

CEO'nun Mesajı



Değerli Paydaşlarımız,

Sürdürülebilirlik ile değer yaratımı arasındaki bağlantı; günümüzün giderek daha karmaşık hale gelen ve ezber bozan bir nitelik kazanan iş ortamında, her zamankinden daha belirgin hale geldi. Stratejik önceliğimiz olan 'Daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik' ilkesi doğrultusunda ilerlediğimiz 2023 yolculuğumuzda, her biri sürdürülebilir

kalkınma hedefimize katkıda bulunan pek çok farklı stratejik alanda önemli başarılarla imza attık.

Zorlu bir ekonomik ortamda, orta vadeli hedeflerimize paralel olarak, 2023 yılında enflasyondan arındırılmamış hali ile kombine gelirimizi %57, kombine FAVÖK'ümüzü %23 ve konsolide net kârimizi %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.

Yeni Ekonomiyi Benimsemek ve Dinamik Portföy Yönetimi

Sabancı Holding, 2023 yılında enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri, mobilite çözümleri ve dijital teknolojilere stratejik yatırımlar yaparak "yeni ekonomi" çerçevesindeki konumunu güçlendirdi.

Dinamik portföy yönetimi yaklaşımımız sayesinde bu sektörlerdeki dönüşüme sadece uyum sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda öncülük ediyoruz.

Bu doğrultuda, ezber bozan teknolojilere de yatırım yapıyor ve faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda yeni teknoloji yatırımlarına odaklanıyoruz. Bandırma'daki ilk yeşil hidrojen üretim tesisi de dahil olmak üzere inovatif iklim teknolojilerini Türkiye'ye getiriyoruz.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Sabancı İklim Teknolojileri aracılığıyla en ileri füzyon ve derin jeotermal enerji teknolojilerine yatırım yapıyoruz. Uluslararası yatırımlarımız Singapur'da hidrojen ekipmanları ve İsviçre'de hidrojen depolama teknolojilerine kadar uzanıyor.

Sıfır Karbon enerji üretim kapasitemizi 2030 yılına kadar %75'e çıkarma ve 2050'den önce %100'e ulaşma yönündeki iddialı hedefimizle yeni ekonomiye olan bağlılığımız somut bir şekilde görülüyor. Bir yıl içinde 500 MW'ı aşması beklenen ABD güneş enerjisi santrallerine yaptığımız yatırımın da gösterdiği gibi küresel ayak izimiz genişliyor- bu değeri hızla iki katına çıkarmayı planlıyoruz.

2026 yılına kadar yenilenebilir enerji portföyümüz, Avrupa'nın en büyük kara rüzgâr enerjisi projesini de kapsayacak şekilde yaklaşık 4 GW olacak.

CEO'nun Mesajı

Malzeme teknolojileri ve mobilite çözümlerine yaptığımız yatırımlar kaynak verimliliğini artırıyor ve daha döngüsel ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçişi teşvik ediyor. Örnek olarak Kordsa, sürdürülebilir plastikler için temel hammaddeler geliştirmek ve havacılıktan küçük ev aletlerine kadar çeşitli sektörlerde katma değerli, sürdürülebilir ürünler sağlamak için dördüncü bir ana iş kolu olarak "compounding" iş kolunu devreye aldı. Sıfır emisyonlu araçlarda lider olan Temsa, Avrupa'nın ilk elektrikli şehirlerarası otobüsünü piyasaya sürdükten sonra, Türkiye'nin ilk hidrojen yakıtlı şehirlerarası otobüsünü geliştirmek için Portekiz merkezli CaetanoBus ile bir Ar-Ge anlaşması imzaladı. Prototipin 2024 yılında tamamlanması ve seri üretimin 2025 yılında başlaması hedefleniyor.

2023 yılındaki önemli organizasyonel değişikliklerden biri de Holding bünyesinde kurulan Dijital Grup Başkanlığı

oldu. Burada kendimize ikili bir hedef belirledik: Bir yandan yeni büyüme platformlarına odaklanmayı sürdürürken diğer yandan da yakın zamanda bünyemize kattığımız siber güvenlik ve dijital pazarlama yetkinliklerimizi güçlendirmek. Bulut teknolojileri, ölçeklenebilir dijital teknoloji platformları ve hiper ölçekli veri merkezleri en büyük odak alanlarımız olacak. Yenilenebilir enerji alanındaki öncü çalışmalarımızın, bu veri merkezlerimizle olan sinerjisi konusunda önemli çalışmaları hali hazırda yürütüyoruz.

İnovasyonu Teşvik Eden Ekosistemler

İnovasyonu teşvik eden ekosistemlerin oluşturulmasına yönelik çalışmalarımız büyük önem taşıyor. X-Teams, Sabancı ARF (Almost Ready to Fly) programı ve araştırma kurumlarıyla ortaklıklar gibi girişimler aracılığıyla, entelektüel sermayemizi geliştiren ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen sinerjiler yarattık.

Münih'te kurduğumuz Sabancı Global Teknoloji Merkezi (SGTC), malzeme teknolojileri, kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme gibi alanlarda araştırma ve geliştirmeyi ileriye taşıma kararlılığımızın bir örneğini oluşturuyor. Almanya'daki SGTC ve Kordsa'nın Endonezya'daki Asya Pasifik Teknik Merkezi'nin 2023 yılında açılmasıyla, Ar-Ge ve teknoloji merkezi sayımızı Türkiye'de altı ve yurtdışında iki olmak üzere toplam sekize çıkardık. SGTC, günümüzün öncelikli sorunlarına yönelik yenilikçi çözümler geliştirmek için akademi ve endüstri uzmanlarını bir araya getiren bir araştırma merkezi olarak hizmet veriyor. Ayrıca, Türkiye'de Çimsa ve Kordsa fabrikalarında geliştirilen ürünler, SGTC aracılığıyla Avrupa pazarına yeniden sunulacak. Sabancı Topluluğu'nun 'Türkiye ile dünyayı birleştirme' amacına hizmet eden bu model, Türkiye'nin katma değerli ihracat seferberliğinin de itici güçlerinden biri olacak.

2023 yılında Ar-Ge ve inovasyon harcamalarımızın %50'si Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı projelere ayrıldı ve bu sonuç, sürdürülebilir ürün ve teknoloji gelişimini teşvik etme konusundaki kararlılığımızı net olarak ortaya koyuyor. Girişimcilik programları da dahil olmak üzere tüm iş geliştirme inisiyatiflerimiz, sürdürülebilirliğe yönelik bütünsel yaklaşımımızı yansıtacak şekilde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları temalarıyla stratejik olarak örtüşüyor.

Kapsamlı Doğa Programı Aracılığıyla Dayanıklılık

Sabancı Holding olarak, sürdürülebilir geleceğimizi şekillendirmede doğanın kritik rolünün farkındayız. Çalışmalarımızı karbonsuzlaşma odağından kapsamlı bir doğa programına doğru genişleterek hem dıştan içe hem de içten dışa stratejiler uyguluyoruz. Sabancı Holding'in Doğa Gündemi dört temel alandaki

CEO'nun Mesajı

çalışmalarımızı içeriyor: Karbonsuzlaşma Girişimleri, Su Yönetimi, Biyoçeşitlilik ve Döngüsel Ekonomi.

2050 yılı için Net Sıfır hedefini taahhüt eden Sabancı Topluluğu şirketleri, bilime dayalı hedefler belirlemeye başladı. Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) tavsiyelerine uygun olarak, 2030 yılına kadar özkaynak payı yaklaşımıyla hesaplanan Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı 2021 referans değerine göre %42 oranında azaltmayı hedefliyoruz. Buna ek olarak Holding, 2025 yılı sonuna kadar %15'lik bir azaltım hedefliyor. İşlerimizi doğa ile uyumlu hale getirmenin anahtarı olan yeni Döngüsel Ekonomi Çerçevemizi de kamuoyuyla paylaştık. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı kümülatif yatırımlarımız ise 2022'den 2027 yılına kadar toplamda 5 milyar ABD dolarına ulaşacak.

İnsan Kaynağına ve Refahına Yatırım

Dünya genelinde 60 bini aşkın çalışanımızdan oluşan iş gücümüz, başarımızın temel taşıını oluşturuyor. Gelecekteki zorluklara hazır liderler yetiştirmek için Sabancı Liderlik Modelimizi yeniledik. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DE&I) taahhüdümüz, her bireyin kendini değerli ve güçlü hissettiği bir iş ortamının oluşmasını sağlıyor.

Yenilikçi çalışma girişimleri ve liderlik gelişim programları aracılığıyla, amaç ve refah odaklı yüksek performans kültürünü destekliyoruz. "Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler" önceliğimiz kapsamında, insan kaynağına yatırım yaparak amaç odaklı kültürümüzü güçlendirmeye ve en iyi yetenekleri çekmeye kararlıyız. Tüm Topluluk genelinde daha fazla yetki veren, katılımcılığı teşvik eden, ekosistem sinerjisini önceliklendiren bir yaklaşımı teşvik edeceğiz.

Tüm Sabancı organizasyonunda amaç odaklı yaklaşımı güçlendirmek; sadece yol gösteren değil, bu yolu paydaşlarıyla yürüyen liderler olmak, birbirinden değerli yönetici adaylarımızın potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkân sağlamak, geçmişte olduğu gibi önümüzdeki dönemde de yönetim ekibimizle birlikte en büyük misyonumuz ve motivasyonumuz olacak.

Sosyal Etkimizi Genişletmek

Sabancı Topluluğu'nun Sosyal Gündemi, toplum üzerinde önemli ve ölçülebilir bir etki yaratma konusundaki kararlılığımızı vurguluyor. Topluluğumuzda yaptığımız yatırımları ayrıntılı sosyal etki analizleriyle destekleyerek, her yatırımın bir veya daha yüksek bir sosyal yatırım getirisi (SROI) sağlamasını hedefliyoruz.

Bu doğrultuda Sabancı Cumhuriyet Seferberliği, kapsayıcılığı ve güçlendirmeyi teşvik eden Doğa ve Sosyal

Gündemlerimiz doğrultusunda ilerledi. Türkiye genelinde, özellikle de yıkıcı 6 Şubat depreminden etkilenen bölgelerde Eğitim ve Kalkınma odaklı faaliyetlerimizle, depremden etkilenen toplulukları desteklemek ve iyileştirmek üzere çalıştık.

Ayrıca Sabancı Topluluğu bankacılık ve finansal hizmetler şirketleri, finansal kapsayıcılık programları aracılığıyla kırılğan grupların finansmana erişimini destekleyen yenilikçi ve kapsayıcı iş uygulamalarını da teşvik ediyor. Fırsat eşitliğinin sağlanması bizim için temel bir değer ve her bir Sabancı Topluluğu şirketi çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı (DE&I) ürün ve hizmetlerine entegre ediyor.

Güçlü Sürdürülebilirlik Performansı

2023 yılında CDP İklim Değişikliği alanında Küresel A Listesi'ne girerek Türkiye'den bu başarıyı elde eden tek holding şirketi olduk. Buna ek olarak, CDP Su Güvenliği raporlamasında puanımızı A-'ye yükselttik.

CEO'nun Mesajı

CDP İklim Değişikliği Programı'na raporlama yapan on bir Topluluk şirketimizden dokuzu A veya A- dereceleriyle liderlik seviyesine yükseldi ve bir önceki yıla kıyasla bu seviyede yer alan şirket sayısı üçe katlandı.

Türkiye'de MSCI ESG Rating tarafından AA notu alan ilk ve tek holding şirketi olduk ve kapsamlı sürdürülebilirlik süreçlerimiz ve uluslararası standartlara bağlılığımız sayesinde son dört yılda notumuzu dört basamak yükselttik.

Holdingimiz ayrıca Refinitiv ESG Değerlendirmesi'nde "Mükemmel Performans" ile "A" notu aldı ve Sustainalytics tarafından ÇSY risk metrikleri açısından "Düşük Riskli" olarak değerlendirilerek ÇSY konularında dünyanın önde gelen şirketleri arasında

sıralandı. Ayrıca, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde üst üste iki yıl yer alan Türkiye'den tek holding şirketi olduk.

Sabancı Holding'in Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Küresel Ödülü'nü (altı elmas ve Sürdürülebilirlikte Üstün Başarı) kazandığını paylaşmaktan da gurur duyuyorum.

Sürdürülebilir Geleceğe Bağlılık

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştirmek için çalışan Sabancı Holding açısından sürdürülebilirlik, amacımızın ayrılmaz bir parçası. Topluluk şirketlerimiz arasında iş birliği ve sinerjiyi teşvik ederek, büyüme ve inovasyon için yeni ufuklar açıyor, pozitif sosyal ve çevresel etki oluşturmayı hedefliyoruz.

Bu doğrultuda, çalışanlarımıza, ortaklarımıza ve paydaşlarımıza destekleri ve bağlılıkları için en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Birlikte, pozitif değişimi yönlendirmeye ve gelecek nesiller için daha iyi bir dünya yaratmaya devam edeceğiz.

Sabancı Holding'e her zaman gösterdiğiniz güven için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

CENK ALPER

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO