



ÜRÜN YÖNETİMİ

Firmalar ürün geliştirirler. Ortaya çıkan donanım veya yazılım bir üründür. Teknik destek hizmeti veriyorsanız sattığınız hizmet ürününüzdür. Danışmanlık yapıyorsanız ürününüz tecrübe ve bilginizdir.

Ürün yönetimi öylesine “her şeydir” ki aslında bir şirketteki birimlerin hemen hemen hepsi direkt veya dolaylı olarak ürün yönetiminin etrafında şekillenir.

Sürece bir bakalım.

Önce bir vizyonunuz olmalı ve bu vizyona hizmet eden misyonlar belirlemelisiniz. İş planınız ne olacak? Pazarın ihtiyaçları nedir?

Sonra yapmanız gereken bir problem tespit etmek. Problem dediğimiz aslında bir ihtiyaçtır. Bir ihtiyaç, boşluk, eksiklik tespit etmelisiniz. Biz buna genel anlamıyla problem diyeceğiz

Problemi tespit ettikten sonra kavramsal olarak çözümünü geliştirmelisiniz.

Bu noktaya gelirken, zaten fırsatlar, rekabet durumu, “SWOT”, “Porter’s Five Forces”, “Environmental Analysis” ve daha nicesini yapmış olmanız beklenir.

Yatırımlarınız yeterli mi? İnsan kaynağınız yeterli mi? Buluş mu yapacaksınız, olmayan bir ürünü mü geliştireceksiniz? Yoksa var olan bir ürünü yerlileştirecek ve dışa bağımlılığı mı azaltacaksınız? Peki fizibilitesini yaptınız mı? Maliyetleriniz için öz kaynağınız yeterli mi? Finansman ihtiyacı mı var? Hem yerlileştirecek hem de daha ucuza satabilecek misiniz? Kaç tane satacaksınız ve maliyetlerinizi ne kadar süre içinde çıkartacak ve kâr etmeye başlayacaksınız? Yol haritanızı belirlediniz mi? Ürünü piyasaya ne zaman süreceksiniz? Siz işe koyulduğunuzda sizden ilham alıp, fırsat görüp aynı ürünü geliştirenlerle nasıl rekabet edeceksiniz? Bir yapalım pir yapalım dersiniz maliyetler nasıl uçacak? Şimdilik yapalım ileride bakarız dersiniz ileride bakmaya şansınız olacak mı? Piyasada stratejileriniz ne olacak?



Bu ve benzeri konular, ister şirket hissedarı olun, ister bir firmada üst düzey yönetici olun, içinde olacağınız sarmalın önemli ve hayati bir parçasını oluşturacak. Bunlara kısaca ürün yönetiminin “strateji” kısmı diyelim.

Tamam harika bir fikriniz var, yaptığınız onca analizin sonucu da olumlu ve riskler de yönetilebilir görünüyor. Şimdi işe koyulma vakti. Bu da ürün yönetiminin ikinci yani “icra” kısmı.

İcra ile birlikte ürün yönetiminin üzerindeki yükün bir kısmını proje yönetimi alacak. Bu arada proje yönetiminin sadece bir metodoloji olduğundan bahsetmiştik. Arge mi yapacaksınız, ürün inovasyonu mu, süreç inovasyonu mu, hizmet inovasyonu mu, inovasyonun da metodolojileri var, örneğin “design thinking” var.

Ürün ortaya çıktı diyelim. İş geliştirme ne yapacak? Pazarlama? Ya satış? Yapmaları gerekenleri biliyorlar ama nasıl yapacaklar? Her birinin birden çok usulü var.

Ürün yönetimine biraz geniş bir perspektiften baktık. Neredeyse her şey ürün yönetiminin direkt veya dolaylı olarak içine giriyor; gördük.

Çalıştığınız şirkette bu işlevlerin bir kısmı için ayrı ayrı departmanlar olabilir. Ürün yönetimi diye bir bölüm de olabilir. Görev tanımları da olabilir. Ancak burada ele aldığım şeyliyle ürün yönetimi çalıştığınız şirketteki ürün yönetimi görev tanımıyla ilgili değil; yapılması gereken işlerin bütünü ile ilgili.

Savunma sanayi sektöründe bu işler nasıl oluyor? Ürün yönetimi var mı?

Hem var hem yok. Çünkü sektör büyük ve yüzlerce firma arasında farklı örnekler mevcut.

Büyük firmaları bir kenara bırakıp, yeni ve küçük firmalar özelinde sektöre bir bakalım:

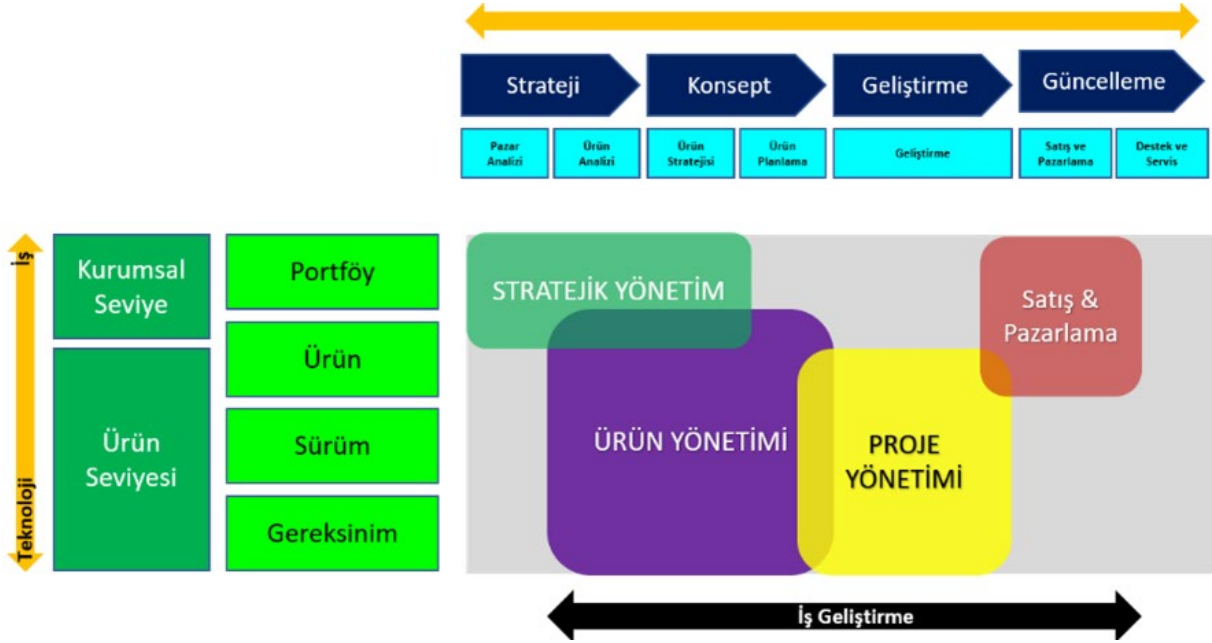
- Bir kısım sadece proje yönetenler var. Bunların proje sonunda ürünleri oluyor ancak yaptıkları tam anlamıyla ürün yönetimi değil.

Kazanabildikleri ihaleler kapsamında yönettikleri projeler sonunda ortaya çıkan ürünleri yönetiyorlar. Başlangıç için ve mevcut konjunktürde anlaşılabilir bir strateji.

- Bir kısım al-satçılar var. Yaptıkları iş aslında ticaret. Nitelikli bir ticaret ancak ürün geliştirme ve hatta zaman zaman proje yönetimine bile gerek duymayabiliyorlar.
- Bir kısım ürün geliştiren firmalar var. Bunların bir kısmı adını koysa da koymasına da aslında asgari yeterlilik seviyesinde ürün yönetimi işlevi yerine getiriyor.

Savunma sanayiinde orta ve uzun vadede ideal yaklaşım proje ve ürün dengesini kurmaya dayanır.

Strateji, ürün yönetimi, proje yönetimi, satış ve pazarlama gibi işlevlerin birbiriyle ilişkisi ve hangi safhada hangi işlevin ön planda olduğunu gösteren aşağıdaki şekli inceleyelim.



Bu şekil, genel anlamıyla ortalama bir savunma sanayii firmasında uygulanan işlerin bir yansımasıdır. Ancak iki noktaya dikkat çekelim:

1. Çalıştığınız firmada ürün yönetimi adı altında bir bölüm olmaması, ürün yönetimi yapılmadığı anlamına gelmeyebilir. Çünkü görevler



dağıtılmış ve iş süreçleri, iş akışları tanımlanmış olabilir ve bu sayede aşağıda ayrıntılı listeleyeceğim işlevler yerine getiriliyor olabilir.

2. Ürün yönetimini bir kitaptan okuduğunuzda farklı modellerle karşılaşabilirsiniz. Bu durum kafanızı karıştırmayın. Savunma sanayii kendi dinamik ve kısıtlarıyla diğer sektörlerden farklılıklar içerir. Ürün yönetiminin zirve yaptığı sektörlerden biri olan hızlı tüketim malları sektöründe, örneğin bir çamaşır deterjanının ürün yönetimi, doğal olarak çok agresif, dinamik ve rekabetçi bir ürün yönetimi yaklaşımı gerektirir. Savunma sanayiinde de rekabet daha az değil ancak dinamikler farklı, kısıtlar farklı, mevzuat ve müşteri farklı. Dolayısıyla ürün yönetiminin teorisinden ziyade, burada büyük resmi anlamaya gayret edin, işlevler ve ilişkilere odaklanın.

Stratejik Yönetim, kurumsal seviyede, strateji, portföy yönetimi, inovasyon yönetimi, kaynak planlaması, Pazar analizi ve ürün analizi ile topyekun kaynakların topyekun hedeflere yöneltilmesini gerçekleştirir.

Ürün Yönetimi, çıktısı direkt ürün olan veya sonuçta ürünleştirilebilecek her varlık için ürün tanımlama ve konumlandırma, teslimat modelleri, kaynak planlama, iş beratı ve maliyet planlaması, fiyatlandırma, paydaş yönetimi, entelektüel sermaye yönetimi, performans ve risk yönetimi, ürün yaşam döngüsü planlaması, ürün sürüm planlaması ve ürün gereksinim analizini üstlenir.

Ürün yönetimi proje yönetimi ile büyük ortak kümesi olan bir faaliyettir. Bu sebeple ürün geliştirme adı altında, zaman zaman proje yönetimi de icra edilebilir. Çünkü proje yönetimi ürünü geliştirirken kullanacağınız yönetim metodolojilerinden biridir. Aşağıdaki şekil, örtüşen ve ayrışan alanları basitçe ifade ediyor:



Proje yönetiminin ne olduğunu web sitemizde proje yönetimi altında anlatmıştık. Burada tekrar değinmeyeceğim.

Satış ve pazarlama ise satışı, pazarlamayı planlar, müteri analizi, fırsat yönetimi, optimizasyon, ürün lansmanı, müşteri ilişkileri, kanal ve dağıtımları üstlenir.

Fark etmişsinizdir. Örneğin "kaynak planlama". Hem stratejide var, hem ürün yönetiminde. Proje yönetiminde zaten var. Burada işlevlerin isimlerinin aynı olması herkesin aynı işleri yaptığı anlamına gelmiyor. Herkes, kendi ana faaliyeti açısından konuya yaklaşıyor.

İşte baştan sona, tüm bu faaliyetler bütününe ürün yönetimi deniyor. Bunlar bir şirkette tek bir bölüm olarak konumlandırılabilir veya ayrı ayrı bölümlerle görev dağıtımı veya iş akış tanımlarıyla yerine getirilebilir.