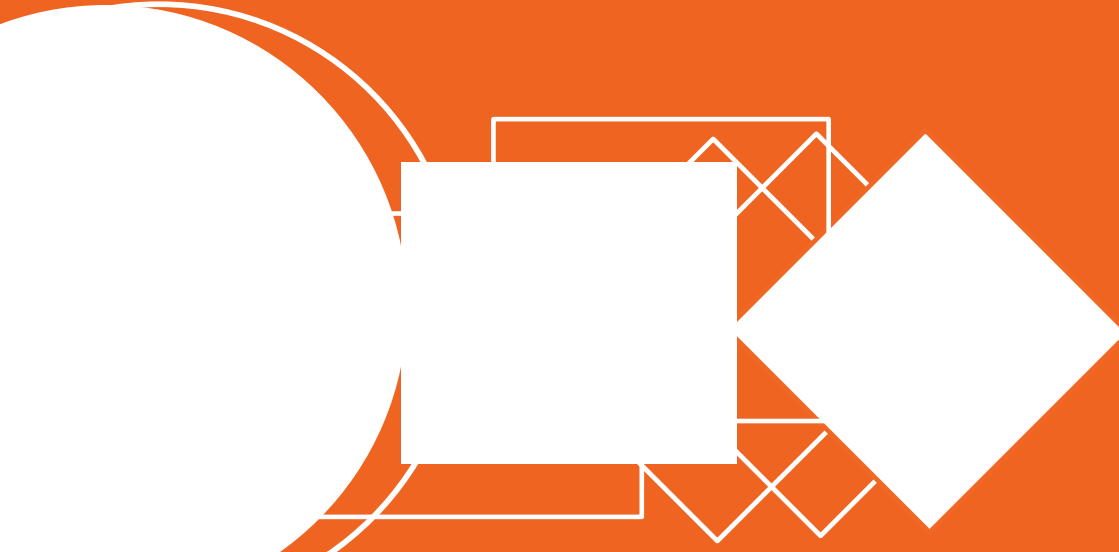


SORULAR VE AÇIKLAMALARLA YENİLİKÇİ ÜRÜN – HİZMET VE SÜREÇ OLUŞTURMA



Hazırlayan:
İnovasyon Mentörü
Selçuk Karaata



Konular, Sorular ve İpuçları ile İnovasyon Yönetimi
KOBİ'ler için İnovasyon Rehberi

Hazırlayan:

Selçuk Karaata

Şubat 9, 2017

Mayıs 2, 2017

Yayın Tarihi:

Temmuz 2021

Editöryal Tasarım:

Eylem Eylül Acarsoy



**Bu çalışma bir Öncü Academy yayınıdır.*

İçerik

Bölüm 1: Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Tanıtım	6-9
Bölüm 2: Yeni Bir Ürün Fikrini Ticarileştirmek	12-43
Bölüm 3: Yeni Bir Ürün Geliştirme Sistemini Yönetmek	46-65

Bö1üm

1

**Yeni Ürün
Geliştirmeye
İlişkin Tanıtım**



Her Şey
nerede
baŐlıyor?

- İnovasyon kelimesi farklı insanlar için farklı anlamlar taşıyabilir. Ancak Dünya’da tanımlama için bir fikir birliği geliştirebilmek adına çalışmalar yapılmıştır.
- Oslo Kılavuzu bunun iyi bir örneğidir. Kılavuza göre inovasyon; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi veya örgüt yönetim biçimidir.
- The Conference Board of Canada, inovasyonu **“gelişmiş ürünler, süreçler ve hizmetler üretebilmek için bir ekonomik değerden üretilecek olan bilgi hazinesinden fikirlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve yönetimi sürecidir”** şeklinde tanımlamaktadır.
- İnovasyon Ar-Ge’nin ve teknolojik ilerlemenin ötesinde bir kavramdır. İnovasyon bilgiden yararlanır, onu kullanışlı kılar ve bilgiyi en sonunda refaha dönüştürür.
- İnovasyon kendi kendine ortaya çıkmaz. Çeşitli aşamaların ve çalışmaların gerçekleşmesi için bir söz verme - taahhüt barındırır. Bunlar arasında eğitim, Ar-Ge, teknolojinin ticarileştirilmesi, yenilikçi kurum kültürü ve girişimci ruh sayılabilir.

- Bu çalışmada yeni ürün geliştirme ile ifade edilmek istenen şey yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesidir.
- İnovasyonların büyük bir bölümü yeni fırsatları yakalayabilmek için bilinçli, hedef odaklı, belirli bir amaca hizmet eden araştırma sonuçlarından ortaya çıkar.
- Peter Drucker’a göre inovasyon hem kavramsal, hem de algı ile ilgilidir.
- • Olası yenilikçi girişimciler piyasaya çıkarlar, dikkatle gözlemler, sorar ve dinlerler.
- • Başarılı yenilikçiler rakamlara ve insanlara dikkat ederler; bir fırsatı memnuniyet verici bir sonuca dönüştürebilmek için analitik çalışmalar yaparlar.
- • Bu çalışmaların ardından potansiyel müşterilerin beklentilerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını çalışırlar.

İnovasyon Sürecine Genel Bakış

İnovasyon farklı farklı yöntemlerle geliştirilebiliyor olsa da, girişimcilerin büyük bir bölümü aşağıdaki adımları takip ederek yenilikçilik sistemini kurmayı tercih ederler.

a.Bir araya getirme: araştırma yaparak, dinleyerek ve piyasayı gözlemleyerek potansiyel sunan bazı yeni fikirleri toplayın.

b.Gözden geçirme: fikirleri değerlendirin ve potansiyeli en yüksek olanlara yoğunlaşın.

c.Araştırma: piyasa araştırması yapın, olası alıcılarla görüşmeler yapın, rekabet durumunu analiz edin, elde ettiğiniz bulguları kağıda dökün.

d.Belirle: eğer belirlediğiniz yenilikçi fikir araştırma sınavını geçerse bundan sonraki aşamada projeyi nasıl finanse edeceksiniz? Geliştirme takımı içinde kimler olacak? Ortaya çıkacak olan ürün veya hizmet satılabilir mi? Bu sorulara yanıt arayın.

e.Geliştir: sahip olduğunuz tüm teknik uzmanlıkla ve müşterinin geri bildirimini ile ürün veya hizmeti geliştirin.

f.Test etme: prototipi veya süreci sınırlı sayıda olası alıcılarla test edin.

g.Değiştir: prototip testinin ardından sonuçlara göre gerekli görülen değişiklikleri yapın.

h.Devam ettir: pazarlama planını devreye sokarak ürünü piyasaya sürün.

i.İzle: satış rakamlarını izleyin. Bütçeye göre diğer mali verileri takip edin. Gerekteğinde stratejinizi gözden geçirin, gerekirse üründe değişikliğe gidin.

Bö1üm

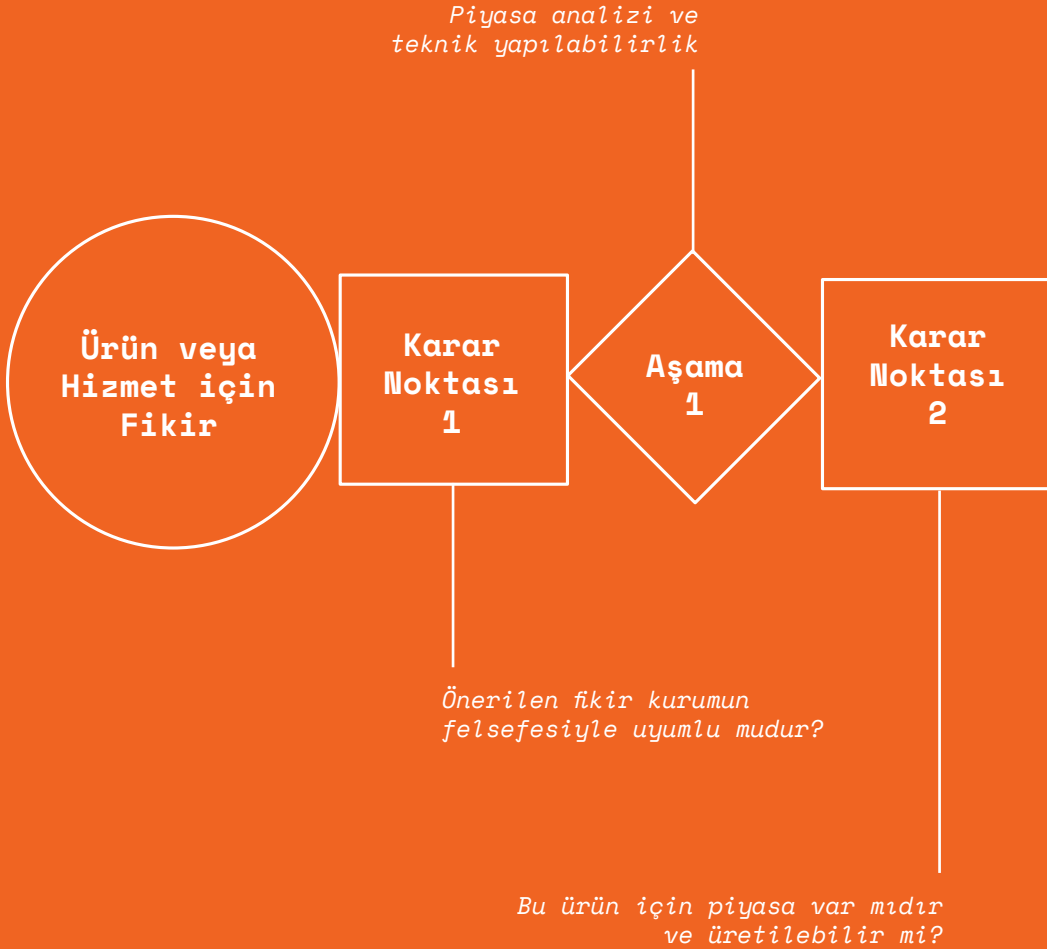
2

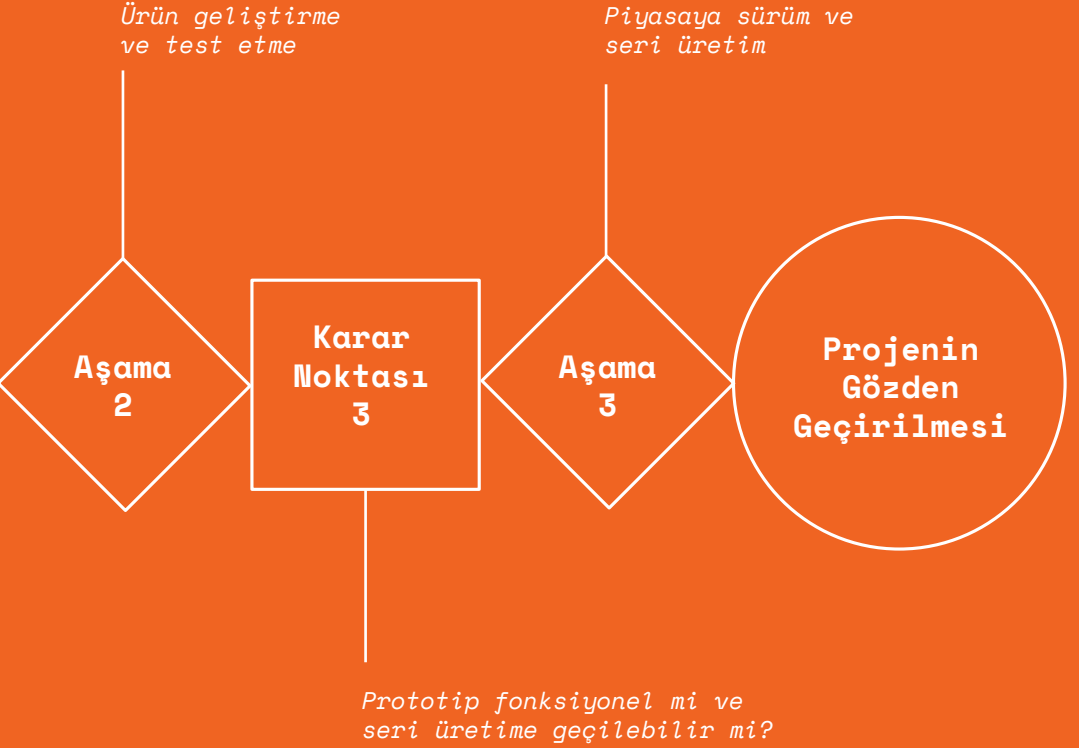
**Yeni Bir
Ürün Fikrini
Ticarileştirmek**

Yeni Ürün Geliştirme Süreci

- Günümüzün yenilikçi girişimcileri ürün geliştirmede daha sistematik yöntemler kullanmakta, böylece fikirlerini somut ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürebilmektedir.
- Bu rehberde kullanılan sistematik yaklaşım "**Stage Gate**" olarak anılmaktadır. Dr. Robert Cooper tarafından geliştirilen yöntemin standardında 5 aşama bulunmaktadır.
- Dr. Cooper daha hızlı aşama kaydedilebilecek, riski düşük ve küçük ölçekli projeler geliştirebilmek için standart yaklaşımın yanısıra 3 aşamalı bir model de geliştirmiştir.
- Hızlı sürüm birinci ve ikinci aşamayı bir aşamada, üç ve dördüncü aşamayı bir diğer tek aşamada birleştirmiştir. Bu sistem dikdörtgen şeklinde ifade edilen karar noktalarını ve elmas biçiminde çizilen kararın ardından gelen eylem aşamasını ifade eder.
- Sonuç olarak da karşımıza üç adet karar noktası (kapı olarak da anılmaktadır) ve üç aşamadan oluşmakta olan kompakt - bütünleşik bir süreç çıkmaktadır.

- Planlanan faaliyetlerin belirli sonuçlarla tamamlanması durumunda bir aşama da sonlanmış olur.
- Sonuçlar kurum içinde karar verici bir yapı tarafından gözden geçirilir. Gözden geçirmenin amacı projenin bir sonraki aşamaya geçip geçmemesi gerektiğine dair karar vermektir. Bu aşamada tamam veya devam denir.
- Yeni ürün dendiğinde fiziksel olarak varolan bir nesneden, bir yazılımdan, bir hizmetten, bir süreçten veya bunların tümünün veya bir bölümün bir arada olduğu yapılar anlatılmaktadır.
- Yeni ürünler, mevcut üründe yapılan iyileştirmelerden piyasaya ilk defa sunulan ürün tiplerine kadar değişir.
- Bir sonraki sayfadaki iş akışı, aşamaları görsel olarak sunmaktadır.





Şekil 1: Fikrinizi piyasaya taşıyacak olan adımlar

Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Adımları

- İlk adım piyasanın geçerliliğinin analizi ve teknik uygunluk analizidir.

- Bu aşamalar ikinci aşamaya geçmeden önce mutlaka tamamlanmalıdır.

- İkinci aşama ise ürün geliştirme ve ürünün test edilmesidir.

- Ürün tamamlandıktan ve etkin bir biçimde çalıştığı kanıtlandıktan sonra 3. Final aşaması gelir. Bu aşamada toplu üretim ve piyasaya sunum söz konusudur.

- Başarılı bir inovasyon projesini yürütmek için temelde 4 ana bileşen gerekir. Bunlar;

- • *Güçlü ve tecrübeli bir yönetim ekibi*

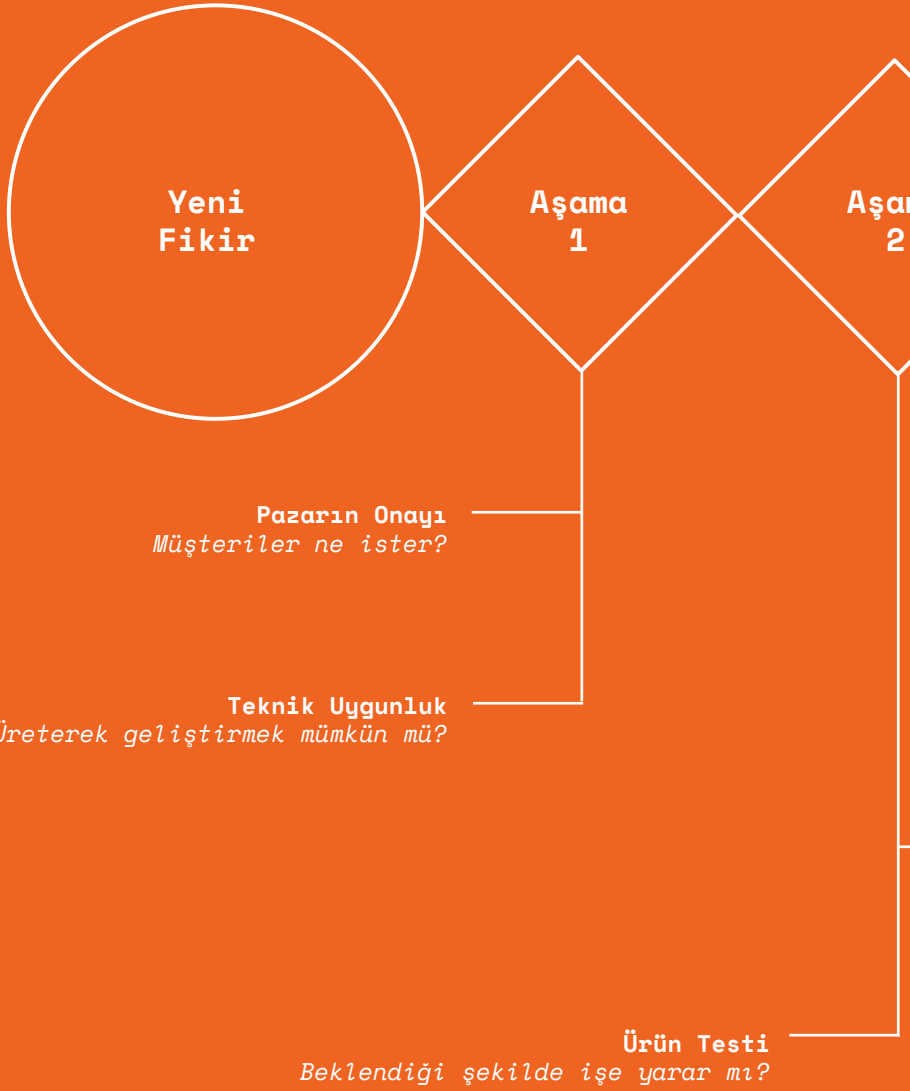
- • *Ürün için cazip bir pazar*

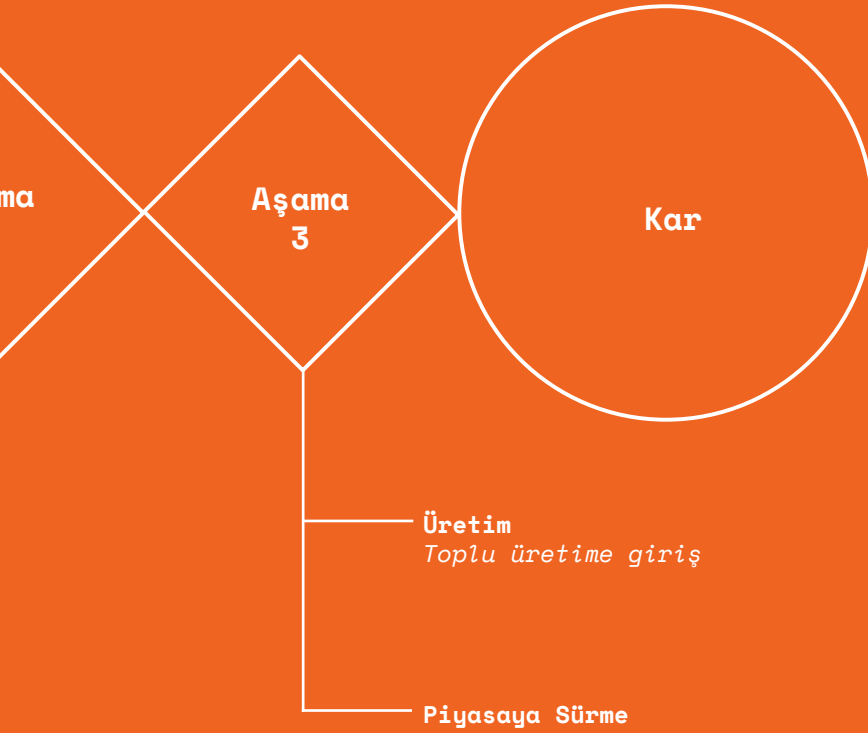
- • *Teknik olarak geçerliliği ispatlanmış yeni bir fikir*

- • *Mali destek*

- Bu aşamaların en az birinde yaşanacak bir aksaklık projenin tüm başarısının etkiler.

- Bir sonraki sayfada, aktarılan aşamaların grafik gösterimi bulunmaktadır.





Ürün Geliştirme

Prototipin yapılması ve modifiye edilmesi döngüleri

Şekil 2: Ürün geliştirme sürecinin adımları

**Aşama 1:
Piyasanın
Doğrulaması
ve Teknik
Elverişlilik
(Fizibilite)
Çalışması**



- Birinci aşamanın iki adet kritik bölümü mevcuttur.

- Doğrulama olarak da anacağımız süreç müşterinin ihtiyaç ve isteklerini anlamaya dönüktür.

- • *Üretmeyi istediğiniz şeyin (ürün, hizmet, süreç) müşteri tarafından satın alınıp alınmayacağını anlamaya yardımcı olur.*

- Teknik fizibilite veya teknik elverişlilik çalışması ise müşteriye sunulması planlanan değerler ortaya çıkarılıp çıkarılmayacağını, üretiminin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini irdeler.

- Önemli olan her iki çalışmanın birlikte yürütülmesidir.

- Bu aşama net bir şekilde ürünü tanımlamanızı sağlar.

- Bu aşama tamamlandığında sonuçları gözden geçirip, ikinci aşamaya gidip gitmeme kararını vermeniz gerekir.

- Başlangıç aşamasında piyasadan aldığını geri bildirim tamamen olumlu olması ve ortaya koyduğunuz yeni konseptin üretimine ilişkin teknik yeterliliğinizin var olması gerekir.



Piyasanın doğru lanması **ne demektir?**

•Piyasanın doğrulaması aşaması yeni ürün fikrinizin piyasada başarı şansı bulup bulmayacağını anlama aşamasıdır.

•İki temel soruya yanıt verir:

••Geliştirmeyi planladığım ürünü müşteriler satın alacak mıdır?

••Yanıt eğer evet ise piyasa araştırması bunu kanıtlar düzeyde midir?

•Piyasanın doğrulaması aşaması farklı türden faaliyetleri bünyesinde barındırır. Bu faaliyetler arasında;

••Hedef pazarın tanımlanması

••Kullanıcıların isteklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için odak grup çalışmaları

••Rekabet durumunun anlaşılması

••Potansiyel kullanıcılarla ana prototipin veya konseptin test edilmesi.

•Aşağıda piyasanın doğrulama aşaması için dikkate alınması gereken konular ve yanıtlanması gereken sorular mevcuttur:

••Kullanıcıların isteklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi (piyasada henüz karşılanmayan bir ihtiyaç mevcut mudur?)

••Olası pazar engellerinin belirlenmesi (ürünü piyasaya sürdükten sonra piyasadaki pay almanızı engelleyecek olan unsurlar nelerdir?)

••İlgili üretim kolunda yaşanan eğilimlerin tanımlanması (ürününüzde kullandığınız teknolojinin popülaritesi artıyor mu?)

••Önerdiğiniz ürüne özgü faydayı ortaya koyun (önerdiğiniz ürünü piyasada mevcut olan ürünlerden hangi özelliği ayırmaktadır?)

••Sahip olduğunuz rekabetçi üstünlüğü ortaya koyun

••Ürünün özelliklerini ve müşteriye olan yararlarını tartışmak üzere odak gruplar oluşturun

••Potansiyel dağıtım kanalları ile görüşmeler yapın (müşteriler düşündüğünüz ürünü talep ediyorlar mı?)

Yanıtlanması Gereken Sorulara Örnekler:

••Ürünüm için gereken talep var mı?
Bu soruya verilen yanıtlar tatmin edici mi?
Eğer öyleyse neden?

••Ürünün başarılı veya başarısız olmasının etkileyecek olan sektörde varolan eğilimler nelerdir?

••Olası müşterilerle yapılan gerçek etkileşim sonuçlarına göre ürünüm müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verecek mi?

••Ürünümü rakiplerden ayırt eden özellikleri nelerdir?



Teknik
fizibilite-
Teknik
elverişlilik
çalışması
nedir?

**"İnsanların size söylediği şeyleri dinleyin.
Piyasanın ne istediğini bildiğinizi varsaymayın."**

• Teknik yapılabirlik çalışmasının yapılma amaçlarından biri **'yeni proje fikrimi üretime geçirebilir miyim?'** sorusuna yanıt vermektir.

• Teknik yapılabirlik çalışması, teknik sorunlara çözüm için potansiyel olarak güvenilir çözümler getirilmesinin mümkün olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olur.

• Aynı zamanda Ar-Ge risklerinin de en düşük düzeye ulaşmasına yardımcı olur.

• Proje fikriniz ile ilgili anahtar teknik risklerin tanımlanmasına yardımcı olur.

• Bu çalışmanın piyasa onay analizi ile eş zamanda yapılması gerekir. Böylece süreç hızlandırılmış olur. Yeni ürünün piyasaya çıkış süresi kısaltılmış olur.

• Bu iki çalışma yeni ürün geliştirme sürecinin birinci ve üçüncü aşamasını oluşturur.

• Aşağıdaki adımlar, projenizin teknik yapılabirliğinin anlaşılması için bazı ipuçları vermektedir:

• •İlgilendiğiniz alanla ilgili geliştirilmiş olan çözümlerin ve teknolojilerin mevcut durumunu anlamak için araştırma yapın.

Örneğin teknolojinin mevcut durumu nedir, ben bu durumu nasıl geliştirebilirim sorularına yanıt aramak gibi.

••Geliştirmek istediğiniz yeni ürünün patent, faydalı model, endüstriyel tasarım tescil belgesi gibi fikri ve sinai mülkiyet haklarının durumunu araştırın.

••Projeniz ile ilgili teknik riskleri etraflıca araştırın.

••Hedeflediğiniz alan/ sektör için birikimli kişilerle görüşmeler yapın.

• •Prototip geliştirmek üzere ihtiyaç duyulan adımları ortaya koyun.

••Açık bir biçimde ürünü tanımlamak için çizimler yapın. Bu tür çizimler projenizin iletişimini de kolaylaştıracaktır.

•Ürün özelliklerini ve gereksinimlerini belirleyin.

••Ürünü kendi kendinize (firmanızda veya dışarıda) üretip üretemeyeceğinizi ortaya koyun.

••Ham madde, işgücü gibi maliyet kalemlerini hesaplayın.

Yanıtlanması Gerekli Sorulara Örnekler:

- Planladığım ürünü geliştirmek mümkün müdür?
- Gerekli teknoloji mevcut mudur?
- Proje ile ilgili teknik riskler nelerdir?
- Fikri ve sinai mülkiyet hakkımı koruyabilir miyim?
- Veya herhangi bir ihlal söz konusu olabilir mi?
- Ürünün tasarım gereksinimleri neler olacaktır?
- Ürünü ortaya çıkarabilmek için yeterli uzmanlığım ve ekipmanım mevcut mu? Firmamda mı üretebilirim, yoksa dışarıda mı yaptırmalıyım?
- Ürün geliştirme ile ilgili hesaplanan maliyetler nelerdir?
- Gerek duyulduğunda ürünün değiştirilmesi mümkün müdür?

Aşama 2: Ürün Geliştirme ve Ürünün Test Edilmesi



- Ürün geliştirme sürecinin ikinci aşaması daha çok zaman alır ve daha çok kaynak ayrılmasını gerektirir.
- Bu aşama ürünün tamamen geliştirilmesi ve test edilmesini barındıran aşamadır.
- Bu aşama piyasaya sunulan ürünün müşterilerin beklentilerine yanıt verip vermeyeceğinin anlaşılmasını sağlar.
- Bu aşama devam eden bir geliştirme ve test sürecidir.
- Ürünün test aşamasında elde edilen geri bildirimler üründe değişiklik gerektiren unsurların ortaya konmasını sağlar ve ardından

tekrardan test aşamasına geçilmesini gerektirir. Böylece aksaklıkların ortaya çıkması ve bu aksaklıkları gidermek üzere çözüm yollarının belirlenmesi gerçekleşmiş olur.

- Aslında ürün neredeyse mükemmel özelliklere kavuşana kadar sürecin tekrarlanması gerekir.

- Yine de geliştirmeyi durdurmak ve bir sonraki aşamaya geçmek üzere önceden planlanarak nokta konacak bir hedefin belirlenmesi doğrudur.

- İkinci aşamanın tamamlandığı noktada ürün tasarımı ve diğer özelliklerinden emin bir biçimde seri üretime geçilmesi gerekir.

Ürün Geliştirme- Fikrinizin Kavramdan Gerçeğe Doğru İlerlemesi

- Bu aşamada en çok dikkat edilecek gerçekler arasında ürün geliştirme aşamasında piyasadaki koşulların değişebileceği bulunmaktadır.

- Bir başka ifadeyle ürün geliştirme sürecinde gerekenden daha fazla zaman harcanması durumunda, piyasanın geçerliliğini sınıadığınız koşulların farklı hale gelmesi olasılığı ürün geliştirmede sorunlara neden olur.

- Bu olasılıktan kaçınmak için ürün geliştirme sürecinde sürekli olarak müşterilerinizle veya olası müşterilerinizle iletişim halinde olmanız gereklidir.

- Mutlaka dikkate alınması gereken, ürünün müşterilerin taleplerine yanıt verecek özellikler barındırması koşuludur.

- Projenizi yönetirken geliştirme ve test aşamasında kullanabileceğiniz etkin yöntemler aşağıda sıralanmaktadır:

- *Ürün geliştirme oyun planı hazırlayın.*

- *Projenizi adımlara ayırın.*

- *Yürütülecek ana eylemleri ortaya koyun.*

- *Her bir ana eylemin alt-eylemini belirleyin.*

- *Her bir eylem için alt-eylemleri, maliyeti, bu eylemi yürütecek olan sorumluları ve sonuçta elde edilecek olan çıktıları belirleyin.*

Yanıtlanması Gereken Sorulara Örnekler:

- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine ürünüm nasıl hizmet edecektir?
- Bu ürünü geliştirmek için ihtiyaç duyacağım kaynaklara nasıl ulaşacağım?
- Projenin sonunda ortaya çıkaracağım ürünle ilgili ortaya koyduğum vizyon yeterince açık mıdır?
- Ürün geliştirme oyun planım var mı?
- Ürün geliştirme sürecinde müşteri geri bildirimlerini nasıl kullanacağım?
- Projeyi yönetmekten sorumlu olan kimdir?
- Ürünün prototipi ne zaman hazır olacak?

Ürün Geliştirme Oyun Planı Tablosu

Eylem/ Alt Eylem	Sorumlular	Maliyet	Tamamlanma Süresi	Son Çıktı
No.1 a) b)				
No.2 a) b)				

Proje Maliyetleri Özet Tablosu

Hedef	İş Gücü	Malzeme	Ekipman	Hizmet Alımı	Diğer	Toplam
No.1						
No.2						

Yeni Ürünün Test Edilmesi

- Ürünün piyasaya sürülmesinden önceki son aşamadır (Şekil 1'deki 3. Aşama).

- Ürünün piyasada müşteriler tarafından onaylanması, bununla birlikte ürünün kalitesinin müşterileri memnun edecek düzeyde olup olmadığını laboratuvar testleri aşamasıdır.

- Bu aşamada genel olarak ve sıklıkla tekrarlanan eylemler;

- *Kurum içi ürün testleri*

- *Müşteri ile alan testleri ve*

- *Üretim testidir*

- Bu çalışmaların tümü ürününüzün bir sonraki aşamaya geçip geçmeyeceğinin anlaşılmasına yardımcı olur.

- Alfa testi olarak da anılan kurum içi testleri, ürünün bünyesinde varolabilecek aksaklıkları ortaya çıkarmayı hedefler.

- Ürünün testi için kurumunuzda bu süreci organize edebilecek yetkinliğe sahip bir çalışanın olması gerekir.

- Beta testi olarak da anılan genişletilmiş müşteri alan test sürecinde daha uzun bir dönem için müşterilerin ürünün deneyimleyerek geri bildirimlerinin alınması hedeflenir.

- Ürünün test edildiği piyasalar, sizin seçtiğiniz ve piyasanın bütününe temsil edebilecek özelliğe sahip olarak temsili piyasalardır.

- Ürünün test edilmesi aşamasında piyasanın ürüne olası talebi, bir başka ifadeyle tahmini satış hacmi, ürünü alacak olan olası müşterilerin demografik özellikleri gibi verilerin elde edilmesine de yardımcı olacaktır.

- Başarılı bir test aşamasını seri üretim aşaması takip edecektir.

Yeni Ürünün Test Edilmesi Sürecinde Öneriler

•Sanki nihai müşteri kullanıyormuşçasına ürünü kurum içinde test edin.

••Buradaki amacınız genel kaliteyi anlamak adına sorunların nerede oluştuğunu belirlemektir.

•Ürünün test edilmesi için odak grup çalışmalarını düzenleyin.

••Ürününüzü kullanan odak grup katılımcılarını izlemek size düşündüğünüzden daha fazla şey kazandırabilir.

••Odak grup kullanıcılarının deneyimlerini yazılı bir not haline getirin.

•Aldığınız notlarla ürünü yeniledikten sonra tekrar aynı grupta test edin.

•Deneme üretimi yapın.

••Böylece üretim yapınızın kabul edilebilir biçimde üretim yapıp yapamadığını anlarsınız.

Aşama 3: Üretim ve Pazara Sunuş



• Ürününüzü piyasaya sürmeden önce ilk aşamada sahip olunması gereken iki stratejik yaklaşım mevcuttur.

•• Bir pazarlama planı ve bir işletme planı olmak üzere iki kritik özelliğe sahip planlamayı yapın ve bunu bir belge haline getirin.

•• Bu planlara gerek günlük operasyonlarınızda, gerekse de stratejik yaklaşımlarınızda uymanız, başarılı bir ürünü piyasaya sürmenizi destekleyecektir.

• Ürünü piyasaya sürmüş olmak inovasyon sürecinin son noktasına geldiğiniz anlamını taşımaz.

• Piyasa sürümünün ardından müşterilerden elde edilecek geri bildirimler, üründe ihtiyaç duyulacak olan yenilikler ve iyileştirmeler hakkında son derece kritik özellik barındırır.

• Bu geri bildirimleri sistematik bir biçimde takip etmek ve geri bildirimlere göre ürün özelliklerini ve gerekirse tasarımını tekrar ele almak gerekir.

• Aşağıdaki bölümde üretim ve piyasaya sürüm aşamasında yapılması gereken önemli adımlar aktarılmaktadır:

•• Piyasa sürüm planı geliştirin ve sıkı takip edin

•• Devamlı güncel tutulan bir pazarlama planı oluşturun (bu çalışmanın ardından yazılması planlanmaktadır).

•• Ürünün, ayrıca ürüne ait fiyatlama, dağıtım kanalları ve iletişim stratejisinin net bir biçimde tanımlandığından emin olun.

•• Müşterinin geri bildirimlerini dikkate alın. Bu geri bildirimler yeni ürün geliştirme sürecini yeniden başlatmanızı gerektirebilir. Önemli olan müşterinin ihtiyaçlarına yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulmaktır.

Bö1üm

3

**Yeni Bir
Ürün Geliştirme
Sistemini
Yönetmek**

Bu bölümde yeni ürün geliştirme sürecine daha resmi – formal bir bakış açısı sağlayacak içerik sunulmaktadır. Önceki bölümlere benzerlikler barındırmakla birlikte daha resmi bir yaklaşım ortaya konacaktır.

• Bu bölümde dikkate alınan yaklaşım, önceki bölümde de bahsedilen aşamalı kapı modelinden (Stage Gate Model, Dr. Robert Cooper) esinlenilmiştir.

• Bu modele göre yeni ürün geliştirme sürecinin ana bileşenleri aşağıda sıralanmaktadır:

•• Ürün geliştirme süreci bir dizi 'aşamalar'dan oluşmakta, bu aşamalar birbirinden 'karar noktaları' ile ayrılmaktadır.

•• Bir başka ifadeyle bir sonraki aşamaya geçebilmek için karar noktasında bir değerlendirme yapılmalıdır.

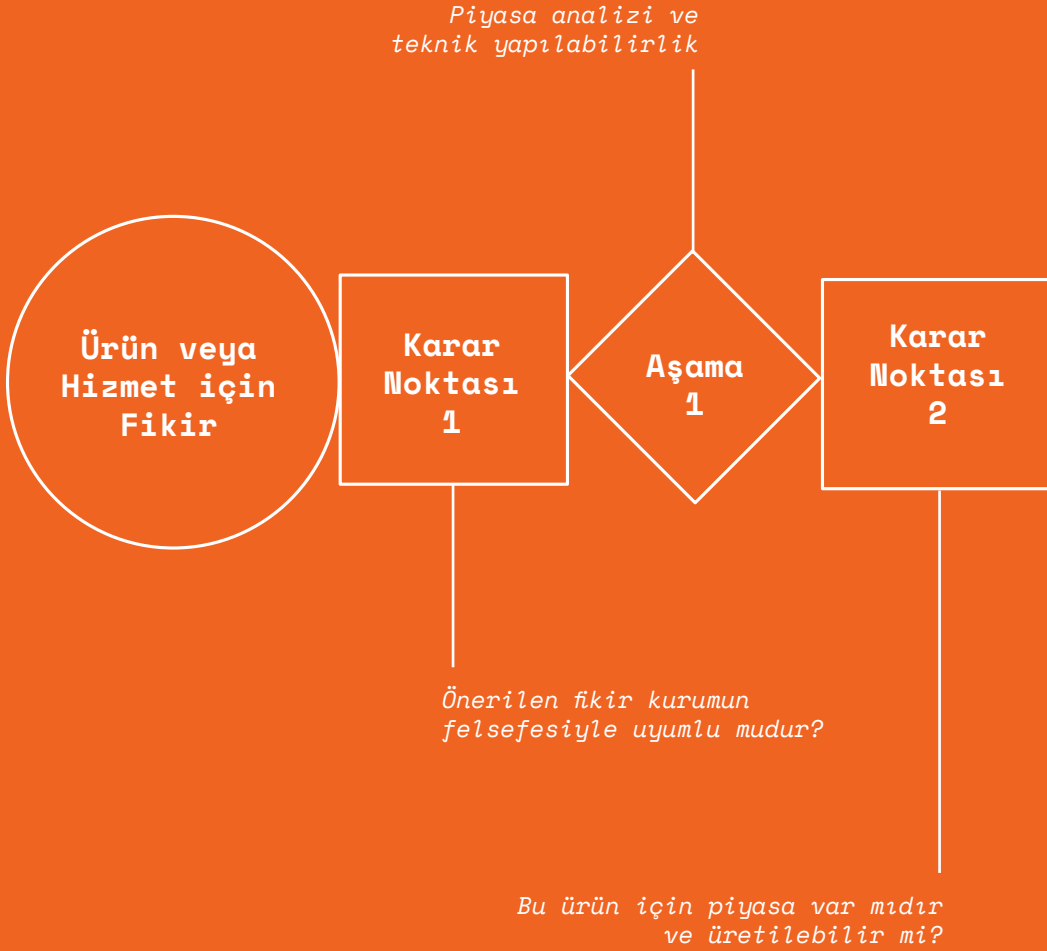
•• Bir aşamadan bir diğer aşamaya geçilmesine izin verebilmek için karar noktası geçilebilmeli, bunun için ise uyulması gereken kriterler yerine getirilmiş olmalıdır (örneğin bir projenin iç getiri oranının – return on investment minimum düzeyin üstünde olması gibi..)

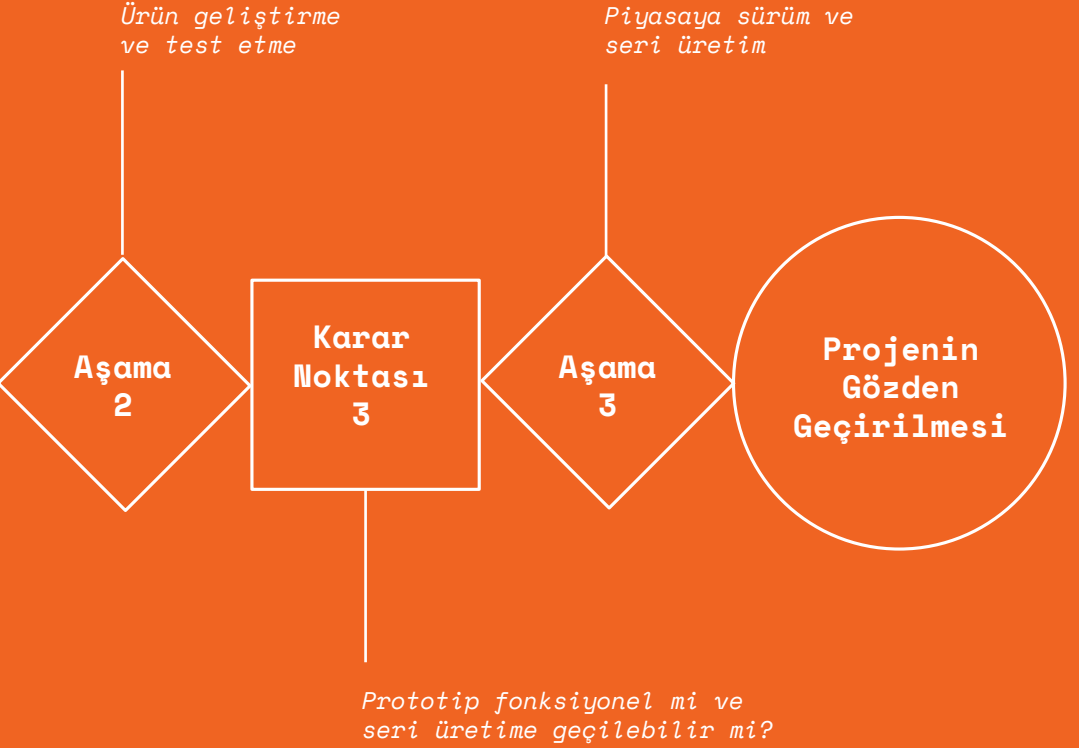
•• Karar vericiler yönetim tarafından atanan kişilerdir.

•• Karar vericiler bir ürünün bir sonraki aşamaya geçip geçemeyeceğine karar verirken projenin bütününde ilgili aşamada beklenen çıktının ortaya konup konmadığını dikkate alırlar.

•• Beklenen çıktı ortaya çıkmamışsa ürün geliştirmede sonraki aşamaya gelinmez, süreç durdurulur.

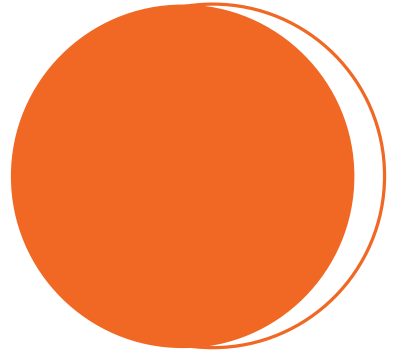
• Bir sonraki bölümde her bir aşama ve karar noktası hakkında detaylı açıklamalara ulaşabilirsiniz.





Şekil 1 (Hatırlatma): Fikrinizi piyasaya taşıyacak olan adımlar

Ürün veya Hizmet için Fikir



- Girişimcinin veya bir kurumda bir çalışanın çeşitli yeni ürün geliştirme düşünceleri olabilir. Bunların her birinin yararları değerlendirilmelidir.

- Bu aşama, Karar Noktası 1'de başlar.

**Karar Noktası 1:
Bu projeyi
dikkate almak
gerekir mi?**



•Başlangıç aşamasında fikir gözden geçirilir.

•Yanıtlanması gereken **“önerilen bu proje için kaynak, yani para ve zaman ayırmak doğru mudur?”** sorusudur.

•Doğru karara ulaşabilmek için birkaç anahtar kritere dikkat etmek gerekir.

••Bu kriterler iki bölüme ayrılır. İlki 'mutlaka sahip olmalı', ikincisi ise 'sahip olursa iyi olur' yanıtlarının verildiği kriterlerdir.

•Kriterler her ne kadar her bir kurum için farklılık ortaya koysa da, önerilen her bir projenin bir şekilde içsel denetime tabi olacağı önemlidir. Birkaç örnek yanda sunulmaktadır.

Mutlaka sahip olmalı kriterine örnek:

1.Kurum, önerilen projeyi yürütebilecek insan kaynağına sahiptir (E/H)

2.Yeni proje ile birlikte oluşacak olan mali riski kurumun yönetimi yönetmeye hazırdır (E/H)

3.Önerilen yeni proje ile ortaya çıkacak olan ürünün hitap edeceği piyasa büyüklüğü cezbedici boyuttadır (E/H)

Sahip olursa iyi olur kriterine örnek:

1.Yeni ürünün sürüleceği piyasa hakkında firmanın uzmanlığı mevcuttur (E/H)

2.Piyasada sınırlı oranda bir rekabet mevcuttur (E/H)

3.Kurumun sunduğu mevcut ürün ve hizmet özellikleriyle bu proje sonunda üretilecek olan ürün veya hizmet birbirine uyumludur (E/H)

Önemli Not:

Örneğin 1. Aşama'ya geçmek üzere verilecek olan devam et veya dur kararının mutlaka bir kişi tarafından değil, mümkünse farklı alanlarda uzmanlıkları olan çalışanların bir arada olduğu ortamlarda değerlendirilmesi doğru olacaktır.

Aşama 1: Piyasa Araştırması ve Teknik Yapılabilirlik



•Proje eğer birinci karar noktasını geçerse bundan sonra detaylı bir araştırmanın yapılacağı Aşama 1'e gelmiş olacaktır.

•Aşama 1'de piyasa araştırması yapılır. Teknik analiz tamamlanır. Böylece projenin bir örnek olay şeklinde değerlendirilebileceği aşamaya ulaşılmış olur.

•Pazar araştırması ürünün gerçek piyasa koşullarında ne denli etkin olabileceğine ilişkin göstergeler barındırır.

•Teknik yapılabirlik çalışması ise projenin yapılıp yapılamayacağını, teknik ve teknolojik imkanların buna imkan verip vermeyeceğini, kurum içinde veya bir başka kurumda yapılıp yapılabileceğini, ne kadar süre alacağını, ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulacağını ortaya koyar.

•Temel soru şudur: **biz ne üreteceğiz, üretebilir miyiz ve karlı bir biçimde satışını yapabilir miyiz?**

•Aşama 1'in müşterinin ihtiyaçlarının ve taleplerinin belirlenmesine destek vermesi gerekir. Bununla birlikte hedeflenen piyasa özelliklerini ve ürün veya hizmetin spesifikasyonlarını ortaya koyması gerekir.

•Hedeflenen pazarı temsil edecek olan bir grupla kavramın test edilmesi önemli geri bildirim sağlar.

•Bu aşamada rekabet koşullarının ve bu rekabet koşullarında ürün veya hizmetin rekabetçi unsurlarının detaylı analiz edilmiş olması ve tüm bunların da bir belgede tutulması yarar sağlar.

•Mali analiz kritik öneme sahiptir.

••*Projenin geliştirme ve pazarlama maliyetleri ne boyuttadır?*

••*Gelir seviyesi ne olacaktır?*

••*Başabaş noktası nedir?*

••*Projeyi finanse etmek için nerelerden kaynak bulunabilir?*

Karar Noktası 2: Piyasa Araştırması ve Teknik Yapılabilirlik Çalışmaları Sonucunda Karar

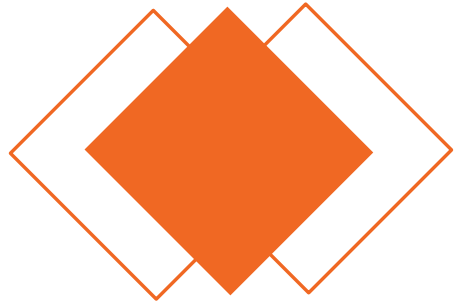


• Karar verici bu noktada Aşama 1'den elde ettiği kanıtlar ışığında projeye devam edip etmeme kararını verir.

• Bu karar noktası çoklukla 'para kapısı' olarak da anılır.

•• Bu şekilde anılmasının nedeni ürün ve hizmetin geliştirilmesi için para harcama zamanının gelmesine yol açacak olan kararın verildiği nokta olmasıdır.

Aşama 2: Ürün Geliştirme ve Test Sonucunda Karar



•Teknik işlemlerin çok büyük bir çoğunluğu bu aşamada yapılır.

•Ürünün net bir biçimde tanımlamasının Aşama 1’de gerçekleştiği varsayılır. Bu aşamanın da geliştirme sürecine rehberlik ettiği kabul edilir.

•Aşama 2 bir ürün planının veya teknik planın oluşturulmasıyla başlar.

••*Bu planın önceden belirlenmiş olan kademelerde teknik işlemleri, her bir kademe için gereksinim duyulan zamanı, ihtiyaç duyulan kaynakları ve maliyet kalemlerini haritalandırması beklenir.*

••*37. sayfadaki tablo bu haritalandırma için yardımcı olacak bir şablon sunmaktadır.*

•Plan tamamlandıktan sonra, ürün geliştirme başlamış olur.

•Bu aşama daha çok teknik işlemlere odaklanmak birlikte, diğer yandan pazarlama ve üretim faaliyetleri de paralel biçimde yürütülür.

•Çalışmalar ileri ve geri adımların tekrar ele alınmasını veya kendini tekrarlayan unsurları barındırabilir.

•Geliştirme süreci ile ilgili atılan adımların müşteri tarafından nasıl algılandığını ve müşteri yorumlarını dikkate alarak irdelenmesi gerekir.

••*Ürün testinin çok hassas bir biçimde yürütülmesi zorunludur.*

Bu süreçteki en temel soru **‘doğru bir biçimde çalışan, piyasaya sürüldüğünde fonksiyonlarının yerin getirebilen ve pazarlanabilir bir ürünümüz mevcut mudur?’** olacaktır.

Karar Noktası 3: Üretime ve Pazara Sunma Kararı



- Bu nokta ürünün geliştirildiği ve test edildiği ve sadece ürünün seri üretime geçilmesinin ve piyasaya sürülmesinin gerçekleşeceği kademedir.

- Ürün için oluşturulan iş planı tekrardan dikkate alınır. Bu süreçte projenin hala devam edip etmeyeceği kararına dair koşullar dikkate alınır. Örneğin ürünün geliştirme aşamasında bir rakip ürünün piyasaya sürülüp sürülmediği gibi koşullar önem taşır.

- Planlandığı şekilde koşulların hala geçerli olduğunun teyit edilmesinin ardından, pazarlama planında belirlendiği şekilde ürünün piyasaya sürümü gerçekleştirilir.

Aşama 3: Piyasaya Sürme ve Toplu Üretim



•Aşama 3 ticarileşmeye kapı açan aşama olarak anılır. Bu aşamada mutlaka dikkate alınması gereken başarı faktörleri;

••Ürün geliştirme projesinin izlenebilmesi için göstergeler belirlenmiş midir?

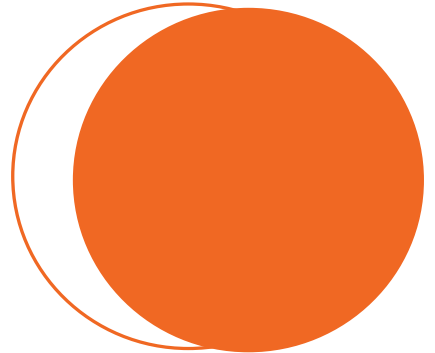
••Satış düzeyleri planlanmış mıdır?

••Pazarlama faaliyetlerinin hangi koşullarda değiştirileceği önceden belirlenmiş midir?

••Ürünün piyasaya sürülmesi maliyetler dikkate alındığında karlı mıdır?

••Bu aşamada yanıtlanması gereken diğer sorular arasında 'ürünü etkin bir biçimde nasıl üretebiliriz ve piyasaya sürebiliriz?'

Projenin Gözden Geçirilmesi



- Ürünün piyasaya sürülmesini takip eden 6 aylık ve 12 aylık dönemler arasında projenin mutlaka gözden geçirilmesi gerekir.

- Bir o kadar önemli olan çalışma projenin nasıl daha iyi bir konuma ulaştırılması gerektiğine dair gözden geçirme çalışmalarının yapılmasıdır.

- Bu gözden geçirme ve diğer ilgili çalışmalar Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin sonlanmasıdır.

