

#YeniNeslinSabancı

Yatırımcı

SUNUMU

Aralık 2020



Bu sunumda yer alan bilgiler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Holding”) tarafından güvenilir olduğuna inandığı kaynaklardan toplanan bilgiye dayanmaktadır ancak Holding sunumda yer alan bu bilgilerin doğruluk ve eksiksizliğini garanti etmemektedir.

Bu sunumda ileriye dönük bazı görüş ve tahmini rakamlar yer almaktadır. Bunlar şirket yönetiminin gelecekteki duruma ilişkin şu andaki görüşlerini yansıtmaktadır ve belli varsayımları içermektedir. Ancak gerçekleştirmeler, ileriye dönük görüşleri ve tahmini rakamları oluşturan değişkenlerde ve varsayımlardaki gelişim ve gerçekleştirmelere bağımlı olarak farklılık gösterebilecektir. Bu ifadeleri, bu ifadelerdeki varsayımlardaki değişiklikleri güncellemek için Holding hiçbir sorumluluk yüklenmemektedir.

Bu sunum ve içeriği yatırım tavsiyesi oluşturmaz, Holding ve/veya Grup şirketleri hisselerinin alım-satımı için bir teklif veya davet teşkil etmez.

Bu sunumun dağıtımı ve içeriğinin kullanımı yasal mevzuat çerçevesinde yapılmalıdır.

Bu sunumun içeriğinin kullanımından doğan zararlardan Holding, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi, yöneticisi veya çalışanı sorumlu değildir ve yükümlülük kabul etmemektedir.



Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Sabancı Topluluğuna 1996 yılında katıldı. N.V. Bekaert ile ABD ve Avrupa'da 5 yıllık uluslararası deneyim edindi. CEO olarak Kordsa'nın dönüşüm ve ikincil halka arz sürecini yönetti. 2017-2019 yılları arasında Sanayi Grup Başkanlığı yaptıktan sonra Yeni Neslin Sabancı vizyonunu yönetmek üzere 2019 Ağustos ayında Sabancı Holding CEO'su olarak atandı.



Barış Oran – CFO

10 yıllık ABD ve uluslararası deneyimin ardından 2006 yılında Sabancı Topluluğuna katıldı. 2016 yılından bu yana Sabancı Holding CFO'luğu görevini yürütürken, bir çok halka arz ve finansal yeniden yapılandırma sürecini başarıyla yürüttü. TÜSİAD Yönetim Kurulu üyesidir.



Eyüp Engin – Banka

Akbank'a 1978 yılında katıldı. 2007 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı'na atandı. 2017-2019 döneminde Banka iştiraklerinde Yönetim Kurulu üyeliği yaptıktan sonra 2019 yılında Yönetim Kurulu Murahhas Üyelik görevine seçildi.



Haluk Dinçer – Finansal Hizmetler

Sabancı Topluluğunda 24 yıl. 2011-2016 döneminde Perakende ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı, 2016 yılından bu yana Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapan Dinçer, Aksigorta ve Avivasa'nın başarılı dönüşüm sürecini yönetti. Eski TÜSİAD Yönetim Kurulu başkanıdır.



Hakan Timur – İnsan Kaynakları & Sürdürülebilirlik

22 yıllık İnsan Kaynakları alanında deneyim. Topluluk şirketlerinde Yönetim Kurulu üyelikleri. 2018 yılından bu yana İnsan Kaynakları Grup Başkanı olan Timur, Topluluğun sürdürülebilirlik inisiyatifini yönetmektedir. İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye Yönetim Kurulu üyesidir.



Tamer Saka – Yapı Malzemeleri

Sabancı Topluluğuna 2004 yılında Risk Yönetim Direktörü olarak katıldı. 2014-2018 döneminde başka bir holding'de CEO'luk yaptı. 2018 yılında Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak Topluluğa yeniden katıldı. Türkiye Çimento Mühtahsilleri Birliği başkanıdır.



Kıvanç Zaimler – Enerji

Kariyerine 1992 yılında başladı, Topluluğa 2008 yılında katıldı. 2016 yılında Enerjisa Enerji CEO'su olarak atandı, dönüşüm ve halka arz sürecini başarıyla yönetti. 2018 yılından bu yana Enerji Grup Başkanı olarak görev yapmaktadır. SabancıDx Yönetim Kurulu Başkanı ve Grubun digital dönüşümü alanında görev yapmaktadır. ve Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcısıdır.



Cevdet Alemdar – Sanayi

Sabancı Topluluğunda 27 yıl. Güney Amerika ve Asya'da 6 yıllık uluslararası deneyim. Temsa İş Makinaları ve Brisa'da CEO olarak dönüşüm süreçlerini yönetti. 2020 Nisan ayından bu yana Sanayi Grup Başkanı görevini yürütmektedir.



90 yılı aşkın süre boyunca büyük ve gelişen iş alanlarında piyasa lideri yaratan, dinamik portföy yönetimi ile sürekli gelişen ve geniş tecrübe ve deneyimlerinin yanı sıra kurduğu iş ortaklıklarının sağladığı deneyimle Türkiye'nin önde gelen topluluğu

Finansallarında **sürdürülebilir, güçlü** reel büyüme ve getiri oranları

Güçlü bilanço yönetimi, nakit yaratma ve temettü dağıtım

“Yeni Neslin” Sabancı

Ana iş alanlarına yoğunlaşarak büyürken, diğer yandan yakın fırsatlar ve dijital işlerde fırsatları takip etme

Holding katma değeri yaratma

- ✓ Performans kültürü
- ✓ Dinamik portföy yönetimi ve dengeli sermaye dağılımı
- ✓ Ekosistem

Bütün ortaklarımızla değer yaratma konusunda kararlı hareket etme

1940 – 1960'lar

**Büyüme -
Çeşitlendirme**

1970 – 2000'ler

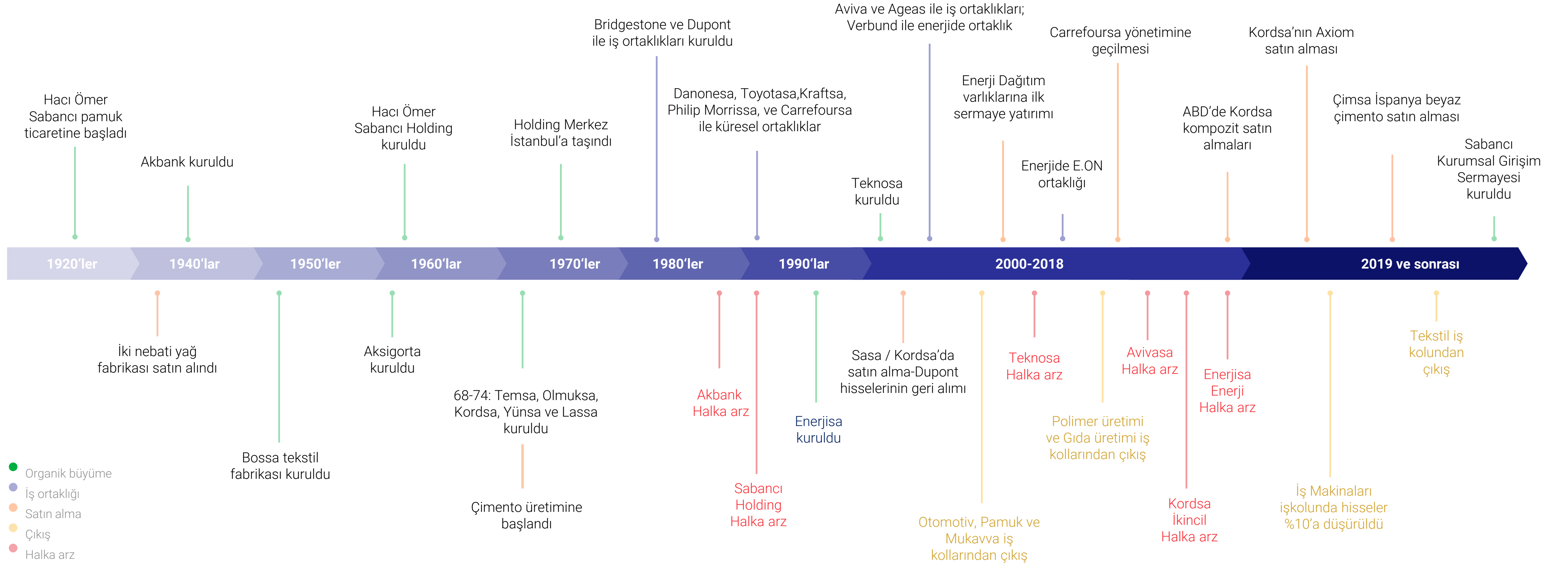
**Küresel Ortaklıklar -
Holdingleşme**

2000 – 2010'lar

Gözden Geçirme

Günümüz ve Gelecek

"Yeni Neslin Sabancı"



Satın Alma & Elde Tutma

Dinamik Portföy Yönetimi

Şirketlerimiz faaliyet gösterdikleri sektörlerin kritik alanlarında piyasa liderleridir

Bankacılık & Finansal Hizmetler

- ✓ 2019 yılı Türkiye'nin en iyi bankası (Euromoney, Global Finance, World Finance) ve 2019 yılı Dünyanın en iyi dijital bankası (Euromoney); Emeklilik pazarında önde gelen oyunculardan

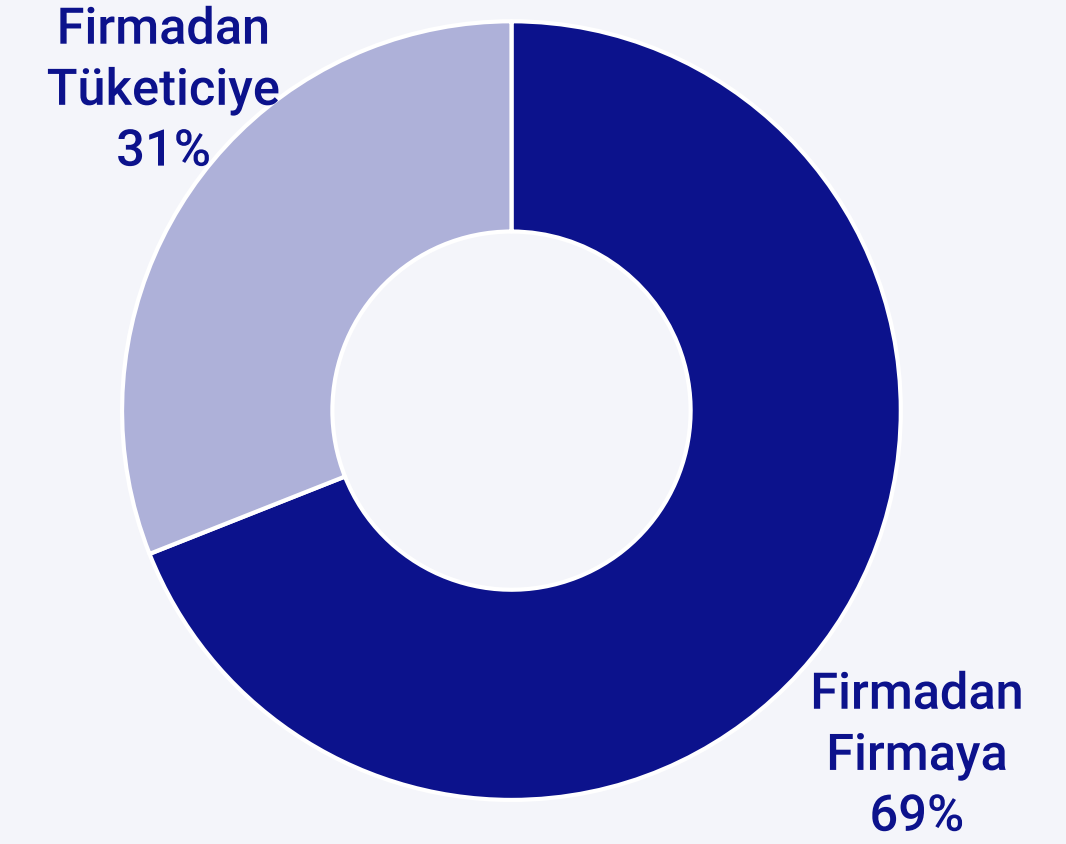
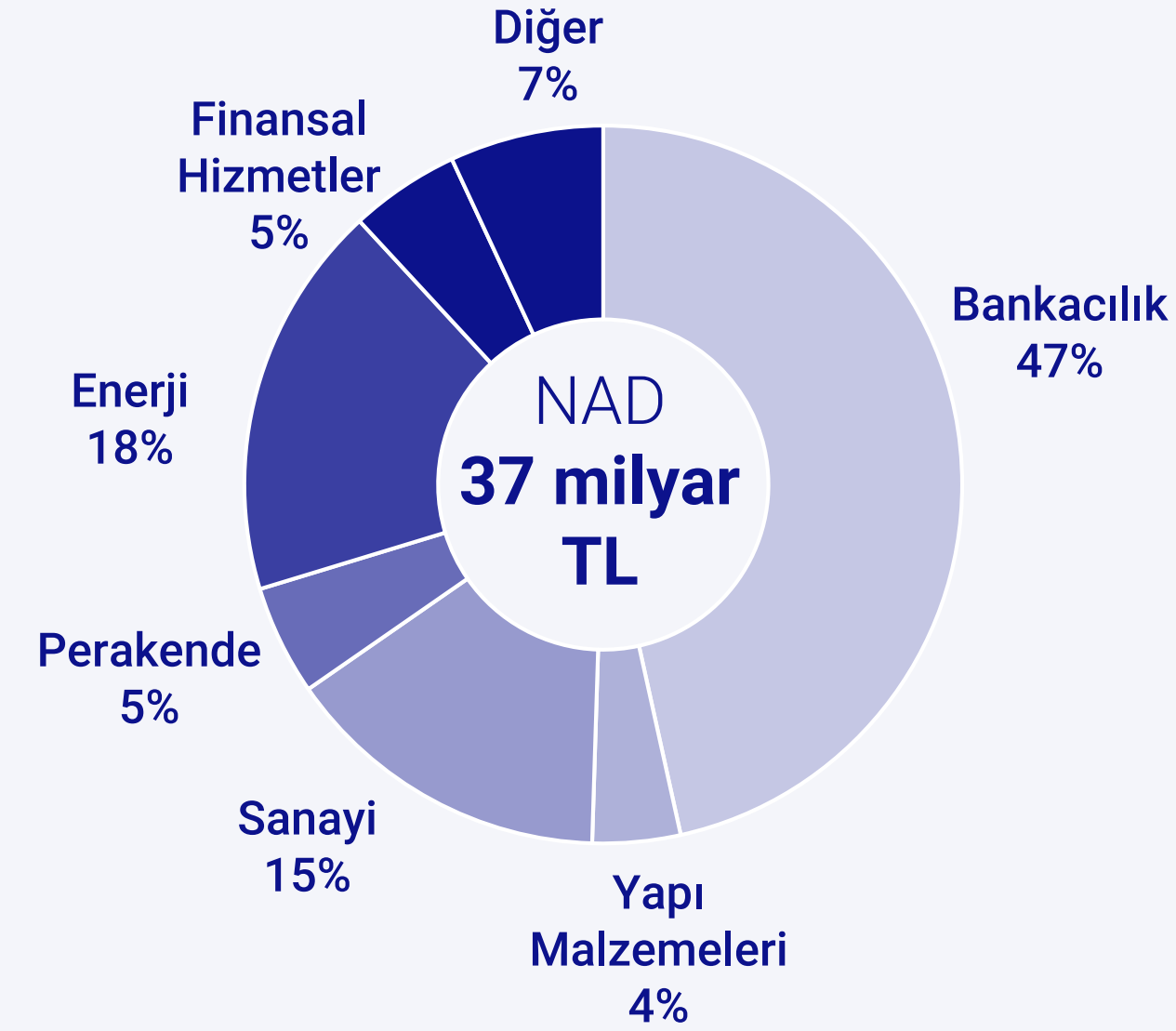
Enerji & Hizmet

- ✓ Üretim ve ticarette sektörün öncüsü / hızla büyüyen elektrik dağıtım ve perakende segmentlerinde lider

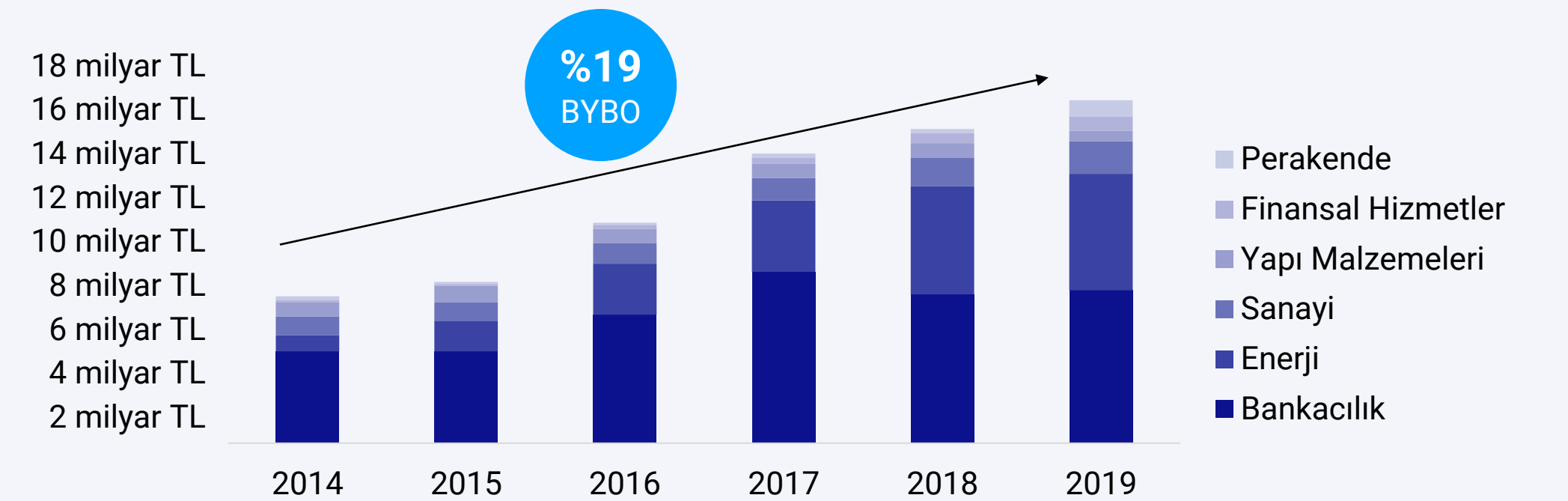
Sanayi (Güçlendirme & Yapı Malzemeleri)

- ✓ Yenilikçi kültür / uluslararası piyasalarda küresel lider / piyasadaki stratejik pozisyonu ile Türkiye'de lider

Çeşitlendirilmiş Portföy (Ara-2019)

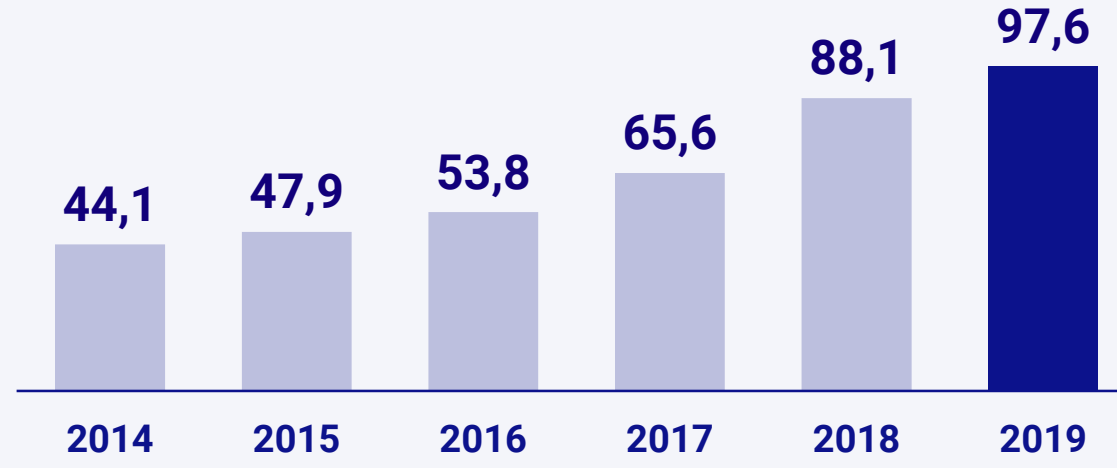


İstikrarlı büyüme (enflasyon+Türkiye GSYH büyümesinin üzerinde)²
Kombine FAVÖK¹



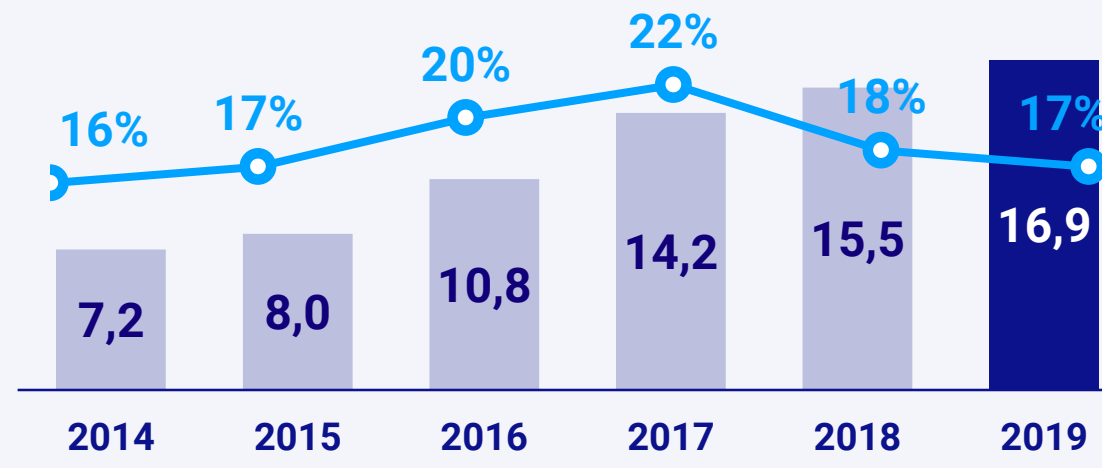
Sabancı 2014-2019 dönemi finansal performansı, milyar TL

Çift haneli kombine net satış büyümesi



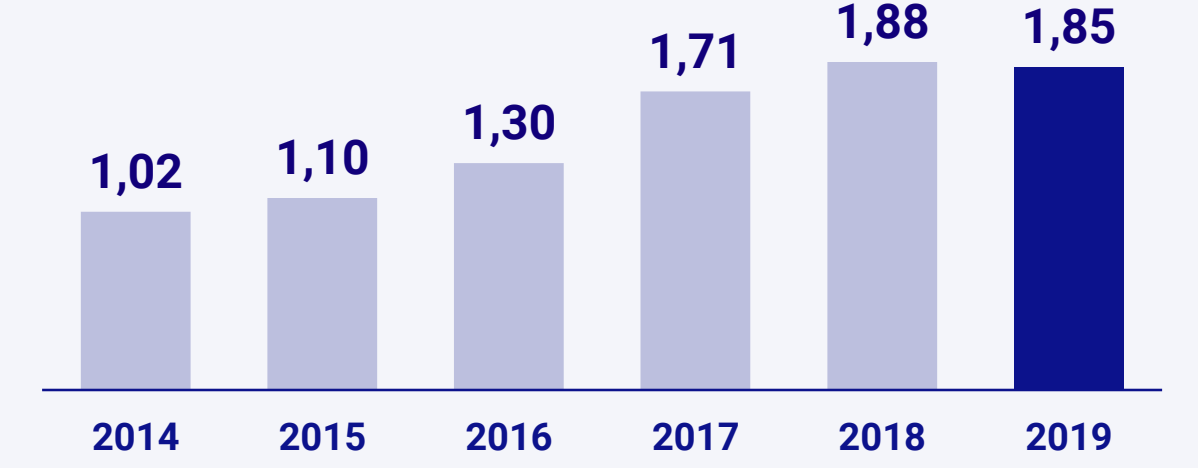
%17
BYBO

Çift haneli kombine FAVÖK¹ büyümesi



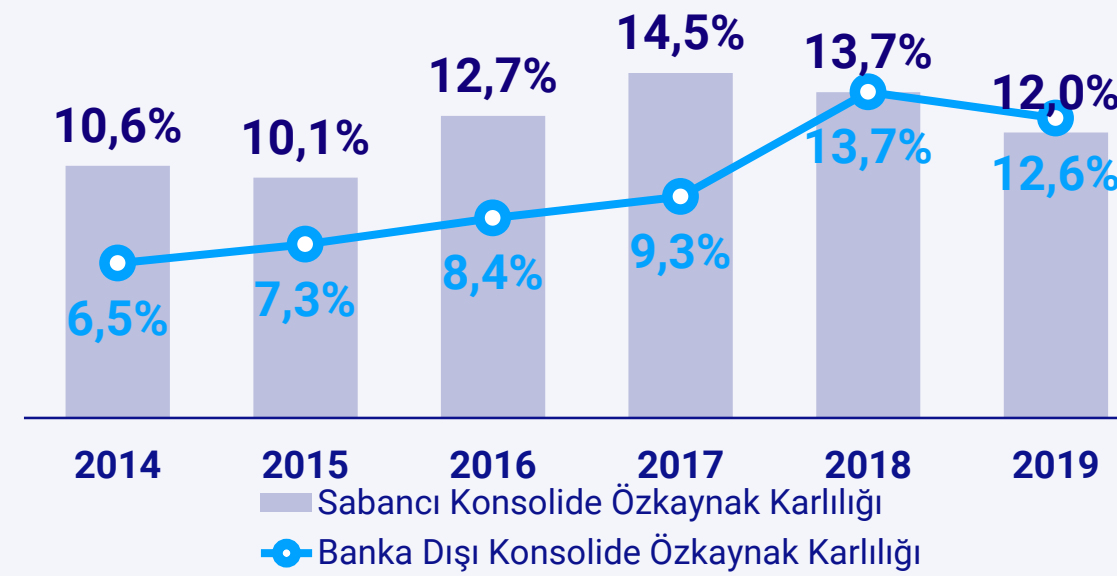
%19
BYBO

İki katına çıkan hisse başına kazanç (TL)

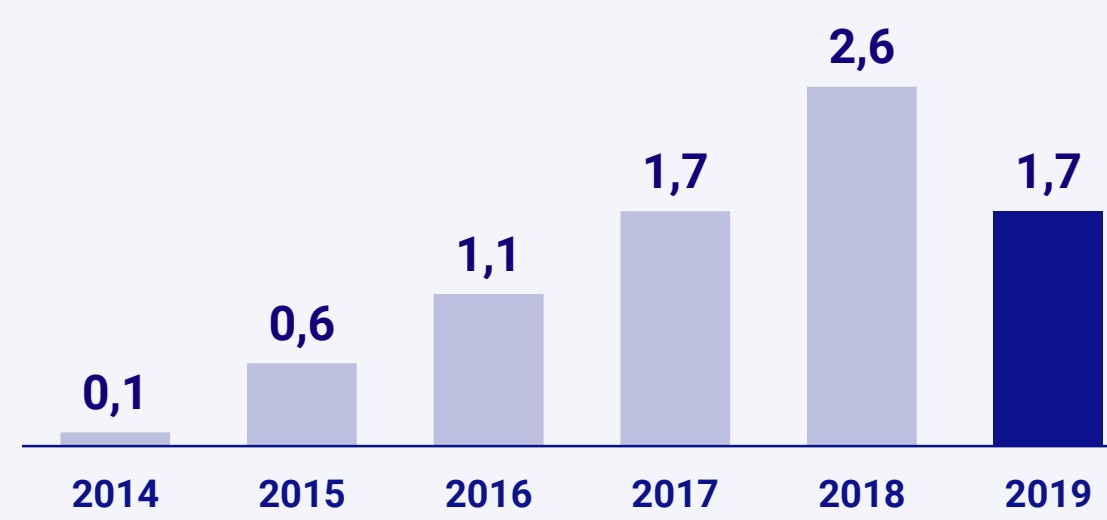


%13
BYBO

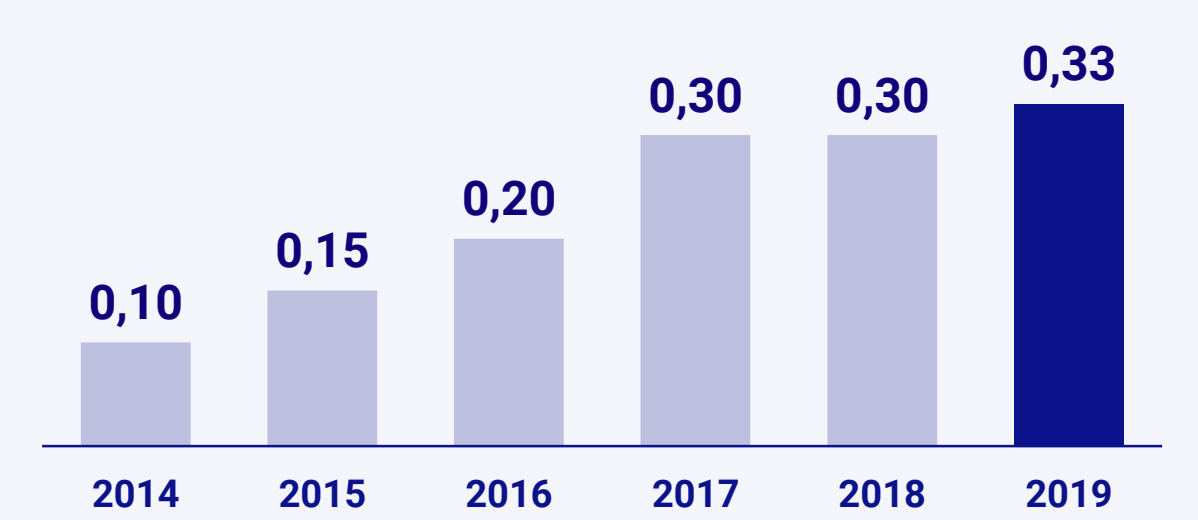
Konsolide Özkaynak Karlılığında olumlu görünüm



Güçlü net nakit pozisyonu



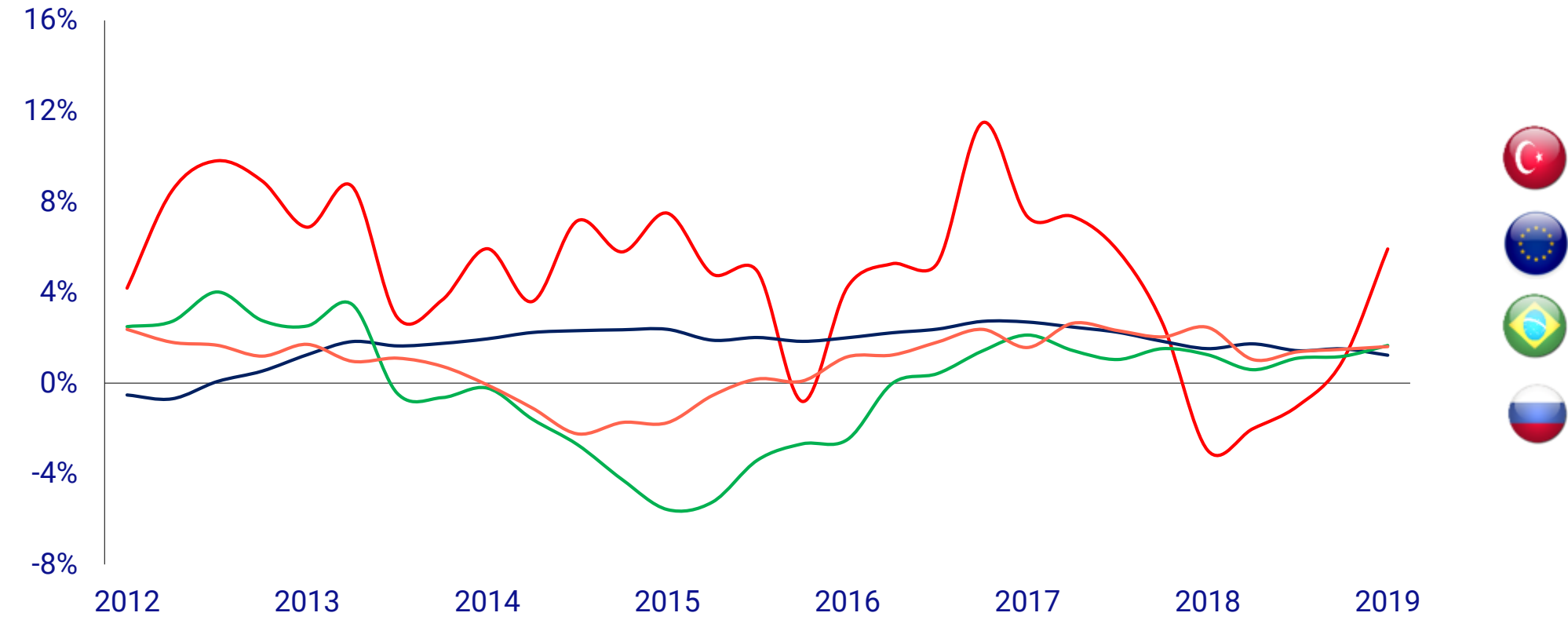
Temettü/hisse de 3x artış
(TL, bir sonraki yıl ödenmek üzere)



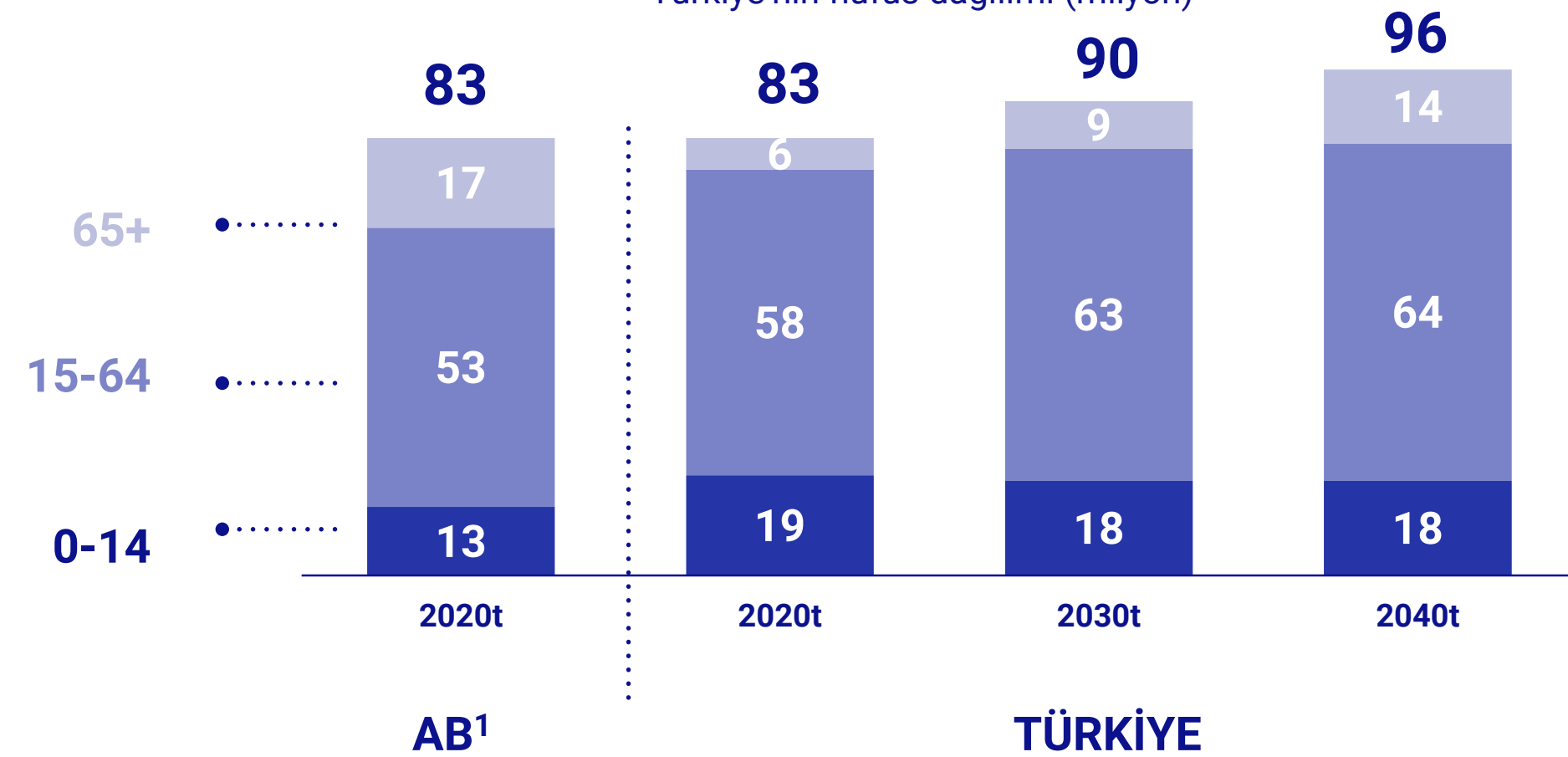
%27
BYBO

İstikrarlı ve güçlü büyüme (enflasyon + Türkiye GSYH büyümesinin üzerinde)²

Türkiye: Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden biri
Reel GSYH büyümesi, yıllık



Yüksek hızda nüfus artışı ile genç nüfus
Türkiye'nin nüfus dağılımı (milyon)



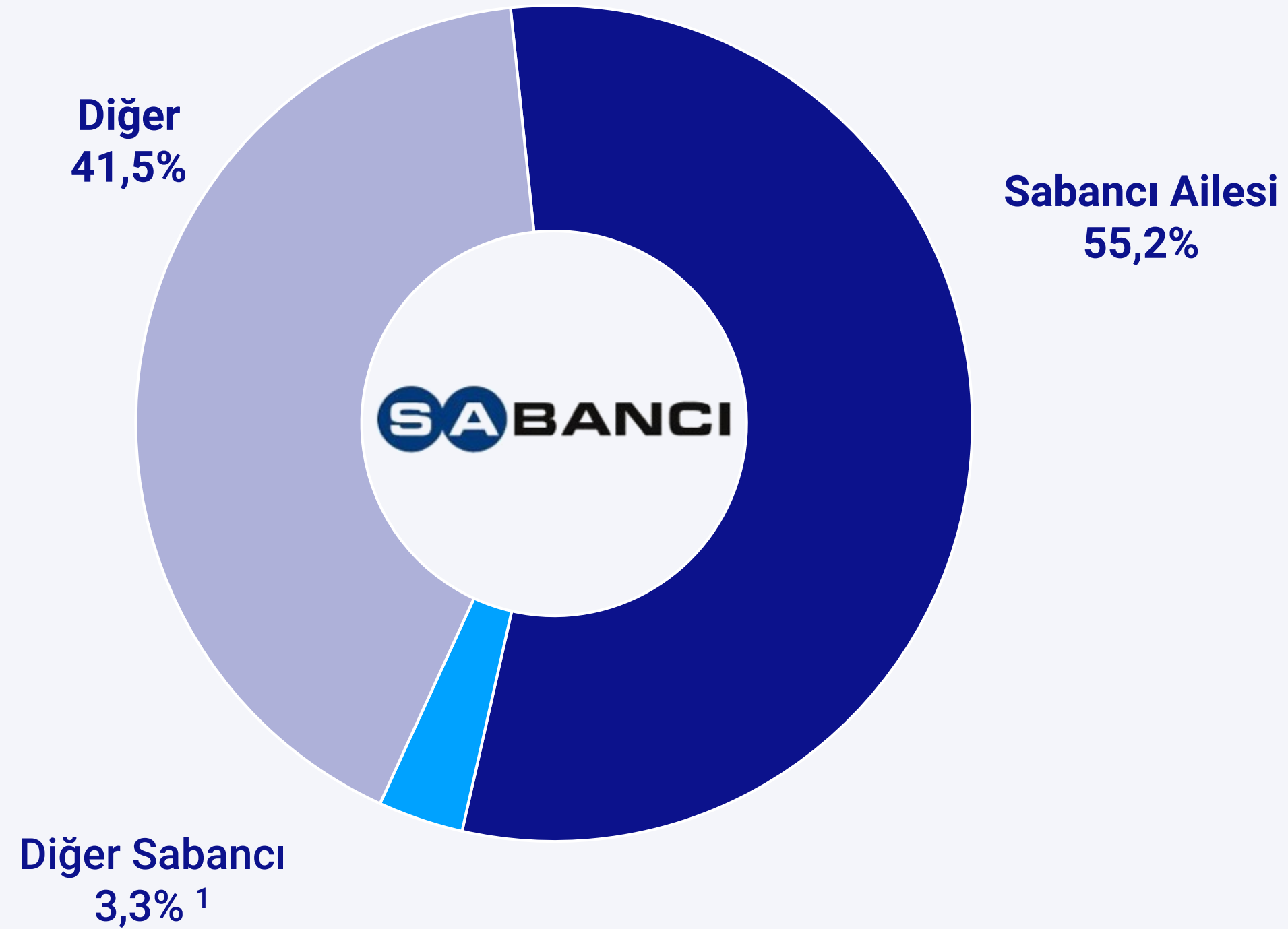
Sabancı, Türkiye'nin sağladığı fırsatları etkili şekilde kullanıyor

- ✓ Avrupa ve gelişmekte olan ekonomilerin üzerinde reel GSYH büyümesi ile Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden biri
- ✓ Genç, dinamik ve iyi eğitilmiş 83 milyonluk nüfus:
 - Avrupa'nın en yüksek genç nüfus oranına sahip (nüfusun %50'si 31 yaşın altında)
 - Diğer gelişmekte olan ekonomilere göre daha eğitilmiş, kalifiye ve rekabetçi işgücü
- ✓ Avrupa, Avrasya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da 1.6 milyar tüketiciye erişim sağlayan Doğu-Batı ve Kuzey-Güney arasında "doğal bir köprü" görevi gören coğrafi konumu ile uluslararası büyüme için önemli bir merkez
- ✓ 27 ülke ile Serbest Ticaret Anlaşmasından düşük maliyetli ve yüksek kaliteli, rekabet gücü yüksek ürünler ile yararlanan Avrupa Gümrük Birliği üyesi

	Sabancı'ya olası etkileri	COVID-19 sonrası etki
Şehirleşme	✓ Dağıtım ağının ve altyapının iyileştirilmesi ihtiyacı	✓ Şehirleşmenin devam etmesi
Kutuplaşma ve büyümenin coğrafi olarak yer değiştirmesi	✓ Coğrafi çeşitliliğin zorunlu hale gelmesi ✓ Kompozit maddelerin havacılık-uzay ve savunma sanayilerinde kullanılma potansiyeli ✓ Yüksek büyüme iştahının gelişmekte olan ülkelere yatırımı getirmesi	✓ Tedarik zincirinin dayanıklılığı için coğrafi çeşitlilik ✓ Gelişmekte olan piyasalarda toparlanmanın görece daha hızlı olması
Yıkıcı teknolojik gelişmelerin hızlanması	✓ SabancıDx, Üniversite ve ekosistem avantajlarının yarattığı potansiyelle rekabetten ayrışma	✓ Teknolojik gelişimin hızlanarak devam etmesi
Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilgili endişeler	✓ Yenilenebilir enerji üretimi ve yeni uygulamalarla kompozitin öneminin artması ✓ Sürdürülebilir üretimin daha da önemli hale gelmesi	✓ COVID-19 dolayısıyla çevreyle ilgili yaşanan olumlu gelişmelerin kalıcı olması için çaba gösterilmesi
Ortalama yaşam süresinin uzaması	✓ Sağlık sigortası ve hayat/emeklilik ürünlerinin önem ve penetrasyonunun artması	✓ Sağlık ve sağlık teknolojilerinin odak haline gelmesi



Hissedar Yapısı



Kurumsal yapı ve sorumlulukların dağılımı

- ✓ Aile şirketinden etkili yönetim yapısı ve iş ortaklıkları ile **kurumsal yapıya dönüşüm**
- ✓ **Sabancı Ailesi**, uzun vadeli değer yaratma odağı ile en büyük aktif hissedar grubudur. Yönetim Kurulundaki varlıkları yılların deneyimi ve piyasa bilgisini sağlamaktadır
- ✓ **Sabancı Grup'un** merkeziyetçi olmayan bir yönetim yapısı vardır
- ✓ **Sabancı Holding Kurumsal Ofis:**
 - Finansman, strateji, iş geliştirme, risk yönetimi ve insan kaynakları fonksiyonlarının kurumsal yönetim ilkelerine paralel olarak koordine edilmesi ve desteklenmesinden
 - Grup stratejilerinin belirlenmesinden
 - Grup'un üst ve orta düzey çalışanlarının kariyer gelişimlerinden
 - Performans kültürünün Grup içerisinde yaygınlaştırılmasından
 - Grup şirketleri arasında ekosistem yaratarak bütün paydaşlar için değer yaratılmasından sorumludur
- ✓ **Şirket yönetimleri ve Yönetim Kurulları** icracı olarak kendi kararlarından sorumludur
- ✓ **Grup Başkanları**, ilgili Grup şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı olarak, Sabancı Holding ve Grup şirketleri arasında köprü görevi görmektedir ve değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır
- ✓ **NAD'in <25 baz puanına denk gelen giderleri ile Sabancı Holding yalın operasyonlar yürütmektedir**

Performansın teşvik edilmesi

- ✓ Sahiplik ile örnek uygulamaları paylaşım ve kültürünün uygulanmasını hedefler
- ✓ Kısa vadeli performans ölçütleri her yılın sonundaki bütçe döneminde en azından bir önceki yılın performansının üzerinde olacak şekilde belirlenmekte
- ✓ Uzun vadeli teşvik hedefleri her yılın başında bir sonraki 3 yıllık dönem için belirlenmekte

Kısa Vadeli KPI'lar - 1 yıl

- > Net Satış
- > FAVÖK
- > Serbest Nakit Akım
- > İşletme Sermayesi
- > Piyasa Değeri
- > Pazar Payı
- > Çalışan Memnuniyeti

Uzun Vadeli KPI'lar – 3 yıl

- > NAD İskontosu
- > Benzer şirketlerin üzerinde toplam hisse getirisi
- > 2021 yılına kadar tek haneli NAD iskontosu

Önceki ve Yeni Nakit Kazanç Modeli



Genel Bakış

- ✓ Revize sermaye dağılımı stratejisi ile sermayenin disiplinli kullanımı
- ✓ Sermaye dağılımı stratejisinin önemli bir parçası olan dinamik portföy yönetimi
 - Grup şirketlerinin yeniden tanımlanması
 - Bütün paydaşlar için değer yaratılması
 - Belirlenmiş finansal ve stratejik yatırım kriterleri
- ✓ Daha geniş kapsamlı sermaye dağılımı inisiyatifinin bir parçası olarak revize temettü politikası
 - Grup şirketlerinin finansal performansı ile doğrudan ilişkilendirilmiş temettü politikası ile hissedarlara fayda sağlanması

Revize Yatırım Kriterleri

Değer yaratma potansiyeli	ROIC > WACC +1-3%
Büyüme potansiyeli > Reel GSYH büyümesi	✓
Yaşam döngüsünün gelişme evresindeki sektörler	✓
Mevcut yetkinliklerin aktarılabilir olması	✓
Sürdürülebilir yatırım	✓

Büyüme (NAD'nin ~%57'si)

- ✓ Katma değer yaratılabilecek stratejik olarak cazip piyasalar
- ✓ Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılması (organik / inorganik)
- ✓ Büyüme için yakın fırsatların yakalanması

Nakit yaratanlar (NAD'nin ~%31'i)

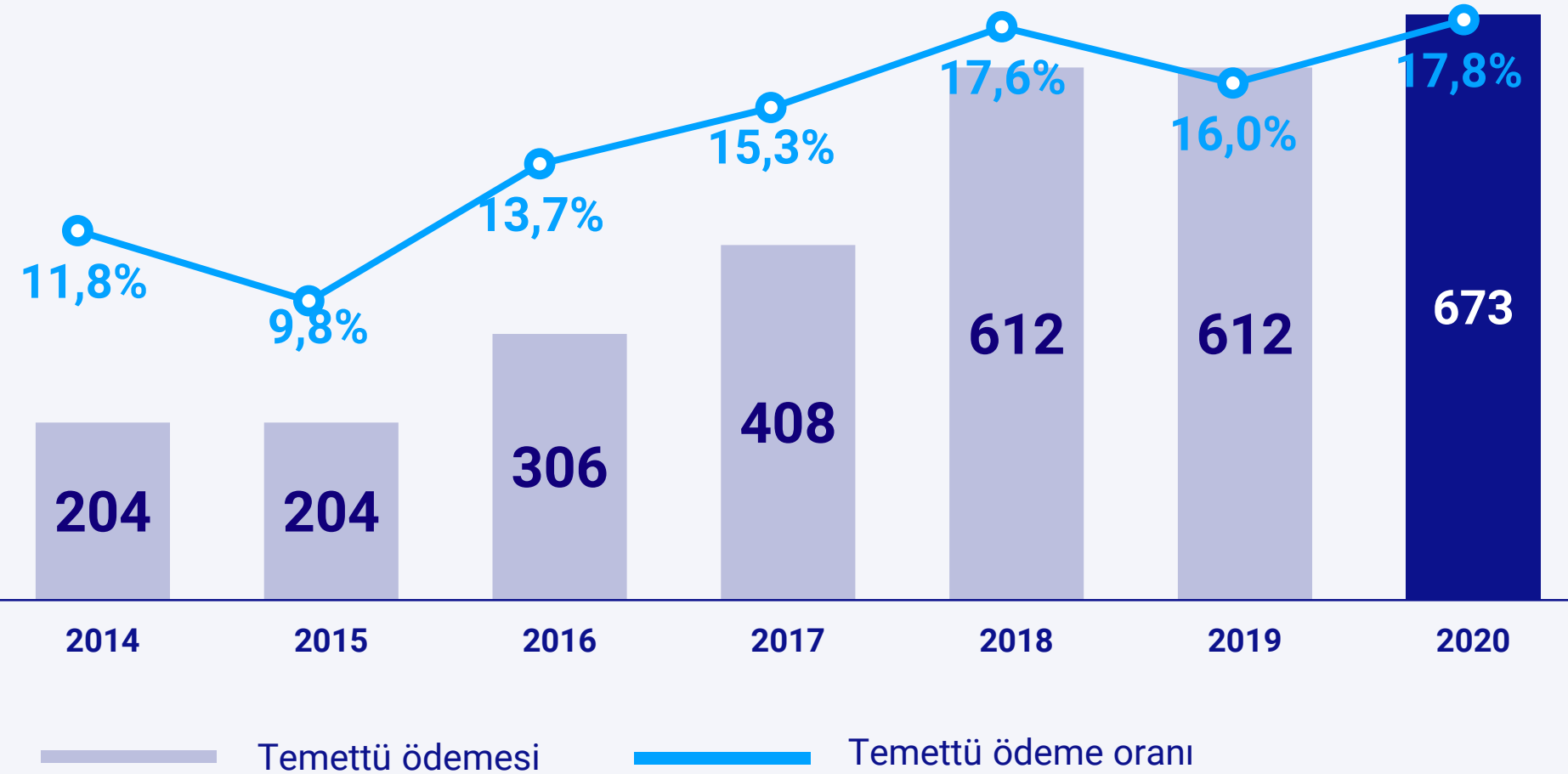
- ✓ Göreceli stabil piyasalarda güçlü nakit ve kar yaratımı
- ✓ Rekabet avantajının sürdürülmesinin amaçlanması

Değer için yönet (NAD'nin ~%12'si)

- ✓ Seçici sermaye dağılımı ve disiplinli performans takibi ile maksimum değer elde edilmesi
- ✓ **Optimizasyon:** Büyüme odaklı yatırımlar yerine kapasitenin artırılarak optimizasyon odaklı yatırımlar ile değer yaratılması
- ✓ **Dönüşüm:** Dönüşüm sürecinin başlaması ve sürdürülebilir nakit akımı yaratılması
- ✓ **Elden çıkarılma:** Stratejik olarak kabul edilmeyen veya Sabancı Grup dışında değer yaratabilecek iş kolları

Temettü politikası

	Önce	Mevcut
Politika	Ödenmiş Sermayeye dayalı Dağıtılabilir Net Kar üzerinden hesaplama	Dağıtılabilir Konsolide TRFS Net Kar üzerinden hesaplama
Oran	0% - 20%	5% - 20%



Bütün hissedarların faydalanacağı bir temettü politikası

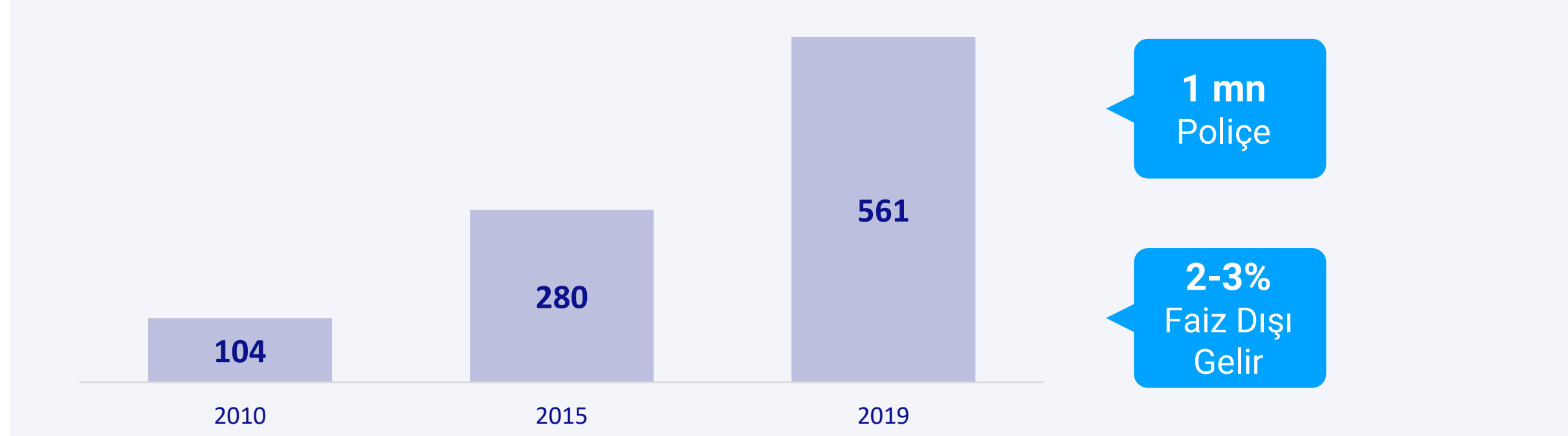
- ✓ Revize temettü politikası 2018 yılında açıklandı
- ✓ Güçlü nakit akım ve azalan sermaye ihtiyacı bu revizyonda etkili oldu
- ✓ Konsolide net TFRS karının 5-20%'si kadar temettü ödemesi
- ✓ Finansal performans ile daha doğrudan ilişkili
 - Ödenmiş sermayeye dayalı olmanın getirdiği kısıtlama kaldırılmış oldu
- ✓ Daha geniş kapsamlı sermaye dağılımı inisiyatifinin bir parçası
 - Sermaye kullanımına disiplinli yaklaşım
 - Grup şirketlerinden daha yüksek temettü geliri
 - Hissedarların Grup şirketlerinin finansal performansından doğrudan faydalanmasının sağlanması

Holding Katma Değeri / Sabancı ekosistemi ile değer yaratma

Bankasüransta güçlü işbirliği

Aksigorta bankasüransta önemli bir prim üretim seviyesine ulaştı... ortak vizyon ve hedeflerle yatırım yapmaya devam edecek

- ✓ Tüm fiziksel ve dijital kanallarda varlık gösterme
- ✓ Etkili yönetim modeli
- ✓ Yüksek teknoloji entegre edilmiş sigorta sistemi
- ✓ Segment bazlı, inovatif ürünler
- ✓ Ticari ve kurumsal segmentler için banka destek modeli
- ✓ Analitik ve müşteri deneyimine daha fazla odaklanma



Tüm segmentlerde, Akbank'ın sınıfının en iyisi kanallarından yararlanma

Phygital
Şubeler

5.1 mn Dijital
Müşteri

Çağrı
Merkezi

Kurumsal

Perakende

Ticari

KOBİ



~18mn
Müşteri

Brisa – Enerjisa Enerji İşbirliği

Mobilite Vizyonunun Geleceği: Elektrifikasyon



Brisa Ağlarında Şarj İstasyonları: E-şarj

Hızlı Büyüyen Pazar

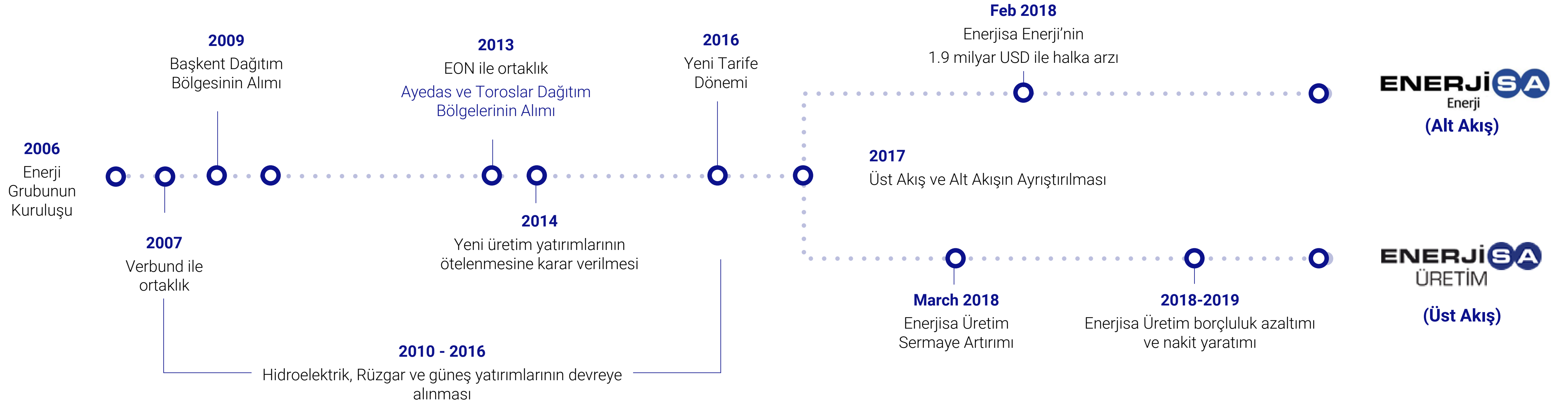
Elektrikli Araç Parkı

2019 2026
3k → 600k

- ✓ Brisa satış noktalarında artan trafik
- ✓ Çapraz Satış Fırsatları
- ✓ Brisa bayilerinin iş modeli anlamında zenginleştirilmesi
- ✓ E-Şarjın hızlı yayılması (558 Satış noktası olanağı)

3 Satış noktasında hizmet verilmekte
Aralık 2020'ye kadar 100 satış noktasına ulaşma planlanmakta

Ana Faaliyet Alanında Büyüme / Enerjisa: Sabancı stratejik yatırımcı olarak değer yaratıyor



Büyüme ve Yüksek Yatırım 2006-2014

- Enerji'nin Sabancı Holding tarafından stratejik bir iş alanı olarak tanımlanması
- Üretim kabiliyeti için ilk yatırımların yapılması ve sonrasında dağıtım özelleştirmelerinde satın almaların yapılması
- Makro ekonomik zorluklar ve sektörde yüksek rekabet oluşumu

Yeniden Yapılanma 2014-2017

- Pazar yapısında değişim beklentisi
- Yeni üretim projelerinin ötelenmesi
- Yatırımların mevcut portföy çıktılarına yükseltmeye odaklanması
- Operasyonel inisiyatifler ve regülasyonun pozitif değişimi ile alt akışta başarılı performans
- Farklı dinamiklere sahip alt akış ve üst akış şirketlerin oluşturulması

Sermaye Dönüşümü 2017 onwards

- Alt akışın halka arzı ile, şeffaflığın artırılarak, değer ortaya koyulması ve sermaye dönüşümünün sağlanması – 4.8x kat talep
- Üst akışta borçluluk azaltımı ve sağlıklı bilançoya geçiş sürecinin hızlandırılması
- Operasyonel ve nakit akıştaki iyileştirmeler neticesinde üst akışta ilk temettünün 2021 yılında (2020 kârından) verilmesi beklenmektedir

Ana Faaliyet Alanında Büyüme / Enerjisa: 2014-2017 arası Enerji’de Dönüşüm

2014

Üretim için yatırımın
ötelenmesi

2017

Üst Akış ve Alt Akış
ayırımının yapılması

Operasyonel adımlar

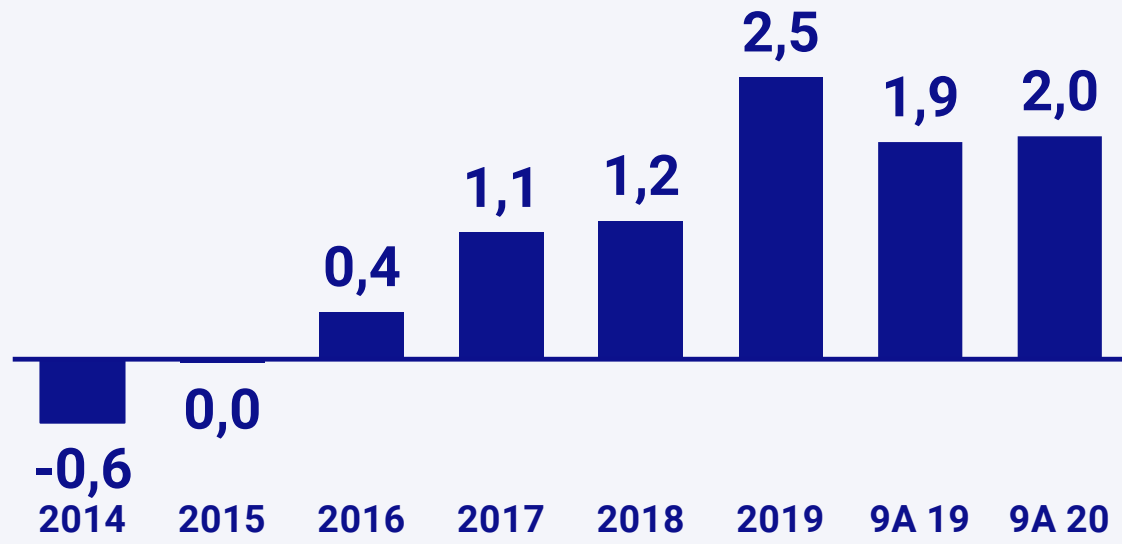
Üst Akış

- ✓ Kapasite hedefi 7.5 GW'dan 3.5 GW'a düşürüldü
- ✓ Tamamlanmayan yatırımlardan vazgeçildi
- ✓ Mevcut kapasitenin emreamadelik ve üretim hacimleri artırıldı
- ✓ Odak genişleme yerine borçluluğun azaltılması ve nakit akışına kaydırıldı

Alt Akış

- ✓ Mevcut operasyonel mükemmelliğin, yeni satın alınan varlıklara uygulanması
- ✓ Yatırım harcamalarının önceliklendirilerek, varlık tabanının büyütülmesi
- ✓ Maliyet ve operasyonel harcamalarda ölçek ekonomisinin kullanılması

Üst Akış
Serbest Nakit Akım, milyar TL

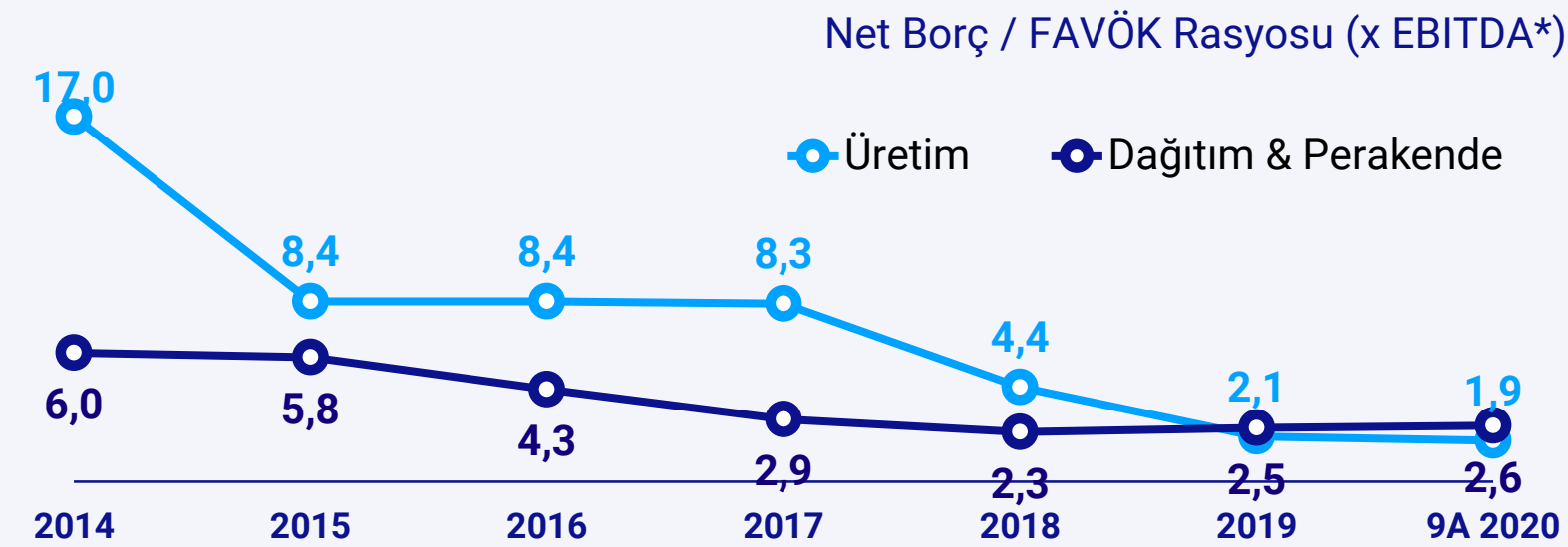


Hedef Gerçekleşmeleri

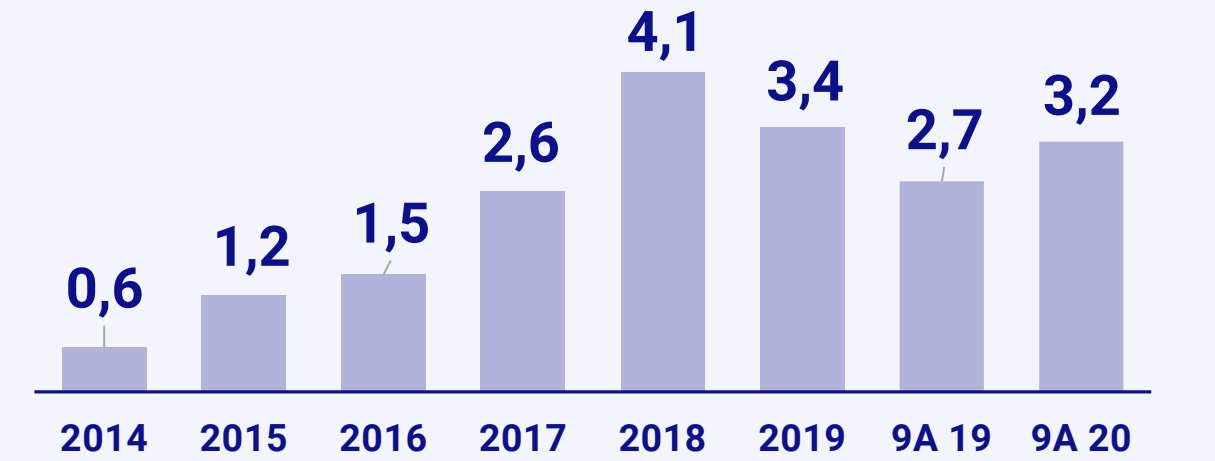
- ✓ Tufanbeyli devreye girdikten sonra 12 ay içerisinde emreamadeligi %63'den %80'e çıkarıldı
- ✓ Yenilebilir Enerji santrallerinin emreamadeligi %95'den %96'ya yükseltildi

Dönüşümde Elde Edilen Başarılar

- ✓ Finansal sürdürülebilirliğe sahip, başarılı ve alanlarında lider şirketler yaratıldı
- ✓ Sabancı Holding'in sonuçlarına önemli finansal katkı sağlandı
- ✓ Alt akış başarılı bir şekilde halka arz edildi
- ✓ Alt akışta hissedarlara temettü sağlandı
- ✓ Üst akışta borçluluk azaltımı ve nakit yaratımına devam edildi, 2021 yılında ilk temettü ödemesi beklenmekte



Alt Akış
FAVÖK, milyar TL

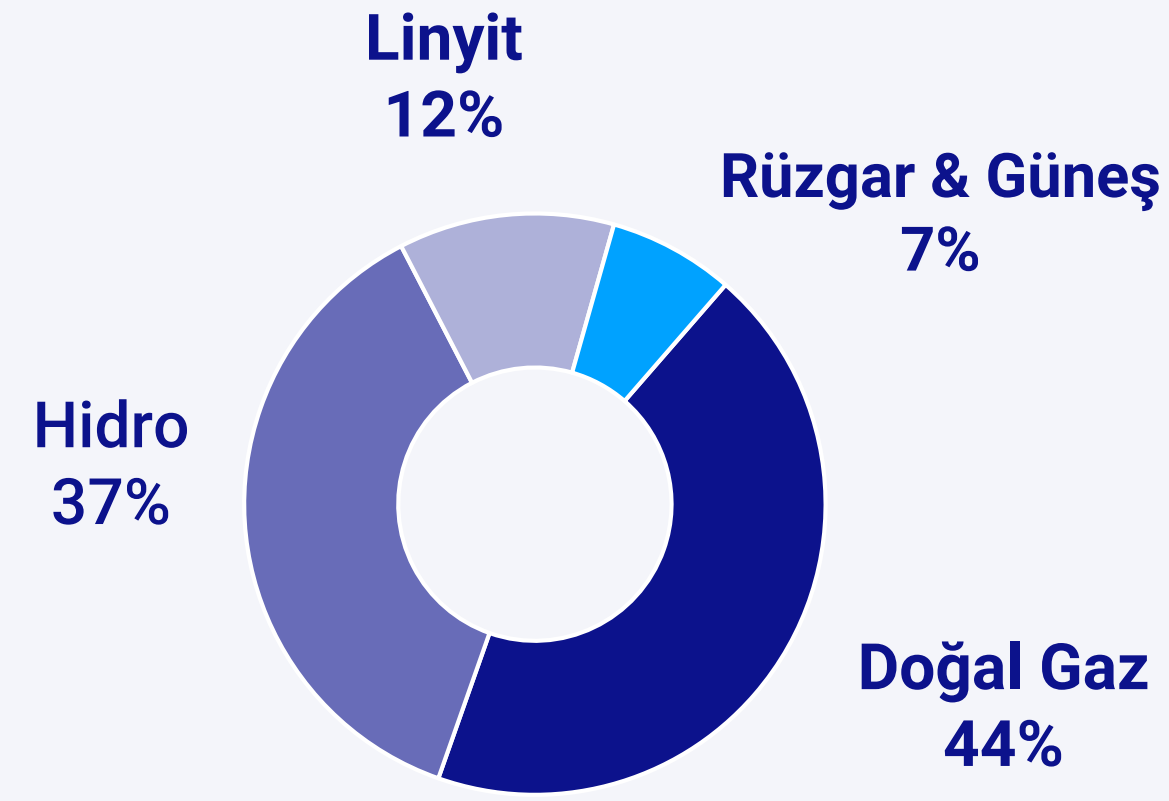


Hedef Gerçekleşmeleri

- ✓ Güçlü Varlık Tabanı Büyümesi (2014-18: %48 BYBO)
- ✓ Kayıp Kaçak oranı 1.3% oranında düşürüldü
- ✓ Tahsilat oranları özelleştirme öncesine göre artırıldı

Yerli ve Yenilenebilir Odağında Dengeli ve Esnek Üretim Portföyü

Kurulu Kapasite (3.607 MW)



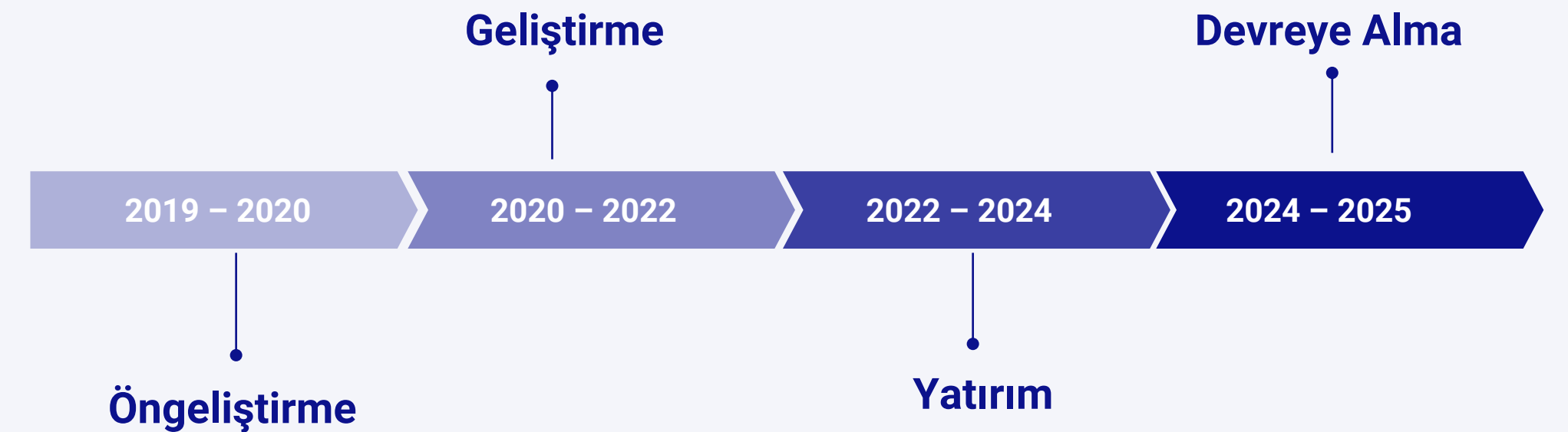
- Yenilenebilir kaynaklar portföyde **44%** ağırlığa sahiptir.
- 12 hidroelektrik santrali : 1.350 MW
- 3 rüzgar santrali : 212 MW
- 2 güneş santrali : 9 MW
- Tüm yenilenebilir kaynak üretimleri, YEKDEM Mekanizması dahilinde döviz bazında garanti gelir sağlamaktadır
- Yenilenebilir enerjide, destek mekanizmaları içerisinde büyüme potansiyeli bulunmaktadır

Yenilenebilir Enerjide Mevcut Büyüme Potansiyeli

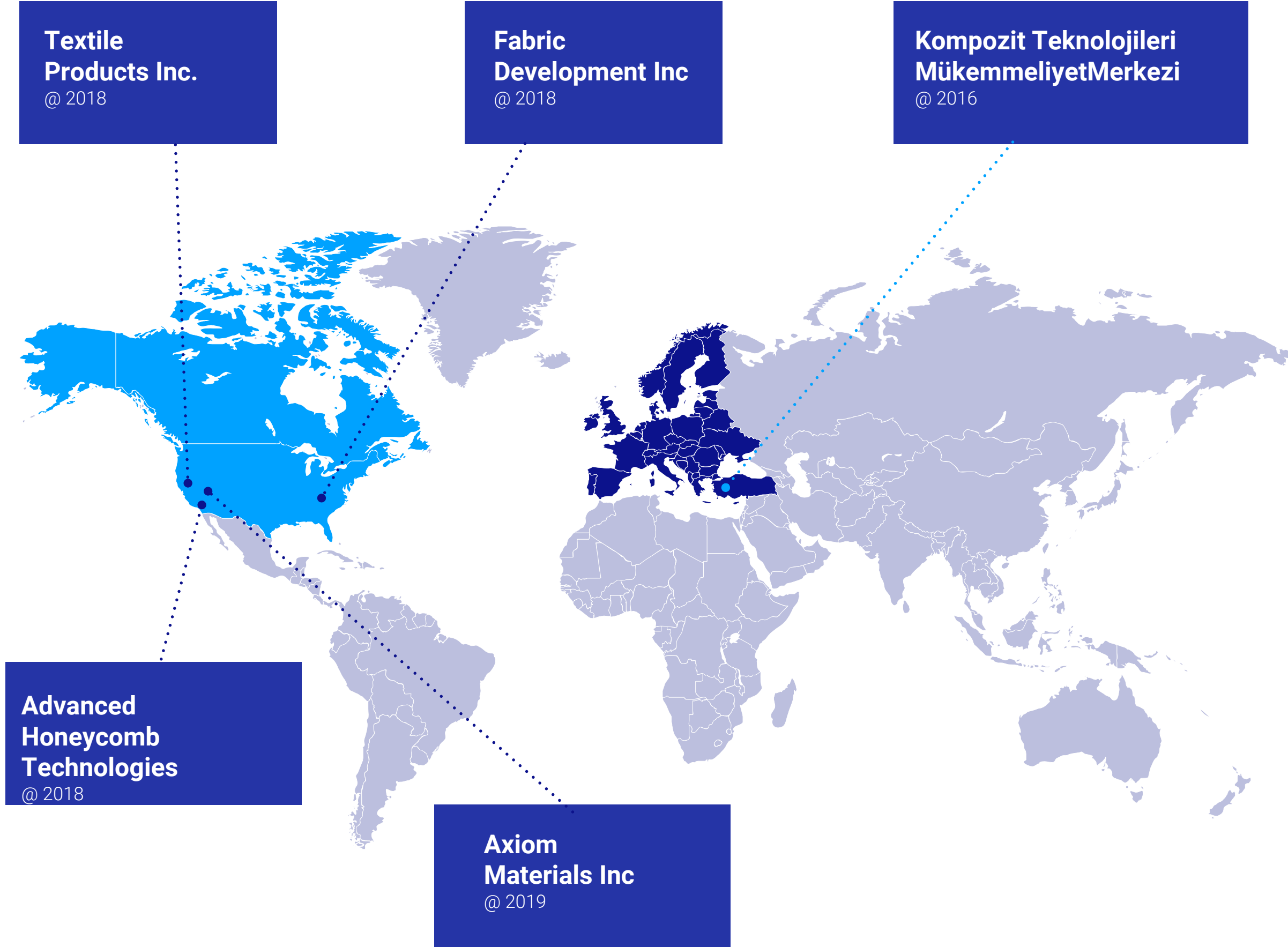
Mayıs 2019'da yapılan YEKA ihalesinde Enerjisa Üretim tarafından toplamda 500 MW'lık rüzgar kapasitesi kazanılmıştır.

Bölge	Teklif Veren Firma Sayısı	Kazanan	Fiyat
Aydın (250 MW)*	4	Enerjisa Üretim	45.6 \$/MWh
Çanakkale (250 MW)*	6	Enerjisa Üretim	36.7 \$/MWh

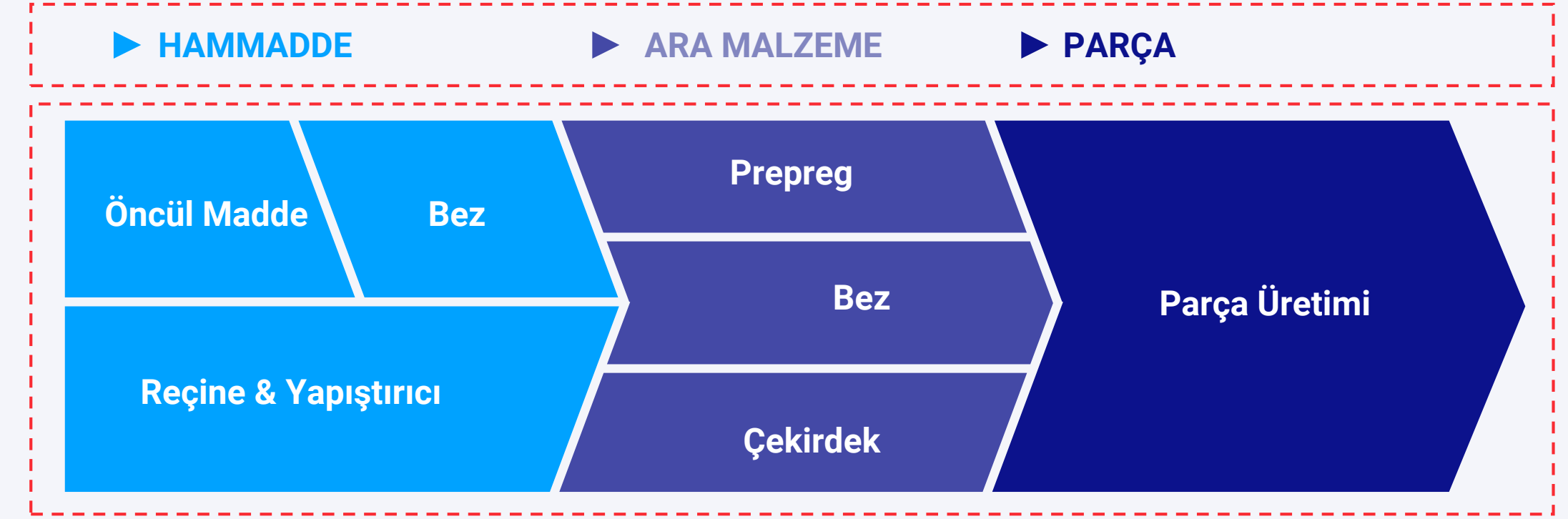
- Yenilenebilir enerjinin portföydeki ağırlığı **%50'**ye yükseltilerek, önümüzdeki 15 yıl için garanti dolar bazlı gelir akışı sağlanmış olacaktır
- Yatırım takvimi, Enerjisa Üretim borçluluk oranının azaltımı ile örtüşmekte ve büyüme stratejisini desteklemektedir
- Projenin Tahmini Takvimi;



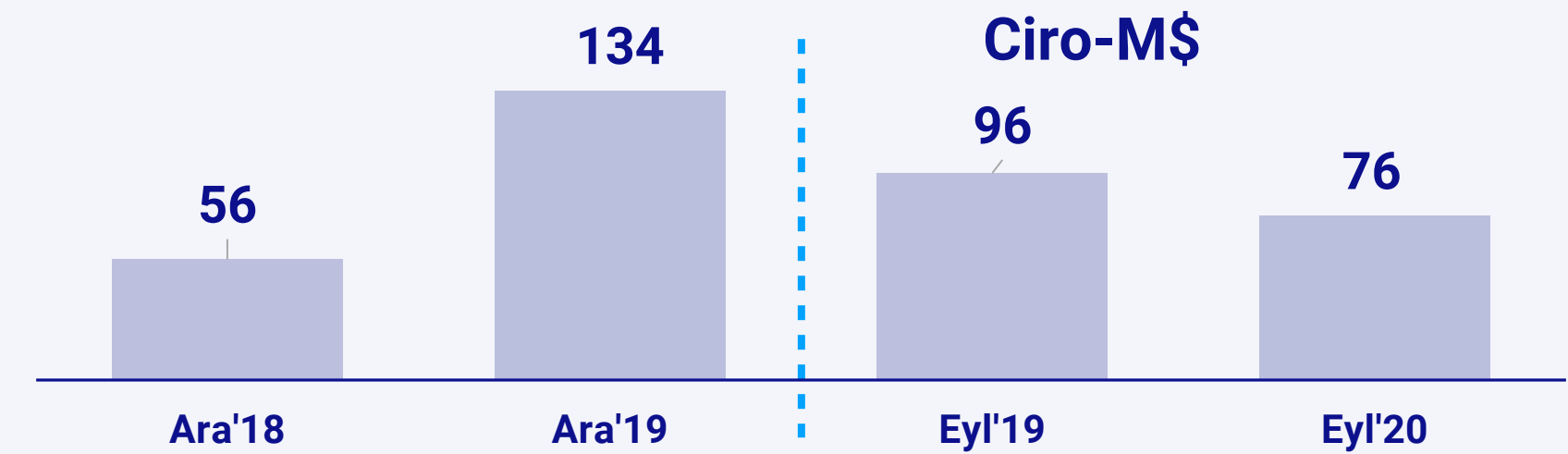
Kompozit Ayakizi

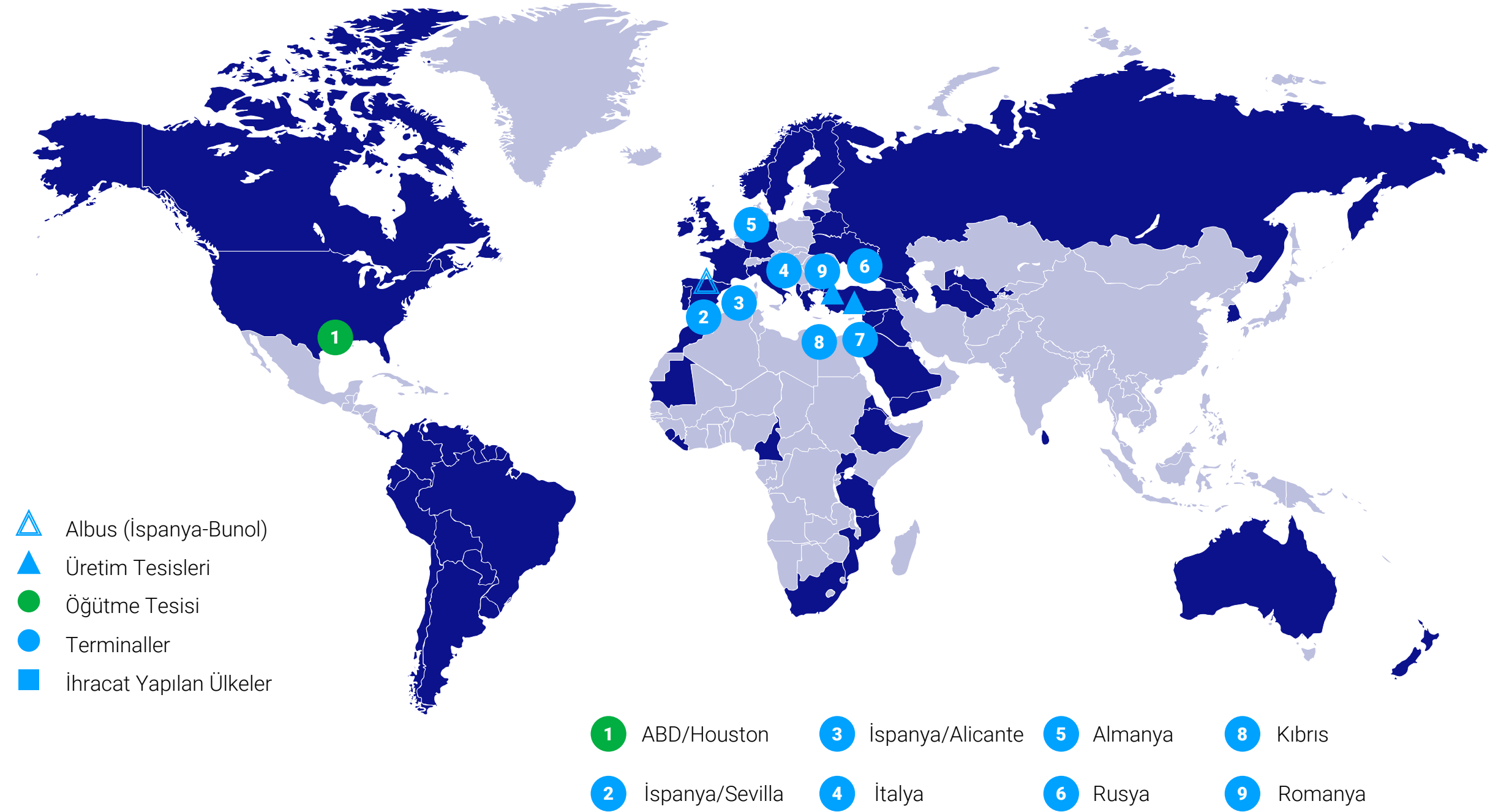


Kompozit Değer Zinciri

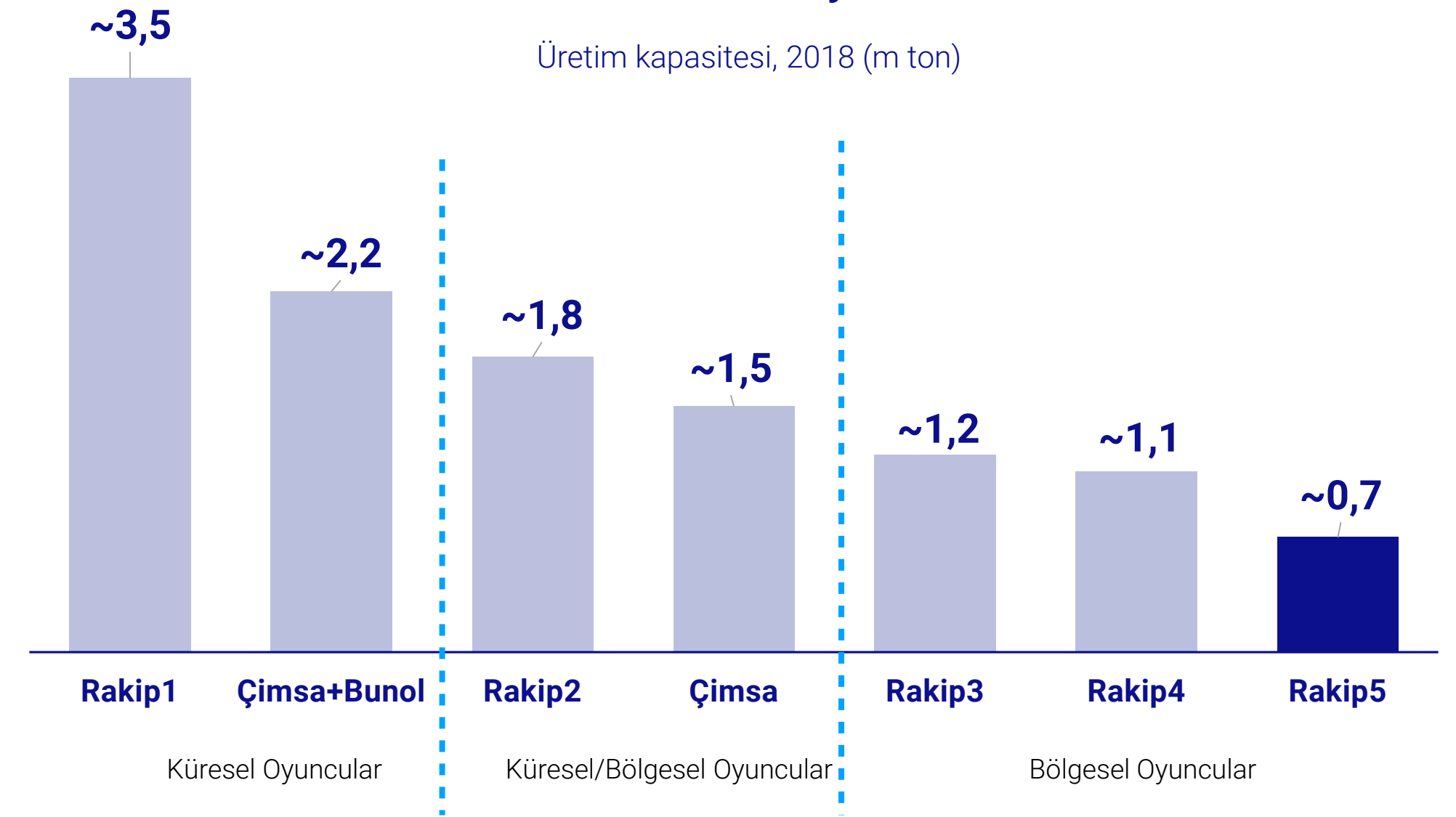


- ✓ Ürün özelliklerindeki gelişmeler ve geleneksel ürünlere göre ağırlıkta yarattığı hafiflik nedeniyle havacılık ve otomotiv endüstrisindeki kompozit kullanımı artıyor.
- ✓ Yaklaşık 310 milyon USD'lik toplam kompozit yatırımı
- ✓ Olası şirket satınalma fırsatları takip ediliyor.
- ✓ Özellikli alanlar:
 - Fabric Development Inc ve Textile Products Inc: Beş Üretimi
 - Axiom Materials Inc.: Prepreg Üretimi
 - Advanced Honeycomb Technologies: Çekirdek Üretimi





Çimsa, dünyanın 2. büyük beyaz çimento üreticisi olma yolunda



- ✓ 28 Mart 2019'da, Çimsa Cemex'in İspanya'daki beyaz çimento fabrikasını ve küresel beyaz çimento müşteri portföyünü (Meksika ve ABD hariç) **180 milyon dolara** satın alma anlaşması imzalandı. Anlaşma şu anda rekabet kurullarının onayında.
- ✓ **Çimsa**, işlem tamamlandığında kapasite açısından küresel bir oyuncu haline gelecek.
- ✓ **Maliyet yapısı, kalite, lojistik ve talep dinamikleri** göz önünde bulundurularak Mersin, Eskişehir ve Buñol tesisleri arasında optimizasyon çalışmaları
- ✓ Şu anda Çimsa **kapasitesinin ¼ ü** ve **EBITDA'sının ~½ sini** beyaz çimento oluşturmakta.
- ✓ Çimsa **Avrupa'da** geniş alana yayılmış olan terminalleri ve **Houston, TX** öğütme tesisi ile ihracat için düşük maliyetli üretim avantajına sahiptir



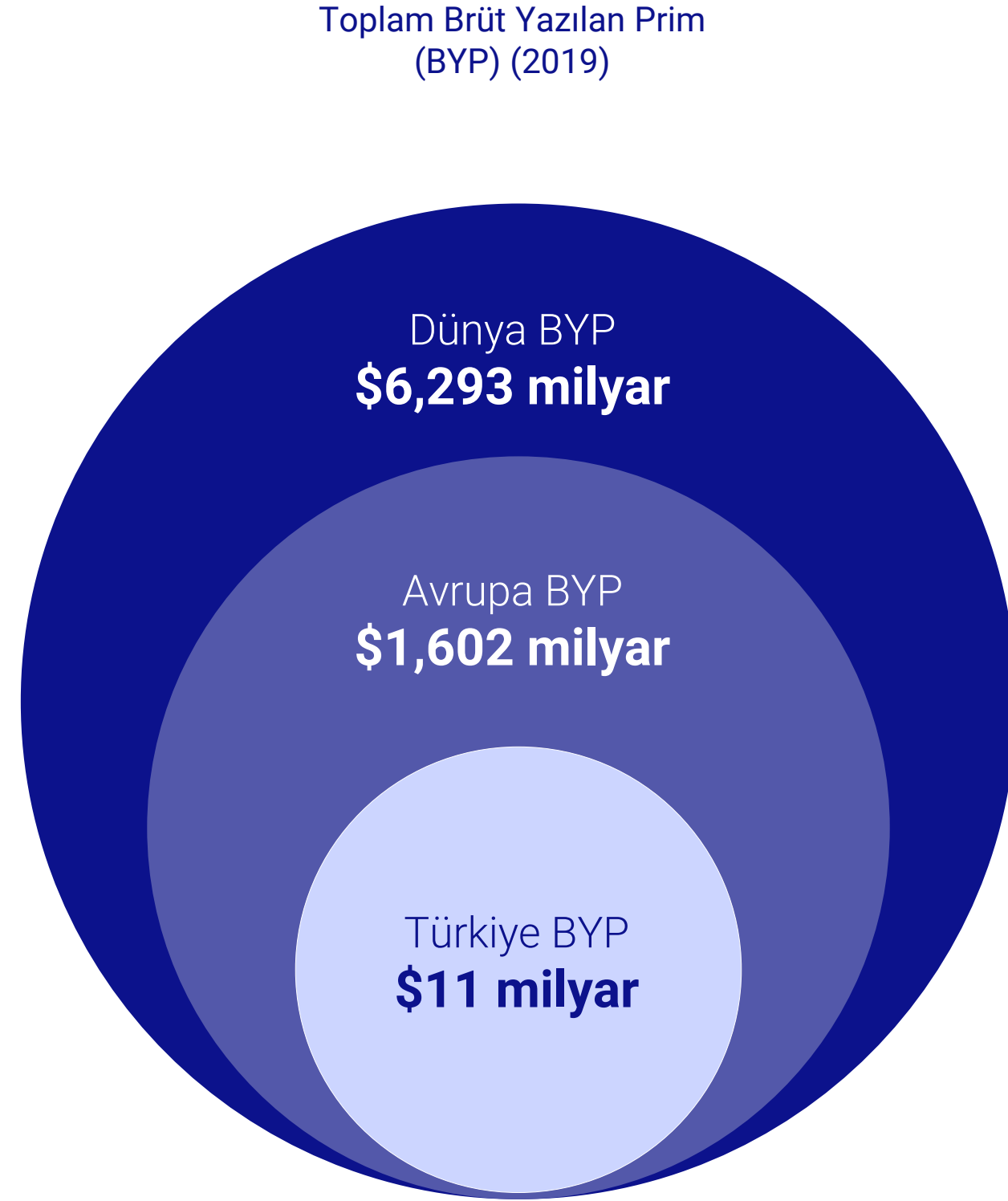
Luisiana state Museum and Sports Hall of Fame Natchitoches, LA, USA



Museo Internacional del Barroco Puebla, Mexico

- ✓ Beyaz çimento, nakliye maliyeti eklendiğinde dahi ekonomik bir üründür
- ✓ Dayanıklı, enerji tasarruflu ve estetik mimari projeler için tercih edilen küresel bir niş üründür
- ✓ Küresel tüketim toplam 18 mt civarında seyrederken, Asya en büyük tüketici olarak liderliği elinde bulunduruyor, bu bölgeyi Avrupa ve Orta Doğu izliyor
- ✓ Beyaz çimento, yüksek yapısal performansı korurken estetik bir kaplama sağlayan beton işleri için ideal bir malzemedir.

Türkiye sigortacılık sektöründe yüksek büyüme potansiyeli



- ✓ Sigorta, ekonomik kalkınma düzeyi ile yakından bağlantılıdır.
- ✓ Türkiye dünyanın 19. en büyük ekonomisidir, ancak hayat dışı sigorta üretiminde 30.; hayat sigortası üretiminde ise 52. konumundadır.

Düşük penetrasyon büyüme potansiyeline işaret ediyor

	Penetrasyon ¹
Karayolları motorlu araçlar zorunlu mali sorumluluk sigortası (Trafik)	81%
Zorunlu deprem sigortası (DASK)	56%
Kara Araçları Kasko	29%
Sağlık sigortası	4%
Emeklilik katılımcı sayısı ²	8%

Neden sigorta sektöründeyiz?

- ✓ Sektör nominal GSYH'den çok daha hızlı büyüyor:

	2015-2019 BYBO
Hayatdışı Sigortaları BYP	+18%
Hayat Sigortaları BYP	+32%
BES Aktif Büyüklüğü	+26%

- ✓ Yüksek büyüme alanlarına sahip yapısal büyüme pazarı: Türk hükümeti tarafından tam desteklenen ve teşvik edilen emeklilik sistemi
- ✓ Dağıtım kanalı olarak Akbank ile kurulan güçlü sinerji
- ✓ Yüksek büyüme, ve yüksek sermaye kârlılığına sahip, yüksek nakit üretimi sağlayan bir iş kolu
- ✓ Sabancı, hem Emeklilik hem de Hayatdışı pazarlarda lider konumdadır ve hayattaki pazar payını artırmaktadır.

RPA, AI, Digital Twin gibi Yeni Nesil Teknolojiler dijitalleşmede müşteriler, dağıtım kanalları ve çalışanlar da dahil olmak üzere tüm paydaşlarımız için verimlilik ve ihtiyaç odaklı sigorta deneyimi yaratmayı sağlıyor.

Harici Dijitalleşme

Ana Faaliyetlerde Dijitalleşme

- ✓ Analitik ve dijital teknolojiden yararlanan perakende ürünler için uçtan uca segment tabanlı müşteri yolculuğu dizaynı.

Dijital Ürünler & Servisler

- ✓ Bir iletişim kanalı olarak Whatsapp kullanımı.
- ✓ Müşterilerimiz, acenteler ve satış ekibi yönetimi için işimizi büyütmeyi sağlayan akıllı uygulamalar.

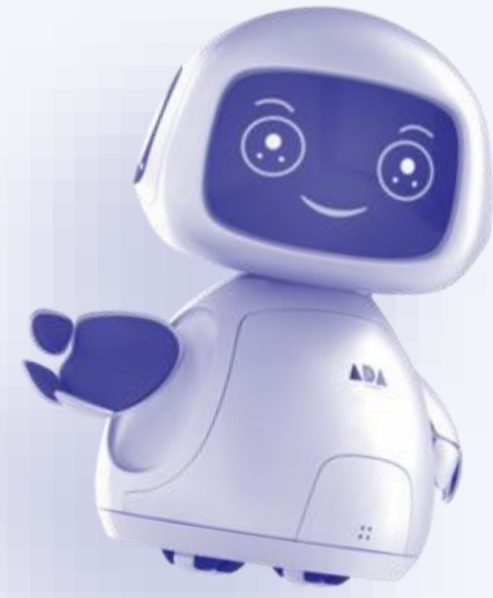
Çevik Çalışma Yöntemi

- ✓ Çevik prensiplerle çalışacak şekilde güçlendirilmiş ve eğitilmiş kendi kendini yöneten takımlar.
- ✓ ~ 6 çevik takım sürekli sprintler uygulamakta ve minimum uygulanabilir ürün yaklaşımı geliştirmektedir.

Dahili Dijitalleşme

Robotik Dönüşüm Programı

- ✓ İyi tanımlanmış süreçleri otomatikleştirmek için Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) teknolojisi kullanımı



ADA Programı

- ✓ ADA, Aksigorta Dijital Asistan, sektörde yapay zeka kullanan ilk dijital asistan
- ✓ Yeni nesil teknolojileri kullanarak adım adım ADA'ya yeni insan becerileri katıyoruz (AI, RPA, Chatbot).
- ✓ Yüksek işlem hacmine sahip müşteriler veya ajanslar / bankalarla temas eden süreçlere odaklanma

Digital Mirror

- ✓ Proseslerin tanımlanmış problem noktalarını çözerek proses verimliliğini ve etkinliğini artırmak için sigorta süreçlerinin Dijital İkizlerinin yaratılması
- ✓ Bu problem noktalarının yeni teknolojiler, yalın süreçler kullanarak veya yeniden organize ederek çözümlenmesi
- ✓ Optimizasyon aksiyonlarını izlemek ve proaktif şekilde aksiyon almak için proses işlem seviyelerinin gerçek zamanlı izlenmesini sağlayan dijital gösterge panoları tasarlanması

Yüksek büyümeyi sürdürmek için Aksigorta'ya sanal iş gücü sağlamak.

BYP/G&A rasyosunda %5 ile sektör lideri (2019)

RPA ve AI ile işletme maliyetini en aza indirerek Aksigorta'yı pazarda **rekabetçi** kılmak

~101FTE karşılık gelen sanal işgücü.

Müşterilerimizin ve acentelerimizin özellikle hız, kolaylık ve kullanılabilirlik konusundaki artan beklentilerini karşılamak.

Müşteri NPS Skoru %43, sektörün +11 puan üzerinde

Vizyon Misyon

- ✓ İleri Analitik, iş anlayışının yeniden şekillenmesini ve içgörü kullanarak hareket edilmesini sağlayacak
- ✓ İleri Analitik ile şirketlerin ve işlerinin verimlilik ve büyüme ihtiyacını desteklemek

Değer Yaratma

Ana faaliyet alanında büyütme ve dönüştürme

Yerel veriler

Seçilen altı grup şirketi arasında şimdiden 34 adet ileri analitik kullanım senaryosu tespit edilmiştir. Şirketlerin veri tabanı ile ilgili projeleri başlatılmıştır.

Şirketler arası girişimleri artırma

Şirketler arası veriler

Mevcut iş alanlarını daha da artırmak için yerel verilerden ivme kazanan şirketler arası ileri analitik kullanım senaryoları uygulanacak

Ekosistemlere entegrasyon yoluyla yeni iş alanları

Dahili ve harici veriler

Eşi benzeri olmayan zenginlikte tüketici verilerimizi daha da ileriye taşımak, ekosistemlerle entegrasyon ve yeni veri odaklı iş alanları oluşturma yolunu açacaktır

Potansiyel Etki:

Kısıtlı Yatırım ile büyük ölçüde ek EBITDA potansiyeli yaratmak

Öncelikli, Sektöre Özgü Kullanım Senaryoları

Sigorta

- ✓ Ağ Optimizasyonu
- ✓ Çapraz Satış
- ✓ Yukarı Satış
- ✓ Davranışsal Fiyatlandırma

Çimento

- ✓ Akıllı Enerji-Yakıt Optimizasyonu
- ✓ Kestirimsel Bakım Süreci Optimizasyonu
- ✓ Akıllı Planlama

Endüstriyel

- ✓ Kestirimsel Kalite
- ✓ Talep Tahminli Fiyat
- ✓ Coğrafi Pazarlama

Perakende

- ✓ Müşteri bazlı Segmentasyon
- ✓ Çapraz/Yukarı Satış
- ✓ Müşteri Kazanma

Enerji

- ✓ Müşteriye Yönelik Duyarlılık
- ✓ Müşteri Segmentasyonu
- ✓ Ticari Fiyatlandırma Tahmini, Tahsilat

Potansiyel Etki:

Şirket bazlı ve ekosistem aksiyonlarıyla 3 yılda +%15-20 EBITDA artışı

Organizasyon

- ✓ **Mükemmeliyet Merkezi:** İleri analitikle yeni işletmelerin ve veri ortaklıklarının geliştirilmesine öncülük eder

Yetenek

- ✓ **İleri Veri Analitiği Akademisi:** Veri uzmanlığı, veri mühendisliği gibi alanlarda ihtiyaç duyulan becerileri geliştirmek ve yetenekli iş gücünü eğitmek için kurulmuştur

Kültür

- ✓ **Veri Odaklı Karar Alma,** test etme ve öğrenme yaklaşımı, çevik çalışma şekli ve merak etmeye duyulan tutku benimsenecektir

SABANCI Dx

Sabancı'nın Dijital Çarpanı olarak, bir yandan çalışma alanlarımızdan ileri gelen yüksek teknoloji ürünler oluştururken bir yandan da şirketleri dijital dönüşüm yolculuğuna hazırlıyoruz



Dijital Kampüs (19 Haziran)
Sabancı Grubu, Startup Şirketler, Teknoloji Devleri ve Sabancı Üniversitesi İş Birliği!

Catalist Startup Programı

İleri Analitik ve
Yapay Zeka

Endüstriyel
IoT

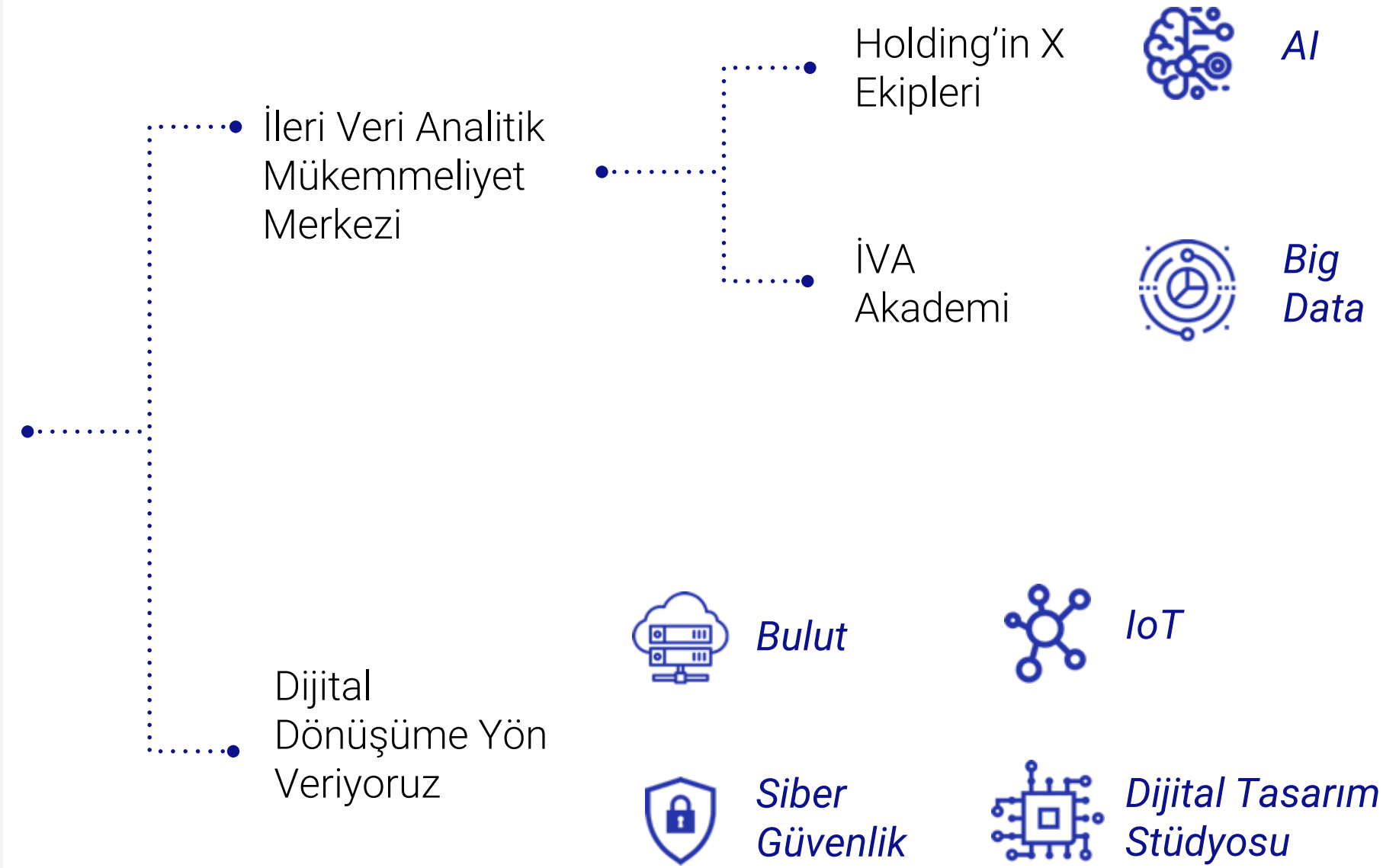
Siber
Güvenlik

Startup şirketlerle iş birliği yapmak amacıyla Catalist Startup Programı başlatılmıştır. SabancıDx, hem Sabancı Grubu'nun hem de kendi bilgi birikimini startup'larla paylaşacak ve birlikte sinerji yaratmayı hedeflemektedir.

01

Analitik Dönüşüm

Mükemmeliyet Merkezi ve İVA programları aracılığıyla Sabancı Holding Veri Varlıklarını, Değer ve Ürnlere dönüştürüyoruz



02

Dijital Dönüşüm

Bulut, IoT, DDS ve Siber Güvenlik konusunda çözümler sunarak Dijital Dönüşümü sağlıyor, başlatıyor ve sürdürüyoruz

Dikey Sektörler

Çıktı

Mevcut SaaS Ürünleri



E-Satın Alma

Yıllık 3,2 milyar ABD Doları hacim/
30.000 tedarikçi / 35.000 kullanıcı
100 şirket / 1.500 kullanıcı



E-Faturalandırma

Yılda 1.700 sözleşme/50 milyon
e-fatura



HR-WEB

210 şirket/36.500 kullanıcı/87.000
çalışan



Robotik Süreç Otomasyonu

350+ geliştirilmiş süreç/
100+ devam eden süreç

Devam Eden İşler



Büyük Veri Gölü (Çapraz Satış)



İVA ve Dx Projeleri



İVA ve Yapay Zeka Ürünleri

Perakende

Sanayi

Enerji

Sigorta/
Finans



Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu: Büyüme, Teknoloji ve İnovasyon Odaklı

- ✓ Yeni Nesil Sabancı stratejisi doğrultusunda yeni teknolojik gelişmelere / pazarlara / inovasyonlara erken ve ekonomik erişim kazanmanın yanı sıra çevik ve teknolojiye dayalı büyüme platformları oluşturmak amacıyla bir Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu oluşturulmuştur
- ✓ Fon, Akportföy (Akbank'ın iştiraki) altında özel ve kapalı bir fon olarak kurulmuş olup, Akportföy fon yöneticisi olarak görev yapacaktır. Yatırım araştırma, analiz ve inceleme süreçleri Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme departmanı tarafından yürütülecek olup, nihai yatırım kararları ise önce Fon Yatırım Komitesi sonrasında SAHOL İcra Kurulu tarafından verilecektir
- ✓ Endüstriyel süreçleri ve Sanayi 4.0 dönüşümünü yalınlaştırmayı hedefleyen TIM şirketine – endüstriyel giyilebilir teknoloji – ilk yatırım yapılmıştır

Fon Büyüklüğü ve Getiri Hedefi

\$30m

Toplam Fon Büyüklüğü

12 yıl

Fon Süresi

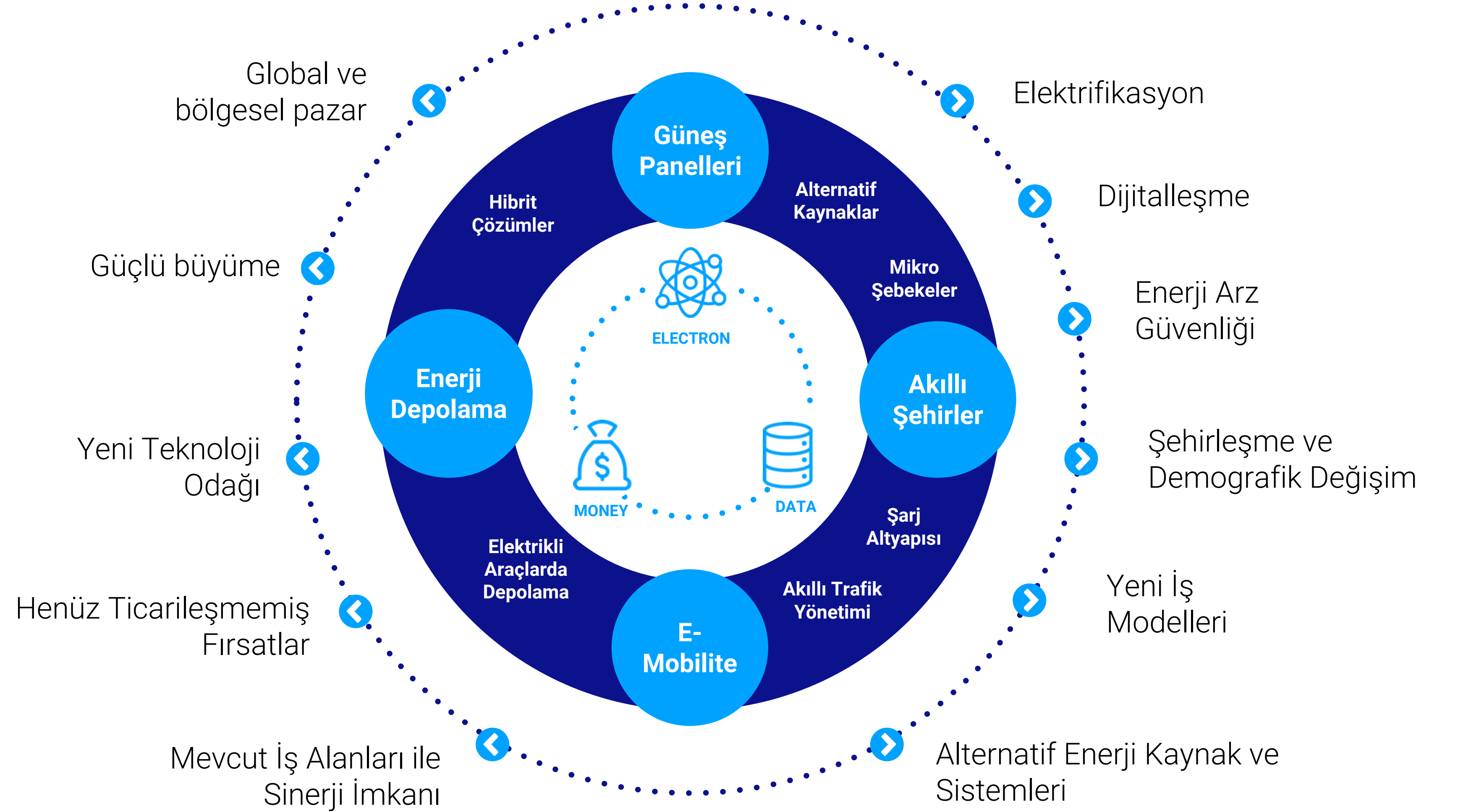
\$0.5-4mn

Ortalama Yatırım Miktarı

Yatırım Stratejisi

- ✓ Büyüme için sermaye ihtiyacı olan erken aşama start-up veya büyümeye odaklı firmalar
- ✓ Ana odaklar: IoT, Materyaller, Enerji, Mobilite, Yapay Zeka ve Siber Güvenlik
- ✓ Güçlü azınlık hakları ve korunma ile azınlık hakkına sahip olunması
- ✓ Holding ve bağlı ortaklıkları ile sinerji potansiyeli

Enerji Grubu, Sabancı Holding yatırım kriterleri doğrultusunda, global trendler ve pazar dinamikler çerçevesinde yeni iş alanlarını incelemektedir.



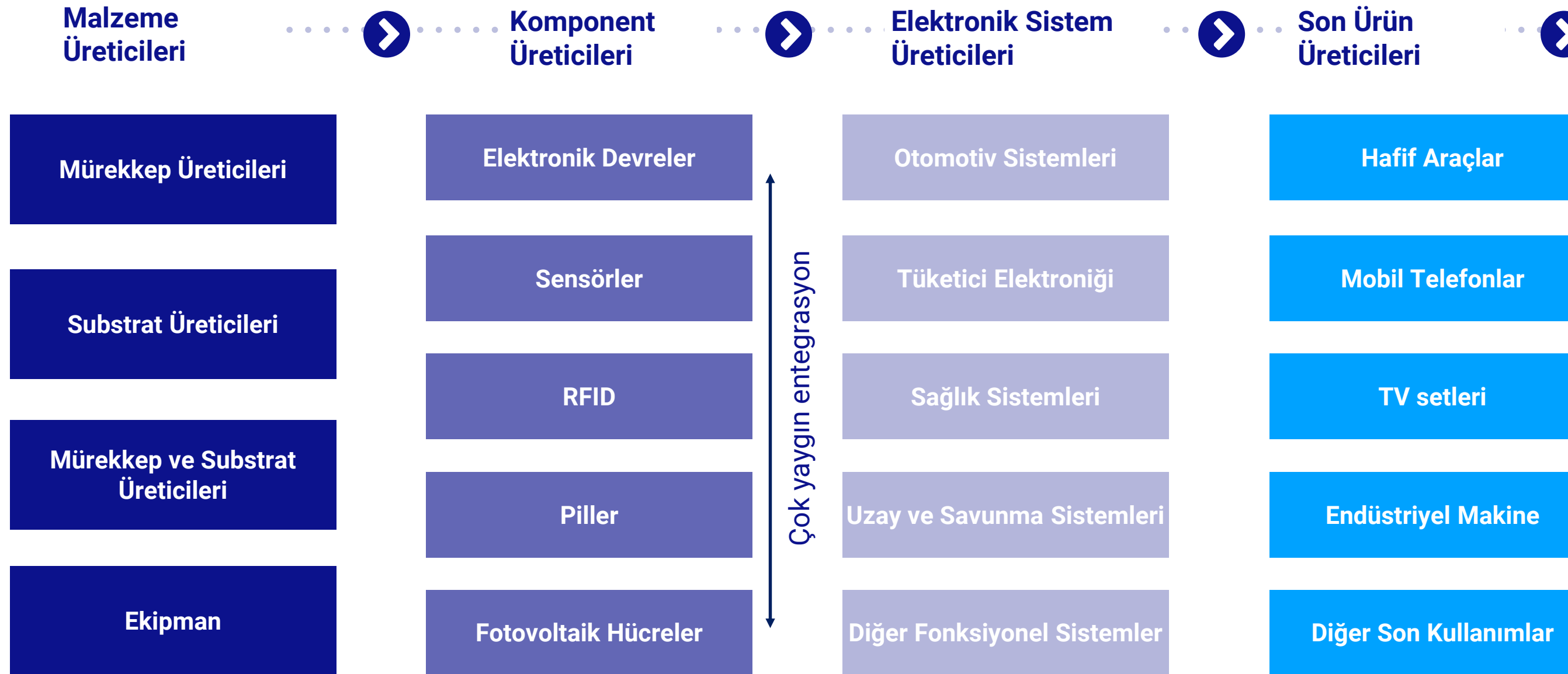
Basılabilir, Esnek ve Organik Elektronikler

2019, \$37,1 Milyar



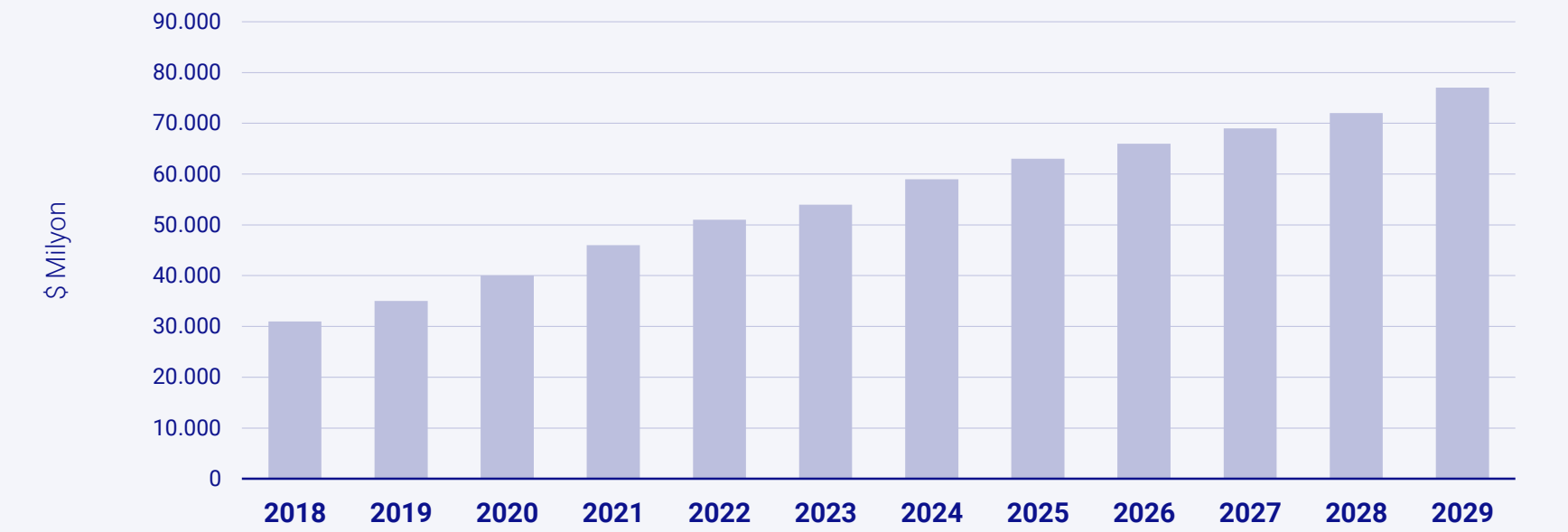
OLED Ekran	E-kağıt & diğer ekranlar	Sensörler	İletken Mürekkep	OLED Işıklandırma	Lojik ve, OPV E-Tekstil
\$30.2 milyar	\$0.6 milyar	\$3.9 milyar	\$2.3 milyar	\$25 milyon	\$81 milyon

Değer Zinciri



- ✓ Esnek ve Basılabilir Elektroniklerin OLED ekranlar, sensörler, fotovoltaikler, elektrokromik ekranlar ve pil uygulamalarında penetrasyonu hızla artıyor
- ✓ Yakınsak alanlarda komposit ürün ve teknolojilerinde uygulama alanları araştırılıyor.
- ✓ Spesifik sensor uygulamaları ile alakalı pazar ve teknoloji ve IP analizleri devam ediyor.
- ✓ Yapı Sağlığı İzleme, Kalıp İçi Elektronikler, Sağlık Sensörleri şu an odaklanılan alanlar.
- ✓ Sabancı Üni. ve diğer global teknoloji enstitüleri ile görüşme ve çalışmalar devam ediyor.
- ✓ Laboratuvar ölçeğinde prototip üretme için kullanılacak yazıcıların kurulumları Kasım 2019'da tamamlandı.

Esnek ve Basılabilir Elektronikler, Komponent ve Materyal Pazarı 2018-2029



01

Öncelikli konuları her yıl, farklı kanallardan elde ettiğimiz paydaş beklenti ve önceliklerine göre gözden geçirilmektedir.

02

Önceliklerimiz belirlenirken MSCI (Morgan Stanley Capital International), Vigeo EIRIS gibi çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterlerini gözeterek yatırımcı yaklaşımlarını esas alınmaktadır.

03

Sürdürülebilirlik önceliklerini dört odak alanda toplanmaktadır ve her öncelikli konuda yaptığımız performans gelişimi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkımızla ilişkilendirilmektedir.

Topluluğumuzun faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde ve coğrafyalarda

Sabancı Holding'in odaklandığı sürdürülebilirlik alanları ve öncelikli konular şunlardır:

Ana Odaklar	Ekonomik Değer Yaratman				Sabancı Olmak					Toplumsal Yatırımlar		Çevresel Etki		
Öncelikli Konu	Ekonomik Performans	Sorumlu Yatırım	Teknoloji Yatırımları	Tedarik Zinciri Yönetimi	Yetenek Yönetimi	İş'te Eşitlik ve Çeşitlilik	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	Performans Yönetimi	İş Sağlığı ve Güvenliği	Toplumsal Gelişim	Toplumla İlişkiler	Enerji ve Emisyon Yönetimi	Su Yönetimi	Atık Yönetimi
İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı														

Yönetim Kurulu

- ✓ 9 YK üyesi (3 Bağımsız), En üst stratejik karar alma mekanizması
- ✓ Kurul, çoğunluğu aile dışı üyeden oluşmaktadır

Riskin Erken Saptanması & Kurumsal Yönetim Komiteleri

- ✓ İlgili Komiteler sırasıyla riskin yönetilmesi ve ücretlendirme politikalarından sorumludur
- ✓ Yakın dönemde çalışmaları sonlandırılan Portföy Yönetim Komitesi'nin bazı görevleri bu Komitelere devrolmuştur

Üst Yönetim

- ✓ CEO, CFO ve Grup Başkanlarından oluşmaktadır
- Aynı zamanda Grup şirketlerinin YK Başkanları olan Grup Başkanları Sabancı Holding ile Grup şirketleri arasında köprü kurarak stratejik önceliklerin uygulanması ve kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasını gözetmektedir

Sabancı İş Etiği Kuralları (SA-ETİK)

Sabancı Topluluğu'nun geçmişten bugüne elde ettiği başarıların temelinde yer alan Sabancı değerleri ve çalışma prensipleri üzerine kurulmuştur

Şirketleri ve çalışanları korumanın yanı sıra, tüm karar ve faaliyetlerde belirleyici olan kanunların, düzenlemelerin ve şirket içi prosedürlerin ötesinde çalışanlara yol gösteren bir kılavuz niteliğindedir

Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu

2018 yılında sürdürülebilirlik bakış açımızı daha da kuvvetlendirmek için Topluluk şirketlerinin tamamını temsil eden bir Çalışma Grubu kurulmuştur

Çalışma Grubu'nun Başkanlığını İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı yürütmektedir

Kadını Güçlendirme İlkeleri

İlkeler, şirketlerin, kadın-erkek eşitliğine verdiği önemin, başarılarına yaptığı katkının altını çizmekte; bunları da, gerçek hayattaki iş deneyimleri ve tüm dünyadan "en iyi uygulama" örnekleriyle desteklemektedir. İlkeler, iyi bir kurumsal vatandaş olmanın gerektirdiği doğru cinsiyet politikalarını, Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni ve sürdürülebilir büyümede şirketlerin rollerini anlatmaktadırlar. Sabancı Holding 2011 yılında Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalayan ilk Türk şirketi olmuştur. Sabancı Holding Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalamak suretiyle, işyerindeki kadın-erkek eşitliği anlayışını benimsediğini ve desteklediğini beyan etmiş, pek çok şirkete bu konuda öncülük etmiştir

+62.000

Topluluk genelinde istihdam

%31

Kadın çalışan oranı

%37

Kadın yönetici oranı

İlk Türk şirketi

Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalayan (2011)

- ✓ Sabancı Gönüllüleri Programı: Çalışanlar için etkileşim fırsatı "Kurumsal Vatandaşlık"
- ✓ Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve Sakıp Sabancı Müzesi: Sabancı Grubu'nun sosyal gelişim konusunda 3 güçlü alanı



4



Nitelikli Eğitim

Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam fırsatlarını teşvik etmek

5



Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarının güçlenmesi

10



Eşitsizliklerin Azaltılması

Ülkeler içinde eşitsizlikleri azaltmak

MİMARİ

Şehirlerde ve kalplerde iz bırakıyoruz

Türkiye'nin dört bir yanında **120'**den fazla kalıcı eser (okul, yurt, kültür merkezleri, vb)

BURSLAR

Gençler için fırsat eşitliği yaratıyoruz

Bugüne kadar **48.000** burs, her yıl **1.500'e** yakın bursiyer

KÜLTÜR SANAT

Sanatın dönüştürücü gücünü destekliyoruz

Binlerce sanatçı, yüz binlerce sanatsever

SOSYAL DEĞİŞİM

Türkiye'nin her köşesinde insanların hayatına dokunuyoruz

173 projeye hibe
195 Fark Yaratan

ÖDÜLLER

Başarıyı teşvik ediyoruz

1.150'yi aşkın ödül

Eğitim

Sabancı
Üniversitesi

120+

Kalıcı Eser

48.000+

Burs

1.150+

Ödül

Kültür-Sanat



Sabancı Uluslararası
Adana Tiyatro Festivali



Sabancı Vakfı Kısa Film
Yarışması



Türkiye Gençlik
Filarmoni Orkestrası



Metropolis Antik Kenti
Kazıları

Sosyal Değişim

173

Proje

195

Fark Yaratan

28,5

MTL Hibe

4

Uluslararası
Ödül

12

Filantropi
Semineri

“Pusulamız İnsan Sevgisi”

Sabancı Vakfı kadın, genç ve engelli bireylere yönelik faaliyetlerini 46 yıldır sürdürüyor



01

Sabancı Gönüllüleri programı bugün yaklaşık 2.000 çalışanın katılımıyla devam etmektedir.

02

Cinsiyet eşitliği alanında gerçekleştirdiği projelerinde 3 yılı dolduran Sabancı Gönüllüleri, 9 yıllık hedefleri doğrultusunda ikinci üç yılda gençlerin sorunlarına eğilerek bu alanda projeler üretecek.

03

Temmuz 2020, BM Gönüllüleri, Türkiye'nin en büyük kurumsal gönüllülük programlarından biri olan Sabancı Gönüllüleri'ni "en iyi uygulama" seçti.

- ✓ Çevre bilincimiz; sorumlu doğal kaynak kullanımı ve iklim değişikliğine olumsuz etkimizi en az seviyede tutma çalışmalarımız üzerine kuruludur.
- ✓ Yapı Malzemeleri ve Enerji İş Grupları, karbon emisyonu alanında yüksek etkiye sahip iki iş grubumuzdur. Emisyon seviyelerini azaltmak için üretimde alternatif yakıtın payı artırılmakta ve operasyonel verimlilikleri geliştirilmektedir.

KURUMSAL ÇEVRE POLİTİKAMIZ



Çevresel performansta şeffaflık

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen Karbon Saydamlık Projesine (CDP) şirketlerimizden Akbank, Akçansa, Brisa, Çimsa katılım sağlıyor. Böylece, iklim değişikliği ve doğal kaynakların korunması konusunda performansımızı daha şeffaf bir şekilde ortaya koyuyor ve bu raporlamayı performansımızı iyileştirme fırsatı olarak görüyoruz.

Çevresel etkimizi yönetmek üzere gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla Küresel Amaçlar'dan 12, 13 ve 15'e katkı sağlıyoruz.

12 Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim



Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak

13 İklim Eylemi



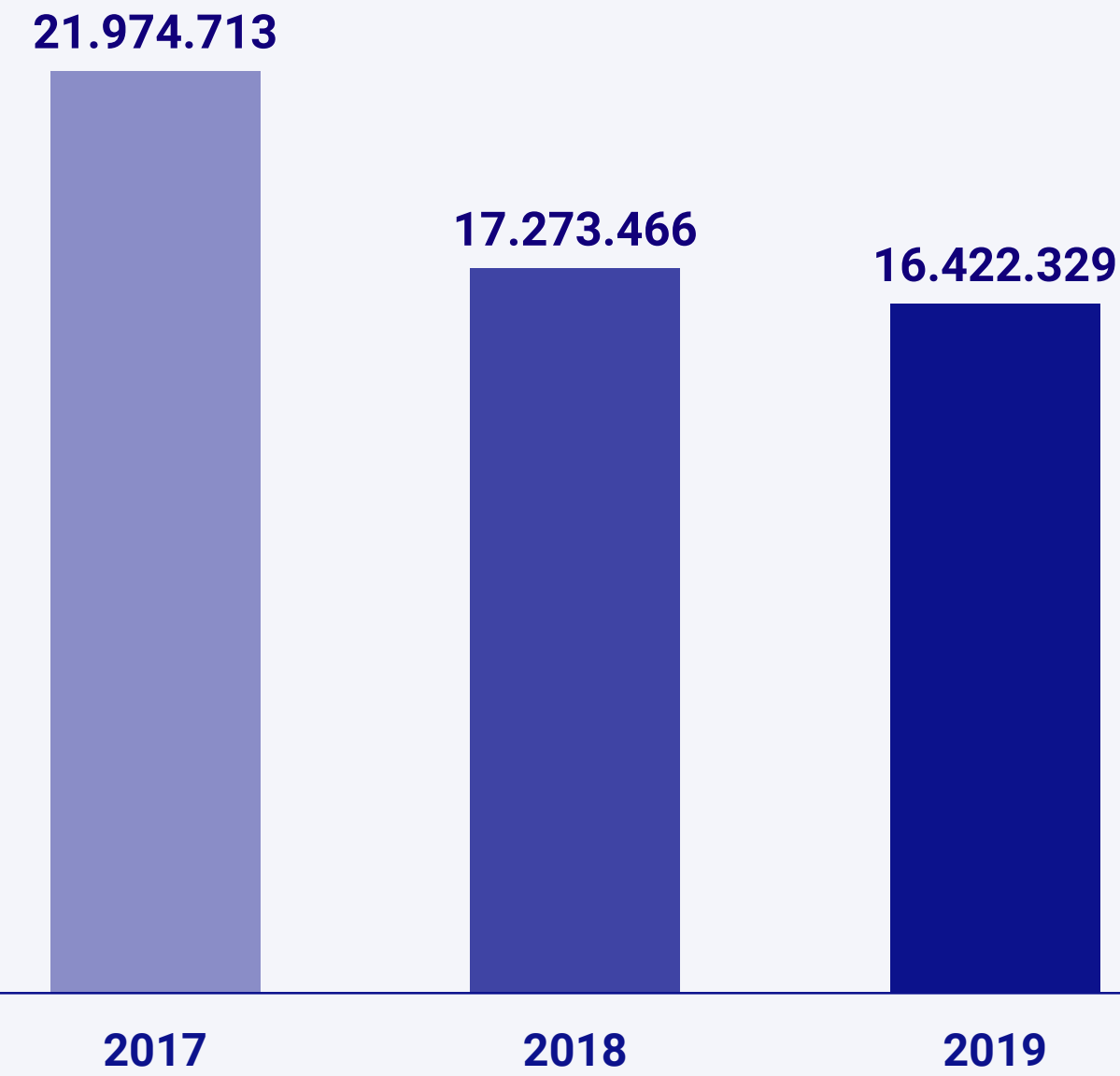
İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçmek

15 Karasal Yaşam

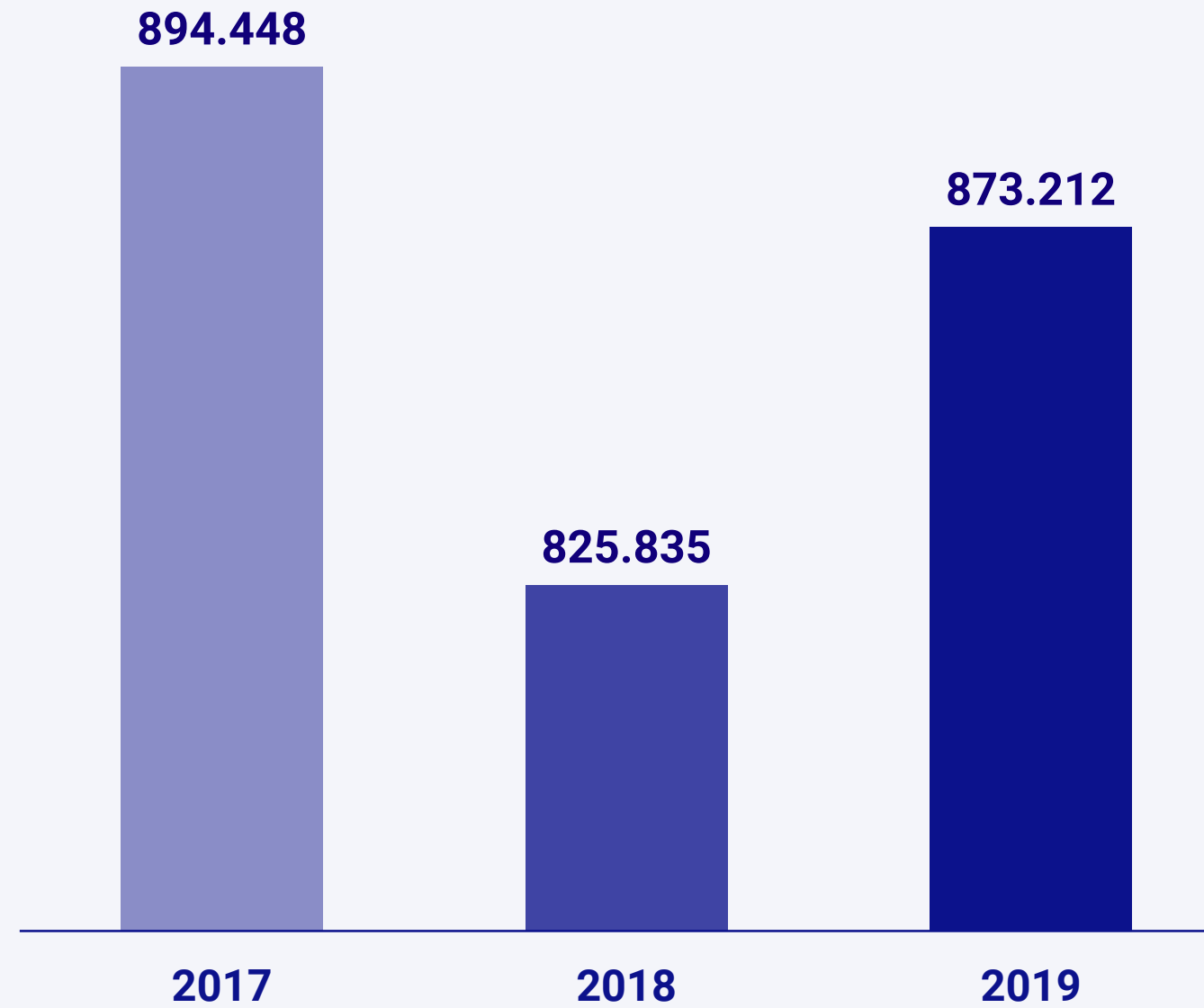


Karasal ekosistemleri korumak, iyileştirmek ve sürdürülebilir kullanımını desteklemek; biyolojik çeşitlilik kaybını engellemek

Kapsam 1



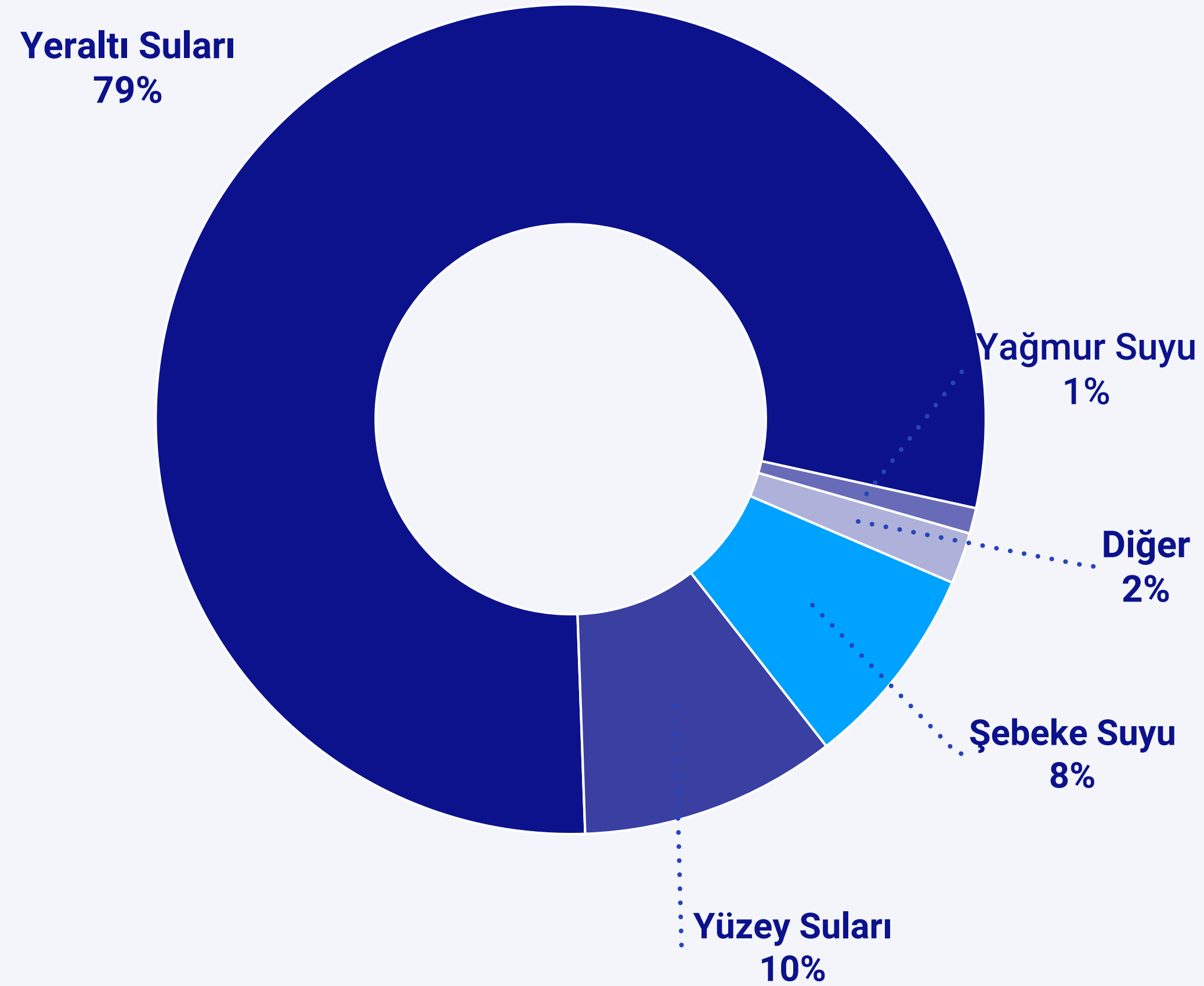
Kapsam 2



Enerji ve emisyon yönetimi

- 2019 yılında Topluluk genelinde 18.774.462 MWh enerji tüketildi.
- Enerji yoğunluğu ise bir önceki yıla göre %20 azaldı.
- Kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarımız 17.295.541 ton CO2, kapsam 3 salımları dahil edildiğinde ise toplam emisyonlarımız 17.297.900 ton CO2 olarak gerçekleşti.
- Emisyon yoğunluğu ise bir önceki yıla göre %20 azaldı.

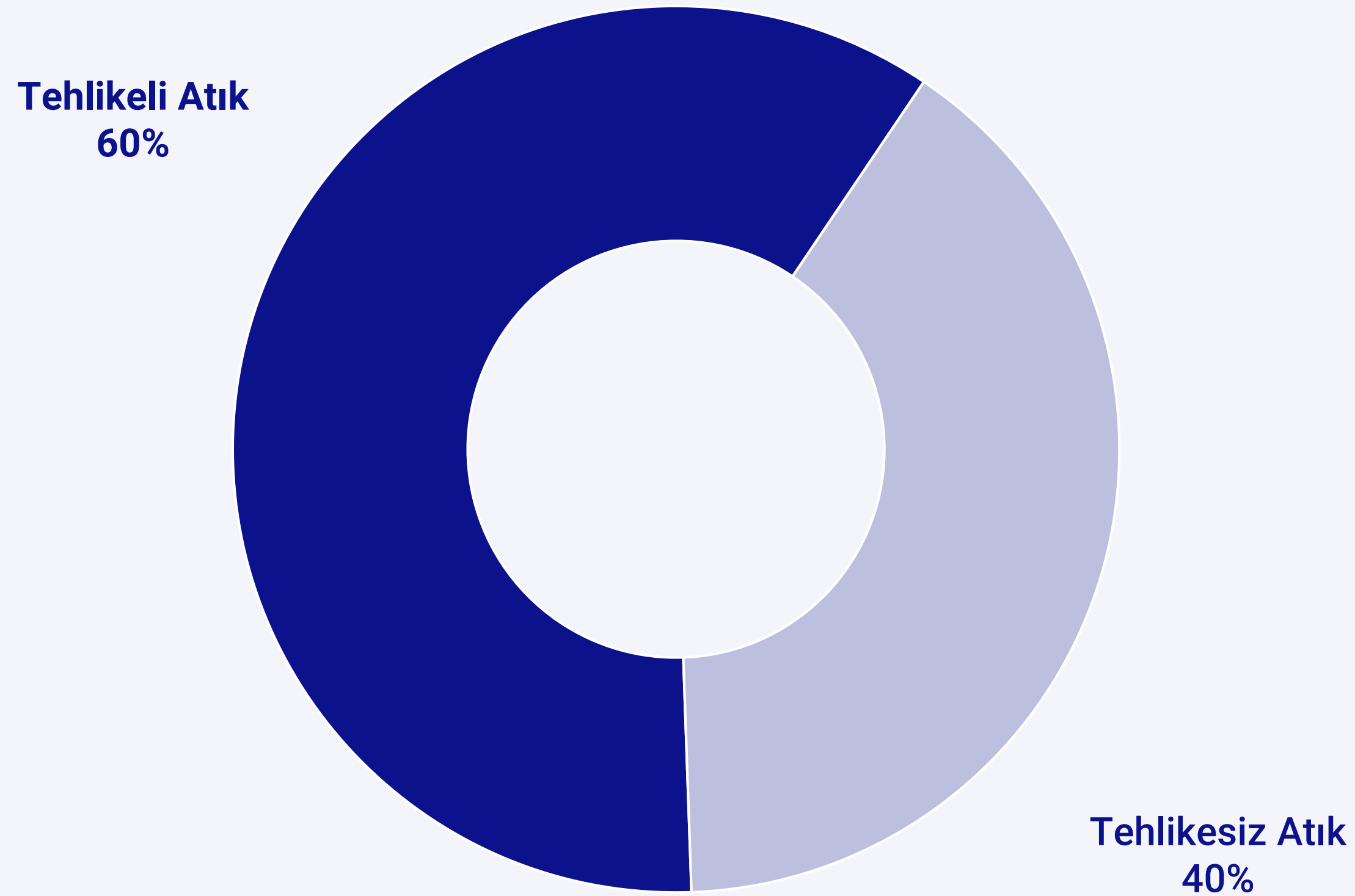
Kaynağına göre Su
Kullanımı (%)



Su yönetimi

- İşimizin devamlılığı için temel bir doğal sermaye olan suyu verimli şekilde kullanmayı esas alıyoruz. Verimlilik ve geri kazanım, su yönetimi yaklaşımının ana unsurlarını oluşturmaktadır.
- 2019'da toplam kullandığımız suyun %20'sini geri kazandık. Son üç yılda alıcı ortama deşarj ettiğimiz atık su miktarı %17 oranında azaldı.

Atıklar(%)



Atık yönetimi

- İş dünyasını, plastik kriziyle ortak mücadeleye davet eden İş Dünyası Plastik Girişimi'ne 2019'da dahil olduk.
- 2020 yılında Topluluk olarak plastik azaltım hedefimizi açıklayacağız.

Biyoçeşitliliğin korunması

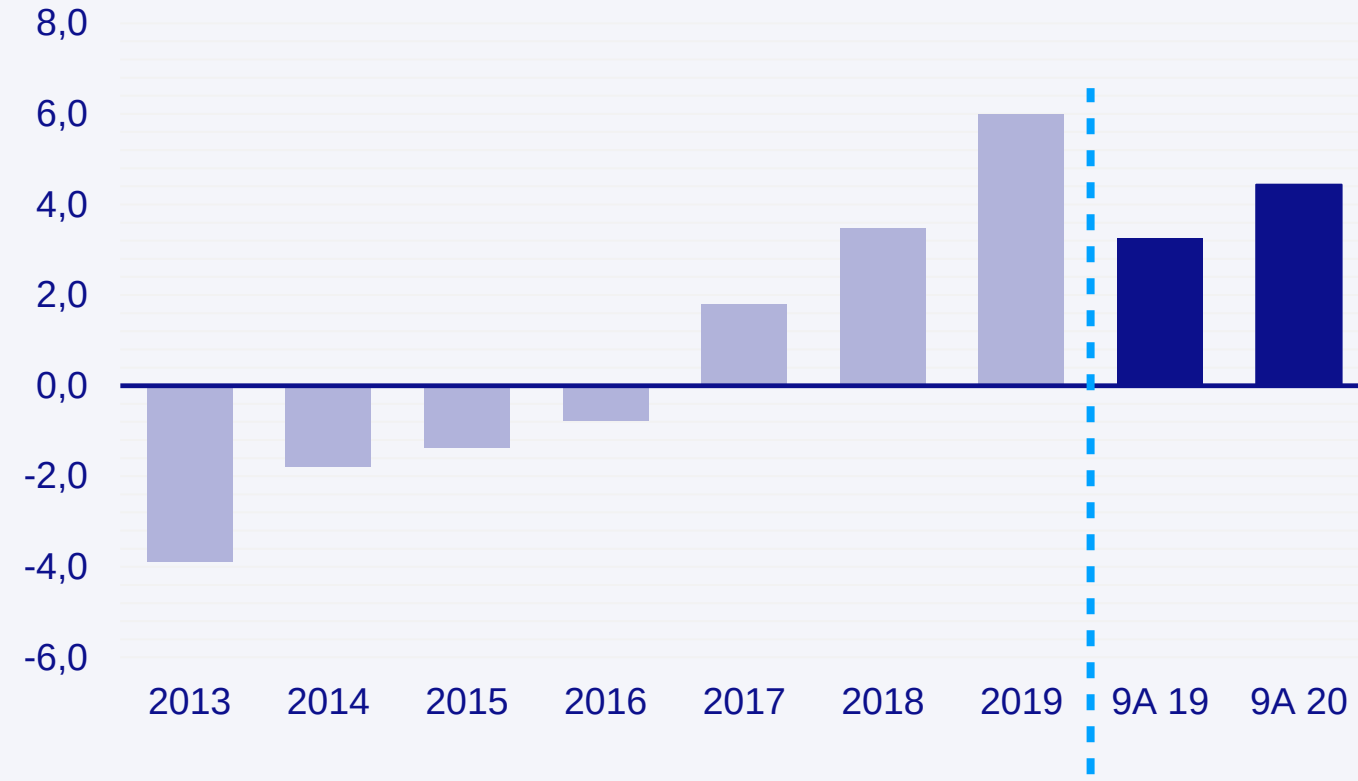


2019 sonu itibarıyla maden sahalarında üretimin tamamlandığı toplam 25,2 hektar alanda yerel dokuya uygun ağaçlar ile arazi rehabilitasyonu gerçekleştirildi.

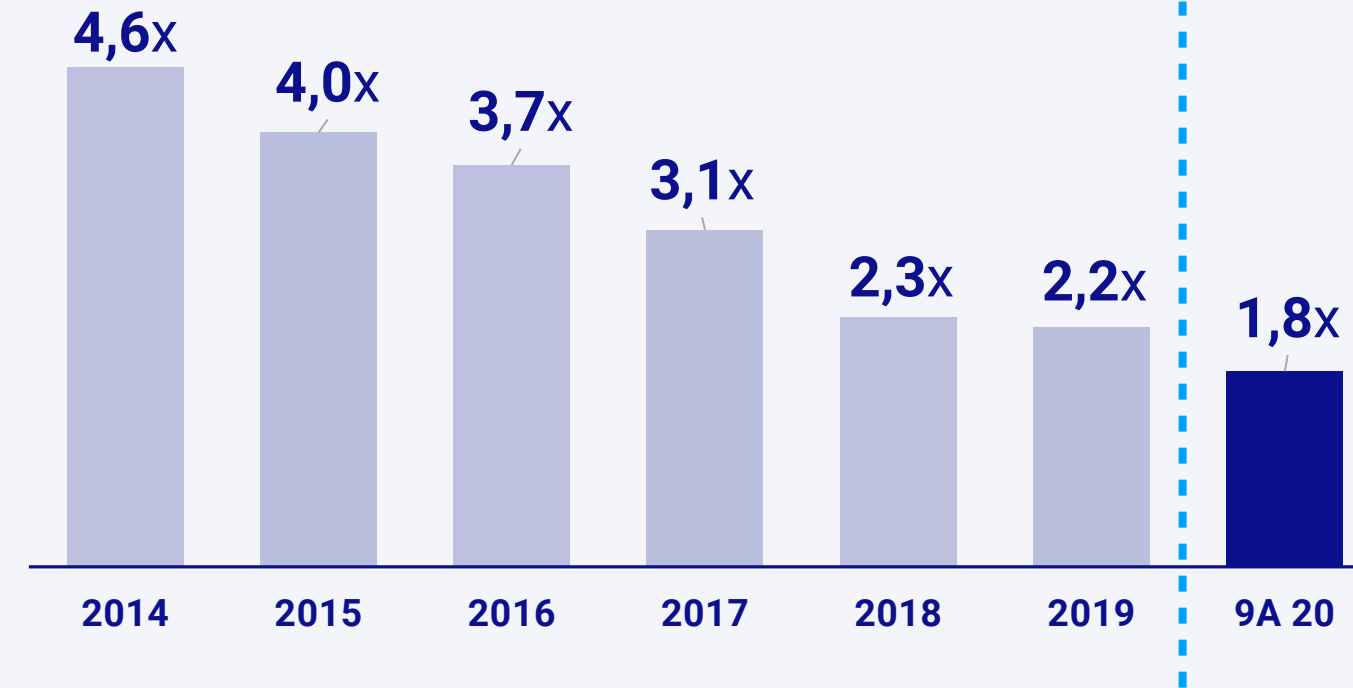
Akçansa, maden sahalarında fauna/flora çeşitliliğini yeniden sağlamak, bozulan arazileri lokal ekolojiye uygun biçimde doğaya yeniden kazandırmak üzere 2013 yılından beri Biyoçeşitlilik Proje Yarışması düzenlemektedir.

Topluluğumuzu oluşturan şirketlerimiz, kendi etkileri ile paralel olarak biyolojik çeşitliliğin korunmasını destekliyor.

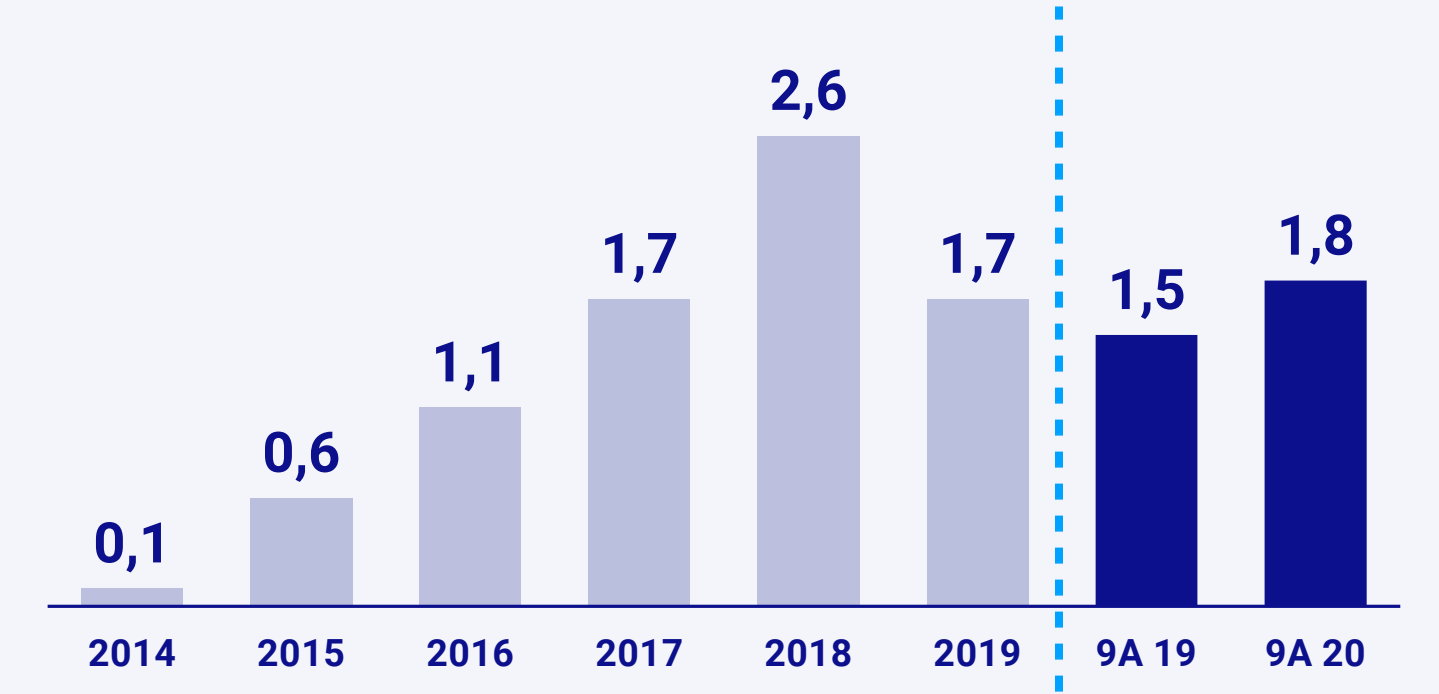
Serbest nakit akımı, Kombine
Banka Dışı, milyar TL



Kombine net finansal
borç/ FAVÖK*



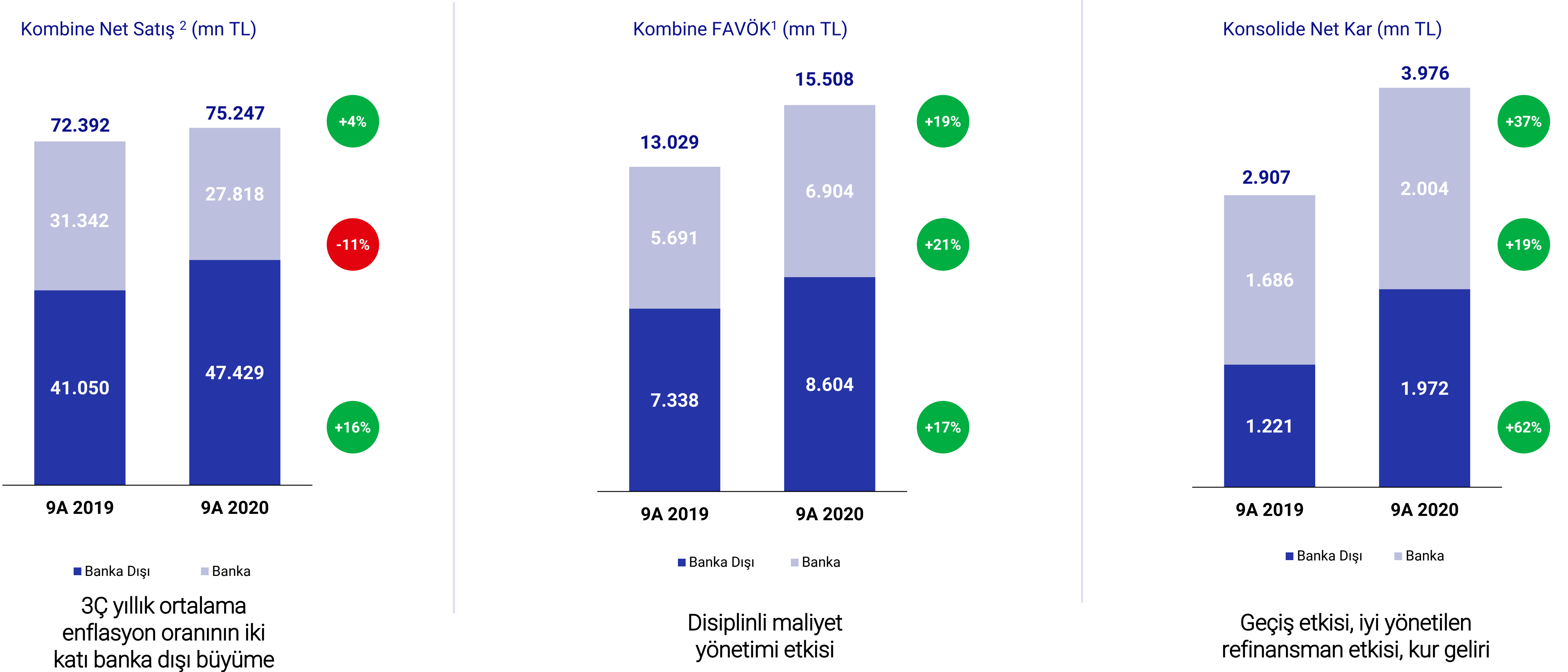
Holding Solo - net nakit
pozisyonu, milyar TL



Detaylar

- ✓ Nakit yaratımı odaklılık ile borçluluk oranında önemli ölçüde gerileme
- ✓ Sermaye dağılımı çerçevesinde etkili bilanço yönetimi
- ✓ Yalın Holding giderleri (mevcutta NAD'nin <25 baz puan) ve Grup şirketlerinden gelen güçlü temettü geliri ile güçlü net nakit pozisyonu
- ✓ Holding'in güçlü net nakit pozisyonu ise yeni satın almalar / yatırımlar konusunda elini güçlendirmekte
- ✓ Sabancı Holding solo tarafında net nakit 1,8 milyar TL olup, neredeyse tamamı döviz cinsindendir. Finansal hizmetler ve tütün iş kolları hariç, Banka dışı kombine likidite 8,0 milyar TL'dir. Finansal hizmetler iş kolunda nakit ve likit yatırımlar toplamı 4,0 milyar TL'dir (3,1 milyar TL'si hayat dışı, 0,9 milyar TL'si hayat ve emeklilik tarafından gelmektedir).

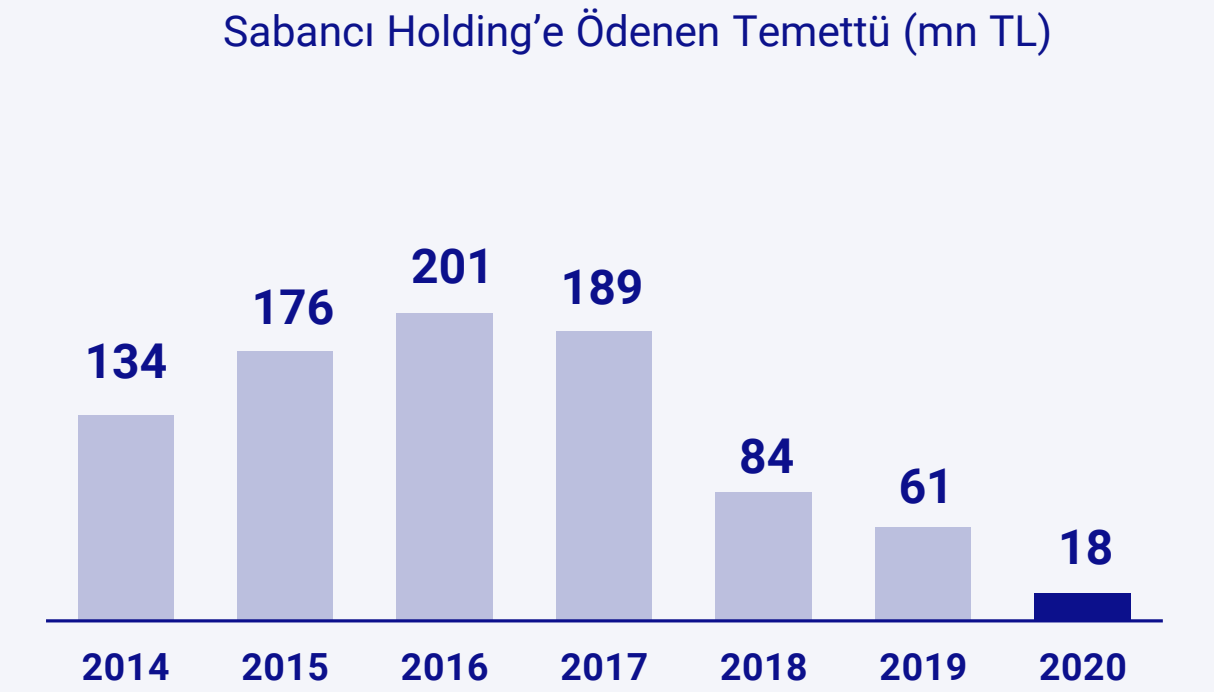
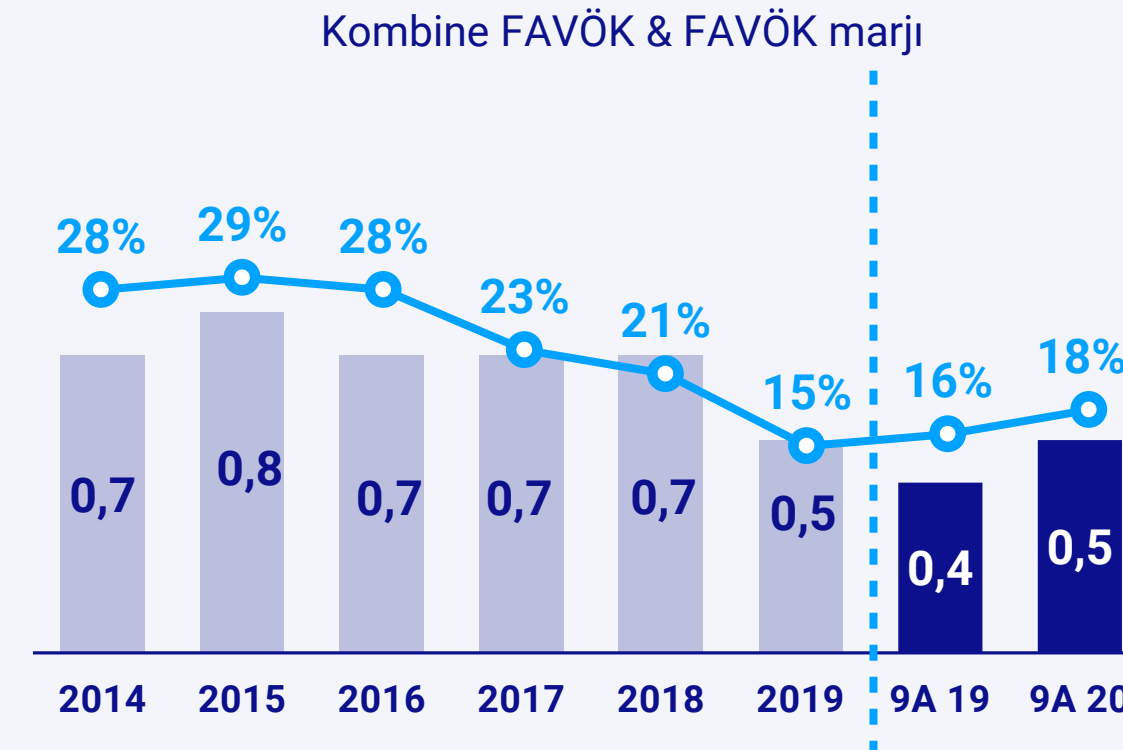
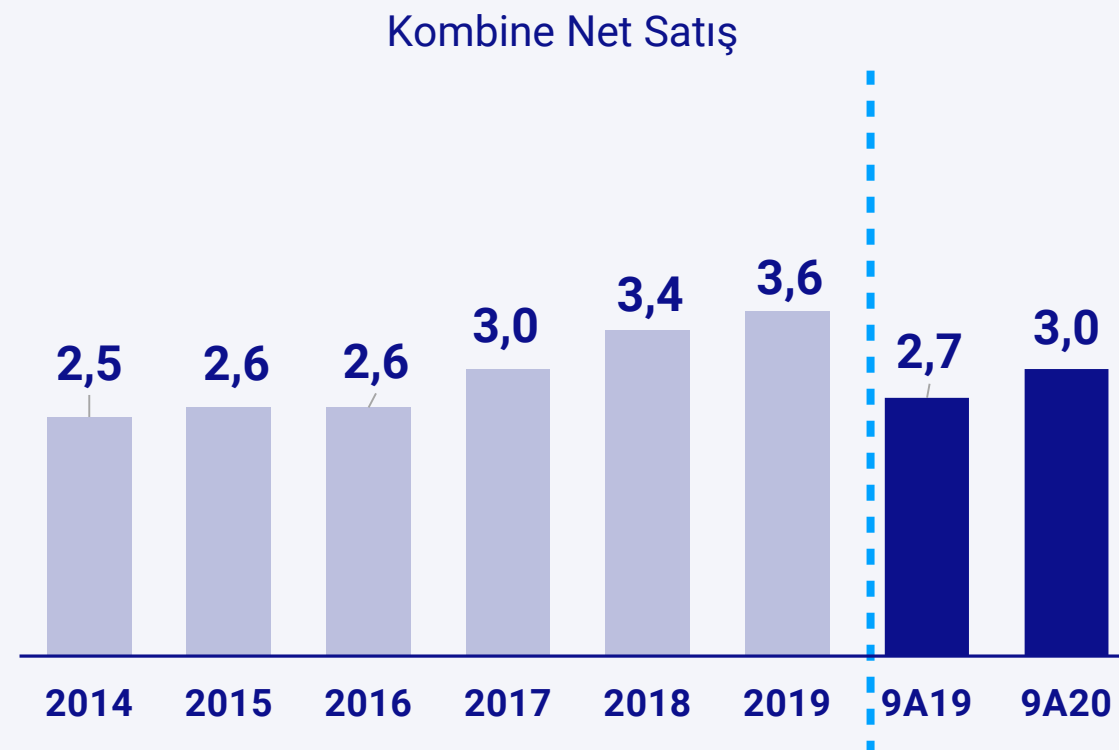
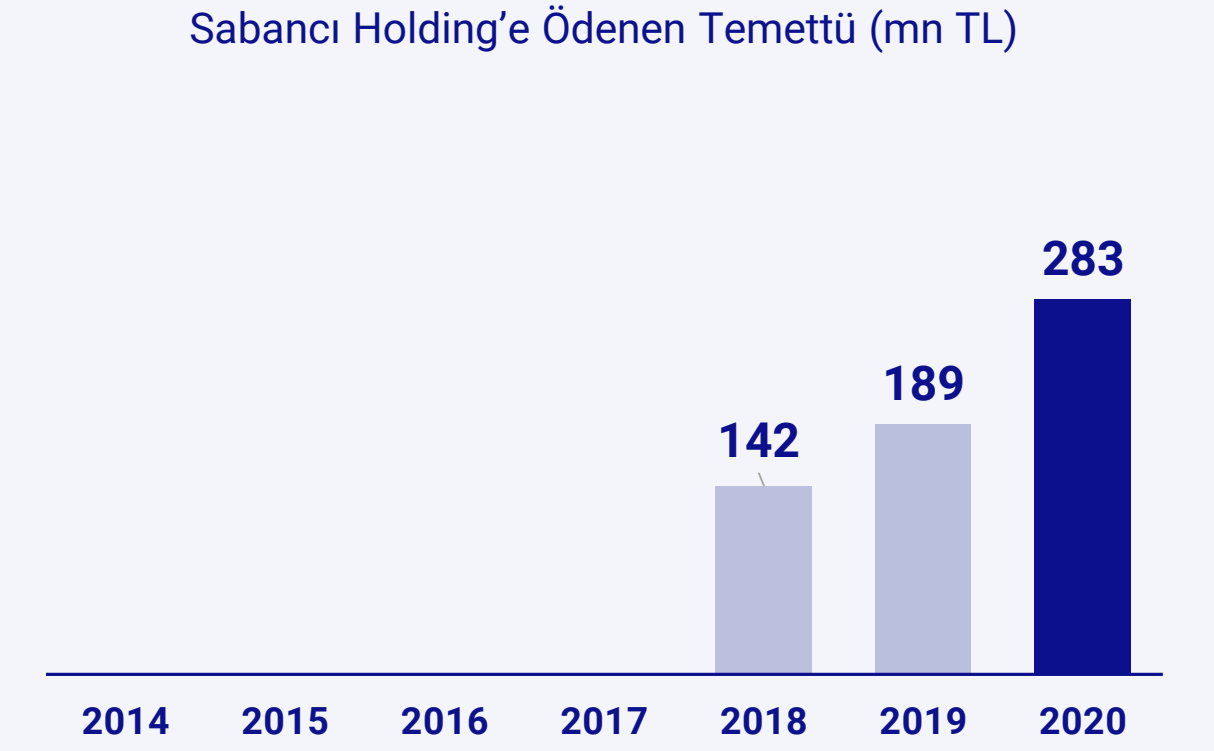
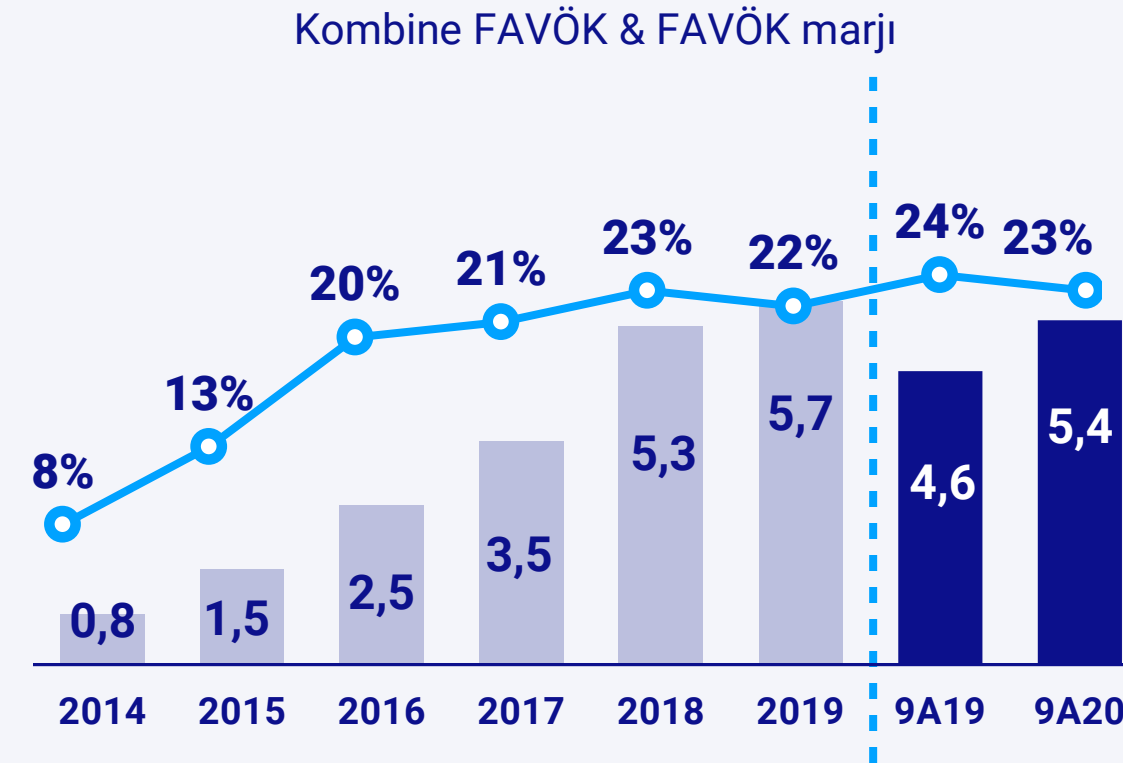
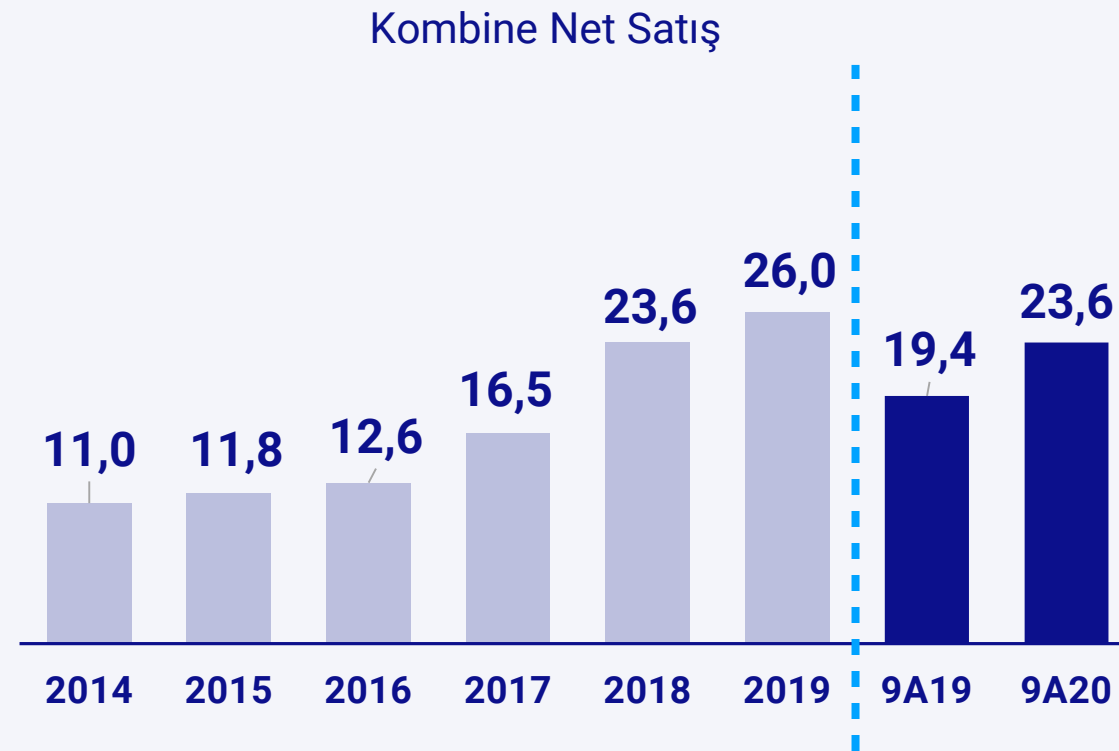
Dalgalı TL hareketlerine karşılık etkili kur yönetimi ile korunan getiriler: 311 milyon \$ Uzun Konsolide Döviz Pozisyonu



Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Enerji

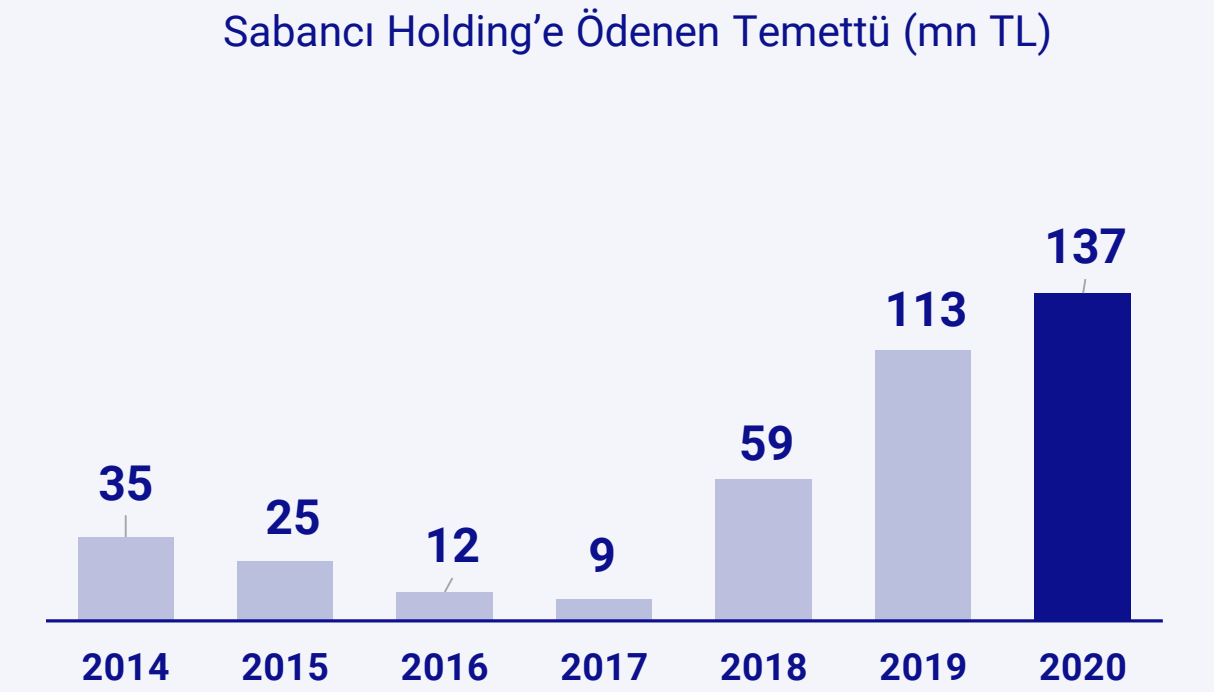
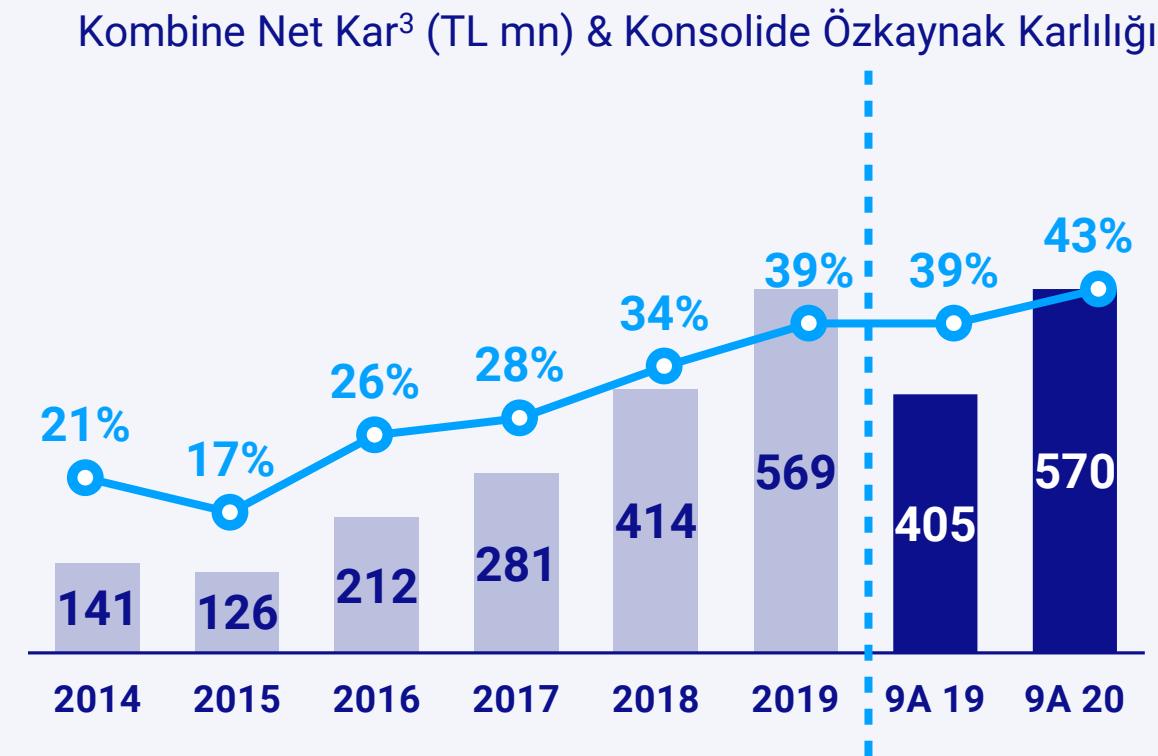
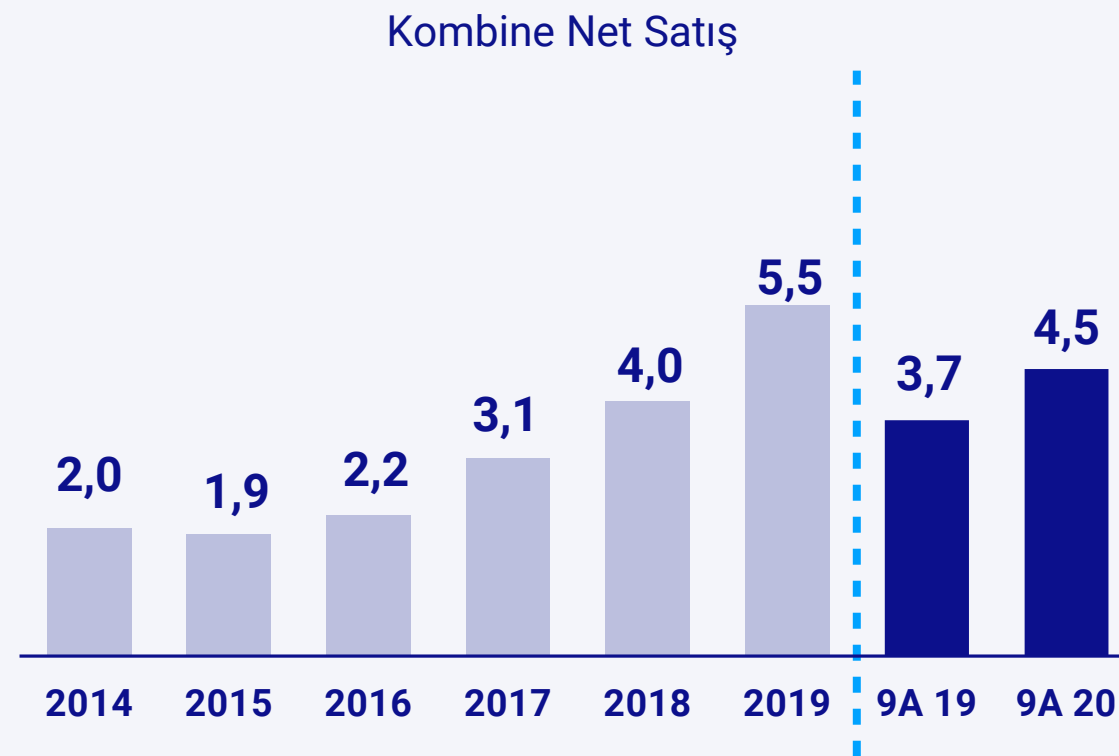
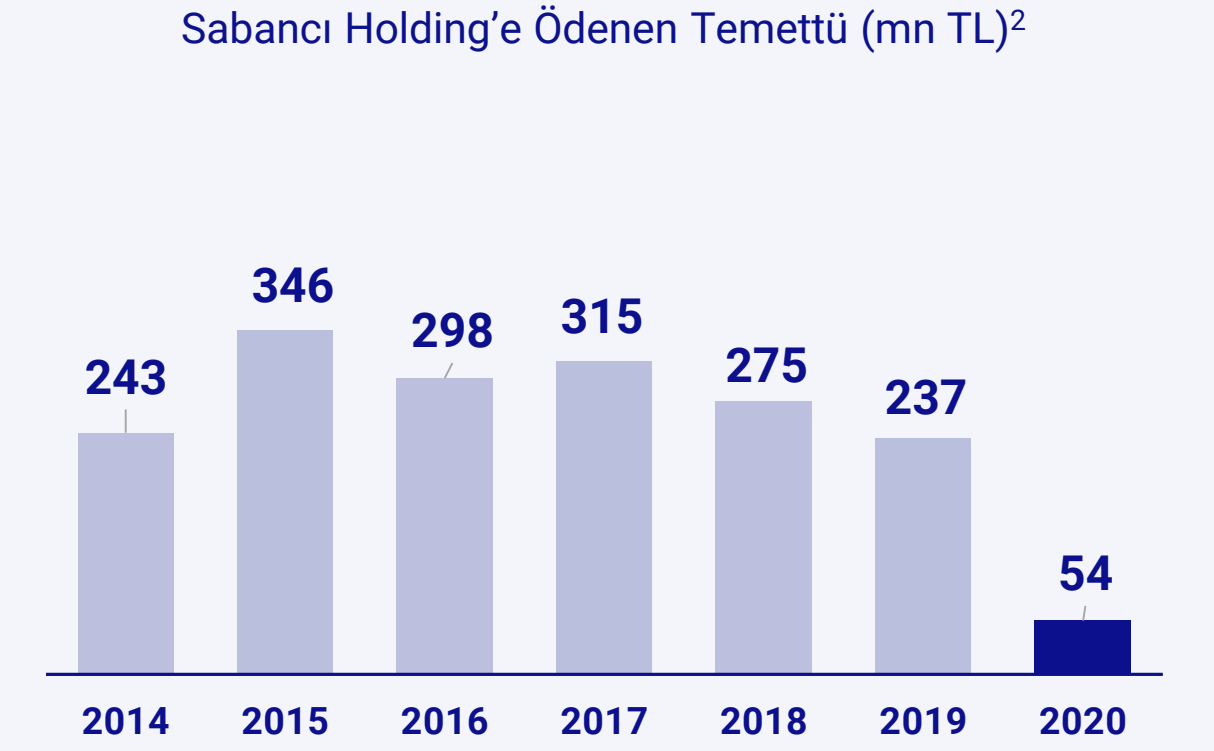
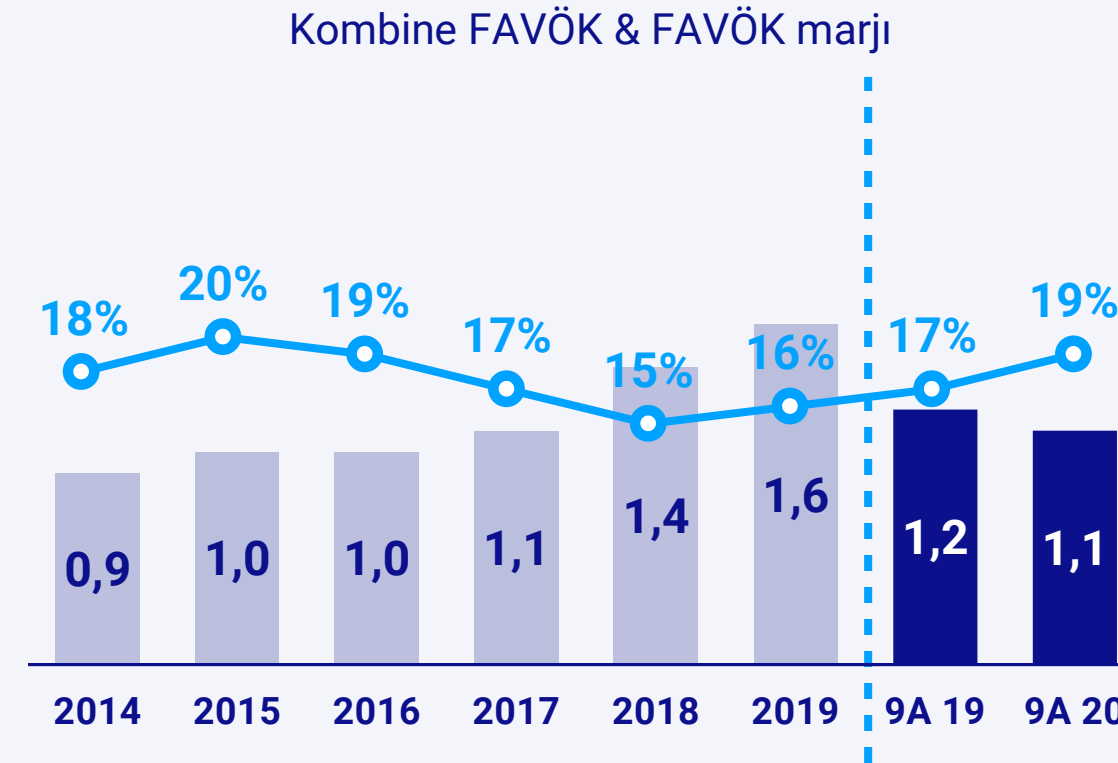
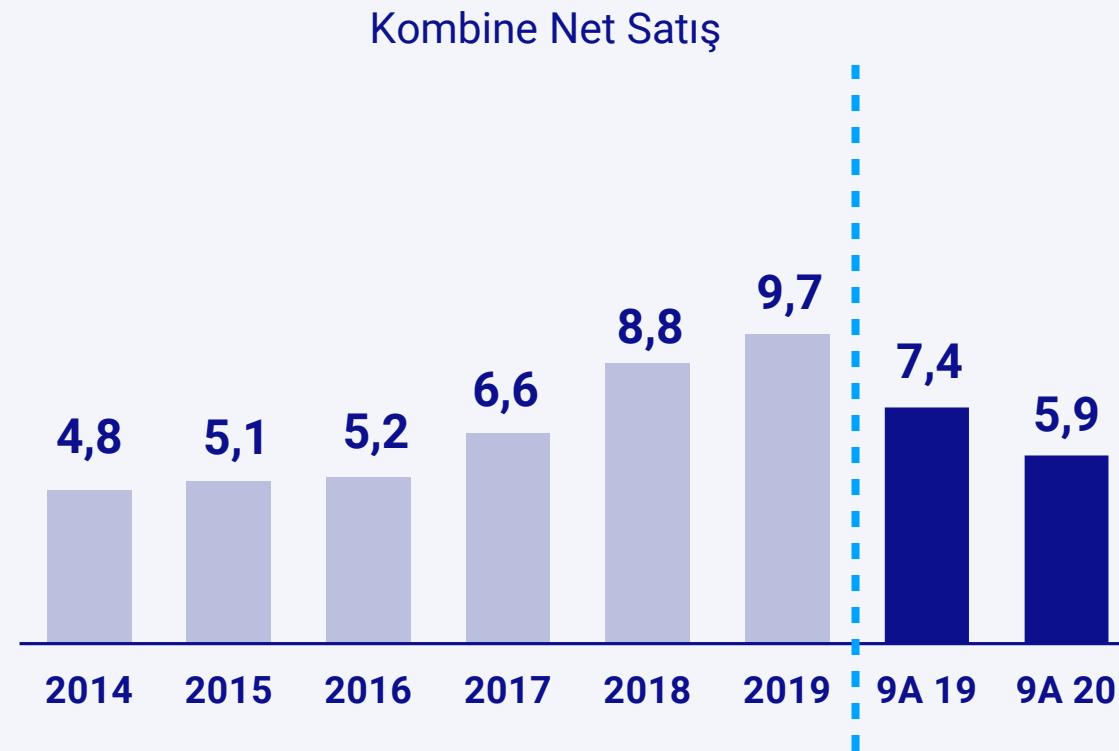
Yapı Malzemeleri



Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Sanayi

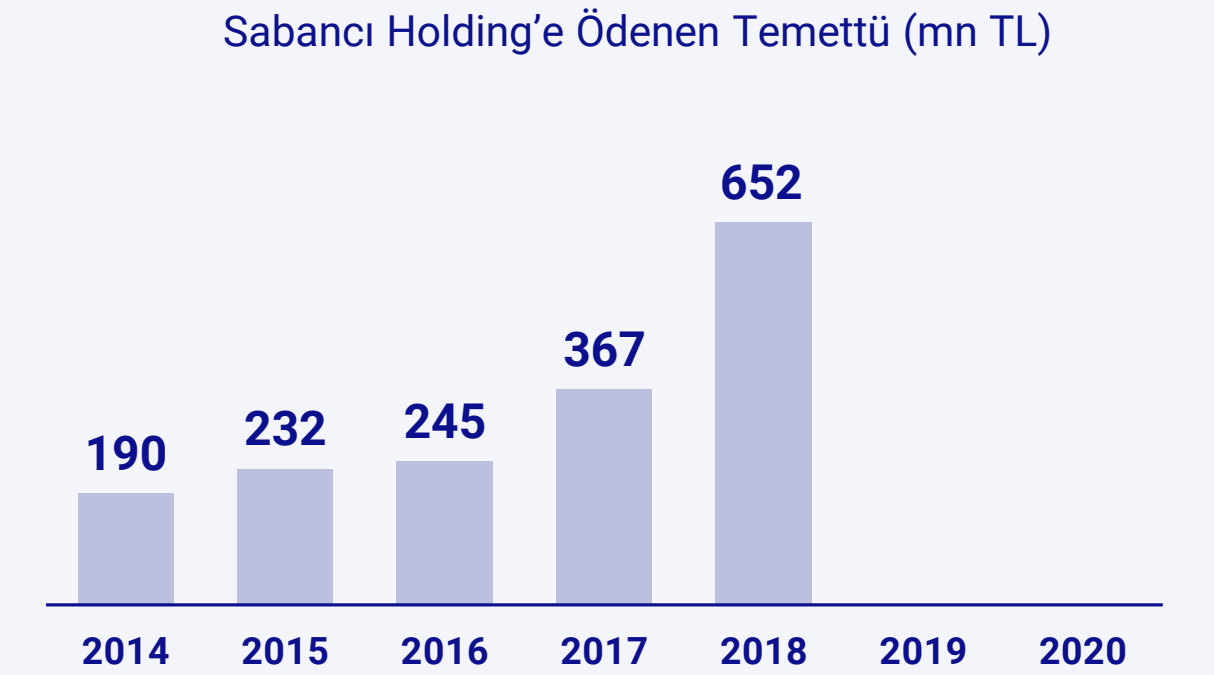
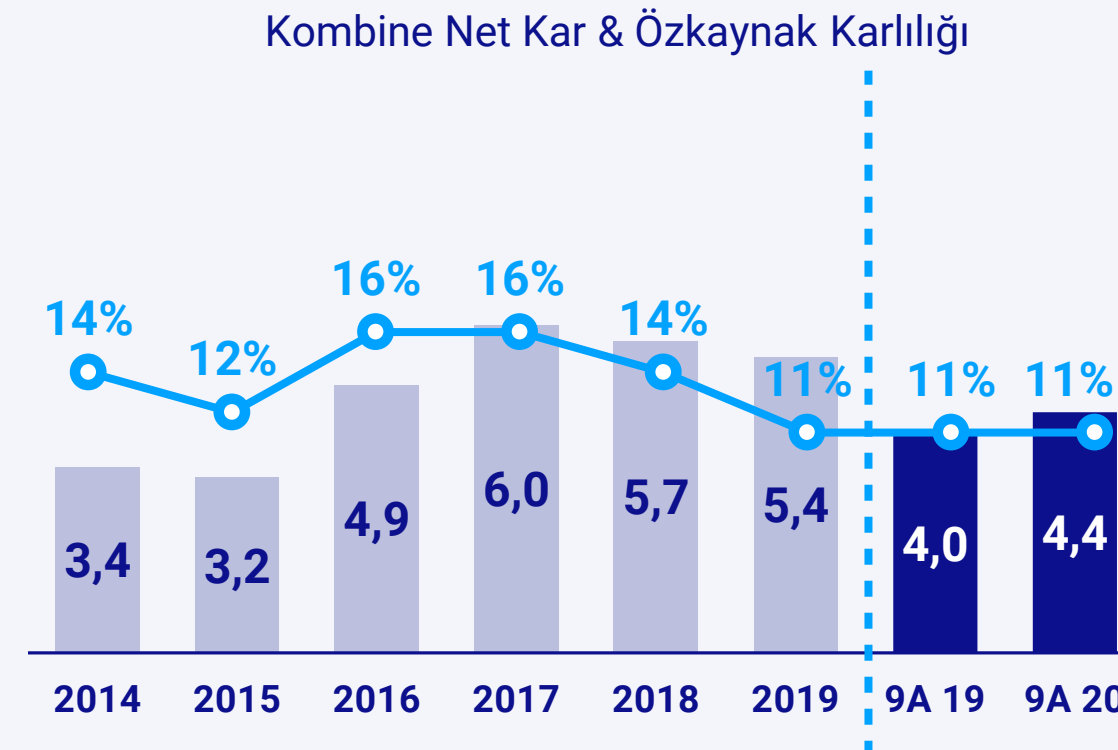
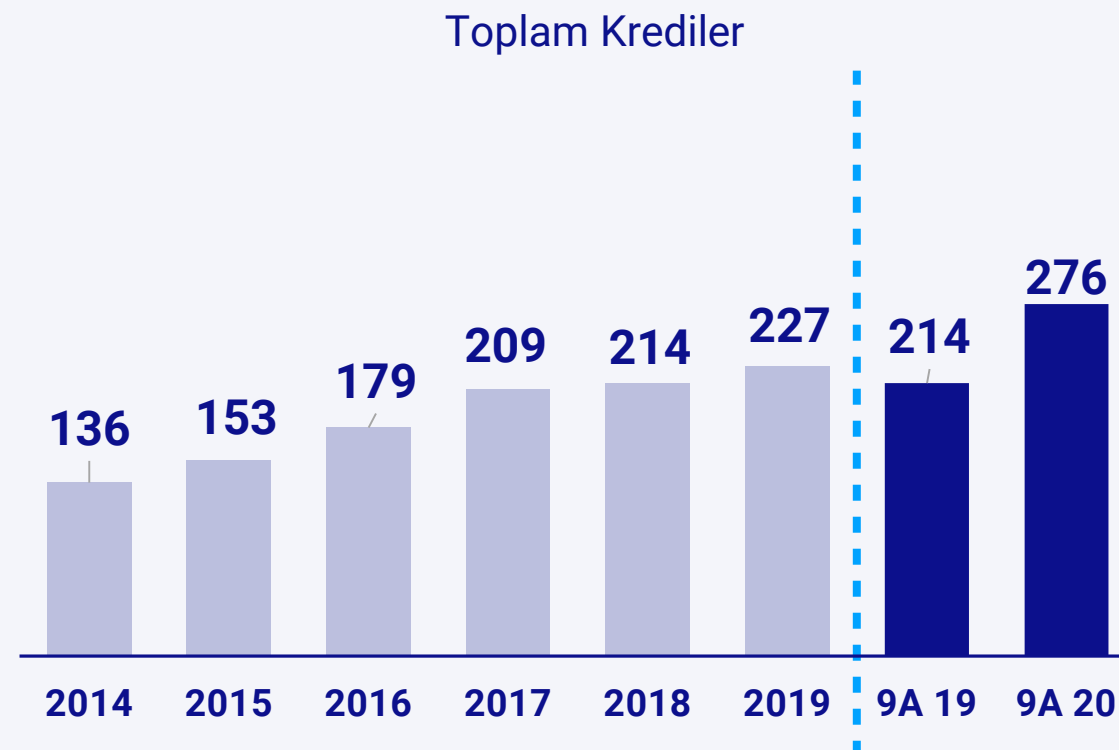
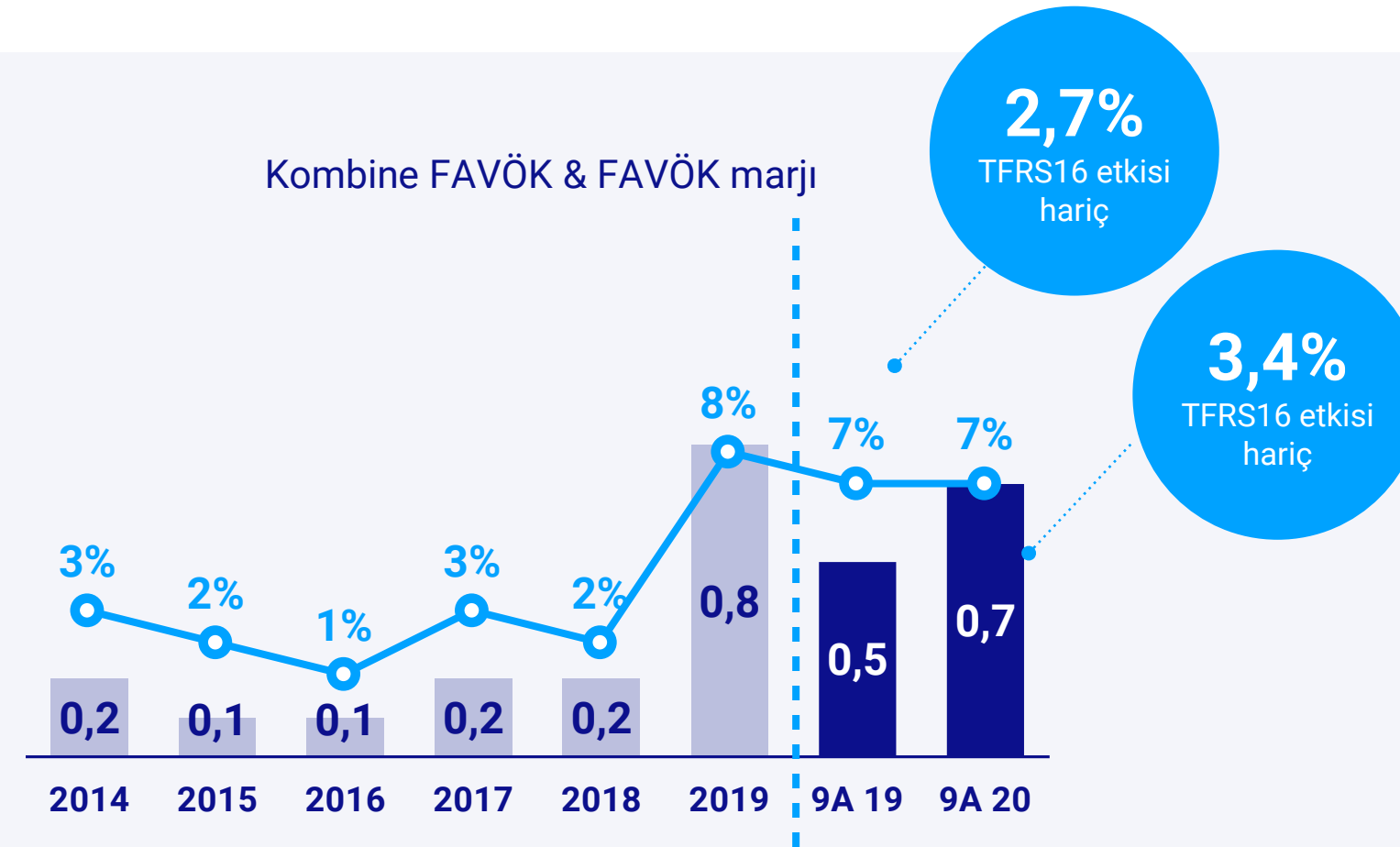
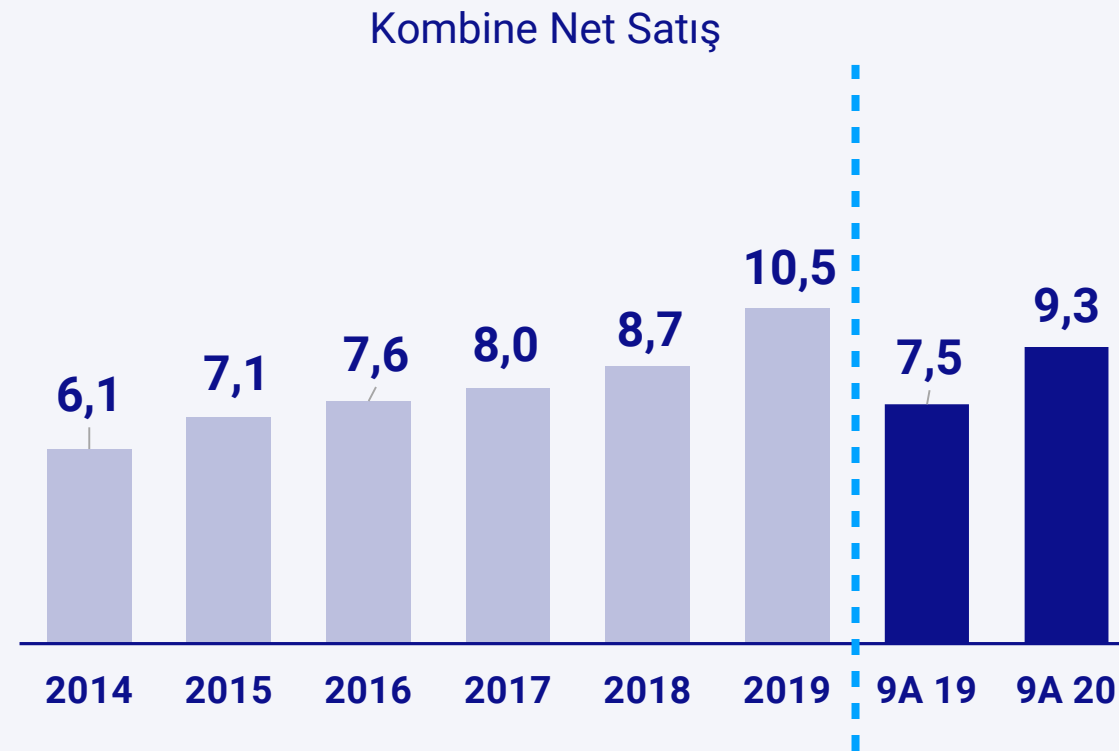
Finansal Hizmetler



Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Perakende

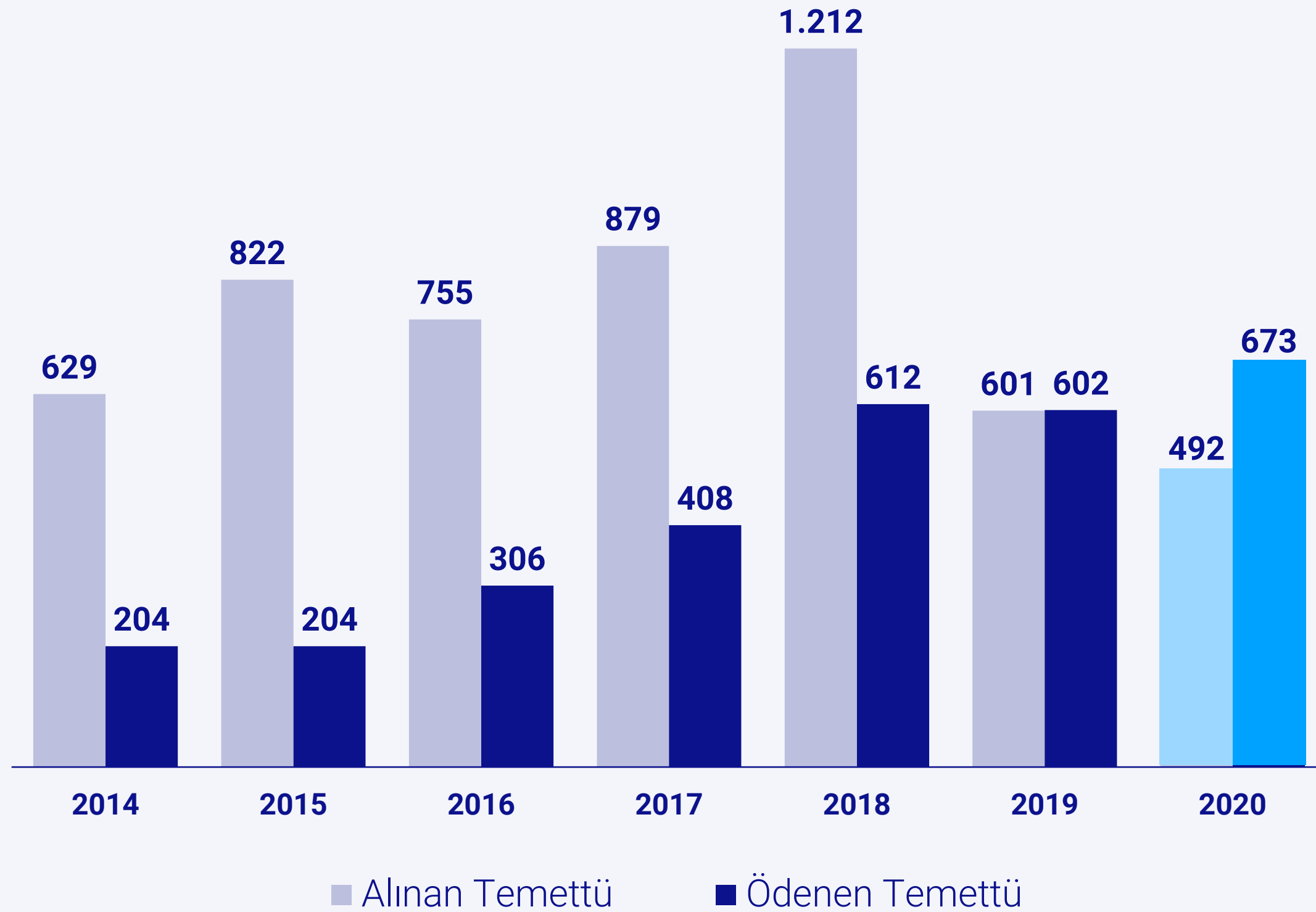
Banka*



Performans / Grup şirketlerinden sürdürülebilir temettü geliri

Sabancı Holding ödenen ve alınan temettüler (mn TL)*

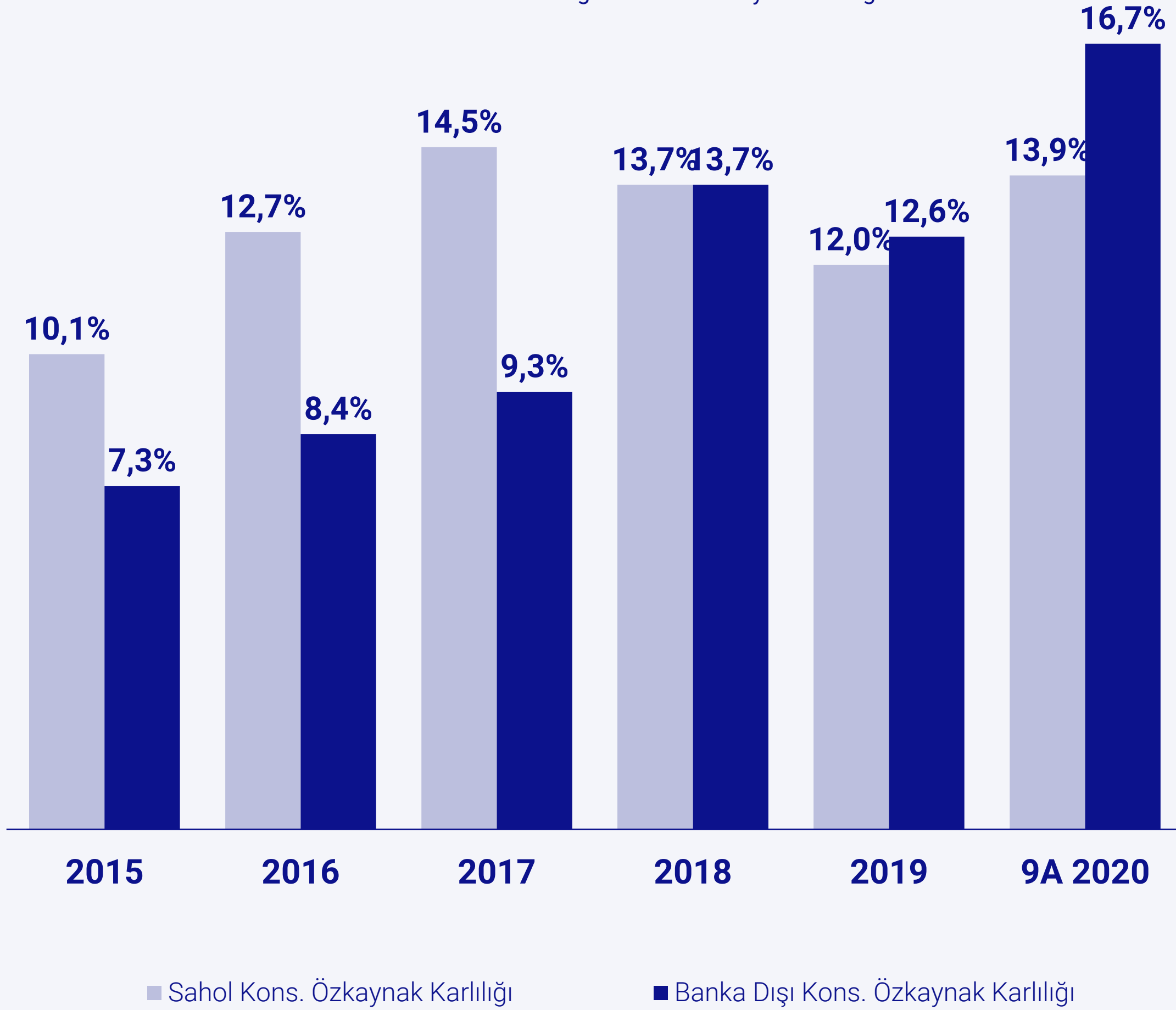
Ödenen / Alınan	32%	25%	41%	46%	50%	102%	137%
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	------	------



mn TL	Segment	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Akbank	Banka	190	232	245	367	652	-	-
Akçansa	Yapı Malzemeleri	57	90	102	94	51	61	18
Aksigorta	Finansal Hizmetler	22	9	-	-	40	73	73
Avivasa	Finansal Hizmetler	13	16	12	9	19	40	64
Brisa	Sanayi	52	66	68	-	-	-	12
Carrefoursa	Perakende	-	33	-	-	-	-	-
Çimsa	Yapı Malzemeleri	77	86	99	95	33	-	-
Kordsa	Sanayi	-	48	43	41	48	48	35
Teknosa	Perakende	27	10	-	-	-	-	-
Yünsa	Sanayi	8	10	2	-	-	3	-
Enerjisa Enerji	Enerji	-	-	-	-	142	189	283
Diğer	Sanayi	7	4	6	-	-	8	5
Philsa	Sanayi	176	218	178	274	227	178	2
Alınan temettüler*		629	822	755	879	1,212	601	492
Ödenen temettü		204	204	306	408	612	612	673

EKLER

Özkaynak Karlılığı

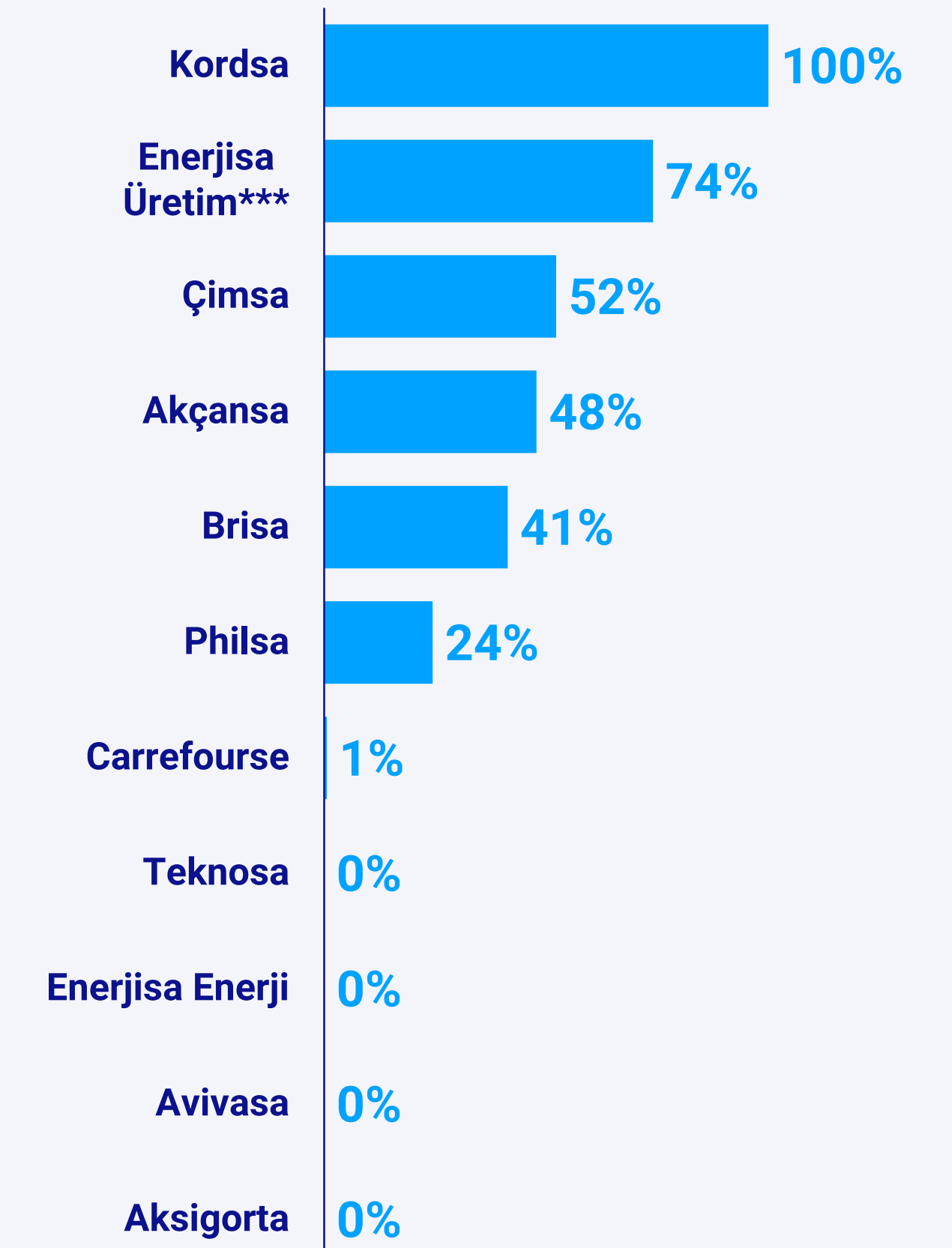
Sabancı Holding konsolide özkaynak karlılığı¹

Segment Özkaynak Karlılığı ¹	2015	2016	2017	2018	2019	15-19 Δ değişim	Özkaynak Payı ²
Enerji	0.4%	3.0%	4.6%	11.4%	18.2%	+17.8%	17.3%
Yapı Malzemeleri	22.8%	21.0%	14.6%	11.4%	0.4%	-22.5%	3.3%
Sanayi	25.9%	30.4%	25.4%	18.7%	18.9%	-7.0%	7.5%
Finansal Hizmetler	17.2%	26.0%	27.8%	33.9%	39.1%	+21.9%	1.8%
Perakende	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.	a.d.	0%
Banka	12.1%	16.0%	16.2%	13.6%	10.9%	-1.2%	64.9%
Konsolide Özkaynak Karlılığı	10.1%	12.7%	14.5%	13.7%	12.0%	+1.9%	
Banka Dışı Özkaynak Karlılığı	7.3%	8.4%	9.3%	13.7%	12.6%	+5.3%	

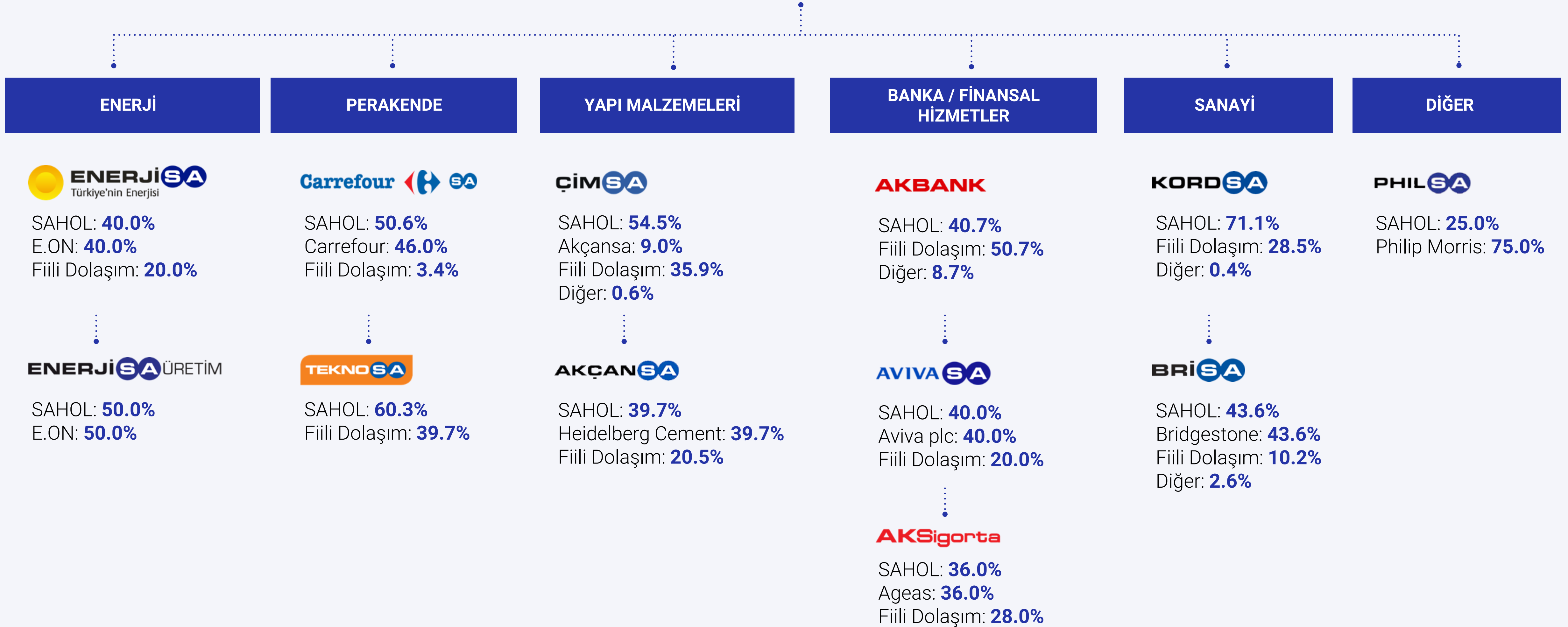
Sabancı Holding NAD İskontosunu

mn \$	İştirak Oranı (%)	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Eyl-2020 Holding Payı	% NAD Payı	Ara-2019 Holding Payı	% NAD Payı
Şirketler							
Akbank	40,8%	Piyasa Değeri	3.453	1.407	25,1%	2.891	46,5%
Enerjisa Enerji	40,0%	Piyasa Değeri	1.358	543	9,7%	587	9,5%
Aksigorta	36,0%	Piyasa Değeri	306	110	2,0%	113	1,8%
Avivasa	40,0%	Piyasa Değeri	325	130	2,3%	169	2,7%
Akçansa	39,7%	Piyasa Değeri	336	133	2,4%	128	2,1%
Çimsa	54,5%	Piyasa Değeri	256	140	2,5%	113	1,8%
Brisa	43,6%	Piyasa Değeri	491	214	3,8%	213	3,4%
Kordsa	71,1%	Piyasa Değeri	291	207	3,7%	304	4,9%
Carrefoursa	50,6%	Piyasa Değeri	3.162	1.600	28,5%	281	4,5%
Teknosa	60,3%	Piyasa Değeri	101	61	1,1%	47	0,8%
Halka Açık Şirketler				4.545	81,0%	4.485	78,0%
Enerjisa Üretim	50,0%	1.0 x Defter Değeri	783	392	7,0%	511	8,2%
Philisa	25,0%	Analist Tahminleri*	1.235	309	5,5%	422	6,8%
Other		1.0 x Defter Değeri		139	2,5%	153	2,5%
Halka Açık Olmayan Şirketler				840	15,0%	1.086	17,5%
Toplam				5.385	96,0%	5.932	95,5%
Sabancı Holding Nakit				225	4,0%	279	4,5%
Sabancı Holding NAD				5.610	100,0%	6.211	100,0%
Sabancı Holding Piyasa Değeri				2.189		3.274	
Sabancı Holding İskonto Oranı				-61,0%		-47,30%	

Döviz Bazlı Gelirlerin Toplam Gelir içerisindeki Payı



SABANCI HOLDİNG



Kombine	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar (1)	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon
İş Ortaklıkları (2)	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon
İştirakler (3)	Dahil edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon

Konsolide	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar (1)	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon
İş Ortaklıkları (2)	Dahil edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon
İştirakler (3)	Dahil edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon

(1) Akbank, Çimsa, Kordsa, Teknosa, Carrefoursa, Diğer (AEO, SabancıDX, Exsa, Tursa) (2) Akçansa, Aksigorta, Avivasa, Brisa, Enerjisa Enerji, Enerjsa Üretim (3) Philsa – PMSA

Bağlı Ortaklıklar	Segment	Etkin Ortaklık Payı%
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	Banka	40,75%
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	Perakende	50,61%
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	Perakende	60,28%
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	Yapı Malzemeleri	58,10%
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	Sanayi	71,11%
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa")	Diğer	47,90%
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	Diğer	76,85%
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	Diğer	100,00%
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX")	Diğer	100,00%

İş Ortaklıkları	Segment	Etkin Ortaklık Payı%
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	Finansal Hizmetler	36,00%
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. ("Avivasa")	Finansal Hizmetler	40,00%
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	Sanayi	43,63%
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	Yapı Malzemeleri	39,72%
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	Enerji	40,00%
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	Enerji	50,00%

İştirakler	Segment	Etkin Ortaklık Payı%
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (Philsa)	Sanayi	25,00%
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. ("Philip Morrissa")	Sanayi	24,75%

Sektörlere Göre Sera Gazı Salımı (ton CO ₂)		2017	2018	2019
SABANCI TOPLULUĞU¹⁰	Kapsam 1	21.974.713	17.273.466	16.422.329
	Kapsam 2	894.448	825.835	873.212
	Kapsam 3	382.741,19	256.256,61	281.729,19
SABANCI HOLDİNG	Kapsam 1	56,97	51,57	49,61
	Kapsam 2	440,29	454,88	478,45
	Kapsam 3	128,00	140,00	130,00
BANKA	Kapsam 1	6.558,43	6.569,33	6.151,44
	Kapsam 2	41.132,78	42.586,24	47.663,16
	Kapsam 3	542,02	581,77	564,69
ENERJİ	Kapsam 1	10.189.162,57	6.259.311,66	5.826.692,68
	Kapsam 2	22.589,79	16.344,33	42.263,31
	Kapsam 3	-	-	1.286,15
FİNANSAL HİZMETLER	Kapsam 1	1.645,38	1.412,28	1.281,10
	Kapsam 2	1.821,61	1.897,98	1.555,74
	Kapsam 3	309,81	307,00	304,40
YAPI MALZEMELERİ	Kapsam 1	11.569.866	10.830.739	10.394.484
	Kapsam 2	511.738,00	463.268,000	480.549,00
	Kapsam 3	-	-	-
PERAKENDE	Kapsam 1	136.408,22	82.351,70	98.568,92
	Kapsam 2	124.955,93	118.583,10	115.213,05
	Kapsam 3	17,22	13,69	13,12
SANAYİ	Kapsam 1	71.015,46	93.030,24	95.101,37
	Kapsam 2	191.770,09	182.700,47	185.489,01
	Kapsam 3	381.744,15	255.241,15	279.428,84
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	Kapsam 1	10.886,18	11.189,56	11.432,84
	Kapsam 2	1.687,36	1.862,04	3.041,02
	Kapsam 3	-	-	-

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

✉ investor.relations@sabanci.com

💬 **Kerem TEZCAN**
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

✉ ktezcan@sabanci.com

