



Yazılım Sektörüne Yönelik Ürünleşme Kılavuzu

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



İçindekiler

Sayfa 5

1. Kurum içinde Yeni İş Geliştirme Süreci

Sayfa 6

2. Proje Başvuru ve Değerlendirme Süreci

Sayfa 8

3. Ön Hazırlık Süreci

Sayfa 10

4. Keşif Dönemi (Problem - Çözüm Uyumu)

Sayfa 14

5. Çözüm Doğrulama (Ürün - Pazar Uyumu)

Sayfa 16

6. Verimlilik Dönemi (Satış ve Büyüme)

Sayfa 16

7.Ürün Yaşam Döngüsü



1. Kurum içinde Yeni İş Geliştirme Süreci

Kurum içi yeni proje ve iş modeli geliştirme süreci, çalışanların fikirlerini iş modeline dönüştürerek müşteriye sunmalarına, iş fikirlerini kısa sürede test etmelerine ve gelir getiren kurumsal startuplar geliştirmelerine destek sağlayan bir programdır.

Bu süreç, şirketlerin hızla değişen dünyaya ve gelişen teknolojilere adapte olmalarını sürekli inovasyon ile mümkün kılar ve aktif rol almalarını sağlar. Bu doğrultuda, kurumlarda yenilikçi fikirlerin sadece üst yönetimden çıkmayacağını ve iyi fikirler geliştirebilmek için önce çok sayıda fikre ihtiyaç olduğunu kabul etmek kritiktir. Ayrıca bu fikirleri düşünenler ile birlikte fikri hayata geçirecek çalışanların da katılımına ihtiyaç vardır. Bu kişilere imkan tanındığı takdirde yenilikçi ve girişimci bir kurum olma yolunda "iç girişimci" olarak adlandırılan çalışanlar ile risk paylaşımı, iş birliği ve yatırım fırsatları yaratılabilecektir.

Metodoloji: Yalın Fizibilite

Yalın Fizibilite, yeni iş modelleri geliştirme kültürünün şirket içinde yaygınlaşması ve iş fikirlerinin hayata geçirilmesi için girişimcilere sistematik bir yol haritası sunan, şirket yönetimi için ise yeni fikirleri adım adım değerlendirmeye yarayan bir fizibilite yaklaşımıdır. Çalışanların girişimci gibi iş fikirlerini kısa sürede sistematik şekilde hayata geçirmesini sağlayacak bir metodoloji ve çalışma seti sağlarken, yöneticilerine de iş fikirlerini adım adım değerlendirebileceği metrikler vermektedir. Bu metodoloji online eğitim içerikleri ve düzenli birebir mentorluk seanslarından oluşarak, çalışanların iş fikirlerini kısa sürede test etmelerini ve geliştirmelerine yardımcı olur.

Yalın Fizibilite yaklaşımında, bir girişimin yolculuğu göz önünde bulundurulduğunda bir fikrin iş modeline dönüşerek ticarileşmeye kadar geçen süreç 4 aşamaya ayrılmıştır. Keşif, Doğrulama, Verimlilik ve Ölçeklendirme olarak adlandırdığımız bu aşamalardan her birinin altında Yalın Fizibilite metodolojisinin ilgili adımları izlenmektedir.

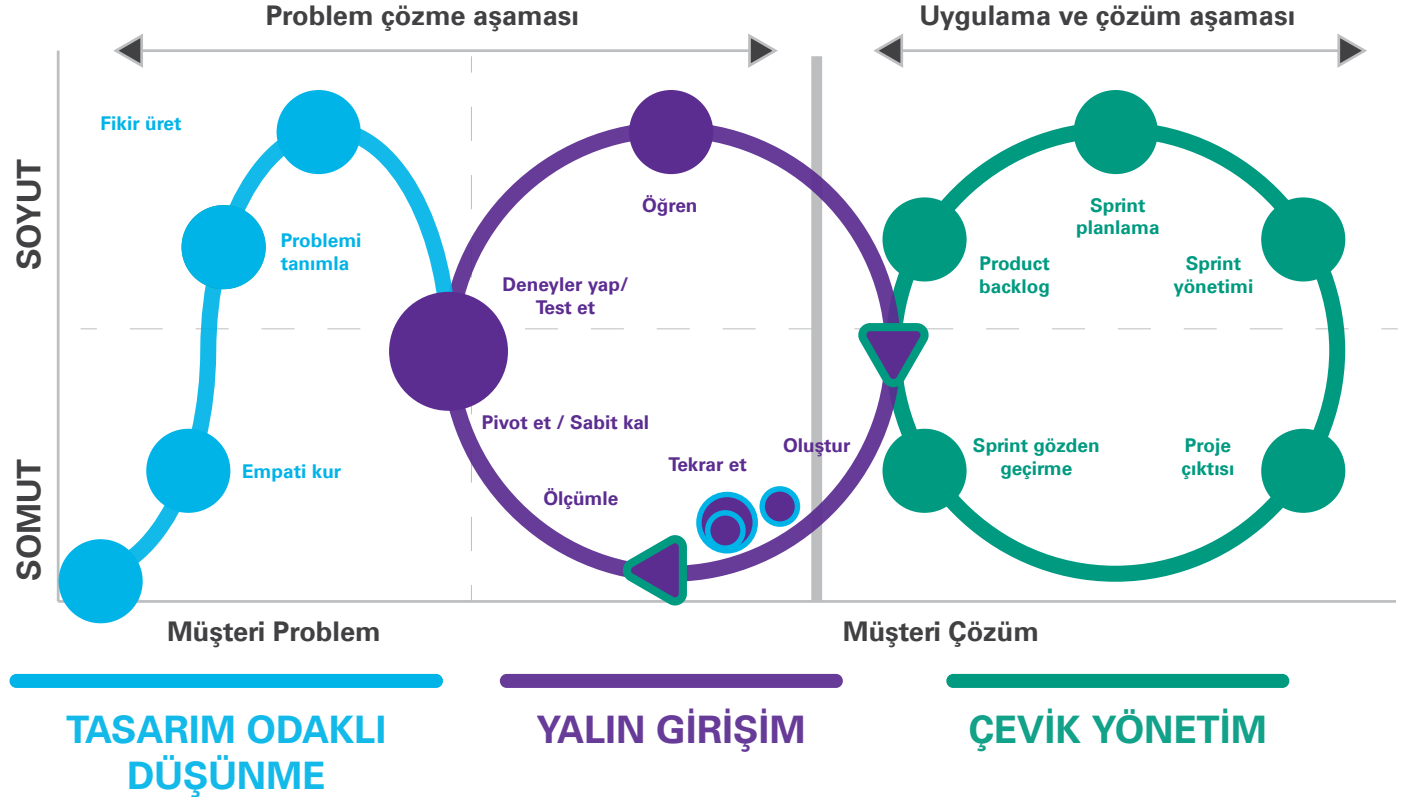
Yalın Fizibilite Metodolojisi



1.1. Temel Metodolojiler

Yeni iş fikri geliştirme sürecinde globalde de kabul gören bazı temel metodolojiler kullanılır. Yalın Fizibilite sürecinin de temelinde yer alan bu metodolojiler; Tasarım Odaklı Düşünme (Design Thinking), Yalın Girişim (Lean Startup) ve Çevik Geliştirme (Agile Development).

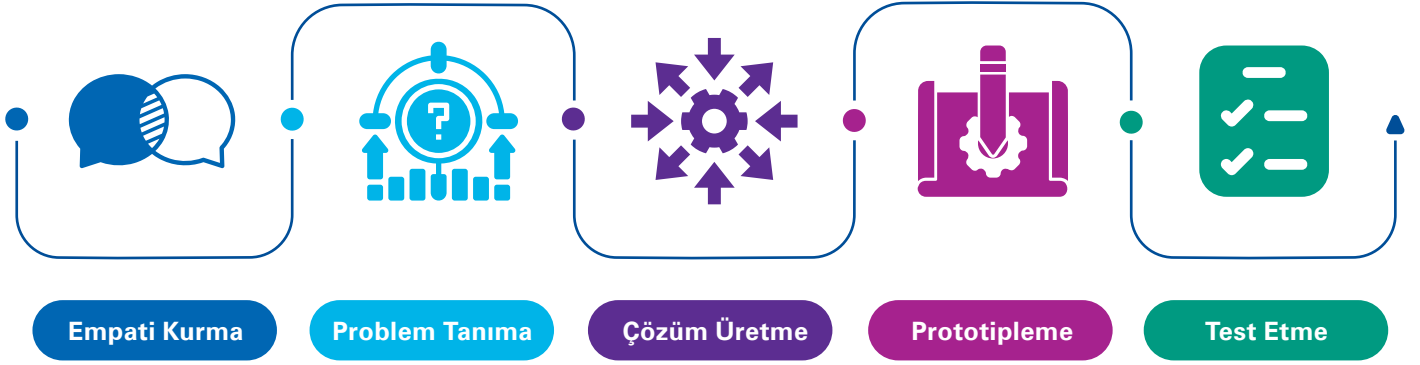
Temel Metodolojiler





1.2. Design Thinking (Tasarım Odaklı Düşünme):

Design Thinking Adımları



IDEO CEO'su Tim Brown, Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımını "İş başarısı için gereksinimleri, teknolojinin imkanlarını ve insanların ihtiyaçlarını birleştirmek için tasarımcıların yöntemlerinden yararlanan inovasyonu yaratma amacıyla kullanılan, insan merkezli bir yaklaşım." olarak tanımlar. Bu yaklaşım sayesinde mevcut süreçlerde farklılıklar yaratılarak iş ihtiyaçları karşılanır ve inovasyon yapılabilir.

Tasarım Odaklı Düşünme yaratıcı problem çözme sürecidir. Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımı insanı merkezine alır ve onların ihtiyaçlarına odaklanarak daha iyi ürün, hizmet ve iç süreçler sağlaması için kurumları teşvik eder. Tasarım Odaklı Düşünme yöntemini kullanırken müşteriyle empati kurarak arzu edilen çözümü tasarlar, teknolojik olarak uygulanabilirlik ve ekonomik uygunluk gibi faktörler göz önünde bulundurulur. Toplamda 5 adımdan oluşur: Empati kurma, problem tanımlama, çözüm üretme, prototipleme ve test etme.

Tasarım Odaklı Düşünme yaklaşımının bu 5 adımı fikir geliştirme sürecinin temelinde yer alır. Özellikle yeni bir fikir oluşturma sürecinde empati ve problem tanımlama adımları kullanılırken, çözüm fikri ortaya çıktıktan sonra prototipleme ve test etme adımlarına geçilir.

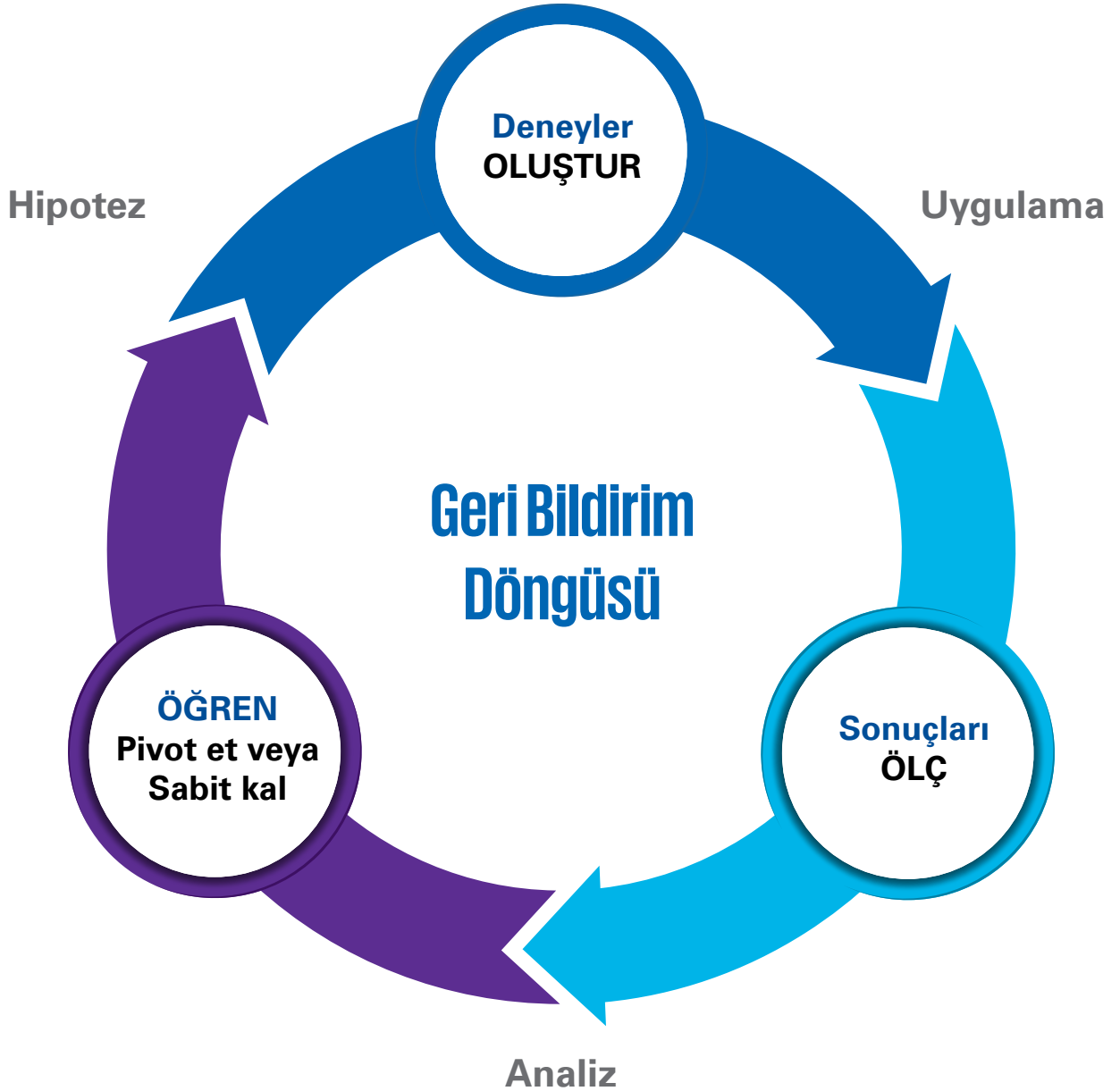
1.3. Lean Startup (Yalın Girişim):

Yalın Girişim, ürün geliştirme döngülerini kısaltmayı ve bir iş modelinin uygulanabilir olup olmadığını hızla keşfetmeyi amaçlayan yeni iş ve ürün geliştirme metodolojisidir. Bunu yapmak için de iş fikriyle ilgili varsayımların deneylerle sürekli olarak test edildiği, basit çözüm versiyonlarının piyasaya çıkarıldığı ve bunlardan edinilen öğrenimlerle çözümün yeniden geliştirildiği tekrara dayalı (iteratif) bir yaklaşım gereklidir.

Yalın Girişim metodolojisinin merkezinde şu varsayım yatar; yeni girişimler zamanının çoğunu erken benimseyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tekrarlayan öğrenime dayalı bir çözüm geliştirme yaklaşımı benimsediklerinde, pazar riskleri ve ilk aşamadaki finansman ihtiyacı azalacaktır.

Fikir geliştirme sürecinde iç girişimcilerin varsayım, deney, test ve iç görüden oluşan döngüyü sürekli tekrarlamaları gerekir. Bu döngü ne kadar çok tekrarlanırsa çözümle ilgili bilinmezlikler o kadar azalacaktır.

Geri Bildirim Döngüsü



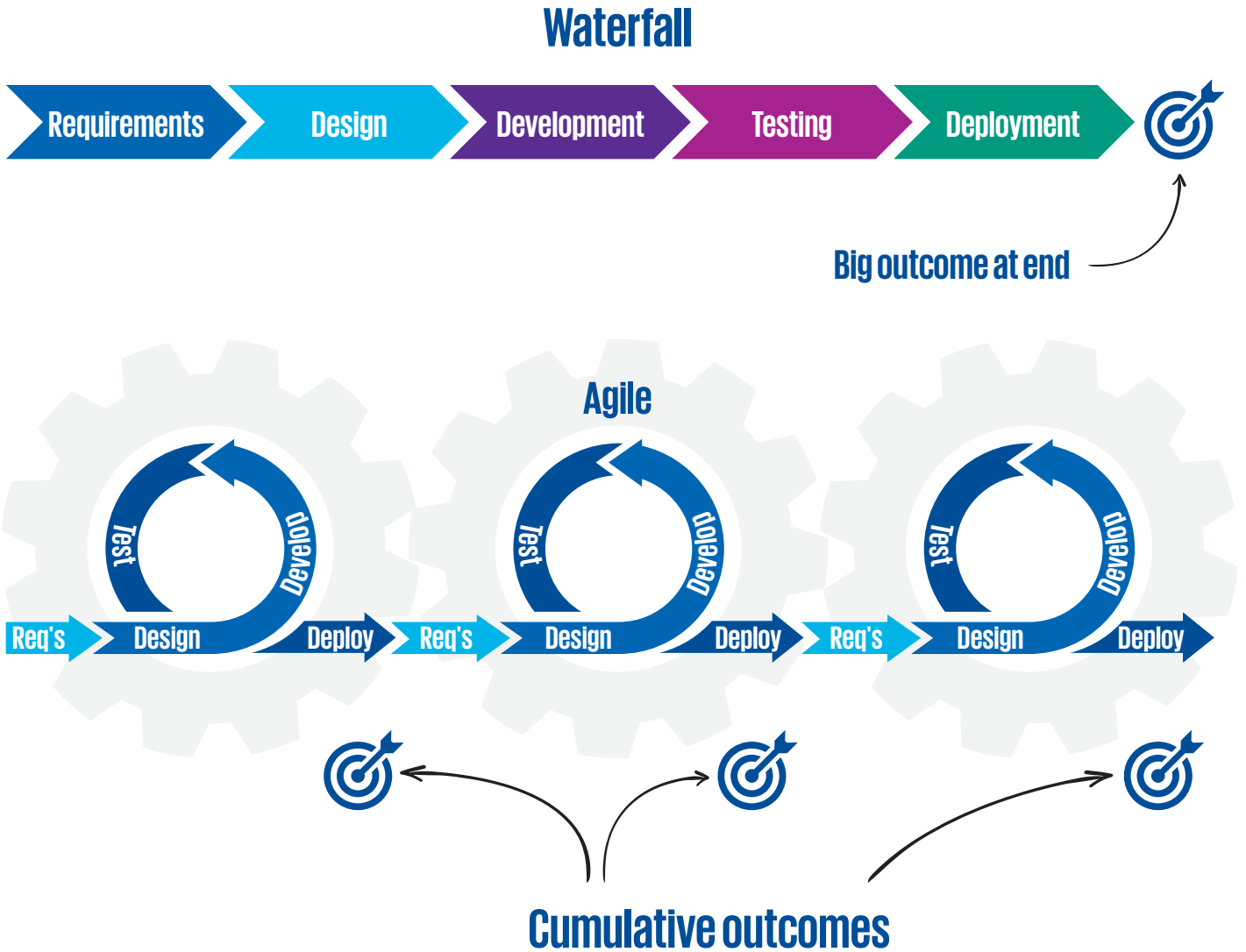
1.4. Agile Development (Çevik Geliştirme):

Çevik Geliştirme veya Çevik Proje Yönetimi, kısa ve basit döngülerle, sürekli test ve değişim yapmaya odaklanan, yinelemeli bir proje yönetimi yaklaşımıdır. Proje geliştirme sürecinde sıklıkla kullanılan tekrara dayalı (iterasyon) yaklaşım, doğrusal bir yol izlemektense ilerledikçe değişiklik yapabileceğiniz bir ortam sağlayarak projenin hızla ilerlemesine ve uyumluluğunun artmasına yardımcı olur.

Çeviklik ve iterasyon yaklaşımının amaçlarından biri, süreçte edinilen faydaların iş bittiğinde ortaya çıkması yerine süreç devam ederken açığa çıkarılmasıdır. Çevik projeler özünde güven, esneklik, güçlendirme ve iş birliğinin temel değerleri ve davranışlarını içermelidir.

Özetle; Design Thinking ile empati kurarak problem alanı keşfedilir, tanımlanır ve fikir geliştirilir. Lean Startup ile fikirler iş modeline çevrilir. Agile ile kısa ve hızlı döngüler ile daha hızlı şekilde çalışır ve sonuçlar alınır. Her üçü de belirsizlikle başa çıkarak ve iterasyonlarla riskleri azaltarak en doğru çözümün bulunmasına yardımcı olur.

Waterfall ve Agile Geliştirme Yöntemleri





2. Proje Başvuru ve Değerlendirme Süreci

Bu sürecin bir program kapsamında yürütülmesi durumunda program başlangıcından en az 1 ay öncesinde programın kurum genelinde duyurulması, çalışanlardan proje başvuruların toplanması, başvuruların değerlendirilmesi ve olumlu değerlendirilen başvurular arasından takımlar oluşturulması önerilmektedir.

2.1. Başvuru Takvimi

Başvuruların toplanması için, program başlangıcından en az 3, tercihen 4 hafta öncesinde ilgili duyuruların çıkılması ve başvuruların toplanması gerekmektedir. Fikir üretim çalıştay yapılması planlanıyorsa bu çalıştayın tarihi ve kapsamının çalıştay gerçekleşene kadar duyurularda yer alması öngörülmelidir.

Bir hafta süresince düzenli (2-3 gün) çalıştay duyuruları ile eş zamanlı olarak çalıştay başvuruları ve program başvuruları alınmaya başlanabilir. Çalıştaydan bir hafta öncesinde çalıştay duyuruları program duyuruları ile entegre bir biçimde çıkılabilir ve çalıştaydan sonraki duyurularda çalıştay sırasında oluşan fikirler örnek verilerek programa olan merak artırılabilir. Program başlangıcından bir hafta önce başvuruların ve duyuruların kapatılarak başvuru değerlendirme sürecine geçilmesi, akabinde başvurulara kabul veya ret edilmesi planlanmalıdır. Aşağıdaki figür, örnek bir 5 haftalık başvuru ve duyuru takvimini görselleştirmektedir.

2.2. Duyuru Yöntemi

Duyurular için e-posta, kurum intraneti, hatta sosyal medya gibi birçok yöntem tercih edilebilir. Duyurularda Genel Müdür (CEO) mevkisinin imzası bulunduğu takdirde çalışanların katılmaya daha istekli olduğu gözlemlendiği için özellikle ilk kurum içi e-posta duyurularında bu hususa dikkat edilmesi gerekmektedir. Programa dair ilk çağrı yapıldıktan sonra düzenli aralıklarla (haftada 2-3 gün) takip duyurularının çıkılması durumunda her çalışanın programdan haberdar olması sağlanabilecektir. Çalışanların temel sorularını cevaplayabilecek nitelikte bir Sık Sorulan Sorular (SSS) sayfası veya formu oluşturularak zamanın daha verimli kullanılmasına olanak tanınabilir.



2.3. Başvuru Toplama

Duyurular çıkılmadan önce her çalışanın fikrini belirtebileceği bir başvuru formunun yanı sıra başvuruların derlenebileceği bir mecranın da oluşturulması gerekmektedir. Kurum intranetinin yanı sıra Google Forms veya JotForm gibi ücretsiz çevrimiçi üçüncü parti araçlar kullanılarak bu sağlanabilir. Önemli olan bir husus ise tüm başvuruların tek bir Excel dosyasında görüntülenebilir olmasıdır, şayet bu değerlendirme sürecini hızlandıracak önemli özelliklerden biridir. İlk duyuru çıkıldıktan sonra çalışanların en az 4 hafta boyunca başvuruda bulunmaları için vakit sağlanmalıdır.

Başvuru formlarının programdan elde edilmek istenen çıktılar ve sonuçlar doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir. Genel olarak pazar potansiyeli, hedef müşteri, tespit edilen problem veya ihtiyaç, teklif edilen çözüm ve kurum ile olan uyumu ölçen başvuru formları bu doğrultuda tavsiye edilmektedir. Kurum içi program kapsamında bu bileşenler derinleştirilerek ilerleyeceği için, bu ön kriterleri sağlayamayan fikirlerin programa alınması faydalı olmayacaktır.

Fikri bulunmayan ancak program dahilinde bir ekibin parçası olmak isteyen çalışanların sayısına bağlı olarak başvuru formu içerisinde ayrı bir soru seti veya ön mülakat süreci hazırlanabilir. Bu durumda çalışanlara aşağıdaki gibi sorular sorulabilir:

- Neden bu programa katılmak istiyorsunuz?
- Mevcut yetkinlikleriniz ile bir ekipte nasıl roller alabilirsiniz veya almak istersiniz? Neden?
- Yerli veya yabancı hangi girişimleri beğeniyorsunuz? Neden?

Başvuruların son tarihinden sonra program sorumluları şirket vizyonu, misyonu, program amacı ve değerlendirme kriterleri doğrultusunda başvuruları gözden geçirerek programa katılma hakkı kazanan fikirleri belirlemelidir.

2.4. Değerlendirme

İş fikrinin potansiyeli belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilir.

Yeni iş modeli geliştirme sürecine dahil edilecek olan fikirler ve proje ekiplerini kararlaştırmak amacıyla belirli kriterler doğrultusunda bir fikir değerlendirme çalışması yapılmalıdır. Bu değerlendirme yapılırken erken aşamadaki fikirler için aşağıdaki unsurların göz önünde bulundurulması önerilmektedir:

- Problem ve ihtiyacın net bir şekilde tanımlanması
- Tespit edilen ihtiyacın işaret ettiği pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli
- Çözüm yaklaşımı ve yenilikçiliği
- Fikrin kurumun yetkinlikleri ve kaynaklarıyla uyumu

Fikir, ilginç ve anlamlı bir pazar hedefliyor ise ve şirketin genel stratejisi ve hedefleriyle uyumlu ise potansiyeli yüksek olarak değerlendirilerek sürece dahil edilebilir.

Programa katılmaya uygun görülen başvuru sahiplerine kabul metinleri, uygun görülmeyenlere ise yumuşak bir dil ile ret metinleri gönderilmelidir. Reddedilen başvuru sahiplerinin inovasyon hevesinin sürekliliğini sağlamak için ret metinlerinde yumuşak dil kullanılması önem arz etmektedir. Başvuru sahiplerinin fikirleri reddedilmiş olsa dahi kendilerine başka fikirler üzerinde çalışan ekipler bünyesinde yer bulabilecekleri iletilmelidir.

Değerlendirme sonrasında fikir sahipleri bilgilendirilerek bir takım oluşturması yönünde teşvik edilmesi önem taşımaktadır. Yeni proje geliştirme süreçlerinde ideal takımlar teknik bilgiye sahip (hacker), satış ve müşteri ihtiyaçlarını anlayabilecek (hustler) ve çözümün müşteri deneyimini iyileştirebilecek tasarım yetkinliğine sahip (hipster) kişilerden oluşur.

değerlendirme kriterleri doğrultusunda başvuruları gözden geçirerek programa katılma hakkı kazanan fikirleri belirlemelidir.





3. Ön Hazırlık Süreci

3.1. Rol ve Sorumluluklar

Sürece kaç paydaş dahil olacak (Mentorlar, ekipler, hızlandırıcılar, sponsorlar, üst yönetim, vb.)? Her paydaştan neler beklenecek?

- i. **Mentorlar:** Mentorlar, ekiplerle düzenli aralıklarla bir araya gelerek Yalın Fizibilite adımlarının uygulamaları ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin takibini yaparlar. Takımların görevlerini paylaşmadan, girişimcileri süreci kendi kendilerine öğrenip yönetebilecekleri bir duruma getirmelilerdir.
- ii. **Girişimciler:** Program sürecinde, ekiplerin haftalık eğitim ve mentorluk seanslarına katılmaları, ek olarak ayıracakları birkaç saatte online videoların izlenmesi, kitaptaki bazı çerçevelerin doldurulması için takım olarak bir araya gelmeleri gerekmektedir.
- iii. **İnovasyon Liderleri:** İnovasyon ekibi veya ilgili hızlandırıcılar sürecin genel işleyişinden ve şirket içi koordinasyonundan sorumludur.
- iv. **Üst Yönetim:** Program duyurusu öncesinde, yönetim ekibinin program yapısı ve hedefleri konusunda bilgilendirilmesi ve destek talep edilmesi önerilmektedir. Yönetim ekibi program sonu projelerin final sunumlarını dinler ve inovasyon liderleri ile mentorların da görüşlerini alarak değerlendirme gerçekleştirir. Ayrıca süreçlerin hızlandırılması, bütçe talebi, doğru kişilerle görüşme sağlanması gibi noktalarda destek olabilirler.
- v. **Sponsor:** Doğrulama aşamasında atanır ve amaçları projeyi sahiplenmek, proje vizyonuna önden destek vermek, bağlantı sağlamak, şirket içinde ve dışında bürokrasiye takılan konularda süreci kolaylaştırmak, dönem dönem görüş paylaşarak yönlendirme yapmak olmalıdır.



3.2. Bütçe ve Destek Mekanizmaları

Proje geliştirme sürecinde ekiplerin belirledikleri varsayımları test etmeleri için aşağıdaki bütçe ve destek mekanizmalarından faydalanılabilir.

Keşif Bütçesi

Her ekip bir bütçe onayının alınması önerilmektedir. Bu bütçe, 5. Haftada başlayan çözüm testleri sürecinde ekipler çözüm konseptini müşteriye sunarak pazardaki ilgili anlamaya çalışır. Bu nedenle çözüm konsepti gerçekte varmış gibi gösterecek, müşteriden geri bildirim almayı kolaylaştıracak araçlar kullanılır. Bu bütçe ile basit bir açılış sayfası (landing page) oluşturma, web sitesi domain satın alma, online reklamlar verme, içerik için freelance tasarımcı ile anlaşma gibi faaliyetlere yer verilebilir. Bunlardan bazıları üçüncü parti hizmetler olacağı için, öncesinden şirket bünyesinde nasıl faturalandırılacakları belirlenmelidir.

Doğrulama Bütçesi

Her ekip için ortalama 50.000-100.000 TL kadar bütçe onayının alınması önerilmektedir. Bu adımda seçilen her projeye sabit tutarda bütçe ayrılabilceği gibi kurumun talebi olması halinde, projenin yapısına göre ayrılan bütçeler bu aralıkta kalacak şekilde değişiklik gösterebilir. Doğrulama adımı girişim ekipleri bütçelerini çıkaracakları MVP'nin müşteriyle buluşturulması için gerekli tüm harcamalarda kullanabilir. Bu harcamalar hizmet alınan kişi veya şirket tarafından kuruma faturalandırılır ve aşağıdakilerle sınırlı olmamak üzere farklı şekillerde kullanılabilir;

- Yazılım & donanım geliştirilmesi
- Yurtdışından örnek ürün ve/veya parça satın alma
- Kickstarter, Indiegogo, Arıkovani kampanyaları
- Online (Facebook, Google vs.), offline (tişört, stand, billboard promosyon ürün vs.) mecralarda reklamlar
- Logo, paket, ambalaj tasarımı
- Mekan, alan kiralama
- Pazarlama ve SEO danışmanlığı
- Sektör uzmanlığına yönelik danışmanlık (gıda, kimya, teknoloji, hukuk, mimari vs.)

3.3. Destek Mekanizmaları

Hem keşif, hem doğrulama döneminde maddi kaynaklara ek olarak aşağıdaki kaynak ve destek mekanizmalarına erişim önem taşımaktadır.

- Sınırlı bir müşteri ağı ile iletişim izni
- Örnek müşteri verisi
- Saha ekibi desteği
- Logo, şirket ismi kullanımı
- Bilişim Teknolojileri (IT) kaynaklarına erişim
- AR-GE kaynaklarına erişim

3.4. Ödüllendirme Mekanizması

Ödüllendirme 4 farklı kategori göz önünde bulundurularak yapılandırılmalıdır:

- Programı tamamlayan, inkübasyon (pilot) onayı alamayanlar
- Programı tamamlayan ve inkübasyon (pilot) onayı alanlar
- İnkübasyonu (pilotu) tamamlayan ve yönetimden yatırım desteği alamayanlar
- İnkübasyonu (pilotu) tamamlayan ve yönetimden yatırım desteği alanlar

Program öncesinde belirlenmesi gereken bu ödül bilgilerinin süreç içerisinde çalışanlar ile paylaşımı, motivasyon artırmaya destek olacaktır.

3.5. Odak Alanları

Kurumun sektörü, eğilmek istediği alanlar ve hedefleri göz önünde bulundurularak fikirlerin şekillendirilmesi amacıyla, ilgili alanlardaki global ve yerel trendler araştırılarak kuruma olası etkilerinin değerlendirileceği ve sonucunda kurum içi hızlandırma programının odak alanlarının belirleneceği bir çalışma gerçekleştirilmelidir.





4. Keşif Dönemi (Problem - Çözüm Uyum)

Keşif Süreci, pazarda tespit edilen problemin tanımlandığı ve bununla uyumlu bir çözüm tasarımının yapıldığı süreçtir. Bu süreç boyunca iç girişimciler problem, müşteri ve çözümün birbiriyle uyumunu yakalamaya çalışır. Bunun için ise Yalın Fizibilite metodolojisinin aşağıda detaylandırılan Pazar, Müşteri, Çözüm ve Organizasyon Fizibilitesi adımları üzerinde çalışır. Bu süreçte probleme, müşteriye ve çözüme odaklanılır. Temel amaç; pazardaki kritik problemi tespit etmek, bu problemi en çok yaşayan müşteri kitlesini tespit etmek ve bu doğrultuda geliştirilen çözümün problemle uyumunu ispatlamaktır.

Keşif süreci ortalama 9 hafta sürmektedir ve ekipler aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışır:

- **Problem:** Böyle bir problem gerçekten var mı? Problem yeteri kadar büyük ve kritik mi?
- **Müşteri:** Problemi en çok yaşayan müşteri kitlesi kim?
- **Çözüm:** Geliştirdiğimiz çözüm problemle uyumlu mu? Müşteri değer teklifini anlıyor, çözümle ilgileniyor mu?
- **Organizasyon:** Çözüm kurum tarafından nasıl beslenebilir ve kurumu nasıl besleyebilir?

Alınacak aksiyonlar ve takip edilecek metrikler her hafta düzenli olarak belirlenir ve takip edilir. Metrikler tamamlanmadan bir sonraki adıma geçilmesi önerilmemektedir.

4.1. Pazar Fizibilitesi:

İş fikrinin hitap ettiği pazarlar belirlenir, pazar dinamikleri, mevcut oyuncular ve pazar trendleri araştırılır. Gelecek vaat eden bir iş fikri için, mevcut pazar fırsatlarını, hangi pazarların çekici olduğunu bilmek ve hangilerine odaklanılması gerektiğini iyi anlamak gerekir. Ayrıca pazar fırsatları, çekicilikleri bakımından büyük farklılıklar gösterebilir. Diğerlerinden daha çekici olan pazar fırsatlarını tespit etmek, en umut vaat eden seçeneğe odaklanmaya yardımcı olur. Bu nedenle, sürece Pazar Fizibilitesi ile başlayarak farklı pazar fırsatlarının anlaşıldığından, değerlendirildiğinden ve başlangıç yapılacak pazarın iyi tanımlandığından emin olmak gerek.

Bu adımda iş fikrinin bulunacağı pazar özellikleri, ürün-pazar uyumu, pazar dinamikleri ve pazara giriş stratejilerine odaklanılır. Öncelikle temel kaynak ve yeteneklerin en iyi şekilde kullanılabileceği pazar fırsatlarını ve müşteri segmentlerini keşfetmekle işe başlanır. Farklı pazar fırsatlarının potansiyeli değerlendirilerek pazar çekiciliği en yüksek olan pazar, başlangıç noktası olan “kıyıbaşı pazarı (beachhead market)” olarak belirlenir. Kıyıbaşı pazarın seçilmesinin ardından seçilen pazar segment büyüklüğü hesaplanır ve SWOT Analizi, Porter’ın 5 Güç Modeli gibi çerçeveler doldurularak pazar dinamiklerini analiz edilir. Pazar Fizibilitesi aşamasında yer alan tüm kısımların tamamlanmasından sonra, bu pazarın neden cazip bir pazar olduğunu kanıtlayan yeterince veri toplanmış ve bunu desteklemek için daha önceden bazı metrikler araştırılmış olmalıdır.

Bir sonraki adıma geçmeden önce aşağıdaki soruların yanıtlandığından ve sonuçlar için yeterince kanıt toplandığından emin olunmalıdır:

- Hangi kıyıbaşı pazarını seçildi?
- Pazar yeterince büyük / gelişmekte olan bir pazar mı?
- Bu pazarda faaliyet göstermek ve yenilik yapmak ne kadar kolay (regülasyon, vb.)?
- Pazarda ortalama üzerinde gelir elde etmek mümkün mü?

Ürünün ticarileşmesi noktasında da pazardan başlayabilir. Doğru pazarı önce tespit edecek, sonrasında müşterilerle çözüm testi yapması yeterli olur.

4.2. Müşteri Fizibilitesi:

Belirlenen pazardaki müşterilerle görüşerek müşterilerin segmente edilmesi sağlanır. Erken benimseyen müşteri kitlesinin deneyim haritaları oluşturularak müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları ve problemleri tespit edilir.

Müşteri Fizibilitesi adımı ürün/hizmet için ideal olanı değil, bugünün durumu ve müşterinin ne deneyimlediği keşfedilmelidir. Müşteri deneyiminin derinliklerine inmek ve iş fikrinin temelini oluşturan çözülmemiş müşteri acılarını ve karşılanmamış ihtiyaçlarını keşfetmek amaçlanır.

Müşterinin kim olduğunu tanımlamak, müşteri deneyiminin derinliklerini ve temel problemleri anlamak için bir müşteri keşif süreci yürütülür. Bu keşif süreci; müşterinin mevcut durumunu, kritik problemlerini ve yaptığı işleri anlamaya yönelik Müşteri Keşif ve Problem Görüşmeleri, ve Müşteri Yolculuğu Haritası gibi metodları uygulayarak gerçekleştirilir. Süreç boyunca müşterilerin neye ihtiyaç duyduklarını, neler yaşadıklarını, neleri sevip sevmedikleri hakkında varsayımlar belirlenir.

Müşteri Fizibilitesi'nin tüm adımları tamamlandıktan sonra müşterinin gerçekten anlaşıldığından ve net ve adreslenmemiş müşteri ihtiyacı olduğundan ve bu ihtiyacın karşılanıp karşılanamayacağından emin olunur. Bu güven, fikir hakkında müşteri görüşmelerinden ve ikincil araştırma kaynaklarından elde edilen yeterli kanıt sunularak desteklenmelidir.

Devam etmeden önce aşağıdaki tüm soruların cevaplandığından ve sonuçları destekleyecek yeterli kanıt toplandığından emin olunmalıdır:

- Müşteri kim?
- Müşterinin acil çözülmesi gereken problemi/ihtiyacı var mı?
- Müşteriler bugün çözüm için ne kadar para/zaman/efor harcıyor?
- Müşteri yeni bir çözüm arıyor mu/yeni bir çözümle ilgileniyor mu?

4.3. Çözüm Fizibilitesi:

Tespit edilen problemle uyumlu çözümün tasarlanarak test edilir ve müşterinin çözüme olan ilgisi gözlemlenir.

Müşteriye sunulan değer, müşterinin öncelikleriyle ne kadar uyumluysa ürünün satın alınma olasılığı o kadar artar. Bu nedenle ürünün/hizmetin müşteriler için çekici bir çözüm olduğundan emin olunmalıdır. Çözüm Fizibilitesi adımı, iş fikrinin müşteri ile uyumlu olup olmadığını, müşteriye anlamlı gelip gelmediğini ve müşterinin yaşamına uygun olup olmadığını test etmek hedeflenir.

Bu adımda iş fikrinin ve çözümün, pazar ve müşteri fizibilitesi adımlarında düşünülenler ile uyumlu olup olmadığına bakılır. Bu amaçla çözümün ne sunduğunu ortaya koymak için Değer Teklifi Tuvali kullanılarak çözümün değer teklifi tasarımı yapılır. Ardından çözüm ile ilgili varsayımlar listelenir ve bu varsayımları doğrulamaya yönelik çözüm deneyleri tasarlanır. Ekipler doğrulama için hangi testleri yapacaklarına karar vermeli, hangi varsayımları kanıtlayabildiklerini tespit etmeli, bu işten nasıl para kazanacaklarını ve karşılaşacakları temel maliyetleri belirlemelidir.

Çözüm Fizibilitesi adımı tamamlandıktan sonra, müşteriye anlamlı değer sağlayacak net, ölçülebilir bir değer teklifi ve çözüm fikri ortaya çıkar. Fiyatlandırma, gelirler ve maliyetler hakkında kabataslak bir fikirle çözüme ne kadar ilgi duyulduğuna dair bir fikir sahibi olunmalıdır. Devam etmeden önce aşağıdaki soruları cevaplandırılmalı ve sonuçları destekleyecek yeterli kanıt toplanmış olmalıdır:

- Değer teklifi & çözüm nedir?
- Çözüm için yeterli talep var mı?
- Müşteri için ne kadar yeni/geliştirilmiş bir değer yaratacak?
- Çözümü oluşturmak ve müşteriye sunmak mümkün mü? Ne kadara mal olacak?

4.4. Organizasyon Fizibilitesi:

8 Geliştirilen çözümün şirketle uyumu değerlendirilir, şirket içinde birlikte çalışacağı birimler, destek mekanizmaları belirlenir.

Pazar, Müşteri ve Çözüm Fizibilitesi adımlarının ardından artık ilginç, uygulanabilir ve girişimci bir projenin ortaya çıkması beklenir. Bununla birlikte, girişimin serbest bir pazarda değil, hem avantajlar hem de dezavantajlar sunan bir konumda, mevcut bir şirketin sınırları içinde kurulduğu unutulmamalıdır.

Organizasyon Fizibilitesi adımı, çözümün şirket içinde nasıl çalışacağı analiz edilir ve şirketle uyumu değerlendirilir. Şirketin içine nasıl yer alacağı, nasıl çalışacağı, hangi birimlerden destek alınacağı veya hangi birimlerle birlikte çalışılacağı tespit edilir. Bunları anlayabilmek için çeşitli departmanlardan çalışan ve yöneticilerle görüşmeler organize edilerek sorular sorulabilir. Bu görüşmeler Organizasyon Fizibilitesi adımına gelmeyi beklemeden, cevap bulunması gereken sorular ortaya çıktıkça da organize edilerek sürecin başına veya sonuna kadar yayılabilir. Ancak İş Modeline geçmeden önce görüşmelerin tamamlanmış olması önerilmektedir.

Yanıtlanması gereken önemli sorular şunlardır:

- Ürün/hizmet şirketin amaç ve yapısıyla uyumlu mu?
- İleride oluşabilecek çözmemiz gereken şirket içi endişeler nelerdir?
- Şirket ürünü/hizmeti hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırmaya istekli mi?



5. Çözüm Doğrulama (Ürün - Pazar Uyumu)

Doğrulama (Pilot) sürecinde, çözüm konsepti bir iş modeline dönüştürülür ve dar kapsamlı basit bir prototip yardımıyla gerçek müşteriyle test edilir. Bu süreçte ürün veya hizmetten oluşan çözümün pazarda karşılığı olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır.

Doğrulama döneminde Yalın Fizibilite metodunun 5. başlığı olan İş Modeli Fizibilitesi'ne odaklanılır. Bu sürece devam eden projeler, keşif sürecinde problem-çözüm uyumunu ve fikirlerinin potansiyelini kanıtlamış demektir. Bu süreçte ekipler üst yönetim tarafından onaylanan bütçe kapsamında, dar kapsamlı ancak çalışan bir ürün geliştirir. Geliştirilen bu ürünü gerçek müşterilerle test eden ekipler, iç birimlerle de görüşerek iş modelinin önündeki potansiyel tehditleri ve engelleri anlamak ve çözüm geliştirmek amacıyla şirket içindeki diğer birimlerle görüşmeler yapar.

5.1. İş Modeli Fizibilitesi:

Çözüm çalışan dar kapsamlı bir ürünle pazarda gerçek müşteriyle test edilerek çözümün arkasındaki iş modeli üzerine çalışılır.

İş Modeli Fizibilitesi bölümüne devam eden projeler bu aşamada fikirlerini daha geniş ölçekte test etmeye devam edebilmek için sınırlı bir bütçe ve onay almış olmalıdır. Bu bütçeyle iş modelindeki temel varsayımları test etmek için kullanılacak odaklı, net bir çözüm tasarlanır ve müşterinin satın alıp almayacağı anlaşılmaya çalışılır. Çözümün "gerçek" olmaya başlamasıyla pazardan gelecek her türlü dönüşe hazırlıklı olmak gerekir. Çözümün gerçekten satacak versiyonunu keşfetmeyi sağlayacak şey müşterilerden gelecek yorum ve eleştiriler olacaktır.

Bu adıma başlarken bir MVP(Minimum Viable Product) yani dar kapsamlı ürün kurgusu oluşturularak çözümü destekleyecek farklı iş modelleri ve potansiyel katkıları değerlendirilir. Sonrasında müşterilerin gerçekten çözümle ilgilenip ödeme yapmaya istekli olduklarından emin olmak için iş modelinin etkinliği MVP ile basit ama işlevsel bir çözümle ölçülür.

Bu süreçte iş geliştirme ve ürün geliştirme eş zamanlı olarak yürütülen çalışmalardır.

İş Modeli Fizibilitesi Kavram Haritası



Bu süreç ortalama 12-16 hafta sürmektedir ve ekipler aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışır:

- Müşteriler çözüme para vermeye istekli mi ve para veriyor mu?
- Müşteriler çözümü seviyor ve kullanıyor mu?
- Çözüm teknik olarak uygulanabiliyor mu?
- Nasıl müşteri edinilecek ve edinme maliyeti ne olacak?
- Şirket böyle bir işe yatırım yapmak istiyor mu?
- İş Modeli Geliştirme

a. Müşteri Deneyimi: Müşteri geri dönüşleri doğrultusunda sürekli iyileştirme, müşteri geri bildirimlerinin önceliklendirmesi

Bu adım bir MVP hazırlayıp pazara sunulan ilk adımdır ve bu sayede müşterilere nihai çözüme yakın bir deneyim sunularak olumlu veya olumsuz geri bildirim toplanır. Çözümün gerçekten çalışıp çalışmayacağı, müşterinin ilgisi ve satın alıp almayacağı tespit edilmiş olur. Ayrıca müşterinin bu dar kapsamlı deneyimi işe yarar, ilgi çekici ve keyifli bulması çok önemlidir. Testler hızlıca yürütülerek sahadan ve müşterilerden olabildiğince hızlı geri dönüş toplanmaya çalışılır. Bu kriterler doğrultusunda düzenli olarak gerekli değişiklikler yapmak, çözümü geliştirmek ve testlere devam ederek öğrenmek önemlidir.

b. Müşteri Edinme Hunisi: Müşteri kazanım adımlarının ve bu adımların pazarda test edilerek müşteri edinme maliyetinin belirlenmesi

Müşteri çekme ve elde etme stratejisine yoğunlaşarak müşterileri satın almaya yönlendirecek huni geliştirilir ve bu huninin kazancına karşı maliyeti tahmin edilerek ilk içgörüler elde edilir. Bu noktada huni, “çekme, dönüştürme, kapatma, memnuniyet” adımlarına odaklanarak oluşturulur. Sonrasında gerçekte kaç müşterinin ürünü satın alacağını görmek için kolay ama uygulanabilir olan çözüm piyasaya sürülerek bu huni test edilir. Süreç sonunda aşağıdaki sorular yanıtlanır:

- Performans metrikleri ne kadar geliştirilebilir?
- İş modeli daha karlı hale getirilebilir mi?
- Yakın pazarlar hangileri?
- Daha çok müşteriye daha az maliyetle nasıl ulaşabiliriz?
- Ekspansiyel büyüme sağlanabilir mi?

c. Finansal Model: MVP ile yapılan testler sonucunda elde edilen verilerle finansal model ve 3 yıllık projeksiyon oluşturulması.

Projenin pazara giriş stratejisini finansal plana yansıtmak ve büyüme için gerekli yatırım ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla, Proforma Gelir Tablosu kullanılarak bir finansal model ve projeksiyon oluşturulması gereklidir. Proforma Gelir Tablosu, proje hakkındaki varsayımlara dayanarak oluşturulan üretim maliyetleri, müşteri edinme maliyetleri, operasyon modeli ve sermaye yatırımları gibi finansal tahminleri temsil eder. Küçük ve büyük ölçekli MVP testi sırasında elde edilen tüm kanıtlar göz önüne alınarak, 12 aylık finansal performansını ölçeklendirmeye başlamak için yeterli bilgiye sahip olunmalıdır. 12 aylık finansal model doğrultusunda 3 yıllık bir projeksiyon çıkarılabilecektir. Bu çalışma sonunda cevaplanması gereken sorular şu şekildedir:

- Müşteri kitlesi ürün için ödeme yapmaya istekli mi ve ödeme yapabilecek mi?
- Nasıl müşteri edinilir ve maliyeti ne olur?
- Kârlılık nasıl sağlanır?



5.2. Ürün Geliştirme

5.2.1 MVP Geliştirme:

Minimum Viable Product (MVP), minimum uygulanabilir ürün olarak adlandırılmaktadır. Hedeflenen ana ürünün hedef kitlesinden hızlıca geri bildirim alabilmek ve ürüne pazarda bir ihtiyaç olup olmadığını anlamak için minimum efor ve fonksiyon ile ürünün hayata geçirildiği halidir. Ürünün odaklandığı alanda hedef kitlesine değer sunabilen en ufak yapıdır.

MVP, agile (çevik) geliştirme merkezli bir rol oynamaktadır. Agile (çevik) metodolojiler, ürünlerin hem doğrulanması hem de kullanıcı girdisine dayalı olarak yinelenebilmesi üzerine inşa edilmiştir.

Neden MVP Yaparız?

MVP üretmek, yeni ürün geliştirme süreci içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. MVP metodu / metodolojisi, geleceğe yönelik kararlar almak adına pek çok şeyi kolaylaştırmaktadır. Ürünün erken müşterileri hedef kitlesini bulmayı sağlayan MVP (Minimum Viable Product), ürün geliştirme maliyetini azaltırken hipotezlerin test edilmesini kolaylaştırır. Ek olarak, erken aşama içerisinde bir pivot olanağı sağlar iken ürüne yatırım almayı kolaylaştırır. Çünkü, ürün için kullanılacak teknolojilerin test edilmesini sağlar.

MVP'nin temel amacı; "Product Market Fit"i yakalamaktır. Öncelikle ürününüzün satış modeline göre müşterinin en güçlü motivasyonunun göstergesi olan satış, abonelik veya üyelik gibi rakamlardır. Burada ölçtüğümüz şey MVP'nizi gören, önemli bir kısmı early adopter olan kullanıcıların o temel faydaya ulaşma istekleridir.

Sonrasında ise bu motivasyonun devam edip etmediğini ölçmek hayattır. Bazen bazı ürünleri değer önermesi ile alır, onun çok önemli bir boşluğu dolduracağını düşünür ama belirli bir süre geçtiğinde hiç ihtiyacımız olmadığını fark ederiz.

Ürettiğimiz ürünün de bu sorunu yaşamaması için müşteriye dönüşen kişilerin memnuniyetlerini ölçmeli, ürünü tekrar tekrar kullanma istatistiklerini takip etmeli ve feedback kanallarını olabildiğince açık tutmalıyız.

MVP'nin Avantajları

Yalnızca Gerekli İşlevsellik: Başlangıç uygulamasının temel işlevini bulmaya ve uygulamaya odaklanılır. Fikri test etmek, geri bildirim toplamak, projeyi pazarda daha hızlı sunmak ve maliyetleri azaltmak için şansı elde edilir.

Test Kolaylığı: Şirket ya da girişim bu yaklaşım ile temel sürümü kontrol etme şansına sahip olur. İlk başta dikkat ile düşünmeden özellik ağırlıklı genişletmeyle uğraşmak gerekmez.

Müşterilerin Geri Bildirimi: MVP (Minimum Viable Product) süreci kullanıcıların fikirlerini öğrenmek ve nihai sonuç hakkındaki düşüncelerini dikkate almayı da içermektedir. Bazen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için fikir ve niyetleri değiştirerek gereksiz geliştirme adımlarından kaçınma imkanı sağlar.

Pazar Tanınırlığı: MVP, teklifin seçilen pazarı hedef aldığını kabul eder. Ek olarak, geliştiriciler kamuya sunmak istedikleri özel uygulama özelliklerini geliştirmeye odaklanır ve onu benzer projelerden ayırır.

Makul Masraflar: MVP ürünü geliştirmeye başlamak, bütçe için en uygun olan yaklaşımdır. MVP sayesinde ilk fikrin çekici olduğundan emin olmak için pazar ihtiyaçlarını araştırma şansı doğar. Kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda kaynakları hak eden sonraki özelliklerin tam olarak ne olacağı bilinir. Başka bir avantajı ise daha az masraf olacak olmasıdır. Bunun nedeni, toplam geliştirme süresinin oldukça önemli bir ölçüde kısalmasıdır.

MVP'nin Dezavantajları

Özellik Önceliklendirme: Şirketler ya da girişimler temel işlevlerini ve amaçlarını belirlemek konusunda zorluklar ile karşılaşabilmektedir. Yapılacak olan ürüne her zaman daha fazla özellik eklemek istenildiği için minimum olan ürünü tanımlamak kolay değildir. Müşterilerin kullanmadığı gereksiz işlevlere kaynak harcamak yerine basit bir ürün sunmak daha kazançlı olmaktadır.

Tasarımda Uzlaşma: Ürüne çekicilik katmak istenildiği zaman kullanıcıların dikkatini çekecek tasarımlar oluşturmak gerekmektedir. Ancak, MVP oluşturur iken öncelik daima işlevsellik olmalıdır. Bu sayede, geri kalan süre içerisinde ekstra özellikler ve tasarıma vakit harcanabilmektedir.

MVP Canvas'ları

1. Martin Fowler'ın MVP Canvas'ı:

MVP Vizyonu: Ürün vizyonumuz nedir? Örnek bir yazım çalışmasını yine Martin Fowler'ın blogundan bulabilirsiniz.

Persona ve Platformlar: Ürünün geneli daha fazla sayıda personaya hitap ediyor olsa da bu iterasyonda seçtiğimiz persona ve platformlar. MVP için 1 veya 2 platforma odaklanılması tavsiye ediliyor.

Kullanıcı Yolculuğu: MVP'de müşterinin hangi yolculuğu hedef alınıp kolaylaştırılacak?

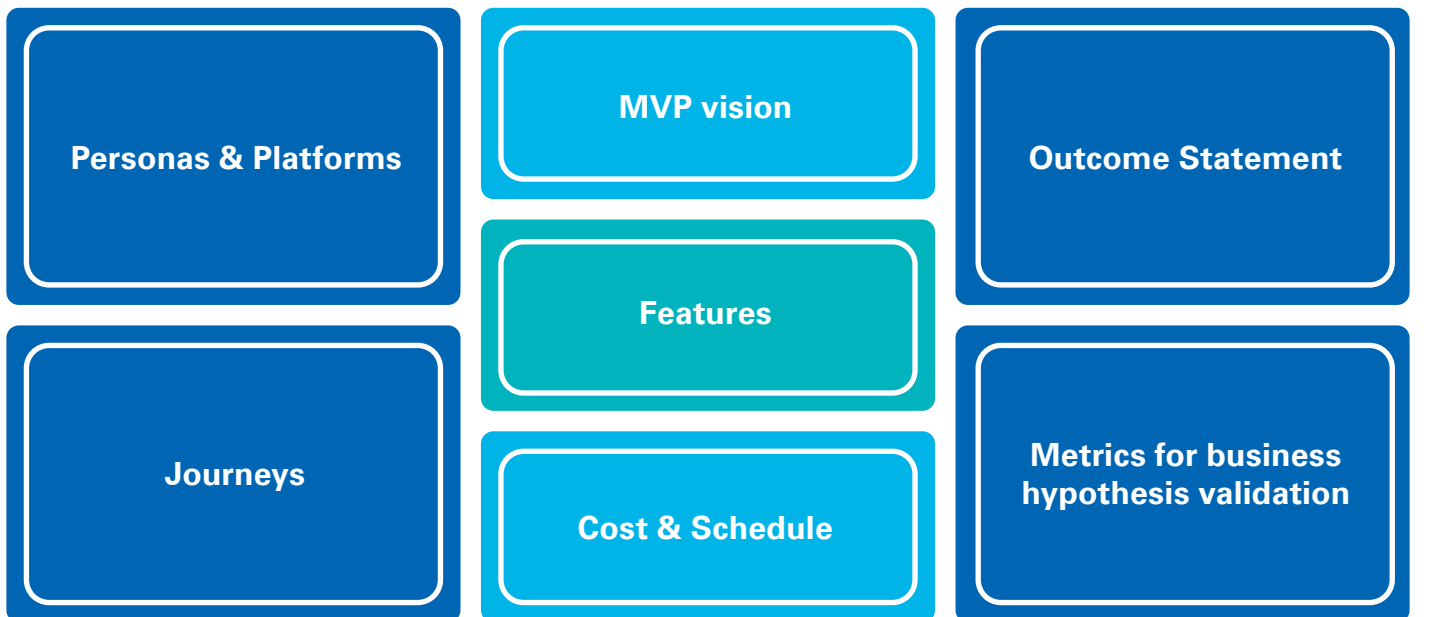
Fonksiyonlar: Tüm boşlukları doldurduktan sonra tekrar kontrol etmemiz gereken fonksiyon listemiz. MVP hangi fonksiyonları içerecek?

Maliyet ve Zaman Planı: Bu fonksiyon setiyle maliyetimiz ve zaman planımız nedir?

Outcome Statement: BU MVP neyi başaracak? Ne öğreneceğiz?

Metrics for Business Hypothesis Validation: Başarıyı veya başarısızlığı nasıl ölçeceğiz? Pivot veya devam etmemiz gerektiğine nasıl karar vereceğiz?

MVP Canvas Örneği



2. Gamethinking MVP Canvas

İkinci MVP Canvas'ın PDF haline <https://gamethinking.io/> sitesinden ulaşabilirsiniz. Bu Canvas'ta şu bilgileri cevaplıyorsunuz:

Bu Canvas'ta şu bilgileri cevaplıyorsunuz:

Early Customers: İlk 25-50 tutkulu müşterimiz kim olur? Kimin bu denli büyük karşılanamayan ihtiyacı olduğunu tanımlayın.

Unmet Needs: Ürününüz hangi karşılanamayan ihtiyaçları adresliyor? Burada çözümünüzü değil kullanıcı ihtiyaçlarını yazın.

Value Proposition: Hangi değer önermesi ile çözümünüz müşteri ihtiyacını karşılıyor?

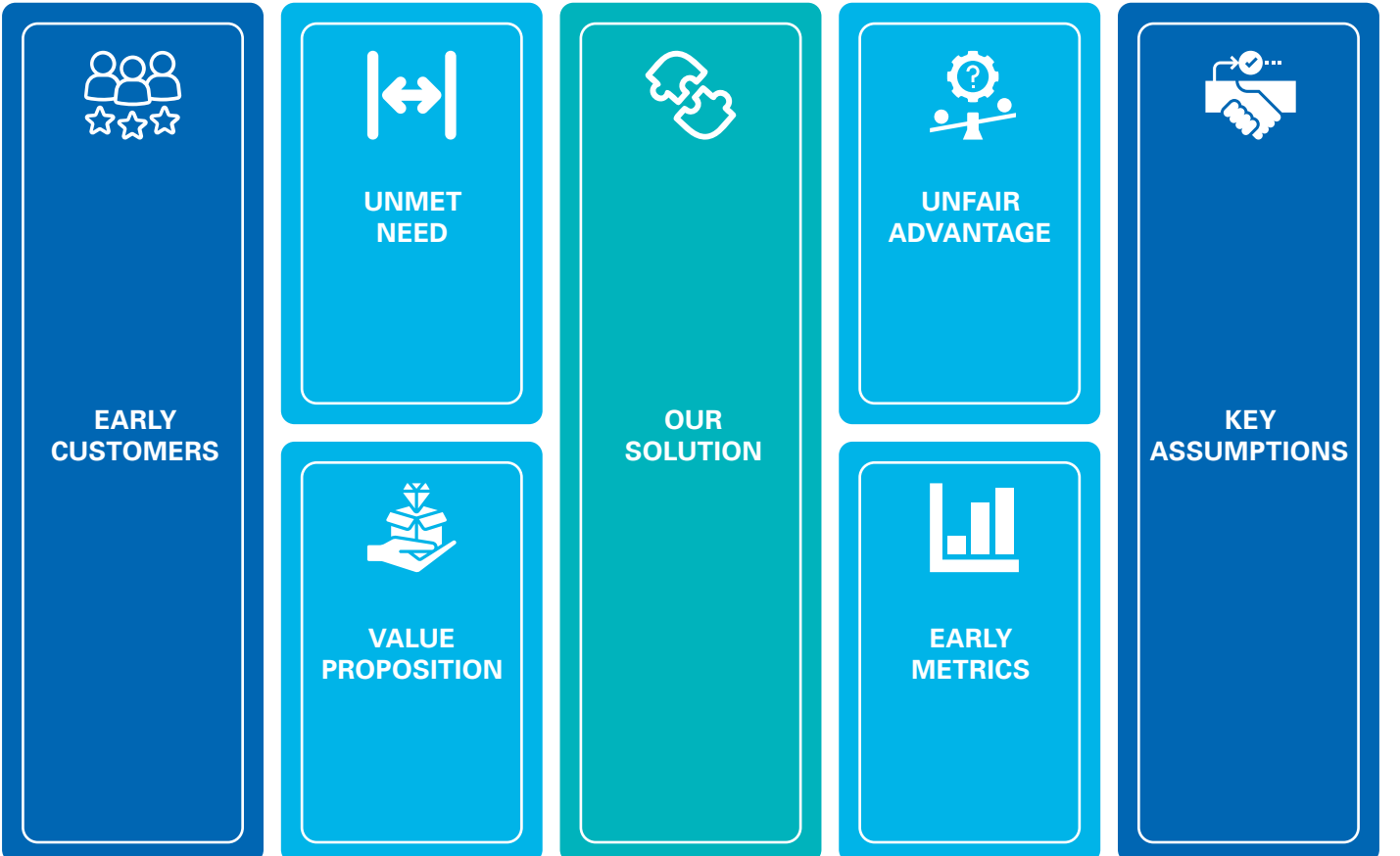
Our Solution: Kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamak için ürettiğiniz çözüm öneriniz nedir?

Unfair Advantage: Neden siz? Güçlü yönleriniz neler? Hangi yönleriniz ile rekabette bir avantaj sağlıyorsunuz?

Early Metrics: Başarıyı ölçmek için hangi verileri neden takip edeceksiniz?

High Risk Assumptions: Hangi varsayımlarınızı test etmek zorundasınız? Hangisi başarısız olursa ürün geliştirme süreciniz bir kabaşa dönüşür?

Gamethinking MVP Canvas Örneği

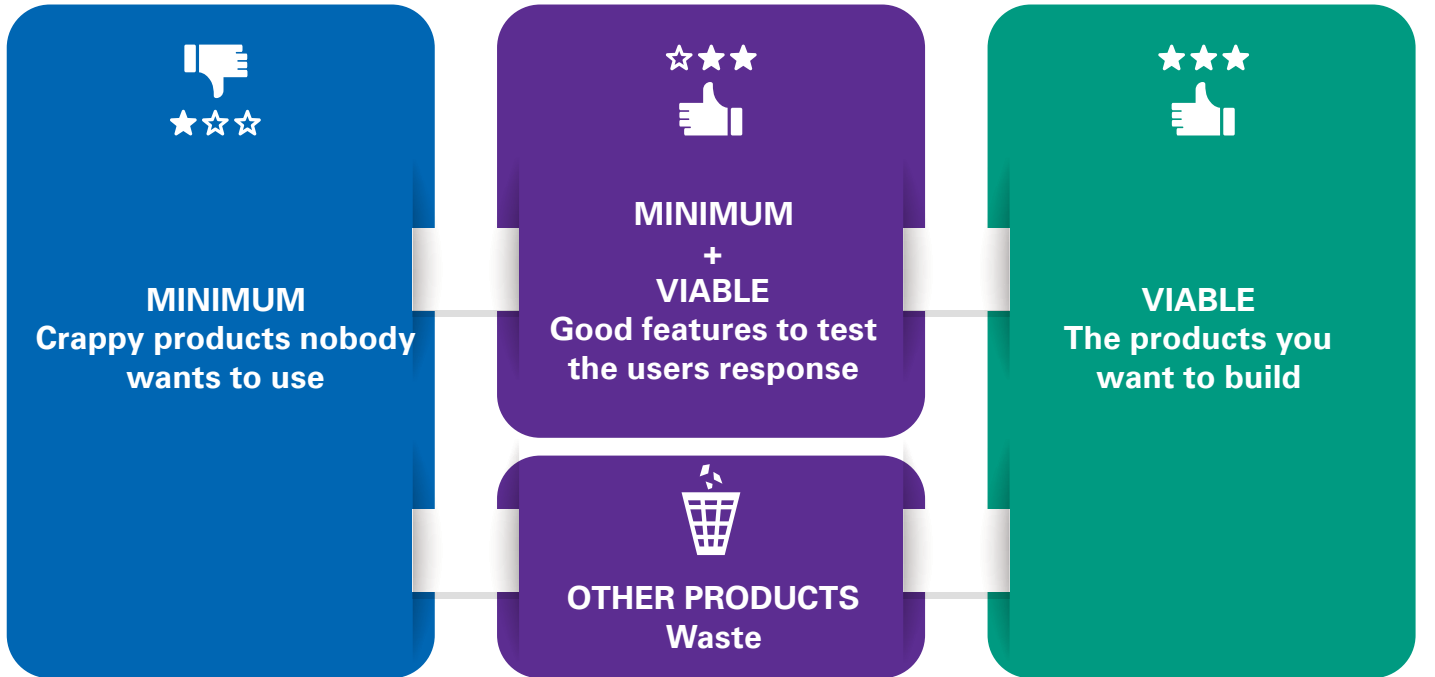




3. Minimum Viable Product Canvas

Üçüncü Canvas ise Minimum ile Viable arasındaki kesişimi çıkarıp çöp ürünlerden arındırarak ana fonksiyonlarınızı keşfetmenize odaklanıyor.

Minimum Viable Product Canvas Örneği



MVP Testleri

Müşteri görüşmeleri

Amaç: Bir iş hipotezini test etmek ve hedef kitleyi tanımak.

Görüşmenin amacı, ürününüzün çözdüğü problem hakkında bilgi toplamaktır. Bir röportaj ürünü satmak amaçlı değil, değerini anlamak amaçlıdır. Bu sürecin devamı olarak ürünün çözdüğü tüm sorunları listeleyebilir ve bu listeyi müşterilere gösterebilir, fikirlerini sorabilir ve bulunan sorunları sıralayabilirsiniz. Bu röportajlar size faydalı bilgiler sağlayabilir. Sonunda önceden tanımlanmış sorunların müşteriler için önemli olmadığını anlasanız bile, iyi bir teklif oluşturmanıza yardımcı olacak verilere sahip olacaksınız.

Sosyal medya mikro anketleri

Amaç: potansiyel müşterilerinizin tercihlerini öğrenmek.

Modern izleyiciler yeniliği sever. Oluşturmayı düşündüğünüz ürünle ilgili anketlerinize birçok sosyal medya kullanıcısı katılabilir. Kullanıcılarla iletişim kurmak için bir Facebook reklam kampanyası yürütebilir veya tam teşekküllü bir Instagram hesabı oluşturabilirsiniz. Bu, potansiyel müşterilerin medya alanındaki varlığınıza alışmasına yardımcı olacaktır. Daha da önemlisi sizinle iletişime geçmeye ve üründen ne istediklerini size söylemeye başlayacaklardır.

Açılış sayfası MVP'si

Amaç: ilgilenen bir müşteri tabanı oluşturmak.

Açılış sayfası, kullanıcıların ve potansiyel kullanıcıların ürününüze giderken ziyaret edecekleri ilk sayfadır. Bu, ürünün özelliklerini göstermek ve izleyicileri çekmek için harika bir fırsat. Açılış sayfalarını bir e-posta toplama aracından daha fazlasını yapın: Kullanıcıların uygun bir şey seçebilmeleri için fiyatlandırma planlarına sahip bir sayfa ekleyin. Potansiyel müşteriler, web sitesi ile etkileşime girerek sadece ürüne olan ilgilerini göstermekle kalmayacak, aynı zamanda size en uygun fiyatlandırma modelleri hakkında bilgi verecektir.

A/B testi

Amaç: müşterileriniz için en iyi olanı anlamak.

A/B testleri, ürünlerde veya pazarlama fikirlerinde yapılan değişikliklerin etkinliğini kontrol etmek için yararlıdır. A/B testleri, kullanıcı etkileşimleri yoluyla en iyi seçeneği belirlemek için bir sayfanın veya haber bülteninin iki farklı sürümünü test etmenize olanak tanır. Ziyaretçilerinizden bazıları A sürümünü, diğerleri B sürümünü görür ve analiz araçlarını kullanılarak, hangi seçeneğin daha fizible olduğunu belirlemek ve kullanım sıklığı gibi her bir sürümün temel metrikleri ölçülür.

Tek özellikli MVP

Amaç: Hızlı başlamak ve ek çaba harcamadan fikrinizi test etmek.

MVP'nizin tek bir özelliğine odaklanmak genellikle mantıklıdır. Bu, geliştirme süresinden tasarruf sağlayacak ve kullanıcıların ürünün ana amacına odaklanmasını kolaylaştıracaktır. Kısıtlamalar, başlangıçtaki kullanıcı sayısını azaltmaya yardımcı olur ve uygulama testleri yürütmeye ve pazar uygunluğunu kontrol etmeye odaklanmanıza olanak tanır. Aynı zamanda, çok sayıda mobil platformu desteklemek veya bir web sürümü geliştirmek gibi ek görevlerle dikkatiniz dağılmaz.

SaaS ve PaaS

Amaç: izleyici ile iletişim kurmaya başlamak ve piyasayı incelemek.

Esnek sunucu mimarisine yatırım yapmak yerine çevrimiçi hizmetlere ve platformlara güvenebilirsiniz. Mailchimp, Google Formlar ve hatta WordPress gibi hizmetler, kullanılabilirlik testlerinde yardımcı olabilir. Bu platformlar, geliştirme sürecinizi basitleştirecek ve MVP'niz için pazarlama süresini hızlandıracaktır. Gerekli tüm araçlar elinizin altında olacak ve bir MVP başlatmak daha kolay olacak. Ayrıca tarayıcılar arası uyumluluk, mobil tasarım veya kod optimizasyonu gibi ek sorunlar üzerinde çalışmak zorunda kalmazsınız.

Dijital prototipler

Amaç: İnsanlara bir ürün göstermek ve buna ihtiyaç olup olmadığını öğrenmek.

Maketler, tel kafesler ve prototipler yardımıyla gerçekçi koşullar altında ürün işlevselliğini gösterebilirsiniz. Bu dijital prototipler, eskizler veya ekran görüntüleri gibi düşük seviyeli olabilir. Ancak modern teknolojiler, bunları ayrıntılı hale getirmenize ve gerçek kullanıcı deneyimini taklit eden uygulama sürümleri oluşturmanıza olanak tanır. Müşteriler, nihai sürüme yakın bir ürün görecektir ve ana işlevlerini daha iyi anlayacaktır.

MVP testi, projenin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmenize, yeni geliştirme fırsatları elde etmenize ve tehditleri ortadan kaldırmanıza yardımcı olacaktır. Bundan sonra, tam sürüm üzerindeki çalışmalarınız çok daha kasıtlı ve odaklı olacak ve sonuç, kullanıcı beklentilerini karşılayacaktır.





MVP Test Sonuçları ile Ürün Keşif Aşaması'ndaki Fizibilitelerin Karşılaştırılması:

MVP sonucunda yapılan testler sonucunda ürünün keşif döneminde yapılan fizibilitelerdeki planlanan sonuçlara yakınlığı kontrol edilir.

Bu çalışmanın yaklaşık 4 hafta sürmesi beklenmektedir. Bu süre boyunca ekipler aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışılır:

- Tanımlanan problemin çözümüne yönelik çıktı üretti mi ?
- Problemi yaşayan müşteri kitlesinin ürüne yönelik geri dönüşler neler oldu ?
- Müşteri çözümle ilgileniyor mu ?
- Çözüm kurum tarafından benimsendi mi ? Görüşleri nelerdir?
- Müşteriler çözümeü satın almaya istekli midir ?
- Edinim maliyetleri ne kadardır ve ürünün müşteri tarafından değeri nedir ?
- Testler sonucunda üründe revizyon ve güncelleme ihtiyaçları var mıdır ?
- Ürünün performans kısıtları var mıdır ?

Pazar Sunuş Kriterlerinin Belirlenmesi:

MVP sonucunda yapılan testler ürünün keşif döneminde yapılan fizibilitelerdeki planlanan sonuçlara göre yakınlıklar doğrultusunda Müşteri'lerin ürün MVP sinde yaptıkları analizlerde hangi alanların öne çıktığına yönelik görüşlerin toplanması adımıdır. Bu adım da ürünün öne çıkan yönlenleri belirlenip satış & büyüme aşamasında pazarlama faaliyetlerinde kullanılmasını kapsar.

Bu çalışmanın yaklaşık 4 -6 hafta arası sürmesi beklenmektedir. Bu süre boyunca ekipler aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışılır.

- Ürünün hangi modülü veya modülleri müşterinin ilgisini çekmiştir ?
- Ürünün hangi kullanım özelliği müşteriye memnun etmiştir ?
- Ürünün fiyatına karşı müşterinin görüşleri nedir ?
- Ürün problem ilişkisi müşterinin kafasında net çözülmüş müdür ?

Bu kısımda farklı personalara dair birebir müşteri görüşmeleri, ortak çalıştaylar, ve çeşitli anket yöntemleri ile ürünün sunuş kriterleri belirlenebilir.

Toplanan sonuçların bir değerlendirme matrisi üzerinde yerleştirilmesi ile ürünün öne çıkan yönleri ağırlıklandırılır.

Özelleştirme (customizasyon) ve Entegrasyon Kabiliyetleri

Yazılım kullanan işletme sahipleri, işletmelerin gelişmesi, organizasyonu, hesap verebilirliği ve açık iletişimi sürdürmek için iş akışı optimizasyonu odaklı yazılımlar kullanmalı. Bu nedenle işletmeler, mevcut iş sistemleriyle sorunsuz bir şekilde entegre olan güçlü, sağlam ve ölçeklenebilir yazılım çözümlerini tercih etmektedir. Bu yazılım entegrasyonları, farklı iş departmanlarının daha etkin bir şekilde iletişim kurmasına ve işbirliği yapmasına olanak tanır.

Küresel Entegrasyon Pazarı'nın, başlangıçtaki tahmini değeri olan \$320,44 milyar 'dan 2026 yılına kadar tahmini değeri \$601,95 milyar'a yükselmesi bekleniyor. 451 Research'e göre, şirketlerin %90'ı bulutta, yani bulut altyapı hizmetleri en yüksek büyümeyi sağlıyor. Bu istatistikler, yazılım entegrasyonlarının modern işletmelere sunduğu değeri açıkça göstermektedir.

Müşteriler, genellikle gerçek zamanlı olarak acil hizmet talep ettiğinden, işletmelerin bu talebi karşılaması gerekir. Bu, mevcut yazılım çözümlerinin bilgileri kolayca ve sürekli olarak kaydetme ve güncelleme yeteneğine sahip olmasını gerekli kılar.

Yazılım entegrasyonları, mevcut bir üründe çok işlevliliği artırarak, standartların altında bir şeyle yetinmek zorunda kalmadan çözümünüzden en iyi şekilde yararlanmanıza olanak tanır.

Diğer bir konu olan yazılım özelleştirme, bir uygulamanın müşteri/kullanıcı ihtiyaç ve tercihlerine göre kişiselleştirmelerini sağlamak anlamına gelir. Eklentiler, şablonlar ve uygulama ekran tasarımındaki esneklik farklı kişiselleştirme biçimleri olarak kabul edilir.

Yazılım özelleştirme, farklı kullanıcı segmentlerine özel müşteri deneyimleri sunmada önemli bir unsurdur. Müşteri sadakatini sağlamanın ve müşteri memnuniyetini artırmanın anahtarıdır. Özelleştirme ile standart özellikler müşterinin özel ihtiyaçlarına veya gereksinimlerine göre uyarlanabilir. Ek olarak, müşterilerin ihtiyaçlarına göre özellikler eklenebilir (veya kaldırılabilir) Mevcut özellikler, yeni yapılandırmalara ve bunlara uygulanan güncellenmiş mantığa sahip olabilir

Paket çözümler (özelleştirilemeyen) satan yazılım üreticileri, düşük maliyetlerle yüksek hacimli jenerik yazılımlar satarak karlarını maksimize etmeye odaklanır. Bunun birkaç nedeni vardır;

- Yazılım üreticisinin satış başına maliyeti, kesinlikle jenerik yazılım satarak daha düşüktür.
- Yazılımlarının yalnızca tek bir standart sürümü mevcut olduğundan, müşteri desteği ve müşteri hizmetleri için daha az zaman harcanır.
- Yazılım üreticisinin insan gücü masrafı, bakım ve güncelleme için yalnızca bir standart yazılım sürümü ile minimum seviyede tutulur.

Uzun vadede, yazılım şirketlerinin tüketicilere standartlaştırılmış yazılım ürünleri satması daha karlı ve yönetmesi daha kolaydır. Ancak, özelleştirmeleri müşterilerine sunan yazılım üreticilerinin aksine, yalnızca jenerik yazılım satan üreticiler daha çok satış ve kar odaklı çalışmaktadır. Kısaca, müşterilerine yazılım özelleştirmesi sunan bir üreticiden daha iyi müşteri hizmeti ve desteği sunmaktadır.



6. Verimlilik Dönemi (Satış ve Büyüme)

Verimlilik Dönemi, ticarileşmeden hemen önceki adımdır. Doğrulama döneminde test edilen iş modeli bloklarından bazıları çalışmış bazıları ise çalışmamış olabileceğinden, iyi çalışan blokları daha verimli hale getirme ve çalışmayan blokları düzeltme/revize etme yönünde kurgu ve iyileştirmeler yapılır.

Verimlilik döneminde Yalın Fizibilite metodunun 6. Adımı olan Büyüme fizibilitesi uygulanır. Bu sürecin en az 6, en fazla 12 ay sürmesi önerilmektedir. Bu süre boyunca ekipler aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışır:

- Performans metrikleri ne kadar geliştirilebilir?
- İş modeli daha karlı hale getirilebilir mi?
- Yakın pazarlar hangileri?
- Daha çok müşteriye daha az maliyetle nasıl ulaşılabilir?
- Ekspansiyel büyüme sağlanabilir mi?

6.1. Büyüme Fizibilitesi:

İş modelinin arkasında doğru çalışan bir operasyon modeli kurgulanırken, çözümün daha çok müşteriye ulaşması için gerekli çalışmalar yapılır.

Büyüme Fizibilitesi aşamasında, erken benimseyenlerden geri bildirim alınır, ardından ürün veya hizmetinizi geliştirmeye devam etmek için bu geri bildirimler kullanılır. Bu süreçte çözümün müşteri deneyimini gözlemlemeye, değer teklifini iyileştirmeye ve müşteriler için en faydalı olacak yönlerini geliştirmeye odaklanılır.

Büyüme sürecini daha verimli hale getirmek için süreç iyi tanımlanır, daha düzenli hale getirilir ve süreç içinde tamamen kesip çıkarılabilecek bölümler varsa müdahale edilir. Ürünün performansını sürekli olarak süreç başında yapılan projeksiyonlar ile kıyaslamak, eşleşip eşleşmediğini kontrol etmek gerekir. Kararlara yön vermek için dönüşüm oranları, sosyal medya analizleri ve diğer tüm verileri izlenerek stratejiler test edilir.

1. Büyüme modeli: Doğru satış kanallarının belirlenmesi, satış ve fiyatlama stratejisi oluşturulması

Hızlı büyümek isteyen bir işletme modeli için öncelikle doğru büyüme stratejisinin ne olduğu iyi anlaşılmalı ve uygun bir büyüme motoruna karar verilmelidir. Büyüme motorları, ürün veya hizmetlerin müşteri kullanımını baz alarak nasıl sürdürülebilir bir büyüme yaratılabileceğini anlamaya yardımcı olabilecek metriklerdir. B2B ve B2C'ler için farklı metriklerden oluşmak üzere üç tip büyüme motoru vardır: Yapışkan (Sticky Engine), Viral, ve Ücretli (Paid). Her motorun büyüme için farklı bir yörüngesi vardır ve her biri farklı bir büyüme türü getirir. Büyüme motoru seçiminin ardından, bu büyümeyi ivmelendirmek için bir takım "growth hacking" stratejileri ve araçlara bakılır, farklı yaklaşımlar denenir ve büyüme motoruna en uygun olan strateji bulunarak ilerleme sağlanır.

2. Operasyon Modeli: Operasyonun verimli hale getirilmesi için iç süreçlerin tasarımı, işbirliği modellerinin kurgulanması sağlanır.

Bir yandan büyüme motoru hızlandırılırken diğer yandan değer sağlama yöntemi olan işletme/operasyonel modelini sağlamlaştırmak için çalışılır. Bu sayede operasyonlar, pazarlama ve müşteri kazanımındaki büyüme ile aynı eksenle ölçeklendirilebilir.

Bir işletme modeli, kurucuların (ve daha da önemlisi çalışanların) iş modelinin tüm yönlerini sunmasını kolaylaştıran operasyonel bir tasarımdan oluşur. İşletmenin değer teklifini aynı şekilde ve beklenen kalitede tekrar tekrar sunmasını sağlayan kurallar, süreçler, sistemler ve ilişkiler kümesidir. İşletme modeli, bir işletmenin nasıl değer ürettiğini gösteren iş modelinden farklıdır, iş modeli bloklarının (Kilit Aktiviteler, Kilit Kaynaklar ve Kilit İş Birlikleri) daha ayrıntılı bir yapısıdır.

3. Finansal Planlama: Yatırımcılara gitmeden önce finansal model revize edilerek 1-3 yıllık tahminleme yapılır ve yatırım tutarı belirlenir.





7. Ürün Yaşam Döngüsü

Ürünler, tüm canlılar gibi belirli bir ömre sahiptirler. Pazarlamacılar yaşam çizgisi kavramını, bir ürünün pazara girişinden yok oluşuna dek geçen bir süreç olarak tanımlarlar. Bu yaşam çizgisi içerisinde ürünler, değişik dönemlerde değişik rekabet ortamları yaşarlar. Yaşadıkları bu rekabet ortamlarındaki başarıları, ürünün yaşamının hangi ölçüde olumlu geçtiğini ortaya koyar.

Ürünlerin yaşam süreleri çeşitlerine göre farklılık gösterir. Bir haftalık, bir mevsimlik ya da on yıllık yaşam çizgisinden söz edilebilir. Özellikle, teknik gelişmelerin, ürünlerin yaşam çizgilerini kısalttığı, bu gelişimin hızlı olduğu elektronik gibi alanlarda sürekli yeni ürünler çıkarıldığı gözlemlenmektedir.

Günümüzde, pazar koşulları ve iş yapma şekilleri artan rekabetin etkisiyle önemli ölçüde değişmiş, ürünlerin yaşam süreleri kısalmıştır. “Ne üretirsem satarım” yaklaşımı, yerini önce ürün odaklı, daha sonra tüketici odaklı bir yaklaşıma bırakmıştır. Günümüzde tüketiciler seçenekleri değerlendirmekte ve kendilerine daha cazip bir öneri sunulduğunda başka ürüne/markaya yönelebilmektedirler. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni ürün ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirmeleri ve tüketici beklentilerini karşılayan, dengeli bir ürün portföyüne sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu dengeyi korumak için, bir yandan yeni ürünler geliştirirken, bir yandan da ömrünü tamamlamış ürünlerin pazardan çekilmesi gerekmektedir.

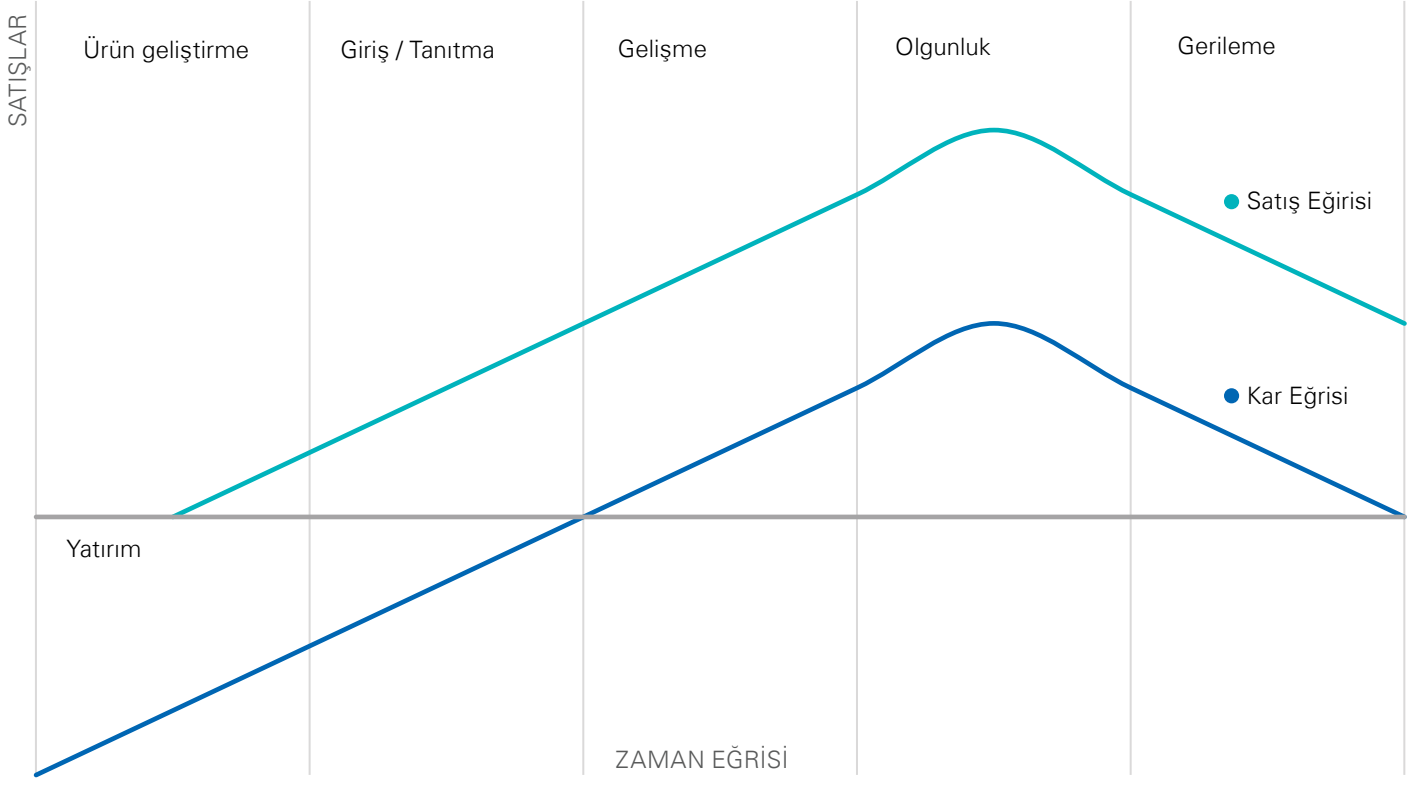
Ürün yaşam eğrisi

Ürün yaşam eğrisi kavramı, ürünün satış tarihçesini grafik olarak gösteren bir kavramdır. Ürün yaşam eğrisi temel olarak dört aşamadan oluşur:

- Giriş (sunuş-tanıtma) dönemi
- Gelişme dönemi
- Olgunluk dönemi
- Gerileme dönemi

Bu eğri üzerinde ürün hareket ettiğinde, rekabet, dağıtım, fiyatlandırma, tutundurma ve pazar bilgisiyle ilgili stratejilerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve muhtemelen değiştirilmesi gereklidir. Ürün yaşam eğrisi kullanmakla pazarlama yöneticileri, kârlı olabilecek ürünleri daha iyi hale getirerek ürünün varlığını sürdürmesini sağlayabilir, karsız ürünleri ise ürün portföyünden çıkarılabilirler.

Ürün Yaşam Döngüsü



Pazara Giriş (Sunuş) Evresi: Bu evrede işletme, girmeyi düşündüğü hedef pazara yeni bir ürün sunmaktadır. Ürün tümüyle yeni olabileceği gibi, yeni bir özellik kazandırılmış bilinen bir ürün ya da ürünü tamamlayıcı bir parça da olabilir. Pazara giriş, en riskli ve en pahalı olan bir dönemdir. Yüksek maliyetlerle çalışılır, satış düzeyi düşüktür ve dağıtım sınırlıdır. Büyük yatırım maliyetleri nedeniyle çoğunlukla zararına çalışılır.

Bu aşamada işletmenin hedefi, tüketicilerin ürünün farkına varmalarını ve ilk kez satın almalarını sağlayarak ürünün denenmesini gerçekleştirmektir. Bu aşamada pazara sunulan ürünün markadan çok ürünün özellikleri üzerinde yoğunlaşılır.

Bu dönemde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Ürün konusunda alıcıların bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Reklam ve öbür tanıtım yollarına başvurulmalıdır.
- Pazara rakiplerin girmesi durumunda, ürünün yaşam çizgisinin gelişimi süresince, artık ayırt edici talep yaratma çabalarına ağırlık verilerek işletmenin markası öne çıkarılmaya başlanmalıdır.
- Pazara giriş aşamasında fiyatlar düşük ya da yüksek tutulabilir. Yüksek bir başlangıç fiyatı, işletmenin başlangıç maliyetlerinin ilk alıcılardan karşılanmasına yönelik bir pazarın kaymağını alma politikasıdır. Ancak, yüksek fiyatlar, bu alandaki yüksek kârlılık olanaklarından yararlanmak isteyen rakiplerin pazara girmesini hızlandırır. Rakiplerin pazara girmesini özendirmemek için işletme, düşük fiyat uygulayarak pazarı uzun sürede ele geçirme politikasına yönelebilir.

Büyüme (Gelişme) Evresi: Bu evrede, satış hacmi hızlı bir yükselme gösterir. Buna koşut olarak kârda da yükselme başlar. Satış hacmi arttıkça birim maliyetler düşer ve kâr marjı en yükseğe ulaşır. Pazardaki sınırlı rekabet, bu dönemde yerini güçlü bir rekabete bırakmaya ve pazara sunulan rakip ürünler hızla artmaya başlar; sunum fazlalığı pazar fiyatının düşmesi sonucunu yaratır. Rakiplerin bir bölümü ürünü taklit ederlerken, bir bölümü de aynı ürüne yeni özellikler kazandırarak, ürünü daha da geliştirerek pazara sunarlar.

Bu dönemde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Pazar derinliğine girebilmek için ürün farklılaştırması, fiyat farklılaştırması gibi farklı pazarlama politikalarına başvurulmalıdır.
- Ürünün dağıtımını elden geldiğince yoğun bir biçimde gerçekleştirmek gerekir. Rakiplerle dağıtım konusunda da yoğun bir rekabet oluşur. Varolan dağıtım noktalarına ulaşmak ve yeni dağıtım noktaları oluşturmak önemlidir.

Olgunluk (Doyum) Evresi: Ürünün pazarda çok iyi tanınır duruma geldiği ve satışların artmayı sürdürdüğü bir aşamadır. Ancak, satışların artma hızında belirgin bir düşme vardır. Bu nedenle karlılık düşmeye başlar.

Bu dönemde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Pazarlama çabaları yoğunlaştırılmalı ve rakiplere karşı marka üstünlüğünü koruma girişimlerine ağırlık verilmelidir.
- Fiyat rekabeti çok ssertleştiği için tutundurma eylemlerine daha çok ağırlık verilmeli ve pazardan elde edilen pay korunmalıdır.
- Araştırma geliştirmeyi öne çıkararak ürünün yeni türlerini üretmeye çaba göstermelidirler.
- Yoğun bir dağıtım politikasının uygulanması ile birlikte pazarlama kurumlarına daha yüksek kârlar ve özendirici araçlar sağlanması yoluna da gidilebilir. Bu aşamadaki ürünlerin nitelik, özellik ya da biçimlerinin değiştirilerek yenilenmesi yoluyla yeni alıcıların sağlanması ve kullanımının arttırılması söz konusu olabilir.

Gerileme (Düşüş) Evresi: Bu son evrede, satışlardaki düşme hızlanır ve kârlardaki düşüşler daha da artar ve ürün kârlılığını yitirmeye başlar. Ürünlerin bu evreye girmesinin nedeni, işletmelerin yanlış stratejilerinden değil, çevresel değişikliklerden de olabilir. Yeni teknolojiler eski teknolojiyle üretilmiş ürünleri yok eder. Pazardaki ürünün yerini alacak yeni ürünler ortaya çıkar; eski ürünlerin yerini bu ürünler almaya başlar.

Bu evrede reklam ve öbür tanıtıcı etkinliklere daha az yer verilir. Varolan ürünün geliştirilmesi için yapılan yatırımlar da azaltılır.

Bu dönemde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Üründen vazgeçilerek söz konusu ürün işletmenin ürün dizisinden çıkarılabilir.
- İşletme üründen vazgeçmez; ancak çeşitli maliyetler en aza indirilir. Onarım ve bakım, Ar-Ge, reklam, satış gücü maliyetleri elden geldiğince azaltılır ya da vazgeçilebilenlerden vazgeçebilir.
- Ürün hayat eğrisinin özellikle son evresinin başlangıcı (Decline point), aşırı ya da kısa üretim olmaması açısından itina ile takip edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada ürün artık yavaş yavaş kapsam dışına (phase out) çıkmaya başlamıştır. Bu ürüne ait üretim daha kontrollü yapılması ve bu ürünün yerini alacak yeni ürünün pazara giriş çalışmalarının yapılması gereklidir.
- Ürün hayat eğrisinin takibi iyi yapılmalı ve ürünün kapsam dışında alınması veya maliyetlerin azaltılması kararlarının zamanında alınıyor olması hem yeni ürünlerin hem de geliştirmelerin pazara doğru zamanda sunulması için önemlidir.

	Pazara Giriş	Gelişme	Olgunluk	Gerileme
Pazarlama Amacı	Farkındalık yaratmak	Farkındalığı arttırmak	Marka egemenliğini korumak	Üründen vazgeçmek, maliyetleri düşürmek
Rekabet	Yok	Rekabet başlamıştır	Çok fazla rekabet bulunmaktadır.	Rekabet azalmaya başlamıştır.
Ürün	Bir adet	Birden fazla ürün çeşidi	Ürün serileri	En iyi ürün satıcıları
Fiyat	Pazara yayılma amaçlı fiyatlandırma	Pazar payı arttırmaya yönelik fiyatlandırma	Pazar payı korumaya yönelik fiyatlandırma	Karlılığı korumaya yönelik fiyatlandırma
Tutundurma	Bilgilendirme ve Tanıtım	Rekabetçi unsurları öne çıkarma	Ürünü hatırlatma	Tutundurma amaçlı
Dağıtım	Sınırlı	Birden fazla noktaya dağıtım	Maksimum düzeyde dağıtım	Birden fazla noktaya dağıtım

Bu durumun engellenebilmesi için yapılabilecekler;

- Ürün Müdürünün (Product Manager), ürünün sahibi olarak ürüne tam sahip çıkması ve her evresini sıkı takip etmesi,
- Tasarım Bölümünün (R&D), ürünün son evresinde yeni ürünü geliştirip, pazara giriş zamanını iyi takip etmesi,
- Satış / Pazarlama bölümlerinin (Sales & Marketing), satış trendlerini gerçek zamanlı analiz ederek ürünün gerçek azalma noktasını tespit etmeleri,
- Satın alma departmanının (Purchasing), bu evreye yaklaşıncaya kontrollü ve temkinli bir şekilde tedarik operasyonlarını yönetmesi gerekir.

Ürün hayat eğrisi (PLM: Product Lifecycle Management) süreci birçok firma tarafından yeterince ilgiyi görmez. Oysa bu sürecin etkin yönetimi hem rekabet hem de verimlilik açısından oldukça önemlidir. Yukarıda açıklandığı üzere ürünler hayat eğrisi boyunca değişken talep karakteristikleri sergilemektedirler ve ürün hayat eğrisinin farklı evrelerinde farklı stratejilerin uygulanması gereklidir.

Piyasaya sürülen her yeni ürün birbirini izleyen lansman, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört farklı aşamadan geçerek yaşam sürecini tamamlar. Her bir aşamada kar potansiyelleri ve rekabet şartları farklı olduğundan her aşamanın problemleri de birbirinden farklıdır. Bu bakımdan pazarlama yöneticilerinin içinde bulunan aşamalarının özelliklerine göre farklı pazarlama stratejileri uygulamaları gerekir. Diğer taraftan ürünün yaşam süreci yardımıyla ürünlerin karlılık durumları izlenerek, zayıf durumda olan ürünleri tespit edip zamanında tedbirler alma imkânı sağlanır.



İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas Bulvarı
No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5
D:19-20 Nilüfer Bursa
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır.

© 2022 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir.
Tüm hakları saklıdır.