

H. Cihan Salim:

“KordSA global büyüme ve yatırım stratejileri”



MERAL DÜLGER, MBA '06
meraldulger@gmail.com

Cihan Salim, uzun vadeli hedeflere odaklı stratejiler, iş süreçlerinde standardizasyon, inorganik büyüme kavramlarını ele alıyor

H. Cihan Salim:
 “Our interview with Cihan Salim on ‘Global Growth and Investment Strategies of KordSA’ ”

Sektöründe lider bir firmanın parçası olmak kariyerinize nasıl katkıda bulundu?

Kordsa Global’e CEO’ya Raporlayan İş Analisti olarak katıldım. Dünya ekonomisi ve bizi etkileyen sektörlere, rakip ve müşterilere odaklanan araştırmalara ek olarak Sabancı Holding’in X+3 ve X+10 olarak adlandırdığı uzun vadeli stratejik çalışmalara destek oluyorum. Sektör lideri olmanın yanında Kordsa Global gibi gerçek anlamda global bir şirkette olmak gerek kişisel gerek profesyonel gelişim açısından önemli kazançlar sağlıyor. Farklı ülkelerden farklı kültürlerde insanlarla ortak paydada buluşarak katma değer üretmeye çalışmak, farklı dönemlerde farklı konuları çözebilmek için çalışanın kendini sürekli geliştirmesi, yeniliklere açık olması gerekiyor. Türkiye dışında 10 üretim tesisi olan bir şirket olarak farklı ülke uygulama ve şartlarına adapte olabilme ve bunlardan fayda sağlayabilme hedefi de çalışanların kariyerlerine fonksiyonel bazda fark yaratan kazançlar eklemelerini sağlıyor.

Kordsa Global aldığı büyüme, yatırım gibi stratejik kararları sektörel bazda mı veriyor? Ayrıca ilişki içinde olduğunuz sektör hareketleri de dikkate alınıyor mu?

Kordsa Global dünyanın en büyük naylon, polyester iplik ve bu ipliklerden üretilen kord bezi ve tek kord üreticisi. Bu liderliği kârlılığı koruyarak sürdürebilmek için lastik üreticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi yakından takip edi-

yor, üretimin güçlü büyüdüğü bölgelerde olmak istiyoruz.

Bize pazar liderliğini getiren büyük lastik üreticilerinin Kordsa Global ürününe olan güveni. Bu global müşteriler yeni ülkelere üretime giderken bizim de o bölgede üretim yapmamızı talep ediyor. Yani hangi coğrafyalarda olacağımız kararını tedarikçisi olduğumuz lastik sektörünün nerede nasıl fırsatlar sunduğuna bakarak veriyoruz.

Müşteri ve pazara bağlılığımızı, lider tedarikçi olma kararlılığımızı gösteren “Müşteri neredeyse biz de oradayız” iddiamızı gerçekleştirmek için 2006 sonunda Güneydoğu Asya’ya yaptığımız yatırımla Endonezya, Tayland ve Çin’de üretime başladık.

Yeni bir ülkeye yatırım yapma kararı söz konusu olduğunda ne gibi faktörler ülke seçiminde ağır basıyor?

Büyüme bölgesi seçildikten sonra hangi ülkeye gidileceğinde en başta satın alınabilecek yerel rakipler ve de olası ortaklıklar dikkate alınıyor. Bizi tamamlayacak bir hedef ya da ortak fark etsek bile anlaşma şartları ve yönetim kültürü belirleyici oluyor.

Öte yandan, tabii ki yatırım kararı verilirken maliyet yapısı ve iş yapma kolaylığı önem kazanıyor. Enerji ve işgücü maliyetleri, dış ticaret rejimi vergileri kararlarımızı etkileyen başlıca faktörler. Bunlarla birlikte bürokratik engeller olmayan, hızlı iş yapabilmeyi mümkün kılan bir yapı sürekli imalat yapan ve müşterilerini kesintisiz tedarik etme iddiasında olan

How did being a part of the market leader contribute to your career?

I joined Kordsa Global as Business Analyst Reporting to the CEO. I do research about the world economy, sectors affecting us and our competitors and give support to long-term strategic endeavors. Being a part of a truly global company provides me with personal and career benefits. To be able to meet people from different countries and cultures in a common denominator for producing added value, constant development and being open to new things is essential. As the company has 10 manufacturing sites abroad, the aim to adapt to different country applications and conditions grant me functional benefits in my career.

Does Kordsa Global make strategic decisions only by its sector?

We are the leading global supplier of nylon and polyester industrial yarn, fabrics and single end cord. To be able to sustain leadership, we keep track of our current and potential competitors and have the desire to be in the areas where production grows strongly. The trust of major tire producers’ in the Kordsa Global products makes us the market leader. These global customers demand us to manufacture in the markets they will be producing. Thus, we make our decisions by looking at where and how the tire market will offer us new opportunities. To realize our assertion that “We are where our customer is”, we begun production in Indonesia, Thailand and China.

Which factors lead your choice when investing?

The local competitors that can be bought and potential partners determine which country we will go into. Still, the terms of the agreements and the board of directors, the cost structure, ease of doing business, energy and labor costs, foreign trade regime taxes, skilled labor, a structure without bureaucratic holdups and one that facilitates quick business conduct are vital.

What types of investments do you prefer?

Our approach is flexible and focuses in long-term goals. During the DuPont-Sabancı partnership, investments were made in line with partners’ long-term goals and we had many small and big competitors in every continent. In such a competitive structure, acquisitions and partnerships were more logical than setting up new plants. Acquisitions enable us to start operations faster and avoid overcapacity. It is Kordsa Global products’ quality that enables us to be market leader; thus, our priority is to

make sure the goods we package with our brand is up to our standards. Thus, the new site's production quality is central. If the sites cannot be expanded to such standards, we consider setting up new plants. Plus, Greenfield investments allow us to reach quality of production by reflecting its know-how.

Do you buy small market players in your foreign investments?

If we have a powerful site that has competitive costs in the areas we want to develop our operations, our priority is to expand it. Otherwise, small and middle sized players attract our attention. Acquisitions permit us to start out services much faster. Until today, we have often used inorganic growth method where we acquired different manufacturing sites and models.

What is your current investment structure?

We own 100% of our North and South American, German and Turkish sites. We own 95% of our Argentinean plant. We are manufacturing in Egypt with 51% majority. In Asia, except for our production in China, we have different percentages of ownership in Thailand and Indonesia.

What kind of encounters do you face in foreign countries?

It can be thought that a global organization faces linguistic and cultural differences but the expectations and demands of our customers create a common language. Business conduct and the approach of employees differ across countries; however, quality of production and the goods with Kordsa Global logo unifies everyone. Also, we are enhancing the organizational climate and take strategic initiatives focused on human resources.

How do you handle your management slate?

Today, we have 15 expatriates who carry the expertise we have. These employees, majority of them being Turkish, pass on best practices generated in our Izmit plant to other regions. Production, engi-

H. Cihan Salim Kimdir?

1981 yılında İstanbul'da doğdu. Galatasaray Lisesi'nin öğrencilerini farklı alanlarda gelişime yönlendirmesi 'Türkiye İnterneti'nde bazı ilklere imza attı; emekleme dönemindeki İnternet reklamcılığında pay aldı. Bilgi Üniversitesi'nde İşletme-İktisat eğitimi alırken de sektör yayınlarında dünya ve Türk bilişim sektörü üzerine yorum, analiz ve tahminler hazırladı. Boğaziçi Üniversitesi MBA programı ile akademi ve iş dünyasında görüş alanını ve algısını genişletme fırsatı buldu. Doğan Online'da ve The LifeCo'da iş geliştirme ve projelendirme alanında görev aldıktan sonra Kordsa Global'e CEO'ya Raporlayan İş Analisti olarak katıldı.

“her kıtada küçük büyük pek çok rakibimiz vardı.”

Kordsa Global için önemli. Son olarak her kademede vasıflı işgücünün de bizim için önemli olduğunu söylemeliyim.

Yeni bir yatırım söz konusu olduğunda ne tür yatırımlar tercih ediliyor?

Katı bir büyüme yöntemi tercihindense ziyade koşullara göre değişen, uzun vadeli hedeflerimize odaklanan bir yaklaşımımız var. DuPont-Sabancı ortaklığı döneminde iki güçlü ortağın uzun vadeli ortak çıkarları doğrultusunda yatırımlar yapıldı. Öte yandan geçmiş dönemde her kıtada küçük büyük pek çok rakibimiz vardı. Bu rekabet yapısı içinde sıfırdan yeni fabrika kurulumu yapmaktan ziyade satın almalar ve de ortaklıklar daha mantıklıydı. Satın almalar hedef bölgede operasyonlara çok daha hızlı başlamamızı sağladığı gibi belli dönemlerde fazlasıyla ilgi ve yatırım çeken bir alanda arz fazlası oluşmamasını da sağlıyor.

Öte yandan satın alma ya da ortaklıklarda yeni tesisin üretiminin kalitesi de çok önemli oluyor. Bugün pazar lideri olmamızı sağlayan Kordsa Global ürününün kalitesi ise markamızla paketlediğimiz ürünün standartlarımızda olması bir numaralı önceliğimiz. Girmeye karar verdiğimiz bir coğrafyada bu kaliteye yükseltebileceğimiz bir tesis satın almamız mümkün değilse tabii ki sıfırdan yatırım olasılığı ağır basıyor. Greenfield yatırım Kordsa Global'in know-how'unu yansıtarak üstün üretim kalitesine ulaşma şansı sağlıyor.

Yurtdışı yatırımlarınız esnasında sektördeki ufak üreticileri ya da oyuncuları satın aldığınız oluyor mu?

Kordsa Global için büyümenin pek çok yolundan biri de tabii ki satın al-

malar. Eğer faaliyetlerimizi geliştirmek istediğimiz bölgede güçlü, rekabetçi maliyetleri olan bir tesisimiz varsa onu büyütmek tabii ki ilk akla gelen seçenek oluyor. Ama böyle bir imkan yoksa küçük ve orta büyüklükteki oyuncular da ilgi alanımıza giriyor. Satın almalar müşteriye daha çabuk hizmet vermeye başlamayı sağlıyor. Bugüne kadar inorganik büyüme yöntemini sıklıkla kullandık. Tabii bu yöntemle farklı üretim tesisleri ve modellerine sahip olmuş oluyorsunuz. Üretim ve üründe olduğu gibi iş süreçlerinde standardizasyon da inorganik büyüme sonrası odaklanmamız gereken bir konu oluyor.

Bu yaklaşımlar sonucu mevcut yatırımlarınızın yapısı şu an nasıl devam ediyor?

Kuzey ve Güney Amerika tesislerimiz ve Avrupa'da Almanya ile Türkiye fabrikalarımızın %95'lik Arjantin istisnası dışında %100'üne sahibiz. Mısır'da üretime %51 çoğunluk ile devam ediyoruz. Asya'daki girişimlerimizde ise yerel ortaklarla harete başlamıştık, Çin'deki üretimimiz dışında Tayland ve Endonezya'da yönetim hakkına sahip olmamızı sağlayan değişen oranlarda sahiyet yüzdeleri söz konusu.

Yabancı ülkelerde çalışırken ne gibi durumlarla karşılaşılıyorsunuz?

Tabii ki böyle global bir organizasyonun dil, kültür farklılıkları yaşadığı düşünülür ama endüstrimiz ve müşterinin beklenti ve talepleri bizim ortak dilimizi yaratıyor. İş yapma, çalışanın işe yaklaşımı Almanya'dan Tayland'a, Brezilya'ya farklılık gösterebiliyor ama üretim kalitesi ve Kordsa logolu ürünün imal edilmesi herkesi aynı şemsiye altında buluşturuyor.

Ayrıca farklı bölgeler arası olduğu gibi aynı ülke ve tesis içinde bile organizasyonel iklimi, ortak değerleri güçlendirme çalışmaları ve insan kaynaklarına odaklı stratejik insiyatifimiz de bu dönemdeki temel çalışmalarımızdan.

Yurt dışında çalışan yönetici seçiminizi ne yönde kullanıyorsunuz, daha çok expat'lerle mi yoksa yerel yöneticilerle mi çalışmayı tercih ediyorsunuz?

Global bir şirket olarak elimizdeki tecrübe ve uzmanlığı farklı bölgelere kaydırarak yerel yetkinliklerimizi arttırmaya çalışıyoruz. Bugün yaklaşık 15 expatriate çalışanımız var ve bu sayı yükselebilir. Büyük çoğunluğu Türk olan bu çalışanlar Kordsa Türkiye İzmit tesisindeki en iyi uygulama yöntemlerimizi diğer bölgelere taşıyorlar. Özellikle üretim, mühendislik, operasyon yönetiminde bilgi aktarımı için expatlar çok önemli.

Diğer yandan faaliyette bulunduğumuz bölgede özellikle müşteri ile temasa geçen pozisyonlarda ve çeşitli yönetim kademelerinde yerel yöneticilerle çalışıyoruz. Bazı Asya ülkelerinde müşteri ile aynı kültürü paylaşmanın önemi daha da belirginleşebiliyor.

Yine bu doğrultuda İzmit'te yaklaşık 5 milyon dolarlık bir yatırım öngörüsü ile kurduğumuz global teknoloji merkezimize de diğer ülkelerden mühendisler, araştırmacılar getirmeyi, burada sinerji yaratmayı, AR-GE'mizi zenginleştirmeyi ve tabii eğitim vermeyi hedefliyoruz. Böylece her bölgede müşterinin ihtiyaçlarını teknik seviyede daha iyi anlamamız, ürün geliştirme çalışmalarımıza farklı perspektiflerle yaklaşmamızın mümkün olacağını düşünüyoruz.

2006'da Dupont'un sektörden ayrılması ile tek başına sektör lideri oldunuz. Büyüdükçe başka şirketlerle ileride ortaklık anlaşmaları yapmayı düşünüyor musunuz?

1973'de İzmit'te başlayan kord bezi yolculuğu 1990-2005 arasında DuPont ortaklığı ile büyüdü. 2005'de DuPont'un payının alınmasıyla Sabancı çatısı altında Kordsa Global adıyla yeniden yapılanma sonrası hedeflerine dinamik şekilde ilerleyen daha kararlı bir organizasyona dönüştük. Bugün hisselerimizin %9'u halka açık, geri kalan %91 ise Sabancı Holding'in.

İçinde bulunduğumuz naylon ve polyester pazarlarında farklı firmalarla rekabet içindeyiz. İki pazarda da Kordsa Global'in toplam kapasite büyüklüğüne yaklaşan rakip sayımız çok az. Mevcut durumda DuPont ortaklığı kadar büyük bir ortaklık olmasını öngörmüyoruz. Şu anda hedefimiz kendi imkanlarımızla ve Kordsa ismiyle büyümeye devam etmek.

Türkiye'de temel aldığınız iş modelinin şu an bulunduğunuz ülkelerde uygulanmasındaki zorluklar/kolaylıklar nelerdir?

9 ülkede farklı ticari kanunlara tabii olmak başlıca zorluk olarak görülebilir ama her bir ülkede faaliyete başlamadan önce zaten tüm detayları araştırıp ona göre karar veriyoruz. Belki de başlıca zorluk olarak faaliyetlerimizin çoğunun gelişmekte olan ülkelerde olduğunu, bu ülkelerin sanayileşme ve gelişme seviyelerinin farklı aşamalarda olduğu gibi makroekonomik dengelerinin de değişkenlik gösterebildiğini söyleyebiliriz. Ama otomotiv ve dolayısıyla lastik endüstrisinin özellikle faaliyette olduğumuz ülkeler ve çevrelerinde büyümesi, bu ülke ekonomilerinin dünya ortalamasının üstünde büyümesi Kordsa Global'in büyümeye devam etmesini sağlıyor. Dünya ekonomisi sıkıntılı bir dönemden geçerken bizim satışlarımızın güçlü seyretmesi de bunun göstergesi. ■

neering, information transfer in operations management are especially important for them. Alternatively, we work with local managers who to meet with the customers in person. In West Asian countries, the importance of sharing the same culture with the customers is more critical. Accordingly, we set up a global technology center with 5 million dollars of investment in İzmit. We aim to bring engineers and researchers there, to create synergy, enrich our R&D and give trainings. Hence, we intend to understand our customers' needs better in technical sense and approach product development with new perspectives.

Will you consider partnerships as you grow?

The journey that started in İzmit in 1973 grew with DuPont. After we bought DuPont's shares in 2005, we restructured under the name of Kordsa Global. Today, 9% of our shares are public and 91% belongs to Sabancı Holding.

We are competing with different companies in the nylon and polyester markets and not many of them can reach our capacity. Currently, we do not foresee a partnership that is as big as the one with DuPont and want to continue growing by our own means.

How difficult/easy is it to apply your business model abroad?

It may seem that abiding by the commercial laws of different countries is difficult but we explore all details beforehand and decide accordingly. The primary difficulty of operating in developing countries is their development and industrialization levels and the stability of their macroeconomic variables. Still, the growth of the automotive and the tire industries are increasing especially around those countries and these economies grow above the global average. Even as the world economy is going through a rough patch, our sales are progressing and this is an indicator of our growth. ■

Who is H. Cihan Salim?

He was born in 1981, in İstanbul. During his studies at Galatasaray High School, he attempted to get a share from the Internet advertising. While he was studying Business and Economy at Bilgi University, he was prepared commentaries, analyses and forecasts about the global and Turkish IT industry for sector publications. He expanded my perceptions of the academia and the business world in the MBA program of Boğaziçi University. After having worked in Doğan Online and The LifeCo for business development and project management, he joined Kordsa Global as Business Analyst Reporting to the CEO.