

NORMAL

# ANLIK

e-ISSN: 2717-7378

DiJITAL DEF

SAYI:12 KISIM:3



the right it

Why So Many Ideas Fail  
and How to Make Sure  
Yours Succeed

Alberto Savoia  
Senior Director of Engineering and  
Innovation, Yahoo! at Google

“right it” yani  
“DOĞRULA”  
- Alberto Savoia

Murat Ülker Yazdı

Yeni Ürün Fikri FOS Çıkmasın!

# Hokus fokus araştırmalar

Mesele Prototip değil Pretotip!

# Yeni Ürün Fikri FOS Çıkmasın! Hokus fokus araştırmalar

**Mesele Prototip değil Pretotip! (Mekanik Türk)**

**Yazan: Murat Ülker**

Bugüne kadar adı The Mechanical Turk (Mekanik Türk) olarak geçen ilginç bir mekanik cihaza rastladınız mı? Satranç oynayan bu otomat 1770 yılında icat edilmiş ve o yıllardaki Osmanlı kıyafetlerini giyiyormuş ve görünümüyle bir Türk'ü andırıyormuş. Gerçekten de öyleymiş, Google'da var. 1770'ten 1854'e kadar satranç robotu haliyle çok kişiyi şaşırtmış, Avrupa'da yenmediği kimse kalmamış. Otomat Viyana'da İmparatoriçe Maria Theresa'nın hizmetinde çalışan mekanikçi Wolfgang von Kempelen tarafından yapılmış. Akçaağaçtan ve üzerine satranç tahtası çizilmiş tekerlekli bir kabinin önünde oturan bıyıklı, sarıklı ve pelerinli bir Türk figüründen oluşuyormuş. Öndeki kapak açılıp dolabın ve Türk'ün içine bakıldığında irili ufaklı pek çok kaldıraç, makara ve başka karmaşık mekanik sistemler görülüyormuş. Kurularak çalışan Türk, karşısındaki gönüllüyle satranç oynamaya başladığında, gözleri satranç tahtasını tarıyor, başını arada bir sallayıp satranç taşlarını eliyle hareket ettiriyormuş.

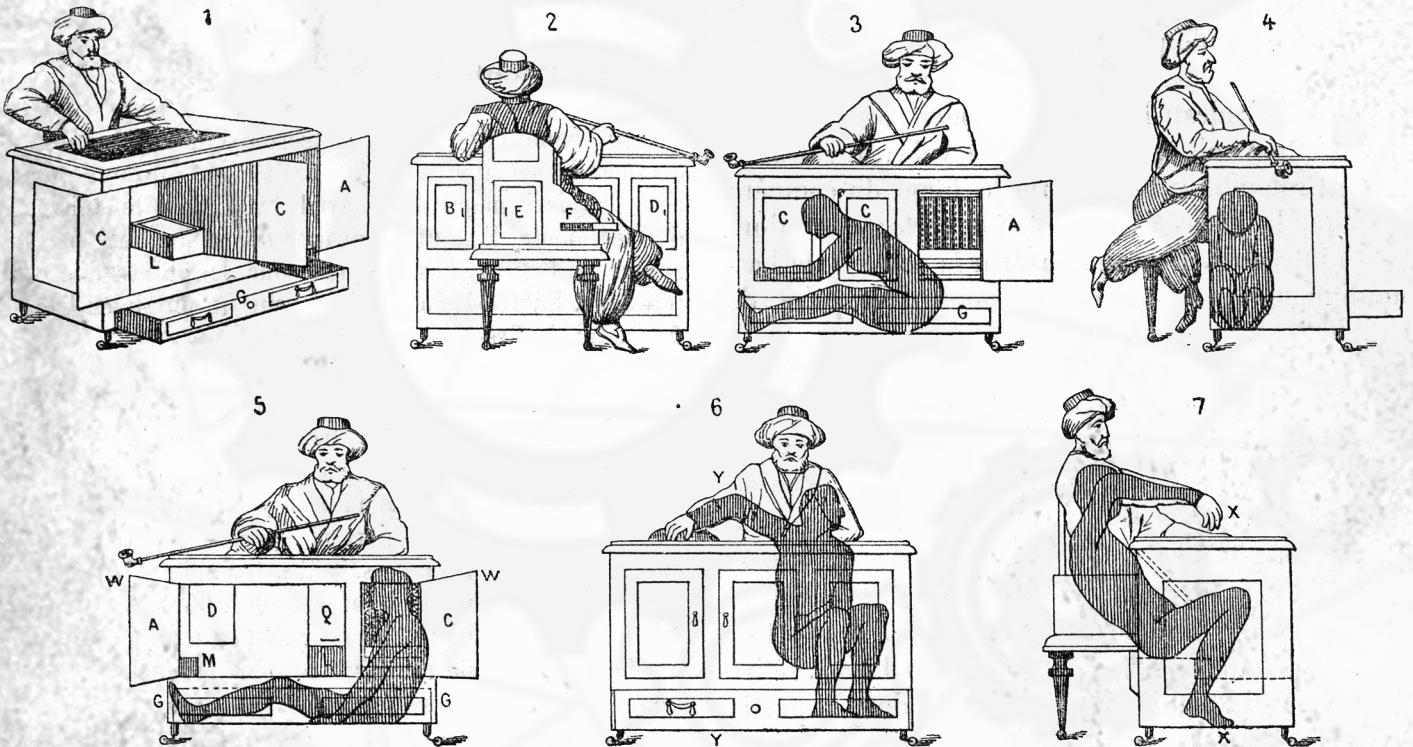
“

İşin aslında makinenin içi seyirciye gösterildikten sonra bir satranç ustası kutunun içine giriyormuş.

”

İşin aslında makinenin içi seyirciye gösterildikten sonra bir satranç ustası kutunun içine giriyormuş. Kabin içinde, operatörün oyunu takip etmesine yardım eden ikinci bir satranç tahtası daha varmış. Otomatın oynadığı ana satranç tahtasının altında, her karenin altında zembek şeklinde bir mekanizma ve her taşın altında da bir mıknatıs bulunuyormuş. Bu sistem sayesinde kabin içindeki oyuncu hangi taşın hangi

kareye oynadığını takip edebiliyor ve ikinci satranç tahtasında yaptığı hamleleri ana tahtaya bildiren özel düzeneği kullanarak Mekanik Türk'ü hareket ettirebiliyormuş. İlk yapımından 1787 yılına kadar Mekanik Türk'ün içinde oyunu kimin oynadığı bilinmiyor. 1787-1837 yılları arasındaki 50 yıllık süre içerisinde otomatın içinde satranç oynayan kişilerden biri cüce satranç ustası Jacques-François Mouret imiş.





**1809'da Napoleon Bonapart'ı yenen Mekanik Türk, satranç zaferlerine Fransa ve İngiltere'de devam ederek en büyük ününü bu dönemde kazanmış.**



Peki Niye Türk? Bu konu hakkında çeşitli rivayetler mevcut. İlk olarak dönemin Türk kültürünün Avrupa'da ilgi çekmesi nedeniyle Türk isminin konulduğu düşünülüyor. Diğer bir rivayet ise Avrupa'nın büyük bölümünün Türk akınlardan nasibini alıp, uzun süre Türk egemenliği altında yaşaması nedeniyle Avrupa'daki ünlü isimlere satranç masasında Türkleri yenme fırsatı sunuluyormuş. Tabi bu arada tarihteki ilk gerçek mekanik ve robot ustalarından 1136 Cizre doğumlu *Cezeri*'yi övünçle zikretmek gerekir. İslam'ın Altın Çağında çalışmalar yapan Müslüman bilim adamı ve mühendistir. Sibernetiğin ilk adımlarını attığı ve ilk robotu yapıp çalıştırdığı kabul edilen Ebû'l İz El Cezeri'nin Leonardo da Vinci'ye ilham kaynağı olduğu düşünülür. (\*\*)

Satranç otomatı "Mekanik Türk" yıllarca herkes onun sırrını çözmeye çalışmış. Bazıları çok ilginç teoriler üretmişler ve bu açıklama-

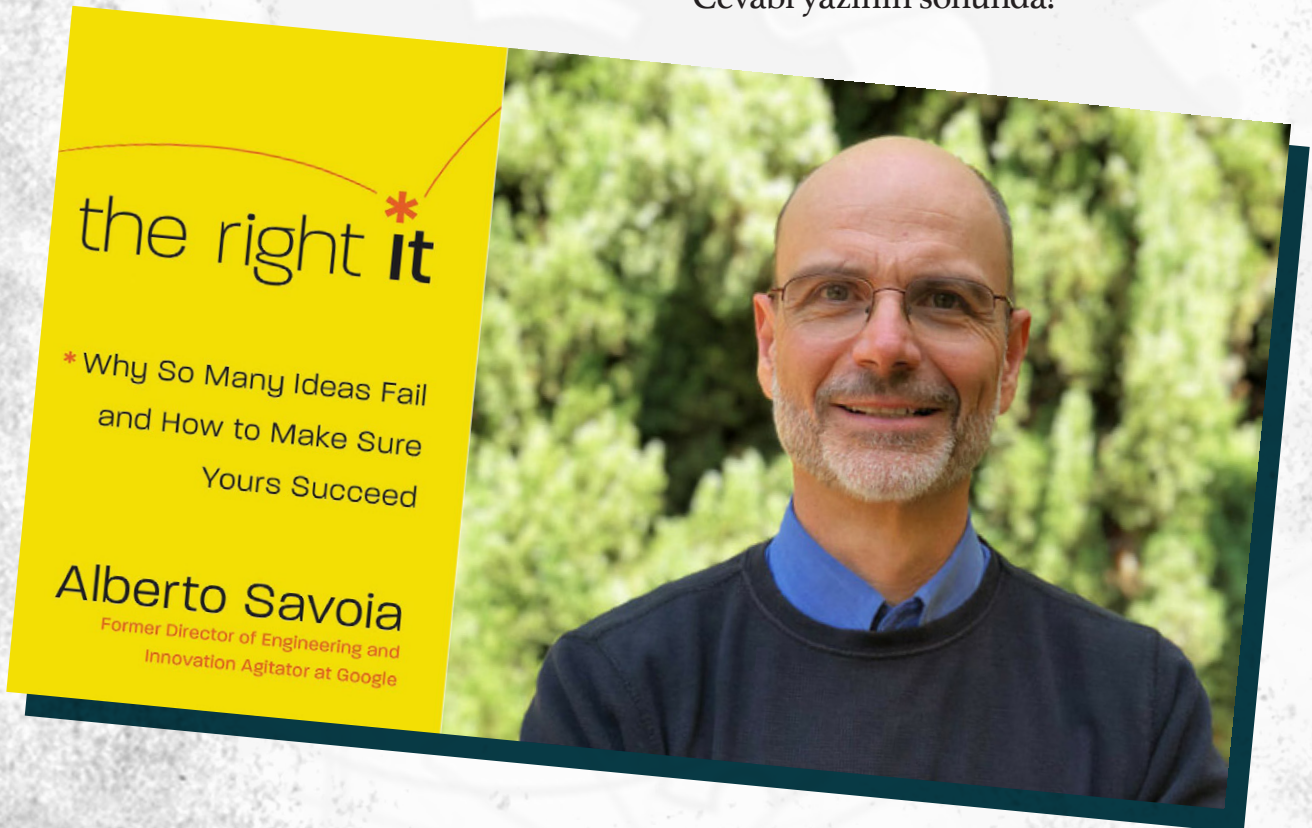


lara gazetelerde, kitaplarda geniş yer verilmiş. Kempelen 1804'te Viyana'da öldükten sonra otomat birkaç kez el değiştirmiş. 1809'da Napoleon Bonapart'ı yenen Mekanik Türk, satranç zaferlerine Fransa ve İngiltere'de devam ederek en büyük ününü bu dönemde kazanmış. Benjamin Franklin, yenildiği Mekanik Türk'te bir hile olduğundan şüphelendiyse de bunu kendi zamanında doğrulayamamış. 1854 yılına kadar sahip değiştiren otomat bu yıl Philadelphia'daki bir müzeye bağışlanmış. Yapımından 85 yıl sonra Mekanik Türk Büyük Philadelphia Yangını'nda yanıp, tarih olmuş. Günümüzde Mekanik Türk'ün birçok kopyası müzeleri süslemektedir.

Mekanik Türk otomatı bana, sanırım 10 yıl önceydi *Cannes Reklam Festivali*'ne gitmiştim, orada gördüğüm Coca-Cola'nın Mutluluk Otomatını anımsattı. Böyle içine insan yerleştirilmiş bir otomatı üniversitelere yerleştiriyorlar. Herkese ekstra ürünler vererek mutlu ediyordu. Sonra Unilever, Walkers bu işin benzerlerini yaptı hatta biz de o gün kullandığımız *"Mutlu Bir An"* konseptine uyarlayıp, otomat numaralarını tuşlayanlara sürpriz hediyeler vermiştik. Acaba niye tüm bunlarda, Mekanik Türk adlı satranç otomatından söz ettim? Bana hatırlattıkları var.

Kısa bir süre önce kafamı meşgul eden konulardan birinin inovatif, alt üst eden ürünler üretmek değil, bunların tutunması, yani pazarda başarılı olması olduğunu yazmıştım.

*Alberto Savoia'nın 'the right it' (DOĞRULAMAK): WHY SO MANY IDEAS FAIL AND HOW TO MAKE SURE YOURS SUCCEED (NİÇİN BİRÇOK FİKİR BAŞARISIZ OLUR ve SİZINKİNİN BAŞARISINDAN NASIL EMİN OLURUZ) (\*\*\*)* isimli kitabı elime geçti. Küçük boylu bir kitap, puntoları büyük, kolayca okunuyor. Yazar, bir süre önce Google'da Mühendislik ve Mühendislik Provokatörü, Sun Microsystems'de Yazılım Araştırma Direktörü olarak çalışmış, birçok inovasyon ödülünün sahibi, şimdilerde danışman olarak çalışıyor ve *"Pazar Başarısızlığı Yasası"* konusunda üniversitelerde seminerler veriyormuş. Kitapta Mekanik Türk Satranç otomatı karşıma çıktı. Daha önce duymamıştım. Araştırdım, okuduklarımı sizinle paylaşayım dedim. Bu arada Mekanik Türk otomatı IBM'in hangi yeni ürün deneyine nasıl ilham vermiş acaba? Cevabı yazının sonunda!



“

**Bu yeni ürün lansmanlarında “başarısız oldu”, “hayal kırıklığı”, “iptal edildi” sonuçlarına alan ürün yüzdesi nedir biliyor musunuz?**

**Tam %80.**

**Bu sonuç yıldan yıla da değişmiyor.**

”

Alberto Savoia kitabına çok gerçekçi bir yasa ile başlıyor. Burada sözünü ettiğimiz doğa bilimlerindeki yasa gibi birşey yani. Yeni bir fikre sahip olanlar çoğunlukla “Başarısızlık alternatif bile değil” diye düşünürler, oysa yeni bir fikrin “başarısız olması en büyük ihtimaldir!”. Bunu yasa olarak kabul etmesinin nedeni çok sayıda yeni fikrin başarısız olması yani yasa saymamız için elimizde yeterince kanıt olması. Yeni ürün demek, yatırım demek. Ne yatırımı? Para, zaman, kaynak, itibar, hepsi. Yatırım yaparsın çünkü daha fazla gelir, kar, pazar payı, yeni müşteri, daha fazla itibar istersin. Eğer yatırdığın kadarını ya da fazlasını elde edemezsen



bu başarısızlıktır. Savoia yeni ürün başarısızlık oranının işin tipine ve sektöre göre değiştiğini ifade ediyor. Tüketim ürünleri pazarında Nielsen her yıl lansmanı yapılan onbinlerce ürünü takip eder. Bu yeni ürün lansmanlarında “başarısız oldu”, “hayal kırıklığı”, “iptal edildi” sonuçlarına alan ürün yüzdesi nedir biliyor musunuz? Tam yüzde 80. Bu sonuç yıldan yıla da değişmiyor.

Yazılım sektöründe sonuç farklı değildir. Dolayısıyla yeni ürün başarısızlığı net, tutarlı ve ikna edicidir. Hatta Savoia burada çok önemli bir konuya değiniyor. Özellikle FMCG sektöründeki yöneticiler; yeni araştırma, pazarlama tekniklerinin sadece teknoloji ağırlı ürünlere uygulanabildiğini, bu yüzden onları bağlamadığını düşünürlerse de bu yanlış! Artık birçok ilke, teknik teknoloji dışı sektörleri de bağlıyor, buna göre hazırlık, uygulama gerektiriyor.

**Peki çoğu ürün niye başarısız olur?  
Yanıt vermek için önce şu denkleme bakalım.**

**Doğru A x Doğru B x Doğru C x Doğru D x Doğru E  
= Yeni Ürün Başarısı**

“

Herhalde matematik dersi aldığınızda ilk öğrendiğiniz şey, bir sayı ne kadar büyük olursa olsun sıfırla çarparsanız sonuç sıfır olduğudur. Yani diğer faktörleri ne kadar başarıyla yaparsanız yapan bir faktörü yanlış yaparsanız sonuç O'dır.

”

Birçok insan gerekli mantığı ve istatistik veriyi verince birçok yeni ürünün başarısız olduğuna inanması zor olmuyor. Ama işin ikinci bölümüne inanmıyor: “..hatta ürün mükemmel bir şekilde üretilse bile.” Savoia bu noktada iki çok önemli örnek veriyor. Biri Coca-Cola'nın New Coke'u, diğer Pepsi'nin rensiz, kafeinsiz Crystal Pepsi'si. İkisi de

başarısız oldular. Siz Disney'in her filmini başarılı sanırsız değil mi? Oysa 400 milyon dolar harcanarak piyasaya sürülen John Carter isimli filmini duyan olmadı. Çünkü kimse gitmedi. Star Wars filminin ünlü yönetmeni George Lucas Star Wars'dan sonra Howard The Duck isimli bir film çekti ama film bir başarısızlık efsanesi oldu.

“

**Birçok şirket başarısızlıklarının bültenini yapmaz ve bir an önce gömer. Kimse de bu başarısızlıkları CV'sine yazmaz.**

”

Google en deneyimli en yetenekli şirketlerden biri. Google'dan sonra çıkardığı Google Search, Google Maps, Gmail ürünlerinin başarısını herkes bilir. Peki ya Google Wave, Google Buzz, Google Glass, Jaiku ve Google Answer isimli ürünlerini hiç duydunuz mu, belki Google Glass'ı duymuşsunuzdur ama o dahil hepsinin başarısız olduğunu biliyor muydunuz? Pinterest'de Google Graveyard (*Google Mezarlığı*) ya da Microsoft Morgue (*Microsoft*

*Morgu*) yazdığınızda başarısız çok sayıda ürün görürsünüz. Birçok şirket başarısızlıklarının bültenini yapmaz ve biran önce gömer. Kimse de bu başarısızlıkları CV'sine yazmaz.

McDonalds'ın Morg'unda ise McLobster, Hula Burger ve McSpagetti yer alır. Bu arada sadece agresif ya da atak şirketlerde başarısızlık oranı yüksek değildir. Bu oran daha temkinli şirketlerde de aynıdır.





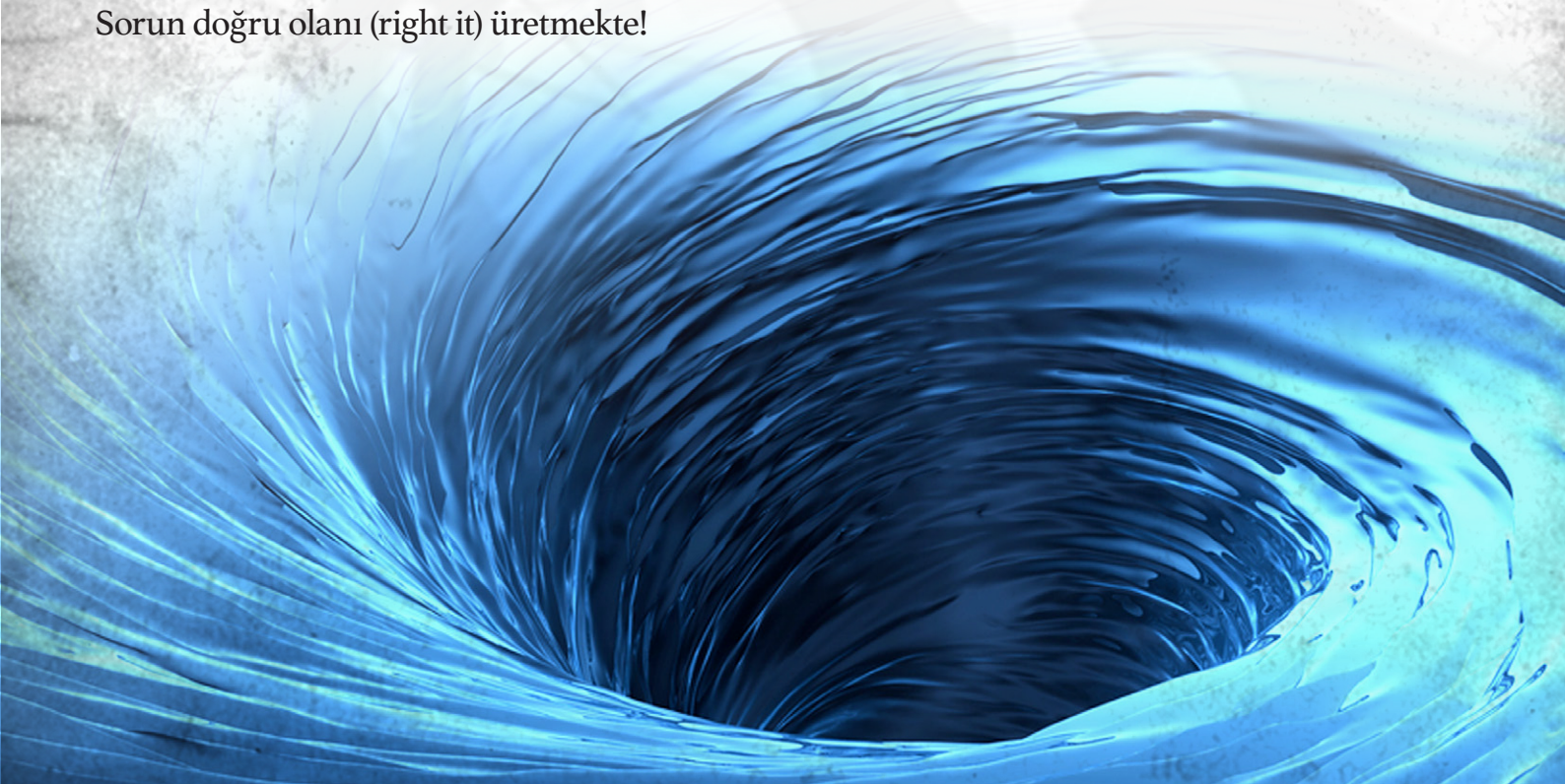


**Ben Lansman'a Farkındalık, Operasyona Operasyon, Vaat'e de Satış Vaadi diyerek FOS diyorum. Eğer bunlardan birinde yanlış yaparsanız yeni ürün işi FOS oluyor.**



Savoia diyor ki bir proje üç nedenle başarısız olur: Lansman (Launch), Operasyon (Operations) ve Vaat (Premise). Savoia başına da Failure'ın (Başarısızlık) F'sını koyup FLOP diye bir akronim oluşturmuş. Yani çöküş! Ben de Lansman'a Farkındalık, Operasyona Operasyon, Vaat'e de Satış Vaadi diyerek FOS diyorum. Eğer bunlardan birinde yanlış yaparsanız yeni ürün işi Fos oluyor. Savoia'nın iddiası şu; çok az ürün farkındalık yaratırken hata yaptığı için ya da yanlış üretildiği için başarısız oluyor. Başarısızlığı temel nedeni yanlış ürün fikri! İşletmelerin ürünü doğru üretmekte, doğru pazara sunmakta sorunları yok. Sorun doğru olanı (right it) üretmekte!

O zaman can alıcı soruyu soralım bu kadar yeterli ve başarılı insanların çalıştığı şirketlerde o kadar zaman ve para harcanmasına rağmen niye yeni ürün başarısızlığı başarıdan daha fazla? Bu kadar uzmanın olduğu şirket niye başarısızlığa uğruyor? Yeni ürünü piyasaya sürmeden önce pazar araştırması yapmaları gerektiğini bilmiyorlar mı? Niye yanlış olanda ısrar ediyorlar, üstelik hepsi doğru satış vaadinin yani doğru ihtiyacı karşılamanın en önemli konu olduğunu bilmelerine rağmen ve bu vaadi destekleyen doğru ürünü üretmek için pazar araştırmasına yeterince zaman ve para harcarken?



“

**Araştırma şirketleri sözde “fokus” araştırmalarla katkı yapıyor, ama sonuç hokus fokustan öteye geçemiyor!**

”

“Demek ki sorun yeni ürün fikrini test etmek için yaptıkları araştırmada...” diyor bay Savoia. Aynen bende Alberto Savoia gibi düşünüyorum. Çoğu zaman elime yeni ürün araştırması koyduklarında “Ben bunlara inanmıyorum” derim. Savoia da o kadar çok araştırma üzerine araştırma yapıp başarısız olunmasını araştırmanın tamamen sanal çevrede yapılmasına gerçek pazar şartlarında yapılmamasına bağlıyor. Pazarlamacılar diyor, kendi düşüncelerinde yarattıkları “varsayım dünyası”nda (thoughland) yeni ürün fikrini basit, saf, soyut bir şekilde canlandırıyorlar. Bir ürün fikri bulunduktan sonra o fikir bu “varsayım dünyası”nda canlandırılıyor ve biraz zaman geçince

veriler (kanıtlar) değil yanlı öznel yargılar hakim oluyor. Kanıta dayanmadan bir tür “atış serbest” durumuna geçiliyor.

İngilizcede bir deyim var “skin in the game” ben bu deyim Türkiye’deki “bekara boşanmak kolay, davulun sesi uzaktan hoş gelir ya da hariçten gazel okumak” deyimlerine benzetiyorum. Savoia diyor ki “Araştırmada yer alan denek bir risk hissetmediği için ondan adanmışlık, ciddiyet, düşüncelilik bekleyemezsiniz. Bu nedenle söz konusu “varsayılan dünyası”nda kanıta dayalı karar eksikliği çoğunlukla bu “bekara boşanmak kolaydır” deyiminde karşılığını buluyor. Oysa doğru pazar araştırması yapılmadığı sürece, gerçek dünyaya çıkılmadığı sürece bu “varsayılan dünyadan” doğru ürünün çıkması sadece şansa bağlı. Ne yazık ki yeni ürün fikri için çoğu pazar araştırması “varsayılan dünya” temelli..İşin ilginç bu “varsayılan dünyaya” araştırma şirketleri sözde “fokus” araştırmalarla katkı yapıyor, ama sonuç hokus fokustan öteye geçemiyor!



“

**O kadar paraya, çabaya  
“Bir fırt çek ve işte budur!”  
sloganıyla pazara sürülen  
ürünü çok az kadın denemiş,  
deneyenler de tekrar  
almamış.**

”

Kitaptaki ilginç örneklerden biri şöyle: Alberto Beer Company (ABC) kadın içki pazarından pay almak için yeni ürün geliştirmek istiyor. Çok deneyimli pazarlamacıları var, yöneticileri var. Kadın içki pazarını anlamak için fokus grup yapma kararı veriyorlar. Aynalı odaya kadın içki içerleri getirip şu soruları soruyorlar: 1) İçki içtiğinizde ne sıklıkla bira içerirsiniz?

2) Biradan daha başka içki içtiğinizde ne tercih edersiniz, niye? 3) Birayı daha sık içmemenizin nedeni ne? Sonuçta % 55, beyaz şarabı kadına uygun bulduklarını, barmene “bir bira ver” demenin erkeksi olduğunu düşündüklerini söylemişler. % 31 light birayı “fazla hafif” ve “tatsız”, diğerleri “ağır ve acı” bulunmuş. % 38 ise eğer kadınsı bir bira olsa barmenden daha rahat isteyeceklerini söylemiş. Bu veriye göre ABC şirketi LadyLike isimli, light ama tadı daha iyi, daha zarif şişeli, tad varyansları olan yeni ürün fikrine gelmiş. Yöneticiler fikri beğenmişler. Çok güzel bir logo, şişe tasarlanmış ve doğru yere gidildiğinden emin olmak için ikinci bir fokus grup yapmışlar. Bu grupta yeni marka sunulmuş, ürünü tatmışlar ve bu kez şu sorular sorulmuş: 1) LadyLike’i beyaz şaraba tercih eder misiniz? 2) LadyLike mı yoksa light bira ya da normal bira mı? 3) Şeftali aromalı LadyLike mı yoksa kavunlu mu? İkinci grup sonuçları da şöyle çıkmış: Normalde beyaz şarap tercih edenlerin % 47’si eğer olsa LadyLike içerim demiş. % 54 LadyLike’i light biraya tercih etmiş. % 82 de şeftaliyi kavuna tercih etmiş.

Tabi bu sonuçlar gelince haliyle yöneticilerin gözlerinde çift basamaklı bir pazar payı parlamış ve milyonlarca dolarlık lansmana onay vermişler ve tabi ki de bir yandan da alacakları bonusu düşünmeye başlamışlar. Dokuz ay boyunca milyon dolarlar harcanmış, Ladylike barlara ve marketlere girmiş. Ancak birkaç ay sonra 6’lı paketler sadece içinde bir şişe içilmiş olarak buzdolaplarında beklemeye başlamış.

“

Her gün yeni bir şeyler öğreniyoruz.

”

Türkiye de dahil pazarda böyle çok sayıda öykü bulabilirsiniz. Araştırma şirketleri, bizler gibi başarısız işleriyle övünmezler çünkü! En “marka” araştırma şirketleri, harcanan büyük paralar, gösterişli uçan kaçan rakamlı raporlar, ama gelin görün ki yanlış yöne giden ekip. Fokus grup, tamam olsun ama mutlaka hızlı ve iyi sonuç veren tamamlayıcı makul fiyatlı araştırmalarla kontrol edilmeli, sağlanması yapılmalıdır. Ciddi bir sağlık sorununuz olduğunda tek doktor görüşü ile yetiniyor musunuz?

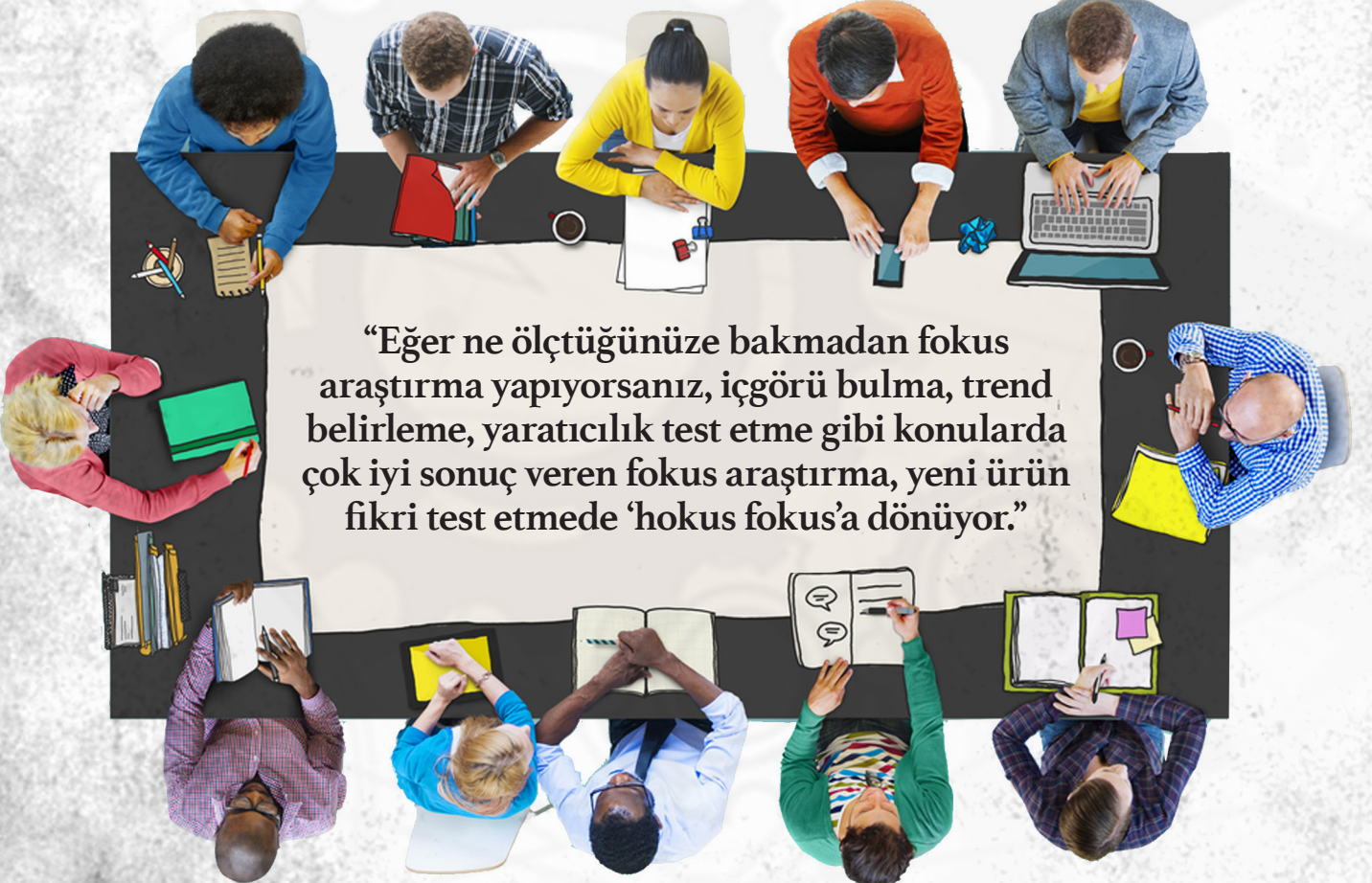
Başarısızlık demişken, geçmişten bir örnek vereyim; siz karar verin. Adı **MALTANA**, malt içeceği, bira ile alakası yok. Fermente olmadığı için hiç alkolsüz yani alkolsüz bira gibi **DEĞİL!** Çünkü onlar sonradan alkolsüzleştirilmiştir. Halen piyasada mevcut premium fiyata satılan bir ürün, fakat satışta istenilen patlamayı kıramadığımız önyargılardan ötürü yapamadı. Premium ambalajı ve fiyatı ve malt içeceği tanımı işi zorlaştırmıştı. Her gün yeni bir şeyler öğreniyoruz.



Pazar araştırmasında en önemli konu doğru araç ve tekniklerle araştırma yapmaktır. İyi planlanmış, iyi uygulanmış pazar araştırmaları ilginç tüketici içgörülere sağlar. Önemli olan bizim bu içgörülere kararlarımızda ne kadar ağırlık vereceğimizdir. Savoia “eğer ne ölçtüğünüze bakmadan fokus araştırma yapıyorsanız, içgörü bulma, trend belirleme, yaratıcılık test etme gibi konularda çok iyi sonuç veren fokus araştırma, yeni ürün fikri test etmede ‘hokus fokus’a dönüyor” diyor. Neden? Çünkü “varsayımlar dünyası” zihinsel tuzaklar içerir.

Nedir bu zihinsel tuzaklar? İlki soyutlama, yeni fikir soyut olduğu için anlatması zor. İkinci tahmin etme, yeni fikri deneyimlemek zor. Üçüncüsü bekara boşanmak kolay, çünkü insanların kazanıp kaybedecekleri bir şey yoksa

bol keseden vaat etmeleri mümkün. Dördüncüsü ise onaylama taraflılığı, yani kendi fikrimizi destekleyen kanıtlara bakıp diğerlerini görmezden gelmek. Bugün Türkiye’de herkesin kendini dünya görüşünü destekleyen TV kanalını izlemesi ya da influencerı takip etmesi bunun en güzel örneğidir. 2002 Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Daniel Kahneman 2010 yılında yazdığı Hızlı ve Yavaş Düşünme Kitabı’nda bu tür bilişsel hatalardan söz eder. Aslında bildiğiniz üzere tüm bu hatalar fikrinin babası, 59 yaşında ölen bilim insanı Amos Tverski’dir. Kahneman ve Tverski birlikte çalışmışlardır. Tverski’nin onaylama taraflılığı ile ilgili söyledikleri şudur: Bir hipotez ya da yorumu ortaya attıktan sonra onun gerçekleşme ihtimalini abartırız ve olayları başka şekilde görmemiz zorlaşır”.



**“Eğer ne ölçtüğünüze bakmadan fokus araştırma yapıyorsanız, içgörü bulma, trend belirleme, yaratıcılık test etme gibi konularda çok iyi sonuç veren fokus araştırma, yeni ürün fikri test etmede ‘hokus fokus’a dönüyor.”**

“

**Başkalarının verisine bel bağlamayın.  
Önemli olan kendi verinizi toplamaktır.**

”

Şimdi yukarıda 4 zihinsel tuzağın birlikte nasıl trollük yaptığını düşünelim:

İlk orijinal fikir soyut olduğu için çarpıtılsın. Çarpıtılmış fikirden (yeni ürünün ne olduğunu yanlış anlamalar) yanlış deneyimler tahmin edilsin, kimse kazanç kayıp umrunda olmadığı için bol keseden atsın, yalan yanlış anlamalarla çarpıtılmış fikir, böylece elde edilen yanlış düşünceleri destekleyen düşünceler onaylama yanlılığı ile itinayla seçilsin... Buradan nesnel, güvenilir, aksiyona yönelik

bir veri çıkması mümkün mü? Yukarıda sözünü ettiğim “Varsayım dünyası” öznel, yanlış yani yanlış fikirler üretebilir.

Peki çözüm ne? Kendi doğru verimizi üretmek. Veri her türlü görüşü yener! “Başkalarının verisine bel bağlamayın” diyor Savoia. Önemli olan kendi verinizi toplamaktır. Araştırma tasarlarken en önemli konu örneğin temsili olmasıdır. Yani gerçekten ürününüzü alma potansiyeli olan insanlarla konuşmalı, görüşmelisiniz.



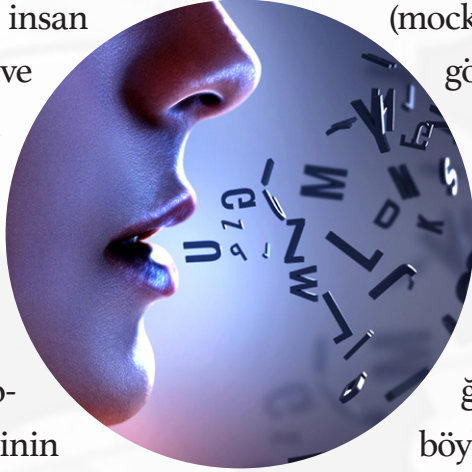
“

## IBM araştırmacılarının aklına zekice bir fikir geldi.

”

20 yıl önce kişisel bilgisayar gelişimden ve internet evriminden hemen önce IBM ana bilgisayar ve yazım işlerinde bir devdi. O zamanlar daktilo vardı ve yazı işlerinde daktilonun yerini IBM'ler aldı. O zamanlar sekreterler, yazarlar, bilgisayar programcıları gibi çok az kişi hızlı ve hatasız yazardı. Birçok insan daktilo içinde tek parmak, yavaş ve kötüydü. O zaman profesyonel daktilolar vardı ve onları idare etmek de zordu. IBM o günlerde konuşmayı metne dönüştiren bir teknoloji üretmeye karar verdi. şu anda çok kolay olan konuşmayı metne dönüştürme işinin 20 yıl önce keşfedilmeye çalışıldığı zamanı düşünün. Konuşacaksınız ve sihirli bir şekilde sözcükler ekranda görünecek. Neredeyse 50 yıldır hayalimizde olan uçan araba gibi bir şey. Ürün IBM yöneticilerine profesyonel daktilo ihtiyacını azaltacak ve çok para kazandıracak bir ürün gibi görünüyordu. Eğer amaçlanan kullanıcılar ürünü kullanırken kendilerini rahat hissederse tabi ki...

“Varsayım Dünyası”na göre profesyonel yazıcılar dışında herkes bu fikri çok sevecekti.



Herkesin bilgisayar kullanmak istediğini ama yazı yazma ile zaman geçirmek istemediğini düşünüyorlardı. Ancak hem para hem de zaman aısından yüksek enerji gerektiren bu işe girmek için şirket pazarın gerçek tepkisini görmek istiyordu. En kolay şey bir prototip (mock-up) yapmak ve insanlara onu göstermekti. Ancak bir sorun vardı; o dönemde konuşmayı metne çevirmek büyük bir işlem gücü gerekiyordu, o zamanın bilgisayarlarından bu güç yoktu ve bilgisayarlar bugün olduğundan çok daha pahallıydı. IBM böyle bir protipi yapmak için neredeyse 10 yıl gerideydi. IBM araştırmacılarının aklına zekice bir fikir geldi. Bir bilgisayar kasası, ekran ve mikrofonun bulunduğu ama klavyenin bulunmadığı bir çalışma ortamı yarattılar. Belirli sayıda potansiyel kullanıcıya konuşmayı metne çeviren devrim niteliğinde bilgisayarın prototipini ürettiklerini söylediler. Yönerge verip yeni icadı demelerini istediler. Deneye katılanlar mikrofonu alıp konuşmaya başladılar ve az gecikmeyle ekranda harfler görünmeye başladı. Katılımcılar gördükleri karşısında çok etkilendiler.

“

Şimdi sıkı durun IBM'in bu *pretotip* fikri nereden geliyor, Mekanik Türk'ten.

”

Aslında olan şuydu. Ortada bir konuşmayı metne çeviren makine yoktu. Odadaki bilgisayar tamamen maketti. Yan odada, konuşmayı dinleyen yetenekli bir daktilo duyduklarını hemen eski yöntemle yazıyor ve onun yazdıkları maket ekranda görünüyordu. IBM bu deneyden çok şey öğrendi. İlk başta “Varsayım Dünyası”nda çok etkilenen insanlar, birkaç saat sistemi kullanınca fikir değiştirdiler. Boğaz kuruluğu yaşadıkları için, sürekli konuşma oldukça gürültülü bir iş ortamı yaratığı için ve de gizli materyaller için uygun bir yöntem olmadığı için yeni icadı oldukça sorunlu buldular. IBM'in maketi tam anlamıyla pro-

totip değildi. *Tam anlamıyla “mış” gibi yapan pretotipti ve işe yaramıştı!* O an IBM'ciler dahil yazarımızda da şimşek çakmış ve o zamana kadar *prototip* üretmek için yatırılan milyonlarca dolar ve aylarca zamana acımışlar.

Oysa yapılması gereken, yaratıcılık kullanıp, ön araştırmalar için mümkün olduğunca az maliyetli tüketiciye sadece “mış” gibi yapan bir pretotip vermek. IBM'in negatif sonuç aldığı *pretotipi*, *prototip* olarak milyonlarca dolara ürettiğini düşünsenize!

Şimdi sıkı durun IBM'in bu *pretotip* fikri nereden geliyor, Mekanik Türk'ten. Tamamen Mekanik Türk olması için IBM'in minik adamlar yaratıp, bilgisayar kasasının içine koyması ve onları disk aralığından peynir ve krakerle beslemesi gerekirdi ama onun bulduğu yönetme daha az zahmetli hem de daha az maliyetli idi. Bu zamanı gelen düşüncenin o gün hiç de para etmeyen fikir olduğunu böylece keşfettiler.



Build the Right It







Pretotip fikrin uygulanabilir, yapılabilir olup olmadığını ucuz ve hızlı olarak test etmek için tasarılırken, prototip yeni fikrin nasıl yapılabileceği, nasıl çalışacağı, hangi boyut ve renkte iyi olacağı gibi değişkenleri test etmek için tasarılır.



İki tasarım aynı gibi dursalar da yani “marka” olsalar da spagetti ile linguini gibi birbirlerinden farklılaşan şeylerdir. Bir de maliyet tabii, ilki 1000 TL’ye yapılırken ikincisi için yüzbinlerce lira harcamak mümkün. Alberto Savoia’nın kitabı yeni ürün geliştirirken doğru fikri hayata geçirmek için çok sayıda araç ve taktikler öneriyor ama bence en ilginç fikir bu *pretotip* fikri. Bunun için de Mekanik Türk Yaklaşımıyla birlikte, Pinokyo Yaklaşımı (farklı malzemelerle son ürüne yakın ürün üretmek), Sahte Kapı Yaklaşımı (fake door, fiziksel olarak sahte dükkan, broşür, reklam yoluyla başvuranların sayısına bakmak), Ön Cephe Yaklaşımı (internette tıklanmaya bakmak için sahte reklam), You-

tube Yaklaşımı (Video yardımıyla fikir toplamak) gibi yaklaşımların test aracı olarak kullanılabileceğini anlatıyor. Bu açıdan *Pretotip* fikri gerçekten paradigma yıkan bir fikir ve yeni ürün geliştiriciler tarafından mutlaka süreçlerine eklenmeli ve araştırma sonuçlarının mutlaka ve mutlaka “kolay boşanan bekarlardan” gelip gelmediği yani “varsayım dünyasının” eseri olup olmadığı iyi kontrol edilmelidir. Yaratıcılığı kullanıp doğru pretotip yöntemleriyle yeni fikirler; gerçek satın alma ortamlarında rakip etkisi altında test edilmezse işletmeler yeni ürünler için kaynak israf etmeye devam ederler! Moral bozukluğu sonucu tutacağı halde vazgeçilen yeni ürün ürünler de cabası olur.

#### Kaynakça:

(\*) [https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk\\_\(satran%C3%A7\\_otomat%C4%B1\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_(satran%C3%A7_otomat%C4%B1))

(\*\*) [Cezeri kimdir? - Yeni Akit - Yeni Akit Gazetesi](#)

(\*\*\*) Savoia, Alberto, The Right It: Why So Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed, HaroerOne, 2019.



## Murat Ülker

Murat Ülker, Ülker aile şirketinin ikinci nesil yöneticisidir. İlk olarak 1984 yılında Yıldız Holding bünyesine katılmış, babası Sabri Ülker'in yerini almadan önce yıllar içinde çeşitli işletmeler kurmuş ve yönetmiş ve başarılı olmuştur. Genel müdür yardımcılığı ve ardından genel müdürlük görevlerini üstlendi. İcra komitesi üyesi ve gruptaki çeşitli şirketlerin yönetim kurulu üyesi olarak, dönüm noktası olan bir dizi yatırıma liderlik etti. Murat Ülker, 2000 yılında icra kurulu başkanı oldu ve sekiz yıl başkanlık yaptı. 2008 yılında Yönetim Kurulu Başkanı oldu.

29 Ocak 2020 itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Ali Ülker'e devreden Murat Ülker, Yıldız Holding'e bağlı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği görevini aktif olarak sürdürmektedir. Halen pladis ve GODIVA Chocolatier Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Murat Ülker, modern sanata ve hat sanatına olan ilgisi ile tanınır. Eşi ve üç çocuğuyla yelken yapmaktan ve seyahat etmekten hoşlanıyor.

SANATTAN  
— NE —  
HABER?

## KÜLTÜR SANAT'IN KALBI KADIKÖY'DE ATIYOR

Pandemiden etkilenen ve zor süreçler geçiren sanat dünyasına desteğini sunmaya, yanında olmaya devam eden Kadıköy Belediyesi, şimdi de Özgürlük Parkı'nda yer alan iki sahneyi sanatçıların kullanımına açtı. 1 Temmuz – 1 Ekim 2021 tarihleri arasında tiyatro oyunlarını seyircisiyle buluşturacak. Program kapsamında, Genco Erkal'ın usta şair Ahmed Arif'in ölümünün 30. yıl dönümü nedeniyle hazırlayıp, yönettiği ve oynadığı "Şahdamarım" adlı müzikli gösteri 1 Temmuz'da saat 21.00'de, Özgürlük Parkı Açık Hava Tiyatro Sahnesi'nde prömiyerini yapacak.

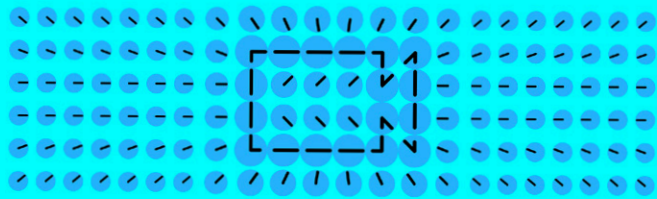


## 18. AKBANK KISA FİLM FESTİVALİ BAŞVURULARI BAŞLADI!

Sinema sanatı üzerinde kısa filmlerin etkin rolünün bilinciyle, Türkiye'de bu alanda bir platform oluşturan ve alanında öncü etkinliklerden biri haline gelen Akbank Kısa Film Festivali, 21 -31 Mart 2022 tarihleri arasında

18. kez düzenlenecek. Geçtiğimiz yıl 71 ülkeden toplam 2.048 kısa filmin başvurduğu "Yarışma Bölümü" için son başvuru tarihi 24 Aralık 2021, Cuma olarak açıklandı. Ulusal Yarışma bölümünde "En İyi Kısa Film" 40.000 TL, Uluslararası Yarışma bölümünde "En İyi Uluslararası Film" ise 5.000 Dolar ile ödüllendirilecek. **Başvuru için tıklayınız**

## 18. KEZ KISA ZAMANI



film  
18. Kısa Film Festivali  
21-31 Mart 2022

AKBANK  
SANAT



## “YEPYENİ BİR DÜNYA”

Pera Film, her yıl kutladığı Onur Haftası kapsamında bu yıl **Yepyeni Bir Dünya** başlıklı bir seçki hazırladı. Adını, 2021'in başlarında hayatını kaybeden müzisyen SOPHIE'nin aynı adlı şarkısından alan film programı, işte, evde, sokakta, yani var olmaya çalıştığı her yerde yeni bir dünya kurma mücadelesini sürdüren kuir karakterlerin yaşamlarından izler taşıyan çalışmaları bir araya getiriyor. Yepyeni Bir Dünya programı 24 Haziran – 15 Temmuz tarihleri arasında [film.peramuzesi.org.tr](http://film.peramuzesi.org.tr) adresinde çevrimiçi olarak yayınlanacak ve sadece

Türkiye'deki izleyiciler tarafından izlenebilecek. Yasal düzenlemeler gereği film gösterimleri, aksi belirtilmediği sürece, +18 uygulamasına tabidir.



## ÖZLEM BİTİYOR!

## CİNEMAXİMUM KAPILARINI SİNEMASEVERLERE AÇIYOR



Salgın sebebiyle uzun bir süredir birbirimizden uzak kaldığımız günlerin ardından salonlarımızın açılışı için heyecanlı geri sayım başladı. Normalleşme süreci kapsamında alınan kararlar sinemaseverler Temmuz ayı itibariyle özledikleri beyaz perdede film keyfine kavuşabilecek. Özlem bitiyor diyerek bütün hazırlıklarını titizlikle tamamlayan Cinemaximum, 2 Temmuz'da yapacağı ilk gösterimlerle, açılışa özel promosyon ve aktivitelerle sinemaseverlerle buluşacak!



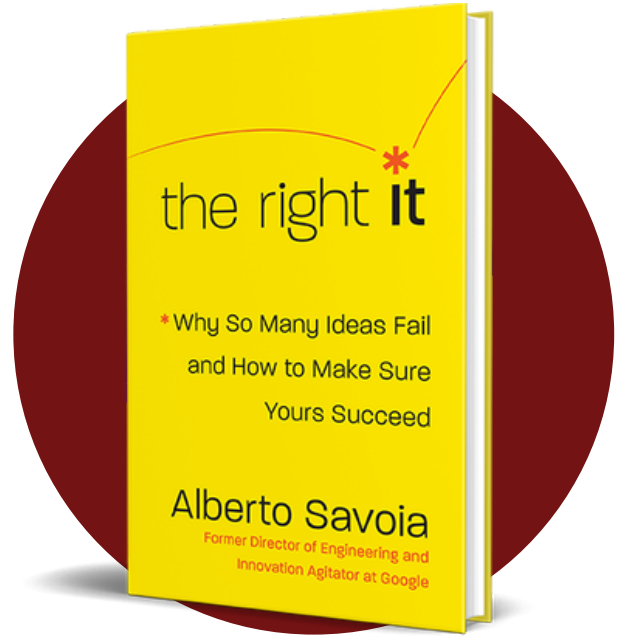
## KİTAP KÖŞESİ

### The Right It:

#### Why So Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed

Çoğu insan girişimlerinin başarılı olacağına inanıyor, ancak Piyasa Başarısızlığı Yasası bize çoğu yeni ürün, hizmet, işletme ve girişimin yüzde 90'a kadarının piyasaya sürüldükten kısa bir süre sonra başarısız olacağını söylüyor. - kulağa ne kadar umut verici gelirse gelsin, ne kadar başarılı olursak olalım. Onlara bağlılığımızı veya onları ne kadar iyi uyguladığımıza bakmaksızın. Bu kabul edilmesi zor bir gerçektir. Bir sonraki projenize zaman, enerji ve para yatırmadan önce Doğru Projeyi inşa ettiğinizden emin olun.

Yeni kitabımda, piyasa başarısızlığını yenmenize yardımcı olacak stratejik bir yaklaşım sunuyorum. Bu yaklaşım, vaka incelemelerine, Google'da geçirdiğim zamandan edindiğim bilgilere ve ayrıca bir girişimci ve danışman olarak deneyimlerime dayanmaktadır. Kitabımdaki değerli derslerden bazıları, kendi pazar araştırmanızı toplama stratejileri, bir pazar katılımı hipotezinin nasıl formüle edileceği ve ürününüz veya fikriniz için uygun bir pazar olup olmadığını ölçmek için "pretotipleme" araçlarının neden anahtar olduğunu içerir.



Yazar: **Alberto Savoia**   
Yayınevi: HarperOne

### ANLIK NORMAL MÜZİK



### Olduramadım - MFÖ / Mazhar-Fuat-Özkan

Söz-Müzik: Özkan Uğur



# ANLIK

NORMAL  
DİJİTAL DERGİ

## Normal bir dijital dergi

Normal olan, boş kalınca bir şeyler okumak  
Bazı anlarda da en önemli ihtiyaç doğru bilgiyi okumak  
Okumak normal ama, sıradan olmamalı  
Anlık ortaya çıkan bilgi ihtiyacını normal bir şekilde karşılamak istedik  
Bilgi vermek dışında tek derdimiz var, normal olmak, normalleşebilmek.  
Sıradanlaşan anormallikleri anlatabilmek.  
Normal derken ne kastettiğimizi aşağıda kısaca özetlemeye çalıştık ancak,  
daha da kısası, ideolojik körlük barındırmayan demek yeterli.  
Bu anlık bu kadar...

### NEDEN ANLIK?

Şu anda neye ihtiyaç varsa ona cevap verdiği/vereceği için...  
Anın ihtiyacı olan bilgileri içerdiği için...  
O anlık ruh halimizin yansıması...  
veya o anlık tepkimiz...

### NEDEN NORMAL?

Normal olanın, olması gerekenin eksikliğini çektüğümüz için...  
Popüler olan normal olandan uzaklaştığı için...  
Popüler olana dair konuşulanlar normal olmaktan çıktığı için...  
Moda, trend kelimelerinin tarif ettiği şeyler normallikten çok uzaklaştığı için...  
Sıradanlaşan anormallikleri fark etmek gerektiği için...  
Marjinallik normal sanılmaya başladığı için...  
Normal olanlar, kendini marjinal sanmaya başladığı için...  
Normal olanlar sesini kesip konuşmadığı için...  
Marjinaller konuşup normalleştiği için...  
Anormalin normalleşmesini anlatabilmek için...  
Anormalliğin sıradanlaşması normal olmadığı için...  
İdeolojik körleri okumaktan sıkıldığımız için...

#### Sahibi

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık Eğitim ve  
Araştırma Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
ve Genel Yayın Yönetmeni  
Hilmi Atıl Ünal

Görsel Tasarım:  
Serkan Korkmaz / Lagalugacılar

Dijital Altyapı ve Uygulama:  
Lagalugacılar  
www.lagalugacilar.com

#### İletişim Adresi

Kısıklı Mahallesi, Alemdağ Caddesi,  
No:60 F Blok, Daire 7  
Üsküdar / İstanbul

Tel: +90 0216 521 60 11  
Email: info@normaldergi.com

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık Eğitim ve  
Araştırma Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi

Ticaret Sicil No: 930524  
Vergi Dairesi: Ümraniye VD.  
Vergi No: 0012081908  
Mersis No: 0001208190800001