

*Bosch Elektrikli El Aletleri Türkiye Satış Direktörü
Heinz Gebauer ile 40 Yılın Ardından:*

“Başarımın Sırrı Güçlü Bir Takım Çalışmasında Gizli”

“1967 yılında Bosch delegesi olarak Türkiye’ye geldiğimde burada bir mümessilliğimiz vardı. 1971 yılında Bursa’daki ilk fabrikamızı çok büyük bir heyecanla açtık. 80 çalışandan başlayıp, bu gün 4 bini aşan istihdam rakamına ulaşmamız ne kadar büyüdüğümüzün bir göstergesi ”

Bosch Elektrikli
El Aletleri
Türkiye Satış
Direktörü Heinz
Gebauer,
Türkiye’de
geçirdiği 40
yılı elde ettiği
başarılarında ekip
çalışmasının
önemli rol
oynadığını
söylüyor.



1967 yılından bu yana Türkiye’desiniz. Sizi, bir anlamda Bosch’un Türkiye’deki tarihinin de güçlü bir simgesi olarak görüyoruz. Elektrikli el aletleri pazarındaki değişim ve gelişimi yakından takip etmiş, hatta bu gelişime öncülük etmiş biri olarak Bosch Türkiye’nin geçmişini çok genel hatlarıyla değerlendirmek ister misiniz? Nereden nereye gelindi?

1967 yılında Bosch delegesi olarak Mengerler Holding’e bağlı Dizel Magnet firmasına geldiğimde burada sadece bir mümessilliğimiz vardı. Onlar o zamanki imkânlar dahilinde Bosch’un tüm ithalat faaliyetlerini yürütüyordu. O zaman ana konumuz otomotiv yedek parçası ithalatıydı. Zor piyasa koşulları nedeniyle talepleri karşılamak için çok uğraştık. Aynı zamanda servis teşkilatını teknik yetkili arkadaşım Bay Czerny ile birlikte yeniden oluşturmaya çalıştık. Biliyorsunuz

bizim ürün yelpazemiz çok geniş, ama ana faaliyetimiz otomotiv, tabii yanında beyaz eşya da vardı. Ancak ithalatı o zaman yoktu. Sadece işçilerin getirdiği ürünler vardı. “Benim çamaşır makinem çalışmıyor ” gibi şikâyetler bile bize geliyordu. Bunlarla da uğraşıyorduk. Bosch’un bugünkü ürün grupları neyse o zaman da aynıları vardı; ancak çok daha küçük çaptaydılar ve bu program bizim sorumluluğumuzdaydı. Benim bugünkü ana konum olan elektrikli el aletlerinin ithalatı o zamanlar gelişme safhasındaydı. Otomotiv sanayiinde ise yatırımlar başlamıştı. Renault, Fiat geliyor, Mercedes-Benz otobüs üretiyor, traktör sanayi var. Biz de burada Bosch’un imalatı olması gerektiğine dair merkezi ikna etmeye çalışıyorduk. Bosch’a çeşitli projelerle emeği geçen Erol Bey (Somersan) ve benim için bu fabrikanın açılışı büyük anlam taşıyordu. En sonunda

1971'de başladık. Enjektör memesi imalatına başladık. Fabrika için 95 bin m² arazi satın alındı. Kapalı saha ise 10 bin m² bile değildi. "Bu büyük sahayı ne yapacağız?" sorusu sorulduğunda ileriye düşündüğümüzü söyledik. 80 çalışandan başlayıp 4 bin kişiye çıkan istihdam rakamı ne kadar büyüdüğümüzün bir göstergesi. Bütün krizlere rağmen biz adım adım, sağlam bir şekilde büyüdük. İhracat zorunlu olmamasına rağmen biz ihracat yapıp döviz girdisi sağladık. O zamanlar bu, Türkiye için çok önemliydi. İnanıyorum ki bu fabrika, Türkiye'deki sanayileşme konusunda, özellikle de otomotiv için çok büyük bir iştirak oldu.

Türkiye'de bulunduğunuz süre içerisinde hangi pozisyonlarda görev aldınız?

Önce mümessillikte Bosch'un Türkiye'deki temsilcisi oldum. Sonra satış müdürlüğü görevine getirildim. Tabii iş geliştikçe yenilikler zorunlu oluyor. Biz yenilik istedik, bir şeyler yapalım dedik. 1990 yılında elektrikli el aletleri dağıtım stratejisinde önemli bir değişiklik yapılmasına karar verildi ve bu görev bana teklif edildi. Ben de hem sevdiğim bir ürün grubu olduğu hem de yeni bir şey yaratabileceğim için kabul ettim. O döneme kadar, ürünleri sekiz bayimiz ithal ediyor ve dağıtımını sağlıyordu. Biz pazarlama ve servis faaliyetlerini yürütüyorduk. 1990'dan sonra ithalatı biz aldık ve dağıtım ağıımızı genişletmek için bayi adedimizi artırdık. Bugün elektrikli el aletleri konusunda lider olduğumuzu düşünürsek, bu gelişmeyi sağlayabilmek için nereden geldiğimizi bilerek vardığımız yeri görmek beni çok sevindiriyor. Tabii ki bunların hiçbirini tek başıma yapmadım, bir ekip olarak çalıştık. Bu ekipte eskiden kalma arkadaşlarımın yanı sıra yeniler de var ve bir ekip olarak hep beraber başarılı olduk. 1994'ten beri Elektrikli El Aletleri Türkiye Satış Direktörlüğü'nü yürütüyorum. Aynı zamanda diğer Türk Cumhuriyetleri'nin de sorumluluğu bendeydi. Duvarların yıkılmasıyla o bölgeleri kısmen ben, kısmen bazı mesai arkadaşlarım dolaştı ve hâlâ o ülkelere giden elektrikli el aletlerinin çoğu Türkiye'den gidiyor. Direkt olarak bizden değilse bile bizim görevlendirdiğimiz bayilerden gidiyor. Ancak kontrolü bizde ve servis teşkilatını kurduk. Azerbaycan, Türkmenistan, Özbekistan, Kazakistan yani kısaca Türk Cumhuriyetleri buna dahil.

Pek çok başarıya imza attığınızı biliyoruz. Ama sizden unutamadığınız başarılarınızdan söz etmenizi istesek, hangilerini anlatırdınız? Öncelikle iş yaşamınızdaki en büyük başarıyı anlatmanızı isteyelim.

Bu konularda sözünü edebileceğim çok şey var ama özellikle bir şey beni çok mutlu etti. Buradaki ilk otomotiv teşkilatını hem servis hem de bayi teşkilatı olarak kurduk ve buradaki yerli mamullerimizi zirveye taşımak ve orada tutmak için çok mücadele ettik. Bu çok büyük bir başarı. İş hayatında ekipler çok önemli. Genelde satış tarafındaki bir adam ile controlling tarafındaki işbirliği yapması zordur. Aynı durum teknik ekip ve satış ekipleri için de söz konusu. Fabrika ilk açıldığında teknik işlerden sorumlu arkadaşım Bay Czerny ile satıştan sorumlu olarak ben işleri çok güzel yürüttük. Neredeyse 40 sene boyunca beraber yürütebilmemiz ve sıkıntı yaşamadan çalışabilmemiz beni çok mutlu etti.



"Çalışırken temel aldığımız ilke BeQIK'tir. Q: Kalite, I: İnnovasyon (yenilikçilik) ve K: Müşteri Odaklılık..."

İkinci olarak 1994 senesinde çok kritik bir dönem yaşadık. Elektrikli el aletleri olarak 1994'te malı kendimiz getirmeye ve bayi ağı kurmaya karar verdik. O zamana kadar sekiz tane bayimiz vardı. Onlar malı ithal ederler ve kendileri satarlardı. Biz sadece koordinasyon yapıyorduk. Bu değişiklik sonucunda, bir kere bu sekiz kuvvetli firmadan ithalat işini alıyorsunuz. Onlar da işin içinde varlar ama artık 400-500 tane bayi ile çalışılacak. Onların payı azalacak bu durumda. Bunun sonucu ne olabilir? Bosch tek marka değil, diğer markalar var. Hepsi de sayılı firmalar. Bu markaları devralabilirler. Tamamen karşı çıkabilirler. Ancak bir firma hariç bu işi bu firmalarla beraber çok güzel bir uyum içerisinde yürüttük ve geçişi başarıyla sonuçlandırdık. 80'li yılların başında yaşadığımız bir başka başarı öyküsünü de anlatmak isterim. O yıllar Türkiye'de sadece siyah-beyaz TV üretimi yapılıyordu. Renkli TV imalatının serbest bırakılmasını bekliyoruz. Blaupunkt TV'leri için hazırlığımız var ve yetkili makamlar üretim, satış ve bayi teşkilatı bulunan bir mümessil olarak bizi buldu. Altı ay sonra renkli TV üretim iznine ilişkin kararın çıkabileceğini iletiler. Gece gündüz

“Beni burada tutan iki şey var: Biri bayilerimiz ve yetkili servislerimiz de dahil olmak üzere sevdiğim insanlar; ikincisi de ekibim.”



çalıştık. Hazırlıklar takım çalışmasıyla tamamlandı ve bakanlık renkli televizyon üretimini serbest bıraktığı gün satışa başladık. Sıfırdan başladığımız operasyonda tam gününde yetiştik. Çok önemli bir başarıydı.

Bosch gibi köklü bir kurumda geçmişten geleceğe taşınan değerler nelerdir? “Bosch kültürü” denildiğinde aklımıza neler gelmeli?

40 yıl önce Bosch'ta işe girdiğim zaman, benimle mülakat yapıldı. Yurtdışına çıkacağımı biliyorum ve bana denildi ki: “Bir gün bir memlekete gideceksiniz. Bu Afrika da olabilir, Uzakdoğu veya Avrupa da. Bir şeyi unutmayın. Diyelim ki bir araba yolda kalmış, orada hemen duracaksınız. Yardımcı olacaksınız. Çünkü o arabada büyük bir ihtimalle bir Bosch parçası vardır.” O zaman da, bu zaman da, Bosch'un felsefesi aynıdır. Sadece bu felsefeyi anlatan sistemler yenileniyor. Temel BeQIK'tir. Q: Kalite, I: İnnovasyon(yenilikçilik) ve K: Müşteri... Müşteri odaklılık... Bu kadar basit. Siz kaliteli bir mal verdikten ve hizmet sunduktan sonra büyük ihtimal o hizmet, kaliteyi onaylatacaktır. Hem mal hem de hizmet konusunda yenilik götürmeli ve müşteri odaklı olmalısınız. “Müşteri ne istiyor?”, “Müşterinin ihtiyacı nedir?” sorularının yanıtlarına göre hareket ettikten sonra bu iş biter. Felsefemiz bu. Bütün kitaplarla yazılan uzun lafların özeti budur.

70'li yılların Türkiye'sinden 2000'li yıllara ekonomik anlamda pek çok farklı sürecin içinden geçerek geldik. Göreviniz gereği ülkemizi de çok gezmiş biri olarak Türkiye hakkındaki genel değerlendirmenizi öğrenebilir miyiz? Türkiye, yakından bildiğiniz bir

ülke olarak nasıl bir rota çiziyor? Sizce Türkiye nereye gidiyor?

Takip ettiğim kadarıyla çok olumlu bir gelişme oldu. Bilhassa 1980'lerin başında Türkiye'nin çok büyük bir mesafe kaydettiğini düşünüyorum. Kültüre baktığımız zaman da gelişmeleri görmek mümkün. Örneğin Nejat Eczacıbaşı'nın düzenlediği olağanüstü bir İstanbul Festivali var. Şu anda çok normal geliyor ama ben o zamanlar Şehir Tiyatroları'nı dolaşıyordum bir şeyler göreyim diye. Dışarıdan konser vermeye gelenler yoktu. Aynı zamanda sanat tarihi, plastik sanatlar açısından da çok büyük bir gelişme görülüyor. Yeni müzeler oluştu. 20 sene önce bunu hayal edebilir miydik?

Otomotiv sanayiine gelirse, otomotiv sanayii bizimle ve bu alanda faaliyet gösteren diğer şirketlerle beraber çok kuvvetli bir sanayi oldu; yan sanayii oluştu. Pek çok sektörde olumlu ve büyük gelişmeler kaydedildi.

Türkiye'deki iş dünyasını da yakından gözlemleyen biri olarak, Türkleri iş yapma biçimi açısından nasıl değerlendiriyorsunuz. Örneğin Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Gürcan Karakaş'ın şöyle bir tespiti var: “Biz Türkiye’de Alman çalışma disiplini ve planlama becerisini Türklerin esnek ve çözüm odaklı yaklaşımlarıyla birleştirerek önemli bir sinerji yakaladık” diyor. Türklerin Bosch'ta olduğu gibi diğer işkollarında da “çözüm odaklı” olduğunu düşünüyor musunuz?

Gürcan Bey doğru söylüyor. Bu işbirliği; Alman sistemi ve Türk insanının esnek ve çözüm odaklı oluşu bir sinerji yaratıyor. Biz zaman zaman bayi ve ekiplerimizle beyin fırtınası yapıyoruz. Çok yaratıcı fikirler ortaya çıkıyor. Fikirler çıkıyor ancak ondan sonra takip etmek gerekiyor. 40 senedir çalıştığım bayi teşkilatlarımıza, oluşturduğumuz bayi kulüplerimize baktığımda çok iyi gelişmeler görüyorum. Ancak, şikâyet ettiğim en önemli şey, bir işe başlanıyor fakat sonuçları düşünülmeden duygusal davranılabiliyor. Bu problem olabiliyor. Ama şunu da söylemek lazım: Bugünkü nesil çok umut verici. Eğitime çok yatırım yapıldı. Özel sektöre yatırım yapıldı. Okulların ve üniversitelerin sayısı arttı. Elektrikli el aletleri olarak eğitim bizim inandığımız ve desteklediğimiz bir konu. Mesela biz her sene Adana'da olsun, Ankara'da olsun meslek okullarına gidip ders veriyoruz, tanıtım yapıyoruz. Ankara'da çalışan Prof. Hasan Coşkun ile beraber senelerden beri süren faaliyetlerimiz var. Bu yıl üçüncüsünü düzenleyeceğimiz “İçindeki Çocuğu Uyandır Oyuncak Tasarım Yarışması” ile yaratıcı genç beyinlerin mesleki gelişimini destekliyoruz. Kendi bayi ve servis ağımıza yönelik eğitimlerimiz de var. Genç İşadamları Klübümüz (GİK) bu konuda güzel bir örnek. Bu kulüp bayilerimizin görevi devralan çocuklarından oluşuyor. Babalar görevi yavaş yavaş yeni nesle bırakıyor. Elektrikli el aletlerinin, gelecekte de mevcut başarılarını koruyabilmesi ve artırabilmesi için, yeni patronların gerek ürün, gerek sektörel, gerekse genel işyapma konularında bilgilendirilmeleri için çalışıyoruz. Diğer bir kulübümüz ise Tecrübeli İşadamları Kulübü (TİK). Şirket kurmuş ve geliştirmiş olan, bilgi birikimine sahip işadamlarından oluşan bu kulübün var oluş amacı ise, tecrübe aktarımı.

Küreselleşme fırsatlar sunduğu gibi tehditler de getirebiliyor. Örneğin elektrikli el aletleri sektöründe de Çin, fiyatları düşük tutmaya devam ederek hızla ilerliyor. Bu konuda düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Uzakdoğudaki çeşitli maliyet avantajları sayesinde, ürünlerin fiyatı daha düşük olabiliyor. Ancak, düşük fiyat yeterli değil. Kalite çok önemli bir faktör ve bu ürünler her zaman tüketicinin kalite beklentisini karşılamıyor. Tüketici, hobi ürünlerinin kullanımına fiyat avantajı nedeniyle "no name" ürünlerle başlıyor, fakat zamanla yaşadığı zorluklar sonucu tercihini marka ürünlerinden yana kullanıyor. Malin kalitesinin yanı sıra hizmet de önemli. Malı sadece rafa koymak yetmiyor. Onun arkasında duracaksınız, satış sonrası teşkilatı olacak ve gerekirse promosyon yapacaksınız vs. Böyle devam ediyorsanız ve inanıyorsanız endişeniz olmaz. Dolayısıyla "no name" ürünlerle ilgili bu durum geçici, sonuçta pazarda güçlüler kalacak.

Türkiye'de 40 sene kalmanızı sağlayan sebepler nelerdir?

İki sebep var. Birincisi burada, ben çok şey yapabildim. Uzun süre doğru kararlar vermenin mutluluğunu yaşadım ve hâlâ da yaşıyorum. İkinci sebep Türk insanı. Düşünebiliyor musunuz; Türkiye'de ilk kez tatile çıkmışım. Tek başına Kapadokya'dayım. O zamanki bozuk yollardan dolayı arabam bozuldu. Ağustos ayı ve yağ bitmiş. Tek tük araba geçiyor. Bir saat sonra bir kamyonet durdu. Beni Niğde'ye götürmek üzere arabayı iple kamyonete bağladı. Ne fren, ne korna; arabada hiçbir şey çalışmıyor, ip koptu. Kamyonetin şoförü korna çalamadığım için ne olduğunu anlayamadan yoluna devam etmiş. Sonra fark etmiş ve 25 km yol gittiği halde, içi rahat etmemiş, dönmüş gelmiş. Birlikte Niğde'ye gittik. Parça bulup kaynak yaptıracağım. Otel yok, kalınabilecek yer yok. Kamyonet sahibi beni misafir etti. Evi, fakir bir ev. Son tavuğu kesip bana ikram ettiler. Araba yola çıkabilecek kadar tamir görünce evde kalmama gerek olmadı. Böyle bir misafirperverlik görmedim. 25 km gidip tekrar geri dönmesini hiç unutamam.

Bu söyleşiyi İstanbul Golf Kulübü'nde yapıyoruz. Golfün hayatınızdaki yeri nedir? Düzenli yaptığınız başka sporlar da var mı?

Ben aslında uzun süre tenis oynadım. Hatta Bebek'te oturduğum zamanlarda, Arnavutköy'e doğru benzin istasyonunun yanında küçük bir saha vardı. Orada bir arkadaşımınla sabah saat 7-8 civarında haftada beş gün tenis oynardık. Sonra orası kapanınca başka bir yerde oynamaya devam ettik. O dönemlerde etrafımdaki arkadaşlar Alman olsun, İngiliz olsun, Türk olsun herkes golf oynuyor. Akşamları beraber oluyoruz ve hep golften bahsediliyor. Bize "Gelin" diyorlar ama biz "Tenis oynamaktan mutluyuz ve bu sporla ilgili değiliz ki" diyoruz. Birlikte tenis oynadığım arkadaşım üç ay için yurtdışına çıktı. Ben de vakit geçirmek için onlarla golf kulübüne gittim. Topa bir vur, dediler. Tabii ilk vuruşlar hep iyi oluyor. Sonra o gruptan iki sponsorum hemen beni üye yaptılar. Tabii ders almak gerekti. Şimdi ise kendimi orta seviyede bir oyuncu olarak görüyorum. Benim handikabım 19. Bu çalışan biri için iyi bir handikap. Bunun

altında yaparsanız o zaman şirket size sorar, "Bu adam hâlâ çalışıyor mu yoksa sadece golf mü oynuyor?" diye. Bu sebeple sadece Cumartesi- Pazar günleri oynayabiliyorum. Golf benim için, boş zamanlarımı değerlendirdiğim bir spor değil, bir yaşam biçimi. 1985 yılında, emekliliğimde golf dünya turu yapmaya karar verdim ve bunun için gelirimden bir kısmını ayırdım. Bugün sağladığım bu birikim ile istediğim dünya turunu yapabileceğim. Birçok ülke gezecek, buralarda golf oynayacağım. Örneğin, bu kapsamda Avustralya, Güney Afrika ve Güney Amerika'ya gideceğim.

Emekli olduktan sonra Türkiye'de mi kalacaksınız?

Bana bugünlerde en çok sorulan soru bu. Hayır kalmıyorum. Büyüdüğüm şehre gidiyorum. Ama burayı bırakmıyorum. Çok mu rahat gidiyorum, hayır. Gün geçtikçe daha da çok üzülüyorum ama böyle olması lazım. Tabii ki Türkiye'ye gidip geleceğim.

Birlikte çalıştığınız arkadaşlarınıza, bayilerinize ve müşterilere mesaj vermek ister misiniz?

Beni burada bu kadar sene tutan iki şey var: Biri bayilerimiz ve yetkili servislerimiz de dahil olmak üzere sevdiğim insanlar; ikincisi de ekibim. Burada başarılı olmam ekip çalışması sayesinde oldu. Benden sonra görevi devralacak arkadaşımıza ve ekibime başarılarının devamını diliyorum. Ekip ruhunun önem taşıdığını biliyorum ve bunun devamını sağlamaları benim en önemli temennim. Bayilerimizle beraber bu başarıları sağladık. Yaşadığımız çok güzel anılarımız var. Sadece görev değişikliği olacak ben gidiyorum, yeni bir arkadaşımız gelecek. İşlerimiz başarıyla devam edecek.



"Çok yakında golf dünya turu yapacağım. Örneğin, bu kapsamda Avustralya, Güney Afrika ve Güney Amerika'ya gideceğim."