

Erken Aşamada Adım Adım Dijital Ürün Geliştirme Çerçevesi



Mehmet Batuhan Süngü Hepsiburada

Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Mühendisliğinden mezun oldu. 2018 yılında Koç Üniversitesi Girişimcilik Araştırma Merkezi (Kworks) ve Code.YapıKredi bünyesinde kullanıcıların farklı bankalardaki hesaplarını bir arada yönetmelerine yardımcı olmak için tüm mevduat hesaplarını tek bir mobil platformda toplayan Balya adında bir Fintech girişimi kurdu. 1,5 yıllık yoğun mücadelenin ardından girişimini park etti. Startupler ile daha yakından çalışabilmek adına Startup Network'te global girişimcilere ürün yönetimi ve ürün tasarım desteği sundu.

2020 yılında Eczacıbaşı Holding'de İnovasyon ve Girişimcilik Koordinatörlüğünde çalışmaya başlayan Batuhan, şirketin inovasyon dönüşümüne ve kurumsal risk sermayesi fonu Momentum'a destek oldu. 2021 yılında GOINN'in İngiltere merkezli ürünü Inodash'te ürün uzmanı olarak görev yaptı.

Şu anda Hepsiburada'da Product Owner olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda Türkiye Girişimcilik Vakfı Alumnileri arasında yer almaktadır.

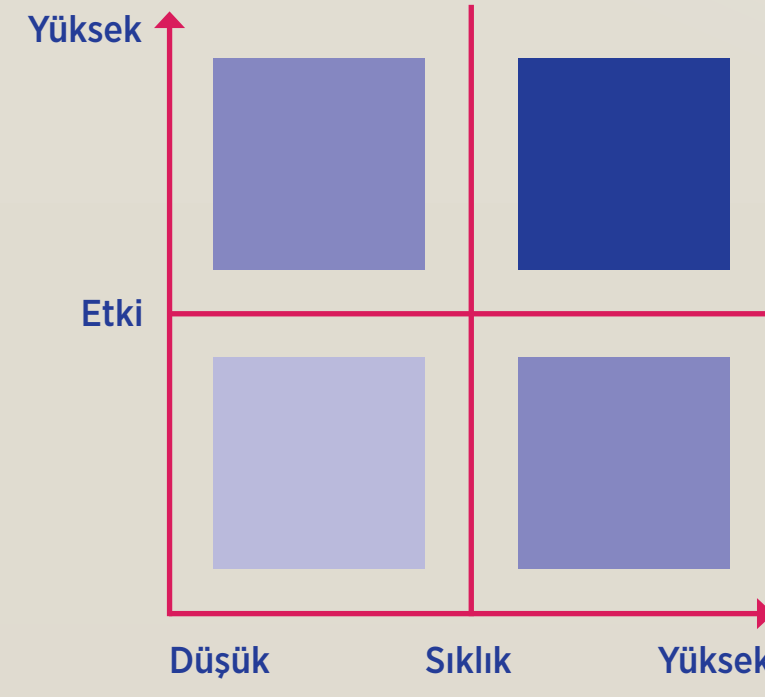


Giriş

Kurumların girişimcilik programları ve bireysel girişimcilerin sayısı her geçen sene daha da artarak devam etmekte. Bu süreçte birçok girişimci erken aşamada ürün geliştirme hakkında çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlardan en büyüğü ve girişimlerin batmasındaki en büyük sebeplerden biri pazarın ihtiyacı olmayan ürünler geliştiriyor olmalarıdır (CBInsights, 2021). Bu sebeplerdir ki 10 girişimden sadece bir tanesi yoluna başarılı bir şekilde devam edebilmektedir (Griffith, 2014).

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Türkiye'de başarılı teknoloji şirketleri ve girişimler ortaya çıktıkça ürün geliştirme kültürü kendine çok daha fazla yer bulacaktır. Bu süre zarfında birçok kurumsal veya bireysel girişimci ürünler geliştirmek için zaman, emek ve maddi yatırım yapmaktadır. Bu çalışma bu emeklerin doğru yönetilerek doğru ürün geliştirmek için hızlı ve öğrenim dolu bir akış sunmaktadır. Girişimlerin başarısız olmasına en çok sebep olan "Pazarın ihtiyacının olmaması" sorununa karşı girişimcilerin ücretsiz olarak deneyebilecekleri bir akışı içermektedir. Böylece Türkiye içinde çok daha fazla başarılı ürün çıkarılmasına destek olabilir.



- Problem seçimi tamamlandıktan sonra, problemi yaşayan hedef kullanıcılar (persona) belirlenir ve listelenir. Liste kısmında seçilen problemi yaşayan ve gelecekte ürününüzü satın alabilecek veya direkt olarak kullanabilecek potansiyel personaları kapsamalıdır. Personalar belirlenirken davranışlarını analiz etmek kritiktir. Personalar benzer davranışlar sergileyebilir. Örneğin, elektrikli araç kullanıcısı olan 25 yaşında ve 50 yaşında iki kişisin, araç özeleinde yaşadığı şarj problemi benzerken demografik bilgileri oldukça farklılık gösterebilir. Bu farklılıklara dair davranışları üç başlıkta değerlendirilebilir. Persona şu anda ne yapıyor? Bu aktivite sonucunda hangi problem ile karşılaşılıyor? Bu problemi çözmek için ne istiyor? Burada dikkat edilmesi gereken, kullanıcının çözüm söylemesi değil, sorunu yaşamadan mutlu bir şekilde hayatını devam ettirmesidir. Persona demografik olarak da ayrılabilir ancak kullanıcı davranışlarının ortaklaşması daha önceliklidir.
- Personalar belirlendikten sonra problem hipotezleri oluşturulmalıdır. Örneğin, "Elektrikli araç sahipleri şarj istasyonu bulmak zorlanır." veya "20-24 yaşındaki kişiler kendilerine uygun iş pozisyonları bulamaz." gibi düşünülebilir. Probleme ve personalara göre hipotezler belirlenmelidir. Bununla birlikte, listelenen personaların gerçek hayattaki karşılıkları bulunmalı ve hipotezleri test etmek için 5 kişi ile görüşülmelidir.
- Oluşturulan hipotezlerin gerçekten bir problem olup olmadığını potansiyel müşteri görüşmelerinden sonra belirlenecektir. Bunun için görüşmelere önden hazırlanmak gerekmektedir. Bu görüşmelerde çözüm hakkında değil sadece yaşanan problem hakkında konuşulmalıdır. Bunun için önden soruların hazırlanması gerekmektedir. Bu soruların hazırlanırken dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:
- Bir sohbet havasında görüşmeyi başlatmalı ve karşı tarafın gerilebileceği şekilde formal tutulmamalıdır. Amaç, örnek vermek gerekirse; elektrikli araçların şarj problemi hakkında araştırma yapmak olduğunu ve kişinin düşüncesini merak ettiğini söyleyebilirsiniz.

- Soruların belirlenen problem hipotezlerine götürdüğünden ve bu problem hipotezlerini test ediliğinden emin olunmalıdır. Konunun farklı yerlere dağılmasına izin vermemelisiniz.
- Soruların açık uçlu olmasına çok dikkat edilmelidir: "En son nereye yolculuk yaptın? Yolculuk nasıldı? Ne kadar sıklıkla aracını şarj ettin? Hangi istasyonlara gittin? Buraları nasıl buldun ve ne gibi sorunlar yaşadın?"
- Sorularınızda varsayım yapmamalısınız. Örnek vermek gerekirse; "Bu lokasyonda şarj istasyonu bulmak sence de zor değil mi?" şeklinde bir soru yönlendirici olabilmektedir.
- Sorulmaması gereken sorular şunlardır: "Bunu kullanır mıydın?", "Bunu satın alır mıydın?" ve "Böyle bir şey olsa kaç para verirdin?". Kullanıcılar bu tarz sorulara doğru cevabı genelde sektör hakkında az bilgileri oldukları için veremezler.
- Sorular hazırlandıktan sonra kullanıcı görüşmelerine başlanabilir. Her persona grubu için minimum 5 kişi organize edilmelidir. Eğer daha fazla organize etmek istenirse elbet yapılabilir. Erken aşamada daha fazla içgörü kazandırır.
- Görüşmeleri gerçekleştirirken 2 kişi gidilebilir veya yapılan görüşme izin alarak kaydedilebilir. Görüşme notları iyi bir şekilde tutulmalı ve kullanıcının o an ne söylediği ve düşündüğü iyi analiz edilmelidir.

2) Değer Yaratımı

- Görüşmeler tamamlandıktan sonra değer yaratımı bölümüne geçilir. Görüşmeler sonucunda öne çıkan kalitatif ve kantitatif veriler listelenir. Listelenen veriler farklı görüşmelerde tekrar tekrar duyuluyorsa yanlarına bir frekans sayısı eklenebilir. Ayrıca hangi görüşmede hangi içgörünün pylaşıldığının eklenmesi analiz edilmesine yardımcı olacaktır.
- Görüşmelerdeki içgörüler listelendikten ve görünür kıldıktan sonra ekibinizle "Problem hipotezimiz valide oldu mu?" sorusu değerlendirilmelidir. Yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan problem hipotezlerinin valide olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durumda 3 seçenek olabilir.
 - **Valide olmadığı durum:** Eğer problem hipotezi valide olmadıysa, seçilen persona tekrar gözden geçirilebilir. Bu durumda persona uygun ise gerçekten böyle bir problem olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda en başa dönmeli ve farklı bir problem olduğunda süreci baştan ilerletmelisiniz. Ancak kullanıcı içgörülerinde farkında olunmayan ama çok sık yaşanan başka bir problem varsa verilecek karara göre bu konu dikeyinde de araştırmaya devam edilebilir.
 - **Emin olmayan durum:** Bu durumda belli içgörülere sahip ama bunu problem olarak kabul etmek için içgörülerin yeterli olmadığı durumdur. Bu durumda görüşme sayısı 5 ile bu sayı 15 veya 20'ye çıkarılabilir. Ancak 15 görüşme sonrası da yeterli içgörü yoksa soruların gözden geçirmekte fayda vardır. Fazla kişi ile görüşmek çok şey öğretecektir ancak verim alınmayan görüşmeler vakit kaybettirebilir.
 - **Valide olduğu durum:** Alınan içgörüler problem hipotezleri ile uyumlu ve yüksek frekansla sahipse problemin varlığı valide edilmiş olabilir ve bu problemden nasıl bir değer yaratılacağına odaklanılabilir.
- Valide edilen durumdan devam edilecek olursa görüşmeler sonucunda doğrulanmış bir problem hipotezi mevcuttur. Aynı zamanda problem hakkında paylaşılmış birçok içgörü mevcuttur.
- Sırada "Nasıl yapılabilir?" sorusunu sormak vardır. Bir araç çevresinde takım arkadaşlarınızla bir araya gelebilir ve seçilen problem ışığında bu soruyu takımınıza sorabilirsiniz. Örnek vermek gerekirse: "Elektrikli araç sahiplerinin şarj istasyonları bulmasına nasıl yardım edebiliriz?". Bu soruyu sormak gelen fikirlerin doğrudan konuyla odaklı olmasını sağlamaktadır. Bir çözüm fikrini okuyup bu çözümün soruya cevap olup olmadığını kolayca analiz edebilirsiniz.
- Yazdığınız tüm fikirleri 3 başlık altında değerlendirin ve seçim için önceliklendirin. "Problem ile uyum", "Kullanıcıya yaratacağı değer" ve "Geliştirme eforu". Bu değerlendirilmeleri 1-5 puan arasında yapabilirsiniz. Formül: (Problem ile uyum + Kullanıcıya yaratacağı değer - Geliştirme Eforu = Fikirin Öncelik Puanı)
- Fikirleri önceliklendirdikten sonra ekibiniz ile bir arada en değerli olduğunu düşündüğünüz fikri seçebilirsiniz. Önceliklendirme çalışması ekipçe karar vermeyi kolaylaştıracaktır ancak öncelikle ilk çıkan fikir seçilmek zorunda değildir. Bu çalışma sadece karar verilmesini kolaylaştırmak içindir.

Kaynaklar

1. CBInsights (2021, August 3). The top 12 Reasons Startups Fail. CBInsights. <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
2. Griffith, E. (2014, September 25). Why startups fail, according to their founders. Fortune. <https://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>

Üç ana başlıkta önce kullanıcının problemlerini anlamaya çalışan bir keşif süreci ilerletildi. Sonrasında erken aşamada keşfedilen problemleri çözmek için nasıl bir değer yaratılacağı üzerine çalışıldı ve son bölümde ise sunulmak istenen değer kullanıcılar için de değerini anlayabilmek için testler tasarlandı. Tüm aşaklardaki amaç kullanıcının ihtiyacını keşfetmek ve onun içgörülerinden beslenerek ürüne yön vermektir. "Bence" şeklindeki subjektif yorumlar yerine erken aşamada da çeşitli veriler yaratılabilir ve gerçek verilerden yola çıkarak kararlar verilebilir. Bu da çok daha sağlıklı ve kullanıcıların ihtiyaçlarına odaklanılan ürünler geliştirilmesini sağlamaktadır. Buradaki hiçbir çalışma bir kereye mahsus değildir. Kullanıcının sorunlarını anlamak ve bunları çözmek düzenli olarak araştırma yapmayı gerektirmektedir. Bu çalışmalar ile siz ve takımınız daha çok öğrenecek ve çok daha iyi ürünler geliştirecektir.

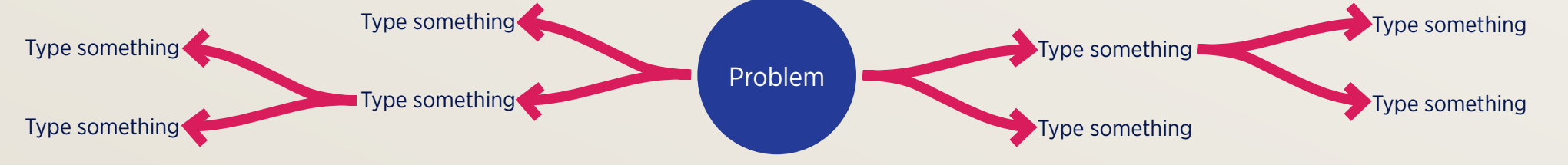
Çalışmanın Amacı

Bu çalışma erken aşamada ürün geliştirmeye çalışan girişimcilerin en hızlı ve etkin maliyet ile pazarın ihtiyacını anlamaları için kullanabilecekleri bir çerçeve sunmaktadır. Böylece kullanıcıların problemlerine odaklanan ürünler çok daha kolay geliştirilebilecektir. Çalışma üç kısımdan oluşmaktadır: Keşif Süreci, Değer Yaratımı, Çözüm Tasarımı. Keşif süreci, çözümden hiç bahsedilmeyen sadece kişilerin yaşadıkları problemleri anlamaya çalışan kısımdır. Değer Yaratımı bölümünde problemi valide edilirse belirlenen problem için nasıl bir değer önerisi sunulabileceği üzerine çalışılmasını sağlar. Üçüncü bölümde ise çözümün en hızlı ve öğretici şekilde uygulanabilirliği konusunda bahsedilecektir.

Yöntem

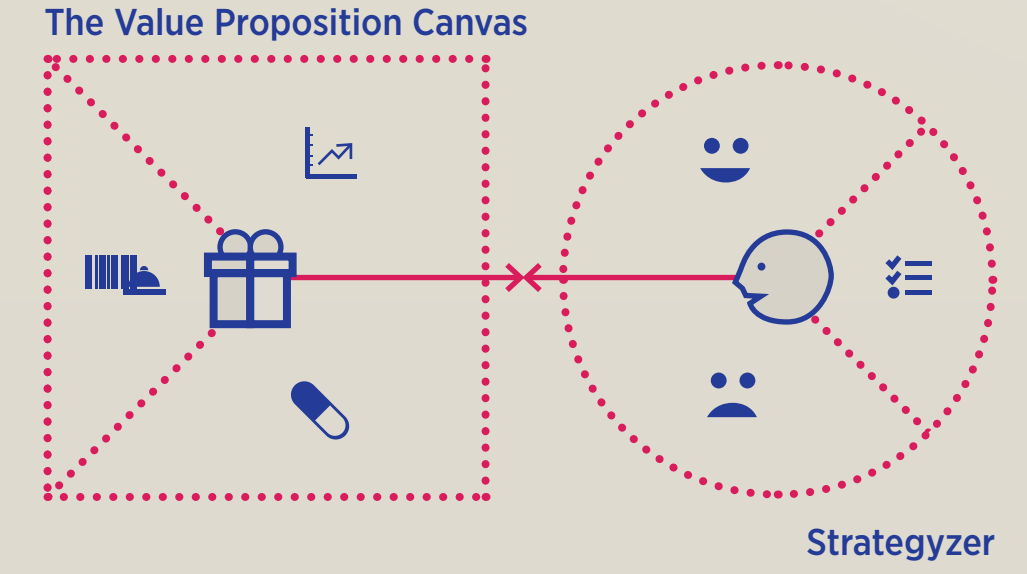
1) Keşif Süreci

- Öncelikle odaklanılması gereken konu belirlenmelidir. Bu konu genel olarak o alanda kullanıcıların veya şirketin yaşadığı problemler olarak ele alınabilir. Örnek vermek gerekirse; "Elektrikli araçların şarj problemi" veya "Müşteri Hizmetlerinden memnun ayrılmayan kullanıcılar" gibi farklı alt problemler ile kırılarak genel probleme götüren bir odak konu belirlenmelidir.
- Odak konu belirlendikten sonra alt başlıklara kırılmalıdır. Erken aşamada, hazır bir ürüne nazaran sayısal verileri bulmak zordur, bu sebeple kurucu takımın ilk başta araştırdıkları veya deneyimledikleri problemleri ortak bir alana listelemesi, bu problemleri ilişkilerine göre gruplaması gerekmektedir. Bu adım hipotezleri oluşturabilmek için önemlidir. Bunun için Zihin Haritası (**Mindmap**) Kanvası kullanılabilir. Kanvas üzerinden problemler listelenirken bir yandan da problemleri ilişkişine göre gruplamak analiz açısından kolaylık sağlayacaktır.



- Oluşturulmuş olan bu Mindmap kanvasında genel odak noktasındaki probleme sebep olan alt problemleri listenmiş oldu. Bu problemlerin hepsi farklı öneme ve önceliklendirmeye sahiptir. Bu problemlerin önemini belirlemek için bir Öncelik Kanvası yapılabilir. Bu kanvası 2x2 şeklinde X ekseninde problemın yaşanma sıklığı yani "Frekans" Y ekseninde ise problemın oluşturduğu zarar yani "Etkisi" yer alacaktır. Bu problemlerden hangisi ekibinize göre en fazla tekrarlanıyor ve en çok etkiyi yaratıyor. Oluşturduğunuz Mindmap içerisinde bu problemleri seçerek **Problem Önceliklendirme Kanvası**'nda önceliklendirebilirsiniz. Önceliklendirmenin ardından sıklığı ve etkisi en yüksek olan problemlerden bir veya ikisi seçilir. Bazı durumlarda benzer durumlara işaret eden farklı problemler listelenebilir ancak ilişkisi olduğunu düşünüyorsanız ek bir seçim daha yapılabilir. Bu problemleri şu anda seçile de bunları henüz problem olarak kabul edilmemiş amaç araştırmaya hangi problemler odağında başlanacağını belirlemektir.

- Seçilen fikir için kullanıcıya sunulan değeri doğru analiz etmek adına Strategyzer'in **Değer Önerisi Kanvası** yapılabilir. Sunduğunuz değer için hangi probleme denk geldiği ve kullanıcıda hangi faydaları ve acıları yarattığı daha rahat gözlemlenmiş olacaktır.



3) Çözüm Tasarımı

- Sunulacak değer belirlendikten sonra sıra çözümleri test etme ve geliştirme aşamasındadır. Direkt olarak ürünü geliştirmeye geçmeden önce kullanıcı ile testler yapmak doğru ürün geliştirilmesinde önemli bilgiler sağlayacak ve ürünün başarısını doğrudan etkileyecektir. Erken aşamada çeşitli MVP (minimum viable product, minimum uygulanabilir ürün) test stratejileri buradan en çok tercih edilen yöntemdir.
- MVP testi 2 türe ayrılabilir.
- **İlgi testleri**
 - Bu testler, ilgili persona grubunun konuya olan ilgisini anlamak için kullanılır. Kullanıcı gerçek ürünü deneyimleyemez sadece bu konu ilgisini çekiyorsa iletişime geçilebilir. Bu test genelde çeşitli sebeplerle deneyim testi tasarlanmayan çözümlerde kullanılabilir ve çeşitli içgörüler sunabilir.
 - Örneğin, Landing Page hazırlamak ve kullanıcıların bilgi toplamak gibi
 - Landing Page'ler bir değerini valide olması için tek başına yeterli olmayacaktır mutlaka bir deneyim testi ile desteklenmesinde fayda vardır.
- **Deneyim testleri**
 - Bu testler direkt olarak çeşitli prototipler üretmenize ve kullanıcının çözüme en yakın deneyimi yaşamasına olanak sağlar. Böylece ürünün kullanıcı deneyimi açısından nasıl çalıştığını nelerin iyileşmesi gerektiği direkt olarak anlaşılabilir.
 - Bu prototipleri yapmak için Konsiyerj, Oz Büyücüsü, Figma Prototipi ve pazaradaki rakibinizin ürünü ile test yapmak gibi stratejiler kullanılabilir.
 - **Konsiyerj:** Kullanıcıya sunmak istenilen çözümün manuel olarak sunulduğu bir MVP stratejisidir. Örnek vermek gerekirse; kişiselleştirilmiş tatil planı çıkararak bir ürünün MVP'si için konsiyerj stratejisinde kullanıcılara manuel olarak gerçek bir kişinin bu tatil planını oluşturup çıkarmasına anlamına gelmektedir.
 - **Oz Büyücüsü:** Konsiyerjden farklı olarak Oz Büyücüsünde kullanıcı bu sefer arkada bir algoritma veya yapay zeka çalıştığını düşünür ancak arka planda gerçek bir kişi kullanıcılara hizmet vermektedir.
 - **Figma Prototipi:** Seçilen fikrin direkt olarak yazılımı yapmak yerine Figma ile önce nasıl çalışacağını ve açıklarını tasarlayabilir daha sonrasında da oluşturduğunuz prototiple kullanılabilirlik testleri organize edilebilir.
 - **Rakip Ürün:** Seçilen fikir ile ilgili eğer pazarda bir rakip varsa MVP testi rakibin ürünü ile yapılabilir. Hali hazırda pazarda kullanıcıları olan bir ürün olduğu için bu ürün hakkında kullanıcılardan içgörüler toplayabilir ve kendi ürününüzü geliştirirken bu öğrenimlerden faydalanılabilir.
- Seçilen çözüm fikri ile en uyumlu MVP stratejisi seçildikten sonra sırada bu testi tasarlamak bulunur.
- Tasarladığınız MVP'nin başarılı olması için ne gerekmektedir? Kullanıcı bu testte ne yaparsa sorununu çözecek ve erken aşama ürün için başarı sağlayacaktır? Ekip olarak bu soruların cevabının verilmesi çıktılarını değerlendirmek açısından değerli olacaktır.
- Ardından testleri yapmak için ilk başta görüşülen ve problem yaşayan kullanıcılara tekrar dönerek MVP testleri o kişilerle yapılabilir. Bir yandan da seçilen problemi yaşayan başka benzer insanlara ulaşın onlardan da içgörüler alınmalıdır.
- Test yapılan her oturumu kaydetmeli veya notları alınmalıdır. Bu notları her görüşme sonrasında değerlendirmeli ve 5 görüşmede bir sıklıkla duyulan ve ürünün başarısı için kritik olan içgörülerini MVP testinde düzeltip testlere devam edilmelidir.
- Bu süre zarfında MVP'de yeni bir özellik denememeli sadece en başta belirlenmiş problemi bu çözüm ile çözülebiliyor mu buna bakılmalıdır ve kullanıcıdan alınan içgörüyü göre ya pivot edilmeli ya da deneyimi iyileştirilmelidir.
- Üründeki akışın kullanıcının problemi ve davranışları ile uyumlu hale geldiğini düşündüğünde gerekli öğrenimi elde edilmiştir. Bundan sonraki süreçte yazılım geliştirilmesi için daha büyük adımlar atılabilir.

Öneriler ve Sonuç