

DİJİTAL GİRİŞİMCİ İÇİN ÜRÜN YÖNETİMİ

Serkan Ünsal





BANKALARARASI
KART MERKEZİ

KİTAP HAKKINDA

Dijital Girişimci İçin Ürün Yönetimi kitabı, bilişim dünyasında bir ürün çıkarmak isteyen veya çıkarmış fakat yolun başında olan tüm girişimciler ve ürün yöneticisi adayları için ürünle ilgili NE ve NEDEN sorularını cevaplamaya yardım eden, stratejik yönleriyle anlatan bir başlangıç kitabıdır.

ÖNSÖZ

Bankalararası Kart Merkezi olarak, ödeme teknolojilerinin inovasyon merkezi olma vizyonuylayürüttüğümüz faaliyetlerimizde, ekosistemi oluşturan pek çok yeniliğe, ürüne ve hizmete imza attık. Dijital girişimciliğe yönelik yayınların hazırlanmasına ve dağıtılmasına yönelik desteklerimizi de bu misyonun bir parçası olarak görüyoruz.

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağı kurumları, dijital çağdaki değer vaatlerini ve konumlanmalarını sorgulamaya yöneltiyor. Organizasyonel yapılar, tasarlanan ve sunulan ürünler, hizmetler yeniden yorumlanıyor.

*Tüm bu kavramları dünün ezberleriyle kabullenip, yarınlar için başarı odaklı bir strateji geliştirmek mümkün değildir. Elinizde tuttuğunuz bu önemli eser, dijital çağda ürün kavramının nasıl bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğine dair çok net bir çerçeve çiziyor. Tasarımından, geliştirilme sürecine, hedeflemeden pazarlamaya kadar ürün süreçlerini gelişen teknolojinin yarattığı beklenti ve değişimler temelinde yeniden tanımlayan **Dijital Girişimci İçin Ürün Yönetimi** kitabı, yepyeni bir fikrin bir cevher gibi işlenerek dijital çağın gereksinimlerini karşılayan bir ürüne dönüşme yolculuğunun da haritasını çiziyor.*

Kendisi de başarılı bir dijital girişimci olan Serkan Ünsal'ın deneyimleri ve bilgi birikimiyle oluşturduğu çerçeve ve yol haritası bizler için olduğu kadar ülkemizin genç girişimcileri ve ölçeği fark etmeksizin dijital dönüşüm çağında fark yaratmak isteyen tüm kurumlar için de bir rehber niteliğinde.

Bu çalışmanın da geniş kitlelere ulaştırılmasına katkıda bulunmaktan mutluluk duyuyoruz.

Hayallerinizi gerçekleştirmenize yardımcı olması dileğiyle.

Dr. SONER CANKO

Bankalararası Kart Merkezi
Genel Müdür

TEŞEKKÜRLER

Eđitime destek amacıyla Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'na yapılacak 1 TL bağışlar karşılığında kitabın geniş kitlelere ulaşması benim için çok önemli. Bunda büyük payı olan Soner Cank'ya ve BKM ailesine sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

SERKAN ÜNSAL

<https://startups.watch>

<https://fintechstartups.co>

İÇİNDEKİLER

Kitap Hakkında.....	3
Önsöz.....	4
Teşekkürler	5
Yazar Hakkında	8
BÖLÜM I / ÜRÜN	
Ürün Nedir?	9
Servis ile Farkları.....	11
Yalın Ürün.....	12
Beklentiler ve Gerçekleşenler.....	18
BÖLÜM II / ÜRÜN YÖNETİCİSİ KİMDİR?	
Ürün Yöneticisi Kimdir ?	20
Sorumlulukları.....	21
Neye Benzer ?	23
Tavsiyeler	26
Sorular	27
BÖLÜM III / A'DAN Z'YE ÜRÜN YÖNETİMİ	
3.1 Başlangıç Noktası.....	30
Problem Keşfi	30
Tasarımsal Düşünme	31
Problem Çözüm Uyumu	32

Yalın Ürün.....	33
Ürün - Pazar Uyumu.....	34
3.2 Teknik Geliştirme	36
Terminoloji.....	36
Metodolojiler	38
3.3 Tasarım	41
Tasarım	41
Arayüz.....	41
Kullanıcı Deneyimi	42
Tasarımcı ile Çalışma	44
Ürün Tasarımı Aşamaları	45
Kullanıcı Odaklı Tasarım Kanvası (User Centered Design Canvas / UCDC)	46
3.4 Yaşam Eğrisi Yönetimi.....	48
Analiz ve Metrik Takibi	48
Yol Haritası Yönetimi.....	57
3.5 Pazarlama	69
3.6 Satış	74
Ürün ve Satış İlişkisi	74
Ürünü Satışa Hazırlama	76

YAZAR HAKKINDA



Serkan Ünsal lisans eğitimini 1995 - 2000 yılları arasında ODTÜ Elektrik Elektronik Mühendisliğinde yaptı. 2000 yılında Ericsson Türkiye'nin dünyada nadir örneği olan kuluçka merkezi Crea-World'de yeni girişimlere proje yönetimi ve yazılım desteğinde bulundu. Burada girişimcilik ve inovasyon ile ilgili temel bilgilerle kariyer hayatı şekillenmeye başladı. İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisansı yaparken Turkcell'e transfer oldu ve ürün yönetiminden, proje yönetimine kadar çeşitli görevlerde bulundu. Shubuo markası altında da çeşitli servisler yönettikten sonra son 3.5 yılını iş geliştirme bölümünde Turkcell'in yeni iş alanları ile ilgili çalışmalar yaptı. Eğitim, sağlık, makineler arası iletişim , lokasyon gibi alanlarda temellerin atılmasında önemli rol oynadı. Serkan Ünsal 2010 yılında dakick.com'u kurdu. Aksoy Internet Ventures'dan yatırım aldıktan 3 yıl sonra şirketini satan Serkan Ünsal'ın "Dijital Girişimcilik Rehberi", "Silikon Vadisi ve Girişimcilik", "Dijital Girişimcilik 101" adında üç kitabı yayınlandı. Çeşitli üniversitelerde "Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi" dersleri de veren Serkan Ünsal halen 2015 yılında kurduğu yatırımcılara ve kurumların iş geliştirme departmanlarına yönelik "startups.watch" girişimi ile ilgilenmektedir.

BÖLÜM I

ÜRÜN



ÜRÜN NEDİR?

Hedeflediğiniz müşterilerin çözmek istediğiniz problemini akıcı bir şekilde çözen, onları fazla düşündürmeyen, tekrarlanabilir yapıya ÜRÜN denir.

“... nin karşılaştığı ... problemini ... sunarak ... vizyonuyla çözeceğiz. Ürünümüzün başarılı olduğunu da ... gerçekleştiğinde görmüş olacağız.”

Tanımdan hareket edersek ürünün sınırlarını siz çizersiniz. Yani ürünü her kullanan müşteriniz değildir. Hedefleri siz koyarsınız. Ulaşmak istediğiniz müşteriye siz seçersiniz.

Ürün çözmek istediğiniz problem için bir araçtır. Bu aracın kapsamını da vizyonunuz belirler. Hedef kitlenizin beklentisi, sizin ekibinizin yetenekleri ve benzeri bir çok kriter ise ürünün şekillenmesindeki en büyük faktörlerdir. Örneğin çözüm üretmek istediğiniz problem “insanlar kampa gittiğinde

kolayca taşıyabilecekleri bir çok fonksiyonu olan bir kesici yok” ise İsviçre çakısı yapmanız ve bu çakıya gün geçtikçe daha farklı kesici eklemeniz normal görülebilir fakat çözmek istediğiniz problem “piyasada iyi ekmek kesen bir bıçak yok” ise bu bıçağa “üst tarafına da konserve açacağı ekledik” demek vizyonunuzun dışına çıkmak anlamına gelecektir.

Vizyonunuzu, yeteneklerinizi ve müşterinizin sizi nasıl algılamasını istediğinizi anlatan bir örnek olarak Bursa’daki İskender kebabçısı gösterilebilir. Bursa’ya gitmişseniz ve meşhur kebabçıda İskender yemişseniz bilirsiniz. Salata satmazlar. (Şu anda da satmadıklarını varsayıyorum) Neden satmadıklarını sorduğunuzda ise size “Biz İskender’de iyiyiz, salata konusunda iddialı değiliz” derler. Burada kebabçının sahibi sizin “İskender’in orjinalini, evrimleşmemişini yiyemiyorum” probleminizi çözmek için bir çözüm üretmiştir. Yani sunduğu çözüm “karnınızın aç olmasını çözmek” değildir. Algı olarak da sizin “İskender yemek için oraya gidelim” demenizi sağlamaya çalışmaktadırlar. “Güzel bir yemek yiyelim, salatası, turşusu, tatlısı olsun” gibi bir çözüm üretmek istememektedirler. Hedef kitlelerini de “İskender yemek isteyen kişiler” olarak belirledikleri için ve buna yönelik çözüm ürettikleri ve en iyi oldukları alanda ustalaşmak ve bununla anılmak istedikleri için aslında eleştirilecek bir konu kalmamaktadır. Ürünüze yeni özellikler eklerken veya kullanılmayan bazı özellikleri çıkarırken bu örneği hatırlamanız iyi olacaktır çünkü ürünü, hedef kitlenizi, mesajınızı siz belirlersiniz ve bunun ne kadar dışına çıkarsanız ürününüz o kadar kötü olur.

Vizyon, yetenek ve hedef kitleniz ile ilgili şimdi anlatacağımız sinema örneği de konuyu benimsemenizi kolaylaştıracaktır. Şöyle bir problemi çözmeye talip olduğunuzu düşünün “Sinemaya iş çıkışı genelde zor yetişiyoruz, o yüzden aç karnına sinema izliyoruz”. Bunu çözmek için yemekli sinema diye bir çözüm ürettiniz ve hayata geçirmek istiyorsunuz. Burada ne tip problemlerle uğraşmanız gerektiğini düşünün. Film süper olsa bile yemekleri beğenmeyen insanlar çıkacak, yemek yerken ses çıkardığı için filmin sesini duyamayanlar çıkacak, temizlik işi daha büyük problem olacak... Burada ana işin sinema olduğunu, diğer tüm işlerin yan işler olduğunu unutmamak gerekiyor. Bir sinemadan müşterilerin beklentisi iyi bir görüntü/ses, iyi bir koltuk ve iyi bir

görüş açısidir. Bu vizyonun dışına çıktıkça zorlandığınızı ve beklentilerden uzaklaştığınızı görürsünüz.

“Akıcı bir şekilde çözmek”, ürün olmak için gerekli değildir diyebilirsiniz ama iyi bir ürün olmak için gereklidir. Kullanıcı deneyimi iyi olmayan bir ürün iyi bir ürün değildir. Bu nedenledir ki son yıllarda kullanıcı deneyimi ayrı bir alan olmuş, hatta çoğu şirket kullanıcı deneyim birimi kurmuştur. Bu konuya ilerleyen bölümlerde daha kapsamlı değineceğiz.

Müşteriyi fazla düşündürtmemek, her ne kadar kullanıcı deneyiminin bir parçası olsa da ayrıca değinmekte fayda var çünkü kullanıcı deneyimi genelde kullanıcının yaşadığı tecrübeye, yolculuğa odaklanır. Müşteriyi fazla düşündürtmek ise bu yolculuk sırasında müşterinin kafasında soru işaretleri oluşmaya başladığında ortaya çıkar. Örneğin bir yemek dağıtım sitesine girin ve organik yemek sipariş etmek isteyin. Eğer tüm siteyi dolaşıp bulamıyorsanız burada bir sorgulama gerekmektedir. Bu site “Sevdiğiniz restoranlardan hızlıca sipariş vermenin en kolay yolu” gibi bir iletişim ve vizyon ile yola çıkmışsa aslında üründe ve müşteri deneyiminde bir sorun yok demektir. Eğer “tercihlerinize uygun en kolay yemek siparişi” diye bir vizyon ile yola çıkmış ise üründe bir problem var demektir. Çünkü hedef kitlesindesiniz fakat aradığınız yemek türünü tüm sitede hangi menü altında diye düşünüp bulamıyorsanız o ürün iyi bir ürün değildir. Buradan yola çıkarak aslında bir ürünün iyi bir ürün olup olmadığına çözüm üretenin vizyonu ve iletişimi ile karar verilmesi gerektiği sonucuna varabiliriz.

SERVİS İLE FARKLARI

Ürün kavramı “Servis” ile çok karıştırılır. Bu nedenle aralarındaki bazı farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:

- Ürün müşteriye gelir, serviste ise genelde müşteri servise gider.
- Üründe kalite sabittir, serviste ise kalite dış etkenlere göre değişiklik gösterir.
- Ürün sahiplenilebilir, servis ise genelde kiralanır.

Burada ayrıştırmayı biraz da örneklerle anlatırsak kullandığınız telefon bir üründür fakat aldığınız GSM hizmeti bir servistir. Telefonunuzu açarak siz servise ulaşırsınız, kapsama kalitesine göre farklı hizmet alırsınız, aylık ödeme ile aslında kiraladığınız bir servisi kullanırsınız.

Günümüzde SaaS (Software as a Service) kavramı ile ürünler servislere dönüşmeye başladığı için biz bu kitap boyunca ürün ve servisi aynı kapsamda değerlendireceğiz.

YALIN ÜRÜN

İngilizce “MVP - Minimum Viable Product” olarak adlandırılan en yalın ürün, en hızlı şekilde hedef kitleniz üzerinde test edebileceğiniz üründür. Yani en yalın ürünü hipotezinizi test etmek için yaptığınız bir deney olarak düşünebilirsiniz.

Ürüne olan talebi ölçmek istiyorsanız basit bir sayfa yapıp ön sipariş almak yalın ürününüz olabilir. Eğer bir çok detayını hayal ettiğiniz bir ürün varsa yapmanız gereken, en çok talep göreceğini düşündüğünüz iki veya üç özellik için ayrı web sayfaları hazırlayıp sonra hepsine çok küçük bütçelerle aynı miktarda reklam verip sonra hangisine daha çok ilgi olduğunu ölçmektir. En temel özelliği keşfedip yalın ürününüzü ortaya çıkardıktan sonra ise çeşitli geri bildirim araçlarıyla bir çok özelliği müşterilerinize oylattırıp en çok oy alanları ürününüze ekleyebilirsiniz, hatta hiç oy almayan özelliklerinizi de komple yapmaktan vazgeçebilirsiniz. Burada başta bahsettiğimiz vizyon konusunu unutmamanız gerekmektedir. Müşteriye ne istediğini sormak ürünü Silikon Vadisindeki Precoil girişiminin kurucusu David Bland’ın modellediği aşağıdaki görseldeki gibi bir çıkmaza sürükleyebilir. Önceliklendirme başlı başına çok kritik bir konu olduğu için önceliklendirme konusuna ilerleyen bölümlerde ayrıca değineceğiz.

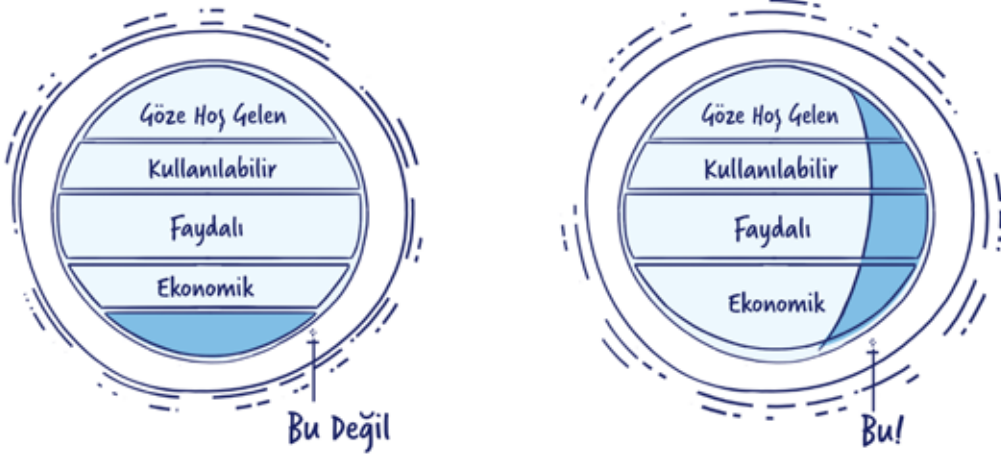


En yalın ürünü örneklendirecek olursak twitter ilk çıktığında retweet yoktu, sadece paylaşımda bulunuyordunuz, ilerleyen yıllarda retweet özelliği kullanıcılardan gelen talep üzerine yapıldı. Yani twitter yalın ürünle başlayıp giderek evrim geçirdi.

İlk girişimim olan Dakick ürününde kendi başıma gelen bir olayı anlatayım. Dakick çıkmadan önce en çok güvendiğimiz özellik olan dinamik takvim özelliğini neredeyse hiç kimse kullanmadı. Herkes en az uğraştığımız e-posta ile bildirim özelliğini kullandı. Dinamik takvim için neredeyse yedi hafta geliştirme yapmıştık, e-posta ile bilgilendirme özelliğini ise üç günde geliştirmiştik. Kaybettiğimiz yedi hafta bizi batırmadı ama zarar ettirdi. Bu nedenledir ki varsayımlarla yola çıkmayın, ilk günden müşteriyle yüzleşerek ürününüzün evrimleşmesine izin verin.

En yalın ürünle ilgili en çok yapılan hata en yalın ürünün basit, bir çok özelliği henüz tamamlanmamış maket gibi hayal edilmesidir. En yalın ürün

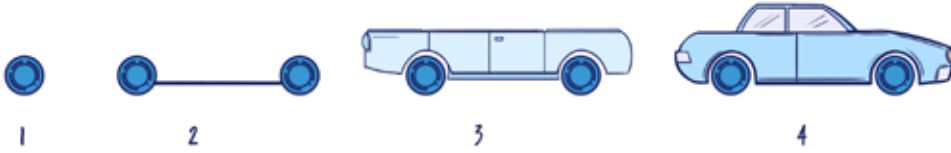
fonksiyonel olarak düzgün çalışmak zorundadır ve kötü bir görünümü de olmak zorunda değildir. En yalın ürününüzün tam çalışmaması markanıza zarar verebileceği gibi güven vermezse gerçek müşteriye dönüştürme oranlarınızı da kötü etkiler ve deneyinizin sonuçlarını da olduğundan kötü gösterebilir. Aşağıdaki görsel En Yalın Ürünün nasıl olması gerektiği ile ilgili ipuçları vermektedir.



Henrik Kniberg'in çizdiği aşağıdaki görselden de anlaşılacağı üzere yalın ürün, hayalinizdeki araba ürünü için iki teker yapmak değildir, en yalın ürün çalışan, problem çözen ve size bir hipotezinizi kanıtlamaya yarayan çözümdür. Yani eğer problem “her gün markete gitmek çok yorucu” ise, sizden ilk günden araba yapmanız beklenmemektedir. Belki bir kaykay çözümü bu problemi çözmektedir ve müşteri ile yolculuğa çıkmanıza yetecektir. Kaykay sonrasında eğer müşteri yeni bir problemle karşınıza çıkıyorsa “Kaykay ile ayakta gitmek de yormaya başladı”, bu sefer oturulacak bir çözüm üretmek gerekebilir. Bisiklet ile bu problemi çözdünüz diyelim, sonrasında “Pedal çevirmek de yormaya başladı, benim evim yokuş yukarı” gibi bir problemle karşılaşırsanız bu sefer motor yapmanız iyi bir çözüm olabilir. Sonrasında “Yağmurda motor kullanılmıyor” problemi ile karşılaşırsanız bu sefer de araba iyi bir çözüm olacaktır. Bu şekilde geri bildirimlere göre ürününüzü evrimleştirmek gerekmektedir, ancak bu şekilde müşteriye her geçen gün daha çok yaklaşabilirsiniz. Tabi burada unutulmaması gereken vizyonunuzun

dışına çıkmamaktır. Yani kaykay ile birçok kişinin problemini çözdüyseniz ve vizyonunuz ayakta kullanılan, en eğlenceli spor araç yapmak ise bir sonraki evrime geçmeden burada kalabilirsiniz.

Bu şekilde ürün geliştirmeyin!



Bu şekilde ürün geliştirin!



MIT’den Bill Aulet, kitabında MVP konusunda girişimcilerin “IKEA etkisi” durumuna yakalandığını belirtmiştir. IKEA etkisi “biraz montaj gerekir” etiketinden dolayı kişilerin kendi yaptıkları ürünlere daha çok bağlandığını, daha çok avukatlığını yaptığı üzerine kurulu bir benzetmedir. Aulet kitabında girişimcilerin yalın ürün sonrası deneyin sonuçlarını analiz etmek yerine hemen savunmaya geçmesinin yanlış olduğunu aktarmıştır. O yüzden yalın ürün sırasında “bence” kelimesini kendinize yasaklayın ve tarafsız olun. Tarafsız olmazsanız ürünün ölü doğmasına neden olabilirsiniz.

Yalın ürünün bir deney olduğu ve bir hipotezi test etmenize yaradığı gerçeğinden yola çıkarsak şu cümleyi başta kurmalı ve sonra bu cümleye bakarak sonuçları gözlemlemeliyiz: “Bu özellik ile şu kişiler için şu sonucu elde etmek istiyoruz ve şu sinyali aldığımızda deney başarılı olacak.”

Yalın ürünü kafanızdaki yüz tane özelliği olan ürünün özelliklerinin sırayla yapılması diye algılamamanız gerekmektedir. Hem ilk hedef kitlenizin ürünü

deneyip devam etmesi önemli, hem de sizin doğru sırada doğru özellikleri test etmeniz önemli. “Yalın bir ürün yaptık, hedef kitemiz de beğendi ama yarısından çoğu x özelliği olmadığı için kullanmaya devam etmedi” gibi bir durumla karşılaştıysanız bu yanlış özelliklerle başladığınızı gösterir. Burada “müşteriler şu özelliği de istedi” diyerek ürünü içinden çıkılmaz bir hale de getirmemeniz gerekmektedir. İlerleyen bölümlerde ürün yol haritasını anlatırken bu konuya daha detaylı değineceğiz.

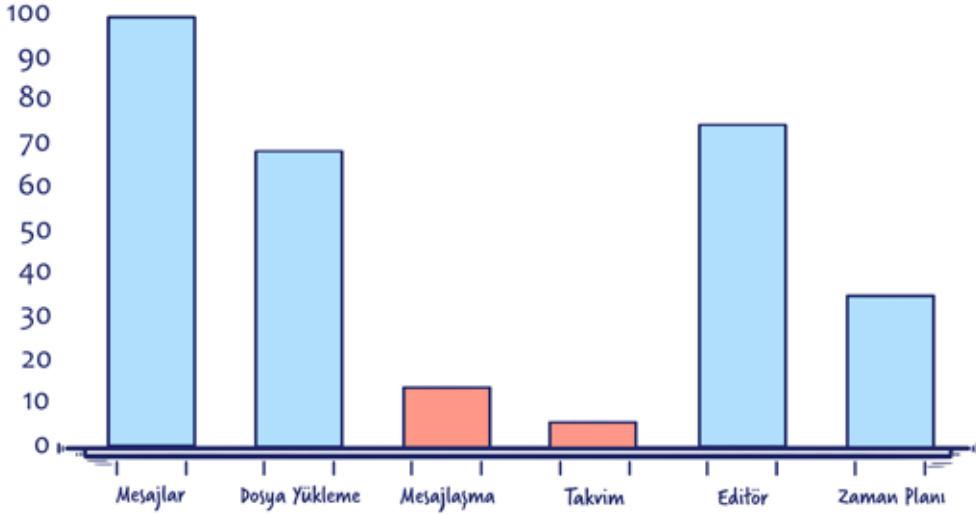
BEKLENTİLER VE GERÇEKLEŞENLER

Ürün yöneticileri yönettikleri ürünün her özelliğinin müşterileri tarafından kullanılacağını hayal eder. O yüzden kafasındaki özellikleri tek tek hayata geçirir. Günün sonunda da aşağıdaki gibi bir özellik kullanım dağılımı gibi bir tablo hayali görür.



Gerçek ise şudur ki çoğu ürün için özelliklerin kullanım dağılımı aşağıdaki gibidir. Bazı özellikler çok az kullanılır, bazıları ise sizin beklentilerinizin çok üstünde kullanılır. Bu nedenle siz ürününüzü hangi vizyonla yönetirseniz yönetin, ürün müşterinin algısı ve kullanımı ile sınırlıdır.

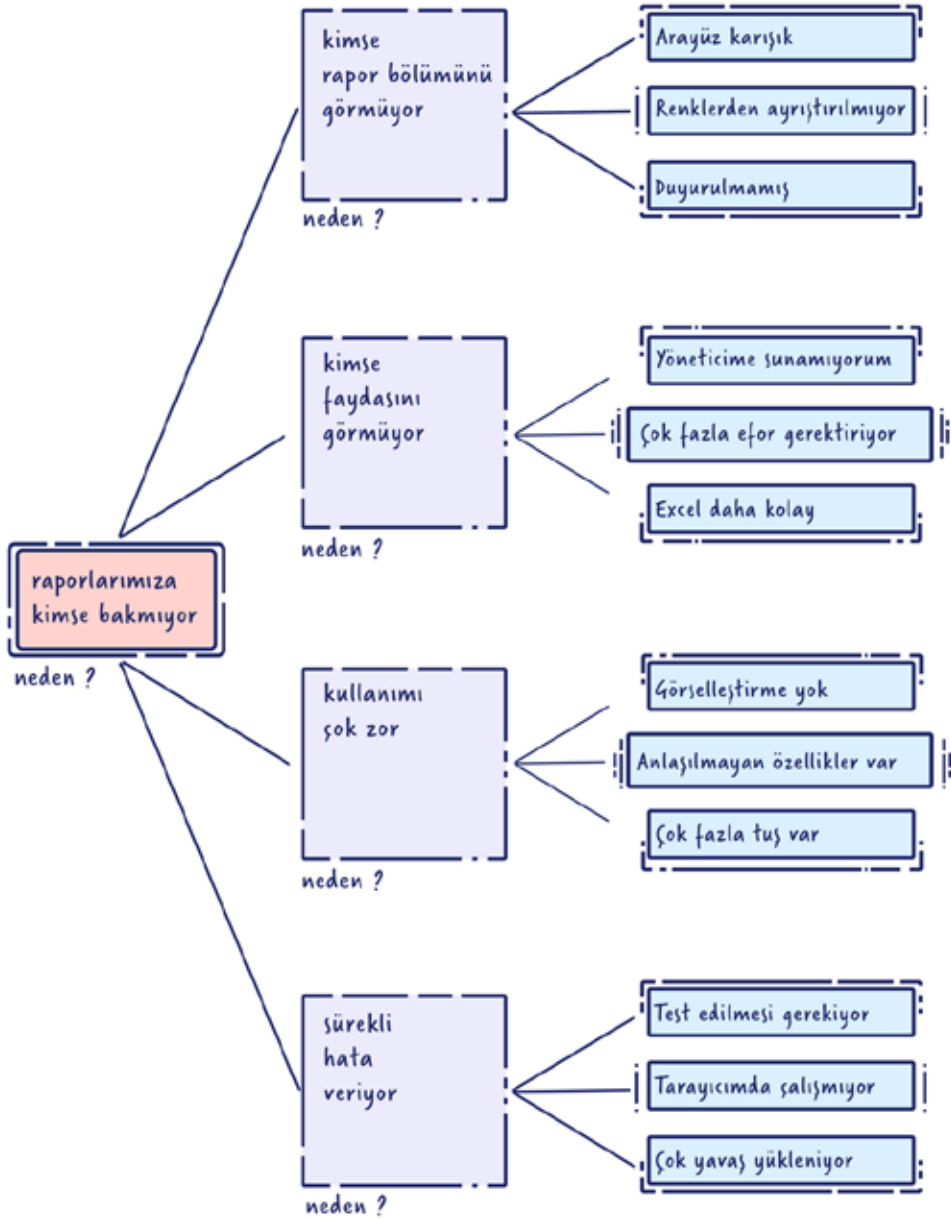
Ürün Özelliklerinin Kullanım Dağılımı (Gerçekleşen)



Yukarıdaki örnekte belki de en çok takvim özelliğine güvenildi ama belki de hiç geliştirmeye gerek yoktu. Bu nedenle geliştirmesi zaman alacak özellikleri mutlaka test ederek çıkmak ya da hiç çıkmamak gerekmektedir. Tabi burada unutulmaması gereken bir nokta ise takvim özelliğinin kullanım analizini yapmak gerekliliğidir. Burada problem şunlar olabilir.

1. Takvim özelliğini kimse görmemiştir.
2. Görmüşlerdir ama işe yarar bulmamışlardır.
3. Bir kere kullanmışlardır ama kafaları karışmıştır.
4. Kullanmaya çalışmışlardır ama yazılım hataları olduğu için tekrar kullanma isteklerini yitirmişlerdir.
5. Kullanmaya çalışmışlardır fakat çok yavaş yüklendiği için tekrar kullanmak istemiyorlardır.

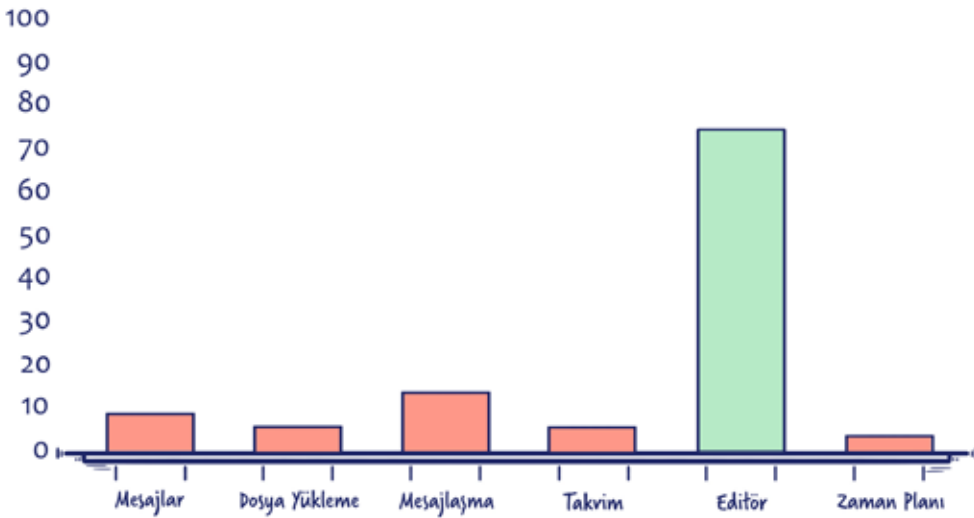
Bu nedenlerden hangisinin en büyük etken olduğunu anlamadan “takvim özelliğimiz kullanılmıyor, boşuna geliştirtmişiz, bu özelliği çıkaralım” demek, bir hatayı başka bir hatayla örtmek anlamına gelir. Bu nedenle iyi analiz yapmak önceliğiniz olmalıdır.



Peki aşağıdaki gibi bir kullanım tablosu ile karşılaşırsanız ne yapacaksınız ? Eğer doğru analiz yaptıysanız ve gerçekten bir tanesi hariç diğer hiçbir özelliğinizi hiç kimse kullanmıyorsa “Zoom-in Pivot” yani bir özelliğin tüm ürün olması kaçınılmaz gözükmektedir. Bunu bir örnekle açıklarsak; Bir haber sitesi

yaptınız ve sitenizi ziyaret edenlerin %90'ı sadece spor haberlerini okuyor, diğer haberleri okumuyor diyelim. Burada siz genel bir haber sitesi yaptığınızı zannederken aslında bir spor portalı yaptığınız gerçeği ile yüzleşirsiniz. Bunun farkına varıp, vizyonu değiştirip, belki de spor hariç tüm kategorileri kaldırmalı, diğer kategorilerin size maliyetlerinden de kurtulmalı ve tüm gücünüzle spor içeriklerini daha da iyi yapmaya çalışmalısınız.

Ürün Özelliklerinin Kullanım Dağılımı (Yıkıcı Dağılım)



Özetlemek gerekirse; Üründe atacak bir özellik kalmadığında ürününüz daha yalın, daha basit, daha anlaşılır olur ve sizi daha fazla ileriye taşır.

KAYNAKLAR

- Nikkel Blaase <http://www.nikkel-blaase.com> (XING Ürün Tasarımcısı) Blog Yazıları
- Intercom Ürün Yönetimi Kitabı
- Disciplined Entrepreneurship <http://disciplinedentrepreneurship.com> (Bill Aulet) Kitabı
- Henrik Kniberg <http://blog.crisp.se/author/henrikkniberg> (Spotify ve Lego'da Agile/Lean koçu) Blog Yazıları
- Aaron Walter'in <http://aaronwalter.com> (InVision tasarım Eğitim VP) Notları
- David Bland <https://medium.com/@davidjbland> (Precoil Kurucusu) Notları
- The Lean Product Playbook Kitabı

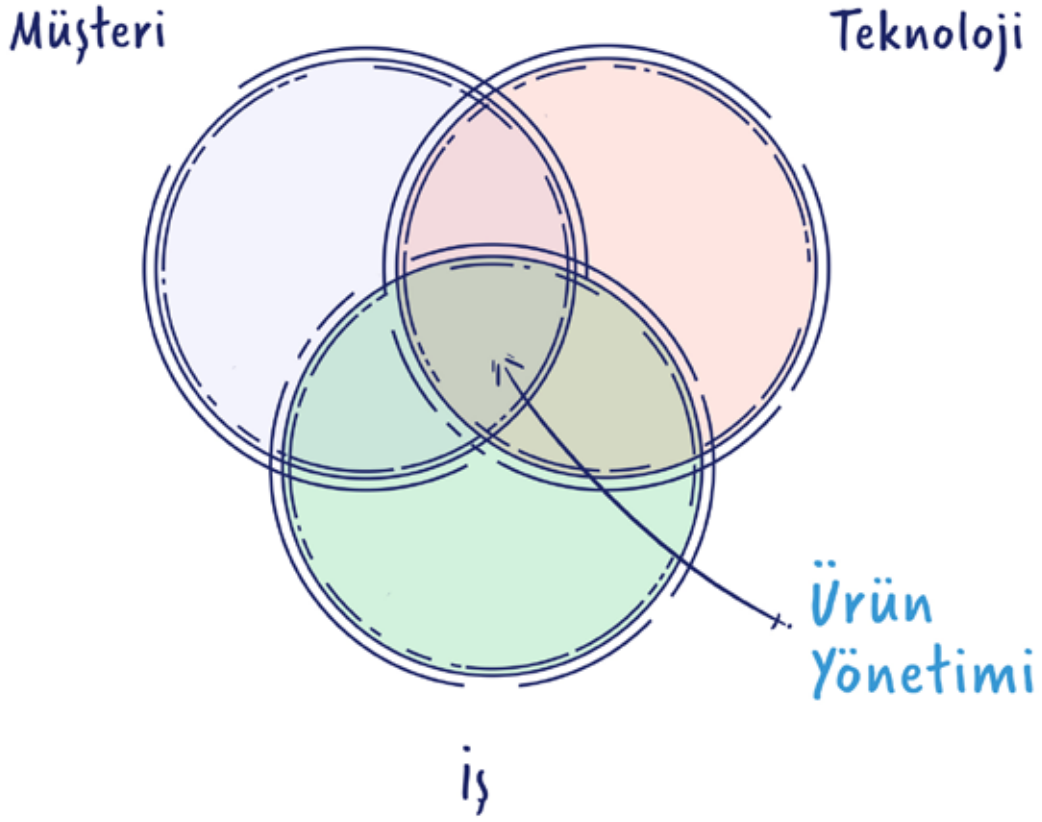
BÖLÜM II

ÜRÜN YÖNETİCİSİ



ÜRÜN YÖNETİCİSİ KİMDİR?

Girişimin ya da ürünün CEO'su diyebileceğimiz ürün yöneticisi aslında her şeyden anlaması gereken ama hiçbir şeyde usta olması gerekmeyen kişidir. Genel tanım olarak ise mühendislik, tasarım, satış ve pazarlamadan sorumlu kişidir. Aşağıdaki şema ürün yönetiminin ve ürün yönetiminin ve yöneticisinin aslında nereye oturduğunu anlamak adına fikir verebilir.



Şekilden de anlaşılacağı üzere ürün yöneticisi, müşterinin ihtiyaçlarını ekibin yapabilecekleri ile örtüştüren ve ortak bir vizyon çerçevesinde sürdürülebilir bir iş çıkarılmasını sağlayan kişidir.

Geçmişte ürün yöneticisi tanımının daha çok “ürün yaşam döngüsü” yöneten kişiler için kullanıldığını fakat zamanla bu tanımın dar kalması nedeniyle daha geniş bir tanıma kavuştuğunu belirtmekte yarar var.

SORUMLULUKLARI

Ürün yöneticilerinin sorumlulukları her ne kadar bir çok kaynağa göre farklılık gösteriyor olsa da Prodpad’ın başlıkları kapsam ve derinlik olarak diğerlerine göre daha ön plana çıkmaktadır. ProdPad ürün yöneticisinin sorumluluklarını yedi başlıkta toplamıştır:

- Fikir Yönetimi
- Detaylandırma
- Yol Haritası
- Önceliklendirme
- Sunma
- Analiz ve Deney
- Müşteri Geri Bildirimleri

Diğer kaynaklarla birleştirdiğimizde ise aşağıkileri sorumlulukları ekleyebiliriz.

- Pazar Araştırma
- Müşteri Araştırması
- Rekabet Analizi
- Tasarım, Ürün Trend Takibi

ÜRÜN YÖNETİCİSİNİN BİR AYI

Ürün yöneticisi aşağıda sayılanları tek başına yapmaz ama hepsinin başında olmak zorundadır.

- Pazar araştırması yapar.
- Müşteri araştırması yapar.
- Ürünün antropolojisti gibi hareket eder ve ürünün son kullanıcı ile etkileşimini inceler.
- Ürün özelliklerini inceler.
- Ürün akışlarını çıkarır.
- Kullanım senaryolarını çıkarır.

- Proje yöneticisi ile zamanlamaları analiz eder.
- Tüm ekiplerden geri bildirimler alır (Pazarlama, yazılım, tasarım) ve daha çok geri bildirim almak için mekanizmalar kurar. (Analiz araçları)
- Pazarın durumuna göre lansman planlamasını yapar.
- Yol haritasını yönetir.
- Üründeki hataların takibini ve önceliklendirmesini organize eder.
- İş modelini inceler ve gerekli analizleri yapar.

Ürün yöneticisi ile ilgili çeşitli benzetmeler yapılmaktadır. Biz bazılarını aşağıdaki şekilde açıklayalım.

NEYE BENZER?

ÜRÜN YÖNETİCİSİ CEO'DUR!

Her ne kadar üründeki tüm kontrolü elinde tutan, herkesi yöneten kişi anlamı taşısa da ürün yöneticilerinin CEO'dan en büyük farkı ürün yöneticilerinin içgüdüleri ile hareket etme şansı yoktur. Ürün yöneticisi için “topladığı tüm verilere dayanarak koordinasyonu sağlar” demek daha doğrudur.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ KOÇTUR!

Koçların görevi nedir ? Doğru kişiyi doğru pozisyonda oynatan, onlardan en iyi verimi almaya çalışan ve ekibini hedefe ulaşmak için motive eden kişidir. Ürün yöneticileri de benzer yapıdadır. Oyuna girip topa vurmaz ama tüm analizi o yapar. O yüzden bu benzetme oldukça geçerlidir.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ MÜHENDİSTİR!

Çoğu teknoloji şirketi ürün yöneticisi seçerken mühendis kökenli olmasını istese de bu çok geçerli bir karakteristik benzetme değildir. Nasıl iyi bir teknik

direktör olmak için zamanında futbolcu olmak gerekmiyorsa iyi bir ürün yöneticisi olmak için de zamanında kod yazmış olmak gerekmemektedir. Tabi burada teknolojiden hiç anlamamak anlaşılmamalıdır. Ürün yöneticilerinin en azından teknoloji 101 eğitimi almış olması teknik konularda kabaca da olsa yorum yapabilmesi önemlidir.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ HADEMEDİR!

Ürün yöneticisi tüm kirli işleri yapan hademedir. Bu benzetme oldukça doğrudur. Tüm ekibe uyan saatte toplantı ayarlamak, tüm hedefleri takip etmek, tüm geri bildirimleri derlemek, tüm kullanıcı testlerini yapmak yaptığı kirli işlerden sadece birkaçıdır.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ BAY EVET'DİR!

Ürün yöneticisi ekibi koordine ederken her ne kadar elinde geçerli ve anlamlı veri de olsa bir sürü HAYIR cevabı alır, onları EVET'e çevirmek ürün yöneticisinin görevidir. Burada doğru soruları almak, doğru planlamayı yapmak kritik çeviricidir. Örneğin "Müşterilerimiz siteyi kullanamıyormuş, sitenin tasarımını değiştirelim" demek fazla yüzeysel, veriye dayanmayan ve aksiyon alınması zor bir cümledir. Bu nedenle hem tasarımcıdan hem yazılımcıdan "HAYIR" duymanız normaldir. Bunun yerine "Müşterilerimizin %40'ı üyelik sırasında son ekranda ilerleme butonunu bulamıyormuş, o yüzden sıkıntı yaşıyorlarmış, buna nasıl çözüm üretebiliriz?" diyerek tasarımcı ile iletişim kurmak, çözüm üretmek büyük ihtimalle size bir EVET kazandıracaktır.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ BAY HAYIR'DIR!

Her gün bir çok müşteriden, çalışandan, yönetim kurulundan, arkadaşlarınızdan çeşitli geri bildirimler alırsınız. Patronunuz da olsa bu kişilerin yorumlarına verilere dayanarak anlam kazandırmadan EVET dersiniz önce ürün kaybeder, sonra siz kaybedersiniz. Sabırla bu yorumları

incelemeli, veriyle destekleyemediklerinize HAYIR demeyi öğrenmeniz gerekmektedir.

ÜRÜN YÖNETİCİSİ SÜPER KULLANICIDIR!

Takıntılı bir şekilde ürünü en çok kullanması gereken kişi ürün yöneticisidir. Ürünü yer yüzündeki herkesten daha çok kullanmanız gerekmektedir. Ürünü farklı senaryolarla sürekli sonsuza dek test etmek, takıldığınız yerleri gözlemek (ve raporlamak) ürün yöneticisinin görevidir. Burada dikkat edilmemesi gereken nokta ne kadar test yaparsanız yapın, gerçek kullanıcıları gözlemek asli görevinizdir. Bu nedenle sürekli olarak kullanıcıları gözlemek, ürün kullanırkenki davranışlarını not etmek önemlidir. Buradan kullanamayacağınız bir ürünün yöneticisi olmayın anlamı da çıkmaktadır!

ÜRÜN YÖNETİCİSİ PROJE YÖNETİCİSİ DEĞİLDİR!

Ürün yönetimi ve proje yönetimi birbirine çok karıştırılan kavramlardır. Ürünün/girişimin bulunduğu aşamaya göre bu kavramların birbirine yaklaşması veya birbirinden uzaklaşması normal bir durumdur. Ürün geliştirme aşamasında ürün yöneticisinin daha proje odaklı hareket etmesi doğaldır. Ürün pazar ile uyumu yakaladığında ise bu kavramların birbirinden uzaklaşması da doğaldır. Biz yine de aralarında farkları açıklayalım. Ürün yöneticisi “NE” ve “NEDEN” sorularıyla ilgilenir. Proje yöneticisi ise “NASIL” ve “NE ZAMAN” sorularıyla ilgilenir. En kısa ve öz tanımı bu şekilde olmakla birlikte ürün yöneticisinin CEO (Chief Executive Officer), proje yöneticisinin COO (Chief Operating Officer) gibi davranması gerektiğini de eklersek sanırım aradaki ayrımı daha net anlatabiliriz.

TAVSİYELER

İyi bir ürün yöneticisi olmak için ne yapmalı, ne tip vasıfları olmalı dersiniz aşağıdaki tüyolar size yardımcı olacaktır:

- **UZMANLAŞIN:** Ürünün veya girişimin bulunduğu alanda uzmanlaşın.
- **BÜYÜK DÜŞÜNÜN:** Ürünün nerelere evrimleşebileceğini, ne tip bir vizyonu olduğunu sürekli öncelikli konunuz haline getirin. Pazarın, teknolojinin, müşterinin, rakiplerinizin sürekli değiştiğini göz önüne alırsak buralardan gelebilecek tehditleri ve fırsatları nasıl yöneteceğinizi bilin.
- **İYİ İLETİŞİMCİ OLUN:** Ürün veya girişimle ilgili herkes arasındaki köprü, çevirmen olun ve herkesi birbirine bağlayan kişi olun.
- **MÜŞTERİ OLUN:** Müşteri olun, ürünü her senaryo durumu için sürekli deneyimleyin. Müşterisi olamadığınız ürünün yöneticisi olmayın.
- **GÖZÜNÜZÜ KULAĞINIZI AÇIN:** Sürekli olarak müşterileri, şikayetleri dinleyin ve tek bir platformda toplanması için tüm organizasyonu bu şekilde kurun. En küçük bir geri bildirimi bile kaçırmayın. Ürünün/girişimin müşteride ne algı yarattığını sürekli araştırın, öğrenin. Ürünün vizyonu ile müşterinin algısı örtüşmüyorsa büyük kararlar almaktan çekinmeyin.
- **ÖNGÖRÜN:** Yaptığınız her değişikliğin ne tip bir etki yaratacağını tahmin edemeyebilirsiniz fakat bunu öngörmeye çalışın. Hangi metriklerle ürünün/girişimin takip edilmesi gerektiğini, neyin başarı, neyin başarısızlık olduğunu belirleyin.
- **HIZLI KARAR ALIN:** En kötü şey kararsızlıktır, doğru da olsa yanlış da olsa hızlı karar alın, iteratif bir şekilde hatalarınızın sonuçlarından ders çıkarıp düzeltmeler yapmayı da unutmayın.
- **UYGULAYICI OLUN:** Bir isteğinizin yapılmasını istiyorsanız kolları sıvayın ve siz de işin içine girin, ekipteki herkese yardım edin. Burada dikkat etmeniz gereken konu, asıl uygulayıcılardan daha fazla biliyormuş gibi davranmayın, sadece sonuç odaklı olun.

- **TEKNİK BİLGİNİZİ ARTIRIN:** Bir teknik analist veya yazılımcı kadar olmasa da tecrübeleriniz ile neyin ne kadar sürede yapılabileceğini, ne tip teknik konularda sorunlar çıkabileceğini öngörün.

- **TASARIMDAN VE KULLANICI DENEYİMİNDEN ANLAYIN:** İyi bir tasarım ile kötü bir tasarım arasındaki farkı ayırt edecek kadar tasarım bilginiz olsun. Bunun için tasarım okumanız gerekmiyor, tasarımıyla ilgili trendleri, kullanıcı deneyimi ile ilgili makaleleri okumaktan çekinmeyin ve bunu tasarımcınızla tartışmaktan çekinmeyin.

- **YALINLAŞTIRIN:** Az eforla çok şey lanse ederek en yüksek verimi almanın yollarını bilin. İteratif bir şekilde ürün geliştirmeyi yönetirken önceliklendirmeyi, neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini iyi analiz edin.

- **EĞİTİN:** Tüm organizasyonu aynı vizyona gelene kadar eğitin, hataları cezalandırma aracı olarak değil, ders olarak kullanın.

Peki ürün yöneticiliğini sevdiniz ve bu konuda bir kariyer düşünüyorsunuz diyelim, ya da biraz tecrübe kazandınız fakat bu işi artık daha iyi yapmak istiyorsunuz. O zaman aşağıdaki soruları kendinize sorarak ne durumda olduğunuzu ölçün, eğer bazı sorularda zorlanıyorsanız, tüm kitabı bitirdikten sonra tekrar cevaplamaya çalışın.

SORULAR

YAHOO ÜRÜN YÖNETİCİLERİNİ İŞE ALIRKEN NELER SORUYOR?

Ken Norton ürün yöneticilerini işe alırken aşağıdaki soruları soruyormuş. Bu sorulardan ürün yöneticisinden neler beklendiğini çıkarabilirsiniz:

- Son zamanlarda beğendiğin bir üründen bahsedebilir misin ve neden beğendiğini söyleyebilir misin?
- Sence şu ürün (iPad, kindle...) neden başarılı oldu?
- Şu üründe sence ne eksik, neyi beğenmedin?

- Önümüzdeki 2-3 yıl içinde bu ürünle ilgili ne gibi problemlerle karşılaşabiliriz?
- Bir ürünün iyi tasarlandığını nasıl anlarsın?
- Şu ana kadarki en iyi fikirlerin hangileriydi?
- Şu ana kadarki en kötü fikirlerin hangileriydi?
- Bir ürünün lanse edilebilir olduğunu nasıl anlarsın?
- Arayüz hakkında ne tip dersler çıkardın?
- Nelerin bir ürüne eklenmemesi gerektiğini nasıl anlarsın?
- Şu ana kadarki en büyük ürün yönetimi hatan neydi?
- Sence ürün yöneticisinin en az ilgilenmesi gereken konu nedir?
- Kendini yaratıcı bulur musun?

Aslında sorular devam ediyor fakat en can alıcı olanlar bunlar.

KAYNAKLAR

- Prodpad
- Mat Balez<https://twitter.com/matbalez>(Ürün VP, FlatironSchool) Blog Yazıları
- Ian McAllister<https://www.quora.com/profile/Ian-McAllister>(Direktör, Airbnb) Notları
- Ken Norton<https://www.kennorton.com>(Partner, Google Ventures) Notları

BÖLÜM III

A'DAN Z'YE ÜRÜN YÖNETİMİ



Bu bölümde adım adım A noktasından Z noktasına kadar bir ürün yöneticisinin nasıl çalıştığını aktaracağız.

Bu adımları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Başlangıç Noktası
- Teknik Geliştirme
 - Tasarım
- Yaşam Eğrisi Yönetimi
 - Pazarlama
 - Satış

3.1 BAŞLANGIÇ NOKTASI



PROBLEM KEŞFİ

Bu aşama bir problemin keşfi ile başlar. Keşfettiğiniz problem ile ilgili bir ürün öneriniz varsa bununla ilgili yalın ürününüzü yaparsınız ve hipotezlerinizi test edersiniz. Tabi bunu yaparken eldeki imkanlarınız dahilinde çözümler üretmeniz gerekmektedir. Örneğin çözmeye çalıştığınız problem “İstanbul’da trafik çok büyük bir dert” ise bunu aşağıdaki çözüm teklifleriyle çözmeye çalışabilirsiniz.

- Daha çok yol yapmak
- Daha küçük arabalar yapmak
- Motorsiklet kullanımını özendirmek (vergi indirimi, özel yollar, bilinçlendirme)
- Toplu taşıma kullanımını özendirmek
- Daha çok metro yapmak
- Elon Mask’ın Hyperloop benzeri seyahat yöntemleri denemek
- Daha az trafik olan yolları öneren uygulama yapmak
- Benzine zam yapmak

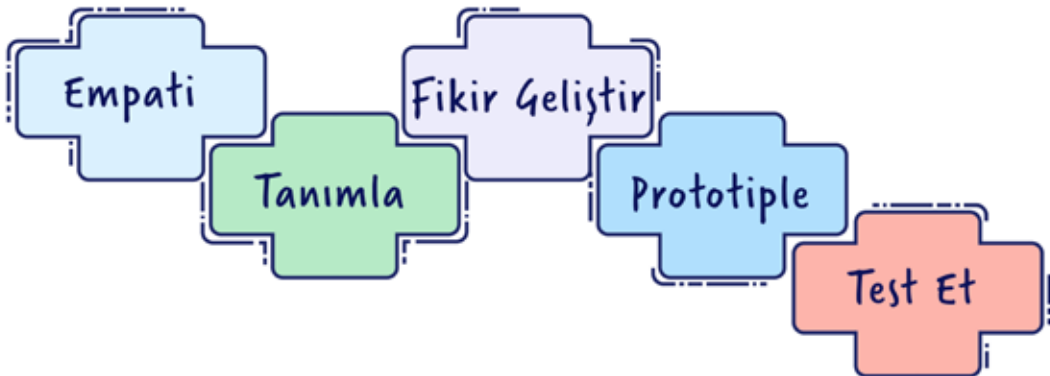
- Diğer şehirleri cazibe merkezi yaparak İstanbul nüfusunu azaltmak
- Evden çalışmayı özendirmek ve kanunsal değişiklikler yapmak
- Büyük şirketlerin her iki yakada da ofislerinin olmasını desteklemek (En yakın olanda çalışılması için)

çözüm önerilerini sayfalarca artırabiliriz fakat burada bir problemin onlarca farklı çözümü olabileceğini vurgulayalım. Eğer bir problemi çözmeye kendinizi adadıysanız ileride yapacağınız testlere ve araştırmalara göre problemi sabit tutarak çözüm önerinizde değişiklikler yapabileceğinizi unutmayın.

Problem keşfi için kullanabileceğiniz en güncel metodoloji “Design Thinking” veya Türkçe karşılığıyla “Tasarımsal Düşünme” metodolojisi.

TASARIMSAL DÜŞÜNME

Tasarımsal düşünme daha ortada ürün yokken müşterinin yerine kendinize koyarak, empati yaparak tüm acılarını bulmak, problemlerini tanımlamak, herhangi bir elemenden geçirmeden tüm çözüm önerilerini masaya yatırmak ve bunu ortaya ürün koymadan prototip yaparak çözüm önerilerini müşteri onayına sunmakla ilgilidir.



Yukarıdaki İstanbul trafiği örneğinde olduğu gibi tüm İstanbul'ları belli persona'lara bölüp tüm günlük aktivitelerini masaya yatırıp acı noktaları bulmaya çalışmak bir tasarımsal düşünme örneğidir. Tasarımsal düşünme ve yalın girişim birbirine rakip gibi bir algı olsa da birbirini tamamlayıcı metodlardır.

PROBLEM ÇÖZÜM UYUMU

Bir probleme çözüm önerisi getirdikten sonra yapmanız gereken ilk iş hedef kitlenizi keşfetmektir. En kolay gözüken fakat en çok hata yapılan aşama bu aşamadır. Müşteri keşfi sırasında hedef kitlenize SORMAMANIZ gereken sorular şunlardır:

- Bu ürünü kullanır mıydınız ?
- Ne kadar ücret öderdiniz ?

Bu sorular sizi en yanlış noktaya götürebilecek sorulardır. En doğru müşteri keşfi sizin yönlendirici sorular sormayıp, hedef kitlenizin geçmiş davranışlarını ve zorlandığı kısımları bulduğunuz keşiftir. Yani fikirden bahsetmeyin, geleceğe yönelik sorular sormayın! Peki ne tip sorular sormalısınız ?

- Bu problemi yaşıyor musunuz ? Tecrübenizi paylaşabilir misiniz ? En çok ne sizi rahatsız etti veya zorladı ?
- En son ne zaman bu problemi yaşadınız ? Ne tip sıkıntılar yaşadınız ?
- Sizi en çok yoran neydi ?
- Bu problemi ne kadar sıklıkla yaşıyorsunuz ?
- Bu problemi nasıl aşmaya çalıştınız ?
- Herhangi bir çözüm denediniz mi ? Denediyseniz neler beğendiniz veya neleri beğenmediniz ? Tecrübeleriniz neler ?
- Denediğiniz çözüm önerilerine ne kadar para harcadınız ?

Burada dikkat edilmesi gereken müşterinin hikayelerini dinlemek ve hiç bilmediğiniz yerlere sizi götürmesini sağlamaktır. Yani cevabı az çok belli olan

sorular sormamaya çalışın. Örneğin “Size daha önce kullandığınız çözümün çok daha ucuzunu versek kullanır mıydınız?” gibi sorular sormayın. Bu sorunun cevabı size bir şey kazandırmaz.

Sorulardan duyduğunuz cevaplar sonrasında çok daha büyük bir problem keşfettiyseniz ve bu yeni problemi çözmeyi daha anlamlı bulursanız bu sefer yeni probleme yönelik müşteri keşfine başlamanız gerekmektedir. Tabi burada en çok dikkat edilmesi gereken konu keşfettiğiniz yeni problemi bir kişiden mi duydunuz yoksa neredeyse konuştuğunuz çoğu kişi aynı probleminden mi şikayetçiydi ?

Tüm ipuçları sizin çözüm önerinizin doğru yolda olduğunu gösteriyorsa yapmanız gereken yalın ürün ile testlere devam etmektir.

YALIN ÜRÜN

Yalın ürünü daha önceki bölümlerde aktarmıştık, dilerseniz Amazon’un ürün geliştirme metodolojisine bakarak bu konuyu pekiştirelim.

Ian McAllister’in söylediğine göre Amazon’da “geriye doğru çalışma” adlı bir yaklaşım uygulanıyormuş. Bu yaklaşımda fikir yerine müşteriden başlanıyormuş. Bu yaklaşımda ürün yöneticisi sanki ürün bitmiş gibi şirket içine bir basın bülteni gönderiyormuş. Bu bültende bir problemden, o problemin şu anda nasıl kötü çözüldüğünden ve bu ürünün nasıl iyi çözeceğinden bahsediliyormuş. Bülten yeterince ilgi çekene kadar iteratif bir şekilde güncelleniyormuş. (Daha ürün olmadığını unutmayalım, basın bülteni güncelleniyor sadece) Basın bültenindeki başlıklar ise şunları kapsıyormuş:

- Başlık (ürünün adı)
- Alt başlık (Bir cümlede fayda ve hedef kitle)
- Özet (Bir paragrafı geçmeyen açıklayıcı bir yazı)
- Problem (Çözülen problemin tanımı)
- Çözüm (Ürünün nasıl iyi bir çözüm ürettiği)
- Alıntı (Ürünün sahibinden bir cümle)

- Başlangıç (Ürünün nasıl kullanılmaya başlanabileceği ile ilgili yazı)
- Müşteriden Alıntı (Hayali bir müşterinin üründen nasıl yararlandığına dair alıntı bir cümle)
- Kapanış ve Aksiyon Alma (Toparlama ve okuyucuların bir sonraki adımda ne yapması gerektiğine dair bilgilendirme)

Eğer basın bülteni gereken ilgiyi görürse o ürün geliştirilmeye başlanıyormuş ve yazılım ekibi için bu basın bülteni vizyon gösterici oluyormuş.

Buradan görüldüğü üzere yalın ürün aslında kullanıcılarınıza lansman sonrası sunacağınız ürün olmayabilir, bir basın bülteni de sizin yalın ürününüz olabilir.

ÜRÜN - PAZAR UYUMU

Yalın ürününüz hipotezlerinizi doğruladı ve ürünü lanse ettiniz, peki her şey bitti mi ? Hayır, asıl macera şimdi başlıyor. Öncelikle doğru kanaldan doğru kitleye doğru gelir modeliyle üründe büyük değişiklikler yapmadan verimli bir şekilde gidebiliyorsanız ürün pazar uyumunu yakalamışsınız demektir.

• **DOĞRU KANAL:** Kanalı ikiye ayırabilirsiniz. Müşteri edindiğiniz kanal ve müşterinin ürüne eriştiği ve kullandığı kanal. İkisi de aynı kanal olmak zorunda değildir. Özellikle SaaS (Software as a Service) uygulamalarda ürünü sıcak satış ile hedef kitleye satıp, sonrasında ise müşteriniz web üzerinden kullanmaya başlayabilir. Burada satış için doğru kanalı bulup bulmadığınızı maliyetle ölçebilirsiniz. Hedef kitlenize en çok ulaşabileceğiniz kanal size aynı zamanda müşteri başına elde ettiğiniz gelirden daha düşük bir maliyette ise doğru kanaldasınız demektir. Müşterinizin ürünü kullandığı kanal ise web, mobil uygulama, telefon , desktop ürünü gibi örneklerden bir veya birkaçı olabilir. Burada doğru kanalda olduğunuzu anlamanın yolu ise müşterinizin personasını analiz etmekten geçer. Örneğin hiç internete girmeyen bir KOBİ

kitlesine SaaS bir ürün yapmak sizi iflasa sürükleyebilir. Burada ya bu kitlenin internete erişmesi için çeşitli teşvikler, indirimler verecek, onları eğiteceksiniz (BiTaksi örneğinde olduğu gibi) ya da internet erişimi gerektirmeyen bir kanaldan onların ürünü kullanmasını sağlayacaksınız.

- **DOĞRU KİTLE:** Müşteri keşfi sırasında doğru soruları sorduysanız aslında doğru kitleden çok uzakta değilsinizdir fakat eğer başlangıç noktanızdaki hipotezinizin tam zıttı bir kitle ürününüzü kullanıyorsa bir yerlerde hata yapmışsınız demektir. Burada yapmanız gereken hipotezlerinizde değişiklik yapmak ve geldiğiniz noktanın analizini yapmaktır.

- **DOĞRU GELİR MODELİ:** Doğru kitleye doğru kanaldan ulaştınız fakat işler istediğiniz gibi gitmedi ve ücretlendirmede sıkıntı yaşıyorsanız doğru gelir modelini henüz bulamamışsınızdır. Doğru gelir modelini bulduğunuz halde müşteri edinim maliyetleriniz yüksek ise ya kanalı değiştirmeye çalışmak, ya kitleyi değiştirmeye çalışmak ya da doğru olduğunu düşündüğünüz halde gelir modelini değiştirmek zorundasınız. Aksi takdirde ölçeklenmeden ürününüz ölü doğar.

KAYNAKLAR

- Marc Andreessen (General Partner, Andreessen Horowitz) Blog Yazıları
- Customer Development Labs Notları
- Jeffrey Bussgang (GP, Flybridge Capital) Notları
- Julie Zhuo (Ürün Tasarımı VP, Facebook) Blog Yazıları
- Kevin Dewalt (Kurucu, Sohelpful.me) Notları
- Wade Foster (Kurucu, Zapier) Blog Yazıları
- Jason Evanish (Kurucu, GetLighthouse)
- Cindy Alvarez (Yazar, Lean Customer Development) Notları
- Liffitt Notları
- Board of Innovation Notları
- Institute of Design at Stanford Notları
- Google Design Sprint Notları
- NYU Stern School of Business Notları

3.2 TEKNİK GELİŞTİRME

TERMİNOLOJİ

Ürün yöneticilerinin mühendis olması zorunlu değil fakat temel bazı teknolojileri bilmesinin gerekliliğinden bahsetmiştik. Burada temel bazı kavramları aktaralım.

- **SUNUCU (SERVER):** Web sitenizin yüklü olduğu bilgisayar. Bu bilgisayarı tutan, bakımını yapan yere ise Hosting firması deniyor. Günümüzde bulut teknolojileri sayesinde sanal sunucular olarak dilediğimiz gibi ölçeklendirebiliyoruz. Bulut sayesinde bakım vs. için kafa yormaya, teknoloji bilmeye gerek kalmamıştır.

- **WEB SUNUCUSU:** Bir sunucu üzerine kurulu ve kullanıcıların bir site çağırdığında bu isteğe cevap veren yazılımdır. (Apache, Nginx)

- **CSS:** Web sayfalarının biçimini tanımlayan kısım/dosyalardır. Hangi görsel nerede duracak, yazılarla ilgili detaylar ne olacak tüm biçim bilgilerini içerir.

- **HTML:** Web tarayıcınızdaki gördüğünüz sayfalarının her birinin kod dilidir. “<>” şeklinde markuplar içerisine yazılan içerik ile oluşur. Bir HTML, javascript ve CSS ile bir bir biçim alır ve şekle bürünür.

- **JS:** HTML ve CSS ile yapamadıklarınızı yapmanızı sağlayan Java tabanlı dildir.

- **BOOTSTRAP:** Twitter tarafından ortaya çıkarılan hazır HTML, CSS, JS altyapısıdır. Burada bir butonun veya menünün nasıl gözükeceği önceden belirtilmiştir. Size sadece kullanmak düşmektedir.

- **IOS APP:** Swift dili ile yazılmış uygulamanızı Apple onayı ile uygulama dükkanına koyduğunuz uygulamadır.

- **ANDROID APP:** Google Play uygulama dükkanına koyduğunuz uygulamadır.

- **RUBY:** Yaygın olarak kullanılan bir programlama dilidir.

- **MVC:** Görsellik, veri tabanı ve kontrollerin farklı yapılarda etkileştiği bir yazılım yaklaşımıdır.
- **RUBY ON RAILS:** Ruby üzerine kurulu bir altyapıdır. Bu altyapı ile MVC yaklaşımında siteler geliştirebilirsiniz.
- **AWS:** Amazon.com'un bulut teknolojileri üzerine geliştirdiği servisler bütünüdür. Buradan web sunucusu kiralayabilir, içeriklerinizi koyabilir, e-posta gönderebilir, yazılımlarınızı çalıştırabilirsiniz.
- **GITHUB:** Kod depolama, versiyonlama ve paylaşma platformudur.
- **STACKOVERFLOW:** Kodlama hakkında bir çok sorunun cevaplandığı bir platform
- **SENDLOOP/MAILCHIMP/MANDRILL:** E-posta göndermenizi, e-posta listeleri hazırlama, e-posta listesinden çıkma gibi fonksiyonları yapabildiğiniz e-posta platformları.
- **MYDOMAIN/GODADDY:** Web adresi satın almak için kullanılan platformlar.
- **DNS:** Bir sitenin tüm dünyada çağırılması için kullanılan adıdır. (google.com)
- **IP:** Bir sunucunun posta kodu gibidir, DNS tanımlaması yapıldığı takdirde aynı zamanda bir adı vardır (google.com) (IP sayısı tüm dünyaya yetmediği için versiyon 6 adlı yeni bir yapıya geçilmesi planlanmaktadır)
- **BUG:** Bir üründe ortaya çıkan hata.

METODOLOJİLER

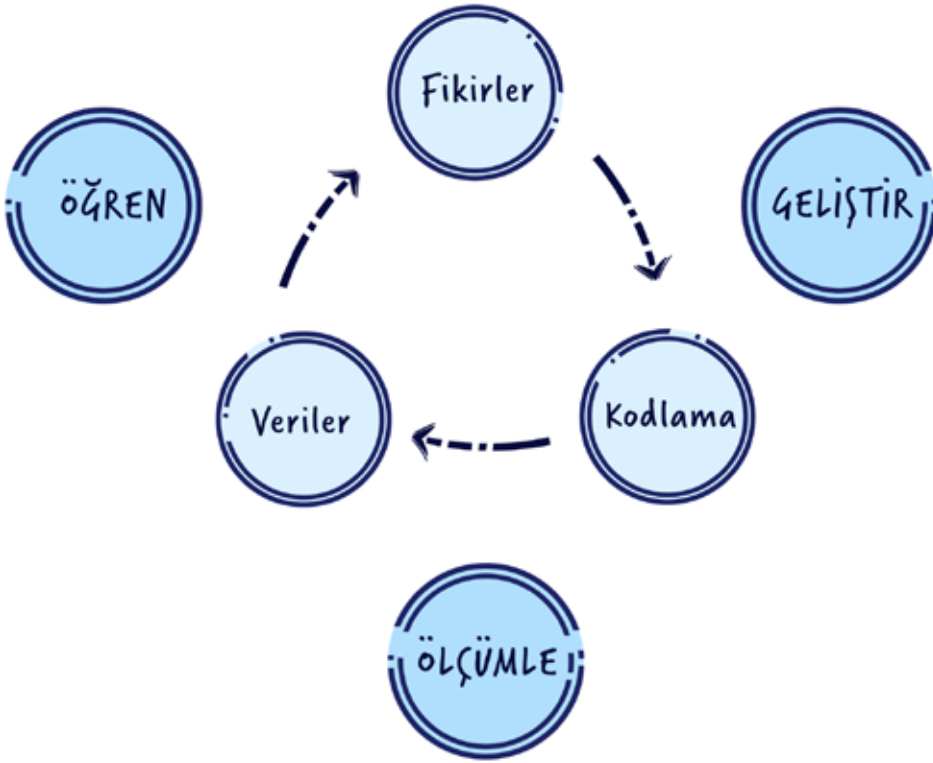
Waterfall, spiral, incremental, agile, lean gibi bir çok model ve scrum, kanban gibi bir çok sistem ürün ve yazılım geliştirme konuları üzerine tek tek kitaplar yazılan konulardır. Bu kitapta bunların detaylarına girmeyeceğim.

Modeller birbirinden çok farklı olsa da tüm modellerin amacı zamandan, paradan ve efordan kazanarak daha iyi ürün ortaya çıkarmaktır. Bu modelleri tek başına değerlendirmemeli, önceliklendirme metodolojisi, ürünlerdeki ve pazardaki belirsizliklerin boyutu ve müşteri kitlenizin ürünle ilgili ne kadar net olduğunu da düşünerek toplam bir bakış açısı getirmeniz gerekmektedir. Aşağıda yalın girişim ve Agile arasındaki farkları görebilirsiniz.

Yalın Girişim	Agile
İş Modeli Kanvası	Ürün Yol Haritası
Ürün Pazar Uyumu	Ürün Vizyonu
MVP	Release Planı
Kanban	Sprint
Pivot	Sprint Gözden Geçirme
Hipotez	Kullanıcı Senaryoları
AARRR*	Hız

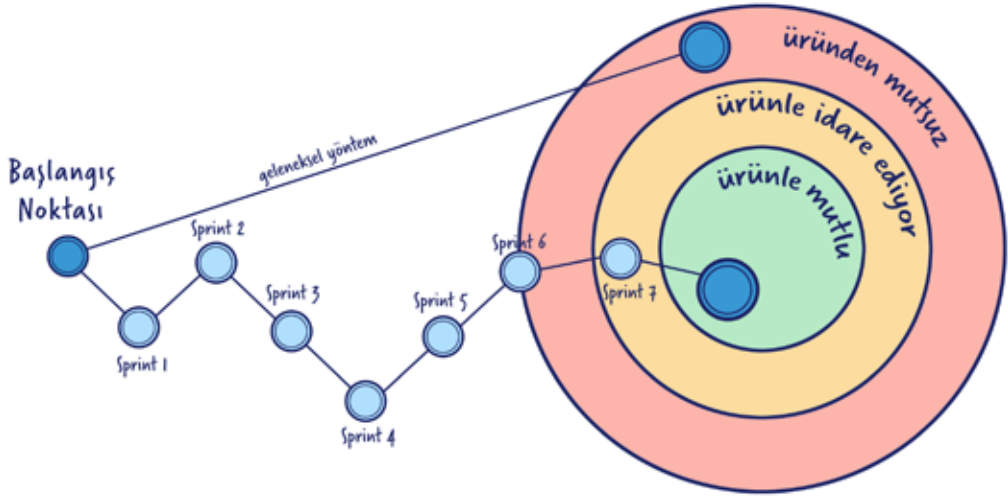
AARRR ile ilgili açıklamayı ilerleyen bölümlerde detaylı olarak aktaracağım. Şimdilik takip etmeniz gereken metriklerle ilgili olduğunu bilmeniz yeterlidir.

İlerleyen bölümlerde önceliklendirmeye ayrıca değineceğim fakat özellikle yıkıcı inovasyon yapmaya çalışan, müşterinin tam net olmadığı durumlar için bu kitap boyunca yalın girişim metodolojisini kullanacağım.



Bu metodoloji ile aşağıdaki çıkarımları bir kültür olarak içselleştirmeye çalışın:

- Müşteriyi sürekli gözleyin (birebir görüşme de olabilir, bunu elinizdeki veriden de çıkarabilirsiniz).
- Müşterinize adım adım yaklaştığınızı hissedecek şekilde sürekli geliştirmelere devam edin. Bunu sürekli yeni bir özellik eklemek olarak değil gerektiğinde sizin önemseydiğiniz fakat müşterinin çok da ilgilenmediği özellikleri komple kaldırıp ürünü daha sade hale getirmek olarak görün.
- Pazarın kabulleneceğinden emin olmadığınız ve uzun sürecek hiçbir geliştirmeyi yapmak için acele etmeyin.
- Müşteri onayı aldığınız her bir geliştirmeyi müşteri kazanımı (acquisition), tutundurma (engagement) ve kaybetme (churn) açısından değerlendirip üçüne de faydası olmayan geliştirmeleri yapmayın.



Adım adım müşteriye yaklaşmak kritik önem taşımaktadır. Scrum ve geleneksel ürün geliştirme yöntemlerini aşağıdaki görseldeki gibi karşılaştıırırsak bu metodolojilerin ürünün yaşamasında, başarılı veya başarısız olmasında ne kadar önemli olduğunu anlamış oluruz. Geleneksel yöntem ile müşterinin üründen mutsuz olduğu bir noktaya geldik. Scrum ile ise müşteriye adım adım yaklaşarak müşterinin ürünle mutlu olduğu bölgeye geldik.

KAYNAKLAR

- *Lean Startup Kitabı*

3.3 TASARIM

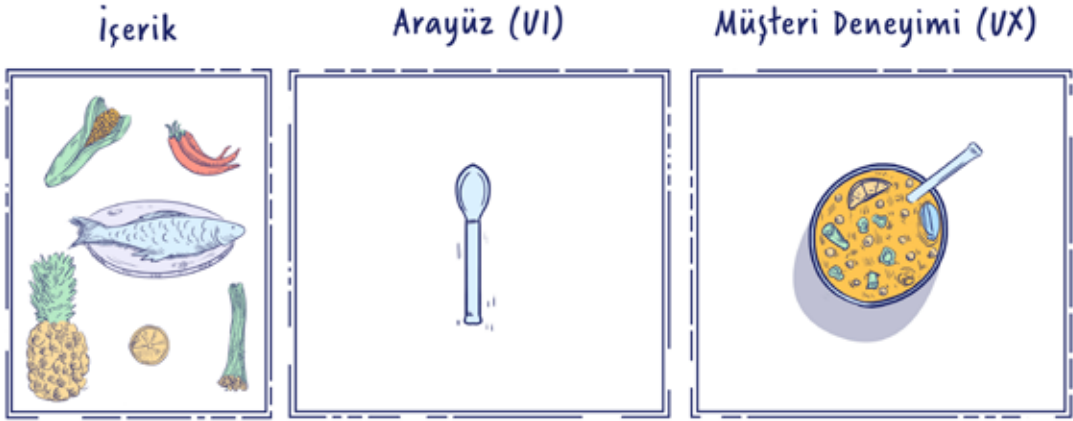
TASARIM

Tasarım temel olarak problem çözmekle ilgilidir. Problem çözen, kullanıcıyı düşündürmeyen (kafasını karıştırmayan, öğrenme süreci neredeyse hiç zaman almayan) ve estetik tasarım en iyi tasarımdır.

ARAYÜZ

Ürün yöneticisinin “NE” ve “NEDEN” sorularıyla ilgilendiğini söylemiştik. Tasarım ekibi ile etkileşimi de bu soruları kapsar. Tasarımcıya “NE” ve “NEDEN” kapsamında bir sayfalık bir tanımlama yapar ve tasarımcı da “NASIL” ve “NE ZAMAN” soruları kapsamında hareket eder. Burada ürün yöneticisinin bilmesi gereken temel konu hedef kitlenin nasıl davranacağını iyi tanımlaması ve bunu tasarımcıya iyi aktarmasıdır. Bunun için hedef kitleyi, kullanım alışkanlıklarını, ürünü nerede, nasıl ve hangi amaçla kullanabileceği ile ilgili senaryoları anlatması gerekir. Dilerseniz öncelikle tasarımda kullanılan kavramları açıklayalım.

- **ARAYÜZ (USER INTERFACE / UI):** Kullanıcının ulaşmak istediği içerikle arasındaki araç ve görseller bütünü.
- **KULLANICI DENEYİMİ (USER EXPERIENCE / UX):** Kullanıcının arayüz ile etkileşimi ve tüketim tecrübesi.
- **SENARYO:** Her bir kullanıcı deneyimi haritası.
- **A/B TESTİ:** Aynı anda kullanıcıların bir bölümüne bir arayüz, diğer bir bölümüne farklı bir arayüz gösterip ilgiyi ölçmek için kullanılan yöntem.
- **ESNEK TASARIM (RESPONSIVE):** Web sitesinin daha küçük cihazlarda farklı bir sayfaya yönlenmeden aynı içeriği ekrana uygun şekilde göstermesi
- **BİLEŞENLER (COMPONENT):** Bir ürünü oluşturan en küçük tekrarlanabilir ve yeniden kullanılabilir parçalara ise bileşen denir. Bu bir buton da olabilir, bir pencere de olabilir.



Kullanıcıların hangi senaryolarla ürünü kullandığı ve nasıl bir deneyim yaşadığı ürün yöneticisinin bilmesi gereken konuların başında gelir. Ürün yöneticisinin bu bilgileri almasını sağlayacak geliştirmeleri yapmak ise yazılım geliştiricilerinin görevidir. Farklı arayüzlerde ve iletişim örneklerinde farklı davranışları gözlemlemek ve bunu ürün yöneticisine raporlamak pazarlama biriminin görevidir fakat bunu sistematığe oturtacak olan yine ürün yöneticisidir. Yani ürün yöneticisi ilerleyen bölümlerde göreceğiniz gibi bir ürüne ek bir özellik ekleneceği zaman bunu ve diğer ek özellikleri Amazon çalışma yönteminde olduğu gibi pazara çıkmadan tasarımcı ve yazılım ekibiyle aynı anda paralel bir şekilde test edip en çok hangisine ilgi varsa onun geliştirtmesini yaptırabilir. Bunun nasıl yapılacağı, ne zaman tamamlanacağı diğer ilgililerin görevidir.

KULLANICI DENEYİMİ

Kötü bir arayüz müşterinizin ölmesine bile neden olabilir. Abartıyorsunuz diyebilirsiniz fakat gerçekten kötü bir tasarım hayatınıza veya hayatlara mal olabilir. Örneğin bir önceki arabamda kayma durumunda devreye giren ve lastiklerin kaymasına engel olduğunu düşündüğüm bir sistem vardı. Bu sistemle ilgili radyonun altında bir düğme vardı fakat arabanın kayacağını hissettiğim zaman mı basmam gerekiyor yoksa basmadığım hali mi kaymamaya neden oluyor hala bilmiyorum. Üzerinde sadece araba kayma ikonu vardı.

Bu sadece çok küçük bir örnek. Etrafınıza bakın, örneğin bir yangın çıktı, hayatınızda hiç yangın tüpü kullanmadınız diyelim, nasıl kullanacağınızı biliyor musunuz ? Üzerindeki kola baskı yapmanız yeterli mi yoksa öncesinde bir teli çekmeniz mi gerekiyor ?

Bir tasarımcı kadar derin bilgi sahibi olmanız gerekmesi de bilmeniz gereken bazı kavramlar şunlardır:

ALIM VE ALIŞTIRMA (ONBOARDING): Müşterinin sizin ürününüze dokunduğu andan itibaren yaşadıklarının tamamına denir. Yeni bir müşteri ise ve üyelik gerektiren bir ürününüz varsa üyelik aşamalarında yaşattıklarınız, üyelik sonrasında ürünü çok daha kolay anlaması için verdiğiniz küçük bir eğitim bu kapsama girer. Uçaklarda nasıl uçağa bindiğiniz andan itibaren size koltuğunuzun ne tarafta olduğu, uçakta ani durumda ne yapmanız gerektiğiyle ilgili eğitim veriliyorsa ürününüzdeki alım ve alıştırma evresini bu tecrübeye benzetebilirsiniz. Yaşattığınız tecrübe ne kadar iyiye, müşteriye o kadar iyi bir UX tecrübesi ile karşılamış olursunuz. Bu tecrübe ne kadar kötüye, müşteri ürününüzle ilgili daha 1. dakikadan kötü algı sahibi olur. Bu nedenle ürün alım ve alıştırma süreçlerini bir ürün yöneticisi olarak sürekli test etmeli ve memnuniyeti ve anlaşılabilirliği en üst düzeye çıkarana kadar tasarımcı ile birlikte hareket etmelisiniz.

KARŞILAMA EKRANI OPTİMİZASYONU (LANDING PAGE OPTIMIZATION): Müşterileriniz ürününüze bir arama motoru üzerinden ulaştı ve bir web sayfası ile karşıladınız. Bu müşteriye ya kazanacak sayfayı tasarlayıp içeri alacaksınız ya da çekip gidecek. Kazanmak için yapmanız gereken, o müşterinin acısını ve geliş sebebini yakalayıp asansör cümleleri ile onu içeri almaya çalışmaktır. Bu nedenle karşılama sayfanızı kişiselleştirip hedef kitlenizdeki acılara göre gruplamanız gerekmektedir. Bu çalışmalara karşılama ekranı optimizasyonu denir.

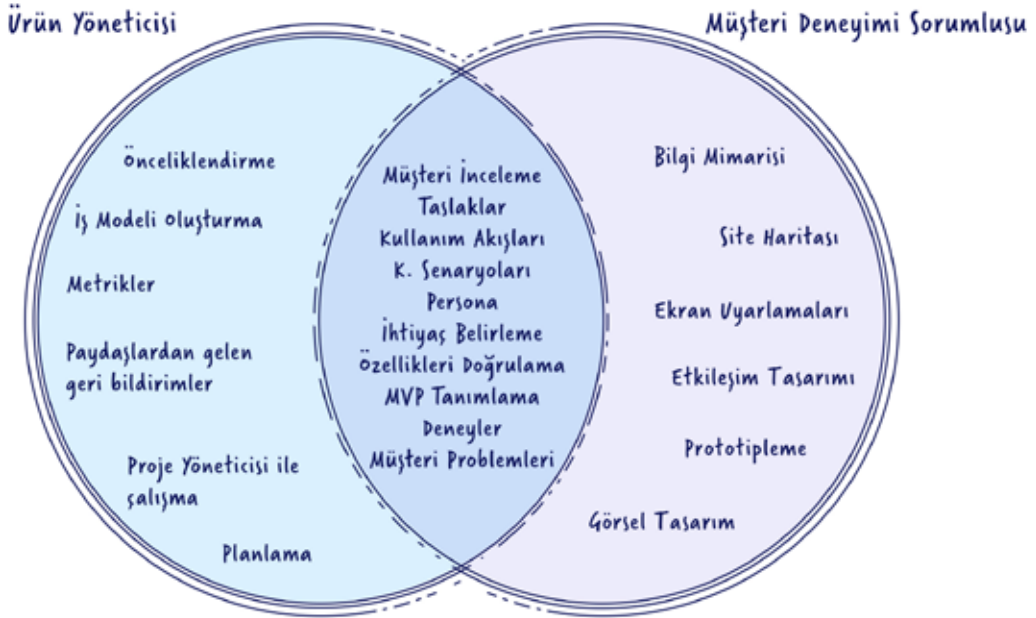
TASARIMCI İLE ÇALIŞMA

Tasarımcıya problemi net ve detaylı olarak anlatmak iyi bir çalışma ortamı yaratmanın en başında gelir. Problemden çok çözüm önerilerinde bulunursanız tasarımcı ile ürün yöneticisinin beraber çalışması o kadar zorlaşır. Bu nedenle NE ve NEDEN sorularının dışına çıkmamaya çalışın.

Tasarımcıya “Yeni özelliğimizden müşterilerimiz yeterince haberdar olamamış, daha çok haberdar olmasını nasıl sağlayabiliriz ?” sorusu “Şu özelliği ana sayfaya koyabilir misin, herkes görsün” sorusundan daha doğru bir iletişim biçimidir.

Doğru şekilde sorular sormanın dışında beraber araştırılması, çalışılması gereken konuları ise aşağıdaki görsel çok iyi şekilde anlatmaktadır.

Kullanıcı senaryoları hazırlamak, veriyi analiz etmek, ihtiyaçları gözlemlemek, problemleri keşfetmek hem ürün yöneticisinin hem de tasarımcının ortak görevleridir.



ÜRÜN TASARIMI AŞAMALARI

Ürünün tasarım aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Problemi Tanımlama
2. Hipotez üretme
3. Başarıyı ve bariyerleri tanımla
4. Hipotezini test et

Tek tek aşamaları aktarmak yerine bir örnekle açıklayalım. Problemimiz “Ev arayan çocuklu aileler evin fiyatından çok civardaki okulların fiyatlarını merak ediyor ve emlak sitesi ile okul siteleri arasında gidip gelmekten yoruluyorlar ve kafaları karışıyor.” olsun.

Burada çocuklu ailelerin akıllı telefonu olup olmadığı bilgisini, eğitim seviyesini, teknoloji ile arasını bilmesi gereken kişi ürün yöneticisi. Bu bilgiler ışığında “Bir web sitesinde harita üzerinde hem kiralık evleri hem okul fiyatlarını gösterelim” diyerek çözüm hipotezi üretmesi gereken kişi ise tasarımcıdır. Tabi burada belirlenen hedef kitledeki kişilerin harita okuyup okumadığını bilmesi veya test etmesi gereken kişi yine ürün yöneticisidir. Gerekli kodlamayı yapıp müşteri davranışlarına göre “haritayı kullanmakta zorlandılar, kullananların %10’u bile haritayı istediğimiz gibi kullanamadı” bilgisinin ortaya çıkmasını sağlayacak kişi ise yazılımcıdır. Bu veriyi toplaması gerektiğini söylemesi gereken kişi ise yine ürün yöneticisidir.

TASARIM VE PROTOTİP HAZIRLAMA

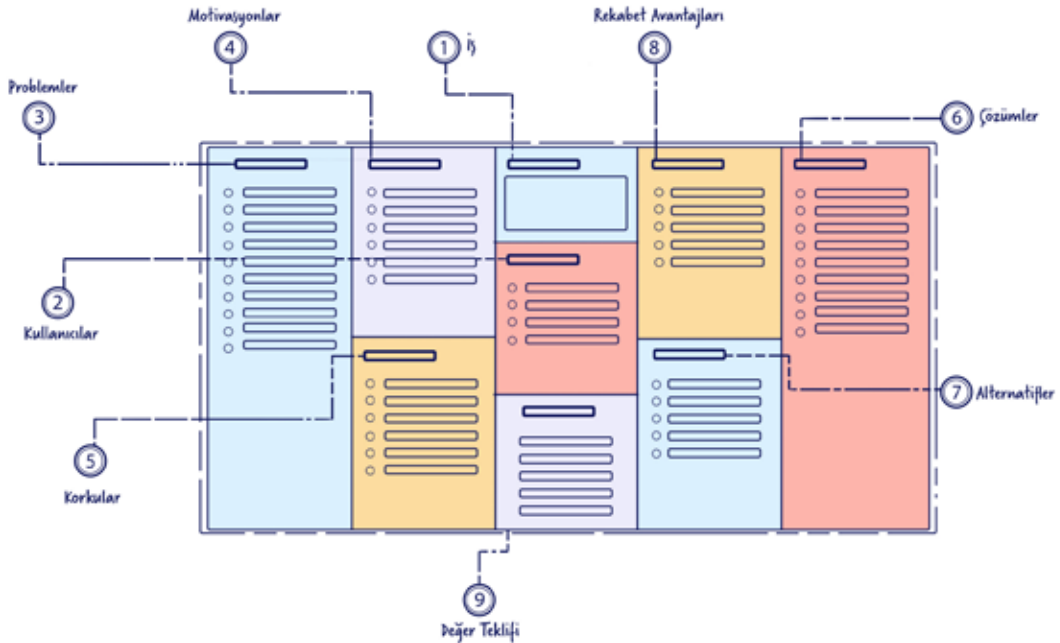
Artık günümüzde tasarımcılar Adobe XD, Sketch, Invision gibi programlar ile kodlama bilmeden sanki ürün bitmiş gibi ürünü çizebilir ve akışları da oluşturarak kullanıcı deneyimini test edebilmektedir. Bu sayede daha olmayan ürünü bile hedef kitleye test ettirebilir ve nerelerde takıldığı görülebilmektedir.

Bu araçlar sayesinde ürün yöneticisi de kullanıcı deneyimini daha yazılımcı koda başlamadan görmekte ve zaman kaybı önlenmektedir. Bu araçların bir faydası da yazılımcının işini kolaylaştırmasıdır. Ürünle ilgili isteklerinizi ne kadar yazarak anlatırsanız anlatın tasarımı bitmiş bir üründen geriye gelerek aktarmaktan daha kolay değildir.

Tasarım ve prototip aşamasında tasarımcıya ne kadar çok done verirsiniz ve ne kadar çok vizyonunuzu paylaşırsanız o kadar iyi bir ürün ortaya çıkar ve yazılımcı da bir o kadar kolay geliştirme yapar.

KULLANICI ODAKLI TASARIM KANVASI (USER CENTERED DESIGN CANVAS / UCDC)

UCDC, kullanıcı deneyimi tasarım sürecini kolaylaştıran bir kanvas olarak karşımıza çıkmaktadır.



- 1. İŞ:** Ürünün yaptığı iş (Filtre Kahve makinesi)
- 2. KULLANICI:** Hedef kitleniz (Ders çalışırken kahve arası veren öğrenciler)
- 3. PROBLEMLER:** Kullanıcıların karşılaştığı problemler (Ders çalışırken uykusu geliyor, kahve dükkanlarından alışveriş pahalı geliyor)
- 4. MOTİVASYONLAR:** Ürüne bağlılığı sağlayacak duygusal etkenler (Fiyat, zincir kahve dükkanlarını sevmeme)
- 5. KORKULAR:** Ürünü kullanırken kullanıcının yaşayacağı sıkıntılar, korkular (Pahalı olabilir, evde çok yer kaplıyor olabilir, çok elektrik tüketiyor olabilir, kullanması karmaşık olabilir)
- 6. ÇÖZÜMLER:** Kullanıcının problemleri için önerdiğiniz çözümler (Uygun fiyat, az yer kaplayan bir makine, düşük enerji tüketimi, çok kolay kullanımlı arayüz)
- 7. ALTERNATİFLER:** Sizin ürününüz yerine deneyebileceği alternatif ürünler (Zincir kahve dükkanına gitmek, çay içmek)
- 8. FARK YARATAN AVANTAJ:** Alternatiflerine göre fark yaratan, rekabette öne çıkmanızı sağlayacak özellikler (Çok hızlı kahve yapması, çok az enerji tüketmesi)
- 9. ANA DEĞER TEKLİFİNİZ:** Kullanıcıya verdiğiniz en büyük söz (En uygun fiyatlı en düşük enerji tüketimli en hızlı filtre kahve makinesi)

Burada kanvası doldururken müşteriye, problemlerini, korkularını ne kadar iyi dinlerseniz ürününüzü şekillendirmek de o kadar kolay olacaktır. Tabi burada unutulmaması gereken çözümünüzü hayata geçirecek teknoloji ve bilgi düzeyinin sizde veya ekibinizde olması gerekliliğidir.

KAYNAKLAR

- Don't Make Me Think Kitabı
- Stephanie Engle<https://medium.com/@Soengle>(Ürün Tasarımı, Facebook) Blog Yazıları
- Julie Zhuo<https://medium.com/@joulee>(Ürün Tasarımı VP, Facebook) Notları
- Melissa Perri<https://medium.com/@melissaperri>(Kurucu, ProdUX Labs)
- User Centered Design Canvas

3.4 YAŞAM EĞRİSİ YÖNETİMİ

Yaşam eğrisi yönetimi ürün yöneticilerinin en çok zaman harcadığı alandır. İngilizce’de LCM (Life Cycle Management) veya PLM (Product Life Cycle Management) diye geçen bu alanı bir nevi çocuk bakıcılığı olarak görebilirsiniz. Nasıl çocuk bakarken temel ihtiyaçlarını karşılamak, sağlığını kontrol etmek gerekiyorsa ürünlerin de yaşamını yönetmeniz gerekmektedir.

Eski yöntemler bize bir ok şeklinde başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş şeklinde dört evre olduğunu öğretmiş fakat yalın girişimle beraber bu, değişim göstererek sürekli öğrenen, adım adım ilerlenen bir yönetim biçimine dönüşmüştür.

Yaşam eğrisi yönetimi için ilk yapmanız gereken sürekli analiz ve metrik takibini sağlayacak yapıyı kurmaktır. Ölçemediğiniz ürün, camları simsiyah olan bir arabaya benzer. Ne nerede olduğunuzu görebilirsiniz, ne de nereye gittiğinizi bilirsiniz.

ANALİZ VE METRİK TAKİBİ

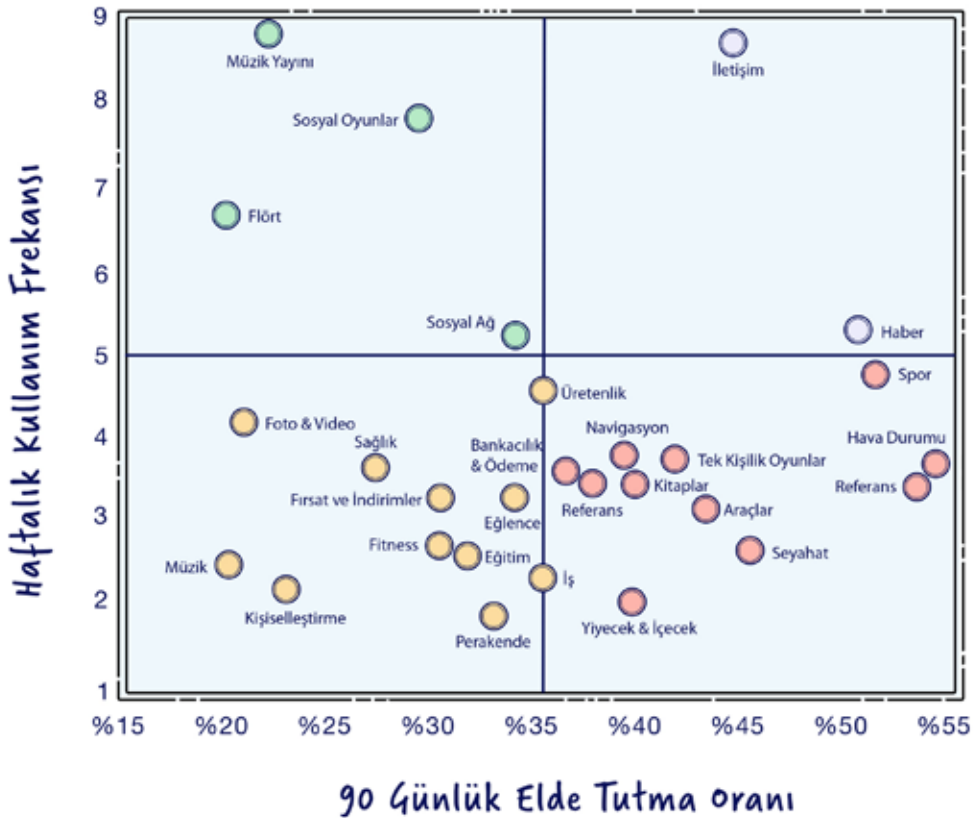
Bir çok ürün için farklı metriklerin takip edilmesi gerekse de tüm metriklerin nihai hedefi sürdürülebilirlik üzerinedir. Ürünleri balona benzetirsek ilk amacımız nedir ? Balonu şişirmek! Peki balonu şişirirken bir kaç yerde patlak olduğunu gördünüz, ne yaparsınız ? Balonu şişirmeye devam mı edersiniz yoksa öncelikle patlakları mı kapatırsınız ? Peki patlakları kapattınız diyelim, daha da büyüttüğünüzde patlaklar zorlanıyor ve büyümesine engel oluyor mu ? Peki balon bir noktadan sonra komple patlayacak gibi mi oluyor ? Sizi bir yerden sonra bırakacak gibi mi duruyor ?

Balon benzetmesi biraz ters bir benzetme olsa da büyüme ve tutundurma faaliyetlerini anlatmak açısından akılda tutulması gereken bir örnektir. Bu benzetmeyi ilerleyen satırlarda daha da açıklayacağız.

HANGİ METRİKLERİ TAKİP ETMELİ?

Öncelikle şunu söyleyelim, yanlış metrikler peşinde koşmayın. Örneğin “Ürünümüzün mobil uygulamasını 1 milyon kişiye indirtmek istiyoruz!” gibi bir hedef eski usul, günü kurtarmaya yönelik bir hedeftir. Tabi bu cümleyi tamamlayıcı cümleleriniz yoksa! Eğer bu cümleyi “Haftalık ortalama %40’ının ürünü kullanması ve 3 ay sonunda ise %75’inin üründe kalmasını hedefliyoruz.” şeklinde devam ettiriyorsanız ilk cümleye göre biraz daha doğru yoldasınız demektir.

Metriklerinizi belirlemeden önce pazar dinamiklerini incelemeniz gerekmektedir. Aşağıdaki tablodan görüleceği üzere her uygulamanın haftalık kullanılma oranı farklıdır, 90 gün sonunda vazgeçilme oranı da farklıdır. Örneğin her gün bir haber sitesinden haber okuma olasılığınız her gün bir e-ticaret sitesinden alışveriş yapma olasılığınızdan çok daha fazladır.



Ürününüz bir e-ticaret sitesi diye varsayalım. Sitenizden alışveriş yapanlar 1 hafta içinde tekrar gelip alışveriş yapmadılar diye bunu üründen vazgeçme diye algıyorsanız yanlış bir metrik peşinde koşmuşsunuz demektir. Bu yüzden öncelikle hedef kitle alışkanlıkları ile ilgili analizler yapıp sonra metrikleri belirlemeniz gerekmektedir.

KATÖG METRİKLERİ (AARRR)

500 Startups'ın kurucusu Dave McClure takip edilmesi gereken metrikleri 5 ana grupta toplamıştır. Acquisition, Activation, Retention, Referral ve Revenue kelimelerinin baş harflerinden oluşturulan AARRR modelini biz Türkçe'de Kazanma, Aktifleştirme, Tutundurma, Önerme ve Gelir kelimelerinin baş harfleri olan KATÖG şeklinde aktaracağız.

- **KAZANMA (ACQUISITION):** Az önce aktardığımız 1 milyon kişiye indirme örneğindeki 1 milyon sizin kazanma ile ilgili metriğinizdir. Bu metrik grubu en çok yıpratılan, en çok sömürülen metriktir. Detay cümlelerle tamamlanmadığında hem ürün yöneticisini hem de etrafındaki kişileri aldatır. Bir site için ziyaret sayısı, bir uygulama için indirme sayısı kazanma ile ilgili metriklerdir. Kazanmaya yönelik üründe değişimler yapması gereken kişi ürün yöneticisidir. Ürünün bilinirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri ilerleyen bölümde daha detaylı aktaracağımız için burada daha fazla detaya girmiyorum.

- **AKTİFLEŞTİRME (ACTIVATION):** Uygulamanızı indirdiler, içine bir girip baktılar, hatta tasarım bölümünde anlattığımız gibi çok iyi bir şekilde içeriye aldınız ve biraz eğittiniz (onboarding) fakat müşteri üye olmadı. İşte o zaman müşteriyi aktifleştiremediniz demektir. Hiçbir uygulamada kazanım ile aktifleştirme %100 birbirine eşit değildir. O nedenle moralinizi bozmayın! Yapmanız gereken, müşteriyi kazandığınız kanalı inceleyip, beklentilerinizi gözden geçirip, doğru metrikleri tanımlamaktır. Örneğin Apple uygulamanızı

uygulama dükkanında ana sayfada listeledi ve bir çok kişinin uygulamanızı görmesini ve indirmesini sağladı diyelim. Sevinçle havaya sıçradınız fakat bir kaç hafta sonra baktınız ki indirilme sayılarınız 10 katına çıkmasına rağmen neredeyse indiren her iki kişiden biri uygulamaya tekrar girmedi. Buradan çıkarmanız gereken sonuç, ana sayfada listelendiğinizde indirenlerin çoğu uygulamanızı merak ettiği için indirmiş, aslında sizin çözdiğiniz problemin acısını hissetmediği için de tekrar girme ihtiyacı duymamıştır. Eğer vitrine çıkmak için bir bütçe harcaması yapmadıysanız çok problem değil fakat harcama yaptıysanız işte o zaman büyük bir probleminiz var demektir.

- **TUTUNDURMA (RETENTION):** Belki de en çok takip etmeniz gereken metriklerin olduğu bölüm bu bölümdür. Balonunuzda patlaklar varsa şişirmek ne kadar manasız ise ürününüzde tutundurma problemleri varken yeni müşteri kazanımına odaklanmak da o kadar manasızdır. “Müşterinin ürününüzü ne kadar sıklıkla kullandığında ürüne tutunduğunu hesaplamak” için az önce aktardığımız tabloyu kullanmalı veya benzer örneklerin metrikleri ile karşılaştırmalısınız. Tutundurma ile birlikte değerlendirilmesi gereken en önemli konu ise “vazgeçme”dir. Ürününüz ne kadar bağımlılık yaratıyor, ne kadar kolay müşterilerinizi kaybediyorsunuz, hangi veriyi gördüğünüzde o müşteri çoktan sizi terketmiştir gibi soruların cevapları bulunduğunuz alana göre değişir fakat en dikkat etmeniz gereken konu maliyetini çıkarmadan kaybettiğiniz müşteri sizin için en pahalı müşteridir. Müşterilerinizi gruplandırmalı ve maliyet analizi yaparak vazgeçme durumuna bakmalısınız.

- **ÖNERME (REFERRAL):** Müşterileriniz ürününüzü beğendiyse ve arkadaşlarına öneriyorsa doğru yoldasınız demektir. Ürün yöneticisinin hem öneren kişiyi önermeye motive etmesi, ödüllendirmesi, hem de ürün önerilen kişinin hedef kitlenize giren bir kişi olması ürün yöneticisinin yönetmesi gereken aşamalardır. Ürününüzün ne kadar önerildiğini ölçmek, virallik katsayısını gözlemlemek ve buna uygun faaliyetleri belirlemek de ürün yöneticisinin görevidir. Burada unutulmaması gereken nokta bazı ürünler

doğası gereği daha çok önerilir, bazıları ise daha az önerilir. Bunu az önerilen kötü bir üründür diye kesip atmamalı, benzerleriniz arasındaki önerilme oranlarını analiz etmelisiniz. Örneğin komik kedi videoları içeren bir sitenin sosyal medyada paylaşılma, arkadaşlarına önerilme oranı ile ev malzemeleri satan bir sitenin paylaşılma ve önerilme oranları birbirinden çok farklıdır.

- **GELİR (REVENUE):** Gelir ürününüzün yaşam suyudur. Geliri olmayan hiç bir ürün yaşayamaz. Doğru gelir modelini bulmak, farklı kanallardan kazandığınız müşterilerinizden kazandığınız gelir ortalamalarını takip etmek ürün yöneticisinin görevidir. En değerli müşterilerinizi, geldiği kanalları analiz etmek, o kanaldan daha çok müşteri kazanmaya çalışmak da eğer ürün pazarlama ile ilgili bir çalışanınız yoksa yine ürün yöneticisinin görevidir.

BİLMENİZ GEREKEN METRİKLER

- **LTV:** Müşteriden ürününüzden vazgeçene kadar kazandığınız dolaylı veya direkt gelirler toplamıdır.
- **CAC:** Müşteriyi kazanmak için yaptığınız harcamadır. Her kanal için ayrıca ölçmeli ve en verimli kanaldan ilerlemelisiniz.
- **GMV:** Özellikle pazar yeri ürünleri için kullanılan pazar yeri üzerinden alınan ürünlerin fiyatları toplamıdır.
- **MRR:** Aylık abonelikle alınan servislerde kullanılan ve aylık tekrarlanan gelirler toplamıdır. (Yeni abonelikler + Bir üst pakete geçişler - vazgeçenler)
- **CHURN RATE:** Bir önceki döneme göre vazgeçme oranıdır.
- **MONTHLY BURN RATE:** Aylık ortalama harcamalarınızı gösterir. ('Yıl sonundaki paranız - yıl başındaki paranız' / 12)
- **DAU (Daily Active Users):** Günlük ürününüzü kullanan müşteri sayısıdır.
- **MAU (MONTHLY ACTIVE USERS):** Aylık ürününüzü kullanan müşteri sayısıdır.

- **CPI (COST PER INSTALL):** Özellikle mobil uygulamalar için kullanılan bir metriktir. Bir uygulama yüklemenin size ne kadar mal olduğunu gösterir.

30/10/10 ORANI

Fred Wilson metrikler ilgili yaptığı bir gözlemi şu şekilde paylaşmıştır. Ürününüzü yükleyenlerin veya sitenize üye olanların %30'u ürününüzü her ay kullanır; %10'u her gün kullanır; Günlük kullananların da en fazla %10'u ürününüzü aynı anda kullanır. Bu oranı bir kanunmuş gibi kabullenmeyin fakat kabaca bir durum analizi yapmak istiyorsanız ürününüzde deneyebilirsiniz.

DÖNÜŞTÜRME (CONVERSION)

Ürününüzü bir yerlerden duydular ve incelediler diyelim, sonrasında 3 ihtimal var. Ya bir daha uğramayacak ve görmeyeceksiniz, ya tekrar gelecek biraz daha inceleyecek, ya da ürününüzün müşterisi olacak. İlki için eğer doğru iletişim yaptığınız halde bir daha uğramıyorsa zaten yapabileceğiniz bir şey yok. Hedef kitlenize girmeyen bir kişi gelmiş ve gitmiş diye düşünebilirsiniz. Tekrar gelip inceleyecek olan için yapmanız gereken ona ürününüzü hatırlatmak olabilir. Bu hatırlatma için “remarketing” kullanabilirsiniz veya bu kişileri potansiyel müşteri olarak görüp daha detaylı inceleyebilirsiniz. Üçüncü ihtimal için ise tasarım bölümünde anlattığımız “alım ve alıştırma (onboarding)” konusunda yapacağınız optimizasyonlardır.

Dönüştürme oranı en çok konuşulan metriklerden biridir. Aslında bu metriği iyi bir oranda tutmak için çok fazla matematik kullanmaya da gerek yoktur. Eğer hedef kitlenize girmeyen kişilere de ulaşırsanız bu oran düşer, ulaşmazsanız bu oran yükselir. Yani yapmanız gereken tek şey, doğru zamanda doğru kişilerle iletişim kurun. Eğer iyi bir pazarlama stratejiniz yoksa 100 kişiye tanıttık, 1 kişi ürünümüzü kullanmaya başladı dersiniz, potansiyel müşterilerinizi iyi tanıyorsanız 10 kişiye ulaştık, 1 kişi ürünümüzü kullanmaya başladı dersiniz.

VAZGEÇME (CHURN)

Ürününüzü ne kadar mükemmel yaparsanız yapın birileri mutlaka ürününüzden vazgeçecektir. Bunu yönetmek, en düşük seviyede tutmak, kimler vazgeçtiğinde ses çıkarmamak gerektiğine, kimler gittiğinde alarma geçmek gerektiğine karar verecek kişi ürün yöneticisidir. Genel olarak aklınızda kalması gereken şudur: Ürününüzü en çok kullanan, en çok para kazandığınız müşterilerinizi kaybetmemeye çalışın.

Vazgeçme yönetimi için hangi metrikleri tutmalı ve incelemeliyiz, buna bakalım:

1. Ürüne ne zaman üye olduğu
2. Hangi kanaldan üye olduğu (Kanal optimizasyonu için önemli)
3. Müşteriyi kazanmak için ne kadar para harcadığı
4. Ne kadar sık kullandığı bilgisi (Frekans)
5. Hangi zamanlarda kullandığı bilgisi ve birbirine uzaklığı (Yakınlık)
6. Ne kadar para harcadığı bilgisi (Parasal)
7. Üründe ne zaman hangi değişikliğin yapıldığı (Ürünün vazgeçmeye etkisini görmek için gerekli)

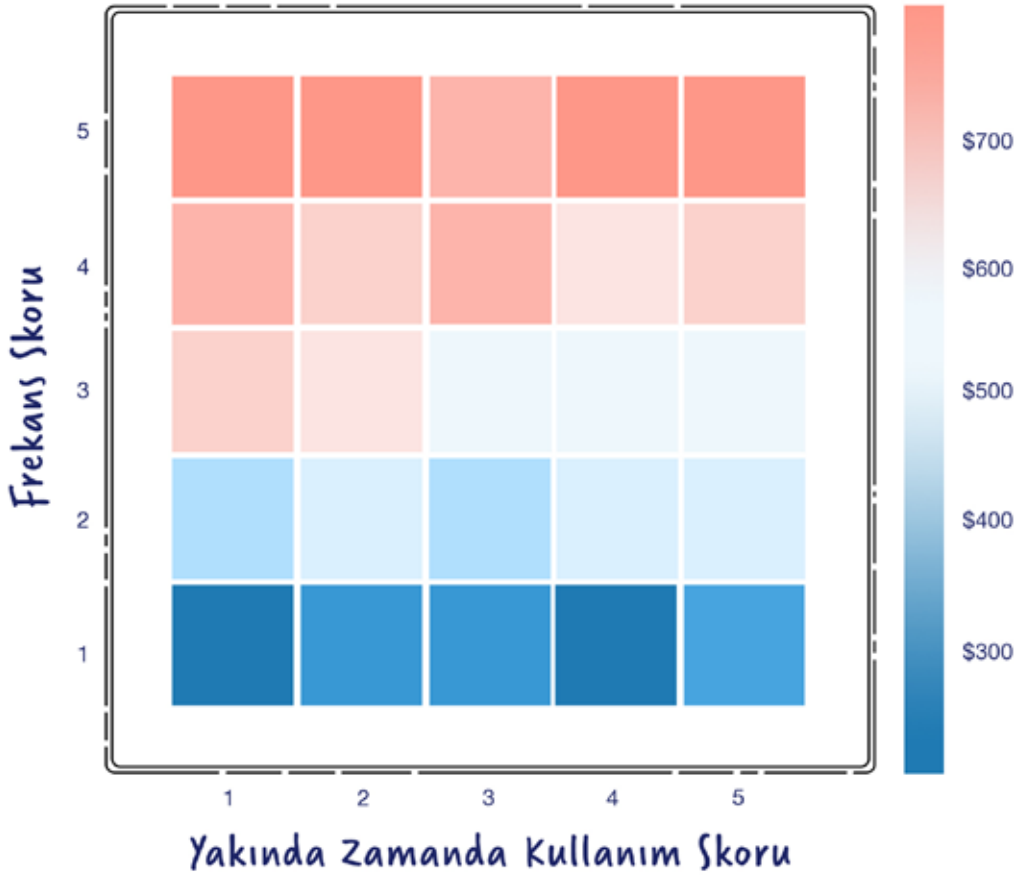
4, 5 ve 6 ile “YFP / Yakınlık-Frekans-Parasal” (RFM / Recency, Frequency, Monetary) analizi yapabilirsiniz. Bu analiz ile ilgili aşağıdaki görseli incelersek şu sonuçları çıkarabiliriz:

- Sol alt köşedeki koyu mavi bölgedeki müşteriler hem ürünü az kullanıyor, hem epeydir ürünü tekrar kullanmamış, hem de biz o müşterilerden az para kazanıyoruz (Belki bu müşterileri kaybettik ve bir daha gelmeyecekler)
- En üst satırdaki kişiler ise ürünü aynı sıklıkla kullanıyor ama bazılarının ürünü en son kullandığı zaman alarm üretecek düzeye gelmiş (1. satır 1. ve 2. sütun)

Burada yapılması gereken müşterileri sol alt köşeden uzak tutmaktır. Bunu üründe değişiklikler yaparak da yapabilirsiniz, kampanya yaparak da

kazanabilirsiniz ya da müşteriye inceleyerek de yapabilirsiniz. En az para kazandıklarınız en sol alt köşede ise onları feda etmekten çekinmemeniz gerekebilir fakat bu kişilerin sayısı çok ise toplamda çok yüksek gelir elde ettiğiniz gruptan daha çok bu grubu düşünmeniz gerekebilir.

Tabi burada frekansı ölçerken daha önceden bahsettiğimiz “Her ürünün kendi doğasına özel bir kullanım frekansı vardır” gerçeğini unutmamanız gerekmektedir. Yani bir haber sitesine her gün girmeniz ortalama bir sıklıktır fakat bu sıklık tatil siteleri için çok abartı bir sıklık olabilir. Bu nedenle bir tatil sitesi için belki ayda bir kez girilmesi doğru bir sıklık olabilir.



Yukarıdaki metrikleri takip etmeye başladık diyelim. Peki metrikleri nasıl okuyacağız ve ne zaman alarm üretecek, ne zaman aksiyon alacağız ?

Öncelikle kohort analizi yapmanız şart. Aşağıdaki görseldeki gibi tutundurduğunuz müşterileri her ay incelemeniz gerekiyor fakat bu tabiki yeterli bir analiz değil. Bu tablo sadece bir başlangıç. Bunu kanal optimizasyonu ve YFP (Yakınlık-Frekans-Parasal) analizi ile birleştirmelisiniz.

Dönüşürme Ayları	Yeni Müşteri
Ocak	80
Şubat	88
Mart	105
Nisan	110
Mayıs	115
Haziran	128
Temmuz	137
Ağustos	151
Eylül	161
Ekim	168

Adet olarak Elde Tutulan Müşteri Oranı										
Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	
78	75	72	70	69	67	66	66	65	64	
	88	86	82	78	77	76	73	72	70	
		103	103	98	94	92	90	88	82	
			107	106	102	99	97	92	90	
				114	112	105	98	97	96	
					128	122	119	115	110	
						136	129	122	118	
							149	145	135	
								158	154	
									167	
78	163	261	362	465	580	696	821	952	1086	

Dönüşürme Ayları	Yeni Müşteri
Ocak	80
Şubat	88
Mart	105
Nisan	110
Mayıs	115
Haziran	128
Temmuz	137
Ağustos	151
Eylül	161
Ekim	168

Yüzde olarak Elde Tutulan Müşteri Oranı										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
%97.50	%93.75	%90.00	%87.50	%86.25	%83.75	%82.50	%82.50	%81.25	%80.00	
%100.00	%97.73	%93.18	%88.64	%87.50	%86.36	%82.95	%81.82	%79.55		
%98.10	%96.10	%93.33	%89.52	%87.62	%85.71	%81.90	%78.10			
%97.27	%96.36	%92.73	%90.00	%88.16	%83.64	%81.82				
%99.13	%97.39	%91.30	%85.22	%84.35	%83.48					
%100.00	%95.31	%92.97	%89.94	%85.94						
%99.27	%94.16	%89.05	%86.13							
%98.68	%96.03	%89.40								
%98.14	%95.65									
%99.40										
%98.79	%96.00	%91.36	%88.07	%86.58	%84.54	%82.25	%80.59	%80.36	%80.00	

Mart ayında 105 yeni müşteri kazanılmış. 105 müşterinin 98'i Mayıs ayında da hale para ödeyen müşterimiz. Temmuz ayı itibariyle 696 para ödeyen müşterimiz var. Nisan ayında kazandığımız müşterilerin %81.82'si 6. ayda hala müşterimiz ve para ödüyor. Müşteri dönüşümünden 3 ay sonra ortalama elde tutma oranımız %88.07. (Bu analizi SaaS için rahatlıkla kullanabilirsiniz)

Örneğin vazgeçen müşterileriniz hep aynı kanaldan geliyorsa bu kanalı kapatmanız bile radikal bir karar gibi gözükse de orta ve uzun vadede yararınıza olacaktır. Tam tersi şekilde ürününüze en çok tutunan, en çok parayı harcayan ve en çok kullanan kişileri de sürekli incelemeli, ortak bir paydada buluşturabiliyorsanız bu konuda aksiyon almalısınız. Örneğin ürününüzü en çok kullananlar hep aynı kanal üzerinden geliyorsa buraya daha çok kaynak ayırmalısınız.

Peki ne tip takipler yapmalıyız ?

1. Sürekli kohort analizi takibi
2. Ortalama frekans ölçümü
3. YFP Skoru ölçümü ve takibi
4. YFP Skoruna göre müşteri segmentasyonu ve davranışsal farklılıkların gözlemi
5. LTV - CAC Tablosu takibi (Eğer kazanmak için çok para harcadığınız müşterilerden az para kazanıyorsanız ve üründen vazgeçiyorlarsa bu kişileri inceleyin ve aksiyon alın.)
6. Yakınlık değeri yavaş yavaş düşenlerle ilgili alarm kurma

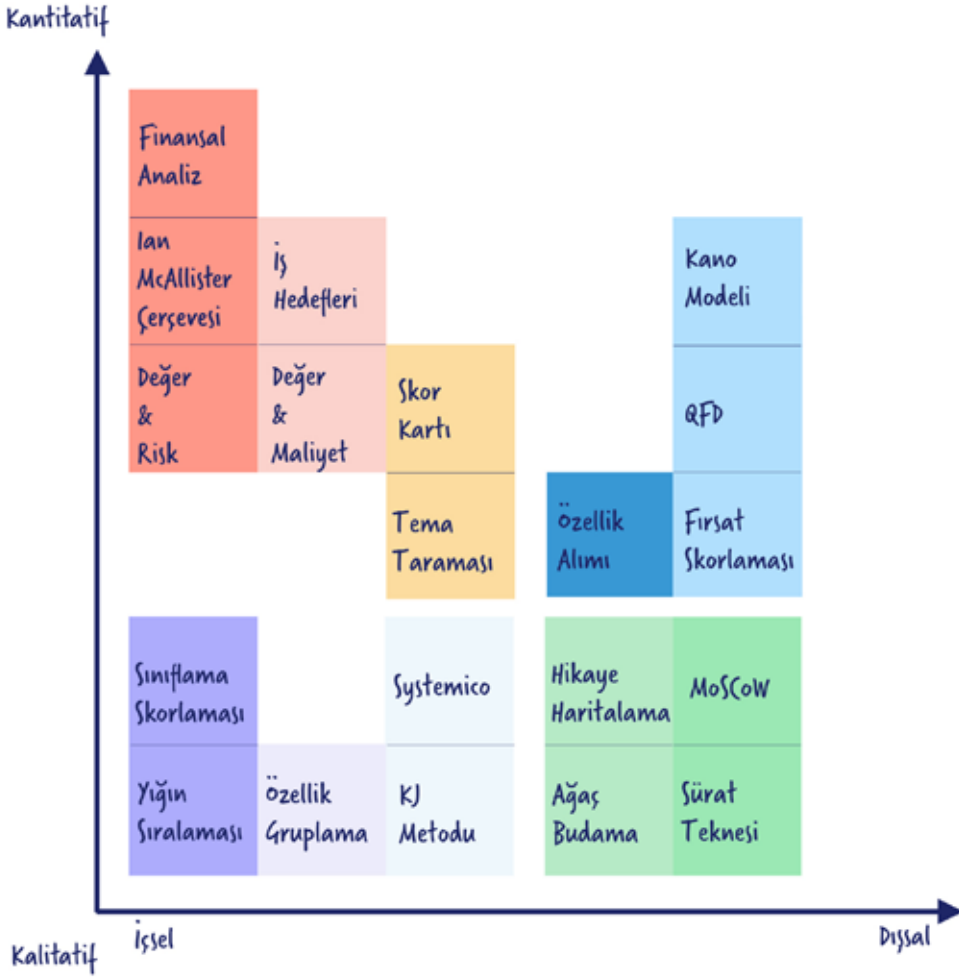
Burada unutulmaması gereken en önemli konu doğru iletişimdir. Vazgeçme oranınızı düşürmek istiyorsanız herkesi ürünün müşterisi yapmaya çalışmayın. Gerçekten bir problemini çözdüğünüz kişileri müşteriniz yapın. Bunun için de doğru iletişim ile ürünün hangi problemi çözdüğünü iyi anlatın. Yoksa mutsuz ve beklentilerini karşılayamadığınız bir sürü müşteriniz olur. Kısa vadede belki çok para kazanırsınız fakat orta ve uzun vadede kendinizi kandırılmış olursunuz.

YOL HARİTASI YÖNETİMİ

Hangi metrikleri takip edebileceğiniz konusunda temel bilgiyi edindiniz, peki üründe hangi özelliği hangi sırayla lanse edeceksiniz ? Ürün yol haritanızı nasıl önceliklendireceksiniz ? Bu soruların cevapları için en çok kullanılan metodları tek tek inceleyelim.

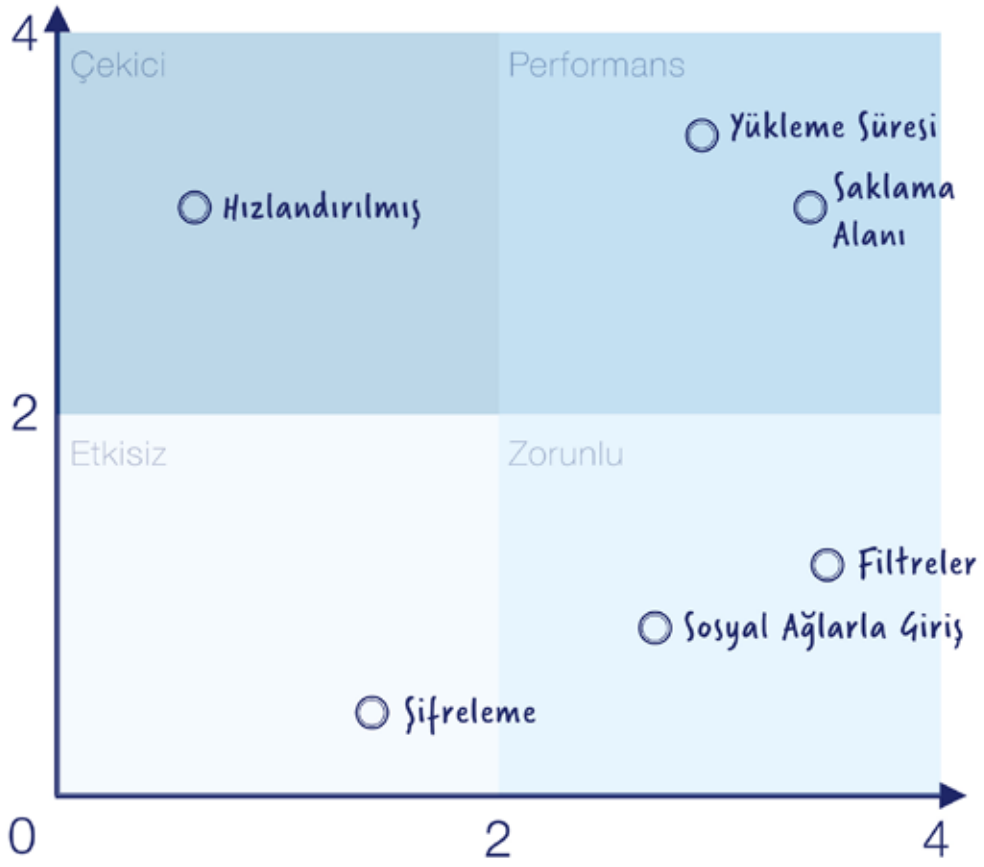
ÖNCELİKLENDİRME

Önceliklendirme konusunu anlamak için ilk olarak Daniel Zacarias'ın tanımladığı dört alanı tek tek inceleyelim.

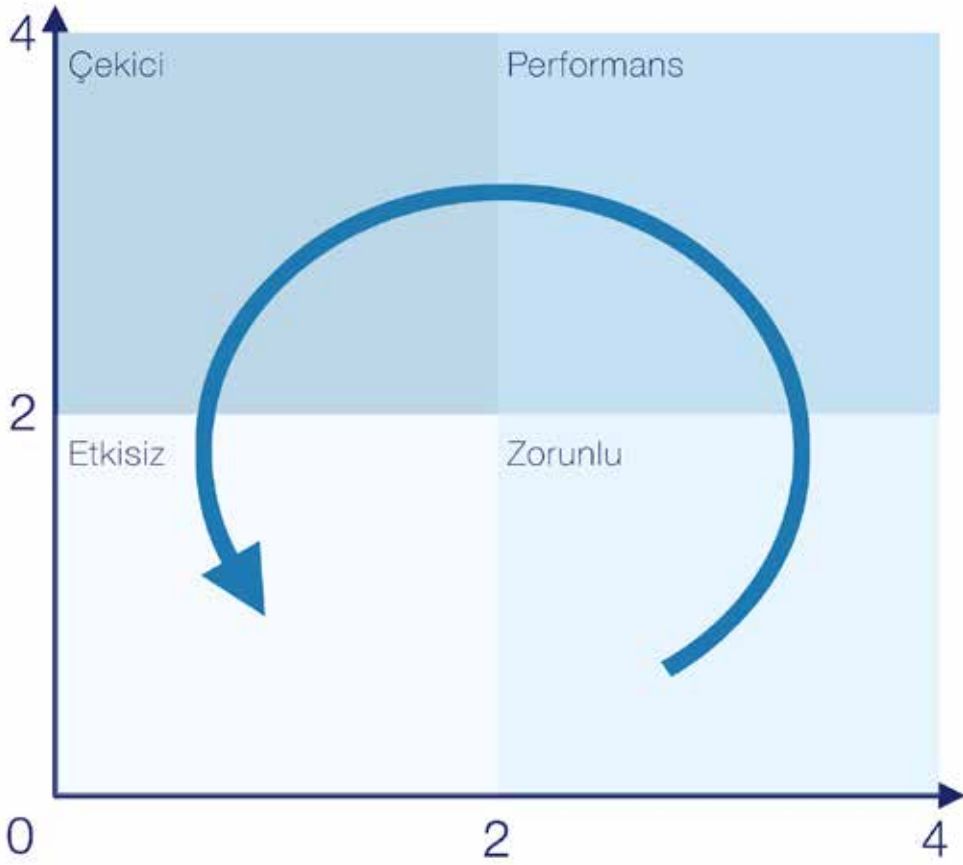


A. DIŞSAL VE SAYISAL/KANTİTATİF TEKNİKLER

1. KANO MODELİ: Noriaki Kano tarafından 1984 yılında ortaya atılan bu modelde ürün özellikleri dört kategoride toplanıyor. Bunlar zorunlu olanlar, performansa dayalı olanlar, çekici olanlar ve etkisiz olanlar. Müşterilere bir özelliği eklemeniz durumunda ne hissedeceğini, ekmediğiniz durumda ne hissedeceğini soruyorsunuz ve bunları bir tabloda analiz edip (şüpheli cevapları da birbirini götürecek şekilde eleyip) aşağıdaki gibi bir düzlemde değerlendiriyorsunuz.



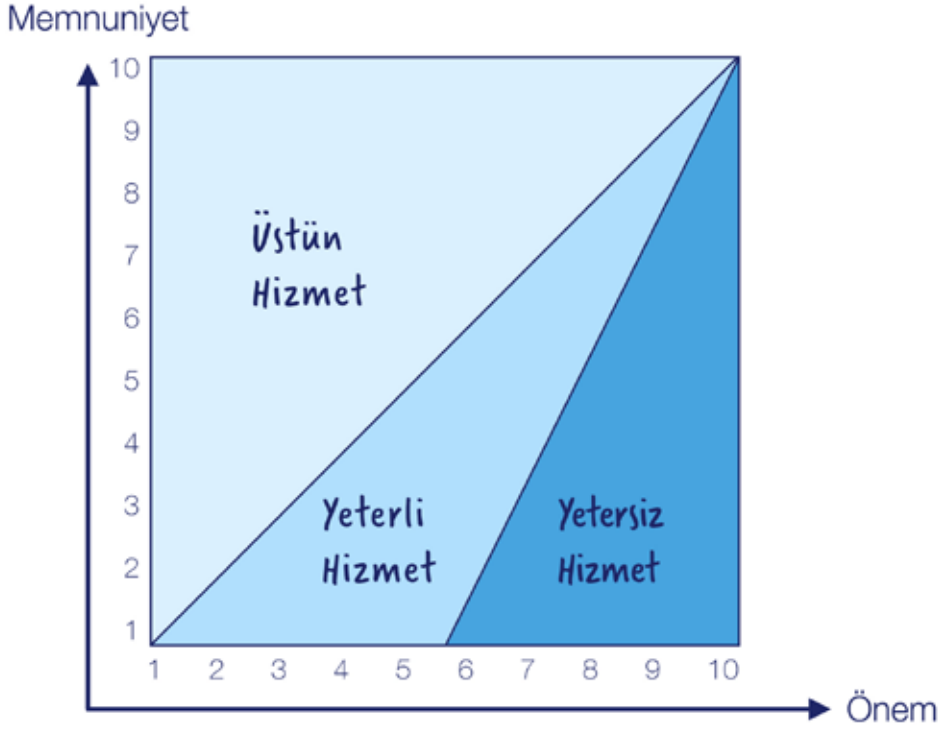
Daha sonrasında ise önceliklendirme sıranızın şu şekilde olduğunu unutmayın.



Bu modelin artısı müşteri onayı alması, eksisi ise tek başına kullanıldığını tam verim alınamaması olarak özetlenebilir.




2. KALİTE FONKSİYON METODU (QFD): Yoji Akao tarafından 1966 tarihinde üretim endüstrisi için ortaya atılan bu metotta ise müşterilerin üründen beklentisi ve verdiği önem ile şirketin bunları nasıl yapacağı arasındaki korelasyona bakılıyor.

3. FIRSAT SKORLAMA (OPPORTUNITY SCORING): Anthony Ulwick'in ODI sistemine dayanan bu metod Clayton Christensen'in "jobs-to-be-done" konseptiyle de örtüşen bir metod olarak karşımıza çıkıyor. Müşterilerin çözümler için iyi bir kaynak olmadığını, müşterilerin sonuçla ilgilendiğini söyleyen bu metodu Henry Ford'un "İnsanlara ne istediklerini sorsaydım, daha hızlı giden at üretirdim." sözüyle daha iyi açıklayabiliriz.



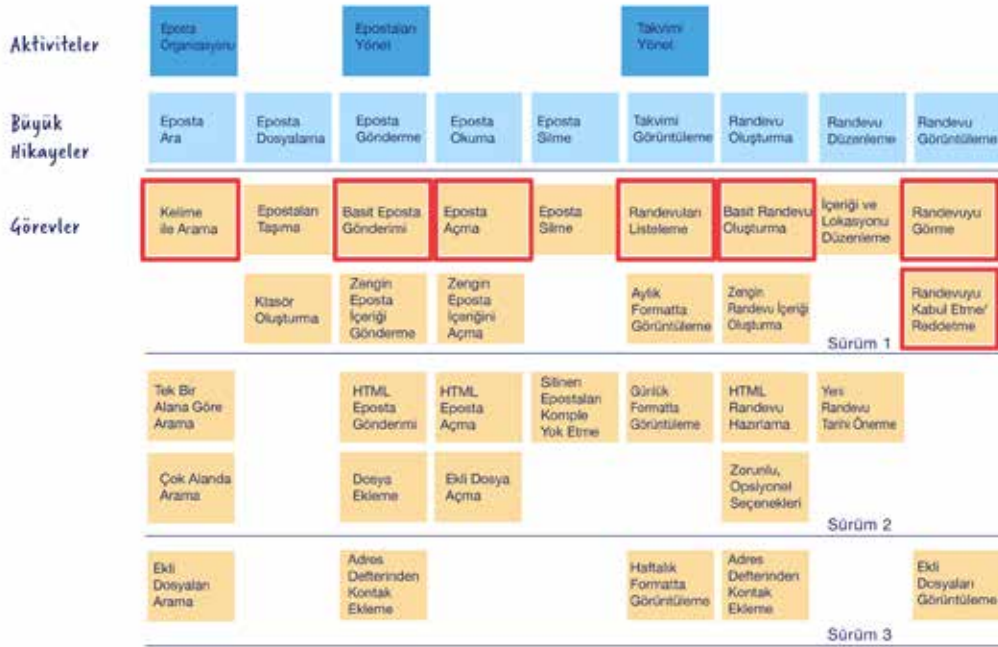
Bu metotta belli özelliklerin çıktılarını müşteri için önem ve memnuniyet olarak puanlattırıp sonrasında yukarıdaki gibi bir görsel ile analiz etmek gerekiyor. Bu tabloya bakarak tablonun sol üst köşesinden uzak durup, sağ alt köşedeki fırsatları kovalaması gerektiğini çıkarabiliriz.

1. ÖZELLİK SATINALMA (BUY A FEATURE): Bu metod temelde bir inovasyon oyununa dayanıyor. Ürünün özelliklerine maliyet, efor, karmaşıklık gibi kriterlere göre fiyat biçiyorsunuz ve her oyuncuya (müşteri) tüm fiyatların toplamının üçte biri kadar bir bütçe veriyorsunuz. Daha sonrasında ise bu bütçe ile özelliklerden hangilerini satın almak istediğini inceliyorsunuz.

Bulaşık Makinesi Özellikleri	Fiyatı (TL)	 40 TL	 40 TL	 40 TL	Toplam	Aldık mı?
Katlanır Tepsiler	15	0	5	10	15	evet
Hızlı Yıkama Döngüsü	35	20	35	15	70	evet
Hızlı Durulama Döngüsü	50	20	0	10	30	hayır
Zaman Ayarı	20	0	0	5	5	hayır

B. DIŞSAL VE KALİTATİF TEKNİKLER

1. HİKAYE HARİTALAMA (STORY MAPPING): Kullanıcı aktivitelerinin, buna bağlı hikayelerin ve bu hikayelere bağlı görevlerin sıralandığı bu metod ile sıralı tek bir özellik listesinden ziyade iki eksenli bir düzlem kullanılır. Görevlerden tüm paydaşların önemi konusunda hemfikir olduklarını yukarılara koyup farklı sürümlerle ürünü özellik gruplarına ayırabilirsiniz. (En Yalın Ürün de en üstteki sürüm olabilir)



1. (MOSCOW): Must, Should, Could, Won't kelimelerinin baş harflerinden oluşan bu metod ile özellikleri “mutlaka olması gerekenler”, “olması gerekenler”, “olursa iyi olur” ve “olmasa da olur” şeklinde kategorilere ayırıp, aynı sırada özellikleri ürüne ekleme analizi yapabilirsiniz.

2. AĞAÇ BUDAMA (PRUNE THE PRODUCT TREE) : Bu metod ile beyaz bir kağıda ürünün ana özelliklerini büyük dallar olarak çizersiniz ve sonra eklemek istediğiniz özellikleri müşterilere sorarsınız ve ağacın dengesine bakarsınız. Burada yapmanız gereken analiz, denge, bazı dalların çok büyüyüp büyümediği gibi noktalardır.

3. SÜRAT TEKNESİ (SPEED BOAT): Bu metod da bir inovasyon oyunudur. Burada bir sürat teknesini engelleyen çapaların sizin ürününüzün en beğenilmeyen özellikleri olduğunu düşünün. Müşteri kitlenizle yapacağınız bu çalışma ile tek tek hangi özelliğini sevmediklerini ve bu özellik olmazsa teknenin ne kadar hızlanacağını sormalısınız. Bu sayede sizi en frenleyen özelliklerden kurtulmuş olursunuz.

C. İÇSEL VE SAYISAL TEKNİKLER

1. FİNANSAL ANALİZ: Bu metod ile tüm ürün özelliklerinizi 4 kategoriye ayırmanız gerekmektedir. “Yeni Gelir Kalem”, “Gelir Artışı”, “Geliri Koruma”, “Maliyeti Düşürme”. Bu kategorilere göre özellikleri grupladıktan sonra finansal bir analiz yapılmalı ve ona göre önceliklendirme yapılmalıdır. Tabi burada yatırım getirisi (ROI, net bugünkü değer (NPV)) gibi değerleri de dikkate almanız gerekmektedir.

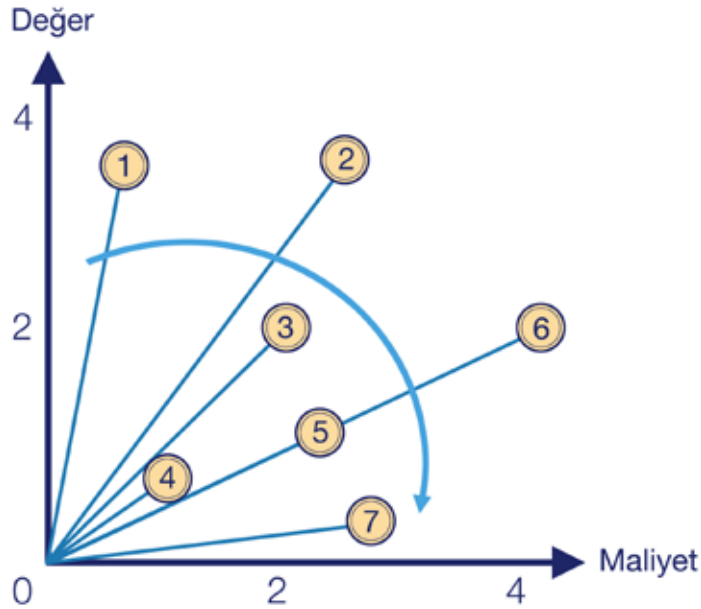
2. IAN MCALLISTER MODELİ: Bu metod ile önce sizin için en önemli temaları belirlersiniz. (Müşteri kazanım, müşteri tutundurma, aktivasyon, müşteri başına gelir...) Sonrasında bu temaları önceliklendirir ve ne kadar kaynak ayırmanız gerektiğini çıkarırsınız. Sonrasında bu temaların altına fikirleri (özellikle dönüşecek) yazıp bunları da kaynak durumuna ve etkisine göre önceliklendirmeniz gerekmektedir. Örneğin müşteri kazanımına odaklanmanız gereken bir esnada bu alandaki fikirleri önceliklendirmeniz ürününüz veya girişiminiz için en önemli konu olacaktır.

3. HEDEFLERE ETKİSİ: Daha önceki sayfalarda bahsettiğimiz Dave McClure’un KATÖG modeli bu metodun altyapısını oluşturur. Her özelliği bu modelde bir parçaya bağlayıp şu soruları sormanız gerekmektedir. “Şu anda hangi hedefe odaklandık ?” ve “Hangi özellikler bu hedef için en büyük etkiyi yaratır ?”

1. DEĞER VE RİSK ANALİZİ: Bu metod ile bir özelliğin ürüne kattığı değer ile beraberinde getireceği riskler analiz ediliyor. Olası riskler “ihtiyaç duyulduğunda yetiştirememe”, “yüksek maliyet”, “istenilen fonksiyonellikte yapamama” olabilir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere yüksek risk taşıyan ve düşük değeri olabilecek özelliklerden kaçınmanız gerekmektedir.



1. DEĞER VE MALİYET ANALİZİ: Bu metod ile size en çok değer katacak ve en düşük maliyetli özellikleri öncelikli yaparsınız. Burada kaçınmanız gereken hem düşük değer üreten hem de az maliyetli olan özelliklerdir. (Yüksek maliyetli olanlardan zaten kaçındığınızı varsayalım) Bu özellikler ürününüzü kullanılmayacak bir çok özellik ile donatmanıza neden olabilir.



1. KARNE (SCORECARD): Kriterler ve ağırlıklarını belirlediğiniz bu metod en çok bilinen yöntemlerden biridir. En yüksek skoru alanlar en öncelikli olacak şekilde bir değerlendirme yaparsınız.

Kriter	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter 4	Kriter 5	Skor	Sıra
Ağırlık	%20	%10	%30	%25	%15	%100	
Özellik 1	40	90	10	60	100	50	1
Özellik 2	5	10	50	90	50	47	2
Özellik 3	20	15	20	40	70	32	4
Özellik 4	14	90	90	10	30	40	3

7. TEMA ANALİZİ: Karne ile benzer özellik taşıyan bu methodda baz bir özellik seçip ona sıfır verip diğerlerini ona göre puanlarsınız. Bu sayede karne metodundaki “rakamlar birbirine yakın, bu özelliği de ekleyelim” gibi dezavantajlardan da kurtulmuş olursunuz.

Kriter	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriter 4	Kriter 5	Skor	Sıra
Özellik 1	+	-	0	+	+	2	1
Özellik 2	-	+	0	-	+	0	3
Özellik 3	-	-	0	0	+	-1	4
Özellik 4	0	+	+	-	0	1	2

D. İÇSEL VE KALİTATİF TEKNİKLER

Sınıflandırma : MoSCoW metoduna benzeyen bu methodda kişisel deneyime dayanan bir sınıflandırma söz konusudur.

2. SYSTEMICO MODELİ: Bu metod ise hikaye haritalaştırma metoduna benzer fakat yatay ekseninde kullanıcı hedeflerinin, dikey ekseninde ise bağlılığın olduğunu düşünün. Buradaki kavramları tek tek açıklayalım:

Öz: Temel ihtiyaçlar ;

Kullanım: Ürünün kullanılabilirliğini artıran özellikler ;

Bağlılık: Ürüne tekrar geri gelmesini sağlayacak özellikler ;

Keşif: Müşterinin daha sıkı bağlar kurmasını sağlayacak özellikler

		Kullanıcı Hedefleri				
		#1	#2	#3	#4	#5
Bağlılık	Öz					
	Kullanım					
	Bağlılık					
	Keşif					

Aşağıdaki örnek bu modeli anlamanıza daha çok yardımcı olacaktır.

		Kullanıcı Hedefleri				
		Kayıt ve Giriş	Ürün Listeleme	Alışveriş Sepeti	Satın Alma	Dilek Listesi
Bağlılık	Öz	Hesap oluşturma Giriş	Ürün listeleme sayısı Ürün tanımı sayısı	Sepete ürün ekleme Sepeti düzenleme	Kart bilgilerini girme Adres bilgilerini girme Ödeme	
	Kullanım	Beni Hatırla Özelliği Şifre Hatırlatma	Filtrelerden Arama Sürekliliği Kaydırma	Promosyon Kodu Ekleme	Birden çok ödeme seçeneği (BKM Express...)	Dilek listesi oluşturma Dilek listesini paylaşma
	Bağlılık	Eposta bülteni üyeligi	Yorumlar	Birden çok kanaldaki sepeti birleştirme	Bağlılık puanı verme Ödüllendirme	Dilek listesi için eposta ile uyarı
	Keşif	Sosyal ağlarla giriş yapma	Kişiselleştirme			

3. YIĞMA SIRALANDIRMASI (STACKED RANKING): Bu teknikte ürün yöneticisinin deneyimi ile temalar oluşturulur ve önceliklendirilir.

4. ÖZELLİK BUKETLERİ (FEATURE BUCKETS): Adam Nash tarafından ortaya atılan bu teknikte ise 4 buket vardır.

Metrik Değiştirenler: Ürünün metriklerini değiştiren özelliklerdir. (KATÖG)

Müşteri İstekleri: Müşteriden gelen geri bildirimlerle ortaya çıkan özelliklerdir.

Öngörüseler: İnovasyona dayalı, teknolojik ve tasarımsal öngörülerle ortaya çıkan özelliklerdir.

Stratejik: Stratejik nedenlerle ortaya çıkan özelliklerdir.

Bu metoda göre dengeli bir ürünün tüm buketlerden beslenmesi gerekmektedir.

5. KJ METODU: Jiro Kawakita tarafından ortaya atılan bu metod ise sekiz adımdan oluşur. Farklı disiplinlerden gelen, gruplara ayrılmış ve bir odada toplanmış kişiler ellerindeki not kağıtlarına organizatörün sorduğu soruyla ilgili görüşlerini yazar ve duvarlara yapıştırır. Organizatör tarafından oylama yapılarak bir sonuca varılır.

Tüm bu metodlardan hangisini seçeceğiz diyor olabilirsiniz. Ürünün bulunduğu pazar, belirsizliklerin miktarı (özellikle yıkıcı inovasyon içeren girişimlerde çok olur), ürünün bulunduğu dönem ve eğer yönetim kadronuz veya yatırımcı kadronuz var ise dönemsel hedefleriniz kararınızı etkileyebilir. Benim kişisel seçimimi merak ediyorsanız Adam Nash'in Özellik Buketleri (Feature Buckets) metodu ile hayata geçirme sürelerini harmanlıyorum.

ÖĞRENİMLER

Yukarıdaki bir çok metoda göre önceliklendirmeler yaptınız, bir çok ürün geliştirme tekniğine göre bunları hayata geçirdiniz diyelim. Peki ya sonrası ? İlk bölümde bahsettiğimiz gibi ürünün tüm özellikleri kullanılıyor mu ? Yoksa bir tanesi çok mu öne çıkıyor ? Ürün yöneticisi olarak lanse ettiğiniz özelliklerin kullanılıp kullanılmadığını takip etmeniz, kullanılmıyorsa nedenlerini öğrenmeniz, buna göre aksiyonlar almanız hatta hiç ümit yoksa bunları ürününüzden çıkarmanız ürünün faydasına olacaktır.

KAYNAKLAR

- Dave McClure Startup Metrikleri Notları (500 Startups Kurucusu)
- Vanity Metrics, Techcrunch Blog Yazısı
- AVC Blog Yazısı (USV Partneri)
- Daniel Zacarias' Blog Notes (Ürün Yönetimi Uzmanı)
- Jim Samick Notes on Quora (ProductPlan Kurucusu)
- Ameet Ranadive's Notes (Twitter Ürün Yöneticisi)
- SAS Blog

3.5 PAZARLAMA

Ürün pazarlamasıyla ilgili bir çok kaynak farklı tanımlar yapmakta ve kapsamını farklı göstermektedir. Bu nedenle biz tek bir tanım yerine neler ürünü pazarlayan kişinin yaptığından bahsedelim. Ürün yöneticisinin ve ürünün pazarlamasından sorumlu kişinin (aynı kişi de olabilir) ürün çıkmadan önce yaptığı işler şunlardır:

1. Konumlandırma (Positioning)
2. İletişim (Communication)
3. Müşteri geliştirme (Customer Development)
4. Ücretlendirme (Pricing)
5. Pazara çıkış stratejisini belirleme (Go To Market Strategy)
6. Büyüme motoru ile ilgili ön araştırma yapma (Growth Engine)

Ürün lanse edildikten sonra ise şu işlere odaklanır:

1. Ürün pazar uyumunu yönetme (Product-Market Fit)
2. Bilinirliği yönelik çalışmalar yapma (Awareness)
3. Müşterinin ürüne dokunduğu noktaları yönetme (UI, UX)
4. Müşteriyi karşılama ve eğitme (Onboarding)
5. Büyüme motoru testleri ve ölçeklendirme çalışmaları yapma (Growth Engine)
6. Tutundurma ve vazgeçme takibi ve yönetimi (Retention, Churn)

Bahsettiğimiz işlerin üzerinden çok uzun anlatımlarla geçmeyeceğim çünkü hepsi ayrı ayrı kitap konusu. Bu nedenle kısaca aktaralım.

- **KONUMLANDIRMA:** Piyasadaki en ucuz ürünü mü çıkarıyorsunuz, en kolay kullanımlı ürünü mü çıkarıyorsunuz, rekabet avantajınız nedir, nasıl farklılaşacaksınız gibi soruların cevaplarını aradığınız dönemdir.

- **İLETİŞİM:** Müşterilerinizin veya potansiyel müşterilerinizin ürünle ilgili bir algısı olur, bu algıyı yönetmek, şirketin vizyonu ile örtüştürmek ürün pazarlamasından sorumlu kişinin görevidir. İlk bölümde bahsettiğimiz gibi siz bir ürün yaparsınız fakat en çok mesajlaşma özelliği kullanılıyorsa müşteriler sizi “mesajlaşma platformu” olarak görür. Bunu yönetmek, gerekirse ürüne dönüp ürünün değişmesine öncülük etmek yine bu görev kapsamındadır.

- **MÜŞTERİ GELİŞTİRME:** Bu her ne kadar ürün yöneticisinin görevi olsa da ürünü pazarlayacak kişinin de bu sürece dahil olması müşteri problemlerini birinci ağızdan dinlemesi önemlidir.

- **ÜCRETLENDİRME:** Ücretlendirmenizi bir çok kriter etkiler. Bunların hepsini göz önüne almalı ve en uygun fiyatı belirlemeye çalışmalısınız.

10. Toplam Gelir

En uygun fiyat en yüksek marjini elde ettiğiniz veya en çok müşteriye ulaştığınız rakam değildir, toplamda en yüksek geliri elde ettiğiniz rakamdır. Bunu aşağıdaki tablo ile şöyle açıklayabiliriz:

Senaryo	Fiyat	Müşteri Adedi	Toplam Gelir
1	10	500	5000
2	20	300	6000
3	50	50	2500
4	100	5	500

Tablodan da görüldüğü üzere en uygun fiyat 20 TL çıkmaktadır.

2. OPERASYONEL MALİYET

Kazandığınız her müşterinin size maliyetini fiyatlandırma çalışmanıza dahil etmeniz gerekmektedir. Yani her müşteri size operasyonel olarak yük getiriyorsa yukarıdaki tablodaki 20 TL’de değişikliğe gidebilirsiniz.

3. MÜŞTERİNİN DEĞER ALGISI

Müşterinin çözdüğünüz problemi için daha önceden verdiği ücret (başka bir ürüne veya bunun için personel çalıştırıyorsa personele verdiği maaşı da dahil edin) fiyatlandırmayı belirlemenizde bir diğer kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürününüz öncesi müşteri o problemi para harcamadan çözüyorsa bu da fiyat politikanızı ciddi şekilde etkileyecektir. Ürününüz acı dindiren değil de müşteriyi hoş tutan bir ürün ise fiyatınız negatif olarak etkilenecektir. Ne kadar büyük bir acıyı dindiriyorsanız o kadar fiyatınız yukarı çıkabilir demektir.

4. MÜŞTERİ KAZANCI

Ürününüz müşterinin bir problemini çözerek müşteriye maliyet avantajı mı sağlıyor, zaman mı kazandırıyor, gelirlerinin artmasını mı sağlıyor, yoksa işlerindeki riski mi azaltıyor. Örneğin 20 TL’ye satmak istediğiniz ürün müşterinin 500 TL’lik bir maliyetten kurtulmasını sağlıyorsa fiyatı biraz daha artırmanız müşteri sayısını azaltmayacaktır.

5. ALTERNATİFLER

Benzer ürünlerin fiyatları, sizin ürüne göre farklılıkları, pazar payları ürününüzün fiyatını mutlaka etkiler. Bu nedenle rakiplerinizi sizi karşılaştıran bir tablo yapıp pazar payı hedeflerinizi de değerlendirerek bir fiyat çıkarmak fiyatlandırma sırasında yapmanız gereken bir diğer ödevdir.

6. REGÜLASYON

Regülatif bir pazardaysanız regülasyon fiyatlandırmanızı etkileyecek en önemli kriterlerin başında gelir.

7. FİYAT ESNEKLİĞİ

Ürününüzü piyasaya çıktınız ve belli bir süre sonra fiyatta değişikliğe

gitmek istediniz diyelim. Fiyattaki değişiklikleriniz müşteri kayıplarını ne kadar etkiliyor bunu hesaplamanız ürününüzün geleceği için önemlidir. Örneğin aylık abonelikte sattığınız bir ürününüz var fiyatta %5 bir artış yaptınız ve bir sonraki ay müşterilerinizin yarısını kaybettiniz diyelim. Bu fiyatınızın ne kadar sınırdaki olduğunu ve ne kadar dar bir oyun alanınız olduğunu göstermektedir.

PAZARA ÇIKIŞ STRATEJİSİNİ BELİRLEME: Tüm organizasyonel hazırlıkların ürüne hazır olmasını sağlama, müşterilerin her türlü sorusuna hazırlanma, olası çıkabilecek problemlere karşı nasıl iş akışları olacağına karar verme bu görev kapsamındadır. İlk günlerde tüm müşteri yorumlarını dinlemek, hatta çoğuna ürünü pazarlayan kişinin kendisini cevap vermesi tavsiye edilir. Bu sayede hem müşteri geliştirme aşamasına devam etmiş olursunuz, hem de ürünün sürekli gelişmesine ve müşteriye daha yakınlaşmasına katkıda bulunmuş olursunuz. Çıkış sırasında en büyük etkiyi yaratacak bilinirliği mi sağlamalıyız, yoksa ilk günler daha küçük bir müşteri kitlesi ile ürünle ilgili hiptezlerimizi test edip sonra mı büyük bir lansman yapmalıyız dersiniz kesinlikle ikincisini öneririm. Daha önceki bölümlerde aktardığımız gibi küçük ve emin adımlar atmak her zaman orta vadede ürünün yararınadır.

BÜYÜME MOTORU İLE İLGİLİ ÖN ARAŞTIRMA YAPMA: Lansman öncesi ürünü nasıl büyüteceğiniz ile ilgili örnekleri incelemeli ve en azından bir kaç büyüme stratejisini denemeniz gerekmektedir. Pazardaki talebi rüzgara benzetirsek sizin ürününüz yelkenli olmalıdır. Gerektiğinde hızlanmak için tabiki motor kullanabilirsiniz ama sürekli motorla giderseniz bütçeniz şişer ve zor durumda kalırsınız. Büyüme motoru ürününüzün yelkenidir. Sizi hangi yelkenin nereye kadar götüreceğini öngörmek, gerektiğinde farklı yelkenler açmak ürünü pazarlayan kişinin görevidir. Organik büyümeyen (yelken açmayan) ürün problemlidir.

ÜRÜN PAZAR UYUMUNU YÖNETME: Doğru iş modeliyle doğru kanaldan doğru müşteriye ulaşıp ulaşılmadığını sürekli gözlemlemek, buna göre ürün yöneticisiyle etkileşimde bulunmak bu alanın kapsamındadır.

BİLİNİRLİĞE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMA (AWARENESS): Ürünü herkesin bilmesi değil, hedef kitlenize girenlerin bilmesi ileride dönüştürme

oranlarınızı etkileyeceği için unutulmaması gereken konuların başında gelir. Maliyetlerinizi de istenilen seviyede tutmak için hedef kitlenize giren herkesin ürününüzü bilmesi bu alanın kapsamındadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu ise ürününüzü duyduğu ve incelediği halde rakiplerinizden size geçmeyenlerin iyi incelenmesi gerektiğidir. En çok bilgiye bu aşamada ulaşırsınız. Sizi incelemişler ama bir problemlerini çözümüyor musunuz ? Pahalı mısınız ? Ürün vaadini gerçekleştiriyor mu ? Tüm bu sorular ürünün iletişimini ve kendisini etkileyen konulardır.

MÜŞTERİNİN ÜRÜNE DOKUNDUĞU NOKTALARI YÖNETME (UI, UX):

Müşterilerin dokunduğu tüm noktalardaki etkileşimleri inceleme, hangi amaçla neleri kullandığını, neleri kullanamadığını ölçmek bu görev kapsamındadır.

MÜŞTERİYİ KARŞILAMA VE EĞİTME (ONBOARDING): Daha önceki bölümlerde aktardığımız üzere müşteriye elinden tutup sorunsuz bir şekilde ürüne götürmek ve ilk eğitimi vermek bu görev kapsamındadır.

BÜYÜME MOTORU TESTLERİ VE ÖLÇEKLENDİRME ÇALIŞMALARI YAPMA (GROWTH ENGINE): Büyüme motoru için yelken benzetmesi yapmıştık, peki ya yelkeni açtık ama hiç rüzgar yoksa ? Rüzgar yoksa yelkenin yönünü değiştirmeniz (üründe değişiklikler yapmanız) gerekebilir ya da farklı bir yelken açmanız gerekebilir.

Tutundurma ve vazgeçme takibi ve yönetimi (Retention, Churn) : Ürünü en çok kullanan niye kullanıyor, neyi sevmiş, sık kullanıp sonra sıklığı azalıyorsa niye azaltmış, bir iki kere deneyip sonra hiç kullanmayan niye vazgemiş, tüm bu sorular ve daha fazlasını sürekli soran kişi yine ürünü pazarlayan kişidir.

KAYNAKLAR

- Dawn Paulos Notları <https://twitter.com/warobins/status/730452622344224768> (Mattermak Pazarlama Bölümü)
- Lean Pricing Startups

3.6 SATIŞ

ÜRÜN VE SATIŞ İLİŞKİSİ

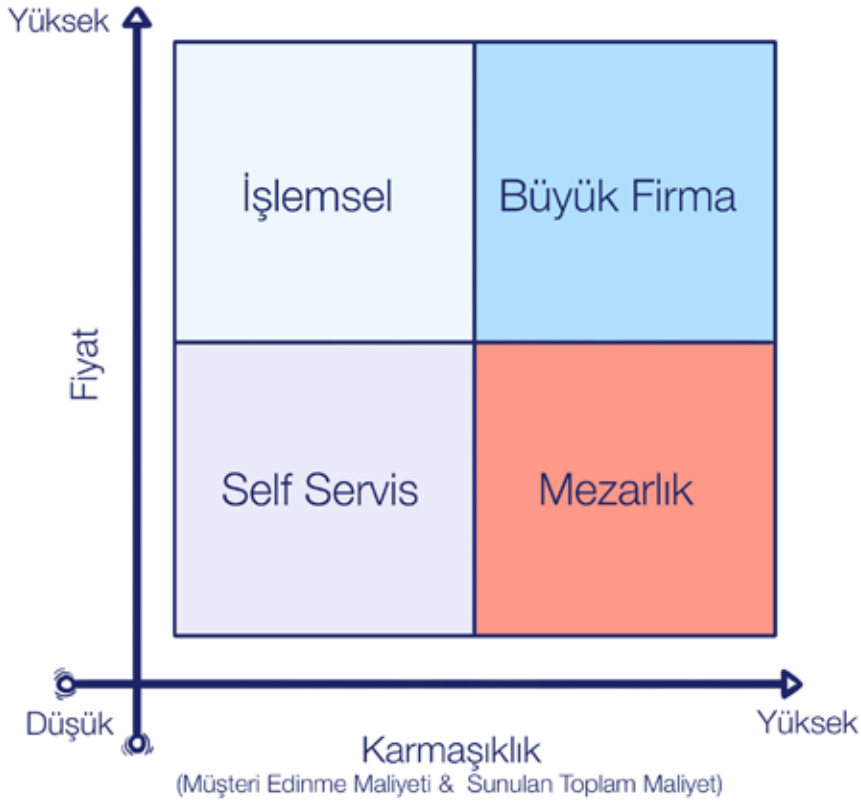
Ürünü kullanacak kitlenin bütçesi, alışkanlıkları, teknolojik yeterlilikleri ve daha birçok konu önce satışınızı etkiler, sonrasında ise ürünü etkiler. O yüzden ürün yöneticisinin daha ürün ortaya çıkmadan ürünün nasıl satılacağı ile ilgili öngörüsü olması gerekmektedir. Metrikler bölümünde aktardığımız gibi bu kitleye ulaşma maliyetini test etmek ise ürünün uzun süre yaşaması için en kritik konudur.

Örneğin ürününüzü sıcak satış ile satacaksınız fakat ürününüzün aylık kiralama bedeki 100 TL, bir satışçının hedef bir müşteriye kazanma maliyeti ise 500 TL diyelim. Eğer birçok müşteri 3-4 ay sonra üründen vazgeçiyorsa yavaş yavaş batıyorsunuz demektir.

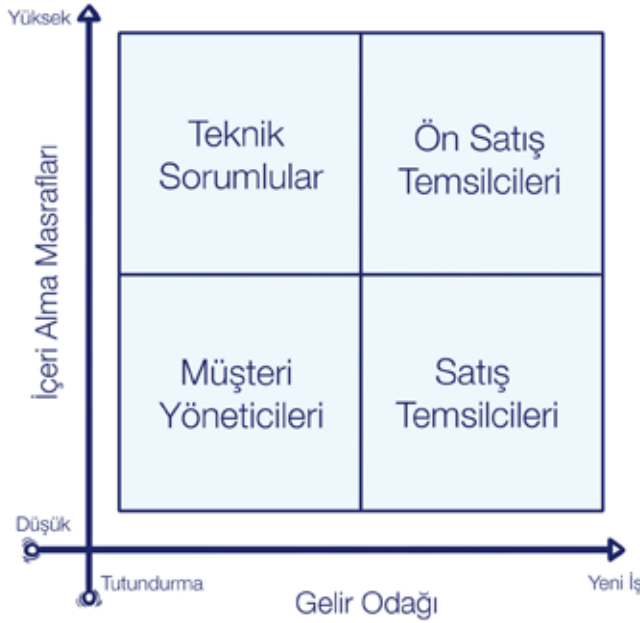
Aşağıdaki görsel de de gözüktüğü üzere ölüm vadisine düşmemek için ürünün bulunduğu pazarın dinamiklerini ve müşterilerinizi iyi analiz etmelisiniz.



Servis olarak Yazılım (SaaS) için ise aşağıdaki görselden de anlaşıldığı üzere fiyat ve maliyetleriniz ürünün komple değişmesine veya komple yok olmasına neden olabilir.



Üründeki aktivasyon kolaylığı ve gelir odağı ise aşağıdaki gibi ürün yöneticisi için 4 farklı şapkanın ortaya çıkması veya bu şapkalar için 4 farklı kişinin daha olması anlamına gelmektedir. Bu da hem maliyetlerinizi hem de ürününüzü etkileyecektir.



ÜRÜNÜ SATIŞA HAZIRLAMA

Ölüm vadisi dışında kalan bir fiyat politikanız var ve ürünü piyasaya çıkardınız diyelim. Satışları yukarı taşıyacak özellikleri incelemek, benzer ürünlerin büyüme motoru analizlerini yapmak yine ürün yöneticisinin görevidir. Satışçının işini kolaylaştıracak her türlü özelliği düşünmek ve hayata geçirmek yine ürün yöneticisinin görevidir. Satışçının müşteri ile temas ettiği anlarda müşterinin ne hissettiğini not almak, beklentisini ve problemlerini dinlemek de ürünün orta ve uzun vadede sağlıklı büyümesi için önemlidir. Ürün yöneticisinin gerektiğinde ödüllendirme mekanizmalarını da tasarlaması gerekmektedir. Örneğin bir müşteriniz ürünü çok sevdi, sık kullanıyor ve 10 arkadaşına da önerdi ve onlardan da 2 tanesi ise ürünü satın aldı diyelim. Burada bu takibi yapacak yapıyı kurup, bu müşteriyi ödüllendirmek de ürün yöneticisinin yapması gereken işlerdendir. Tabi burada yeni müşteri kazandıran kişinin kazandırdığı kişilerin LTV (Yaşam Boyu Değer)'sini de ilgili müşterinin LTV'sine eklemeyi unutmayın. Aslında bu kişi 3 kişilik müşteridir (Kendisi ve satın aldırdığı 2 kişi).

KAYNAKLAR

- Zero to One Kitabı
- Chaotic Flow Notları

TEŞEKKÜRLER

SERKAN ÜNSAL KİTAPLARI

Dijital Girişimcilik Rehberi - Mart 2012

• bkm.com.tr/yayinlar.bkm



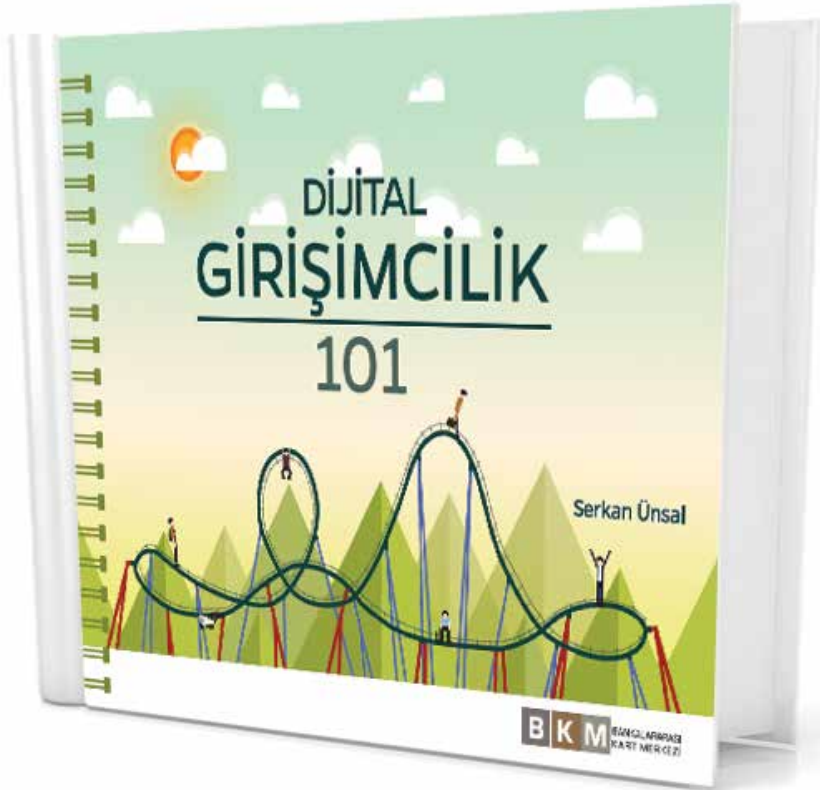
Silikon Vadisi ve Girişimcilik - Haziran 2013

• bkm.com.tr/yayinlar.bkm



Dijital Girişimcilik 101 – Aralık 2014

• bkm.com.tr/yayinlar.bkm



“Kendisi de bir dijital girişimci olan Serkan Ünsal’ın, kendi deneyimlerinden yola çıkarak genç girişimcilere ve dijital ürün yöneticisi adaylarına rehberlik etmeyi hedefleyen kitabı Dijital Girişimci için Ürün Yönetimi, temel sorulara verdiği stratejik cevaplarla bir başucu kitabı olmayı hak ediyor. Ünsal’ın daha önceki kitaplarında olduğu gibi bu kitabının da geniş kitlelere ulaştırılmasına katkıda bulunmaktan mutluluk duyuyoruz.”

Dr. SONER CANKO

BKM (Bankalararası Kart Merkezi)
Genel Müdür

“Kurumların iç girişimcileri ve ürün yöneticisi adayları mutlaka bu kitabı okumalı. Serkan Ünsal, hap bilgilerle dijital ürün yönetimini çok iyi özetlemiş.”

İHSAN ELGİN

Core Strateji
Kurucu Ortak

“Serkan Ünsal’dan dijital ürün yönetimi konusunda pratik, kolay anlaşılabilir ve konuyu tüm yönleri ile ele alan bir başucu kitabı daha. Tüm dijital girişimci adaylarının ve dijital ürün yöneticilerinin mutlaka okuması gereken bir kitap.”

Prof. Dr. SELİM YAZICI

FinTech İstanbul
Kurucu Ortak

