

CEO'nun Mesajı

Hayata geçirdiğimiz öncü yatırımlar, attığımız hudutsuz adımlar, sürdürülebilirlik odağında yakaladığımız başarıların tümünün arkasında Sabancı olmanın getirdiği sorumluluk duygusu yatıyor.

Özellikle gelir tablosu metriklerinde hedeflerimizin üzerinde bir performans gösterdik. Ayrıca, nakit yaratma odağımızı sürdürdük ve bu sayede bilançomuzu sağlam tuttuk.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Zorluklar ve belirsizlikler artık hiç şüphesiz, işlerimizin vazgeçilmez birer parçası.

Çok kutuplu bir dünyada, jeopolitiğin, küresel ekonominin temel belirleyicisi haline geldiği bir dönemi hep birlikte yaşıyoruz. Bölgeselleşme akımları, ticaret yolları rekabeti, tedarik zinciri dönüşümü, yeşil enerji geçişi için gerekli kritik malzemeler, mevcutta var olan jeopolitik zorlukları daha da büyütebilecek risk unsurlarından sadece bazıları.

Tüm bunlar, dünyada ekonomik iklimi zorlaştırırken, çok önemli bir kavramsal düşüncede bizleri aynı noktada buluşturuyor: Hepimiz aynı gemideyiz. Ve hepimiz aslında en zayıfımız kadar güçlüyüz.

Pandemi süreci bunun en net örneklerinden biriydi. Son yıllarda dünyaya kasıp kavuran yüksek enflasyon tehdidiyle birlikte, bunun ekonomik yansımaları da hep birlikte gördük. Bugün geldiğimiz noktada ise enflasyona karşı verilen global mücadelenin yavaş yavaş kazanıldığını görmek memnuniyet verici.

Diğer yandan, Türkiye'de de, toplumun tüm kesimlerinin yakından tanıklık ettiği zorlu bir ekonomik iklimi derinden hissettik. Bugün ise yeni ekonomi politikalarıyla güvenin tekrar tesis edildiği, yatırımcı güveninin toparlanma işaretleri verdiği yeni bir dönemdeyiz.

Elde ettiğimiz kazanımlar umut verici olsa da kalıcı başarıyı getirebilecek yegâne unsurun kararlılıktan geçtiğini de çok iyi biliyoruz.

Tüm bu zorlu ekonomik şartlara rağmen, Sabancı Topluluğu olarak, 2023 yılını büyük başarılarla tamamlamış olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Orta vadeli hedeflerimize paralel olarak, 2023 yılında enflasyondan arındırılmamış hali ile kombine gelirimizi %57, kombine FAVÖK'ümüzü %23 ve konsolide net kârımızı %20 yükselttik. Gelirlerimizin içindeki yeni ekonomi ve döviz payı açısından da hedeflerimize doğru ilerliyoruz.

Özellikle gelir tablosu metriklerinde hedeflerimizi aşarken, nakit yaratma odağımızı sürdürdük ve bu sayede bilançomuzu sağlam tuttuk. Holding nakit pozisyonumuzu yıllık bazda tarihin en yüksek seviyesine çıkarırken, Topluluğumuz seviyesinde net borç/FAVÖK oranımızı orta vadeli hedeflerimizin oldukça altında tutmaya devam ettik. Bu durum, bizlere yeni büyük yatırımlar için de önemli bir manevra alanı sağlıyor.

Portföyümüzün sürdürülebilirlik odaklı dönüşümüne öncülük eden enerji iş kolumuzda, devreye aldığımız yenilenebilir enerji yatırımlarımızla birlikte Enerjisa Üretim'in toplam operasyonel kurulu gücünü, 2023 yıl sonu itibarıyla 3.792 MW'a ulaştırdık. 2026 yılında Türkiye'de %60'ı yenilenebilir enerji kaynaklarından oluşacak 5.000 MW'ın üzerinde kurulu güç hedefimize doğru emin adımlarla ilerlerken, aynı zamanda önümüzdeki 5 yılda ülkemizde hayata geçirilecek her üç rüzgâr ve güneş santralinden birine Topluluk olarak imzamız atacağız.

Diğer yandan, Enerjisa Üretim tarafından Bandırma'da hayata geçirilen Hidrojen Vadisi'nde ilk yeşil hidrojen üretimimizi 2023 yılı içerisinde gerçekleştirdik. Türkiye'yi Avrupa'nın en büyük yeşil hidrojen tedarikçisi haline getirebilecek bu projenin, Avrupa'nın enerji arz güvenliğinde de tarihi bir sayfa açabileceğine inanıyoruz.

Öte yandan, yenilenebilir enerjideki tecrübemizi uluslararası pazarlara taşımak amacıyla, ABD'deki ikinci güneş enerjisi yatırımımızı Teksas'ta 232 MW'lık güneş enerjisi santrali ve 60 MW kapasiteli enerji depolama tesisi ile geçtiğimiz yıl içerisinde gerçekleştirdik. Böylelikle, ABD'de bulunan güneş enerjisi yatırımlarımız 504 MW'a ulaşmış oldu.

Yapı Malzemeleri iş kolumuz da bu dönemde, Dünya'nın Sabancı'sı vizyonumuza katkı sunacak önemli bir yatırım kararını daha hayata geçirdi. ABD'de 82 milyon ABD dolarlık yatırımla 2025'in son çeyreğinde faaliyete geçecek yeni gri çimento öğütme tesisimiz ile birlikte Çimsa, beyaz çimento pazarında olduğu gibi gri çimento pazarında da küresel ayak izini güçlendirecek. Bunun yanında, ürün portföyünü sürdürülebilirlik odağında geliştirmeyi sürdüren Çimsa, Mersin tesisinde tamamladığı yaklaşık 42,5 milyon ABD dolarlık kalsiyum alüminat çimento (CAC) yatırımıyla bu alanda dünyanın sayılı oyuncuları arasındaki yerini aldı.

Sanayi iş kolumuzda, geçtiğimiz yıl 50'nci yılını kutlayan Kordsa, tüm zorlu rekabet koşullarına rağmen, lastik güçlendirmede dünya lideri konumunu korumayı başarırken, gelecekteki malzeme devrimine yön vereceğine inandığımız kompozit teknolojilerinde de kararlı büyümesini sürdürdü. Kompozit gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payını 2023 yılında %20 seviyelerine yükselten Kordsa, dördüncü ana iş kolu olan compounding'i de geçtiğimiz yıl itibarıyla devreye aldı. Bu iş birimi çatısı altında Kordsa, sürdürülebilir plastiklerin ana hammaddesini geliştirecek; otomotiv, havacılık, uzay sanayi, elektrik ve elektronik, beyaz eşya, günlük ev eşyaları, ambalaj gibi farklı birçok sektöre katma değerli ve sürdürülebilir ürünler sunacak.

Kordsa'nın 'compounding' iş birimini kurması, Çimsa'nın gerçekleştirdiği CAC yatırımları, bizim sürdürülebilir malzemeler alanındaki büyüme kararlılığımızın da çok önemli bir göstergesi.

Diğer bir sanayi şirketimiz Brisa, 2018'de 300 milyon ABD doları yatırımla hayata geçirdiği ve yeni nesil teknolojilerle donattığı Aksaray Fabrikası için 34 milyon ABD dolarlık ilave yatırımı yaparak 2026 yılında yıllık 4,6 milyon lastik kapasitesine ulaşacak.

Sıfır emisyonlu araçlardaki kararlı büyümesini sürdüren Temsa, Avrupa'nın ilk elektrikli şehirlerarası otobüsünden sonra, Türkiye'nin ilk hidrojen yakıtlı



şehirlerarası otobüsünü hayata geçirmek için Portekizli CaetanoBus şirketi ile Ar-Ge anlaşması imzalandı. İş birliği kapsamında geliştirilecek prototipin 2024 yılında tamamlanmasını, 2025 yılında da seri üretime geçilmesini hedefliyoruz.

Geçtiğimiz yıl Türkiye ekonomisine sağladığı kredi desteğini 962 milyar TL'si nakdi olmak üzere toplam 1 trilyon 201 milyar TL seviyesine çıkaran Akbank, %21 düzeyinde gerçekleşen güçlü konsolide sermaye yeterlilik oranıyla, reel sektörün büyümesine ve gelişmesine destek olmaya da devam etti.

Finansal hizmetler iş kolumuzda, Aksigorta ve Ageas, yeni nesil finansal hizmetlerde öncü olma misyonları doğrultusunda büyümelerini sürdürdü. Sabancı Holding-Ageas arasındaki iş birliği ve sinerji doğrultusunda, 'birden fazla kanalda tek bir sigorta şirketi gibi hareket etme' stratejimizi güçlendirdiğimiz bir yılı geride bırakırken, kuruluşunu tamamladığımız ve 2024 yılında aktif olarak faaliyete yeni sigorta şirketimiz ile sağlık ekosisteminin önde gelen oyuncularından biri olacağız.

Tüm bunları hayata geçirirken inovasyon kaslarımızı da güçlendirmeyi sürdürdük. Yeni nesil teknolojilere dayalı iş modellerine odaklanmamıza destek olacak önemli bir organizasyon değişikliğine imza attık ve Holding bünyesinde Dijital Grup Başkanlığımızı oluşturduk. Burada da kendimize ikili bir

hedef seti belirledik. Bu hedef setinin ilk ayağında, geçtiğimiz dönemde gerçekleştirdiğimiz satın alımlarla Topluluğumuza kazandırdığımız siber güvenlik ve dijital pazarlama yetkinliklerini güçlendirirken, ikincil olarak da yeni büyüme platformlarına odaklanmayı sürdüreceğiz. Bu süreçte, bulut teknolojileri ve ölçeklenebilir dijital teknoloji platformlarının yanı sıra yeşil hiper ölçekli veri merkezleri en büyük odak alanlarımız olacak. Yenilenebilir enerji alanındaki öncü çalışmalarımızın, bu veri merkezlerimizle olan sinerjisi konusunda önemli çalışmalar halii hazırda yürütüyoruz. Tüm bunlarla birlikte, SabancıDX'in bir hizmet sağlayıcı olarak konumlanması, çoklu kanal büyümesine devam eden Teknos'a'nın tamamen dijital bir kimliğe bürünmesi, hafif varlık odaklı büyüme stratejisinde büyük başarı elden Carrefoursa'nın dijital yetkinliklerinin daha da güçlendirilmesi de yol haritamızın önemli unsurları arasında.

Diğer yandan, son yıllarda hem Türkiye'de hem de dünyanın gelişmiş girişimcilik merkezlerinde önemli start-up yatırımlarını hayata geçiriyoruz. 2020 yılından bu yana, yarısı Türkiye'de yarısı ise yurt dışında olmak üzere yatırım yaptığımız fon ve start-up sayısı 30'u aştı.

CEO'nun Mesajı

2023, stratejik düşünceyi güçlendirdiğimiz önemli bir yıl oldu. X-Teams adı verdiğimiz çapraz ekiplerin de yönlendirmeleriyle, Topluluğumuz için ileriye dönük bir yol haritası oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yürüttük.

1925'ten bu yana, bu topraklarda ilkleri hayata geçiren; Türkiye'nin çağdaşlaşma yolculuğuna öncülük eden bir Topluluk olarak, 100'üncü yılımıza bizi biz yapan, Sabancı değerleriyle ilerleyeceğiz.

Diğer yandan, Sabancı Holding bünyesinde, Çimsa ve Kordsa'ya ev sahipliği yapacak Sabancı Teknoloji Merkezi'ni Almanya'da hayata geçirdik. Avrupa'nın en güçlü inovasyon merkezlerinden Münih'te açtığımız Sabancı Teknoloji Merkezi, Topluluğumuzun Ar-Ge, teknoloji ve sürdürülebilir ürün geliştirme yetkinliğini uluslararası alana taşıırken, "Dünya'nın Sabancı'sı" vizyonuna ve "Türkiye ile dünyayı birleştirme" vaadine de önemli bir katkı sunacak. Münih Teknik Üniversitesi (TUM) yerleşkesi içerisinde yer alan Sabancı Teknoloji Merkezi, aynı zamanda üniversite-sanayi iş birliği alanında Avrupa'nın simge platformlarından biri olacak.

2050 net sıfır hedeflerine doğru ilerlerken, kendimize de bilimin ve teknolojinin izinde oldukça zorlu hedefler koyuyoruz. Bu doğrultuda, Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTI) ile koordinasyon halinde, en geç 2030 yılında doğrudan karbon emisyonlarımızı 2021 yılına göre en az %42 seviyesinde azaltacağız. 2025 sonunda ise Holding olarak %15'lik azaltımı yakalamış olmayı amaçlıyoruz. Bununla birlikte, 2027 yılına kadar sürdürülebilirlik bağlantılı alanlara gerçekleştireceğimiz harcamalarımızı da 5 milyar ABD dolarına tamamlayacağız.

Topluluk olarak sürdürülebilirlik alanında attığımız her adımın bizi iklim acil durumunun çözümüne, dünyada eşitsizliklerin bertaraf edilmesine biraz daha yaklaştırdığını çok iyi biliyoruz. ÇSY'nin (çevresel, sosyal, yönetim) 3 unsurunu da kapsayan detaylı sürdürülebilirlik yol haritamız kapsamında kararlılıkla ilerlerken, bir yandan da dögüsel ekonomiyi mevcut işlerimizin, yatırımlarımızın merkezine yerleştiriyoruz.

Her yıl uluslararası standartlara ve iyi uygulamalara göre fark analizi gerçekleştirip daha da iyileşmek için gerekli adımları atıyoruz. Bu yaklaşım neticesinde, MSCI ve CDP gibi saygın platformlarda sürdürülebilirlik notumuzu artırmaya devam ediyoruz.

Hayata geçirdiğimiz öncü yatırımlar, attığımız hüdutsuz adımlar, sürdürülebilirlik odağında yakaladığımız başarıların tümünün arkasında Sabancı olmanın getirdiği sorumluluk duygusu yatıyor.

6 Şubat'ta, Türkiye ve hatta dünya tarihinde çok benzeri olmayan bir deprem felaketini yaşadık. Depremi ilk saatlerden itibaren Topluluk şirketlerimiz, ortaklarımız ve Sabancı Gönüllülerimizle bölgede muazzam bir dayanışma örneği sergiledik. Gerek depremden etkilenen 7 bine yakın Topluluk çalışanımızın, gerekse bölge halkının her koşulda yardımına koştuk. Bu dönemde hep birlikte, gerçek bir Topluluk ruhuyla seferber olduk. Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ve Cumhuriyetin 100. yılı kapsamında yaptığımız etkinlikleri de hep bu birliktelik ruhuyla hayata geçirdik.

Sabancı Gönüllülerimiz öncülüğünde, bu yıl üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ile eğitim ve kalkınma odağında 8 ana projeye ve 1.000'in üzerinde etkinliğe imza attık. Kadınlarımız, gençlerimiz, çocuklarımız başta olmak üzere yaklaşık 7 bin kişinin doğrudan hayatına dokunduk, gönüllülüğün ülkemizde artmasına öncü olduk.

“Ölçeklenme”yi yeni bir yatırım kriteri olarak ele alacağız. Inovasyonun peşinde koşmayı sürdüreceğiz. Ama bunların içerisinde, bizi daha hızlı büyütecekleri seçip bu yatırımları hayata geçirebilmek için daha fazla çaba sarf edeceğiz.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği faaliyetlerimiz kapsamında, deprem felaketinden en çok etkilenen illerimizden biri olan Hatay'da, Habitat Derneği ile Brisa, Kordsa, Temsa ve Teknosa'nın iş birliğiyle Ekim ayında Sabancı Hatay Kuluçka Merkezi'ni hayata geçirdik. Ekim ayında kapılarını açan ve sadece ilk 2 ayda, 1.250 kişiye eğitimler veren bu merkezimiz ile deprem felaketi nedeniyle bölgeyi terk etmek zorunda kalan vatandaşlarımızın geri dönmesini, gençlerin ve kadınların yeniden ekonomik ve sosyal hayata kazandırılmasını, yeni iş fırsatları yaratılmasını, bölgede bulunan girişimcilerin Türkiye ve dünya girişimcilik ekosistemine entegre edilmesini amaçlıyoruz.

Değerli Paydaşlarımız,

Bir yandan mevcut işleri koruyup büyütürken bir yandan da sürekli geleceğe ve yeni büyüme fırsatlarına odaklanıyoruz. 2023 bu anlamda bizler için de stratejik düşünceyi güçlendirdiğimiz önemli bir yıl oldu. Topluluğumuz bünyesinde, farklı şirket ve yaş gruplarından çalışanlarımızın bir araya gelerek oluşturduğu, X-Teams adı verdiğimiz çapraz ekiplerin de yönlendirmeleriyle, Topluluğumuz için ileriye dönük bir yol haritası oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yürüttük.

Bu doğrultuda, bizi Topluluk Vaadimize ulaştıracağına inandığımız 5 stratejik önceliğimizi “Büyük ölçekte çevik küresel ve yerel ayak izi”, “Dijital ve yapay zekâ dönüşümü”, “Büyüme için inovasyon”, “Daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik” ve “Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler” olarak belirledik.

Bu stratejik önceliklerimizde özellikle altını çizmek istediğim bir nokta var. Sabancı'nın Topluluk Vaadi'nin merkezinde yer alan sürdürülebilirlik ile birlikte, yeni dönemde “ölçeklenme”yi de yeni bir yatırım kriteri olarak ele alacağız. Evet, inovasyonun peşinde koşmayı, yeniliklerin izinden gitmeyi sürdüreceğiz. Ama bunların içerisinde, bizi daha hızlı büyütecekleri seçip bu yatırımları hayata geçirebilmek için daha fazla çaba sarf edeceğiz.

Bu ölçeklenme yolculuğumuzun en önemli unsurlarından biri de dijital ve yapay zekâ dönüşümü olacak. Özellikle yeni müşteri kazanımında dijitali çok daha etkin bir şekilde kullanacağız. Yapay zekânın bizlere açtığı fırsat sonsuzluğunda, işlerimize en doğru etkiyi

sağlayacak proje ve uygulamaların içerisinde olarak, hem mevcut müşteri deneyimimizi güçlendirecek hem de müşteri tabanımızı genişleteceğiz. Akbank'ın geçtiğimiz yıl içerisinde elde ettiği 2,3 milyon net aktif müşteri kazanımı bu alanda Topluluk şirketlerimiz de çok önemli bir örnek. Bu kazanımın %60'ın üzerinde dijitalden sağlanmış olması, dijitalin sadece verimlilik ve maliyet iyileştirmeleriyle sınırlı bir alan değil; hızlı ve kaliteli büyüme için tüm şirketlere yeni ufuklar açan bir iş kültürü olduğunun en net göstergesi.

Stratejik önceliklerimize dahil ettiğimiz “Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler” başlığımız altında, ‘amaç odaklı şirket’ kültürümüzü pekiştirmeye devam ederken, insana yaptığı yatırımla dünyadaki yetenek savaşlarında pozitif ayrışan bir Sabancı yaratacağız. Daha fazla yetki veren, katılımcılığı teşvik eden, siloları yıkan, ekosistem sinerjisini önceliklendiren bir yaklaşımı Topluluk geneline yaymak yol haritamızın birincil maddelerinden biri olacak.

Tüm Yürütme Kurulumuz, bu dönüşümün en ön saflarında yer alacak. Tüm Sabancı organizasyonunda amaç odaklı yaklaşımı güçlendirmek; sadece yol gösteren değil, bu yolu paydaşlarıyla yürüten liderler olmak, birbirinden değerli yönetici adaylarımızın potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkan sağlamak, geçmişte olduğu gibi önümüzdeki dönemde de yönetim ekibimizle birlikte en büyük misyonumuz ve motivasyonumuz olacak.

Değerli Paydaşlar,

Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü yılını büyük bir gururla geride bıraktık. Şimdi önümüzde bir anlamlı eşik daha var. Sabancı Topluluğu'nun 100'üncü yılı...

1925'ten bu yana, bu topraklarda ilkleri hayata geçiren; Türkiye'nin çağdaşlaşma yolculuğuna öncülük eden bir Topluluk olarak, 100'üncü yılımıza bizi biz yapan, Sabancı değerleriyle ilerleyeceğiz.

Bu yolculukta yanımızda olduğunuz için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO