



PROF. DR. AHMET KIRMAN / ŞİŞECAM

"YENİ BİR YÜKSELİŞ  
DÖNEMİNE GİRİYORUZ"



ALİ KİBAR

KİBAR'IN 2021  
YATIRIM PLANI

# capital.com.tr

# Capital

Aralık 2020

Yıl 28  
2020/12

Google play

Available on the  
App Store



17.00 TL

ISSN 1300-5960



9 771300 596005

KKTC FİYATI: 22.50 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ



# BEGENİLENLER

İLK 20'YE HANGİ ŞİRKETLER GİRDİ?

38 SEKTÖRÜN BEĞENİ ŞAMPİYONLARI

SEKTÖRLER

KÂRDAN  
FERAGAT  
ZAMANI!

MEHMET KUTMAN

" 'BİZİ AL'  
TEKLİFLERİ GELİYOR"

ARAŞTIRMA

BÜYÜK  
KAYIP  
NEREDE?

## SÖYLEŞİ

**Kibar Holding, 2020'yi geçen yıla benzer bir ciroyla kapatacak. Holdingin kaptanı ALİ KİBAR, 2021'de mevcut işleri iyileştireceklerini söylüyor ve yüzde 5-10 büyüme bekliyor. Alüminyumda arayışları olan grup, bir yandan organik büyürken diğer yandan ABD'de satın alma veya yatırım için çalışıyor. Enerji ve limanda hacimsel genişleme, gıda ve otomotivde ise yatırımlar sürüyor.**

## KİBAR'IN

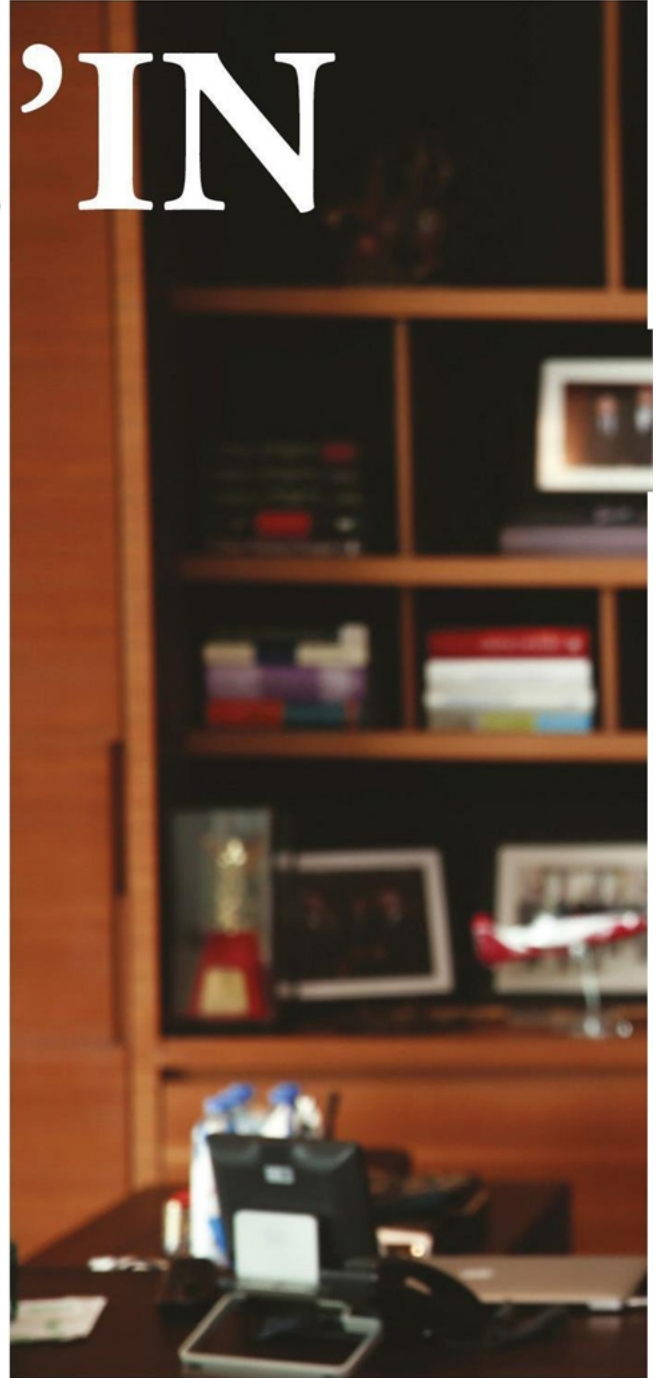
**Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, "Holdingin bazı işleri içerisindeki portfolyo tarzındaki iştirakleri, daha aktif yatırımlara dönüştüreceğimiz bir formata yönelik bazı çalışmalar yapıyoruz" diyor.**

**ASLI SÖZBİLİR** • [asozbilir@capital.com.tr](mailto:asozbilir@capital.com.tr)

FOTOĞRAFLAR: HÜSEYİN ÖNGEN

**K**ibar Holding'in, 10 farklı alanda faaliyet gösteren 20'den fazla şirketi ve 7 bini aşkın çalışanı var. 2019'u 7 milyar dolarlık bir ciroyla bitiren holding, 2020'yi de aynı seviyede tamamlamayı planlıyor. 2019 sonu itibarıyla satışlarının yüzde 70'i ihracata yönelik olan holdingin, 2020 sonu ihracatının ise 2,3 milyar dolara ulaşması bekleniyor.

Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, pandemi etkisiyle ikinci çeyrekte yaşanan düşüşün son iki çeyrekte gelen siparişlerle toparlandığını söylüyor. Yılı, 2020 başındaki ciro planlarının yüzde 5-10 gerisinde tamamlayacaklarını anlatan iş insanı, pandeminin gıda ve ambalaj alanlarını hareketlendirdiğini aktarıyor. Alüminyum özelinde ise Avrupa ve ABD'nin, Çin'den gelen ithalata karşı aldığı tedbirlerin kendilerine yeni tedarik fırsatları yarattığını söylüyor. Enerji ve limanda hacimsel genişlemeyi, gıda ve otomotivde yatırımları sürdürdüklerini anlatıyor. Metal sektöründe Avrupa ve





ABD'de satın alma veya yeni yatırım arayışında olduklarını belirten Kibar, Amerika'da bir tesise yönelik çalışmaları olduğunu ekliyor.

"2021'de yüzde 5-10 büyümeye hedefliyoruz" diyen Ali Kibar ile Kibar Holding'in yeni dönem planlarını konuştuk:

- Holding olarak 2019'u nasıl kapattınız?
- Geçtiğimiz yılın son çeyreğinde güzel rakamlar görüldü. Bu yılın ilk çeyreğine de

hem piyasadaki hareketlilik hem faaliyetler anlamında güzel rakamlarla başladık. Tabii Kasım 2019'da Çin'de başlayıp daha sonra Kore'yi etkileyen COVID'in etkilerini duyuyorduk. Türkiye ve Avrupa'ya bunun yansıma ihtimaline karşın hangi tedbirleri alacağımızın ön hazırlığını SARS ve Uzakdoğu kaynaklı önceki sıkıntılardan aldığımız derslerle yılın ilk çeyreğinde yaptık. Zaten

# 2021 PLANI



## SÖYLEŞİ

ilk çeyreğin sonunda da Türkiye'de çok hızlı aksiyon alma gereğini yaşadığımız bir döneme girildi. Tedbirlerimiz sanayinin çalışabilmesine imkân verecek şekilde alındı. Dolayısıyla faaliyetlerimize olabildiğince temkinli devam ettik. Ancak bazı iş kollarında gerek yurt içi gerek yurt dışı talep durması yaşadık; bazı vardiyalarımızı veya bazı çalışma günlerimizi iptal ettiğimiz haftalar oldu.

● Bu durum 2020'de rakamlara nasıl yansdı?

■ Yılın ilk yarısında tabii ki ikinci çeyreğin getirdiği düşüş sonucu, gerçekleşenlerle iş planlarında realize edilen rakamlar arasında negatif yönde düşüş vardı. Fakat üçüncü çeyrekte itibaren toparlanmaya geçtiğimizi görüyoruz. Son çeyrekte ise gerek yerel gerek yurt dışı ihrac pazarlarımızdan gelen siparişlerimizle önemli anlamda iş planlarımıza uyuyoruz. Yılbaşında planladığımız cironun yüzde 5-10 gerisinde toparlanılabilecek gibi görünüyor. 2019'u 7 milyar dolarlık bir ciroyla bitirdik. Bu yıla da baktığımızda 2020'de yaklaşık 7 milyar dolarlık ciroyu yakalamaya yakınız. Yılı o civarda bitirmeyi düşünüyoruz.

● Pandemide hangi sektörlerde üretimi durdurdunuz?

■ Otomotivde ve otomotiv yan sanayinde üretimi durdurduğumuz dönemler oldu. Alüminyumda daha düşük bir üretim planlaması sistemine geçildi. Gıda şirketinde tam çalışma devam etti çünkü talep istikameti değişti. Otel zincirleri ve nihai tüketici alanları bitti ama servis veya yerini ikame eden farklı dağıtım alanlarındaki talepler arttı. Dolayısıyla bu alanlardaki üretim sürdü. Lojistikte yavaşlama oldu. Türkiye'ye gelen giden mal hareketlerinde, liman hareketlerinde birtakım yavaşlamalar yaşandı. Ambalaj sektöründe tam çalışma devam etti. Paslanmazda bir yavaşlama oldu.

● Hangi sektörlerde pandemi size fırsat yarattı?

■ Gıda sektöründe diyebilirim. Ambalajda da hızlı bir hareketlenme oldu. Pandeminin iyileşmeye doğru gittiği özellikle üçüncü çeyrekte itibaren alüminyumda bu iyileşmeleri hızlı bir şekilde görüyoruz. Avrupa'nın Çin'den gelen ithalata karşı aldığı tedbirler Türkiye'ye olan siparişleri artırıyor. Aynı zamanda Amerika'da Çin'e karşı alınan tedbirler ve Türkiye'ye uygulanan ilave ek vergilerle ilgili yapılan mücadele sonucu ABD pazarına yönlendirilen birtakım sevkiyatların üretimde artılar yarattığını söylemek mümkün.

● Salgın nedeniyle ertelediğiniz, durdurduğunuz yatırımlarınız oldu mu?

■ Durdurduğumuz yatırımlarımız olmadı, mesela otomotivde geçtiğimiz yıl A segmenti dediğimiz bir ürünü (Hyundai i20) kasım- aralık ayında devreye aldık. Bunu devreye alırken tabii pandemi kaynaklı ciddi sıkıntılar yaşadık. Robot ve elektroniklerin uyarlanması, yeni makine ekipmanının, teçhizatın üretilecek ürüne göre adapte edilmesi için Kore'den getirmemiz gereken 160 kişilik teknisyen bir grup vardı. Bakanlıklarımızın desteğini aldık. Yaklaşık 1,5 ay evvel ürünü hem Türkiye hem Avrupa pazarları için devreye aldık. Ayrıca 2021 Mart'ında devreye alacağımız, yeni bir segmentte olan CUV (küçük çok amaçlı araç) ile ilgili yatırımımız da devam ediyor. Bunun yanı sıra otomotiv yan sanayideki yatırımımızı da ana sanayi tedarikini aksatmayacak şekilde tamamladık. Gıdada, ambalajda ve diğer bazı iş kollarındaki yatırımlarımızı da pandeminin etkilerini en az hissedecek şekilde yerine getirmeye çalıştık.

● Kayba uğradığınız sektör oldu mu?

■ Otomotivde ve otomotiv yan sanayinde üretim kaybımız oldu. Alüminyumda bir miktar kayıp oldu. Enerjide fiyatlamadan kaynaklı

## YENİ DÖNEMİN 9 STRATEJİSİ

- 1 2020'de yaklaşık 7 milyar dolarlık ciroyu ve 2,2-2,3 milyar dolarlık ihracatı yakaladık.
- 2 Otomotivde yatırımlara devam ediyoruz. Mart 2021'de CUV ürünümüzü devreye alacağız.
- 3 Pandemide pazarımızı çeşitlendirdik. Avrupa'da metal alanında tedarik zincirinin aksamıyla İtalyan, İspanyol firmalarına tedarik yaptık. ABD'ye değişik sektörlerde girmeye başladık.
- 4 Alüminyumda organik büyüyoruz. 2022'de devreye girecek 60 milyon dolarlık yatırım projeksiyonumuz var.
- 5 Alüminyumda ABD'de bir tesise yönelik çalışmalarımız devam ediyor.
- 6 Enerjide oyuncu olduğumuz alanda bazı iş birlikleriyle hacimsel genişleyebiliriz.
- 7 İskenderun limanımızın kapasitesini geliştirmek için 140-150 milyon dolarlık yatırım planlıyoruz.
- 8 Gıdada sözleşmeli tarımla, dijitalizasyonla ilgili bazı yatırımlarımız var.
- 9 2021'de mevcut işlerimizi daha iyileştireceğiz. 2021 için yüzde 5-10 büyüme hedefliyoruz.





bir cirosal kayıp yaşadık. Limanlarda mal hareketinde azalmalar oldu ama 3 ve 4'üncü çeyrek bunları hemen hemen kompanse ediyor. Yurt içinin de çok ciddi anlamda hareketlendiğini söylemem mümkün.

● Bu kayıpları nasıl telafi etmeyi planlıyorsunuz?

■ Tabii ki kârlılıkta bütçelerde öngörülenlerden birtakım sapmaların olduğu şirketlerimiz olacak. Ancak cirodaki kayba rağmen kârlılıktaki iyileşmeyi düzenleyebilen şirketlerimiz de var. Paçala baktığımızda bu dönem içinde kurun hızlı hareketlerinin üretim fiyatlarına yansımaları, ihraç ettiğimiz ürünlerdeki oranların ve ihraç gelirlerimizin artmasının pozitif yansımaları iç piyasada olan kayıpları telafi etme anlamında değerlendirilebilir.

● Tedarik zincirinde kaymalar var dediniz. Sizin sektörler için öngörüleriniz nedir?

■ Demir çelik veya alüminyumda ABD ve Avrupa'ya ihracatı artırırken orada üretim yapan sanayilerin rekabetçi yapısını rahatsız etmeden aktiviteyi devam ettirmek daha doğru. Aksi takdirde kotolar, anti dumping ya da buna benzer mevzuatlar, iki sektörde de sıkça karşımıza engeller çıkarabilir. Öyle bir durumla karşı karşıya kalmamak için sivil toplum örgütlerinin AB ve Amerika'da yapacağı lobiler ve faaliyetlerle sürecin doğru değerlendirilmesi şart. Çin'le ilgili ticari engellemelerin yaratacağı birtakım potansiyel fırsatlar var. Bunlarla ilgili de önümüzdeki dönemde kurumsal olarak bu coğrafyalarda fiziki aksiyonların altyapısını değerlendiriyoruz.

● Bu dönemde önlem olarak pazar çeşitlendirdiniz mi?

■ Gayet tabii... Amerikan pazarına değişik sektörlerde girmeye başladık. Bu dönemde aslında yeni müşteri alamıyorsunuz, çünkü gidiş gelişler mümkün değil. İnsanlar geleneksel tedarikçilerle çalışmaya çalışıyor. Bu dönemdeki en büyük olumlu katkıları şurada yaşadık: Metal sektöründe, Avrupa'nın içinde ve AB üyesi olup İtalya, İspanya Almanya pazarına sevkte zorlanan bazı tedarikçiler oldu. Aynı sektörde üretim yapan İtalyan, İspanyol firmaları kendi siparişlerini realize edemediğinden bizden tedarike yönlendi.

● Metalden başka sektörlerde pazar çeşitlendirmesine gittiniz mi?

■ Yeni müşteri kazanımları bir tek Amerika'da daha sağlıklı olabildi. Gıda sektöründeki ihalelerden bazı işler aldık. Yine alüminyumda birtakım anti dumping çalışmaları vardı. Bu çalışmaların nihayetlenmesi öncesinde, müşterilerimizin önümüzdeki 4-5 aylık ihtiyacını sağlayacak hammadde tedarikini o ülkelerdeki depolardan sağlayacak hale getirdik.

● Yıl sonunu ne kadar ihracatla kapatmayı planlıyorsunuz?

■ Aşağı yukarı 2 milyar 200 milyon dolar mertebesinde kapatırız diye düşünüyorum.

● 2020 başındaki plana göre ihracatta ne kadarlık bir gerileme var?

■ Bazı şirketlerde çeyrek çeyrek mukayesede yüzde 30-35 ciro kaybı oldu. Yani pandeminin etkisinin olduğu dönemlerde örneğin metalde önemli bir düşüş oldu. Ama ikinci yarıda aşırı talep yoğunlaşmasından dolayı kapasiteleri tekrar pike çıkarmaya çalışıyorlar.



## SÖYLEŞİ

## PASİFLER CANLANACAK

Holdingin bazı iştirakleri içerisindeki portfolyo tarzındaki iştirakleri daha aktif yatırımlara dönüştüreceğimiz bir formata yönelik bazı çalışmalar yaptık. Hangileri olduğunu önümüzdeki dönemde işlemler toparlandıktan sonra söylersem daha doğru olur. Bazı pasif, grubun konsantrasyonunda kaymalar yaratabilecek iştirakleri daha yüksek hacimli iş alanlarına konsantre olacak şekilde kullanmaya yönelik iş planı çalışmalarımız oldu.

● Bugün cirodaki en büyük pay hangi sektörlerinizden geliyor?

■ Alüminyum şirketi diyebilirim, çünkü Hyundai'yi bir portfolyo olarak değerlendirmek lazım. Paslanmaz çelik, gıda, ambalaj ve diğer şirketlerimiz de kademeli olarak sonrasında geliyor.

● Önümüzdeki dönemde yeni gelişmelerle bu payların değişmesini bekliyor musunuz?

■ Tabii, mesela alüminyumda şu anda organik bir büyüme içindeyiz. Bunlar önümüzdeki iki yıl daha etkin şekilde rakamlarımıza yansıtacak.

● Assan Alüminyum'da şu andaki büyüklüğünüz ve projeleriniz neler?

■ Alüminyum tarafında şu anda yeni yatırım projeksiyonumuzda organik büyümeyi sağlayacak yatırımlarımız var. Yeni geliştirdiğimiz bazı ürünler de var. Gelecekte kapasite artışlarının işlenmesiyle ilgili darboğazların giderilmesi için yatırım çalışmalarımız mevcut. 2022'de devreye girecek 60 milyon dolarlık bir yatırım projeksiyonumuz bulunuyor. Ek olarak vergi uygulamalarından uzak kalmak için Amerika'da bir tesise yönelik çalışıyoruz.



## BAZI İŞLERDEN ÇIKACAĞIZ

Yeni yıla girdiğimizde bu aksiyonlardan bir tanesinin toparlandığını görebiliriz. Bu aksiyonları bazı işlerden çıkma veya iş yönetim felsefelerindeki değişikliklerle beraber bazı yeni iş alanlarına yeni yatırımlar şeklinde düşünebiliriz. Bunlar aslında bizim belirli bir planlama, istişare içinde olduğumuz aksiyonlardı; bu döneme denk geldi. Yani pandemiyle spesifik olarak alakalı bir şey yok.

## PANDEMİ DÖNEMİ SİZE NE GİBİ YENİLİKLER GETİRDİ?

● Otomotivde durum nasıl? Hyundai Assan'da yatırımlar sürüyor mu?

■ Yatırım olarak 2 yeni modeli (i10, i20) devreye almıştık. Önümüzdeki yılın ilk çeyreğinde CUV (küçük çok amaçlı araç) diye yeni bir segmentte bir ürünümüz devreye girecek. Bir de bu ürünlerin N-line dediğimiz daha yüksek performanslı müşteri tercihlerine uygun modellerini hem i10'da hem i20'de hem de CUV'de kademe kademe devreye alındığını göreceğiz. Oradaki yatırımlarımız şu andaki ölçeğiyle brüt yaklaşık 280 milyon Euro'nun üzerindeydi. Bunların tamamlanmasıyla toplamda 310-320 milyon dolarlık bir yatırımdan bahsedebiliriz. Ayrıca elektrikli araçla ilgili pazar çalışmalarına fizibilitesi de dâhil olmak üzere devam ediyoruz.

2020 sonunda satışımızı 140 bin seviyesinde tamamladık ki yıl başındaki hedefimiz 158 bin adetti.

● Liman işletmeciliğinde planlarınız neler?

■ İskenderun limanımızın kapasitesini geliştirmek için 140-150 milyon dolarlık yatırım planlıyoruz. Hacimsel olarak artırmaya ve bölgesel ticarete daha etkin hale getirmeye yönelik çalışmalarımız sürüyor.

● Enerjide büyüme planınız var mı? Satın alma ya da birleşme arayışınız bulunuyor mu?

■ Enerjide aktivitemizin payını artırmayla ilgili bazı çalışmalarımız var. Pazarda oyuncu olduğumuz alanda bazı ilave iş birlikleriyle hacimsel genişlememiz söz konusu olabilir.

Ancak öyle birleşme, satın alma gibi bir planımız yok. Şu anda yeni bir iş modelinin üzerinde müzakere halindeyiz.

● Gıda alanında ne durumdasınız?

■ Sözleşmeli tarımla, dijitalizasyonla ilgili yatırımlarımız var. Bunları önümüzdeki dönem daha da genişleteceğiz. Gıdyla ilgili neler olabilir konusunda şirket içinde değerlendirme sürecindeyiz.

● 2021 hedefleriniz neler?

■ Mevcut işlerimizi daha iyileştireceğiz.

## SÖYLEŞİ

Önümüzdeki yılın bu seneden daha iyi bir yıl olacağını öngörüyoruz. Bulduğumuz iş kollarındaki aktivitelerimiz anlamında yüzde 5-10 arasında iyileşmeler olacağını öngörüyoruz. Kısaca 2021 için yüzde 5-10 büyüme hedefliyoruz.

● Önümüzdeki dönemde büyüme stratejiniz nasıl olacak?

■ Şirketlerimizin bütçeleri bize daha gelmedi ama mutlaka bu seneden daha iyi rakam hedefleriyle yıla girecekler. Yıl içinde iyileştirmeler de yaparlar diye düşünüyorum. Biz önümüzdeki dönemde tüketicinin doğru kalitede, doğru tedarikçiyle, parasının kaybolmayacağı ve sorununu çözebileceği iş ortaklarıyla iş yapma tercihinin daha ön planda olacağını düşünüyoruz. Bu unsurların da bize bir avantaj sağlayacağı kanaatindeyiz.

● Önümüzdeki dönemde hangi alanlardan çıkış yapmayı düşünüyorsunuz?

■ Şu anda paylaşmam doğru olmaz.

● Dönüştürmeyi, daha verimli hale getirmeyi düşündüğünüz alanlar var mı?

■ Var tabii ki, yapıyoruz da zaten. Yapı elemanlarıyla ilgili faaliyet sahamızda 5 fabrikamız var. Bu alanda başka ülkede bir tesis için bir ortaklık yapısı üzerinde nihai noktaya çok yaklaştık. Orada bir yatırımımız olacak. Bu faaliyetimizde prefabrik bitmiş konutlarla ilgili bazı çalışmalar yapıyoruz. Çelik konstrüksiyon olan, çok hızlı devreye alınabilen ve yeni yaşam kültürüne hızla adapte edilebilecek aynı zamanda hareket kabiliyeti olabilecek

## İYİLEŞTİRMELER

Önümüzdeki dönemde alüminyum, ambalaj, gıda ve liman hacminde iyileştirmelerimiz olacak. Gayrimenkulle ilgili faaliyetleri olan şirketimizde bazı aktiviteleri devreye alacağız. Bunlarla ilgili çalışmalar hızlı şekilde mutfakta devam ediyor. Buralarda temkinli, kontrol edilebilir ve sağlıklı büyümeyi, sürdürülebilirliği önceliyoruz.

## "YENİ NESİL" ODAK

Bütün şirketlerimizde sürdürülebilirlikle ilgili aksiyon planları ajandamızın ön planında. Tek katlı malzemelerle ambalajın geri dönüşümünün sağlanması, metal sektöründe üretimimizin orta vadede yüzde 100'e yakınına geri dönüşümden elde edebilmemiz de dahil olmak üzere bu tip konulara biraz daha fazla ağırlık verdik. Yani yeni neslin beklentilerinin olduğu alanlar bizim için ön planda.



tarzda Ar-Ge'li ürünler geliştiriyorlar. İnsanların yeşille, doğayla bütünleşmesini sağlayabilecek tarzda butik ürünler olacak. Değişik gelir segmentlerine hitap edilebilecek nitelik ve donanımına yönelik planlanıyor.

● Enerji dışındaki diğer faaliyet alanlarınızda satın alma, birleşme söz konusu mu?

■ Metal sektöründe yani alüminyumla ilgili faaliyetlerde dikkatli bir şekilde çalışıyoruz. Bu satın alma veya yeni yatırım şeklinde olabilir. Uygun ölçekte, uygun nitelikte olmak kaydıyla Avrupa, Amerika dâhil, bu coğrafyalara dikkatle bakıyoruz.

● Pandemi nedeniyle tüm şirketlerin gündeminde olan dijital dönüşümde ne durumdasınız?

■ Biz dijital dönüşüme 10 yıldır yatırım yapıyoruz. Bu sürece girdiğimizde belki grup olarak en hazırlıklı olanlardan biriydik. Siber güvenlik ve verilerin daha sağlıklı kurgulanmasıyla ilgili önemli paralar harcıyoruz. 2020'de yaklaşık 100 milyon TL dijital dönüşüm bütçemiz var.

● 10 yıl sonra nasıl bir Kibar Holding hayal ediyorsunuz?

■ Kompakt ve rekabetçi... Ve katma değerli ürünlere daha fazla odaklanmış, dağıtım sistemlerinde aktif bir grup olacağımızı söyleyebilirim. **C**

**AJANDAMIZDA  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
ÖN PLANDA**