

TEKNOLOJİ MERKEZİ  
1973 YILINDA İZMİT'TE  
KORD BEZİ ÜRETMEK  
İÇİN KURULAN KORDSA  
TESİSLERİ HAYLİ  
ETKİLEYİCİ.





# Kimliği, çok renkli

Kordsa Global, beş kıtada, dokuz ülkede üretim yapıyor. Çin, Tayland ve Endonezya'ya yaptığı yatırımlarla Asya Pasifik bölgesindeki büyümenin bir parçası olmak istiyor. Dünya pazarlarındaki değişim karşısında CEO Mehmet Pekarun, "Hazır ve biraz da cesur olan kazanacak" diyor ve ekliyor: "Biz, öyleyiz."

**GÜL TÜFEKÇİ**  
FOTOĞRAFLAR ÇAĞRI KILIÇCI

No.  
56

**MEHMET N. PEKARUN**, 2006 yılında Sabancı Grubu'na katıldı. Sabancı Holding kuruluşu olan Kordsa Global'in CEO'su. 40 yaşında, genç bir yönetici. İş hayatına 1993 yılında Amerika'da General Electric firmasının Transportation Systems Bölümü'nde başlayan Pekarun, 14 yıl General Electric'te ABD, Macaristan, Yunanistan, Fransa gibi ülkelerde farklı pozisyonlarda görev yaptı. "Bu benim kariyerimde dördüncü sektörüm" diyen Pekarun, daha önce taşıma sistemleri, sağlık sistemleri ve aydınlatma sektöründe çalışmış. Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun. ABD'de Purdue Üniversitesi'nde finans ve strateji uzmanlığı konusunda MBA yapmış.

Sabancı Holding binasındaki ofisinde, araç lastiği kesiti üzerinde kord bezini anlatırken, lastiği bir arada tutan iki temel malzemenin olduğunu söylüyor. Bunlardan birincisi tekstil malzemesi. Naylon ve polyester ağırlıklı bir kumaş türü. Kordsa Global bu iki malzemenin üretimini yapıyor. Bir de çelik malzemeli olanı var. Bu iki takviye tekstil malzemesi yolda giderken lastiğin dağılmamasını sağlayan temel malzeme. Bu nedenle çok önemli.

"Ciromuzun neredeyse yüzde 80'i kord bezi satışından geliyor. Lastiğin güvenliği çok önemli. Lastiğin neredeyse sigortası denebilecek bu malzeme, bildiğiniz bütün lastiklerde (bisiklet, kamyon, otomobil gibi) kullanılıyor" diyor Pekarun. Kord bezi kritik bir malzeme. Kordsa Global satışlarının yüzde 20'lik bölümünde ise endüstriyel bezler, halat, hortum taşıyıcı bantlar, balık ağı gibi malzemeler var.

Şirket, naylon ve polyester iplik üretiminde dünyanın en büyüğü. Lastik takviye ve mekanik kauçuk pazarına hizmet veriyor. 2008 yıl sonu satış rakamı 882 milyon dolar. Kordsa Global'in hisselerinin halka açıklık oranı yüzde 8,9.

"Pazarda dünya lideriyiz. Geçen sene bu konuşmayı yapıyor olsaydık çok daha rahat konuşabilirdik ama bu sene rahat konuşmak mümkün değil" diyen Pekarun, 2012'ye kadar pazarda



yüzde 25'lik bir düşüş beklendiğini söylüyor. Yılın yarısına gelindi. 2009 yıl sonuna kadar çok büyük değişiklik beklenmiyor. Pekarun, yeni dönemi şöyle özetliyor: "Çok ciddi bir değişim var. Hazır olan ve biraz da cesur olan kazanacak."

**Kordsa** Global hazır ve cesur mu? "Evet" diyor Pekarun; "Biz sağlam adımlarla ilerleyen bir firmayız. Kolay kolay bu noktaya gelmedik. Mutlaka tevazu göstermek gereken bir dönem olarak görüyorum bu dönemi. Çok değişkenliği olan bir dönem. Krizin içine düşüp, onu göremek bugün götürmezse de bir-iki sene içinde götürür."

Dünyanın dev lastik üreticileri, çalıştıkları tedarikçi firmanın global olmasını istiyor. **Kordsa** Global'in de hikayesi bununla örtüşüyor. Müşterilerin çoğu global markalar olduğu için servis ve ürün gamının geniş olması gerekiyor.

**1973 YILINDA İZMİT'TEKİ** kord bezi yatırımıyla başlayan **Kordsa'nın** üretim süreci, bugün dünyanın beş kıtasına yayıldı. 2005 yılında Dupont hisselerini satın alan **Kordsa**, bir Türk şirketi olarak globalleşme sürecine hızlı bir adım attı. "2006 yılında **Kordsa** Global'e katılmam, beni Türkiye'ye çeken, bu başarı hikayesiydi. Endüstriye uzun soluklu bakması, globalleşmesi etkileiyordu. 3,5 yıl sonra kendimi artık bu ailenin bir parçası olarak hissediyorum" diyor Mehmet Pekarun. Sonra anlatmaya devam ediyor global şirket olmanın gerekliliğini ve yatırımlarını: "Global şirket olmanın getirdiği bazı fırsatlar var. 2006 yılı sonu itibarıyla Asya'da önemli yatırımlar yaptık. Endonezya, Tayland ve Çin'de... Asyalı kimliğini almış olduk. Toplam dünya pazarında naylon 6.6 iplik pazarında lideriz. Asya bölgesinde lider olmasak da önemli bir oyuncuyuz. Bu adımı atmış olduk. Teknoloji yatırımı yaptık. 2008 yılı mayıs ayında İzmit tesisinin içinde kurulan Global Teknoloji Merkezi, dünya çapında hizmet verdiğimiz lastik üreticisi müşteriler için yenilikçi ürünler geliştirmeye olanak sağlıyor." Teknoloji merkezinde, dünyadaki beş büyük lastik oyuncusuna yani Goodyear, Michelin, Bridgestone, Pirelli, Continental'e yeni ürün geliştirmeleri yapıyor.

Pekarun, **Kordsa** Global'i ve üç yıllık dönemi özetliyor: "Dünyada beş kıtada, dokuz ülkede 10 tesisimizde 4 bin 200 çalışanı-

mız var. Dokuz ülkenin değişik kültürlerinde aynı işi yapıyoruz. Bir renklilik var, bu renklilikte de aslında epey bir ekspertiz var. Onu daha iyi yönetmek, daha iyi, daha hızlı, daha verimli, daha yenilikçi bir şirket olmak için kaynaklarımızı biraz daha birbirleriyle konuşabilen, global şirketin altyapı ve süreçlerine odaklandık. Geldiğimiz noktada gerçek bir global şirket kimliğine büründük diyebilirim."

**Kordsa** Global'in Asya'ya açılım yapması yeni heyecanları da beraberinde getirmiş. Enerji düzeyi artmış. Asya bölgesinde yoğun rekabetin olması da **Kordsa** Global'i dinamikleştiriyor. Tamam demek yok. Durmak yok. Pekarun "Asya'da rekabet yoğun. Dolayısıyla biz zamanımızın çoğunu, enerjimizi doğuya odakladık. Bu, bir dinamiğin gereği. Doğuda o büyümenin bir parçası olmak istiyoruz. Bu bir yolculuk ve bu yolculuğun daha güzel gidecek yerleri var" diyor. Asya'da iç talebin hızla yükselmesi bekleniyor.

**Kordsa** Global'de yönetim, Tayland, Endonezya ve Çin'de yerleşik üç üretim tesisiyle otomotiv ve araç lastikleri talebinin en hızlı arttığı Asya-Pasifik pazarında en çok tercih edilen tedarikçi konumuna gelmek için tüm enerjisini bu bölgeye yöneltmiş. Pekarun "Bizim odak noktamız Asya. Asya iç dinamiklerle büyüyecek. Biz diğer bölgelerde güçlüyüz, oradaki pozisyonlarımızı koruyacağız, iyileştireceğiz ama Asya'da genişleyeceğiz" diyor. Riskli coğrafyalar konusuna gelince... Türkiye, dışarıdan bakılınca riskli ülke olarak görülüyor ama çok iyi yönetiliyor. Pekarun "Ne kadar yerel olursanız o kadar başarılısınız" diyor.

**Kordsa** Global'in 2008 cirosunun 182 milyon doları Asya-Pasifik Bölgesi'nde gerçekleşmiş. Baktığımızda en büyük bölge Avrupa ve Ortadoğu-Afrika. Avrupa bölgesindeki üretimin büyük çoğunluğu Rusya'ya gidiyor. Büyüme beklenen bölge Asya. Kuzey Amerika, pazar dinamikleri nedeniyle küçülüyor. Güney Amerika, Brezilya sebebiyle büyüyecek bir bölge. **Kordsa** Global'in iç satışları toplam satışlar içinde az bir pay alıyor. Toplam satışların yüzde 4'ü Türkiye'de.

Dünya pazarlarında yaşanan kriz ve toparlanmanın ne zaman başlayacağı konusunda Pekarun, pek iyimser değil. "Müşterinin sesini dinliyorsunuz, otomotivcinin sesini dinliyorsunuz. Tüm bu sesleri bir araya getirdiğinizde 2007'yi iyi bir yıl olarak değerlendirirsek, pazarın tekrar doruk noktasına ulaşmasının 2012'den, 2013'ten önce olmayacağını tahmin ediyorum. Birçok sektörün derinden etkileneceğinin temel bir göstergesi" diyor.

Sıkıntıları iyi yönettiklerini söyleyen Pekarun, "**Kordsa** Global olarak kimliğimiz güçlü, finansal yapımız güçlü, kârlılığımız geçen sene iyiydi, 2009'un ilk yarısı zorlu da geçse fırtınayı mümkün olduğunca iyi yönetiyoruz. İş konumlandırmamız iyi stratejik yaklaşımlarımıza yatırım yapıyoruz. Bu çok önemli" yorumunu yapıyor.

2008'in sonunda patlayan kriz öyle bir şoktu ki bir anda herkes her şeyi durdurdu. 2009'un ilk çeyreği herhalde birçok sektörün en kara dönemi. "2007-2008 geçişinde biz ciroyu biraz artırdık. 2007'den bakarsak piyasanın tonajından gidersem, bizim pazarın genelinde 2008'de 2007'ye göre yaklaşık yüzde 6 civarı düşüş oldu. 2009'da 2008'e göre yüzde 15 küçülme söz konusu. Toplamda baktığımızda 2009'da pazar genelinde yüzde 22 ile 25

## KORDSA GLOBAL'İN HARİTASI

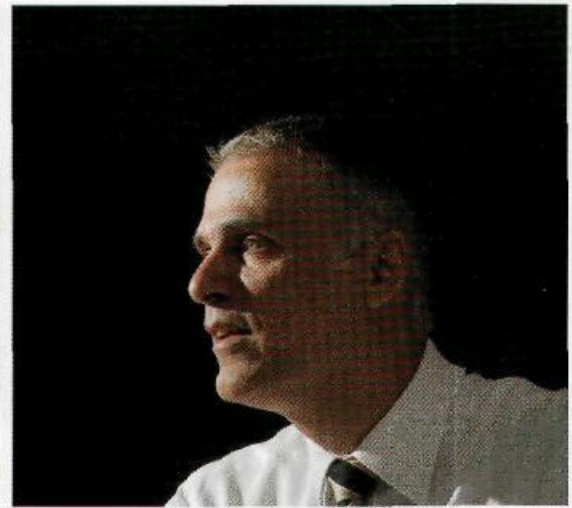
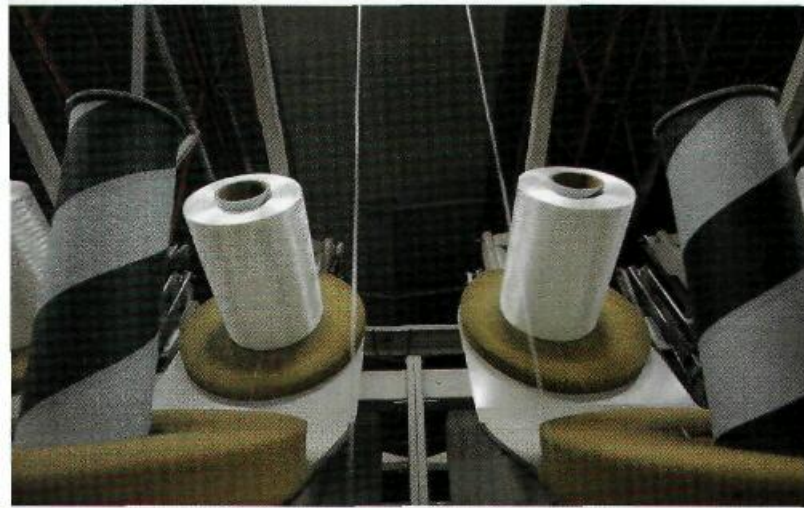
+ Beş kıtada toplam dokuz ülkede 10 tesis ile faaliyet gösteriyor.

+ 2008 yıl sonunda Avrupa, Ortadoğu ve Afrika pazarında (Türkiye, Almanya, Mısır fabrikaları) 383 milyon dolar, Asya/Pasifik'te (Endonezya, Tayland, Çin fabrikalarında) 182 milyon dolar, ABD (Kuzey Amerika) pazarında 197 milyon dolar, Güney Amerika (Brezilya, Arjantin) pazarında 135 milyon dolar ciro elde etti.

+ **Kordsa** Global, dünyada lastik sektörüne yönelik yüksek denye naylon 6.6 iplik pazarında yüzde 39'a yakın pazar payı ile lider. Yüksek denye HMLS polyester kord bezi pazarında ise yüzde 10 payı var.

+ **Kordsa** Global, toplam yıllık 304 bin ton naylon 6.6 üretimi pazarında 119 bin ton üretimle pazarın lideri. Polyesterde (pet HMLS) toplam yıllık 437 bin ton dünya pazarında 43 bin tonluk üretimli yer alıyor.





**İPLİK DEĞİ** MEHMET PEKARUN'UN YÖNETİMİNDEKİ KORDSA GLOBAL, NAYLON VE POLYESTER İPLİK ALANINDA DÜNYANIN EN BÜYÜĞÜ.

arası bir düşüş olacak 2007'ye göre" diyen Pekarun, birçok firma gibi yılın ilk çeyreğini referans olarak almadıklarını belirtiyor.

Metro Yatırım Menkul Değerler Araştırma Bölümü'nden analist Nalan Özdemir, Kordsa Global'le ilgili hisse fiyatı bazında 2009'un ilk üç ayına bakıldığında yüzde 100'e yakın bir fiyat artışı görüldüğünü söylüyor. Şirketin kârlılığında, satışların düşmesiyle orantılı olarak azalma olduğunu belirten Özdemir, toplam borçlarda az da olsa gerileme olduğuna dikkat çekiyor. Satış gelirlerinde 2008 yılı üç aylık dönemiyle karşılaştırıldığında geçen yıla göre yüzde 25 kaybı var. "Bilançoya bakıldığında, otomotiv sektörü oyuncularıyla karşılaştırıldığında yine de sağlam duran bir firma diyebiliriz" diyen Özdemir'e göre Kordsa Global'in nakit ve benzeri varlıkları da iyi görünüyor.

Bu tip dönemlerin en büyük riski belirsizlik, güvensizlik ve bunun yarattığı endişe. Bu dönemin iyi yönetilmesi lazım. "Kuzey Amerika'daki bir fabrikamızdaki bir hattın dışında çıktığımız alan olmadı. Burada da hatlardan biri uzun soluklu bakıldığı halde sonuç alınmayacağı görüldüğü için kapatmak zorunda kaldık. Birinci çeyrekte kapasite kullanımında yüzde 30 azaltmaya gittik. Biz bu süreci iyi yönetmeye çalıştık" diyor Pekarun ve devam ediyor: "Genelde baktığınız zaman mart ayına kadar bekle-gör politikası izledik. Kısa vadeli alımlar yapıldı. Benim açımdan iyi bir ekiple iyi bir şirket kültürüyle aslında bu değişimi yönetmek de pozitif olarak görülebilir. Ekibime ve şirketin konumuna güveniyorum."

**PEKARUN, GÜÇLÜ BİR YÖNETİM** kuruluna sahip olduklarının da altını çiziyor. "Şöyle bir şansım var" diyor Pekarun: "Benim yönetim kurulum çok kaliteli bir yönetim kurulu. Çok değişik tecrübelerin bir araya geldiği bir yönetim kurulu. Güler Hanım'ın (Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı) varlığı zaten bizim için her zaman büyük katkı sağlıyor. Diğer taraf-

tan hem Türk hem yabancı yönetim kurulu üyelerimiz var. Bu Güler Hanım'ın bir vizyonu. Sektörün değişik tedarikçilerinde üst düzey yöneticilik yapmış isimler."

Dünya pazarlarında kord bezinde üç firmayla çarpışıyor Kordsa Global. Hyosung, Performance Fibers ve Shenma. Lastik firmalarının talepleri farklı farklı. Müşterileri arasında yer alan Bridgestone farklı, Michelin farklı ürün istiyor. Kordsa Global'in müşterileri arasında beş büyük lastik markasının yanı sıra Asya'da büyüyen yerel markalar da var. "Çin'de bir firma var mesela, NBA'in sponsorluğunu yapıyor. Chengshin markanın adı. Onlar da bizim müşterimiz. Yerel ve büyüyor. Bizim yerel olan ve büyüyen markalar arasında takip ettiğimiz 10 firma var. Onlar da bizim için çok kritik ve yakın takip ettiğimiz müşteriler arasında" diyor Pekarun. "Asya'da daha hızlı olsam diye düşünürüm. Çarpıcı bir büyüme var Asya'da. Özellikle Çin'de" diye anlatıyor Pekarun.

**Kordsa Global'in  
iç satışları toplam satışlar  
içerisinde az bir pay  
alıyor. Toplam satışların  
yalnızca yüzde 4'ü  
Türkiye'de.**

İş yapmaktan keyif aldığı yerler... "Her yerin farklı bir rengi var" diyor Pekarun, "Hepsinin iş yapış şekli farklı." İzlenimlerini kısa notlar halinde anlatıyor: "Almanya'da hemen konuya girersiniz. Konuşursunuz, işi bağlarsınız. Güvenilir olmak, sözünüzü tutup işi yapmanızdan geçer. Kuzey Amerika'da çok çabuk, çok güzel iş bağlanır. Güney Amerika'da biraz daha insan, yani duygular işin içine giriyor. Ortadoğu'yu söylemeye gerek yok. Bambaşka. Asya'da ilişkiler çok önemli. Asya coğrafyasında dikkat etmeniz gereken protokoller var. Hızımızın batıya göre çok yavaş olması gerekiyor. Benim Asya tecrübem az ve çok şey öğreniyorum."

İş dünyasında profesyonelce iş yaparsanız da, yerel bazı davranışları okuyabilmek çok kolay olmuyor. Kordsa Global'in genç CEO'su belli ki bu konunun önemini iyi biliyor. Zaten beş kıtada büyümenin anahtarı, biraz da bu kültür. ■

gtufekci@fortuneturkey.com