

GELECEK



# BORUSANLILAR İLE ŞEKİLLENİYOR

2019 FAALİYET RAPORU







***“Ömrüm boyunca şirketlerin insanlar için var olduğuna, insanın önce geldiğine inandım.”***

**1924-2012**

**Asım Kocabiyik**  
Kurucu ve Onursal Başkan

# İçindekiler

## GENEL BAKIŞ

- 04 Finansal Göstergeler
- 06 Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı
- 08 Grup CEO Mesajı
- 12 Borusan Holding Yönetimi  
Yönetim Kurulu  
Yönlendirme Kurulu
- 14 Borusan Kurumsal Merkez

## KURUMSAL SORUMLULUK

- 16 Borusan Kocabıyık Vakfı
- 17 Eğitim
- 18 Borusan Sanat
- 20 Borusan Contemporary
- 22 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
- 24 Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu

## ÜRETİM

- 30 Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding
- 32 Borusan Mannesmann  
Borusan Mannesmann Pipe US  
Borusan Mannesmann Vobarno  
İstikbal Ticaret
- 40 Borçelik
- 46 Supsan

## MAKİNA VE GÜÇ SİSTEMLERİ

- 52 Borusan Cat

## OTOMOTİV

- 60 Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium
- 68 Borusan Araç İhale

## LOJİSTİK

- 74 Borusan Lojistik
- 80 Borusan Limanı

## ENERJİ

- 84 Borusan EnBW Enerji
- 93 31 Aralık 2019 Tarihli Konsolide Mali Veriler ve Bağımsız Denetim Raporu

## **İŞİNİN LİDERLERİ - GELECEĞİN MİMARLARI**

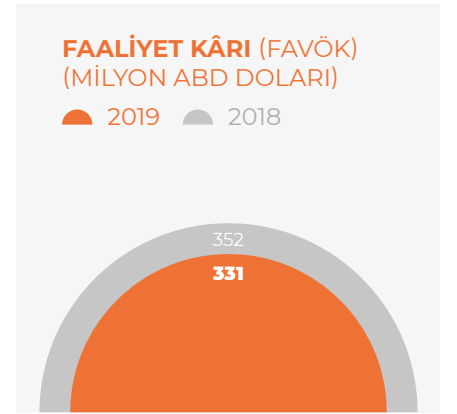
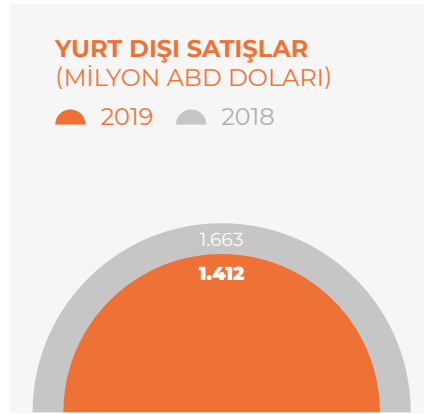
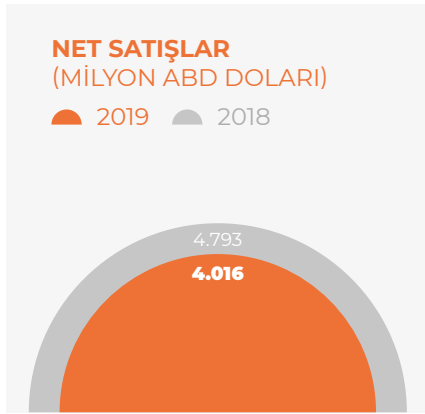
Üretim, makina ve güç sistemleri, otomotiv, lojistik ve enerji alanlarında ürün ve hizmetlerle hayata değer katmaya devam ediyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz iş alanlarında “en iyi” olmak kadar, sadece Borusan’ın değil, Türkiye’nin geleceğini şekillendiren liderler yetiştirmeye önem veriyoruz.

Çalışanlarımızı işlerinin liderleri olmaları için yetiştiriyoruz. Borusan Liderlik Modeli ile gelişimlerine ivme katan ve işlerinin lideri olan çalışanlarımız, hem Borusan’ın hem de ekonomik ve sosyal hayatın geleceğinin şekillenmesi konusunda daha çok söz sahibi olacaklar.

## Finansal Göstergeler

GELECEĞE DOĞRU  
İLERLEMeye DEVAM

(Milyon ABD doları)	31 Aralık 2015	31 Aralık 2016	31 Aralık 2017	31 Aralık 2018	31 Aralık 2019
Satışlar	4.381	4.297	4.688	4.793	4.016
İhracat	816	915	1.367	1.663	1.412
FAVÖK	329	394	418	352	331
İşletme Sermayesi	1.214	1.311	1.558	1.571	1.148
Yatırımlar	362	204	364	103	32
Net Finansal Borçlar	1.168	1.348	1.493	1.371	1.035
Toplam Aktifler	3.896	4.115	4.498	4.592	4.065



**Borusan Holding,  
2019 mali yılını 4.016  
milyon ABD doları  
net satış ve 4.065  
milyon ABD doları  
toplam aktifler ile  
tamamlamıştır.**



## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

# TÜM İŞ KOLLARIMIZDA SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER



Değerli İş Ortaklarımız, Çalışma Arkadaşlarımız ve Hissedarlarımız,

Uzun bir dönemden bu yana finansal serbestleşme ilkeleri çerçevesinde hızlı bir büyüme sergileyen küresel ekonomi, 2018 yılından bu yana devam eden ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşları, Fed'in parasal politikalarının sermaye piyasalarında yarattığı dalgalanma ve Brexit sürecinin Avro Bölgesi'nde yarattığı sarsıntı gibi nedenlerle 2019 yılında zorlu bir süreçten geçti. IMF'nin yıl içerisinde gerçekleştirdiği gözden geçirmelerle büyüme öngörüsü sürekli aşağıya çekilen küresel ekonomi, 2019 yıl sonu itibarıyla %2,9 oranında büyüdü. Yılın son ayında Çin'in Hubei Eyaleti'nde bulunan Wuhan kentinde ortaya çıkan COVID-19 Salgını'nın hızla küresel bir salgına dönüşmesi ise küresel ekonominin büyüme performansının yanı sıra uluslararası mimarisinde de önemli bir sarsıntı yarattı. Son 20 yıldır küresel ekonomik büyümenin en önemli göstergeleri arasında yer alan yoğun uçak trafiği, kentleşme, toplumlar arasında etkileşim ortamının COVID-19 Salgını'nı hızlandıran en önemli etkenler haline gelmesi de, COVID-19 sonrası dönemde küresel ekonominin seyri hakkında ciddi soruları beraberinde getiriyor. Borusan Holding olarak; küresel ekonominin ve uluslararası toplumun bu zorlu süreçten önemli dersler çıkararak, ekonomik aktiviteyi ve zenginlik üretimini yeniden harekete geçireceğine inanıyoruz. Bu kapsamda, COVID-19 Salgını'nın yaşarken ve mücadele ederken çok zor, ancak uzun dönemde "daha iyi bir dünya" yaratmak için önemli deneyimler sunacağını öngörüyoruz.



### **Türkiye sağlam ekonomik temelleri ve toplumsal dayanışmasıyla iyi bir sınav veriyor**

2018 yılından itibaren dış kaynaklı kur şokları, enflasyon, jeopolitik risklerde artış gibi çok boyutlu risk ve meydan okumalarla karşı karşıya kalan Türkiye, ekonomide hayata geçirilen dengeleme adımlarıyla 2019 yılının ikinci yarısında yeniden büyüme ivmesi yakalama noktasına geldi. Bununla birlikte, yılın son ayında ortaya çıkan COVID-19 Salgını'nın küresel ekonomi üzerindeki yıkıcı etkisi Türkiye ekonomisinde de makro-ekonomik dengelerde ciddi bozulmalara neden oldu. Zorluklara rağmen, ülkemiz gıda ve sağlık alanlarındaki stratejik üretim gücü ile güçlü toplumsal bağlarını ön plana çıkararak çok boyutlu bir krize dönüşen COVID-19 Salgını'nın yıkıcı etkilerini sınırlandırmayı başardı. Salgının ne zaman sona ereceğine dair küresel ölçekte net bir çıkış stratejisi oluşmamakla beraber, Türkiye her alanda yeni dengeleme adımları hayata geçirerek krizin boyutlarını hafifletmeyi başardı. Borusan Grubu olarak; yerli üretimin önemini ortaya çıkaran salgını ülke olarak en az hasarla atlatacağımıza canı gönülden inanıyoruz. Farklı iş kollarındaki köklü deneyimimiz ve uzmanlığımızla Türkiye'nin bu çok boyutlu kriz sürecinden çıkış sürecine güçlü katkılar sağlamaya devam edeceğiz. Güçlü kurumsal temellerimizin yanı sıra ülkemizin parlak geleceğine güvenimizin tam olduğunu bir kez daha paydaşlarımızın dikkatine sunmak isterim.

### **Türkiye'nin güven veren sanayi grubu**

Çelik, makina ve güç sistemleri, otomotiv distribütörlük, enerji ve lojistik alanlarındaki uzmanlığı ile küresel bir sanayi grubu olan Borusan, 2019 faaliyet döneminde başarılı finansal ve operasyonel sonuçlara ulaşmanın yanı sıra profesyonel risk yönetim yaklaşımıyla paydaş güvenini sürdürülebilir kılmaya devam etti. Kurulduğu 1944 yılından bu yana kurumsal değerlerinden ödün vermeden değişimin ve yenilikçiliğin öncüsü olan Borusan Holding, 2019 faaliyet döneminde uzun bir süredir devam eden dijital dönüşüm yatırımları sayesinde dünyanın farklı ülkelerindeki operasyonlarını ve insan kaynağı aktifini eşgüdümlü bir biçimde yöneterek başarılı sonuçlara ulaştı. İnovasyonu merkeze alan yönetim yaklaşımımızın yanı sıra sürekli gelişime odaklanan insan kaynağımızla tüm iş kollarımızda sürdürülebilir değer yaratmaya devam eden Grubumuz, risk ve fırsatları değerlendirme konusundaki çevikliğini bir kez daha ortaya koydu. COVID-19 Salgını'nın yarattığı çok boyutlu kriz ortamının özel sektör açısından önümüzdeki dönem için yeni gereklilikler ortaya çıkardığının farkındayız. Bu kapsamda, misyon ve vizyonumuz doğrultusunda önümüzdeki dönemde organizasyon yapımızda karar alma süreçlerimizi hızlandıracak adımları hayata geçirmeyi hedefliyoruz.

### **Borusan deneyim ve uzmanlığı önümüzdeki yüzyıllara da damgasını vuracak**

Borusan Grubu olarak sanayi sektöründe 76 yıllık bir deneyim ve uzmanlığı temsil ediyoruz. Köklü deneyimimizden güç alarak iki yüzyıl sonra da var olmayı hedefliyoruz.

## **Devam eden dijital dönüşüm**

**Borusan Holding, 2019 faaliyet döneminde uzun bir süredir devam eden dijital dönüşüm yatırımları sayesinde dünyanın farklı ülkelerindeki operasyonlarını ve insan kaynağı aktifini eşgüdümlü bir biçimde yöneterek başarılı sonuçlara ulaşmayı başardı.**

COVID-19 Salgını gibi her anlamda zorlayıcı meydan okumalarla karşılaştığımız her dönemde, özümüze ve kuruluş misyonumuza dönerek enerjimizi ve parlak geleceğimize dair inancımızı tazeleyeceğiz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm iş kollarında ve coğrafyalarda sürdürülebilir değer yaratmaya devam edeceğiz.

Her anlamda zorlu bir konjonktüre sahne olan 2019 faaliyet dönemindeki başarılarımıza her koşulda destek olan çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza ve müşterilerimize teşekkürlerimi sunuyorum. Önümüzdeki dönemde daha büyük başarıların kıvanç ve mutluluğunu hep birlikte yaşamak dileğiyle,

Saygılarımla,

**Ahmet Kocabıyık**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Borusan Holding

## Grup CEO Mesajı

# BELİRSİZLİKLERE RAĞMEN BAŞARILI OLMAK



Değerli İş Ortaklarımız, Çalışma Arkadaşlarımız ve Hissedarlarımız,

Öncelikle, 2019 yılında dünyanın ekonomik durumunu kısaca hatırlatmak istiyorum.

2019 yılında küresel ekonomiye damgasını vuran temel unsur, ticaret savaşları oldu. Çin ve ABD arasındaki anlaşmazlıklar, karşılıklı demeç savaşlarının yarattığı siyasi ve ekonomik belirsizlikler küresel ekonomiyi ciddi anlamda olumsuz etkiledi.

IMF'nin en güncel tahminlerine göre, 2019 yılında dünyada ekonomik büyüme %3,6'dan %2,9'a geriledi. Büyüme oranları gelişmiş ülkelerde %2,3'den %1,7'ye, gelişmekte olan ekonomilerde ise %4,5'den %3,7'ye indi. Bu yavaşlamanın en önemli örnekleri büyüme oranı, 2018 yılında %6,6'dan 2019 yılında %6,1'e gerileyen Çin ile 2018 yılında %1,9'dan 2019 yılında %1,2'ye gerileyen Avro Bölgesi oldu.

2019 yılında %2,3 gibi nispeten güçlü bir ekonomik büyüme kaydeden ABD ekonomisi dahi küresel resesyon endişelerinin kaynağı olmaktan uzak kalamadı. Yıl boyunca yüksek seyreden ekonomik belirsizlikler, başta Fed olmak üzere gelişmiş ülke merkez bankalarının 2019 yılında para politikalarının yönünü parasal sıkılaştırmadan parasal gevşemeye çevirmesini de beraberinde getirdi.

### **Türkiye ekonomisinde dengeleme adımları sonuç vermeye başladı...**

Türkiye ekonomisi, 2019 yılına bir önceki yıl her alanda kendisini hissettiren kur ve enflasyondaki yükseliş ortamı ile giriş yaptı. 2019 yılının ilk iki çeyreğinde %2,1 ve %1,0 seviyesinde gerçekleşen GSYH daralmasının ardından destekleyici bir dış konjonktür ile hem para hem de maliye politikalarının ekonomiye sağladığı dengeleyici desteklerin etkisi ile Türkiye ekonomisi, üçüncü çeyrek itibarıyla resesyondan çıkarak son iki çeyrekte %1,0 ve %5,9 seviyesinde büyüdü. Böylece, yıl genelinde 2019 yılı GSYH büyümesi %0,9 olarak gerçekleşti. 2019 yılını tamamlarken ortaya koyulan olumlu ivme, Hükümetimiz tarafından hayata geçirilen dengeleme adımlarının makro-ekonomik istikrarı yeniden tesis ettiğini gösteriyor.

### **COVID-19 Salgını ile gelen belirsizlik ortamı**

2019 yılının son ayında Çin'in Hubei Eyaleti'nin Wuhan kentinde ortaya çıkan COVID-19 Salgını'nın, küresel ölçekte bir pandemiye evrilmesi dünya genelinde önemli bir değişimi beraberinde getirdi. Küreselleşme süreciyle birlikte iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ışığında toplumların her alanda birbirine bağımlı olmasının yanı sıra dünya genelinde kentleşme oranının %75 seviyesine çıkması COVID-19 Salgını'nı bir pandemiden öte her alanda yıkıcı etkisini hissettiren "küresel bir krize" dönüştürüyor.

COVID-19 Salgını, Türkiye'nin 2018 yılından itibaren hayata geçirdiği ekonomik dengeleme adımlarının sonuç vermeye başladığı bir dönemde ortaya çıktı. Türkiye; yaygın sağlık altyapısı, tekstil ve gıda gibi yeni dönemde stratejik hale gelen sektörlerdeki güçlü üretim altyapısı gibi rekabet üstünlüklerini ön plana çıkararak yeni bir denge ortamının oluşmasını sağladı.

COVID-19 Salgını'nın ülkemiz üzerindeki ekonomik etkilerini 2020 yılında daha net göreceğiz. Yeni dönemde kamunun özel sektörü ve esnafı desteklediği, ekonomiye daha fazla müdahil olduğu politikaların uygulanması gerekecek.

### **Borusan, sürdürülebilir büyüme sürecine katkıda bulunmaya devam edecek**

Borusan Holding, COVID-19 Salgını ile ortaya çıkan yeni sürece "çalışanlarını, paydaşlarını ve işini korumaya" odaklanarak giriyor. Çalışanlarımız ve paydaşlarımızın sağlığı için gereken tüm önlemleri alıyoruz. Onların güvenliğini tehlikeye atmadan işlerimizin sürekliliğini koruyoruz. Hissedarlarımız, çalışanlarımız ve tüm paydaşlarımız için olduğu gibi, ülkemiz ekonomisi için de en doğru yaklaşımın bu olduğuna inanıyoruz. Bu sınavı, Borusanlılar'ın birlik, beraberliği ve toplumsal dayanışma içinde başarılı bir şekilde vereceğimize inanıyoruz.

## **Güvenlikten ödün vermeyen iş sürekliliği**

**Borusan Holding, COVID-19 Salgını ile ortaya çıkan yeni sürece "çalışanlarını, paydaşlarını ve işini korumaya" odaklanarak giriyor.**

## Grup CEO Mesajı

**Borusan Grubu olarak köklü bir deneyimimiz ve buna bağlı olarak kapsamlı bir vizyonumuz var: Borusan'ın 200 sene sonra da var olmasını istiyoruz. Kurumsal genlerimizde olan deneyim ve uzmanlığımıza güveniyoruz.**

## Katma değerli ürünler

**Borusan Grubu, çelik iş kolunda azalan dünya ticaret hacmi ve yükselişte olan korumacı politikalar karşısında yeni pazarlara yönelmenin yanı sıra katma değerli ürünlere ağırlık vererek başarılı bir yılı geride bıraktı.**

Borusan Holding olarak COVID-19 Salgını'nın katma değer odaklı üretim yapan ekonomilerin gücünü ortaya koyduğunu görüyoruz. Bu kapsamda; köklü kurum kültürümüzün sağladığı deneyim ile yurt içi ve uluslararası piyasalardaki stratejik ürün portföyümüzle Türkiye'nin sürdürülebilir büyüme sürecine güçlü katkılar sağlayacağımızı tüm paydaşlarımızın dikkatine sunmak isterim.

### Başarılarımızı, hiçbir şey gölgeleyemeyecek

2019 yılında zorlu koşullara rağmen risklerimizi akıllıca yönettiğimizi, verimliliğe odaklandığımızı ve finansal disiplinden hiçbir şekilde taviz vermediğimizi söyleyebilirim. Bu kapsamdaki kararlılığımızın bir sonucu olarak başarılı bir faaliyet dönemini geride bıraktık. Grubumuzun toplam cirosu 4 milyar ABD dolarını aşarken, EBITDA'mız 331 milyon ABD doları olarak gerçekleşti. Genel yönetim giderlerimizi bir önceki yıla kıyasla iyileştirmenin yanı sıra net borçluluğumuzda %25 oranında kayda değer bir azalma gerçekleştirdik.

Yassı çelik alanında faaliyet gösteren şirketimiz Borçelik, 1,1 milyar ABD dolarıyla toplam ciromuzda aslan payını yine elinde tuttu. Borusan Mannesmann ile birlikte çelik iş kolumuzun toplam cirosu 1,9 milyar ABD doları seviyesini aşarken, Otomotiv ve İş Makineleri iş kollarımız ise 800'er milyon ABD dolarına yaklaşan ciroları ile Grubumuzun toplam cirosuna güçlü bir katkı sağladı. Var olduğu her ülkede güçlü bir oyuncu olmayı hedefleyen

Borusan Grubu şirketlerinin toplam yurt dışı satışları ise 1,4 milyar ABD doları düzeyinde gerçekleşerek konsolide ciromuzun %35'ini oluşturdu.

### Katma değerli ürünlerimizle rekabette ön plana çıktık

Borusan Grubu, çelik iş kolunda azalan dünya ticaret hacmi ve yükselişte olan korumacı politikalar karşısında yeni pazarlara yönelmenin yanı sıra katma değerli ürünlere ağırlık vererek başarılı bir yılı geride bıraktı. Borçelik markası ile toplam 1,5 milyon ton üretim kapasitesi, Kerim Çelik markası ile toplam 500 bin ton metal işleme kapasitesine sahip olan Türkiye'nin en büyük ve en yüksek kaliteli çelik üreticisi konumundaki Borçelik şirketimiz, 2019 yılında da kârlılığını ve pazar payını artırmayı sürdürdü. Türk çelik boru sektörünün öncü şirketi Borusan Mannesman ise hem Türkiye hem ABD'de yenilikçi ürünleri ve akıllı yönetim anlayışıyla başarılı bir yılı geride bıraktı. Yıl içerisinde gerçekleştirdiği Endüstri 4.0 yatırımlarıyla verimliliğini önemli ölçüde artıran Borusan Mannesman şirketimiz, dijital dönüşüm yolculuğunu başarıyla sürdürdü.

Borusan Otomotiv Grubu, pazarındaki ciddi daralmaya rağmen pazar payını artırırken asıl büyümeyi kârlılıkta gerçekleştirdi. EBITDA'sını bir önceki yıla kıyasla %75 oranında artıran Otomotiv Grubumuz, her anlamda başarılı bir yıla imza attı. 2019 yılında Caterpillar ile Türkiye'deki iş ortaklığının 25'inci yılını, Kazakistan'daki faaliyetlerinin

20'nci yılını kutlayan Borusan CAT, iç pazardaki daralmadan en çok etkilenen şirketimiz oldu. Buna rağmen yurt dışı distribütörlerimiz yüksek performansı sayesinde Caterpillar şirketimiz, EBITDA'sını bir önceki yıla kıyasla toplamda %9 artırmayı başardı.

Dünyanın önde gelen otomobil markalarının supap tedarikçisi ve Türkiye'nin en büyük üreticisi konumunda olan Supsan, 2019 yılında toplam 5,5 milyon adet üretim gerçekleştirmenin yanı sıra 3,6 milyon adetlik ihracat rakamına ulaştı. Ar-Ge çalışmalarına verdiği önemle Grubumuz genelinde büyük takdir toplayan Supsan şirketimiz, ürün portföyüne supabin yanı sıra itici çubuk, eksantrik mil ve turboyu da ekleyerek pazar penetrasyonunu önemli ölçüde artırdı. İtici çubuğun Türkiye'deki ilk ve tek üreticisi olan Supsan şirketimiz, sektördeki öncü konumunu sürdürdü. Karayolu taşımacılık sektörü için yeni iş modeli eTA Platformu'nu geliştirerek sektörel liderliğini pekiştiren Borusan Lojistik, 2019 yılında Avrupa'nın üçüncü en büyük dijital lojistik platformu haline gelen eTA Kamyoncu Mobil Uygulaması sayesinde dijital kamyoncuları ile müşterilerin en güvenilir yol arkadaşı olmaya devam etti. 2019 yıl sonu itibarıyla 150 binden fazla kamyon ve TIR'ın kayıtlı olduğu eTA Platformu'nda aylık ortalama sefer sayısı 30 bine ulaştı.

Tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı 11 santralinde Türkiye'nin enerjisini üreten ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayan Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında kurulu gücünü 495 MW'tan 505 MW seviyesine yükseltti. 2019 yıl sonu itibarıyla toplam portföy büyüklüğü 1.200 MW seviyesine erişen Borusan EnBW Enerji şirketimiz, 2020 yıl sonu itibarıyla toplam kurulu gücünü 715 MW'a çıkarmayı hedeflemektedir.

### **200 sene sonra da var olmak istiyoruz...**

Borusan Holding olarak; çelik, enerji, otomobil ve iş makinesi distribütörlüğü ile lojistikten oluşan tüm iş kollarımızda büyüme gücüne sahibiz.

Bunu başarmamızı sağlayan, ileride çok daha yükseklere ulaşmamızda önemli bir rol oynayacak etken, köklü kurum kültürümüzdür. Tüm dünyada olduğu gibi faaliyet gösterdiğimiz iş kollarında ve pazarlarda değişim ve dönüşüm bütün hızıyla devam ediyor. COVID-19 Salgını örneğinde olduğu gibi önümüze fırsatlar kadar riskler de çıkıyor. Biz de risk ve fırsatları etkin bir şekilde değerlendirerek bu değişimin önünde koşuyor, geleceğe şekil verenler arasında yer alıyoruz. Borusan Grubu olarak yenilikçi yaklaşımımızla, Ar-Ge'ye verdiğimiz önemle, geleceğin teknolojilerine yaptığımız yatırımla sadece bugün değil, yarınlarda da ülkemize değer katmaya devam edeceğiz.

Borusan Grubu olarak köklü bir deneyimimiz ve buna bağlı olarak kapsamlı bir vizyonumuz var: Borusan'ın 200 sene sonra da var olmasını istiyoruz. Bunun ne kadar zor olduğunu biliyoruz. Bununla birlikte, kurumsal genlerimizde olan deneyim ve uzmanlığımıza güveniyoruz. Hissedarlarımız, müşterilerimiz, iş ortaklarımız ve en önemlisi de çalışanlarımızın katkılarıyla bunu başaracağımıza yürekten inanıyorum. Biz büyük bir takımız ve hepimiz zincirin halkaları veya dişlinin parçaları gibi birbirimize bağlıyız.

Bu yolda verdiğiniz destek için hepinize teşekkür ederim.

Saygılarımla,

**Erkan Kafadar**  
Grup CEO  
Borusan Holding

## Borusan Holding Yönetimi

### YÖNETİM KURULU



**Ahmet Kocabıyık**  
Yönetim Kurulu Başkanı



**Bülent Demircioğlu**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı



**Zeynep Hamedî**  
Yönetim Kurulu Üyesi



**Nükhet Özmen**  
Yönetim Kurulu Üyesi



**Agah Uğur**  
Yönetim Kurulu Üyesi



---

## YÖNLENDİRME KURULU

---



**Ahmet Kocabiyik**  
Yönetim Kurulu Başkanı



**Erkan Kafadar**  
Grup CEO



**Mehmet Hamedî**  
Üye



**Semih Özmen**  
Üye



**Levent Kocabiyik**  
Üye

---

## Borusan Kurumsal Merkez

# SÜREKLİ OLARAK DEĞER ÜRETMEK

### Stratejik yönlendirme

**Kurumsal merkezin Borusan Grubu'nun stratejik yönlendirilmesi kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalarda Borusan Holding, hissedar beklentileri ile şirketler arasında bir köprü oluşturarak, bu çalışmaların sistematik ve hassas bir şekilde yürütülmesine destek olmaktadır.**

Borusan Grubu'nun kurumsal merkezi Borusan Holding'dir. Borusan Grubu'nun stratejik yönlendirilmesi kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalarda Grup, hissedar beklentileri ile şirketler arasında bir köprü oluşturarak, bu çalışmaların sistematik ve hassas bir şekilde yürütülmesine destek olur. Borusan Holding Grup şirketlerine fikir veren, sorgulayan, yönlendiren ve denetleyen, ancak doğrudan operasyonel faaliyetlerde bulunmayan bir yapıya sahiptir. Fikir ve önerilerin şirketler tarafından benimsenmesi halinde, Holding bunların uygulanması için iş birliği sağlayarak desteklemektedir.

Şirket Genel Müdürlerinin bağlı oldukları Murahhas Üyelerden oluşan Holding Yönlendirme Kurulu, bir üst düzey yönetici platformudur. Kurul, Grubun stratejisini belirlemeyi; operasyon şirketleri uygulamaları gerçekleştirmeyi ve kılavuzluk sunmayı amaçlar.

76 yıllık köklü geçmişi ile güçlü bir sanayi grubu olan Borusan, faaliyet gösterdiği çelik, makina ve güç sistemleri, otomotiv distribütörlük, lojistik ve enerji sektörlerinde öncülüğünü sürdürmektedir. Borusan, yaklaşık 11.000 çalışanıyla, Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa olmak üzere üç kıtada 12 ülkeyi kapsayan geniş bir

coğrafi alanda faaliyetlerine devam etmektedir. Borusan'ın köklü değerleri ve kurum kültürü ile güçlendirilmiş Grup şirketleri, her biri sektöründe lider uluslararası ortaklarıyla üretim, hizmet ve sanayi alanında katma değer yaratmaktadır. Gücünü Borusan'ın köklü değerleri ve sağlam kurumsal kültüründen alan Borusan Grubu şirketleri, tüm müşterilerine, çalışanlarına, iş paydaşlarına, topluma, çevreye ve ülkelere, ekonomik katma değer yanı sıra, işte avantaj, hayatta kalite ve kolaylık sağlayarak faydalı olmak amacıyla yürütmektedir. Borusan Holding, şirketlere ve paydaşlara değer yaratan ve Borusan kültürünün korunmasını sağlayan konularda kuralları belirleyerek, rehberlik yapmakta ve denetleme faaliyetleri yürütmektedir.

Borusan Holding, şirketlere sunduğu stratejik liderlik, hizmetler ve yürüttüğü denetim faaliyetleriyle hissedara yaratılan değer artırılması için faaliyet göstermektedir. Borusan Holding, Borusan Grubu'nun saygı duyulan, yenilikçi, değer yaratan ve Türkiye'ye faydalı bir kurum olarak yoluna devam etmesinin temel güvencesidir.



---

## HOLDİNG YÖNETİCİLERİ

---



**Erkan Kafadar**  
Grup CEO



**Barış Kökoğlu**  
Grup CFO, Finansman, Mali İşler ve  
Ortak Hizmetler Başkanı



**Nursel Ölmez Ateş**  
İnsan Kaynakları ve Kurumsal  
İletişim Başkanı



**Deniz Emre Dağ**  
Genel Müdür Yardımcısı  
Strateji ve İş Geliştirme



**Ümit Aslantekin**  
CIO, Genel Müdür Yardımcısı  
Bilgi Teknolojileri

## Borusan Kocabiyik Vakfı

# TOPLUM İÇİN DEĞER YARATMAK

### Topluma katkı

**Borusan, bir yandan ülke için değer yaratarak büyümesini sürdürürken; bir yandan da devletin kaynaklarının yeterli olmadığı alanlarda topluma katkıda bulunmayı görev kabul etmiştir.**

**BORUSAN  
KOCABIYIK  
VAKFI**

Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biri olan Borusan, toplumdaki aldığını yine topluma paylaşmayı ilke edinerek gelişmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde eğitim, kültür ve sanat alanlarına odaklanan Borusan, bir yandan ülke için değer yaratarak büyümesini sürdürürken; bir yandan da devletin kaynaklarının yeterli olmadığı alanlarda topluma katkıda bulunmayı görev kabul etmiştir.

Gerek Borusan'ın kaynakları, gerek kişisel girişimleriyle, uzun yıllar ülkenin eğitim ve kültür hayatına katkıda bulunan Borusan'ın Kurucu ve Onursal Başkanı merhum Asım Kocabiyik,

1992 yılında, bu konudaki faaliyetlerin kurumsal bir yapı şemsiyesi altında yürütülmesi yolunda ilk adım olarak Asım Kocabiyik Kültür Eğitim Vakfı'nı kurmuştur.

"Topluma Katkı" vizyonu ile hareket ederek, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında Asım Kocabiyik Kültür Eğitim Vakfı'nı ve 1997 yılında kurulan Borusan Sanat'ı, 2008 yılında Borusan Kocabiyik Vakfı çatısı altında birleştirmiştir.

## Eğitim

# GELECEK NESİLLERE KATKI SAĞLAMAK

### Eđitime yüksek öncelik

**Borusan'ın sosyal sorumluluk  
çalışmaları kapsamında  
eđitimin önemi büyüktür.**



Borusan Kocabıyık Vakfı, bugüne kadar Borusan Otomotiv Zehra Nurhan Kocabıyık İlköğretim Okulu, Gemlik Borusan İlköğretim Okulu, Borusan Asım Kocabıyık Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Kocaeli Üniversitesi Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu ve Uludađ Üniversitesi Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu'nun inşaatlarını, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kütüphanesi'nin restorasyonunu gerçekleştirmiştir.

Borusan Kocabıyık Vakfı tarafından yapımı gerçekleştirilen Uludađ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu'nda 2009 yılında, "Eğitim Kalitesinin Sürdürülebilir Düzeyde Yükseltilmesi Projesi" hayata geçirilmiştir. Girişim, eğitim kalitesi mükemmelliğinden ötürü çok sayıda ödüle layık görülmüştür. Eğitim Kalitesinin Sürdürülebilir Düzeyde Yükseltilmesi Projesi 2009 yılında "EFQM Kararlılık Belgesi", 2012 yılında "Eđitimde Kalite Jüri Teşvik Ödülü" ve "Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız Belgesi", 2013 yılında "Kalite Başarı Ödülü" ile ödüllendirilirken; 2014 yılında "Büyük Ödül" ve "Mükemmellikte Yetkinlik 5 Yıldız Belgesi"ne layık görülmüştür.



Proje ayrıca 2016 yılında "Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü"nü alarak, okula bu ödülü almayı başaran ilk ve tek meslek yüksek okulu olma onurunu yaşatmıştır.

Borusan Kocabıyık Vakfı, 2019 yılında 180 öğrenciye burs vermiş, tüm yurt genelinde 99 okula, kütüphaneleri için 27.500 adet kitap göndermiştir.

## Borusan Sanat

# SANATLA İÇ İÇE BİR TOPLUM



## Yetenekli bir müziyen: Ray Chen

**2019 yılında BİFO, gerçek anlamda kusursuz bir tekniğe sahip yetenekli keman virtüözü Ray Chen'i ağırlamıştır.**

### Borusan Sanat

Borusan Sanat, Türkiye'nin en iyi müzisyenlerinden oluşan ve Avrupa'nın önde gelen senfonik orkestralarından biri olma yolunda ilerleyen Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın (BİFO) yanı sıra, Borusan Quartet, Borusan Çocuk Korosu, Borusan Müzik Evi ve internetten klasik müzik yayını yapan Borusan Klasik radyosu ile faaliyet göstermektedir.

Borusan Sanat bunun yanı sıra özellikle Anadolu ve yakın tarih Avrupası'nın zengin kültürel mirasının anlatıldığı seçkin sanat yayınları yapan tanınmış bir yayınevi olan Ertuğ & Kocabıyık Yayınları'nın koordinasyon merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Borusan Sanat, 2010 yılında bir performans

sahnesi olan Borusan Müzik Evi'nin açılışını gerçekleştirmiş olup, daha geniş bir kitleye ulaşmak için bu mekânda günümüze kadar klasik, caz, dünya ve yeni müzik konserlerinin yanı sıra dans gösterileri ve çağdaş sanat sergileri düzenlemiştir.

Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın (BİFO) 21. yılında müzikseverleri 11 konser beklemektedir. Borusan Quartet, Boğaz'ın her iki yakasında sekiz konser verirken, ödüllü Türk virtüözlerinin yanı sıra dünyaca ünlü müzisyenlere ev sahipliği yapacaktır. 2019-2020 sezonu boyunca Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, İstanbul Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı sahnesini Ray Chen, Yeol Eum Son, Miloš Karadaglić, Dorothea Röschmann, Angel Gheorghiu, Andreas Ottensamer, Yuri Bashmet, Pablo Ferrández, Harriet Krijgh, Ekaterina Siurina, Elena Maximova, Peter Sonn ve Bogdan Baciu ile paylaşacaktır.

2019 yılında Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası (BİFO), gerçek anlamda kusursuz bir tekniğe sahip yetenekli keman virtüözü Ray Chen'i ağırlamıştır. Dünya çapında övgü alan Chen, 2008 Yehudi Menuhin ve 2009 Kraliçe Elisabeth yarışmalarında birincilik kazanmış ve 2017 yılında çıkardığı albüm ile ECHO Klassik'e layık görülmüş yetenekli bir müzisyendir. Güner Aykal yönetimindeki Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'na piyanist Yeol Eum Son eşlik edecektir. La Clemenza di Tito, KV 165 "Exultate jubilate" ve Do Majör Senfonisi'nin seslendirileceği konser, klasik müzik dünyasının büyük ustasına bir saygı niteliği taşımaktadır. Bu sezon, gitarın önde gelen ismi Miloš Karadaglić,





Diego Matheuz yönetimindeki Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'na eşlik etmiştir. İngiliz genç besteci Joby Talbot tarafından BİFO'nun siparişi üzerine bestelenen "Ink Dark Moon" isimli gitar ve orkestra konçertosunun Türkiye prömiyeri BBC Senfoni Orkestrası tarafından Lütfi Kırdar'da yapılmıştır. Bu sezonun kuşkusuz en sıra dışı konserlerinden biri "Müzik Tarihinden Altın Bir Yaprak" adını taşımaktadır. Konser sırasında tarihçi Prof. Dr. İlber Ortaylı eşzamanlı olarak müziğin tarihine ilişkin bir konuşma yapmıştır. Konserin solisti, müzik tutkunlarının yakından tanıdığı ECHO Klassik ödüllü Dorothea Röschmann'dır. Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, yeni yılı opera sahnelerinin muhteşem opera yıldızlarından Angela Gheorghiu ile karşılamıştır. Soprano, 1992'de sahneye adım attığı günden beri adından övgü ve hayranlıkla bahsettirmektedir. Dünyanın dört bir yanında verdiği konserler ve operalarda müzikseverleri büyülemiştir. Gheorghiu, Ludovic Morlot yönetimindeki Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası ile BİFO Yeni Yıl Konseri'nde bir araya gelmiştir.

## Borusan Contemporary

# ÇAĞDAŞ SANATIN TÜRKİYE İLE BULUŞMA NOKTASI

**14.388**  
ziyaretçi

2019 yılında toplam 14.388 kişi  
Borusan Contemporary'nin  
sergilerini ziyaret etmiştir.



Borusan Contemporary, Borusan Holding'in bağlı ortaklığı olan Borusan Kocabıyık Vakfı'nın bir iştiraki olarak, 2011'in Eylül ayında kapılarını açmıştır. Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu, 30 yıllık geçmişi ile sergiler, etkinlikler, eğitim faaliyetleri, yeni sanat eserleri ve mekâna özgü yerleştirmeler gibi çeşitli programlara yer veren ve İstanbul'un ikonik binalarından Perili Köşk'te yer alan Borusan Contemporary, hafta sonları ziyarete açıktır.

Perili Köşk, 2007 yılında Borusan Grubu tarafından kiralanarak restore edilmiş ve o günden itibaren Grubun yönetim merkezi olarak kullanılmaktadır. Binanın ofis alanı olarak tasarlanmasından ötürü, sergi alanları ve eğitim odaları ofis altyapısına entegre edilmiştir. Bu, çocuk atölyeleri, etkinlikler ve toplantılara yer tahsis etme konusunda bazı kısıtlamalar olduğu anlamına gelmektedir. Borusan Contemporary'nin temel faaliyeti, küratörlüğü Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu tarafından gerçekleştirilen sergiler hazırlamak veya koleksiyona dâhil edilen konuk küratörler ve sanatçılar ile gösteriler düzenlemektir.



5-12 yaş arasında çocuklar ve yetişkinlere yönelik yoğun eğitim programları ve etkinlikleri planlayan Borusan Contemporary, her yıl binlerce ziyaretçiyi ağırlamaktadır.

Eğitim programlarının bir parçası olarak 2018 yılında, Borusan Contemporary tarafından düzenlenen sergilere ve koleksiyona dâhil olan sanatçılara odaklanan bir blog oluşturulmuştur. Kitleyi medya sanat eserlerini nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitmek ve izleyiciler için yeni katılım fırsatları sunmayı amaçlayan blog içerikleri, sergiler ve sanat eserlerine ilişkin derinlemesine bilgi vermenin yanı sıra sanatsal ve kûratif perspektifleri geliştirecek şekilde tasarlanmıştır. Her ay çevrimiçi olarak iki yayın paylaşılmaktadır. Bunun yanı sıra; Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu, yeni sanat eserlerinin üretilmesi için yerli ve yabancı çok sayıda sanatçıya sanat eseri üretmesi için davet etmektedir. Koleksiyon içerisinde sipariş üzerine hazırlanmış eserler de yer almaktadır. Böylelikle koleksiyon yalnızca mevcut sanat eserlerinden meydana gelmemekte, aynı zamanda sanat eseri satın alma faaliyetleri aracılığıyla sanat dünyasına katkıda bulunmaktadır.

Borusan Contemporary, 2019 yılında beş sergi planlamıştır. Mart ayında üç sergi ziyarete açılmış olup, Söylenir ve Yarım Kalır Bütün Aşklar Yeryüzünde ile Uvertür: Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'ndan Seçki olmak üzere ikisinin kûratörlüğü Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu tarafından yapılmıştır. Sergi, Türk edebiyatının önde gelen isimlerinden Turgut Uyar'ın Söylenir adlı şiirinden esinlenilerek isimlendirilmiştir. Uvertür, Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'na eklenen yeni eserlerin sunulduğu bir sergidir. Mart ayında açılacak bir diğer sergi ise Boomoon'un Boğaziçi sergisidir. Boomoon, Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'nun isteği üzerine bir proje başlatan Güney Koreli bir fotoğrafçıdır.

2019'un sonbaharında, iki yeni sergi sanatseverlerin ziyaretine açılmıştır. Bu sergilerden ilki, video sanatının öncülerinden Bill Viola'nın "Geçici" sergisidir. Bu solo sergi, sanatçıya adanmış Türkiye'deki ilk sergi olmuştur. 1969'dan 2015'e 10 eser, 13 Eylül 2020 tarihine kadar sergilenecektir. Söylenir ve Yarım Kalır Bütün Aşklar Yeryüzünde sergisinin geniş kapsamlı hali olan diğer serginin kûratörlüğü koleksiyon tarafından yapılmıştır.

2019 yılında toplam 14.388 kişi Borusan Contemporary'nin sergilerini ziyaret etmiştir. Borusan Contemporary, Borusan Grubu'nun şeffaflık politikasının bir parçası olarak hafta sonları kapılarını sanatseverlere açmaktadır. Şirketlerin yönetim merkezlerini halkla paylaşması nadir görülecek bir durumdur.

Kültür ve sanatın toplumdaki hayati önemini farkında olan Borusan Grubu, Borusan Contemporary ile erişim alanını genişletmeye ve sanata olan ilgiyi artırmak için çalışmaktadır.

## Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

# AYRI AYRI DEĞİL HEP BİRLİKTE

Borusan, 2012 yılında toplumsal cinsiyet eşitsizliğini öncelikli sosyal sorumluluk alanlarından biri olarak belirlemiştir. Bu doğrultuda Holding, kurum içindeki politikalarında kadın çalışanlarını destekleyen ve cinsiyet ayrımını kaldırmaya yönelik politikalar geliştirmektedir. Topluma katkı olarak da kadınların iş yaşamına katılımını artırmaya yönelik altyapı ve finansman destekleri sağlayan kurumsal çalışmalar yürütmektedir.

Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri'ne (WEPs) imza atan kuruluşlar arasında yer alan Borusan Holding 2015'te aldığı davet üzerine Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri Liderlik Grubu'na (UN Women Empowerment Principles Leadership Group) üye olma statüsünü elde eden ilk Türk şirkettir.

Türkiye'den bunu gerçekleştiren ilk şirket olan Borusan, kadını güçlendirme alanındaki çalışmalarıyla sadece Türkiye'de değil, aynı zamanda dünyada örnek şirketler arasındaki yerini almıştır.

### Annemin İşi Benim Geleceğim Projesi

"Annemin İşi Benim Geleceğim" projesi, Borusan Holding'in en önemli projelerinden biridir. Araştırmalar Türkiye'de ve dünya çapında kadın istihdamının önündeki en büyük engellerden birinin çocuk bakımı olduğunu göstermektedir. "Annemin İşi Benim Geleceğim" adlı uzun soluklu proje bu çerçevede çalışan annelere destek olarak kadın istihdamını artırmayı hedeflemektedir. Proje, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı desteğiyle



yürütülüyor. Türkiye genelinde 4 ildeki 4 organize sanayi bölgesinde (OSB), 0-6 yaş grubu çocukların bakım ve okul öncesi eğitim hizmeti alacağı, her biri 75 öğrenci kapasiteli "Borusan Neşe Fabrikası" adı verilen kreş ve gündüz bakım evleri inşa edilmiştir. Proje kapsamında, bugüne kadar Adıyaman, Afyonkarahisar, Malatya ve Balıkesir'de Borusan Neşe Fabrikaları hizmete açılmıştır. "Annemin İşi Benim Geleceğim" projesi, 2015 yılında Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin düzenlediği Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülleri'nde sosyal sorumluluk kategorisinde ödül kazanmıştır. Proje ayrıca Türkiye İşveren Sendikaları Federasyonu tarafından da bir ödüle layık görülmüştür.

## Toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi

**Borusan Holding, çalışanlarını destekleyen ve cinsiyet ayrımına yer vermeyen şirket politikaları geliştirmek konusunda kararlıdır.**

**BORUSAN**  **EŞİTTİR**



### **Mikro Finans**

Borusan Holding girişimci kadınlara destek olmak amacı ile ilk Mikro Finans şubesini, Kurucusu ve Onursal Başkanı merhum Asım Kocabıyık henüz hayatta iken, kendisinin doğum yeri Afyonkarahisar'da 2009 yılında açmıştır. 2013 yılında ikinci Mikro Finans Şubesi, Borusan Holding'in geniş bir sanayi yerleşkesinin yer aldığı Bursa'nın Gemlik ilçesinde açılmıştır.

Bu iki mikro Finans şubesinde şimdiye dek 2.800 kadın girişimciye, kendi işlerini kurmaları veya geliştirmelerine yardımcı olmak için toplam 5,5 milyon TL tutarında kredi desteği verilmiştir.

### **Borusan Eşittir Platformu**

Borusan'da toplumsal cinsiyet eşitliğinin hem kurumsal hem de bireysel düzeyde benimsenmesi ve içselleştirilmesi gerektiği inancıyla 2015 yılı Kasım ayında "Borusan Eşittir – Toplumsal Eşitlik Platformu" kurulmuştur. Platform, insan kaynakları politikasından iletişime ve farkındalığa kadar geniş bir yelpazede sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir.

### **Sevgi Dilde Başlar**

Borusan Eşittir, Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Merkezi iş birliği ile "İş Yaşamında Ayrımcılık İçeren Söz ve Davranışlardan Kaçınma Rehberi" yayınlanmıştır. Rehberde, günlük iş hayatında sıklıkla karşılaşılan, ayrımcı ifadeler ve davranışlar sıralanmıştır. "Adam gibi", "adamakıllı", "bayan yönetici", "kadın işi", "erkek işi" gibi iş yaşamında cinsiyet ayrımı içeren sözlerin yanı sıra; "dinozor", "eski kafa", "yeni yetme", "dünkü çocuk", "Y kuşağı" gibi yaş ve kuşak farklarını küçümseyen ifadelerin ayrımcı olmayan karşılıkları da bu rehberde yer almıştır. Proje ayrıca, Borusan ofislerinde ve çalışma ortamlarında yer alan özel tasarlanan afişlere de yer vermiştir. Ayrıca, iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı konusuna dikkat çekmek Borusanlıların yer aldığı "Sevgi Dilde Başlar" adlı bir video hazırlanarak Sevgililer Günü vesilesi ile 14 Şubat 2017'de Borusan'ın kurumsal web sayfasında yayınlanmıştır.

### **Cinsiyetçiliğin Adını Koy**

Bu projenin ardından 2018 yılında "Cinsiyetçiliğin Adını Koy" kampanyası hayata geçirilmiştir. 8 Mart Dünya Kadın Emekçiler Günü için hazırlanan bir video erişime açılmış, "Sevgi Dilde

Başlar" ve "Adını Koy" hashtag'leri ile sunulan bu videoda cinsiyetçi sözcüklere ve yaygın olan cinsiyetçi kültürün yarattığı sorunlara dikkat çekmiştir. Kampanyada "Cinsiyetçiliğin Adını Koy", "Kadın işi değil bu", "Yoksa feminist misin?", "Daha çok gülümsemelisin" gibi kişisel ve profesyonel yaşam alanlarında görülen pek çok cinsiyetçi arketip ve davranışın yanı sıra şovenist ifadelerle dikkat çekilmiştir.

### **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Seminerleri**

Borusan, cinsiyet eşitsizliklerinin önlenmesine yönelik olarak Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) iş birliği ile gerçekleştirilen toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleriyle 10.000'den fazla Borusanlı ve ailelerinin bilinçlendirilmesini hedeflemektedir.

### **Kadına Güç İş Yok**

Borusan Grup şirketlerinden Borçelik, 2018 yılında erkek egemen ağır sanayi alanında kadınların her işi yapabileceğini vurgulayan "Kadına Güç İş Yok" projesini hayata geçirmiştir.

Böylece, yassı çelik sektöründe daha fazla kadın istihdam etmeye yönelik örnek bir projeye bir ilke imza atılmıştır. Program kapsamında başvuruda bulunan kadın adaylara tavan vinci ehliyet programı gibi teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim ve mentor-menti programları gibi 250'şer saatlik kapsamlı eğitimler verilmiştir. Program sonucunda eğitimlerini tamamlayan 26 kadının çeşitli işlerde istihdam edilmesi sağlanmıştır.

### **Borusan Mannesmann'da Kadın İstihdamı Girişimi**

Metal sektöründe kadınların çalışabileceğini ve başarılı olabileceğini gösterebilmek amacıyla lise mezunu olan kadın adaylara İşkur iş birliği ile düzenlenen işbaşı eğitim programları sunulurken, aynı zamanda Borusan Mannesmann fabrikalarında yer alan sosyal alanlar kadınların kullanımına uygun hale getirilmiştir. Bu girişim ile kadın çalışan oranının %10'a yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bu hedef doğrultusunda, 2017 yılında %3 olan kadın çalışan oranı 2018 yılında %6'ya ulaşmıştır.



## Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu

# TOPLUMSAL KATKI İÇİN GÖNÜLDEN PAYLAŞIMLAR

**16.500**  
saat

**Borusan çalışanları, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda 40 projede 16.500 saat gönüllü olarak çalışmışlardır.**



Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu, 2008 yılında Borusan çalışanlarının bilgi ve becerilerini kullanarak, eğitim, kültür sanat, çevre ve insan hakları alanlarında gönüllü olarak çalışmalarını teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. 2019 yılında 1.000'i aşkın gönüllü çeşitli projelerde yer alırken, Borusan çalışanları, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda 40 projede 16.500 saat gönüllü olarak çalışmıştır. Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu etkinlikleri arasında çeşitli sivil toplum kuruluşları ile ortak projeler gerçekleştirmek, kitap toplama kampanyası, kıyı ve deniz temizleme çalışmaları, görme engellilere kitap okuma projesi, mentorluk, okul dostu programı gibi birçok gönüllülük projeleri yer almaktadır.

Meslek Lisesi Koçluk Programı, 2012'den beri yürütülen en uzun soluklu Borusan gönüllülük projesidir. Program, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği tarafından düzenlenmektedir. Girişimin katılımcıları olarak Borusan gönüllüleri, meslek lisesi öğrencilerine koçluk yapmış, kişisel deneyimlerini aktararak bu genç öğrencileri profesyonel yaşama hazırlamıştır.

Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu'nun yürüttüğü bir başka proje ise Özgür Hayvan Barınağı Projesi'dir. Okyanus Gönüllüleri engelli hayvanları sahiplendirmek ve bu konuda farkındalık yaratmak için İzmir Buca Sokak Hayvanları Rehabilitasyon Merkezi'nde Ege Fikir Ortaklığı Derneği ile birlikte bu projeyi hayata geçirmiştir. Gönüllüler, engelli hayvanlar için Borusan Grup şirketlerinde yuvalar kurmanın yanı sıra, sokak hayvanları için mama ve su kaplarını sokaklara yerleştirmiştir.



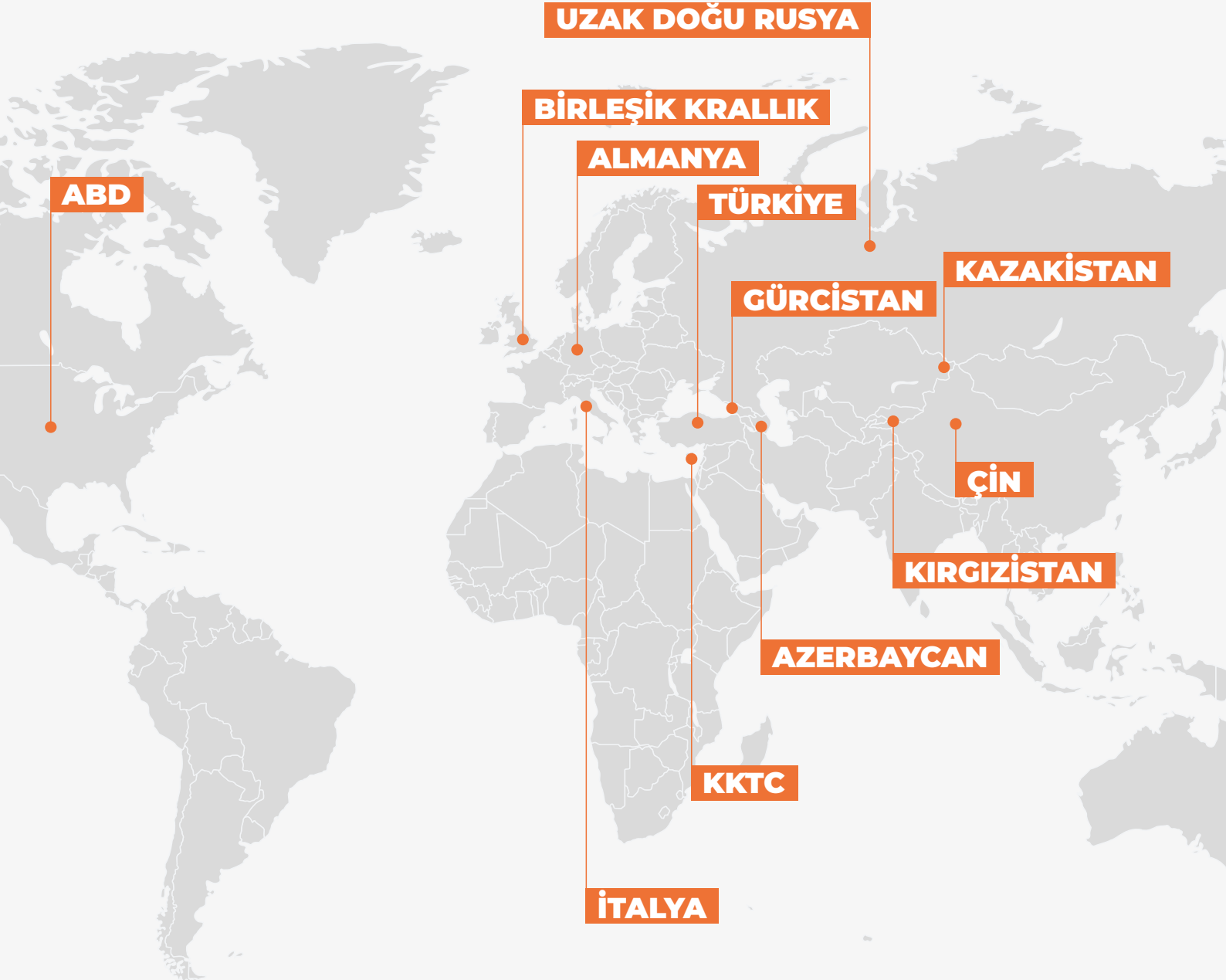
BORUSAN OTOMOTIV GRUBU

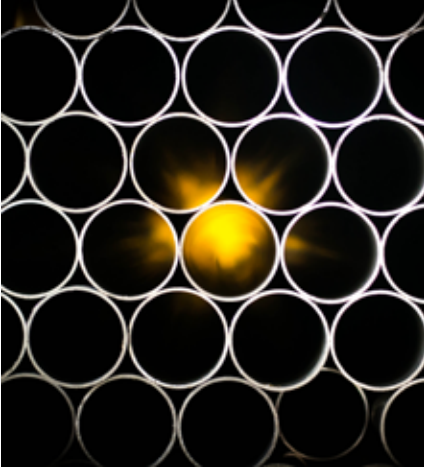
**OKYANUS**  
**KÜTÜPHANESİ**



Okyanus

# 3 KİTADA 12 ÜLKEDE KÜRESEL FAALİYETLER





## ÜRETİM

- Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding
- Borusan Mannesmann
- Borusan Mannesmann Pipe US
- Borusan Mannesmann Vobarno
- İstikbal Ticaret
- Borçelik
- Supsan



## MAKİNA VE GÜÇ SİSTEMLERİ

- Borusan Cat



## OTOMOTİV

- Borusan Otomotiv
- Borusan Oto
- Borusan Otomotiv Premium
- Borusan Araç İhale



## LOJİSTİK

- Borusan Lojistik
- Borusan Limanı



## ENERJİ

- Borusan EnBW Enerji



# ÇELİĞE DEĞER KATIYORUZ

**Genç bir ekip 30 milyon ABD dolarlık bütçe ile yeni bir fabrika kurma görevini üstlendi. Genç ama azimli ekip, zamana karşı yarıştı, Türkiye’de eşi benzeri olmayan ve Avrupa’da eşine az rastlanan tesislerden birini üretime hazır hale getirdi. Yorucu iki yılın ardından, yenilikçi fabrika açılarak üretime başladı.**

Borusan bünyesinde, otomotiv piyasasının geleceğini şekillendirecek bir adım atılarak, büyük bir yatırım onayı alındı. Sermaye yatırımı için onay almasından sonra, operasyonu belirlenen zaman ve bütçe sınırları dahilinde hayata geçirmek üzere bir ekip oluşturuldu.

Diğer operasyonlarımız devam ederken, genç proje yönetimi ekibimiz 30 milyon ABD dolarlık bütçe ile yeni bir fabrika kurmanın adımlarını atmaya başladı. Genç ve azimli ekip çalışanlarımız bu hedefe ulaşmak için önce güçlerini birleştirdi. Şirket’in farklı bölümleri ve işletme fonksiyonları bir araya gelerek, bu ileriye dönük yatırımı gerçekleştirmek için ekibe destek oldu.

Zaman ilerliyordu. Ekip, bu yorucu iki yıllık süreci tamamlamak için zamana karşı yarıştı. Gösterdikleri çaba, yüksek bir koordinasyon ve konsantrasyon seviyesini gerektirmekteydi. Yetenekli Ar-Ge ekiplerimiz sayesinde en iyi tesis ve yerleşke konumu planlandı. Planlama, teknik ve mühendislik, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları, inşaat, kalite ve süreç çalışmaları, finans, satınalma, dış ticaret dahil olmak üzere neredeyse Şirket’teki tüm işletme fonksiyonları bu sürece katılım sağladı. Türkiye’de bir ilk olan ve Avrupa’da eşine az rastlanan tesislerden birini inşa ettikten sonra ticari üretime başladı. Bu büyük girişim boyunca, yenilikçi bakış açısından hiç uzaklaşmadan birçok ilke imza atıldı.





#liderborusanlılar





## Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding

Borusan Grubu ve Salzgitter Mannesmann GMBH, 1998 yılında Türkiye'deki dikişli çelik boru yatırımlarını Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş. altında birleştirmiştir. Şirket, Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.'nin %73,48 hissesine sahiptir.



Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding'in son 5 yıldaki toplam yatırım tutarı, 44,6 milyon ABD doları 2019 yılında olmak üzere, 136,6 milyon ABD dolarıdır.







**Borusan Mannesmann****GÜVENİLİR BİR  
DÜNYA MARKASI****Yüksek kalite standartları**

**Borusan Mannesmann, yüksek kalite standartları, yenilikçi olma tutkusunu ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışma prensibi doğrultusunda müşterileriyle birlikte büyümekte ve gelişmektedir.**

Türk çelik boru sektöründe üstlendiği öncü rollerle sektörün gelişimine yön veren Borusan Mannesmann; sağlık ve güvenlik, insan odaklı başarı, dijital dönüşüm, yenilikçilik ve küreselleşmeye yatırım yaparak paydaşlar için değer yaratmaya devam etmektedir. Her sene yeni ürün ve hizmetler geliştiren Borusan Mannesmann, geniş bir çelik boru ürün yelpazesine sahiptir.

**Stratejik Konumlandırma**

Borusan Mannesmann, yüksek katma değerli ürünlere odaklı, bu ürünlerin birincil pazarlarında üretim ayak izine sahip, dünya çapında tanınan lider çelik boru ve tamamlayıcı çözüm tedarikçisi olmak vizyonuyla kendini yüksek katma değerli ürünlerde Türkiye pazarının lideri, Avrupa ve A.B.D gibi önemli pazarlarda da önde gelen çelik boru üreticilerinden biri olarak konumlandırmaktadır. Şirket'in başlıca rekabet üstünlükleri şu şekildedir:

- Doğru coğrafyalarda, yüksek katma değerli ürünlere yatırım yapmaya yönelik kârlı bir büyüme stratejisi;



- Birinci kalite satış tonajının yaklaşık %70'inin global pazarlara yönlendirilmesiyle elde edilmiş küresel rekabet gücü;
- Birinci kalite ürün cirosunun dörtte üçünü yüksek katma değerli ürün satışından elde etme becerisi;
- Büyük çaplı spiral kaynaklı hat borularında; yüksek katma değerli pazarlarda sürdürülebilir ve kârlı iş modeli;
- Kuzey Amerika sondaj ve kuyu borusu pazarının, katma değeri yüksek ürünlerinde, en kârlı ve en çok tercih edilen oyuncu olma hedefi;
- Otomotiv sektörüne yönelik özel borularda, iç piyasada pazar lideri, Avrupa'da ise ilk 3 büyük üreticiden biri olma hedefi;
- Operasyonlarda rekabet üstünlüğü ve verimliliği artıran çözümler sunan dijitalleştirilmiş iş süreçleri;
- Yüksek katma değerli yeni ürün ve süreçlere yatırım stratejisiyle müşterilerin karşılanmamış beklentilerine hızlı ve yenilikçi çözümler;
- İnovatif ürün ve yeni iş modelleri stratejisi ışığında mevcut pazarlardaki lider konumu sürdürülebilir kılmanın yanı sıra niş ve yeni pazarlara penetrasyon stratejisi.

#### **Yüksek Katma Değerli Ürünlerle Küresel Pazarlardaki Varlığın Güçlendirilmesi**

2019 yılında Borusan Mannesmann'ın birinci kalite ürün satışları 667.500 ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Dünya çapında ticaret kısıtlamalarının bulunduğu bir ortamda alınan korumacı önlemler küresel pazarları etkilemekle kalmamış, iç pazardaki

daralma satışlarda düşüşe neden olmuştur. Miktaral olarak geçen yılın gerisinde kalınmasına rağmen özellikle yüksek katma değerli borulardan elde edilen kârlılıkla Şirket, brüt kâr marjını önceki yıla benzer bir şekilde %15 olarak korumayı başarmıştır. Yüksek katma değerli ürünlere yönelik yatırımları ve kazandığı uluslararası projelerle dünya piyasalarında varlığını giderek güçlendiren Borusan Mannesmann'ın uluslararası satışları toplam birinci kalite ürün satışlarının %70'ine ulaşmıştır.

Ağustos 2018'de ABD Başkanı'nın kararıyla Türkiye'ye yönelik uygulanan Section 232 vergisi %25'ten %50'ye çıkarılmış ve Türkiye'den ABD'ye yapılan çelik ihracatı durma noktasına gelmiştir. Daha sonra Mayıs 2019 itibarıyla ABD'nin Türkiye'den yapılan çelik ithalatına uyguladığı vergi %50 oranından yarı yarıya düşürülerek %25 seviyesine indirilmiştir. Ancak bu dönemde ABD iç piyasasında fiyatların düşmesi sebebiyle %25'e inen vergi oranının olumlu etkisi sınırlı olmuştur. Bunun yanı sıra, korunma önlemleri kapsamında Avrupa Komisyonu çelik ithalatına kota uygulamaya başlamıştır. Bu uygulama çerçevesinde belirlenen kotayı aşan ürünler için %25 ek vergi ödenmektedir. Tüm bu korumacı önlemler küresel piyasalarda rekabeti keskinleştirmiş ve ticareti daha zorlu hale getirmiştir. Tüm bunlara rağmen Borusan Mannesmann brüt kâr marjını korumaya devam etmiştir.

Borusan Mannesmann'ın basınçlı, özel ve spiral borular başta olmak üzere, katma değeri yüksek boru satışları bir

önceki yıla göre azalmasına rağmen bu ürünlerden elde edilen kâr marjı %16 seviyesinde gerçekleşmiştir. Ayrıca bu boruların satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite ürün satışları içindeki payı %81 seviyesine ulaşmıştır. Yüksek katma değerli sondaj ve kuyu borusu satış tonajı ise Kuzey Amerika pazarındaki toparlanmanın devam etmesi ile birlikte bir önceki yıla kıyasla %5 oranında artış göstermiştir. Bir diğer katma değerli ürün olan otomotiv sektörüne yönelik çelik boru satışları Avrupa'da ve de Türkiye'de otomotiv sektöründeki daralmaya rağmen tatmin edici seviyede gerçekleşmiştir. Otomotiv sektörüne yönelik satışlardan elde edilen ciro birinci kalite ürün satış cirosunun %16'sını temsil etmektedir. Buna ek olarak, otomotiv sektörü için katma değeri yüksek standart boru ve boru üretimi yapılmasını hedefleyen Gemlik'teki 75 milyon ABD doları değerindeki yeni yatırımın tamamlanmasıyla birlikte mevcut kapasite artırılmıştır.

#### **Yenilikçi ve Katma Değerli Ürünler**

Borusan Mannesmann, yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi Şirket'in uzun vadeli hedeflerine ulaşmanın temel adımlarından biri olarak görmektedir. Borusan Mannesmann, 2019 yılında farklı müşteri segmentleri için yeni katma değerli ürünler ve ileri süreçler geliştirmeye odaklanmıştır. Şirket ayrıca, müşterilerin hayatlarını kolaylaştırmak ve işletmelerinin verimliliğini artırmak için yenilikçi katma değerli hizmetler oluşturmayı amaçlamıştır.



## Borusan Mannesmann

**Borusan Mannesmann, yüksek kalite standartları, yenilikçi olma tutkusu ve müşteri memnuniyeti odağı sayesinde müşterileriyle birlikte büyümekte ve gelişmektedir.**

### Borusan Mannesmann'ın Sürdürülebilirlik Adımları

Borusan Mannesmann, yüksek kalite standartları, yenilikçi olma tutkusu ve müşteri memnuniyeti odağı sayesinde müşterileriyle birlikte büyümekte ve gelişmektedir. Bu doğrultuda, Borusan Mannesmann müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına özenle yaklaşarak dikkate almakta ve Müşterinin Sesi (VoC) çalışmasını ve müşteri memnuniyeti uygulamalarını titizlikle yürütmektedir.

Borusan Mannesmann tüm operasyonlarında, ekolojik ayak izini en aza indirmek için stratejiler geliştirmekle beraber temiz bir çevre ve sağlıklı bir gelecek için çevre dostu politikalar uygulamaktadır. Şirket faaliyetlerini; atıklarını geri dönüştürmek, doğal kaynak kullanımını en aza indirmek ve gelecek nesillere sağlıklı bir çevre bırakmak amacıyla, tüm ulusal ve uluslararası yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirmektedir.

2019 yılında sürdürülebilirlik çalışmalarının bir parçası olarak Borusan Mannesmann aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmiştir:

- Halkalı Fabrikası'ndaki motorlar yüksek verimli motorlarla değiştirilmiştir;
- Gemlik Soğuk Çekme Boru Fabrikası'nda kapalı devre soğutma sistemine geçilerek su ve elektrik tüketiminden tasarruf edilmiştir;
- Gemlik Spiral Kaynaklı Boru Fabrikası'nda kullanılan iki pompanın optimize edilmesi sonucunda 280 bin kWh enerji tasarrufu sağlanmıştır;
- Gemlik Spiral Kaynaklı Boru Fabrikası UT bölümünde su tüketimi bir önceki yıla göre %10 oranında azaltılmıştır;



- Gemlik ERW Fabrikası'ndaki boru yağı atığı 2018'e kıyasla %25 oranında azaltılmıştır;
- Beş ilköğretim okulunda 820 öğrenciye çevre eğitimi verilmiştir.

### Ana Hedef "Sıfır Kazaya" Ulaşmak

Çelik boru sektöründe Türkiye'de ve dünyada önemli bir oyuncu olan Borusan Mannesmann'ın çalışanları ve üst yönetimi özellikle iş arkadaşları, müşteriler ve tedarikçiler için daha güvenli ve daha sağlıklı çalışma ortamları yaratabilmek için var güçleriyle çalışmaktadır. Şirket, "sıfır kaza" hedefine ulaşmayı ve üretim faaliyetleri sırasında çevreyi korumayı hedeflemektedir. Bu nedenle Borusan Mannesmann:

- Yürürlükteki İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Çevre Koruma ile ilgili tüm kanunlar, yönetmelikler ve diğer kurallara uymaktadır;

- Faaliyetleri sonucunda oluşan olası tüm riskleri belirlemekte ve bu riskleri kabul edilebilir seviyeye indirmek üzere çalışmalar başlatmaktadır;
- Ortaya çıkan atıklarını en aza indirmeye çalışmakta, atıkların doğaya zarar vermeyecek bir şekilde yok edilmesini sağlamaktadır;
- Doğal kaynak tüketimini kabul edilebilir seviyelere indirmeye çalışmaktadır;
- Kurduğu sistemleri ve faaliyetleri sürekli olarak denetlemekte ve ilgili tarafların denetlemesine izin vermektedir;
- Sürekli iyileştirme prensiplerine dayalı bir yönetim sistemini benimseyerek, gerçekleştireceğini taahhüt etmektedir.

Borusan Mannesmann'da en değerli varlıklar çalışanlardır. Bu nedenle, Şirket içinde çalışanlara büyük önem verilmektedir. Ekstra dikkat ve gösterilen çabalar sayesinde Borusan Mannesmann, Sağlık, Emniyet ve Çevre (SEÇ) puanlarını her geçen yıl artırmaktadır. Sağlık, Emniyet ve Çevre (SEÇ) standartlarında en üst seviyeye ve nihai sıfır kaza hedefine ulaşmak için Sağlık, Emniyet ve Çevre (SEÇ) program ve faaliyetleri, işletmenin dijitalleşmesi ile bir arada yürütülecektir. Endüstri 4.0 uygulaması, odak noktası olarak kalmaya devam ederken, Sağlık, Emniyet ve Çevre (SEÇ) standartları teknoloji ve otomasyon yardımıyla geliştirilecektir.

Toplum ve çevre ile bütünleşmiş bir anlayışa sahip olan Borusan Mannesmann, İSG ve çevre koruma politikasını web sitesi, bültenler ve duyuru panoları ile toplumun erişimine açık tutmaktadır.

Ayrıca İSG ve Çevre Koruma Politikası, Borusan Mannesmann ile ilk kez çalışacak olan taşeron ve tedarikçilere de kendileriyle çalışılmaya başlanmadan önce (sözleşme aşamasında) bir mektup ile duyurulmaktadır. Borusan Mannesmann adına çalışan taşeronların da kanunların öngördüğü İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) hükümlerine ve Borusan Mannesmann İSG ve Çevre Yönetimi ilkelerine uyması sağlanmaktadır.

### **Örnek Olarak Gösterilen Sosyal Sorumluluk Anlayışı...**

Borusan Mannesmann ayrıca, Grubun sosyal sorumluluk odaklı kültürünün temellerini atmıştır. Borusan Mannesmann eğitim, kültür, sanat ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarındaki kuruluş ve projeleri desteklemektedir. Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)

## **Önce çalışanlar**

**Borusan Mannesmann'da en değerli varlıklar çalışanlardır. Bu nedenle, Şirket içinde çalışanlara büyük önem verilmektedir.**



ile iş birliği içinde yürütülen "Önce Babayım" projesi kapsamında Gemlik ve Halkalı fabrikalarında çalışanlar için babalık eğitimi verilmiştir. Bu program sayesinde babalar ve çocukları arasındaki iletişim artmakta, çocuklar gerçek bir güven ortamında, doğru rol modelleri örnek alarak geleceğe hazırlanmaktadır. "Bu İşte Bir Eşitlik Var" platformunda, Borusan Mannesmann, geçtiğimiz sene önemli bir adım atarak kadınların üretimde istihdam edilmesi konulu "Birlikte Eşit" projesini geliştirmiştir. Şu anda Gemlik ve Bursa tesislerinde görev alan 20 kadın çalışan, erkek çalışanlarla eşit işlerde çalışarak iş yerindeki cinsiyete dayalı klişeleri yıkmaktadır.

### **#BoruSanattır -360 Derece İletişim Kampanyası**

Borusan Mannesmann'da en değerli varlık insan kaynaklarıdır. Şirket, çalışanlara kendilerini profesyonel ve kültürel olarak geliştirebilecekleri mutlu bir çalışma ortamı sunmayı hedeflemektedir. Çalışanlara duyulan minnet duygusunu yaygınlaştırmak adına bir iç iletişim kampanyası olarak başlatılan #BoruSanattır hashtagi, daha sonra bir dış iletişim

kampanyasına dönüşerek Avrupa Mükemmellik Ödüllerinde Halkla İlişkiler kategorisinde beş finalistten biri olmuştur. 15 milyon görüntüleme ile 10 milyon izleyiciye ulaşan video, sıradan bir ürün olarak görülen çelik boruyu üretmek için gereken büyük ustalığı sanat aracılığıyla anlatmıştır. Üretim esnasında çıkan yüzdenden farklı ses Mercan Dede tarafından bestelenen "üretimin ritmine" dönüşmüştür. Borusan Mannesmann, her ürüne ustalığını katan zanaatçılara minnettardır.

### **Yeni Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Borusan Mannesmann, dijital dönüşümü Şirket'in lokomotif unsurlarından biri olarak görmektedir. 2019 yılında operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırmak için çok sayıda proje hayata geçirilmiştir. Borusan Mannesmann, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik, makine öğrenimi ve üretim akışı simülasyon uygulamalarından çevrimiçi platformların inovasyonuna kadar çok çeşitli dijital dönüşüm projeleri üzerinde çalışmıştır.

## Borusan Mannesmann

**Talent Gate çalışanların Borusan Mannesmann'ın yurt dışındaki iştiraklerinde uzun veya kısa vadeli iş deneyimi edinmelerine yardımcı olan kilit öneme sahip bir gelişim programıdır.**



# 58.591

saatlik eğitim

**Son 1 yılda çalışanlara 58.591 saat eğitim sağlanarak, 438 adet mesleki eğitim belgesi verilmiştir.**

Techstation; 2019 yılında tüm fonksiyonları ile çalışanların kullanımına sunulmuştur. Bu sistem ile;

- Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi alanında sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşım,
- Gelişen ve gerekleri sürekli değişen teknik ihtiyaçlar ile uyumlanma,
- Teknik ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi,
- Gelişim programları ile işte uzmanlaşma,
- Usta-çırak ilişkisinin ve halefiyetin geliştirilmesi ve
- Hedeflenen iş sonuçlarına her alanda pozitif katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Son bir yılda çalışanlara 58.591 saat eğitim sağlanarak, 438 adet mesleki eğitim belgesi verilmiştir.

Yetkinlik bazlı makina çalıştırma projesi; TEKKart sistemi ile gerçekleştirmektedir. Bu kart sayesinde, yetkinlikleri uygun olmayan çalışanların ilgili makinalarda çalışmalarına izin verilmemektedir. Fabrikalardaki 241 iş istasyonunda spesifik riskler teşkil eden belirli işletim sistemleri bulunmaktadır. Çalışanların bütün iş istasyonlarını çalıştırma yetkinliğine sahip olmalarını beklemek gerçekçi değildir. Gerekli yetkinliğe sahip olmayan çalışanların hatları çalıştırması, iş kazası, verimsizlik ve kalitesizlik maliyeti gibi istenmeyen durumların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu proje Önce Güvenlik anlayışıyla başlayan, insan sayesinde başarmaya uzanan, aynı zamanda fabrikalarda iş gücünün etkin ve doğru değerlendirilmesinin dijital olarak çözüldüğü bir proje niteliğindedir. Bu proje sayesinde çalışanlar, ustabaşları

tarafından acil ihtiyaç için gönderildiği iş biriminde çalışmaya yetkin değilse çalışmamakta ve güvenliğini riske atmamaktadır. Yöneticiler, kalabalık bir ekip içinde acil verdikleri kararlarda kişinin yetkinliklerini o an bilmeseydi bile sistem bildiği için, risk alınmamaktadır. Fabrikalar tarafından saha için gerekli olan yetkinlikler belirlenerek çalışanların yetenekleri İnsan Kaynakları, Eğitim ve Gelişim birimlerinin katkılarıyla takip edilmektedir.

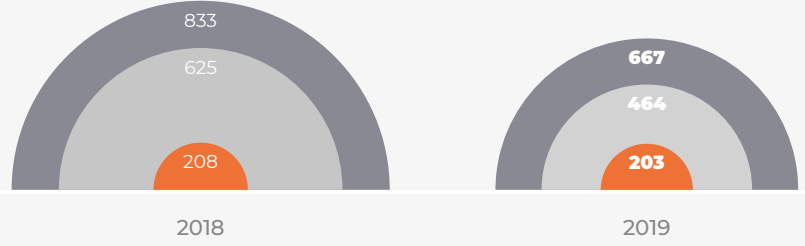
### “Talent Gate”

Çalışanların yurt dışında mesleki deneyim kazanmalarını sağlamak adına “Talent Gate” Programı başlatılmıştır. Talent Gate, çalışanların Borusan Mannesmann'ın yurt dışındaki iştiraklerinde uzun veya kısa vadeli iş deneyimi edinmelerine yardımcı olan kilit öneme sahip bir gelişim programıdır. Çalışanlara Borusan Mannesmann Pipe US ve Borusan Mannesmann Vobarno şirketlerinde çalışma imkânı sunulmuştur. Talent Gate sayesinde, katılımcı çalışanlar farklı kültürler içinde çalışma fırsatı bularak mesleki deneyimlerini Şirket'in yabancı birimlerine aktaracaklardır.

**2019 yılında  
769 milyon ABD  
doları ciro elde  
eden Borusan  
Mannesmann,  
667 bin ton birinci  
kalite ürün satışı  
gerçekleştirmiştir.**

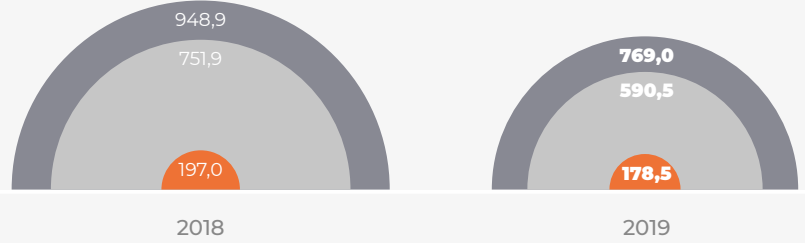
#### BİRİNCİ KALİTE ÜRÜN SATIŞLARI (BİN TON)

Yurt İçi Uluslararası



#### BİRİNCİ KALİTE ÜRÜN TOPLAM HASILAT (MİLYON ABD DOLARI)

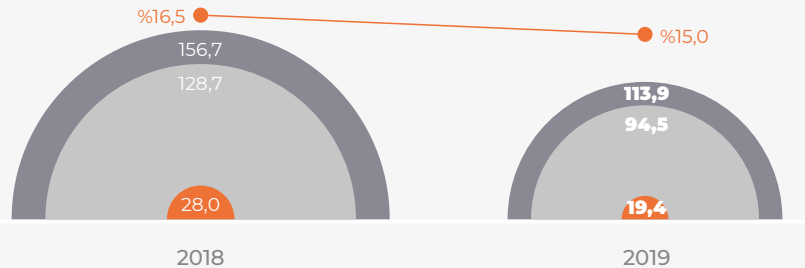
Yurt İçi Uluslararası



Borusan Mannesmann, 2019 yılında 2018 yılına kıyasla 2 milyon ABD doları artışla 44,6 milyon ABD doları yatırım tutarına ulaşmıştır.

#### BİRİNCİ KALİTE ÜRÜN BRÜT KÂRLILIK (MİLYON ABD DOLARI)

Yurt İçi Uluslararası Kâr Marjı



## Borusan Mannesmann

**Türkiye'nin lider çelik boru üreticisi Borusan Mannesmann, Avrupa ve ABD'nin önde gelen üreticilerinden biridir.**

### ŞİRKET PROFİLİ

#### Borusan Mannesmann

##### Operasyonel Bilgiler

- Birinci Kalite Ürün Satışı: 667 bin ton
- Birinci Kalite Ürün Toplam Hasılat: 769 milyon ABD doları
- Birinci Kalite Ürün Brüt Kârlılık: 114 milyon ABD doları
- Yatırımlar: 45 milyon ABD doları

##### Üretim

- 4,6 mm ile 3.048 mm arasında değişen çapları ve 0,7 mm ile 25,4 mm arasında değişen et kalınlıklarıyla ürün yelpazesinde yer alan 4 bin farklı boru çeşidi.
- Ürün gamı içinde; su boruları, genel amaçlı borular, doğal gaz ve petrol hat boruları, sanayi boru ve profilleri, yapı boruları, sondaj boruları, kazan boruları ve spiral kaynaklı borular.

- Avrupa'da sadece Borusan Mannesmann'da bulunan, petrol ve doğal gaz hatlarında kullanılan büyük çaplı hat boru tesisi. Su, doğal gaz ve petrol iletim hatları için 508 mm-3.048 mm dış çap aralığında spiral kaynaklı çelik boru üretimi, PE, FBE, PP, Epoksi ve beton kaplama çeşitleriyle özel müşteri taleplerine hizmet sunabilme olanağı.

##### Üretim Kapasitesi

- Yaklaşık 750 bin ton, boyuna kaynaklı çelik boru ve 300 bin ton spiral kaynaklı çelik boru olmak üzere 1,1 milyon ton yıllık üretim kapasitesi.

##### Hizmet Verilen Sektörler

- Boyuna kaynaklı çelik boruda geniş ürün çeşidiyle inşaat, enerji ve otomotiv sektörlerine yönelik kaliteli hizmet anlayışı.
- Spiral kaynaklı çelik boruda yurt içi ve yurt dışı su, petrol ve doğal gaz hat projelerini kapsayan altyapı işleri ile inşaat sektörüne yönelik çözüm odaklı iş yapış biçimi.

##### Hizmet Noktaları

- Bursa-Gemlik ve İstanbul-Halkalı üretim tesisleri; Bursa Otomotiv Borusu Servis Merkezi
- 90 bayi

##### İş Ortağı

Salzgitter Mannesmann

#### Borusan Mannesmann Pipe US

##### Üretim Kapasitesi

- Yıllık 300 bin ton kuyu ve sondaj borusu üretim ve işleme kapasitesi
- 546 bin m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu fabrika

##### Hizmet Verilen Sektörler

- Kuzey Amerika sondaj ve kuyu borusu ve hat borusu piyasaları

##### Hizmet Noktası

- Houston, Texas, ABD'de üretim tesisi

#### BM Vobarno

##### Üretim Kapasitesi

- Yıllık 28 bin ton soğuk çekme özel boru üretim kapasitesi
- 29 bin m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulu fabrika
- Dış çapları 20 mm ile 140 mm arasında değişen katma değerli özel çelik borular

##### Hizmet Verilen Sektörler

- Avrupa ülkelerinde özellikle otomotiv sektörüne yönelik üretim

##### Hizmet Noktası

- Vobarno, İtalya'da üretim tesisi

#### İstikbal Ticaret

- Borusan Grubu'nun ilk şirketi
- Halen Borusan Grubu'nun yassı çelik ve çelik boru ihracatını gerçekleştiren şirket
- Dış ticaret sermaye şirketi statüsünde



## YÖNETİCİLER



**Zafer Atabey**  
Genel Müdür



**Mehtap Anık Zorbozan**  
İcra Kurulu Üyesi  
Mali İşler, DTO ve Yönetim  
Bilgi Sistemleri



**Muammer Kızılaslan**  
İcra Kurulu Üyesi  
Dijital Teknolojiler



**Oğuzhan Kuşcuoğlu**  
İcra Kurulu Üyesi  
Standart Boru Segmenti



**Ali Okyay**  
İcra Kurulu Üyesi  
Satınalma ve Tedarik



**Uğur Onbaşı**  
İcra Kurulu Üyesi  
Altyapı Proje Segmenti



**Fırat Akkemik**  
İcra Kurulu Üyesi İnsan Kaynakları,  
Kurumsal Gelişim, Çevre ve  
Sürdürülebilirlik



**Joel Johnson**  
Genel Müdür  
Borusan Mannesmann Pipe US



**Josh Croix**  
Ticari Direktör  
Borusan Mannesmann Pipe US



**Eric Diehl**  
Finans Direktörü  
Borusan Mannesmann Pipe US

**Borçelik**

# DİNAMİK İŞ GÜCÜ, YENİLİKÇİ YAKLAŞIM

**Borçelik, Türkiye'nin en büyük üretim kapasitesine sahip ve en yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi konumundadır.**



1990 yılında Türkiye'nin ilk özel ve en büyük ikinci yassı çelik üreticisi olarak kurulan Borçelik, faaliyetlerine 1994 yılında "soğuk haddelenmiş rulo sac" üretmek üzere başlamıştır. Borçelik; 1994, 2003 ve 2008 yıllarında toplam 530 milyon ABD doları düzeyinde yatırım gerçekleştirerek üretim kapasitesini 1,5 milyon tona yükseltmiştir. Üç soğuk haddeleme ve üç sıcak daldırma galvaniz hattı ve 900 bin ton galvaniz kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük üretim kapasitesine sahip ve yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi konumunda olan Borçelik, iş süreçlerini dünyanın en büyük çelik üreticilerinden Arcelor Mittal ile Borusan Holding ortaklığıyla başarıyla sürdürmektedir.

### **Türkiye'nin İlk Özel Yassı Çelik Üreticisi Olarak Edinilen Kapsamlı Deneyim ve Bilgi Birikimi**

Borçelik markası ile toplam 1,5 milyon ton üretim kapasitesi, Kerim Çelik markası ile toplam 500 bin ton metal işleme kapasitesine sahip olan Şirket, Türkiye'nin en büyük üretim kapasitesine sahip ve en yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi konumundadır.

### **Stratejik Konumlandırma**

Stratejik olarak sağlam bir vizyona sahip olan Borçelik, bu vizyon ile hedef bölgesindeki kilit sektörlerde; müşteriye yakınlık, verimlilik ve yenilikçi çözümler kullanarak bir numaralı yassı çelik çözüm sağlayıcısı olmayı hedeflemektedir. Şirket'in rekabet üstünlükleri aşağıdaki gibidir:

- Türkiye'nin ilk özel çelik üreticisi olarak edinilen kapsamlı deneyim ve bilgi birikimi,

- Türkiye'nin en büyük üretim kapasitesine sahip ve en yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi,
- Türkiye sıcak daldırma galvanizli sac sektöründe pazar lideri,
- Büyük sanayicilerin ana tedarikçisi,
- Borçelik markası ile toplam 1,5 milyon ton üretim kapasitesi, Kerim Çelik markası ile çelik servis merkezi faaliyetleri kapsamında esneklik ve pazara girme avantajı sağlayan toplam 500 bin ton metal işleme kapasitesi,
- Kerim Çelik, 50 yılı aşkın deneyimi ile dünya standartlarında çelik servis merkezi hizmetlerinin Türkiye'deki ilk uygulayıcısı,
- Dünya çelik sektörü lideri ArcelorMittal ile stratejik ortaklık.

## Sürdürülebilir Finansal ve Operasyonel Sonuçlar

2019 yıl sonu itibarıyla 1,7 milyon ton seviyesinde satış gerçekleştiren Şirket'in toplam ihracat satışları ise 216 bin ton seviyesinde gerçekleşmiştir. ABD'nin Section 232 soruşturmasının olumsuz etkileri, daha iyi sonuçlara ulaşmak için çeşitli ihracat pazarları aracılığıyla giderilmiştir. İyi bilinen ticari kabiliyetleri ve katma değerli operasyonlara özel odağı ile Borçelik, kârlılık sonuçlarında %15'lik bir artış sağlamayı başarmış ve paydaşlarına değer katmaya 2019 yılında da devam etmiştir. Borçelik, 2019 yılında Türkiye soğuk sac ve galvanizli sac ihracatının %13'ünü gerçekleştirmiştir. Şirket, 2019 yılında 32 ülkeye ihracat gerçekleştirerek Türkiye ekonomisine güçlü desteğini sürdürmüştür.

Borçelik, önceki yıllarda olduğu üzere 2019 yılında da yüksek bir kapasite kullanım oranına ulaşmıştır. Otomotiv ve beyaz eşya sektörlerindeki güçlü ihracat performansı Borçelik'in iç piyasa satışlarında pazar payını korumasını sağlamış ve ayrıca Borçelik'in güçlü ihracat pozisyonu yüksek bir kapasite kullanım yüzdesine yol açmıştır.

Ar-Ge, yenilik ve dijitalleşme girişimleri, Şirket içinde maliyet azaltma, verimlilik, sağlık ve güvenlik odağında, Şirket dışında ise yeni ürünler, Endüstri 4.0 teşvikleri ve güçlendirilmiş müşteri hizmetleri odağında olmak üzere 2019 yılında da devam etmiştir.

## Dünya Standartlarında Çelik Servis Merkezi Hizmetlerinin Türkiye'deki İlk Uygulayıcısı

50 yılı aşkın deneyimi ile dünya standartlarında çelik servis merkezi hizmetlerinin Türkiye'deki ilk uygulayıcısı olan Kerim Çelik, 2019 yılında pazar payını artırarak satış portföyüne yeni sektörler ve müşteriler eklemeye devam etmiştir.

## Türk Yassı Çelik Sektörünün Yenilikçi Gücü

Yenilik, araştırma ve geliştirme, dijitalleşme çalışmaları ve yeni ürün geliştirmeleri, rekabet avantajı yaratmak ve katma değerli marka algısı oluşturmak için yassı çelik sektöründeki temel iş fırsatlarıdır.

Borçelik 2019 yılında, önceki yıla oranla %10'luk bir artışla yaklaşık 3 milyon ABD doları seviyesinde Ar-Ge yatırımı gerçekleştirmiştir. Borçelik'in Ar-Ge



harcamaları, test ekipmanlarına fiziksel yatırım, prototipler, mühendislik yazılımı alımları, yazılım bakım masrafları, danışmanlık ve hepsi Ar-Ge projelerinde kullanılan sarf malzemeleri kapsamaktadır.

2019 yılında süregelen projelere devam eden Borçelik Ar-Ge Merkezi; mevcut projelerinden 13'ünü tamamlamış ve 5 yeni projeye başlamıştır. Kaliteye odaklanmak ve katma değerli projeler üretmek, proje yönetiminin benimsediği politikalarıdır. Bu bağlamda, akademik temaslar ve ilişkilere ek olarak diğer Türk sanayi paydaşlarının Ar-Ge merkezleriyle kurulan bağlantılar genişletilmiştir. Ayrıca Borçelik Ar-Ge test merkezi, özellikle Türkiye'de ilk olan korozyon tarafında (Svet ekipmanı) yeni test kabiliyetleri ile zenginleştirilmiştir.

Borçelik'in 2019 yılında gerçekleşen satışlarının %7'si inovasyon birimi tarafından üretilen 7 projeden sağlanmıştır. "Galvanoks" 2019 yılında Borçelik'in ürün portföyüne eklenmiş ve hâlihazırda var olan "GalPlus" ile birlikte iki yeni marka inovasyon girişiminin kapsamında piyasaya sunulmuştur.

Borçelik'in dijitalleşme girişimini güçlendirmek adına dört büyük proje başlatılmıştır. Bunlardan ilki,

**Borçelik, 2019 yıl sonu itibarıyla Kerim Çelik markası altında 538 bin ton sevkiyat gerçekleştirmiştir.**

sürtünmesiz bir tedarik zinciri yaratmayı amaçlayan ve satınalma, planlama, satış ve teslimatta yer alan tüm süreçleri gözden geçiren İleri Planlama; ikincisi, kaynak, üretim ve dağıtım alanlarında daha yalın, daha verimli ve daha hızlı süreçler hedefleyen SAP S4/HANA geçişi; üçüncü proje, yukarıdaki iki projenin gözden geçirilmesinin ardından süreçleri otomatikleştirmeyi amaçlayan Robotik Süreç Otomasyonu olmuştur. Sonuncu ancak aynı derecede önemli proje ise üretimde meydana gelen arızaları azaltmak amacıyla öngörücü bakım platformu oluşturmayı amaçlayan Digimon'dur.

## Bir Bobin Bir Fidan

Yaşanabilir bir geleceğin ancak yeşile duyulan sevgi ve saygıyla mümkün olduğuna inanan Borçelik ürettiği her bobin için doğaya bir fidan hediye etmektedir.



## Borçelik

**Otomotiv sektöründeki uzun süreli deneyimiyle en yüksek üretim kalitesi ve bununla birlikte yenilik, Ar-Ge ve dijitalleşme girişimleri ve güçlü insan kaynağı Borçelik'in sektöründe rekabet üstünlüğüne sahip olmasını sağlamaktadır.**



### Ana Öncelik: Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, çelik sektöründe bir önceliktir ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları yakından takip edilmektedir. Güvenlik ve sağlık, karbon ayak izini azaltmak için teknolojik gelişmeler, süreçlerin modernleştirilmesi ve sosyal sorumluluk, çelik sektöründe sürdürülebilirlik hususundaki temel konular arasında yer almaktadır.

Çevresel sürdürülebilirliği stratejisinin lokomotif unsurlarından biri olarak gören Borçelik, kararlarını çevreye olan etkisini de değerlendirerek vermektedir. Borçelik, tüm faaliyetlerini doğal kaynakları koruma, enerjiyi verimli kullanma, kirliliği önleme ve sonraki nesillere daha temiz ve yaşanabilir bir çevre bırakma amacıyla tasarlamayı ve gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Bu amaca ulaşmak için, Borçelik çevresel ayak izindeki performans göstergelerini ölçmekte, sürekli izlemekte, raporlamakta ve iyileştirmektedir. Borçelik, üretimde doğal kaynakların (su, sarf malzemeleri vb.) verimli kullanımını iyileştirmek, enerji verimliliğini artırmak (elektrik ve doğal gaz), atık miktarını azaltmak ve geri dönüştürülmüş materyal kullanımını artırmak için her yıl birçok proje ve çalışma yürütmektedir.

## Doğa dostu yeşil çözümler

**Çevresel sürdürülebilirlik Borçelik'in stratejisinin lokomotif unsurlarından birisidir. Borçelik kurulduğu günden bu yana, tüm iş süreçlerini çevreye duyarlılık temel prensibi ile yürütmektedir. Kaynakların sürdürülebilir kullanımına yönelik doğa dostu yeşil çözümler geliştirmekte ve kararlarını, çevreye olan etkisini de değerlendirerek vermektedir.**

"Bir Bobin Bir Fidan" projesi kapsamında fabrika alanındaki 2 bin metrekarelik serada yetiştirilen fidanlar doğayla buluşturulmakta ve böylelikle geleceğe sahip çıkmaktadır. 10 yılda 600 bin fidanı doğa ile buluşturan Borçelik, hâlihazırda ülkede son 10 yılda yanan toplam yeşil alanın %2'sine denk gelen bir alanı yeniden ağaçlandırmıştır.

T.C. Tarım ve Orman Bakanlığının "Geleceğe Nefes" sloganıyla başlattığı ağaç dikme kampanyasına Borçelik'in kuruluşunun 25'inci yılı anısına Yalova/Altınova/Havuzdere Köyü'nde bulunan Borçelik Hatıra Ormanı'na 5 bin fidan dikerek katkıda bulunulmuştur.



## Sürekli İSG

Şirket'in iş sağlığı ve güvenliği politikası; emniyetsiz çalışmayı durdurmaya, tehlikeli durumları sürekli iyileştirmeye ve emniyetsiz uygulamalar hakkında geri bildirim sağlayan bir kültür yaratmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, risk değerlendirme, tehlike avı ve davranış odaklı güvenlik yönetimi araçları (On Numara) bir süredir uygulanmakta ve çalışanlar bu araçların her birine katılmaktadır. Şirket, iş güvenliği kültürünü sürekli iyileştirmeyi amaç edinmiştir.

2019 yılında, başta İSG Eğitimi, On Numara Gözlemci ve Kaptan Eğitimi ile Kurumsal Yönelim İSG Eğitimi olmak üzere birçok eğitim verilmiştir.

## Borçelik Teknik Akademi

Borçelik Teknik Akademi (BTA), 2014 yılında Borçelik çalışanlarına yetkinliklerini geliştirmeleri/ iyileştirmeleri ve kurumsal teknik bilgi edinmeleri amacıyla teknik eğitim tasarlamak ve vermek için kurulmuştur. Zamanla BTA bu kurum içi eğitim faaliyetlerinin kapsamını genişletmiş ve Borçelik'in gelecekteki muhtemel çalışanlarının eğitimine de odaklanmıştır. Bu hedefin bir parçası olarak, BTA bölgede yer alan meslek liseleriyle iş birliği yapmış ve birçok kurumsal sosyal sorumluluk projesinde yer almıştır. BTA bu meslek liselerine, öğrencilerine ve eğitimcilerine koçluk programları, eğitimcinin eğitimi programları, ortak projeler ve manevi destek programları aracılığıyla destek sağlamıştır.

BTA, 2019 yılında mesleki eğitim alanında daha aktif olmak ve mesleki kalifikasyon sertifikası aracılığıyla yeni bir iş kolu yaratmak amacıyla bu faaliyetleri bir adım ileriye taşımaya karar vermiştir.

BTA, aktif rol aldığı tüm sektörlerden edindiği tecrübe ile ülkede nitelikli iş gücü yaratmayı ve tüm faaliyetlerini güvenilir, kaliteli, etik ve yasal bir çerçevede yürüten bir eğitim ve sertifikasyon kurumu olmayı hedeflemektedir.

Toplam Satış (000 ton)	2015	2016	2017	2018	2019
Yurt İçi Satışlar	1.518	1.664	1.850	1.840	1.734
İhracat Satışları	173	291	404	292	216
<b>Toplam</b>	<b>1.691</b>	<b>1.955</b>	<b>2.254</b>	<b>2.132</b>	<b>1.950</b>

Bu akreditasyon süreci ile BTA, kurum bünyesinde eğitim ve sertifikasyon birimleri kuracaktır. Borçelik Teknik Akademi markası hakkında yürütülecek iletişim faaliyetlerine 2020 itibarıyla başlanması planlanmaktadır. Kurulacak olan bu sistem modeli ile mesleki eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesine finansal bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Borçelik, çalışanlara yönelik sürekli eğitim faaliyetleri kapsamında Borçelik Teknik Akademi bünyesinde 153 oturumda 1.500 saatlik eğitim vermiştir.

BTA, Öğrenci Gelişim Programı kapsamında 80 meslek lisesi öğrencisini koçluk ve mesleki eğitim programına dahil etmiş ve 35 gönüllü koçla 450 saat gönüllü eğitim vermiştir.

BTA, Meslek Lisesi Koçluk Programı'na Mimar Sinan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Metal ve Makine Bölümü'nden toplam beş kız öğrenci dahil etmiştir.

## Ödüller

Borçelik bu başarısıyla 2019 yılında prestijli ödüllere layık görülmüştür:

- İstanbul Ticaret Odası tarafından yapılan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu 2018" araştırmasının sonuçlarına göre 2017 yılında 22'nci sırada olan Şirket 2018 yılında 19'uncu sıraya yükselmiştir.
- "Capital 500 - Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi" araştırmasına göre, Şirket 61'inci sıradan 58'inci sıraya yükselmeyi başarmış ve bu yıl 12'nci defa yayınlanan Fortune 500 listesinde 51'inci sıradan 44'üncü sıraya yükselmeyi başarmıştır. Borçelik oldukça önemli olan bu araştırmalarda daha da yükselmek için çaba göstermeye devam edecektir.

# 1.500 saatlik eğitim

**Borçelik Teknik Akademi, 153 oturumda 1.500 saatlik eğitim vermiş ve buna ek olarak Öğrenci Gelişim Programı kapsamında 35 gönüllü koçla 450 saat gönüllü eğitim hizmeti sunmuştur.**

- "Kadına Güç İş Yok" projesi Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun Kurumsal Sosyal Sorumluluk Programlarında ödüle layık görülmüştür.
- Şirket, dünya çapında bir teknoloji danışmanlık şirketi olan International Data Corporation (IDC) tarafından düzenlenen Akıllı Üretim Teknolojileri Ödüllerinin Büyük Veri ve Analitiği kategorisinde ikinci en iyi proje ödülünü almıştır.
- Bursa Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi (NOSAB) ve NİLSİAD, Şirket'e, en yüksek ciro, en yüksek ihracat, en büyük istihdam ve kadın istihdamına verdiği destek sebebiyle ödüller vermiştir.
- Şirket, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) tarafından düzenlenen Ekonomiye Değer Katanlar 2019 Ödüllerinde Bursa Metal Sektörü Birincilik Ödülü'ne hak kazanmıştır.
- Dünyanın en büyük beyaz eşya üreticisi olan Haier tarafından organize edilen Haier Europe 2019 Tedarikçi Toplantısı'nda Borçelik, "En İyi Endüstriyel İş Birliği" ödülüne layık görülmüştür.

## Borçelik

**Dünyanın en büyük beyaz eşya üreticisi olan Haier tarafından organize edilen Haier Europe 2019 Tedarikçi Toplantısı'nda Borçelik "En İyi Endüstriyel İş Birliği" ödülüne layık görülmüştür.**

### ŞİRKET PROFİLİ

#### Borçelik

##### Ürün Portföyü

- Tamamı sanayi ham madde girdisi olan sıcak daldırma galvanizli çelik, soğuk haddelenmiş çelik ve sıcak haddelenmiş (asitlenmiş ve yağlanmış) çelik gruplarında üretim.
- Ticari, çekme, ekstra derin çekme, çift fazlı, fırında sertleşebilen, refosforize, HSLA (düşük alaşımlı yüksek mukavemetli), yüksek karbonlu çelikler, emayelik ve yapı çeliği kalitelerinde üretim

##### Üretim Kapasitesi

- Toplam 1,5 milyon ton üretim kapasitesi
- 600 bin ton soğuk haddelenmiş çelik
- 900 bin ton sıcak daldırma galvanizli çelik

#### Kerim Çelik

- Toplam 500 bin ton metal işleme kapasitesi
- Bursa Çelik Servis Merkezi: 340 bin ton
- Manisa Çelik Servis Merkezi: 130 bin ton
- Adana Çelik Servis Merkezi: 30 bin ton

##### Hizmet Verilen Sektörler

- Borçelik markası ile; beyaz eşya, otomotiv ana ve yan sanayi, panel radyatör, yapı, boyalı sac, boru- profil, ambalaj, metal eşya üreticileri ve çelik servis merkezleri.
- Kerim Çelik markası ile; otomotiv yan sanayi, beyaz eşya ana ve yan sanayi, ısıtma-soğutma ve havalandırma, elektrik, elektronik, aydınlatma, yapı-inşaat, asansör, makine ve yedek parça, radyatör, silo ve tavukçuluk ekipmanı, mobilya ve aksesuar üreticileri, kablo ve taşıma sistemleri, boru profil, çelik servis merkezleri ve diğer sektörler.

##### Servis ve Üretim Merkezi

- Gemlik
- Bursa Çelik Servis Merkezi
- Manisa Çelik Servis Merkezi
- Adana Çelik Servis Merkezi
- İstanbul Satış Ofisi

##### İş Ortağı

- ArcelorMittal

---

## YÖNETİCİLER

---



**Kerem Çakır**  
Genel Müdür



**Hafize Çetinel**  
İcra Kurulu Üyesi  
Mali İşler



**Mesut Güney**  
İcra Kurulu Üyesi  
Üretim ve Yatırımlar



**Sinan Sözen**  
İcra Kurulu Üyesi  
Satınalma ve Kerim Çelik Satış



**Güvenç Temizel**  
İcra Kurulu Üyesi  
Satış, Pazarlama, Müşteri Teknik  
Hizmetleri ve İnovasyon



**Mustafa Ayhan**  
İcra Kurulu Üyesi  
Ar-Ge, Bilgi Teknolojileri, Dijital  
Dönüşüm, Yönetim Sistemleri



**Önder Aydoğan**  
İcra Kurulu Üyesi  
Tedarik Zinciri Operasyonları

---

## Supsan

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK  
SUPAP ÜRETİCİSİ

Dünyanın önde gelen otomobil markalarının supap tedarikçisi ve Türkiye'nin en büyük üreticisi konumunda olan Supsan, 2019 faaliyet döneminde de atılımlarına devam etmiştir.

**Stratejik Konumlandırma**

Borusan Holding kuruluşu olarak faaliyet gösteren Supsan, aşağıda yer alan rekabet üstünlükleri sayesinde rakipleri karşısında fark yaratan iş süreçlerine imza atmaktadır:

- Motor supabında Türkiye'nin en büyük üreticisi,
- Yurt içi OEM ve yedek parça pazarında lider,
- Otomotiv yedek parça pazarındaki ihtiyacı karşılamak üzere ürün yelpazesini genişletmeye ve referans adetlerini arttırmaya odaklı şirket stratejisi.

**Ar-Ge için 5 Milyon TL**

Supsan 2019 yılında, 5 milyon TL Ar-Ge harcaması yapmıştır. Gündemde olan elektrikli ve hibrit otomobillerde amaç; yeni salınımlara uyulması için küçük motorlardan yüksek güç çıkışı elde etmektir. Dolayısıyla, hem motor teknolojisinde hem de turbo kullanımında ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak, içi boşaltılmış supaplar sebebiyle bu değişiklikler motor ısısının aşırı yükselmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle sodyumlu supaplar gündeme gelmiştir. Supsan 2019 yılında, süreç geliştirme, yeni malzeme geliştirme, yeni ürün geliştirme, dijitalleşme ve Endüstri 4.0 kapsamında dokuz dahili Ar-Ge projesine başlamış ve altı dahili Ar-Ge projesini tamamlamıştır. Süreç geliştirme projelerinden biri, Supsan'ın ısı işlem verimliliğini artırmayı amaçlayan "Martensitik Çelikler için Doğrudan Söndürme Süreç Tasarımı"dır.

Supsan, hammadde maliyetlerini azaltmak için motor supabı malzemesi üretim çalışmalarını sürdürmektedir. 2019 yılında malzemelerin üretimi tamamlanmakla beraber metalografik ve mekanik karakterizasyon çalışmaları da yapılmıştır. Üretim ve motor testlerinden elde edilen başarılı sonuçların ardından yeni malzeme hazır olacaktır. Veri analizi ve derin öğrenme en önemli Ar-Ge konuları arasında yer almaktadır. Supsan 2019 yılında "Veri Toplama Sisteminin Geliştirilmesi" projesine başlamıştır. Supsan kendi yardımcı malzemeleri hakkında veri toplamak için farklı tipte sensörler kullanmaya başlamıştır. Supsan tüm verileri 7/24 izleyebilmekte ve bir sonraki programlı bakımı tahmin edebilmektedir. Bu veriler ayrıca herhangi bir hatanın temel sebebinin öngörülmesinde yardımcı olacaktır.

**Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 Trendlerinin İzinde...**

Sonlu Elemanlar Metodu (FEA) Analizi'ne verdiği önem ile Supsan, "Sonlu Elemanlar Metodu (FEA) Modeliyle Supap Yuvası Yerleştirme Optimizasyonu" projesini gerçekleştirmiştir. Bu projenin ana hedefleri arasında, supap yuvası ile supap yuvası halkası arasında bulunan yüzeydeki maksimum gerilmeleri tanımlamak ve supap yuvası açısı ile malzeme arasında uyumu optimize etmek için bir Sonlu Elemanlar Metodu (FEA) modeli oluşturmak yer almaktadır. Sonlu Elemanlar Metodu (FEA) modellemesi kullanılan diğer bir Ar-Ge projesinde, motor supabı geliştirilmekte ve Orijinal Malzeme Üreticisi (OEM) müşteri gereksinimlerine göre prototipi üretilmektedir.



Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 trendlerini yakından takip eden Supsan'ın bu doğrultuda gerçekleştirdiği projelerden ilki otomatik görsel muayene sağlamak ve ürünlerin arızalanmasını önlemek için endüstriyel bir robot kolunun uyarlanmasıdır. Bu proje K1 kalite kontrol hattında hata tespitinin etkinliğini artırmaktadır. Diğer proje, tüm yardımcı tesislerdeki ve üretim hatlarındaki sorunları tespit etmek için sensörlerin erken algılama sistemlerine uyarlanmasıdır.

Çok yakında hafif, yüksek güç sağlayan motorlar için içi boşaltılmış supaplar sağlayacak olan Supsan, içi boşaltılmış motor supabının karakterizasyonunu desteklemek amacıyla TÜBİTAK projeleri ve dahili Ar-Ge projeleri yürütmektedir. Katı supaplar ve içi boşaltılmış supaplar, motor supap yüzeyindeki sıcaklık dağılımını karşılaştırmak için Supsan'ın Dyno Test Odasında termometrik motor testine tabi tutulmuştur. İçi boşaltılmış bir supabın ısı gerilimi, sonlu elemanlar metodu (FEM) aracılığıyla katı bir supap ile karşılaştırılarak incelenmektedir. Sonuç olarak, sodyumlu içi boşaltılmış bir supabın maksimum sıcaklığı ve ısı gerilimi katı bir supaptan düşüktür. Türkiye'de genellikle, değiştirilemeyen normal supaplar kullanılmaktadır. Supsan LPG için yeni bir özel supabı piyasaya sürecektir. Paketleme kolay tespit için farklı olacaktır. Supabın en fazla gerilimli tarafı, kuvveti artırmak için uydu adı verilen özel bir malzeme ile kaplanmıştır.

### **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) En Yüksek Önceliğe Sahiptir**

Supsan'da iş sağlığı ve güvenliği (İSG) her zaman en yüksek önceliğe sahip olmuştur. Şirket, sürekli iyileştirme çabaları yoluyla iş kazalarının sayısını önemli ölçüde azaltmıştır.

## **Ar-Ge için 5 milyon TL**

**Supsan 2019 yılında Ar-Ge için 5 milyon Türk lirası harcama yapmıştır.**



### **Yalın 6 Sigma ile Yüksek Verimlilik Artışı**

Supsan, Yalın 6 Sigma ve sürekli iyileştirme felsefesi sayesinde hayata geçirdiği verimlilik çalışmaları kapsamında 2019 yılında yüksek üretim ve verimlilik artışlarına ulaşmıştır.

### **2019 İş Sonuçları**

Dünyanın önde gelen otomobil markalarının supap tedarikçisi ve Türkiye'nin en büyük üreticisi konumunda olan Supsan'ın 2019 faaliyet dönemindeki başarıları aşağıdaki gibidir:

- Supap dışı referans adedi 2018'de 2.534'ten 2019'da 3.236'ya yükselmiştir.
- Turbocharger referans sayısı 62'ye yükselmiştir.
- Supap dışı ürünlerin toplam ciro içindeki payı 2019 yılında %25 olarak gerçekleşmiştir.
- Türkiye'nin pazarlama stratejisine uygun olarak 42 müşteri eğitim ve tanıtım toplantısı ve 48 Çıraklık Eğitim Merkezi Toplantısı aracılığıyla 3.108 kişiyle temas kurulmuştur.
- Yalın 6 Sigma ve sürekli iyileştirme çabaları kapsamında gerçekleştirilen verimlilik çalışmaları sonucunda küresel ölçekte yalın üretici olma hedefi doğrultusunda 35 proje geliştirilmiştir.
- Bir önceki yıla kıyasla proje sayısında %17 artış olmuş ve Sosyal Destek Programı (SÖDES) önerileri %127'lik bir artış göstermiştir.

### **Supsan'ın Gelecek Görünümü**

Supap sektörünün mevcut performansı ve gelecek görünümü Supsan'ı dönüştürmek üzere üç girişime yol açmıştır:

### **Supap İşletmesinin Yeniden Organizasyonu**

- Türkiye Orijinal Malzeme Piyasası'nda (OEM) yer alan potansiyel oyuncuların daha fazla proje almak
- Yabancı pazarlarda daha fazla ciro elde etmek için satış kanallarını iyileştirmek
- Otomotiv dışı sektörlerle (denizcilik, demir yolu sistemi, enerji) büyük supaplar sağlayacak altyapıyı geliştirmek
- İçi boşaltılmış supap gibi yüksek teknoloji ürünlerin geliştirilmesine odaklanmak

### **Satış Sonrası Dönüşüm**

- Dağıtım ağını geliştirmek ve daha geniş alanlara ulaşmak
- Seçilmiş ürünlerde yüksek potansiyeli olan pazarlarda hakimiyet sağlamak
- Katma değerli yedek parçalara sahip olmak (elektrikli taşıma standartlarında (xEV) ve elektronikte kullanım)

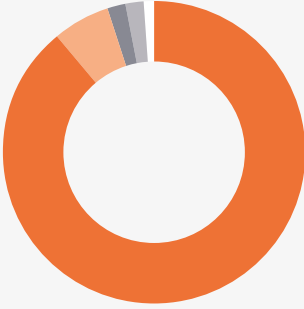
### **Yeni Ürün Geliştirme**

- Kısa vadede supap işletmesine ek olarak ciro sağlayacak, uzun vadede supapların yerini alacak ve elektrikli taşıma standartlarında (xEVs) da kullanılacak olan Orijinal Malzeme Üreticisi (OEM) ürünlerine yönelik çalışma
- Aday/yeni ürünler için görüşmeler yapılması, fizibilite çalışmalarının yürütülmesi, pazar stratejilerinin oluşturulması
- Aday/yeni ürün(ler) için teşviklere dayalı yatırım(lar) yapılması

## Supsan

**Supsan, Yalın 6 Sigma ve sürekli iyileştirme felsefesi sayesinde hayata geçirdiği verimlilik çalışmaları kapsamında 2019 yılında yüksek üretim ve verimlilik artışlarına ulaşmıştır.**

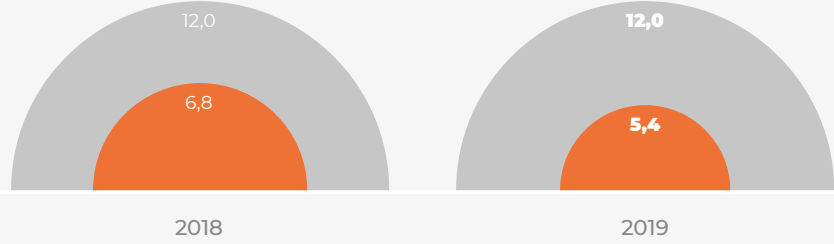
### ÜLKEYE GÖRE SUPAP İHRACATI DAĞILIMI (%)



- İtalya %83
- Rusya %10
- Almanya %4
- Fransa %2
- ABD %1

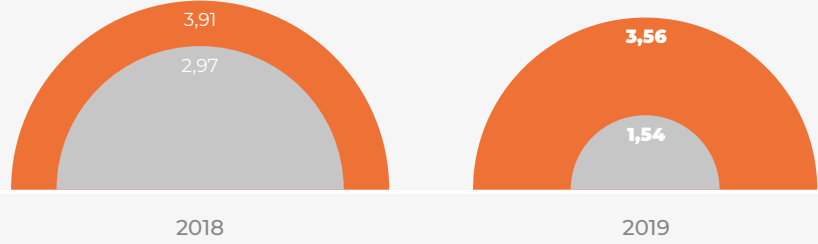
### KAPASİTE VE ÜRETİM (MİLYON ADET)

— Üretim — Kapasite



### SATIŞ (MİLYON ADET)

— İhracat — Yurt İçi



## ŞİRKET PROFİLİ

### Operasyonel Bilgiler

- Toplam Üretim: 5,4 milyon adet
- Küresel Satışlar: 3,56 milyon adet
- 2019 Supap Satışları: 5,5 milyon adet
- İtalya'ya Yapılan İhracat: %83

### Kurumsal Bilgiler

#### Faaliyet Alanı

- Orijinal ekipman ve yedek parça pazarlarında, motor parçası ve diğer ürünlerin üretimi, satış sonrası hizmetleri konusunda uluslararası uzmanlık.
- Global pazarın lider üreticisi Eaton SRL lisansı ile içten yanmalı motorlar için supap üretimi.

### Ürünler ve Hizmetler

- Yurt İçi OEM
- Yurt İçi OES
- Yurt Dışı OEM & OES

### Üretim Kapasitesi

- Yılda 12 milyon adet supap
- 3 milyon adet stellitli supap;
- 3,3 milyon adet çift parça supap kapasitesi

### Hizmet Verilen Sektörler

- Yurt içi ve global pazardaki orijinal malzeme üreticileri ve satış sonrası müşterileri

### Hizmet Noktaları

- Merkez: Halkalı Fabrikası
- Bağımsız Yedek Parça: 100 bayi

### İş Ortağı

Eaton

## YÖNETİCİLER



**Salih Alson**  
Genel Müdür



#liderborusanlılar





İNŞAAT, MADENCİLİK,  
ENERJİ VE ULAŞIM  
ENDÜSTRİLERİNDE

# FARK YARATMAK

**Borusan Cat'in Revizyon Merkezleri, tıpkı bir fabrika gibi işleyerek, entegre çözümler sunan tesislerdir. Operasyonel mükemmellik merkezleri oluşturarak müşterilere en iyi hizmeti sunmak amacıyla inşa edilen bu tesislerin kuruluş ve devreye alınış dönemleri birçok liderlik hikayesinden beslenirken, yine bu tesisler pek çok liderlik öyküsünün ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.**

Borusan Cat'in Türkiye operasyonları için dönüşüm 2017'de başlarken, odaklardan biri de servis operasyonları olmuştur. Dokuz farklı lokasyonda faaliyet gösteren bir yapıdan, tıpkı Kazakistan'da olduğu gibi, "operasyonel mükemmellik merkezi" modeline geçiş önce Gebze'de, sonra Ankara'da olmak üzere iki lokasyondaki Revizyon Merkezlerinin açılmasıyla gerçekleşmiştir. Söz konusu merkezleşme stratejisine geçiş sürecinin ve sonrasındaki kusursuz işleyişin nedenlerinden biri de etkin ve geliştirici liderlik örnekleridir.

Revizyon Merkezleri yapısına geçiş standartlaşmış prosesler ve servis hizmetleriyle çalışılmasına olanak sağlamıştır. Dijital araçların kullanımı, optimum planlama, geliştirilen uzmanlık seviyesi ve teknik kabiliyetler ile şimdi müşterilerimize ihtiyaç duydukları çözümü daha hızlı bir şekilde ve yüksek standartlarda sunabiliyoruz. Revizyon Merkezlerinde yapılan işlemleri, bir uçak motorunu yenisiyle değiştirmeye, bir hasarı tamir etmeye veya kapsamlı bakımlar yapmaya benzetebiliriz. Tüm bunları yaparken de, alanlarında uzman olan liderler yetiştiriyoruz. Hiç kuşkusuz, bu hiç bitmeyecek bir süreç, dönüşüm yolculuğumuz devam edecek.



## Borusan Cat

# 25 YILDIR DAHA İYİ BİR DÜNYA İÇİN ÇÖZÜM ÜRETİYORUZ

Kuruluşundan bu yana faaliyet gösterdiği coğrafyalarda lider konumunda olan Borusan Cat, 2.500'den fazla çalışanıyla altı ülkedeki Caterpillar temsilcisidir.

Borusan Cat, sektörde iyi bilinen yetkinlikleri, farklı coğrafyalarda edindiği tecrübe, geliştirdiği uzmanlık ve çözüm üretmeye odaklı stratejik inisiyatifler ile tüm paydaşları için değer yaratmaya odaklanmıştır. Şirket, Caterpillar'ın dünyadaki önde gelen temsilcileri arasında gösterilmektedir.

Borusan Cat, altı ülkedeki konumunu güçlendirirken, geliştirdiği kapsamlı ve katma değerli çözümler ile müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Deneyimli ve dinamik ekibi ile geleceğe güvenle bakan Borusan Cat daha iyi bir dünya için çözüm üretme yönünde var gücüyle çalışmaktadır.

Şirket, ileri teknoloji ve dijitalleşme konusundaki yatırımlarına devam ederken, operasyonel mükemmelliği arttırma yönündeki çalışmalarını da sürdürmektedir.

### Stratejik Konumlanma

Borusan Cat, sektördeki güçlü konumunu aşağıda yer alan rekabet üstünlükleriyle korumakta ve faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedir:

- Müşterilerin çözüm ortağı ve güvenilir bir danışman,
- Farklı coğrafyalarda edinilmiş uzmanlık ve tecrübe,
- İnovasyon ve dijitalleşme ile kuvvetlendirilmiş katma değerli satış ve satış sonrası çözümler,



- Gelişmiş mühendislik ve proje yönetimi yetkinlikleri, entegre anahtar teslim çözümler,
- Yapay zeka araçları ile sahadan sürekli veri akışı ve analizi,
- Kurucu yaklaşımıyla çalışan, müşteri odaklı, çevik ve yalın bir organizasyon.

### Borusan Cat Tüm Coğrafyalarında Çözümler Üretiyor

- Güçlü finansal disiplini, verimli organizasyon yapısı ve müşteri odaklı yaklaşımıyla Borusan Cat faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedir.
- 2019, kârlılık başta olmak üzere finansal sonuçlar açısından rekor bir yıl olmuştur.
- Müşteri bağlılığı skorları hemen hemen tüm ülkelerde rekor seviyelere ulaşmıştır.
- Şirket, Türkiye'deki Caterpillar temsilciliğinin 25'inci, Kazakistan'daki temsilciliğinin ise 20'nci yılını kutlamıştır.

### İnşaat Endüstrisi

Pazarlardaki daralmaya rağmen Borusan Cat'in satış gelirleri ve pazar payı, müşteri odaklı yenilikçi pazarlama ve dağıtım yaklaşımlarıyla artış göstermiştir. Şirket, yakaladığı pazar payı artışı ile en yüksek performans gösteren temsilciler arasında yer almaktadır.

- Kazakistan kazıcı yükleyici pazarında %50'ye ulaşan pay ile hakimiyet sürdürülürken, asfalt segmentinde şimdiye kadarki en yüksek satış geliri elde edilmiştir.
- Uzak Doğu Rusya'da GSYİH'deki yavaşlamaya rağmen satış geliri ve pazar payında şimdiye kadarki en yüksek seviyeye ulaşılmıştır. Üç farklı yaklaşımdan oluşan pazar penetrasyon stratejisi (hakimiyetini koru, büyümeye odaklan, kârlı alanlarda seçici olarak büyü), bölgedeki konumlanma, destek hizmetleri ve yenilikçi çözümler ile

müşteri bağlılığında önemli ölçüde artış yaşanmıştır.

- 2019 yılında Uzak Doğu Rusya'da SEM ürünlerinde pazarın dörtte birine penetrasyon sağlayarak bu üründe en iyi performans gösteren temsilci ödülü alınmıştır.
- Türkiye operasyonlarında 2019 yılında satışlarda %5 artış ile büyüme sürdürülmüştür. Ana ekipman satışlarında özel odak ile %25'in üzerinde büyüme sağlanmıştır.
- Cat temsilcileri arasında ödül alan başarılı NextGen Ekskavatör lansmanı ile, ekskavatör segmentinde pazar payı istikrarlı bir şekilde artış kaydetmiştir. Mermer segmentindeki hâkimiyet, yükleyici pazarındaki %2 pay artışı ile sürdürülmüştür.
- Borusan Cat, "Saha Teknolojileri" yaklaşımı kapsamında verimlilik odaklı yenilikçi ürün ve çözümleri ile sektörde ezberleri bozan bir oyuncu olarak öne çıkmaktadır. Yeni ve farklı ürünleriyle katma değer yaratan bir teknolojik partner olan Sitech Eurasia, tüm paydaşlarına benzersiz bir müşteri deneyimi yaşatmaktadır. Katma değerli mühendislik yetkinlikleri, güçlü proje yönetimi becerisi, yetkin ve deneyimli ekipleriyle güvenilir iş ortağı olan Sitech; Türkiye, Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan ve Kırgızistan'dan sonra 2019 itibarıyla Uzak Doğu Rusya'da da faaliyete geçmiştir.
- Benim Filom, inşaat sektöründe ihtiyaç duyulan baştan uca tüm makina çözümlerini sunan bir iş ortağı olarak konumlandırılmıştır. Benim Filom ile müşteriler saha çalışmaları için birçok tedarikçi yerine tek ve güvenilir bir tedarikçi ile çalışma fırsatına sahip olmaktadır.
- İkinci El ve Kiralama işi, Türkiye'deki zorlu pazar koşullarına rağmen güçlü performansını sürdürmüştür. Türkiye operasyonlarının başarısı Caterpillar'ın "İkinci El ve Kiralama

## Eşsiz bir deneyim ve uzmanlık

**Borusan Cat, 25 yıllık deneyimi ile müşterilerine en üst seviyede hizmet sunmak için ezber bozan çözümler ve yenilikçi uygulamalar geliştirmiş ve bu çalışmalarıyla faaliyet gösterdiği coğrafyalarda öncü olmuştur.**



İşinde Mükemmellik" sertifikasyon programında sırasıyla altın ve gümüş seviyeye layık görülmüştür. Borusan Cat, "Entegre İkinci El ve Kiralama Stratejisi" ile faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalara Türkiye'deki başarısını yayararak tüm müşterilerine aynı deneyimi sunmayı hedeflemektedir.

- Borusan Cat, 2019 yılında da süreç optimizasyonu ve verimlilik artışı yönündeki çalışmalarını sürdürmüş, "iş bitirme süresi" ve "ilk çağrıdan teknisyen atamasına kadar geçen süre" gibi metriklerde iyileşmeler sağlamıştır. 2019'da Uzak Doğu Rusya'da tamamlanan Caterpillar sertifikalı revizyon adetleri önemli ölçüde artarak Avrasya bölgesi için rekor teşkil etmiştir.
- Hızlı, dayanıklı ve en uygun müşteri destek çözümleri sunmak amacıyla Borusan Cat Exchange - B'Daha iş modeli devreye alınmıştır.
- Satış sonrası hizmetlere artan odak ile, müşteriye özel ve esnek Müşteri Değer Anlaşmaları (MDA) için pilot çalışmalar başlatılmıştır.
- Ecolog markasının ormancılık sektörüne özel ürünleri Uzak Doğu Rusya'nın portföyüne eklenmiştir.

### Madencilik Endüstrisi

"Güvenilir bir danışman" kimliği ve müşteri bazlı yaklaşımı ile müşteri ihtiyaçlarına özel çözümler sunan Borusan Cat, madencilik sektöründeki başarısını sürdürmektedir. Sektördeki zorluklara rağmen Şirket, tüm paydaşları için ürettiği çözümler ve güçlü kilit müşteri yönetimi politikasıyla

şimdiye kadarki en yüksek satış gelirini elde etmiş ve pazarlardaki konumunu korumuştur.

- Şirket, yeraltı madenciliği segmentinde yüksek pazar payını sürdürürken, bu alanda Caterpillar'ın önde gelen temsilcileri konumundadır.
- Caterpillar ürün portföyündeki en büyük buldozer olan D11 ve 250 tonluk kaya kamyonları ilk kez Kazakistan pazarına sunulmuştur.
- Şirket, Kazakistan'da 2019 yılı itibarıyla ilk kez Ground Force ürünlerinin (su tankları) lisanslı üretimini gerçekleştirmiş ve ihraç etmiştir. Yine ilk kez Metso kırıcı revizyonu tamamlanmıştır.
- Şirket, Kırgızistan'da uzun süredir sürekli hizmet verdiği Kumtor Altın Madeni'ne sağladığı hizmet çeşitliliği ile önemli ölçüde gelir artışı elde etmiştir.
- Uzak Doğu Rusya'da en büyük altın madencisi olan Petropavlovsk ile süregelen iş ortaklığı başarıyla devam ettirilmiştir.
- Uzak Doğu Rusya'da alüvyal madenciliğine yöneltilen odak ile büyük boyutlu dozer ürünleri satışlarında artış sağlanırken, önümüzdeki dönemde bu alandaki satışların artacağı öngörülmektedir.
- Tuprag Altın Madeni'ne verilen hizmetler sürdürülmüş, müşterimizin maden kamyonlarının LNG dönüşümleri başarıyla tamamlanmıştır.

## Borusan Cat

**Borusan Cat, kapsamlı ve değer yaratan çözümler geliştirerek müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermektedir.**



### Yenilikçi, katma değerli hizmetler

**Borusan Cat, müşterilerinin tüm ekosistemine yönelik yenilikçi ve katma değerli hizmetler sunmak için dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımlarını sürdürmektedir.**

#### Enerji ve Ulaşım Endüstrisi

Borusan Cat, Enerji ve Ulaşım endüstrisinde altı ülkedeki güçlü ekipleriyle müşteri ihtiyaçlarına karşılamaya yönelik çevik ve disiplinli proje yönetimi yaklaşımı, entegre çözümleri, satıştan devreye almaya kadar ele aldığı proje sorumluluğu ile müşteri memnuniyeti odaklı faaliyetlerini sürdürmektedir.

- İlk tarımsal biyogaz projesinin satışı gerçekleştirilmiştir. (8 MW).
- TurkStream projesi için tasarımı ve temini de dahil olmak üzere gaz jeneratörlerinden oluşan elektrik santralının yapımı ve Petrofac tarafından tercih edilen jeneratör paketi çözüm sağlayıcısı.
- Türkmenistan Garagol'daki açık deniz Platform projesinde konteynerli dört gaz jeneratör ve bir dizel jeneratör ile Mühendislik, Satınalma ve İnşaat'ın (EPC) ilk karmaşık paketleme deneyimine ulaşılmıştır.

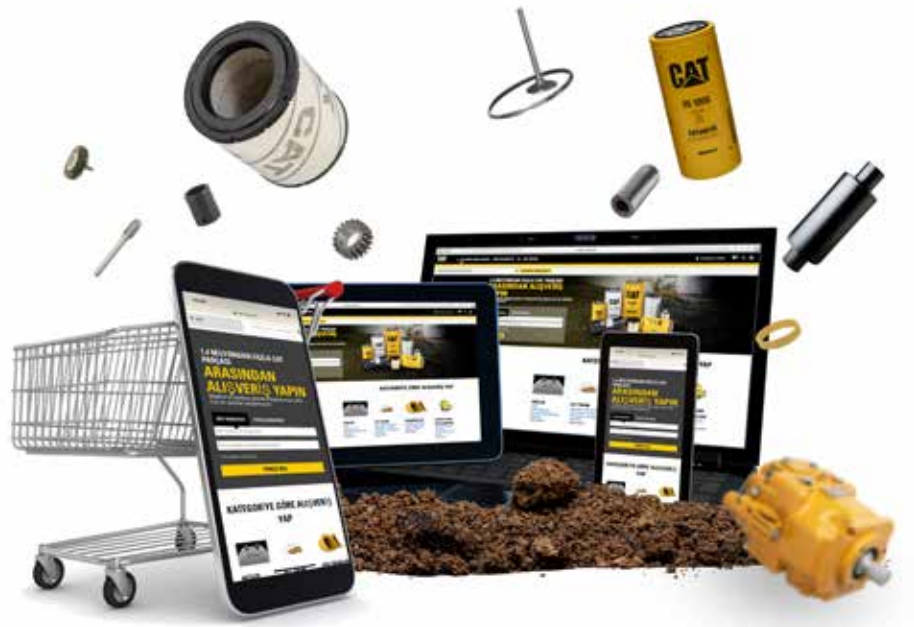
- Dünyanın ilk ileri seviye değişken sevk sistemine (AVD) sahip römorkör için deniz motorları, jeneratörler, thrusterlar da dahil komple paketin satışı gerçekleştirilmiştir.
- Temiz bir çevre için römorkör segmentinde IMO III sertifikalı deniz motorları satışına devam edilmiştir.
- Tüm dünyada en yüksek miktarda küçük ölçekli deniz jeneratörü satışı yapılmıştır.
- Türkiye'nin en büyük sağlık komplekslerinden Bilkent ve Bursa Şehir Hastanelerindeki enerji santralleri başarılı bir şekilde devreye alınmıştır.
- Toplam 80 MW'lık güç ile LFG ve biyogaz projelerinde en yüksek devreye alma deneyimine ulaşılmıştır.
- Türkiye'de ilk kez Türk lokomotif üreticisi Tulomsaş'a projeye özel dizayn edilen jeneratör satışı gerçekleştirilmiştir.
- Uzak Doğu Rusya'daki Amur AGPZ Projesi kapsamında kiralık çözümler için Ronesans ile güçlü ortaklık sürdürülmüştür.
- Uzak Doğu Rusya Kuril Adaları'nda bulunan en büyük balık çiftliklerinden biri için 8 MW büyüklüğündeki enerji santralinin tasarım ve inşaatı tamamlanarak teslimi yapılmıştır.
- Petrol alanlarında kullanılacak olan farklı boyutlarda Gaz Jeneratör Setleri tedarikiyle TPAO ile enerji çözüm sağlayıcısı olarak güçlü iş birliği sürdürülmüştür.

#### Dijital Dönüşüm Yolculuğu Tüm Hızıyla Devam Ediyor

Borusan Cat'in ana odağı müşterilerine proaktif bir şekilde entegre çözümler sunmaktır. Şirket'in 2019'daki çalışmaları, önceki yıllarda da olduğu gibi, dijital çözümlerle değer yaratarak müşteri deneyimini en üst noktaya taşımak yönünde şekillenmiştir.



2 uygulama patent bekleme sürecinde, 4 uygulama için marka tescili alındı. 2 araştırma makalesi yayınlanma için inceleme sürecinde.



Otuz mühendisimizin göre yaptığı Dijital ve Teknoloji Ekibimiz, en yeni mobil, web, data analitiği, yapay zeka, öğrenen makina ve nesnelerin interneti teknolojilerini kullanarak müşterilerimiz için entegre çözüm üreten bir iş ortağı olma yönündeki çalışmalarını sürdürmüştür.

En yeni teknolojileri kullanan, çok yönlü ve gelişmiş analitik yetkinlikleri olan uygulamalarımız tüm müşterilerimiz için fark yaratacak içgörüler elde etmek için kullanılmaktadır.

Dijitalleşme yolculuğumuzdaki eforlarımız ve elde ettiğimiz başarılı sonuçlar hem Caterpillar hem de dünyadaki diğer temsilciler tarafından takdir görmektedir. Ayrıca dijitalleşme konusundaki iyi uygulama ve tecrübelerimiz kendilerinin talepleri üzerine Türkiye'de birçok firma ile paylaşılmıştır.

### Ar-Ge ve Dijital Yatırımları Meyvelerini Veriyor

2019'da Ar-Ge ve dijital konusunda devam edilen yatırımlar, elde edilen bir çok başarının temelini oluşturmuştur:

- Uluslararası ödüllü bir yapay zekâ ve nesnelerin interneti uygulaması olan Müneccim, proaktif bir yaklaşımla bir komponentte meydana gelebilecek herhangi bir arızayı tahmin ederek, gerek Borusan Cat ve müşterilerine, gerekse de dünyaya değer yaratıyor. Müneccim'in Türkiye haricindeki ülkelere yayılımı konusundaki çalışmalar sürüyor.
- RFM-S: Yeni yapay zekâ uygulaması RFM-S; müşterinin son alışverişten bugüne kadar geçen zaman, alışveriş sıklığı, satın alma tutarı kriterlerine ve duyarlılık analizi de ekleyerek,

potansiyel oluşturabilecek müşterileri ve muhtemel alım dönemlerini tespit etmektedir.

- Revizyon Merkezlerinde ERP: Borusan Cat tarafından Revizyon Merkezi operasyonları için özel olarak geliştirilen ERP çözümü, Ankara ve Gebze'deki merkezlerde devreye alınmıştır.
- Müşteri Deneyimini İyileştirme: Kurumsal web sitesi yeni tasarım ve iyileştirilen kullanıcı deneyimi ile müşteriyle etkileşim ve e-ticarette büyüme konusunda önemli bir araç olarak devreye alınmıştır.
- Yetkili Bayiler için ERP Çözümleri: Borusan Cat'in 28 yetkili bayisi için geliştirilmiş, uygun maliyetli ERP (SAP B1) çözümü hem bayiler hem de Borusan Cat operasyonları için verimlilik sağlayacaktır.
- Bir Anahtar Olarak İnovasyon: Yerli teknolojiyi ve fikri mülkiyet haklarını geliştirme vizyonu, Ar-Ge inisiyatifleri 2019'da da sürdürülmüştür. Ar-Ge ekibi tarafından geliştirilen iki uygulama için patent beklenmekte olup, dört uygulamanın marka tescili yapılmıştır. İki araştırma makalesi ise yayınlanma için inceleme sürecindedir.
- Her Yerde Her Zaman: Dijital platformda etkin bir teknisyen planlama aracı olarak geliştirilen WeKing'de geliştirmeler sürdürülürken, uygulama Kazakistan ve Azerbaycan'da devreye alınmıştır.
- 85 yeni robotik proses otomasyon robotunun devreye alınmasıyla verimlilik ve hız konusunda önemli ölçüde fayda sağlanmış ve 2.600 adam/gün tasarruf edilmiştir. Söz konusu robotlar, finans ve operasyon birimlerinin iş süreçlerini kolaylaştırarak önemli ölçüde katkı sağlamışlardır.

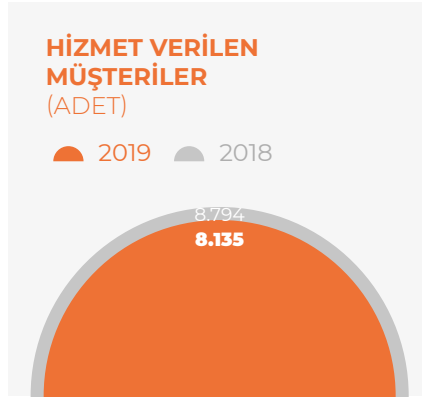
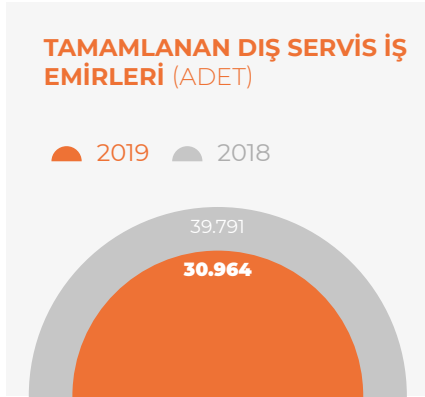
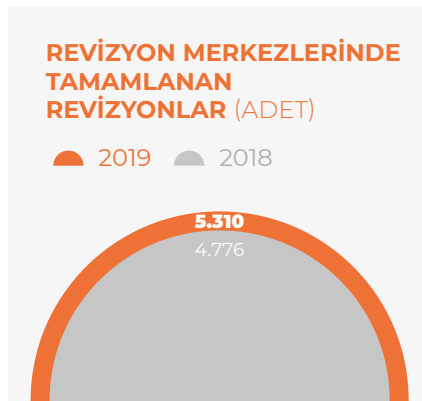
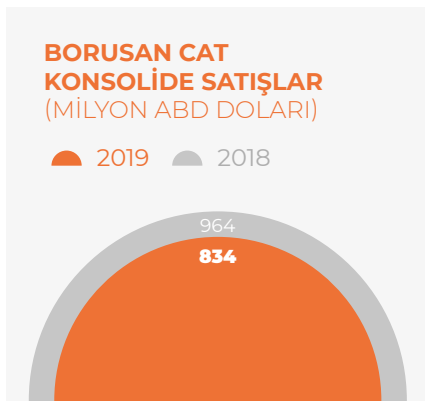
- "Bilgi"nin her koşulda korunması gereken bir şirket varlığı olduğu göz önünde bulundurularak ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sertifikası başarıyla yenilenmiştir.

### Ödüller

- Borusan Cat, SAP Global İnovasyon Ödülleri kapsamında "Dijital Öncü" ödülüne layık görülmüştür.
- Türkiye operasyonları, Cat tarafından "Pazarlama ve Satışta Mükemmellik" kategorisinde Orta Doğu ve Afrika Bölgelerindeki temsilciler arasında bronz ödülüne, Kiralama İşinde Mükemmellik kategorisinde ise üçüncülüğe layık görülmüştür.
- Kazakistan, en büyük müşterilerinden biri olan ERG'ye (en büyük ferrokrom üreticilerinden) sunduğu yüksek standarttaki hizmet nedeniyle ödüle layık görülmüştür.
- Kazakistan ayrıca, Cat tarafından "Serviste Mükemmellik" ve "Asfalt" kategorisinde ikincilik, "SEM Avrasya" Ödülleri'nde ise üçüncülükle ödüllendirilmiştir.
- Uzak Doğu Rusya, SEM makineleri satışlarındaki başarısından dolayı Avrupa, Afrika ve Orta Doğu bölgelerindeki temsilciler arasında "SEM'de Sürekli Gelişim" ödülünü almıştır.
- Uzak Doğu Rusya, Exxon Mobil ve Caterpillar tarafından düzenlenen "Exxon Yellow Blood Challenge 2019"da satış performansı nedeniyle ödüle layık görülmüştür.
- Azerbaycan, "Yapı İnşaat Ekipmanlarında Satış ve Pazar Payı Artışı" kategorisinde ikincilik ödülüne layık görülmüştür.

## Borusan Cat

**Güçlü finansal disiplini ve etkin organizasyon yapısı sayesinde Borusan Cat, 2019'da başarılı sonuçlar elde etmiştir.**



### ŞİRKET PROFİLİ

#### Operasyonel Bilgiler

- Borusan Cat 2019 Konsolide Satışlar: 833.587 milyon ABD doları
- Revizyon Merkezlerinde Tamamlanan Revizyonlar: 5.310
- Tamamlanan Dış Servis İş Emirleri: 30.964
- Hizmet Verilen Müşteri Sayısı: 8.135
- Aktif Müşteri Değer Anlaşmaları Sayısı: 5.915
- Müşteri Değer Anlaşmalarından Elde Edilen Satışlar: 51.923 milyon ABD Doları

#### Kurumsal Bilgiler

- 1994 yılından bu yana Caterpillar Türkiye temsilcisi.
- Türkiye'nin yanı sıra Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan ve Uzak Doğu Rusya'da Caterpillar'ın tek temsilcisi.
- Mobil kırma ve eleme üniteleri konusunda dünya lideri Metso ile kırıcı ve elek kovalarından İtalyan MB Crushers'ın Türkiye temsilcisi.
- Genie marka personel yükseltici platformların ve Mantsinen liman vinçlerinin Türkiye'deki tek temsilcisi.
- Ağır yakıtlı ve orta devirli MaK deniz motorları ile Electro-Motive Diesel (EMD) motorlarının temsilcisi.
- SITECH, Trimble Navigation Limited'in, büyük inşaat ve otoyol projelerine yönelik teknoloji çözümlerinin temininden sorumlu, temsilcilerinin oluşturduğu yerel dağıtım kanalıdır. SITECH, tek marka makine filolarına sahip yüklenicilerden karma marka filolara kadar geniş bir müşteri segmentine hizmet vermektedir.

## YÖNETİCİLER



**Özgür Günaydın**  
İcra Kurulu Başkanı



**İrem Erdoğan**  
İnsan Kaynakları ve Gelişim Direktörü  
ve İcra Kurulu Üyesi



**Bülent Atar**  
Uluslararası İşlerden Sorumlu  
İcra Kurulu Üyesi



**Aslan Hiçsolmaz**  
Mali İşler Direktörü ve  
İcra Kurulu Üyesi



**Fuat Murat**  
Türkiye Genel Müdürü ve  
İcra Kurulu Üyesi



**İbrahim Harun Akçınar**  
Güç Sistemleri Direktörü ve  
İcra Kurulu Üyesi

OTOMOTİV  
SEKTÖRÜNDE

# STANDARTLARI YÜKSELTMEK

**Borusan Otomotiv Grubu, uzman insan kaynağı gücüyle; satış ve satış sonrasındaki tüm temas noktalarında özelleştirilmiş, entegre, şeffaf ve değer odaklı hizmetler sunuyor.**

Borusan Otomotiv'de koşulsuz müşteri memnuniyeti yaratmak adına çalışan mutluluğu ve bağlılığına çok önem veriliyor. Bu doğrultuda önemli bir başarı hikâyesi belirli periyotlarla çalışanlardan geribildirim alınan bir Çalışan Bağlılığı Anketi ile başladı.

2018 yılında yapılan Çalışan Bağlılığı Anketi sonucunda, İnsan Kaynakları Departmanı öncülüğünde İcra Kurulu Üyeleri; Liderlik, İş-Özel Yaşam Dengesi, Performans Yönetimi, Kariyer Gelişimi alanlarında aksiyon alınacak projelere sponsor olduklarını duyuran bir bilgilendirme gönderdi. Sonrasında gönüllü şirket çalışanlardan oluşan "Voltran" ekibi kuruldu ve gönüllü grubu değişimin bir parçası oldu. Bu ekip önemli araştırma ve buna bağlı projelerle bir dönüşüm başlattı. Bu dönüşümle Borusan Otomotiv Grubu; vizyonu, başarının odağına insanı yerleştiren bir yönetim anlayışı ile hem çalışanlarına hem de müşterilerine sunduğu hizmeti daha da üst seviyelere çıkarabilmek adına büyük adımlar atmaya devam ediyor.





*#liderborusanlılar*



**Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium**

# PREMIUM OTOMOBİL SEGMENTİNDE BORUSAN FARKI



## Premium markaların Türkiye distribütörü

**Borusan Otomotiv, BMW, MINI, BMW Motorrad, Jaguar ve Land Rover dahil olmak üzere global otomotiv pazarında haklı bir üne sahip olan premium markaların Türkiye distribütörüdür.**

Borusan Holding, otomotiv grubunda üç şirketle faaliyet göstermektedir. Borusan Otomotiv, küresel otomotiv pazarında haklı bir üne sahip premium markalar BMW, MINI, BMW Motorrad, Jaguar ve Land Rover'in Türkiye distribütörlüğünü yürütmektedir. Borusan Oto, Borusan Otomotiv'in temsil ettiği tüm markaların satış ve satış sonrası hizmetlerinde Yetkili Satıcı ve Yetkili Servis teşkilatı içinde %55'den fazla paya sahiptir. Borusan Otomotiv Premium ise müşterilerine kredi, sigorta çözümleri ve uzun dönem kiralama hizmetleri sunmaktadır.

### Stratejik Konumlandırma

Borusan Otomotiv, Borusan Oto ve Borusan Otomotiv Premium aşağıda yer alan vizyon, misyon ve stratejik hedefler ışığında güçlü bir sinerji yaratarak katma değer odaklı iş süreçlerine imza atmaktadır.

### Borusan Otomotiv

Borusan Otomotiv:

- Premium otomobil ve motosiklet segmentinde ilk tercih ve öncü şirket olmayı,
- Otomotiv sektöründe yenilikçi ürün ve hizmetler ile müşterilere eşsiz bir deneyim ve paydaşlara sürdürülebilir değer sunmayı,
- Müşterileri iyi tanımayı ve tüm temas noktalarında güven ve destek ile sürdürülebilir ilişkiler aracılığıyla özelleştirilmiş, entegre, şeffaf ve değer odaklı hizmetler sunmayı,
- Otomotiv endüstrisinde eşitlik ilkelerine saygı duyan ve yaratıcılığı ve yüksek performansı teşvik eden pozitif bir ortamda çalışanların gelişimini destekleyen, en tercih edilen şirket olmayı,

- Borusan Otomotiv'in temsil ettiği markaların değerlerine uygun olarak tüm paydaşlar için değer yaratarak premium otomobil ve motosiklet segmentlerinde en beğenilen marka olmayı,
- Dijital çözümlerin uygulanmasında öncü bir şirket olmayı ve yalın, yenilikçi ve veri odaklı karar verme süreçleri ile müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlara kusursuz bir deneyim sunarak değer yaratmayı amaçlamaktadır.

#### Borusan Oto

- Borusan Otomotiv'in temsil ettiği tüm markaların satış ve satış sonrası hizmetlerinde yetkili perakende teşkilatı içinde %55'ten fazla paya sahiptir.
- Borusan Oto, Borusan Otomotiv Grubu'nun müşterisiyle temas ve iletişim halindeki tarafı olması nedeniyle müşterilere en iyi deneyimi sunmaya odaklanmaktadır.

#### Borusan Otomotiv Premium

- Borusan Otomotiv müşterilerine kredi, sigorta çözümleri ve uzun dönem kiralama hizmetleri sunmayı hedeflemektedir.
- İkinci el araba faaliyetlerine yönelik girişimleri yönetmektedir.
- Geleneksel uzun dönem filo kiralama çözümlerine kıyasla kişiye özel ve esnek çözümlerle, Borusan Otomotiv Grubu'na sadakati ve memnuniyeti yüksek müşteri kitlesi kazandırmaktadır.
- Borusan Otomotiv Yetkili Satıcılarında konuşlanmış ekiple kredi ve sigorta hizmetlerini iş birlikleri üzerinden entegre/bütünleşik sistem altyapısıyla sağlamayı hedeflemektedir.

#### Türkiye'de Otomotiv Sektörü

Otomotiv, hacmi ve etki alanı sebebiyle tüm dünyada en önemli sanayi sektörlerinden birisidir. Döviz kurlarındaki ve enflasyondaki dalgalanmalar ile küresel talepteki kırılganlık bugün sektöre karşı bir tehdit oluşturan ana unsurlar arasındadır. Otomotiv endüstrisindeki teknolojik gelişmelerin yarattığı dönüşüm baskısı sektör için şüphesiz bir tehdit teşkil etmektedir. Tüm bu tehditlere karşın, sektör için fırsatlar da bulunmaktadır. Yerli otomobil projesine verilen öncelikler ve destek ile devletin Ar-Ge ve yatırım harcamaları için verdiği destek sektörü teşvik etmektedir. Türkiye'nin jeopolitik konumu ve lojistik sektörünün potansiyeli de bir fırsat sağlamaktadır.



Kişi başına düşen otomobil sayısının gelişmiş ülke seviyelerinin çok altında olması ve ortalama otomobil yaşının yüksek olması, iç talebin devam edebileceğine yönelik bir işarettir.

Türkiye'deki toplam binek otomobil ve hafif ticari araç piyasası 2019 yılında 2018 yılına kıyasla %22,85 küçülerek 479.060'a gerilemiştir. 2018 yılında toplam pazar satışları 620.937 olarak gerçekleşmiştir. 2018 yılında 486.321 adet binek otomobil satışı yapılmış ve 2019 yılında satışlar %20,37 gerileyerek 387.256 olmuştur. İç piyasada daralma yaşamasına rağmen, Türkiye'de otomotiv sektörü 2019 yılında Türkiye'de ihracat lideri konumundadır.

2019 yılında, göz alıcı tasarımlar, gelişmiş teknolojiler ve pazara uygun motor seçenekleri ile yeni ana modeller BMW 1 Serisi, BMW 3 Serisi ve BMW X1'in lansmanları rekabet edebilirliği artırmıştır.

#### Borusan Otomotiv'in Pazarlama İletişimi Stratejisinin Dönüşümü

Borusan Otomotiv 2019 yılında ürün planlamasını ve pazarlama iletişimi stratejisini dönüştürmeye başlamıştır. Pazar ve müşteri bilgilerine dayalı ürün teklifi ve fiyat konumlandırması ile martech destekli dijital iletişim, marka algısını ve pazardaki penetrasyonunu güçlendirmiştir.

Borusan Otomotiv Grubu markaları, online satış platformları ile otomotiv sektöründe bir ilktir. Borusan Otomotiv Grubu, son bir yılda Türkiye'de temsil ettiği BMW, MINI, Jaguar ve Land Rover marka otomobilleri müşteriler ile

önce online satış platformları üzerinde buluşturmaya başlamış ve bu sistem ile rekabet gücünü artırmıştır. Grup, müşterilerine bu platformlar üzerinden stoklarındaki tüm modellerin, renk ve donanım seçeneklerine kadar tüm detaylarını inceleyerek, fiyatlarını kıyaslayabilme imkanı sunmaktadır. Müşteriler beğendikleri otomobili de aynı platform üzerinden rezerve ederek, arzu ederlerse kredi teklifleri alabilmekte ve satın alma işlemlerini başlatabilmektedir.

Borusan Otomotiv Grubu, 2019 yılında hız ve çeviklik kapsamında operasyonunu dönüştürerek S/4HANA'yı entegre etmiştir. Borusan Otomotiv:

- Verimliliği artırmak, uyumluluğu sağlamak ve çalışanlarına değer katmak için RPA'yı hayata geçirmiştir.
- BMW, MINI, Jaguar ve Land Rover müşterileriyle iletişim sistemini yapısal olarak değiştirerek, otomobil satın alma sürecini online alana taşımıştır. İlk önce B2C, sonra B2B/ C2C olmak üzere ikinci el otomobiller için yeni bir online platform faaliyete geçirilmiştir.
- Veri odaklı, önce müşteri yaklaşımını kullanmak için Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) operasyonu Müşteri Deneyimi (CX) stratejik hizmetlerine dönüştürülmüştür.
- Yalın ve hızlı bir IT hizmeti için buluta taşınma stratejisi başlatılmış ve temel IT unsurlarının işletme giderleri (OPEX) düşürülmüştür.

## Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium

### “Faaliyeti değerli kılan, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin tehlikeye atılmamasıdır.”

#### Çalışanlar İçin Güvenli Bir Çalışma Ortamı

Borusan Otomotiv Grubu, müşteri gereksinimlerini karşılarken ve sürekli gelişim ilkesi çerçevesinde, yürürlükteki tüm yerel ve uluslararası yasa, kural ve düzenlemelere uymayı taahhüt etmektedir. Grubun önceliği, çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sunmaktır. Bu amaçla Borusan Otomotiv Grubu, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Politikası'nı “Faaliyeti değerli kılan, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin tehlikeye atılmamasıdır.” sloganı etrafında şekillendirmiştir. Ayrıca Grup, çalışanlarının sağlığını korumak ve iş yerinde güvenliği sağlamak için çevreyi aktif olarak korumakta ve doğal kaynakları muhafaza etmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal ve düzenleyici gereklilikleri yerine getirmeye ek olarak, Borusan Otomotiv Grubu yasalardaki değişiklikleri yakından izlemekte ve gerekli değişiklikleri yapmaktadır. Grubun İSG ile ilgili taahhütleri aşağıdakileri kapsamaktadır:

- “Önce Sağlık ve Güvenlik” ilkesinin benimsenmesi,
- Çalışanların maruz kalabileceği potansiyel olarak tehlikeli durumlar tespit edilerek risk seviyelerine göre gerekli önlemlerin alınması,
- Uygulanabilir gerekliliklere uyumu sürdürmek için İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası'nın (İSG) periyodik olarak gözden geçirilmesi,
- Çalışanların sağlığını koruyacak ve iş güvenliğini sağlayacak, yaralanmaları ve mesleki hastalıkları önleyecek şekilde faaliyet gösterilmesi,
- Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) hususlarında farkındalığının sürekli artırılması,



- İş sağlığı ve güvenliği performansını iyileştirmek için etkili yöntemlerle sürekli gelişimin hedeflenmesi,
- Güvenli bir çalışma ortamı yaratmak için faaliyetlerden kaynaklanabilecek sağlık ve güvenlik riskleriyle ilgili koruma parametrelerinin belirlenmesi,
- İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanması için eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi.

**Borusan Otomotiv Grubu'nun Yeni Takdir, Tanıma ve Ödüllendirme Yaklaşımı: SEN DEĞERLİSİN**  
SEN DEĞERLİSİN, Borusan Otomotiv Grubu'nun Ayın Ekip Oyuncusu Ödülü, Ayın Yöneticisi Ödülü, Puantum Ödülü ve departman bazlı fasilitasyon oturumlarını kapsayan yeni Takdir, Tanıma ve Ödüllendirme yaklaşımıdır.

Bu konsept, kurum içi gönüllü ekip Voltran tarafından yaratıldığı için kendi kategorisinde bir ilktir. Farklı birimlerde yer alan 12 çalışandan oluşan Grup, 7 ay süreyle beyin fırtınası, görüşme, toplantı, değerlendirme ve yüz yüze görüşmeler gibi yöntemler aracılığıyla çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tespit etmiştir. Program kapsamında yöneticilere, çalışanlarına yönelik en iyi takdir yaklaşımlarını belirleme yöntemiyle ilgili Takdir Semineri verilmiştir. SEN DEĞERLİSİN konseptine ek olarak, Voltran ile iş birliği yapılarak çalışma saatleri gözden geçirilmiş, kurum içi mentorluk programı MENTORUM, doğum günü izni ve esnek çalışma düzenlemesi Mobil Gün uygulamaları hayata geçirilmiştir.



Kurum içi gönüllü grubu Voltran'ın oluşturulması ve Voltran'la iş birliği içerisinde konseptlerin uygulanması, çalışan katılımında her iki taraf - Voltran üyeleri ve çalışanlar - açısından da oldukça pozitif bir etki yaratmıştır. Voltran üyeleri değişimin bir parçası haline gelmiş, değişime önderlik etmişlerdir. Müzakere becerilerini kullanan ve Borusan Otomotiv Grubu'nun dinamiklerini bütüncül bir şekilde değerlendirme fırsatı bulan grup üyeleri, başarılı bir ekip çalışması yaparak networking becerilerini geliştirmişlerdir.

### **Dijital Dönüşüm Hedefi Doğrultusunda Sağlam Adımlar**

Borusan Otomotiv, dijital dönüşüm süreci kapsamında sağlam adımlarla ilerleyişini sürdürmektedir.

Borusan Otomotiv, 2019 yılında müşteri deneyimini geliştirmek ve üretkenlik ile gelirlerini artırmak hedefiyle dijital dönüşümü hızlandırmıştır. Borusan Otomotiv:

- S/4HANA'ya geçişle sektörde öncü olmuştur.
- Yüksek düzeyde manuel, tekrarlayan ve kurala dayalı süreçler için Robotik Süreç Otomasyonu'na (RPA) geçmiştir.
- Önemli süreçlerde yer alan çalışanlar için verimlilik artırılmış, uyumluluk sağlanmış ve değer yaratılmıştır.
- Daha iyi satış sonuçları elde etmek amacıyla tüm markalara katkı sağlayarak CRM faaliyeti uygulanabilir ve erişilebilir bir şekilde yenilenmiştir.
- Online kanallara dayalı BMW, MINI, Jaguar ve Land Rover için müşteri odaklı hızlandırılmış deneyim sağlanmıştır.
- Tüm markalar ve tüm cihazlar (masaüstü, dizüstü bilgisayar ve mobil) için Şirket'in ilk yönetici panelini uygulamaya geçirecek inovasyon kategorisinde SAP Kalite Ödülü'nü almış ve böylece veri odaklı yaklaşımını güçlendirmiştir.
- Çağrı Merkezi Kalite Ligi Ödüllerinde ikincilik ödülü alarak en iyi müşteri deneyimini sağlamada hızını korumuştur.
- Dijital dönüşümün gerçek anlamda başarıya ulaşması için Şirket kültürünün evrilmesine destek veren "Digital Tribe" adlı programa devam edilmiştir.
- Müşteri deneyimini zenginleştirmek adına müşteri odaklı çözümler ve hizmetler üretmek üzere özel grup müşteri buluşmaları "BOpen" başlatılmıştır.

### **Dijitalleşmenin Toplam Satışlardaki Yansıması**

- Yılın ilk yarısında, Yetkili Satıcıları desteklemek üzere online satış platformu "BMWnibul" kullanılmıştır. Normal satışlara ek olarak, uzun süredir stokta bulunan otomobiller "Fırsat Otomobilleri" olarak tanıtılarak sadece bu platform üzerinden satılmıştır. 2019 yılında toplam BMW satışlarının %51'i "BMWnibul" platformu üzerinden yapılmıştır.
- 2019 yılında toplam MINI satışlarının %59'u online gerçekleştirilmiştir.
- 2019 yılında Jaguar satışlarının %21,7'si ve Land Rover satışlarının %19,0'ı online olarak gerçekleştirilmiştir.

**Toplam BMW satışlarının %51'i**

**2019 yılında toplam BMW satışlarının %51'i "BMWnibul" online satış platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir.**

### **2019 İş Sonuçları**



## Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium

### Borusan Otomotiv, A.C.E Otomotiv Üst Segment Sektör Birincisi ödülünü BMW markası ile üst üste altıncı kez kazanmıştır.



## A.L.F.A. Ödülleri

**BMW Motorrad, A.L.F.A. Ödüllerinde motosiklet kategorisinde Altın Ödül kazanmıştır.**

### BORUSAN OTOMOTİV

- 12.452 adet BMW, MINI, Jaguar ve Land Rover satışı (2018: 15.569) ile 716 adet BMW motosiklet (2018: 1.000) satışı gerçekleştirilmiştir.
- BMW olarak toplam 9.583 adet satış adedine ulaşılmıştır (2018: 12.728).
- 1.254 adet MINI satışı gerçekleştirilerek (2018: 1.373) tarihindeki en yüksek pazar payına ulaşılmıştır.
- 716 adetlik BMW motosiklet satışı gerçekleştirilerek Doğu Avrupa ve Asya BMW Motorrad Importer Grubu içerisinde birincilik korunmuştur.
- 7.678 adet kullanılmış otomobil satışı gerçekleşmiştir.
- Borusan Otomotiv'in BMW, MINI ve BMW Motorrad Yetkili Servisleri için toplam perakende parça satış ve işçilik cirosu 114 milyon avro olarak gerçekleşmiştir.
- 1.371 adet Land Rover satışı

- gerçekleştirilmiştir (2018: 1.248).
- 244 adet Jaguar satışı gerçekleştirilmiştir (2018: 220).
- Borusan Otomotiv'in Jaguar Land Rover Yetkili Servislerinin perakende parça satış ve işçilik cirosu 32 milyon avro olarak gerçekleşmiştir.
- MIXX Award Europe – BMW 4 Serisi Addressable TV uygulaması ile program pazarlama kategorisinde "Silver MIXX Ödülü" kazanılmıştır.
- MIXX Award Turkey – Facebook Çevrimdışı Sohbet Projesi ile doğrudan pazarlama kategorisinde BMW tarafından "Bronz MIXX Ödülü" kazanılmıştır.
- Social Media Awards Turkey Ödülleri – Facebook Çevrimdışı Dönüşüm Projesi ile sosyal medyada verilerin etkin kullanımı kategorisinde BMW tarafından "Altın Ödül" kazanılmıştır.
- Social Media Awards Turkey Ödülleri – BMW 4 Serisi Programlı Adressable TV uygulaması ile yeni teknolojilerin kullanılması kategorisinde "Bronz Ödül" kazanılmıştır.
- Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin (ODD) Satış ve İletişim Gladatörleri Ödülleri – Yeni BMW 3 Serisi lansman iletişimi ile "Entegre İletişim Kampanyası Ödülü" kazanılmıştır.
- BMW, A.L.F.A Ödüllerinde Binek Otomobil Kategorisi'nde "Customer Brand" ödülüne layık görülmüştür.
- Üretici tarafından düzenlenen MINI Pazarlama Ödülleri 2019'da MINI Türkiye, MINI Countryman SUV'a yönelik "Serkay Tütüncü ile Sorular" Projesi ile 25 ülke arasından birincilik ödülü kazanmıştır..
- MINI Electric, İstinye Park'ta gerçekleştirilen ön lansman etkinliğiyle tanıtılmıştır.
- BMW Motorrad, A.L.F.A. Awards'ta





motosiklet kategorisinde Altın Ödül kazanılmıştır.

- Borusan Otomotiv, A.C.E Otomotiv Üst Segment Sektör Birincisi ödülünü BMW markası ile üst üste altıncı kez kazanmıştır. Sikayetvar.com üzerinden yapılan müşteri şikayetleri, şikayetlere ilk tepki süresi, şikayet çözümüleme süreci, çözümüleme oranı, sonuçlardan memnuniyet düzeyi ve olumlu geri bildirim yüzdesi açısından değerlendirilmiştir.
- Borusan Otomotiv tarafından 2008 yılında başlatılan Borusan Otomotiv Motorsport (BOM), 12 yıllık bir süreçte dört kıtada 20 ülkede 36 farklı pistte gerçekleştirilen 352 yarışta 18 şampiyonluk kazanmıştır. 2019 sezonunda Borusan Otomotiv Motorsport (BOM), 12 marka ve 35 yarış takımından gelen 50 takım ve 100'den fazla pilotu kapsayan GT4 Avrupa Serisi'ne katılmıştır. Borusan Otomotiv Motorsport (BOM); İtalya, Fransa, İngiltere ve Hollanda'da yapılan yarışlarda Türkiye'yi başarıyla temsil etmiş ve Misano'da ikinci sırayı alarak podyuma çıkmıştır. Takım iki kategoride Türkiye Şampiyonası'na katılarak her ikisini de kazanmıştır, ayrıca beşinci kez de Takımlar Şampiyonu olmuştur. 2018 yılında yükselen e-spor endüstrisinde yer almak ve bu alanda Türkiye'yi temsil etmek amacıyla kurulan BOM E-Team, Sanal GT Şampiyonası'nı

ikinci kez "Sanaldan Gerçeğe Giden Yol" sloganıyla düzenlemiştir.

- Takım, genç bir pilotu tanıtarak ve Türkiye Şampiyonası'nda iki yarışta podyumda iki birincilikle destekleyerek hedefine ulaşmıştır.
- Borusan Otomotiv, Türkiye'de İnovasyon kategorisinde SAP Kalite Ödülleri'nde Bronz Ödülü almıştır. Ödül, yönetici düzeyinde veri odaklı bir kültürü destekleyen ve her bir şirketin/liderin iş sorularına bütünsel, gerçek zamanlı bir bakış açısı sağlayan SAP Yönetici Paneli projesi için verilmiştir.
- Borusan Otomotiv, çağrı merkezi yönetimini istikrarlı bir şekilde geliştirmiş ve 2019'da Çağrı Merkezi Kalite Ligi Ödülü'nde ikinciliğe layık görülmüştür.
- Borusan Otomotiv Okyanus Gönüllüleri, son üç yıldır farklı yerlerde "Okyanus Kütüphaneleri" kurmaktadır. Borusan Otomotiv Okyanus Gönüllüleri, "Okumak Özgürlüktür" sloganı ile düzenlenen girişim çerçevesinde; 2019 yılında çalışanlar, çalışanların aileleri, müşteriler ve tedarikçiler tarafından başlatılan 4 bin kitapla Şanlıurfa'nın Siverek ilçesinde bulunan Alagün İlköğretim Okulu'nda bir kütüphane açmıştır.
- Ahşap yük paletlerinden yararlanarak sokak köpekleri için barınaklar yapılmıştır. Asım Kocabıyık Lisesi çalışanlarının ve öğrencilerin

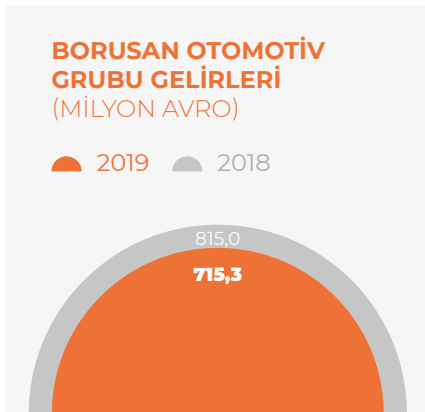
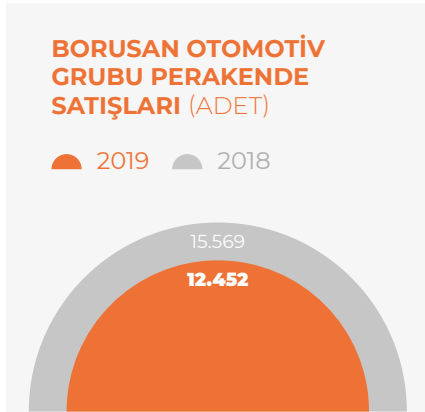
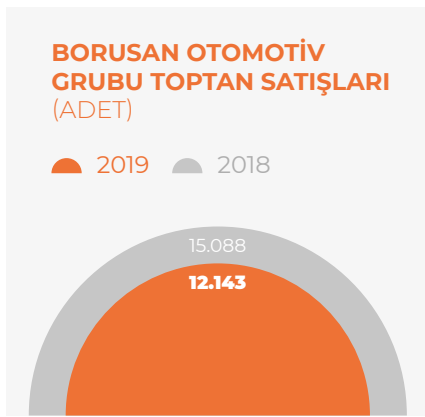
katılımıyla Borusan Oto atölyelerinde köpek yuvaları yapılmış ve şiddetli kış koşullarında köpeklerin hayatlarına destek olmak için Giresun'a gönderilmiştir.

- Cannes Lions Uluslararası Yaratıcılık Festivali'nde Land Rover, "Land Rover Beyond Fashion" projesi ile Outdoor kategorisinde Bronz Aslan Ödülü'nü kazanmıştır.
- MediaCat Felis Ödülleri'nde Land Rover, Print Kategorisi'nde "Land Rover Beyond Fashion" projesi ile Felis Ödülü kazanılmıştır.
- Türkiye'nin en büyük pazarlama iletişimi ve yaratıcılık etkinliği olan Kristal Elma Festivali'nde Land Rover, Print/Fashion & Accessories and Outdoor/Textile & Fashion Kategorilerinde "Land Rover Beyond Fashion" projesi için Kristal Elma Ödülü kazanılmıştır. Land Rover ayrıca, Print Kategorisinde Büyük Ödülü de kazanmıştır.
- Outdoor Ödülleri'nde "Jaguar I-PACE Shares Its Electricity" projesi Outdoor/ Otomotiv Kategorisi'nde ödül kazanılmıştır.

#### BORUSAN OTO

- Borusan Oto, zorlu pazar koşullarına rağmen 2019 yılında başarılı operasyonel sonuçlar elde etmiştir. Borusan Oto'nun yeni otomobil ve motosiklet satış hacmi 2019 yılı sonunda 6.263 adede ulaşırken ikinci el otomobil satış hacmi 4.811 adet olmuştur.
- Borusan Oto, Türkiye'de ilk kez bir sigorta şirketi ile birlikte tamamen yeni bir iş modeli başlatmıştır. Prosedürlerin verimsizliğini ve karmaşıklığını azaltmak ve daha iyi müşteri deneyimi sağlamak için teslim süresini kısaltmak amacıyla standart sigorta taleplerinde sigorta onayına gerek yoktur.
- Bağıllığı artırmak ve kayıp müşterileri yeniden kazanmak için yeni projeler başarıyla hayata geçirilmiştir.
- Borusan Oto, "BOM Akademi ile Sürüş Sohbetleri" adlı video serisini gerçekleştirmiş ve yıl boyunca sosyal medyada beş bölüm halinde yayınlamıştır. Borusan Oto, bu proje ile güçlü marka ve şirket iletişiminin yanı sıra faydalı sürüş ipuçlarını takipçileriyle paylaşmayı hedeflemiştir.

## Borusan Otomotiv, Borusan Oto, Borusan Otomotiv Premium

**Borusan Oto, zorlu pazar koşullarına rağmen 2019 yılında başarılı operasyonel sonuçlar elde etmiştir.**

\* Motorrad hariç.

**BORUSAN OTOMOTİV PREMIUM**

- Borusan Otomotiv Premium, 2019 yılında 2.787 adet otomobil stok adedine erişmiştir.
- Stratejik karar doğrultusunda %31,46 otomobil filo azaltımı ile yılı hedefe paralel tamamlamıştır.
- 41,2 milyon avro kira geliri, 47,2 milyon avro ikinci el otomobil satışı geliri ve 1,1 milyon avro kredi-sigorta operasyonları geliri olmak üzere toplamda 89,5 milyon avro ciro gerçekleştirilmiştir.

**Borusan Otomotiv İkinci El Platformu:** Borusan Otomotiv İkinci El, kurum içi geliştirilmiş bir teknoloji girişimidir. Platform, 23 Borusan Otomotiv Yetkili Satıcısı'nın BMW, MINI, Jaguar ve Land Rover başta olmak üzere takasa alınan farklı marka ikinci el otomobillerin satışına aracılık etmektedir.

Platform, müşterilerin mevcut otomobillerini ticari fiyatlandırma

modülü ile (Borusan Araç İhale tarafından desteklenmektedir.) ön değerlemelerini sağlayarak çapraz satışı da teşvik etmektedir. Borusan Otomotiv Finansal Çözümler aracılığıyla kredi ön onayı alımı için de imkan sağlanmaktadır.

**Konsinye Projesi:** 2019'un ikinci yarısında hayata geçen proje, potansiyel premium segment otomobil sahibi müşterilerin otomobillerini Borusan Otomotiv'in Samandıra tesisinde sergilemeleri ve satışını gerçekleştirmelerini hedeflemektedir. Bu eşsiz iş modelinde, satış sürecine dair tüm prosedürler ile Borusan Otomotiv yetkilileri ilgilenmektedir ve otomobil sahiplerinin farklı potansiyel alıcılara otomobil sunması ya da sayısız fiyat görüşmesine zaman harcamak zorunda kalmasının önüne geçilmiştir. Borusan Otomotiv, uzman satış ekibi, potansiyel alıcılara otomobil sunumu, fiyat görüşmeleri ve sözleşme prosedürleri gibi tüm hizmetleri üstlenmektedir. 2019 yılında Konsinye Projesi ile 38 otomobil satışı gerçekleştirilmiştir.



## ŞİRKET PROFİLİ

### Operasyonel Bilgiler

- Borusan Otomotiv Grubu  
Toptan Satışlar: 12.631 adet  
(BMW Motorrad dahil)
- Borusan Otomotiv Grubu  
Perakende Satışlar: 13.168 adet  
(BMW Motorrad dahil)
- Borusan Otomotiv Grubu Gelirleri:  
715,3 milyon avro

### Kurumsal Bilgiler

#### Şirket Tarihçesi

- 1984 yılında BMW Türkiye distribütörlüğü.
- 1985 yılında BMW Motorrad'ın Türkiye distribütörlüğü.
- 1998 yılında Land Rover'in satış ve satış sonrası hizmetleri.
- 2001 yılında MINI markası.
- 2008 yılı itibarıyla Borusan Oto Kıbrıs Ltd. Land Rover kuruluşu.
- 2014 yılı son çeyrek dönemi Jaguar'ın Türkiye distribütörlüğü.
- 2019 yıl sonu itibarıyla BMW, MINI, BMW Motorrad, Jaguar ve Land Rover distribütörlüğü.

### Ürünler ve Hizmetler

Binek otomobil ve 4x4 araç, ikinci el otomobil, motosiklet, filo ve kurumsal satış, diplomatik özel satışlar, parça, satış sonrası servis, uzun dönem araç kiralama ve finansal hizmetler.

### Dağıtım Ağı

- Türkiye'de yedi coğrafi bölgeye dağılmış olarak satış ve satış sonrası hizmetler sunan 18 adet Yetkili Satıcı ve 40 adet Yetkili Servis.
- Borusan Otomotiv Yetkili Satıcı ve Yetkili Servis olarak hizmet veren Borusan Oto'nun, iki ülkede (Türkiye ve Kuzey Kıbrıs), yedi şehirde (İstanbul, Ankara, Adana, Gaziantep, Çorlu, Bodrum, Lefkoşa) ve 11 tesiste (Avcılar, İstinye, Vadi, Samandıra, Esenboğa, Balgat, Adana, Gaziantep, Çorlu, Bodrum, Lefkoşa) faaliyetleri mevcuttur.

### Markalar

- BMW
- MINI
- BMW Motorrad
- Jaguar
- Land Rover

### İş Ortakları

Giwa Holding GmbH & Co. KGaA

## YÖNETİCİLER



### Hakan Tiftik

İcra Kurulu Başkanı



### Aslı De Munnink

İcra Kurulu Üyesi  
Dijital Dönüşümden Sorumlu



### Simay Alsan

İcra Kurulu Üyesi  
Borusan Oto Genel Müdürü



### Cem Uluğtekin

İcra Kurulu Üyesi  
Jaguar Land Rover Genel Müdürü

## Borusan Araç İhale

# TÜRKİYE'NİN LİDER İKİNCİ EL ARAÇ İHALE PLATFORMU



## İkinci el araç pazarını yeniden şekillendirme

**Borusan, müşterilerine benzersiz bir deneyim sunan dijital kanallarıyla ikinci el araç piyasasını yeniden şekillendirmektedir.**

Borusan Manheim'in hisselerinin %50'sine sahip olan Manheim, ABD merkezli Cox Automotive Group'un bir parçasıdır. Cox Automotive, küresel iş stratejisinin bir parçası olarak ana pazarlar hariç Türkiye, Portekiz, İspanya ve İtalya'dan çekilmeye karar vermiştir. Bu bağlamda Cox Automotive, 2018 yılı sonunda hisselerini Borusan'a devretmiştir. Borusan Araç İhale ticari faaliyetlerini %100 Borusan şirketi olarak sürdürmektedir.

### 100% Borusan Şirketi

2019'dan bu yana %100 Borusan şirketi ve Türkiye'deki ilk çok markalı ikinci el araç platformu olan Borusan Araç İhale, Borusan Grubu'nun genişleyen otomotiv bayi ağının vazgeçilmez bir parçasıdır. Şirket'in 2019 sonu itibarıyla 8.495 alıcı üyesi bulunmaktadır. Şirket, 2001 yılından bu yana, operasyonel filo kiralama şirketleri, galeriler, yetkili

satıcılar, bankalar, sigorta şirketleri, distribütörler ve ticari filolardan tedarik edilen ikinci el araçlarla üye bayiler için ihaleler düzenlemektedir.

### Stratejik Konumlandırma

Borusan Araç İhale, ikinci el araç sektöründe yer alan çok kanallı ve çok markalı benzersiz bir ihale şirkettir. Borusan Araç İhale, üçüncü taraf satıcılar ve alıcılar arasında güvenilir tek ihale servisi sağlayıcısı olarak rakiplerinden ayrılmaktadır. Borusan Araç İhale, ihale kanallarını çeşitlendirmiş ve 2019 yılında müşterilerine hızlı satış ve premium fiyatlar sunmayı başarmıştır. CRM sisteminin hayata geçirilmesi ile Şirket, tüm müşteri faaliyetlerini merkezi olarak yönetmeye ve müşterilerine daha kişiselleştirilmiş bir hizmet sunmaya başlamıştır. Grup şirketi Borusan Lojistik ile iş birliği içinde Borusan Araç İhale, sabit/mobil muayene ve depolama ile değerlendirme gibi diğer katma değerli hizmetlere ek olarak ülke çapında lojistik hizmeti de sağlayabilmektedir.

Borusan Araç İhale, API tabanlı fiyatlandırma sistemi sayesinde otomotiv şirketlerine kolay entegre edilebilen B2B değerlendirme hizmeti de sunmaktadır. Kendi satış kanallarına sahip olan değerlendirme aracı, fiyatları gerçek satış verilerine dayanarak hesaplama özelliğiyle de piyasada rakiplerinden farklılaşmaktadır.

Çoğu Borusan Araç İhale'nin kendi ekibi tarafından geliştirilen uygulamalar arasında yeni sabit/mobil muayene aracı, saha yönetim araçları, online hizmetlerin portalları ve bazı mobil hizmetler bulunmaktadır. Ayrıca



Borusan Araç İhale, muayene ve fotoğrafçılık alanlarını muayene hatalarını en aza indirmek ve en gerçekçi araç resimlerini elde etmek için en son teknoloji tesislere dönüştürmüştür.

#### **Borusan Araç İhale'nin Rekabet Avantajları**

- CRM sisteminin geliştirilmesi
- Borusan Lojistik ile iş birliği
- B2B Değerleme hizmetinin otomotiv şirketlerine entegrasyonu
- Uygulamaların çoğunluğu kurum içinde geliştirilmesi

#### **Türkiye'de İkinci El Araç Piyasasının 2019'daki Gelişimi**

Geçen yıl otomotiv sektörü için zor bir yıl olmuştur. 2018 yılında Yeni Araç sektörü %35 oranında küçülmüş ve satılan otomobil ve hafif ticari araçların toplamı, önceki yıl yapılan 956 bin adet satışa kıyasla 620 bin adede gerilemiştir. 2019 yılında sektör %23 oranında küçülmüş ve yılı 480 bin adet araç satışı ile tamamlamıştır. Sonuçları etkileyen temel unsurlar yüksek faiz, vergi ve döviz kurlarıdır.

Buna karşılık, İkinci El Araç piyasası geçen yıl az da olsa büyümeye devam etmiştir. 2019 yılında, bir önceki yılda yapılan 6,8 milyon

işleme kıyasla, toplam 7 milyon satış işlemi gerçekleşmiştir. Satışların çoğunluğu tüketiciler (C2C) arasında gerçekleşirken, araba kiralama (RAC) şirketleri ve Yetkili Bayiliklerdeki değişen dinamikler sebebiyle işletmeler arası (B2B) satışlar önemli ölçüde azalmıştır. Yeni Araç sektöründeki yüksek fiyatlar, RAC'leri mevcut araçları tekrar satmak yerine mevcut sözleşmeleri uzatmaya zorlamıştır. Öte yandan, Yetkili Bayilikler, daha önce çoğunlukla takas için ikinci el araç işi yürütürken, ikinci araçları doğrudan nihai müşterilere satarak yeni araç satışlarının düşüşüne destek sağlamak zorunda kalmıştır.

#### **2019 Yılında Türkiye Araç Piyasasının Özellikleri**

- Yüksek faiz, vergi ve döviz kurları -> yeni araç piyasasının %23 daralması
- Toplam 7 milyon satış işlemi -> ikinci el araç piyasasının büyümesi
- Araç kiralama (RAC) şirketleri ve Yetkili Bayiliklerin değişen dinamikleri -> C2B ve B2B arasındaki satışların daralması
- Yeni Araç sektöründeki yüksek fiyatlar -> RAC'ler sözleşmeleri uzatmak, Yetkili Bayilikler ikinci el araçları doğrudan nihai kullanıcılara satmak zorunda kalması

#### **Fiziki İhalede Pazar Lideri**

Türk otomotiv sektörü, 2017 yılı sonuna kadar birkaç yıl boyunca istikrarlı bir büyüme göstermiştir. Ancak ekonomik çalkantılar 2018 ve 2019 yıllarında keskin bir küçülmeye yol açmıştır. Bu durum, Borusan Araç İhale gibi ikinci el araç ihale şirketlerinin ana tedarikçisi olan araç kiralama şirketlerini ve Yetkili Bayilikleri önemli ölçüde etkilemiştir. Azalan satışlara rağmen Borusan Araç İhale, zorlu pazar koşullarını, gelecekte sürdürülebilir büyüme sağlamak adına bir dönüşüm fırsatı olarak değerlendirmiştir. Bu bağlamda 2020 yılında, online kanallar ve C2B'nin, stratejik büyüme alanları olması öngörülmektedir. Öte yandan, 2020 için daha pozitif pazar beklentileri beklenmekte ve hem yeni hem de ikinci el araç sektörlerinde kademeli bir büyüme öngörülmektedir.

Borusan Araç İhale, fiziksel ihalelerde pazar lideridir. Dijital ve süreç dönüşümleri, bu alanda maliyet optimizasyonuna yönelik kilit başarı unsurları olmuştur. Kârlı fiziki ihaleler, Borusan Araç İhale'nin online ihaleler, makine öğrenimi ve C2B gibi yeni yenilikçi büyüme alanlarına yatırım yapmasını sağlamıştır.

Bu stratejik büyüme alanında, C2B, yaklaşık 8.600 Galerici için önemli bir katma değer olan büyük bir tedarik kanalı ve satılan araçlarda çeşitlilik olmasını sağlayacaktır. Borusan Araç İhale, dijital dönüşüme ve yeni iş modellerine yatırım yapmaya devam edecektir.

#### **2019 İş Sonuçları**

- 2018 ve 2019 yıllarındaki ekonomik çalkantılar -> araç kiralama şirketlerini ve Yetkili Bayilikleri (Borusan Araç İhale'nin ana tedarikçileri) etkilemiştir
- Borusan Araç İhale'nin 2020'de Büyüme Alanı -> Online Kanallar ve C2B
- Fiziki ihalelerde lider -> dijital ve süreç dönüşümleri maliyet optimizasyonu için kilit başarı unsurlarıdır
- Online ihalelere makine öğrenimine, C2B'e yatırım

#### **Üye Bayilerin ve Kurumsal Üyelerin İstikrarlı Artışı**

Borusan Araç İhale, 2019 yılında 8.495 üye bayiye ve 1.742 kurumsal üyeye ulaşarak önemli bir başarı elde etmiştir. Yıl içerisinde 66 bin aracın operasyonunu yöneten Borusan Araç İhale, ihaleler yoluyla 15.092 adet ikinci el araç satışı gerçekleştirmenin yanı

## Borusan Araç İhale

**Borusan Araç İhale, daralan B2B faaliyetlerine rağmen, üçüncü parti kurumsal müşteriler arasında ikinci el araç satışlarında güvenilir bir oyuncu olarak fiziki ihalelerde pazar lideri konumunu sağlamlaştırmaya devam etmiştir.**

# 1.742

**kurumsal üye**

**Borusan Araç İhale, 2019 yılında 8.495 üye bayiye ve 1.742 kurumsal üyeye ulaşarak önemli bir başarı elde etmiştir.**

sıra bu ihalelerde haftalık ortalama 3.150 üye katılımına ulaşmıştır. Fiziki ihalelere ek olarak İzmir'de mobil ihalelere ve haftanın farklı günlerinde cyberauctionlara (canlı ihalelere) devam edilmiştir.

Borusan Araç İhale, 2018 yılında önemli bir atılım gerçekleştirmiş ve müşterilere Türkiye'nin her yerinden 7/24 araç alıp satabilme imkanı sunan online ihale platformu Onlinealsat.com'u hayata geçirmiştir. Bu sistem, firmaların ikinci el araçlarını ekspertiz bilgileri ve fotoğraflarıyla birlikte kendilerinin yükleyerek satışa sunabilmelerini, aynı zamanda piyasa değerini öğrenebilmelerini, galeri ve yetkili satıcıların da araçlara istedikleri zamanda ve yerden 7/24 ulaşarak teklif verebilmelerini ve satın alabilmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, Değerleme Modülü'nü kullanarak yetkili satıcıların takas oranlarını artırmalarını sağlayacak ve ticaretlerini olumlu yönde etkileyecek, aynı zamanda ihalelere araç tedarigi sağlayacak nakit satınalma modelinin çalışmaları tamamlanmıştır. 2018 Aralık itibarıyla distribütörlük anlaşmaları imzalanmaya başlamıştır.

### Dijital Dönüşüm Yolunda Güçlü Adımlar

Borusan Araç İhale, daralan B2B faaliyetlerine rağmen, üçüncü taraf kurumsal müşteriler arasında ikinci el araç satışlarında güvenilir bir oyuncu olarak fiziki ihalelerde pazar lideri konumunu sağlamlaştırmaya devam etmiştir. Borusan Araç İhale, zorlu pazar koşullarını, gelecekte sürdürülebilir büyüme sağlamak adına bir dönüşüm fırsatı olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda Borusan Araç İhale, 724lhale.com,

simulcast ve cyberauction gibi online kanallara yatırım yapmaya devam etmiştir. Sonuç olarak, online satışların payı 2019'da %46'ya yükselmiştir. Onlinealsat.com'un halefi olarak 724lhale.com, kendi segmentinde pazar lideri olmayı vaat eden çok yüksek bir UI/UX kapasitesi sunmaktadır.

Dijitalleşme, geçen yıl Borusan Araç İhale'nin odaklandığı bir başka alan olmuştur. Borusan Araç İhale saha operasyonları, muayene sistemi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) dahil birçok alanda dijital dönüşüme yatırım yapmıştır.

İkinci El Araç fiyatlandırmasında eşsiz bir referans noktası olma vizyonu doğrultusunda Borusan Araç İhale, mevcut Değerleme hizmeti 724Fiyat'ı güçlendirmek için Makine Öğrenimi projesini hayata geçirmiştir. 724Fiyat daha önce kurumsal müşterilere hizmet vermiş olsa da Borusan Araç İhale, Aralık 2019'da önde gelen Türk mobil operatörü ile iş birliği içinde kullanımı kolay fiyatlandırma uygulamasını duyurmuştur. Değerleme, Borusan Araç İhale'nin gelecekteki iş stratejileri için oldukça önemlidir. Borusan Araç İhale, çeşitlendirilmiş ihale kanalları aracılığıyla nihai müşteri araçlarını piyasadaki takas fiyatı seviyesine kıyasla kısa sürede ve daha yüksek bir fiyattan satmayı hedeflediği C2B işine Ekim 2019'da adım atmıştır. C2B de 2020 yılında stratejik büyüme alanlarından birisi olacaktır.



## ŞİRKET PROFİLİ

### Operasyonel Bilgiler

- Üye Bayi Sayısı: 8.495
- İhale Satışları: 15.092 adet

### Kurumsal Bilgiler

#### Faaliyet Alanı

- İkinci el araç alıcı ve satıcılarını, uygulanabilecek tüm kanun ve yönetmeliklerle kesin olarak uyumlu olan güvenli ihale ortamında bir araya getirme.

#### Ürünler ve Hizmetler

- Özel ihale
- Yerli veya ithal tüm ikinci el motorlu araçlar için ekspertiz, fiyatlandırma, araçların özel artırma seanslarına ulaşımı için lojistik destek, alıcı-satıcı arasındaki tüm işlemler için dokümantasyon ve finansal transfer hizmetleri
- Her marka araç satışı
- Her hafta Borusan Araç İhale'nin Gebze'deki tesisinde çok sayıda şehirden üye bayi katılımı ile özel ihaleler
- 7/24 Fiyat-Online Fiyatlama Aracı
- Online satış sistemleri
  - Simulcast
  - CyberAuction
  - Mobil İhale
- 7/24 İhale- 724ihale.com

#### Hizmet Verilen Sektörler

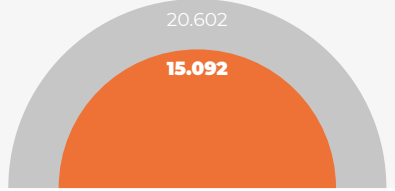
- İkinci el araçlar

#### Hizmet Noktaları

- Merkez: Kocaeli – Gebze

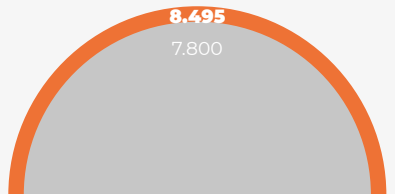
## İHALE SATIŞLARI (ADET)

2019 2018



## ÜYE BAYİ SAYISI

2019 2018



## YÖNETİCİLER



**Sinan Barutçuoğlu**  
Genel Müdür

# LOJİSTİKTE

# eTA FARKI

**Borusan Lojistik'in mottosu "Doğruyu yapar sözümüzü tutarız."dır. Türkiye lojistik pazarında lider olan Borusan Lojistik, "lojistik ve ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren bir teknoloji şirketi" olmaya ve doğru olanı yaparak sektörü dijitalleşme yoluyla dönüştürmeye kararlıdır. Bu hedefe doğru ilk adım, söz verdiğimiz üzere yedi yıldan kısa bir süre içinde Avrupa'nın üçüncü büyük dijital lojistik platformu haline gelen eTA'nın kurulmasıydı.**

eTA 2012 yılında Borusan Holding tarafından bir teknoloji girişimi olarak, nakliyecileri ve kamyon sürücülerini dijital bir platformda bir araya getirerek, aracı olmaksızın komple yük (FTL) hizmetlerini sunmak amacıyla kuruldu. eTA, küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanırken, Borusan Lojistik'in müşterileri çoğunlukla büyük kilit müşterilerdir. eTA'nın üye kamyoncular açısından hedeflenen teknolojik olgunluğa ve ölçeğe ulaşmasının ardından; Borusan Lojistik ve eTA FTL hizmetleri eTA Platformu'na taşındı.

2019 yılında eTA üzerinden 270.000 sefer gerçekleşti. eTA sistemine kayıtlı 156.000 bin kamyoncunun 36.000'i eTA mobil uygulamasını akıllı telefonlarına indirdi. eTA, dünyanın en prestijli iş ödüllerinden biri olan 2019 Avrupa İş Ödülleri'nin Müşteri ve Pazar Odaklılık Kategorisi'nde büyük ödül kazanmıştır.

eTA'DA  
HER Z  
İŞ VAR  
ARACI  
İNMED  
YÜKÜN

#liderborusanlılar





**Borusan Lojistik**

# LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR TEKNOLOJİ ŞİRKETİ



## Avrupa'nın en büyük üçüncü lojistik platformu

- 270.000 sefer
- 156.000 kayıtlı kamyoncu
- 36.000 kurulu uygulama

### Stratejik Konumlandırma

Borusan Lojistik, lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir teknoloji şirketi olarak mükemmel müşteri ve çalışan deneyimi hedefiyle, müşterileri için özel çözümler sunan dijital platformlar geliştirmeye ve işletmeye kararlıdır.

Borusan Lojistik, hızlı teknoloji geliştirme ve uzmanlığıyla operasyonlarını sürekli olarak dönüştürmeyi ve genişletmeyi hedeflemekte ve aynı zamanda Türk lojistik sektörünün dijital dönüşümünü güçlü bir lider olarak yönlendirmektedir.

### Hizmet Verilen Sektörler

Borusan Lojistik'in hizmet verdiği ana sektörler, toplam cironun ~%70'ini temsil eden yiyecek ve içecek, tüketim

malları, e-ticaret, dayanıklı ürünler, endüstriyel ürünler ve otomotiv üretimidir.

### Ürün ve Hizmetler

Borusan Lojistik'in operasyonları üç kategoriye ayrılmaktadır:

#### eTA:

- Yurt içi tam kamyon yükü (FTL) hizmetlerine yönelik dijital platform

### Kısmi Dağıtım Ağı, Özel Dağıtım ve Eve Teslim

- 81 şehir arasında yurt içi kısmi dağıtım ağı
- Özel dağıtım ve milk run operasyonları
- Araç lojistiği dahil depolama ve müşteri tesis yönetimi hizmetleri



### Uluslararası Lojistik Hizmetleri:

- Uluslararası kara yolu taşımacılığı
- Konteyner ve hava yolu taşımacılığı
- Gemi kiralama hizmetleri
- Proje lojistiği ve ağır taşımacılık

### eTA

2012 yılında kurulan eTA, Türkiye’de nakliyecileri ve kamyoncuları araçlar olmaksızın dijital ortamda bir araya getiren ilk dijital lojistik platformudur.

eTA başlangıçta ağırlıklı olarak küçük ölçekli işletmelere odaklanırken, büyük kilit müşterilerin işlemleri Borusan Lojistik tarafından yönetilmiştir. Böylelikle eTA eşsiz bir fırsat bulmuş ve hem nakliyecilerden hem de kamyonculardan öncü kullanıcılarla tamamen dijital bir operasyon yürütürken, aynı zamanda gelecekteki dijitalleşmeye yönelik büyük ölçekli işlemleri değerlendirebilmiştir.

eTA, özellikle üye kamyoncular açısından hedeflenen teknolojik olgunluğa ve ölçeğe ulaşmasının ardından; Borusan Lojistik ve eTA FTL hizmetleri eTA Platformu’na taşınmıştır. Bugün, eTA’da kayıtlı 156 bin kamyoncu bulunmakta; 36 bin kamyoncu eTA mobil uygulamasını akıllı telefonlarına indirmiş ve 6 bin kamyoncu uygulamayı aktif olarak kullanmaktadır. 2019 yılında eTA ile 270 bin sefer planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Birleşmeden önce Borusan Lojistik tarafından gerçekleştirilen 130 bin sefer ile birlikte yıllık toplam FTL sefer sayısı 400 bine ulaşmaktadır.

Kamyoncular, eTA ekibi tarafından incelenmek ve onaylanmak üzere araçlarını ve ticari belgelerini yükleyerek eTA mobil uygulaması aracılığıyla eTA Platformu’na kaydolmaktadır. Kaydın ardından, kamyoncular eTA mobil uygulamasında yayınlanan seferlere göz atabilmekte, seferler için anında teklif vererek, gelecek tarihli

**2019’da  
400.000+  
sefer**

**Borusan Lojistik, 2019 yılında 400.000’den fazla sefer ile Türkiye’de tam kamyon yükü taşımacılık hizmetlerinin lideridir.**

**● European  
○ Business  
○ Awards®**

seferlerini güvenceye alabilmeleri için önceden istedikleri rotalar için yük talep edebilmektedirler.

eTA işletim modeli, tüm teslimatların Borusan Lojistik tarafından gerçekleştirildiği “dijital taşıma” olarak tanımlanmaktadır. “Tam Yükle Zamanında” teslimat performansından ödün vermeyerek mükemmel bir nakliyeciyi deneyimi sunmak amacıyla, bağımsız eTA Platformu üyesi bir kamyoncunun sefere başlayamayacak olması halinde Borusan Lojistik kendi kamyonlarını kullanmaktadır.

eTA Platformu üyesi kamyoncular için de aynı ilke geçerlidir. Bir seferin başarılı bir şekilde tamamlanması üzerine yapılan tüm ödemeler Borusan Lojistik tarafından eTA Platformu’nun ödeme sistemi olan eTA Kart üzerinden yapılmaktadır. eTA Kart anında ödemenin yanı sıra kamyonculara indirim ve avantajlar da sunmaktadır.

eTA platformu 2012’den bu yana Borusan Lojistik kurum içi Ar-Ge ekibi tarafından geliştirilmiştir. 2019 yılında, eTA’nın altyapısı, eTA platformu aracılığıyla yapılan işlemlerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olmak ve ayrıca başta

kamyonculara kişiselleştirilmiş sefer önerileri ve nakliyecilere en iyi fiyat hesaplamalarını sunmak için bulut bilişim hizmetlerinden yararlanmak amacıyla tamamen bulut hizmetlerine aktarılmaktadır.

Dijitalleşme aracılığıyla verimlilik ve müşteri memnuniyeti sağlamanın yanı sıra, eTA için bir diğer önemli başarı faktörü de çevresel sürdürülebilirliktir. Türkiye’de FTL hizmetleri için boş sefer oranının %18 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Kişiselleştirilmiş sefer önerileri sunarak ve seferlere en yakın kamyoncuları atayarak, eTA bu oranı %12’ye indirmeyi ve FTL seferlerinden kaynaklanan karbon emisyonlarını azaltmayı hedeflemektedir.

### Kısmi Dağıtım Ağı, Özel Dağıtım ve Eve Teslim

Borusan Lojistik, yurt içi lojistik hizmetlerinin bir parçası olarak kısmi kara yolu taşımacılığı, özel dağıtım, milk run operasyonları ve araç lojistiği dahil olmak üzere depolama ile müşteri tesis yönetimi hizmetleri sunmaktadır.



## Borusan Lojistik

**Oldukça parçalı olan lojistik sektöründe Borusan Lojistik'in pazar payı iç ve dış pazarlarda %1'dir.**

# 37 depo

**Borusan Lojistik, Türkiye genelinde 37 depolama noktasında toplam 405.000 m<sup>2</sup> açık ve kapalı depo alanına sahiptir.**

Borusan Lojistik'in kısmi dağıtım ağı, 24 dağıtım merkezi ile 93 teslim alma ve teslim etme noktasını kapsamaktadır ve Türkiye çapında 81 ilin herhangi birinden diğerine taşımacılığa olanak sağlamaktadır. 2019 yılında kısmi dağıtım ağı üzerinden 613 milyon yük taşınmıştır.

Türkiye'de çok kanallı operasyonların ve e-ticaret taşımacılığının bel kemiği olmak, Borusan Lojistik için önemli bir stratejik önceliklerdir. 2019 yılında çok kanallı operasyonların ve e-ticaret operasyonlarının çoğunluğunu başta dayanıklı mallar ve büyük elektronik ürünler olmak üzere yüksek desi ürünleri oluştururken, operasyon kapsamı 2020 ve 2021 boyunca genişletilecektir.

Özel dağıtım ve eve teslim operasyonlarının bir parçası olarak Borusan Lojistik, 2019 yılında yaklaşık 5 milyon hacimsel ağırlık taşıyarak 1.300'den fazla ev teslimatı gerçekleştirmiştir. Bu teslimatlar, mükemmel müşteri deneyimini hedefleyen "e-ticaret platformlarıyla entegre planlanmış teslimatlar" ve "teslimatların takip edilebilirliği" gibi dijital çözümlerle desteklenmektedir.

Borusan Lojistik, 2019 yılında 1.500 m<sup>2</sup> açık ve 93 bin m<sup>2</sup> kapalı depolama alanı sunan depolama hizmetleri ana deposu olan Tepeören Deposu'nu açmıştır. Borusan Lojistik, Türkiye genelinde 37 depoda toplam 405bin m<sup>2</sup> açık ve kapalı depolama alanına sahiptir. Borusan Lojistik, kendi depolarının yanı sıra müşterilerinin tesislerinde depolama hizmeti de sunmaktadır.

### Uluslararası Lojistik Hizmetleri

Borusan Lojistik, uluslararası lojistik hizmetlerinin bir parçası olarak kara yolu, demir yolu, hava yolu ve konteyner taşımacılığı hizmetlerinin yanı sıra multimodal taşımacılık hizmetleri de sunmaktadır.

2019 yılında Borusan Lojistik'in uluslararası lojistik operasyonları ağırlıklı olarak Avrupa, Kuzey Amerika, Rusya, Orta Doğu, Orta Asya ve Uzak Doğu odağında yürütülmüştür.

Borusan Lojistik'in Uluslararası Kara Yolu operasyonları esas olarak Avrupa varış noktalarına odaklanmaktadır ve 2019'da geniş bir acente ve ortaklık ağı aracılığıyla yaklaşık 20 bin sefer tamamlanmıştır. Hizmetler kapsamında tam kamyon yükü ve kamyon yükünden az teslimatlara ek olarak intermodal operasyonlar da bulunmaktadır.

Borusan Lojistik'in hava yolu taşıma operasyonları 120 ülkedeki DSE Anlaşmaları ve 275 varış noktasıyla 80'den fazla hava yolunu kapsamaktadır. Borusan Lojistik, taşınan yük miktarı bakımından 2019 yılında Türkiye'nin ilk 10 IATA Acentesi'nden birisi olmuştur.



Taşıma faaliyetlerine ek olarak Borusan Lojistik, lojistik hizmetleri kapsamında taşınması hassasiyet gerektiren proje yükleri ile ağır kargo ve özel ekipman taşıma hizmetleri de sunmaktadır. Borusan Lojistik'in Proje Lojistiği Hizmetleri kapsamında; gemi kiralama, proje danışmanlığı, ağır/oversized yük taşımacılığı ve gemi yükleme, tahliye, liman sahası operasyonları, depolama, kapıdan kapıya taşıma, saha indirme ve stoklama hizmetleri ile sahada kurulum ve enerji lojistiği hizmetleri verilmektedir.

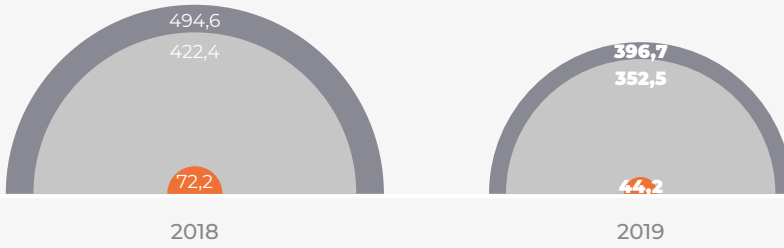
### 2019 İş Sonuçları

- Borusan Lojistik'in 2019 cirosu, 2018'e göre %6 azalarak 2.522 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.
- Satışlardaki düşüşe rağmen FAVÖK marjı, büyük ölçüde dijitalleşme yoluyla elde edilen maliyet verimliliği sayesinde 2018 ile aynı seviyede tutulmuştur.
- eTA ile planlanan ve gerçekleştirilen seferlerin sayısı 2018'e göre 5 kat artarak 270 bine ulaşmıştır.



### NET SATIŞLAR (MİLYON ABD DOLARI)

🟠 Grup İçi Satışlar    🟡 Grup Dışı Satışlar



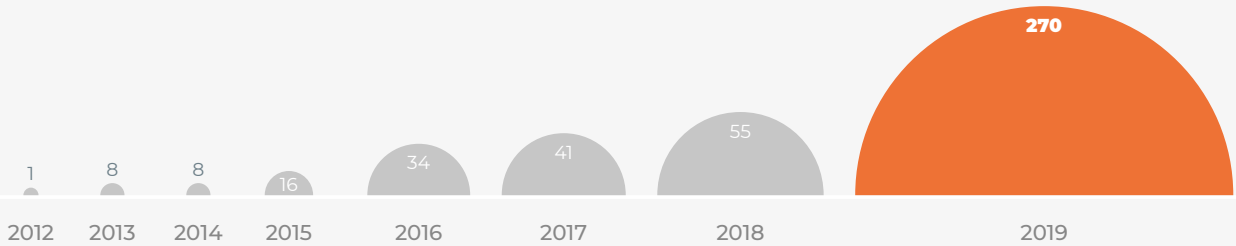
### ŞİRKET PROFİLİ

**Net Satışlar:** 396,7 milyon ABD doları

**Grup Dışı Satışlar:**  
352,5 milyon ABD doları

**Grup İçi Satışlar:**  
44,2 milyon ABD doları

### eTA ARACILIĞIYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN TAM KAMYON YÜKÜ SEFERLERİNİN SAYISI (BİN SEFER)



## Borusan Lojistik

**eTA, dünyanın en prestijli iş ödüllerinden biri olan 2019 Avrupa İş Ödüllerinin Müşteri ve Pazar Odaklılık Kategorisi'nde Büyük Ödülü kazanmıştır.**

### YÖNETİCİLER



**Mehmet Kalay**  
Genel Müdür



**Tuğba Paşalı**  
İcra Kurulu Üyesi  
İnsan Kaynakları ve Stratejik Dönüşüm



**Aydın Başar**  
İcra Kurulu Üyesi  
Mali İşler



**Tolga Ekren**  
Ticari Mükemmellik ve Pazarlama  
Direktörü



**Hamdi Erçelik**  
İcra Kurulu Üyesi  
eTA Genel Müdürü



**Canan Ölçer**  
İcra Kurulu Üyesi  
Eve Teslim ve Özel Dağıtım



**Selman Çoban**  
İcra Kurulu Üyesi  
Uluslararası Kara Yolu Taşımacılığı



**Esen Öz Tekayak**  
İcra Kurulu Üyesi  
Uluslararası Hava Yolu ve Konteyner  
Taşımacılığı





**BORUSAN  
LOJİSTİK**

**BORUSAN  
LOJİSTİK**

**BORUSAN  
LOJİSTİK**

**BORUSAN  
LOJİSTİK**

**Borusan Limanı**

# ENTEĞRE LOJİSTİK YAKLAŞIMLA STRATEJİK İŞ ORTAĞI



## 18.562

saatlik eğitim

2019 yılında 500'den fazla çalışana toplamda 18.562 saatlik eğitim verilmiştir.

Gemlik Koyu'nda stratejik bir konumda yer alan, geniş, hızlı büyüyen ve çeşitlendirilmiş hinterlanda açılan ideal bir konumu olan Borusan Limanı, önemli pazar paylarıyla genel kargo, konteyner ve araç elleçleme olmak üzere 3 farklı segmentte hizmet veren tek Türk limanıdır.

Birden çok segmentte faaliyet göstermek, yüksek esneklik, yüksek kapasite kullanımı ve yüksek finansal performans sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bugün Marmara Bölgesi'nde Borusan Limanı, elleçlenen hacim bakımından genel kargoda en büyük, araç elleçlemede üçüncü en büyük ve konteyner terminali olarak sekizinci en büyük limandır.

#### Stratejik Konumlandırma

Borusan Limanı, ekipman ve terminal alanı, müşteri entegrasyonları ve güçlü IT sistemleri ile süreç yönetiminde sürekli gelişim yaklaşımı ile pürüzsüz bir müşteri deneyimi sunarak genel kargo segmentinde sahip olduğu çelik ve demir sektörü tecrübesi ile müşteriler için entegre bir çözüm sağlayıcısı olarak faaliyet göstermektedir.

Konteyner segmentinde güvenilir ve butik bir hizmet sağlayıcı olarak, ölçeğine bakılmaksızın müşteri odaklı yaklaşım, yanaşma imkanı ve vinç kullanılabilirliği, sürekli ve hızlı çalışma, layner ve müşteri entegrasyonları ve güçlü IT sistemleri, bölgedeki müşteri temas ve hizmet kalitesine göre farklılık gösterilmesi sağlanmaktadır.

Araç elleçleme segmentinde müşteriye özel sorumluluk sahibi yaklaşımıyla ve gerçek zamanlı ve entegre bilgi akışı ile müşteri taleplerindeki dalgalanmalara karşı esnek operasyon kapasitesi, proaktif olarak ana müşteriye yön vermektedir.

#### Kilit Sektörler ve Hizmet Verilen Sektörler

##### Otomotiv & Otomotiv Yedek Parça

- Otomotiv üretiminde dünya çapında merkezler arasında
- Türkiye'nin toplam otomobil üretiminin %60'ını kapsamaktadır

##### Yassı Çelik ve Çelik Borular

- Demir çelik alaşımlı boru-profil, metal, döküm ve diğer ürünlerin üretimi

##### Tekstil

- Tüm sentetik ipliklerin %75'inin üretimi



## Bizim Dünyamız: 2019 yılında 2.357 m<sup>3</sup> ahşap malzeme tekrar kullanılmış 9.428 adet ağacın kesilmesine engel olunmuştur.

### Ahşap, Kağıt ve Mobilya

- Türkiye'nin ilk mobilya ve ahşap ürünleri organize sanayi bölgesini kapsamaktadır

### Madenler- Mermer, Krom, Çinko, Manganez

- Mermer üretiminde Türkiye'nin önde gelen merkezlerinden

### 2019 Rakamsal Veriler

Borusan Limanı 2019 yılında 3 milyon ton genel kargo, 206 bin TEU konteyner, 267 bin adet araç elleçlemiştir.

### Genel Kargo:

#### 2019 gelirinin %45,4'ü

- Taşınan mallar arasında sıcak ve soğuk haddelenmiş bobinler, spiral borular ve konvansiyonel borular bulunmaktadır.

### Konteyner:

#### 2019 gelirinin %36,3'ü

- Konteyner hacminin çoğunluğunu O&D oluşturmaktadır.

### Araç Elleçleme:

#### 2019 gelirinin %18,2'si

- Elleçlenen mallar çoğunlukla binek otomobiller, hafif ticari araçlar ve yüksek ve ağır ekipmanlardan oluşmaktadır.

### Borusan Limanı'nda Sürdürülebilirlik

Türkiye'nin ilk Yeşil Limanlarından biri olan Borusan Limanı, her yıl elleçleme hacmi artmasına rağmen karbon ayak izini azaltmaktadır. Üç yıl içerisinde karbon emisyonunun %10 azaltılması amaçlanmaktadır.

### Borusan Limanı CFS Alanı Yenileme Projesi

Limanda güvenliği artırmak amacıyla CFS alan yerleşimi yenilenmiştir. En iyi uygulamalar karşılaştırılmış ve trafik akışı, doldurma ve boşaltma alanları, yürüme mesafesini kısaltmak ve güvenliği artırmak için 2019 yılında yeniden tasarlanmıştır.

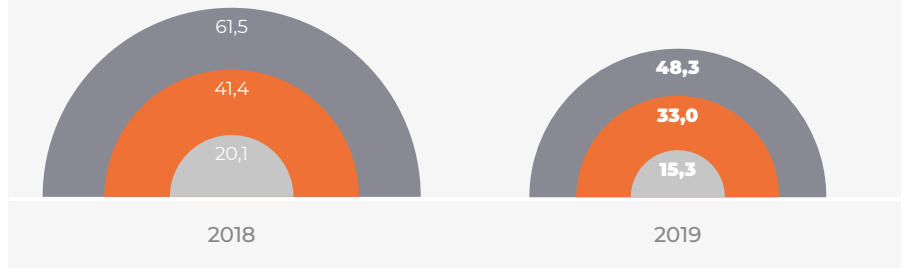
### Borusan Limanı Gezer Köprülü Vinç (OBC) Yatırımı

"Ekonomik ve temiz enerji" hedefi kapsamında Borusan Limanı, 160 bin ton depolama kapasitesine sahip, hem gümrüklü hem de gümrüksüz alanda 4 OBC'ye yatırım yapmıştır. Yeni OBC depolama alanları, mazot yerine elektrikle çalışmasına olanak sağlamaktadır. 2019 itibarıyla OBC'lerde uygulanan 3D konumlandırma sistemleri, insansız bir çalışma ortamı sağlayarak sistemin dijitalleştirilmesi ve güvenliğinin artırılması sağlanmıştır.



### LİMAN SATIŞLARI (MİLYON ABD DOLARI)

● Grup Dışı Satışlar ● Grup İçi Satışlar



### Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Borusan Lojistik, şirket politikası gereği kadın çalışanlarını destekleyerek, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik ederek ve toplumun diğer kesimlerindeki kadınların meslek hayatına katılımına yardımcı olmak amacıyla altyapı ve finansal destek sağlayarak toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak gibi hassas toplumsal bir hususta sorumluluk almaktadır. Özellikle Borusan Limanı olmak üzere saha çalışanlarının sayısı artırılmış ve 2019 yılında ilk kez Liman - Ro-Ro operasyonunda 2 sürücü istihdam edilmiştir.

Borusan Limanı'nın hâlihazırda 506 çalışanı bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla, Borusan Gemlik Limanı en fazla kadın saha çalışanına sahip limandır.

### Borusan Limanı'nın Dijital Girişimleri

Son teknoloji IT sistemleri: Borusan Limanı'nın kurum içinde geliştirilmiş olan ve de dünyaca tanınan operasyonel sistemleri BOPSNET ve NAVIS müşteri sistemlerine entegre edilmiştir. Borusan Limanı ayrıca, Borusan Limanı Mobil Uygulaması ve Borusan Limanı Web Portalı üzerinden, müşteri sistemlerine tamamen entegre olarak, gerçek zamanlı izleme ve rezervasyon takibi hizmeti sağlamaktadır.

Borusan Limanı'nın 2020 vizyonu, yüksek iş gücü gerektiren operasyonlarda düşük maliyetli akıllı otomasyon ile iş yapma kolaylığı sağlamak için gerekli olan teknoloji ve altyapıyı yenilemektir.

### ŞİRKET PROFİLİ

#### Borusan Limanı

**Liman Konteyneri (binTEU):** 206

**Liman Araç Parkı:** 266.582

**Genel Kargo Hacmi**

**(Milyon Ton/Yıl):** 2.963

### YÖNETİCİLER



#### Serdar Erçal

Borusan Lojistik

Liman Hizmetleri Genel Müdürü

ÜRETİME

# ENERJİ KATAN LİDERLER

**Borusan EnBW Enerji, Türkiye'nin yenilenebilir enerji potansiyelinin geliştirilmesini ve enerji alanında dışa bağımlılığın azaltılmasını destekleme misyonuyla faaliyetlerini sürdürüyor.**

Yatırımdan işletme aşamasına faaliyetlerinin tümünde verimlilik ile doğal ve sosyal çevreye uyumu ön planda tutan, üretim portföyünün tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı tesislerinden oluşan Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında iki önemli yatırıma başladı.

28 MW kurulu gücündeki mevcut işletmedeki Kıyıköy Rüzgar Enerjisi Santrali (RES)'ne ek olarak her biri 3,6 MW kapasiteye sahip 20 türbin inşa ederek 72 MW ilave kapasiteyi işletmeye almak için izin süreçleri ve finansman ile ilgili önemli adımlar attı. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve ICBC Türkiye, toplam 100 milyon ABD doları yatırım alacak olan Kıyıköy RES'e 74 milyon ABD doları sağlayacak. Kıyıköy RES "0" emisyonlu üretimi sayesinde, sera gazı salınımı yapan santrallerin üretimini ikame edecek ve atmosfere her yıl yaklaşık 140.000 ton karbondioksit salınımını engelleyecek.

Ayrıca, Borusan EnBW Enerji, bağlı şirketi Boylam Enerji ile yürüttüğü 138 MW kurulu güce ve 27 adet rüzgâr türbinine sahip olacak Saros RES yatırımı için dört ayrı bankayla, toplam 145 milyon ABD doları tutarında finansman anlaşması imzaladı. Tesis işletmeye geçtiğinde yıllık yaklaşık 200.000 hanenin elektrik enerjisi ihtiyacını karşılayacak.



*#liderborusanlılar*



**Borusan EnBW Enerji**

# YENİLENEBİLİR ENERJİ, SÜRDÜRÜLEBİLİR GELECEK



## 1.156 MW'lik toplam portföy büyüklüğü

**Borusan EnBW Enerji'nin  
toplam kurulu gücü 505 MW  
ve toplam portföy büyüklüğü  
1.156 MW'dir.**

Borusan EnBW Enerji, tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı kurulu gücü ve portföyü ile Türkiye'nin ve dünyanın sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sağlamayı ve rüzgâr enerjisi alanında lider enerji üretim şirketi olmayı hedeflemektedir.

### 10 Yılda Toplam 6,6 Milyar kWh Enerji Üretimi

Bandırma RES ile Balıkesir'de yaptığı ilk yatırımdan itibaren Borusan EnBW Enerji 10 yılda 11 kat büyüyerek 505 MW kurulu güce ulaşmış ve toplam portföy 1.156 MW'a yükselmiştir. 10 yılda toplam 6,6 milyar kWh enerji üretimi ile yaklaşık 3 milyon konut aydınlatılmış ve 410 milyon ABD dolarlık doğal gaz ithalatının önüne geçilmiştir.

### Çok Güçlü Bir Ortaklık...

Borusan ve EnBW, 2009 yılından bu yana Türkiye Enerji Piyasası'nda çok güçlü bir ortaklık içerisinde yer almaktadır ve kurdukları ortak girişim şirketi Borusan EnBW Enerji, ekonomik dalgalanmalarda başarılı bir şekilde yönetilmekte ve böylece dayanıklılığını kanıtlamaktadır. O tarihten bu yana ortaklık, Türkiye Elektrik Piyasası'nın geliştirilmesi için önemli bir fırsat yakalamış ve sadece yenilenebilir enerji portföyüne yatırım yapmıştır.



Borusan EnBW Enerji'nin mevcut mali durumu, Türkiye Elektrik Piyasası'nın durumu ve ana şirketlerin yenilenebilir enerji stratejisi ile ortaklığın önümüzdeki yıllarda daha uzun süre devam etmesi beklenmektedir.

#### **Stratejik Konumlandırma**

Rüzgar enerjisi endüstrisine liderlik etmeyi amaçlayan Borusan EnBW Enerji, Türkiye'nin ve dünyanın sürdürülebilirliğine doğrudan katkıda bulunmayı temel bir öncelik haline getirmiştir. Şirket aşağıdaki rekabet avantajlarına sahiptir:

- Tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı kurulu güç ve portföy,
- Rüzgâr, güneş ve hidroelektrik gibi yenilenebilir enerji tesislerinin verimliliğini ve kullanılabilirliğini artıracak Ar-Ge projeleri,
- Tamamen yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı portföy çeşitliliği (rüzgâr, hidroelektrik ve güneş) ile Türkiye Elektrik Enerjisi Piyasası yenilenebilir enerji kapasite ihalelerine aktif olarak katılarak ve yeni satın almalar yoluyla portföyünü genişletme hedefi,
- TÜV NORD Ecopower Yeşil Enerji Sertifikalı Enerji Ürünü ile müşterilerin yeşil enerji ihtiyaçlarının tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından tedarik etmelerine yönelik üstün kalitede hizmet.

#### **2019 Yılında Enerji Sektörü**

Türkiye'nin enerji üretim sektörü, döviz bazlı borçlar ve enerji fiyatlamasındaki sınırlı şeffaflık nedeniyle döviz kurundaki dalgalanmalara yüksek oranda maruz kalmaktadır. Spot elektrik fiyatlarının düşük olmasının bir diğer nedeni de, aynı dönemde özel sektör tarafından yapılan güçlü yatırıma kıyasla son beş yıldaki zayıf tüketim artışının elektrik arzında aşırı kapasite ile sonuçlanmasıdır. Öte yandan, kurulu gücün %27'sini oluşturan yenilenebilir enerji üreticileri, alım garantilerinden ve ABD doları bazlı teşvik ödemelerinden yararlanmışlardır.

Türkiye'nin kurulu gücü 2019 yılı sonunda bir önceki yıla göre 2.826 MW net kapasite artışıyla 91,3 GW'ya ulaşmıştır. Yenilenebilir enerji yatırımları termal enerji yatırımlarını geçmiştir: 542 MW rüzgâr, 255 MW jeotermal, 919 MW güneş, 203 MW hidro, 258 MW doğal gaz, 727 MW kömür ve 187 MW diğer kapasiteler işletmeye alınırken, 265 MW akaryakıt kapasitesi devre dışı bırakılmıştır. Hidroelektrik santralleri de dahil olmak üzere kurulu kapasitede yenilenebilir kaynakların payı %49'dur. 2019 yılı sonu itibarıyla, kurulu kapasitenin %25'i devlette ve toplam kapasitenin %75'i ise bağımsız üreticilerdedir. Son beş yılda kurulu güçte ortalama artış %5,7 iken, yeni yatırımlara yönelik talep önemli ölçüde azalarak büyüme oranları 2018'de %4,7 ve 2019'da %3,2 olarak gerçekleşmiştir.

- 2019 yılında toplam lisanslı üretim 2018'e göre %0,7 azalmıştır.
- 2019 yılında elektrik talebi 2018'e göre %0,5 azalmıştır. Son beş yıldaki ortalama elektrik tüketimi artışı %2,5 olmuştur.
- 2019'da spot elektrik fiyatı 2018'e kıyasla %3,0 oranında azalarak 46,03 ABD doları/MWh olarak gerçekleşmiştir.

#### **Enerji Sektöründe 2019'da Meydana Gelen Gelişmeler**

2019 yılında öngörülmeden 29 TWh ekstra hidroelektrik üretimi, hidroelektriğin 2018'de %20 olan payını %30'a çıkarmıştır. Hidroelektrik üretimindeki artış, 2019 yılında doğal gaz üretiminde önemli bir azalmaya neden olmuştur. Toplam üretimdeki doğal gaz payı 2018'de %31 iken 2019'da %19'a düşmüştür. Türkiye'de toplam üretimin %7'sini rüzgâr enerjisi oluşturmaktadır.

Mayıs 2019'da lisanssız üretim yönetmeliği duyurulmuştur. Üretilen ve tüketilen elektriğin aylık mahsuplaşması uygulaması başlatılarak ihtiyaç fazlası üretimin şebekeye verilebilmesi sağlanmıştır. Yönetmeliğin ilanının ardından inşa edilen lisanssız elektrik santralleri, fazla enerjilerini ulusal aktif enerji tarifesi (TL) fiyatından satabilmekteydiler (önceki yönetmeliğe göre, lisanssız santraller fazla enerjilerini şebekeye satış tarifesi (FIT) fiyatından (ABD doları) satılmaktaydı).



## Borusan EnBW Enerji

### Toplam kurulu gücü 505 MW olan Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında 1.397 GWh elektrik üretmiştir.

Aralık 2019'da, 13 kömür santralinde çevre mevzuatına uyumluluğu hususunda yasal yönden endişeler bulunmaktaydı. Bu 13 kömür santralinden 5'i (3 GW kurulu güç) yükümlülüklerini yerine getirene kadar tamamen kapatılmıştır. Bunun ardından, aşırı fiyat artışlarını engellemek için 2.000 TL/MWh olan tavan fiyat 600 TL/MWh'a düşürülmüştür.

2019 yılında doğal gaz santralleri için gaz tarifeleri 2018 sonuna göre %3 artmıştır. Konut tüketicileri için elektrik tarifesi %20, ticari tüketiciler için %33 ve sanayi tüketicileri için %32 artmıştır.

#### 2019 Yılında Enerji Sektöründe Yeni İş Fırsatları

1.000 MW'lık Rüzgar YEKA 2 ihalesi Mayıs 2019'da gerçekleştirilmiştir. Borusan EnBW Enerji ihalelere katılmış ancak diğer katılımcıların agresif teklifleri nedeniyle birinci turda çekilmiştir.

#### 2019 İş Sonuçları

- Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında RES'lerden 1,26 TWh ve hidroelektrik santrallerinden 0,124 TWh üretmiştir. Bu üretim 0,775 milyon ton CO<sub>2</sub>'ye karşılık gelmektedir.
- Saros ve Kıyıköy'ün idari prosedürleri neredeyse tamamlanmıştır. Finansal kurumların onayı alınmıştır. Borusan EnBW Enerji, GE ile Saros RES için türbin alımı ve bakımı için anlaşma imzalamıştır. Bu anlaşma ile, GE'nin en büyük karasal rüzgar türbini olan Cypress platformu Türkiye'den ilk siparişi olmuştur. 400 MW'lık sıfırdan yatırım projeleri için idari prosedürler devam etmektedir.



- Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında 646,5 bin ton CO<sub>2</sub> satmıştır.
- Borusan EnBW Enerji aynı zamanda yeni girişimlerle aktif olarak iş birliği yapmaya başlamıştır. Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında rüzgar üretimi tahmini için Tarentum ile; rüzgar üretiminin tokenizasyonu için Blok-Z ve pervane kanatlarındaki hataları tespit etmek amacıyla kullanılan drone teknolojisi için Aura ile çalışmalar yapmıştır.
- 2019 ayrıca Borusan ve EnBW'nin ortaklığının 10'uncu yıl dönümü olmuştur.
- Borusan EnBW Enerji'nin toplam kurulu gücü 505 MW'dır ve 2019 yılında 1.397 GWh elektrik üretilmiştir.
- Yaklaşık 500 bin hane temiz ve yeşil enerji ile aydınlatılmıştır.

#### Toplam 505 MW Kurulu Güç ve Toplam 1.156 MW Portföy Büyüklüğü

Borusan EnBW Enerji'nin toplam kurulu gücü 505 MW ve toplam portföy büyüklüğü 1.156 MW'dır. Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında Kıyıköy RES, Saros RES ve 10 ihale projesine yatırım yapmaya devam etmiştir. 2020 yılında faaliyete geçecek olan Kıyıköy RES Genişletme ve Saros RES projeleri için yatırım kararı alınmıştır.

Borusan EnBW Enerji'nin kurulu rüzgar gücü kapasitesi, Türkiye'nin kurulu rüzgar gücü kapasitesinin %5,9'unu teşkil etmektedir. Borusan EnBW Enerji'nin rüzgar üretimindeki payı 2019 yılında 1,3 TWh ile %5,8'dir. Borusan EnBW Enerji'nin toplam kurulu gücü, Türkiye'nin kurulu kapasitesinin %0,6'sına ve 2019 lisanslı üretimi de Türkiye'deki toplam üretimin %0,5'ine tekabül etmektedir.

## 2019 Yılında Saros ve Kıyıköy Rüzgar Enerji Santralindeki Gelişmeler

### Kıyıköy Kapasite Artırımı Rüzgar Enerji Santrali Projesi

Konum: Kırklareli, Kıyıköy

Kurulu Güç: 72 MW

Kurulacak Türbin Sayısı: (20)

Projeyi Tamamen İşletmeye Alma Tarihi: Ekim 2020

#### Proje Durumu

- Ana izinler alınmıştır.
- Rüzgar türbini ve santrallerin elektrik altyapısına (EBoP) yönelik çalışmalar için sözleşmeler imzalanmıştır. Diğer altyapı (CBoP) çalışmaları ihalesi Ocak 2020'de tamamlanacaktır.
- İnşaat çalışmaları Ekim 2019'da başlamış, rüzgar türbini kapsamında ilk teslimatlar Ocak 2020'de başlayacaktır.
- Proje Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından finanse edilmektedir ve sözleşme Ocak 2020'nin ortalarında imzalanacaktır.

### Saros Rüzgar Enerji Santrali Projesi

Konum: Çanakkale, Merkez ve Çan

Kurulu Güç: 138 MW

Kurulacak Türbin Sayısı: (27)

Projeyi Tamamen İşletmeye Alma Tarihi: Aralık 2020

#### Proje Durumu

- Ana izinler alınmıştır.
- 2012 yılında lisans aldığı anda 69 türbinden (her biri 2 MW) oluşan Saros RES, türbin teknolojisindeki gelişmelerle 2018 yılında türbin sayısı 5 MW'lik 27 türbine düşürülmüştür.
- 2019 yılında ana yüklenicilerle sözleşmeler imzalanmıştır (Türbin, İnşaat, Enerji Nakil Hatları, Elektromekanik Ekipmanlar).
- Bağlantı yolları için inşaat çalışmaları Haziran 2019'da başlanmış ve rüzgar türbini kapsamında ilk teslimatlar Haziran 2020'de başlayacaktır.
- Kredi verenler - DZ Bank (ECA Kuruluşu), IsBank - TSKB GarantiBBVA (Ticari ve ECA Kuruluşu Garantisi) ile proje finansmanına yönelik ayrıntılı inceleme yapılmaktadır. Sözleşme 2020'nin birinci çeyreğinde imzalanacaktır.



### Borusan EnBW Enerji'de Ar-Ge ve Dijitalleşme Adımları

Borusan EnBW Enerji, 2019 yılında dijitalleşmede inisiyatif alması gereken alanlar konusunda Kurumsal Mimari Çalışması yaparak Dijitalleşme Yol Haritası geliştirmiştir. 2019 yılı başlangıç noktası olarak kabul edilerek odaklanılacak alanlar Veri & Analitik, Robotik Süreç Otomasyonu, İş Süreçleri Yönetimi, Kurumsal İçerik Yönetimi ve Entegrasyon Yönetimi olarak belirlenmiştir. 2020 yılında Kurumsal Mimari Çalışması gözden geçirilecektir ve Veri ve İş Süreçleri Yönetimi alanlarında yeni projelerin geliştirilmesi planlanmaktadır. 2021'de hedef Borusan EnBW Enerji'nin oluşturduğu altyapı ile gelişmiş analitik ve makine öğrenimi kullanımı aracılığıyla Satış ve Bakım'da kârlılığını artırmaktır.

2019'da odak noktası buzlanmayı azaltmak için rüzgar türbini kanatlarına uygulanan bir kimyasalın geliştirilmesi olmuştur. Şu ana dek yapılan saha testleri umut vericidir.

### Dünyanın Sürdürülebilirliğine Doğrudan ve Dolaylı Katkı...

Borusan EnBW Enerji'nin sürdürülebilirliğe temel yaklaşımı, faaliyetlerinde dünyanın sürdürülebilirliğine doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlamaktır. 11 enerji santralinde yeşil enerji üretilmekte ve "0" emisyon ile dünyanın sürdürülebilirliğine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, üretimleri, önemli miktarda sera gazı emisyonuna sebep olan fosil yakıt santrallerinin yerini almaktadır.

Borusan EnBW Enerji, günlük faaliyetlerinde ve yatırımlarında çevresel ayak izini azaltmayı ve böylece dünyanın sürdürülebilirliği üzerinde dolaylı bir etki yaratmayı hedeflemektedir.

## Borusan EnBW Enerji

**Borusan EnBW Enerji, faaliyet alanlarındaki tüm çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve yöre halkı için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir. Şirket, içinde yaşadığımız çevreyi korumaya ve enerji performansını sürekli geliştirmeye kendini adanmıştır.**

### Yatırım Projeleri

#### Kıyıköy RES

- Türbinler zararlı atık üretmemektedir.
- Türbinler rüzgar enerjisi ile çalışmaları sebebiyle kirliliğe sebep olmamaktadır ve dolayısıyla küresel ısınmaya katkıları yoktur.
- Yıllık enerji üretimi 230 GWh olacaktır. Bu üretimle yaklaşık 90 bin hanenin enerji ihtiyacı karşılanabilecektir.
- Rüzgar enerji santralleri tamamen yenilenebilir bir enerji kaynağı kullanmaları ve temiz ve çevre dostu olmaları nedeniyle çevreye zararlı hiçbir atık oluşturmamaktadır. Proje yıllık 139 bin ton karbon salınımının önüne geçecektir.
- Ayak izini daha da azaltmak amacıyla, türbinler mevcut yollar kullanılarak en verimli yerlere yerleştirilmiştir.
- Projenin kapasite artırımı projesi olması sebebiyle havai hat ve alt istasyona ihtiyaç duyulmamaktadır. Projede, mevcut enerji iletim altyapısından faydalanılacaktır.
- Kuşların göç dönemlerinde ihtiyaç duyulması halinde aktif türbin yönetimi uygulanacaktır.
- Uzmanların raporlarına göre yarasız koruma önlemleri uygulanacaktır.
- Bitki örtüsünü koruma önlemleri halihazırda uygulanmaktadır.
- Uygun toprak bakımı yapılarak ayrı olarak depolanacaktır. Orman Müdürlüğü'nün onay vermesi durumunda ihtiyaç duyan köylülere dağıtılacaktır.



- Projenin inşaatı sırasında, çevresel etkileri azaltmak için önlemler alınacaktır (trafik yönetimi, toz ve gürültü kontrolü, atıkların uygun şekilde bertarafı gibi).
- #### Saros RES
- Türbinler zararlı atık üretmemektedir.
  - Türbinler rüzgar enerjisi ile çalışmaları sebebiyle kirliliğe sebep olmamakla beraber küresel ısınmaya katkıları yoktur.
  - Saros Projesi, 27 türbin ile Türkiye'de inşa edilecek en büyük rüzgar enerjisi santrallerinden biri olmasına rağmen, çevresel etkisi önemli ölçüde azaltılacaktır.
  - Yıllık enerji üretimi 500 GWh olması hedeflenen santral, bu üretimle yaklaşık 200.000 hanenin enerji ihtiyacını karşılayabilecektir.

- Rüzgar enerji santralleri tamamen yenilenebilir bir enerji kaynağı kullanmaları ve temiz ve çevre dostu olmaları nedeniyle çevreye zararlı hiçbir atık oluşturmamaktadır. Tamamlandığında proje yıllık 296 bin ton karbon salınımının önüne geçecektir.
- Proje, çoğunlukla kötü durumda olan bir orman ve bireysel araziler üzerine inşa edilecektir. Çevresel ve toplumsal hassasiyetler göz önünde bulundurularak hazırlanan yerleşim planında halihazırda var olan yolların ve açık arazilerin kullanılmasına büyük önem verilmiştir (ulaşım yollarının %95'i mevcut orman yollarında, ağaçsız orman alanında ve %5'i de bireysel arazilerde bulunmaktadır).
- Bu şekilde hem türbin platformlarının hem de yol yapımının çevresel etkileri azaltılacak ve mevcut yollar iyileştirilerek yaz ve kış aylarında kullanılacak güvenli yollara dönüştürülecektir.



### Operasyonel Enerji Santralleri

Operasyon süreçleri nedeniyle az miktarda atık oluşmuş ve bu nedenle enerji tüketimi ve su kullanımı çok düşük kalmıştır. Buna rağmen Şirket bu durumu en aza indirmek ve yeni teknolojileri takip etmek için elinden gelenin en iyisini yapma çabasında olmuştur.

Alınan önlemlere aşağıdakiler örnek verilebilir:

- Yağmur suyu toplanarak sulamada kullanılmıştır.
- Peyzaj için çok düşük su tüketimine sahip bitkiler seçilmiştir.
- Sızıntıların tespit edilmesi için tüm sahalarında su tüketimi izlenmiştir.
- Aşırı su tüketimini en aza indirmek için musluk havalandırıcılar ve sensörler kullanılmıştır.
- Atıklar çevre kurallarına ve yönetmeliklerine göre ayrılmış ve bertaraf edilmiştir.
- Şirket, tüm yatırım projelerinde Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) gibi finansal kuruluşların biyoçeşitlilik, her tür atık, su ve atık yönetimi de dahil olmak üzere çevrenin korunmasına ilişkin kurallarına uymaktadır.

### Yalın 6 Sigma Projesi Hayata Geçirildi...

Her yıl, kârlılığı korumak için operasyonel maliyetler yakından takip edilmektedir. Dijital altyapı (Uzaktan İzleme ve Kumanda Merkezi) sayesinde insan ve santral temelli faaliyetlerin çoğu artık uzaktan gerçekleştirilmektedir. BEE'nin kendi personeli, Orijinal Malzeme Üreticisi'nin (OEM) taşeronu olarak rüzgar türbini bakım faaliyetlerini gerçekleştirmeye devam etmiş ve bazı santrallerde maliyetleri düşürmek için Orijinal Malzeme Üreticisi (OEM) olmadan tüm çalışmalarını yerine getirmiştir. Ayrıca, işletme giderlerini azaltmak ve enerji santrallerinin üretimini artırmak için yalın 6 Sigma projeleri sürekli olarak hayata geçirilmektedir.

### Tüm Paydaşlar için Güvenli ve Sağlıklı bir Çalışma Ortamı...

Borusan EnBW Enerji'de amaç, faaliyet alanlarındaki tüm çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve yöre halkı için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, içinde yaşadığımız çevreyi korumak ve enerji performansını sürekli geliştirmek, ve "Sıfır İş Kazası" hedefine istikrarlı bir şekilde uymaktır.



### Ekipler için Eğitim Programları...

Yıl boyunca ekiplerin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı eğitim programları düzenlenmiştir. Temel bilgilerle başlangıç yapılarak her bir çalışan için SEÇ uzmanları tarafından Genel Sağlık, Emniyet ve Çevre (SEÇ) eğitim programları düzenlenmiştir. Bir adım daha ileri gitmek için operasyon, bakım ve yatırım ekiplerinin ihtiyaçları analiz edilmiş ve her gruba farklı eğitim setleri verilmiştir.

### Başarılı Sonuçlar

Çanakkale Saros Rüzgar Enerji Santrali için yeni bir rüzgar türbini tedarikçisi seçilmiştir. Saros RES ve Kırklareli RES projelerine ilişkin süreç ve izin işlemleri başarıyla sürdürülmüş, finansman kurumları belirlenmiş ve inşaat çalışmalarına başlanmıştır. Türkiye Elektrik İletim A.Ş. tarafından Haziran ve Aralık 2017'de düzenlenen rüzgâr kapasite tahsis ihalelerinde kazanılan 395 MW gücündeki 10 yeni projenin hayata geçirilmesine yönelik izin süreçleri de başarıyla devam etmiştir. Nisan 2010'da, Endeavor Turkey, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genç Girişimciler Kurulu (TOBB GKK), Özyeğin Üniversitesi ve Start Up dergisi tarafından düzenlenen Kurumsal Girişim - Girişimci Dostu Şirketler etkinliği kapsamında Borusan EnBW Enerji, Verimli Şirket/ Yeni Girişim İş Birliği ödülüne layık görülmüştür. 2019 yılında Borusan ve

EnBW ortaklığının 10'uncu kuruluş yıl dönümü kutlanmıştır. Yıl boyunca teknisyen yönetimi incelemesi, İK ziyaretleri ve ayrıca çalışanların kendi eylemleriyle istedikleri çalışma ortamını oluşturdukları çalışanlara özgü bir marka proje olan Yarınları Koşanlar gibi başarılı İK projeleri gerçekleştirilmiştir.

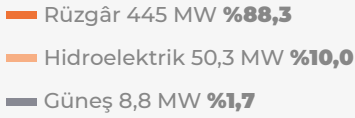
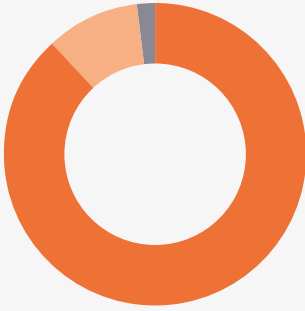
### Borusan EnBW Enerji'nin Gelecekteki Stratejisi

- Borusan EnBW Enerji'nin mevcut portföyü belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Bir sonraki adım, FIT'de yer almayan mevcut projeleri garantiye almak veya sıfırdan yatırım projelerini PPA'lar aracılığıyla ticari müşteriler veya sanayi müşterileriyle finanse etmek olacaktır.
- Borusan EnBW Enerji, üçüncü taraflara İşletme ve Bakım hizmetleri hakkında birikmiş deneyim sağlamayı hedeflemektedir. Vestas ile taşeronluk için görüşmeler devam etmektedir.
- Borusan EnBW Enerji, dijitalleşmenin önemini her zaman vurgulamış olup, istenen seviyeye ulaşmak için girişimler ve danışmanlarla çalışmaya devam edecektir.
- Borusan EnBW Enerji ayrıca, dünya enerji piyasalarındaki yeni değişikliklere bağlı olarak Türkiye'deki olası pazar gelişmelerini araştırmakta ve gelecekte dağıtılmış yenilenebilir enerjiye yönelik önde gelen teknoloji çözüm ve hizmet sağlayıcısı olmaya hazırlanmaktadır.

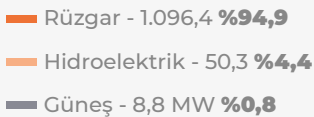
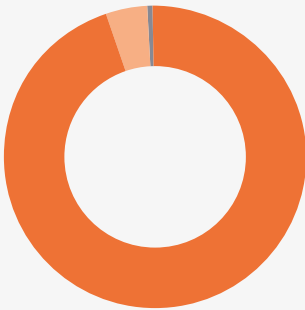
## Borusan EnBW Enerji

**Borusan EnBW Enerji'nin mevcut portföyü belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Bir sonraki adım, FiT'de yer almayan mevcut projeleri garantiye almak veya sıfırdan yatırım projelerini PPA'lar aracılığıyla ticari müşteriler veya sanayi müşterileriyle finanse etmektir.**

### KURULU KAPASİTE (505 MW)



### MEVCUT PORTFÖY (1.155 MW)



### ŞİRKET PROFİLİ

#### Operasyonel Bilgiler

- Kurulu Güç: 505 MWm
- Üretim: 1.397 GWh
- Mevcut Portföy: 1.156 MWm

#### Kurumsal Bilgiler

##### Faaliyet Alanı

- Yenilenebilir enerji üretimi ve satışı

##### Ürünler ve Hizmetler

- Elektrik enerjisi üretimi ve satışı

##### İmalat Kapasitesi

- 505 MW kurulu güç/1.397 GWh (2019 üretimi)

##### Hizmet Verilen Sektörler

- Dengeleme piyasası
- Serbest tüketiciler (1.600 kWh/yıl tüketen sanayi ve ticarethane aboneleri)

#### İş Ortağımız EnBW

#### Hizmet Noktaları

- İstanbul Merkez Ofis
- Ankara Ofisi
- Bandırma Rüzgâr Enerji Santrali
- Yedigöl Aksu Hidroelektrik Enerji Santrali
- Balabanlı Rüzgâr Enerji Santrali
- Kuru Rüzgâr Enerji Santrali
- Mut Rüzgâr Enerji Santrali
- Harmanlık Rüzgâr Enerji Santrali
- Fuat Rüzgâr Enerji Santrali
- Dayıcık Güneş Enerji Santrali
- Pamuklu Güneş Enerji Santrali
- Kartaldağı Rüzgâr Enerji Santrali
- Kıyıköy Rüzgâr Enerji Santrali

---

## YÖNETİCİLER

---



**Mehmet Acarla**  
Genel Müdür



**Enis Amasyalı**  
Yatırımlar  
Genel Müdür Yardımcısı



**Hakan Aras**  
Finans ve Mali İşler  
Genel Müdür Yardımcısı



**Tuna Güven**  
Operasyonlar  
Genel Müdür Yardımcısı



**Emre Okuyan**  
Stratejik Planlama, İş Geliştirme,  
Satış ve Ticaret Direktörü





