

## SÖYLEŞİ

SİBEL ATİK  
satik@ekonomist.com.tr

# "Dijital büyümeye odaklandık"

Kibar Holding pandemide tedarik zinciri, yönetim ve üretim süreçlerindeki dijital dönüşüm konusunda önemli adımlar attı. Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, büyüme odaklandıkları dijitalleşmeye 100 milyon TL yatırım yapacaklarını söylüyor.

**Y**aklaşık 7 milyar dolar ciroya sahip olan Kibar Holding, pandemi sürecinde dijitalleşmeye dönük adımlarını hızlandırdı. 2020'nin son günlerinde Hyundai Assan'daki yüzde 30'luk payını Hyundai'ye devredeceğini açıklarak, stratejik bir değişim içinde olduğunun da işaretini veren Kibar Holding, yeni dönemde faaliyet gösterdiği alanlarda dijital büyümesine odaklanacak. Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, holdingin 2021 hedeflerini Ekonomist'e anlattı.

**Holding olarak 2020 yılında pandeminin tüm zorlu koşullar karşısında hedeflerinize ulaşabildiniz mi?**

2019 yılını hedeflediğimiz gibi 7 milyar dolar ciro ile kapattık. Hızlı bir başlangıç yaptığımız 2020 yılının başında Çin'de başlayan salgın sürecini yakından takip ederek salgın Avrupa'ya ulaşmadan önce tüm aksiyon planlarımızı hazırlamış ve gerekli tedbirleri almıştık. Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü andan itibaren biz de farklı senaryolara göre yaptığımız hazırlıkları devreye aldık. Ülke çapında virüse karşı verdiğimiz mücadele ve süreci birlik beraberlik içinde yönetmemiz sayesinde pek çok kazanımımız oldu.

**Üretimde hangi stratejiyle ilerlediniz?**

Otomotivde Avrupa bağlantıları nedeniyle planlı duruşlar ve lojistik kaynaklı yavaşlamalar meydana gelse de bugün geldiğimiz noktada çalışan sağlığını odak noktası olarak belirlemeye devam edip çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Üretim ve istihdamda sürdürülebilirliği sağlamak, ihracat pazarlarımızı koruyarak ülkemizin cari açığına maksimum katkı sağlamak ve tüm bunları doğal kaynakları koruyarak çevreyle uyumlu bir şekilde yapmak en önemli gündem maddelerimiz. Diğer yandan dijitalleşmenin mevcut ilerleme hızına ivme kazandırdık.

**2021 hedefleriniz nelerdir?**

2020 için bütçelendirdiğimiz üretim ve satış hedeflerimizde hem aldığımız tedbirler ve hızlı aksiyonlar hem hükümetin ekonomi politikaları hem de yeni normal olarak adlandırılan süreçte geciken siparişlerin teslimi ve yeni pazarlardaki faaliyetlerimizle 2020 yılı cirosu, geçen yılın cirosunu yakalayamasa da ona yakın bir seviyede kapandı. İhracatımız ise 2-2,3 milyar dolar seviyelerinde. Bu dönemde işten çıkarma yapmadığımız gibi bazı grup şirketlerimizde yeni alımlar gerçekleştirdik. 2021 yılında ise aşı çalışmalarının başarıya ulaşması ve pandemiyle mücadelede kazandığımız deneyimler sayesinde 2020 yılına göre daha stabil geçecektir. Bu yılın bir dengelenme yılı olacağını öngörüyoruz. Ciro ve ihracatta yüzde 5 büyüme hedefliyoruz.

**2021'de planladığınız yatırımlardan söz eder misiniz? Dijitalleşme yatırımlarınızın tutarı ne olacak?**

2021'de planladığımız yatırımları hayata geçireceğiz. Bazı sektörlerde konsolidasyon, bazı sektörlerde ise değerlendirme süreçlerimiz var. Amacımız yeni iş modelleri yaratarak, geleceğin profesyonellerine ulaşmak, Z Kuşağı'nın beklentilerine yanıt ver-

## Sosun anavatanı Çin'e girdi

Ali Kibar, gıda sektöründe İzmir ve Balıkesir'deki iki üretim tesisiyle sos pazarında önemli bir ağırlığa sahip olan Assan Foods'un kendi markasıyla dünya perakende devi Walmart ile sosun anavatanı Çin'e giriş yaptığını söylüyor. Kibar, "Assan Foods inovatif ürünleriyle pazara yeni bir soluk kazandırdı. Colorado ve Kingtom markalı ürünlerimizi yeni pazarlara başarılı şekilde sunmaktan memnuniyet duyuyoruz" diyor.



## “Yarım asırlık tecrübeyle riski iyi yönettik”

“Grup olarak en önemli özelliklerimizden biri de riski iyi yönetmemiz. Yarım asırlık tecrübemiz ve dünyanın dört bir yanındaki iş ortaklarımızla güven temeline dayanan ilişkilerimiz, pandemide işlerimizi hızlı bir şekilde yeniden yapılandırmamıza olanak tanıdı. Bu arada farklı pazarlara yöneldik, çevik yapımız sayesinde bu aksiyonu hızlı şekilde hayata geçirdik.”

mek, girişimcilik ruhunu desteklemek olacak. Bunun yanında bazı sektörlerde mevcut varlığımızı daha da globalleştirecek ciddi adımlar atmayı planlıyoruz. 2021 yılında da üretim ve istihdam ile ihracat hacmini istikrarlı bir şekilde korumak ve stratejik pazarlara odaklanmak, aynı zamanda tüm faaliyetlerimizi sürdürülebilirlik ekseninde şekillendirmeye devam edeceğiz. Bir diğer önemli nokta ise dijitalleşme. Tedarik zinciri, yönetim ve üretim gibi konularda dijitalleşme süreçlerimize ivme kazandırdık. 2021 yılında dijitalleşme için 100 milyon TL bütçe ayırdık.

**Yurtdışı girişimlerinizden söz eder misiniz? Özellikle alüminyumda planlanan yurtdışı yatırım konusunda son durum nedir?**

Assan Alüminyum ile yurtdışında büyüme ve global bir marka olma stratejimiz doğrultusunda yatırım çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bugün Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda gibi Avrupa Birliği ülkeleri başta olmak üzere ABD dahil dört kıtaya ihracat yapıyoruz. Doğu Avrupa, Kuzey Afrika, gelişmiş Uzakdoğu ülkeleri ise yeni derinleşeceğimiz pazarlar olacak. Alüminyum tarafında organik büyüme çalışmalarımız devam ediyor. 2022 yılında devreye almayı planladığımız 60 milyon

dolarlık bir yatırım projeksiyonumuz var. Tabii yatırım gündemimiz bununla sınırlı değil. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren grup şirketlerimizden Assan Hanil ise otobüs ve kamyonlarda kullanılan hava süspansiyonlu sürücü ve yolcu koltuğu (ASD) geliştirdi. ASD ile dünyada bu koltuğu geliştiren beş teknolojik firma arasına girdi. ASD ile ilgili tesis yatırımı planlıyoruz.

**Bu yatırımı nerede yapacaksınız? Tutarı ne olacak?**

Orta vadede 40 milyon Euro'luk bir yatırım yapmayı düşünüyoruz. Avrupa'da bir üretim tesisi kurmayı planlıyoruz. Hava süspansiyonlu sürücü koltuğu için küresel ölçekte pazar payını yüzde 15'lere taşımayı hedefliyoruz. Tüm AR-GE süreci Assan Hanil tesislerinde yürütülen uçak koltuklarının üretimi de yapıyoruz bildiğiniz gibi.

**Sizce 2021'de ekonomik anlamda fırsatlar neler olacak?**

Türkiye, dünyanın daha önce tecrübe etmediği bu süreci fırsata çevirebilecek bir potansiyele sahip. Özellikle Avrupalı üreticiler, lojistik alanındaki sıkıntıları görerek daha çok Türkiye gibi yakın bölgelerdeki tedarik sanayisine yönelebilir.

