



Fikrinizin değerli olduğunu dünyaya kanıtlamak ve teklifinizi geliştirmek

1. Sorun-çözüm kalıbını anlamak
2. Pazar araştırması
3. Fikrinizi müşterilerin karşısında hızlıca sunmak & ondan öğrenmek
4. Ürün/hizmet tasarımına yaklaşımlar



“Yapmak en iyi düşünme türüdür”
– Tom Chi*

* Tom Chi, mucit, lider, rehber ve konuşmacı, Google Glass ve Google’ın sürücüsüz arabaları gibi teknolojileri geliştirmekle ün kazandığı Google X’te Ürün Deneyimi Sorumlusu olarak çalıştı.

Bölüm 2

Gıda sistemini değiştirecek harika bir fikriniz var. Bunu nasıl yürüteceğinize dair bir fikriniz de var. Ama fikrinizin önünüzdeki aylar ya da yıllar boyunca kan, ter ve gözyaşı dönmeye degeceğini kendinize ve başkalarına nasıl kanıtlarsınız? Bu bölüm bir sorun çözümünün uygun olup olmadığını, bir ürün piyasasının uygun olup olmadığını (sizin aradığını şey olup olmadığını), ilk araştırmaları nasıl verimli bir şekilde yürütebileceğinizi nasıl test edeceğinize değiniyor ve ürün ve hizmet tasarımına yaklaşımlar sunuyor.



Sorunlar & çözüm uygunluğunu anlamak

Bu aşamada, fikrinizin tanımladığınız sorunu çözmeye uyup uymadığını anlamak istiyorsunuz. Bunu netleştirdikten sonra, insanların bunun için para ödeyip ödemeyeceğini değerlendirmek istiyorsunuz. Bir soruna mükemmel çözümü bulmanız ama kimsenin bunun için para ödememesi, uygulanabilir bir iş olmaması sorun değil. Fikrinizin işe yaratıp yaramayacağını ve işe girip girişmeyeceğinizi kararlaştırmak için acele etmeyin. İşletmenizi başarılı olacağını %100 garanti edemezsiniz, ama çeşitli araştırma ve incelemeler yoluyla şansınızı artırabilirsiniz.

Uygulanabilirlik incelemesi

Adının da düşündüğü gibi, bir uygulanabilirlik incelemesi fikrinizin uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmeyi amaçlar ve sağlam bir işletme planı yazmakta size yardımcı olur. Uygulanabilirlik incelemenizin, ürün & hizmetinizi geliştirdikçe startup'ınızın ilk aşamaları boyunca devam etmesi olasıdır. Bu süreç aşamasında elde ettiğiniz bilgiler, piyasa, teknik, ticari/mali ve organizasyonel uygulanabilirliğe odaklanan farklı bölümlere ayrılabilir. Aşağıdaki bölümler bu bilgileri nasıl toplayacağınız ve hangi anahtar bilgileri içerdiğine daha detaylı bakacak:

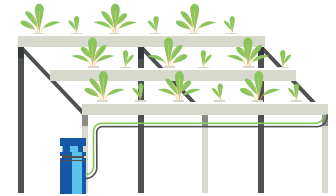
- Pazar araştırması
- Rekabetçi ortam
- SWOT analizi

Bu aşamanın sonunda işe girişip girişmemeniz gerektiğine dair iyi bir fikir elde edersiniz (henüz edinmediyseniz – bir uygulanabilirlik incelemesi büyümenizin ilerleyen aşamalarında da faydalı olabilir!)

“İşe girişmek” hakkında girişimci tanıklıkları – Jimmy’s Iced Coffee & Aerofarms

“Öncelikle gıda güvenliği, nüfus artışının makro resmine baktım ve dikey çiftçiliğin buna bir yanıt sunabileceğini fark ettim. İşe girişme güvenini ne zaman hissettiğimi soracak olursanız... Birim ekonomisini anladığımda, çalışacağım birim ekonomisini bulduğumda oldu.”

– David Rosenberg, Aerofarms Kurucu Ortağı & CEO



“ Artık hayatımı kazanmak için berbat işlerde çalışmaya katlanamadığım anda işe giriştim. 2010 Kasımıydı ve 7 yıl sonra hâlâ buradayız!”

– Jim Cregan, Jimmy’s Iced Coffee Kurucu Ortağı

Pazar araştırması

İster fikir aşamasında, isterse var olan bir üründe/hizmette değişiklik yapıyor ya da yeni bir ürün geliştirmeye çalışıyor olun, bir aşamada pazar araştırmayı yapmanız gerekecek. İşletme başarısının önemli bir parçası bilgiye dayanan kararlar alabilmektir ve işlem gördüğünüz pazarı(ları) anlayarak çok daha iyi konumlanacaksınız. Pazar(lar)ınıza dair net ve güçlü bir kavrayışa sahip olmak ayrıca ürün/hizmetinize, pazarlama stratejinize daha iyi odaklanmanızı ve yatırımcılar ve olası müşteriler gibi başkalarını gemiye binmeye ikna etmenizi de sağlayacak.

Birincil - ikincil

Birincil pazar araştırması, örneğin muhtemel müşteriler ya da tüketicilerle görüşerek, kendi başınıza elde ettiğiniz bilgilerdir. Bazıları (örneğin [ICURE programı](#)) işletmenizi başlatmadan önce 100 muhtemel müşteriyle konuşmanız gerektiğini öne sürüyor. Bu araştırmayı sizin adınıza gerçekleştirilmesi için birine ödeme yapabilirsiniz, ama bir startup'ın erken aşamalarında (sınırlı fonla) bu pek olası değildir. İkincil pazar araştırması, araştırmalar, yayınlar, ticaret raporları gibi var olan kaynaklardan edindiğiniz bilgilerdir – bunları hükümet belgeleri, meslek örgütleri, büyük şirketler, büyük işletmelerin düşünce liderleri... gibi çok çeşitli yerlerden toplayabilirsiniz. Mintel ve Frost & Sullivan gibi şirketlerin yayınladığı pazar raporları o kadar pahalıdır ki, bunları yakınınızdaki büyük halk kütüphanelerinde aramanız iyi bir fikir olabilir.

Bir araştırma diğereinden daha mı iyi? Her iki türü de toplamak isteyeceksiniz. Spesifik pazarınıza dair elde edeceğiniz direkt bilgi ve içgöründen daha iyisi yoktur. Ancak, işletme fikrinizin uygulanabilirliğine dair daha uygun bir resim çizmek için makro ölçekli bilgilere de ihtiyaç duyacaksınız ve bu bilgiyi kendi başınıza edinmeniz zordur (ayrıca muhtemelen zamanınızı veya kaynaklarınızı harcamak için iyi bir yol oluşturmaz).



Nitelik - nicelik

Nitelik araştırması insanların bir şey hakkında neden ve nasıl düşünüp hissettiğine odaklanırken, nicelik araştırması olguları ve rakamları sunar. Her ikisi de faydalıdır. Gıda sektörü insanlarda güçlü duygular uyandırdığından, insanları gıda hakkında belirli kararlar almaya yönelttiği şeyi (örn: bir içeceği ya da diğereini seçmelerini sağlayan şey ne) ya da belirli gıda inovasyonları hakkında nasıl hissettiklerini (örn: Bir laboratuvarında üretilmiş eti yemek isterler mi) anlamak için nitelik araştırmasını kullanmak mantıklıdır. Nitelik araştırmasının dezavantajı, insanların tavırlarının niyetlerinden farklı olabilmesidir. Yani, etik nedenlerle bir markayı diğereine tercih edeceklerini söyleseler de, kararlarını alırken belirleyici faktör, onlar farkına varmasa da, fiyat olabilir. Diğere yandan, nicelik araştırması veri güdümündedir. Araştırma soru listeleri, kamuoyu yoklamaları, anketler ve incelemeler yoluyla gerçekleştirilir. Çok daha fazla veri güdümünde olsa da, belirli tutumları ve özellikle de bir ürün ya da hizmete duyulan ilgiyi anlamak için de kullanılabilir.

Vaka çalışması: Nice & pazar araştırması

Nice, teneke kutuda satılan yüksek kaliteli bir vegan Fransız şarabı markasıdır. Nice'in kurucu ortağı Lucy öncesinde başka bir gıda markası başlatmış ve Nice'i kurmadan önce gerçekleştirdiği araştırmadan anahtar konuları öğrendi.

"Ben şanslıyım - önceden Cuckoo'yu kurdum ve bu Nice'i nasıl başlatacağıma dair çok şey öğretti. Her şeyi farklı yaptım: Cuckoo'da çok gençtim, üniversiteden yeni mezun olmuştum ve HTÜ'nün ne anlama geldiğini bilmiyordum ya da kategorilerin* ne anlama geldiğini, kategori boyutunun ne olduğunu anlamıyordum ve 1 milyon £ kategorisinde olan bir bircher müslü markası başlattım. Teneke kutuda şarap fikrini bulduğumuzda, ilk yaptığımız şey, bize pazarın boyutunu detaylı olarak gösteren kategori verisini satın almak için biraz, daha doğrusu bir startup için yüklü miktarda yatırım yapmak oldu. Bu da, otomatik olarak büyük ve erişilebilir bir pazarın peşinden gideceğimizi bilmemizi sağladı. En büyük öğrenme eğrisi:"

– Lucy Wright, Nice Kurucu Ortağı

(*Bir "kategori", ortak özelliklere sahip bir HTÜ (Hızlı Tüketim Ürünleri) markası/grubu anlamına gelir. Örneğin, içecekler, taze ürünler, atıştırmalıklar, güzellik ürünleri vs. için kategoriler vardır. Bu terim perakende sektöründe kullanılır. Daha büyük perakendecilerde kategori satın alma sorumluları – sadece bir kategoriye odaklanan biri – vardır.



Rekabetçi ortam

Pazar araştırmanızın bir parçası olarak, çabalarınızın bir bölümünü rakiplerinizin neler yaptığını keşfetmeye harcamak isteyeceksiniz. Bu, işletmenize karşı nasıl bir tehdit oluşturduklarını, onlardan ne öğrenebileceğinizi ve neyi farklı yapabileceğinizi anlamanız için temel önemdedir. Bunu bir ikincil araştırma olarak yapmanız olasıdır (örn: kamuya açık bilgiler bularak) ama işletmenize bağlı olarak, onlarla doğrudan konuşma fırsatınız da olabilir. Sürdürülebilirlik konsepti kapsamında, rakip firmalar bilgi paylaşmaktan mutluluk duyabilir. Bu şirketlerin ardındaki itici güç dünyada pozitif değişim yaratmak olduğundan, bilgi paylaşmak büyük amaca fayda sağlayacaktır.

Rekabet analizinize birkaç şirket belirlemekle başlayabilirsiniz, biz en fazla 10 tane seçmenizi öneriyoruz ama yine de sizin isteğinize bağlı. Bunları direkt ya da dolaylı rekabet olarak sınıflandırın. Örneğin, bir patlamış mısır markası diğer patlamış mısır markalarını direkt rakip ve cips gibi diğer atıştırmalık markalarını da dolaylı rakip olarak sınıflandırabilir. Rakibinizin kim olduğunu belirledikten sonra, onlar hakkında farklı türlerde bilgi toplayin. Bu, söz konusu işletme ya da ürün/hizmete göre değişiklik gösterir.

- **Ürün/hizmet:** Ürün ya da hizmet özellikleri neler, sizinkilerden ne farkları var? Fiyatlandırma stratejileri ne? Ürünleri ya da hizmetleri ne kadar ilgi çekti?
- **İşletme modeli:** İşletme modellerinin sizinkinden farkı ne? İşletme modellerinde boşluklar ya da geliştirilmesi gereken alanlar var mı?
- **Pazarlama:** Yaptıkları işi nasıl duyuruyorlar? İnternet sitelerinde ne yazıyor? İnsanların onlar hakkında söylediklerini görebileceğiniz görüşler/tanıklıklar bölümü var mı? Medyada geniş bir yer kapladılar mı?
- **organizasyon:** Ekiplerinde kimler var? Yönetim kurullarında? Danışmanlarının kim olduğunu biliyor musunuz? Konumları neresi? Bir işletme başlatmak için sizinkinden daha iyi ya da daha kötü bir konum mu?



Rakibinizi kapsamlı bir şekilde anlamak şirketinizin rekabet avantajını geliştirmenize ve öne çıkmanıza yardımcı olacaktır, bu da kalabalık bir piyasada özellikle önemlidir. Bazı sektörler diğerlerinden daha rekabetçidir. Daha büyük perakendecileri hedef alan bir gıda markası geliştiriyorsanız, sürekli olarak ürününüzün mevcut olanlardan neden farklı ya da daha iyi olduğunu savunmaya kendinizi hazırlayın. Gıdanızla aynı zamanda son kullanma tarihi geçen bir etiket gibi yenilikçi bir teknoloji geliştiriyorsanız (bkz: [Mimica Touch](#)), daha az doğrudan rakibiniz olabilir ama aşmanız gereken başka engeller olacaktır!

Vaka çalışması: Olio - Pazar araştırması & konseptin ispatı

Olio, gıda israfını azaltmayı hedefleyen bir gıda paylaşma uygulamasıdır. Bunu fazla gıdası olanları o gıdayı tüketmek isteyen ya da ihtiyaç duyanlarla bir araya getirerek yapar. Olio'nun kurucuları, Olio'yu lanse etmeden önce üç adet kilit önemde pazar araştırması yürüttü.



“Öncelikle gıda israfının ne kadar büyük bir sorun olduğuna dair masaüstü araştırması yaptık ve bulduğumuz sonuç bizi dehşete düşürdü – dünya çapında, üretilen tüm gıdanın 1/3’ü çöpe atılıyor ve gelişmiş ülkelerde gıda israfının yarısından fazlası evlerde gerçekleşiyor. Sıradaki araştırma, e-posta ve sosyal medya yoluyla dolaşıma soktuğumuz ve hedefi insanların gıda israfı sorununu gerçekten önemli bulup bulmadığını anlamak olan bir anketti. Keşfettiğimiz en önemli içgörü, her 3 kişiden 1’inin iyi durumdaki gıdayı çöpe atarken “fiziksel acı çektiği” oldu, bu da gıda israfının kesinlikle insanların önemseydiği yaygın bir sorun olduğundan emin olmamızı sağladı. Ve son olarak, WhatsApp’ı kullanarak bir kavram kanıtlaması yaptık ve birbirine yakın oturan ama tanışmayan 12 kişiye bir WhatsApp grubuna girip 2 hafta boyunca sahip oldukları fazla gıdayı paylaşmalarını istedik. Buradan edindiğimiz geribildirim bizi tüm birikimlerimizi OLIO uygulamasının ilk versiyonunu kurmak için harcamaya ikna etti! Kullanıcılarımızdan her gün, öncelikli olarak e-posta yoluyla geribildirim alıyor ve düzenli olarak anket gerçekleştirip toplantılarda geribildirim alıyoruz.”

– Tessa Stuart, Olio Kurucu Ortağı & CEO

Nasıl iyi soru sorulur?

Soru sorarken, bunu muhtemel müşterilerinizin sizin düşüncelerinizi doğrulamak yerine samimi geribildirim vermesini sağlayacak şekilde yapmanız çok önemli. Bu konuda harika bir kitabın ismi “[The Mom Test](#)”. “Bunu sevdiniz mi?” ya da “Bunu alır mıydınız?” gibi doğrudan sorular yerine, “Bu sorunu şu anda nasıl çözüyorsunuz?” gibi daha keşfedici türden sorular sorun. Yaptığınız işi hem destekleyebilecek hem de karşı çıkabilecek sorular sorduğunuzdan emin olun.

“Herkes size yalan söylüyor. İşletmenizin iyi bir fikir olup olmadığını annenize sormamanız gerektiğini söylerler, çünkü anneniz sizi seviyordur ve yalan söyleyecektir. Bu teknik olarak doğru, ama kaçırdığı bir nokta var. İşletmenizin iyi bir fikir olup olmadığını kimseye sormamalısınız. Kötü bir sorudur ve herkes biraz da olsa size yalan söyleyecektir. Size gerçeği söylemek onların sorumluluğu değil Gerçeği bulmak sizin sorumluluğunuz.”

– Rob Fitzpatrick, “The Mom Test”in yazarı



SWOT analizi

SWOT analizi İngilizcedeki baş harfleriyle Güçlülükler (Strengths), Zayıflıklar (Weaknesses), Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditlere (Threats) bakan bir stratejik analizdir. Kesinlikle startup dünyasıyla sınırlı değildir ve herhangi bir işletmenin ömrü süresince farklı zamanlarda kullanılabilir. İşletme stratejinizi ve rekabet avantajınızı öğrenmek ya da işe girip girişmemeniz gerektiğini anlamak için faydalı bir araçtır. Güçlülükler ve zayıflıklar, şirketinizin içinde yer aldığı için kontrolünüzde olan şeylerdir, ancak fırsatlar ve tehditler şirket dışında, faaliyet gösterdiğiniz ortamın bir parçasıdır ve kontrolünüz dışındadır. Genellikle bir ızgara şeklinde tarif edilir, ama gözünüzde farklı bir şekilde canlandırmak istiyorsanız yaratıcılığınızı kullanabilirsiniz.

Strengths

- Strong team with relevant experience
- Unique product proposition
- First mover advantage

Opportunities

- Growing market
- Veganism trend

Weaknesses

- Established market with large existing businesses
- No reputation
- Lack of funding

Threat

- Lack of existing legislation of new technology

Yukarıda: SWOT analizi örneği

Bir SWOT analizine başlarken karşılaşacağınız birkaç soru ve örnek şöyle:

Güçlülükler

- Sektördeki diğerlerine karşı güçlü bir rekabet avantajınız var mı? Örn: [Mimica Touch](#) ilişkili olduğu gıdalla aynı oranda son kullanma tarihine yaklaşan yenilikçi bir gıda etiketi yarattı.
- Bu ürün ya da hizmet türünü piyasaya sunacak ilk isim misiniz ya da ilklerin arasında mı yer alıyorsunuz? Örn: Laboratuvarında yetiştirilen balık kesinlikle yeni bir üründür. Bu tür yenilikle piyasada ilk olmak, pazar fırsatı, itibar ve PR potansiyeli elde edecek bir güçlülük olacaktır. Bakınız: [Finless Foods](#).
- Ürününüz net bir sosyal ya da çevresel fayda sağlıyor mu? Bu soruyu değerlendirirken, bir [Gıda Sistemleri Yaklaşımı](#) benimsemeye çalışın – Gıda sisteminin farklı bölümleri arasındaki ilişkileri ve değişen tek bir şeyin başka bir şey üzerinde kasıtlı sonuçlara yol açabileceğini göz önüne alan çoklu disiplinli bir kavramsal çerçeve (daha geniş bir perspektifi benimseyerek, ele alabileceğiniz bazı zayıflıklar da bulabilirsiniz!)
- Dünyada önemli bir konudan bahsetmek için ürün ya da hizmetinizi bir platform olarak kullanabilir ve dünyada pozitif değişim yaratabilir misiniz? Topluma olan sorumluluğunu kabul eden ve önemli konularda ısrarcı olabilen markalar, en tepeye yükselenler olacak (örneğin geçtiğimiz günlerde yaşanan Black Lives Matter hareketi)



Zayıflıklar



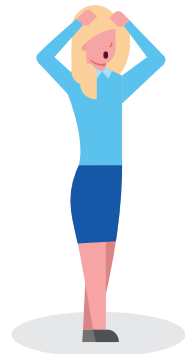
- Ekibinizde belirgin boşluklar var mı? Örn: Gıda teknolojisinde bir işletme geliştiriyorsanız, ilgili teknik bilgiye sahip birinin eksikliğini çekiyor musunuz?
- Ürün ya da hizmetinizi büyütmek için fon eksikliği mi çekiyorsunuz? Örn: AR&GE'si (Araştırma & Geliştirme) güçlü şirketler, bir ürünü pazarda satmadan önce teknolojilerini onaylatmak için milyonlar harcamak zorunda kalabilir. Çiftlik hayvanlarını beslemek için çevre dostu böcek üreten otomatikleştirilmiş bir böcek çiftliği olan [Entocycle](#) buna bir örnek.

Fırsatlar

- Faydalanabileceğiniz büyüyen pazar trendleri var mı? Örn: Eğer vegan ürünler üretiyorsanız veganlığın artışı ya da ete alternatif ürünler geliştiriyorsanız et tüketimini azaltan insan sayısının artması buna bir örnektir.
- Ürününüzü/hizmetinizi destekleyen yasalarda değişiklikler var mı? Örn: Büyük perakendecilerin ve kuruluşların çöpe gıda atmasını yasaklayarak gıda artığı işletmelerine fırsat oluşturan bir ülke buna örnek olabilir.



Tehditler



- İşletme fikriniz diğer rakipler tarafından kopyalanabilir mi? Örn: Aromalı gazlı su üreten bir marka, kolayca taklit edilebilecek bir işletme modeline ve ürüne sahiptir.
- İşletmenizi önemli ölçüde etkileyebilecek çevresel tehditler var mı? Örn: Tedarikçilerin masrafları belirli olaylara bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Vanilyanın fiyatının kısa süre önce (2017) büyük bir hızla yükselmesinin sonucunda, çok sayıda vanilyalı dondurma markasının ürünlerinde vanilya kullanmadığı öğrenildi ([Kaynak](#)).

Fikrinizi müşterilerin karşısında hızlıca sunmak & ondan öğrenmek

Fikrinizin işe yarayıp yaramayacağını anlamaya çalışırken, hiçbir şey onu denemenin ve ne yaptığını *gerçekten* görmenin yerine geçemez. Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için finansmana ihtiyaç duyduğunuzdan ve büyük miktarda finansmanı ancak bir konsepti ispat ettikten sonra elde edebileceğinizden, bu gerçekçi olmayan bir hedef gibi görünebilir. Ana uygun maliyetli şekillerde konsept ispat etmenin yolları vardır. Sıradaki bölümler bunu nasıl yapacağınızı gösteriyor.

Lean Startup

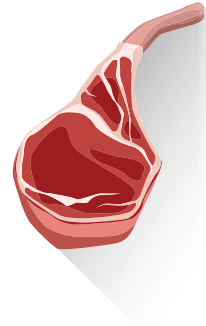
Startup'lar ya da işletme dünyasıyla ilgiliyseniz, Eric Ries'in bulduğu bir terim ve yazdığı bir kitap olan lean startup'ı çoktan duymuş olsanız gerek. Çok sayıda startup'ın başarısızlığa uğramasının nedeninin, ürünleri ve hizmetleri geliştirmek için büyük miktarlarda kaynak harcadıktan sonra müşterilerinin o ürünleri/hizmetleri gerçekte istemediğini ya da belirli özelliklerinden hoşlanmadığını keşfetmesi olduğu fikrine dayanıyor. Lean startup işlemi, çok daha tüketici odaklı ve tekrarlı bir süreç yoluyla ürün ve hizmet geliştirmeyi sağlayan bir yöntem sunar.

Lean startup yönteminin temelinde Minimum Uygulanabilir Ürün (MUÜ) konsepti yer alır. Bu, "bir ekibin en az miktarda çabayı göstererek müşteriler hakkında en fazla miktarda onaylanmış bilgi toplamasını mümkün kulan yeni bir ürün versiyonu," olarak tanımlanıyor. Bu ürün ya da hizmet versiyonu genellikle en temel, diğer muhtemel müşterilerden daha hoşgörülü olan erken benimseyicileri tatmin edecek içeriklere sahiptir. Bunu, mümkün olduğu kadar fazla geribildirim alıp gelecek versiyonunu geliştirmek için kullanmak için bazı müşterilere sunduğunuz bir prototip olarak düşünün.

MUÜ Vaka Çalışması – Impact Vision: Hiperspektral Görüntüleme Yoluyla Küresel Gıda Sistemimizi Geliştirmek



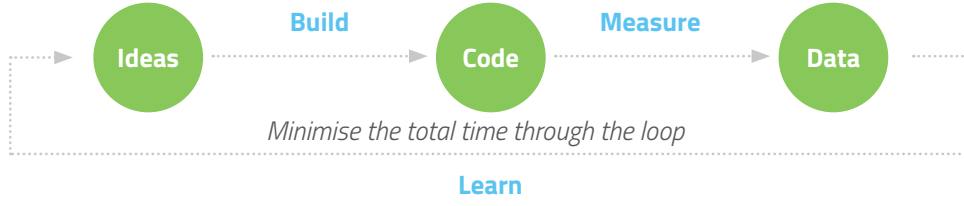
[ImpactVision](#) gıda tedarigi zincirinde israfi azaltmak için hiperspektral görüntüleme teknolojisini kullanıyor. Yazılımları, balığın tazeliği, avokadoların olgunluğu ya da yabancı maddelerin varlığı gibi kaliteli gıda hakkında, üretim aşaması hızlandıkça hızlanan ve müdahaleci olmayan bir şekilde içgörü sunar. ImpactVision ilk yaratıldığında, kurucularının başlangıçtaki hedefi et tedarigi zincirindeki israfi azaltmaktı. Almanya'daki bir araştırma kurumuyla çalışırken, farklı bifteklerin PH ve rengini görsellerden anlamak için ilk görüntüleme ve ölçme çabalarını yürüttüler (pH ve renk raf ömrü için temsilci görevi görür). Bu ilk çalışma, ilk MUÜ'lerini inşa etmek için taslak görevi gördü. Süreci ABD'deki daha büyük bir perakendeci ile tekrarladılar ve bir biftek pH ve renk algoritması ve ilkel bir kullanıcı arayüzünden oluşan ImpactVision teknolojisinin ilk versiyonunu tasarladılar. Abi Ramanan şöyle diyor: "Heyecan verici, çünkü bu bilgiye genellikle bir renk ölçer, yumuşaklık testi (bıçak kullanarak) ve daha yaygın olarak da pH ölçer kullanarak görsel denetim yoluyla erişebilirsiniz." Şirketin finansman bulmayı ve ürünü değiştirmeyi de içeren bir sonraki adımı iki yıl sürdü.



Lean startup ilkeleri:

- 1. Girişimciler her yerde** - Bir startup, şirketin ya da sektörün boyutlarıyla tamamen bağlantısız bir şekilde fazlasıyla belirsiz koşullarda yeni bir ürün ya da hizmet sunmak için tasarlanan bir insan kurumudur. Önemli olan büyük düşünmek, küçük başlamak ve hızla yükselmektir.
- 2. Girişimcilik yönetimidir** - Bir kurum olarak startup, bir yönetim gerektirir. Deney yapmaya teşvik eden ve fazlasıyla belirsizlik konseptiyle uyumlu esnek bir öğrenme-odaklı yönetim.
- 3. Onaylanmış Öğrenme** - Startup'lar bir şeyler yapmak için değil, nasıl uygulanabilir bir işletme inşa edebileceklerini öğrenmek için vardır. Bu öğrenme bilimsel olarak, vizyonumuzun her bir unsurunu kanıtlayıp teste tabi tutan deneyler gerçekleştirerek onaylanabilir. Onaylama, ürün ya da hizmetinizdeki temel riskleri belirlemenizi ve ürün/hizmetinize uygun ayarlamaları yapmanızı sağlar.
- 4. İnovasyon Muhasebesi** - İnovasyon muhasebesine, girişimcileri eylemlerinden sorumlu tutmak ve girişimcilik sonuçlarının geliştirilmesi için ihtiyaç duyulur. Bir girişimcinin ilerlemeyi nasıl ölçeceğine, kilometre taşlarını nasıl belirleyeceğine ve işi nasıl önceliklendireceğine dair net bir anlayışa sahip olması şarttır. Bu, startup'lara özel yeni bir muhasebe türünü gerektirir.

5. **Kur-Ölç-Öğren** - Startup'ların temel etkinliği fikirleri ürün ya da hizmetlere dönüştürmek, müşterilerin bunlara verdiği yanıtı ölçmek ve harekete mi geçeceklerine (bir şeyi değiştirmek) yoksa beklemede mi kalacaklarına (devam etmek) karar vermektir. Tüm süreçlerin amacı bu geribildirim döngüsünü hızlandırmak olmalıdır.



Hızlı prototipleştirme

Tom Chi hızlı prototipleştirme konseptini geliştirdi. Chi hızlı prototipleştirmeyi şöyle tanımlıyor: “Yaratmaya çalıştığınız şeyin direkt deneyimine en hızlı yolu bulma süreci.” Lean startup’a benzer bir şekilde, hızlı prototipleştirme (bir) prototipi(leri) muhtemel kullanıcıların eline mümkün olduğu kadar hızlı ulaştırma ve süreçten öğrenme fikrini temel alır. Chi, tahmin etmek yerine öğrenmeyi savunuyor. Ve öğrenme oranını maksimuma çıkarmak için, şeyleri denemeye harcanan süreyi önemli ölçüde minimuma düşürmeyi, dolayısıyla hızlı prototipleştirmeyi savunuyor. Bir şeyin iyi/kötü ya da doğru/yanlış olduğuna bakarak karar vermeye çalışmak yerine, fikrinizi ya da tahmininizi bir varsayıma dayandırıp dayandırmadığınıza odaklanın (eksik bilgi temelinde varılan bir sonuç). Chi varsayım yerine direkt deneyime ihtiyaç duyulduğunu savunuyor. Başlamak için Tom Chi’nin hızlı prototipleştirme hakkındaki kısa dersine (8 dakikalık video) bakmanızı öneriyoruz: <https://ed.ted.com/lessons/rapid-prototyping-google-glass-tom-chi>.

Lean startup ya da hızlı prototipleştirme teorisine çok fazla odaklanmayın, bunlar yararlı rehberlerdir ama harfi harfine uygulanmaları gerekmez. Öğrenilecek temel fikir, bir ürünü ya da hizmeti gizlice, muhtemel bir müşteriye göstermeden geliştirmeye saatler, haftalar ya da aylar harcamamanız gerektiğidir. Bir MUÜ fikri/prototip geliştirin, dışarı çıkın, kullanıcılarla konuşun ve geliştirmek için geribildirimlerini dinleyin.

Ürün/Hizmet Tasarımına Yaklaşımlar



“Tasarım, bir sorunun algılanmasıyla başlar ve bir şekilde ilişkili çözümlerle tamamlanır”

K. M. Kim

Pazar ihtiyaçlarına dair içgörü edinin, ürün ya da hizmetinizi geliştirmek için uygun şekilde konumlanacaksınız. Tasarım/geliştirme aşamasına farklı yaklaşım türleri mevcut, ama biz sadece şimdiki kadar tartışılmış olan konseptleri temel aldıkları için kullanıcıya odaklanan tasarımdan ve sürdürülebilir ürün tasarımıyla bahsedeceğiz. Tasarım sürecini etkili bir şekilde gerçekleştirerek ve nihai kullanıcıların ihtiyaçlarını gerçek anlamda göz önüne alarak, ürün ya da hizmetinizin başarıyla benimsenmesi şansınızı artırabilirsiniz.

Kullanıcıya odaklanan tasarım

İnsan odaklı tasarım (ilk olarak IDEO tarafından icat edilen bir terim) tasarım süreci yoluyla insan perspektiflerini göz önüne alan bir çerçevedir. Kullanıcı deneyimi tasarımı, tipik olarak insanlar ve teknoloji arasındaki arayüzde, çok algılı deneyimlerin tasarımıdır. İnsan odaklı yaklaşımın benimsediği çok sayıda tasarım disiplininin biridir. İnsan odaklı tasarım şöyle tanımlanabilir: “Sorun çözmeye yaratıcı bir yaklaşım (...). Tasarımınızın hedefi olan insanlarla başlayan ve ihtiyaçlarına kusursuz uyan yeni çözümlerle sona eren bir süreçtir. İnsan odaklı tasarım, tasarımınızın hedefi olan insanlarla derin bir empati geliştirmekle; çok sayıda fikir yaratmakla; bir türü prototip inşa etmekle; yaptığınız şeyi tasarımınızın hedefi olan insanlarla paylaşmakla; ve son olarak da yenilikçi çözümünüzü dünyaya sunmakla ilgilidir.”

İnsan odaklı tasarım süreci üç aşamadan oluşur:

İlham/Keşif aşaması: Doğrudan tasarımınızın hedefi olan insanlardan öğrenin ve ihtiyaçlarını ve yaşadıkları zorlukları anlamaya çalışarak önceden edindiğiniz varsayımları unutun. Bu görüşmeler, gözlemler, samimi sohbetler, ikincil araştırma ve hatta kendinizi kullanıcının yerine koymak yoluyla yapılabilir.



Fikir oluşturma/Konsept yaratma aşaması: Beyin fırtınası yapın! Birinci aşamada öğrendiklerinizi alın, bul miktarda fikir ve çözüm geliştirin. Burada hiçbir yargılama ve kusursuzluk arayışı olmamalıdır, kusurlu fikirler öğrenme fırsatı sağladığı için çok önemlidir. Bu konseptlerden bazılarını kullanıcılara sunmak ve tepkilerini kaydetmek de iyi bir fikirdir, bu sıradaki aşamayı bilgilendirmeye yardımcı olur.

Uygulama/ Prototipleştirme aşaması: Fikrinizi/çözümünüzü hayata geçirin. Bu, prototiplerin yaratılmasını ve ardından piyasaya sürebileceğiniz bir ürün yaratmak için daha fazla geliştirmenizi de içerir (Bu bölümün başlarında değindiğimiz Lean Startup MUÜ & hızlı prototipleştirme hakkında düşünün).

Bir diğer kullanıcı odaklı tasarım süreci de, kullanıcı deneyimi (UX) tasarımıdır. Şöyle tanımlanabilir: *“Kullanıcılara anlamlı ve faydalı deneyimler sunan ürünler yaratma süreci. Bu, markalama, tasarım, kullanılabilirlik ve fonksiyon açıları da dahil olmak üzere, tüm bir ürünü elde etme ve bütünleştirme sürecinin tasarımını içerir. Dolayısıyla, daha iyi bir kullanıcı deneyimi sunan ürünler (örn. iPhone) sadece ürünün tüketimi ya da kullanımı düşünülerek değil, tüm elde etme, sahip olma ve hatta sorunlarını giderme süreci de göz önünde bulundurularak tasarlanır. Benzer şekilde, UX tasarımcıları sadece kullanılabilir olan ürünler yaratmaya odaklanmaz; keyif, verimlilik ve eğlence gibi kullanıcı deneyiminin diğer açılara da odaklanırlar.”* (Kaynak: [Interaction Design Foundation](#)).

İnsan merkezli ve UX tasarım çok açık görünürken, girişimcilerin nihai kullanıcıyı gerçekten anlamadan ürün ve hizmetler tasarlaması yaygın bir hatadır. Ele alınması gereken bir sorunu belirleriz ve ardından hangi çözümlerin geliştirilmesi gerektiğini varsayarız. Bir sorunu ele almak için bu tasarım ilkelerini kullanarak, nihai kullanıcıları sürecin tam merkezinde tutarak başarılı bir çözüm geliştireceğinizi bilirsiniz.

Ürün ve hizmetler tasarlarırken bilinçsiz ön yargı riskini göz önünde bulundurmak da önemlidir – nedenine bir giriş için bu [videoyu](#) seyredin ve [Stanford Üniversitesi](#)'nin cinsiyetçi inovasyonlar ve politikalar konusundaki en yeni araştırmasına göz atın.

Bir ürün ya da hizmet tasarlarırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli şey nedir?

“Bir klişe, ama müşteriniz. Göz önünde bulundurulması gereken tek şey müşteridir. Harika bir model ve harika bir hizmet geliştirebilirsiniz, ama kimse satın almazsa bir işletmeniz de olmaz. Bir tüketici olduğunuz aklınızdan çıkarsa, trendlerin nereye doğru gittiği aklınızdan çıkar ve bunu anlamazsanız, insanlar ürününüzü satın almayı bırakır.”

– **Steven Dring, Growing Underground Kurucu Ortağı**



“Kesinlikle vazgeçilmez bir odaklanma: a) Müşterinizin sorunlarını/ihyaçlarını keşfetmek, b) Bu ihtiyaçları karşılayan ürün/hizmetler geliştirmek, çözümünüz ilave, tesadüfi faydalar yaratabilirse daha da iyi. (...) Her şey, dağıtım ortakları aramaktan konferanslara katılıp konuşmalar yapmaya kadar her şey, büyük bir ihtiyacı karşılayan ve kritik bir sorunu çözen bir ürün tasarlamakla kıyaslandığında ikinci planda kalır.”

– **Abi Ramanan, Impact Vision CEO ve Kurucu Ortağı**

Sürdürülebilir ürün tasarımı

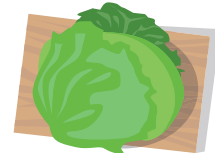
Bu tasarım türü merkezine çevresel ya da sosyal faydaları alan bir ürün ya da hizmete odaklanır. Bu tür işletmelerin geliştirilmesine yönelik farklı yaklaşımlar da vardır; biz dögüsel ekonomi ve yaşam döngüsü düşüncesi (LCT) tasarımına odaklanacağız.

Dögüsel ekonomi için tasarım "geleneksel al-yap-at çıkarıcı endüstri modelinden materyallerin, besinlerin ve verilerin sürekli olarak başka bir amaç için değiştirildiği bir kapalı döngü modeline geçiş yapar" (Kaynak: <https://www.ideo.com/post/designing-a-circular-economy>). İlham kaynağı doğadır: Doğal sistemler hiçbir şeyi zıyan etmez. Gerçekten de atık genellikle sistemin başka bir parçası için gıdaya eştir. Dögüsel ekonomi ve işletmeler hakkındaki çalışmaların büyük çoğunluğu, bu konseptleri derinlemesine anlamak için incelenmesini önerdiğimiz bir [dögüsel ekonomi ürün tasarımı rehberi](#), hazırlamak için IDEO ile işbirliği yapan Ellen McArthur Foundation tarafından yürütüldü. Dögüsel bir model ekonomik, doğal ve sosyal sermaye inşa eder ve üç ilkeyi temel alır:

- Atık ve kirlenmeyi ortadan kaldır
- Ürün ve materyalleri kullanımda tut
- Doğal sistemleri iyileştir

Gıda sistemine dögüsel ekonomi tasarımını uygulamak, geleneksel endüstriyel ekonomimizin ötesine bakmayı gerektirir ve değerin, çıkartmaktan üretime, kullanıma ve imha etmeye kadar, değer zincirinin tüm açılardan nasıl çıkarılabileceğini düşünür. Önceden bağlantısız olan sektör bölümleri arasında bağlantı kurmayı ve kullanıcıya dair olan perspektifinizi genişletmenizi gerektiren bir zihniyettir. Sadece nihai kullanıcıya odaklanmak yerine, dögüsel ekonomi tasarımı "tüm kullanıcıların ya da ihtiyaçlarını ya da sistem içindeki materyallerin kullanımını araştırmayı ve anlamayı gerektirir" (kaynak). Artan dünya nüfusu ve sınırlı kaynaklarla, dögüsel ekonomi tasarımı, gıda sektörünün çok sayıdaki sorununu çözmek için özellikle heyecan verici bir yaklaşım sağlar. Bunu betimlemenin en iyi yolunun, gıda sisteminin farklı bölümlerinde çalışan bir dizi örnek vermek olduğunu düşündük:

- **Organik atık ve çiftlik hayvanlarına ve tahıl yetiştiren çiftçilere besin sağlamak:** [Entocycle](#) organik atığı (örneğin öğütülmüş kahve çekirdekleri ve bira mayalamasından geriye kalan tahıllar), somon gibi çiftlik hayvanlarını beslemek için kullanılacak sürdürülebilir böcek proteinine dönüştüren larvalar kullanır.
- **Ananas yaprağı lifinden sürdürülebilir vegan deri yapmak:** Gıda sektörüne dahil olan bir nihai ürün oluşturmasa da, [Pinatex](#) bir tarım yan ürününü çok sayıda moda şirketinin kullandığı üst seviye materyal üretmekte kullanmak üzere çiftçilerle birlikte çalışan Ananam tarafından yaratılan bir materyaldir.
- **Öğütülmüş kahve çekirdeklerini geri dönüştürerek gelişmiş biyoyakıt, biyokütle topları ve yakın gelecekte biyodizel üretmek:** [Biobean](#) dünyanın ilk öğütülmüş kahve çekirdeği geri dönüşüm fabrikasını inşa ederek gıda ve enerji sektörlerini birbirine bağlıyor.
- **Kapalı döngü akuaponik sistemde salata malzemeleri ve çiftlik balığı yetiştirmek:** [GrowUp Urban Farms](#) ürünlerin (örneğin marul) balıklardan artan su ile beslendiği bir kent çiftliği kurmada öncü oldu.
- **Atık sularındaki besinleri kullanmak ve besin içeriğini artırıp sızıdırma ve kayıp riskini azaltan saf, ekolojik gübreye dönüştürmek:** [Ostara](#) hem atık suları değerlendirerek ve hem de sonrasında su akıntısının kirlenmesini önleyen yeni bir ürün yaratarak su akıntılarını korumanın bir yolunu buldu.
- **Gıda gibi davranan ve doğal döngüye geri dönen ambalaj:** [Tipa](#) ortam kompostlama koşullarında biyoçözünerek tıpkı bir portakal kabuğu gibi doğaya geri dönebilen, kompostlanabilir bir film geliştirdi.



Döngüsel ekonomi tasarım konseptine kısmen benzeyen Life Cycle Thinking (LCT), üretim alanı ve süreçlerine yönelik geleneksel odağın ötesine geçerek, bir ürünün tüm yaşam döngüsündeki çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini de dahil etmek anlamına gelir (Kaynak: [Life Cycle Initiative](#)). Benzer zihniyetleri uygulayan diğer tasarım metodolojileri [beşikten beşiğe tasarım](#) ve [yenileyici tasarımdır](#). Hepsi de, atığın var olmadığı ve ürünün bir kısmının başka bir ürün yaratmak için kullanıldığı doğal sistemleri taklit etmemiz gerektiği fikrini temel alıyor.



Gıda sektöründe yeni düşünce şekillerini ve sürdürülebilir ürün/hizmet tasarımın gerektiren sonsuz sayıda konu mevcut. Bu perspektifi yeni girişiminize uygulamak sadece yeni ve kullanılmamış bir inovasyon pazarına giriş yaptığınız anlamına gelmekle kalmaz, aynı zamanda hikâye oluşturmak ve PR potansiyeli formunda da büyük faydalar sağlar.

Bölüm 2 Özet

Anahtar noktalar

- Piyasada ürününüz ya da hizmetinize gerçek bir ihtiyaç olduğundan emin olmak için kapsamlı araştırma yapın (niteliksel ve niceliksel, birincil ve ikincil).

Durup düşünme zamanı: Sunduğunuz ürün ya da hizmet için bir piyasa var mı? Bu piyasanın bugün ve gelecekteki boyutu ne? Ürün ve hizmetleri nasıl sunacaksınız? Ne tür teknoloji ve/veya ustalık bilgisi gerekiyor? Bunun işlemesi için ne kadar finansmana ihtiyaç duyulacak? Ürün ya da hizmetin ardındaki ekonomi anlamlı mı? Bu iş fikrini başarılı kılacak doğru kişi siz misiniz? Yanıt hayırsa, ekibinize katılması için doğru kişiyi bulabilecek misiniz? Fikrinizi geliştirmenizi engelleyecek yasal zorluklar var mı?



- Ürün ya da hizmetinizi mevcut gıda sistemi bağlamında ve ne tür bir dalgalanma etkisi yaratacağı hakkında düşünün.

Durup düşünme zamanı: Ürününüzü üretmek için hangi doğal kaynakları kullanıyorsunuz ve iklim değişikliğinin etkisiyle tedarik zinciriniz gelecekte nasıl görünüyor? Ürününüz yoluyla işlenmemiş materyal tüketimini teşvik ediyorsanız, bunun ileride çevrede ya da çalışanların koşullarında hesaplanmamış sonuçlar yaratması mümkün mü? Örneğin mütevazı **avokadoyu düşünün:** Bir zamanlar modası geçmiş bir ürün olarak görülürdü, Instagram'ın temiz-yemek akımının yükselişi dünyanın en trend gıda ürünlerinden birine dönüşmesine yardımcı oldu. Bunun Meksika gibi yerlerin yerel biyoçeşitliliği üzerinde büyük, olumsuz sonuçları oldu ve ormansızlaşmaya ve organize suçluların ve uyuşturucu çetelerinin dikkatini çektiğinden, yerel üreticilerin olumsuz etkilenmesine yol açtı.

- Ürün ya da hizmetinizi tasarlama şeklinizdeki hesaplanmamış sorunlara karşı dikkatli olun.

Durup düşünme zamanı: Belirli bir insan grubunu, göz önünde bulundurmayarak dışlıyor olmanız mümkün mü ya da belirli gruplara uyarlanmış bir teklif sunabilir misiniz?

- Ürünü müşterilerinizden izole bir şekilde mükemmelleştirmek için zaman harcamayın. Onun yerine, bir minimum uygulanabilir ürün (MUÜ) yaratın, değerli geribildirim alıp daha iyi versiyonlarını yaratmaya başlamak için mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde erken benimseyicilere ulaştırın. Rakiplerinizi hem doğrudan hem de dolaylı olarak kontrol edin. Ürün/hizmetlerini, işletme modellerini, pazarlama ve organizasyonlarını inceleyin, bu rekabet avantajınızı geliştirmenize yardımcı olacak.

Durup düşünme zamanı:

Rakiplerinizin ürün ya da hizmetlerinin özelliği ve sizinkilerden farkları ne? Fiyatlandırma stratejileri ne? Ürünleri ya da hizmetleri ne kadar ilgi çekti? İşletme modellerinin sizinkinden farkı ne? İşletme modellerinde boşluklar ya da geliştirilmesi gereken alanlar var mı? Yaptıkları işi nasıl duyuruyorlar? İnternet sitelerinde ne yazıyor? İnsanların onlar hakkında söylediklerini görebileceğiniz görüşler/tanıklıklar bölümü var mı? Medyada geniş bir yer kapladılar mı? Ekiplerinde kimler var? Yönetim kurullarında? Danışmanlarının kim olduğunu biliyor musunuz? Konumları neresi? Bir işletme başlatmak için sizinkinden daha iyi ya da daha kötü bir konum mu?



- Güçlü ve zayıf yönlerinizi ve ayrıca pazardaki fırsat ve tehditleri belirlemek için bir SWOT analizi gerçekleştirin.

Durup düşünme zamanı: Sektördeki diğerlerine karşı güçlü bir rekabet avantajınız var mı? Bu ürün ya da hizmet türünü piyasaya sunacak ilk isim misiniz ya da ilklerin arasında mı yer alıyorsunuz? Ekibinizde belirgin boşluklar var mı? Ürün ya da hizmetinizi büyütmek için fon eksikliği mi çekiyorsunuz? Faydalanabileceğiniz büyüyen pazar trendleri var mı? Ürününüzü/hizmetinizi destekleyen yasalarda değişiklikler var mı? İşletme fikriniz diğer rakipler tarafından kolayca kopyalanabilir mi? İşletmenizi önemli ölçüde etkileyebilecek çevresel tehditler var mı?



- Tasarım sadece bir etiket değildir, tüm teklifi ve etrafındaki değer zincirini kapsar. İyi tasarım sizi müşterinize yakınlaştırır ve ürün/hizmet benimsenmesi şansını artırır. Ürün ya da hizmetinizi tasarlamak için, nihai kullanıcının ihtiyaçlarını ve ürünü ya da hizmeti nasıl deneyimleyeceklerini göz önünde bulunduran ve sürdürülebilir bir ürün yaratmak için çevresel ve sosyal açıları göz önünde bulunduranlar da dahil olmak üzere çok sayıda farklı düşünme şekli vardır.

Durup düşünme zamanı: Ürün ya da hizmetinizi geliştirirken insan merkezli tasarımı uygulayabilir misiniz ya da uyguladınız mı? LCT ya da döngüsel ekonomi tasarımı ürün ya da hizmetinize uygun mu, ilkelerinden bazılarını benimseyebilir misiniz? İşletme modelinize etkisi ne olur?



Şimdi, eyleme geçelim!

- 1. Güçlü ve zayıf noktalarınızı** (kontrol edebildiğiniz) ve ayrıca tehdit ve fırsatları (işlem gördüğünüz ve kontrolünüz dışındaki ortam) tanımlayan bir SWOT analizi yapın.
- 2. Bir rekabet analizi yapın.** 10 rakipten oluşan bir liste hazırlayın (direkt ve dolaylı rekabet karışımı) ve gerçekten iyi yaptıklarına, zorlandıkları şeylere, onlardan ne öğrenebileceğinize ve öne çıkmak için neyi farklı/daha iyi yapabileceğinize bakarak bir inceleme gerçekleştirin.



İlave kaynaklar



Lean startup internet sayfası iyi bir başlangıç noktasıdır:

<http://theleanstartup.com/>

Tom Chi kendi internet sayfasında bazı kurslar sunuyor:

<http://www.tomchi.com/>

Bir SWOT analizi gerçekleştirmeye dair daha detaylı bilgi:

<https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

İnsan Merkezli tasarım hakkında daha fazla bilgi almak için

[Acumen Human Centred Design Course](#)

Döngüsel Ekonomiye dair sonsuz sayıda kaynak için:

[Ellen Macarthur Foundation](#)

Gıda sistemine dair bilgilerinizi tazelemek için birkaç kaynak ve haber:

Kavramsal bir çerçeve olarak Gıda Sistemleri Yaklaşımı:

<https://knowledge4food.net/food-systems-approach-report/>

Food Navigator:

<https://www.foodnavigator.com/>

Food Tank:

<https://foodtank.com/>

Food Bev Media:

<https://www.foodbev.com/>

Modern Farmer:

<https://modernfarmer.com/>

EIT Food:

<https://www.eitfood.eu/>

Food Unfolded:

<https://www.foodunfolded.com/>