

Aslında, Kordsa Global için dönüm noktası 1990'lı yıllardı. Çünkü Mısır, Almanya ve Güney Amerika pazarına girilmesiyle şirketin "global yolculuğu" o tarihlerde başladı. 2005'te Dupont ile ortaklığın sona ermesiyle Sabancı Holding, yola tek başına devam etti. 2006'da Kordsa, Kordsa Global olarak yeniden şekillendirildi.

Bugün Kordsa Global, dünyanın en büyük naylon ve polyester iplik, kord bezi ve tek kord tedarikçisi durumunda. 1 milyar dolara yaklaşan cirosu, 5 kıtada ve 9 ülkede üretim tesisleri ve 5 binin üzerinde çalışanı var.

Bu küresel gücün kaptanlığını ise 39 yaşında genç bir yönetici yapıyor. 14 yılını General Electric'in çeşitli birimlerinde, çok farklı projelerde ve 5 ayrı ülkede geçiren Mehmet N. Pekarun, iddialı bir yönetici. "Türkiye'nin gerçek anlamda tek global şirketi Kordsa Global'dir" diyen Pekarun, 2007'yi müşterilere yeni ve inovatif değerler yaratmak için araştırma ve yatırım yapmakla geçirdiklerini söylüyor. Pekarun, "2008 ise o yatırımların hayata geçeceği, müşterilerimize dönük yeni katma değerlerin yaratılacağı bir yıl olacak" diye konuşuyor. 2008'de 1 milyar dolar ciroyu aşma hedefiyle çalışan genç genel müdür, global anlamda organik ve inorganik büyümelerini sürdüreceklerini söylüyor. Bunun için de her bölgedeki fırsatları takip ettiklerini açıklıyor.

Kordsa Global'in genç CEO'su Mehmet N. Pekarun, şirketin globalleşme sürecini ve gelecek vizyonunu Capital'e anlattı. Pekarun'un sorularımıza verdiği yanıtlar şöyle:

● Kordsa'yı global bir şirket olarak tanımlıyorsunuz. Global olmanın kriterleri nedir? Bu kriterlerin ne kadarına Kordsa sahip?

■ Türkiye'nin gerçek anlamda belki de tek global şirketi Kordsa Global'dir. Bu konuda gerçekten çok iddialıyız. Çünkü global olmanın kriterlerini tam anlamıyla ve eksiksiz olarak yerine getiriyoruz. Bu kriterlerden biri öncelikle coğrafi yaygınlıktır. Kordsa Global, 5 kıtada 9 ülkede üretim yapıyor. Bu durum kurum kültürümüze apayrı bir kimlik ve renk katıyor. Global olmanın diğer bir kriteri ise liderliktir. Biz de kendi sektörümüzde dünya lideriyiz. Onun yanı sıra, 1 milyar dolarlık

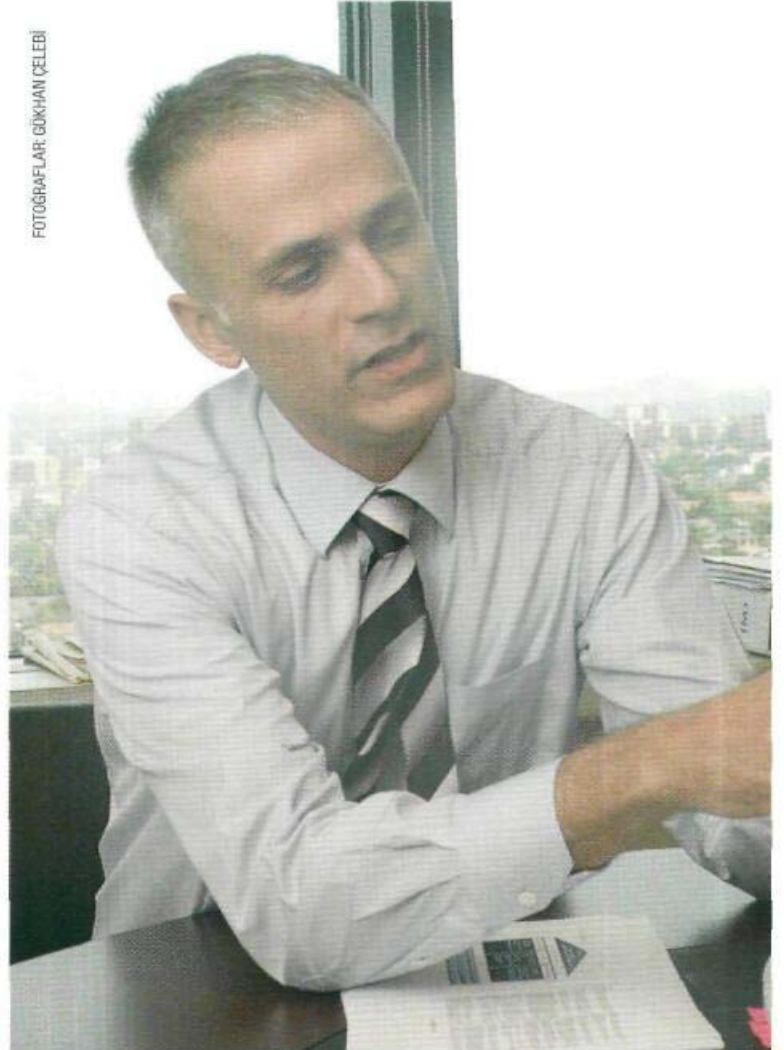
ciroya sahibiz. Geçen yılı 925 milyon dolarla kapattık. Bir aksilik olmazsa, 2008'i 1 milyar doların üzerinde ciroyla kapatacağız. Tüm bu saydıklarım global şirket olmanın gerekleri ve Kordsa olarak bunların hepsine ve daha fazlasına sahibiz.

● Sizi bu noktaya taşıyan büyüme stratejinizin unsurları nelerdi?

■ Aslında 1973 yılında kurulan Kordsa, şimdiye kadar hem organik hem inorganik büyüdü. 35 yıllık köklü bir şirketten bahsediyoruz. 1973'te Sabancı Grubu tarafından, kord bezi üretmek amacıyla kuruldu. Önce iç pazara çalışıldı. Daha sonra bölgedeki ihtiyaçları karşılamak amacıyla giderek şirket büyüdü.

Şu anda öyle bir noktaya geldi ki yıllık 1 milyar dolar ciroya ulaştı ve kendi alanında dünya lideri... Bugün dünyada hangi aracın lastiğini keserseniz kesin içinde Kordsa Global'in ürünü bulursunuz. Bu konuda

FOTOĞRAFLAR: GÜKHAN ÇELEBİ



Kordsa Global, kendi alanında dünyanın en büyük tedarikçisi. **MEHMET N. PEKARUN** da bu devin kaptanı. Pekarun, "Global anlamda yeni bir şirketiz" diyor ama iddialı olduklarının da altını çiziyor. Müşteriyi dinlediklerini, teknoloji ve inovasyona odaklandıklarını söylüyor. Global anlamda organik ve inorganik büyümenin süreceğini açıklıyor ve "Her bölgedeki fırsatları takip edeceğiz" diye konuşuyor. Yeni rotayı ise "Asya'da birçok yeni müşteri fırsatı var. Onları kazanabilmek için çok çalışmamız gerekiyor" sözleriyle açıklıyor.

kesinlikle iddialıyız.

Kordsa'nın ilk ortaklığı 1987'de, o dönemde iplik alımını yaptığı DuPont'laydı. Bu ortaklık sayesinde şirkette kalite kültürü oturdu ve Kordsa, ISO 9001 alan dünyadaki ilk tekstil şirketi oldu. 1990'lı yıllarda sırasıyla Mısır, Almanya ve Güney Amerika'ya girdi ve o tarihlerden itibaren global yolculuk tam olarak başladı.

● Peki büyüme ne zaman, nasıl başladı?

■ Kordsa'nın tarihçesine baktığımızda belki ilk 10 yılında daha yerel, bölgesel bir şirket iken 1980'lerin sonundan itibaren organik biçimde ve gerçekten hızlı bir tempoda büyümeye başladığını görüyoruz.

2001'de Kordsa ile Dupont'un dünya ortaklığı, joint venture projesi hayata geçiyor. Yani, Kordsa'daki ilk gerçek global yapının 2001 yılında hayata geçtiğini söyleyebiliriz. 2005 yılında ise Dupont'un sektörden ayrılma kararıyla birlikte burası bir Sabancı kuruluşu haline geldi ve 2006'dan itibaren de yeniden yapılanma süreciyle şirketin adı "Kordsa Global" olarak değiştirildi.

● Sizin gruba dahil olmanız da bu döneme denk geliyor...

■ Evet. Benim Sabancı Grubu'na katılmam da 2006 yılının başıdır. Bu dönemde global stratejimizi oluşturduk. Yeniden yapılanma sürecine seri biçimde başladık. Baktık ki Asya dışında dünyanın her yerinde varız. Asya'da ise biraz ihracatımız var, ancak diğer kıtalardaki gibi üretim merkezimiz yok. O yüzden ilk etapta Asya'ya odaklanma kararı



**"5 KİTADAKİ
FIRSATLARI
İZLİYORUZ"**

aldık ve hızlı biçimde bunu hayata geçirdik.

"Müşteri neredeyse Kordsa oradadır"ı tam anlamıyla söyleyebilmemiz için Asya'da da olmamız gerekiyordu. Çünkü bizim ana müşterimiz olan otomotiv sektörü Asya'ya yönelmiş durumdaydı. Böylece 2006 yılının sonunda Güneydoğu Asya'ya bir yatırım yaptık. Endonezya, Tayland ve Çin'de fabrika yatırımlarımız oldu. Sonuçta Kordsa Global olarak 2006'nın sonu itibarıyla dünyanın her yerinde var olduk.

● İki yıl önce Kordsa Global'in başına geldiğinizden bu yana neler yaptınız?

■ Köklü ve tecrübeli bir şirketiz, ama global anlamda yeni bir şirketiz. Gerçek global şirket yolculuğumuz 2001'de DuPont ile yapılan anlaşmayla başladı, 2006'da ise tam olarak hayata geçti ve şu anda bu yolda ilerliyoruz. En önemlisi bizim müşterilerimizin hepsi global firmalar. Dolayısıyla global bir tedarikçiyle çalışmaktan memnunuz.

Ben 2 yıl önce göreve geldiğimde arkadaşlarımızla oturup "Nasıl farklılaşabiliriz" sorusunun yanıtını aradık. Zaten pazarımızda liderdik, ama lider bir şirket olarak çok daha fazla sorumluluklarınız oluyor. Lider şirketten beklentiler çok daha fazla. Müşterileriniz sizden her zaman daha iyisini, daha yenisini, daha yaratıcısını bekliyor. Her şeyden önce müşteriye dinlememiz gerektiğine karar verdik. Çünkü, önemli olan müşterinin ne istediğidir. Müşteri bize, "Çok iyisiniz, çok kalitelisiniz ancak farklı ihtiyaçlarımız karşısında tedarikçimizin çok daha yenilikçi olmasını istiyoruz" dedi. Bizi bu konuda farklı görmek istediklerini açık yüreklilikle dile getirdiler. Biz de rotamızı bu yönde çizdik.

● Yani nasıl bir rota çizdiniz?

■ Operasyonel mükemmellikte çok iyiyiz, iyi servis veriyoruz, globaliz. Bizden memnunuz, ama farklılık yaratabilmemiz için başka şeyler de yapmamız lazım. Bunun sonucunda teknoloji ve inovasyona odaklandık. Ciddi biçimde teknoloji yatırımlarımız oldu. Global teknoloji yatırımları yaptık. Sadece 2007 yılında 5 milyon dolarlık teknoloji yatırımımız oldu. İzmir'te "Global Teknoloji Merkezi" kurduk. Tüm bunlar son 2 yılda oldu. Bir yıl içinde 20'nin üzerinde lisans ve yüksek lisans sahibi araştırmacıyı bünyemize dahil ettik. Bu alımlarımıza da devam edeceğiz.

Kısaca Ar-Ge ve inovasyon konusunda ciddi bir atağa geçtik. Dolayısıyla bu konuda farklılık yaratmaya odaklandık ve bunu da

başarıyoruz. Çalışanlarımızın yeni süreçte adapte olması için inovasyon metodolojisi konusunda eğitimler verdik. Ekiplerimizin büyük kısmı bu eğitimi aldı. Eğitimin temeli müşteriye dinleme, konulara farklı açılardan bakabilme üzerine kurulu. Yani, zaten çok deneyimli olan bir ekibe, biraz daha farklı açıdan bakabilmeleri için bir eğitim verdik. Bu ciddi bir motivasyon da sağladı.

● 2006'da 700 milyon dolar olan cironuz,



"KORDSA'YA GÜLER SABANCI'NIN KATKISI ÇOK BÜYÜK"

KENDİMİ ŞANSLI GÖRÜYORUM 39 yaşında, genç bir yöneticiyim. Ama GE'deki 14 yılımda çok ciddi deneyimler elde ettim. 7 ayrı görevim oldu ve 5 farklı ülkede çalıştım. Sabancı'da ise yeni bir kültüre geldim. Aslında sadece 2 yıl oldu geleli, ama kendime tam anlamıyla "Sabancıyım" diyebilirim. Bu büyük bir gurur benim için. Heyecan verici ve keyifli. Kendimi şanslı görüyorum. Şu anda geldiğim bu yer, içinde bulunduğum fırsatlar benim için çok olumlu ve kendimi gerçekten şanslı görüyorum.

DUAYENLERLE ÇALIŞIYORUM Kordsa Global'in yönetim kurulu başkanının Güler Sabancı olması büyük avantaj. Kendisi 3 ayda bir yönetim kurulu toplantılarımıza bizzat katılıyor ve önemli yönlendirmeleri oluyor. Aynı şekilde yönetim kurulu başkan vekilimiz Turgut Uzer de Sabancı Holding Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı. Dolayısıyla sektörün bizzat içinde çalışmış, duayen olmuş bu isimlerin şirkete de bana da çok büyük katkıları oluyor.

NASIL BİR LİDER OLMALI? Bence bir liderin değişik stilleri olması gerekiyor. Tek stilde başarılı olmak artık zor. Bazı durumlar çalışana koçluk yapmanızı gerektiriyor. Bazı durumlar daha otoriter, bazı durumlar ise gerçekten demokrat olmayı gerekli kılıyor. Benim genel tarzım, hem demokratik hem tempo belirleyen, zaman zaman da koçluk yapan yönetici şeklinde. Bir de yöneticinin "yapan insan" olması gerektiğini düşünüyorum. Örneğin, yenilikçi bir yaklaşım gerekiyorsa çalışanınızla birlikte bunu bizzat yapacaksınız.

2007'de 925 milyon dolar olarak gerçekleşti. Bu büyümenin kaynağı ne oldu?

■ 2006 sonunda Asya'ya girdiğimiz için 2007 yılına yansıyan bu 200 milyon doların üzerindeki ciro artışı, inorganik büyümemizle sağlandı. Bundan sonra da global anlamda hem organik hem inorganik büyümeye devam edeceğiz.

Her bölgedeki fırsatları takip edeceğiz. 2007 yılı müşterilerimize yeni ve inovatif değerler yaratmak için araştırmalar ve yatırımlarla geçti. Bu yıl ise o yatırımların hayata geçeceği, müşterilerimize dönük yeni katma değerlerin yaratılacağı bir yıl olacak.

● Yeni girdiğiniz Asya ve Uzakdoğu, tüm sektörlerin, şirketlerin yoğun rekabetine sahne oluyor. Siz bu rekabet ortamında nasıl bir strateji izliyorsunuz?

■ Global anlamda lider olmanın getirdiği çok ciddi bir müşteri portföyümüz var. Ancak, Asya'da yeniyiz. Dolayısıyla, Asya'da birçok yeni müşteri fırsatı var. Onları kazanabilmek için çok çalışmamız gerekiyor. Öncelikle diğer bölgelerde sağladığımız mevcut ürün kalitemizi onlara da göstermeliyiz. Ama onun dışında bir de teknoloji ve inovasyon konusunda öne çıkmalıyız.

Asya'da "Pazar Uygulama ve Geliştirme Platformu"muz var. Bununla hem mevcut müşteriye yeni ürün yaratmaya çalışıyoruz hem halihazırda bizim müşterimiz olmayanlara ulaşmaya çalışıyoruz. Bulduğumuz pazarda bir müşteri bizim değilse, başka bir tedarikçiyle çalışıyorsa, demek ki onu kazanmayı başaramamışız. Dolayısıyla, bir şey eksik demektir. Henüz

İRAN'DAN NEDEN ÇEKİLDİLER?

KAPALI BİR PAZAR İran pazarından nisan ayında çıktık. Kian Kordsa adında bir ortaklığımız vardı. Ancak, pazarın dinamiklerinin ilk girdiğimiz zamanki gibi devam etmediğini fark ettik. 2001 yılında girdiğimiz İran pazarından çıkma kararı aldık. Çünkü İran çok kapalı bir pazar ve kapalı bir ekonomi.

BAŞKA FIRSATLAR Orada sadece bez üretimimiz vardı. Pazar şartları ve pazarın geleceği ve şu andaki büyüme fırsatlarımızı bir arada değerlendirdiğimizde bizim için anlamlı olmamaya başladı. Şirket yönetmek, etkili kaynak kullanımı. Dünya genelinde büyüyebileceğimiz birçok bölge ve fırsat varken bu pazarda kalmak anlamsız olacaktı. O nedenle çıkma kararı aldık.

bizim olmayan müşterileri kazanmak için onlara bir yenilik, rakiplerin sunmadığı bir ürün sunmamız gerekli. Zaten teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarımızla da bunu sağlıyoruz. Amacımız, yeni girdiğimiz bu pazarda kalitemiz, teknolojimiz, yenilikçiliğimiz ve global gücümüzle müşteriye kazanmak.

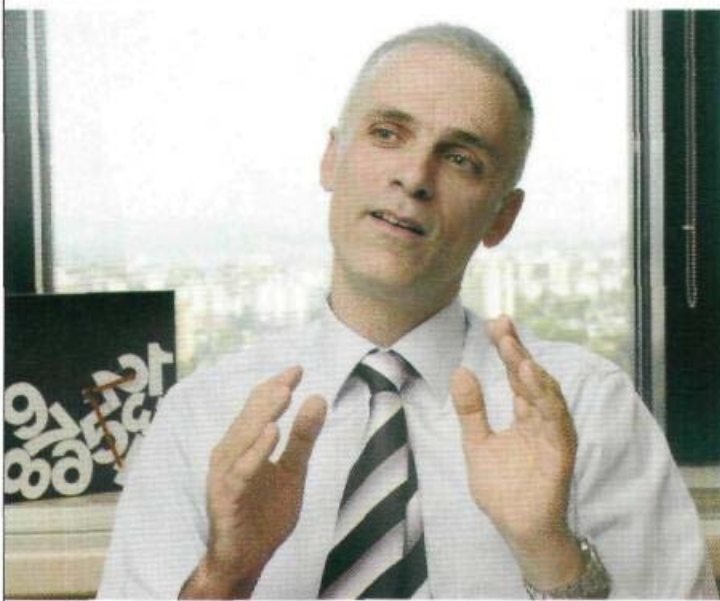
● Eski bölgelerinizde nasıl bir stratejiniz olacak?

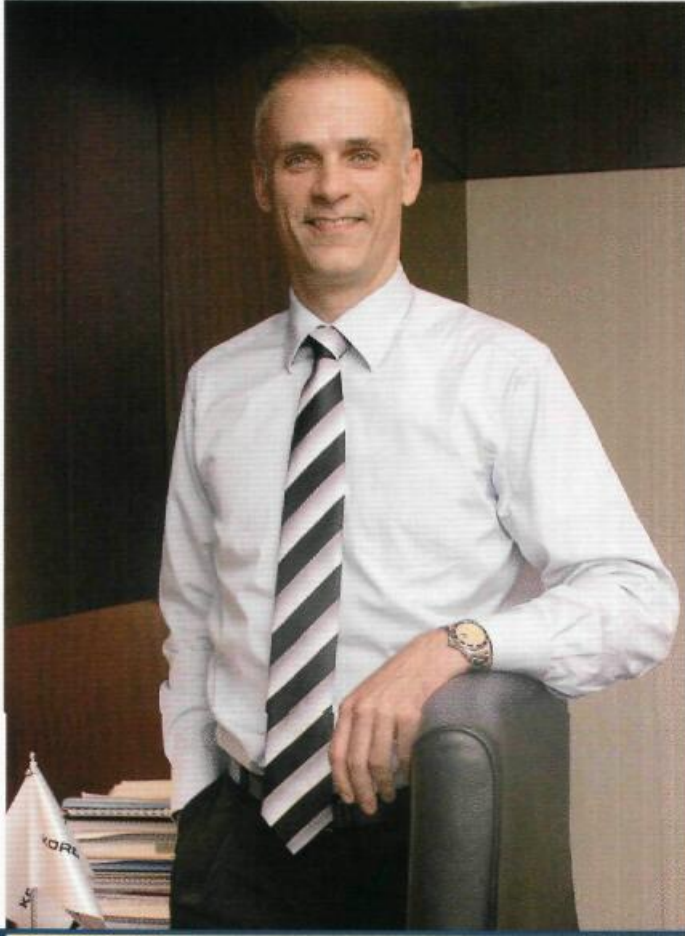
■ Zaten bilindiğimiz bölgelerde ise yeni özellikli ürünlerle mevcut müşterilerimizi korumaya odaklanıyoruz. Çünkü lideriz ve lider olan şirketlerin ilk sorumluluğu mevcut pazarlarını korumak, daha sonra bu pazarı geliştirmektir. Ama ilk amaç mevcudu korumaktır.

Biz odaklı bir şirketiz. Ciromuzun yüzde 80'i lastik firmalarına gider. Ama öte yandan bir balık ağı veya büyük petrol platformlarının çekilmesini sağlayan dev halatların üretimi için de iplik satıyoruz. Yani, bir otomobil lastiğinin takviye malzemesinin de bir balıkçı ağının da Kordsa olduğunu görebilirsiniz. Ancak, ağırlıklı müşterimiz lastik firmalarıdır. Amacımız da şimdiye kadar olduğu gibi bundan sonra da müşterilerimizin çözüm ortağı olmak.

● Bugün 5 ayrı kıtada, 9 ülkede üretim yapıyorsunuz. Bu kadar geniş bir coğrafyada var olmak neler sağlıyor?

■ Kordsa Global olarak bugün 4 bölgede yapılanmış durumdayız. Birinci bölgemiz Türkiye'nin merkez olduğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesi. Bu bölgenin toplam cirosu 2007'de 423 milyon dolar oldu. İzmit fabrikamız buradaki amiral gemimiz. İkinci bölge ise 2007'de yaptığımız satın almalarla, yeni adım attığımız Asya-Pasifik pazarı. İlk yılının cirosu 180 milyon dolar oldu. Önümüzdeki süreçte odaklanacağımız çok





"ÖZELLİKLE ÇİN'DEKİ FIRSATLARI KOLLUYORUZ"

YENİ YATIRIMLAR OLACAK MI? Ülke olarak Asya bölgesine yatırımlarımız devam edecek. Tayland ve Endonezya'da güçlü fabrikalarımız var. Çin'de bir fabrikamız var ve oradaki büyüme fırsatlarını kolluyoruz. Asya bölgesinde inanılmaz büyüme dinamikleri, inanılmaz bir rekabet ve hız var. Sektörümüzün lideri olarak Asya'daki oyunumuzu ve rolümüzü güçlendirmek en büyük hedefimiz. Çünkü global müşterilerimiz de Asya'ya deliller gibi yatırım yapıyor. Dolayısıyla Asya'da olmadığımız sürece gerçek anlamda global tedarikçi olmamız mümkün olamazdı. Yani hem yatırım hem organizasyon kararlarımızın oluşmasını sağlayan müşteridir. Biz müşteriyi takip ediyoruz ve edeceğiz.

2010 HEDEFLERİNDE NE VAR? Dinamiklerimiz belli. Tek kordda yatırım yapmaya devam edeceğiz. Tek kord yeni bir teknoloji. Bu alanda Türkiye ve Brezilya'daki fabrikalarımıza yatırımlarımız sürüyor. 2008 yılını 1 milyar dolar civarında ciroyla kapatacağız. 2010 için öngördüğümüz ciro hedefimiz ise 1,2 milyar dolar.

Eğer bir sektörde "liderim" diyorsanız liderliğin de bir sorumluluğu var. Sabancı zaten şimdiye kadar liderdi. Ama şimdi yeni teknoloji yatırımlarımız ve yenilikçilik atağımızla çok daha farklı bir noktaya geleceğimize inanıyorum. 2007, bu taşların oturmasıyla geçen bir yıldır. 2008 ise 2007'de yaptıklarımızın yarattığı katma değerini müşterimizdeki etkilerini göreceğimiz ve rakamlara yansıtacağımız bir yıl olacak.

önemli bir pazar olarak görüyoruz. Üçüncü bölgemiz, 3 fabrikamızın bulunduğu Kuzey Amerika bölgesi. Geçen yıl 206 milyon dolar ciro gerçekleştirdi. Dördüncü bölgemiz ise Brezilya ve Arjantin fabrikalarımızın bulunduğu ve yıllık cirosu 138 milyon dolar olan Güney Amerika. Bu fabrikaların tümünde üretim yapılıyor. Hem kendi bölgelerine hem ihtiyaç olduğu takdirde farklı ülkelere ürün gönderiyorlar. 1 milyar dolarlık toplam satış ciromuzun yüzde 90'dan fazlasını yurtdışı satışlar oluşturuyor.

Zaten global tedarikçi olmak da bu anlama geliyor. Müşteri, "Ben global tedarikçiyle çalışmak istiyorum" diyor ve malını nerede olursa olsun istiyor. Biz de Kordsa Global olarak bunu başarıyla sağlıyoruz.

● Türkiye pazarının büyüklüğü nedir? Satışlarınızın ne kadarını Türkiye oluşturuyor?

■ Türkiye'deki satışımız 80 milyon dolar civarında. Türk müşterisi ağırlıklı olarak araç lastiği ve hava süspansiyon sistemlerine dönük ürün alımı yapıyor. Goodyear, Brisa, Bridgestone gibi global müşterilerimiz var. Bunun dışında Aktaş gibi yerli firmalar da müşterilerimiz arasında. Türkiye'deki ana müşterilerimizi araç lastiği üreticileri oluşturuyor.

● Dört bölgenizden hangisi en verimli? Gelecek 5-10 yılda hangi bölgelerde büyüme, hangilerinde durgunluk bekliyorsunuz?

■ En büyük bölgemiz, merkezimizin de bulunduğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesi. Zaten İzmit tesisimiz de buradaki amiral gemimiz. Hem naylon hem polyester hem de yeni teknoloji ürünü olan tek kord bezi üretimimiz var. Yaklaşık 1 milyar dolarlık global ciromuzun yüzde 40'tan fazlasını Türkiye'deki üretim merkezimizden sağlıyoruz. Türkiye merkezli olan 1'inci bölgemizde büyümenin süreceğini düşünüyoruz.

Asya-Pasifik bölgesinde ise ciddi bir büyüme bekliyoruz. Bu bölgedeki büyüme zaten sadece bizim sektörümüzde değil, bildiğiniz gibi tüm alanlarda gerçekleşecek. Yükselen bir Asya söz konusu. Müşterilerimizin bu bölgeye kayması bizim de buraya yönelmemize neden oldu.

Kuzey Amerika'da ise büyüme beklemiyoruz. Hatta önümüzdeki süreçte bu pazarın küçüleceğini tahmin ediyoruz. Çünkü ciddi bir doyma noktasına gelindi. Son bölgemiz olan Güney Amerika'nın da büyümesi devam edecektir. █