

GİRİŞ

Bu hafta, çağdaş dünyada rekabetçi gücün temel bileşeni olarak ortaya çıkan “yenilik” kavramını ele alıyor ve her yönüyle “yeni ürün geliştirme süreci”ni inceliyoruz. Profesyonel işletmecilik ve yöneticilik kimliklerinin yanı sıra geliştirdiğimiz tartışma kulvarında, kritik bir işletmecilik değeri olarak “girişimcilik” olgusunu tartışmaya açıyoruz.

- ✓Yenilik ve Yeni Ürün Kavramları
- ✓Yenilik Kulvarında ABD ve Diğerleri
- ✓Yenilik Kaynakları
- ✓Yeni Ürün Geliştirme Uygulamaları
- ✓Yenilik/Yeni Ürün /Rekabetçi Avantaj Dinamikleri
- ✓Yeni Ürün Sürecinde Piyasanın Önemi
- ✓Yeni Ürün Yönetimi Temel Bileşenleri
- ✓Yeni Ürün Geliştirme Strateji ve Tipleri
- ✓Yeni Ürün Geliştirme Süreci (Genel)
- ✓Yeni Ürün Geliştirme Süreci (Adım Adım)
- ✓Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon
- ✓Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kritik Konular
- ✓Girişimcilik Alanında Kritik Konular
- ✓İlgili Okuma Parçaları

✓ “Suyu kimin keşfettiğini bilmiyorum, ama büyük ihtimalle, o bir balık değildi!”

Marshall McLuhan

✓ “Geleceği en iyi kestirmenin yolu, onu icat etmektir!”

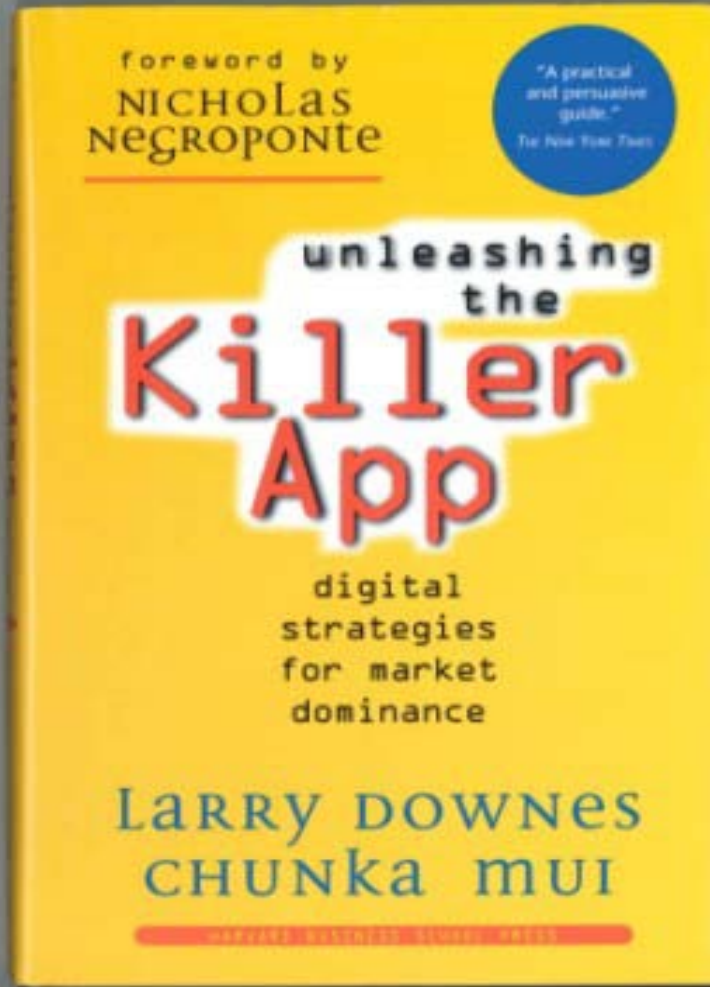
Alan Key

✓ “Elektriği kullanmak için onu anlamak zorunda değilsiniz!”

Julie Cameron

✓ “Sanırım, dünya pazarı toplam beş bilgisayar kapasitesi ile sınırlı olacaktır!”

Thomas J. Watson



Yenilik ve Yeni Ürün Kavramları

Gök kubbe altında yeni olmayan bir şey varsa, o da yeniliktir!

Günümüzün globalleşmiş ve rekabetçi dünyasında yenilik ve onun pratik tezahürü olan yeni ürün geliştirme, söz sahibi firmalar için adeta sıradan; rutin bir işlem haline gelmiştir. Temel sorun; yeniliği, AR-GE çalışmaları temelinde yapılandırmak; temel ve işlenmeye muhtaç bulguları, rekabetçi şansa sahip ürünlere çevirebilmektir. Bu zorlu uğraşta, yeni ürün geliştirme disiplininin tüm birikim ve sistematik araçlarından yararlanmak gerekir. (Yeni Ürün Geliştirme Süreci)

NOVEMBER 23, 2006
Newsweek

THE DECLINE OF AMERICAN INNOVATION



HOW TO GET BACK ON TOP AND WIN THE FUTURE
BY FAREED ZAKARIA



FEYZİYE MEKTEPLERİ VAKFI
İŞİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yrd. Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel
MAN501T Çağdaş İşletme Yönetimi
Ders: Yenilik, Yeni Ürün Geliştirme ve
Girişimcilik Dinamikleri

(e-MBA) İşletme
Yüksek Lisans Programı
Bahar, 2016

Yenilik Kaynakları

Peter Drucker'a göre; işletmeler yenilik fırsatlarını aşağıdaki alanlarda aramalıdır:

- ✓ Nasıl meydana geldiği yeterince araştırılmamış beklenmedik başarılar.
- ✓ Gerçekleşmesi beklenenle uygulamada ortaya çıkan durum arasındaki farklılıklar.
- ✓ İş akış süreçlerinde kanıksanmış yetersizlik ve tıkanıklar.
- ✓ Pazarda ortaya çıkarak tüm oyuncuları şaşırtan gelişme ve değişimler.
- ✓ Savaşlar, göçler veya doğum kontrol hapı gibi tıbbi gelişmelerle ortaya çıkan demografik değişiklikler.
- ✓ Tüketicilerin algılamalarında ve moda dinamiklerinde yaşanan değişiklikler.
- ✓ Yeni enformasyon ile piyasa farkındalığının değişmesi.

Yeni Ürün Geliştirme Uygulamaları

Kaynakları “Günümüzdeki yeniliklerin çoğu ürünlerde değil; hizmet ve yazılımda gerçekleştirilmektedir.” James Brian Quinn, *The Strategy Process*, 1999. İş dünyasında, yenilik yönetimi ve yeni ürün geliştirme konusunda başarılı grafik çizmiş ve diğerlerine KIYASLAMA(Benchmarking) yoluyla referans olmuş şirketler bulunmaktadır. Bu şirketlerin, en seçkin vasıfları yenilik yönetiminde süreklilik sağlamaları, referans teşkil edebilecek modeller oluşturmaları ve şirket kültürlerinin bünyesine yenilikçi ruhu yerleştirebilmeleridir. Uygulamalı bir bilim dalı olan işletme-yönetim disiplini ruhuna uygun olarak, konumuzda başarılı olmuş şirket örneklerinden birkaçını ve hayatımızı değiştirecek 50 yenilik başlığı altında güncel uygulamaları gözden geçirelim:

✓ MTV (Genel Konsept), 3M(Post-it), SONY(Walkman) *Dünyayı İnovasyonla Değiştiren Markalar*, J.Mingo.

MTV: Klipler radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

“MTV’mi istiyorum!” MTV’nin kendi tanıtımını yaptığı sayısız reklamlarda oynayan rock yıldızlarının ve kablolu kanallarında endam eden rock hayranlarının görev aşkıyla dillerinden dökülen bu ilahi sloganla MTV, önce ülke geneline daha sonra da tüm dünya geneline yayıldı.

MTV, televizyonda yayımlanan bir rock klip programı değildi. Hatta rock yayın yapan ilk kablolu kanalda değildi.(Video Concert Hall isimli bir kanal, birkaç yıl önce kısa bir süre yayın yapmıştı).Ancak, ülkenin neredeyse tamamına ve dünyanın büyük bir çoğunluğuna erişebilen ve bekli de en önemlisi kar edebilen tek kanaldı.

1980’lerin ilk yılları, muhafazakâr zamanlardı. Bu durumdan müzisyenler ve yapımcılar bile etkilenmişti. Post-punk , post-disco, post bilmemle dönemleri ile birlikte müzik de, o canlılığını ve asilliğini kaybetmişti. Rolling Stones gibi eski gruplar ,sürekli aynı albümü yapıyor gibiydi. Yeni gruplar, eski grup olarak adlandırılmak için can atıyorlardı.

Ancak, düşük gelirlilere yönelik şu tuhaf marketlerde satılan müzik ürünleri, her ne kadar içi boş olsa da oldukça kar bırakıyordu. Bu nedenle de, kel alaka iki dev şirket, çürümüş cesedi sıkıp daha da suyunu çıkarmak için bir araya geldiler. Ortaklardan biri Warner Brothers Records’un bağlı olduğu şirket Warner Communications idi.Diğeri de , müzik dünyasıyla , bir kredi kartı bir ses kartıyla ne kadar ilgiliyse o kadar ilgili olan Amerikan Express şirketi idi.

Kablo TV sistemlerini işleten ve yeni kanallar ortaya çıkaran Warner Cable isimli bir şirketi kurmak için 1979’da bir araya geldiler. Robert Pittman’ı, tuhaf bir şekilde Movie Channel adını verdikleri, ücretsiz izlenebilecek yirmi dört saat yayın yapan A sınıfı bir kanal kurması için işe aldılar. Bu deneme başarılı olunca Pittman, şirketin ilk reklam alan, sponsorlu kanalının kurulma işini üstlendi. Kablolu kanallara, reklam veren ulusal şirketlerin yalnızca birkaçı ilgi göstermişti çünkü karasal yayın yapan kanallara göre, çok daha küçük bir izleyici kitlesine ulaşabiliyordu.

MTV: Klipler radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

Pittman bir geliştirme ekibi kurdu ve bu ekibe göre başarının anahtarı, izleyici grubunun oldukça hassas bir şekilde tanımlanmasıydı. TV için, ergenlik çağındaki çocuklar ve genç yetişkin grubunu kapmak oldukça zordur ancak harcaabilecekleri gelir düzeyleri nedeniyle reklam verenler tarafından tercih edildikleri için ekibin de ilk tercihi, bu seyirci kitlesi üzerine yoğunlaşmak oldu. Pekala, ergenlere ve yeniyetmelere ne verilebilirdi? Rock müzik, elbette herkesçe kabul edilen bir “davranıştı.” Ekip hemen, bir klip kanalının teknik ayrıntıları üzerinde çalışmaya başladı: Kablo üzerinden nasıl stereo yayın yapılır ve klipleri sunan birilerine ihtiyaç var mıdır (daha sonra bunlara “viiceey” dendi)?

Yaklaşık bir yıl içerisinde Pittman, Warner Cable Yönetim Kurulu’na teklifini sundu. Kurul, kanalın para kazanmayacağını düşündüğü için teklifi geri çevirdi.

Pittman projeye inanıyordu. Warner Communications’ın Başkanı Steve Rossile Amerikan Express’in başkanı Jim Robinson ile son bir toplantı ayarladı. Pittman’ın; klip, izleyici araştırması, program planlama ve tahmin edilen kazançları anlatan bir sunum yaptığı yorucu toplantının ardından Robinson, Ross’a dönüp “tamam, üzerimize düşen kısmı için varız,” dedi. Ross da tamam dedi ve kanal böylece kabul edilmiş oldu.

MTV: Klipler radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

Ekip, hizmetle ilgili temel bazı öngörüler üzerinde çalışmaya başladı. Kilit nokta, kanalın, izleyiciyle birlikte eskimesi fikriydi. Pittman daha sonra, izleyicilerin MTV'den sıkılacağı ve yeni izleyicilerin geleceği gerçeğini kabul ettiklerini söyledi. “Bizim için köşe taşı olan “değişim için değişim” kavramını oturtmak. Seyirciyi, onu değiştirmemiz için hazır hale gelene kadar değiştirmiş olacaktır.” Ekip kanalın, yaşlı nesle hitap eden ya da kırk ve elli yaşlarında olanların anlayamayacağı ya da hoşlanmayacağı bir kanalmış gibi bir izlenim yaratırsa başarısız olacağına karar verdi. Pittman, kanalın, 1981 yılında yayın hayatına başlamasını planlamıştı ancak kanalın yayına başlama tarihi öne almasına neden olacak bazı tüyler ürpertici haberler aldı. Plak şirketleri maliyetleri kısıyordu ve birçoğu, rock kliplerini, aşamalı olarak azaltmayı planlıyordu. Müzik endüstrisinin ortak kanısı, kliplerin, plak satışları üzerinde çok önemli bir etkisi olmadığı yönündeydi. Ekip, plak şirketlerinin 1982 yılı bütçelerini tamamlamalarını beklemeden, yaz ayında yayın hayatına başlamanın iyi olacağına karar verildi. Kanalın adının ne olacağı gibi, çok temel konularda yol alamadıkları düşünüldüğünde, bu karar, onları zaman olarak çok sıkıştırmıştı. Pittman, kanala TV-1 adını koymak istedi ancak bu ismin hakkı, bir başkası tarafından alınmıştı. Pittman'ın ikinci seçeneği TV-M –Television Music oldu. Ancak, gece geç saatlerdeki toplantının birinde, program yapımcısı Steve Casey, durup dururken “sence de MTV, kulağa TV-M'den çok daha iyi gelmiyor mu?” deyiverdi. Kanalın ismini, logo konusunda farklı fikirler alabilmek için birçok tasarımcıya gönderildi. En beğendikleri tasarım, Manhattan Design isimli küçük bir şirketten geldi: büyük bir M harfinin yanına püskürtülerek yazılmış TV harfi. Bu logo, kanalın ilk logosu oldu. Manhattan Design, bu tasarım için 1000 dolar aldı.

MTV: Klipler radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

Bu sırada MTV çalışanları, klipleri televizyonda göstermeye başlamışlardı. Pittman da, plak şirketlerine kurulan yeni kanalı tanıtmak amacıyla, tablolar ve grafiklerden oluşan sunumlar yapmaya başladı. MTV'nin; şarkı adlarını, grup isimlerini ve logolarını her şarkının başında ve sonunda ekranda göstereceğine söz verdi (bunu radyoda yapamıyor olmak, plak şirketlerinin büyük karın ağrısıdır). Bu sunumun ardından (MCA ve Poly Gram'ın açık bir dille reddetmelerine rağmen) birçok plak şirketi, bu durumun plan satışlarını daha da kötüleştiremeyeceğini düşünerek, kliplerinin kopyalarını kanala vermeye başladı.

Yayınının ilk gününde, MTV'nin kasasında, yalnızca 250 klip vardı Bu kliplerin otuzunda Rod Stewart olduğu düşünülürse, dağılımda pek öyle düzgün değildi. Bu bir kumardı. Ancak kanal başarılı olursa, plak şirketlerinin, çok daha fazla kliple kapılarını çalacaklarından da emindiler.

1 Ağustos 1981 yılında MTV, Buggles'in "Klipler Radyo Yıldızlarını Öldürdü" adlı şarkısıyla yayın hayatına başladı (ironik olan şey, pek öyle klip meraklısı olmayan bu grubun, kendi kehanetinin kurbanı olmasıdır). Bu çaylak kanal, umdukları kadar kablo sistemi aboneleri elde edemedi ve ilk yıllarında 50 milyon dolar kaybetti. Bu zarar beklediklerinden yaklaşık 40 milyon dolar daha fazlaydı. Ülke genelinde çok daha kapsamlı bir yayına erişmek için, rock yıldızlarının rol aldı "MTV'mi istiyorum!" kampanyasını başlattılar. Müthiş bir başarı elde edildi. Binlerce insan, inatçı kablo sistemini neredeyse çılgınlık atarak telefon yağmuruna tuttu ve böylece MTV hızlı bir şekilde ülke geneline yayıldı. 1984 yılının Aralık ayında kanal, atı alıp Üsküdar'ı geçmişti.

MTV: Klipler radyo yıldızlarını nasıl öldürdü?

Etkisi de hızlı bir şekilde yayıldı. Rock dünyasına girebilmek için artık yalnızca iyi bir şarkıcı ya da müzisyen olmanız yetmiyordu, aynı zamanda kliplere yakışacak bir yüzünüzün de olması gerekiyordu. “MTV tipi” ifadesi, filmlerde, TV programlarında ve reklamlarında kullanılan bir klişe haline gelmişti. Nihayetinde, Çıplak Silah’tan Susam Sokağı’na kadar birçok yerde esprisi yapıldı. Kanal bazı tartışmaların da odak noktasına oturdu. Feministler ve evangelistler, bir MTV demirbaşı haline gelen zincirli yarı çıplak kadınlardan hoşlanmadılar. Ayrıca kanalda, beyaz olmayan sanatçılar da az gösteriliyordu. Şubat 1983’teki altmış klipin içinde yalnızca iki tanesi siyahlarındı; Biri Tina Turner, diğeri de içinde birçok ırkı barındıran English Beat isimli gruptu. Aynı yıl MTV, Billie Jean’iya da Michael Jackson’ın herhangi bir şarkısını çalmayı reddetti. Pittman eleştirilere karşılık, Jackson’ın ritim ve blues(R&B) tarzının, MTV’de Amerikan Halk müziğinden daha fazla yer alamayacağını söyledi. CBS’in o sırada buna karşılık bir ultimatom verdiği rapor edildi; Ya Billie Jean’ı çalarsın ya da kliplerimize güle güle dersin. Ne kadar doğru bilinmez, şarkı MTV’nin listesine eklendi ve büyük bir başarı yakaladı. MTV dersini almıştı. Dört yıl sonra “Yo! MTV Raps” isimli konsepti başlattı ve bu konsept, şehrin derinliklerinde sıkı sıkıya korunan rap müziğinin, banliyölere yayılmasını sağlayan bir hareket olarak kabul edildi ya da suçlandı. 1990 yılında MTV, rock yıldızlarının akustik enstrümanları canlı olarak çaldığı “Unplugged” isimli programın dizisini yayın hayatına soktu. 1993 yılında da açık göz/geri zekalı iki kahramanın “Beavis ve Butt-head” adlı çizgi programı başladı. Bu program birçoklarınınca yapılan, kundakçılığın ve hayvan katlinin özendirilmesi suçlamasıyla karşı karşıya kaldı. Pittman, MTV’nin 511 milyon dolar karşılığında, dev kablolu kanal şirketi Viacom’a satıldığı 1986 yılında MTV’den ayrıldı. MTV artık dünya çapında yüzlerce ülkedeki milyonlarca insanın evine giren büyük bir para makinesidir.

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Post-it olmadan önceki hayatınız nasıldı hatırlayabiliyor musunuz? Onsuz bir hayatı hayal edebiliyor musunuz? İş yerlerindeki, yayınevlerindeki, sanat evlerindeki ve tıbbi alanda çalışan insanların yapamayacağı bir şey bu. Mantıklı ve işlevi oldukça açık bir ürün gibi görünüyor. Her şeye yapıştırılabilen ve buna rağmen temiz bir şekilde sökülebilen, iz bırakmadan, düzeltme ve not alma imkânı sunan bir ürün. Post-it, ilk dört pilot bölgede umut kıran bir şekilde başarısız olunca neredeyse pazara bile sürülemezdi. Minnesota Mining and Manufacturing Şirketi (3-M), bir dizi komik olay neticesinde 1902 yılında faaliyete geçti. Kurulma çalışmaları bile bir şaka gibiydi: Şu beş Minnesota'lı tarafından kurulduğunu biliyor muydunuz? Bir doktor, bir avukat, iki demir yolu yöneticisi ve bir de kasap müdürü. Bu beş yatırımcı, zımpara hakkında pek bir şey bilmiyorlardı ancak zımparanın kimyasal maddesi olan alüminyum oksidin, tıpkı “para” gibi çok talep gördüğünü biliyorlardı. Duluth yakınlarındaki Superior Gölü'nün kıyılarında yer alan bir alüminyum oksit madenini satın alma konusunda çok iyi bir fırsat yakaladılar. Geçmişe dönüp baktığımızda, ekiplerine bir de maden mühendisi almalarının iyi olabileceğini anlıyoruz çünkü bu beş ortak, madeni satın aldıktan, işçileri seçtikten, makinelere yatırım yaptıktan ve tam vardiya madem çıkarmaya hazır olduktan sonra anladılar ki, satın aldıkları maden, alüminyum oksit madeni değil âli Cengiz madeniymiş. Madenden aldıkları numuneleri, birkaç zımpara üreticisine gönderdiler ve bu numunelerin “sahte alüminyum oksit” olduğunu anladılar; zımparanın ya da başka bir şeyin üretiminde kullanılmayacak kadar değersiz. Peki, şimdi ne yapacaklardı? Bir nedenden dolayı, hala zımpara işine kafayı takmış bir şekilde, alüminyum oksidi başka bir yerden alıp, madenci olmak yerine üreticisi olmaya karar verdiler. Duruma uygun olarak da, zımpara işindeki rekabet çok yoğun, hatta acımasızdı ve yeni şirketler, pazara gitmeye zorlanan şirket, metallerin parlatılması için yeni bir aşındırıcı giydirme geliştirdi. Ardından, Francis G. Okie isimli yatırımcı, otomobil endüstrisinde kullanılan alüminyum oksitten, su geçirmez, daha az toz çıkaran bir zımpara olan Wetordry ürününü geliştirdi.

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Ayrıca zımparayı, tıraş bıçağının daha güvenli bir alternatifi olarak piyasaya sunmak gibi parlak bir fikri de vardı. Okie, hayatının geri kalanı boyunca çenesini zımparalayarak temizlese de, bu fikir, tıraş camiasında pek o kadar kabul görmedi. Burada önemli olan şey, bilinen malzemeleri farklı şekillerde kullanarak radikal ürünler geliştirmeye odaklı 3-M geleneğidir ki bu gelenektir, Post-it Not Kâğıdı'nın geliştirilmesini sağlayan. Ancak bu oldukça uzun ve ucu açık bir yolculuktu.

3-M birkaç yıl arayla, ilerisi için umut verebilecek, örneğin, selobantlarının çok daha iyi yapışmasını sağlayacak yeni malzemeleri araştırmak için yapıştırıcı polimerlerini araştıran bir ekip topladı. Ekip 1964 yılında ilk toplandığında, Kimyager Spencer Silver'in adı verildi. Archer Daniels Midland, Inc., tarafından geliştirilen yeni bir monomer grubunu (çok daha dayanıklı polimer yapmak için bir araya geliştirilebilen, lego benzeri küçük moleküllerdir) araştırmaya başladı. Bilim insanlarının temel araştırma olarak adlandırdığı onunsa sistematik kurcalama dediği işle uğraşırken, polimer zinciri haline gelmesi için monomerleri bir arada tutan bir kimyasal maddeyi, tavsiye edilen dozundan daha fazla kullandı. Silver o günleri "ne olacağını görmek istemiştım," diye hatırlıyor, "bir koltuğa oturup deneyden önce hesap yapsaydım ya da kaynakları araştırıyaydım, bu deneyi büyük bir ihtimalle yapmazdım. Kaynaklar, böyle bir şeyi yapmamanız gerektiğini söyleyen örneklerle dolu."

Ama o yaptı. Elde ettiği şey, kesinlikle beklenmedikti. Üzerine basınç uygulayana kadar, süt beyaz bir sıvı gibiydi. Sonra kristalleşiyordu. Bu çok ilginç de bu şey neydi ki? Bunu bir yapıştırıcı olarak kullanmak istedi. Onu, "sağlam yapıştırıcı" yerine "yapış yapış" olarak niteledi. Silver ayrıca bu maddenin, kendini beğenmiş olduğunu keşfetti. Başka bir şeye yapışmaktansa, kendi üzerine yapışmaya daha çok seviyordu. Bir yüzeyin üzerine yerleştirip üstüne bir kâğıt yapıştırdığınızda, kâğıdı çekip aldığınızda yapıştırıcının ne tamamı sökülüyordu ne de tamamı orda kalıyordu. Bu yapıştırıcı, dokunduğu her şeye kararsız bir şekilde bağlanıyordu.

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Silver bu maddeden çok etkilendi. Şirketin diğer kısmı, en iyi yapıştırıcısının, ya çok ya da az kalıcı olması gerektiği yönündeki inanişına bağlı olduğu için onun kadar etkilenmemişti. Sonunda şirket, polimer grubunu dağıttı ve bu gruptakilere yeni görevler verdi. Ancak Silver, şirket personelinin hobi projeleri ve ilhamlarını geliştirmek için, zamanlarının yüzde 15'ini ayırmalarına izin veren 3-M şirket ilkesi sayesinde, polimeriyle oynamayı sürdürdü (bu sistem, bazen sorun da çıkarabiliyordu. 3-M'in bilim insanlarından biri, zamanının yüzde 15'ini şirketin, sahte alüminyum oksit stokuna kullanabileceği bir yer araştırmak için ayırıyordu. Bu 15 daha sonra 20 oldu ve süre zamanla daha da arttı. Bu projeye takıntısı öyle bir boyuta erişti ki, diğer işlerini boşlamaya başladı. Şirket sonunda onu kovdu. İşin komiği, kovulmak da onu durduramadı. Sanki hiçbir şey olmamış gibi işe gelip gitmeye devam etti. Şirket onu tekrar işe almak zorunda kaldı. Nihayet, bu kumlu maddenin çatı malzemelerinde kullanabileceğini keşfetti. Bu bilim insanı, yıllar sonra şirketten, başkan yardımcısı olarak emekli oldu).

Geleneklere göre 3-M çalışanları, kendi departmanlarının onayladığı hobi projelerini diğer departmanlara da götürebiliyordu. Silver, meslektaşlarını kendisi kadar heyecanlandıramayınca, kendini 3-M'in koridorlarına atıp, şirket çölünde gezen çıldırmış bir peygamber gibi ağlıyor, sunumlar ve tanıtım gösterileri yaparak "mutlaka bir şeye yarıyordur!" deyip duruyordu. İş arkadaşları ona karşı kibar davranıyorlar ancak bak-şimdi-yapışmadı sunumlarını neye vardıracağı konusunda pek emin değillerdi. Bu yeni polimerin patentinin alınması için şirkete neredeyse yalvardı. 3-M patenti aldı ancak tasarruf edebilmek için, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde geçerli olanını aldı; uluslar arası anlamda geçerli değildi.

"İlginizi canlı tutmak için bazen fanatik olmanız gerekir yoksa ölüp gider," diyordu Silver. Sonunda başka birisi, Silver'ın polimerini kullanarak bir ürün geliştirdi: İğnesiz bir yapıştırma panosu. Ürün, can çekişerek ortadan kayboldu. Ancak Silver, polimerinin daha iyi bir kullanım alanı olabileceğini düşünerek bu işten asla vazgeçmedi. "Bazen çok sinirleniyordum çünkü bu yeni şeyin, gerçekten eşi benzeri olmadığı çok belliydi. Sonunda kendime "sen neden bir ürün düşünmüyorsun? Bu senin işin! dedim," diyordu.

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Sonunda biri, 1974'te, Silver'ın çözümünün bir çözüm olabileceği bir sorunla karşılaştı. O kişi, 3-M kimyageri, amatör mekanik ve kilise koro şefi olan Arthur Fry idi. Yıllar önce Silver'ın yaptığı bir sunumu görmüştü ve herhangi bir fikir gelir diye, bunu aklının bir köşesinde tutmuştu. Belki de bu, ilahi bir dürtüydü. Her zaman olduğu gibi bir pazar sabahı Fry, ilahi kitabındaki ilahilerini, yanlarına küçük kâğıt parçaları koyarak işaretlemişti. Koroya ayağa kalkmasını işaret ettiği sırada, ilahi kitabını yere düşürdü ve kâğıt parçacıkları da kar taneleri gibi dağılıverdi. Aceleyle yerini almaya çalışırken, “Tanrım, şu şarkıların yanına koyabileceğim küçük yapıştırıcılar olsaydı keşke, gerçekten ne işime yarardı,” diye düşündü. Sonra birden, Silver'ın bak-şimdi-yapıştı, bak-şimdi-yapışmadı sunumlarını hatırladı ve yarısı yapışan bu kâğıtların gerçekten nerede işe yarayabileceğini düşünmeye başladı. Pazartesi günü, işe erken gitti. Yapıştırıcının, kâğıdın üzerinden çıkmayacağından nasıl emin olunacağı gibi, hala çözülmesi gereken sorunların olduğunu fark etti. Şirket kimyagerleri, yapıştırıcının kâğıda sıkıcı tutunmasını sağlayacak bir kâğıt altı kaplama geliştirdiler. Başka sorunlar da vardı: 3-M'in makine mühendisleri, yapıştırıcının kâğıda, üretimi uygulanamaz hale getirecek şekilde sürekli silindir üzerinden yerleştirilmesinin mümkün olmadığını söylediler. Fry, bu işi çözebileceğine inandığı bir makine tasarladı ve bu makineyi evindeki bodrumunda yaptı. Yazık ki makine, bodrumundan daha büyük oldu. Makineyi işe götürebilmek için bodrumunun bir duvarını yıkmak zorunda kaldı. Fry ve ekip arkadaşları, artık bir klasik haline gelmiş olan ilk sarı post-it örneklerini üretmeye başladılar. Pilot uygulama amacıyla, şirket içindeki birimlere gönderdiler. “İnsanlar bir kere kullanmaya başlayınca, gerisi marihuana gibiydi,” diyordu ekip üyelerinden biri, pek sağlıklı olmayan eczacı kavrayışıyla, “ bir kere kullanmaya başlamışsanız, artık vazgeçemezsiniz.”

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Şirket içinde bir takıntı haline gelmesine rağmen, 3-M pazarlama departmanı, bu küçük sarı yaprakların, şirket dışında öyle çok büyük satış rakamlarına ulaşabileceğine inanmıyordu. İnsanların bu ürüne kendilerini kaptırmalarına rağmen, şirketteki herkes, aynı soruyu sorup duruyordu: “Paketine bir dolar verip de, bu “büyülü not kâğıtlarını” kim alır ki?” heyecan yoksunluğu, pilot bölge seçilen dört şehirde yürütülen promosyon kampanyasında da kendini gösterdi. Yalnızca ürünü tanıttılar ve hiç örnek ürün götürmediler. İnsanların, bu yeni ürünün ne şekilde kullanılabileceğini tahmin etmeleri mümkün değildi, denemeleri gerekiyordu. Hiç de şaşırtıcı olmayacak biçimde post-it'in ilk pilot denemesi sefil sonuçla noktalandı.

Fry'ın patronu Geoff Nicholson, şirketin içinde gezinen binlerce Post-it'e bakıp, iyi pazarlandığı takdirde bu ürünün başarıya ulaşacağına inanıyordu. Patronu Joe Ramey'e, piyasaya inip neyin yanlış gittiğini incelemeyi teklif etti. Ramey kabul etti ancak bunu, ürünün başarısına inandığı için değil, Nicholson'la alay etmek için yaptı. Post-it'in kullanışlı olabileceğini düşünen insanlarla doğrudan konuşabilmek için bu dört pilot şehirden, Virginia Richmond'a gittiler. Bu da 3-M'in geleneklerinden biridir. Kurulduğu ilk yıllarından beri, William L. McKnight'tan ilham alan 3-M'in satış ekibi, ürünle ilgili olarak önlerine çıkan herkesten fikir almadan ve ürünleri ilk kullanacak olan işçilere ürün tanıtım yapmadan aracıya başvurmazlar. Bu yalnızca, ürünler için bir talep dalgası yaratmış olmuyor, aynı zamanda yenilerine de ilham kaynağı oluyor zira satış temsilcileri, ürünü kullanmak ve iyileştirmek için yeni yolları nasıl arayacakları konusunda eğitilmiş oluyorlar. Otomotiv işçilerinin, otomobildeki iki tonlu döşemeleri boyarken sıkıntı çektiğini gören bir satış temsilcisi, maskeleme bandı gibi bir fikir üretebilir mesela (şirket bu ürünü, bir tanesi her bir köşeden geçen arkası yapışkanlı iki dar bantla yapmıştı. Otomotiv işçisi, bandın yalnızca köşelerinden değil, arkasının tamamının yapıştırıcıyla kaplanması gerektiğini söyleyerek şikâyet etmişti. Bu haliyle ne işe yarar ki bu İskoç bandı, diye sormuştu işçi, cimrilik konusunda etnik bir gönderme yaparak. Şirket, işçinin önerisini uyguladı ve bu yeni ürün için de “Scotch” isminin çok uygun olacağına karar verdi).

Post-it' e kendimizi nasıl kaptırdık?

Fry ve Nicholson, Richmond'ın ticaret yapılan bölgesinde turladılar, post-it paketi dağıtıp eşyaların üzerine yapıştırdılar ve kullanım alanını görmeye çalıştılar. Aldıkları olumlu tepkiyle gördüler ki, insanların bu ürünü kullanacakları, arkadaşlarına gösterecekleri ve elbette satın alacakları çok açıktı. Gün sonunda Richmond'dan ayrılırken bir dolu sipariş almışlardı. Aktarılan bu verilere dayanarak şirket, bir pilot bölgeye, yine tek bir seferlik ya herro ya merro taarruzu yapmaya karar verdi. Ağır silahlarla donatılmış satış temsilcilerini, Idaho'nun Boise kasabasına gönderdi. Satış temsilcileri, verdikleri ücretsiz numuneler ve dağıttıkları sipariş formlarıyla Boise'in ticaretini ablukaya aldılar. Numune verdikleri şirketlerin, 3-M'in bir başarı olarak kabul edeceği yüzde 40 rakamının iki katından fazla olacak şekilde yüzde 90'ından yeni sipariş almayı başardılar. Post-it, doğrudan posta gönderileri ve ticaret dergilerinde ücretsiz promosyon malzemesi olarak verilerek, 1980 yılından itibaren ulusal dolaşıma sokuldu. Amerika'nın tümünü dolaştı. O tarihten bu yana, bölgelere göre yapılan küçük düzenlemelerle uluslararası alanda da büyük bir başarı sağladı. Örneğin Japonya'da, Japon harflerinin dikey yazımına uygun olacak şekilde uzun ve dar modeller ürettiler. "Post-it, insanların aklında olmayan bir ihtiyaca cevap verdi. İnsanlara, neye ihtiyacı olduklarını sorsaydınız, daha iyi tutan bir ataşa ihtiyaçları olduklarını söylerlerdi. Oysa post-it ellerine geçince, bunun tam olarak ne işe yarayacağını ve ne kadar değerli bir şey olduğunu hemen anladılar," diyor Fry.

Sony, müziği nasıl ayağa kaldırdı?

Tanrı, Walkman'den razı olsun. Ondan önce, portatif tek “müzik çalar”, omuzda taşınıp genellikle yüksek sesle dinlenen o büyük kasetçalarlardı. Walkman bu işi öyle güzel çözdü ki, bu sayede diğer insanların tartışılır müzik zevklerini dinlemek zorunda kalmadık ya da onların, bizimkiler hakkındaki söylenmelerini. En güzeli de, walkman'in ses kalitesinin stereo olmasıydı. Şimdilerde bunun pek bir anlamı olmayabilir ancak pek de uzun olmayan bir süre önce, taşınabilir kasetçalarlar, berbat hoparlörlerinden cızırtılı ses çıkarmak müzik çalan hantal aletlerdi. Kendi kendinize müzik dinlemek istediğinizde, kulaklarınızdan birine küçük bej bir tıkaç takmanız gerekiyordu. Ses, sanki teneke kutunun içindeki bir telefon gibi geliyordu. En komiği de walkman'in, ilk başta onu tasarlayan Sony mühendis ekibi için bir hayal kırıklığı yaşatmış olmasıydı. Aslında onlar tamamen farklı bir şey yapmayı planlıyorlardı. Mitsuroi da tarafından yürütülen ekip, tasarladıkları Pressman adında küçük bir taşınabilir kayıt cihazıyla oldukça büyük bir başarı kazanmıştır. Bu cihaz inanılmaz derecede küçüktü (13.3 x 9.0 x 2.9 cm) ve içine yerleştirilmiş bir mikrofona ve hoparlöre sahipti. Gazeteciler için standart bir kayıt cihazı haline gelmişti. Pressman, mono olarak çalışıyordu ve radyo gazetecileri, Sony'den, aynı boyutlardaki bu cihazın stereo olanını istemeye başlamışlardı. 1978 yılında mühendisler, stereo özelliklerdeki kayıt cihazının parçalarını küçülterek ve güçlendirerek, bu yeni cihazı aynı boyuttaki gövde içine yerleştirmeye çalışıyorlardı. Neredeyse oluyordu. Kaset çalan parçaları ve iki küçük hoparlörü yerleştirmeyi başarmışlardı ancak kayıt mekanizması bir türlü sığmıyordu. Nihayetinde asıl amaçları kayıt parçalarını yerleştirmek olduğu için de, ilk deneme büyük bir başarısızlıkla sonuçlanmıştı.

Sony, müziği nasıl ayağa kaldırdı?

Yine de o kadar da kötü bir deneme değildi. Sesin kalitesi, boyutlar düşünülduğünde şaşırtıcı derecede iyiydi. Bu nedenle Ida, bu ilk prototipi yok etmek yerine sakladı. Mühendislerden bazıları, bir sonraki deneme için çalışırken, bu cihazın içine kaset takıp kullanmaya bile başladı. Başarısızlıklarının, proje lideri Ida'nın üzerindeki etkisi daha büyük olmuştu. Her şeyin ötesinde Sony, kayıt cihazı teknolojisindeki yeniliklerle kendini kanıtlamış bir şirketti. Savaş sonrası kurulan şirketin ikinci ürünü ve ilk başarısı 1950 yılında, kayıt cihazı dünyasını sarsan, bu yenilikçi kayıt cihazıydı (Sony'nin, üç yıl önce piyasaya sürülen ilk ürünü, şok vererek ateş yakacak şekilde tasarlanan elektrikli bir pilav pişiricisiydi).

Bir gün Masarulbuka ortalıkta amaçsız dolanıyordu. Bunu çok sık yapardı. Akio Morita ile birlikte şirketi kuran ve şirketin ilk yıllarındaki başarısında büyük pay sahibi olan yenilikçi bir insandı. Ancak yıllar geçtikçe, Sony'nin değişen şirket yapısının düzgün bir şekilde işleyen günlük faaliyetlerine göre, kendisi aşırı garip ve yaratıcı bir hale bürünmeye başlamıştı. Morita, şirket faaliyetlerini kendi üzerine aldı ve Ibuka'yı; ona daha çok itibar, daha az yetki ve Sony'nin koridorların rahatça dolaşabilmesi için fazlaca zaman veren onursal başkanlığa getirdi.

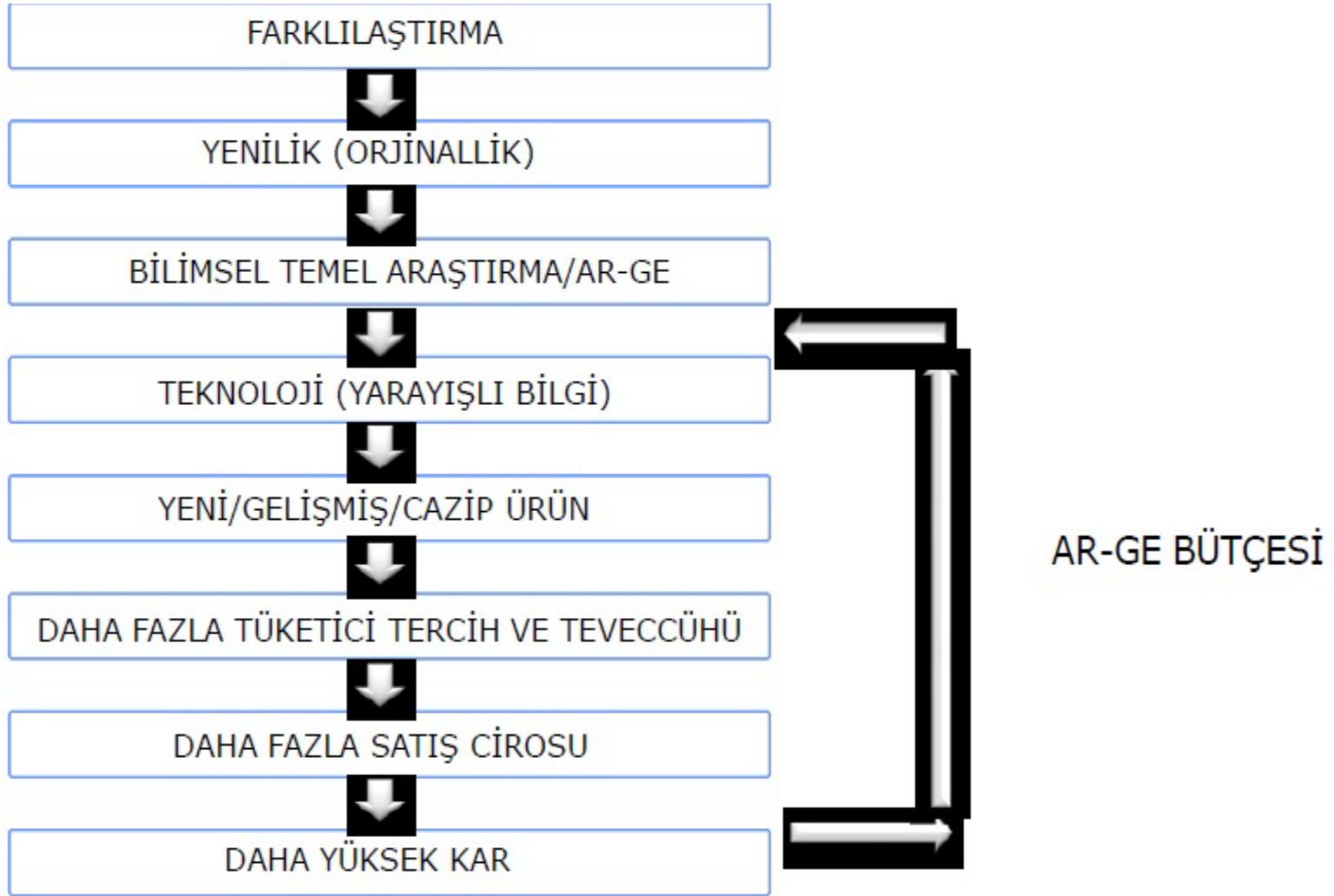
Sony, müziği nasıl ayağa kaldırdı?

Ibuka, tasarım sorunları üzerinde çalışan Pressman mühendislerini izliyordu. Başarısız prototipten gelen müziği dinleyip “bu harika küçük kasetçaları nereden buldunuz? Sesi harika geliyor,” dedi. Ibuka’nın boş boş dolaşacak zamanı çok olduğundan, şirkette olup bitenler hakkında neredeyse her şeyi biliyordu. Biranda, daha önceden gördüğü bir başka projeyi hatırladı: fabrikanın diğer tarafında, Yoshiyuki Kamon isimli bir mühendis tarafından geliştirilen, çok hafif taşınabilir hoparlör seti. Ibuka, Ida’ya “bu hoparlörleri çıkarıp, stereo çalarınıza onun kulaklıklarını yerleştirseniz nasıl olur?” diye sordu. “Kulaklıkları daha az güçle çalışır ve sesin kalitesini de artırır. Kim bilir, kayıt yapmasa da belki bu şeyi satabiliriz. Ne de olsa, sesi çok kaliteli.” Mühendisler onu kibarca dinlerken, bir yandan da, yaşlı adamın artık keçileri kaçırdığını düşünüyorlardı. kaydedemeyen bir kayıt cihazı yapmanın mantığı neydi ki? Hoparlörler varken, kim kulaklıkla müzik dinlemek ister ki? Neden, daha öncekilerin yaptıklarından daha azını yapan bir şey yapılsın ki? Gelişme mi oluyordu bu? Kendisine saygı duyulan, itibarlı ancak proje onayı konusunda yetkisi olmayan Ibuka, arkadaşı ve ortağı Morita’nın yanına gitti ve kulaklık takılmış aleti ona gösterdi. Morito aletten çıkan sesi dinledi ve stereo müziğin kalitesinden çok etkilendi. Mühendislerin şaşkınlıklarına neden olacak şekilde onlara, bu aleti geliştirmek için çalışmalarını söyledi.

Sony, müziği nasıl ayağa kaldırdı?

Şaşırın yalnızca mühendisler değildi. Pazarlama bölümü de, bunun berbat bir fikir olduğunu düşünüyordu. Şirketin, satılan her ürün nedeniyle para kaybedeceğini öngörüyorlardı. Japonya'da kullanılan walkman adının, İngilizce konuşan insanlara "tuhaf" geleceği söylenince, Sony bu walkman'ı, Amerika Birleşik Devletleri'nde Soundabout ve İngiltere'de de Stowaway adıyla piyasaya sürdü. 1979 yılında piyasaya sürülen ürün, gençleri hedefleyen düşük bütçeli, sınırlı bir kesimi ilgilendiren bir girişimdi. Hiçbir şey olmadı. Gençler, genellikle toplumun yapısına ayak uyduruyorlardı ve arkadaşlarının ne yapacaklarını görmek için beklediler. Büyük kasetçalarlar satılmaya devam ederken, walkman raflarda çürüyordu. Mühendisler ve pazarlamacılar, şüpheciliklerinde haklıymış gibi görünüyorlardı. Derken, şehrli yeni yetme züppeler walkman'ı keşfetti. Koşarken Mozart ve işe gidip gelirken Boy George dinlemek için mükemmel olan ve çantanın içine ya da takım elbisenin cebine sığabilecek kadar küçük walkman, birdenbire, dünyanın beyaz yakalı sınıfı arasında yükselen bir değer haline geldi. Walkman'ın bu delilik derecinde başarısı, Sony'deki neredeyse herkesi şaşırttı özellikle de, altmış binlik bir parti hazırlanması söylenen bahtsız yönetim müdürünü. Bu sayıyı, aşırı derecede abartı bulduğu için, sipariş edilen altmış bin ürünün sadece yarısını yaptı. Walkman satışları iyi giderse, ikinci partiyi de yetiştirebilecek zamanı olacağını düşündü. Satışlar iyi gitmezse, şirketin parasını kurtardığı için bir kahraman bile olabilirdi. Ancak walkman satışları patlıyor, depoda hiç ürünü kalmayan Sony'ye bu arada siparişler yağmaya devam ediyor ve müdür, neredeyse işinden oluyordu.

Yenilik /Yeni Ürün /Rekabetçi Avantaj Dinamikleri



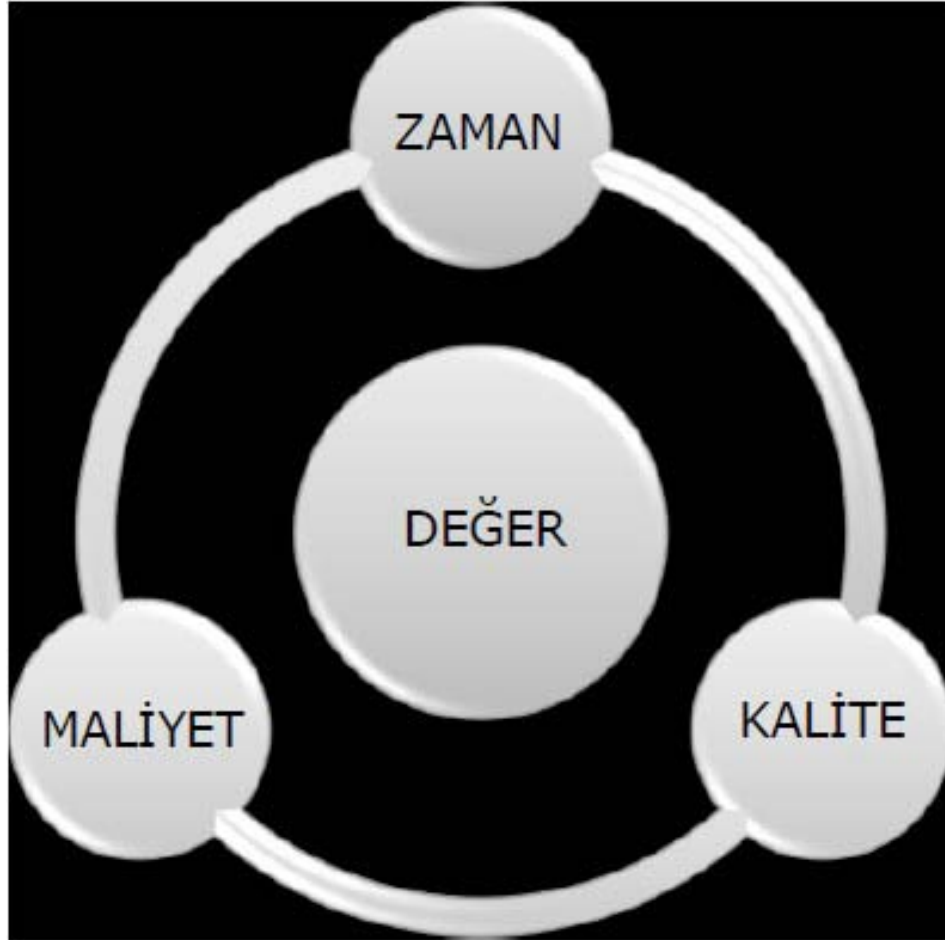
Yeni Ürün Sürecinde Piyasanın Önemi

Yeni ürün geliştirme dinamiklerinin var olabilmesi bakımından gelişmiş ve haksız rekabeti engelleyici düzenlemelerle zenginleştirilmiş bir piyasanın mevcudiyetine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile AR-GE harcamalarının GSMH içindeki oranı arasında, doğrudan, birebir ilişki bulunmaktadır.

Bazılarına göre günümüzün uluslar arası güç mücadelesi her şeyden önce yenilik ve teknolojik araştırma kulvarlarında biçimlenmekte ve girişimcilik tarafından yönlendirilmektedir.

Yeni Ürün Yönetiminin Temel Bileşenleri



Yeni Ürün Kavramı

Bir ürünün; “yeni” sayılabilmesi için ne uluslararası onay, patent, ne de mahkeme kararı vb., yeterli ve gereklidir; nihai ve tartışmasız karar mercii, tüketici/müşteridir.

Örnek; Murat 124/ Serçe
Renault 12 / Toros

Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri ve Tipleri

MODİFİKASYON STRATEJİSİ



MODİFİYE YENİ ÜRÜN

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ



ÇEŞİTLENDİRİLMİŞ YENİ ÜRÜN

TAMAMLAYICI STRATEJİ



TAMAMLAYICI YENİ ÜRÜN

FARKLILAŞTIRICI STRATEJİ



FARKLI YENİ ÜRÜN

Burada kritik nokta, "görecelilik" kavramıdır.

Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri ve Tipleri

FİKİR
KONSEPT
ÜRÜN



Yeni Ürün Geliştirme Süreci/Adımlar

Fikir Oluşturma Süreci (Idea Generation)

- ✓ “Ideation” Kavramı
- ✓ Fikir Kaynakları (İç-Dış)
- ✓ Destek ve Ödül Bazlı Teşvik Yaklaşımı
- ✓ “Gap Analysis” ve Fayda Temelli Analizler

Yeni Ürün Geliştirme Süreci/Adımlar

Eleme-Screening

- ✓ Fikirlerin Elekten Geçirilmesi
- ✓ Eleme Kulvarları
- ✓ Pazarlanabilirlik
- ✓ Sürdürülebilirlik
- ✓ Teknolojik Yeterlik
- ✓ Rekabetçi Güç/Avantaj
- ✓ Skorlama Tekniği
- ✓ Cannibalism(Yamyamlık) Etkisi
- ✓ Konsept

Yeni Ürün Geliştirme Süreci/Adımlar

Konsept Geliştirme ve Test Etme

- ✓ Hedef Kitle/Tüketici Perspektifini Öne Çıkarmak
- ✓ Ham Fikir'den, Test Edilebilir Değer/Fayda'ya Ulaşmak
- ✓ Şirket Perspektif ve Algılaması/Müşteri Perspektif ve Algılaması:
"Pazarlama Miyopisi"
- ✓ Konsept Testinde Üçlü Amaç: Hemen Eliminasyon/Tecrübe-Satış Tahmini/Fikrin Rafine Edilmesi
- ✓ Tüketici Panelleri ve Tüketici Mülakatları
- ✓ Focus Group(Odak Grup) Tekniği
- ✓ A_T_A_R Modeli

Yeni Ürün Geliştirme Süreci/Adımlar

Pazarlama Planının Oluşturulması (4P)

- Ürün Protokolü (Kalite Bileşenleri)
- Tasarım ve İlgili Dinamikler
- Prototip Dizaynı-Endüstriyel Tasarım Birikimi
- Ürün Kullanım Testleri

Finansal Analiz

- Klasik Muhasebe
- Finans Yaklaşımı
- Fizibilite İlke ve Kuralları
- Stratejik Yaklaşım ve Fırsat Maliyeti Penceresi
- Satış Tahmin ve Bütçeleri

Yeni Ürün Geliştirme Süreci/Adımlar

Pazar Testi

- Ne zaman ve hangi koşullarda yapılmalı/yapılmamalı?
- Pazar Testi Teknik ve Kurgusu

Piyasaya Giriş (LANSMAN)

- “Son Şans” Yaklaşımı
- Lansman Yönetim Süreci
- Acil Durum Planlaması
- Hukuki ve Etik Sorumluluk Kontrolü

Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon

- ✓YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMI(PROJE GR.)
- ✓YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME KOMİTESİ
- ✓YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME DEPARTMANI
- ✓GİRİŞİMCİ EKİP(VENTURE TEAM)
- ✓ÜRÜN MÜDÜRÜ(PRODUCT MANAGER) MODELİ

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kritik Konular

- ✓ YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE BAŞARI ORANI
- ✓ MOTİVASYON VE TAKIM İNSİYATİFİ
- ✓ FARKLI FORMASYON VE ORYANTASYONDAKİ TAKIM ÜYELERİNİN SİNERJİK ÇALIŞMASI
- ✓ PROJE YÖNETİMİNDE TEKNİK YETERSİZLİK
- ✓ LİDERLİK VE İNSİYATİF KULLANMA SİĞLİĞİ
- ✓ ÜLKE/İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN “YENİLİKÇİ DOSTU” OLMAMASI-ALT YAPI YETERSİZLİKLERİ
- ✓ ŞAMPİYONLUK OLGU VE DİNAMİKLERİ(3M-S.Silver Örneği)
- ✓ GİRİŞİMCİLİK İNSİYATİF VE GELENEĞİNDE YOKSUNLUK



GİRİŞİMCİLİK DİNAMİKLERİ

- Türkiye’de Girişimcilik Oranı: %6
- Kendiliğinden Girişimci Olanlar: %20
- Erkek Girişimci Sayısı: 1.3 milyon
- Kadın Girişimci Sayısı: 80 bin

Yukarıdaki profil bilgileri, TOBB Genç Girişimciler Kurulu kaynaklıdır.

GİRİŞİMCİLİK DİNAMİKLERİ

ENTREPRENEURSHIP X INTRAPRENEURSHIP

- ✓ Girişimcilik , İktisat Teorisinde Üretim Faktörleri arasında yer alır.
- ✓ Girişimcilik nitelik ve özelliklerinin herkes de bulunmayan özgün nitelikli değerler olduğu genel kabul gören bir işletme-yönetim gerçeğidir.
- ✓ Girişimciler, “Risk Faktörü”ne farklı bir yaklaşım ve ilişki boyutunda içselleştirme yeteneğine sahiptirler.
- ✓ Girişimciler, genellikle “ezber bozan” fikir ve davranışlarıyla ön plana çıkarlar.
- ✓ Girişimcilik ve yenilik arasında doğrudan ve çoğaltan bir ilişki söz konusudur.

Girişimcilik Alanında Kritik Konular

- ✓ GİRİŞİMCİLİK ÖĞRENİLEBİLİR Mİ; DOĐUŐTAN MI GELİR?!
- ✓ GİRİŞİMCİ ZİHNİYETİ X KURUMSALLAŐMA ANLAYIŐ VE UYGULAMALARI
- ✓ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA ÖLÇEĞİ İLİŐKİSİ
- ✓ GİRİŐİMCİLİĐİN TEŐVİKİ

Sonuç

Yenilik Yönetimi ve Girişimcilikten oluşun bu haftayı geride bıraktık.

Haftaya kurumsal sosyal sorumluluk konusu ile devam edeceėiz.

Tartışma Sorusu:

1. Yeni ürün geliştirme sürecini anlatınız.
2. Yenilik yönetimi nedir?
3. Girişimciliėe etki eden faktörler nelerdir?