İNOVASYON YÜKSEK TEKNOLOJI IÇERMEK ZORUNDA MI?

1990'lı yıllarda, Hindistan'ın ikinci büyük "markalı" hazır giyim firması olan ve Lee, Arrow gibi markaları üreten Arvind Mills, pazarın üst gelir gruplarına hitap eden yüksek fiyatlı markalardan istediği büyümeyi sağlayamadığını düşünüp kendine "acaba pazarı alt segmentlere doğru büyütebilir miyiz?" sorusunu sorar.

Malum Hindistan zengin bir ülke değil. Nüfusu kalabalık olsa da satınalma gücünün düşüklüğünü dikkate alarak, alt segmentler için "Çok temel ve giriş seviyesinde" bir jean modeli tasarlamaya girişir.

Tabii bu 'jean' in 'iş modeli'nin de farklı olması gerekir. Arvind yeni 'jean'in iş modelini tasarlarken, mağazada 20 $ ile 40 $ arasında satılan ürünleri alamayan potansiyel müşterilerin özellikleri ve ihtiyaçları üzerine ciddi bir araştırma yapar ve en çok 7 $ ödeyebileceklerini belirler. Yani önce 'olması gereken fiyat'ı oluşturur, ardından ürün, dağıtım ve tanıtım yollarını bu fiyata göre yeniden tasarlama işine girişir, tabii farklı olma ve ciddi karlılık getirme hedefini de benimseyerek.

Böylece 1997 yılında adını "Ruf & Tuf" koydukları jean pantolonu üretir, fiyatını da 6 $ olarak belirler. Bu fiyata satmak için de harika bir inovasyon geliştirir. Pantolonları dikilip ütülenmiş hazır olarak değil, 'kit' olarak satmaya karar verirler (Maket uçak yapımında kullanılan 'kit'ler ya da İKEA'nın mobilya 'kit'leri gibi). Her beden için kesilmiş kumaş parçaları, fermuar, hazır kesilmiş cepler, deri etiket, dikiş ipi v.b. içeren paketler. Bir yandan da bu kitlerin dağıtımını ve montajını yapmak üzere ülkenin 10 farklı eyaletinden 4.500 terzi eğitirler.

"Ruf & Tuf" çok kısa sürede en fazla satan jean modeli haline gelir. Öyle ki lansmanın ikinci ayında satış adedi bir milyona ulaşır. Talep öylesine bir patlama gösterir ki Arvind reklam faaliyetini durdurur. Üretim kapasitesini üç katına çıkarsa bile talebe yetişemez. Ve bu inovasyon Arvind'I Hindistan'ın en büyük denim üreticisi haline getirir.

İnovasyon, daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü artırmak demek. Inovasyonla ilgili bilmemiz gereken ilk ve en önemli şey, mutlaka elektrik ampulünü, interneti ya da cep telfonunu icat etmek gibi dünyayı değiştirecek "radikal" buluşlar olması gerekmediği. Elbette bu tür icatlar yapabilecek bir şirketseniz bunun zararı olmaz ☺Ancak başkalarının düşünmediğini düşünüp yaptığınız bir yenilik pazar sunduğunuzda ciro ve kar artışı getiriyorsa en küçük buluşlar bile inovasyondur. Arvind'in "Ruf & Tuf"'u da buna çarpıcı bir örnek.

Maliyetlerin ve enflasyonun yükseldiği, iç talebin ciddi azaldığı, konkordato ilan eden firma sayısının arttığı şu dönemde, hem tüketicilerin daha kolay satın alabilmesini hem de şirketlerin ayakta kalmasını sağlayacak böyle inovasyonlara ihtiyacımız var sanki. Yeter ki sıradanlıktan çıkalım, biraz farklı bakalım.

AYŞE DEMİRBAŞ
Eğitim, İletişim ve Performans Yönetimi Danışmanı