

>> KAPAK KONUSU ::

**Kordsa Global CIO'su Tekin Gülşen**



# Küresel IT Yönetimi

**Kordsa Global CIO'su Tekin Gülşen'in,  
9 farklı ülkeye yayılmış olan üretim tesislerini merkezi  
bir altyapıda buluşturmak gibi zorlu bir görevi var.  
Global CIO'ların yönetim biçimlerini ve yeni  
projelerini bizlerle paylaştı.**

**MURAT YILDIZ  
FOTOĞRAF: MERT KESKİN**

**T**ekin Gülşen 2009 yılında Kordsa Global'de Global IT Direktörü olarak göreve başladığında 9 ayrı ülkede birbirinden farklı olarak işleyen bir yapı vardır. Ancak ilk katıldığı dönemde Kordsa organizasyonel bir yapılanma içerisindedir ve tüm lokal birimler, matris bir organizasyon yapısı ile fonksiyonel olarak merkeze bağlanmıştır. Tekin Gülşen, göreve başlayarak liderliğini yaptığı tüm organizasyondaki IT fonksiyonun da merkezileştirilmesi sürecini şu şekilde anlatıyor, "Göreve atanma ile birlikte, kurumdaki yeni yapılanma çerçevesinde benden ve IT fonksiyonundan beklenti, IT organizasyonunu global olarak şekillendirip, yapılandırıp, şirket öncelikleri doğrultusunda bir vizyon ve strateji ile katma değer yaratan itici bir güç haline getirmektir."

Bu yapılanma çerçevesinde her lokasyondaki yerel IT ekipleri ve merkez IT ekibi tek bir takım olarak çalışmaya başlamış. "Kordsa'da biz matris organizasyon yapısındayız. Yani her yöneticinin iki raporu, iki şapkası var. Örneğin herhangi bir lokasyondaki finans yöneticisi, hem yerel işletme direktörüne, hem de global finanstaki yöneticiye rapor verir. IT'de de durum bu şekilde."

Yönetimsel raporlamanın merkezileştirilmesi haricinde, farklı bölgelerdeki IT ekiplerine destek sağlayacak merkezi bir IT ekibi de oluşturulmuş. Bu ekip aynı zamanda tüm IT alt yapısının vizyoner yeniliklerine öncülük ediyor. Tekin Gülşen, her ne kadar merkezi bir yönetim modeli oluşturmuş olsa da, yerel ofislerin de temel fonksiyonları kendi başlarına yürütmeleri gerektiğine inanıyor. "IT yapısı

içerisinde Kordsa Global IT ekibi var. Bu ekibin de görevi daha çok vizyonu, global stratejileri ve teknolojik yol haritasını belirleyip bu global projeleri yönetmek. Teknoloji platformumuzun merkezi ise, grubumuzun en büyük işletmesinin de bulunduğu İzmit'te. Burası aynı zamanda teknolojik üssümüz. Birçok yeni uygulamayı burada başlatıp diğer lokasyonlara önderlik ediyoruz. Kordsa Global'in diğer ülke ofislerinde de yine kendi veri merkezleri ve yerel uygulamaları var. Ancak biz teknoloji çözümleri tarafında hibrid bir yapıda çalışıyoruz. Yani eğer ortak bir değer çıkıyorsa, şirket hedefleri doğrultusunda bir sinerji yakalayabiliyorsak ya da ortak bir ihtiyacı giderebiliyorsak, bunları tamamen merkezi olarak kuruyor, devreye alıyor ve diğer ülkelere bu çözümü sunuyoruz. Yani bir anlamda "private cloud" yapısında bir sistem geliştirip diğer lokasyonlara bunu hizmet olarak sunup ücretlendiriyoruz. Merkezi yönetimin tüm bölgelerde ortak bir standart oluşturması büyük avantaj sağlayabiliyor. Ancak CIO'lar tüm kontrolü merkezde tuttuklarında kimi zaman yerel bölgelerdeki çeviklik ve çözüm yetenekleri kısıtlanmış olabiliyor."

Tekin Gülşen, diğer ülkelerdeki IT birimlerinin temel uygulamalarda özgür hareket edebilme kabiliyetlerini şu şekilde anlatıyor, "Bizlere fazla katma değeri olmayan artık bir nevi standartlaşmış, emtia haline gelmiş servisleri ya da çözümleri ise lokal yöneticiler ve lokal ekipler yönetiyorlar. Bu aşamada kendileri o ülkede en iyi kiminle çalışabiliyorlarsa, kimden destek alabiliyorlarsa onlarda karar kılıyorlar."

**"Bizlere fazla katma değeri olmayan artık bir nevi standartlaşmış, emtia haline gelmiş servisleri ya da çözümleri ise lokal yöneticiler ve lokal ekipler yönetiyorlar. Bu aşamada kendileri o ülkede en iyi kiminle çalışabiliyorlarsa, kimden destek alabiliyorlarsa onlarda karar kılıyorlar."**

## **KORDSA GLOBAL HAKKINDA**

C: Kordsa Global 1973 yılında kurulmuş. Sabancı Holding'in bir parçası tabii ki. Daha sonra Dupont'la ortaklıklar, birleşmeler, satın almalarla vs. bugünkü durumuna gelmiş durumda. Kordsa Global'in müşteri kitlesi global ve lokal lastik üreticileri. Kordsa Global'in ürettiği endüstriyel iplik ve kord bezi lastik üretimi içerisinde kullanılan önemli bir komponent, ara mamül. Şu anda 9 ülkede 10 ayrı fabrikamız ve ofisimiz bulunmakta ve bu yapı global bir operasyon olarak işliyor. Bizim ana pazarımız lastik üreticileri. Sonuç olarak bir endüstriyel tekstil üreticisi olarak, standard ürünlerimiz yanında, özel bazı yeni ürünler, balık ağları, hortumlar vb. ürünlerle de farklı pazar ihtiyaçlarını karşılamayı hedefliyoruz. Özellikle bu yeni ürünlerle ilgili gelişmeler oldukça mercek altında. Bu alanlardaki pazar payımızı da artırmayı hedefliyoruz.

### **Yerel yönetici seçimi**

Türkiye'de ofis açan küresel oyuncuların yabancı yönetici atamaları, birçok iş birimini halen merkezden yönetmeye devam etmeleri oldukça yaygın bir durumdu. Geçtiğimiz on yıl içerisinde bu şirketler yerel yöneticiler ile çalışmaya başlamanın değerini anladılar. Artık çok gerekli olmadıkça şirketler, yerel yöneticiler atamayı tercih ediyorlar. Tekin Gülşen, 9 ülkeye yayılmış olan Kordsa Global'in farklı bölgelerinde IT yönetici seçim kriterlerini şu şekilde anlatıyor, "Yerel yöneticiler ile çalışmak artık kaçınılmaz bir gerçek. Bu kadar farklı lokasyon, kültür-





AGILE KORDSA GLOBAL  
IN HIGH  
VALUE BUSINESSES  
FOR SUSTAINABLE  
GROWTH



## Teknolojide Doğru Yönü Bulmak

**Her gün yeni bir kavram çıkıyor. Bunların kimisi zamanla unutuluyor ya da birer pazarlama stratejisi olduğu ortaya çıkıyor. Siz bunları nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Bu tür trendler ya da bu tür dönüşümler sektör içerisinde sıkça oluyor. Bu tarz yeniliklerin ortaya çıkması da aslında sağlıklı bir gelişim. Ancak bir CIO'nun kılavuzu eğer iş faydasını gözetmek olursa, yeni teknolojik gelişmeleri çok daha sağlıklı değerlendirebiliriz. Bugün de gündemde olan belli başlı konular var; mobilite, sosyal medya, büyük veri ve bulut bilişim gibi. Bunların her şirkete katkısı aynı seviyede olmayabilir ve şirket stratejisine bağlı olarak her şirket için önceliği de farklı olur. Bana göre bir CIO, bu trendleri iyi görüp, sindirip, bir taraftan işe katkısının ne olabileceğini sorgulamalı ve katma değerini iyi tartmalıdır. Bu iki unsuru birleştirip karar alındığında daha somut ve fayda yaratan çıktılar elde edilebilir. Yalnızca trend olduğu için yenilikleri uygulamak, iş süreçlerine ve hedeflerine negatif bir etki bile yaratabilir.

ler ve iş yapış tarzlarıyla birlikte çalışmak Kordsa yöneticisine farklı bir boyut katıyor. Ve her ne kadar kimi zaman oldukça zorlu olsa da, böyle bir ortamda çalışmak aslında oldukça keyifli. Bizim Kordsa Global içerisinde standart olarak belirlenmiş özelliklerin başında İngilizce bilgisi geliyor. Her ülkedeki IT çalışanından, teknik bilginin ötesinde belli seviyede İngilizce bilmesini bekliyoruz. Ülkelerde lokal çalışanlar tercih ediyoruz ancak bizim global IT kadrosundaki ekip oldukça mobil çalışıyor. Çünkü diğer ülkelerdeki iş süreçlerine de yakın olmak durumundayız.”

### Tümleşik İletişimin Gücü

9 farklı ülkeye yayılmış olan bir organizasyonu yönetmek için güçlü bir iletişim altyapısı gerekiyor. Tekin Gülşen, tümleşik iletişim altyapısı ile tüm çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği sağlandığını belirtiyor. Gülşen şöyle diyor, “Şu anda tüm ülkeleri birbirine bağlayan küresel bir özel ağıımız ve bu ağ üzerinde çalışan tümleşik iletişim alt yapımız var. Birbirine tamamen entegre kimlik yönetimi, e-posta, anlık mesajlaşma, intranet, ses ve video ile etkin bir şekilde haberleşip, bilgi ve içerik paylaşabiliyoruz. Tüm iletişimimizi global veri ağıımız üzerinden yapıyoruz hem üretkenliği ve iletişimi artırıyoruz hem de seyahat ve iletişim masraflarından yüzde 25’leri aşan ciddi tasarruflar sağlanıyor.”

### Standartlaşmanın Önemi

Geniş coğrafyalara yayılmış olan şirketlerde birbirinden farklı yapıların ve sistemlerin senkronize bir şekilde çalışmaları çok da mümkün değil. Bu yüzden merkezleşmenin yanı sıra, uygulama ve alt yapının da standartlaşması büyük önem taşıyor. Tekin Gülşen,

## CIO'nun Rolü

**CIO'lar kimi zaman teknik sorunlar ve çözümler ile oldukça yoğun vakit geçirip işin kendisinden uzaklaşabiliyorlar. Sizce günümüz CIO'sunun iş/teknoloji ayırımında izlemesi gereken yol nedir?**

“IT lideri olarak zaman alıcı ve son kullanıcıdan nispeten uzak ve biraz işin mutfağında olan konuları olabildiğince ana gündemimizden çıkartmaya çalışıyoruz. Tabi ki teknolojinin yaptığımız işte çok önemli bir rolü var ama en azından bizim odak alanımızın orası olmaması gerektiğine inanıyorum. O yüzden zaten şu anda kaynaklarımızın bir çoğu daha çok iş süreçlerine yakın ve direkt katma değerli iş etkisi olacak çözümler üzerinde çalışıyorlar. Bir de gerçekten de reaktif çalışmaktan artık daha çok proaktif çalışmaya döndüğümüzü net olarak görebiliyorum. Çünkü IT'nin çalışma biçimi kalıplaşmış olarak sadece gelen taleplere çözüm bulma ve sorun giderme noktasında olmamalı. Bizim çalışma şeklimizin de artık bu şekilde olmadığını memnuniyetle görüyorum. Biz Kordsa Global IT fonksiyonu olarak, tüm iş süreçleri ile çalışmanın verdiği imkan ile, bazı insiyatifleri başlatan, gördüğümüz yeni fırsatları diğer departmanlar ile paylaşarak ve onlarla birlikte çalışarak çözüm sunabilen bir ekibiz. Bunun dengesini de iyi kurmak lazım. Ne çok fazla yüzümüzü tamamen teknolojiye, dönüp iş hedeflerin uzaklaşmak ne de teknolojiden uzaklaşıp yenilikleri kaçırmamak lazım. Kordsa Global IT olarak bu dengeyi iyi koruduğumuza inanıyorum.”

ilk göreve başladığında her bölgenin farklı ERP sistemleri kullandığını, farklı altyapılara sahip olduğunu belirtiyor. Ancak şu anda ortak bir ERP sistemi üzerinde ça-

**Büyük veri artık kaçınılmaz bir gerçek. Bir çok şirketin CRM sistemlerine dahi artık twitter, facebook gibi sosyal medya ağlarından direkt bilgi giriyor. Bizde uygulamalarda üretilen işlemsel verinin dışında makinelerden, sensörlerden ve üretim sahasından gelen oldukça teknik verileri de anlamlandırmak ve organizasyon içerisinde kullanmak çok önemli. Veri salt bir raporda bir işe yaramayabilir.**

lışmalar yürütüyor. Bu konudaki vizyonlarını ise şu şekilde aktarıyor, “Hangi yazılım üzerinde karar verdiğimizizin bence bir önemi yok. Biz bu projeyi salt standartlaştırma amacıyla değil, iş yapış süreçlerini senkron hale getirme, şu anda çalışmakta olan ERP sistemlerinde görülen riskleri bertaraf etme ve hizmet kalitesini artırma amaçlı yürütüyoruz. Eğer projenin şirkete bir katma değeri yoksa ve süreçleri iyileştirmiyorsa, yalnızca standartlaşma adına bunu uygulamayız. Ancak geçtiğimiz dönem içerisinde yazılımsal standartlaşmadan ziyade, üretim, maliyet ve iş süreçlerin takibi açısından tüm sistemlerimizi birbirine entegre hale getirdik. Şu anda farklı ülkelerde hangi uygulamalar kullanılıyor olursa olsun, entegrasyon platformumuz sayesinde her türlü satış, envanter, üretim, maliyet, kapasite vb konularda bir çok bilgiyi lokal ve merkezi tüm fonksiyon liderleri anlık olarak görüp ona göre karar ve aksiyon alabiliyorlar”

### Talep yönetimi ve teknik destek

Kordsa’da teknolojinin geliştirildiği asıl üs olan İzmit aynı zamanda IT destek birimi olarak da çalışıyor. Ancak Kordsa aynı zamanda yerel partnerler ile de sıkı bir şekilde çalışarak daha hızlı çözümler üretilmesini sağlıyor. Böylece yerel IT liderlerinin olası sorunlarda çözümleri yerel kaynaklardan daha hızlı çözebilmeleri sağlanmış.

“Yerel ofislerde farklı alanlarda çeşitli ihtiyaçlar olabiliyor. Örneğin, bir ülkedeki fabrikanın alt yapı güvenliği ile ilgili bir sistem çözümüne ihtiyacı var. Eğer kendi fonksiyonumuz içerisinde hali hazırda bunu çözebilen bir ülke varsa hemen bilgi ve deneyim ak-



**9 farklı ülkeye yayılmış olan bir organizasyonu yönetmek için güçlü bir iletişim altyapısı gerekiyor.**

tarımını yapıyoruz. Hatta gerektiğinde geçici olarak o ülkeye giderek bizzat projede çalışıp ihtiyaçları çözebiliyorlar. Bunlar haricinde lokal olarak çözülebilecek konuları IT yöneticileri uygun lokal partnerler ile çözüyorlar. Çok farklı saat dilimlerinde, 7/24 üretim yapan bir şirkette aynı kalibrede IT desteği sağlamak için gereken talep, problem ve değişiklik yönetim standartlarını oturtmak da son derece önemli. İşin kalbinde yatan ise; farklı geçmişlerden, ülkelerden ve kültürlerden oluşan bir ekibin ortak hedefler doğrultusunda, harmoni içinde tek bir takım olarak çalışmasını sağlamak” diyor Tekin Gülşen.

### **Üretim zekasını kurgulamak**

Tekin Gülşen farklı bölgelere yayılmış olan tüm üretim operasyonunu ortak bir noktada buluşturmada en önemli amacının, üretim zekasını oluşturmak ve bu sayede verimlilik, üretkenlik ve ürün kalitesini artırmak olduğunu belirtiyor, “Şu anda mevcutta işleyen çeşitli üretim takip sistemimiz var ancak bizim hedeflediğimiz bunları yenileyip geliştirerek artık anlık olarak daha kapsam-

lı ve detaylı üretim bilgilerine ulaşabilmek. Sahada çalışan operatörlerden süpervizöre ve nihai olarak COO ve CEO’ya kadar herkese sahada o anda neler olduğu bilgisini verebilmek, bu işin birinci adımı. İkinci aşama ise ERP ve diğer uygulama verilerini birleştirip analiz edebilmek. Şu anda sıkça konuşulan “Big Data” alanında da ciddi projelerimiz var ve bunların hepsi de aslında birbirleri ile örtüşüyor. Amacımız, üretimden, makinelerden ve diğer birimlerden gelen işlemsel veriyi derlemek, anlamlandırmak ve karar mekanizmalarına iş hedefleri doğrultusunda doğru bilgiyi sunmak.”

### **Büyük Veri Kaçınılmaz**

Birçok şirket için veri kaynakları ve buralardan gelen veri miktarı katlanarak artıyor. Tekin Gülşen’e büyük veri ve bunun üretim şirketlerine olan etkisini sorduk. Şöyle dedi, “

Büyük veri artık kaçınılmaz bir gerçek. Bir çok şirketin CRM sistemlerine dahi artık twitter, facebook gibi sosyal medya ağlarından direk bilgi giriyor. Bizde uygulamalarda üretilen işlemsel verinin dışında makinelerden, sensörlerden ve üretim sahasından gelen ol-

dukça teknik verileri de anlamlandırmak ve organizasyon içerisinde kullanmak çok önemli. Veri salt bir raporda bir işe yaramayabilir. Bizim o standard Plan – Uygulama – Kontrol – Aksiyon döngüsünü kapatmamız lazım. Elde edilen bu veriden çıkarılan sonuç bir aksiyona dönüşüyor mu? Bizim bunları net olarak anlayabilmemiz lazım. Bu da tek başına IT’nin yapabileceği bir iş değil. Burada mutlaka iş birimleriyle yakın çalışıp, birimlerin bu tarz verilerden neye ulaşmak istediklerini kavramak lazım. Bir veri eğer bilgi, kanaat ve akıl evrimini geçirirse anlam kazanır. Yani elde edilen bu devasa veriden nasıl bir çıktı bekleniyor ki iş süreçlerine bir etkisi olsun? Bu konuda asıl fark yaratacak nokta; süreç sahiplerini, analistleri ve yöneticileri gerekli teknolojik araçlar ile donatma ve yetkilendirme. Bu sayede verilerle dinamik olarak anlık korelasyonlar ve simülasyonlar yaparak çok net görünmeyen bazı paternleri ve fırsatları görebilmelerini sağlamak. Bu noktada da performans ve üretkenliği devamlı kılmak için “in-memory” raporlama sistemleri, mobil cihazlar ve yönetimi öne çıkan teknolojiler oluyor. **LEI**