

Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Gürcan Karakaş'la inovasyon üzerine:

“İnovasyon, Bosch'un Genetik Kodunda Var”

Türkiye'nin önde gelen aylık ekonomi dergisi Capital'in Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Gürcan Karakaş'la inovasyon üzerine yaptığı ve Şubat 2007 sayısında yayınladığı röportajı sizlerle paylaşıyoruz

“Bosch Grubu olarak, son 10 yılda ciromuzu tüm dünyada ikiye katladık. Türkiye'de ise altı kattan fazla artırdık. Bunu tamamiyle yenilikçi gücümüze borçluyuz.”



İnovasyon Bosch için ne anlam ifade ediyor? Sadece ürün geliştirmeden mi yoksa şirketin tamamına yayılmış bir inovasyon kültüründen mi söz edebilirsiniz?
Oyunun kuralları müşteriye iyi anlamaktan ve beklentilerini iyi okuyabilmekten geçiyor. Hatta müşterinin hayal bile etmediği ama ona bir fayda sağlayacağını düşündüğümüz konuları; ısrarla, bıkmadan, üşenmeden geliştiriyoruz. 120 senedir ayaktaysanız; Türkiye, Çin, Hindistan, ABD gibi dünyadaki bütün pazarlarda büyüyorsanız, o zaman rekabetçisiniz demektir. Bu gelişmeler, inovasyonun Bosch'un genetik kodunda olduğunu açıkça gösteriyor. Robert Bosch 1891 yılında şirketin temellerini atarken, şirketlerin uzun vadeli

yaşamı için gerekli dört yaşam hücrelerini belirlemiştir. Buna göre ilk sırada, yenilikçilik ruhunun korunması geliyor. Bu da inovasyonun bizim şirket kültürümüzün bir parçası olduğunun ispatlarından biri.

Bosch'un inovatif yönünü hangi göstergeler ortaya koyuyor?

İnovasyonu belirli bir şekilde ölçmüyoruz. Buna karşın şirketin teknik altyapısı, bilgi ve tecrübe birikimi gibi belirli göstergelerimiz bulunuyor. Ayrıca bu konunun bir de insan boyutu var. Eğer çalışanlarınızı yeni, parlak ve farklı fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirmesiniz, o fikirlerle asla ulaşamazsınız. Bosch ilk kurulduğu yıllardan

itibaren inovatif bir şirketti. İnovasyon sadece ürün ya da hizmetle ilgili olmayabiliyor. Bir uygulama, organizasyon ya da iletişim şeklinde de ortaya çıkabiliyor. 1906 yılında, Birinci Dünya Savaşı'nın hemen öncesinde, Almanya'nın sanayileştiği dönemde herkes 15-16 saat çalışırken; Robert Bosch, çalışanlarının hafta içi sekiz saat, cumartesi günleri ise yarım gün çalışmasına karar vermiş ve uygulamıştı. O dönemin şartlarında verilen bu kararın uygulanması bir inovasyondur. Burada yatan uzun vadeli bir anlayıştı.

Çalışanlarınız inovasyon sürecine nasıl katılıyorlar?

1996 yılında “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamasına başladığımızda ilk önce insanların zihnine ulaşmamız gerektiğine karar verdik ve bunun için çalışmalara başladık. Çalışanlarımız iyileştirme önerilerini bize göndermeye başladılar. Geçtiğimiz yıl 13 bin 300 adet öneri geldi. Bu çalışan başına üç öneri demek. Gelen önerilerin yüzde 97'sini uygulamaya geçirdik. Örneğin imalat hattındaki arkadaşlarımızın önerisiyle ürün takibini artık belirli bir noktada barkot, belirli bir noktada kameralarla foto optik olarak yapıyoruz. Bu öneri sayesinde ilgili süreci insan kontrolünden çıkarmış olduk. Bu sayede hata oranı ciddi şekilde düştü.

İş ortakları ve müşterilerinizden de inovasyon sürecinde yararlanıyor musunuz?

Bizim için iş ortakları ve müşterilerin bu sürece katılması, inovasyonun doğal bir parçası anlamına geliyor. Müşterilerimizle kurumsal anlamda geliştirme toplantıları yapıyoruz, onlardan fikir alıyoruz. Son bir buçuk sene içinde bayilerimizle 39 toplantı gerçekleştirdik.

Bosch inovasyona ne kadar yatırım yapıyor?

42 milyar Euro'luk ciromuzun yüzde 7'sini, bu çalışmaları üretime çevirecek imalat hattı yatırımlarına harcıyoruz. Bu yılda 6 milyar Euro eder ki, çok ciddi bir yatırım anlamına gelir. İnovasyon birikim ve kararlılık istiyor, biz bu yatırımları yıllardır düzenli olarak yapıyoruz.

Bosch tarafından yürütülen inovatif çalışmalardan örnekler verebilir misiniz?

Geçtiğimiz yıl piyasaya sürülen gece görüş sistemi inovatif çalışmalarımızın bir ürünü. Bu sistemde kızılötesi farlar 150 metreden daha uzak bir mesafeyi aydınlatıyor. Ön camın üzerinde bulunan kamera, aydınlanan yolu aracın panelinde yer alan ekrana yansıtıyor ve sürücünün arıcak gözle kaçırabileceği engelleri fark etmesini sağlıyor. Bundan 10 yıl önce belki insanlar bu sistem için “far varken, bu sisteme ne gerek var?” diye düşünebilirlerdi. Ancak her geçen gün güvenlik, konfor, çevre, sağlık konularının önemi insanlar için artıyor. Bu nedenle de beklentiler değişiyor. Artık mobilite de çok önemli bir konu. Bu gerçekten hareketle, Elektrikli El Aletleri ürün grubumuzda bulunan IXO vidalama makinesini geliştirdik. Bu makinede cep telefonlarındaki lityum-iyon teknolojisi kullanılıyor. Bu sayede vidalama makineleri artık daha hafif, daha küçük ve daha



ergonomik. Bu teknolojiyi profesyonel serideki aletlere de taşıyacağız.

Bosch Grubu markalarından biri olan Blaupunkt'un Türkiye pazarına sunduğu araç navigasyon sistemleri de Türkiye için bir inovasyondur. Türkçe olarak sürücüyü sesli yönlendiren navigasyon cihazları adres sormadan gideceğiniz yere rahatça ulaşmanızı sağlıyor. Bunlar inovatif çalışmalarımıza vereceğimiz örneklerden sadece birkaç tanesi. Bosch tarafından geliştirilen tüm ürünlere baktığınızda arkasında yatan inovasyon gücünü görürsünüz.

Gerçekleştirilen inovatif çalışmalar Bosch için nasıl sonuçlar doğurdu?

Her yıl ortalama 2800 patent almamız bizi otomotiv sektöründe dünya devi yaptı. Bu entelektüel sermayenin en büyük göstergesi. Bunun yanı sıra cironuz artıyor; kârlılığınız da yerindeyse bence inovasyonu ölçebilirsiniz. Üstelik Bosch bir vakıf şirketi. Bizim, kârlılığımıza, her ay ciromuza bakan bir patronumuz yok. Bu da bizim inovatif projelerimize önemli kaynak yaratmamızın ve bunları yıllar boyu desteklememizin arkasında yatan temellerden en önemlisi. Bosch Grubu olarak, son 10 yılda ciromuzu tüm dünyada ikiye katladık. Türkiye'de ise altı kattan fazla artırdık. Kârlılığımız da hedeflediğimiz seviyede. Bunu tamamiyle yenilikçi gücümüze borçluyuz.