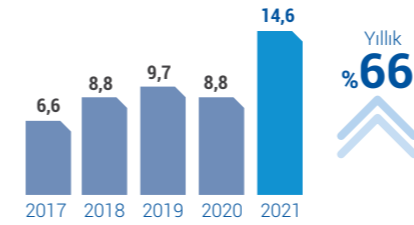
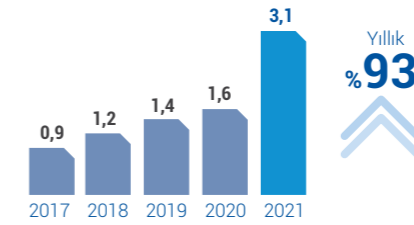


Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri'nin 2021 yılında kaydettiği güçlü başarının ardındaki en büyük etken, **zorlukların üstesinden gelmede ve fırsatları yakalamada hızlı ve kararlı hareket edilebilmesidir.**

Kombine Gelir (Milyar TL)

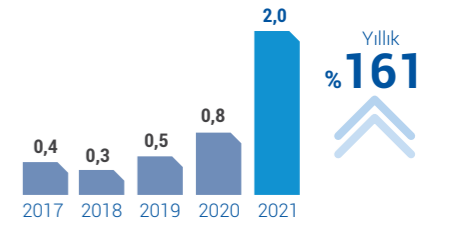


Kombine FAVÖK* (Milyar TL)



*Tek seferlik gelir/giderler hariç

Kombine Net Kâr* (Milyar TL)



*Tek seferlik gelir/giderler hariç

BRİSA

KORDSA

TEMSA
MOTORLU ARAÇLAR

TEMSA

Sanayi



Kordsa İzmit Fabrikası



İleri malzemeler ile dönüşüm

Güçlendirme işimizi genişletmeye; kompozitlere ve ardından daha ileri malzemelere dönüştürmeye devam ediyoruz. Bu, otomotivden havacılık ve enerji depolamaya kadar geniş bir yelpazenin genişletilmesinin önünü açıyor.

Ticari araçlar alanında, uluslararası ağıımızı Sabancı ve Skoda Ulaşım çatısı altında yeniden yapılandırdık. eBus yolculuğumuzu daha da güçlendirerek elektrikli araçlar alanında öncelikli pazarlarından olan İsveç'e eBus hizmeti götürdük.

Elektrikli araçlar, önümüzdeki yıllarda ürün yelpazemizin ana segmenti haline gelecek. Bu hedeften hareketle Ar-Ge yatırımlarımızın yarısını elektrifikasyona ayırmayı planlıyoruz.

Yeşil dönüşümün bir paydaşı olarak, güçlendirme işimizi ileri malzeme işine dönüştürme yolculuğumuzda adımlar atıyoruz. Bu kapsamda "Sürdürülebilir Kimyasallar" alanını orta vadeli potansiyel bir yatırım alanı olarak belirledik. Bu stratejimizi, şirket içi çevik ekiplerimiz tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda detaylandırdık.

Daha kapsamlı müşteri deneyimi ile geleceğe yön verme

Lastik güçlendirme alanında satıcı stok yönetim süreçleri müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirildi. Bu, çeşitlendirilen nakliye ve tedarik esnekliği sağlayan dijitalleştirme yoluyla başarıldı.

Kompozit alanında geleneksel malzemelerden yenilikçi kompozitlere geçiş talebi her geçen gün artıyor. Havacılık sektöründe, uçak iç kabin ve koltuklarına, üretim sürecinde insan sağlığına zararlı gazlar salan fenolik solüsyonlar yerine alev almayı geciktirici epoksi reçine olan AX180 ürünümüzü sağlıyoruz. Otomotiv sektörüne tedarik ettiğimiz KCF650 karbon kumaşlarımız, elektrikli araç akü kutularında patlama durumunda zararı azaltan hafiflik, sertlik ve kimyasal sızdırmazlık sağlıyor. Yeşil enerji tarafında ise, sıfır emisyonlu elektrik üretiminde, uçak motor parçalarında ve yakıt hücrelerinde kullanılan 1.000°C sıcaklığa dayanıklı Seramik Matriks Kompozit (CMC) çözümlerimizi sunuyoruz.

Zor piyasa koşullarını fırsata dönüştürmek

COVID-19 sonrası dönem, geçmişte benzerini deneyimlemediğimiz koşullar sundu.

Bu dönemde Sanayi Şirketlerimiz, (i) dalgalanmaların ve tedarik zinciri zorluklarının üstesinden başarıyla gelerek sağlam finansal performans gösterdi, (ii) müşteri segmentlerinde ve stratejik ürün gruplarında pazar payı kazandı, (iii) stratejik odağımız olan mobilite ve ileri malzeme alanlarında güçlü adımlar attı.

2021 yılında Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, stratejik operasyon modelinin meyvelerini topladı. Piyasalarda gözlenen zorlukları entegre ve derinlemesine yapılanmış bir yönetim yaklaşımı ile ele alırken stratejik temellerimizi daha da pekiştirdi.

Pandeminin etkilerini geride bırakma çabalarını sürdüren dünya ekonomisi, talep koşullarını tahmin

edebilme, üretim ve tedarik zincirlerini dengeleme, çalışma hayatını geleceğe hazırlama gibi alanlarda büyük ölçekli zorluklar yaşadı. Önceki yıllarda dijital bir yaklaşımla yenilediğimiz, gelişmiş analitik ve entegre planlama modellerini kullanıyor olmamız tedarik zincirinde yaşanan zorlukları aşmamızda yardımcı oldu. Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Asya ve Türkiye'deki üretim ve hizmet noktalarımız ile dünya genelindeki satış ve servis merkezlerimizden oluşan uluslararası operasyon modelimiz, lastik güçlendirme, lastik ve ticari araç segmentlerinde pazar payı kazanmamızı destekledi. Stratejik iş modelimize paralel olarak, iş döngümüzün her seviyesinde ulaştığımız uygulama derinliği, sonuçlarımızı güçlü bir seviyeye taşıdı.

2021 aynı zamanda sanayi grubumuzu büyütme stratejimizi hayata geçirdiğimiz bir yıl oldu. (i) Sürdürülebilirlik, (ii) daha kapsamlı bir müşteri deneyimi ve (iii) değişen işletme modelleri eksenlerinde temellenen

stratejimiz, sanayi grubumuzu entegre bir ileri malzeme ve mobilite grubuna dönüştürmeyi amaçlıyor.

Sürdürülebilirlikte küresel kabul gören liderlik

2021'de sanayi grubunda faaliyet gösteren iki şirketimiz, sürdürülebilirlik performanslarını yeni zirvelere taşıdı. Şirketlerimiz iklim liderliği ve su yönetiminde küresel kabul gören Liderlik-A basamağına çıktı. Yürüttükleri projelerin %60'tan fazlası sürdürülebilirlik odaklı olan dört Ar-Ge merkezimiz, faaliyet gösterdikleri pazarlara sürdürülebilir yeni alternatif ürünler sundu.

Sanayi Grubumuz, sürdürülebilirlik alanındaki başarılarını genişleterek, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) 2021 gibi uluslararası raporlama platformlarında daha yüksek tanınırlığa ulaştı. İki şirketimiz CDP Türkiye İklim Değişikliği Liderleri ve CDP Türkiye Su Liderleri listelerinde yer aldı. Ayrıca, belirledikleri uzun vadeli emisyon hedefleri, Science Based Targets initiative tarafından onaylandı. İklim

liderliği ve su yönetimi alanlarında Tedarikçi İletişim Derecelendirmesinde "Küresel Liderler" arasında yer alıyoruz.

Dünyada her 3 otomobil lastiğinden 1'i ve her 3 uçak lastiğinden 2'sini güçlendiriyoruz.

Lastik güçlendirme segmentinde, küresel lastik üreticileriyle birlikte geleneksel kimyasalların yerine yeşil teknolojilerin kullanıldığı ürünler geliştiriyor ve piyasaya sunuyoruz. Üretkenliğimizi paylaşmak ve endüstrinin sürdürülebilir üretim standartlarını yukarı çekmek amacıyla, Cokoon® çözümlerimizi ilgili tüm lastik üreticilerine ücretsiz olarak açık bir patent platformu üzerinden açtık. 2021 yılında dünyanın önde gelen lastik üreticileri bu programa iştirak etti.

Metal malzemelere göre daha hafif olan ve bu sayede enerji tasarrufu sağlayan kompozit ürünlerimiz, havacılıktan pil endüstrisine kadar geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Karbon kompozitler yeni nesil A350 ve B787 uçaklarının yapısal parçalarında, cam ve sandviç

panel kompozitler ise uçakların iç kabinlerinde kullanım alanı buluyor.

Lastik üretiminde, enerji tasarrufu sağlayan lastiklerimiz ve enerji verimli üretim süreçlerimizle sürdürülebilirliğe uyum sağlıyoruz. Ancak ulaştığımız ürün ve süreç iyileştirme seviyelerini yeterli bulmuyoruz. Kendimizi, mobiliteyi bir bütün olarak daha çevreci ve daha sürdürülebilir hale getirecek liderlerden biri olarak görüyoruz. Bu nedenle, yatırımlarımızı ve yeni ürünlerimizi elektrifikasyon ve bağlantısallığı önceleyen mobilite odağında genişletiyoruz. Bu stratejimize, Arvento Mobil Takip Sistemi A.Ş.'yi satın almamızı örnek olarak gösterebiliriz. Otopratik ağımla birlikte Arvento, filolara yönelik yeni yakıt tasarrufu çalışmalarımızda kilit rol oynayacak.

Biyolojik çeşitlilik cephesinde ise 2013 yılında WWF-Türkiye (Dünya Doğal Hayatı Koruma Vakfı) işbirliğinde başlattığımız Turnalar Hep Uçsun projesine 2021 yılında devam edildi.



Mobilite Çözümleri

Türkiye'de 500 BT şirketi arasında "IoT ve M2M"de birinci sırada yer alan Arvento'nun doğru zamanda satın alınması, Grubumuza daha da güç kazandırdı. Arvento ve Otopratik ağı ile birlikte bütünsel mobilite ve bağlanabilirlik çözümleri sunacağız.

Uluslararası pazarlarda 160'ın üzerinde katılımcıya 3 online teknik eğitim verilirken, yeni distribütörlerimize yönelik "Lassa Digital Premiere" online lansman etkinliği ve yeni satış noktalarına ulaşmayı hedefleyen "Bayi Edinme Projesi" hayata geçirildi.

Çeşitli şirketlerden ve farklı fonksiyonlardan gelen çevik ekiplerimiz, yıl boyunca IoT alanında belirlediğimiz gelecek dönem adımlarımıza yönelik çalışmalar yürüttü. Ek olarak IoT evreninde genişlemek hedefimiz doğrultusunda, tohum aşamasında küçük ölçekli bir girişim başlattık.

İç süreçlerde operasyonel mükemmellik, grubumuzun değişmez ve geleneksel karakteristik gücü olmaya devam etti. Son üç yılda dijitalleşmeyle birlikte bu alanda önemli adımlar atıldı. Grup içindeki 200'den fazla süreç robotik süreç otomasyonu ile yönetilmektedir. Gri yakalı robotlarımız kendini tekrar eden işleri devralarak, insan kaynağımızın katma değerli işlere odaklanmasını ve daha fazla değer üretmesini destekliyor. Ayrıca pazar araştırması ve yapay zeka entegrasyonu ile talep tahmininden başlayarak operasyondaki tüm olası senaryolar çapraz fonksiyonlarımızla hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Ulaştığımız nokta, günümüzün değişken ve belirsiz ortamında, yaklaşan zorlukları öngörmemize ve değişen ihtiyaçlara hızla yanıt vermemize destek oluyor.

Operasyonel değişimlerimizin tamamı insan kaynağımız sayesinde gerçekleşti. 8.925 çalışmamızın ustalığı, başarıları ve yaratıcılığı, operasyonda ulaştığımız derinliğin ana itici gücü oldu.

Sanayi Grubu bünyesinde, 18 aydan beri iyi uygulama ve başarısızlık hikayelerini "Ortaya Çıkanlar" adı verdiğimiz platformumuz ile paylaşıyor ve ödüllendiriyoruz.

İnşaat güçlendirme alanında ise pazar ihtiyaçlarına odaklanıyor, Kratos markamız ile inşaat sektörüne yenilikçi çözümler sunuyoruz. İş gücü, maliyet ve zaman avantajları sunan çevre dostu çözümlerimiz ve yüksek performanslı ürünlerimiz ile altyapı, üstyapı ve maden projelerinin çözüm ortağı olduk.

Lastik alanında, Otopratik ve Propratik hizmet noktalarımızın sayısı 41 ilde 95'e çıkarken, hızlı bakım ve eşarj hizmetleri ile kapsamlı bir müşteri deneyimi sağladık. Otopratik ve Propratik hizmet noktalarımızı 2022 yılında 150'ye çıkarmayı planlıyoruz. Yeni açılan Bridgestone Performance Center mağazamızda lastik ve ötesinde üst sınıf, ayrıcalıklı hizmetler sunmaya başladık.

Türkiye araç filolarının yarısından fazlasına telematik hizmetleri

Türkiye'de 500 BT şirketi arasında "IoT ve M2M"de birinci sırada yer alan Arvento'nun satın alınması, müşterilerimize bütünsel mobilite çözümleri sunma noktasında,

Grubumuza IoT evreninde daha da güç kazandırdı.

Türkiye'nin ilk elektrikli otobüs üreticisi

Ticari Araçlarda, Mitsubishi araçlarımız ile Türkiye'de aralıksız son 4 yıldır pikap pazarındaki liderliğimizi devam ettirirken, ileriye dönük olarak kaynaklarımızı elektrikli mobilite merkezi olma hedefimize adadık. Elektrikli mobilite ve ilişkili tüm alanlarında Türkiye ve yurtdışı çözümler geliştirmeye odaklandık.

Otobüslerimizi bakım kolaylığı, güvenilirlik, güvenli sürüş ve erişilebilirlik gibi eksenlerde ve müşteri ihtiyaçlarını dikkate alan bir yaklaşımla yeniledik. Motor egzoz emisyon seviyelerinin bir üst seviyeye geçişi, Avrupa ve Amerika'da geçerli yönetmelikler doğrultusunda tamamlandı. İlk elektrikli otobüs teslimatlarımız Avrupa'da ve Türkiye'de yapıldı. Florida, California ve New Jersey'de bulunan servis noktalarımızda sadece Temsa'ya değil diğer markalara da hizmet sunmaya başladık. 2021 yılında hizmet kalitesi,

parça bulunabilirliği ve aktif saha destek yönetimi ile ABD'de pazar payımızı %10'un üzerine çıkarmayı başardık. Hedefimiz, 2022'de yeni ürün lansmanları ile pazardaki varlığımızı daha da güçlendirmektir.

Dijitalleşme ile dönüşüm

2021'de Sanayi Grubumuzun toplam gelirinin %43'ü, 125 farklı ülkeye gerçekleştirilen uluslararası satışlardan elde edildi. Türkiye'de inşa ettiğimiz güç ve deneyimle, ürün ve hizmetlerimizi Kuzey Amerika, Güney Amerika, Asya ve Türkiye'deki tesislerimizden dünyanın dört bir yanına ulaştırıyoruz.

Lastik güçlendirme alanında Uzak Doğu'da yaşanan tedarik zinciri zafiyetleri, stratejik ürün portföyümüzde pazar payı kazanmamızı sağladı.

Kompozit segmentinde üç yıl önce üretimimizin %30'u havacılık dışı sektörlerle ulaşırken, 2021'de otomotiv ve yeşil enerji alanlarıyla da çeşitlenerek bu oran %53'e yükseldi. Sabancı Üniversitesi Kompozit Teknolojileri

Mükemmeliyet Merkezi (CTCE) ile iş birliğiyle 9 yeni ürün grubu geliştirdik. 38 patent başvurusunda bulduk ve 11 projemizi CTCE'de ticari sır olarak koruma altına aldık.

Lastik iş kolunda Türkiye'de 582, dünyada 87 ülkede 6.000 satış noktası ile değer yaratmaya devam ediyoruz. Lassa ve Bridgestone markaları ile otomotiv üretiminde premium ve elektrikli araç segmentlerinde güçlü bir iş ortağıyız. Otopratik ve Propratik hizmet ağının genişletilmesi, daha da yaygın müşteri deneyimi sunarak lastik pazarındaki güçlü konumumuzu pekiştirirken, Arvento'nun satın alınmasıyla Sanayi Grubumuz büyüyen IoT evrenine de adım attı. Dijitalleşmeye artan oranda odaklanmamız, hem Türkiye'de hem uluslararası pazarda hizmet sunan bayilerimizle olan bağların güçlenmesinde önemli rol oynadı. Türkiye'de bayi ağı ile Brisa arasındaki iletişimde köprü olan Brisaliyiz.biz platformu, 2021 Marcom Ödülleri'nde B2B Web Sitesi Altın Ödül'ünü kazanırken, ayrıca "Her bayi için bir web sitesi projesi oluşturuldu.

Çevik Ekipler

Tüm operasyonel değişim ve uygulama derinliğimizin ana itici gücü insan kaynaklarımızın yaratıcılığı ve başarıları oldu. Tüm çalışanlarımızı daha yenilikçi ve girişimci olmaya teşvik ediyoruz. Geleceğin iş modellerini uygulayarak, çevik görev güçlerimiz ve X ekiplerimiz yeni stratejik alanlar üzerinde çalışıyor. 18 aydan beri şirketler arasında en iyi uygulamaları ve başarısızlık hikayelerini paylaşıyor ve onları "Reveals" platformuyla ödüllendiriyoruz.