde gelen bir şekerleme üreticisi, eskiden stratejik danışmanlık hizmetleri için saat başına yüksek ücretler ödüyordu. Ancak bir süre sonra ilk pürüzler ortaya çıktı. Süreç; özelleştirilmemiş raporlar, sarkan teslim tarihleri ve sonuçlardan tamamen bağımsız faturalarla tıkanmaya başladı. Hemen ardından sistem dışı çözümler devreye girdi. Şirket içi ekipler, üretken yapay zekadan yararlanarak çok daha düşük maliyetlerle kendi pazar analizlerini yapmaya başladı. Bu süreç önce danışmanlarla birlikte yürütüldü, daha sonra ise tamamen onların yerini aldı. Aslında şirketin hizmete para ödeme istekliliği sürüyordu, sadece parayı o iş modeline ödemek istemiyorlardı. Yani sonuç odaklı fiyatlandırma artık uzak bir gelecek olmaktan çıktı, sistem dışı çözümlerin çoktan dayattığı net bir zorunluluğa dönüştü.

2. Adım: Müşteri Odaklı Bir Portföy Oluşturun

Günümüzde tek bir iş modeline bağlı kalmak artık bir avantaj değil, aksine potansiyelinizin önüne çekilen bir engel. İş modeli boşluğunu fırsata çevirmek, mevcut ve işleyen eski modellerinizden tamamen vazgeçmeniz gerektiği anlamına gelmez. Eğer tıkr tıkr işleyen bir yapınız varsa, onu koruyun ve üzerine yenilerini inşa edin. Farklılaştırılmış bir portföy, yeni erişim noktaları yaratarak sisteme yeni müşteriler kazandırırken, mevcut müşterilerden farklı senaryolar üzerinden gelir yaratmanıza da imkân tanır.

Nitekim ChatGPT, Claude ve Gemini de piyasaya bugünkü geniş iş modeli portföyleriyle çıkmamıştı. Süreç ilk etapta kişisel aboneliklerle başladı. Ardından yazılımcıların bulduğu sistem dışı çözümler, bir sonraki iş modelinin zeminini hazırladı. Araçların kişisel hesaplar üzerinden kurumsal yapılara sızması ise bir sonraki aşamanın sinyalini verdi. Ortaya koyulan her yeni iş modeli, henüz var olmayan soyut bir talebin tahminiyle değil, halihazırda sahada uygulanan bir sistem dışı çözüme verilen somut bir yanıtla doğdu. Sonuç olarak ortaya kademeli abonelikler, kullanım bazlı API'ler ve kurumsal anlaşmalardan oluşan zengin bir portföy çıktı ve adım adım çeşitlendirilerek geliştirildi.

Bu modeller bir kez doğrulandıktan sonra, geleneksel büyüme adımları her biri için bağımsız olarak kullanılabilir. Çünkü abonelik, kullanım bazlı API ya da kurumsal anlaşma gibi iş modellerinin her birinin temel ekonomik dinamikleri birbirinden tamamen farklı ve her birine farklı yaklaşılmalı. Her üç yapı için de tek bir büyüme stratejisi kullanmak, modellerin gücünü ve etkisini zayıflatacaktır.

3. Adım: Yakından Takip Edin ve Doğru Zamanda Hamle Yapın

İş modeli boşluğu, bir kez kapatıp tamamen rafa kaldırabileceğiniz bir mesele değil. Bu yüzden, tıpkı şirketlerin ana büyüme parametrelerini nasıl titizlikle takip ediyorsanız, bu sinyallerin takibinde mutlaka net bir sorumluluk almanız gerekir. Çünkü bu boşluk finansal raporlara ve gelir verilerine yansıdığı an, müşteriler çoktan kendilerine daha uygun bir alternatif bulmuş demektir.

Netflix, şifre paylaşımına neredeyse on yıl boyunca göz yumdu. Bunun nedeni sinyali gözden kaçırmaları değil, abone sayısındaki artışın bu yöntemin markanın erişim alanını genişlettiğini kanıtlamasıydı. Ancak 2022 yılının ilk çeyreğinde, on yıl aradan sonra ilk kez 200 bin abone kaybedildi. Netflix'in kendi tahminlerine göre dünya genelinde 100 milyondan fazla hanenin ortak hesap kullanıyor olması, bu boşluğu artık göz ardı edilemez bir hale getirdi. Şirket hemen ücretli paylaşım sistemini ve reklam destekli abonelik paketini devreye soktu. Bu hamleler sayesinde 2025 sonu itibarıyla ücretli üye sayısı 325 milyona ulaştı ve 2022'deki o dip noktanın yaklaşık 103 milyon üzerine çıkıldı. Üstelik sadece 2025 yılında 1,5 milyar dolarlık ek reklam geliri elde edildi. Aslında müşterilerin bizzat bulduğu eski çözümler, her iki yeni modelin de ticari başarısını önceden kanıtlamıştı. Yani işin sırrı yeni bir şey keşfetmekte değil, stratejiyi doğru zamanda uygulamaya koymakta.

...

Büyük dönüşüm dönemlerinde rekabet avantajı, müşterilerin geliştirdiği pratik çözümleri birer kural ihlali olarak değil, pazarın erken sinyalleri olarak gören şirketlerin eline geçer. Çünkü bu çözümler, mevcut modelinizin sunamadığı imkanlara ve avantajlara ulaşmak adına müşterilerin tam olarak hangi noktada bizzat emek harcayarak bedel ödediğini görmeyi sağlar. Bu sinyalleri doğru okuyup boyutlandıran ve esnek bir iş modeli portföyü oluşturan şirketler o boşluğu kapatabilir. Bunu yapamayanlar ise o boşluğu ya müşterilerin ya da rakiplerin kapatması için açık bırakmış olur. Bu açıdan bakıldığında, bir şirket için soyut bir ideal iş modeli sayısı yok. İdeal sayı, müşterilerinizin yarattığınız değeri satın almak ve kullanmak için halihazırda geliştirdiği farklı çözümlerin toplamıdır.