

# Sanayi

2023 yılında, Sabancı Holding Sanayi Grubu, operasyonel mükemmeliyeti ve rekabetçiliği ile bulunduğu alanlarda liderliğini güçlendirirken, ürün ve hizmet inovasyonlarıyla geleceği inşa etmeye devam etmiştir.



## Stratejik İş Kolları

# Sanayi

Türkiye'deki başarısı uzun yıllara dayanan Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'daki üretim ve hizmet merkezlerini bünyesinde barındıran uluslararası bir operasyon modeline sahiptir.

Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri başarılı bir performans sergileyerek olumlu sonuçlar elde etti.

2023 yılında, Sabancı Holding Sanayi Grubu, operasyonel mükemmeliyeti, rekabetçiliği ile bulunduğu alanlarda liderliğini güçlendirmiş ve ürün ve hizmet inovasyonlarıyla geleceği inşa etmiştir.

Sanayi iş kolunun toplam gelirinin %70'inden fazlasını dünya çapında 125 ülkedeki faaliyetlerden elde edilen döviz cinsinden gelirler oluşturmaktadır. 2023 yılında, bu pazarlardaki piyasa koşulları; Türkiye'de yüksek enflasyon, Kuzey Amerika ve Avrupa'da enflasyonun düşürülmesine yönelik makro önlemlerin yansımaları olarak talep daralması, Çin ve Uzakdoğu'da ise yavaşlayan iç talep ve maliyeti düşen tedarik zincirleri ile bu bölgedeki envanterlerin hali hazırda talebi düşmüş Batı pazarlarına ulaşması olarak özetlenebilir.

Bu ortamda, Sanayi iş kolu sonuçları pozitif büyümüştür. Brisa, alanında dünyanın en yüksek işletme faaliyet kârı marjlı şirketleri arasında yer almakla kalmamış, öncü mobilite çözümleri ile kendini ayırtmıştır. Temsa, tarihsel üstün finansal sonuçlar göstermiş olup yeni enerji araçları konusundaki yetkinliğini genişleterek uluslararası ayak izini güçlendirmiştir. Kordsa, lastik güçlendirme alanındaki dünya

liderliğini, kompozit ürün gamıyla da gerçekleştirirken, İleri Malzemeler ve Mobilite Çözümleri olarak iki alanda özetlediği gelecek stratejisinin de temellerini güçlendirmiştir. İleri malzemeler alanında 'Müşteri ile birlikte, her yerde inovasyon' yaklaşımıyla Endonezya ve Almanya'da iki Teknik Merkez kurarak, ArGe faaliyetlerini müşterinin olduğu yere yaklaştırmış, inovasyonun buralardan beslenmesini garanti altına almıştır. Yine Kordsa içinde kurulan 'compounding' iş birimi ile önce geri dönüşüm sonra da biyolojik temelli polimerleri pazara sunmaya başlamıştır. Mobilite çözümleri ve iklim teknolojileri ekipmanları alanında ise, Temsa yeni enerji tipleri ile çalışan araçları Avrupa ve Amerika'da yeni pazarlara sunarken, Brisa sektöründe tartışılmaz lider olarak, Arvento'un dijital telematik hizmetlerini 750.000 araca çıkarmayı başarmıştır.

Günün performansını gerçekleştirirken, İleri Malzemeler ve Mobilite Çözümleri olarak iki alanda özetlediği gelecek stratejisinin de temellerini güçlendirmiştir. İleri malzemeler alanında 'Müşteri ile birlikte, her yerde inovasyon' yaklaşımıyla Endonezya ve Almanya'da iki Teknik Merkez kurarak, ArGe faaliyetlerini müşterinin olduğu yere yaklaştırmış, inovasyonun buralardan beslenmesini garanti altına almıştır. Yine Kordsa içinde kurulan 'compounding' iş birimi ile önce geri dönüşüm sonra da biyolojik temelli polimerleri pazara sunmaya başlamıştır. Mobilite çözümleri ve iklim teknolojileri ekipmanları alanında ise, Temsa yeni enerji tipleri ile çalışan araçları Avrupa ve Amerika'da yeni pazarlara sunarken, Brisa sektöründe tartışılmaz lider olarak, Arvento'un dijital telematik hizmetlerini 750.000 araca çıkarmayı başarmıştır.

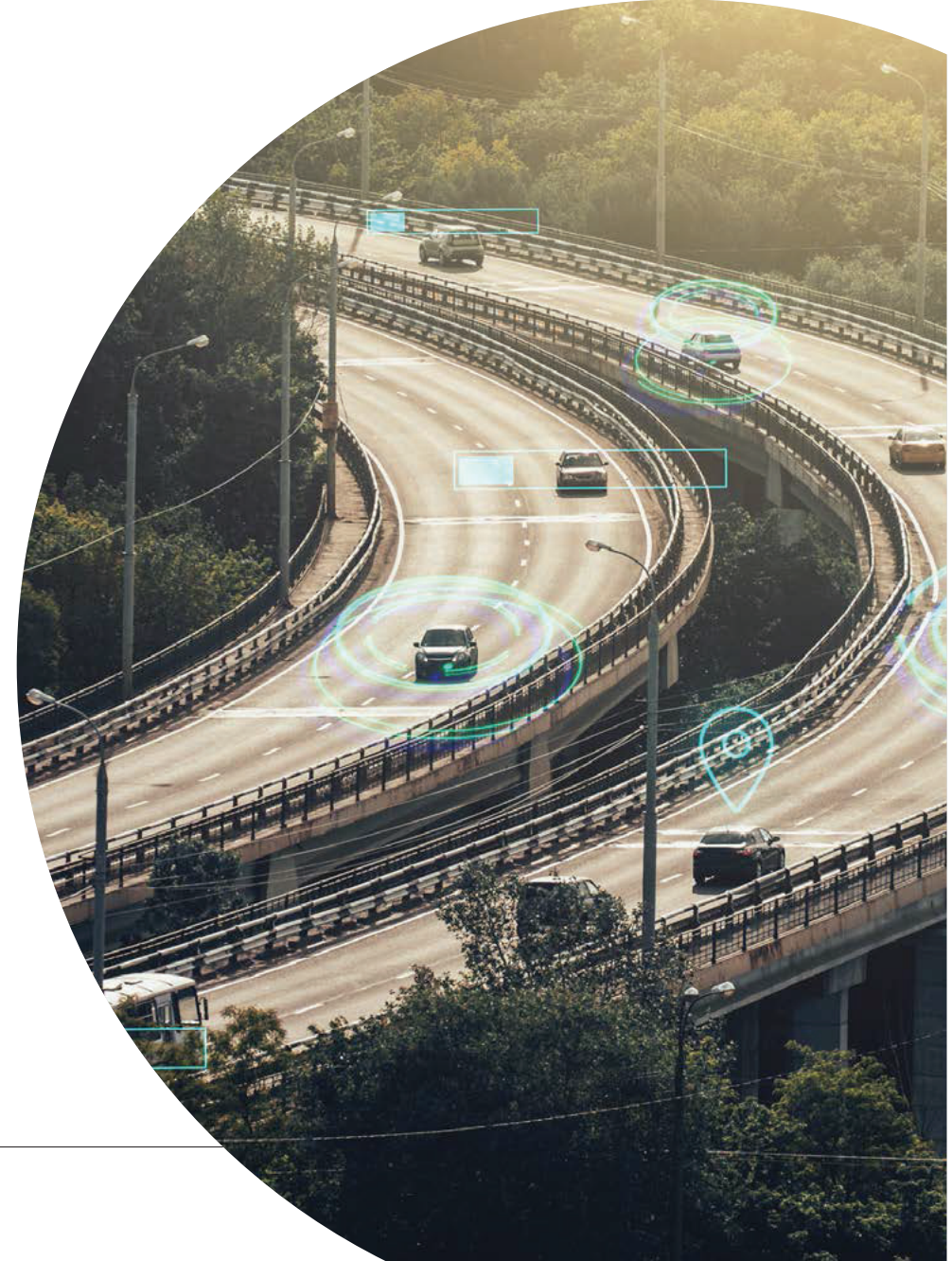
### Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Türkiye'deki başarısı uzun yıllara dayanan Sabancı Topluluğu'nun sanayi iş kolu, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'daki üretim ve hizmet merkezlerini bünyesinde barındıran uluslararası bir operasyon modeline sahiptir. Topluluğun sanayi şirketleri, yaygın uluslararası satış ve hizmet ağı sayesinde lastik güçlendirme, lastik ve ticari araç iş kollarında ve küresel pazarlarda önemli oyuncular arasında yer almaktadır. Bu ana iş kolu, yeni müşteri deneyimleri tasarlayarak ve değişen operasyonel modellere uyumlanarak güçlenmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun lastik şirketi Brisa, dünya çapında 88 ülkede 7,200 satış noktasıyla yurt içi ve yurt dışı pazardaki güçlü konumunu peçinlemiş ve aynı zamanda beş ülkede de lider marka haline gelmiştir. Brisa, Türkiye'nin ilk yerli elektrikli otomobili dahil olmak üzere elektrikli araçlarla uyumlu ve enerji verimli ürünler sağlamaktadır. Brisa, pazara sunduğu 120 yeni ürünün yanı sıra aynı zamanda ömrünü tamamlamış lastiklerin yeniden kullanılmasına olanak tanıyan yeni kaplama markasını da hayata geçirmiştir. Şirket, Aksaray fabrikasında 2024 yılında yeni nesil ve ileri teknoloji lastiklere yönelik bir kapasite artırımı gerçekleştirecektir. Yine dönem içerisinde eşsiz bir müşteri deneyimi sağlamak amacıyla 150'den fazla lastik bayisinin web sitelerinde standardizasyon çalışmaları yürütülmüş ve iç süreçler operasyonel mükemmellekle desteklenmiştir. İlave olarak, 200'i aşkın süreç RPA (Robotik Süreç Otomasyonu) ile yönetilmektedir. Yapay zeka kullanılarak lastik operasyonlarının tahmini, erken arıza tespit sistemi, depo takibi gibi üretim odaklı analitik projelerin yanı sıra talep projeksiyonu gibi pazar odaklı çalışmalar da gerçekleştirilmiştir.

Ticari araçlar alanında ise Temsa, yeniden yapılandırıldığı uluslararası ağı sayesinde, yıl içinde ABD, İsveç, Fransa ve diğer büyük Avrupa pazarlarına beş elektrikli otobüs modeli sunarak Sabancı Topluluğu'nun elektrikli otobüs alanındaki etkinliğini büyütülmüştür. Temsa, 2023 yılında dünyanın en önemli ve rekabetçi pazarlarından biri olan Kuzey Amerika'da %18'lik pazar payına ulaşarak dünyanın önde gelen ticari araç üreticilerinden biri olma konumunu pekiştirmiştir. Temsa'nın TS45E modeli, Silikon Vadisi'nde (Kaliforniya, ABD) iki yıllık süren test

sürecini başarıyla tamamlamıştır. Sabancı Topluluğu'nun ticari araç üreticisi aynı zamanda Türkiye'nin ilk yerli üretim elektrikli otobüsü olan Avenue EV'yi geliştirerek ülkemizdeki elektrikli araç dönüşümüne katkı sağlamıştır. Temsa, Türkiye'deki tüketicilerin finansmana erişimlerini kolaylaştırabilmek amacıyla finans sektörünün önde gelen bağımsız kuruluşlarıyla iş birliği yaparak Türkiye ve yurt dışında finans uygulamasını hayata geçirmiştir.



## Stratejik İş Kolları

# Sanayi

Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, kârlı ve sürdürülebilir büyüme hedefiyle, ileri malzemeler ve mobilite çözümleri – iklim teknolojileri ekipmanları alanlarında iki temele dayanan bir büyüme stratejisi benimsemiştir.

Sabancı Holding'in malzeme teknolojileri alanındaki öncü şirketi olan Kordsa, dünya çapında her 3 otomobil lastiğinden 1'inde ve her 3 uçak lastiğinden 2'sinde kullanılan kord bezini üreten küresel ölçekte lider bir şirkettir. Kordsa, geleneksel kimyasallarla üretilen ürünlerin yerine küresel lastik üreticileriyle birlikte yeni yeşil ürünler geliştirmeye odaklanmıştır. Bu bağlamda 2023 yılı, kompozit iş kolunda büyüme, Almanya ve Endonezya'da yeni teknik merkezlerin açılışı ve %100 geri dönüştürülmüş polyester kord bezi ürünlerinin tüketicilerle buluşması gibi başlıklar ile Kordsa için özel bir yıl olmuştur. Sabancı Üniversitesi ile birlikte yürütülen geri dönüşüm polipropilen ürünler ve biyo bazlı reçineler üzerine araştırma ve geliştirme çalışmaları, şirketin polimerizasyon yetkinlikleri ile birleşerek sürdürülebilir plastikleri geleceğine sağlam temeller kurmuştur. Kordsa, kompozit iş kolunda, ABD havacılık ve uzay endüstrisindeki büyüme, coğrafi ve son uygulama çeşitlendirme çalışmaları sayesinde iş hacmini ve kârlılığını rakiplerinden çok daha hızlı geliştirirken; kompozitlerin toplam gelir içindeki payı %20'ye yükselmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun sanayi şirketleri, 2023 yılında sürdürülebilirlik alanında kaydettikleri üstün başarılarla sektörde öncü bir konuma yükselmiştir. Bu topluluğun iki değerli şirketi, dünya çapında tanınan ve saygı duyulan en büyük çevre raporlama platformlarından biri olan CDP'nin İklim Değişikliği kategorisinde en yüksek övgüye layık görülerek A listesinde yer alma başarısı göstermiştir. Bu başarı, şirketlerin çevresel sürdürülebilirliğe olan sarsılmaz bağlılıklarını ve iklim değişikliğiyle mücadeledeki lider rollerini pekiştirirken, aynı zamanda topluluğun üç şirketi daha, bilimsel temellere dayanarak belirlenen ve Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından onaylanan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedefleriyle, çevresel etki yönetimindeki mükemmeliyetlerini kanıtlamıştır. Dönem içerisinde Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması'nın (Carbon Border Adjustment Mechanism- CBAM) etkilerine ilişkin finansal senaryolar derinlemesine analiz edilmiştir. Sürdürülebilirliği bütünsel bir ekosistem olarak gören Brisa, bayilerinin dönüşümüne de katkıda bulunmuştur. Grubun lastik şirketi, Yeşil Bayi Programı kapsamında bayilerine enerji, su ve atık yönetimine yönelik çözümler konusunda destek vermiştir.

### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

Kârlı ve sürdürülebilir büyüme hedefiyle Sabancı Topluluğu'nun Sanayi iş kolu, ileri malzemeler ve mobilite çözümleri – iklim teknolojileri ekipmanları alanlarında iki temele dayanan bir büyüme stratejisi benimsemiştir.

İleri malzemeler alanında Topluluğun Sanayi iş kolu, güçlendirme birimini kompozitler ile dönüştürme yolculuğunda ilk adımı atmıştır. Havacılık ve uzay başta olmak üzere otomotiv, motor sporları, spor ekipmanları ve deniz ve rüzgar türbinlerine kadar geniş bir alanda geleneksel malzemelerden kompozite geçiş eğilimi her geçen gün artmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun lastik güçlendirme şirketi olan Kordsa; havacılık sektöründe, uçak iç kabin ve koltuklarına, üretim sürecinde insan sağlığına zararlı gazlar salan solüsyonlar yerine alev almayı geciktirici epoksi reçine olan AX180 ürününü tedarik etmektedir. Şirket, havacılık alanında faaliyet gösteren küresel lider bir parça üreticisine epoksi bazlı ürünler tedarik etmek üzere bir anlaşma imzalamıştır. Şirketin otomotiv sektörüne yönelik geliştirdiği yenilikçi KCF650 karbon kumaşlar, hafiflik, sertlik ve elektrikli araç akü kutularında patlama durumunda zararı azaltan kimyasal sızdırmazlık sağlamaktadır.



Kordsa, Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'nde (KTMM) geliştirdiği ürünler için 44 patent başvurusunda bulunmuştur. İtalya merkezli kompozit şirketi Microtex'i bünyesine katan Sabancı Topluluğu'nun ileri malzeme teknolojilerinde etkinlik alanı, bu hamleyle ABD'yi aşarak Avrupa'ya uzanmıştır. Merkezin Ar-Ge yetkinliklerinden güç alan araçlar gibi stratejik segmentlere yönelik kompozit ürün portföyünü genişletmektedir. Münih Teknik Üniversitesi'nde yeni açılan teknik merkez, Avrupalı müşterilere daha yakın bir konumda faaliyet göstererek ve güçlü üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları yürüterek kompozit iş kolundaki büyümeyi destekleyecektir.

Kordsa'nın geliştirdiği, yapı sektöründeki güçlendirme uygulamalarında kullanılmak üzere tasarlanan Kratos® ürün grubu, depreme dayanıklılık sağlayan karbon fiber takviyeli sarım ve şerit kompozit yapılar ile daha güçlü bir yapıya kavuşturulmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun otobüs üreticisi Temsa, Mobilite Çözümleri – iklim teknolojileri ekipmanları alanında, elektrikli otobüs üretiminin yanı sıra, portföyüne eklediği batarya paketleri ve batarya yönetim sistemleriyle gelir kaynaklarını çeşitlendirmekte, yeni alanlardaki fırsatların takibini gerçekleştirmektedir. Ar-Ge merkezi tarafından şirket bünyesinde geliştirilen bu ürünler depolamadan denizcilığe, çiftçilikten iklimlendirmeye kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Temsa, hidrojenle çalışan otobüs üretmek üzere Avrupalı CaetonaBus şirketiyle ortak geliştirme anlaşması imzalamıştır. Türkiye'nin hidrojenle çalışan ilk şehirlerarası otobüsü prototipinin 2025 yılında Adana tesisindeki montaj hattından çıkması planlanmaktadır. Ayrıca, Grubun sürdürülebilir mobilite odağı doğrultusunda E-quad mikro mobilite kargo aracının seri üretimine başlanmıştır.

Bir milyondan fazla araca bakım hizmetleri sunan, hızlı bakım kategorisinde en çok tanınan yerli markalar Otopratik ve Propratik, hizmet noktası sayısını Türkiye'deki 58 şehirde 154 lokasyona yükseltmiştir. 35 şehirdeki 68 şarj istasyonu ile elektrikli araçlar için şarj hizmeti sunmaktadır. Brisa, Amerika merkezli, önemli bir elektrikli hafif ticari araç markası ile Otopratik çatısı altında yetkili servis hizmeti vermek üzere anlaşma imzalamıştır. Otopratik teknisyenlerinin hibrit ve elektrikli araçlara ilişkin yetkinliklerini artırmak amacıyla kapsamlı bir eğitim programı düzenlemiştir. Pratik hizmet noktası ağındaki servis merkezi sayısının 2028 yılına kadar 500'ün üzerine çıkarılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.