

Ekonomist

B R I G H T W E L L KATKILARIYLA

# MIT Sloan Management Review

OCAK 2008



## İNOVASYON

### YENİ ÜRÜNLER YARATMAK İÇİN BİR REÇETE

'Melez' bir ürün yaratmak için iki mevcut ürün kullanılır. Bu yöntem yeni değildir. Ancak yeni olan, birbirinden farklı, hatta tamamen uzak kategorilere ait ürünleri kullanarak, melezler üretilmesidir.

## KARİYER

### İlerlemek İçin Bir Adım Geri Gitmekten Korkmayın

Bazen kariyerinizde ileri doğru bir adım atmanın yolu, bir adım geri atmaktan geçebilir.

## PAZARLAMA

### PAZAR IQ'NUZU YÜKSELTİN

Birçok şirket çok dar bir müşteri kesiminden bilgi topluyor. Burunlarının ucundaki fırsatları kaçırmamak için daha kapsamlı düşünmeliler.

# Pazar IQ'nuz kaç?



**P**azarını tanı!.. Her ne kadar kulağa basit ve net gelse de o kadar kolay bir iş değil. Kurumların pazar IQ'ları söz konusu olduğunda, bir çoğunun hedef kitlelerinin belli bir bölümüne odaklanma hatası ile büyük resmi kaçırdığını görüyoruz. Pazar IQ'ları düşük olan şirketler; er ya da geç müşterilerini daha geniş bakış açısı, daha zengin data ve dolayısıyla daha yüksek IQ'ya sahip şirketlere kaptırmaya mahkum. Peki nedir Pazar IQ'sunu yükseltmenin yolları, bu konudaki son uygulamalar neler? Bu sayıda yine zengin bir içerik mevcut.

Brightwell olarak, MIT Sloan gibi son derece değerli bu platformda sizlerle gerçekleşen son buluşmamızda ben özellikle tüm EKONOMIST ekibine, son derece vizyoner yaklaşımları, değerli katkıları ve profesyonel çalışmalarını için içtenlikle teşekkür ederim. Bizler için olduğu kadar sizler için de keyifli bir süreç olduğunu umuyor, yaratıcı planların hayata geçirildiği bir 2008 diliyorum.

Mutlu yıllar...

Sevgilerimle  
Alphan Manas

**Ekonomist'ten**

## Kariyerde alt görevden korkmama

**i**ş dünyasında tepeye hazırlananlar yöneticiler, kendilerine gelen iş tekliflerinde çok seçicidirler. Hele de tepenin bir basamak altındaysa. Genelde bir üst görev beklentisi nedeniyle, farklı şirket veya sektörlerden gelebilecek tekliflerin kendi pozisyonlarına denk gelmemesi durumunda, yanıt çok net bir 'hayır' oluyor. Oysa, 'Geriye giderek ilerlemek' başlıklı makaleyi okuduğumuz zaman, denk olmayan bir görevi kabul ederek risk alan ama yükselişe geçen örneklerin önemli bir kariyer dersi olduğunu düşünüyorum. Bence makaleden çıkan net mesaj, bir alt basamağı, sadece zorunlu olduğunda kabul etmek yerine, iyi hesap yapıp, yükseliş için basamak olarak kullanma seçeneğini ihmal etmemek.

Mutlu bir hafta dilekleriyle...

Talat Yeşiloğlu

# Doğru ihtiyaçlar için doğru tekneler



**SeaCab**  
Deniz Taksi



**SeaCoach**  
Deniz Dolmuşu



**SeaCop**  
Polis Teknesi



**SeaDoc**  
Ambulans Teknesi



**SeaDolphin**  
Hidrojen Yakıtlı Yolcu Teknesi



**SeaLiner 70**  
Mini Feribot



**SeaLiner 300**  
Yolcu Feribotu



**SeaPatrol**  
Liman Kontrol Teknesi



**SeaSnuffer**  
Yangın Söndürme ve Kurtarma Teknesi

## Tasarımdaki gücü, üretimdeki ustalığı ve lojistikteki yetkinliği Labranda'yı farklı konumluyor...

Kompozit bazlı ticari deniz araçları tasarlamak ve üretmek amacıyla kurulan Labranda, deniz taşımacılığına yön verip genişleterek sektörün büyük oyuncularını arasında yerini almayı hedefliyor. Her türlü tasarım ve Ar-Ge faaliyetlerini kendisi oluşturan Labranda, tekne üretimini halen İstanbul-Tuzla'daki tersanesinde gerçekleştiriyor. Özgün ve yenilikçi çizgisiyle, endüstri ve tasarımı buluşturuyor.

Labranda, deniz taşımacılığının çok önem kazandığı günümüzde, tasarımlarına vizyoner endüstriyel tasarım gücüyle yön vererek, feribottan ambulans teknelerine kadar çeşitli hizmet tekneleri geliştirip üretiyor. Kullandığı yüksek teknoloji ve yeni tekne modelleriyle operasyonel tekneler için dünya ölçeğinde yeni pazarlar oluşturmayı hedefliyor.

Labranda, birikimlerini dış pazarlarda oluşturmakta olduğu ortak yatırımlarla genişletmeyi hedefliyor. Kompozit SuJeti gibi dünyada çığır açacak teknolojilere de ABD'de yatırım yapan yatırımcısı Brightwell Holdings'in oluşturduğu sinerjiyi de kullanıyor.

Her projenin insana ve ihtiyaçlarına odaklanması gerektiğine inanan Labranda, global ve yenilikçi yaklaşımıyla "doğru ihtiyaçlar için doğru tekneler" üreterek deniz taşımacılığında çitayı yükseltiyor.

# Pazar IQ'nuzu Nasıl Yükseltirsiniz?



Birçok şirket çok dar bir müşteri kesiminden bilgi topluyor. Oysa daha kapsamlı düşünmeliler.

**Calvin P. Duncan, Constance M. O'Hare ve John M. Matthews**

**K**ulağa son derece açık geliyor: Pazarınızı bilmelisiniz. Sorun, gerçek pazar zekası olduğunda birçok şirket bu konuda hala yanlış yapmaktadır. Bazıları pazarlarının yalnızca dar bir kesimine odaklanarak büyük resmi kaçırmakta, ya da araştırmalarını zaten tamamlanmış işlemlere ya da sahip oldukları müşteri verileriyle sınırlandırmaktadır. Diğerlerinin sorunu ise bunun tam tersidir: Müşterilerine yeterince yakından bakmamakta, böylece de burunlarının ucundaki fırsatları kaçırmaktadır.

Bu çabalar yeni pazar fırsatları hakkında çok az şey ortaya çıkarmakta ve müşterilerin daha iyi veriye sahip olanlar tarafından çalınması riskini içermektedir. Oysa ki paza-

**Şirketler, pazar panelleri vasıtasıyla mevcut pazarlarının ötesini görebilirler. Bunlar, büyük bir örnek grubundan derin veriler toplayan ve şirketin toplam pazarını yansıtan köklü araştırmalardır. Sonuçlar, şirketlere değişen fırsatları öngörme ve tepki verme konusunda yardımcı olabilir.**

rın tamamına dair daha kapsamlı bir algıya sahip olmak ve müşterilerin satın alma kararlarını belirleyen unsurları anlamak, şirketlere, henüz dokunulmamış ya da kazanılmamış müşterilerin keşfedilmesinde yardımcı olacaktır.

Şirketler, akıllı kararlar almak ve pazar paylarını artırmak için, nasıl daha iyi bilgi sahibi olabilir? Tabii ki pazar IQ'larını yükseltmeleri gerekmektedir.

### **Büyük Resmi Görün**

**Pazarlama hataları:** Çok sayıda şirketin düşük pazarlama IQ'suna sahip olduğuna dair işaretler vardır. Örneğin, pazarın yalnızca küçük bir bölümüne bakmak ya da sonuçları mevcut sözleşmelere dayandırmak gibi.

**Sınırlı bakış açısı:** Böyle parçalı bir yaklaşım, şirketleri, dokunulmamış ve yeni pazarlar konusunda kör hale getirmektedir.

**Pazar panelleri:** Şirketler, pazar panelleri vasıtasıyla mevcut pazarlarının ötesini görebilirler. Bunlar, büyük bir örnek grubundan derin veriler toplayan ve şirketin toplam pazarını yansıtan köklü araştırmalardır. Sonuçlar, şirketlere değişen fırsatları öngörme ve tepki verme konusunda yardımcı olabilir.

Bunu yapmanın yolunun, bizim pazar paneli adını verdiğimiz şeyi yaratmak olduğunu düşünüyoruz. Bir pazar paneli, istatistiksel olarak güvenilir olan çok daha büyük bir pazarı yansıtan, büyük ve dikkatlice seçilmiş bir müşteri grubunun sürekli olarak ayrıntılı bir şekilde taranmasıdır. Pazardaki toplam alıcı nüfusun daha geniş açıdan görülmesidir ve her altı ayda ya da 12 ayda bir alınan münferit portrelerden oluşur.

Satırların binlerce münferit müşteriye ve sütunların da bunlardan alınan özgün bilgiyi temsil ettiği kapsamlı bir tabloyu kafanızda canlandırın; bunların demografik profili, ihtiyaçları, tutum ve davranışları; mevcut harcamaları ve gelecekteki satın alma planları; hangi rakiplere ilgi gösterdikleri; ürün seçimlerini belirleyen faktörler ve tatminkarlık oranları; markaları puanlandırmaları.

Kısaca bir pazar paneli müşterilerin, kimden, neden ve ne kadar aldığını ortaya koyar. Böyle bir bilgi olmaksızın, bir şirket, büyük ve çok yakınındaki fırsatları kaçırabilir ve pazara daha odaklı rakipler tarafından güç kaybına uğratılır.

Bir paneli diğer araştırmaların çoğundan ayırt eden şey, sadece pazarı oluşturan müşterilerin taranmasıyla ilgili bir bakış açısı değildir, ama düzenli bir temelde tekrarlanıyor olmasıdır. Aynı grup periyodik aralarla incelendiği için, panel, pazar kaymalarının nerelerde oluştuğunu ortaya çıkarır –tüketiciler nerede daha fazla ve daha az alışveriş yapıyor ve toplam harcamaları nasıl değişiyor–.

Peki, öyleyse neden birçok şirket pazar panellerini kullanmıyor? Genellikle hızlı karar alma baskısı yüzünden. Bu durum, çalışanları, sadece neyin satıldığını anlatan sözleşme kayıtları gibi hazır verileri elde etmek için şirket içinde oradan

oraya koşturmaya itiyor. Bu tür veriler müşterilerin kim olduğu hakkında çok az şey ortaya koymakta ve müşterilerin ne kadar değerli olduğu ya da onları neyin motive ettiği konusunda hiçbir şey söylememektedir.

Buna uygun olarak da birçok şirket, düşük pazar IQ'suna ilişkin aşağıdaki işaretleri taşımaktadır.

### **Düşük pazar IQ'sunun işaretleri**

**Esas olarak mevcut müşterilere odaklanmak:** Birçok şirket, esas olarak kendi bünyesindeki satışa dayalı verilere bakmaktadır. Böyle bir yaklaşım bu şirketleri, ilave fırsatları göremez hale getirmektedir. Geçen yıl oluşturduğumuz bir gıda-mağazacılık ürünleri pazar panelinden elde ettiğimiz veriler, bir müşterinin haftalık mağaza harcamasının ortalama olarak sadece üçte birini büyük mağazalarda gerçekleştirdiğini, kalan kısmını ise uğradığı çeşitli mağazalarda yaptığını göstermektedir. İncelenen mağaza ziyaretçilerinin yüzde 40 kadar yüksek bir oranı, büyük mağazadan alışveriş yapmamaktaydı. Böylece bunlar, büyük mağaza için kayıp müşteriler halindeydi ya da mağazanın bunlarla ilgili sınırlı verisi vardı, ya da hiç yoktu, bu yüzden de bunlara dair öngörülerini yoktu.

**Stratejileri herkeşçe bilinen yollar üzerine kurma eğilimi:** Bu, yöneticilerin pazarla ilgili bağımsız bir bakış açısı geliştirme konusundaki dirençleriyle ilgili olarak, yeni bir yönlendirici unsur yaratmakla ilgilidir. Bu yöneticiler, sektör derneklerinden ve yatırım şirketlerinden gelen mevcut raporlara yaslanırlar –herhangi bir şirkete bilgi üstünlüğü sağlamayan raporlar-. Buna rağmen yöneticiler bu raporların varlığı sonuçlara değer verirler. Genellikle de söz konusu verilerin kendi şirketlerinde uygulanabilirliğini bilmeden ve hatta bunları temel stratejilerinin zemini olarak kullanırlar.

**Niteliksel araştırmaya yaslanma:** Birçok şirket, niteliksel araştırmaları fazlaca kullanmaktadır –somut veri, kayıt ve tüketici düşüncelerin yorumlanması yerine, odaklanma grupları ve görüşmeler-. Niteliksel araştırma, tüketicilerin neden ve nasıl satın alma kararı verdiklerini anlamak için yararlı olsa da –aslında, bir pazar paneli de bu tür soruları zaten inceler-, ne kadar tüketicinin belirli ürünler için ne kadar harcadığı, tüketicilerin kim olduğu ve nereden satın aldığı gibi ayrıntularla ilgilenmez.

**Parçalı bir yaklaşım benimseme tarzı:** Üst yönetimin koordineli ve ayrıntılı bir araştırmaya güçlü bir şekilde adanmadığı durumda, farklı işletmeler ve bölümler kendi dar ve anlık araştırmalarına yönelir. Bağımsız çalışmalar –daha fazla zaman aldığı ve daha çok harcama yapıldığı halde- pahalıdır ve entegre edilmeleri zordur ve genellikle farklı varsayım ve araştırma yöntemleri kullanırlar. Pazar verilerinin paylaşılmadığı bir ortamda, karar alma süreci de iç politikalarla ilgili bir sorun haline gelir; bölümler birbiriyle mücadeleye girer ve bazen de eski çalışanlar modası geçmiş pazar fikirleriyle üstün gelmeye çalışır.

**Panel, mağaza zinciri olan müşterimizin, kendilerini fiyat konusunda hassas addeden tüketicileri ortalamının üzerinde bir oranda çektiğini ve ve daha değerli müşterileri niş rakiplere kapırdığını gösterdi.**



### **IQ'yu Güçlendirmenin Temeli**

Tam bir pazar panelininin bu türden birçok sorunun üstesinden geleceğine inanıyoruz. Pazar panellerine benzer araştırmalar iş dünyasında ve diğer alanlarda yıllardan bu yana kullanılmaktadır. Örneğin Framingham Kalp Araştırması, 1984'ten bu yana, Massachusetts'te bulunan Framingham'ın 5 bin 200 sakini arasında, kalp hastalığıyla ilgili risk faktörlerini incelemektedir. Daha iyi bilinen bir örnek de Nielsen Co.'nun ABD'de televizyon izleme alışkanlıkları üzerine yaptığı araştırmadır. Bu araştırma, tüm Amerikalı TV izleyicilerini temsilen seçilmiş binlerce hane halkının ayrıntılı ve kesin-siz biçimde incelenmesine dayanmaktadır.

Bir panel yaratmanın maliyeti, pazarın kompleksliğine bağlıdır, ama bir seferlik bir araştırmanınkine yakındır. En fazla 500 bin ila 1 milyon dolar arasında tutar. Tekrarlanan düzenliliği nedeniyle bir panelin, çoğu başlangıçta orataya çıkan ilave maliyetleri vardır. Ancak, bir seferlik araştırmanın güncellenmesi gerekirken, panel sürekli değerli kalmaktadır.

Gıda ve mağazacılık sektöründeki bir müşteri için yapılan panelin oluşturulması ve sonuçlar alınmaya başlanması, dört

kişilik bir ekibin üç ayını aldı. Büyük bir mağaza zinciri olan müşteri için, başlıca kentsel bölge pazarlarına yönelik olan panel, bütün bölümlerini aynı sayfada görebilmek için bir fırsat olarak kabul edildi.

Bir pazar araştırması şirketinin yardımıyla, araştırmamız için örnek online katılımcılar bulduk. Genel olarak, şirket araştırma için pazarın coğrafi sınırlarını bildiğinde, grubun kompozisyonunu belirlemek için ABD Nüfus Bürosu'nun ya da Metropolitan İstatistiksel Bölgeler'in verilerini kullanabilir. Gelir, eğitim ve etnik köken gibi unsurlara dayanan örnekleme, bölgenin demografik karışımını doğru yansıtmalıdır.

Aynı zamanda, katılımcıların motive olması sağlanmalıdır. Toplandığında ödüllere ya da nakte dönüşebilen puanlar bir seçenektir. Ama bulguları katılımcılarla paylaşarak, onları müdahil etmek gibi soyut ödüller de kullanılabilir.

Kabaca söylemek gerekirse, veriler her altı ila 12 ayda bir toplanmalıdır ve tüketicilerin bağlılığına ve harcamalarına odaklanılmalıdır. Veriler tek bir noktadan yönetilmelidir –örneğin, CMO'nun (Chief Marketing Officer) ofisi gibi- ama bütün şirket için erişilebilir olmalıdır. Şirketler uygun olduğu sürece, panele dahili veriler ekleyebilir, ancak panel veri karmaşasının yaşanacağı bir yer değildir.

## Paneli Kullanmak

Bir kez geliştirildiğinde, bir pazar paneli, örgütlenmenin tamamında çok farklı yollarla kullanılabilir bir araç haline gelir. Tecrübeli pazar stratejistleri ve işletme personeli şunları yapabilir:

**En değerli müşterileri tanımlayıp ihtiyaçlarını belirleyebilir:** Müşteri tipi ve davranış kalıpları, büyüme fırsatlarına işaret edebilir. Bizim gerçekleştirdiğimiz gıda ve mağazacılık panelinde, örneğin, tüketicilerin üçte biri mağaza alışverişinden büyük zevk aldıklarını ya da bunu 'yüksek önceliğe' sahip kabul ettiklerini söylediler. Bu müşteriler indirim ya da promosyondan ziyade, yeni ve görülmemiş teklifler peşindeydi ve daha fazla harcama yapmak eğilimindeydi. Alışverişi çok seven –panelin saptığına göre Trader Joe's ve Whole Foods'tan düzenli alışveriş yapanlar- kesim, en az sevenlere göre yüzde 47 daha fazla harcama yapıyordu. Bu veriler panelin sponsoruna açık bir mesaj iletti: Alışverişi çok seven kesimleri daha fazla çekmeye çalışın. Sadece kendi satışlarına bakan şirketler tüm müşteri spektrumunu kaçırarak ve müşteri karışımının seviyesini yükseltmekte ya da hangi müşterileri nasıl çekeceğini belirlemede başarısız olacaktır.

**Müşteri kararlarını neyin belirlediğini anlayabilir:** Mağazacılık panelinde müşterilerin sık ziyaret ettikleri mağazalara, az gittikleri mağazalara göre daha çok değer verdiği görüldü. Veriler, ortalama müşterinin 3.6 mağazayı düzenli olarak ziyaret ettiğini ve yüzde 18'inin de altı ya da daha fazla mağazaya gittiğini ortaya koydu. Neden? Çünkü ayrıntı edici özelliklere sahip mağazalar tüketicinin alışveriş portföyünde de ayrıntı edici bir role sahip olmaktadır. Yine verilerimizin gösterdiğine göre müşterilerin yüklü gıda alımları için Costco Wholesale Corp.'a; benzersiz ve ilginç ürünler bulmak için Alman Aldi Einkauf'un bir birimi olan Trader Joe's'a; çok çeşitli ürünler için geçerken yapılan alışverişlerde Wal-Mart'a ve belli başlı ürünler için de geleneksel mağazalara gittiğini gösterdi. Müşterilerin neden öyle davrandığını bilmek, size nasıl farklılaşabileceğinizi ve nelerde baskın olabileceğinizi gösterebilir.

Panel, mağaza zinciri olan müşterimizin, kendilerini fiyat konusunda hassas addeden tüketicileri ortalamasının üzerinde bir oranda çektiğini ve ve daha değerli müşterileri niş rakiplere kaptırdığını gösterdi. Bu daha değerli müşteriler –daha çok harcayan müşteriler- mağazaya düşük marjlı hacim mallar almak için geliyordu. Et ve deniz ürünleri gibi taze ve daha yüksek marjlı mallar için başka mağazalara gidiyorlardı. Belirli bir müşteri segmentinde bu çapraz alışverişten mağaza-



zaman kaybı, aynı alanda mağazanın toplam gelirine eşitti. Panel verileri bu mağazanın, daha fazla çeşitlilik (örneğin organik ve yabancı gıdalar) ve markalı ürünlerle, kaybettiği müşterilerin yarısını geri alabileceğini ortaya koydu.

**Rakipler karşısında nerede durduğunuzu inceleyin - toplamda ve ayrıntılarda-:** Panelimizi kullanan mağazacılık şirketi müşteri tabanının yüzde 45'inin Costco, Whole Foods Market Inc. ya da Trader Joe's'tan alışveriş yaptığını görebildi. Aynı zamanda daha spesifik olarak da, et ve et ürünleri gibi yüksek marjlı kategorilerde büyüme ve güç kaybı kaynakları da görünür hale geldi. Bu tür bir bilgiyi ortaya çıkarmak, sadece rakiplerinizin işinize hangi yollardan sızdıklarını göstermekle kalmaz, saldırılarının hangi kategorilerde en etkili olduğunu da gösterir.

**Pazarın nereye gittiğini görün:** Pazar zekası sadece değerlendirmekle kalmamalı, aynı zamanda öngörebilmelidir. En fazla büyüme nerede olacak? Harcama alışkanlıkları değişiyor mu?

Hangi markalar ivme sahibi? Örneğin bazı geleneksel mağaza zincirleri basit gıda ürünlerinde fırsatlar kaçırmaktadır. Bizim panel verilerimiz, tüketicilerin üçte birinden fazlasının mağazalardan hazır yemek aldığını ortaya koydu. Böylece, sadece mevcut harcamalara bakan şirketler, toplam gıda satışlarında yüzde 20'lik bir kayıp yaşayacaktır; bu oran mağazalardan hazır yemek alan müşterilerin oranıdır.

**Performansınızı tam olarak izleyin:** Bir pazar paneli büyümenin ölçümü için baz oluşturulmuşken, zaman içinde daha büyük faydalar ortaya çıkar: Örneğin, belirli bir müşteri kesiminde toplam harcamalardan aldığınız pay büyüdü mü, ya da rakiplerinizin hakkındaki fikirlere göre sizin markanız hakkındaki fikirler değişti mi gibi.

Pazar paneli sayesinde mağazamız ilk kez tutarlı bir metodoloji kullanarak, markalar portföyü bakımından kendi performansını rakiplerinkine doğrudan karşılaştırma fırsatı buldu. Panel verileri aynı zamanda, mağazanın, eğer müşteri karışımını geliştirirse ve belli başlı kentsel pazarlarda ortalama müşteri harcamasını pazar ortalamasına çekebilirse, faiz, vergi, değer kaybı ve amortisman öncesindeki gelirlerini yüzde 10 artırabileceğini gösterdi.

Tüketiciler, daha iyi bilgi ve her zamankinden daha çok seçenekle silahlanmış olarak, giderek daha karmaşık alışveriş davranışları göstermektedir –ve artık markalara ve mağazalara daha sadakatsizler-. Buna tepki olarak da şirketler müşterileri hakkında, mutlaka doğru olması gerekmeyen, daha çok bilgi topluyorlar. Tek seferlik araştırmaların ya da kötü kararların maliyetiyle kıyaslandığında, pazar paneli yatırımı düşüktür. Bir şirketin neden daha zeki ve verimli olmayı istemeyeceğini anlamak ise zordur.

İlerlemek İçin

# Bir Adım Geri Gitmekten Korkmayın

Bazen kariyerinizde ileri doğru bir adım atmanın yolu, bir adım geri atmaktan geçebilir. Bu makalede kariyerlerini riske ederek başarılı olanlardan örnekler, dersler derledik.

**William J. White**







esele kariyerde ilerlemeye gelince, bazen ileri doğru bir adım atmanın en iyi yolu, bir adım geri atmaktır.

Birçok insan için terfi, duraksamış bir kariyerin en iyi tedavisidir. Bir işte öğrenebilecekleri her şeyi öğrenmiş ve yapabilecekleri her şeyi yapmışlardır, böylece de kendilerine daha büyük kişisel ve parasal ödüller sunacağını, umdukları bir sonraki basamağı hedeflerler.

Ama küçük bir azınlık daha riskli bir strateji izlemektedir. Bunlar yukarı doğru çıkmak yerine, kendilerine yeni yetenekler ve tecrübeler kazandıran daha alt seviyede işler üstlenmektedir. Kazandıkları yeni bilgi ve tecrübelerin yol üzerinde kendilerine daha iyi bir iş sağlayacağı iddiasıyla, kısa vadeli gelir ve prestij kaybını kabullenmeye hazır dırlar.

### İnanan Sıçraması

**Bildik rota:** Birçok yönetici, terfiyi duraksayan bir kariyer için tedavi olarak görmektedir. Bir işte öğrenebilecekleri her şeyi öğrendiklerinde, adımlarını, yeni meydan okumalar ve ödüller sunan daha iyi bir işe göre ayarlarlar.

**Riskli yol:** Bazı yöneticiler yukarı doğru hareket etmek yerine, yan yollara sapar, hatta kariyerinde geriye gider. Bu işler kısa vadede daha düşük maaş ve konum anlamına gelebilir. Ancak uzun vadede değerli yetenekler ekleyebilir ve daha iyi konumlar için sıçrama taşı görevini görür.

**Yol haritası:** Yöneticiler, mantık dışı bir hareket yaparken, akılda tutulması gereken bazı hayati uyarılar olduğunu söylemektedir. Örneğin; tam olarak hangi özellikleri edinme peşinde olduğunuzu bilin ve geçtiğiniz işle ilgili olarak tutkulu olun.

diren bir strateji olabilir.

### Derlediğimiz derslere daha yakından bakalım.

**Hangi Eksik Yanlarınızı Tamamlamaya Çalıştığınızı Bilin;** Başarılı kariyer geçişleri, şirketin başka bir bölümünde -örneğin finans bölümünden işletmeye geçiş- ya da başka bir sektörde yeni bir yetenek ya da tecrübe kazanma arzusu üstünde yükselir. Değişimi başarıyla yönetenler, bu hamleyi yapmakla neyin peşinde olduğunu tam olarak bilenlerdi.

Diğer sıfatlarının yanı sıra bir aracı kurumda kıdemli danışman da olan Alan J. Lacy, 1980'lerin sonunda yaptığı stratejik bir kariyer hamlesini hatırlıyor. Lacy, Dart & Kraft'taki -şimdi Kraft Foods Inc.- veznedarlık görevinden, şirket içi bir bölümün finans kısmına geçerek bir 'gelişme hamlesi' yaptı. Üç yıl sonra kurumsal ölçekte bir konuma geldiğinde, veznedarlık konumunun ömür boyu sürebilecek bir iş olduğunu fark etti; bu şahıs bu titri 20 yıldan fazla taşıdı.

**Tartışmaya Katılın:** Geriye doğru bir çekilme uzun vadede kariyer yolunuzda sizi daha da ileriye taşıyabilir mi? Bu ayın Business Insight raporunda, yazar William J. White, daha iyi işlere ulaşmak için geçici ücret ve prestij kayıpları yaşamış birkaç yöneticiyi ele alıyor.

**Okurlar, kendinizi tartın;** kendinizi ileriye doğru fırlatmak için kariyerinizde bir adım geri atmayı hiç düşündünüz mü? Eğer böyle bir hamle yapmayı düşündüyseniz, söz konusu işi almak için tutku mu duydunuz, yoksa öfke gibi olumsuz duygularla mı hareket ettiniz? Sizi bu fikri hayata geçirmeye -ya da geçirmemeye- zorlayan neydi? Ne kadar güvenli bir ilişki ağına sahiptir ve potansiyel ödüller neydi? Aşağıdaki tabloya uygun olarak kariyerin orta aşamasındaki geçişlerle ilgili düşün-

**Geriyeye giderek ilerlemenin en iyi yolunu belirlemek için, ters kariyer hareketleri yapmış başarılı yöneticilerle görüştük. Bunların öykülerinde birkaç ortak tema ortaya çıktı. Bunlardan birisini belirtmek gerekirse, yöneticiler geriyeye doğru adım atarken tam olarak neye girişmekte olduklarını bildiklerini söylüyor.**

Geriyeye giderek ilerlemenin en iyi yolunu belirlemek için, ters kariyer hareketleri yapmış başarılı yöneticilerle görüştük. Bunların öykülerinde birkaç ortak tema ortaya çıktı. Bunlardan birisini belirtmek gerekirse, yöneticiler geriyeye doğru adım atarken tam olarak neye girişmekte olduklarını bildiklerini söylüyor. Yeni işte hangi özellikleri kazanmayı umduklarını biliyorlardı ve akıllarında daha kapsamlı bir kariyer planı olduğu için de, buna ulaşmak amacıyla daha düşük bir ücrete ve aşağı bir konuma hazırlıklıydı.

Üstelik tutkuyla bağlı oldukları bir amacın peşindeydiler; mevcut işlerindeki sorunlar ya da tatminsizlik yüzünden kaçıyor değillerdi. Gerilemeleri mevcut işlerindeki başarı üzerinde zemin buluyordu; bu da onlara güven ve genellikle de başka bir yerde fayda peşinde koşmalarını sağlayan finansal bir destek sağlıyordu. Son olarak da, güvenli bir finansal güce sahip olarak, emekliliğe ramak kalmış olsa bile, kariyerlerinin herhangi bir aşamasında geri adım atacak güvene sahiplerdi.

Elbette bu strateji, herkes için uygun değildir ve uygulayan herkesi de otomatik olarak başarıya ulaştırır. Ama kariyerlerini birkaç adım öteye taşımaya planlamaya ve bir amacı gerçekleştirmek için risk almaya istekli olanlar için, ödüllenen-

celerini ve gerçek öykülerini paylaşın.

Northwestern University'de yönetim bilimi ve endüstri mühendisliği profesörü ve Bell & Howell Co.'nun emekli CEO'su ve kurul başkanı olan Mr. White, forumu yönetecek ve sorularınızı cevaplayacaktır.

Lacy 30'lu yaşlarındaiken, yaptığı işi kariyeri boyunca yapmaya hazırlıklı olmadığını anladı. Böylece, Kraft'ın denizaşırı kollarında, uluslararası bir ölçeği hedeflemenin yanı sıra, işletme maliyesi alanında tecrübe kazanmaya karar verdi. Amacı şuydu; halka açık bir şirketin CFO'su (Chief Financial Officer) olmak.

**Lacy şöyle anlatıyor:** "Yıllar boyunca insanlara verdiğim tavsiyelerden birisi de, birkaç yan hamle yapıp kariyerlerinin önceki aşamalarına göre daha düşük olarak algılanabilecek işlere üstlendiklerinde, aslında kendilerine daha geniş bir alan yaratıyor olduklarıydı. İster pazarlama, finans isterse işletme olsun, derinlik sahibi olmalısınız, ama aynı zamanda yapabildiğiniz kadar genişlik de inşa etmelisiniz."

Hamle karşılığını verdi. Lacy 35 yaşında, halka açık bir şirketin CEO'su oldu ve 41 yaşında da Sears, Robuck & Co.'nun CFO'su oldu.

**Daha sonra da benzer bir karar aldı:** Kariyerinin kalan kısmında CEO olmak istemediğine karar verdi, böylece işini bırakarak 1997’de Sears’in kredi işine geri döndü. Bir kez daha, gelişme hamlesi karşılığını verdi; 2000’de Sears’in CEO’suydu.

**Olumsuz Bir Şeyden Kaçmaktan Ziyade Olumlu Bir Şeyin Ardından Koşun:** Geriye doğru bir kariyer hamlesi, fantezilerin peşinden koşmak için bir kaçış planı değildir; ormanda bir kulübe sahibi olup şiir yazmak ya da botlarını verip, kanat sahibi olmak için sabah 9 akşam 5 mesaisi bir işi bırakmak gibi. Sorumluluklardan, kişisel sorunlardan ya da tamamlanmamış işlerden kaçmak da değil. Bunlar bireyi aynı meydan okumalarla ama farklı koşullarda karşılaşmaya ve başarısızlığa iten hamlelerdir.

Bunun yerine hamle, söz konusu işle ilgili güçlü bir arzu-



dan kaynaklanmalıdır. Bir tutkuyu yeniden keşfetmek ya da sadakatle bağlanmış bir amaca ulaşmak için mesleki bir genişlik yaratmak gibi.

Thomas Ryder için tutku, şirketine ve meslektaşlarına yardım etme zorunluluğu duygusundan kaynaklandı. Reader’s Digest Association Inc.’in emekli kurul başkanı ve CEO’su olan Ryder, 1990 yılına kadar American Express Co.’nun, çekirdek faaliyet alanı dışındaki işlerini yöneten kıdemli yönetim komitesinin bir üyesiydi.

“Espri, sanki başka sektörlerden söz eder gibi, ‘diğer’ işlerden sorumlu olmamdı” diye hatırlıyor Ryder ve “Sonra bir gün yeni patron geldi ve bize çekirdek işimize ve temel üstünlük alanımıza döneceğimizi söyledi. Bu konuşmayı yaptığın-

da bu ‘diğer’in bittiğini anladım ve gerçekten de öyle oldu” diyor.

Ryder başka bir şirkete geçebilir ya da şirketin çekirdek faaliyet alanı için saldırgan bir şekilde kendini pazarlayabilirdi. Oysa o bunun yerine, çekirdek alan dışı işleri sürdürmekle ilgili bir meydan okumayı kabul etti. Bu, yönetici komiteyi terk etmek ve psikolojik bir yenilgi anlamına geldiği halde. Belirsiz bir getiriye rağmen kaçmadı; ne zor görevlerden ne de karşı karşıya kaldığı sorumluluklardan.

Astlarına ve üstlerine karşı sahip olduğu sorumluluk duygusunun yanı sıra, işletmenin daha zor kısımlarında değerli tecrübeler kazanma fırsatı –iş akışkan hale getirmek-, kısa ve uzun vadede kendisini geri ödeyen geri bir adımdı.

“Bu süreçte yaptıklarımla, patronlarımla ekstra saygısını kazandım” diyen Ryder. “Beni daha büyük bir iş için geri çağırılmaları uzun sürmedi –o zamanlar şirketteki en büyük ve en önemli işlerden birisi” diye anlatıyor. Yeni atama; American Express Card’ı kabul eden bütün kuruluşlarla ilgili bölüm olan Establishment Services Worldwide’in başkanı.

#### **Yerleşik Ödülleri Benimseyin:**

Kariyer yollarında ani sapmalar yapan yöneticiler, ücret kesintilerini ve daha az prestiji kabullenmeye isteklidirler. Yeni meydan okumanın ödülleriyle kıyaslandığında, geçici kayıpların çok önemli olmadığını biliyorlardı, öğrenme yetenekleri ve uzun süredir kurulan bir düşün gerçekleştirilmesi gibi.

Meslektaşların inanmaz yüzleri karşısında bu ödülleri

akılda tutmak hayati önem taşır. Lacy’ye bakın. Lacy, “Stratejik adımları attığımda, yönetici arkadaşlarım kafalarını sallıyorlardı. Bunu neden yaptığımı anlamıyorlardı” diyor.

Maaş açısından bir kayıp yaşamadıysa da Lacy, “Statü bakımından büyük bir kayıptı. Kurumsal ölçekte sorumlu bir konumdaydım, kurul toplantılarına katılıyordum ve mali komiteden sorumluydum. Vezne bölümünün de şirket dışından insanlarla ilişkileri olur; yatırım bankacılığı şirketlerinden ortaklarla olduğu gibi. Böylece, bu yüzü son derece içe dönük işi aldım; tek dış ilişki muhtemelen sadece denetçiyle olabilirdi” diyor.

Bir hedge fon olan Crestview Capital Partners’in genel danışmanı ve COO’su Jon Fieldman, “Unutulmaması gere-

**Astlarına ve üstlerine karşı sahip olduğu sorumluluk duygusunun yanı sıra, işletmenin daha zor kısımlarında değerli deneyimler kazanma fırsatı –iş akışkan hale getirmek-, kısa ve uzun vadede kendisini geri ödeyen geri bir adımdı.**

ken geri adımın öyle algılayanların gözünde geri adım olduğudur” diyor. Fieldman da birkaç kariyer geçişi yaptı ve kendisine ekip çalışması ve kuruluşları dönüştürmek gibi yetenekleri kazandıracak işlerin peşinden koştu. İzlediği bu yol boyunca, örneğin Chicaolu büyük ve saygın bir hukuk şirketinden ayrıldı ve nihayet Xerox’un bir kolunda CIO (Chief Information Officer) oldu. Fieldman, bu hamleleri yapmaktaki amacının “Zayıflıkları üstünde yükselerek ve dünyaya mümkün olan en iyi katkıyı yaparak, kendi ödülleri geliştiren bir lider olarak yetişmek ve güçlenmek” olduğunu söylüyor.

**Bir Emniyet Ağına Sahip Olun:** Başarı başarıyı doğurur. Bir alanda amaçlarına ulaşmış, kabul görmüş ve başarılarının ödülleri almış olan yöneticiler, geri hamlelerin psikolojik meydan okumalarını daha rahat göğüslemişlerdir.

Aslında görüşülen yöneticilerin çoğu kariyerlerinde birden fazla geri hamle yapmıştı; önceki taktik kayışların başarısı, onlara gelecek hamleler için gerekli güveni ve tecrübeyi kazandırmıştı.

Önceki başarılarla yaslanmak aynı zamanda farklı tür bir emniyet ağı da sağlar, en azından geçici olarak; maaş ya da primlerde bir kayba karşı finansal bir koruma.

**Duygusal Nedenlerle Hareket Etmeyin:** Ters yönde hamleler duygusal ödüller de içerebilir, ama bu hamlelere duygusallık yol açmamalıdır. Bir şefe, ya da terfi kaybına duyulan öfkeye bağlı ani, radikal değişiklikler ya da başka negatif katalizörler nadiren başarılı ve sağlam bir değişimle sonuçlanmaktadır. Genellikle, başarılı ve kararlı bir hamle yapmış olan insanlar, bir sonraki kariyer adımlarını değerlendirmek için büyük zaman harcayanlardır. Bu da onların, fırsatları değerlendirmesini sağlamaktadır.

**Geçiş İçin Asla Çok Geç Değildir:** Konuşulan yöneticilerin çoğu, kariyerlerinin erken ya da orta aşamalarında bir ya da iki geri hamle yaptığını söyledi. 20’lerin sonları ve 40’ların başları arasında kariyer değişiklikleri ve ters hamleler yapmak daha kolaydır (ve daha doğrudur). Ama kariyerin herhangi bir aşamasında da geçişler açıkça mümkündür –söz konusu kişi yeterli psikoloji ve finansal güce sahip olduğu sürece-.

Yayıncılıkla geçen bir yaşamdan sonra, Lary Kirshbaum, Warner Books’un CEO’luğundan emekli olmadan önce bir hamle yapmaya karar verdi. 2005’te, 61 yaşındayken ve bölümü rekor düzeyde iyi bir yıl yaşarken, kitaplara ve yazarlara olan ömür boyu sürmüş aşkı izleyerek, bir edebiyat ajansı olmaya karar verdi.

Bu tasarlanmış geri hamle, ayrıldığı son yılda 500 milyon dolardan fazla ciro yapmış bir işin başı ve kurumsal yöneticisi olan Kirshbaum’un gelirinde inanılmaz bir düşüşe ve aynı zamanda prestij kaybına yol açtı. Kirshbaum bu tür hamlelerin geç yapılmaktansa erken yapılması gerektiğine inanıyor. Ama zamanlama tutumunuz kadar önemli değildir.

## Adımınıza Dikkat Edin

Eğer kariyerinizde geri bir adım atmayı düşünüyorsanız, dikkat etmeniz gereken bazı şeyler burada verilmiştir.

### Göz Önüne Alınacak Faktörler

### Sunlara Dikkat Edin...

### Faydanız İçin

Yeni bir yetenek mi ediniyorsunuz?	Sadece ilginç bir ‘fırsat’ mı?	Neye ihtiyaç duyduğunuzu tam olarak bilin
Bir şeye koşuyor musunuz, kaçıyor musunuz?	Kaçınma davranışı	Meydan okumanın sizi cezbettğine emin olun
Ödülleriniz içsel mi dışsal mı?	Gerçekçi olmayan finansal vaatler	Tutkununuzun peşinde gidiyorsunuz
Bir güvenlik ağı var mı?	“Köprüleri yakmak”	Kolaylıkla eski kariyerinize dönebilirsiniz
Finansal arka planınız nedir?	Bu fırsatı ‘işe yarar’ kılama ihtiyacınız	Yeterli tasarrufunuz var
Duygusal bir hamle mi yapıyorsunuz?	Bir insana ya da bir duruma ‘tepkisel’ olmak	Dikkatlice planladınız
Hamle kariyer aşamanıza uygun mu?	Düzelme için asgari zamana sahip olmak	Kariyerinizde zaten iyisiniz

Kirshbaum, “Eğer güçlü bir girişimcilik yandaşıysanız, bunu mümkün olduğu kadar erken hayata geçirin. Zaman içinde bir şey oluşturun. Finansal bakımdan benim kadar sarsılmayacaksınız. Ama bugün baktığımda, 60 yaşındayken sanki 30 yaşındaymışım gibi yaptığım hamlede zamanlama hatası olduğunu düşünmüyorum” diyor.

Bu bakış açısı Kirshbaum’un “berekatli boşluk” olarak tanımladığı; zaman ve dikkatin ağına kadar sorumluluk ve zorunlulukla doldurmak yerine, bilinçli olarak boş bırakıldığı bir alandır.

“Etrafınızdaki alanı ve zamanı tamamıyla dolduramaz ve biraz açıklık bırakırsanız, bu boşluk hiç ummadığınız ilginç şeylerle dolacaktır” diyor Kirshbaum, şöyle devam ediyor: “Eğer kendimden dışarı çıkıp, kendimi daha serbest bir seyre bırakmasaydım, bazı harika fırsatlarla hiçbir zaman karşılaşamayacaktım.”

Bu yeni fırsatlar arasında bir kitap toptancısının yönetim kuruluna girmek, sosyal faaliyetleri genişletmek ve bir sürü ilginç ve başarılı kitabın temsilciliğini üstlenmek de yer alıyordu. Üstelik bir kardiyologun diyet kitabının temsilciliğini yaptıktan sonra, diye anlatıyor Kirshbaum, “Abur cubur yemeyi kestim, beş kilo verdim ve haftada üç gün özel bir eğitmenle çalışmaya başladım. Daha iyi ve sağlıklı görünüyorum.”

Sonuç olarak, bu uyarı; Bu stratejinin başarısız olma riski ve ihtimali hafife alınmamalıdır. Geriye doğru bir hamle yaptığınızda bunun sizi otomatik olarak ileri doğru fırlatmasının bir garantisi yoktur. Nihayet, duygusal kargaşayla mücadele etme yeteneğinizi ve kariyer yolunda geri bir adım atmanın risklerini sadece siz yargılayabilirsiniz.

Yöneticilerin öyküleri şu cümleciklerle baharatlı hale geliyor; hissettim ki, sandım ki... Onlar kendi zihinlerinde gerçekten rahatlardı, çünkü kendileri için neyin işe yarayacağını biliyorlardı.

Bu bilgiyle kendi kariyer oyunlarında cesurca ama stratejik adımlar attılar ve kendi yollarını kendileri ışıttılar.

## Görüntüler

## Aldattığında



Ürün ve ambalaj tasarımları kolayca kopyalanabilir. Bu makale şirketlerin bundan korunma yollarına yer veriyor.

**Gabriel M. Gelb ve  
Betsy D. Gelb**

**T**aklit edilmek bir övünç kaynağı olabilir, ancak bu bir ürün ya da ambalajın görünümünün ve yarattığı duygunun –ticari giysi olarak bilinen bir konsept- kopyalanması olursa, bunun yansımaları ciddi sonuçlara yol açabilir.

Örneğin, aslında Gateway marka olmayan bir bilgisayarın siyah-beyaz inek resmiyle lekeli ambalajda satılmasının ya da logosunda altın yaylar bulunan ama McDonald's olmayan bir fast food zincirinin tüketicide yaratacağı karışıklığı bir düşünün.

Sorun şu ki; birçok şirket, ürünlerin ve ambalajların görünümünün kopyalanmasının yasal olarak ne kadar kolay olduğunu anlamamakta, böylece de ticari markaları için yaptıkları ticari giysi geliştirme ve koruma işini becerememektedir.

Başarı için 'Giyinmek' kavramını şöyle özetleyebiliriz:

**Konu:** Birçok sektör genel olarak ticari markaları için yaptıkları ticari giysiyi, bir ürünün görünümü ve ambalajı için yapmayı becerememektedir.

**Tehlike nedir?:** Ticari giysi, birçok yöneticinin sandığından çok daha kolayca ve yasal olarak kopyalanabilir. Bu da alıcı halk kesimlerinin zihninde karmaşaya yol açar.

**Strateji:** Şirketler ayırt edici bir tasarımla işe başlamalı, bunu ABD Patent ve Marka Dairesi'ne tescil ettirmeli, "görünümü" markayla ilişkilendirmek için reklam yapmalı ve bu bağlantının alıcıların zihnindeki gücünü sınamalıdır.

Daha fazla karışıklık tohumları saçan bir olgu da, geçtiğimiz yıllarda ticari giysinin yasal korunmasının sınırlarının bazı bakımlardan daraltılmış, bazı bakımlardan da genişletilmiş olmasıdır. Üst mahkeme 2000 yılında verdiği bir kararla şirketlere, alıcılar ürününün "görünümünü" orijinal markayla ilişkilendirmediği sürece, ürün tasarımları-

nı kopyalayabilme konusunda daha fazla serbesti tanıdı. Aynı zamanda artık, renkler ve sesler gibi daha fazla unsur, korunabilir ticari giysi olarak nitelendirilmektedir.

Bu durumda şirketler bir yandan ticari giysilerinin taklit edilmesi karşısındaki zaaflarını azaltmaya çalışırken, öte yandan azami faydayı nasıl elde edebilir? Biz, taklit ortaya çıkmadan önce, gerekli zeminin erkenden oluşturulmasını tavsiye ediyoruz.

Şirketler işe ürün, hizmet ya da ambalajla ilgili ayırt edici bir tasarım geliştirerek başlamalıdır. O ticari giysi ABD Patent ve Marka Dairesi'ne tescil ettirmeli, daha sonra da kayıt sürecini tamamlamak için gerekli olan ayırt ediciliği oluşturmak amacıyla, 'görünüm' ve marka arasındaki ilişkilendirmeyi sağlamak bakımından reklam yapmalıdır. Akabinde de, mahkemelerin kabul edeceği tipte araştırmalarla, bu ilişkilendirmenin alıcıların zihnindeki gücünü sınımladılar.

İki düzineden fazla ticari giysiyle ilgili olarak uzman tanıklarla gerçekleştirdiğimiz çalışmada, böyle bir hazırlığın, şirketlerin değerli entelektüel mülkiyetlerini korumalarına yardım ettiğini bulguladık -ister bir kovboy çizmesinin ayak kısmının üstünde bir tasarım olsun, ister bir golf kursunun delikli bir logosu olsun, isterse bir konut yalıtım malzemesinin rengi olsun. Aşağıda şirketlerin kopyalama farelerine karşı kendilerini erkenden nasıl hazırlayabileceklerini daha yakından ele alacağız.

**TARZ ÖNEMLİDİR:** Yöneticiler ticari giysinin korunması meselesini daha ürün geliştirme aşamasında düşünmeye başlamalıdır, çünkü ürünün ya da ambalajın görünümü ne kadar emsalsiz olursa, alıcılar da bunu tek bir markayla ilişkilendirmeye o kadar yatkın olacaktır.

Sadece potansiyel alıcılar bir ürünün ya da ambalajın görsel olarak ayırt edici olduğunu söyleyebilir. Eğer yeni bir ürün test ediliyorsa, alıcılar henüz görünümü tam olarak tanımlayamıyor olabilir, ama görünümü piyasadaki başka bir ürün ya da ambalajla ilişkilendirmediklerini garantilemek akılcı olacaktır.

Göze çarpan bir tarz bulduktan sonra şirketler, görünümü tıpkı ticari adları ve logoları için yaptıkları gibi koruyabilir; bunu ticari kullanıma sokup ayırt ediciliğini kanıtladıktan sonra ABD Patent ve Marka Dairesi'ne ticari bir marka olarak kaydettirebilirler.

Bir ticari marka olarak nitelendirilebilmek için görsel unsurlar işlevsel değil, süsleme niteliğinde olmalıdır; bu, ürünün ya da ambalajın gerçek kullanımından ay-

rı bir şey olduğunu gösterir. Coca-Cola'nın kum saati şişesi ticari giysi korumasının şemsiyesi altındadır, çünkü işlevsel olmayan bir tasarıma ve şekle sahiptir. Ama Coke, ürününü diğer bütün cola üreticilerinin kullandığı boyut ve şekilde bir teneke kutuya koyarsa, bu kutu korunabilir bir ticari giysi değildir, çünkü işlevseldir.

Ticari giysiyi Patent ve Marka Dairesi'ne kaydettirmek, kopya farelerini dava etmek için bir gereklilik değildir, bu nedenle de birçok şirket dava açmadan önce taklitçilerin ciddi bir tehdit haline gelmesine kadar beklemektedir. Bu bir hatadır. Ticari giysiyi erkenden kaydettirmemekle kaybettikleri şey, ticari giysilerinin ayırt edici olduğuna dair Patent ve Marka Dairesi'nin kaydına sahip olma avantajıdır.

**AYIRT EDİCİLİĞİ TANIMLAMAK:** Ayırt edicilik, ürünün tabiatında ya da sonradan kazanılmış olabilir ve bizim "ikinci anlam" olarak bildiğimiz görsel unsurlara sahip olma iddiasının anahtarıdır -alıcıların önemli bir bölümünün birden fazla değil, sadece bir markaya ait olarak algıladığı unsurlar-

Doğuştan ayırt edicilik; mahkemelere göre pazara tanıtıldığında son derece alışılmadık bir tasarım, şekil ya da renge sahip bir ürünün hızla ve özgün bir şekilde kazandığı ayırt ediciliği anlatmaktadır. 1992'de örnek bir davada ABD üst mahkemesi, bir Meksika restoranı olan Taco Cabana'nın iç tasarımının son derece sıra dışı olduğuna ve doğuştan ayırt edici nitelikte olduğuna karar verdi. İç mekanı emsalsiz kılan tasarım özellikleri arasında şunlar vardı; menü tahtası ve avluya açılan çiftli garaj kapısı.

Kazanılmış ayırt edicilik farklıdır ve daha yaygındır. Reklam, tanıtım, fuarlara katılım ya da bunların bir bileşimi yoluyla, alıcıların bir görünümü bir markayla ilişkilendirmesi anlamına gelir. Eğer böyle bir ilişkilendirme görülüyorsa -örneğin tüketicileri araştırarak-, o halde o görünümün ikinci bir anlamı var demektir.

Wal-Mart'ın Samara Brothers'a karşı açtığı davada, üst mahkeme 2000 yılında kazanılmış ayırt ediciliğin bir ürünün kendisine değil, ambalajına uygulanabileceğine hükmetti. Sonuç olarak, ürünleri tanımlayan görsel unsurlar, tüketicilerin bunları tek bir kaynakla ilişkilendirdiğini belirleyebilmek bakımından, pazarda ve zamanla sınımlanmalıdır. Ama genel olarak restoran tasarımını da kapsayacak şekilde yorumlanan ambalajlama için bile, ticari giysinin, kopyalandığı durumda alıcılarda karışıklık yarattığını doğru olarak iddia edebilmek için markaların bu ikinci anlam testinden geçmiş olma-



**Bir ticari marka olarak nitelendirilebilmek için görsel unsurlar işlevsel değil, süsleme niteliğinde olmalıdır; bu, ürünün ya da ambalajın gerçek kullanımından ayrı bir şey olduğunu gösterir.**

**Yüksek Mahkeme'nin 2000'de Wal-Mart'ın bir giysi tasarımını taklit etmesiyle ilgili olarak verdiği karar olan; bir malın görünümünün kopyalanmasının, alıcıların zihninde orijinal kaynakla ilişkilendirilmediği sürece yasal olduğu kararı, orijinal ürün sahibi tasarımı kendi markasıyla ilişkilendirmeden önce, bu tasarımın başka bir şirket tarafından hızla kopyalanmasının ciddi bir tehdit oluşturabileceği anlamına gelmektedir.**

sı akıllıca olacaktır.

**Yöneticiler için ders:** Görsel unsurların ürünle, hizmetle ya da ambalajla ilişkilendirilmesi için reklama erkenden ve bolca harcama yapın ve bu harcamanın tutarını belgelendirin. Ticari giysi, ancak sahibinin onu tek bir markayla ilişkilendirme konusundaki istekliliğine bağlı olarak tutunabilir.

United Parcel Service Inc. ve AstraZeneca PLC, bu gerekliliği anlamış iki şirkettir UPS'in reklam sloganı olan "Kahverengi sizin için ne yapabilir?" bir yandan şirketin kargo teslimat sisteminin faydalarını anlatırken, kahverengiyi de şirketin kimliği vurgulanmaktadır. Benzer biçimde AstraZeneca, mide yanmasının tedavisinde kullanılan Nexium adlı ilacı için "Mor Hap" terimini kullanmaktadır ve bu rengi ABD Patent ve Marka Dairesi'ne ticari giysi olarak kaydettirmiştir.

Yüksek Mahkeme'nin 2000'de Wal-Mart'ın bir giysi tasarımını taklit etmesiyle ilgili olarak verdiği karar olan; bir malın görünümünün kopyalanmasının, alıcıların zihninde orijinal kaynakla ilişkilendirilmediği sürece yasal olduğu kararı, orijinal ürün sahibi tasarımı kendi markasıyla ilişkilendirmeden önce, bu tasarımın başka bir şirket tarafından hızla kopyalanmasının ciddi bir tehdit oluşturabileceği anlamına gelmektedir. Eğer orijinal ürün sahibi şirket bunu yapmazsa, taklitçi, mahkemede, kendi pazarlama çabalarının alıcıların ürünü kendi markasıyla ilişkilendirmesini sağladığını öne sürebilir.

**TÜKETİCİLERİ SORGULAMAK:** Patent ve Marka Dairesi'ne kaydedilmiş olsun ya da olmasın, herhangi bir görsel unsurun alıcıların etiketsiz bir ürünü tek bir kaynakla ilişkilendirip ilişkilendirmediğindeki etkisini anlamak için araştırma çalışmaları kullanılabilir. Mahkemeler, araştırma yöntemlerini nesnelliği bakımından değerlendirmektedir.

Mahkemelerin zorlayıcı bulduğu bir örnek olarak, Cola'nın kum saati şeklindeki şişesini kullanalım. Ticari ad olan "Coca-Cola", logo gibi ya da kamyonların üzerindeki yazı gibi, markanın ayırt edilmesinin bir yoludur. Eğer 250 gram ağırlığındaki şişenin şekliyle bir ayırt edicilik sağlanmamış olsaydı -eğer tüketiciler şişenin tek bir kaynağa ait olduğuna inanmasalardı ve üzerinde isim yazmasa ya da içinde kola olmasa bile kime ait olduğunu bilmeselerdi- ortada savunulacak, bir ticari giysi de olmayacaktır.

Şimdi, bağımsız bir araştırmacı tarafından bir araştırma yapıldığını varsayalım; fiili ya da potansiyel kola tüketicilerine

hepsi de etiketsiz üç şişe gösterilir -bir Cola şişesi ve genel olarak benzer ama bir bakımdan; bu durumda şekli bakımından farklı iki kontrol şişesi. Araştırma katılımcılarına gösteriliş sırası rastgele değiştirilir. Tüketicilerin her birine ayrı ayrı sorulur: "Bu şişe tek bir kaynağa mı aittir yoksa birden fazla kaynaktan mı gelmektedir?" Varsayalım, Cola şişesini gören tüketicilerin yüzde 80'i "tek kaynak" demiş olsun. Kontrol şişelerinin birisi için yüzde 8, diğeri için de yüzde 2 oranında aynı yanıt verilmiş olduğunu kabul edelim. Her bir durumda soru şudur: "O kaynağın adı nedir?" Sonra da, yanıtlayanların, yanıtlarını akıllarına estiği gibi ya da tahmine dayandırdıklarından; görsel unsurlara dayandırdıklarından emin olmak için şu sorulur; "Neden öyle yanıtladınız?" Artık bir pazarlamacı, takliti imkansız kılmak için gerekli kanıtı sahiptir;

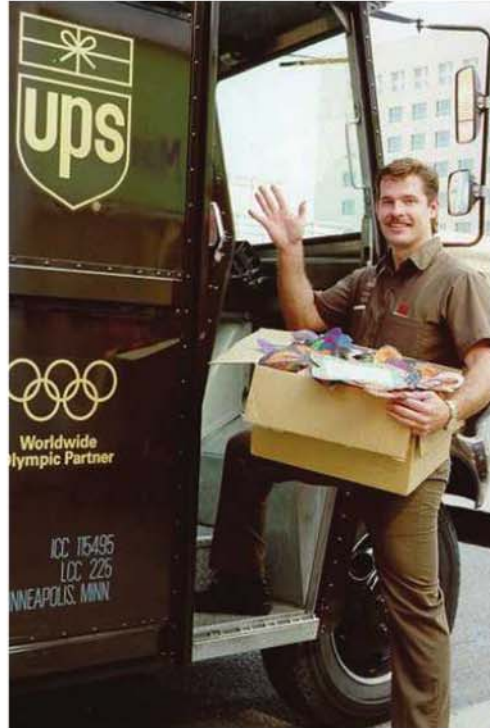
Şişe ikinci anlama sahiptir.

Eğer şişe başka bir şirket tarafından taklit edilirse, araştırma, alıcılarındaki karışıklığın ölçeğini göstermek için kullanılabilir. Bir yaklaşımda, hafif içecek alıcıları bir Cola şişesi görecektir ve ikinci (taklitçinin olan) bir şişe ve kontrol için de bir şişe görecektir. Bunlara bu iki şişeden birisinin aynı kaynaktan mı geldiği, yoksa iki bağlı şirkete mi ait olduğu sorulacaktır. Eğer iki şişenin de aynı şirkete ait olduğunu söylerlerse, bunların hangi ikisi olduğu ve neden böyle düşündükleri sorulacaktır.

Araştırmanın alıcılar ve potansiyel alıcılar bakımından ikinci anlamı gösteriyor olması ve bu ikinci anlamın da karışıklığı anlatıyor olması veri alındığında, bir şirket için taklit ortaya çıkmadan önce böyle bir araştırma yapılması, anlamlı görünmektedir. Birçok şirket, alıcıların belirli bir

görünümü markalarıyla ilişkilendirdiğini varsaymakta ve ancak kendilerini mahkeme kapısında bulduktan sonra, alıcılara verdikleri görsel unsurların markalarıyla ilişkilendirilmediğini anlamaktadır. Eğer bir şirket alıcılara sunduğu görsel unsurların markasıyla ilişkilendirilmediğini görürse, birkaç seçeneği vardır. İkinci anlamı, daha çok pazarlama yoluyla vermeye çalışabilir, ya da markanın ayırt edilmesi için ilave unsurlar ekleyebilir ve bunları vurgulayabilir.

Potansiyel taklitçilerin de kendi araştırmalarını yapıyor olabileceğini aklınızdan çıkarmayın. Eğer müşterilerin bir görünümü, tek bir kaynakla ilişkilendirmediğini fark ederlerse, benzer bir tasarımı ya da ambalajı yapmak için gerekli cesareti bulacaklardır.



# Yeni Ürünler Yaratmak İçin Bir Reçete

'Melez' bir ürün yaratmak için iki mevcut ürün kullanılır. Bu yöntem yeni değildir. Çek-yat, telefon-faks ve soğutucu-dondurucu bu ürünlerdendir. Ancak yeni olan, birbirinden farklı, hatta tamamen uzak kategorilere ait ürünleri kullanarak, melezler üretilmesidir. İşte yeni ürünler yaratmanın formülü de tamamıyla farklı iki kategoriye alıp, bunları birleştirmekten geçiyor.

**Michael Gibbert ve  
David Mazursky**



**M**arka genişlemesi söz konusu olduğunda, geleneksel akıl basittir; aşırı genişleme. Buradaki fikir, şirketlerin marka bütünlüğünün sulanmaması için mevcut ürünleri çerçevesinde kalması gerektiğidir. Her şeyin ötesinde, çekirdek ürünlere uzak kategorilerde çeşitlenmemek, sezgisel olarak doğru görünmektedir.

Böylece, marka yöneticileri mevcut ürün ailesini gençleştirmek için bir üründe, ailenin diğer üyelerinin sahip olduğu özellikleri bir araya getirmektedir. Bir cep telefonu-elektronik ajanda-bilgisayarı düşünün.

## Yaratıcı düşünmek

- **Eski düşünce tarzı:** Ürün müdürleri, sadece ürünün orijinal işlevini destekleyecek özellikler eklemeye cesaret ederek, yatac ürünler geliştirmekle, hayal güçlerini öldürmektedir.
- **Neyi kaçınıyorlar:** Çapraz-dölleme yoluyla, benzemeyen ürünleri ele alıp, bunları tamamıyla yeni işlevler esinleyen yollarından birleştirebilirler.
- **Sonuç:** Örneğin Apple ve Nike tarafından gerçekleştirilen bir iPod-ayakkabı, iPod'un bir eğlence aracı olmasının yanı sıra, adım ve hız sayacı olarak da kullanılmasını sağlamaktadır.

Aşırı genişlememe zihniyetinin sorunu, yöneticilerin ürünler konusunda akraba evliliği tuzağına kolaylıkla düşmeleridir. Bu ürünler, benzer ürün hatlarından alınan ilave özellikler eklendiği için müşterileri şaşkınlığa düşürmektedir. Eklenen her bir özelliğin rekabette bir farklılaşma noktası oluşturacağına inandıklarından, yöneticiler bu kısır döngüden çıkamamaktadır. Paradoksal bir biçimde, yöneticiler ürün hattını aşırı genişletmeye çabası içindeyken, ürün özelliklerini aşırı genişletmekte ve bir özellik "bolluğu"na yol açarak, tüketiciler için kullanışlılığı azaltmaktadır.

Aşırı genişlememe zihniyetinin, şirketlerin yeni ürünler geliştirmeye yaklaşımına egemen olduğuna ve kritik bir alternatifini ihmal etmelerine yol açtığına inanıyoruz: Çapraz-dölleme. Çok sayıda ama benzer ürün kategorilerinin özelliklerini kullanmak yerine çapraz-dölleme, gerçek anlamda yeni bir ürün kavramı yaratmak için sadece iki farklı ve hatta birbirinden çok uzak ürünü kullanır.

Elbette 'melez' bir ürün yaratmak için iki mevcut ürünün kullanılması, yeni bir olgu değildir. Melez ürünlerin klasik örnekleri çek-yat, telefon-faks ve soğutucu-dondurucudur. Ancak yeni olan, birbirinden farklı, hatta tamamen uzak katego-

rilere ait ürünleri kullanarak, melezler üretilmesidir. Örneğin, DeLonghi SpA ve Kenwood Corp. sık bir radyo-ekmek kızzartıcısı üretmektedir (içine bir radyo yerleştirilmiş, iki dilim ekmek alan bir kızzartıcı).

LG Electronics bir buzdolabı-TV ve şeker hastaları için kandaki glikozu ölçen bir cihazın içine konduğu bir glikoz metre-cep telefonunu piyasaya sürmüştür. Kullanıcı bir test şeridinin üstüne bir damla kan damlatmakta ve daha sonra bunu telefondaki bir yarığa yerleştirmektedir; küçük bir program kandaki glikoz seviyesini ölçmekte, ekranda göstermekte ve hatta otomatik olarak, sonuçları bir metin mesajı halinde ilgili sağlık görevlilerine gönderebilmektedir.

Bu, çocuklar ve yaşlılar gibi yakından izlenmesi gereken ve tedavi seçenekleri için sık sık feedback gerektiren, yardıma muhtaç iki farklı yaş grubu için faydalı bir üründür. Palisades Park-New Jersey'de bulunan sağlık ekipmanları üreticisi Healthpia of America tarafından üretilen ürün, 2004'te Güney Kore'de piyasaya sunuldu.

### Kategori devrimleri

Bunun gibi çapraz-dölleme örnekleri, kendi akraba kategorilerinde bir devrime yol açar ve hatta yeni kategoriler yaratabilir.

Taşınabilir müzik sektöründen üç örnek, çapraz döllemenin potansiyelini göstermektedir. Taşınabilir müzik sektörünün öncülüğünü yapan Sony Corp. Walkman'le yeni bir hayat tarzı yarattı. Yürüyüşü daha eğlenceli hale getirdi ve şirketin elektronik tüketici ürünleri sektöründe ürün küçültme

bir koşu ayakkabısı-MP3 çalıcının, bu sınavı nasıl geçemediğini dikkate alın. Los Angeles merkezli LL International Shoe Co.'nun bir ayakkabı hattı olan Dada Footwear, MP3 çalıcısını Code M adını verdiği bir koşu ayakkabısına doğrudan entegre etti.

Çalıcı, ayakkabının topuğuna ve diline entegre edilmiş durumda. Ayakkabıdaki müzik, 10 metre çapında bir alanda çekebilen kablosuz bir kulaklığa gönderiliyor. Tüketiciler ayakkabıyı giydiğinde ya da ayakkabıdan 10 metre mesafede müzik dinleyebiliyor. Ancak bu ürünün, koşarken MP3'ün taşınmasını gerektirmemesinin dışında, sunduğu ilave bir fayda yoktur. Buna karşılık LG Electronics'in glikoz metre telefonu sadece verileri ekranda göstermekle kalmıyor. Aynı zamanda bu verileri sağlık görevlilerine iletmek için telefonun metin mesajı gönderme fonksiyonunu kullanıyor.

LL International Başkanı ve CEO'su Lavetta Willis, gelecek sonbahar pazara sunulması planlanan yeni nesil Code M'lerin, tüketicilerin antreman verilerini hesaplamasını ve değerlendirmesini sağlayacağını söylüyor. Code M'i "ayak giyimi işletim sistemi" olarak tanımlayan Willis, oyun içeren yeni versiyonların gözden geçirildiğini de belirtiyor.

Peki, bu durumda yöneticiler, mevcut ürün kategorilerinde devrim yaratmak ya da yeni kategoriler yaratabilmek için birbirinden yüksek oranda uzak ürünlerin arasındaki bariz uygunsuzlukların ötesini nasıl görebilirler?

### Ortakları belirlemek

Ortaya çıkabilecek olası yeni özellikleri tanımlamanın iyi

**İki uzak ürünün çeşitli özellik ve işlevleri, yaratılacak yeni potansiyel linkler açısından dikkatlice sınanmalıdır. Psikologlar bu sürecin sonucunu "ortaya çıkış" olarak adlandırmakta ve iki ürün birbirine ne kadar uzaksa, ortaya çıkış potansiyelinin o kadar yüksek olduğunu bulgulamışlardır.**

alanındaki çekirdek üstünlüğünün parlak bir örneği oldu.

Ancak Apple Inc., Sony'nin MP3 yemeğini bir değil, iki kere yedi. Önce iPod'u pazara sunarak ve sonra da iPod'un en başarılı ardıllarından biri olan iPod nano'yu, Nike Inc.'in yürüyüş ayakkabısı kadar uzak bir ürünle çapraz-dölleyerek.

Nike'ın özel koşu ayakkabısının tabanına yerleştirilen bir çip, ayakkabıyı iPod nano'ya yerleştirilmiş bir alıcıya kablosuz olarak bağlı bir adım sayacı haline dönüştürmektedir. Tescillenmiş "Koşunuzu Ayarlayın" teknolojisini kullanan nano, kat edilen mesafeyi, hızı ve yakılan kaloriyi gösteriyor. Aynı zamanda tek bir tuşla koşucuya enerjisini artıracak bir şarkıyı dinleme olanağı tanıyan bir özellik de bulunuyor.

Ancak basitçe, birbirine uzak iki ürünü fiziksel olarak entegre etmek yeterli değildir. İki uzak ürünün çeşitli özellik ve işlevleri, yaratılacak yeni potansiyel linkler açısından dikkatlice sınanmalıdır. Psikologlar bu sürecin sonucunu "ortaya çıkış" olarak adlandırmakta ve iki ürün birbirine ne kadar uzaksa, ortaya çıkış potansiyelinin o kadar yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Başarılı çapraz dölleme, ancak iki ürünün birleştirilmesiyle ortaya çıkabilecek yeni kullanım ya da faaliyet alanlarını içermelidir. Bunun neden böyle olduğunu görebilmek için

bir yolu, ürünlerin tek başına ya da birlikte nasıl kullanıldığını dikkatlice gözlemektir. İlk başta ilişkilendirilemez gibi görünen farklılıklar, tüketicilere her iki ürünün akraba kategorilerinde daha önce duyulmamış faydalar sağlayabilir mi? Bu, sizin, ürününüzün kullanımı ya da tüketimiyle ilgili diğer temel ürünü gözlemenize ve her ikisini faydalı bir şekilde birleştirmenize yardım eder. Cep telefonu-kamera birleşimi, kaza, terör eylemleri ve benzeri durumlarda sıradan insanların elinde çok güçlü bir silah haline gelmiştir.

Böylece, atılacak ilk temel adım, ürünlerin dışsal özelliklerine bakmak ve diğer ürünlerle bağlantı içinde nasıl işe yarayabileceğini görmektir. Sorulması gereken kritik sorular arasında şunlar yer almaktadır: Bir ürünlerdeki kritik bir işlev, diğer ürünlerle ilişkilendirildiğinde, modifiye edilmiş bir amaca nasıl hizmet edebilir?

Örneğin iPod'un ekranı normalde müzik bilgilerini gösterir; ama Nike koşu ayakkabısıyla ilişkilendirildiğinde, adım sayısını ve yakılan kaloriyi de gösterir. Diğer bir soru: İlişkiz iki ürün işlevleri arasında daha önceden olmayan bir bağımlılığı ve ilişkiyi nasıl yaratabiliriz? "Koşunuzu Ayarlayın" teknolojisi, belirli tip müziklerle, koşma isteğini bir araya getirmektedir.



Bu süreçten çıkabilecek yeni kullanım alanları ve işlevlere, geçmişte bakıldığında sıkça rastlanmaktadır ve insanın aklına “bunu neden kimse daha önce akıl edemedi?” sorusu gelmektedir. Yine Sony'nin walkman'ı icat etmesinden sonra, yöneticilerin hem müzik dinlemeyi hem de koşuyu denetlemeyi, kârlı bir biçimde bir araya getirebilmek için neden 25 yıl beklediği de merak konusu olmaktadır.

Apple için not: “Koşunuzu Ayarlayın” nano'larının gelecek kuşağı için, neden koşucuların, hızlarına göre seçebilecekleri bir oynat listesi olmasın (yavaş koşu için hafif parçalar ve kullanıcı hızlandığında ya da depar attığında canlı parçalar)? Böyle devrimci bir işlev, bir MP3'ü nihayet kişisel bir koça dönüştürebilir. Benzemeyen ürünlerin özellikleri ve işlevleri arasında dikkatlice bağlar yaratmak, başarılı çapraz-döllemenin kalbini oluşturur.

## İletişim ihtiyacı

İki uzak ürün arasındaki potansiyel faydaları hayal etmekte zorlananlar, sadece yöneticiler değildir. Tüketiciler de daha önce hiç görmedikleri bir ürünü benimsemekte yavaş davranabilir. Ve bazı durumlarda tüketiciler, başlangıçta iki ürünü birbirine rakip olarak da görebilir. Örneğin Sony tarafından üretilen bir bilgisayar faresi ve internet telefonunu ele alın. Vaio VN-CX1, VoIP aracılığıyla internet üzerinde görüşme yapılabilen bir el cihazına dönüşebilmektedir.

Çağrılar ya fare üzerinde yanıp sönen bir ışıkla ya da zil sesiyle bildirilmekte ve kullanıcı, farenin üzerindeki tek bir tuşa basarak telefona geçebilmektedir.

Bazı gözlemcilerin “zil çalan kemirgen” adını verdiği bu cihaz, önce şüpheli mimiklerle karşılandı. Her şeyin ötesinde VoIP'i cazip kılan, telefon cihazı olmaksızın konuşma yapılabilmesi değil miydi? Fare-telefon, telefon ahizesini tuhaf bir şekilde geri getiriyordu. Üstelik bir telefon olarak kullanılırken, aynı anda fare olarak kullanılamıyordu. Öyleyse numarası neydi?

Evet, VoIP aracılığıyla da olsa, insan konuşmayı bir şeyle yapmak zorundadır. Ve insanlar kablosuz ağ bağlantısına sahip hava alanlarının bekleme salonunda faresiyle konuşan birine tuhaf bakışlar atsa da, cihazın aşına çift çeneli tasarımı, onu gerçek bir telefon gibi göstermektedir. Bu da kullanımını daha rahat kılmaktadır ve taşınması daha kolaydır. Ayrıca, fare-telefon, hareket halinde kullanım için tasarlanmıştır ve



birçok dizüstü bilgisayarın dokunmatik kontrol paneli vardır. Yani eğer telefon kullanılırken bir fareye ihtiyaç olursa, dokunmatik panel kullanılabilir.

## Tasarımda 'çarpışmayı' önleyin

Yüksek düzeyde farklı ürünleri içeren kombinasyonlar için şirketler, tüketicilere sadece ürünün faydalarını açıkça iletmekle kalmamalı, aynı zamanda potansiyel olumsuzlukları da belirtmeli ve ürünün bu sorunların üstesinden nasıl geldiği konusunda tüketicileri bilgilendirmelidir.

Dada Footwear, web sitesinin sık sorulan sorular bölümünde, tüketicilerin Code M ayakkabıları hakkındaki sorularını saptamaktadır. Örneğin, ayakkabılar ıslanır mı ve ayakkabının ömrü dolduğunda MP3 oynatıcı, hala sağlamsa ne olacak?

Sitede ayakkabıların su geçirmez olduğu belirtiliyor ve yağmurda sorun yaşanmayacağını, ama ayakkabıyla yüzülmemesi gerektiği söyleniyor.

Site, aynı zamanda MP3 oynatıcısı olmayan ayakkabıların daha ucuz olduğunu ve hala sağlam olan eski MP3 çalıcının bunlara takılabileceğini vurguluyor. MP3 çalıcısı olmayan ayakkabıların fiyatının 100 dolar olduğu belirtiliyor. Bu, bir ayakkabı perakendecisinin sitesinde yer alan MP3 çalıcılı ayakkabı fiyatının yaklaşık yarı fiyatı anlamına geliyor.

Çapraz-döllemeler, ortaya çıkan yeni işlevlere yer açarken, çarpışmaları önleyecek şekilde tasarlanmalıdır. İsveç ordu bıçağının üreticisi Victorinox AG, şimdi bir USB hafıza girişi olan çakı modeline sahiptir. Ama bu ürün, kampta ya da ofiste kullanışlı olabilirken, hava alanı güvenliği geçişinde insan yalnızca çakısını değil, verilerini de kaybedebilir. Victorinox bu sorunu, USB cihazını çıkarılabilir hale getirerek çözdü ve reklamlarında bu noktayı çok açık şekilde vurguladı.

Köklü ürün hatlarına ve muhafazakar markalaşma stratejilerine sahip şirketlerin marka müdürleri, çapraz-dölleme yapabilmek için birbirinden uzak ürün kategorilerini ele almak konusunda hala geç kalmış değildir. Eğer Nike ve Apple farklılıkların ötesine geçip, hem Apple'ın hem de Nike'ın mevcut ürün kategorilerini gençleştirirdiyse, siz de yapabilirsiniz.

Eğer bir motivasyona ihtiyaç duyuyorsanız, Warner Bros.'tan Harry M. Warner'ın 1927'de ne dediğini hatırlayın: “Oyuncuların konuşmalarını duymak isteyen kim?”

**Köklü ürün hatlarına ve muhafazakar markalaşma stratejilerine sahip şirketlerin marka müdürleri, çapraz-dölleme yapabilmek için birbirinden uzak ürün kategorilerini ele almak konusunda hala geç kalmış değildir.**