

Sabancı Holding

Yatırımcı Sunumu

Haziran 2020



Yasal Sorumluluk Sınırı

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.

Giriş

CEO ve Grup Başkanları



Cenk Alper

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Sabancı Topluluğuna 1996 yılında katıldı
2013 yılında Kordsa CEO'su olarak atandı
2017-2019 yılları arasında Sanayi Grup Başkanlığı yaptı
2019 Ağustos ayında Sabancı Holding CEO'su olarak atandı



Barış Oran – CFO

24 yıllık ABD ve uluslararası deneyim
Sabancı Topluluğunda 13 yıl
2016 yılından bu yana Sabancı Holding CFO'su



Tamer Saka – Yapı Malzemeleri

Sabancı Topluluğuna 2004 yılında katıldı
2014-2018 döneminde Kibar Holding CEO'luğu yaptı
2018 yılından bu yana Yapı Malzemeleri Grup Başkanı



Eyüp Engin – Banka

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



Kıvanç Zaimler – Enerji

Kariyerine 1992 yılında başladı, Sabancı Topluluğuna 2008 yılında katıldı
2016 yılında Enerjisa Enerji CEO'su olarak atandı
2018 yılından bu yana Enerji Grup Başkanı



Haluk Dinçer – Finansal Hizmetler

Sabancı Topluluğunda 24 yıl
2011-2016 döneminde Perakende ve Sigorta Grup Başkanlığı
2016 yılından bu yana Finansal Hizmetler Grup Başkanı



Cevdet Alemdar – Sanayi

Sabancı Topluluğunda 27 yıl
2010-2013 döneminde Kordsa Teknoloji ve Pazar Geliştirme Başkan Yardımcılığı
2017 yılında Brisa CEO'su olarak atandı
2020 yılından bu yana Sanayi Grup Başkanı



Hakan Timur – İnsan Kaynakları & Sürdürülebilirlik

22 yıllık İnsan Kaynakları alanında deneyim
2018 yılından bu yana İnsan Kaynakları Grup Başkanı

- ✓ 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
 - ✓ Performans kültürü
 - ✓ Dinamik portföy yönetimi ve dengeli sermaye dağılımı
 - ✓ Ekosistem ile
- ✓ Holding katma değeri yaratma

Bütün ortaklarımızla değer yaratma konusunda kararlı hareket etme

Giriş

Sürekli gelişen portföy

1940 – 1960'lar

1970-2000'ler

2000-2010'lar

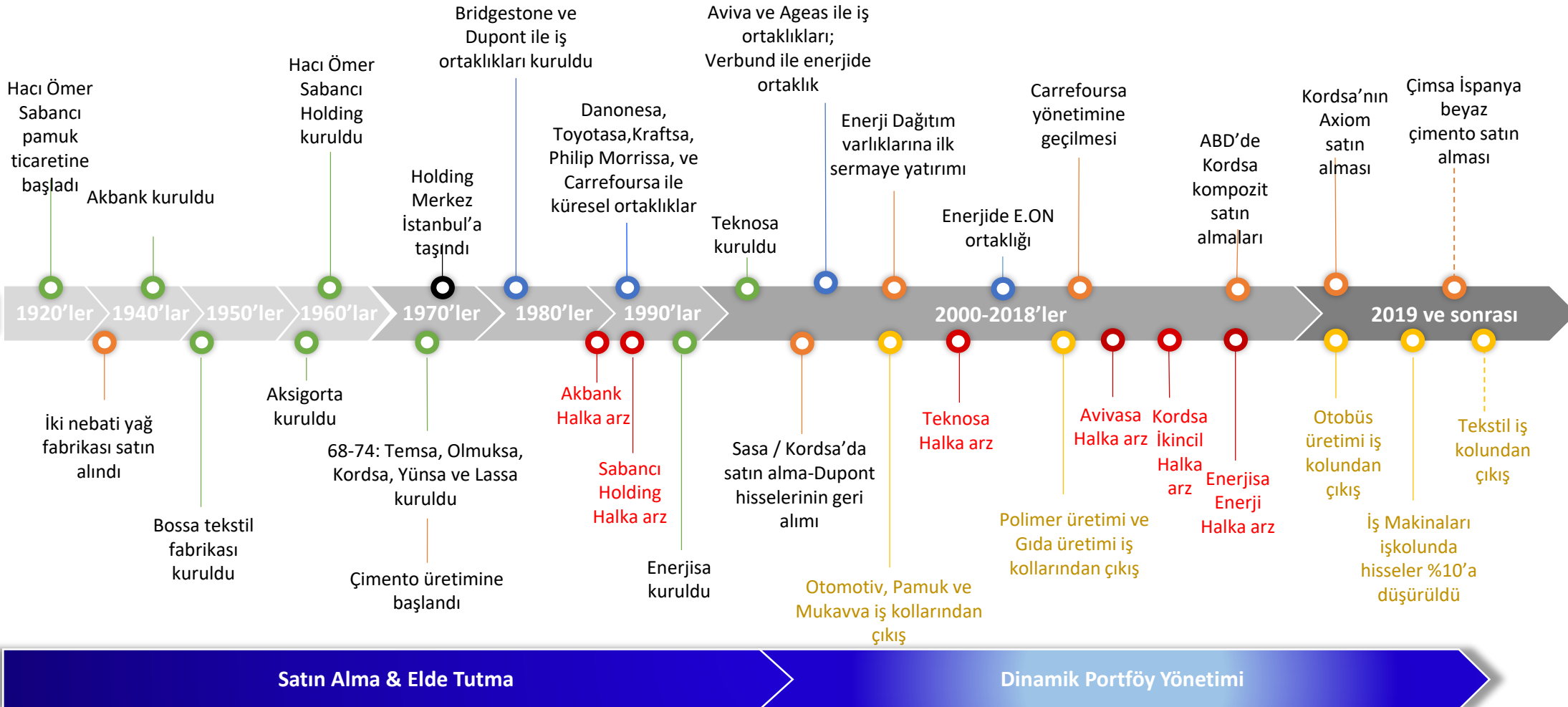
Günümüz ve gelecek

Büyüme -
ÇeşitlendirmeKüresel Ortaklıklar-
Holdingleşme

Gözden Geçirme

"Yeni Neslin
Sabancı"

SABANCI

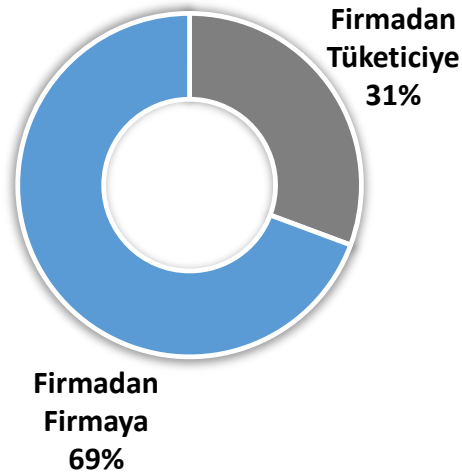
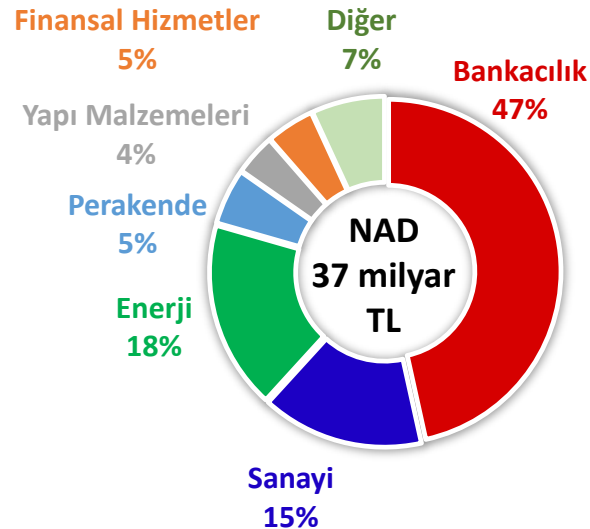


Şirketlerimiz faaliyet gösterdikleri sektörlerin kritik alanlarında piyasa liderleridir

- **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 oyuncularından
- **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

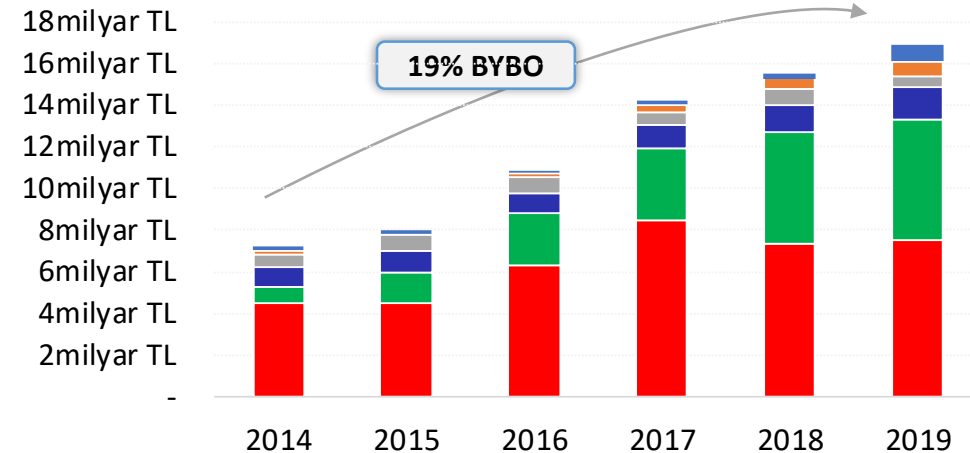
Çeşitlendirilmiş portföy

Ara-2019



İstikrarlı büyüme (enflasyon+Türkiye GSYH büyümesinin üzerinde)²

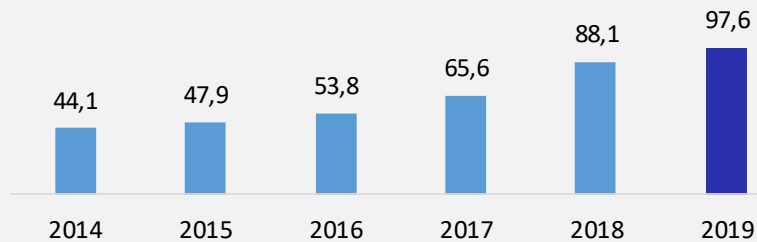
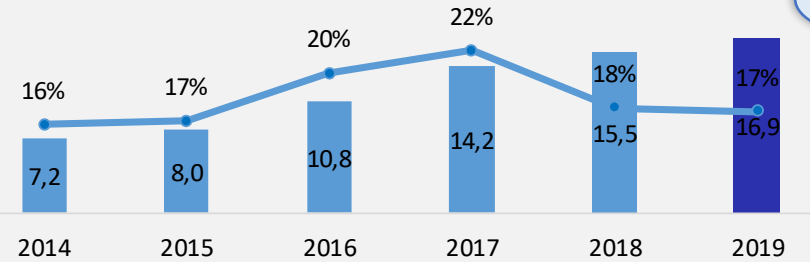
Kombine EBITDA*¹



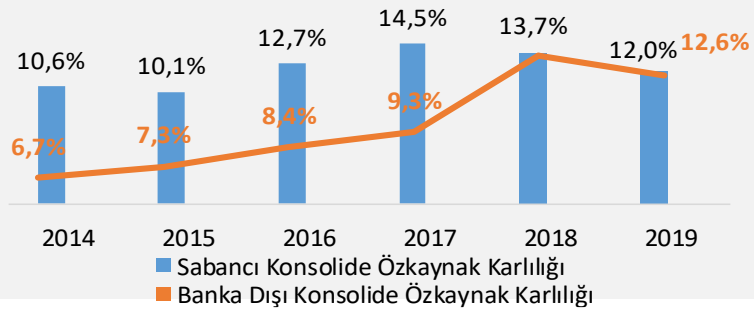
1. Kombine EBITDA konsolidasyon düzeltmeleri öncesi rakam olup, tek seferlik gelir/giderler hariçtir.
2. 2014-2019 ort. enflasyon: 11%

Sabancı 2014-2019 dönemi finansal performansı, milyar TL

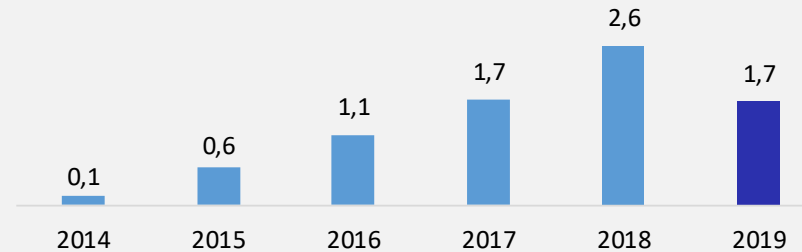
Çift haneli kombine net satış büyümesi

17%
BYBOÇift haneli kombine EBITDA¹ büyümesi19%
BYBO

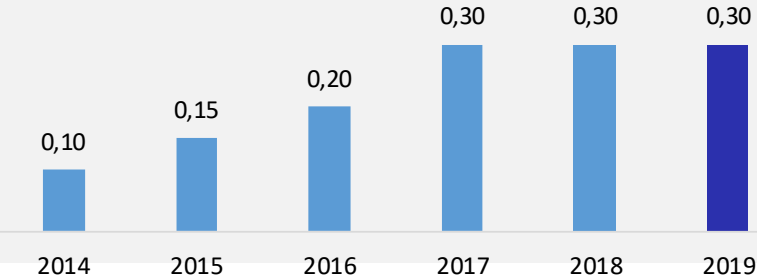
Konsolide Özkaynak Karlılığında olumlu görünüm



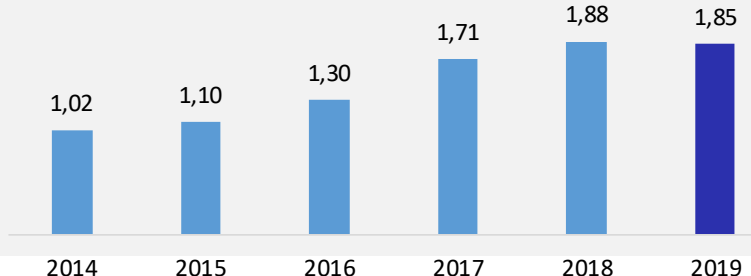
Güçlü net nakit pozisyonu



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

25%
BYBO

İki katına çıkan hisse başına kazanç (TL)

13%
BYBOİstikrarlı ve güçlü büyüme (enflasyon + Türkiye GSYH büyümesinin üzerinde)²

1. Tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

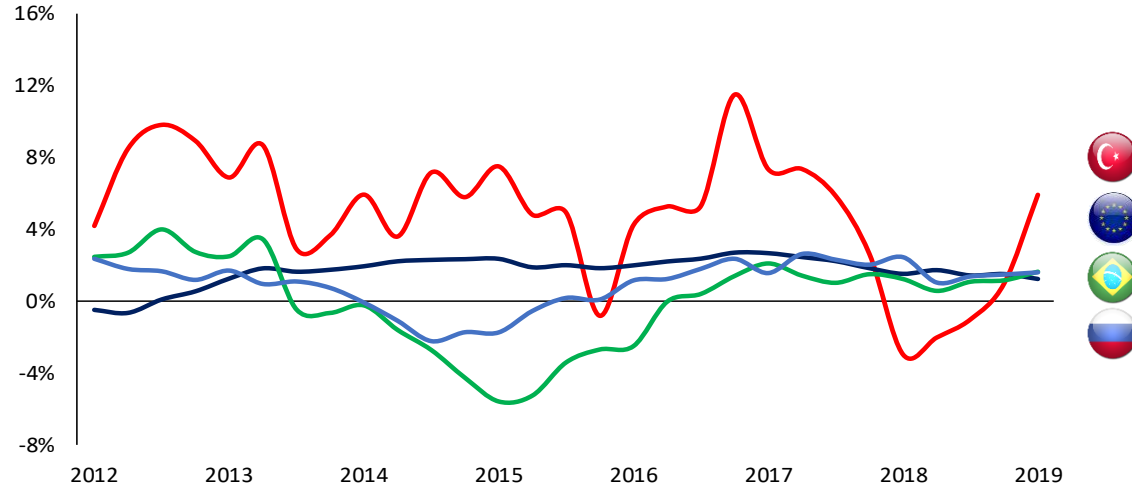
2. 2014-2019 ort. enflasyon: 11%

Giriş

Türkiye: küresel büyüme için cazibe merkezi

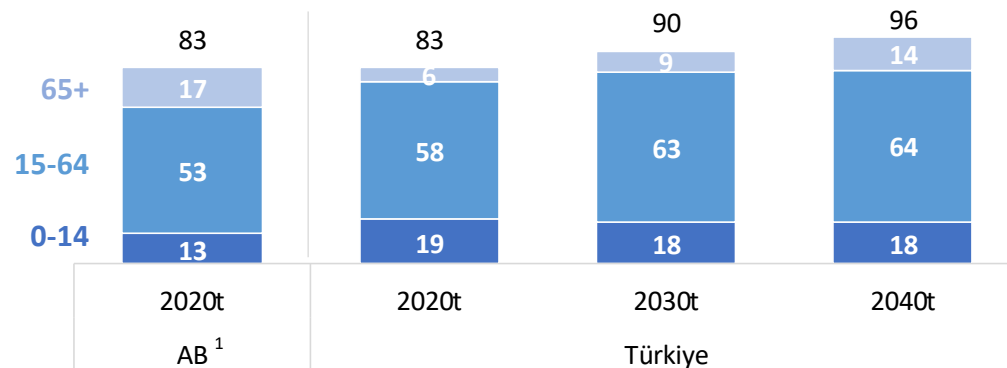
Türkiye: Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden biri

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

1: Karşılaştırma amaçlı olarak AB 2020 tahmini oranları Türkiye'nin 2020 tahmini nüfusuna uygulanmıştır

Şehirleşme



Sabancı'ya olası etkileri

- Dağıtım ağının ve altyapının iyileştirilmesi ihtiyacı

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

Yıkıcı teknolojik gelişmelerin hızlanması



- SabancıDx, Üniversite ve ekosistem avantajlarının yarattığı potansiyelle rekabetten ayrışma

Sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle ilgili endişeler



- Yenilenebilir enerji üretimi ve yeni uygulamalarla kompozitin öneminin artması
- Sürdürülebilir üretimin daha da önemli hale gelmesi

Ortalama yaşam süresinin uzaması



- Sağlık sigortası ve hayat/emeklilik ürünlerinin önem ve penetrasyonunun artması

COVID-19 sonrası etki

- Şehirleşmenin devam etmesi
- Tedarik zincirinin dayanıklılığı için coğrafi çeşitlilik
- Gelişmekte olan piyasalarda toparlanmanın görece daha hızlı olması
- Teknolojik gelişimin hızlanarak devam etmesi
- COVID-19 dolayısıyla çevreyle ilgili yaşanan olumlu gelişmelerin kalıcı olması için çaba gösterilmesi
- Sağlık ve sağlık teknolojilerinin odak haline gelmesi

Sabancı Holding

Ana Faaliyet Alanlarında Büyüme

Yakın Fırsatlar

Holding Katma Değeri

Enerji

- Regüle Varlık Tabanı'nda organik büyüme
- Yenilenebilir enerji ve Regüle Varlık Tabanı Yatırım fırsatlarını değerlendirme

- Dağıtık üretim
- Akıllı şebekeler
- E-şarj ve enerji verimliliği hizmetleri
- Depolama çözümleri

Sanayi

- Kompozitte büyüme
- Beyaz çimentoda liderlik

- Seçici inorganik yatırımlar
- Esnek elektronikler
- Endüstriyel reçineler
- Hazır beton değer zincirinde sektör genelinde çözümler

Finansal Hizmetler

- Organik büyümeye devam edilmesi

- Fintech
- Insuretech
- Dijital bankacılık

Dijital İşler

- Dijital dönüşüm (Teknosa, Carrefoursa)
- Siber güvenlik
- Diğerleri – Kurumsal Girişim Sermayesi ile

Performans Kültürü

- Etkin performans yönetim sistemi
- Etkin ve sorumluluk sahibi Yönetim Kurulu
- Yüksek performansa dayalı ödüllendirme sistemi
- Faaliyet alanında mükemmellik

Dinamik Stratejik Portföy Yönetimi

- Yeni yatırım kriterleri
- Trendler ve endüstri döngülerinin takibi
- Kurumsal yeniden yapılandırmalar

Sabancı Ekosisteminde Değer Yaratma

- Ekosistemin haritalanması ve ekosistem projeleri
- Çevik proje yönetimi
- Kurumsal ekosistem yönetimi

Kaldıraçlar

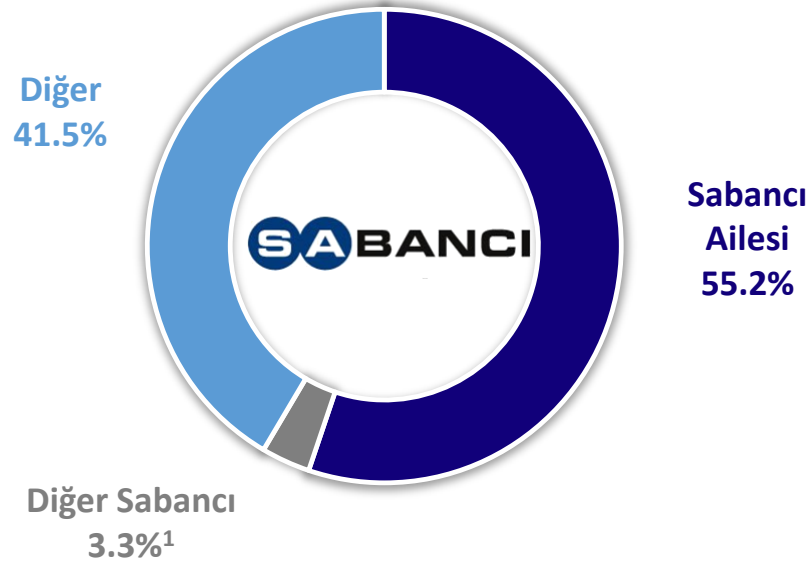
Veri Analitiği ve Dijital Dönüşüm

Yetenek ve Kültür Yönetimi

Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel Sürdürülebilirlik



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 görmek ve değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır
- **NAD'in <25 baz puanına denk gelen giderleri ile Sabancı Holding yalın operasyonlar yürütmektedir**

1. Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi ve hisse geri alımları
Not: 26 Mart 2020 itibarıyla



Performansın teşvik edilmesi

- Sahiplik ile örnek uygulamaları paylaşım ve kùltürünün 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

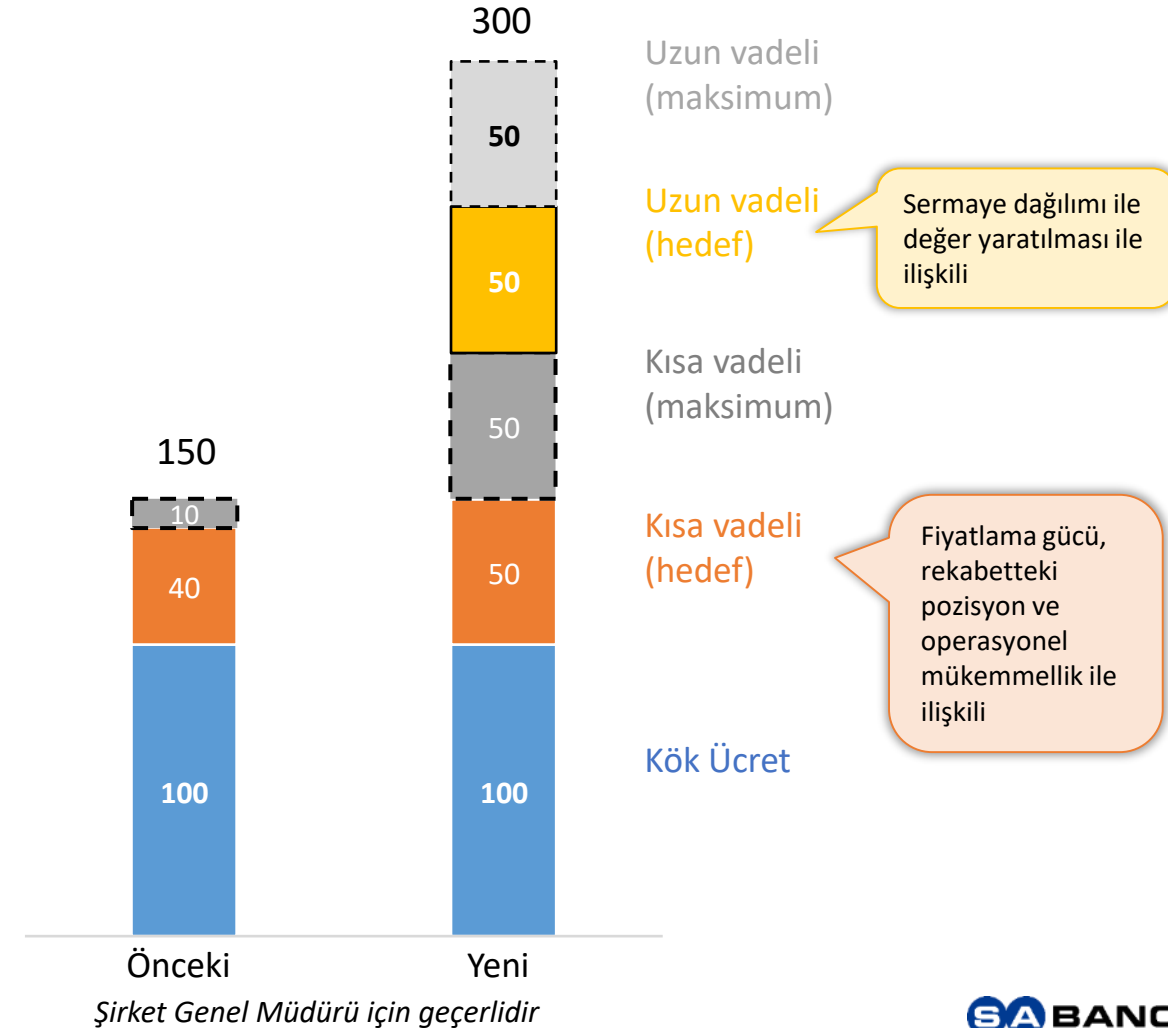
Kısa Vadeli KPI'lar - 1 yıl

- Net Satış
- EBITDA
- 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

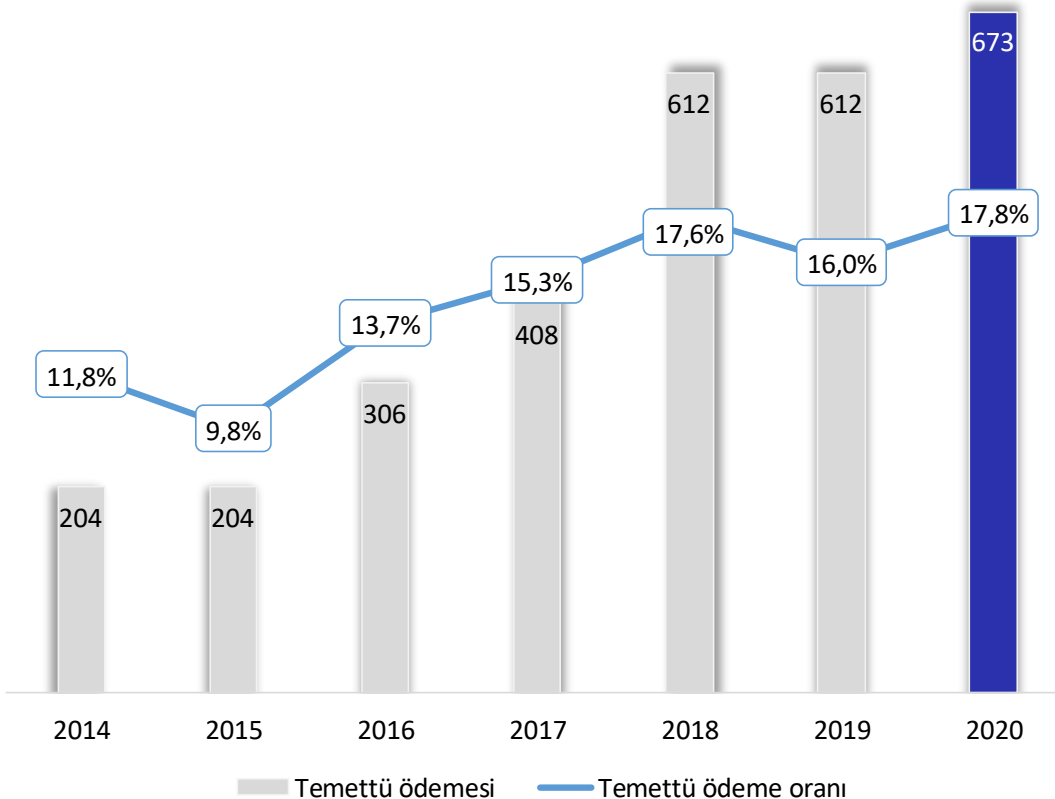
Değer için yönet (NAD'nin ~%12'si)

- 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

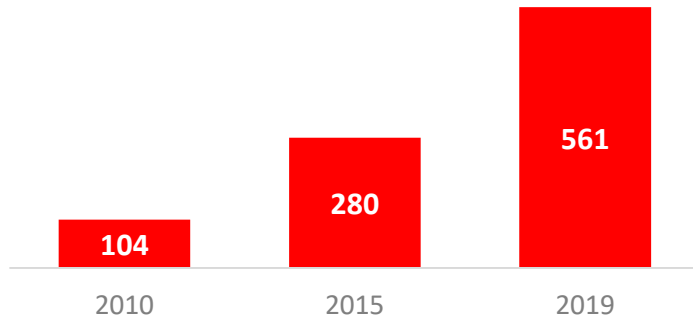
- Revize temettü politikası 2018 yılında açıklandı
- Güçlü nakit akım ve azalan sermaye ihtiyacı bu revizyonda etkili oldu
- Konsolide net TFRS karının 5-20%'si kadar temettü ödemesi
- Finansal performans ile daha doğrudan ilişkili
 - Ödenmiş sermayeye dayalı olmanın getirdiği kısıtlama kaldırılmış oldu
- 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



Bankasüransta güçlü işbirliği

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

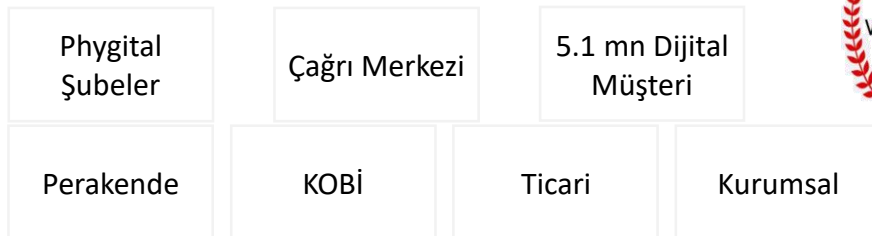
- Tüm fiziksel ve dijital kanallarda varlık gösterme
- Etkili yönetim modeli
- Yüksek teknoloji entegre edilmiş sigorta sistemi
- Segment bazlı, inovatif ürünler
- Ticari ve kurumsal segmentler için banka destek modeli
- Analitik ve müşteri deneyimine daha fazla odaklanma



1 mn
Poliçe

2-3%
Faiz Dışı Gelir

Tüm segmentlerde, Akbank'ın sınıfının en iyisi kanallarından yararlanma



~18 mn
Müşteri

Brisa – Enerjisa Enerji İşbirliği

Mobilite Vizyonunun Geleceği: Elektrifikasyon

Brisa Ağlarında Şarj İstasyonları: E-şarj



Hızlı Büyüyen Pazar:
Elektrikli Araç Parkı
3k₂₀₁₉ → 600k₂₀₂₆

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

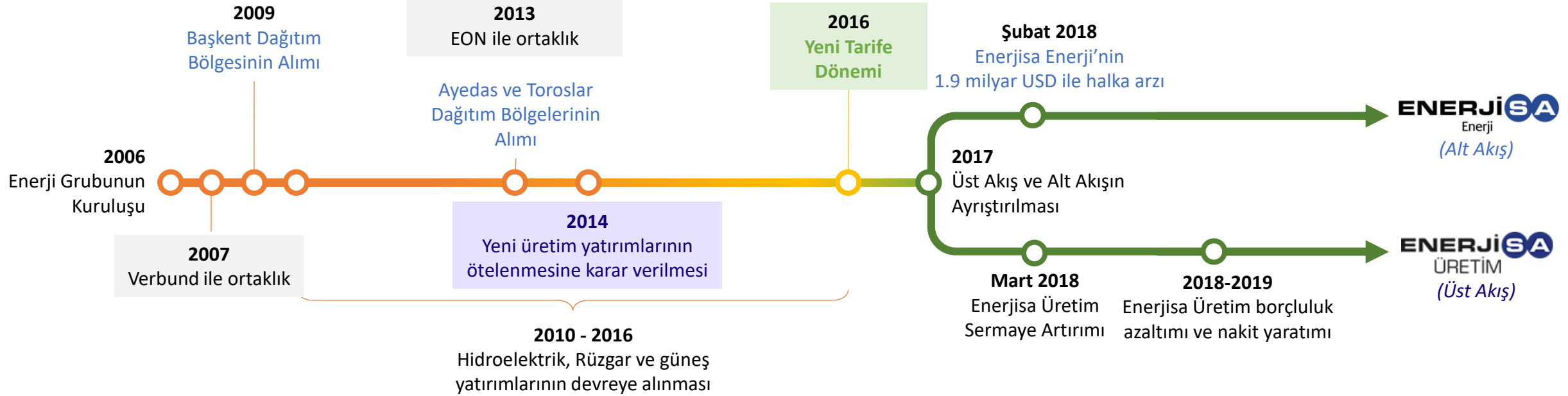
3 Satış noktasında hizmet verilmekte,
Aralık 2020'ye kadar 100 satış noktasına ulaşma planlanmakta

Ana Faaliyet Alanında Büyüme

Enerjisa: Sabancı stratejik yatırımcı olarak değer yaratıyor



Enerji & Hizmet



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 sonrası

- 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



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

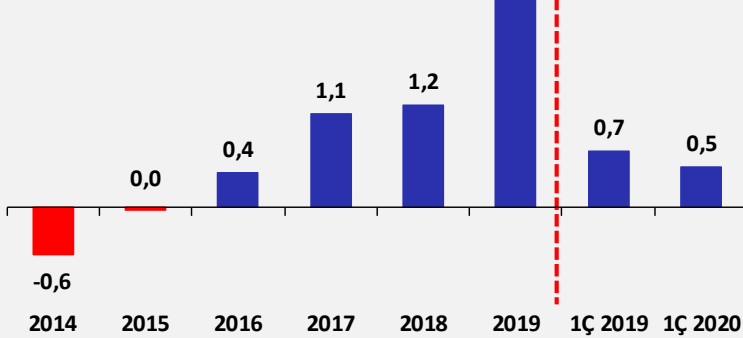
Alt Akış

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

Dönüşümde Elde Edilen Başarılar

Üst Akış

Serbest Nakit Akım, milyar TL



Hedef Gerçekleşmeleri

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



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

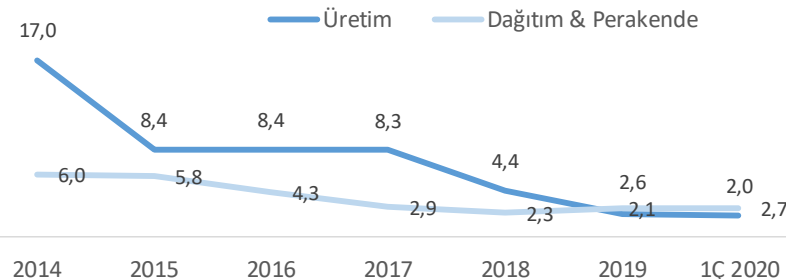


Alt akışta hissedarlara temettü sağlandı



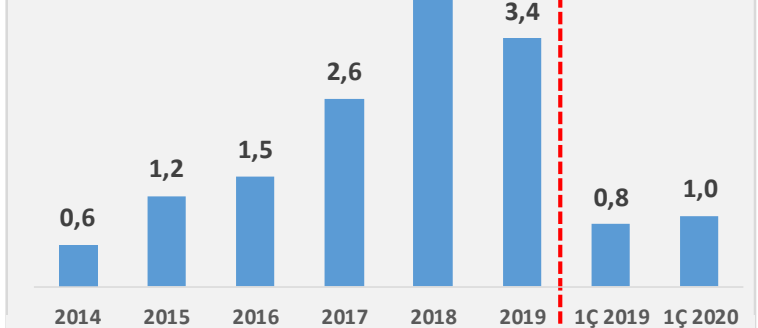
Üst akışta borçluluk azaltımı ve nakit yaratımına devam edildi, 2021 yılında ilk temettü ödemesi beklenmekte

Net Borç / EBITDA Rasyosu (x EBITDA*)



Alt Akış

EBITDA, milyar TL



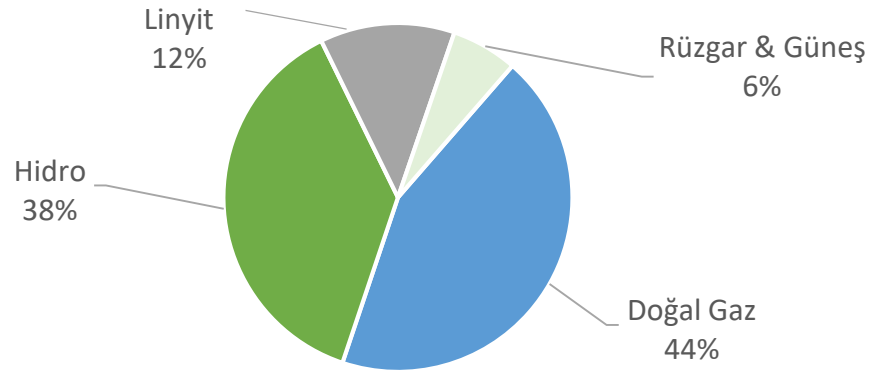
Hedef Gerçekleşmeleri

- 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

* Kurulum için opsiyon alınmıştır, nihai yatırım kararı 2021-22 döneminde verilecektir.

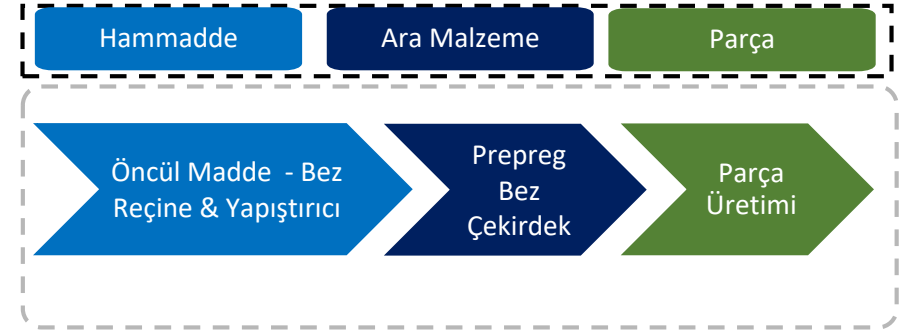
- Yenilenebilir enerjinin portföydeki ağırlığı **50%**'ye yükseltilerek, önümüzdeki 15 yıl için garanti dolar bazlı gelir akışı sağlanmış olacaktır
- Yatırım takvimi, Enerjisa Üretim borçluluk oranının azaltımı ile örtüşmekte ve büyüme stratejisini desteklemektedir
- Projenin Tahmini Takvimi;
 - 2019 – 2020 – Öngeliştirme
 - 2020 – 2022 – Geliştirme
 - 2022 – 2024 – Yatırım
 - 2024 – 2025 – Devreye Alma



Kompozit Ayakizi

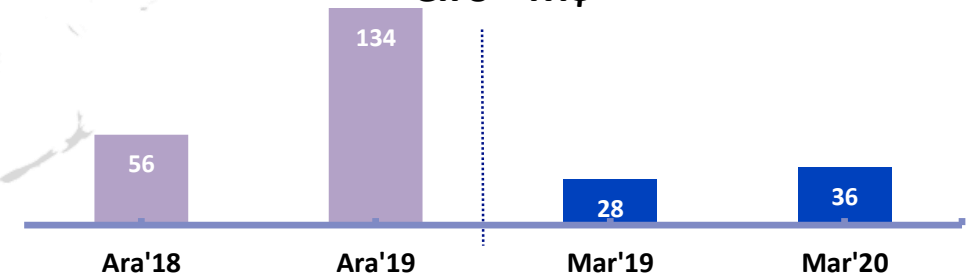


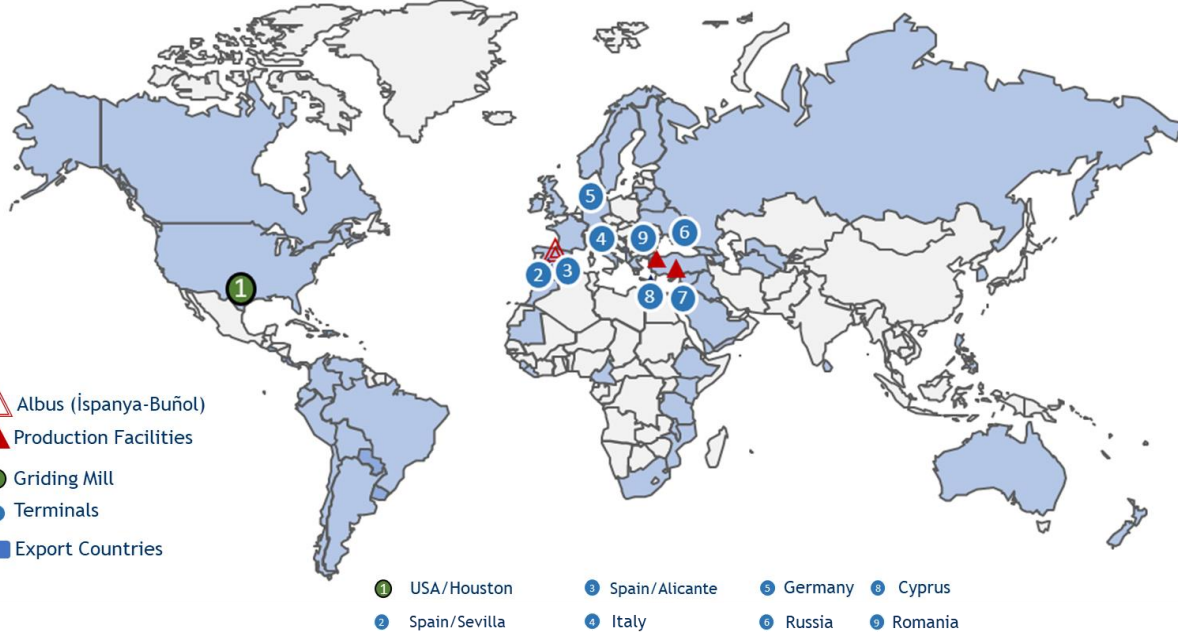
Kompozit Değer Zinciri



- Ürün özelliklerindeki gelişmeler ve geleneksel ürünlere göre ağırlık düşürme potansiyeli nedeniyle havacılık ve otomotiv endüstrisindeki kompozit kullanımı artıyor
- Yaklaşık 310 milyon USD'lik toplam kompozit yatırımı
- Olası şirket satınalma fırsatları takip ediliyor
- Uzmanlık alanları:
 - Fabric Development Inc and Textile Products Inc: Bez Üretimi
 - Axiom Materials Inc.: Prepreg Üretimi
 - Advanced Honeycomb Technologies: Çekirdek Üretimi

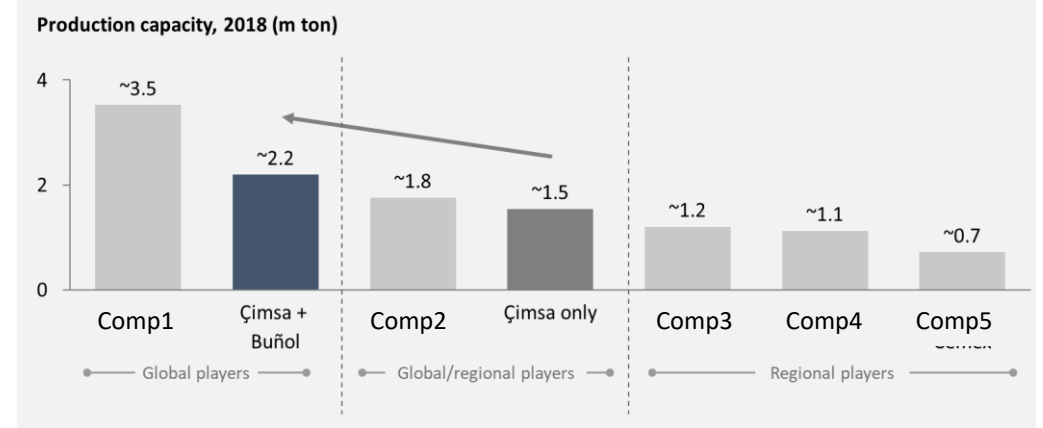
Ciro - M\$





- 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

Çimsa, dünyanın 2. büyük beyaz çimento üreticisi olma yolunda



Louisiana State Museum and Sports Hall of Fame
Natchitoches, LA, USA



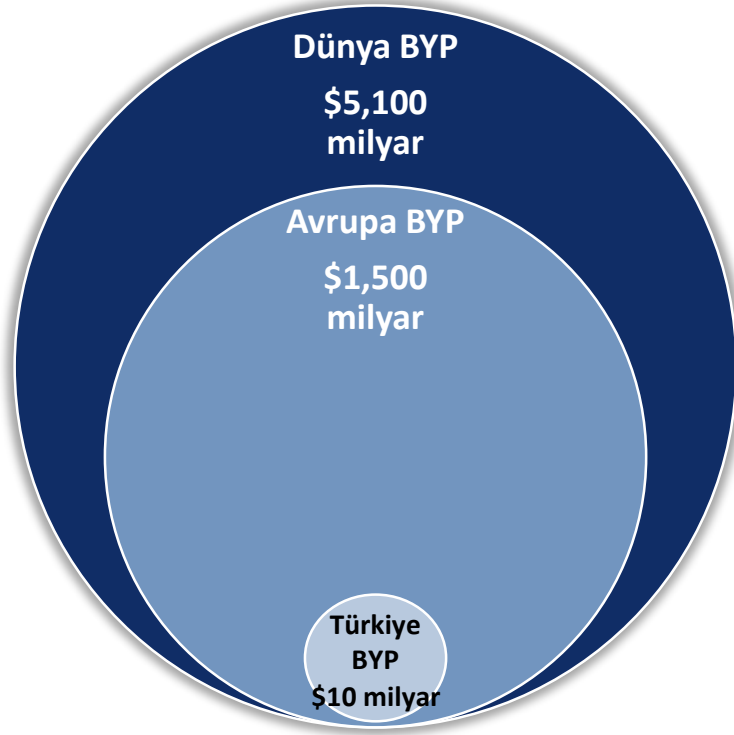
Museo Internacional del Barroco
Puebla, Mexico

- 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

Toplam Brüt Yazılan Prim (BYP) (2018)



- Sigorta, ekonomik kalkınma düzeyi ile yakından bağlantılıdır.
- Türkiye dünyanın 19. en büyük ekonomisidir, ancak hayat dışı sigorta üretiminde 29.; hayat sigortası üretiminde ise 51. konumundadır.

Düşük penetrasyon büyüme potansiyeline işaret ediyor

	Penetrasyon ¹
Karayolları motorlu araçlar zorunlu mali sorumluluk sigortası (Trafik)	80%
Zorunlu deprem sigortası (DASK)	54%
Kara Araçları Kasko	26%
Sağlık sigortası	4%
Emeklilik katılımcı sayısı ²	8%

1. Sigortalı sayısı / sigortalanabilir sayısı

2. Emeklilik katılımcı sayısı / toplam nüfus

Neden sigorta sektöründeyiz?

- Sektör nominal GSYH'den çok daha hızlı büyüyor:

2014-2019 Yıllık Bileşik Büyüme Oranı	
Hayatdışı Sigortaları BYP	+20%
Hayat Sigortaları BYP	+28%
BES Aktif Büyüklüğü	+27%

- 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 büyütme 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

Ekosisteme 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

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

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



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

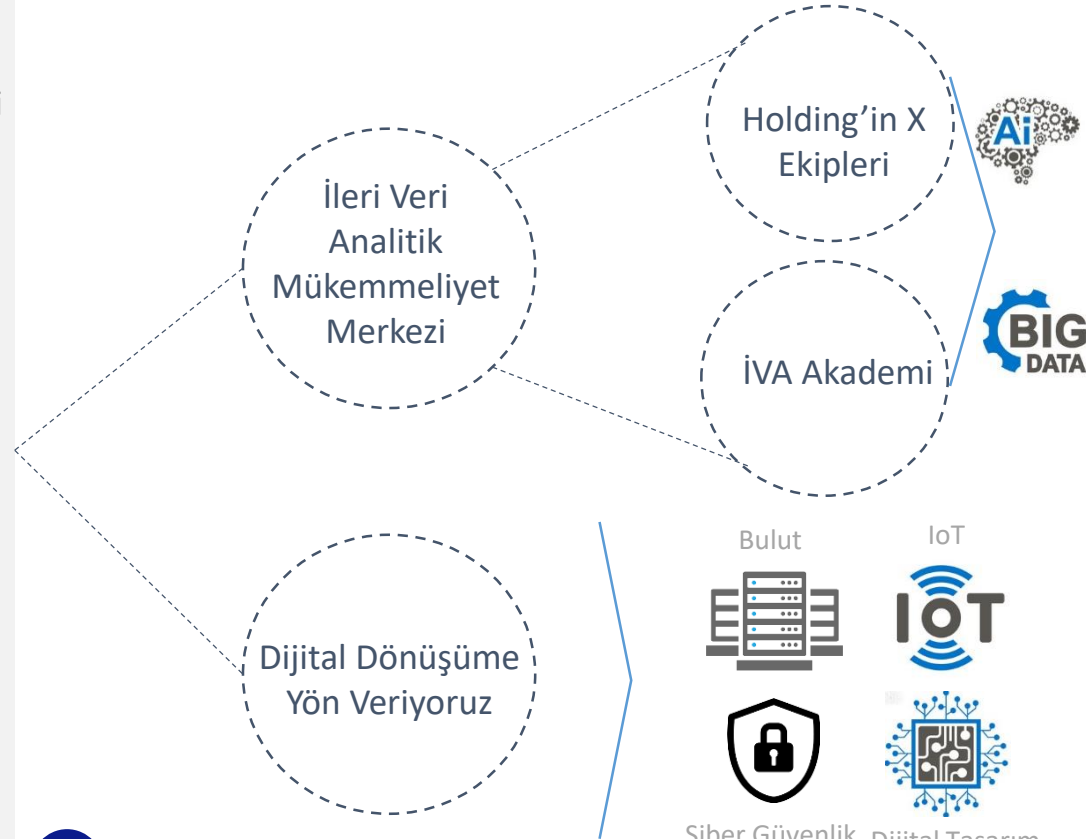
Endüstriyel IoT

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.

1 Analitik Dönüşüm

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



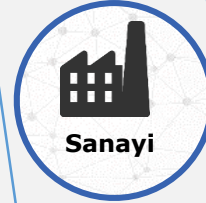
2 Dijital Dönüşüm

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

Dikey Sektörler



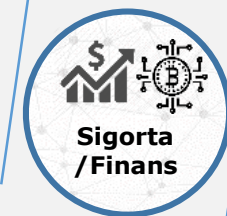
Perakende



Sanayi



Enerji



Sigorta /Finans

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

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, resmi onay süreci tamamlanmıştır
- 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

**Fon Büyüklüğü ve Getiri Hedefi**

- Toplam fon büyüklüğü: \$30m
- 12 yıl fon süresi
- Hedef getiri: > SAHOL özkaynak karlılık oranı

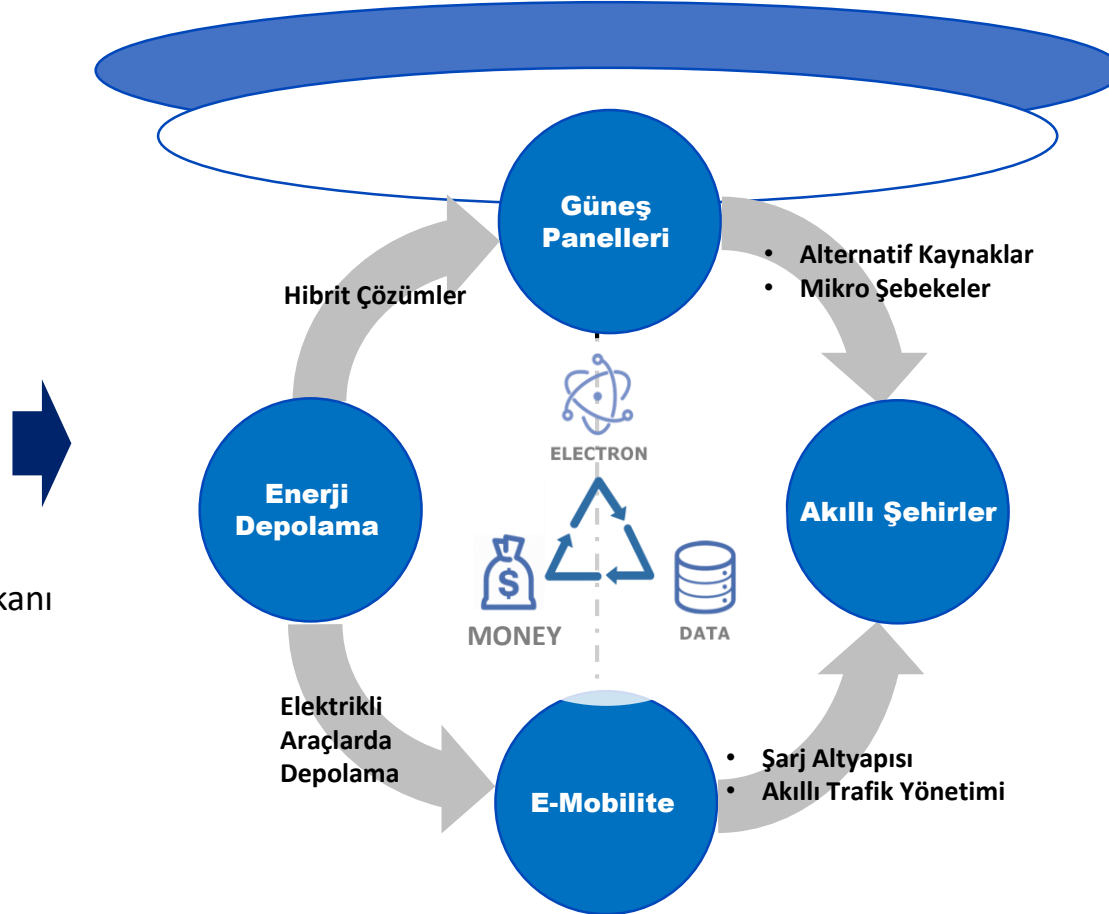
Yatırım Stratejisi

- Büyüme için sermaye ihtiyacı olan erken aşama start-up veya büyümeye odaklı firmalar
- Ana odaklar: Endüstriyel B2B teknolojiler, Yapay Zeka ve Büyük Veri
- İşlem başına yatırım tutarı: \$0.5-4m
- Güçlü azınlık haklar ve korunmalar ile azınlık hisse sahibi olunması

Mevcut kabiliyet ve iş odakları ile uyumlu potansiyel alanlar

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

- ✓ Global ve bölgesel pazar
- ✓ Güçlü büyüme
- ✓ Yeni Teknoloji Odağı
- ✓ Henüz Ticarileşmemiş Fırsatlar
- ✓ Mevcut İş Alanları ile Sinerji İmkânı



- ✓ Elektrifikasyon
- ✓ Dijitalleşme
- ✓ Enerji Arz Güvenliği
- ✓ Şehirleşme ve Demografik Değişim
- ✓ Yeni İş Modelleri
- ✓ Alternatif Enerji Kaynak ve Sistemleri



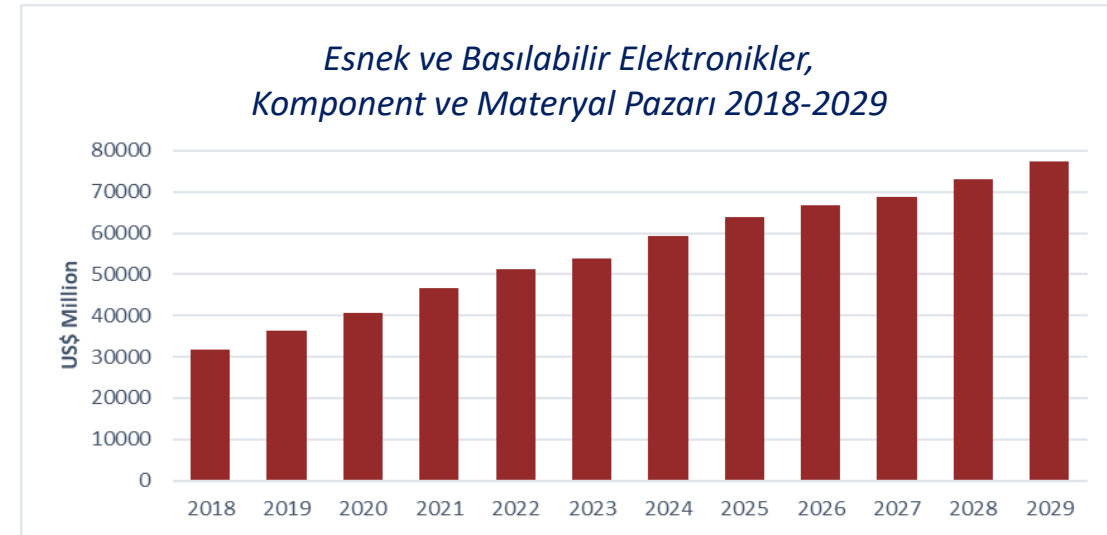
Basılabilir, Esnek ve Organik Elektronikler 2019, \$37 Milyar



DEĞER ZİNCİRİ



- 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.



Kaynak: IDTechEx

Topluluğumuzun faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde ve coğrafyalarda

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

**Ekonomik Değer
Yaratmak**

- Ekonomik Performans
- Sorumlu Yatırımlar
- Teknoloji Yatırımlarımız
- Tedarik Zinciri Yönetimi

**İnsan Kaynağımızı
Sürekli Geliştirmek**

- İş Sağlığı ve Güvenliği
- İş'te Eşitlik ve Çeşitlilik
- Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
- Performans ve Toplam Ödül Yönetimi
- Sürekli Öğrenme ve Gelişim

**Toplumsal Fayda
Sağlamak**

- Toplumsal Gelişim
- Toplumla İlişkiler

**Çevreye Karşı
Duyarlı Olmak**

- Enerji ve Emisyon Yönetimi
- Su Yönetimi
- Atık Yönetimi

Yönetim Kurulu	9 YK üyesi (3 bağımsız üye); En üst stratejik karar alma mekanizması
	Kurumsal hedeflerin belirlenmesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gözetilmesi, risk yönetimi ve denetim sistemlerinin uygulanmasından sorumludur
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

- Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri Bildirisi'ni imzalayan ilk Türk şirketi (2011)
- Topluluk genelinde 62,000+ kişi istihdamı
- Müdür kadrosunun 37%'si, toplam çalışanların 31%'i kadındır

- 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



ŞEHİRLERDE VE KALPLERDE İZ BIRAKIYORUZ

Türkiye'nin dört bir yanında 120'den fazla kalıcı eser...

KÜLTÜR SANAT

SANATI DÖNÜŞTÜRCÜ GÜCÜNÜ DESTEKLİYORUZ
Binlerce sanatçı, yüz binlerce sanatsever...

SOSYAL DEĞİŞİM

TÜRKİYE'NİN HER KÖŞESİNDE İNSANLARIN HAYATINA DOKUNUYORUZ
76 ilde 162 projeye hibe, 190 Fark Yaratıcı...

BURLAR

GENÇLER İÇİN FIRSAT EŞİTLİĞİ YARATIYORUZ
Bugüne kadar 48 bin burs, her yıl 1.500'e yakın bursiyer

ÖDÜLLER

BAŞARIYI TEŞVİK EDİYORUZ
1.150'yi aşkın ödül...

Sabancı Vakfı toplumsal gelişmeyi destekliyor



Sabancı Vakfı kadın, genç ve engelli bireylere yönelik faaliyetlerini 45 yıldır sürdürüyor

EĞİTİM



SABANCI
ÜNİVERSİTESİ



120+
KALICI ESER



48.000
BURS



1.100+
ÖDÜL

KÜLTÜR-SANAT



SABANCI ULUSLARARASI
ADANA TİYATRO FESTİVALİ



SABANCI VAKFI
KISA FİLM YARIŞMASI

TÜRKİYE GENÇLİK
FİLARMONİ
ORKESTRASI



METROPOLİS
ANTİK KENTİ
KAZILARI



SOSYAL DEĞİŞİM



162 PROJEYE
25 MN TL HİBE



190

FARK YARATAN



ULUSLARARASI
ÖDÜLLER



FİLANTROPİ
SEMİNERLERİ

“Pusulamız İnsan Sevgisi”

Çevresel Sorumluluk – Yaklaşım Prensipleri



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 Politikamız

- Çevre standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız.
- İşletmeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı ile mükemmelliği hedefleriz.
- Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmek için faaliyetlerimizin tümünde, önleyici yaklaşımı benimseriz.
- Çevresel riskleri belirler ve yönetiriz.
- Ulaşılabilir en iyi üretim tekniklerini uygulamaya çalışırız.
- Çevresel gelişmeleri izleyip iş fırsatlarına çevirirken sürdürülebilirliğe katkı sağlarız.
- Toplumun gelişmesi için çevresel bilinçlenme ve bilgi paylaşımını destekleriz.

Çevresel performansta şeffaflık

Carbon Disclosure Project (CDP)

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen Karbon Saydamlık Projesine (CDP) şirketlerimizden Akbank, Akçansa, Avivasa, Brisa, Çimsa ve Kordsa 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.

Çevreci geliştirmeler

Sabancı Center

1994 yılı baz alındığında 158,836 GJ (25.6%) enerji tasarrufu yapılmıştır. Aynı dönem için doğalgaz enerji tasarrufu 187.656 GJ olmuştur (45.8%). Bu miktar, 25,596 ton CO2 emisyonunun engellenmesine denktir. Sabancı Center, kullanıldığı 24 yıl içerisinde, su tüketimini 46% azaltmış ve 660,978 m3 su tasarrufu sağlanmıştır



AKBANK: Enerji Verimliliği Kredileri

Yenilenebilir enerji projeleri için 2,408 M\$ finansal destek -> 5,8 Mt CO2 azalımı

AKÇANSA: Emisyon Yönetimi ve Kaynakların Sorumlu Kullanımı

7/24 aktif emisyon takip sistemleri ve Türkiye’de ilk Kaynakların Sorumlu Kullanımı Belgelendirme sahibi

BRİSA: Yeraltı Su Kullanımında Azalma

2008 yılına kıyasla 49% su kullanımında azalma, 400.000\$ yıllık tasarruf ve Türkiye’de ilk ISO 14046 belge sahipliği

CARREFOURSA: Taşıma ve Rota Planlama Optimizasyonu & Kayıp Azaltma Projesi

Taşıma masrafları 8% azaltılmıştır (yıllık 4 MTL tasarruf) ve tarım ürünlerinde 1,8% kayıp azalımı (yıllık 23,6 MTL tasarruf)

ÇİMSA: Alternatif Hammadde ve Alternatif Yakıt Kullanımı

3 yılda toplam 363 Kt alternatif hammadde kullanımı

ENERJİSA ENERJİ: Enerji Verimliliği & E-Şarj Sürdürülebilir Taşıma

Şarj etme istasyon ağı yönetimi çözümleri geliştirilmesi

KORDSA: Materyal geri dönüşümü

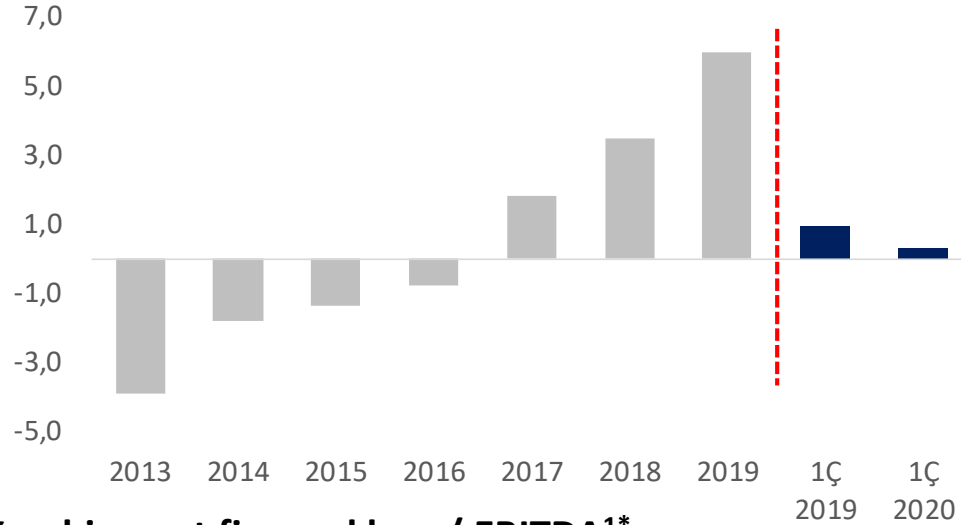
Yan ürünlerin katma değerli ürünlere dönüştürülmesi, 2018 yılında 1000 t (\$1,7m tasarruf)



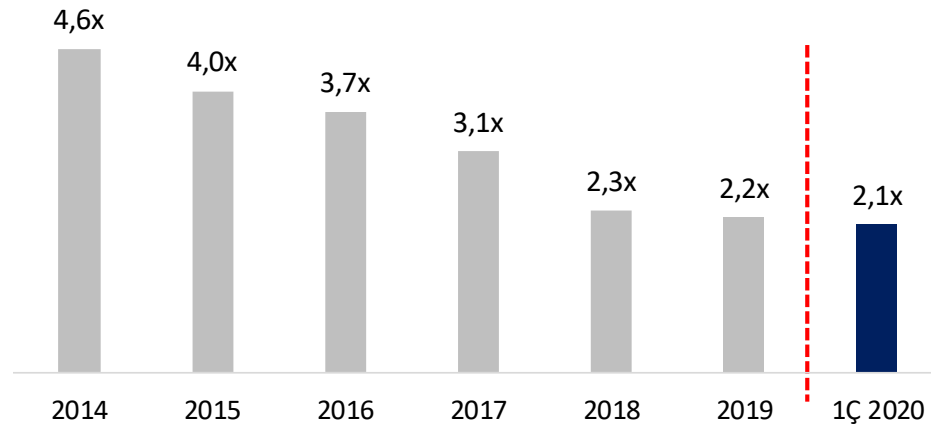
Performans

Sürdürülebilir nakit yaratımı, gerileyen borçluluk ve güçlü Holding

Serbest nakit akımı, Kombine Banka Dışı, milyar TL



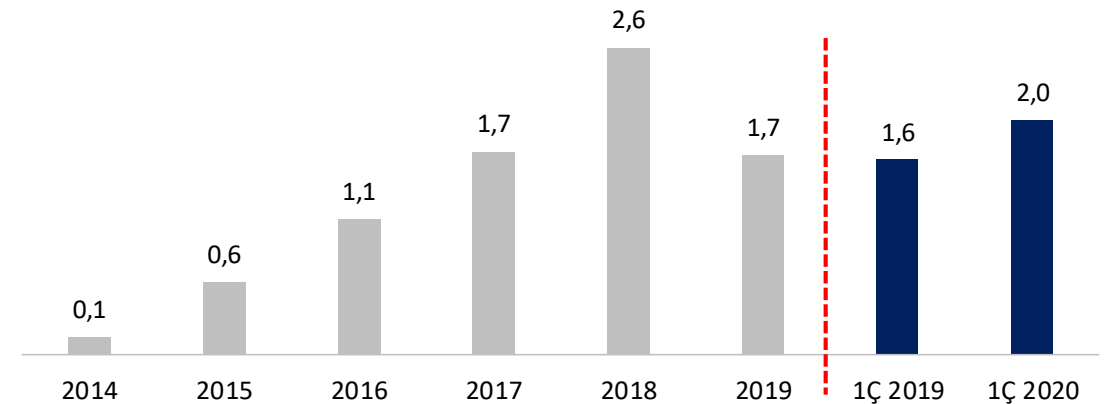
Kombine net finansal borç/ EBITDA^{1*}



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 2,0 milyar TL olup, ağırlıklı olarak döviz cinsindendir. Finansal hizmetler ve tütün iş kolları hariç, Banka dışı kombine nakit 8,2 milyar TL'dir. Finansal hizmetler iş kolunda nakit ve likit yatırımlar toplamı 3,5 milyar TL'dir (2,6 milyar TL'si hayat dışı, 0,9 milyar TL'si hayat ve emeklilik tarafından gelmektedir).

Holding Solo - net nakit pozisyonu, milyar TL



1. Banka ve finansal hizmetler hariçtir. EBITDA tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

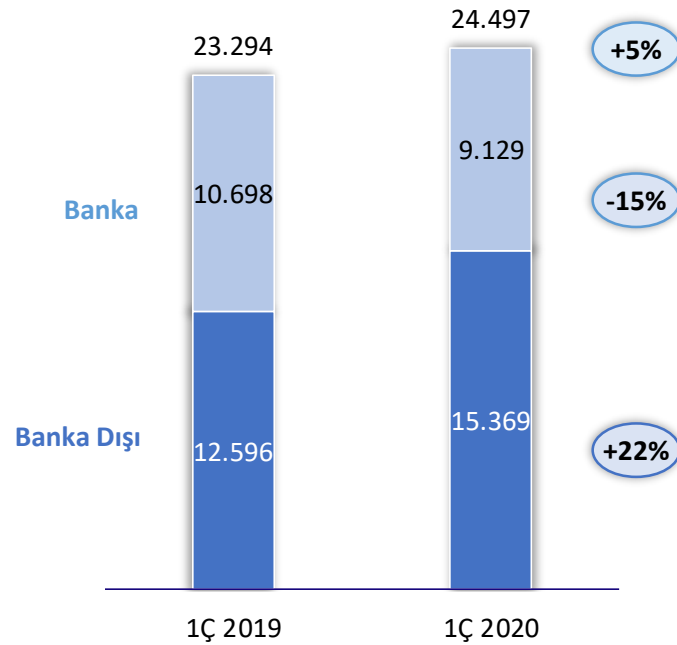
* TFRS 16 etkisi hariçtir.

Performans

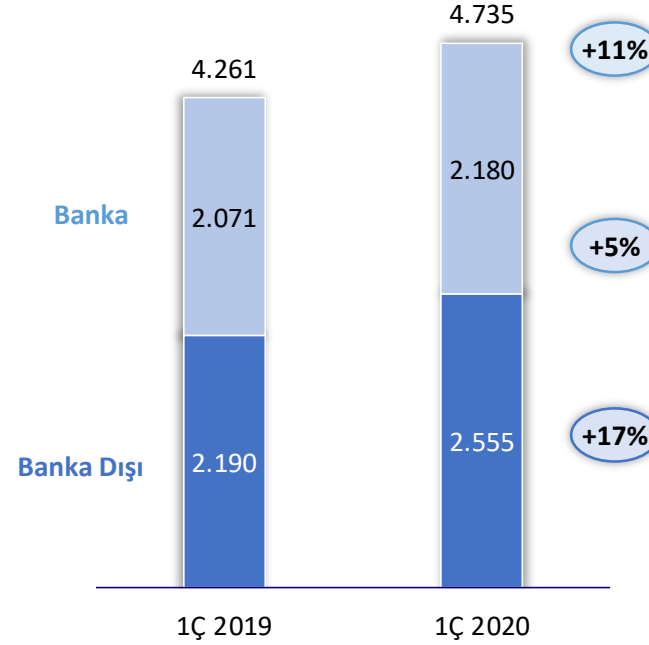
2020 - Finansal performansa bakış

Kombine Net Satış²

mn TL

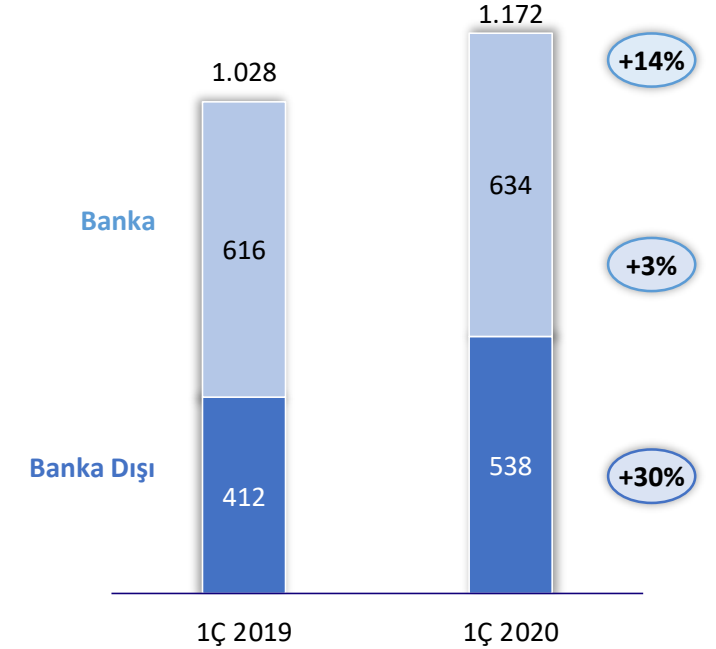
*Banka Dışı kaynaklı büyüme*Kombine EBITDA¹

mn TL

*EBITDA marjında iyileşme*

Konsolide Net Kar

mn TL

*İyi yönetilen refinansman etkisi*

Dalgalı TL hareketlerine karşılık etkili kur yönetimi ile korunan getiriler: 331 milyon \$ Uzun Konsolide Döviz Pozisyonu

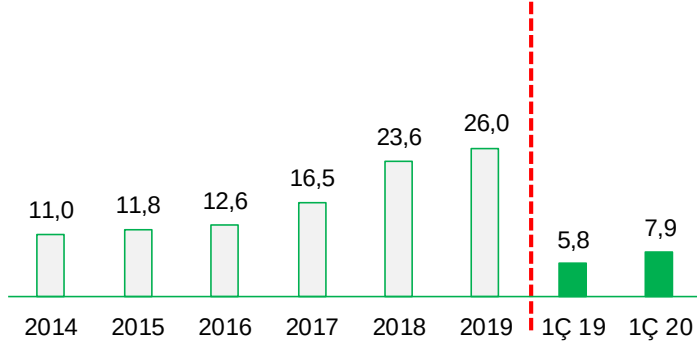
1. Konsolidasyon düzeltmeleri öncesi EBITDA rakamı verilmiştir. EBITDA ve Net Kar tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

2. Holding temettü geliri hariçtir.

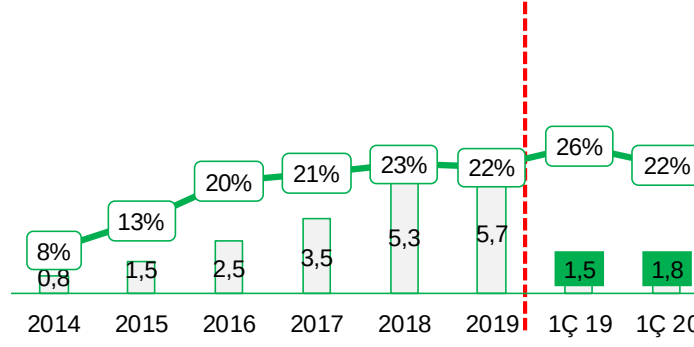
Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Enerji

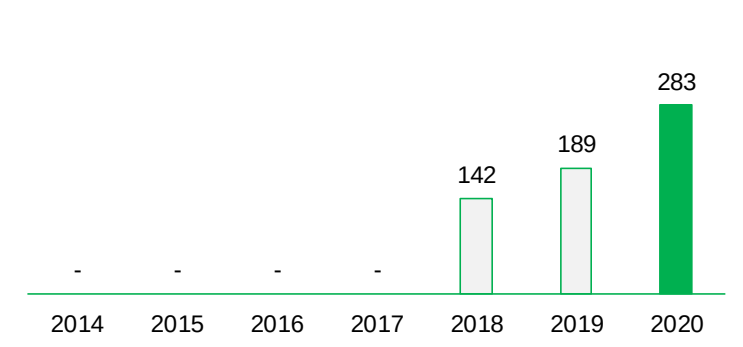
Kombine Net Satış



Kombine EBITDA & EBITDA marjı

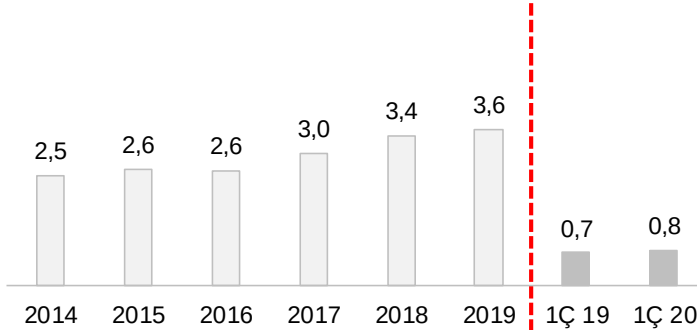


Sabancı Holding'e Ödenen Temettü (mn TL)

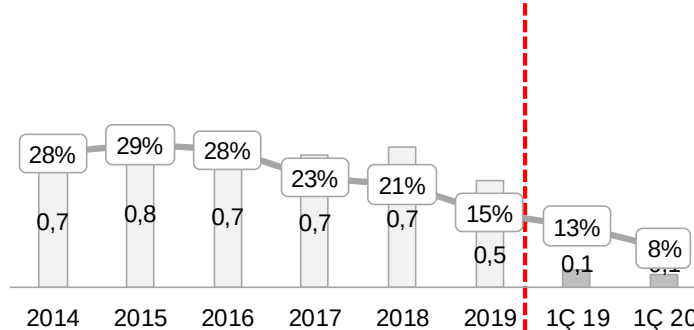


Yapı Malzemeleri

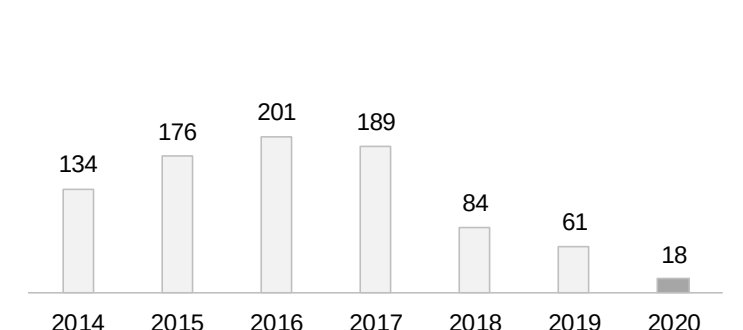
Kombine Net Satış



Kombine EBITDA & EBITDA marjı



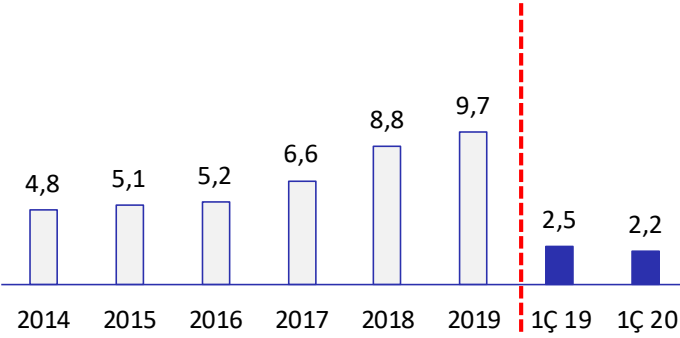
Sabancı Holding'e Ödenen Temettü (mn TL)



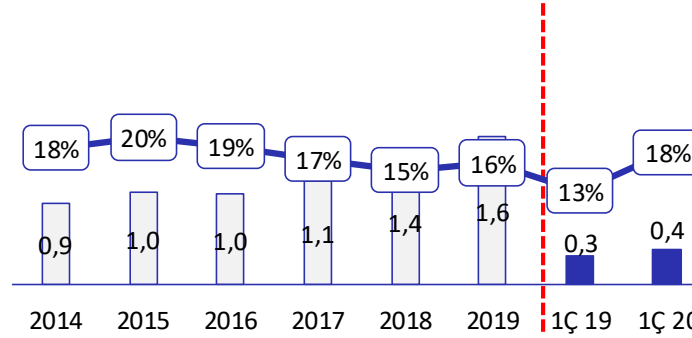
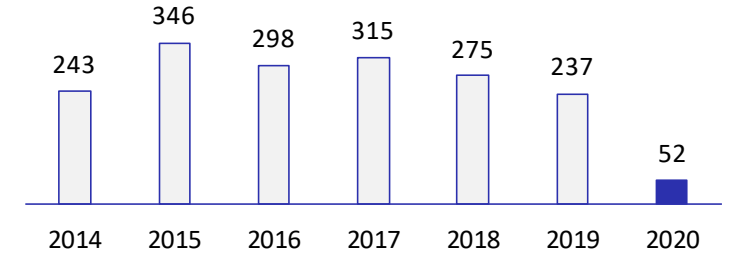
Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Sanayi

Kombine Net Satış

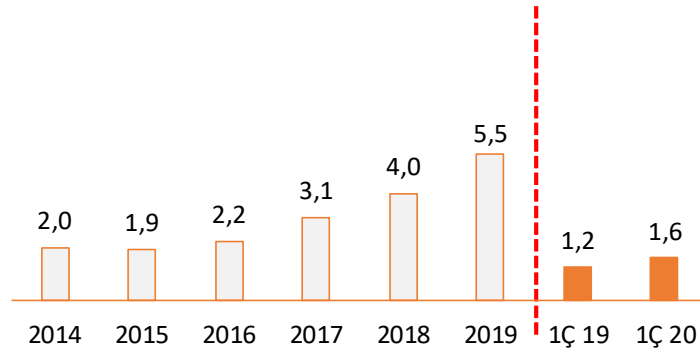
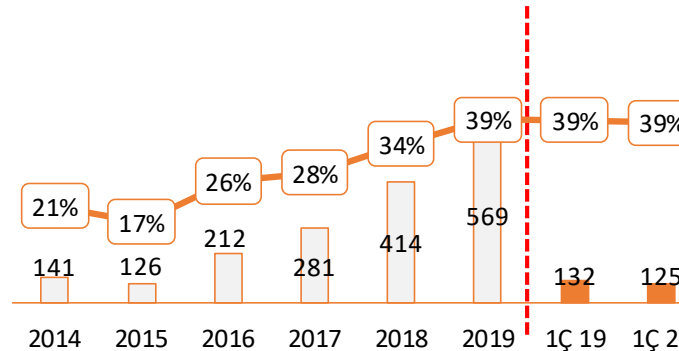


Kombine EBITDA & EBITDA marjı

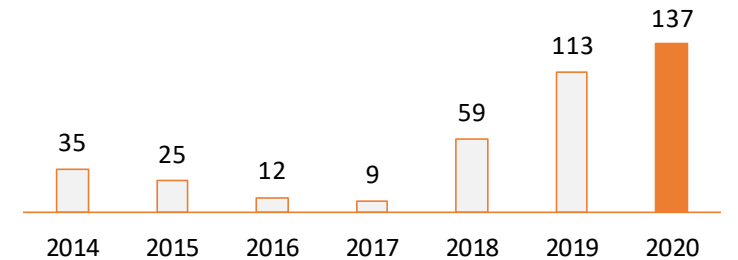
Sabancı Holding'e Ödenen Temettü (mn TL)²

Finansal Hizmetler

Kombine Net Satış

Kombine Net Kar³ (mn TL) & Konsolide Özkaynak Karlılığı

Sabancı Holding'e Ödenen Temettü (mn TL)



1. Konsolidasyon düzeltmeleri öncesi finansal rakamlar verilmiştir. EBITDA tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

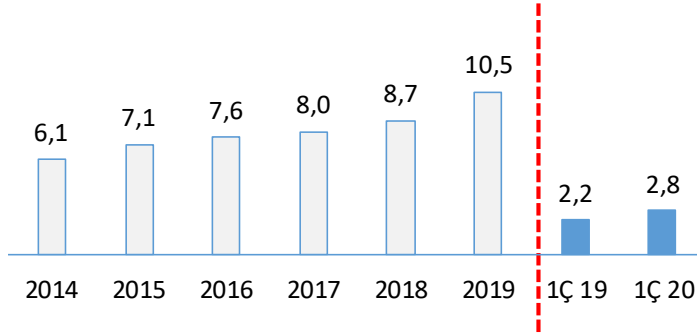
3. Tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

2. Tütün iş kolu temettü ödemesi dahildir.

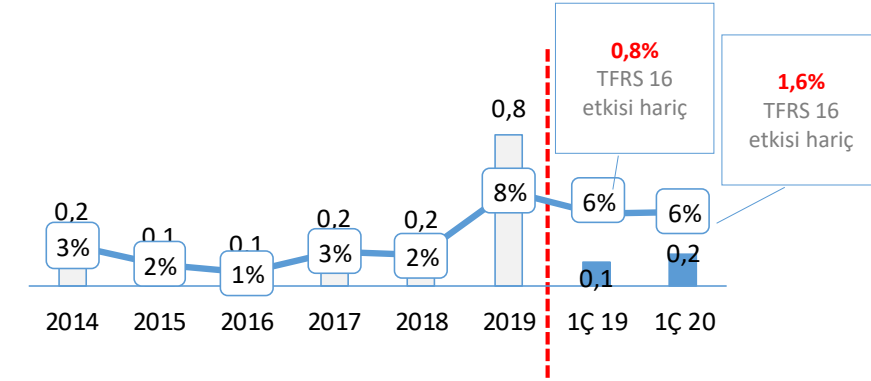
Faaliyet kolları finansal performansı, milyar TL¹

Perakende

Kombine Net Satış

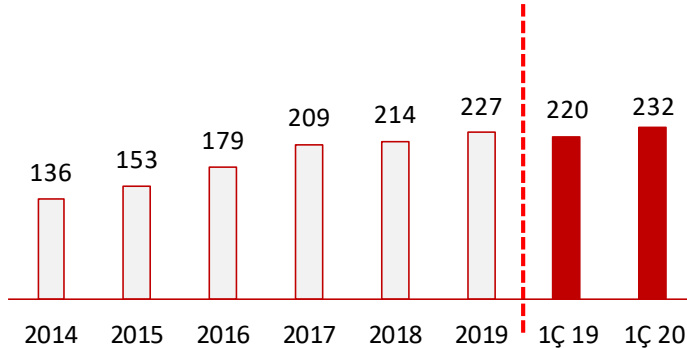


Kombine EBITDA & EBITDA marjı

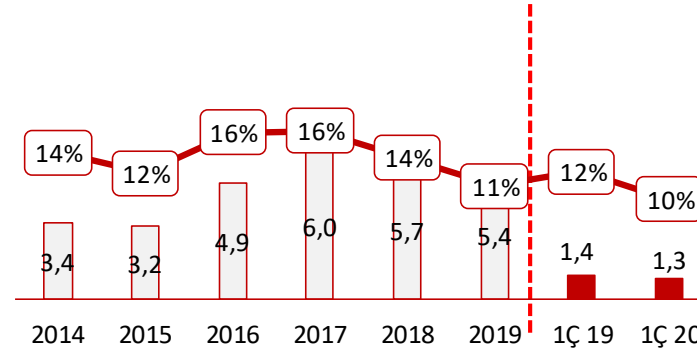


Banka*

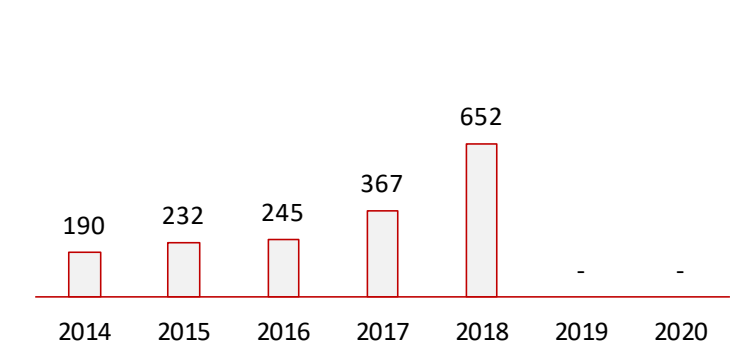
Toplam Krediler



Kombine Net Kar & Özkaynak Karlılığı



Sabancı Holding'e Ödenen Temettü (mn TL)



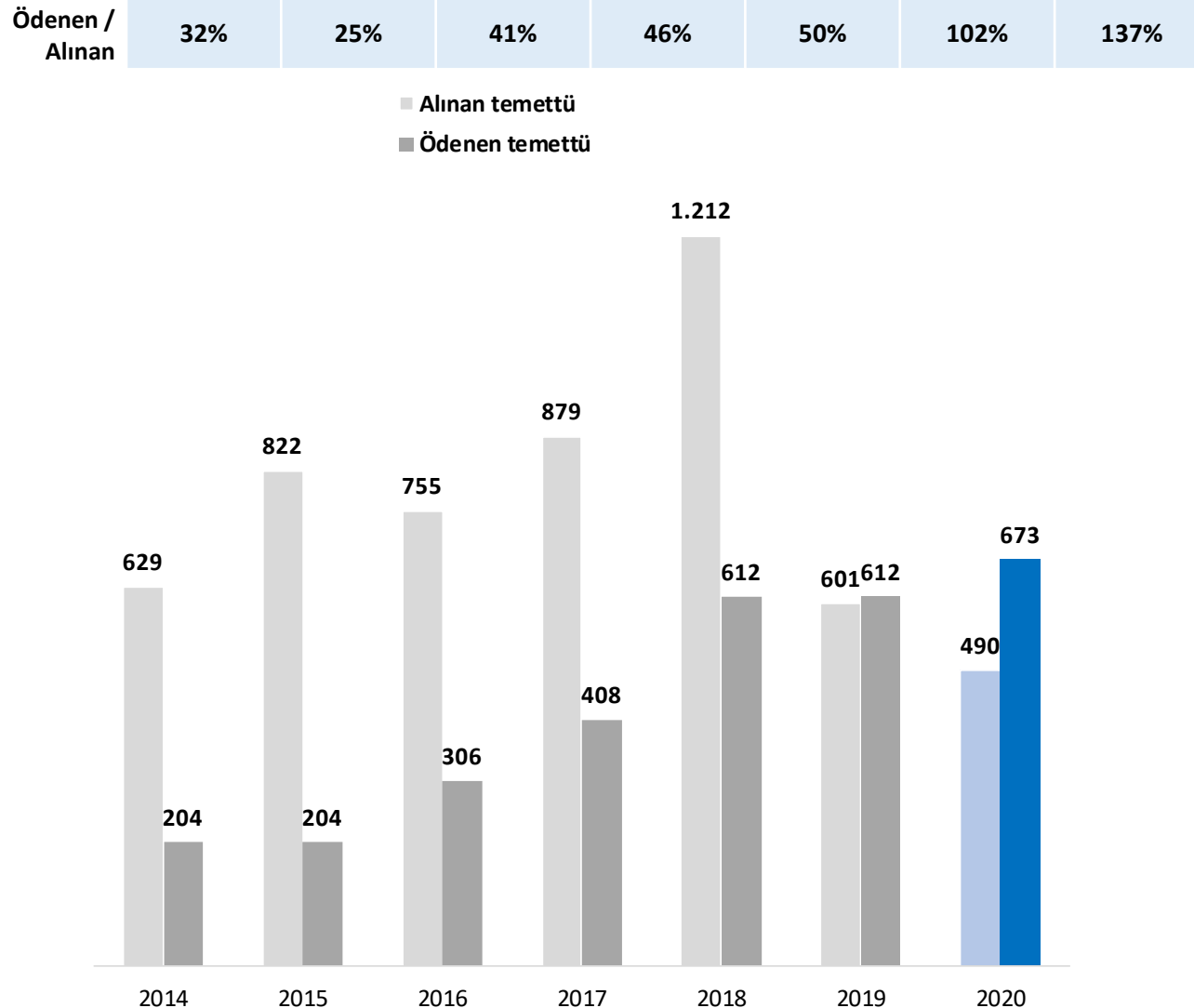
1. Konsolidasyon düzeltmeleri öncesi finansal rakamlar verilmiştir. Net Kar ve EBITDA tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

* BDDK rakamlarıdır.

Performans

Grup şirketlerinden sürdürülebilir temettü geliri

Sabancı Holding ödenen ve alınan temettüler (mn TL)*



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	
Alınan temettüler*		629	822	755	879	1,212	601	490
Ödenen temettü		204	204	306	408	612	612	673

* Mart 2020 itibariyle

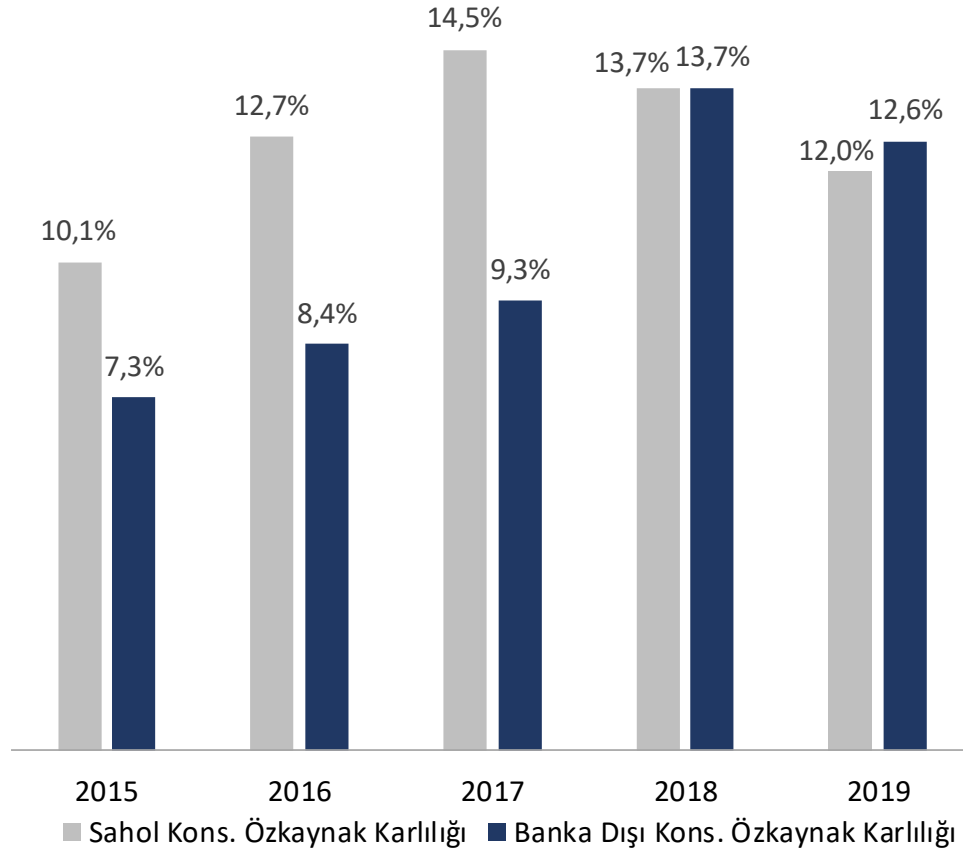
Sabancı Holding

Ekler

Sermaye dağılımı ve finansal performanstaki iyileşme özkaynak karlılığındaki olumlu trendi beraberinde getirdi

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%	

1. Tek seferlik gelir/giderler hariç, banka rakamları BDDK rakamlarıdır. Diğer segmenti özkaynak payı= 6.0%

Sabancı Holding NAD iskontosunu ve döviz bazlı gelirler

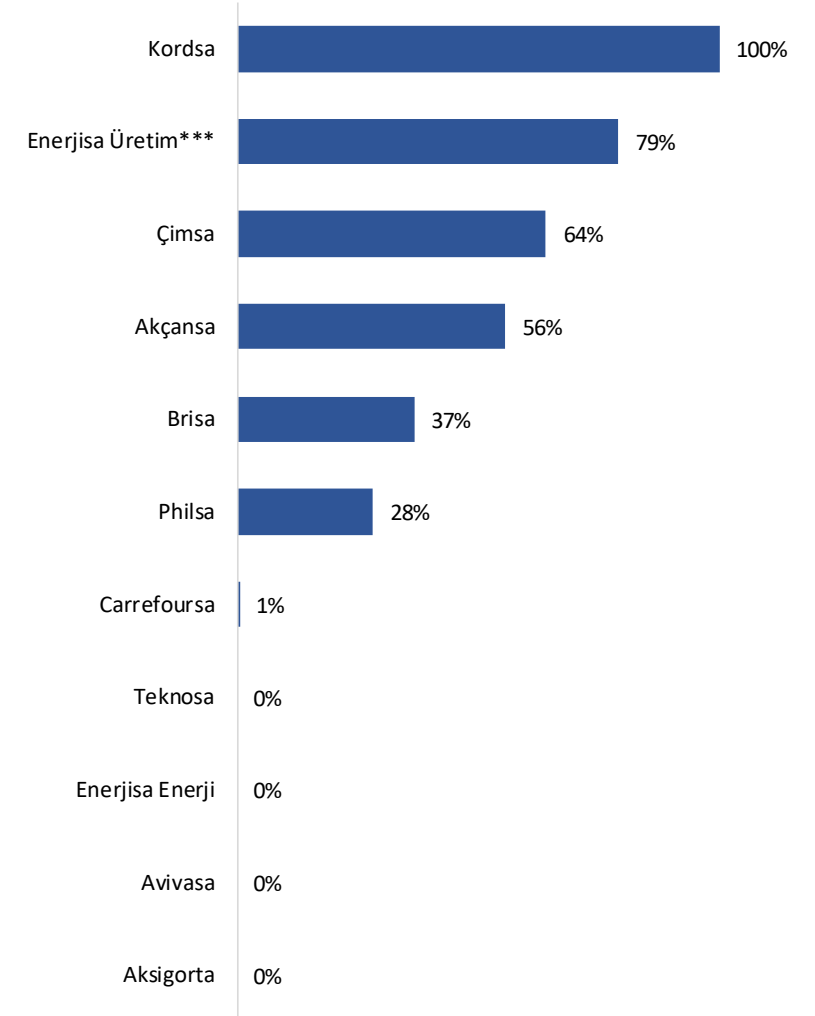
Sabancı Holding NAD İskontosunu

mn \$				Mar-2020		Ara-2019	
Şirketler	İştirak Oranı (%)	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	% NAD Payı	Holding Payı	% NAD Payı
Akbank	40,8%	Piyasa değeri	4.428	1.805	38,3%	2.891	46,5%
Enerjisa Enerji	40,0%	Piyasa değeri	1.218	487	10,4%	587	9,5%
Aksigorta	36,0%	Piyasa değeri	216	78	1,7%	113	1,8%
Avivasa	40,0%	Piyasa değeri	364	146	3,1%	169	2,7%
Akçansa	39,7%	Piyasa değeri	205	81	1,7%	128	2,1%
Çimsa	54,5%	Piyasa değeri	130	71	1,5%	113	1,8%
Brisa	43,6%	Piyasa değeri	334	146	3,1%	213	3,4%
Kordsa	71,1%	Piyasa değeri	281	200	4,2%	304	4,9%
Carrefoursa	50,6%	Piyasa değeri	682	345	7,3%	281	4,5%
Teknosa	60,3%	Piyasa değeri	102	61	1,3%	47	0,8%
Halka Açık Şirketler			3.420	72,7%		4.845	78,0%
Enerjisa Üretim	50,0%	1.0 x Defter değeri	913	456	9,7%	511	8,2%
Philsa	25,0%	Analist tahminleri*	1.508	377	8,0%	422	6,8%
Diğer		1.0 x Defter değeri		154	3,3%	153	2,5%
Halka Açık Olmayan Şirketler			987	21,0%		1.086	17,5%
Toplam			4.407	93,7%		5.932	95,5%
Sabancı Holding Nakit			299	6,3%		279	4,5%
Sabancı Holding NAD			4.706	100,0%		6.211	100,0%
Sabancı Holding Piyasa Değeri			2.324			3.274	
Sabancı Holding İskonto Oranı			-50,6%			-47,3%	

Kaynak: Bloomberg, Sabancı Holding Finans Departmanı

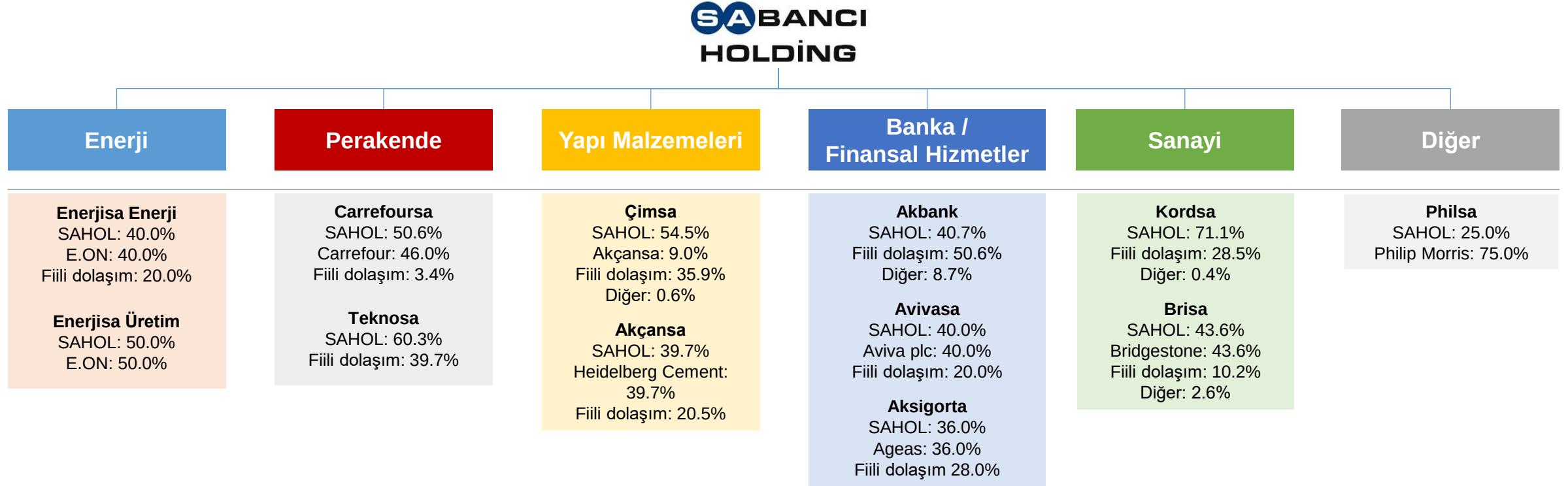
*# Analist tahminleri: 14

Döviz Bazlı Gelirlerin Toplam Gelir içerisindeki Payı



*** EBITDA içerisindeki payı

Sabancı Holding kurumsal iştirak oranı



Ekler

Sabancı Holding finansal raporlama- kombine ve konsolide rakamlar

Kombine	Net Satışlar	EBITDA	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	EBITDA	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, Enerjisa 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 Morrisa")	Sanayi	24,75%

Sabancı Holding sera gazı emisyonları

SERA GAZI EMİSYONLARI (t CO2e)	2017		2018		DEĞİŞİM	
	Kapsam 1	Kapsam 2	Kapsam 1	Kapsam 2	Kapsam 1	Kapsam 2
Sabancı Holding	1.359	5.671	733	3.632	-46%	-36%
Akbank	7.515	36.115	6.970	33.153	-7%	-8%
Akçansa	6.052.352	272.269	5.611.429	246.137	-7%	-10%
Aksigorta		857	44	199	--	-77%
Avivasa	1.835		32	660	-98%	--
Brisa	29.940	96.898	49.537	84.514	65%	-13%
Çimsa	4.100.000	256.853	5.218.962	296.900	27%	16%
Kordsa	35.995		26.903	84.094	-25%	--
Temsa İş Makinaları			63	156	--	--
Temsa Motorlu Araçlar			20.340	27.000	--	--
Yünsa	8.664	12.687	9.205	13.565	6%	7%
Sabancı Üniversitesi			31.190	1.571	--	--
TOPLAM	10.237.660	681.351	10.975.408	791.581	--	--

Not 1: Enerjisa Üretim Kapsam 1 emisyonları 2017 yılında 10.208.279 ton; 2018 yılında 6.236.050 ton. Sapma hesaplama metodolojisindeki değişim ve üretim hacminden kaynaklanmaktadır.

Not 2: Kapsam 1 doğrudan emisyonları yakıt ve hammadde numune analizleri sonucu elde edilen emisyon faktörü ile hesaplanırken, Kapsam 2 emisyonları satın alınan elektrik ile yapılan üretimden elde edilen dolaylı emisyonlardır.

investor.relations@sabanci.com

Kerem Tezcan
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

ktezcan@sabanci.com

+90 212 385 81 75