

CEO'nun Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

Sabancı Topluluğu ikinci yüzyılına adım atarken, Sabancı Holding CEO'luğu görevini üstlenmekten büyük bir onur duyuyorum. Bu liderlik değişimi, yalnızca Topluluğumuz için değil; birlikte inşa etmeyi hedeflediğimiz gelecek açısından da kritik bir döneme denk geliyor. Mirasımızı büyük bir onurla devralırken, esas sorumluluğumuz onu kararlılıkla, berrak bir vizyonla ve güçlü bir etkiyle yarınlara taşımak.

Sabancı Holding yalnızca bir yatırım portföyü değil; aynı zamanda bir dönüşüm platformu, ilerleme için bir katalizör ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücü. Hedefimiz, bugüne kadar elde edilen başarıları korumakla sınırlı kalmayıp, sürekli gelişimi kapsıyor. Dürüstlük ilkeleriyle hareket ediyor, inovasyonla güçlendiriyor ve kapsayıcı büyümeyle ilerliyoruz.

Amacımız net: hissedarlarımız, çalışanlarımız, iş ortaklarımız ve toplum dâhil olmak üzere tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratmak. Bizim için sürdürülebilirlik ayrı bir gündem maddesi değil; operasyonel mükemmelliği sağlamak, riski yönetmek ve geleceğin büyüme alanlarını ortaya çıkarmak üzere kurduğumuz iş modelinin ayrılmaz bir parçası.

DEĞİŞKEN BİR DÜNYADA DİSİPLİNLE HAREKET ETMEK

2024 yılı, Türkiye dahil birçok pazarda enflasyon ve maliyet dalgalanmalarının işletmeleri zorladığı, küresel çapta değişkenliğin damgasını vurduğu bir yıl oldu. Döviz kurlarındaki hareketlilik ve genel ekonomik koşullar, özellikle ihracata yönelik sektörler için karmaşıklığı artırdı.

Tüm bu zorluklara rağmen, iş kollarımız B2B portföyümüzün desteğiyle güçlü sonuçlar elde etti. Sabancı Holding, reel bazda yüzde 6'lık bir kombine ciro büyümesi kaydetti. Banka dışı FAVÖK marjları yıl boyunca çeyreklik bazda iyileşirken, stratejik yatırımlarımızı sürdürmemize ve temettü politikamızı korumamıza rağmen net borç/FAVÖK oranımız 2X seviyesinin altında kaldı. Bu sonuçlar, operasyonel disiplinimizi ve finansal çevikliğimizi yansıtıyor.

STRATEJİK BİR KALDIRAÇ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Önceliklerin değiştiği bir yılda, kısa vadeli baskılar ile uzun vadeli değer yaratımı arasındaki dengeyi kurmak için bilinçli tercihler yaptık. Sürdürülebilirliğin her zaman bazı ödünleri gerektirdiğinin farkındayız. Ancak stratejik bir hassasiyetle ele alındığında, sürdürülebilirlik dayanıklılığı artırır, rekabet gücünü keskinleştirir ve ölçeklenebilir

KIVANÇ ZAIMLER Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO



büyüme için güçlü bir zemin oluşturur. Sürdürülebilirliği şekilsel bir uygulama değil, stratejik bir kaldıraç olarak ele alarak, ani değişimlere karşı dayanıklı ve kalıcı değer yaratacak bir portföy oluşturuyoruz.

Bugün 18 Topluluk şirketimizde, 1.000'in üzerinde sürdürülebilirlik göstergesini takip ediyoruz. Çevresel ve sosyal verilerin temel iş planlamasına entegre edilmesi artık bir tercih değil, geleceğe hazır olmanın ön koşulu.

Bu veriler sayesinde riskleri daha erken öngörebiliyor, verimliliği artırıyor ve yeni büyüme alanlarını tespit edebiliyoruz. Bu da hem ciro hem de kârlılık açısından güçlenmemizi sağlıyor.

Bu stratejik yaklaşımın sonuçlarını şimdiden almaya başladık. 2024 yılında sürdürülebilirlik liderliğimizi hem küresel hem de yerel ölçekte güçlendirdik. MSCI ESG Ratings'de AA notumuzu korurken, LSEG tarafından A (Mükemmel) notu aldık ve bir kez daha S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'na dahil edildik. Birçok Topluluk şirketimizle birlikte İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında CDP Global A Listesi'nde yer almamız, doğa

CEO'nun Mesajı

pozitif hedeflerimize olan bağlılığımızı yansıttı. Yurt içinde, Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endekslerindeki sürekli varlığımız, Topluluk şirketlerimizin kazandığı üst düzey küresel derecelendirme notları ve sertifikasyonlar, sürdürülebilirlik ekosistemimizin derinliğini ve tutarlılığını ortaya koydu. Tüm bu başarılar, sürdürülebilirliğin sadece bir taahhüt değil, portföyümüzün tamamına yayılmış bir rekabet avantajı olduğunu teyit ediyor.

ÖLÇEKLENEBİLİR VE GELECEĞE HAZIR BÜYÜME İÇİN YOL HARİTASI

2024 yılında, 2024-2029 dönemini kapsayan beş yıllık stratejik yol haritamızı açıkladık. Güçlü yönetim ve disiplinli sermaye tahsisi üzerine inşa edilen bu yol haritası, paydaşlarımızın değişen ihtiyaçlarına uygun, dayanıklı ve geleceğe hazır bir portföy oluşturma hedefimizi yansıtıyor.

Hedefimiz, 2024 yılsonu itibarıyla yaklaşık 10 milyar ABD doları seviyesinde olan holding net aktif değerini 2029 yılına kadar yaklaşık 20 milyar ABD doları seviyesine çıkarmak. Önümüzdeki beş yıl içinde portföyümüzün ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) düzeltilmiş getirisini 120-150 baz puan aralığına çıkarmayı hedefliyoruz.

Ayrıca, toplam gelirlerimiz içindeki döviz oranını 2024 yılında yaklaşık %20 seviyesinden %30'un üzerine çıkarmayı planlıyoruz. Bununla birlikte hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda yatırım yapma kararlılığımızı sürdürüyoruz. Yatırım harcamalarımızın gelirlerimize oranını 2024 yılındaki %13,5 seviyesinden %15-20 aralığına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedefimiz, değer yaratan yatırımların hızını artırma konusundaki kararlılığımızı vurguluyor.

STRATEJİK YATIRIMLARLA COĞRAFİ ETKİ ALANIMIZI GENİŞLETMEK

Amerika Birleşik Devletleri'nde 272 MW kurulu güce sahip Cutlass II güneş enerjisi santralini devreye alırken, 232 MW'lık Oriana projesinde ilerleme kaydettik. Bu yatırımlar, Kuzey Amerika'daki 1 GW'lık yenilenebilir enerji hedefimizi destekliyor. Türkiye'de Enerjisa Üretim, 750 MW'lık YEKA-2 rüzgâr enerjisi projesi için 1 milyar ABD doları finansman temin etti. 2026 yılına kadar toplam kurulu gücümüzü 5 GW'ın üzerine çıkarmayı ve bunun en az %60'ını yenilenebilir enerjiden sağlamayı hedefliyoruz.

Çimsa'nın İrlanda merkezli Mannok Holdings DAC şirketini satın alması, bugüne kadarki en büyük uluslararası yatırımımız oldu. Ayrıca Bulutistan'daki payımızı %75,5'e

çıkarak Türkiye'nin dijital altyapısındaki rolümüzü güçlendirdik. Temsa ise elektrikli ticari araçlarda liderliğini sürdürerek son üç yılda %67 pazar payına ulaştı.

Sabancı Climate Ventures aracılığıyla hidrojen, füzyon ve jeotermal gibi alanlarda faaliyet gösteren 13 yeni nesil enerji girişimine yatırım yapıyoruz. Bu yatırımların tamamı geleceğe hazır enerji stratejimizle uyumlu.

Zorlu zamanlarda bile kararlılıkla yatırım yapmaya ve tutarlılıkla hareket etmeye devam ediyoruz, çünkü dayanıklılığın tereddütle değil, eylemle inşa edildiğine inanıyoruz.

SOSYAL ETKİYİ YAYGINLAŞTIRMAK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KILMAK

Uzun vadeli iş başarısının toplumsal refahla ayrılmaz bir bütün olduğuna inanıyoruz. Türkiye'nin önde gelen iş topluluklarından biri olarak, uzun vadeli başarımızın faaliyet gösterdiğimiz toplumların refahıyla yakından bağlantılı olduğunu biliyoruz. Bu anlayış, toplumla kurduğumuz ilişkiyi tek seferlik girişimlerle değil, anlamlı ve uzun vadeli değişim sağlayan ölçeklenebilir programlarla şekillendiriyor.

CEO'nun Mesajı

Sosyal etki gündemimiz üç ana eksene odaklanıyor: gençleri güçlendirmek, fırsat eşitliğini teşvik etmek ve bölgesel kalkınmayı desteklemek. 2024 yılında, Türkiye'nin gelecekteki yeteneklerine yatırım yapmayı ve fırsat eşitsizliklerini azaltmayı hedefleyen ulusal ölçekte bir girişim olan Sabancı Gençlik Seferberliği'ni başlattık. Beş şehirde kurduğumuz fiziki merkezler ve genişleyen dijital platformumuz aracılığıyla, binlerce gence girişimcilik programları, dijital yetkinlikler eğitimi ve sürdürülebilirlik odaklı öğrenim imkanları sunuyoruz. 2027 yılına kadar bu ağı 34 il ve 35 üniversiteye yayarak, yeni nesil liderleri yetiştiren kapsayıcı bir ekosistem oluşturmayı hedefliyoruz.

ETKİ YARATMAK İÇİN GÜÇ BİRLİĞİ ÇAĞRISI

Karşı karşıya olduğumuz sorunlar karmaşık ve birbiriyle bağlantılı. Hiçbir kurum bu zorlukları tek başına aşamaz. Sabancı olarak biz yalnızca kurumlar değil, ekosistemler inşa etmeye inanıyoruz. Topluluk genelinde, sektörlerimizde, sivil toplumda, akademide ve küresel platformlarda güçlü iş birlikleri kurarak kolektif etki yaratmayı hedefliyoruz.

Sabancı Holding'in ikinci yüzyılına; güvenle, net bir vizyonla ve kararlılıkla adım atıyoruz. Köklü mirasımızdan güç alıyor; geleceği anlam, dürüstlük ve uzun vadeli değer yaratımı odağımızla şekillendiriyoruz.

Daha iyi bir gelecek için yürüdüğümüz bu ortak yolda, bize duyduğunuz güven ve iş birliğiniz için teşekkür ederim.

Sorumluluk ve kararlılıkla,

Saygılarımla,

Kıvanç Zaimler

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO