

Marty Cagan

İLHAM

Heyecan Verici Teknoloji Ürünleri
Nasıl Yaratılır?

Çeviren
Öykü Toros Irvana



İÇİNDEKİLER

İkinci Edisyona Önsöz	9
-----------------------------	---

I. KISIM - EN İYİ TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİNDEN DERSLER

1	Harika Ürünlerin Ardında Ne Var?.....	19
2	Teknoloji Destekli Ürün ve Hizmetler	21
3	Yeni Kurulmuş Şirketler: Ürün-Pazar Uyumunu Sağlamak	23
4	Büyüme Aşamasındaki Şirketler: Başarılı Olma Yolunda Ölçeklenmek.....	25
5	Kurumsal Şirketler: Sürekli Ürün Yeniliği.....	27
6	Ürün Çalışmalarının Başarısız Olmasının Temel Nedenleri	29
7	Yalın Üretim, Çevik Üretim ve Ötesi.....	37
8	Temel Kavramlar	40

II. KISIM - DOĞRU KİŞİLER

	Ürün Ekipleri	48
9	Güçlü Ürün Ekiplerinin Prensipleri.....	49
10	Ürün Müdürü	58
11	Ürün Tasarımcısı	71
12	Mühendisler.....	78
13	Ürün Pazarlama Müdürleri	82
14	Yardımcı Görevler	85
15	Profil: Google'dan Jane Manning.....	89
	Ölçeklenmiş Şirketlerde Kişiler.....	92
16	Liderlik	93
17	Ürün Başkanı.....	98
18	Teknoloji Başkanı	106
19	Teslimat Müdürü.....	110
20	Ürün Ekiplerini Oluşturma Prensipleri.....	112
21	Profil: Adobe'dan Lea Hickman	123

III. KISIM - DOĞRU ÜRÜN

Ürün Yol Haritaları	128
22 Ürün Yol Haritalarıyla İlgili Sorunlar	131
23 Yol Haritaları için Alternatif	134
Ürün Vizyonu	140
24 Ürün Vizyonu ve Ürün Stratejisi	141
25 Ürün Vizyonu Prensipleri	146
26 Ürün Stratejisi Prensipleri	149
27 Ürün Prensipleri	151
Ürün Hedefleri	153
28 OKR Yöntemi	155
29 Ürün Ekibi Hedefleri	158
Ölçeklenmiş Şirketlerde Ürün	162
30 Ölçeklenmiş Şirketlerde Ürün Hedefleri	163
31 Ürün Evangelizmi	166
32 Profil: BBC'den Alex Pressland	170

IV. KISIM - DOĞRU SÜREÇ

Ürün Keşfi	175
33 Ürün Keşfinin Prensipleri	179
34 Keşif Yöntemlerine Genel Bakış	185
Keşif Süreci Çerçeveleme Yöntemleri	189
35 Fırsat Değerlendirme Yöntemi	193
36 Müşteri Mektubu Yöntemi	196
37 İş Modeli Kanvası Yöntemi	199
Keşif Süreci Planlama Yöntemleri	204
38 Hikâye Haritası Yöntemi	205
39 Müşteri Keşfi Programı Yöntemi	208
40 Profil: Microsoft'tan Martina Lauchengco	220
Keşif Süreci Fikir Oluşturma Yöntemleri	224
41 Müşteri Görüşmeleri	226
42 Müşteri Danışmanlığı Testi Yöntemi	230
43 Olumsuz Tüketici Davranışının Gücü	232

44	Hackathon.....	235
	Keşif Süreci Prototip Oluşturma Yöntemleri.....	237
45	Prototiplerin Prensipleri.....	240
46	Fizibilite Prototipi Yöntemi.....	242
47	Kullanıcı Prototipi Yöntemi.....	245
48	Canlı Veri Prototipi Yöntemi.....	248
49	Hibrit Prototip Yöntemi	251
	Keşif Süreci Test Yöntemleri	253
50	Kullanılabilirliği Test Etmek	255
51	Değeri Test Etmek.....	264
52	Talebi Test Etme Yöntemleri	267
53	Nitel Değer Testi Yöntemleri.....	273
54	Nicel Değer Testi Yöntemleri	279
55	Fizibiliteyi Test Etmek	288
56	İşletmenin Varlığını Sürdürebilirliğini Test Etmek.....	292
57	Profil: Netflix'ten Kate Arnold	299
	Dönüşüm Yöntemleri	302
58	Keşif Sprint'i Yöntemi.....	303
59	Pilot Ekip Yöntemi	308
60	Bir Organizasyonu Yol Haritalarından Vazgeçirmek.....	310
	Ölçeklenmiş Şirketlerde Süreç	312
61	Paydaşları İdare Etmek.....	314
62	Ürün Hakkındaki Bilgileri Paylaşmak	322
63	Profil: Apple'dan Camille Hearst.....	324

V. KISIM - DOĞRU KÜLTÜR

64	İyi Ürün Ekibi/Kötü Ürün Ekibi	329
65	Yenilik Eksikliğinin Temel Nedenleri.....	333
66	Hız Kaybının Temel Nedenleri.....	337
67	Güçlü Bir Ürün Kültürü Oluşturmak	340
	Teşekkür	345
	Dizin.....	348

İkinci Edisyona Önsöz

İlham adlı kitabımın ilk edisyonunun güncellenmiş halini yayımlamayı düşündüğümde, içeriğin yüzde 10 ila 20'lik kısmı kadar bir yerde değişiklik yapacağımı tahmin ediyordum. Çünkü ilk edisyonda değiştirmek istediğim çok az yer vardı.

Ancak yazmaya başladığımda ikinci edisyonun bütünüyle yeniden yazılması gerektiğini fark ettim. Bunun nedeni yazdıklarımın pişman olmam değil, şu an bu konuları açıklamanın daha iyi yolları olduğuna inanmamdı.

Birinci edisyonun bu kadar başarılı olacağı aklıma gelmezdi. Kitap sayesinde dünyanın dört bir yanından arkadaşlar edindim. Kitabım pek çok dile çevrildi ve bu yazıyı yazdığım sırada yaklaşık on yaşında olsa da dilden dile yayılması ve hakkında yapılan yorumlar sayesinde satışları artarak devam ediyor.

Eğer ilk edisyonu okuduysanız, teşekkür ederim. Dilerim, bu ikinci edisyon daha çok hoşunuza gider. Eğer *İlham* ile yeni tanışıyorsanız, bu yeni edisyonun amacına daha iyi hizmet etmesini umut ediyorum.

İlk edisyonu yazdığım sırada Çevik Üretim, şirketlerde henüz yerleşmemişti, Müşteri Geliştirme ve Yalın Üretim terimleri henüz popüler değildi. Günümüzde pek çok ekip, senelelerdir bu yöntemleri kullanıyor ve burada odak noktam olan Yalın Üretim ve Çevik Üretimin ötesiyle daha çok ilgileniyor.

Kitabın temel yapısını korudum ancak tanımladığım yöntemler son on yılda önemli ölçüde değişti.

Konuları açıklama yöntemlerimi güncellememin ötesinde, kitapta yaptığım başlıca değişiklik “Ölçeklenmiş Şirketlerde Ürün” olarak adlandırdığım konuda detaylı bilgi vermem oldu.

İlk edisyonda daha çok yeni kurulmuş şirketlere odaklanmıştım. Bu edisyonda, büyüme aşamasındaki şirketlerin karşılaştığı zorlukları ele almak ve büyük, kurumsal şirketlerde ürünlerin nasıl geliştirileceğinden bahsetmek için kapsamı genişlettim.

Şüphesiz ki ölçeklenme ciddi zorluklar getirir. Geçtiğimiz on yıl boyunca, zamanımın büyük bir kısmını hızlı büyüme sürecindeki şirketlere danışmanlık yaparak geçirdim. Bazen bu duruma “hayatta kalma başarısı” diyoruz, bu ifade size bunun ne kadar zor olabileceğine dair bir ipucu verebilir sanırım.

İlk edisyonun okurlarından pek çok önemli geribildirim aldım ve öğrendiğim birkaç önemli şeye burada değinmek istiyorum.

Öncelikle, ürün müdürünün özel görevine odaklanması için önemli bir ihtiyaç mevcut. İlk edisyonda, ürün yönetiminden çok bahsetmiştim ancak daha geniş anlamda ürün ekiplerini ele almıştım. Günümüzde tasarımcılar ve mühendisler için pek çok mükemmel kaynak mevcut, ancak teknoloji destekli ürünlerden sorumlu *ürün müdürlerinin* faydalanabileceği çok az sayıda değerli kaynak var. Bu nedenle kitabın bu edisyonunda, teknolojik ürün müdürünün işine odaklanmaya karar verdim. Eğer bir teknoloji şirketinde

ürün müdürü olarak görev yapıyorsanız ya da böyle bir arzunuz varsa, dilerim bu kitap sizin başvuru kaynağınız olur.

İkinci olarak, ürününün başarılı olması için bir reçete –müşterilerin seveceği ürünü yaratmak için bir rehber ya da çerçeve– arayan pek çok insan vardır. Bu ihtiyacın farkındayım ve bu kitabı eğer bu şekilde konumlandırıyordım, muhtemelen çok daha fazla satardı, ancak üzücü gerçek şu ki, harika ürünlerin yaratılma şekli böyle olmuyor. Esas şey daha çok, başarı için doğru ürün kültürünü oluşturmak ve karşılaştığınız belirli bir sorunu çözmekte doğru aracı kullanabilmek için ürün keşfi ve teslimat yöntemlerini bilmektir. Evet, bu da ürün müdürünün görevinin hiç kolay olmadığı anlamına geliyor ve doğrusunu söylemek gerekirse, herkes bu görevde başarılı olabilecek donanıma sahip olmayabilir.

Bununla birlikte, teknolojik ürün yönetimi görevi, günümüzde sektördeki en çok talep gören görevlerden biridir ve yeni kurulmuş şirketlerin CEO'ları için kendilerini kanıtlama alanıdır. Bu nedenle eğer bu görevi istiyorsanız ve çaba göstermeye razıysanız, başarıya ulaşmanız için size yardımcı olmak isterim.

Bu kitap, babam Carl Cagan'a ithaf olunmuştur. Kendisi 1969 yılında, Birleşik Devletler'de bilgisayar bilimlerindeki (bilgisayar bilimleri, elektrik mühendisliği programlarının bir parçası olmadan önce) ilk doktora unvanını alan kişidir. Ayrıca, veritabanları hakkındaki ilk kitabın –John Wiley & Sons tarafından yayımlanan Data Management Systems'ın [Veri Yönetim Sistemleri], 1973– yazarıdır.

Müthiş bir baba olmasının yanı sıra, dokuz yaşımdayken bana bilgisayar programlamayı öğretmiş ve bugün kullandığımız teknolojilerin büyük bir kısmının henüz yeni tasarlandığı bir dönemde bana teknoloji sevgisi aşılamıştır.

I. KISIM

EN İYİ TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİNDEN DERSLER

1980'lerin ortalarında Hewlett Packard'da önemli bir ürün üzerine çalışan genç bir yazılım mühendisiydim. Yapay zekânın çok popüler olduğu bir zamandı (ilk zamanlarıydı) ve ben sektörün en iyi teknoloji şirketlerinden birinde, çok güçlü bir yazılım ekibinin (bu ekibin birkaç üyesi sektördeki şirketlerde önemli başarılarla imza attı) bir parçası olarak çalışma şansını elde etmiştim.

Görevimiz zordu: Yapay zekâ destekli teknolojiyi kullanan, düşük maliyetli, kullanışlı bir iş istasyonu üretmek, o zamana kadar kullanıcı başına maliyeti 100 bin dolardan daha yüksek olan –ki bu çok az kişinin ödeyebileceği bir tutardı– özel amaçlı bir donanım/yazılım kombinasyonu gerektiriyordu.

Bir yıldan fazla bir süre sıkı bir çalışma yaptık, gecelerimizi ve hafta sonlarımızı feda ettik. Bu arada HP'nin portföyüne birkaç patent ekledik. HP'nin zorlayıcı kalite standardına uyacak bir yazılım geliştirdik. Ürünü uluslararası hale getirdik ve birkaç dile çevirerek yerelleştirdik. Satış ekibine eğitim verdik.

Teknolojimizi basına tanıtır harika yorumlar aldık. Artık hazırдық, ürünü piyasaya çıkardık ve bunu kutladık.

Sadece tek bir sorun vardı: Hiç kimse ürünü satın almadı.

Ürün piyasada büyük bir hezimete uğradı. Evet, teknik açıdan etkileyiciydi, eleştirmenler bayılmıştı ancak ürün insanların istediği ve ihtiyaç duyduğu bir şey değildi.

Bu durum elbette ekibi büyük hayal kırıklığına uğrattı. Ancak kısa bir süre sonra bazı önemli sorulara cevap aradık: Hangi ürünleri üreteceğimize kim karar veriyor? Nasıl karar veriyorlar? Ürettiğimiz şeyin faydalı olacağını nasıl bilebiliyorlar?

Genç ekibimiz, pek çok ekibin zor yoldan edindiği son derece önemli bir bilgi edinmişti: *Eğer onlara üretmeye değer bir şey vermezseniz, mühendis ekibinizin ne kadar iyi olduğunun bir önemi yoktur.*

Başarısızlığımızın altında yatan temel nedeni araştırırken, neyin üretilceğine dair kararların ürün müdürü –kuruluş bünyesinde çalışan ve üretilcek ürünleri belirlemekten sorumlu kişi– tarafından verildiğini öğrendim. Ancak aynı zamanda, ürün yönetiminin HP’nin özellikle başarılı olduğu bir alan olmadığını öğrendim. Daha sonra şirketlerin çoğunun bu alanda başarılı olmadığını öğrendim – esasen pek çoğu hâlâ bu alanda başarılı değil.

Eğer söz konusu ürün, kullanıcıların ve müşterilerin istediği bir şey değilse, o ürün için bir daha asla bu kadar yoğun çaba göstermeyeceğime kendi kendime söz verdim.

Otuz yıldan fazla süredir, günümüzün en başarılı yüksek teknoloji ürünleriyle ilgili çalışma fırsatına sahibim – önce kişisel bilgisayarların ortaya çıktığı dönemde HP’de, sonra internetin ortaya çıktığı dönemde Netscape Communications’ta platform ve araçlardan sorumlu başkan yardımcısı olarak, daha sonra e-ticaretin ve piyasaların ortaya çıkış döneminde eBay’de ürün ve tasarımdan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı olarak görev yaptım, sonra da pek çoğu günümüzün en

başarılı teknolojik ürün şirketleri haline gelmiş yeni şirketlere danışmanlık yaptım.

Her ürün çalışması diğerleri kadar başarılı olamasa da, hiçbirinin başarısız olmadığını, birkaçının çok sevildiğini ve dünya genelinde milyonlarca kişi tarafından kullanıldığını söylemekten mutluluk duyuyorum.

eBay'den ayrıldıktan kısa bir süre sonra, ürettikleri ürünleri nasıl geliştirebileceğini öğrenmek isteyen şirketler beni aramaya başladı. Bu şirketlerle çalışmaya başlayınca, en iyi şirketlerin üretim şekliyle, pek çok şirketin üretim şekli arasında muazzam bir fark olduğunu keşfettim.

Teoriyle uygulamanın birbirinden çok farklı olduğunu gördüm.

Pek çok şirket, ürün keşfedip üretmek için hâlâ eski ve verimsiz yöntemleri kullanıyordu. Ayrıca en iyi işletme okulu programları da dahil olmak üzere akademiden ve geçmişin başarısız örneklerine umutsuzca takılıp kalmış gibi görünen sektörel kuruluşlardan –tıpkı benim HP'deyken çalıştığıma benzer– çok az destek alınabileceğini öğrendim.

Epey zor zamanlar yaşadım, özellikle de sektördeki en iyi kişilerle çalışma fırsatım olduğu için şükran duyuyorum. Bu kitaptaki en iyi fikirler o insanlardan çıktı. Teşekkür kısmında onların pek çoğunun ismini görebilirsiniz. Her şeyi onlardan öğrendim ve her birine teşekkürü borç bilirim.

Kendime böyle bir kariyer yolu seçtim çünkü müşterilerin bayıldığı ürünler –heyecan veren ve gerçek değer katan ürünler– üzerine çalışmak istedim. Ürün müdürlerinin çoğu da heyecan veren başarılı ürünler yaratmak arzusundalar. Ancak pek çok ürün heyecan verici değil ve kötü ürünler için hayat gerçekten de çok kısa.

Bu kitabı yazmaktaki amacım, en başarılı ürün şirketlerinin en iyi uygulamalarını paylaşarak gerçekten heyecan verici –müşterilerin bayılacağı– ürünler yaratılmasını sağlayabilmek.

Harika Ürünlerin Ardında Ne Var?

Her harika ürünün ardında, gerçek müşteri sorunlarının sektörün ihtiyaçlarının karşılanacağı şekilde çözülmesi amacıyla, teknolojiyle tasarımı kaynaştırması için ürün ekibine önderlik eden biri – sahne arkasında bulunan, bıkip usanmadan çabalayan biri– olduğuna derinden inanırım. Beni bu kitabı yazmaya iten temel etken budur.

Bu kişiler genellikle *ürün müdürü* unvanına sahiptir ancak şirketin kurucu ortağı ya da CEO'su ya da ihtiyaç nedeniyle terfi ettirilen farklı bir ekip üyesi olabilir.

Ayrıca bu ürün yönetimi görevi; tasarım, mühendislik, pazarlama ya da proje yönetimi görevlerinden oldukça farklıdır.

Bu kitap, bu kişiler düşünülerek kaleme alındı.

Modern teknolojik ürün ekiplerinde, ürün müdürünün kendine özgü ve çok zor bazı sorumlulukları vardır. Bu iş çok zor bir iştir ve herhangi biri size bunun tersini söylüyorsa bilin ki size faydası dokunmaz.

Ürün müdürlüğü genellikle yoğun mesai gerektirir. İl-

tiyacı olan şeyi haftada altmış saatten daha kısa bir sürede yapabilen fazla kişi tanımıyorum.

Aynı zamanda ürün müdürlüğünü yürüten bir tasarımcı ya da mühendis bu harika bir durumdur – bunun gerçekten belli başlı avantajları var. Ancak muazzam bir iş yükünü üstlenmek zorunda kalacağınızı hemen fark edeceksiniz. Eğer buna hazırsanız, etkileyici sonuçlar elde edebilirsiniz.

Ürün ekibi, en az bir ürün müdürü ve 2 ila 10 kişilik bir mühendis kadrosundan oluşur. Eğer müşteriye dönük bir ürün yaratıyorsanız, bu ekibe bir ürün tasarımcısı da dahil edebilirsiniz.

Bu kitapta, farklı bir yerden ya da bir ajanstan veya dış firmadan mühendis ve tasarımcı görevlendirilmesi durumunu inceleyeceğiz. Ama ekibinizi nasıl oluşturursanız oluşturun, bu işte ve bu kitapta, bir ürünü tasarlamak, geliştirmek ve teslimatını sağlamak için sizinle çalışan bir ekibe sahip olduğunuzu farz ediyoruz.