

Fikir'den Ürüne (Stage-Gate®) Modeli: Bir Genel Bakış

yazan Scott J. Edgett



➔ **Başarı. Yeni ürünleri ve hizmetleri rekabetçi bir pazara sürdürülebilir bir temelde başarılı bir şekilde geliştirme ve sunma kapasitesine sahip misiniz?**

Bu soruya **evet** olarak yanıt veren şirketlerin bir ortak noktası vardır: Ürün geliştirmenin önemli bir özellik olduğunu anlamışlardır. Yeni ürünleri ve hizmetleri kavramsallaştırmaya, geliştirmeye ve ticarileştirmeye yönelik Fikir Sunma inovasyon prosesleri başarılı bir şekilde tasarlanmış, uygulamış ve uluslararası hale getirmişlerdir. Daha yaygın bir şekilde bu prosesler Stage-Gate® modeli olarak bilinir.¹

Stage-Gate®: Etkinliği Kanıtlanmış Bir Yaklaşımdır

Stage-Gate® bir kuruluşun en iyi yeni fikirlerini kazandıran, yeni ürünlere² hızlı ve verimli bir şekilde dönüştürmek üzere tasarlanarak bir değer oluşturan proses ve risk modelidir. Kuruluşlar tarafından benimsendiğinde, ürün inovasyon mükemmelliyeti, ürün liderliği, yüksek performans ekipleri, müşteri ve pazar odaklanması, güvenilir çözümler, izlenebilirlik, düzen, disiplin, hız ve kalite bakımından iddialı bir metottur.

Stage-Gate® modeli ile İnovasyon özellikleri oluşturma konusunda çok çalışmayı amaçlayan şirketler en üstün performanslı haline gelirler ve bu yararları gerçeğe dönüştürürler. Klasik inovasyon aktivitelerinde pazardaki başarı oranları sadece yüzde 24 başarı oranı elde eden yetersiz performans sahiplerinden 2.5 kat daha yüksektir (yüzde 63-78). Birçok şirkette inovasyona ayrılan çok miktardaki hem insan, hem para kaynağı nedeniyle, başarısızlığın maliyeti karşısında başarının geri dönüş oranı, kuruluşunuzun gelir ve kâr hedeflerini açısından yeni ürün inovasyonunun başarı oranı daha önemli bir etkisi olacaktır. Bu yüzden değer kazandıran Stage-Gate gibi bir iş prosesine öncelik ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Pazarda kaybettiklerinden daha fazla kazanıyor gibi görünen Stage-Gate inovasyon proseslerini kullanan şirketler hangileridir? Onları herhangi bir belirli sektörde tespit etmek zor değildir. Bunlar kendi sektörlerinde her yıl etkinliği kanıtlanmış bir geçmiş performansla sahip şirketlerdir. Örneğin 3M, Abbott Nutrition, Baker Hughes, BASF, Corning, Exxon, GE, Hallmark, Kellogg, Pepsi, National Oilwell Varco,

Procter&Gamble gibi şirketler bunlardan bazılarıdır.

Kuzey Amerika'da şirketlerin yüzde 80'inden fazlası bir tür Stage-Gate inovasyon modelini kullanmaktadır. Kuruluşlar inovasyon özelliklerini geliştirmeye çalıştıklarından dünya genelinde Stage-Gate'in benimsenmesi artmaya devam etmektedir.

Etkinliği Kanıtlanmış Başarı Faktörleri

Sadece yerinde bir Fikir Sunma prosesine sahip olmak başarıyı garanti etmez. Aynı zamanda başarıyı etkilediği kanıtlanmış niteliklere de sahip olmalıdır. Prosesiniz bu niteliklere sahip

midir?

Karşılaştırmalı değerlendirme verileri, inovasyon ve dahili proses özellikleri söz konusu olduğunda başarılı şirketlerin bazı ortak özellikleri paylaştığını ortaya koymuştur. İyi bir prosesin etkinliği kanıtlanmış bu başarı faktörlerinin beşi aşağıda verilmiştir:

1. Müşteri hedefli odaklanma
2. Başlangıç aktiviteleri
3. Zorlu İlerle/Sonlandır karar noktaları
4. Gerçek işlevler arası ekipler
5. Üst yönetim katılımı

Bu başarı nitelikleri bir kuruluşun DNA'sı temel alınarak oluşturulmalıdır. Sizin şirketinizde bunlar yer alıyor mu?



1. Müşteri Hedefli Odaklanma

Müşteri odaklı inovasyon, pazarda en az iki katı kadar yüksek olan ve çok daha yüksek bir verimlilik oranına (4.5 kat) sahip olan başarı oranlarını yönlendirir. Başarı ve verimlilik açısından en önemli kilit taşıdır. Amaç; farklı olan yeni ürünler geliştirme ve sunma hakkında keskin bir odak sağlamak, önemli müşteri sorunlarını çözmek ve müşteriye ilginç değer teklifleri sunmaktır.

Nasıl: Bir müşteri hedefli bir odak olarak alınmasında oluşturmada Fikir Sunma prosesi temel alınarak oluşturulur. İlk olarak prosenin ön ucundan başlarsak, fikirler, hem dahili hem de harici olarak oluşturulur ve müşteri analizinin sesi ile onaylanır. Bir müşteri hedefli odaklanma müşteri ile sabit etkileşimlere sahip olan prosenin her bir birini izleyen aşamasında aynı şekilde müşteri hedefli odaklanmaya devam eder: müşterinin gerçekten istediği ve bedelini ödeyeceği tasarıma bağlı kalmasını sağlamak üzere kavram tarama ve test etme, erken ve hızlı prototip test etme, çalışma prototipleri ve müşteri materyalleri aracılığıyla müşteri reaksiyonunu ve satın alma niyetini ayarlama.

Geliştirme ekibinin, hangi ana faydaların müşteri açısından önemli olduğunu anlamasını sağlamak üzere prosenin her aşaması boyunca önemli sorular sorulur ve yanıtlanır. Bu yeni ürünün/hizmetin, müşteriye üstün değer sağlaması ve rekabetin teklifinden daha iyi olan yeni ve benzersiz faydalar sunmasını olanaklı kılar.

2. Başlangıç Aktiviteleri

Yeni bir ürünün başarısı veya başarısızlığı çoğunlukla geliştirme aşamasına girmeden önce belirlenir. Kazandıran bir yeni ürün içerecek nitelikleri, özellikleri ve yararları tanımlayan ve müşterinin algılanan değerinin bir anlayışını sağlayan kritik başlangıç aktiviteleridir.

İnovasyon prosesleri temel alınarak oluşturulan güvenilir başlangıç aktiviteleri olan şirketler, bunun aynı zamanda pazarlama süresini azalttığını ortaya koymuştur. Bunu ürünü ve proje tanımını keskinleştirerek, ürün spesifikasyonlarının doğru olmasını sağlayarak, ürün tasarımını proste erken onaylayarak ve pahalı son dakika değişikliklerini ve proje kapsamı yayılımını en aza indirerek yapar. En iyi performans gösteren şirketler, pazarın ne istediğini en iyi bilen ürün geliştirme düşünmesine yoğunlaşmaktan kaçınır. Aksine, güvenilir girdiler ile pazarlamadan doğrulanmış olan iyi tanımlanmış ürün tanımı oluşmasını sağlamak üzere kritik adımlar atarlar. Daha iyi bilgiler ile önlenebilen proje kapsamı yayılımı ve pahalı, zaman kaybettiren, son dakika değişiklikleri en aza indirilir.

Nasıl: Başlangıç aktiviteleri proses içinde dağıtılan gerekli zaman ve kaynaklar temel alınarak geliştirilir. Pazar, rekabet ve müşterinin ayrıntılı bir analizi ürünün geliştirmesine başlangıçta kullanılır. Kavram tarama ve test etme, teknik, hukuki, finansal ve üretime ilişkin fizibilite değerlendirmeleri gibi aktiviteler, geliştirme çalışması başlamadan önce projenin faydalarını değerlendirmek üzere bir güvenilir iş modeli oluşturmak amacıyla da gerçekleştirilir. Kazandıran bir ürünün ne olması gerektiğini anlamaya yönelik zaman harcanır. En iyi performans gösteren firmaların birçoğunda, güvenilir başlangıç aktiviteleri ile desteklenen, güçlü bir müşteri hedefli yaklaşım prosesi oluşturmanın bir sonucu, açık, gerçeğe dayanan bir ürün tanımı oluşturmaktır. Bu sonrasında çalışmanın bu aşamasına yönelik temel bir çıktı veya sonuç haline gelir.

3. Zorlu İlerle/Sonlandır Karar Noktaları

Birçok projede, yetersiz kaynaklar; çok yavaş devam eden sistem nedeniyle; projeler kesinlikle tamamlanmaz. Bunların hepsi

inovasyon yönetim sisteminin düzgün çalışmamasının yaygın belirtileridir. Eni yi performansçılar yerinde net Devam Etme/Devam Etmeme karar noktalarına (veya Kapıları) ve açıkça tanımlanmış karar alıcılarına sahip olmalarını sağlarlar. Kararlar Kapı toplantılarında alınır. Tüm prosesin etkinleştirilmesi amacıyla bu etkili Kapı toplantılarının çok kritik olduğunu anlaşılır. Aslında, zorlu Devam Etme/Devam Etmeme karar toplantılarına sahip olma, başarılı bir Stage-Gate prosesinin en önemli faktörlerinden biridir.

Nasıl: 'Dişli Kapılara' sahip olmaya doğru hareket edin. Prosesiniz boyunca geleceğe kaynak oluşturmaya yönelik olarak bir projeyi ve faydalarını gözden geçirmek üzere yönetim ve proje ekiplerinin bir araya gelebildiği karar noktaları seçin. Her proje net karar kriterleri ile gözden geçirilir ve projenin kaynak ihtiyaçları sistemdeki diğer rakip projeler ile karşılaştırılır. Bu toplantılarda gerçeğe dayanan kararlar alınır. Karar alıcılar kaynaklara sahip olan ve projelerini ileriye götürmek amacıyla proje ekiplerinin gerektirdiği kararların dağıtılmasını yapabilen kişilerdir.

4. Gerçek İşlevler Arası Ekipler

İnovasyon projeleri karışıktır ve bir kuruluşun birçok farklı parçasından girdileri etkileyebilir ve gerektirebilir. Dolayısıyla, proje ekiplerinin organize olma yöntemi ve ekip üyelerinin birbirleriyle ne kadar iyi çalıştığı hem pazara sunma süresini hem de proje başarı oranlarını etkileyecektir. Bir projenin başarısından sorumlu olan güçlü, yetenekli proje liderlerinin gerçek işlevler arası ekipleri yönlendirmesi başarı açısından iyi bilinen bir faktördür. Maalesef birçok şirket inovasyon ekipleri ve kuruluşları dahilinde bu tür becerilere yeterince sahip olmadıklarının farkına varmışlardır. Bazı şirketler halen daha projelerine fonksiyonel bir kaynak dağıtım yaklaşımı izlerler.

Nasıl: Kuruluşunuzun sıkışık çalışma

takvimleri altında karışık projeleri yönetme becerilerine sahip proje liderlerini açıkça belirlemiş olduğundan emin olun. Bugünün küresel gelişim ortam ekiplerinin, başarılı olabilmelerini sağlamak üzere gerekli işlevler arası becerilere ve kaynaklara sahip olmaları gerekmektedir. Ekip üyelerini önleyebilen engelleri ortadan kaldırın ve sonrasında proje liderlerinin ve ekip üyelerinin sonuçlardan sorumlu olmasını sağlayın.

5. Üst Yönetim Katılımı

Her şey tepede başlar. Üst yönetim hem ürün inovasyonuna açıkça katılmalı hem de güçlü ve gözle görülür destek sağlamalıdır. Bunun önemi küçümsenemez. Bu gözle görülür destek olmadan başarı oranları azalacaktır. Üst düzey yöneticiler 'teorik bilgilerini pratiğe dökmelidir'.

Nasıl: Liderlik inovasyon stratejisini ve yönünü belirleme ve iletme, gerekli kaynakları dağıtma ve kuruluşun kısa vadeli ihtiyaçları ve uzun vadeli hedefleri arasındaki denge hakkında yönlendirme sağlamadan sorumludur. Üst yönetim inovasyon projelerine genel bakış ve işin tamamlanması amacıyla ekiplerin desteklenmesi arasındaki doğru dengeyi de korumalıdır. Yöneticiler hızı belirlemeli ve başarı açısından gerekli desteği sağlamalıdır.

Stage-Gate® – Bir Fikir Sunma Prosesi³

Bir kuruluş arıza veya problem riskini aşağı çekerken yeni ürün projelerinin kalitesini, hızını ve verimliliğini önemli ölçüde artırabilir mi? Kesinlikle evet.

Stage-Gate fikir sunma modeli yeni ürün inovasyon mükemmeliyeti açısından sektör standardıdır. Yeni bir çığır açan, yaygın bir şekilde uygulanan proses çok sayıda en iyi performans yönlendirme uygulamalarını başarıya yönelik anlaması kolay bir çözüme entegre eder. Güvenilir tasarımı her tür karar düzeyine ve işlevine uygulanır, kalite yönetimi, zamanında İlerle/Sonlandır kararları, düzen ve

hız sağlar. Sonuç: pazarlara daha hızlı ve daha karlı bir şekilde ulaşan ürünlerdir.

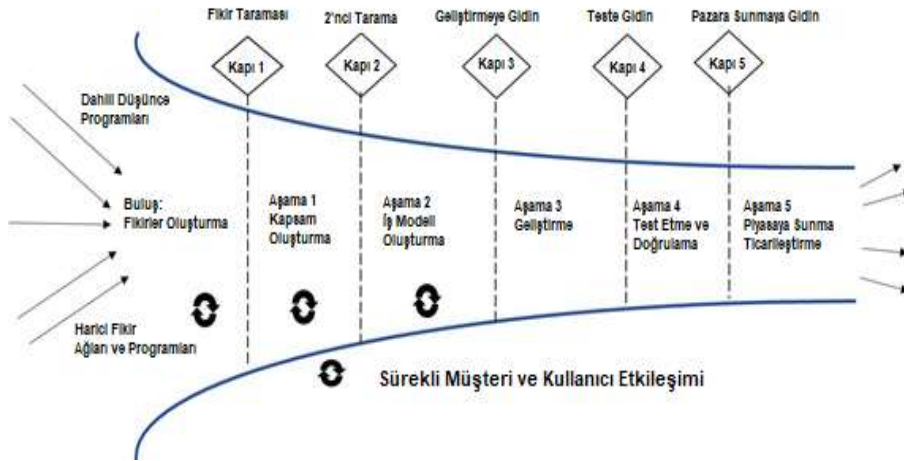
Bir şirketin, gerek rekabetçi alanları değiştiren ve yeni pazarlar oluşturan oyun değiştiren teknolojiler geliştirme veya yeni gelir akışları yaratmak üzere şirkete yeni ürünler sunma, gerekse ürünlerin iyileştirilmiş sürümlerini piyasaya sunması açısından, Stage-Gate modeli performansı artırır ve hata riskinizi azaltır.

Araştırma ve karşılaştırmalı değerlendirme sonuçları tarafından iyi belgelenen yararlarının yanı sıra otantik bir Stage-Gate prosesini uygulamış ve benimsemiş birçok şirket aşağıdaki yararlı sonuçları⁴ elde eder:

- ✓ Daha yüksek pazarlama hızı
- ✓ Artan yeni ürün başarı oranları
- ✓ Azalan yeni ürün başarısızlıkları
- ✓ Artan kurumsal disiplin ve doğru projelere odaklanma
- ✓ Projeler içinde daha az hata, kayıp ve tekrar çalışma, daha az kapsam yayılması
- ✓ Yöneticiler arasında daha fazla düzen
- ✓ Kısıtlı kaynakların verimli ve etkili dağıtımı
- ✓ Sistemdeki tüm projelerin gelişmiş görşelliği
- ✓ Gelişmiş işlevler arası düzen ve işbirliği
- ✓ Harici hissedarlar ile gelişmiş iletişim ve işbirliği.

Tipik bir Stage-Gate® Prosesi

Şekil 1:



Bir Stage-Gate Prosesi Nasıl Çalışır?

Stage-Gate prosesi, ürün inovasyonunun fikirler ile başladığı ve bir ürünün pazara sunulması ile sonlandığı düşüncesine dayanır. (Bakınız Şekil 1)

Stage-Gate modeli bir fikri başlangıç aşamasından daha küçük aşamalara (proje aktivitelerinin yürütüldüğü) ve kapılara (iş değerlendirmelerinin ve İlerle/Sonlandır kararlarının alındığı) çoğu zaman karışık ve kaotik proses haline dönüştürür. Bütün olarak, Stage-Gate başlangıç ön-geliştirme

aktivitelerini (müşteri hedefli iş açıklaması ve ön fizibiliter), geliştirme aktivitelerini (teknik, pazarlama ve operasyonlar) ve ticarileştirme aktivitelerini (pazara sunma ve pazara sunma sonrasında öğrenme) komple, güvenilir bir iş prosesinde bir araya getirir.

Aşamalar

Bir proje lideri her aşama boyunca projeyi yönlendirir. Her aşama projeyi sonraki aşamaya veya karar noktasına yönlendirir. Her aşama içinde yer alan aktiviteler ile tanımlanır. Bu aktiviteler paralel (projelerin hızlı bir şekilde tamamlanmasını sağlayan) ve işlevler arası bir

şekilde tamamlanır. Aktiviteler bilgi toplamak ve belirsizliği ve riski kademeli olarak azaltmaya yönelik tasarlanmıştır. Her aşama giderek daha maliyetli hale gelir ve belirsizliği azaltmak üzere daha fazla bilgi toplamaya önem verir. Bu entegre analizin sonuçları karar toplantılarına (Kapılar) girdi sağlayan bir dizi sonuçlar oluşturur.

Tipik Stage-Gate modelinde, güvenilir bir ön uç veya Fikir aşaması yerine 5 aşama bulunur.

Fikir Oluşturma

- İş fırsatlarını keşfetmeye ve ortaya çıkarmaya ve yeni fikirler oluşturmaya yönelik tasarlanan ön-çalışma.

Aşama 1 – Kapsam Oluşturma

- Projenin hızlı, ucuz ön araştırması ve kapsam oluşturması. Çok fazla masa başı çalışmaya gerektirir.

Aşama 2 – İş Modelini Oluşturma

- Ana araştırmayı(müşteri, pazar ve teknik) ayrıntılı inceleme ürün ve proje tanımını, proje açıklamasını ve geliştirmeye yönelik önerilen planı içeren bir İş Modeline yol açar.

Aşama 3 – Geliştirme

- Yeni ürünün gerçek ayrıntılı tasarımı ve geliştirilmesi ve sonuçta ortaya çıkan tam kapsamlı üretim için gerekli operasyonların ve üretim prosesinin tasarımı.

Aşama 4 – Test ve Onaylama

- Sunulan yeni ürünü, markayı/pazarlama ve üretim veya operasyon planlarını onaylama ve doğrulamaya yönelik laboratuvar, tesis ve pazardaki testler veya çalışmalar.

Aşama 5 – Pazara Sunma

- Ticarileştirme: tam kapsamlı operasyonlar, üretim, pazarlama ve satışların başlaması.

Kapılar

Her aşama öncesinde, bir proje, projeye yatırım yapmaya devam edip etmeme (İlerle/Sonlandır kararı) konusunda bir kapıdan geçer. Bunlar üç hedefi olan kalite kontrol noktaları olarak işlev görür: çalışma kalitesinin

sürdürülmesi, iş gerekçesinin değerlendirilmesi ve proje planı ve kaynaklarının onaylanması.

Her kapı farklı bir amaca sahiptir. Örneğin, Kapı 1 yeni fikirlerin hassas, erken bir taramasıdır, bununla beraber Kapı 3 daha pahalı geliştirme aşamasına girecek projeleri onaylayan daha zorlu, iş gerekçesi hedefli karar kapısıdır. Ancak, her Kapı benzer bir şekilde yapılandırılır:

Sonuçlar: Proje lideri ve ekibi, önceki aşama sırasında tamamlanan üst düzey aktivite sonuçlarına sahip karar alıcılar (Gözetçiler) sağlar.

Karar Kriterleri: Her proje belirli bir dizi başarı kriteri ile ölçülür. Kriterler kazandıran ürünleri daha kısa sürede belirlemeye yardımcı olmak üzere güvenilir olmalıdır. Otantik Stage-Gate prosesi tipik olarak etkinliği kanıtlanmış altı kriter içerir: (Bakınız Şekil 2'deki örnek puan kartı)

- Stratejik Uyum
- Ürün ve Rekabet Avantajı
- Pazar Çekiciliği
- Teknik Fizibilite
- Sinerjiler/Temel Yeterlilikler
- Finansal Ödül/Risk.

Çıktılar: Bir karar alınır (İlerle/Sonlandır/Durakla/Tekrarla). Bir İlerle kararı alındığında, yeni ürün geliştirme kaynakları projeyi devam ettirmeye ayrılır. Sonraki aşamaya ilişkin eylem planı onaylanır. Bir sonuç listesi ve sonraki kapı toplantısının tarihi belirlenir.

Şekil 2:
Örnek Kapı 2 Puan kartı

KRİTERLER	0	4	7	10	PUAN
Stratejik Uyum ve Önem <ul style="list-style-type: none"> İş ve/veya inovasyon stratejileri olan düzen derecesi Projenin şirket açısından önemi 	<ul style="list-style-type: none"> Düzen eksikliği Proje önemli değil 			<ul style="list-style-type: none"> Önemli düzen Proje çok önemli 	
Ürün ve Rekabet Avantajı Potansiyel ürünün aşağıdakileri sağlama derecesi <ul style="list-style-type: none"> Müşteriye daha fazla yarar sunar Rekabetçi avantaj etkiler 	<ul style="list-style-type: none"> Rekabet avantajı yok, rekabet etme kapasitemize etkisi yok 			<ul style="list-style-type: none"> Çok farklı yararlar sağlar Proje çok önemli 	
Pazar Çekiciliği <ul style="list-style-type: none"> Pazarın büyüklüğü Pazarın büyüme oranı 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük veya uygun pazar Sıfır veya sınırlı pazar büyümesi 			<ul style="list-style-type: none"> Çok önemli pazar Yüksek pazar büyümesi 	
Sinerjiler ve Temel Yeterlilikler <ul style="list-style-type: none"> Pazarlama, satışlar, üretim/operasyonlar ve/veya dağıtımda temel yeterlilikleri kullanma Gerekli kaynakların bulunması (beceriler, özellik ve deneyim) 	<ul style="list-style-type: none"> Temel yeterlilikleri kullanmada sınırlı veya sıfır kapasite Gerekli kaynaklar bulunmaz veya edinilemez 			<ul style="list-style-type: none"> Temel yeterliliklerde yararlanmaya yönelik güçlü fırsat Gerekli kaynaklar bulunur ve erişilebilir 	
Teknik Fizibilite <ul style="list-style-type: none"> Teknik karışıklık derecesi Teknik boşluğun büyüklüğü 	<ul style="list-style-type: none"> Çok kompleks teknik çözüm Çok büyük teknik boşluk 			<ul style="list-style-type: none"> Düz teknik çözüm Sıfır veya sınırlı teknik buluş 	
Finansal Ödül ile Finansal Risk <ul style="list-style-type: none"> Geri ödeme süresinin uzunluğu Finansal risk düzeyi 	<ul style="list-style-type: none"> Uzun geri ödeme süresi Çok yüksek finansal risk 			<ul style="list-style-type: none"> Geri ödeme süresi Kabul edilebilir sınırlı finansal risk 	
TAVSİYE	<input type="checkbox"/> İLERLE <input type="checkbox"/> SONLANDIR <input type="checkbox"/> TEKRARLA <input type="checkbox"/> DURAKLA			TOPLAM PUAN	

Source: SG Navigator™ (seewww.stage-gate.com)

Stage-Gate modeli, ürün inovasyon aktivitelerinin hızını ve kalitesini geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Proses, proje ekiplerinin olası en iyi kararı desteklemek üzere doğru kapıda, uygun detay seviyesine sahip doğru bilgileri hazırlamasına yardımcı olur. Proses her kapıda net kararlar, öncelikler ve sonuçlar içeren bir yol haritası ile proje ekibini destekler. Gözetçilere sunulan yüksek kaliteli sonuçlar, sermaye ve işletim kaynaklarının dağıtılmasına öynelik daha iyi, daha zamanında ve gerçeğe dayanan kararlar alınmasını sağlar.

Modern Stage-Gate modelleri aşağıdakiler olma ihtiyacını benimser ve güçlü bir şekilde destekler:

- Hızlı ve esnek – proje karışıklığını ve riski karşılamak üzere birçok proses bulunur
- Müşteri hedefli - tüm proses genelinde müşteri merkezli bir yaklaşım oluşturulur
- Dinamik ve canlı başlangıç aşaması – en iyi yeni fikirleri oluşturmaya hem dahili hem de harici olarak odaklanan bir düşünce aşaması.

Komple Bir İnovasyon Performansı Çerçevesi⁵

Yeni ürünlerin ve teknolojilerin kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi, yeni fikirler düşünce aşamasından fizibilite, geliştirme, ölçekleme aşamaları yoluyla sonuç olarak ticarileştirmeye geçtiğinden, bir kuruluşun gerçekleştirebileceği en karışık girişimlerden biridir. Stage-Gate prosesi, bir kuruluşu bu proses aracılığıyla yönlendirmeye ilişkin zamanla test edilmiş ve etkinliği kanıtlanmış bir yöntemdir. Ancak en iyi performans gösteren şirketler, dahili inovasyon özelliklerinin kritik bir parçası olmasına rağmen, bunun sadece bir parça olduğunun farkına varırlar. Stage-Gate prosesi diğer kritik inovasyon özelliklerinden izole edilerek başarılı olamaz. Aksine en üstün performans gösterenler inovasyon stratejileri, portföy yönetimleri ve kültürlerinin Stage-Gate prosesleri ile düzenlenmesini ve entegre edilmesini sağlamaya öynelik adımlar da atmışlardır. (Bakınız Şekil 3).

Şekil 3: İnovasyon Performansı Çerçevesi™



Bu dört, temel dahili sütun (İnovasyon Performans çerçeve) birlikte inovasyonu sürdürülebilir bir temelde gerçekleştirir. Eni yi performans gösteren şirketler dört temel özelliğin tümünde uzmanlaşmıştır – peki ya siz?

Dipnotlar:

1. Stage-Gate® ve İnovasyon Performansı Çerçevesi Stage-Gate Inc. Şirketinin tescilli ticari markalarıdır.
2. Stage-Gate prosesi orijinal olarak Stage-Gate International'ın kurucu ortağı Robert Cooper tarafından oluşturulmuştur. Daha kapsamlı bir inceleme için *Winning at New Products*, 4^{üncü} Baskı'ya bakınız.
3. Bu bölüm http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php adresinden uyarlanmıştır.
4. Daha fazla karşılaştırmalı değerlendirme sonuçları www.stage-gate.com adresinden bulunabilir.
5. Edgett, S.J. "Innovation: A Critical Capability", *The European Business Review*, Ocak-Şubat, sf. 28-30,2014

Yazar Hakkında

Dr. Scott J. Edgett, Stage-Gate International şirketinin Yönetim Kurulu Başkanıdır ve ürün inovasyonu alanında uluslararası bakımdan dünyanın en iyi uzmanlarından biri olarak kabul edilir. Sekiz kitap ve çok sayıda makale yazmış olan, Dr. Edgett McMaster Üniversitesi DeGroote School of Business'ta ders vermiştir. Daha fazla bilgi için aşağıdaki adresi ziyaret edin: www.stage-gate.com

Eposta: scott.edgett@stage-gate.com

Çeviri: www.kordinat.com.tr