



YATIRIMCI SUNUMU

Nisan 2022

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.

01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel & Finansal
Performans

04

Stratejik İş Kolları & Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler



01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel & Finansal
Performans

04

Stratejik İş Kolları & Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler

Yatırımlar 2 Kat Artarken| Ana İşlerimize & Yeni İş Sahalarına Ayırdığımız Yatırımların Oranı 25/75

Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirmek
- Müşteri odaklı karlı büyüme

Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Dağıtılabilir net karın %5 ile %20'si arasında
- Hisse Başı Temettü (2017-2022): 3.75 kat artış
- Hisse Geri Alım Programı:
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102mn hisse
Azami fon tutarı: 1.75 milyar TL
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri:
NAD Büyümesi & Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

**Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım**

- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2021'de %6 iken orta vadeli hedeflerde ~%13
- Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda ve alttakilere odaklı:
 - Yabancı para üretimi
 - Dijital
 - Sürdürülebilirlik
- İç Verim Oranı(IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

- Net Borç / FAVÖK $\leq$ 2x
- Sermaye ve borcun sağlıklı kullanımı
- Yatırım yapılabilir şirket gibi yönetilen bilanço



Dinamik Portföy Yönetimi

Aviva Paylarının Ageas'a Devrinin Tamamlanması:

Ageas ile emeklilik & hayat sigortası alanında yeni ortaklık (%40-%40 ortaklık yapısı), emeklilik & hayat ve hayat dışında tam konsolidasyon

Yapı Malzemeleri İş Kolunda Ağ Optimizasyonu:
Bazı çimento fabrikaları ve çimento öğütme tesislerinin satışı*

Eşarj'da Hisse Payının Artırılması:

Enerjisa Enerji'nin Eşarj'daki etkin sahiplik oranının %80'den %94'e yükselmesi

Türk Telekom Hisselerinin Transferi:

LYY**nin sahip olduğu ve Türk Telekom'un %55'ini temsil eden payların Türkiye Varlık Fonu'na transferi

Türkiye'nin İlk Yeşil Hidrojeni:

Yeşil Hidrojen Tesisi Kurumsal İş Birliği Protokolü bünyesinde Enerjisa Üretim'in Bandırma tesislerinde yeşil hidrojen üretimi ve kullanımı

Arvento Paylarının Satın Alınması:

Lastik iş kolunun mobilite çözümlerine dönüştürülmesinde kaldıraç olacak Arvento'nun %88,89'unun Brisa tarafından satın alınması

Philsa & PMSA Satışı:
Philsa ve PMSA'daki hisselerin tamamının satılması

Beyaz Çimento İş Kolu Yeniden Yapılandırma İşlemlerinin Tamamlanması:
İspanya'da Bunol çimento fabrikasının satın alınması

Hisse Geri Alım Programı:
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar (102 milyon hisse)
Azami Fon Tutarı: 1.75 milyar TL

May'21

Haz'21

Tem'21

Ağu'21

Eyl'21

Eki'21

Kas'21

Ara'21

Oca'22

Şub'22

Mar'22

01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel ve Finansal Performans

04

Stratejik İş Kolları & Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler

Ana iş kollarımızı dönüştürüyor

5,9 milyar TL¹

SKA bağlantılı net satış gelirleri

%44²

SKA odaklı AR&GE

%87³atık
geri kazanımı

12,5 GWh

enerji
geri kazanımı

2x

fazla alternatif yakıt kullanımı
(TR ortalamasına göre)%19⁴su
geri kazanımı

%29

kadın çalışan
oranı

1

kadın/erkek
ödeme oranı⁵

İlk & Tek

Türk Şirketi (Dünya'nın
en kadın dostu şirketleri
arasında⁶)

%44

Yönetim Kurulu'nda
kadın oranı

...ve sürdürülebilir platformlarda büyüyoruz...

Büyüme platformlarımız



E-mobilite



Elektrifikasyon

Yenilenebilir
EnerjiYeni Enerji
Araçları &
BileşenleriTelematiks
IoT 4.0Dijitalleşme &
Siber güvenlikSürdürülebilir
KimyasallarHafif
MalzemelerSürdürülebilir
FinansDağıtılmış
ÜretimYeni Elektrik
KaynaklarıSürdürülebilir
Yapı Malzemeleri

Ofset teknoloji & çözümler

...çünkü finansal olarak da anlamlı.

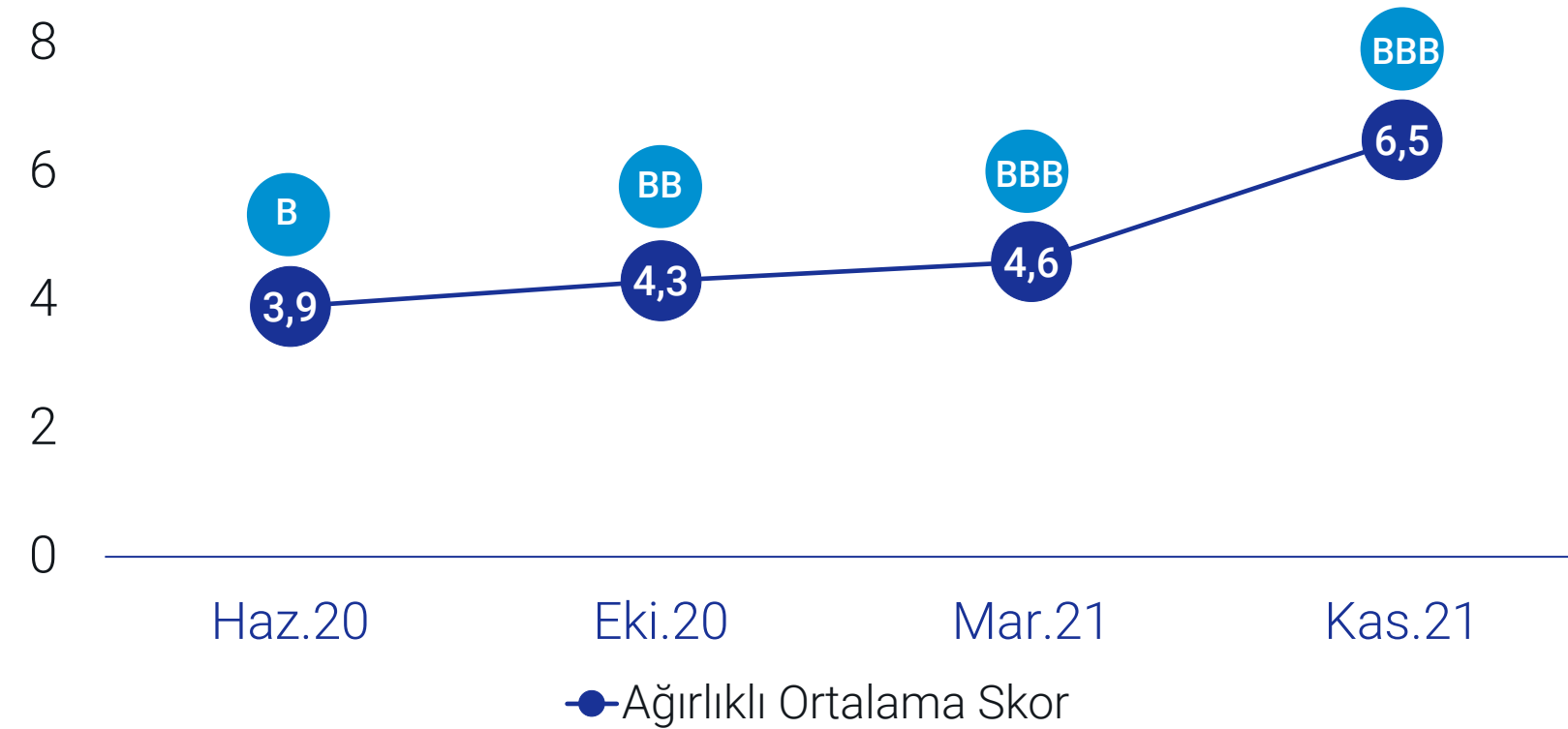
Daha düşük
Borçlanma &
Sermaye MaliyetiDaha geniş
Yatırımcı TabanıDaha az
ÇSY Riski

01 MSCI

2021 MSCI
2 kademe artış ↑

9 ayda
Ç, S & Y'nin
her birinde başarılı uygulamalar

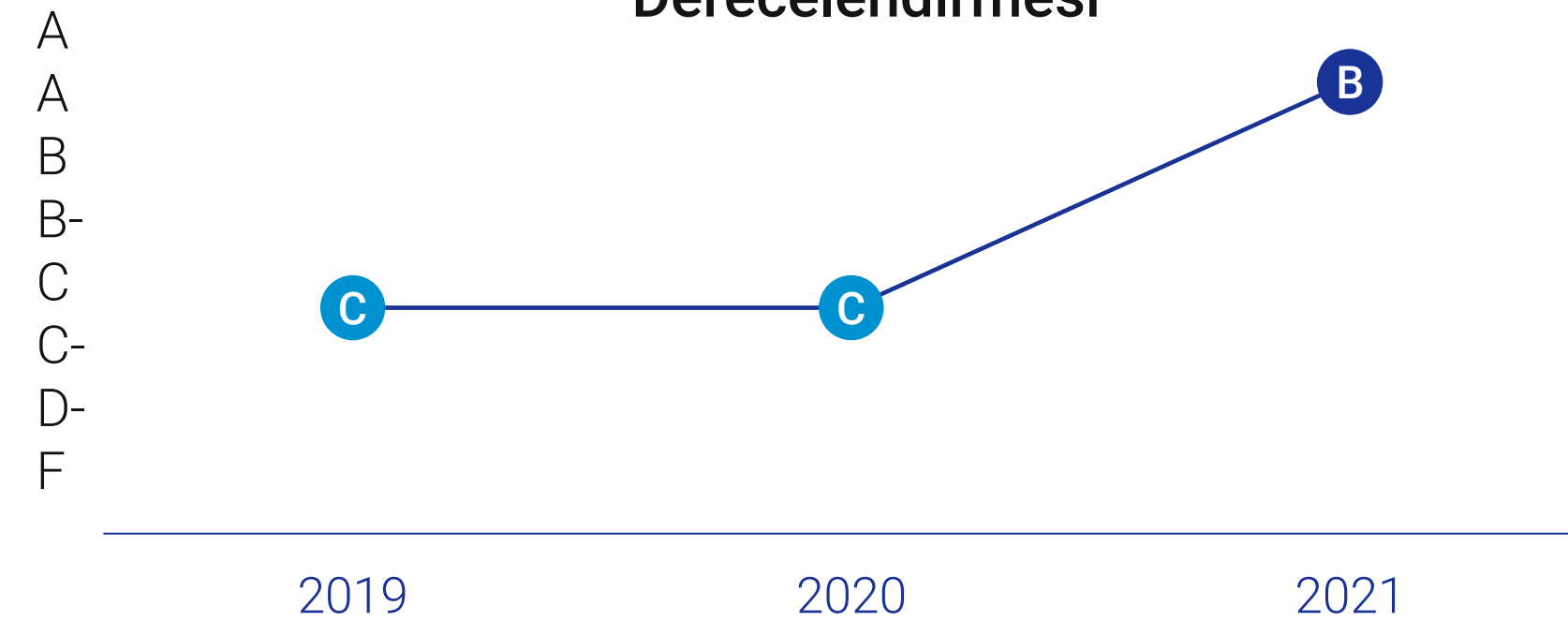
MSCI Derecelendirme

02 CDP

2021 CDP İklim
2 kademe artış ↑

İklim ve Su performansında
Yönetim Seviyesi

B İklim B Su

CDP İklim Değişikliği
Derecelendirmesi03

2022 GEI
İlk ve Tek

Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi

GEI Skoru: 75/100

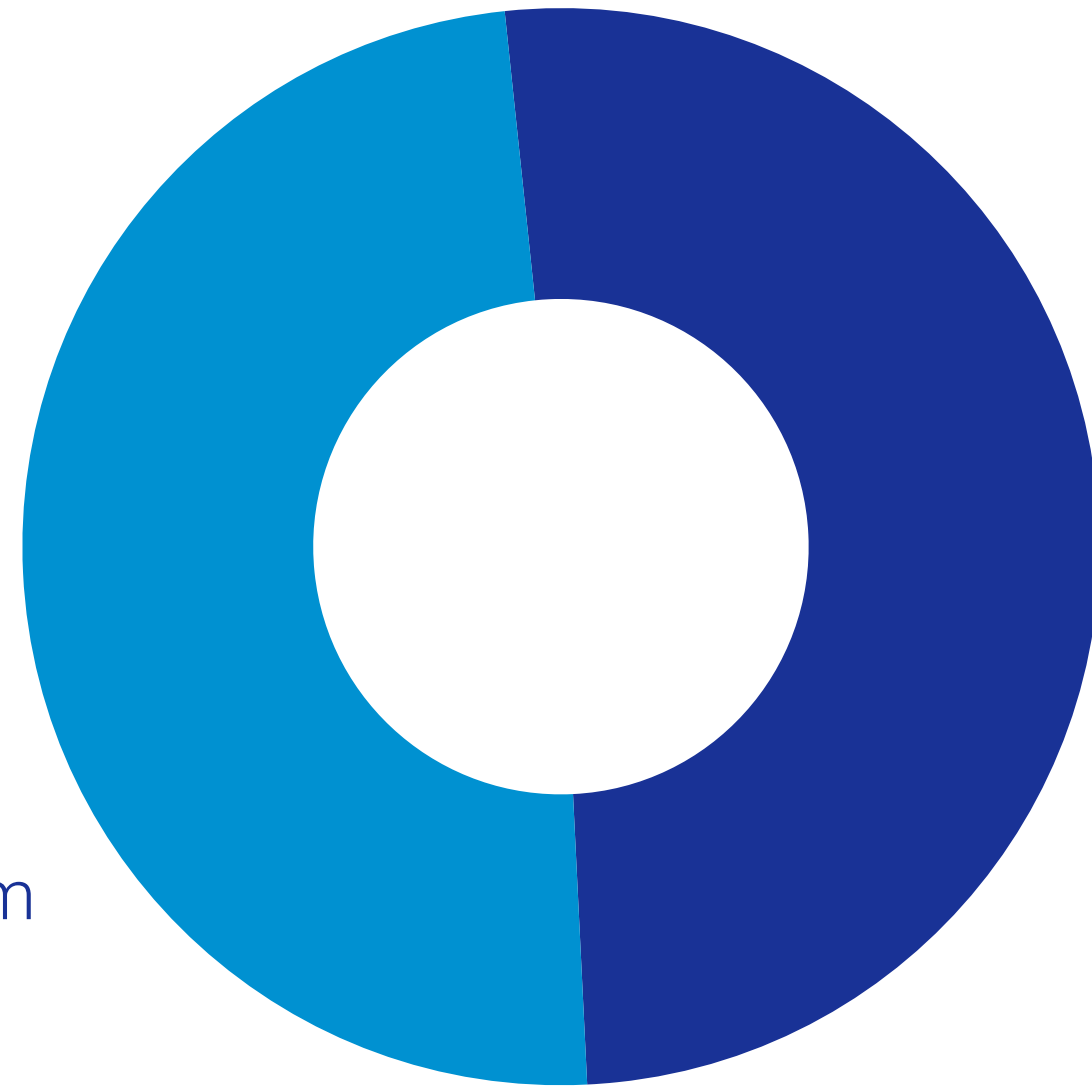
Bloomberg GEI Ana Bileşenler

1. Kadın Liderlik & Yetenek Hattı
2. Eşit Ücret & Cinsiyet Ödeme Paritesi
3. Kapsayıcı Kültür
4. Cinsel Taciz Karşıtı Politikalar
5. Kadına Yanlısı Marka

Hissedar Yapısı

Sabancı Ailesi
%50,9

Fiili Dolaşım
%49,1



Yönetim Kurulu

9 Yönetim Kurulu Üyesi (3 bağımsız)

Aile dışı üyelerin oranı: %56 , Kadın üyelerin oranı: %44

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

2020'de sona eren Portföy Yönetim Komitesi'nin bazı rollerini bu komiteler üstlenmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Yönetim Kurulu'nun çevresel ve sosyal konulardaki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla 2021 yılında kurulmuştur.

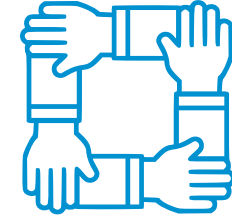
Üst Yönetim

CEO, CFO ve Grup Başkanları



01 İklim Krizinin Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak

En geç 2050'de 'Net Sıfır Emisyon' ve 'Sıfır Atık' olmak
Döngüsel ekonomi bakış açısı ile süreçlerimizi gözden geçirmek



02 İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Arttırmak

Etkisi yüksek toplumsal projeler ve ortaklıklarla tüm paydaşlar için değer yaratmak



03 Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek

Daha sürdürülebilir bir ekonomiye geçişi hızlandırmaya yardımcı olan yenilikçi ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmek



Hızlandırıcılar



Temeller

04 Dijitalleşme

06 İnsan Kaynağımız

- İşin geleceğiniz şekillendirecek gelişim fırsatları ve deneyimleri sunmak
- Çeşitlilik ve kapsayıcılıkta lider olmak

05 Teknoloji & İnovasyon

07 Yönetişim

- Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek
- Etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimsemek



Uzaktan
Çalışma



Fiziksel &
Zihinsel Sağlık



Esnek İşgücü &
Yüksek
Performans



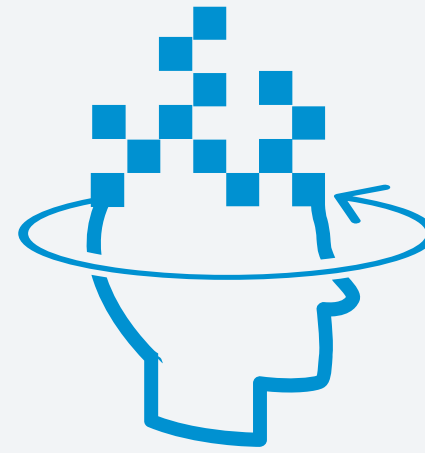
Yetenek &
Beceri Yönetimi



Geleceğin
Liderliği



Amaç Odaklı
Organizasyon ve
Kültür



Dijital, Veri Odaklı
ve Çevik
Organizasyon

200_{MN TL}

2 yıl içinde yapılması
planlanan yatırım

1.500+

2021-2023 için planlanan
aksiyonlar

01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel ve Finansal
Performans

04

Stratejik İş Kolları
& Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler



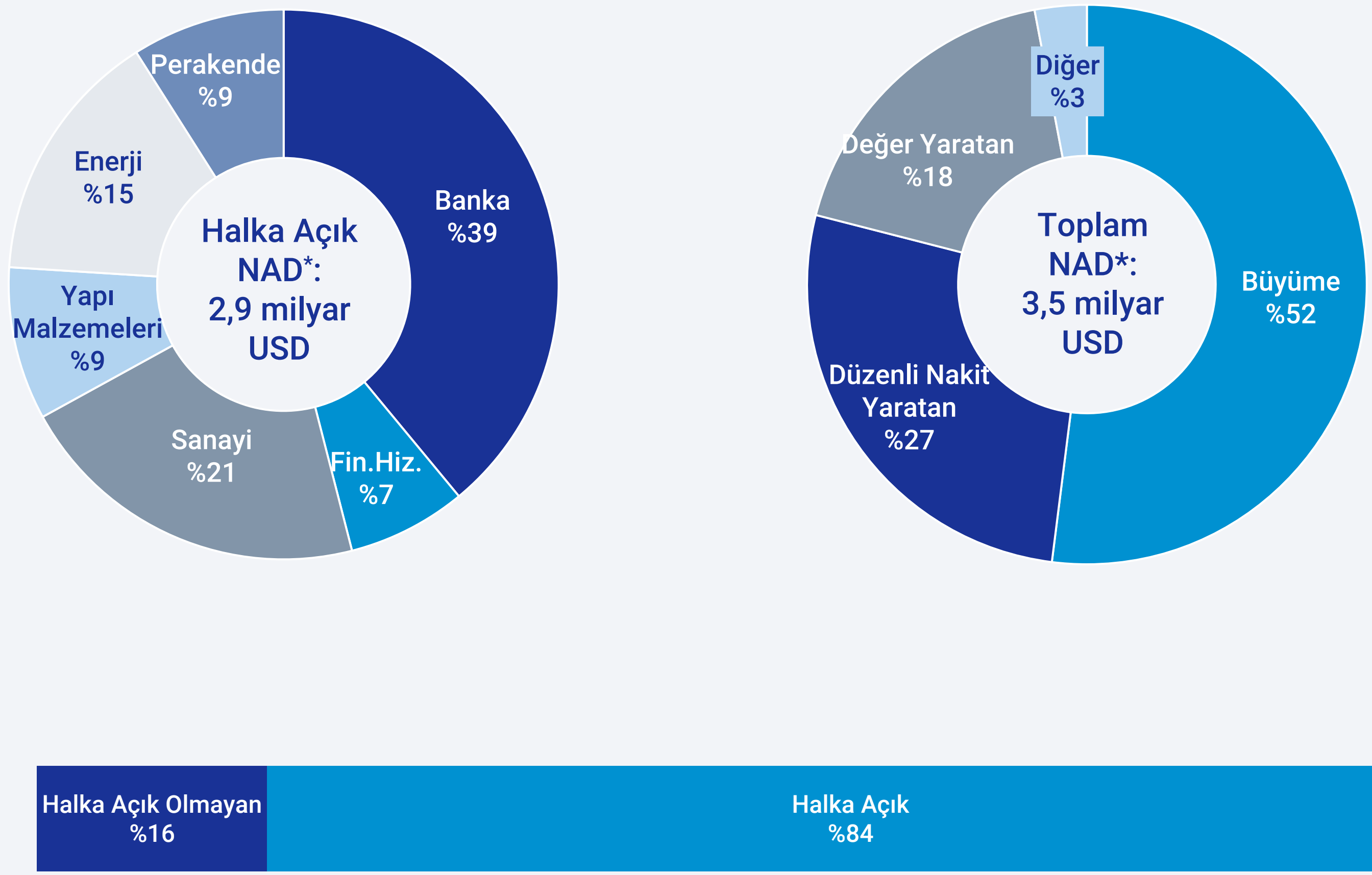


7
Ortaklık

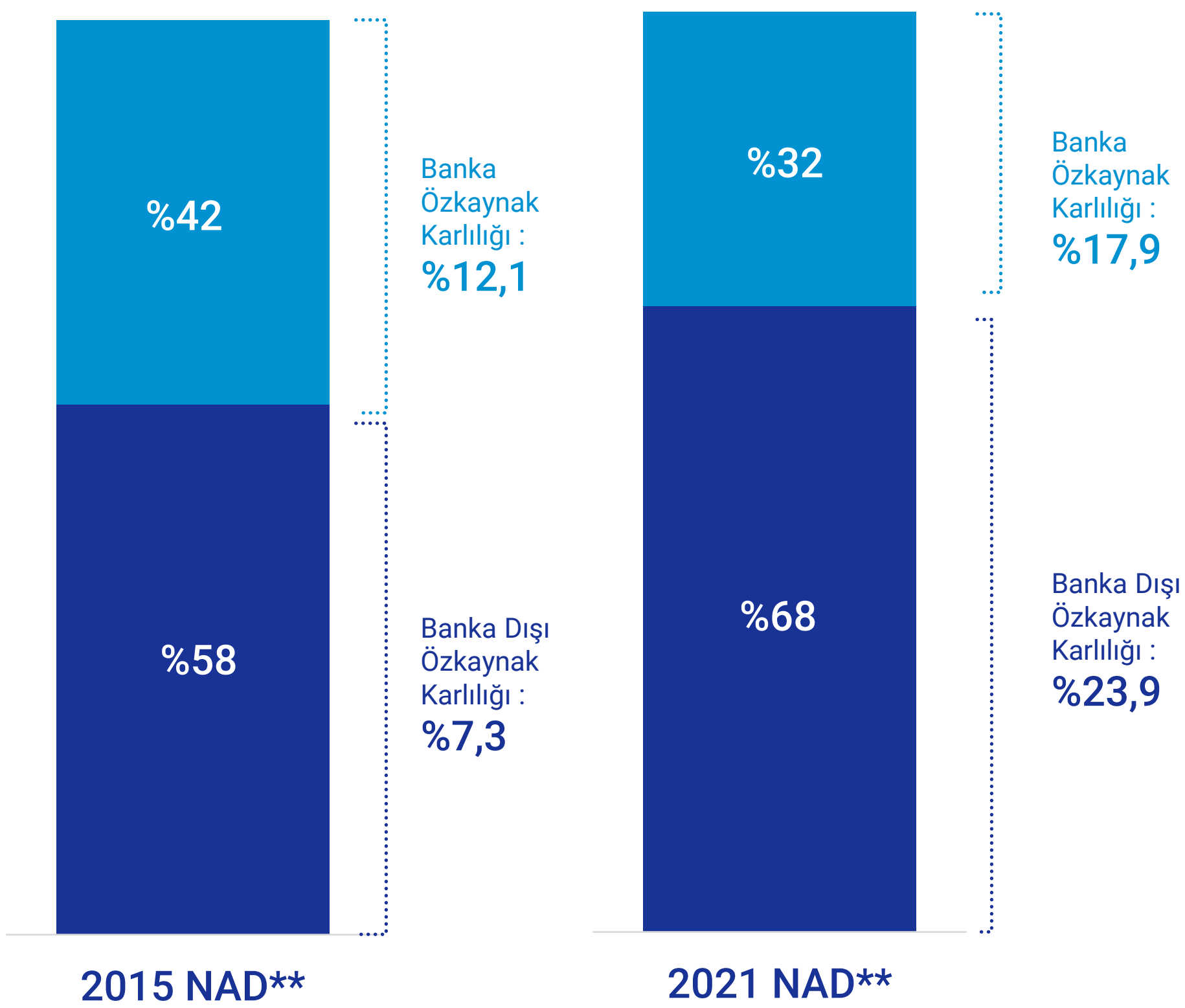
13
Ülke

60K+
İş imkanı

Net Aktif Değer (NAD) Payları

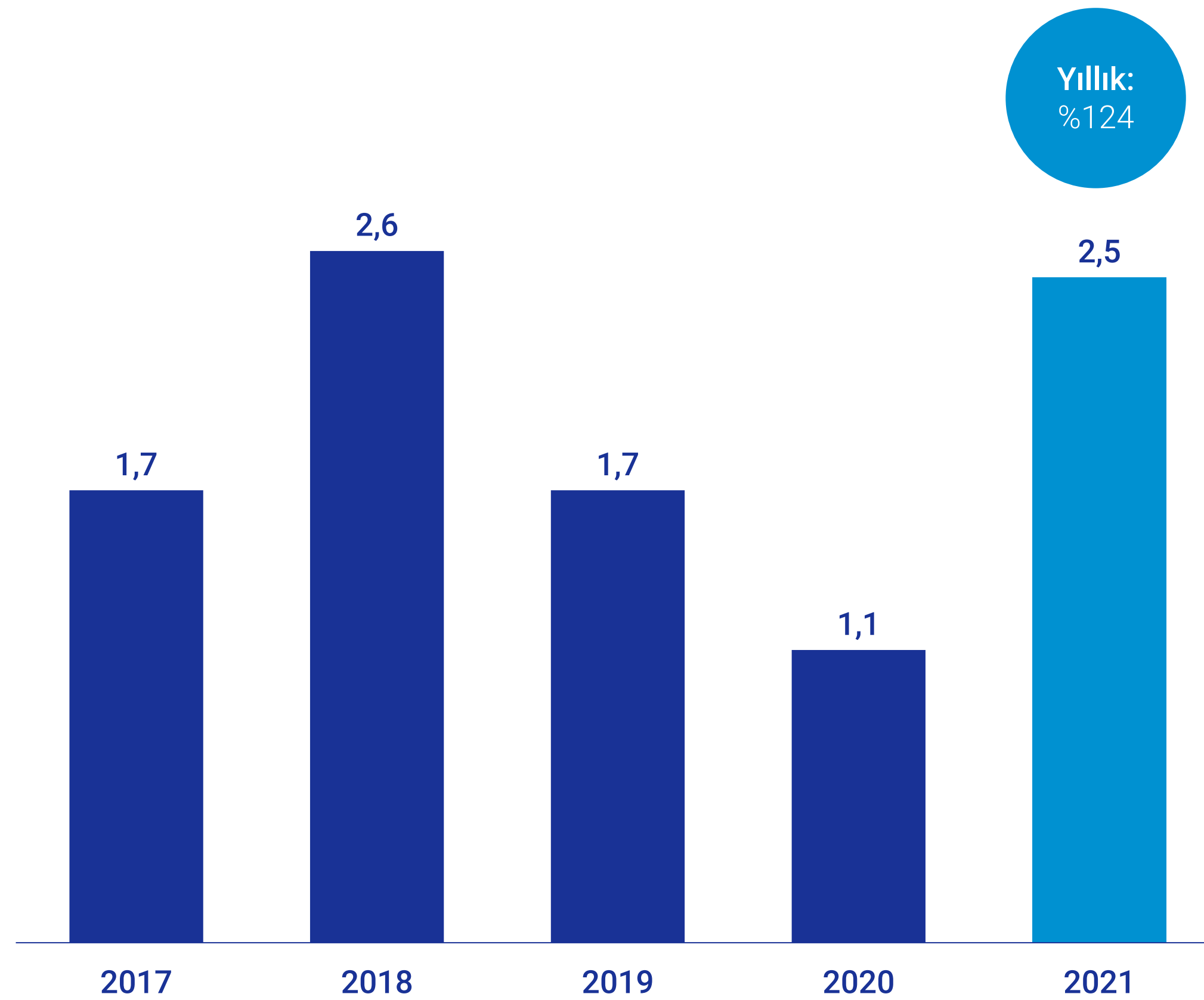


■ Banka Dışı ■ Banka



*31.12.2021 itibariyle (nakit hariç)
** Toplam NAD (nakit hariç)

Holding Solo - Net nakit pozisyonu (milyar TL)



Konsolide Uzun Döviz Pozisyonu (Banka Dışı, Milyon USD)

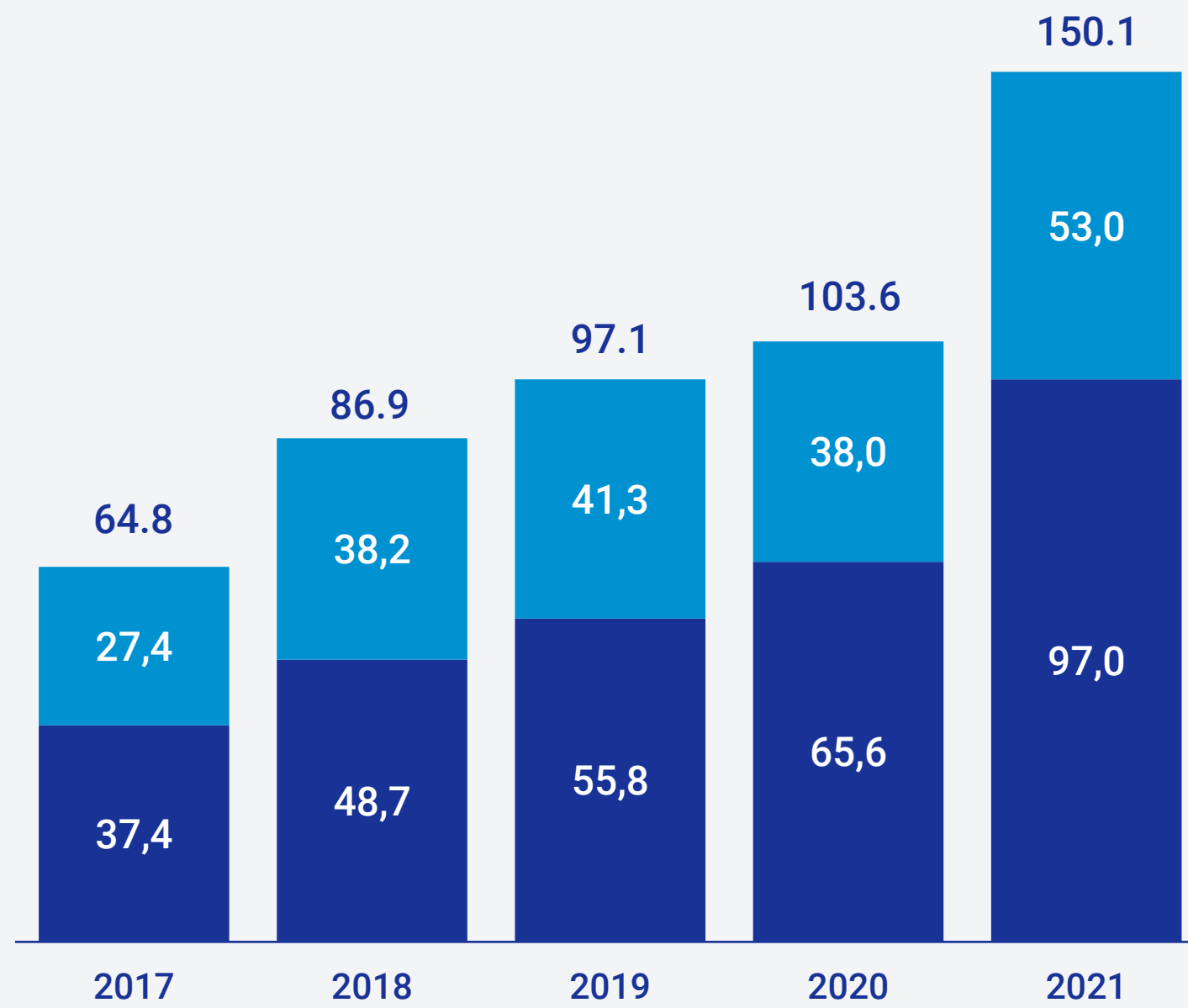


Kombine Gelir* (Milyar TL)

■ Banka Dışı** ■ Bank

YBBO:
%23

Yıllık:
%45



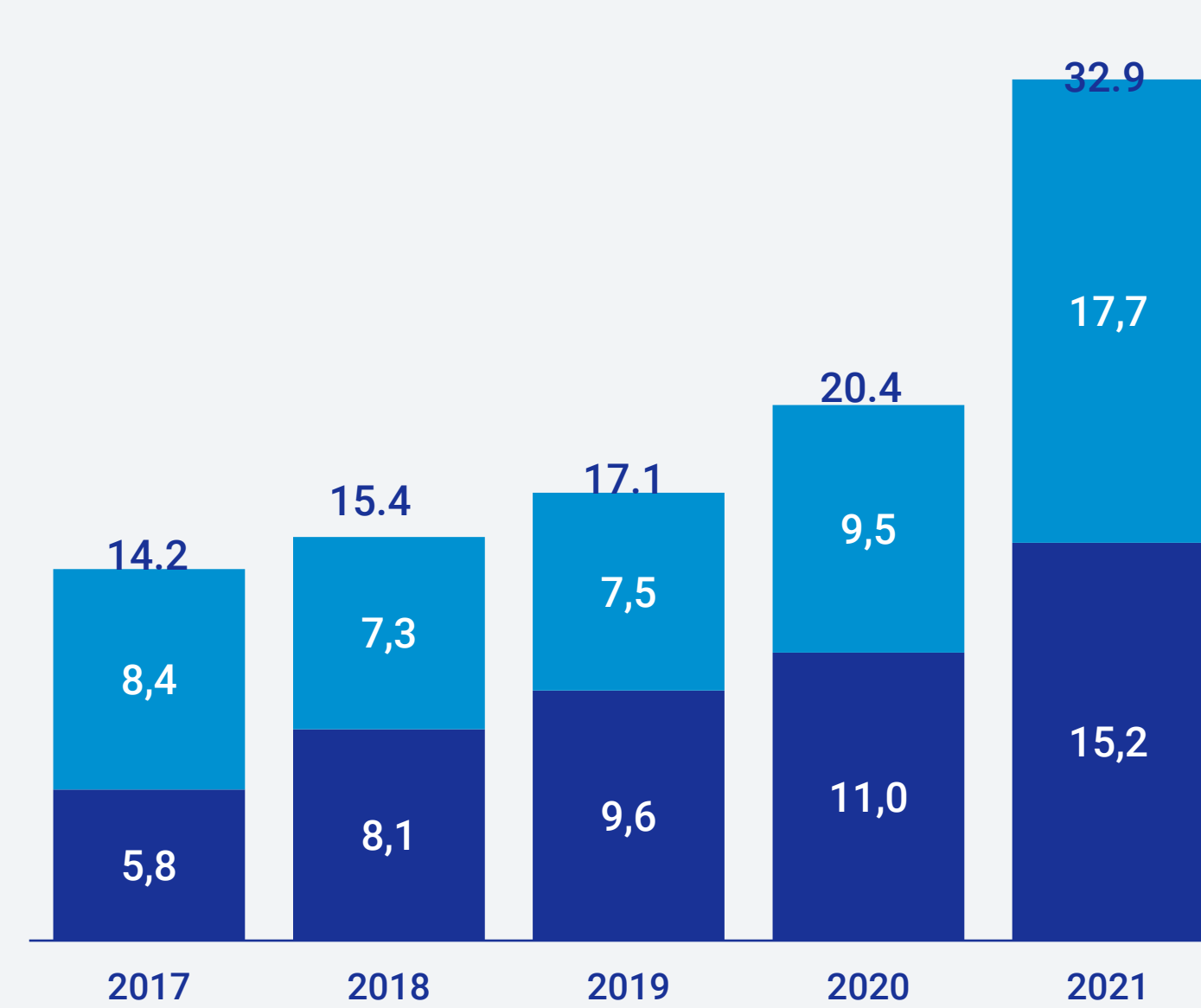
*Holding temettü geliri hariçtir **Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları

Kombine FAVÖK* (Milyar TL)

■ Banka Dışı** ■ Bank

YBBO:
%23

Yıllık:
%61



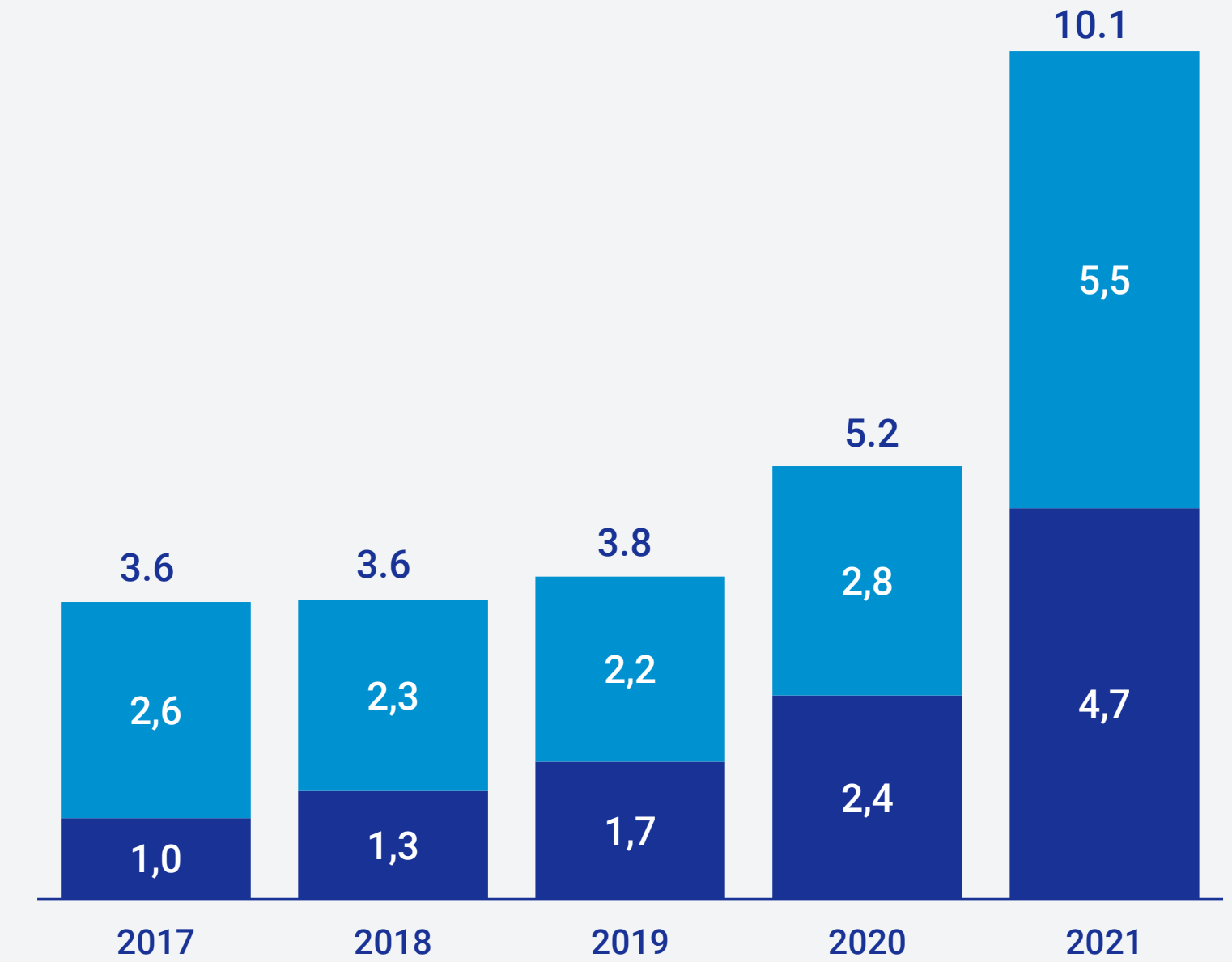
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir
**Perakende segmentinde TFRS16 etkisi hariçtir

Konsolide Net Kar* (Milyar TL)

■ Banka Dışı** ■ Banka

YBBO:
%29

Yıllık:
%95



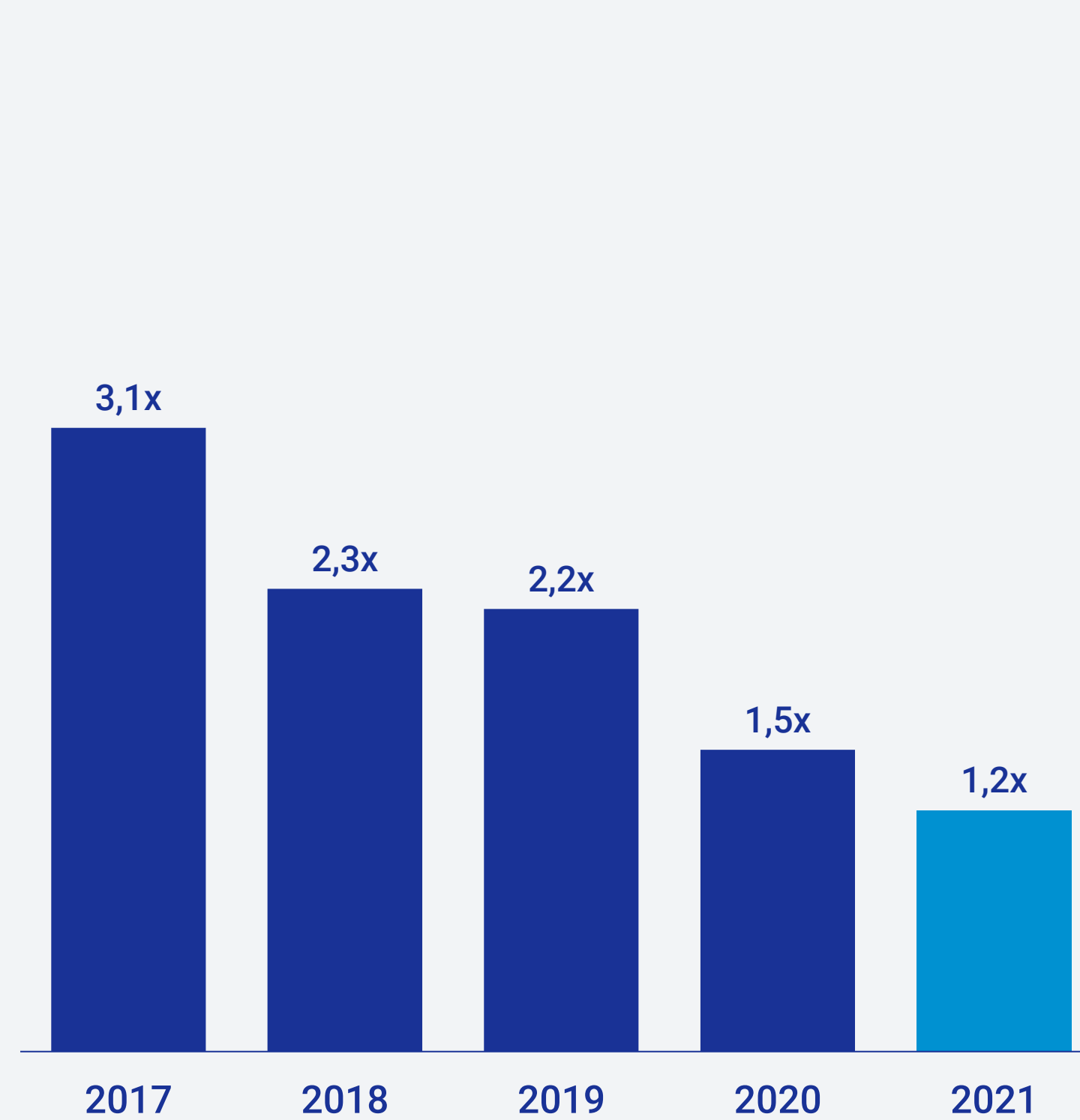
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir
**Perakende segmentinde TFRS16 etkisi hariçtir

Operasyonel Nakit Akışı, Banka Dışı Kombine* (Milyar TL)



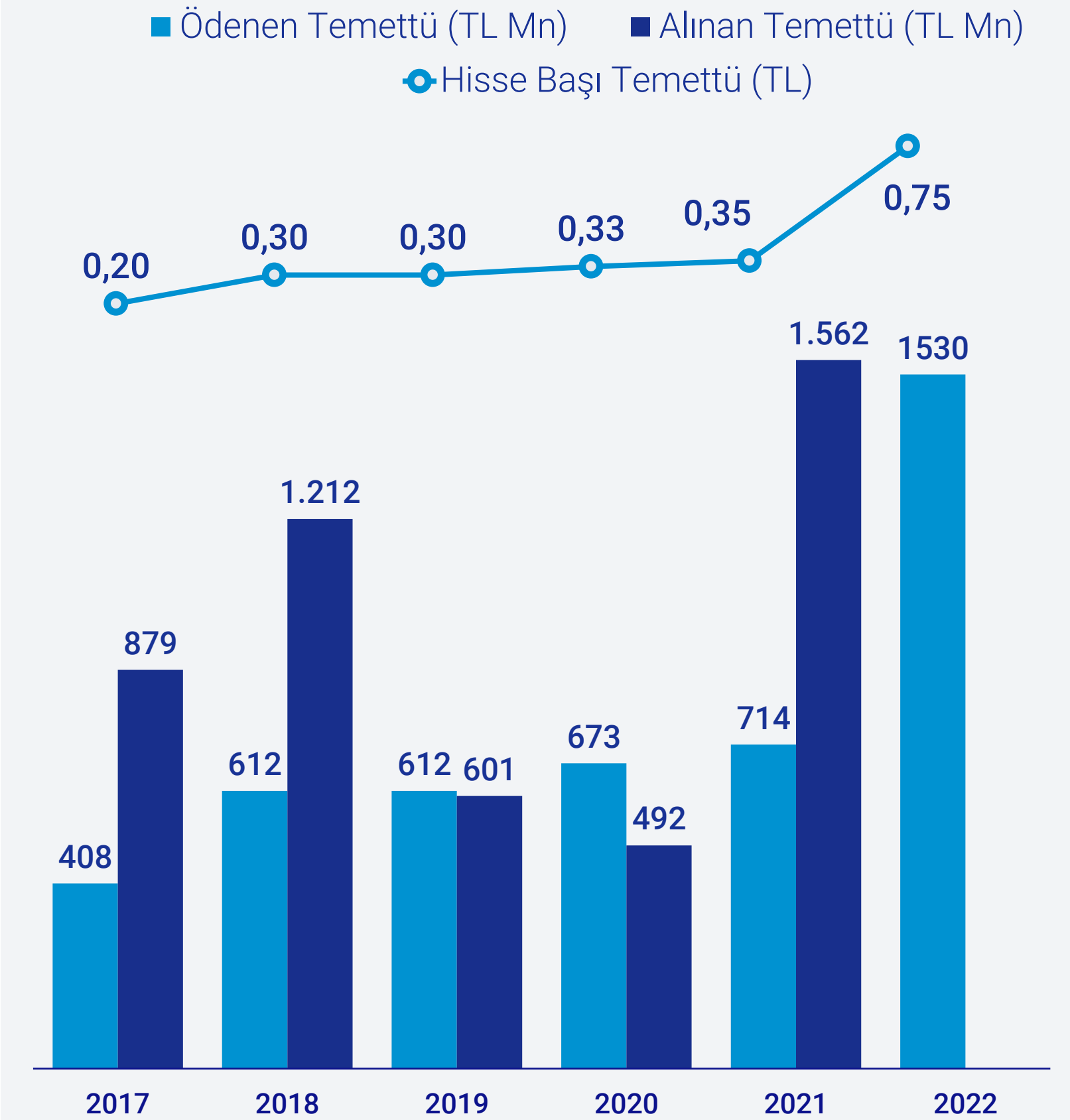
* Finansal Hizmetler, Bankacılık ve Diğer segmenti hariç (Finansal Hizmetler nakit + likit yatırımlar: 2021: 5,4 milyar TL vs. 2020: 4,3 milyar TL)

Kombine Net Finansal Borç/Banka Dışı FAVÖK*



*Bankacılık ve Finansal Hizmetler segmenti net nakit pozisyonu, TFRS16 etkisi ve tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Temettü Performansı



01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel & Finansal
Performans

04

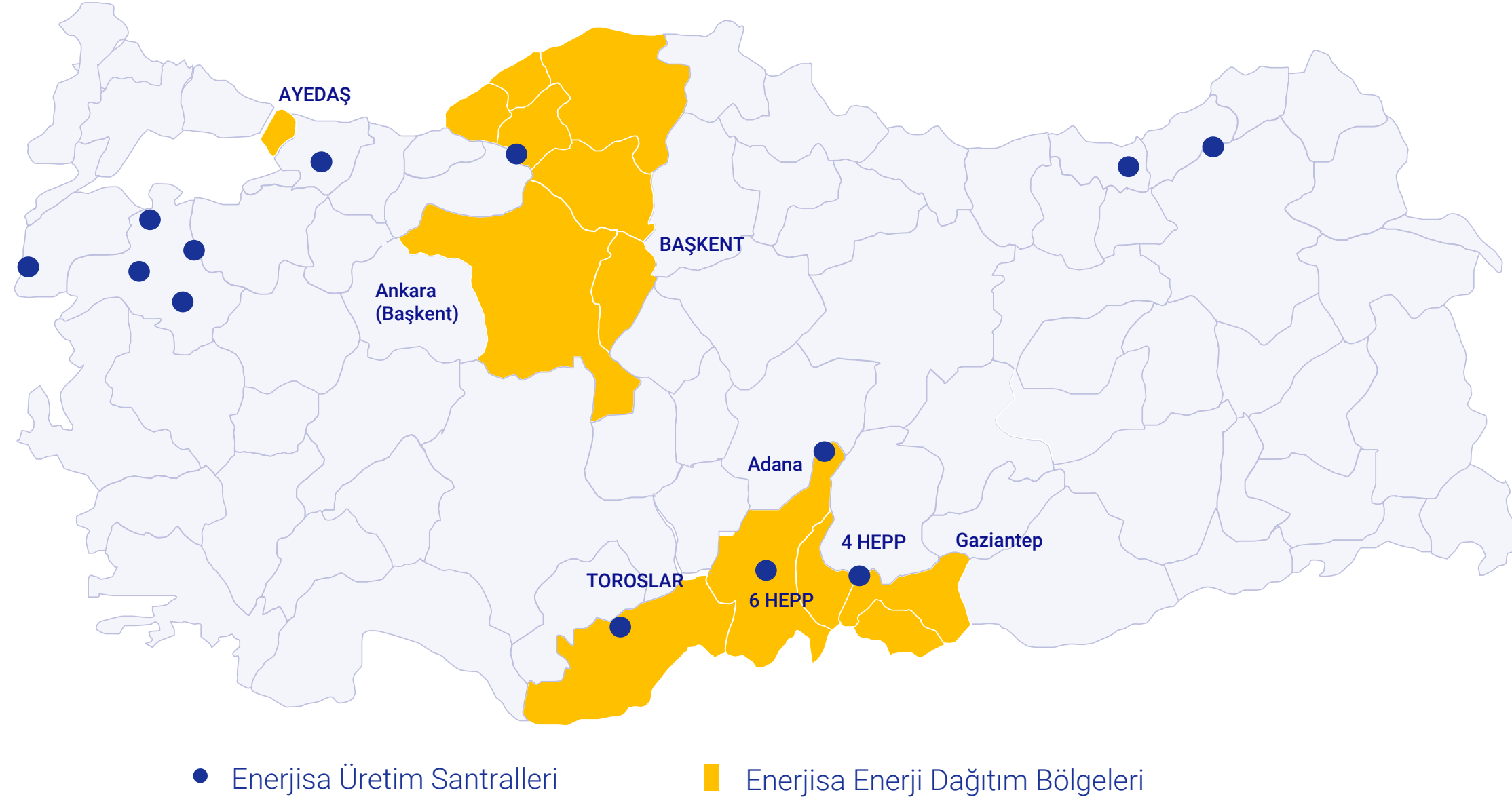
Stratejik İş Kolları
& Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler



Dağıtım & Perakende



%22*
Pazar Payı

14
Şehir

21+ m
Nüfus

10,2 mn
Müşteri

35,8 TWh
Ticaret Hacmi*

11,7 mn
Bağlantı

11,2 milyar TL
Regüle Varlık Tabanı

309,907 km
Şebeke Ağı

Üretim & Ticaret

ENERJİSA ÜRETİM

%5*
Pazar Payı

21
Santral

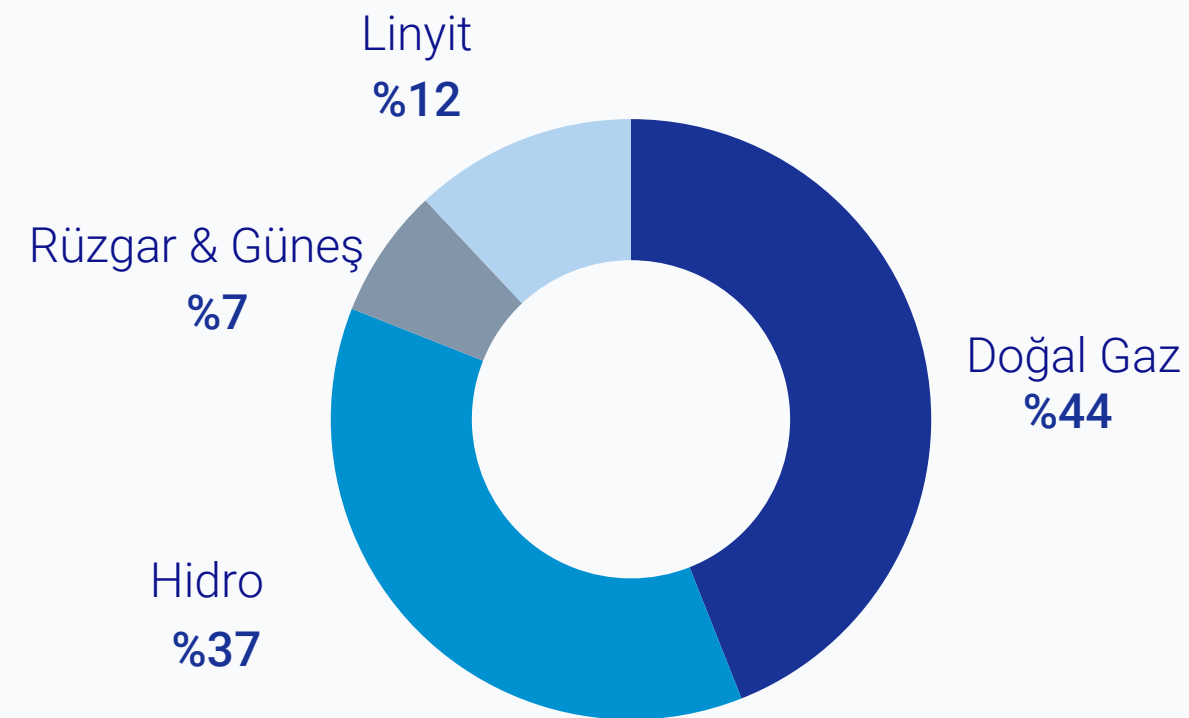
3,607 MW
Kapasite

%44 → %51**
Yenilenebilir
Enerji Oranı
(Türkiye'de lider)

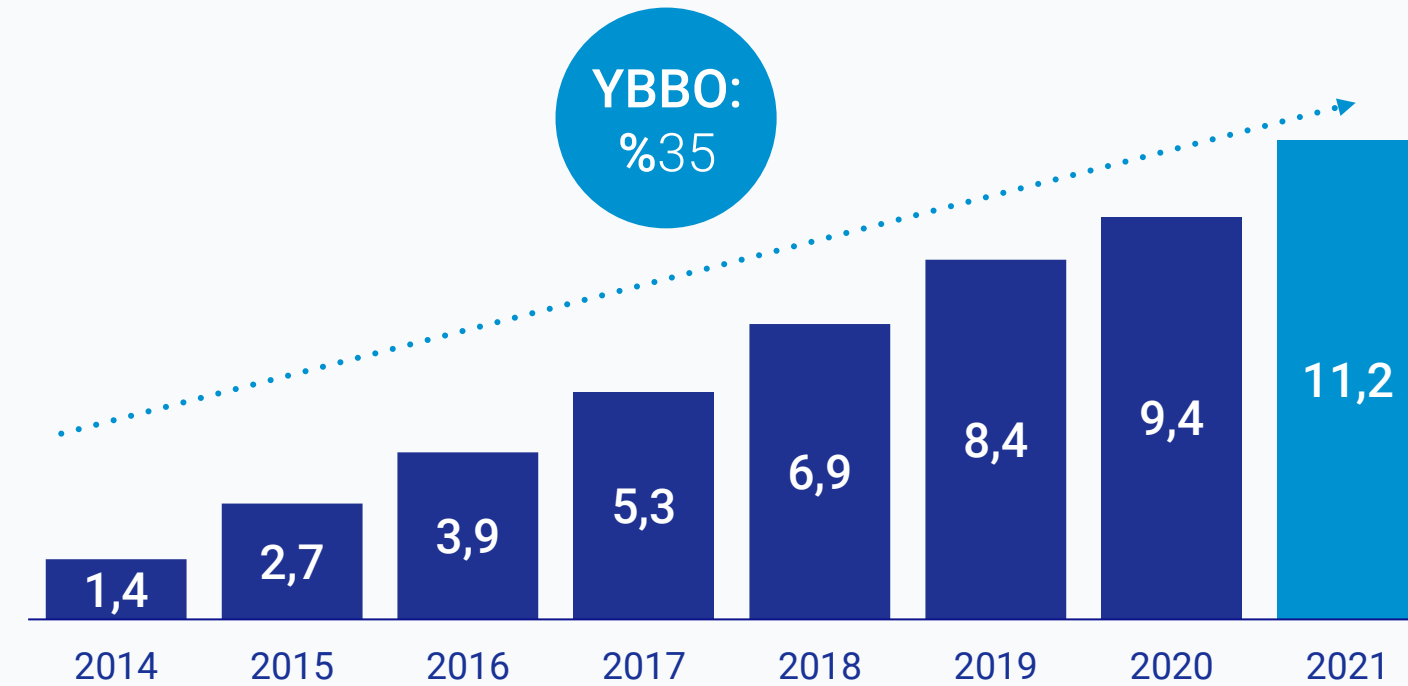
29 TWh
Ticaret Hacmi*

16 TWh
Üretim*

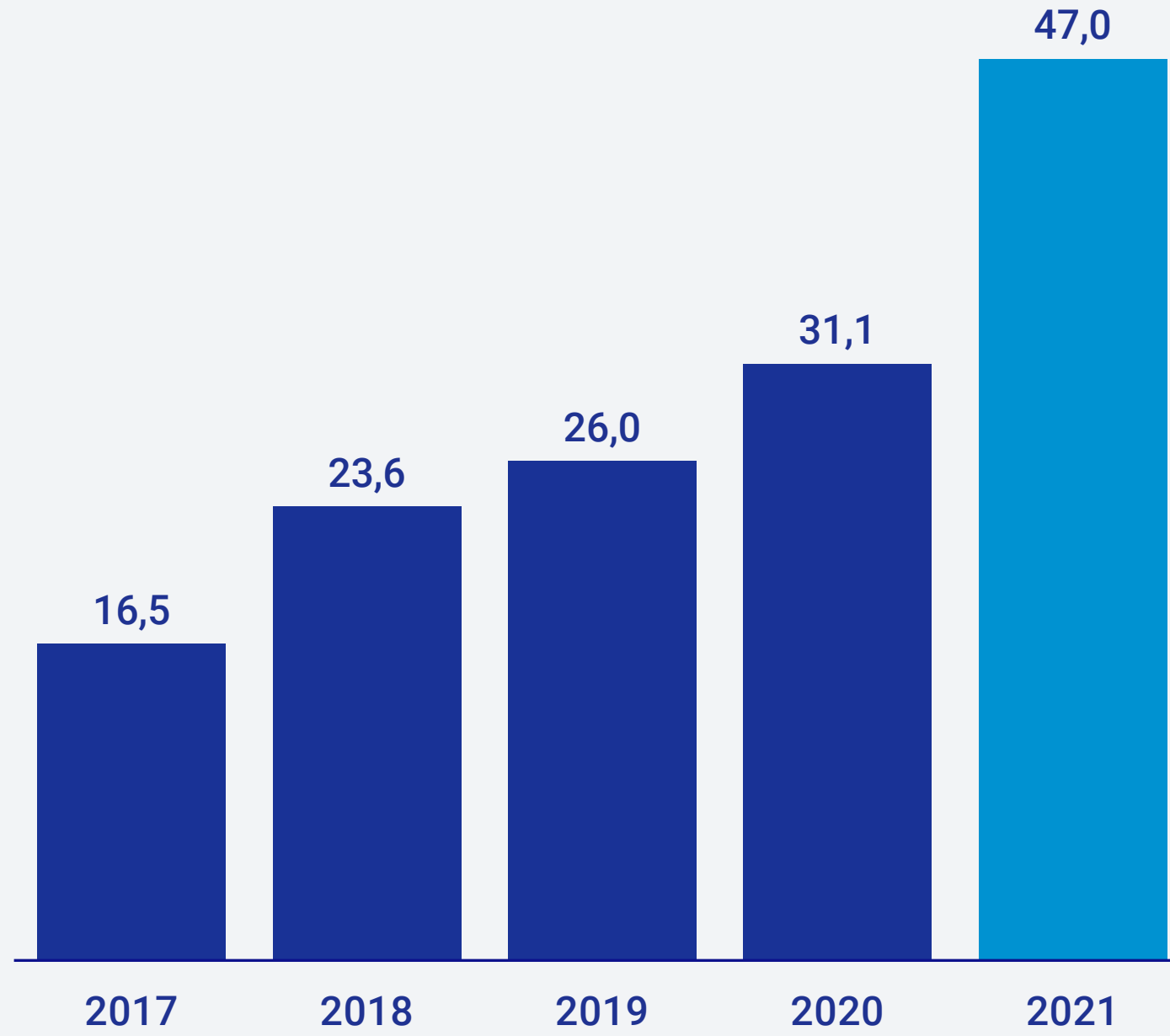
Kurulu Üretim Kapasitesi Portföyü



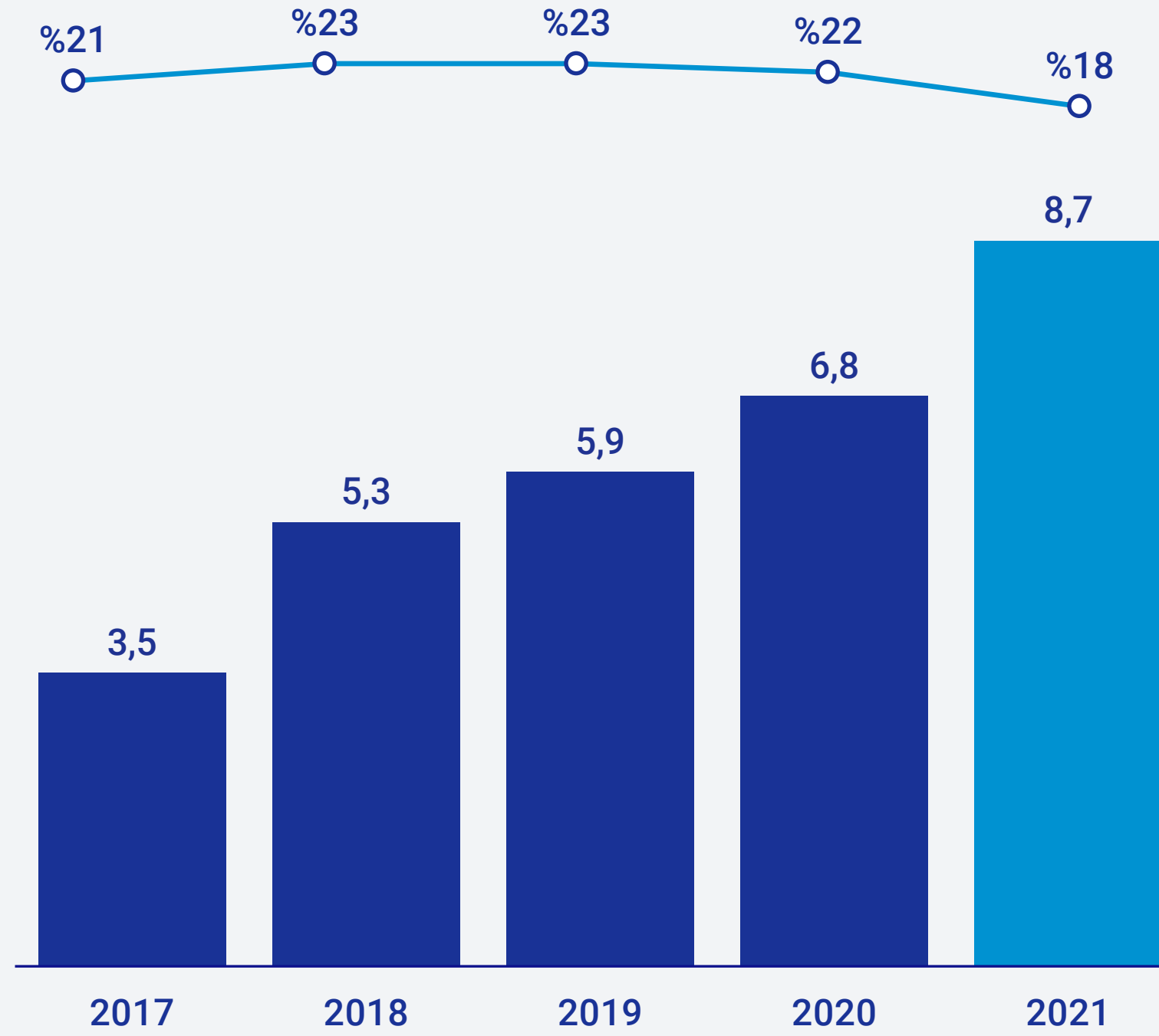
Regüle Varlık Tabanı (Milyar TL)



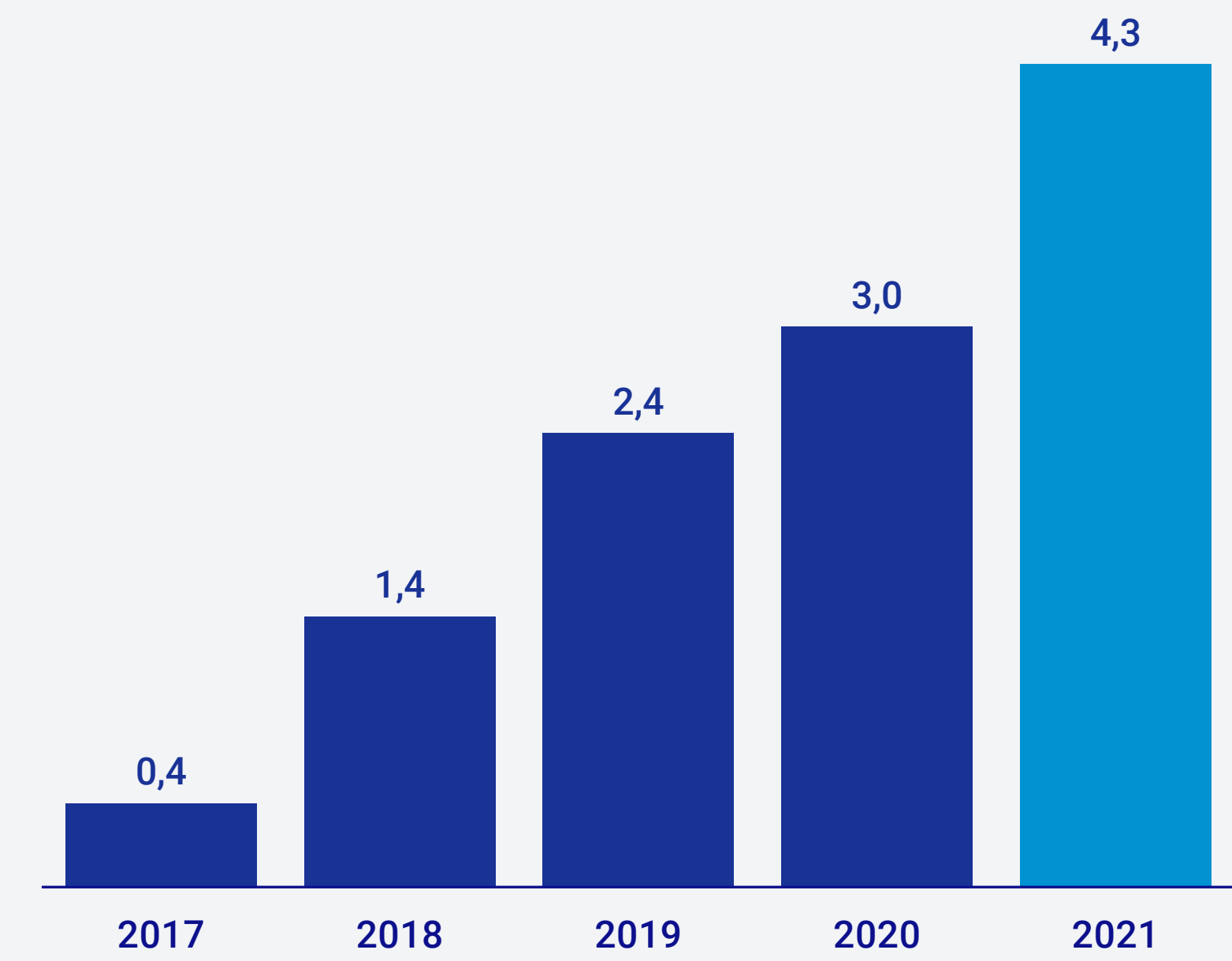
Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%30Yıllık:
%51

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%26Yıllık:
%27

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

YBBO:
%81Yıllık:
%47



TEM SA
MOTORLU ARAÇLAR

1.
Türkiye Pickup
Pazarı

23
Yetkili Bayi

31
Servis
Noktası

TEM SA

66
İhracat Yapılan
Ülke Sayısı

1.
Türkiye'nin ilk
Elektrikli Otobüsü

Batarya
Paket
Üretimi

Lastik & Mobilite Çözümleri

Bri SA

1 / 3
Türkiye Binek Araç
Lastiğindeki Brisa Oranı

CDP A-
İklim Değişikliği
Kategorisi

%37
Gelirdeki İhracat
Payı

95
Otopratik & Propratik
Mobil Servis Mağazaları

13,5 Mn
Toplam Lastik
Üretim Kapasitesi

7300+
Satış Noktası
(87 Ülkede)

Lastik & Kompozit Güçlendirme

KORD SA

1 / 3
Dünya Binek Araç
Lastiğindeki Kordsa Oranı

CDP A-
İklim Değişikliği
Kategorisi

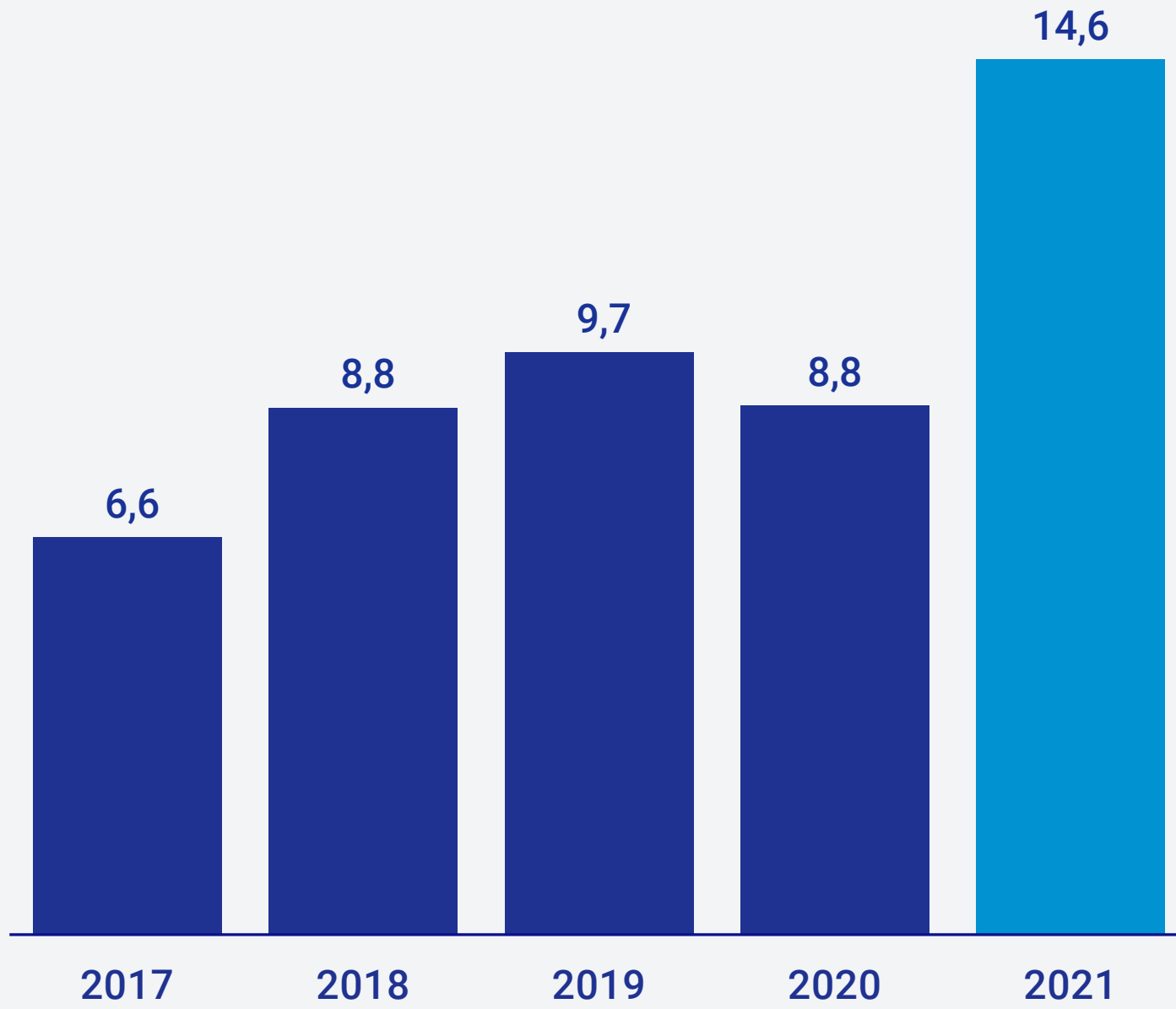
%100
Uluslararası
Gelir

7
Lastik Güçlendirme
Fabrikası

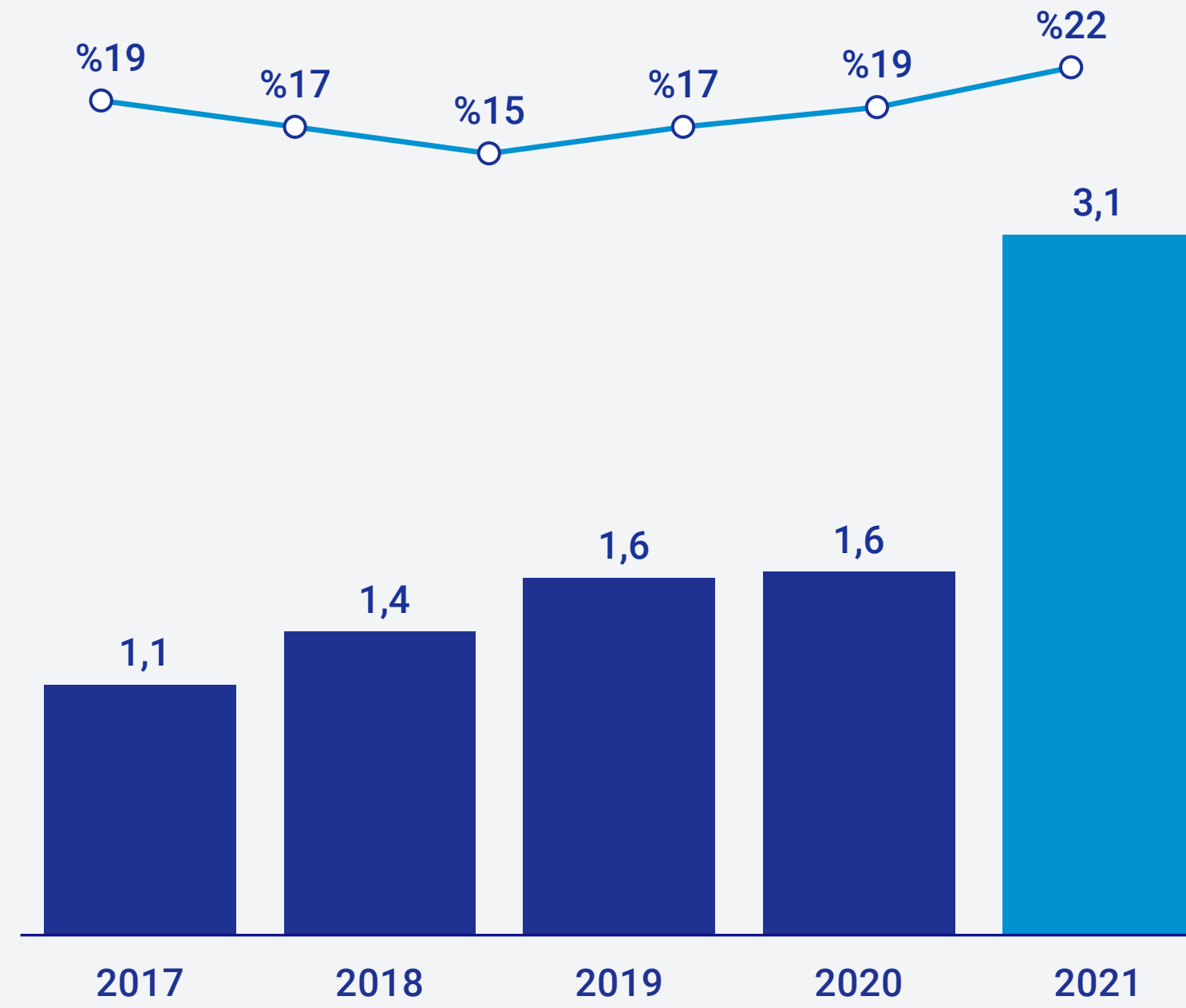
5
Kompozit Fabrikası

491
Ar&ge Patenti

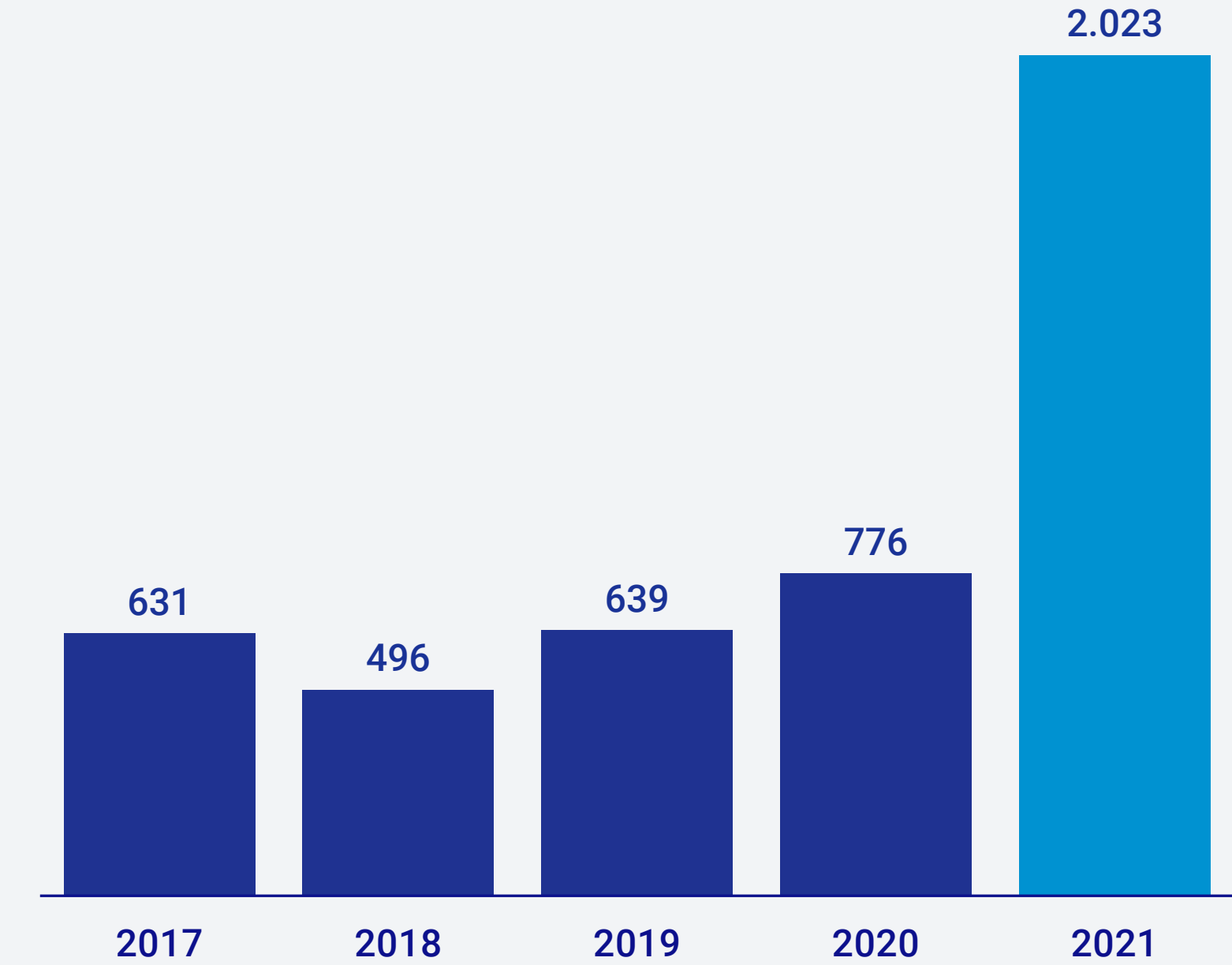
Kombine Gelir (Milyar TL)

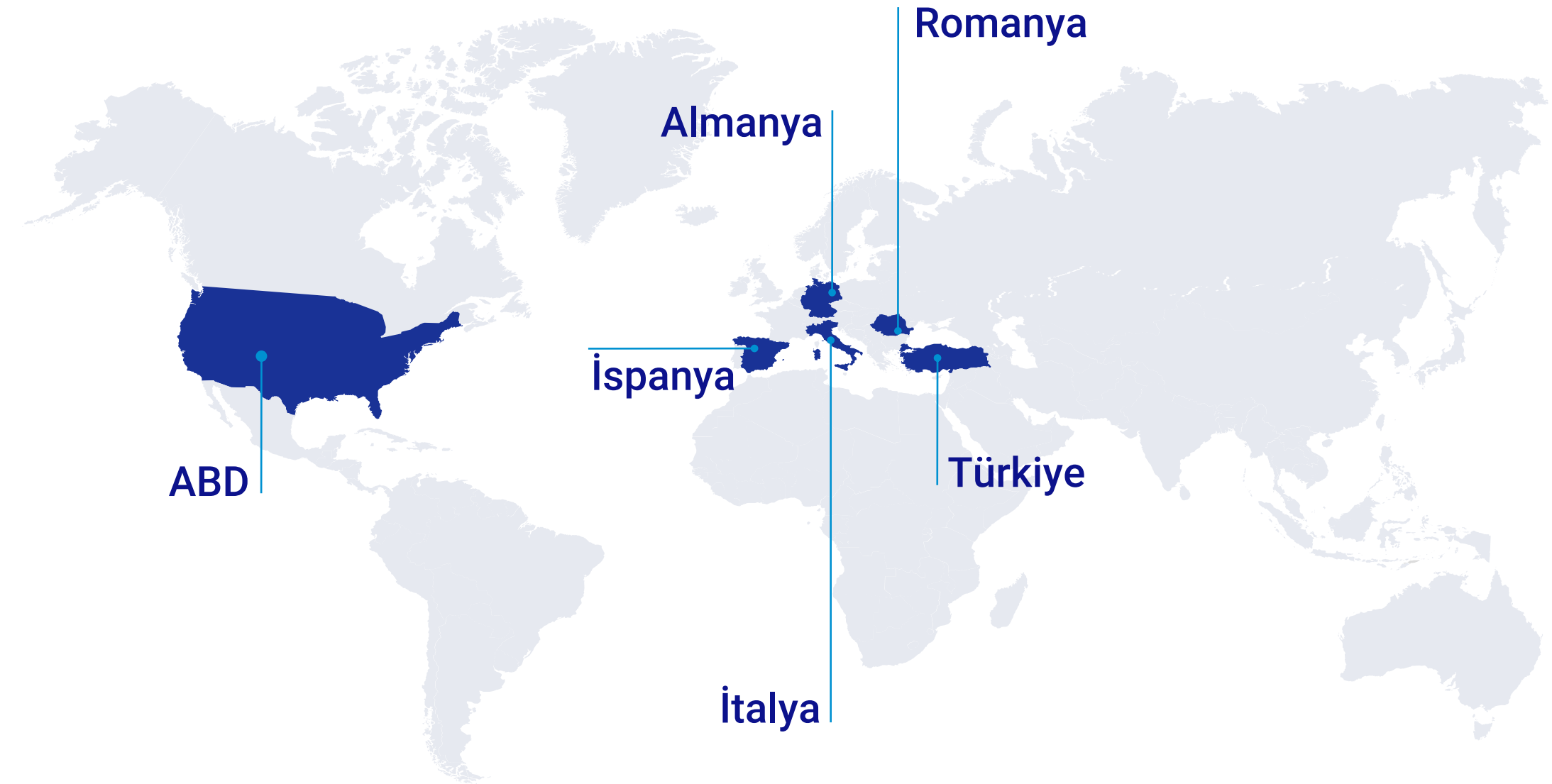
YBBO:
%22Yıllık:
%66

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%30Yıllık:
%93

Kombine Net Kar* (Milyon TL)

YBBO:
%34Yıllık:
%161

İstanbul'un Atığına
Çözüm Ortağı

AKÇANSA

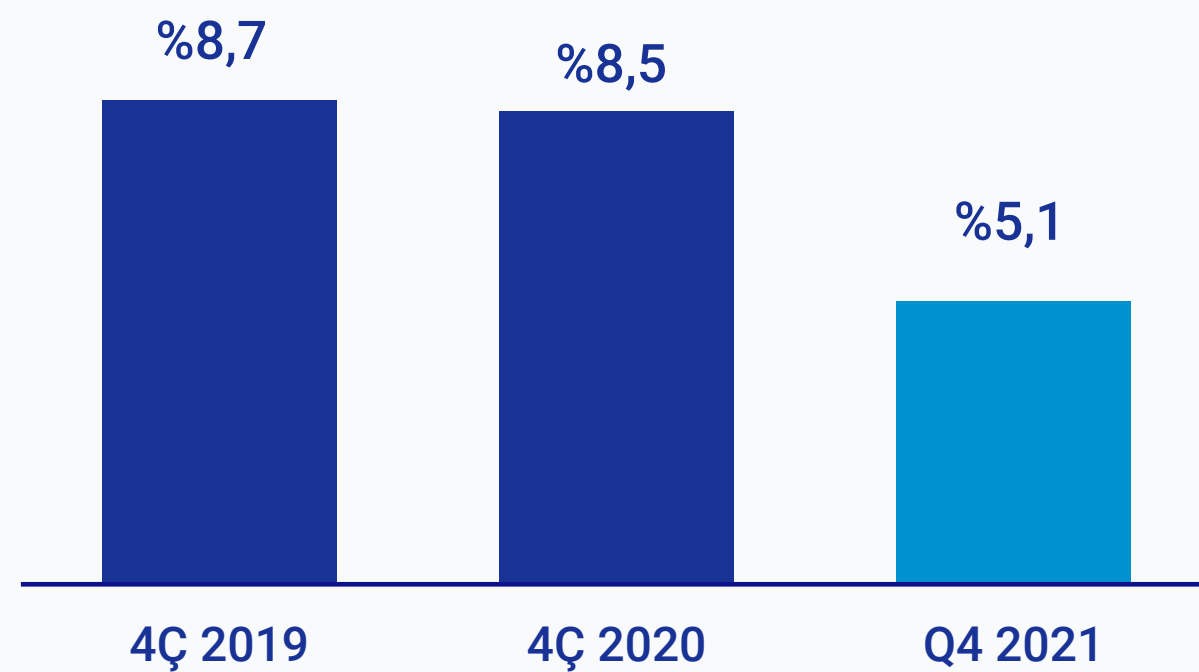
3 Entegre tesis	3,7 mn ton* İhracat Hacmi	2 Liman
9,2 mn ton Çimento Kapasitesi	%41 Gelirdeki İhracat Payı	%94 Kapasite Kullanımı

ÇİMSA & CİMSA SABANCI
CEMENT

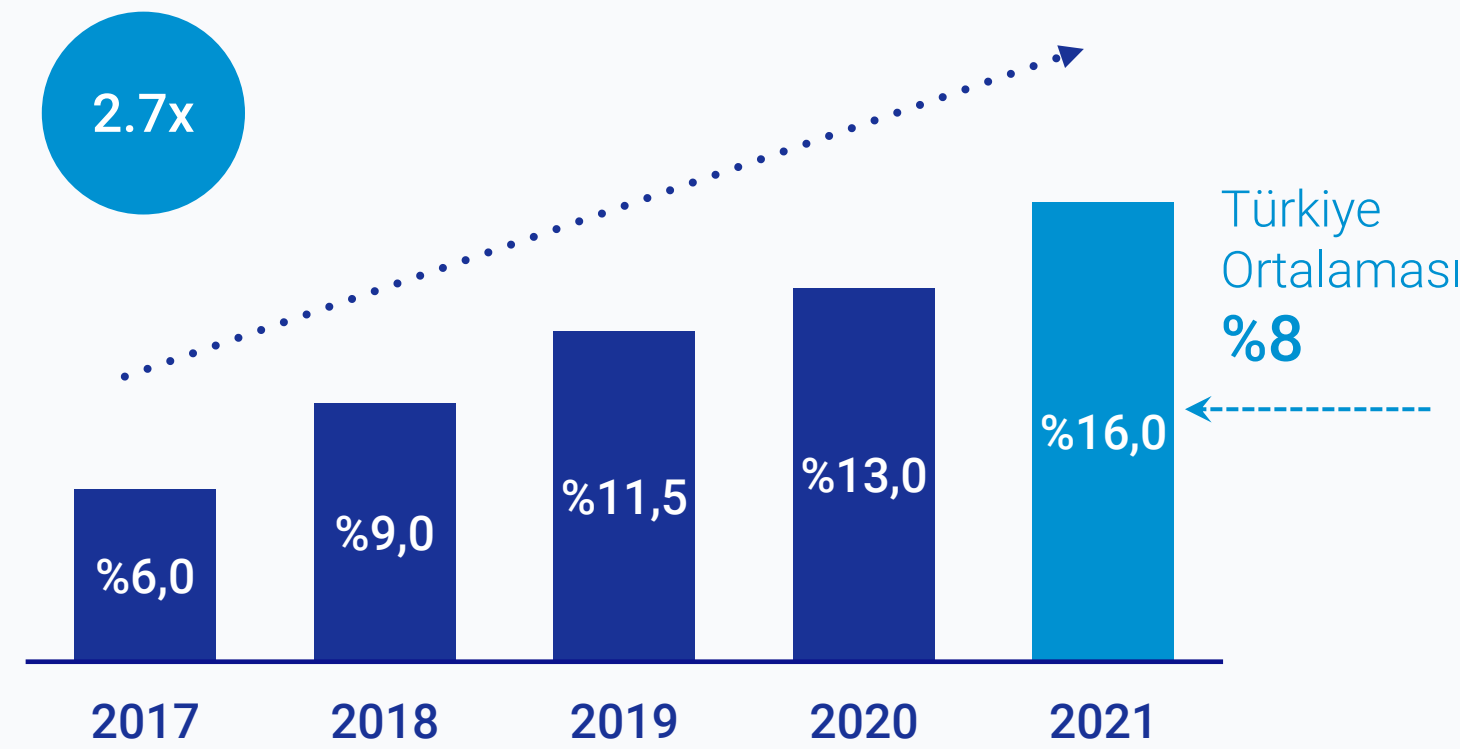
5 Entegre Tesis	6 Uluslararası terminal	70+ İhracat Yapılan Ülke
7,8 mn ton Çimento Kapasitesi	%60 Gelirdeki İhracat Payı	%96 Kapasite Kullanımı

Dünya'nın En Büyük 2.
Beyaz Çimento Oyuncusu

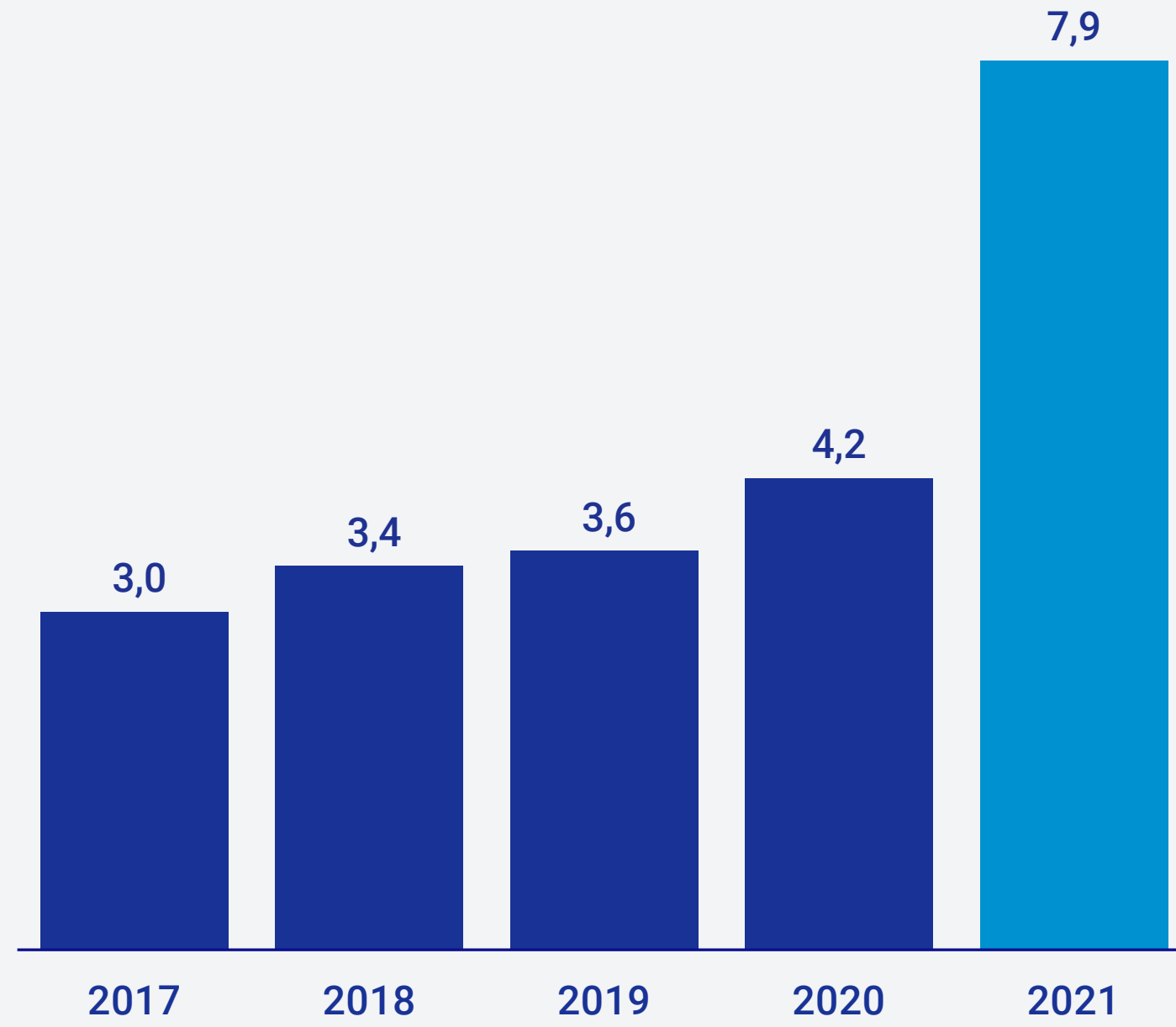
Operasyonel Giderler/Satışlar**



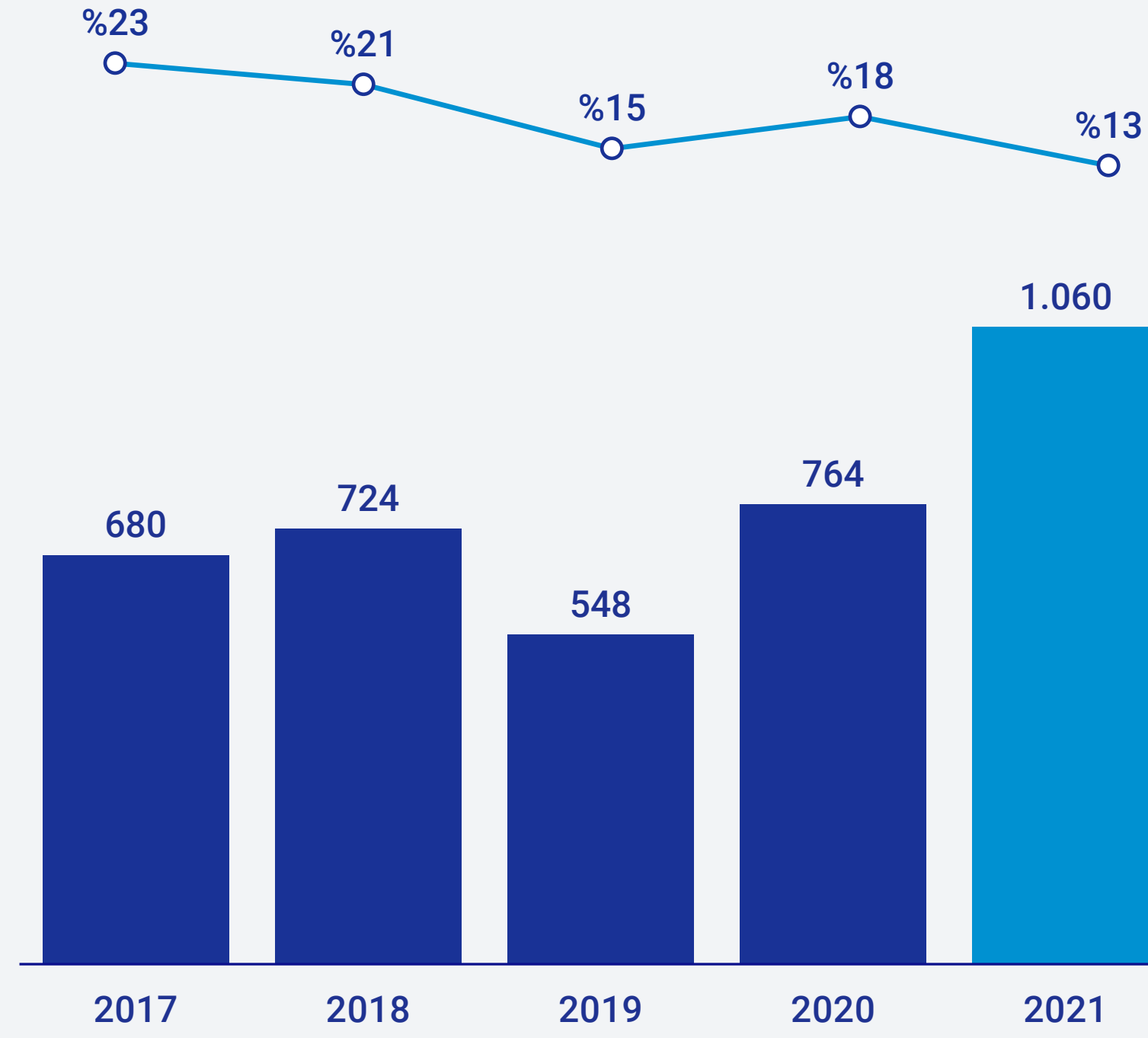
Artan Alternatif Yakıt Kullanımı



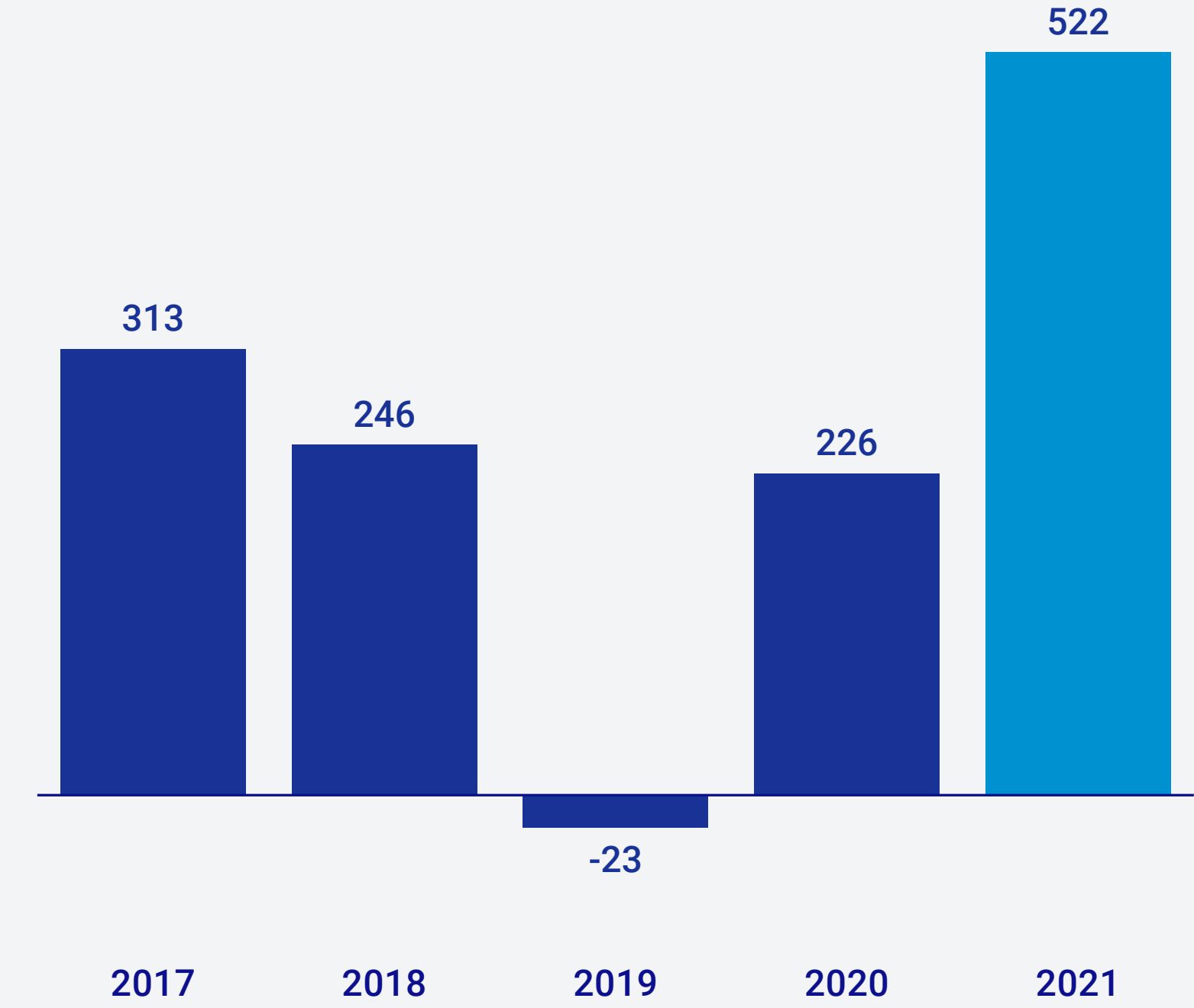
Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%27Yıllık:
%87

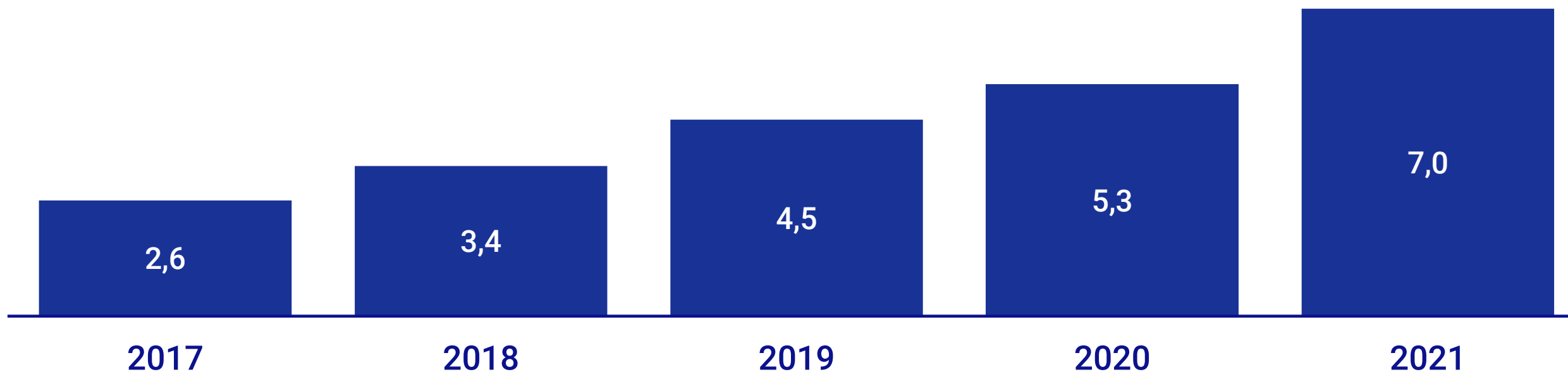
Kombine FAVÖK* (Milyon TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%12Yıllık:
%39

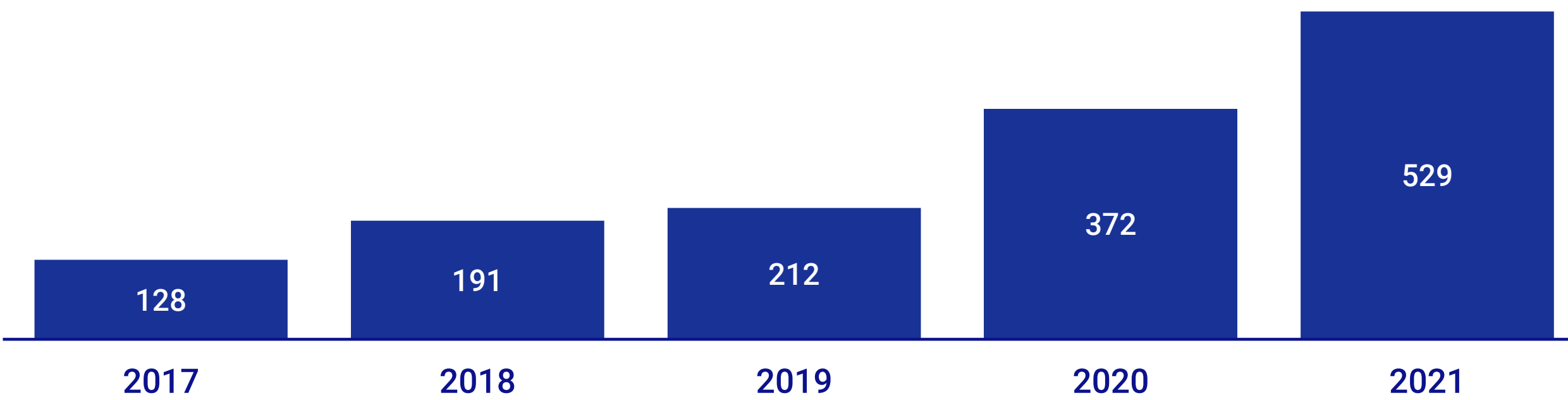
Kombine Net Kar* (Milyon TL)

YBBO:
%14Yıllık:
%131

Aksigorta Brüt Yazılan Primler (milyar TL)

YBBP:
%28Yıllık:
%33

Agesa Teknik Kar* (milyon TL)

YBBO:
%43Yıllık:
%42Hayat Dışı Sigorta Pazarında
Lider Oyuncu

AKSigorta

3.500+
Acenta Sayısı%30
Özkaynak Karlılığı%8,5
Pazar Payı

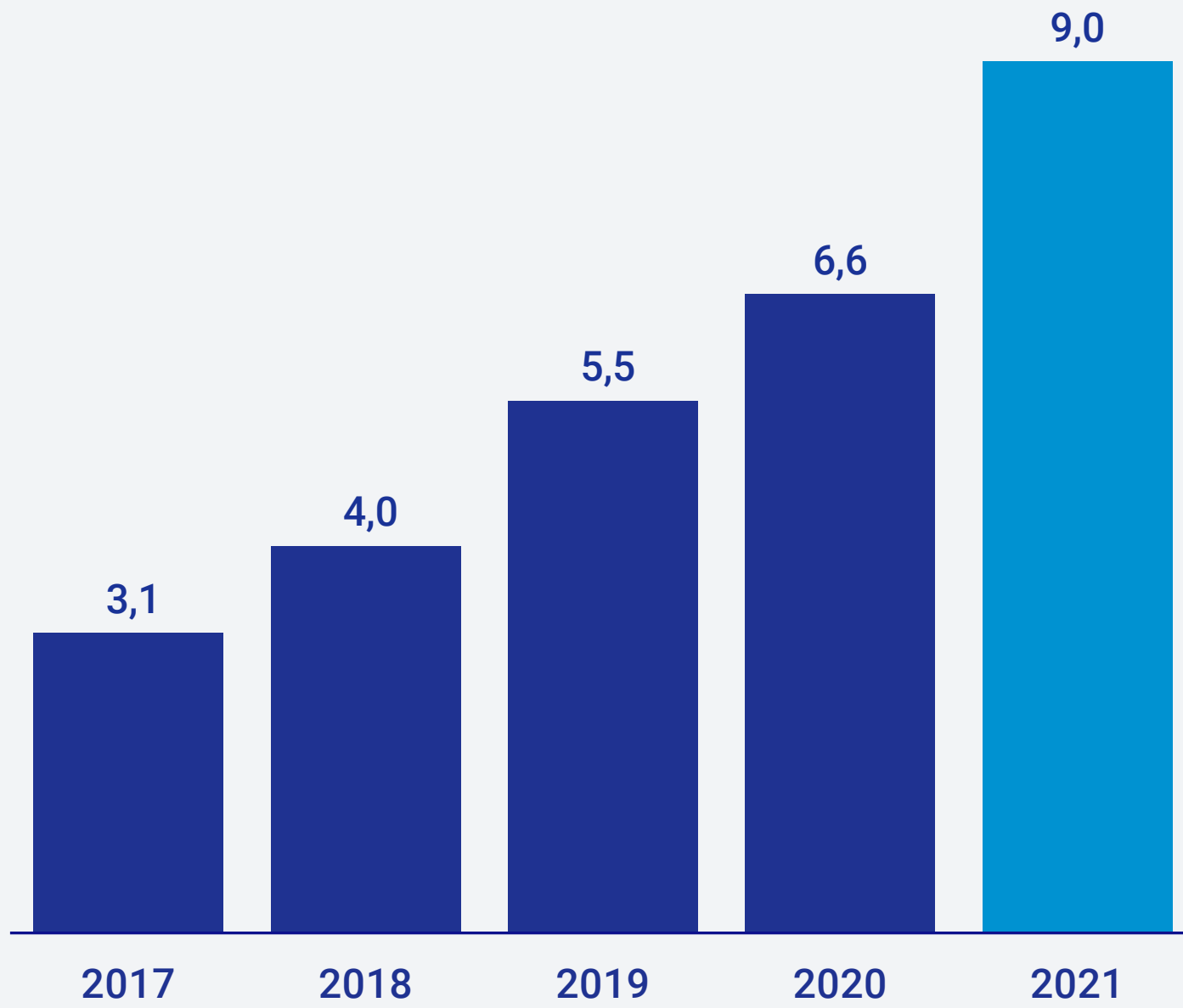
7,0 milyar TL BYP**	11,7 milyar TL Toplam Varlıklar	4,0 milyar TL Fon Büyüklüğü***
------------------------	------------------------------------	-----------------------------------

Bireysel Emeklilik Pazarında
Öncü Oyuncu

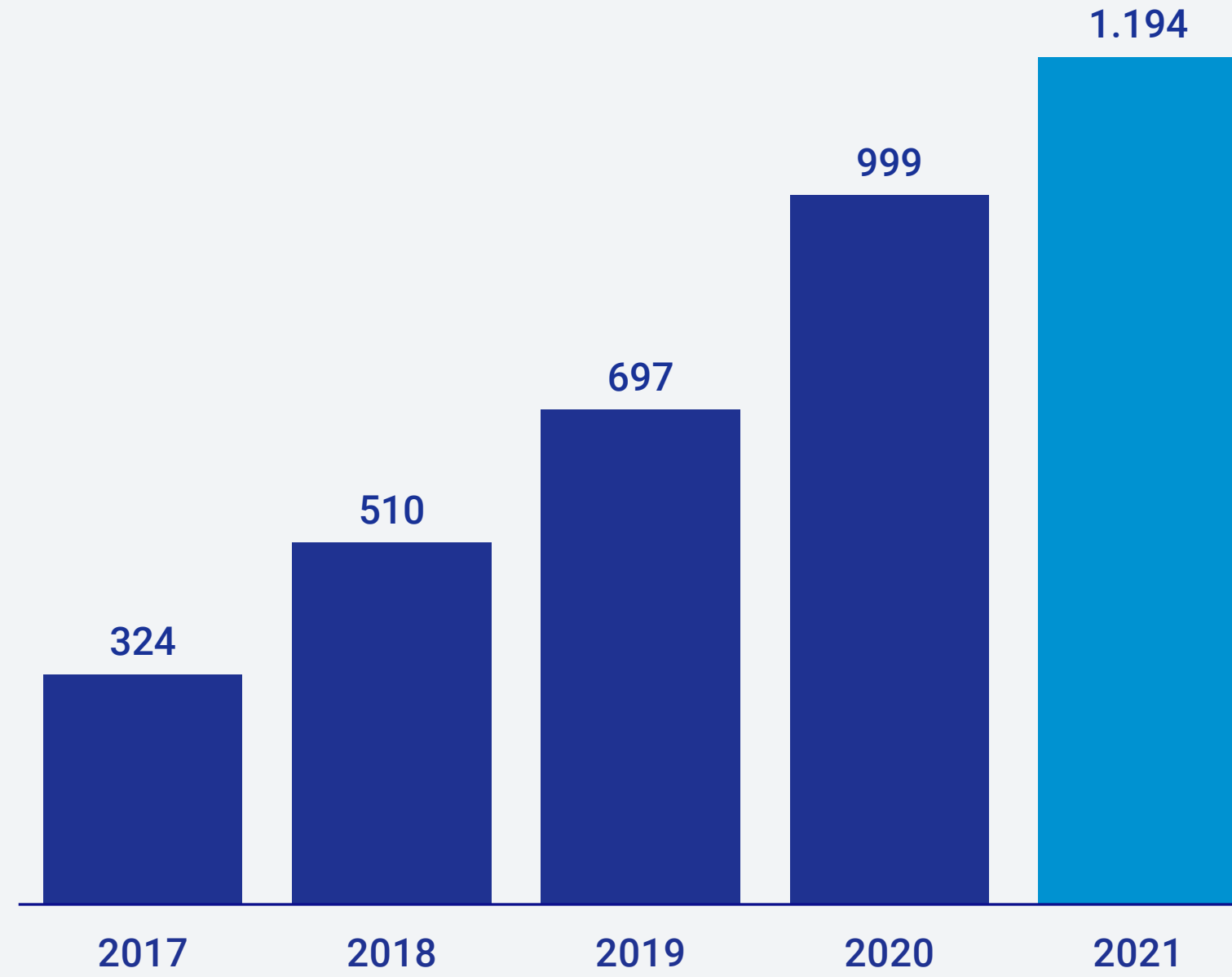
AGE SA

%37
5Y YBBO
Net Kar%44
Özkaynak Karlılığı%17,8
Bireysel Emeklilik
Pazar Payı%44
5Y YBBO
Hayat BYP**%30
5Y YBBO
Bireysel Emeklilik
Fon Büyüklüğü%11,0
Hayat Segmenti
Pazar Payı

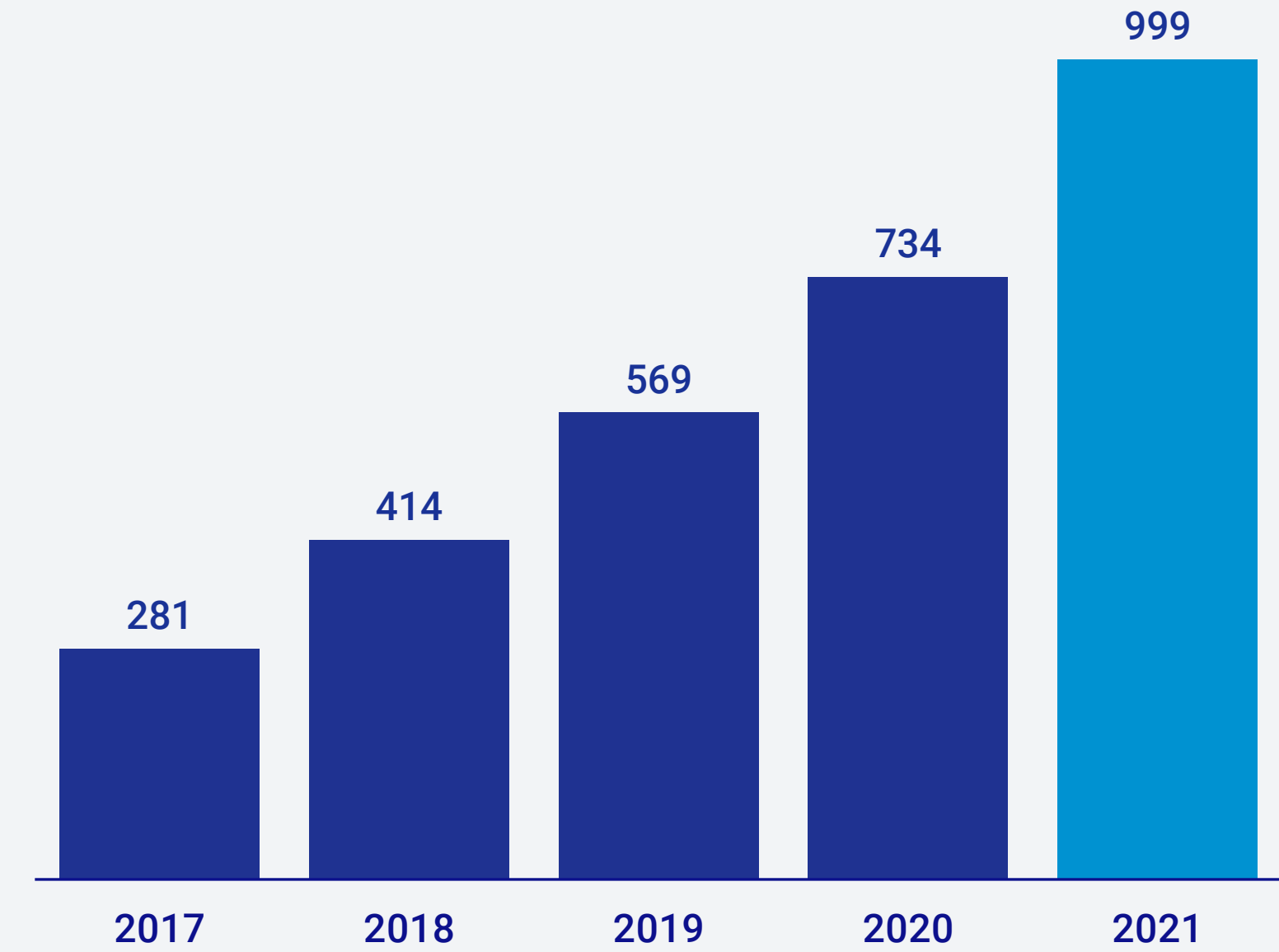
Kombine Gelir (Milyar TL)

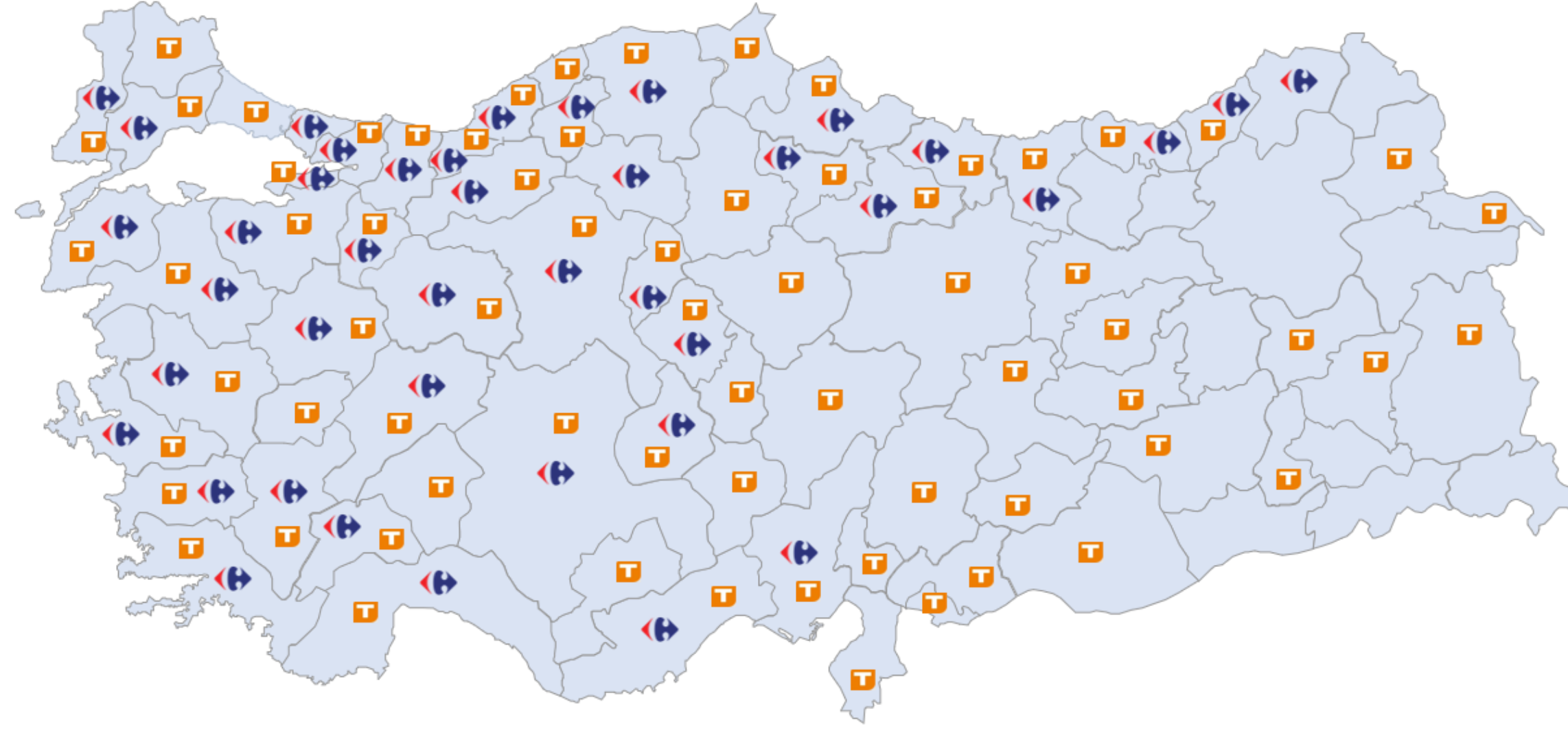
YBBO:
%31Yıllık:
%36

Kombine FAVÖK* (Milyon TL)

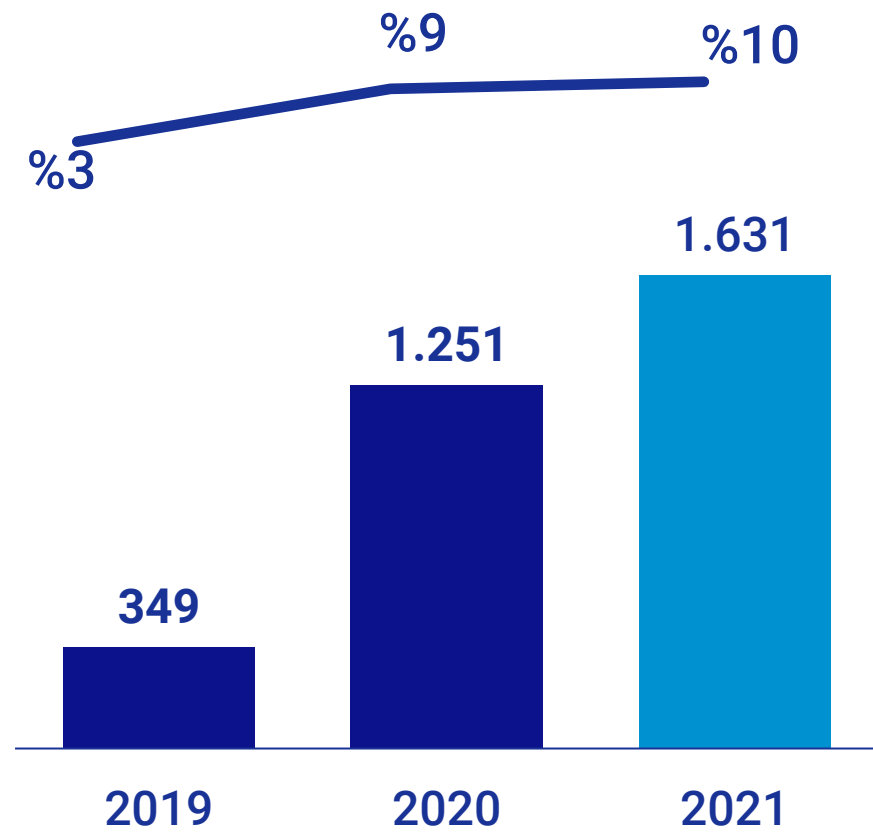
YBBO:
%39Yıllık:
%20

Kombine Net Kar* (Milyon TL)

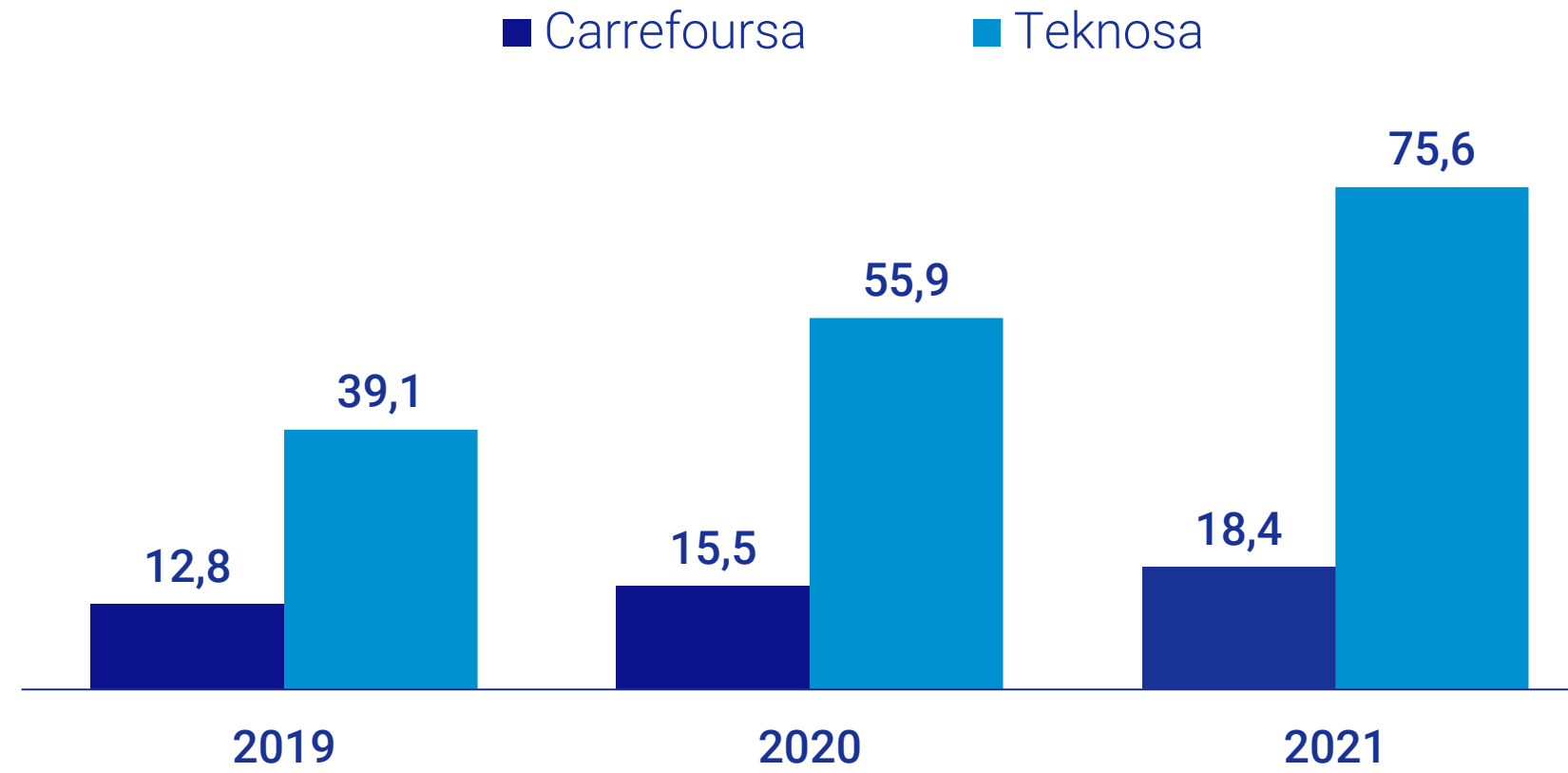
YBBO:
%37Yıllık:
%36



E-Ticaret Satışları, (mn TL)
& Toplam Satışlar İçindeki Payı



M² Başına Satış
(bin TL/m²)



Gıda & Gıda Dışı Perakende

Carrefour  

40
Şehir

754
Mağaza

508k sqm
Satış Bölgesi

137 mn*
Yıllık Müşteri

10,174
Çalışan

Teknoloji Perakendeciliği

TEKNO 

69
Şehir

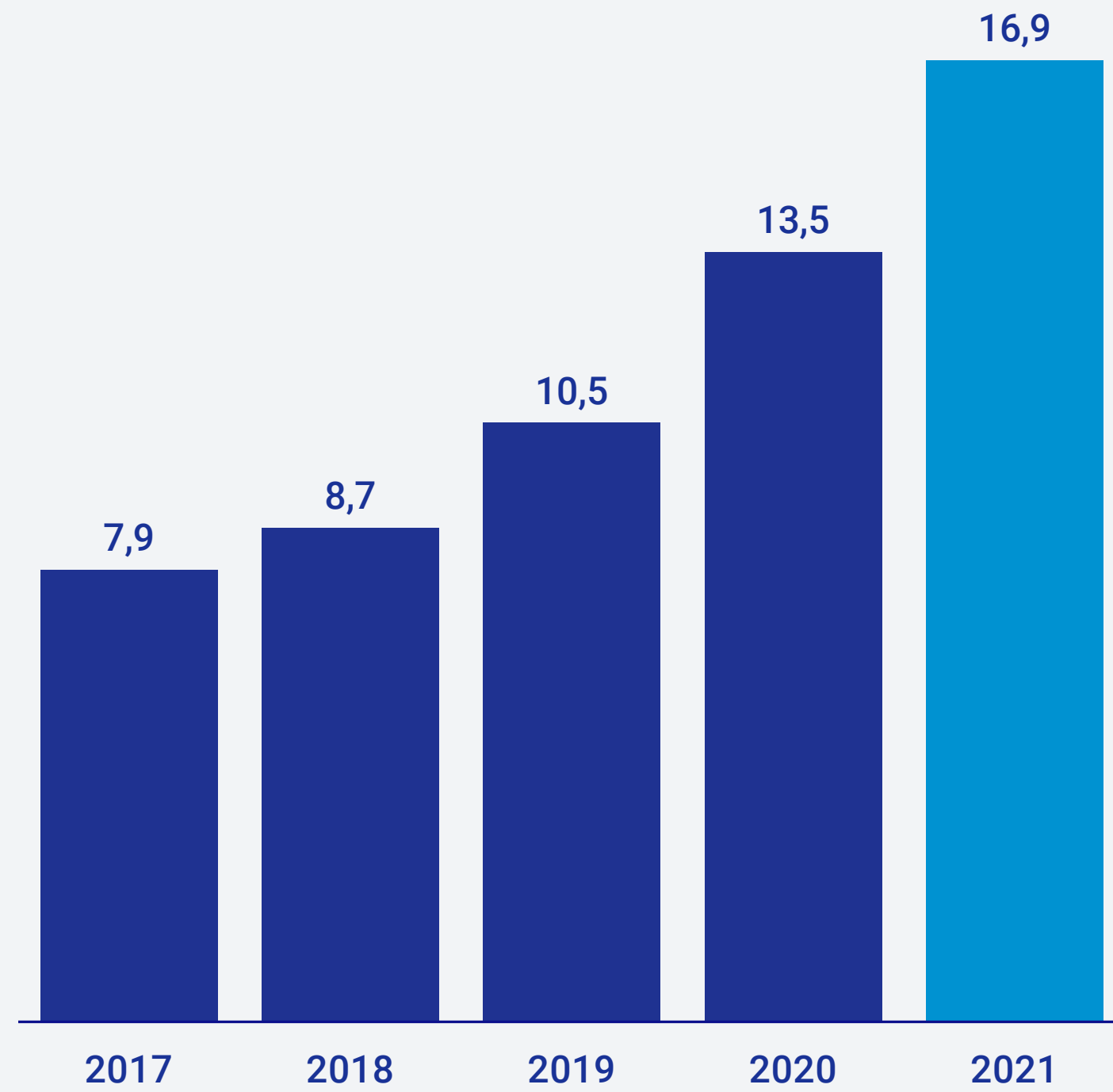
198**
Mağaza

102k sqm
Satış Bölgesi

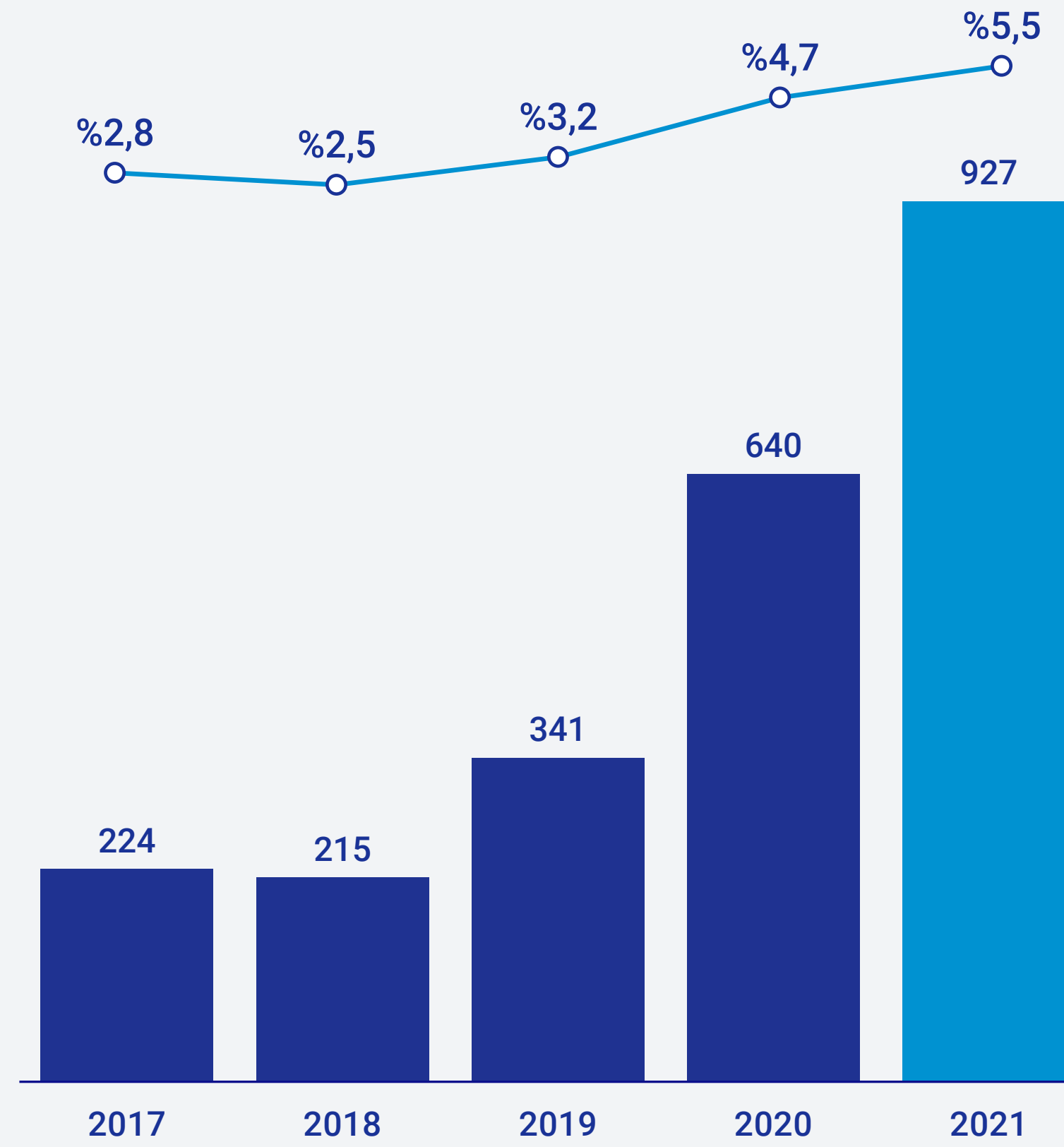
146 mn*
Yıllık Ziyaretçi

2.303
Çalışan

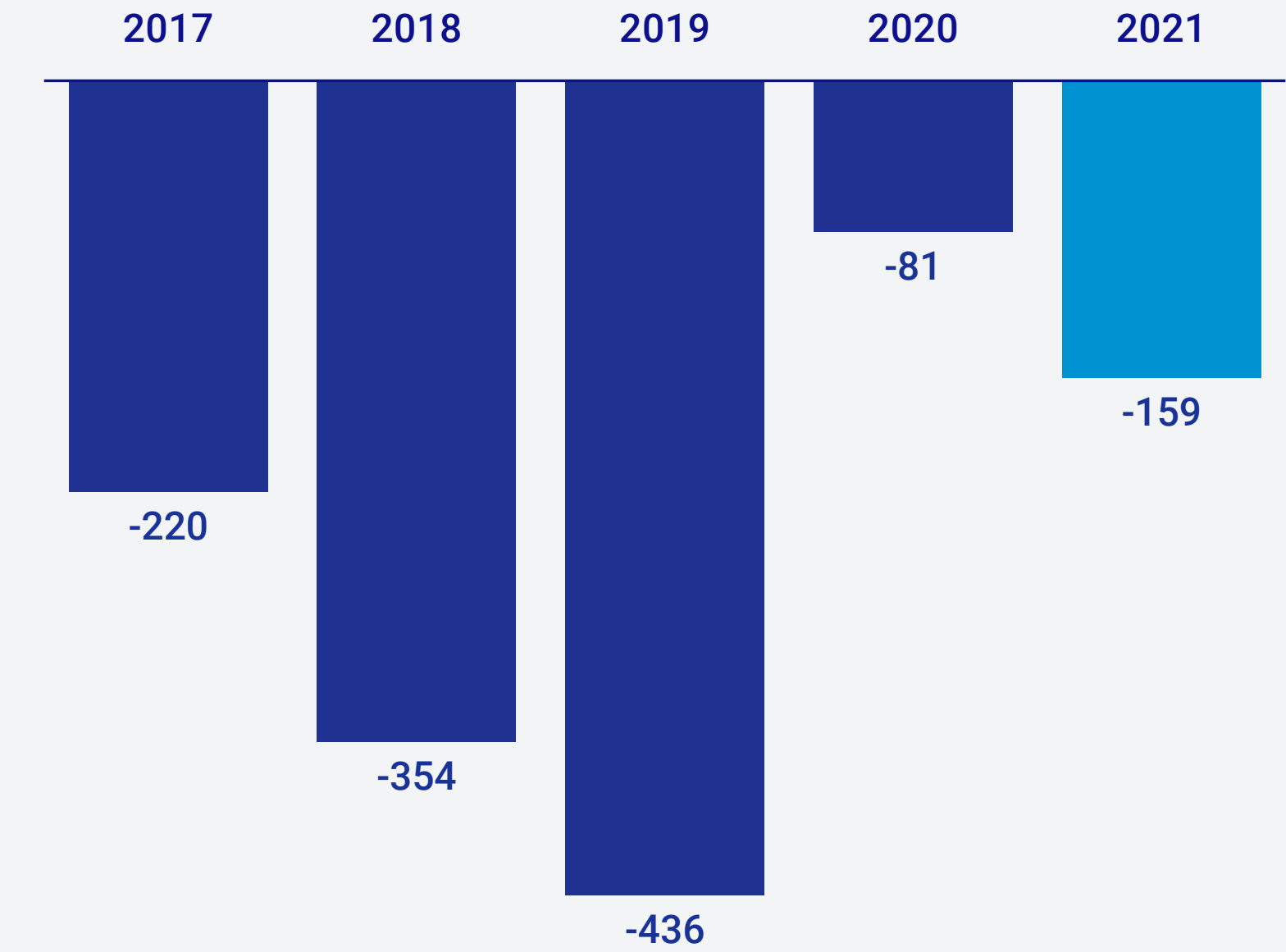
Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%21Yıllık:
%25

Kombine FAVÖK* (Milyon TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%43Yıllık:
%45

Kombine Net Kar* (Milyon TL)



2022 Beklentileri

Temel Etkenler

TL Kredi Büyümesi	~ %30
YP Kredi Büyümesi (USD)	Yatay
Net Faiz Marjı (swap düzl.)	~150 baz puan iyileşme
Net ücret ve Komisyon Artışı	> %35
Operasyonel Giderler Artışı	Ortalama TÜFE
Operasyonel Giderler/Gelirler*	< %33
Takipteki Krediler Oranı**	~ %4
Net Kredi Maliyeti (kur etkisi hariç)	~ 100 baz puan
Özsermaye Karlılığı	~ % 30

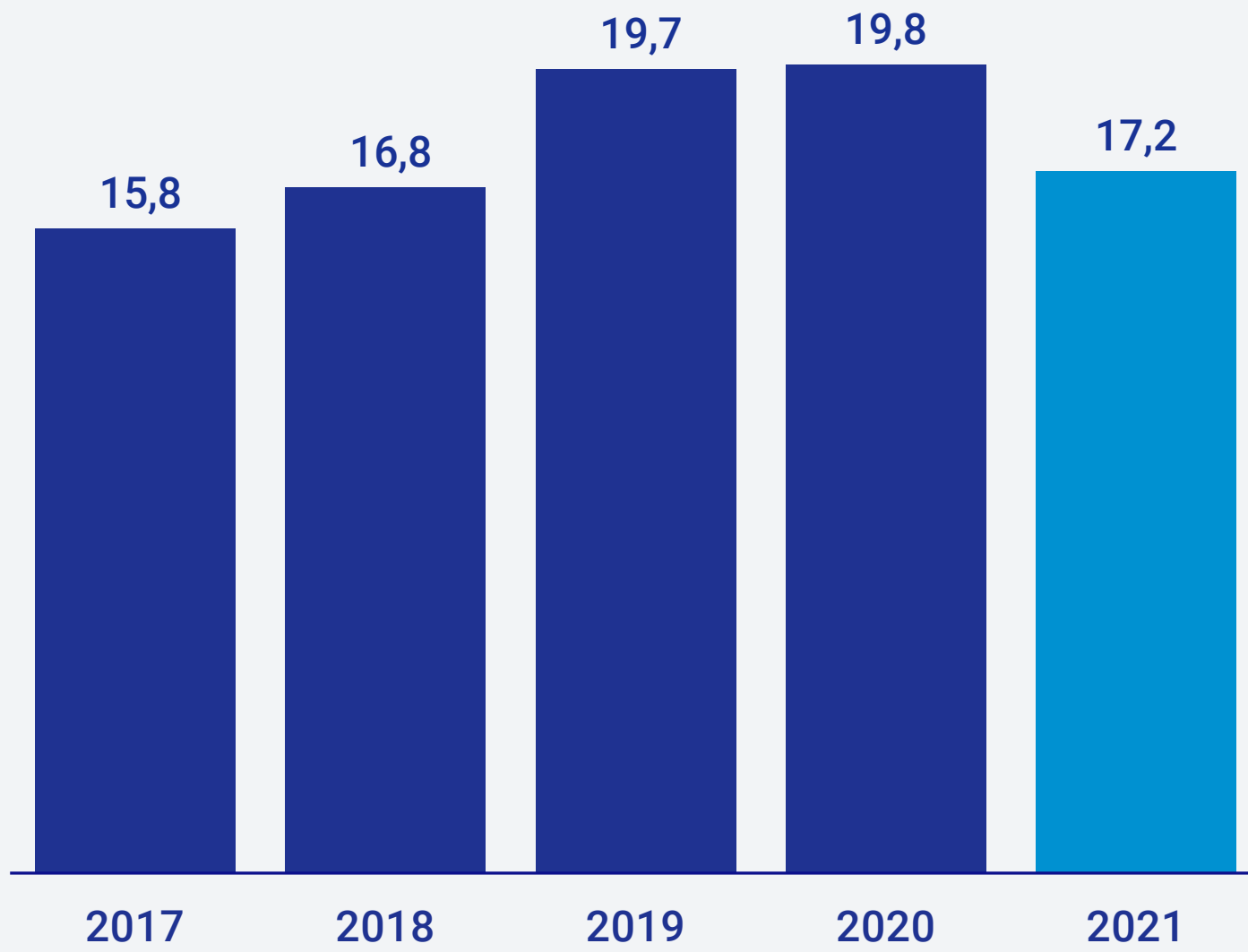
- Makroekonomik varsayımlar:
 - Sene sonu enflasyon ~ %30
 - TÜFE'ye endekli menkuller ~ %30 Ekim-Ekim enflasyon beklentisi ile değerlendiriliyor.
 - GSYİH büyüme ~ %4
- %17,2 SYR (3) & %12,9 Ana Sermaye*** sürdürülebilir karlılık için avantaj sağlıyor
- Tüketici & KOBİ ağırlıklı ve sürdürülebilir karlılık & sağlıklı pazar payı kazanımı odaklı TL kredi büyümesi
- Düşük karbon ekonomisine geçiş sürecinde müşteriye özel çözümler
- Aktiflerin yeniden fiyatlanması, fonlama maliyetleri ve proaktif TÜFE'li menkul pozisyonu NFG & NFM büyümesini destekliyor
- Tüm iş birimlerinden güçlü gelir üretimi katkısı ile Op. Gider/Gelirler'de iyileşen trend
- Kuvvetli karşılıklar ve güçlü teminat değerleri ek karşılık ihtiyacını limitleyecek

*Operasyonel Gider/Gelir hesaplamasında; 1&2 Grup kredi karşılıkları ve LYY ile ilgili kur korumasından kaynaklanan kambiyo kar/zarar etkisi hariçtir. **Takipteki kredilerden olası kayıttan silme & satışları içermektedir.

***Düzenlemeler hariç: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve Risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında son 12 ay ortalama döviz kuru dikkate alınmıştır

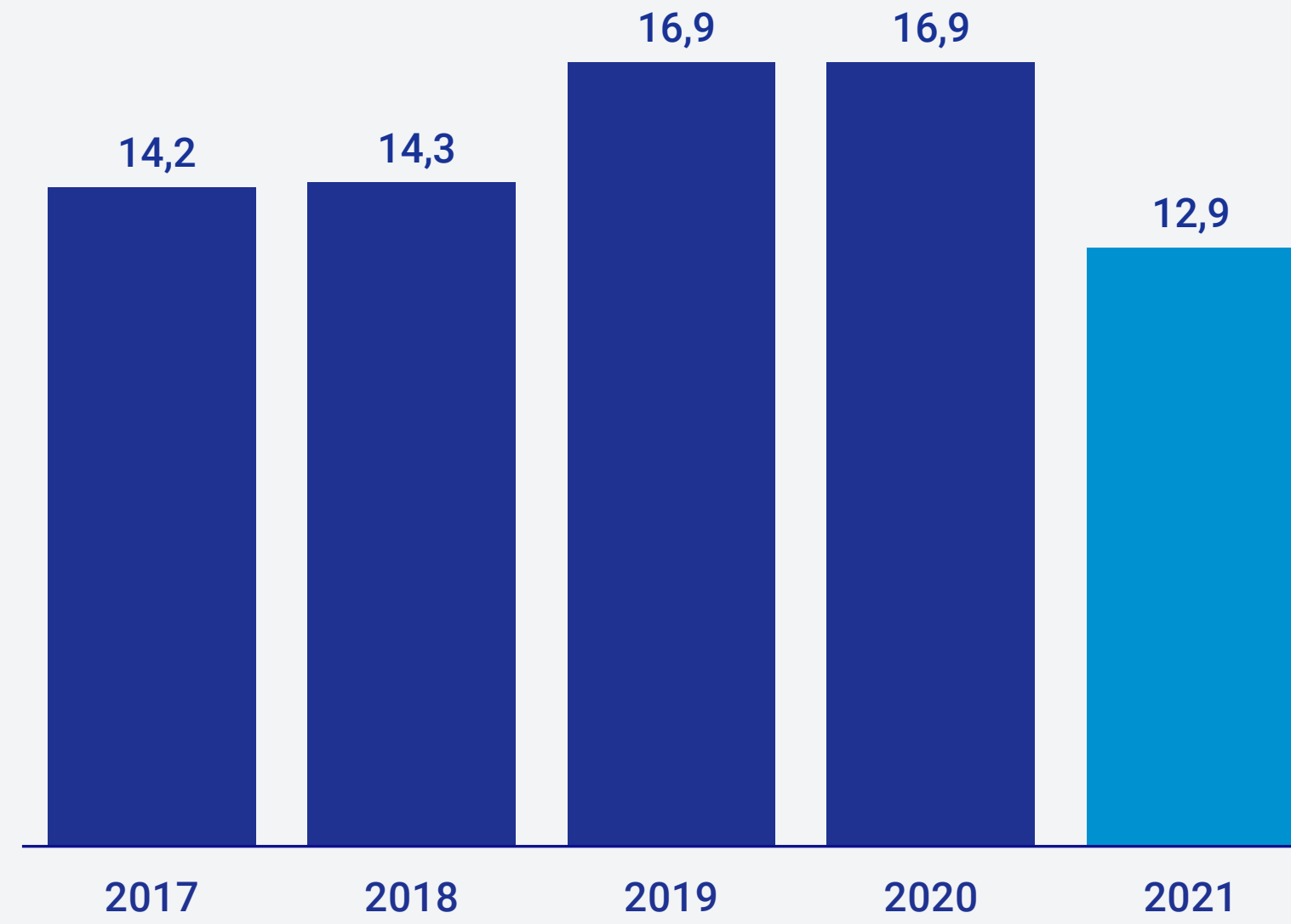
Sermaye Yeterlilik Oranı* (%)

2021
Sermaye
Fazlası*:
29,3 milyar
TL

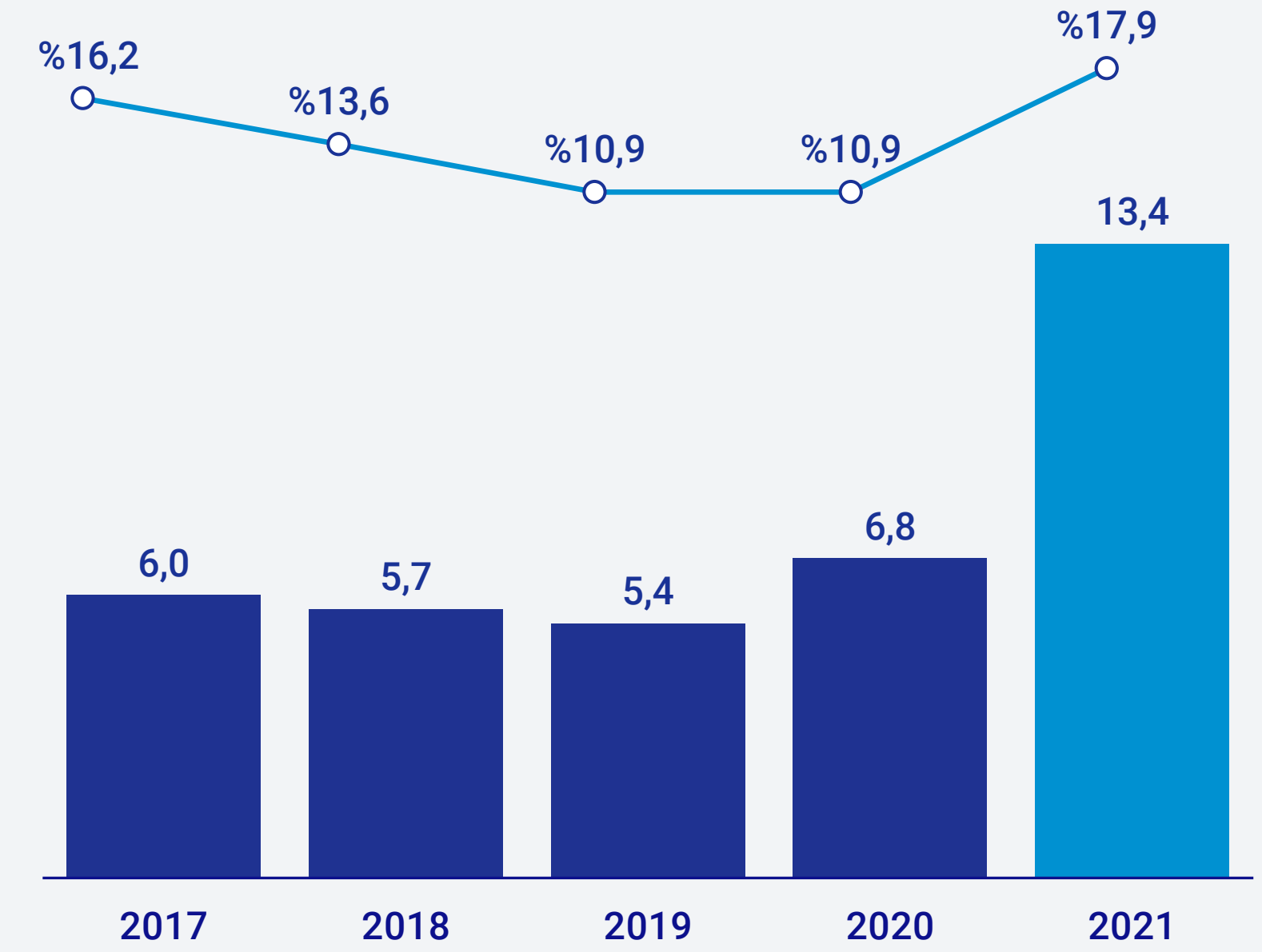


Ana Sermaye Oranı* (%)

2021 Ana
Sermaye
Fazlası*:
16,3 milyar
TL

Kombine Net Kar** & Raporlanan Özkaynak Karlılığı
(Milyar TL, %)

Yıllık:
%99



*2020 & 2021 düzenlemeler hariç hesaplanmıştır. Düzenlemeler: 2021 için risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında ve 2020 için menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında son 12 ay ortalama kuru kullanılmıştır.

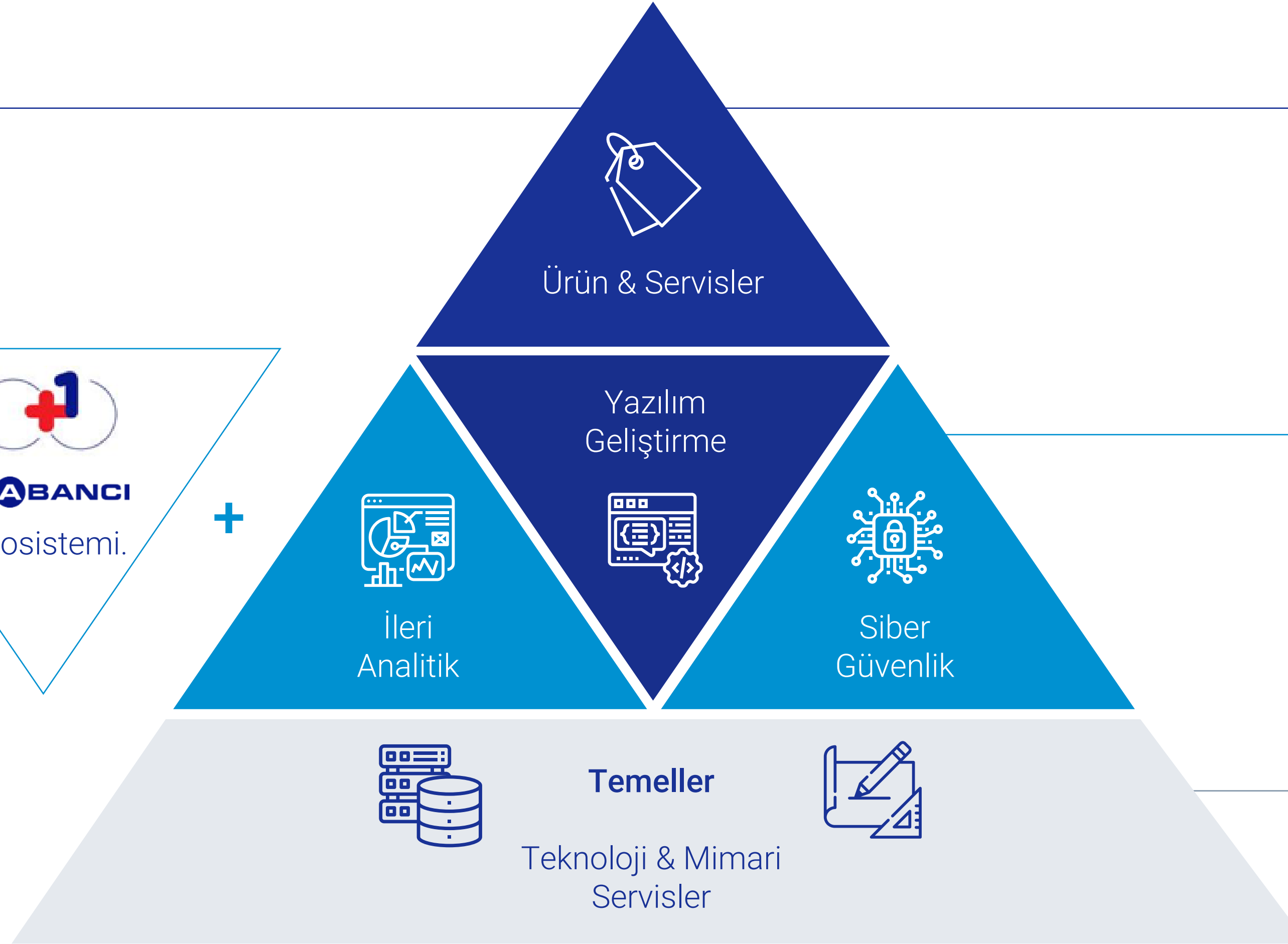
**Net kar amortisman ve serbest karşılıkların farklı muhasebeleştirilmesi sebebiyle konsolide banka finansallarına göre farklılık göstermektedir.

Değer Yaratan Yeni Nesil Ürünler

- Perfx
- Thanxie
- HR Web
- Pratis
- Edoksis
- Boospace
- Metaverse

Yeteneklerden Maksimum Fayda Sağlama

- Sabancı grubuna FAVÖK katkısı
Analitik Projeler ile **545 Mn TL***
- Grup dışı değer yaratma
- Ürünleştirme



Büyüme & Mükemmellik

- Daha yüksek marj
- Daha yüksek büyüme
- Ürün iyileştirme
- Uluslararası satış

Inorganik Büyüme

- Global/ bölgesel ayakizi
- Döviz geliri
- Yeni müşteriler & sözleşmeler

Operasyonel Mükemmellik

- Otomasyon & takım becerileri inşa etme
- 45'den fazla Global Partner

01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel & Finansal
Performans

04

Stratejik İş Kolları
& Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler

Öne Çıkanlar

30 mn USD

Toplam Fon Büyüklüğü

12 yıl

Fon Süresi

0,5-4 mn USD

Ortalama Yatırım Miktarı

Amaç

- Teknolojik gelişmelere/pazarlara/inovasyonlara erken ve ekonomik erişim sağlamakla beraber çevik ve teknolojiye dayalı büyüme platformları oluşturmak

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 korumaları ile kendi azınlık hisselerine sahip olmak
- Holding ve bağlı ortaklıkları ile sinerji potansiyeli

Portföy

TIM | THREAD
IN MOTION

Süreçleri yalınlaştırmayı ve Sanayi 4.0'a geçişi hedefleyen giyilebilir teknoloji şirketi

ZACK.FI

"Doğal Dil İşleme" teknolojisine sahip yapay zeka tabanlı sesli asistan ve bot ürünleri.

LUMNION
THE GROWTH COMPANY

Çoğunlukla sigorta sektörü odaklı ve yapay zeka tabanlı ileri analitik çözümler sunan şirket

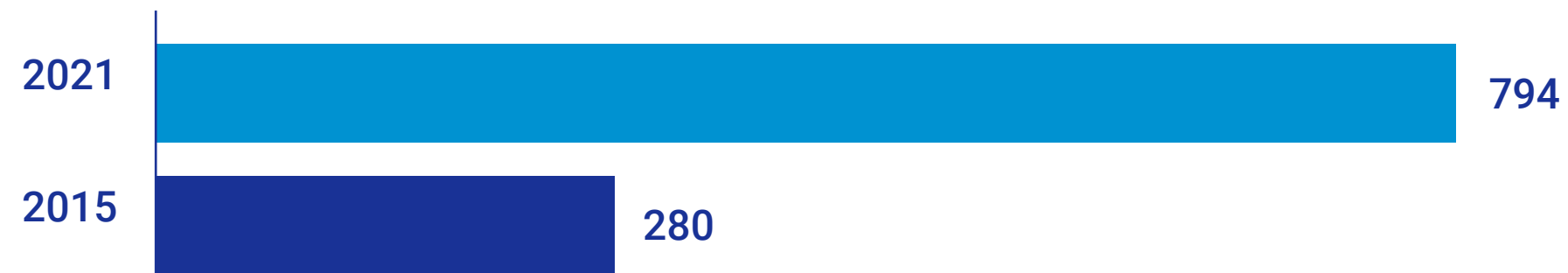

BULUTİSTAN

Bulut sistemi entegrasyon hizmeti veren bilgi teknoloji firması

Bankasürans'ta güçlü işbirliği

- Akbank ile özel bankasürans anlaşması
- Tüm fiziksel ve dijital kanallarda yer alma
- Akbank ile dijitalde ortak vizyon
- Etkili yönetim modeli

Bankasürans Hayat Dışı Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)

YBBO:
%19

Bankasürans Hayat Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)

YBBO:
%41

Bankasürans Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü (Milyon TL)

YBBO:
%29

Sabancı Şirketleri Arasında E-Mobilité Projeleri



Carrefour



Türkiye Elektrikli Araç Sayısı

~7K

2021 yıl sonu
itibariyle1,5 milyon*
2030 itibariyle

E-Şarj Türkiye Soket Ağı**

496 soket

268 halka açık nokta

32 soket

Brisa & Carrefoursa
ağında850 soket
2022 Yılsonu

Kordsa & Çimento Şirketleri İşbirliği

- Sabancı Çimento Şirketleri ile Kordsa Teknolojisi birarada
- 2021'de 70.000 m3'den fazla katma değerli beton

AKÇANSA

KRATOSBETON
makro

ÇİM SA

KraTos
POOL FIBERS

Kısa Vadeli (1-Yıl) Finansal Performans Göstergeleri*

- Net Satış
- FAVÖK
- Serbest Nakit Akım
- Net Finansal Borç
- Çalışma Sermayesi
- Pazar Payı
- Benzer şirketlerin üzerinde toplam hisse getirisi**

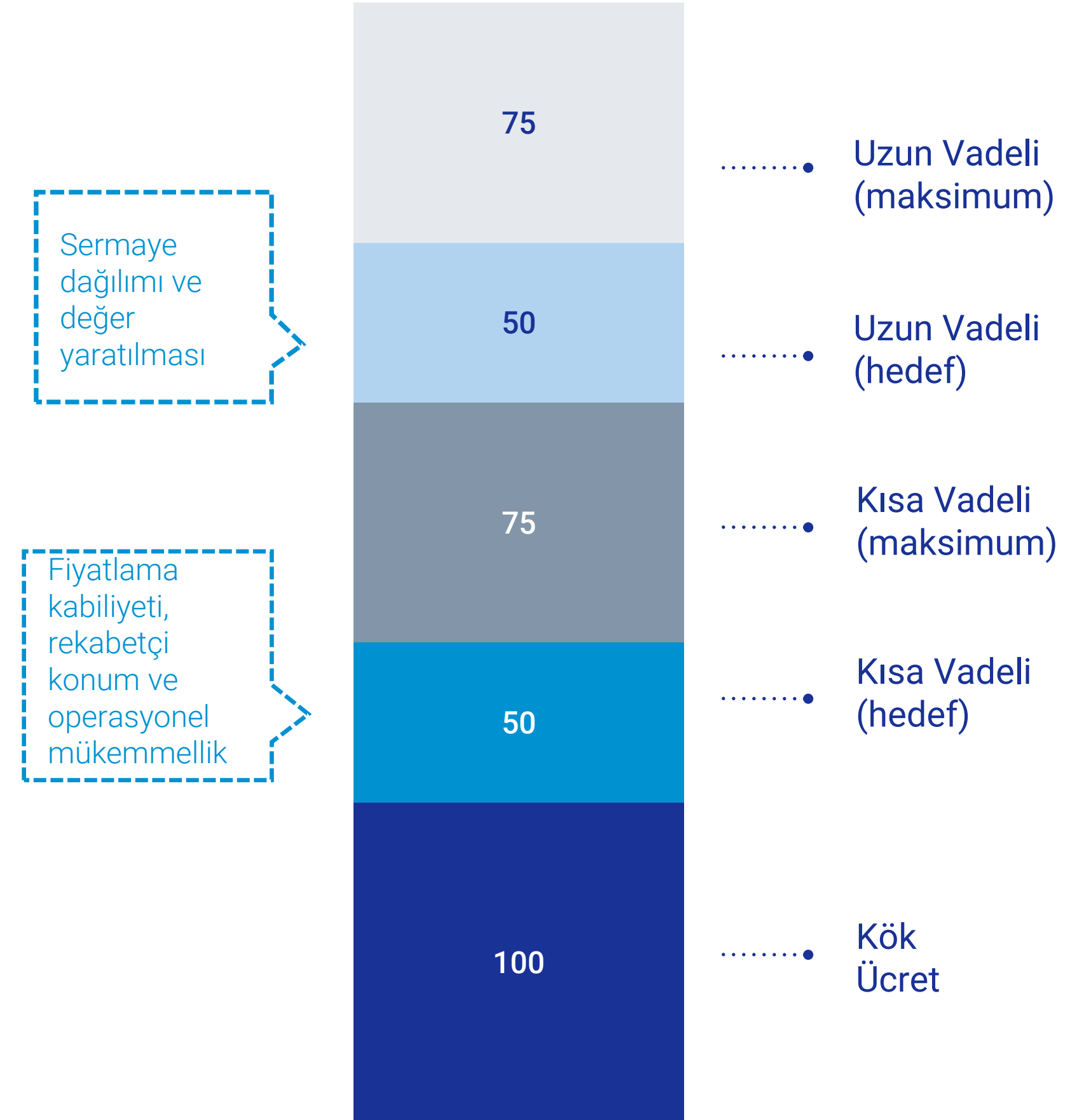
Kısa Vadeli (1-Yıl) Finansal Olmayan Performans Göstergeleri*

- İklim krizine karşı aksiyon alam
- Plastik kullanımını azaltma
- MSCI skorunu iyileştirme
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık
- İşimizin geleceği
- Operasyonel mükemmellik

Uzun Vadeli (3-Yıl) Performans Göstergeleri

- Göreceli toplam hissedar getirisi**
- NAD büyümesi
- Serbest nakit akışı***
- Özkaynak büyümesi***

Toplam Nakit Dağılımı Modeli (%)



Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir.

*Kısa vadeli finansal göstergeler bu sayfada yazılanlarla sınırlı olmayıp, bazıları örnek olarak gösterilmiştir.

**Borsada işlem gören şirketler için emsallerine kıyasla piyasa değerindeki değişiklik

***Halka açık olmayan şirketler için

01

Sermaye Kullanım Alanları

02

Sürdürülebilirlik

03

Operasyonel & Finansal
Performans

04

Stratejik İş Kolları
& Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler

01 Büyüme

	2017-21	Orta Vadeli Hedefler
Satış büyümesi	TÜFE ¹ + %5	TÜFE + %8
FAVÖK ² büyümesi	TÜFE ¹ + %5	TÜFE + %10
Yatırım Harcamaları/Gelir	%5	~%14
Döviz cinsi gelir payı ⁴	%25 ³	%30+
Net borç / FAVÖK ⁵	1,2x ³	<2,0x
Yeni ekonominin ⁶ kombine satış ⁴ içerisindeki payı	%6 ³	~%13

02 Sermaye Getirisi

Temettü Politikası

Dağıtılabilir TFRS Net Kar'ının %5'i ile %20'si arasında

Hisse Geri Alım Programı

Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
Azami fon tutarı: 1.75 milyar TL

Konsolide Özkaynak Karlılığı

%15-%20

03 Sürdürülebilirlik

2050 yılında

Sıfır Atık
Net Sıfır Emisyon

2021 MSCI ÇSY Notu⁷**BBB**

2030'a Kadar (Akbank)

200 Milyar TL
Sürdürülebilir
Kredi Finansmanı

15 Milyar TL
Sürdürülebilir
Yatırım Fonları
Bakiyesi

EKLER

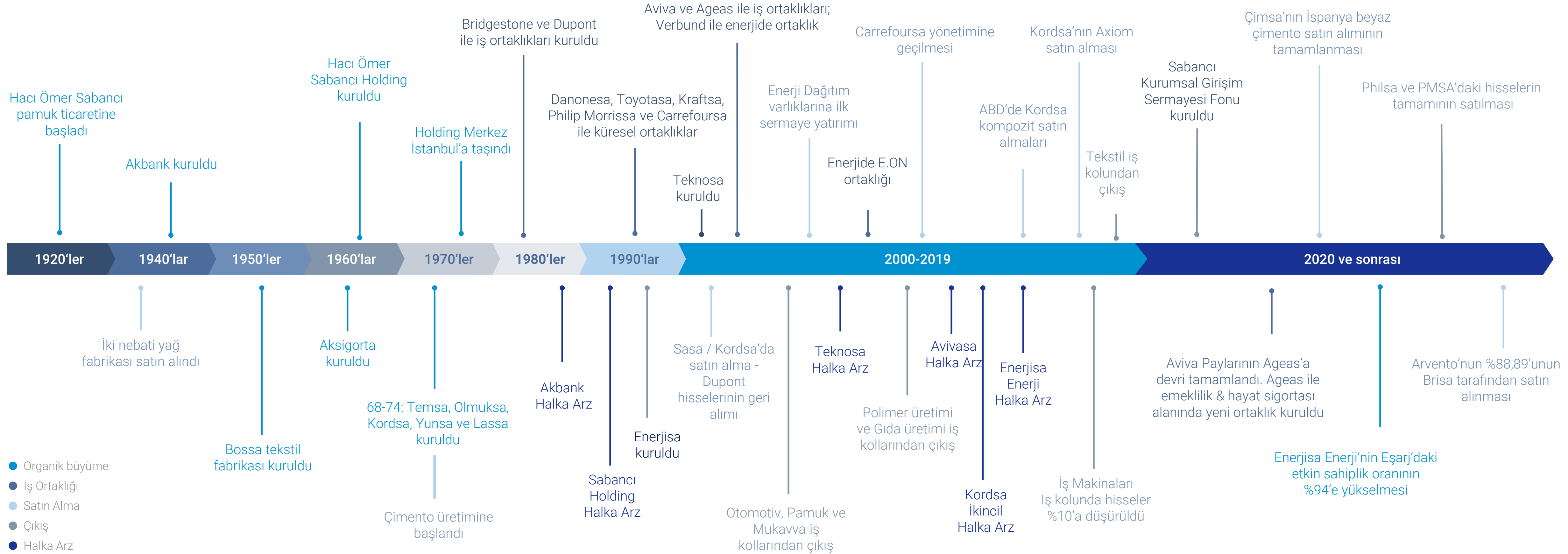
Ekler / Sürekli Gelişen Portföy

1940 – 1960'lar
Büyüme - Çeşitlendirme

1970 – 2000'ler
Küresel Ortaklıklar - Holdingleşme

2000s – 2010'lar
Gözden Geçirme

Günümüz ve Gelecek
Büyüme ve Dönüşüm



Satın Alma & Elde Tutma

Dinamik Portföy Yönetimi



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. TÜSİAD, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ve the International Corporate Governance Network (ICGN) Yönetim kurulu üyesidir.



Orhun Köstem - CFO

Anadolu Grubu'nda 28 yıllık kariyeri boyunca Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Finansman Direktörlükleri ve CCI CFO dahil çeşitli yöneticilik pozisyonlarında görev alan Köstem, 2019-2021 yıllarında Anadolu Efes CFO olarak görev yaptı. Temmuz 2021 itibariyle Sabancı Holding CFO'dur.



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 Başkanıdır.



Gökhan Eyigün - Strateji ve İş Geliştirme

Sabancı Topluluğu'na 2007 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme departmanında katılan Eyigün, 2021 yılına kadar birçok farklı yönetsel pozisyonda görev yaptı. Mayıs 2021 itibari ile Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanıdır.



Haluk Dinçer – Finansal Servisler

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 (yeni adı ile Agesa)'nın başarılı dönüşüm sürecini yönetti. Eski TÜSİAD Yönetim Kurulu başkanıdır.



Burak Orhun - Yapı Malzemeleri

Finans alanında yurt içi ve yurt dışında çeşitli yöneticilik pozisyonlarında çalıştıktan sonra, 2018 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı olarak Sabancı Topluluğu'na katıldı. Mayıs 2021 itibariyle Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanıdır.



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.



Hakan Timur - İnsan Kaynakları & Sürdürülebilirlik

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



Kıvanç Zaimler - Enerji

2008 yılında Sabancı Topluluğu'na katıldı. 2016 yılında Enerjisa Enerji CEO'su olarak atandı. 2018 yılından bu yana Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı görevi yapmakta olan Zaimler, SabancıDx Yönetim kurulu başkanı ve Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan yardımcısıdır.

TL mn	2017	2018	2019	2020	2021
Akbank	367	652	-	-	255
Akçansa	94	51	61	18	42
Aksigorta	-	40	73	73	110
Agesa	9	19	40	64	64
Brisa	-	-	-	12	107
Carrefoursa	-	-	-	-	
Çimsa	95	33	-	-	
Kordsa	41	48	48	35	
Teknosa	-	-	-	-	
Yülsa	-	-	3	-	
Enerjisa Enerji	-	142	189	283	454
Halka Açık Olmayan Şirketler	274	227	187	7	530
Alınan Temettü	879	1.212	601	492	1.562
Ödenen Temettü	408	612	612	673	714
Ödenen/Alınan Temettü	%46	%51	%102	%137	%46
Temettü Ödeme Oranı	%15,3	%17,6	%16,0	%17,8	%15,0

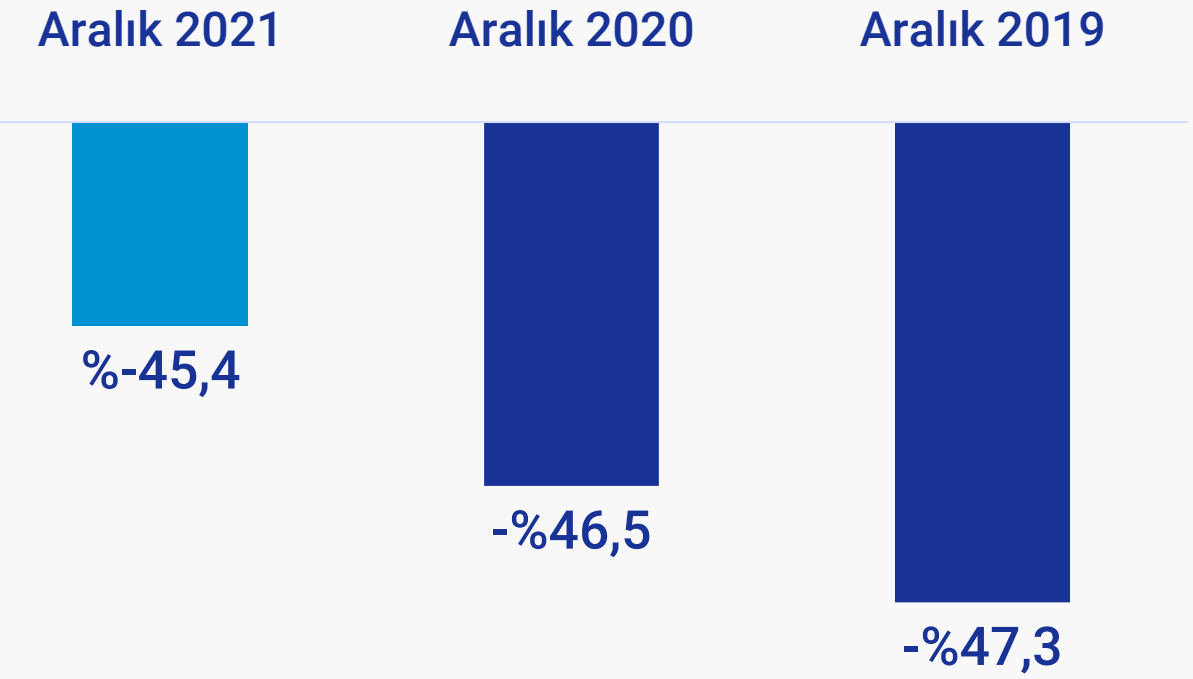
Temettü Politikası:

Dağıtılabilir konsolide TFRS net karının %5'i ile %20'si arasında temettü dağıtılması

USDmn				Aralık 2021		Aralık 2020	
Şirketler	İştirak Oranı	Değerleme Methodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı	Holding Payı	NAD Payı
Akbank	%41	Piyasa Değeri	2.807	1.144	%30,8	1.978	%33,6
Enerjisa Enerji	%40	Piyasa Değeri	1.141	456	%12,3	796	%13,5
Aksigorta	%36	Piyasa Değeri	243	88	%2,4	138	%2,3
Agesa	%40	Piyasa Değeri	277	111	%3,0	178	%3,0
Akçansa	%40	Piyasa Değeri	258	103	%2,8	169	%2,9
Çimsa	%55	Piyasa Değeri	312	170	%4,6	177	%3,0
Brisa	%44	Piyasa Değeri	666	290	%7,8	358	%6,1
Kordsa	%71	Piyasa Değeri	459	327	%8,8	290	%4,9
Carrefoursa	%57	Piyasa Değeri	366	209	%5,6	706	%12,0
Teknosa	%50	Piyasa Değeri	95	48	%1,3	95	%1,6
Halka Açık Şirketler				2.945	%79,4	4.884	%82,9
Halka Açık Olmayan Şirketler¹				581	%15,7	890	%15,1
Toplam				3.526	%95,0	5.775	%98,0

Sabancı Holding Net Nakit	184	%5,0	115	%2,0
Sabancı Holding NAD	3.710	%100,0	5.890	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri	2.024		3.150	
Sabancı Holding İskonto Oranı	-%45,4		-%46,5	

NAD Iskontosu



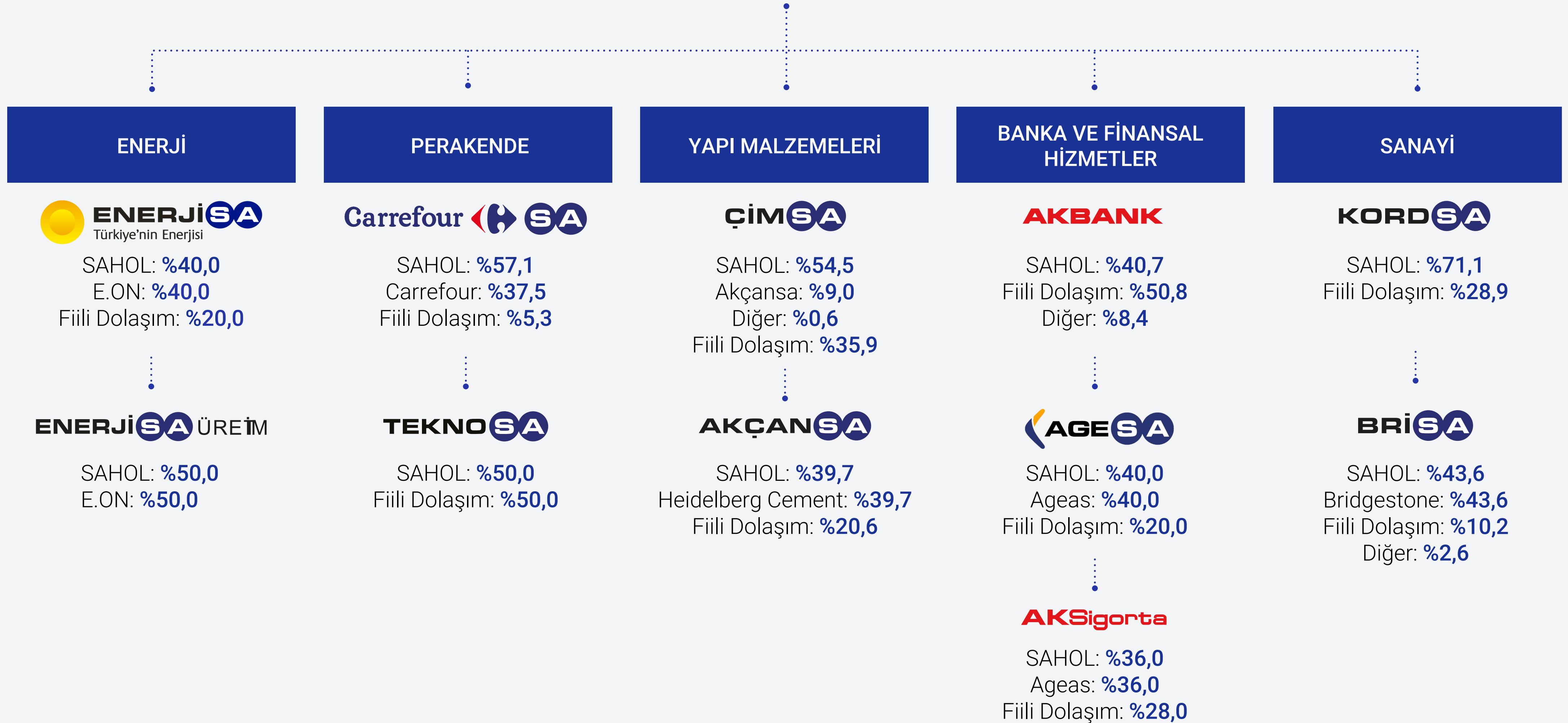
Konsolide Uzun Döviz pozisyonu (Banka Hariç, milyon USD)

Aralık 31, 2020	Aralık 31, 2021
+155	+255

Holding Solo Nakit Dağılımı (Nakdin Yabancı Para Oranı)

Aralık 31, 2020	Aralık 31, 2021
%92	%90

SABANCI HOLDİNG



Kombine	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar	Tam Konsolidasyon	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon
İş Ortaklıkları	Tam Konsolidasyon	Tam konsolidasyon	Tam konsolidasyon
İştirakler	Dahil Edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon

Consolidated	Net Sales	EBITDA	Net income
Bağlı Ortaklıklar	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
İş Ortaklıkları	Dahil Edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon
İştirakler	Dahil Edilmiyor	Oransal konsolidasyon	Oransal konsolidasyon

Bağlı Ortaklıklar	İş Kolu	Etkin Ortaklık Payı
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	Finansal Hizmetler	%36,00
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. ("Agesa")	Finansal Hizmetler	%40,00
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	Banka	%40,75
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	Perakende	%57,12
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	Perakende	%50,00
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	Yapı Malzemeleri	%58,10
CSC BV ("Çimsa Sabancı Cement BV")	Yapı Malzemeleri	%83,24
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	İş Kolu	Etkin Ortaklık Payı
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
Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	Diğer	%23,95

İştirakler	İş Kolu	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

MİLYON TL	Kombine Gelir*						Kombine FAVÖK*						Konsolide Net Kar*					
	4Ç 2020	4Ç 2021	Değişim	2020	2021	Değişim	4Ç 2020	4Ç 2021	Değişim	2020	2021	Değişim	4Ç 2020	4Ç 2021	Değişim	2020	2021	Değişim
TOPLAM	28.249	49.997	%77	103.562	150.050	%45	5.412	12.190	%125	20.925	33.433	%60	1.202	4.340	%261	5.178	10.113	%95
TOPLAM*-Karşılaştırılabilir	28.249	49.997	%77	103.562	150.050	%45	5.286	12.046	%128	20.429	32.869	%61	1.210	4.349	%260	5.209	10.136	%95
BANKA	10.157	16.842	%66	37.976	53.006	%40	2.562	7.196	%181	9.466	17.688	%87	756	2.264	%200	2.760	5.479	%99
BANKA-DIŞI*	18.091	33.156	%83	65.587	97.044	%48	2.850	4.994	%75	11.459	15.745	%37	446	2.075	%366	2.418	4.634	%92
BANKA-DIŞI*-Karşılaştırılabilir	18.091	33.156	%83	65.587	97.044	%48	2.724	4.850	%78	10.963	15.181	%38	454	2.085	%360	2.449	4.657	%90
ENERJİ	7.522	16.631	%121	31.103	46.987	%51	1.416	2.772	%96	6.838	8.656	%27	221	791	%259	1.315	1.931	%47
SANAYİ	2.794	4.869	%74	8.773	14.563	%66	516	1.013	%96	1.623	3.128	%93	131	419	%220	413	1.199	%191
YAPI MALZEMELERİ	1.228	2.735	%123	4.238	7.916	%87	232	155	-%33	764	1.060	%39	44	16	-%64	109	241	%121
PERAKENDE	4.174	5.303	%27	13.522	16.888	%25	448	553	%24	1,135	1.490	%31	42	31	-%26	-63	-121	-%92
PERAKENDE-Karşılaştırılabilir	4.174	5.303	%27	13.522	16.888	%25	322	409	%27	640	927	%45	50	41	-%19	-31	-98	-%210
FİNANSAL SERVİSLER	2.085	3.138	%50	6.604	9.008	%36	221	410	%86	999	1.194	%20	62	144	%131	278	386	%39
DİĞER*	288	480	%67	1.348	1.684	%25	23	90	%292	100	216	%117	-54	673	a.d.	366	997	%173

*Holding temettü geliri hariçtir

*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir. Karşılaştırılabilir veriler TFRS 16 hariçtir.

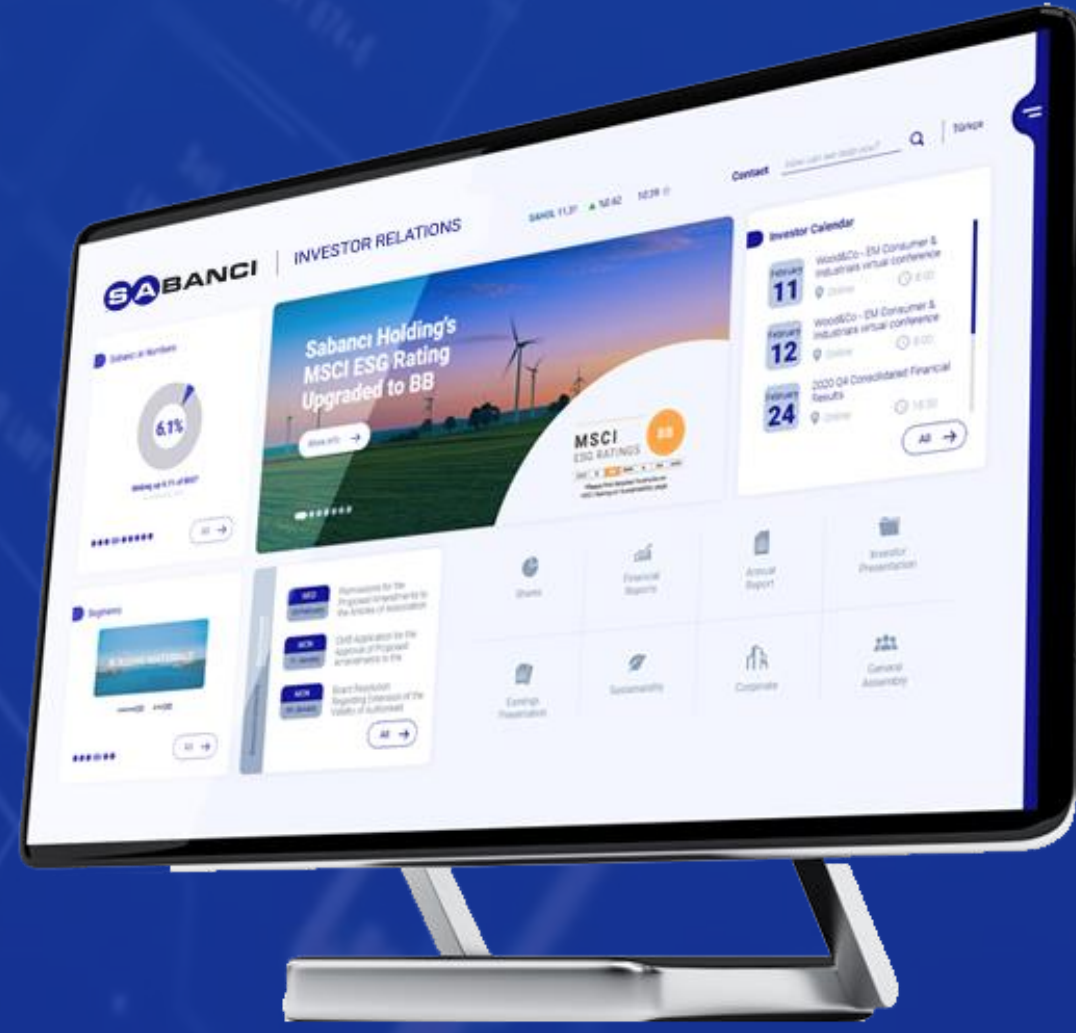
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir. Karşılaştırılabilir veriler TFRS 16 hariçtir.

Tek Seferlik Gelir/Giderler

MİLYON TL	4Ç 2020	4Ç 2021	2020	2021
TEK SEFERLİK GELİR/GİDERLER HARIÇ KONSOLİDE NET KAR	1.202	4.340	5.178	10.113
Kurumlar vergisinin 25'e Yükseltilmesi	-9	-318	-9	-614
Enerjisa Üretim Pervari Değer Düşüklüğü	-1	0	-149	0
Cimsa Sabanci Cement BV'e Ait Tek Seferlik Gelir/Giderler	0	-21	0	-25
Kordsa Brezilya Vergi İadesi	0	7	0	61
7236 Numaralı Kanunun Vergi Etkisi	0	271	0	271
Enerjisa Enerji IFRIC	-270	0	-270	0
Sigorta işkolu Konsolidasyon Etkisi	0	0	0	1.363
Diğer	5	897	17	863
KONSOLİDE NET KAR	927	5.175	4.768	12.032

- TFRS16'ya göre kiralama süresi 12 aydan uzun olan neredeyse tüm sözleşmeler için kiralayanlar gelecekte ödeyecekleri kiralama yükümlülüklerini ve buna karşılık olarak da bir varlık kullanım hakkını bilançolarına yazmak zorundadırlar. Ayrıca, kullanım hakkı varlığına ilişkin amortisman bedeli ve kiralama yükümlülüklerine ilişkin faiz gideri, kira giderleri yerine gelir tablosunda ayrıca gösterilmektedir. Bu durum da, TFRS16 standardı öncesi dönemlere göre daha yüksek operasyonel karlılığa neden olmaktadır. Karşılaştırılabilir olması açısından, perakende de TFRS16 etkisi hariç tutulmuştur.

Detaylar için
ir.sabanci.com



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

- **Kerem TEZCAN**
Yatırımcı İlişkileri Direktörü
ktezcan@sabanci.com
- **Şule GENÇTÜRK KARDIÇALIOĞLU**
Yatırımcı İlişkileri Müdürü
skardicalioglu@sabanci.com
- **Hamza SÜMER**
Yatırımcı İlişkileri Uzmanı
hsumer@sabanci.com
- **Arda KAYMAZ**
Yatırımcı İlişkileri Uzmanı
akaymaz@sabanci.com
- investor.relations@sabanci.com