



YATIRIMCI SUNUMU

KASIM 2021

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 (2015-2020): 2.3 kat artış
- Destekleyici Araçlar: Hisse Geri Alım
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 mn hisse
Azami fon tutarı: 1.75 milyar TL
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri:
NAD Büyümesi & Göreceli Toplam Hissedar Getirisi
- Özkaynak Karlılığı 2020'de %14.5 iken orta vadeli hedeflerde %15 - %20 arasında

**Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım**

- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2020'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
- Yatırım Sermayesi Getirisi (ROIC) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) ve uygun teknik analiz

Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

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

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle
Türkiye ile dünyayı birleştiririz

Amaç >

Stratejik Yön >

Kapsamlı müşteri
deneyimi sunmakÇevik küresel / yerel
ayak iziSürdürülebilirliğe
öncülük etmekDijital ve malzeme
teknolojilerinde liderlikİşin geleceğine
uyum

Enerji

Sanayi

Finansal Hizmetler

Dijital İşler

Ana İşlerin
Korunması ve
Büyütülmesi >

- Müşteri odaklı hizmetler
- Dağıtım şebekesinde büyüme
- Yenilenebilir enerji yatırımları

- Avrupa'da kompozit alanında büyüme
- Yeni mobilite çözümleri
- Beyaz çimentoda küresel liderlik
- Yurtdışı gri çimento ağının genişletilmesi

- Dijital bankacılık
- Sigortada yeni ürün ve kanallarda, yeni ortaklıklarla büyüme

- İleri veri analitiği
- Nesnelerin interneti
- Siber güvenlik
- Perakende iş kolunun dijital dönüşümü

Yeni
Büyüme
Platformları >

- Servis odaklı büyüme
- Ölçeklenebilir müşteri çözümleri
 - Dağıtık üretim çözümleri
 - E-mobilite

- İleri malzemeler ve fiberler
- Esnek elektronikler, filmler, sensörler
- Yapı malzemeleri ve kimyasalları
- Yeni enerji araçları ve raylı sistemler

- Sigorta teknolojileri çözümleri
- Yaşlı bakım hizmetleri
- Varlık yönetimi çözümleri
- E-para (Ak-Öde)

Kurumsal Girişim Sermayesi

Gelişmekte olan dijital ve malzeme teknolojisi alanlarında erken pozisyon alma

Holding
Katma Değeri >

Performans Kültürü

Dinamik Portföy Yönetimi

Ekosistemden Değer Yaratma

Temel >

İnsan kaynağımız

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

BBB MSCI ÇSY
Derecelendirmesi5,9 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

%30

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

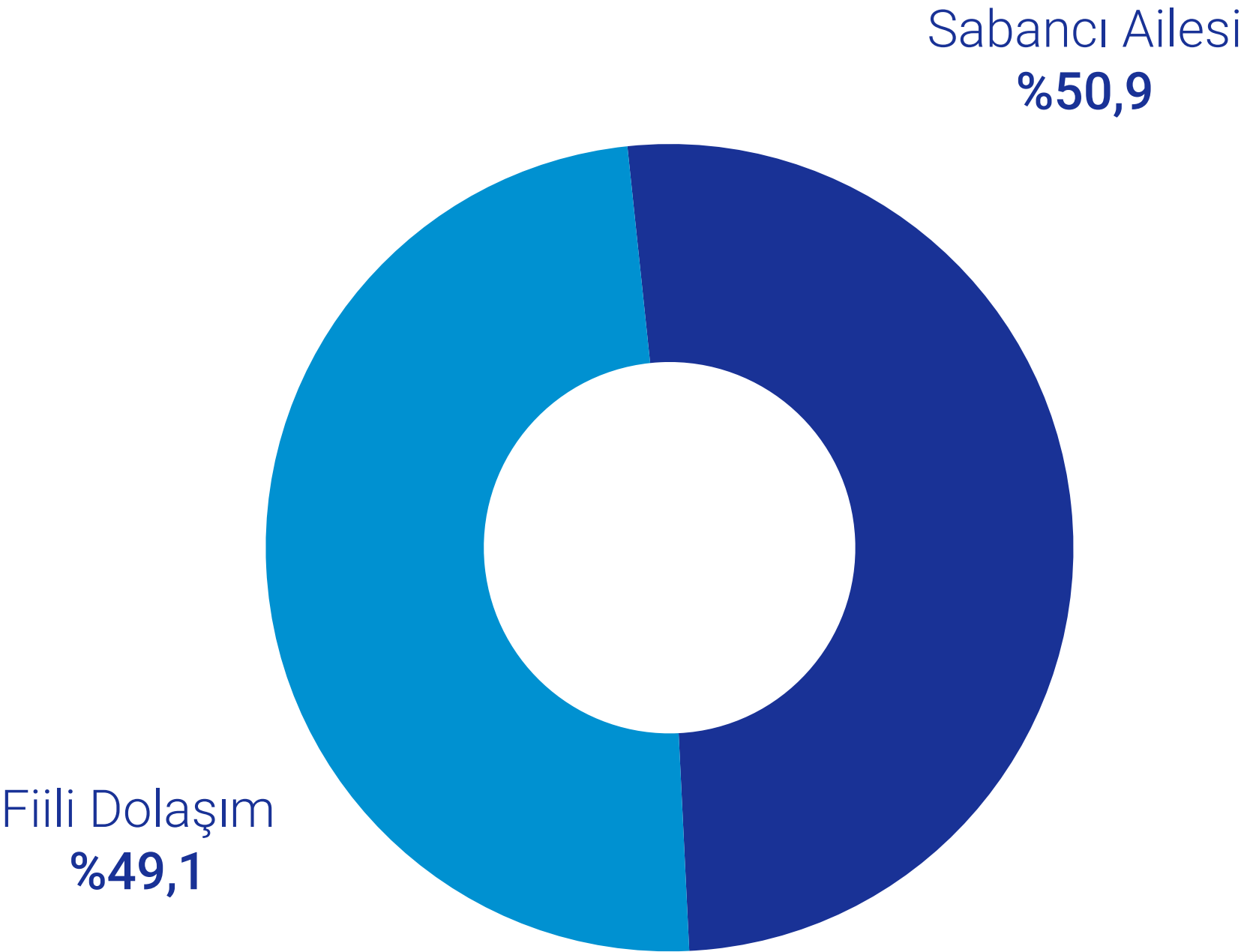
Yenilenebilir
EnerjiYeni Enerji
Araçları &
BileşenleriTelematiks
IoT 4.0Dijitalleşme &
Siber güvenlikSürdürülebilir
KimyasallarHafif
MalzemelerSürdürülebilir
FinansDağıtılmış
ÜretimYeni Elektrik
KaynaklarıSürdürülebilir
Yapı Malzemeleri

Ofset teknoloji & çözümler

...çünkü finansal olarak da anlamlı.

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

Hissedar Yapısı



Yönetim Kurulu

9 Yönetim Kurulu Üyesi (3 bağımsız)
Aile dışı üyelerin oranı: %56 , Kadın üyelerin oranı: %44

Riskin Erken Saptanması & Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komiteleri

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

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



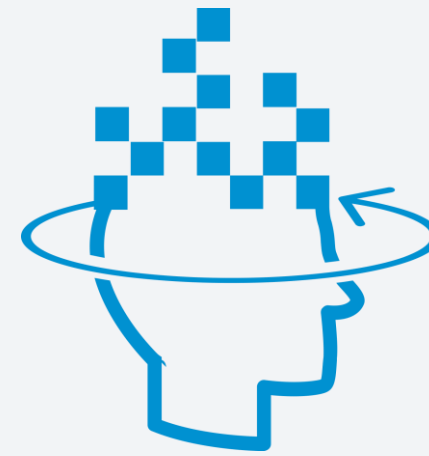
Yetenek &
Beceri Yönetimi



Geleceğin
Liderliği



Amaç Odaklı
Organizasyon ve
Kültür



Dijital, Veri Odaklı
ve Çevik
Organizasyon

200_{MN TL}

2 yıl içinde yapılması
planlanan yatırım

1.500+

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





40M+

Müşteri¹

8

Ortaklık

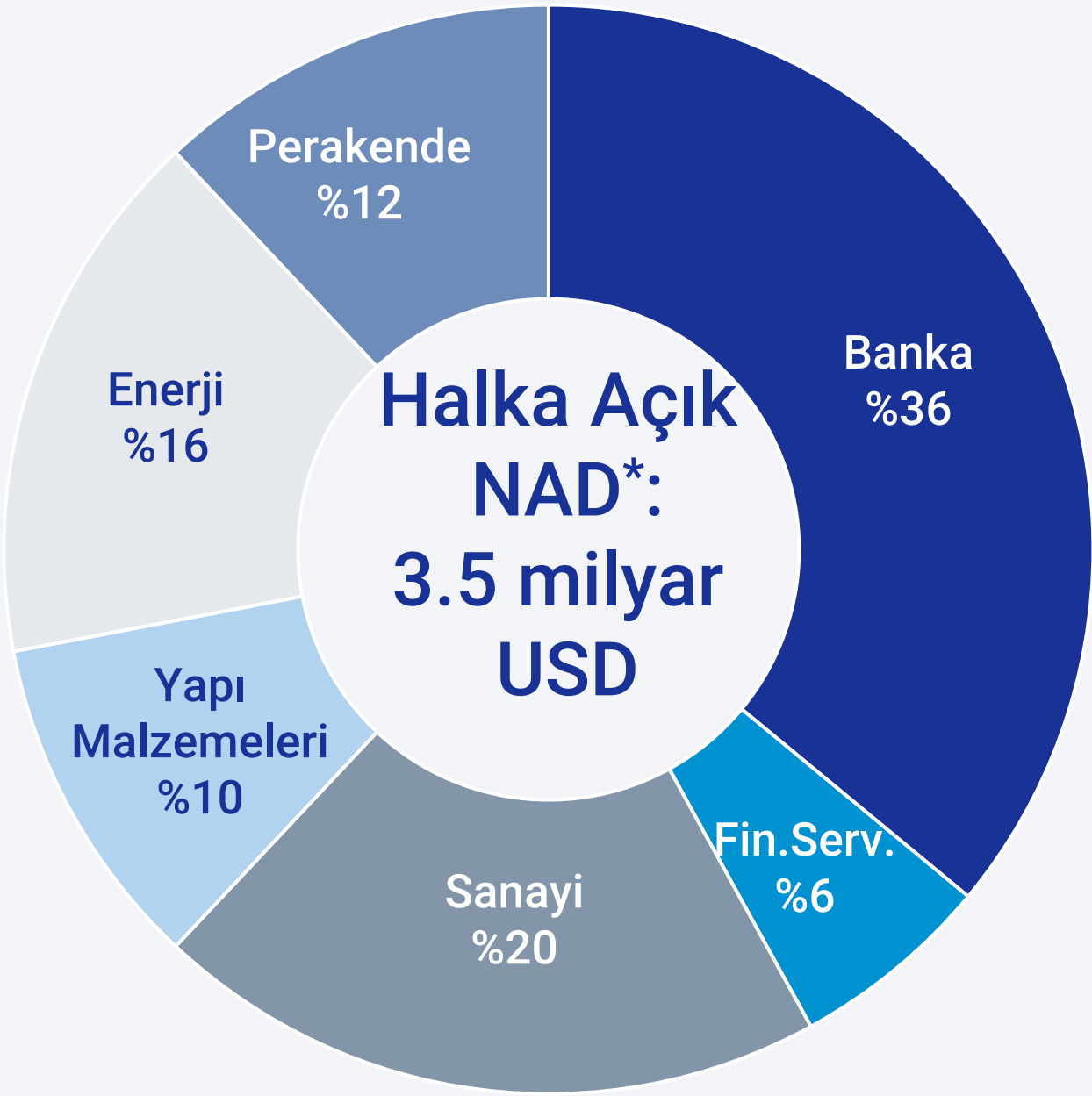
14

Ülke

60K+

İş imkanı

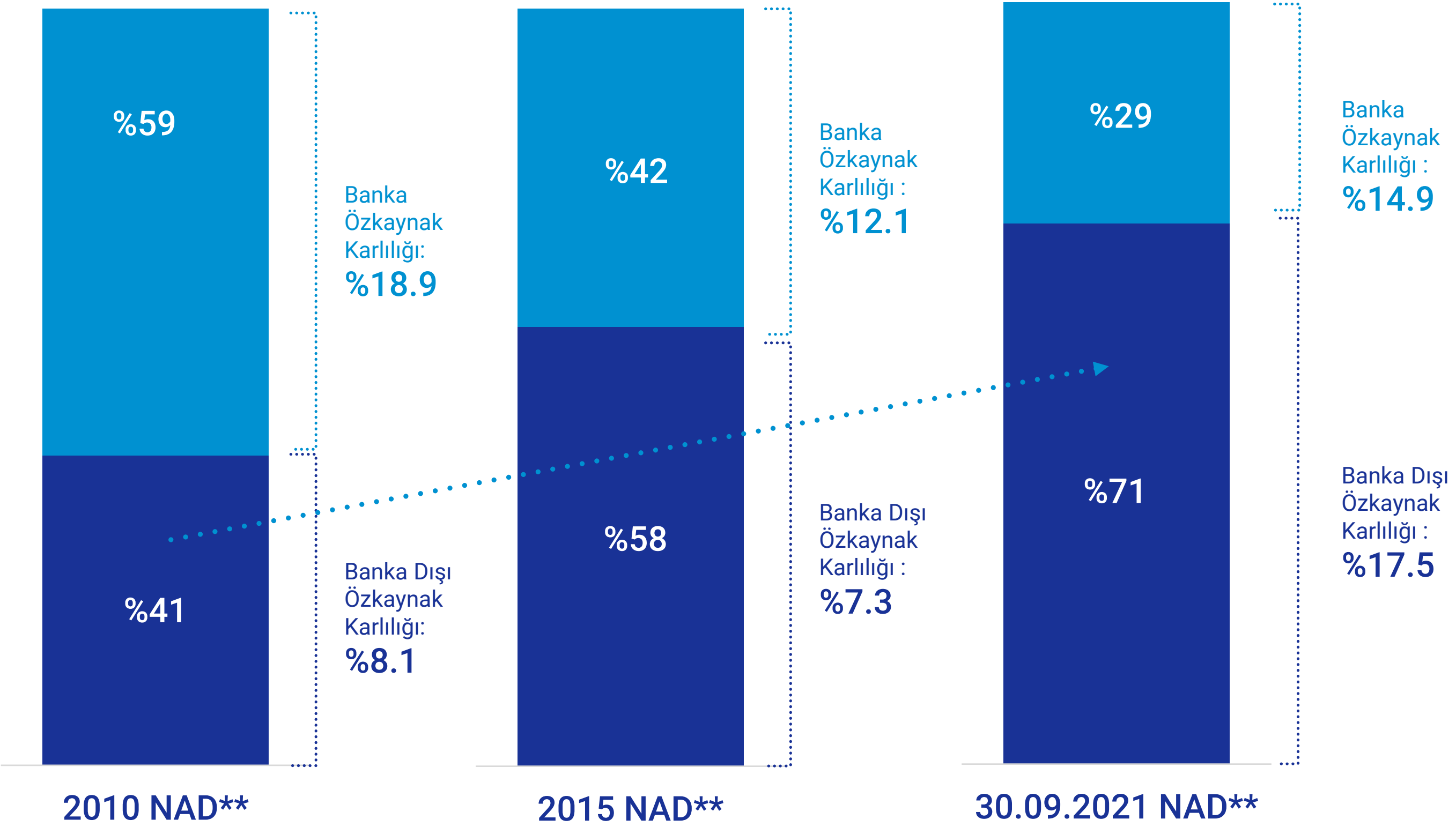
Net Aktif Değer (NAD) Payları



Toplam NAD*: 4.4 Milyar USD

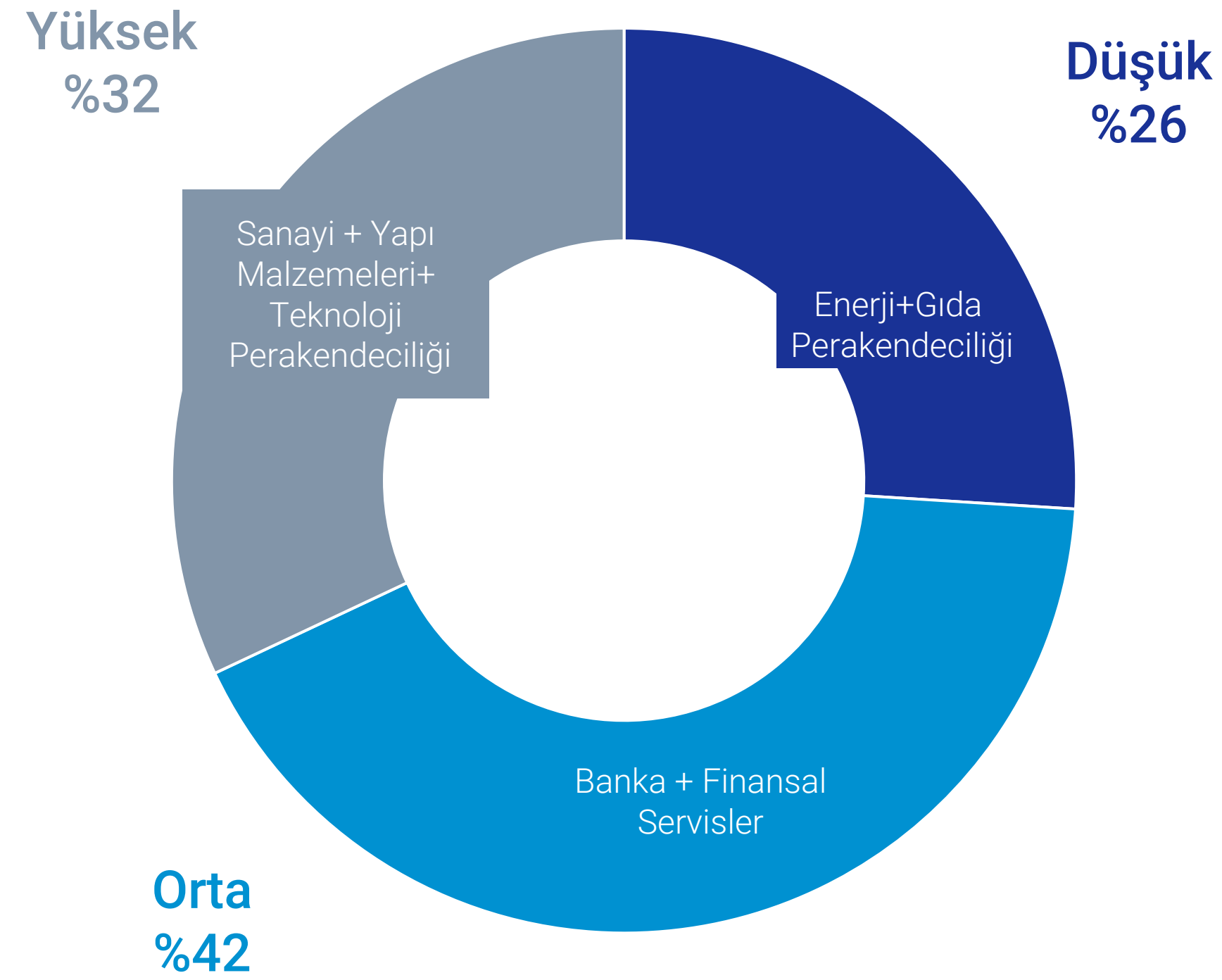


■ Banka Dışı ■ Banka

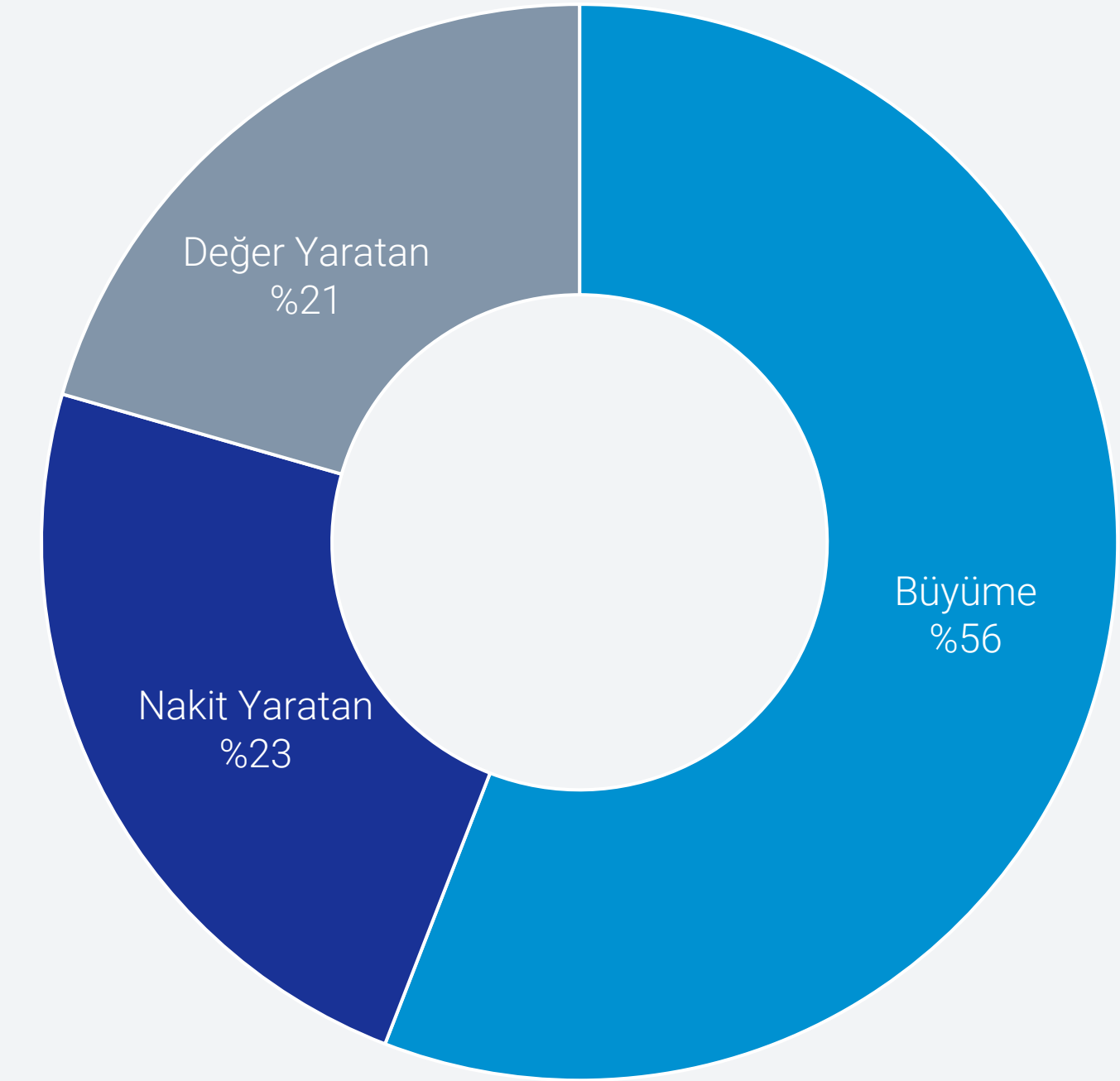


*30.09.2021 itibariyle (nakit hariç)
** Toplam NAD (nakit hariç)

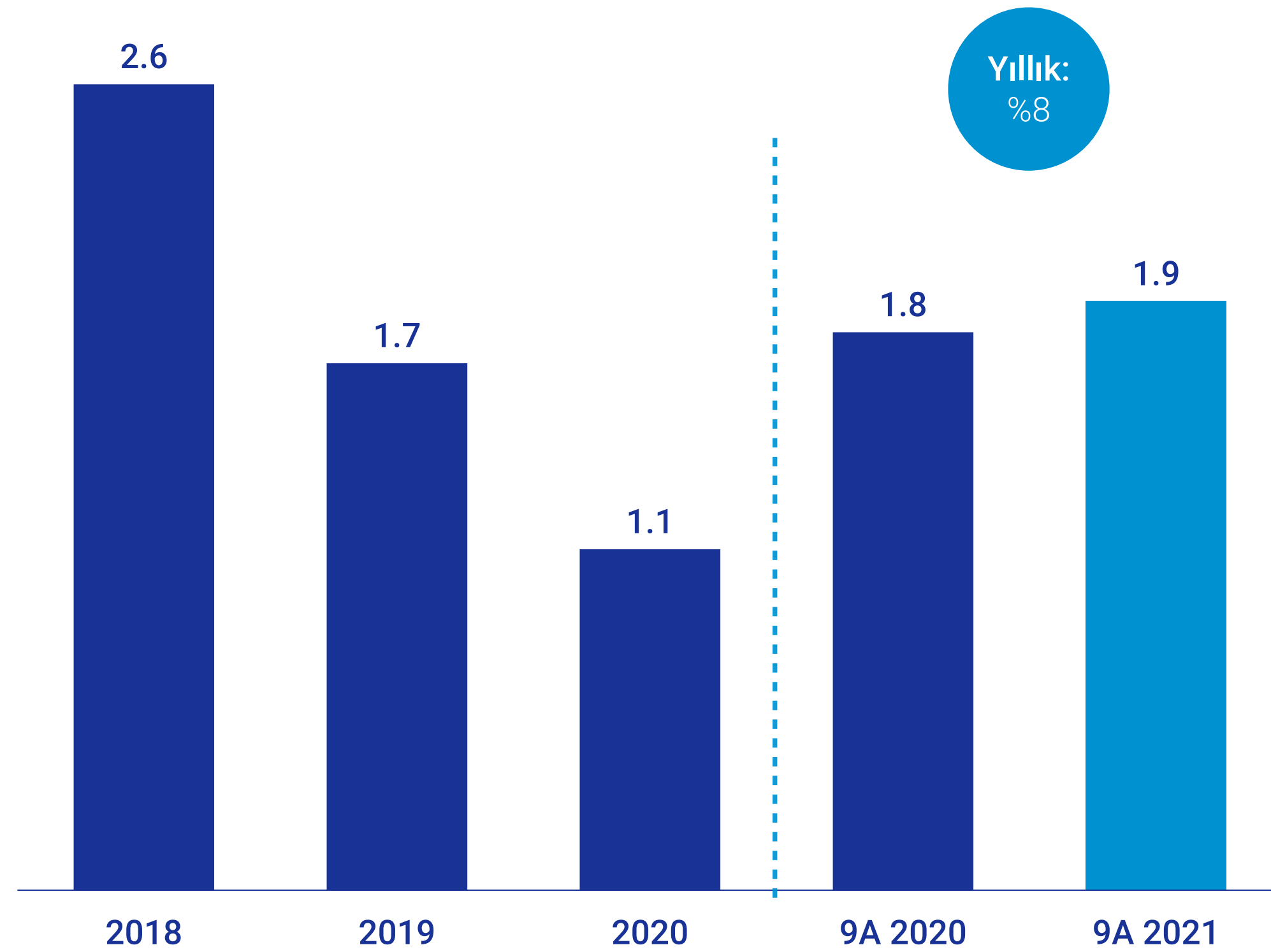
Döngüsel Halka Açık İş Kolları*



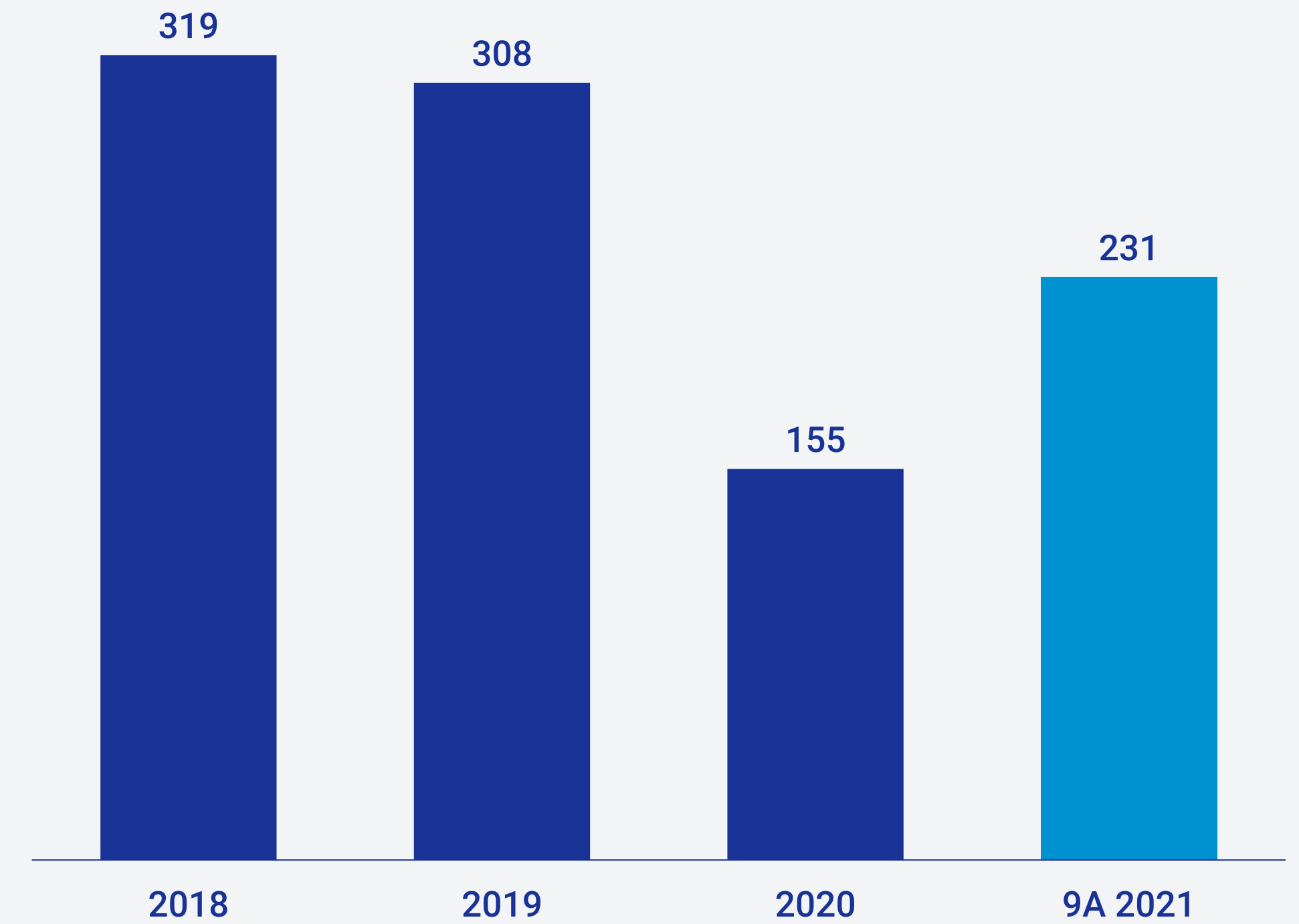
Büyüme Odaklı Halka Açık İş Kolları*



Holding Solo - Net nakit pozisyonu (milyar TL)

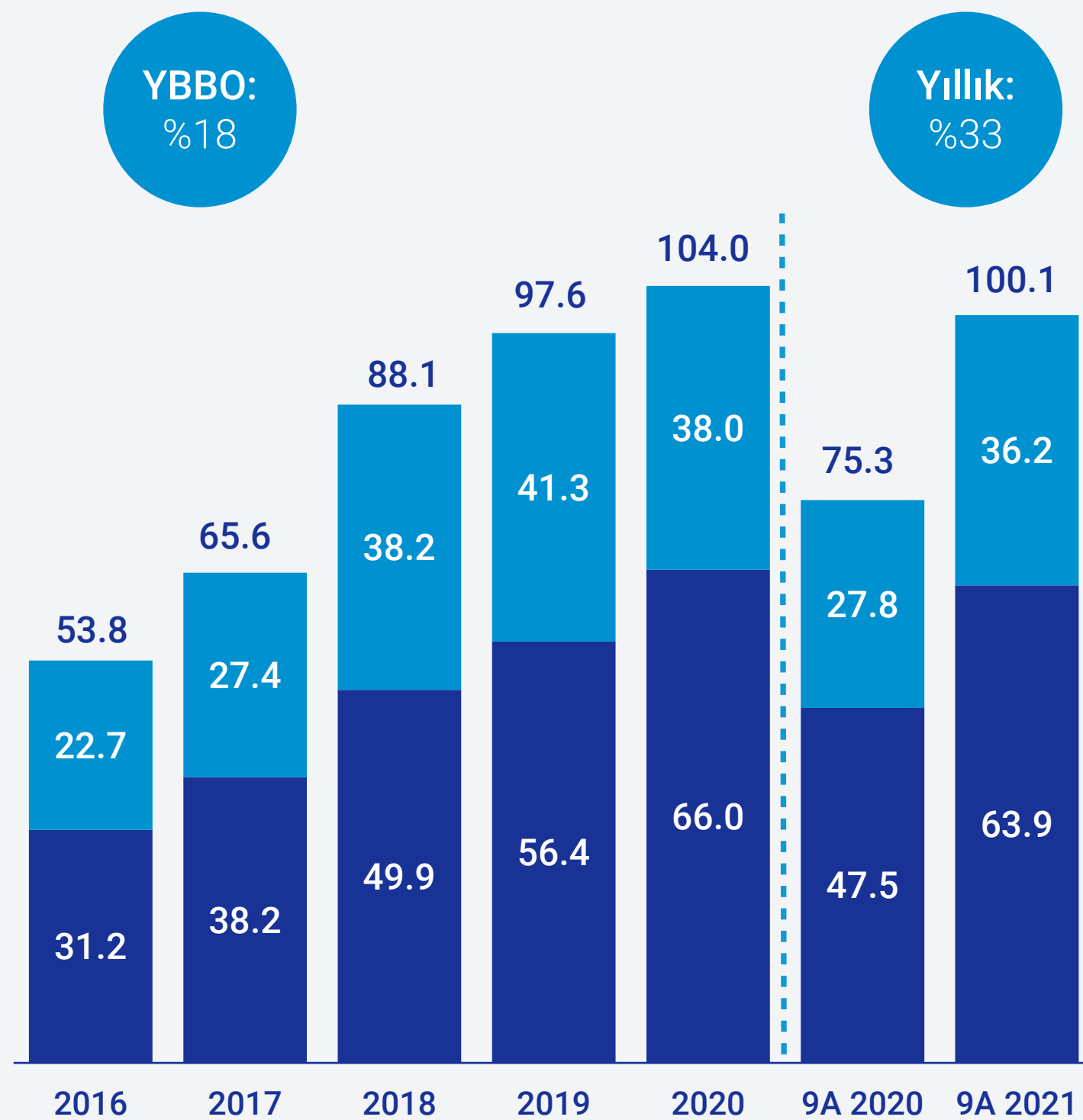


Konsolide Uzun Döviz Pozisyonu (Banka Dışı, Milyon USD)



Kombine Gelir* (Milyar TL)

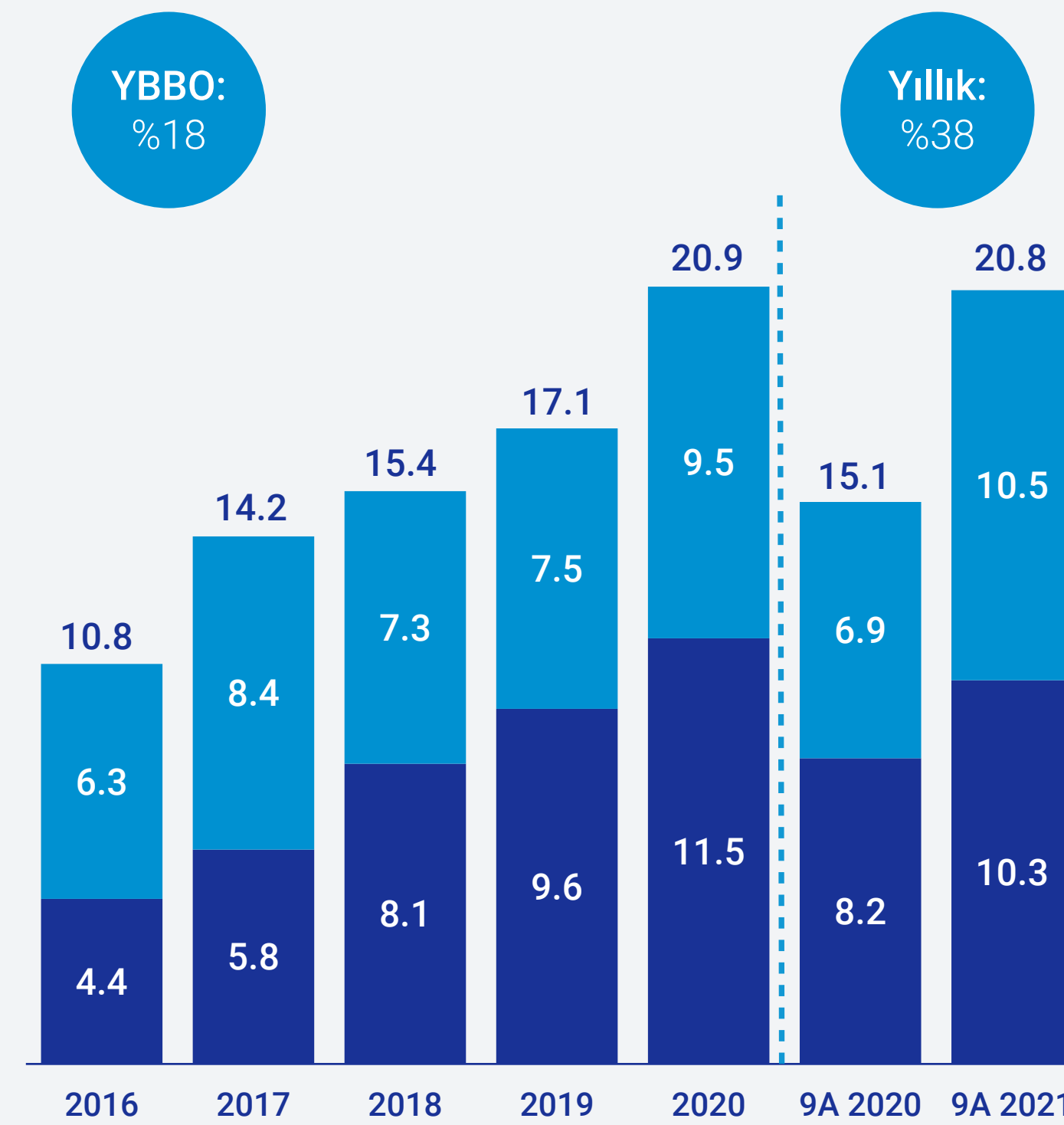
■ Banka Dışı** ■ Banka



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

Kombine FAVÖK* (Milyar TL)

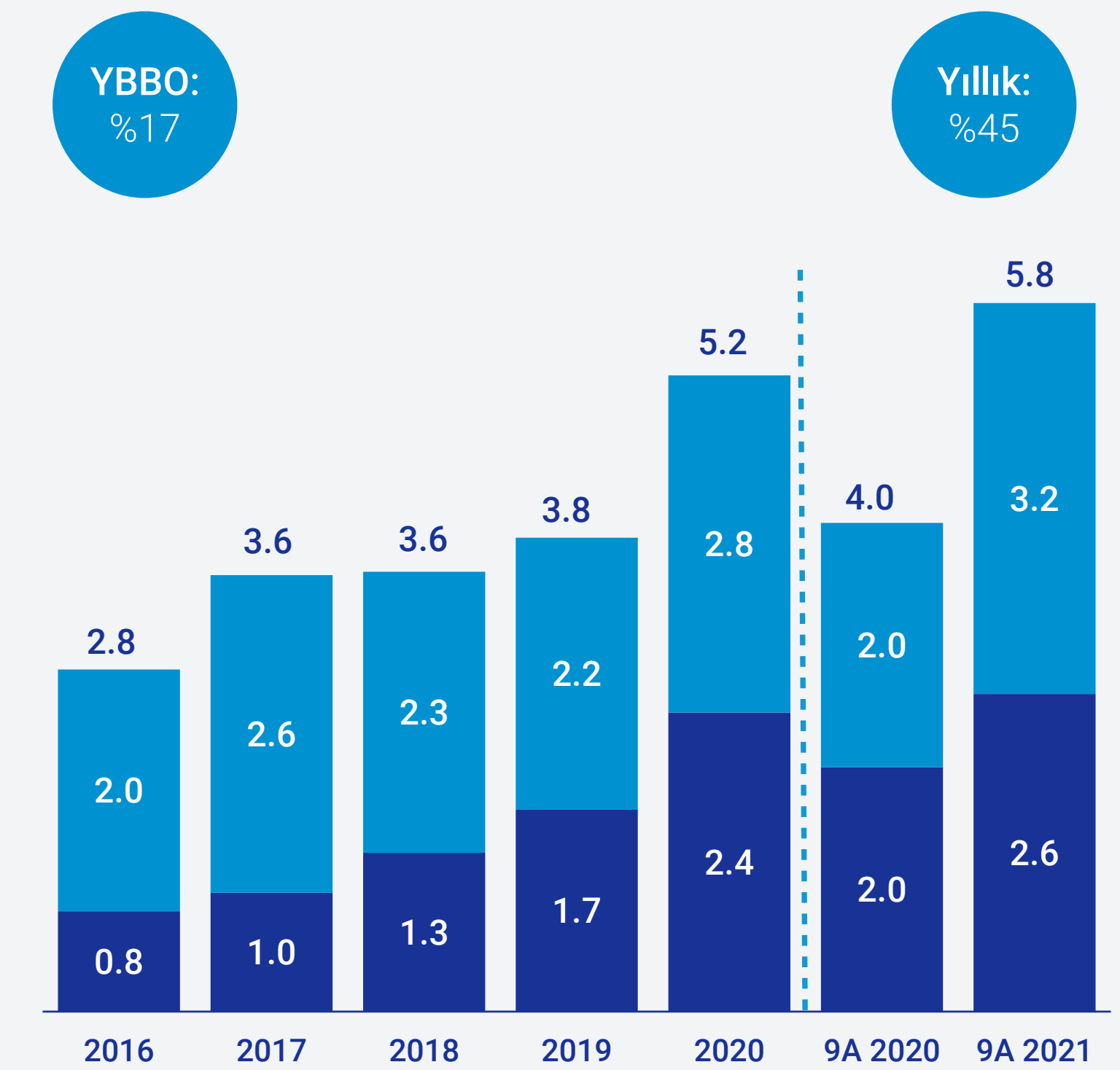
■ Banka Dışı** ■ Banka



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

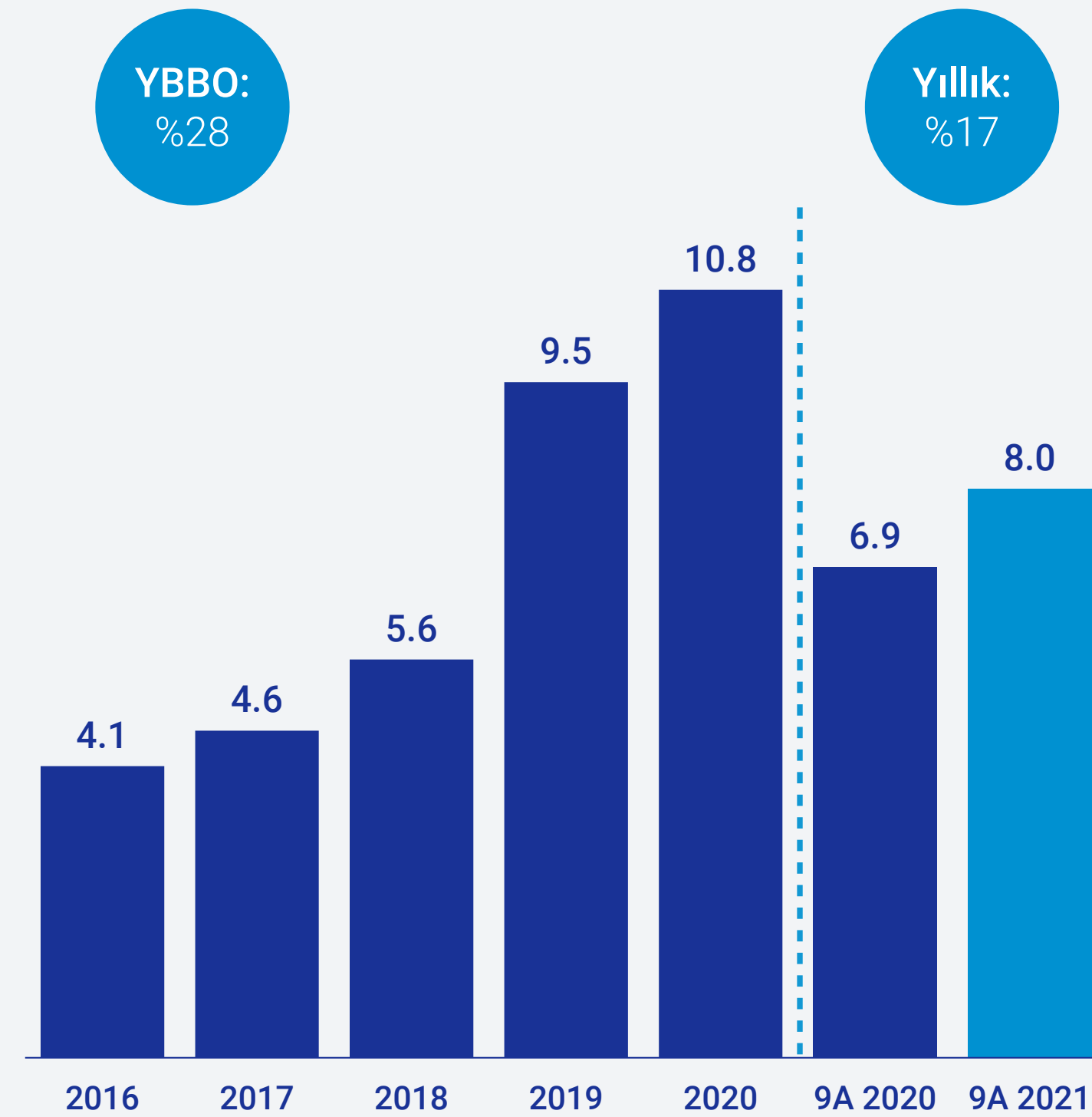
Konsolide Net Kar* (Milyar TL)

■ Banka Dışı** ■ Banka



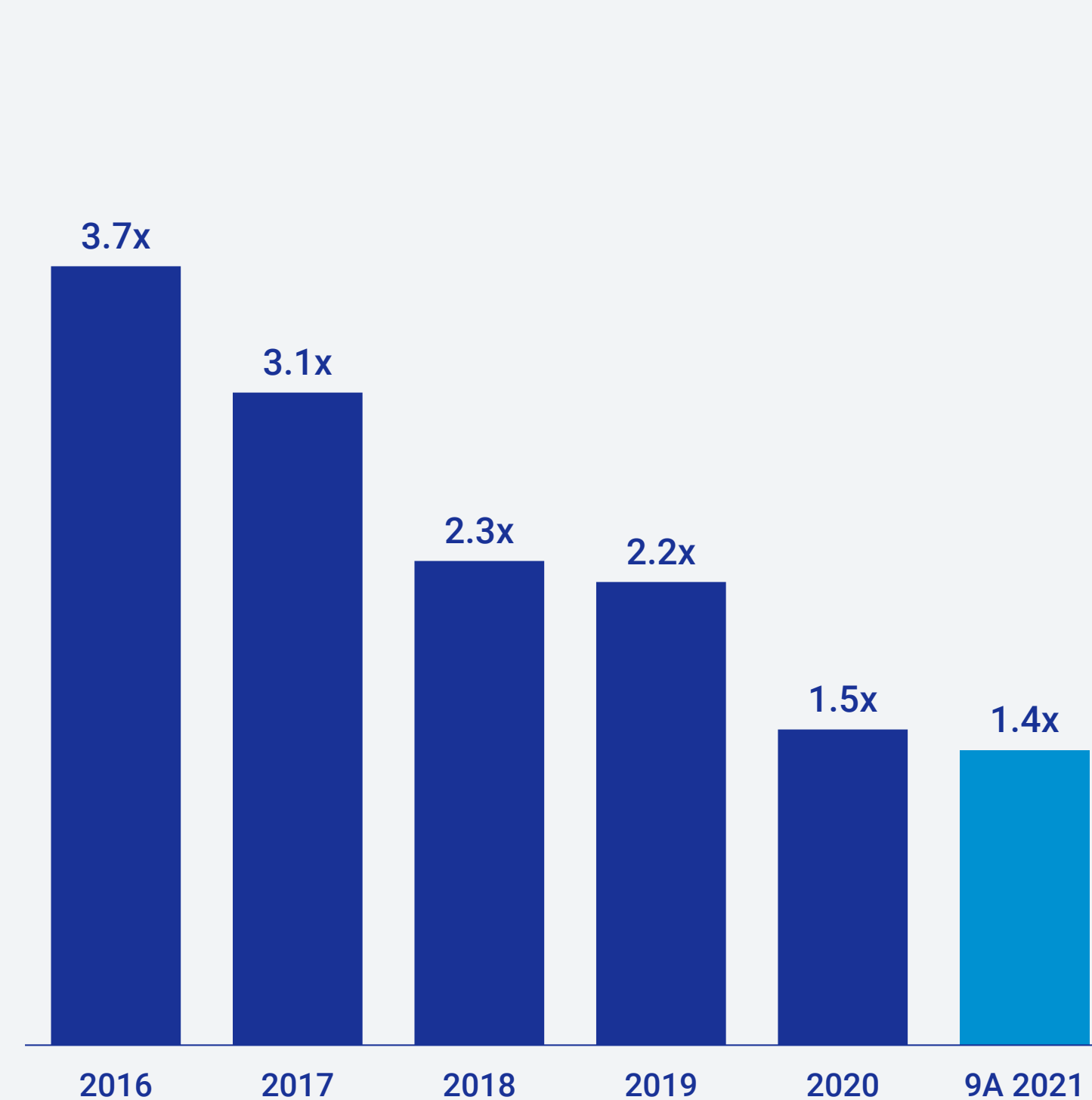
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir **Perakende segmentinde TFRS16 etkisi hariçtir

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



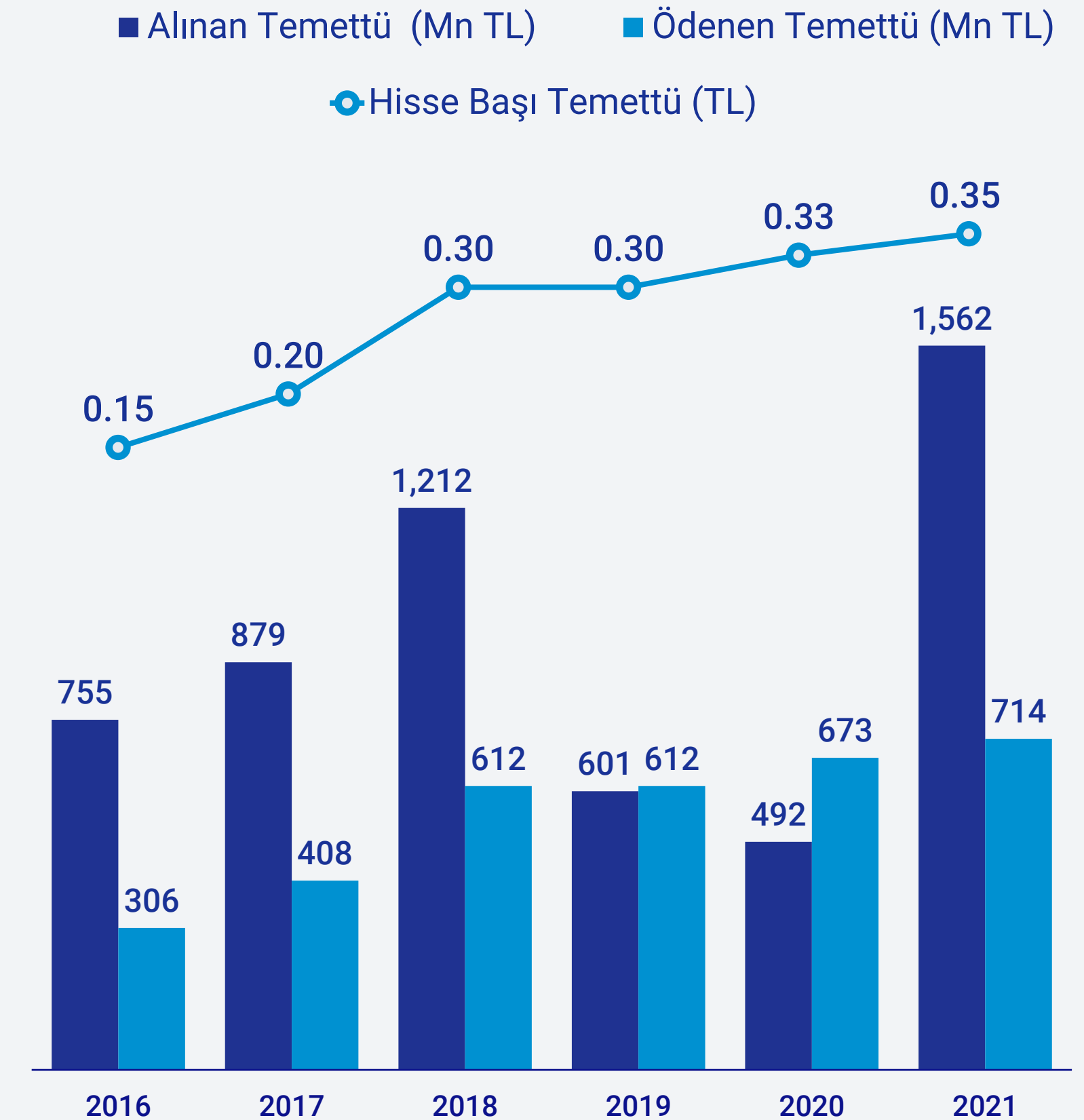
* Finansal Hizmetler, Bankacılık ve Diğer segmenti hariç (Finansal Hizmetler nakit + likit yatırımlar: 9A 2021: 5,0 milyar TL vs. 9A 2020: 4,0 milyar TL)

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

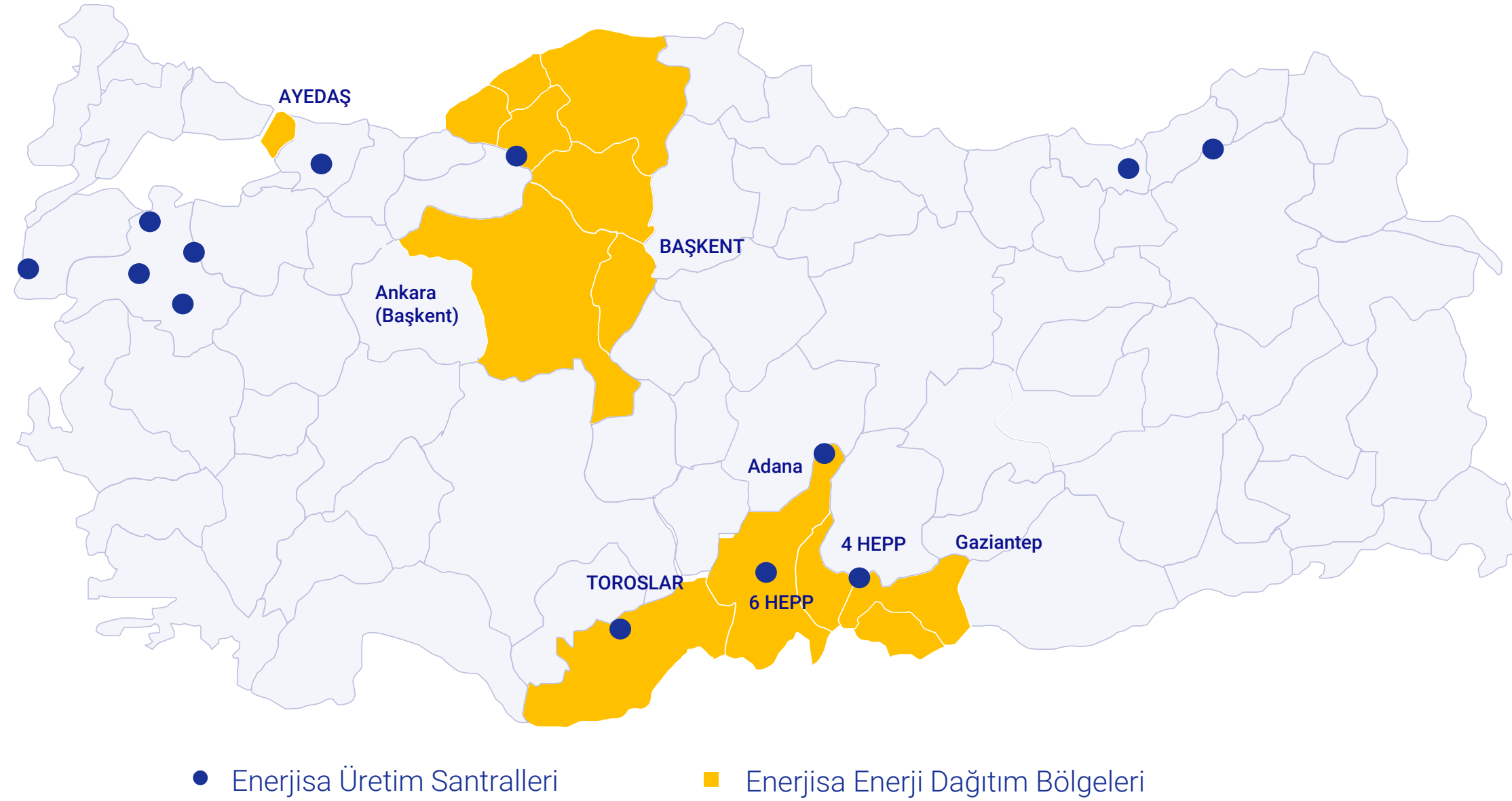
Stratejik İş Kolları
& Dijital

05

Holding Katma Değeri

06

Orta Vadeli Hedefler



Dağıtım & Perakende



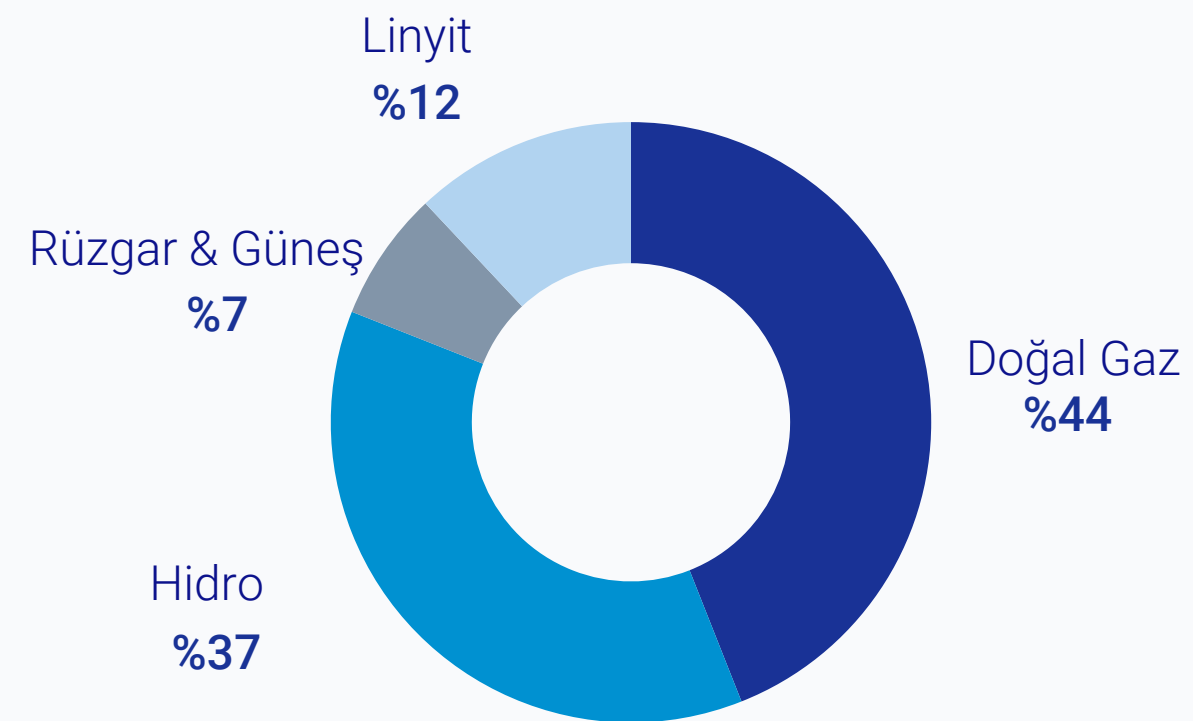
14 Şehir	6 Metropol	21+ m Nüfus
10.2 mn Müşteri	34 TWh Ticaret Hacmi*	11.6 mn Bağlantı
11.2 milyar TL Regüle Varlık Tabanı		245,943 km Şebeke Ağı

Üretim & Ticaret

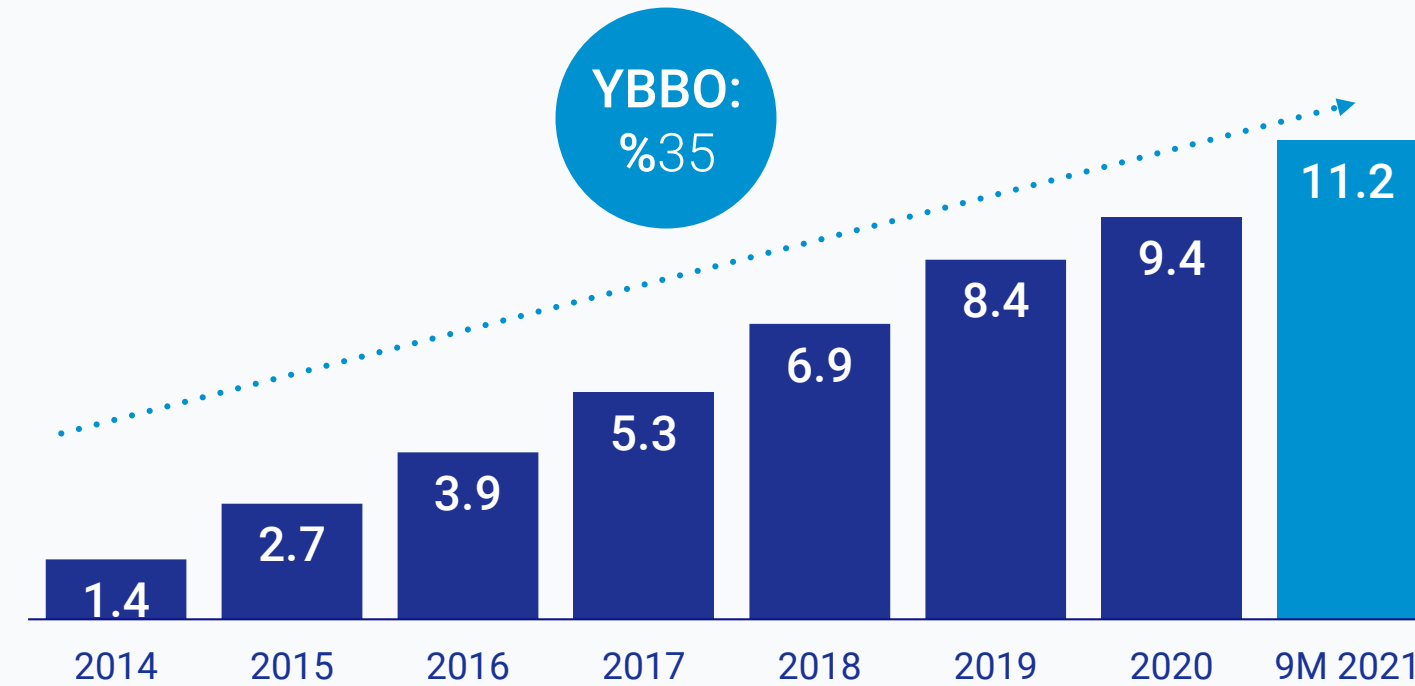
ENERJİSA ÜRETİM

1. Özel Sektör Oyuncusu	21 Santral	3,607 MW Kapasite
%44 → %51** Yenilenebilir Enerji Oranı (Türkiye'de lider)	17 TWh Ticaret Hacmi*	15.6 TWh Üretim*

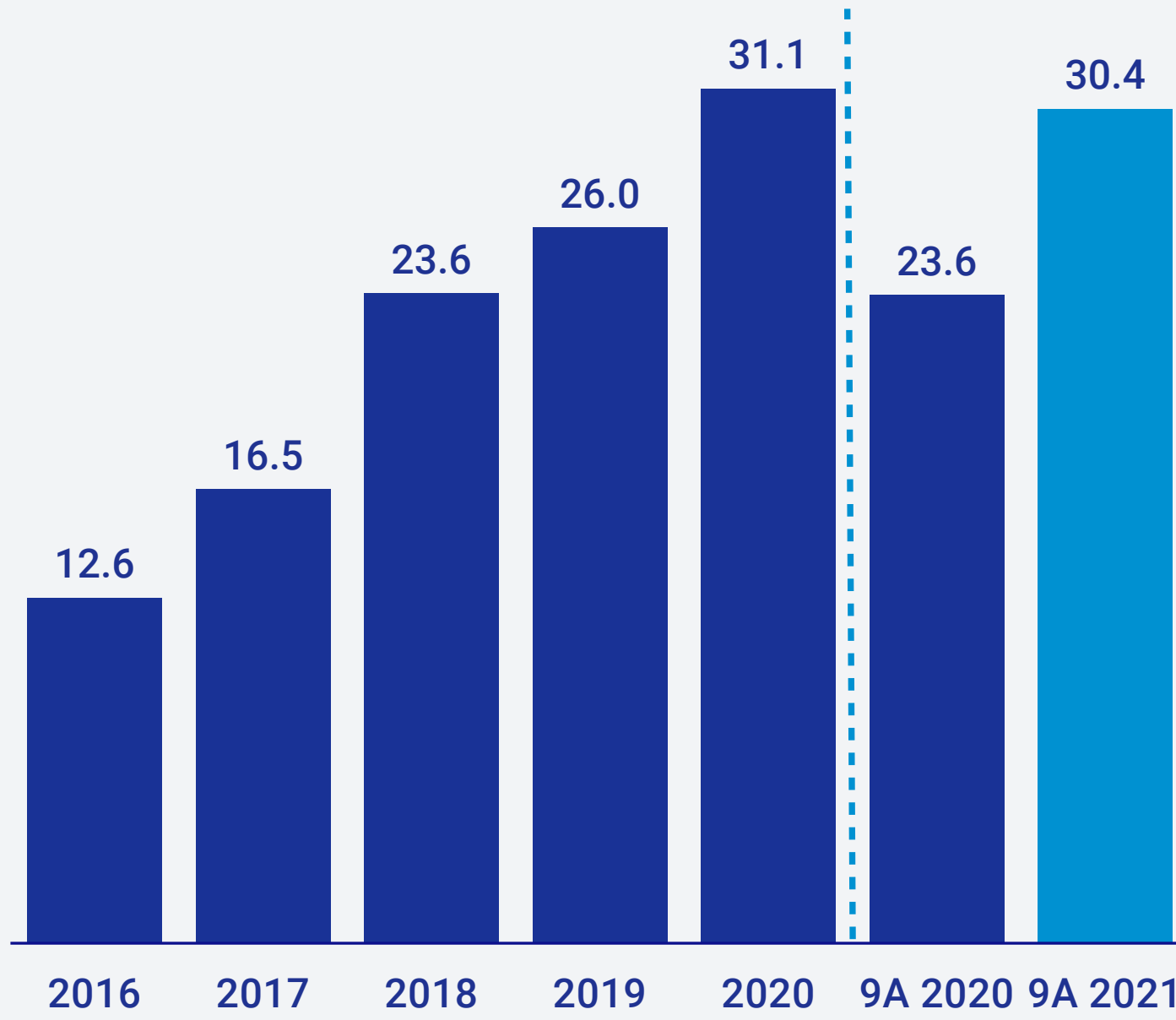
Kurulu Üretim Kapasitesi Portföyü



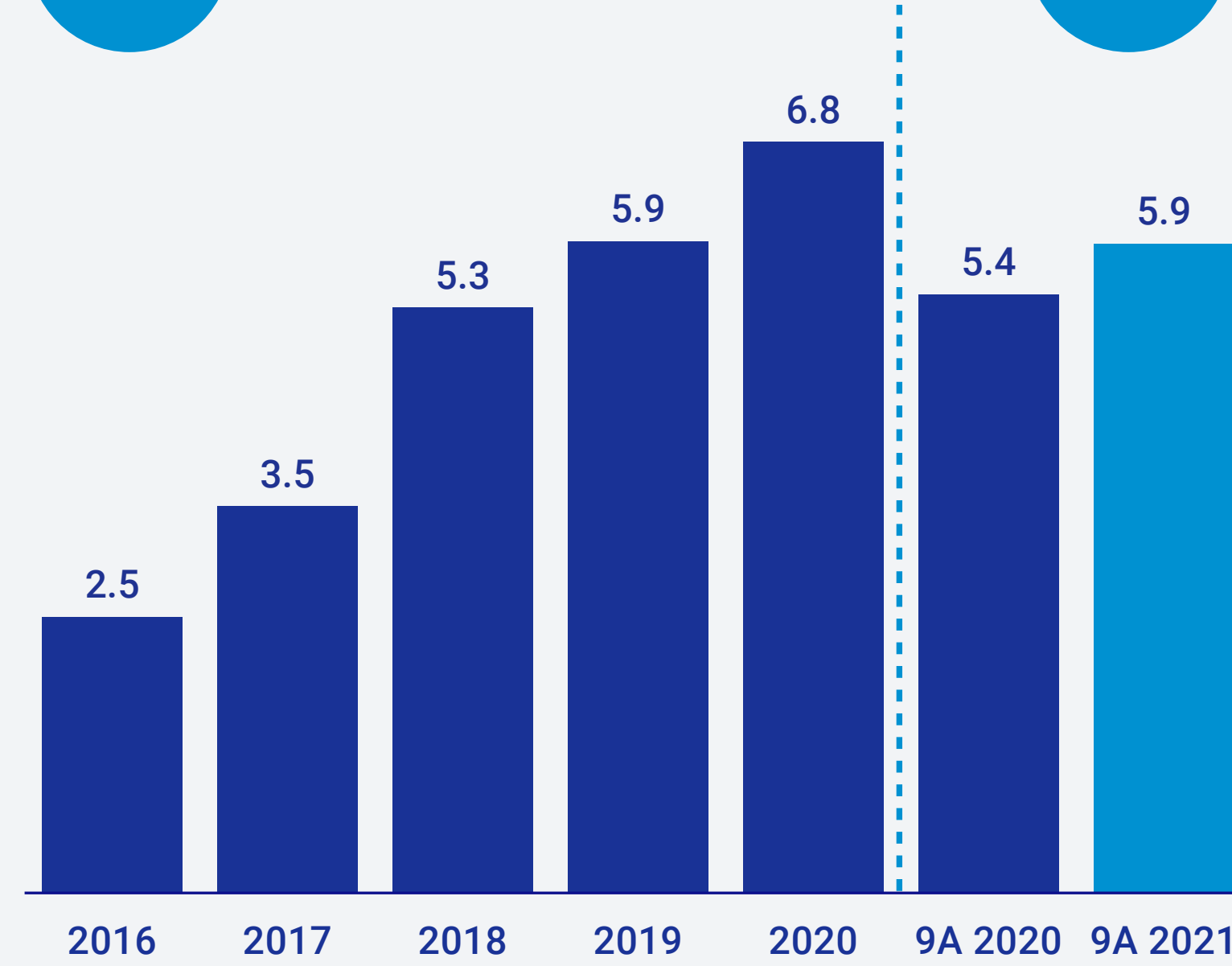
Regüle Varlık Tabanı (Milyar TL)



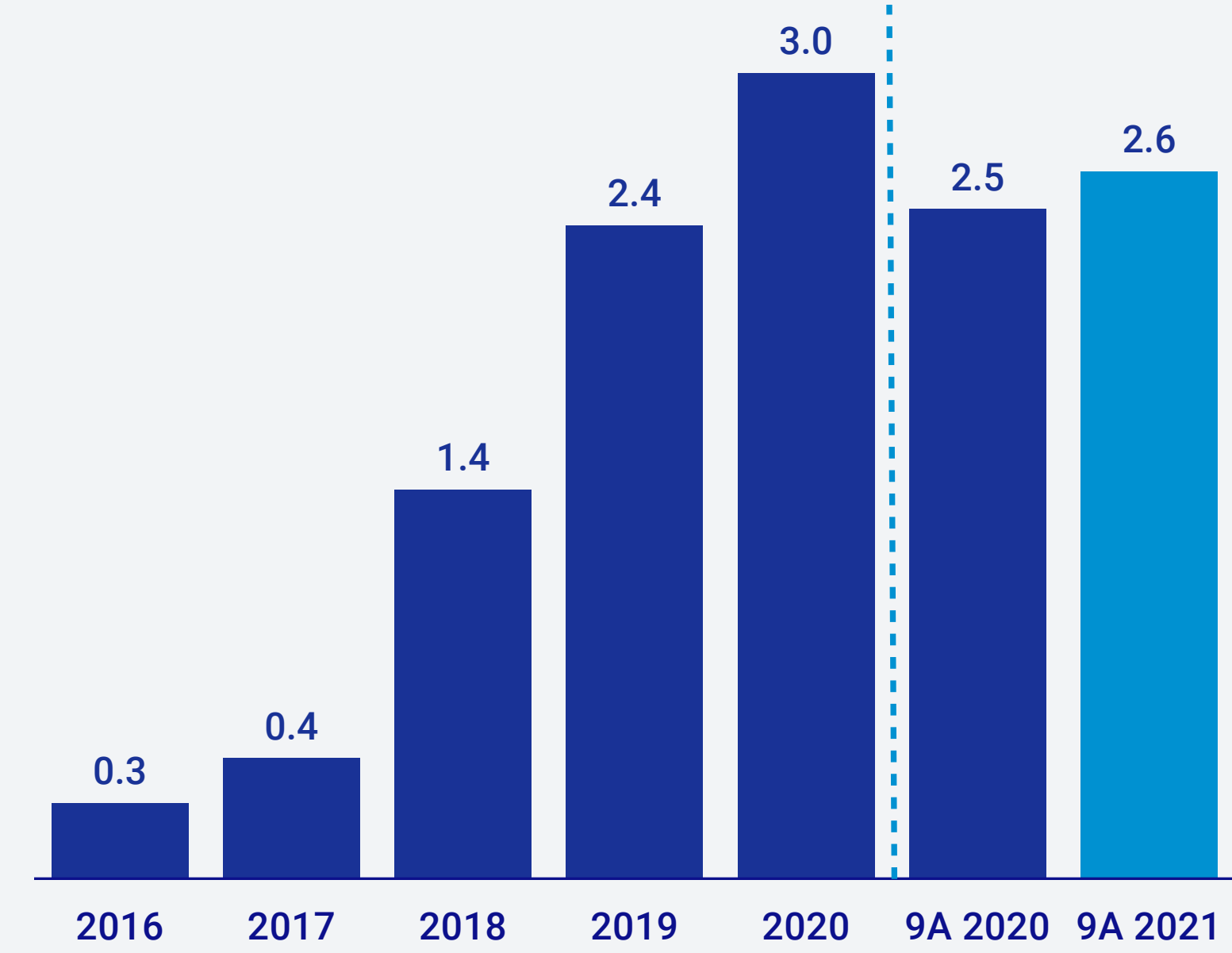
Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%25Yıllık:
%29

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%29Yıllık:
%8

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

YBBO:
%80Yıllık:
%6



TEM SA
MOTORLU ARAÇLAR

1.
Türkiye Pickup
Pazarı

26
Yetkili Bayi

55
Servis
Noktası

TEM SA

66
İhracat Yapılan
Ülke Sayısı

1.
Türkiye'nin ilk
Elektrikli Otobüsü

Batarya
Paket
Üretimi

Lastik & Mobilite Çözümleri

BRISA

1 / 3
Türkiye Binek Araç
Lastiğindeki Brisa Oranı

CDP A-
İklim Değişikliği
Kategorisi

%38
Gelirdeki İhracat
Payı

93
Otopratik & Propratik
Mobil Servis Mağazaları

13,5 Mn
Toplam Lastik
Üretim Kapasitesi

6000+
Satış Noktası
(85 Ülkede)

Lastik & Kompozit Güçlendirme

KORD SA

1 / 3
Dünya Binek Araç
Lastiğindeki Kordsa Oranı

CDP A-
İklim Değişikliği
Kategorisi

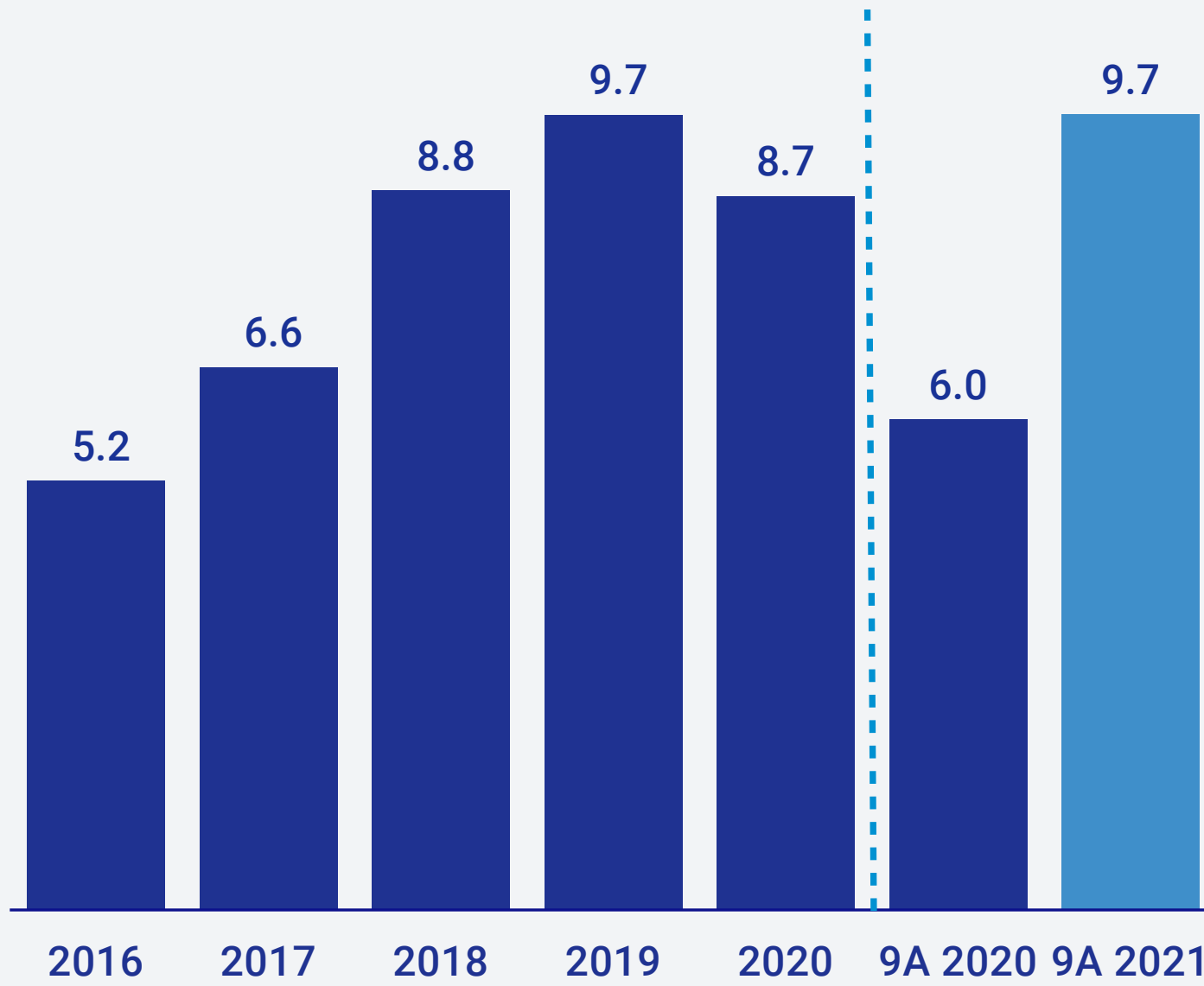
%90
Uluslararası
Gelir

7
Lastik Güçlendirme
Fabrikası

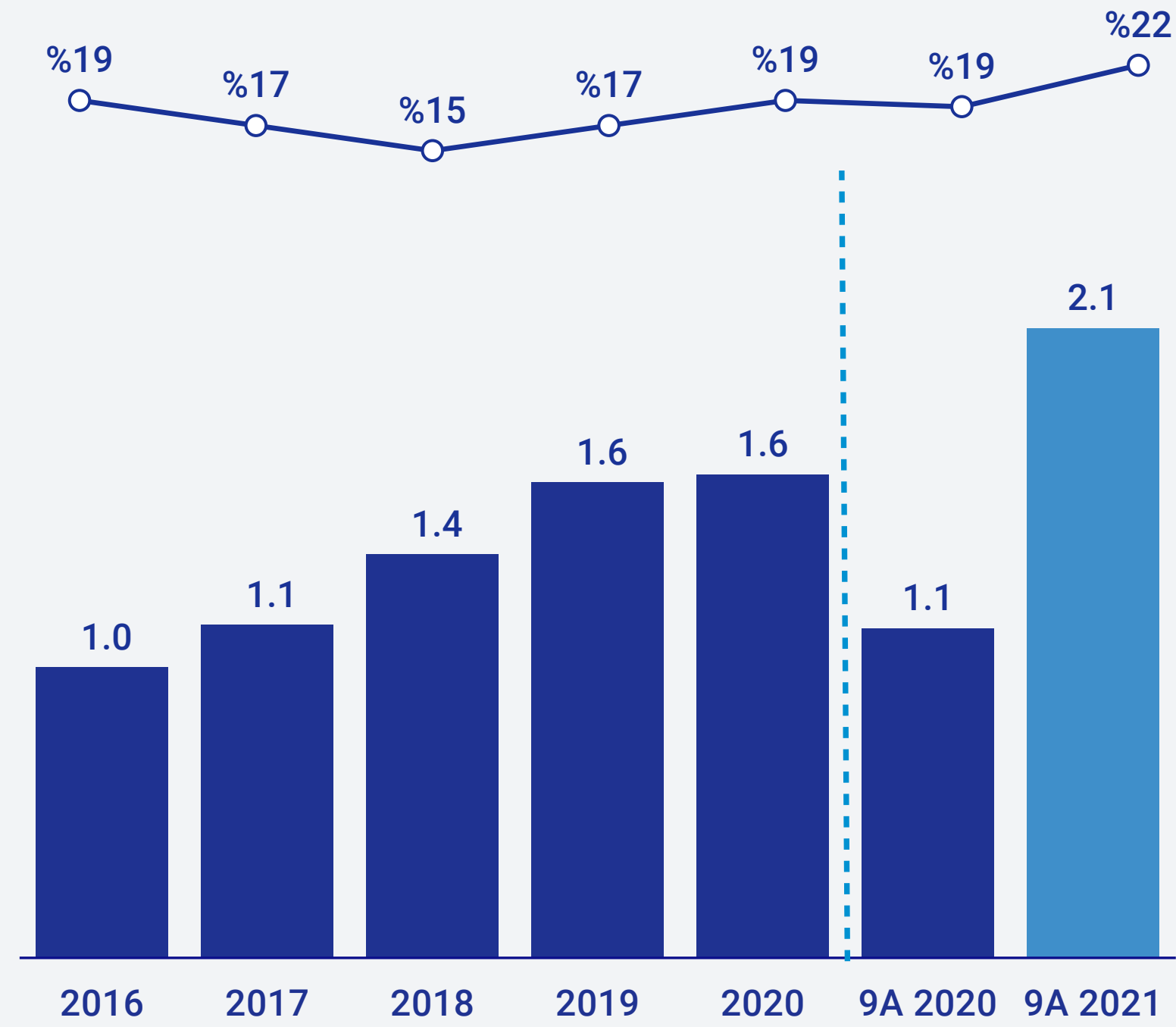
5
Kompozit Fabrikası

2000+
Farklı Stilde
Teknik Tekstil

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%13Yıllık:
%62

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%14Yıllık:
%91

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

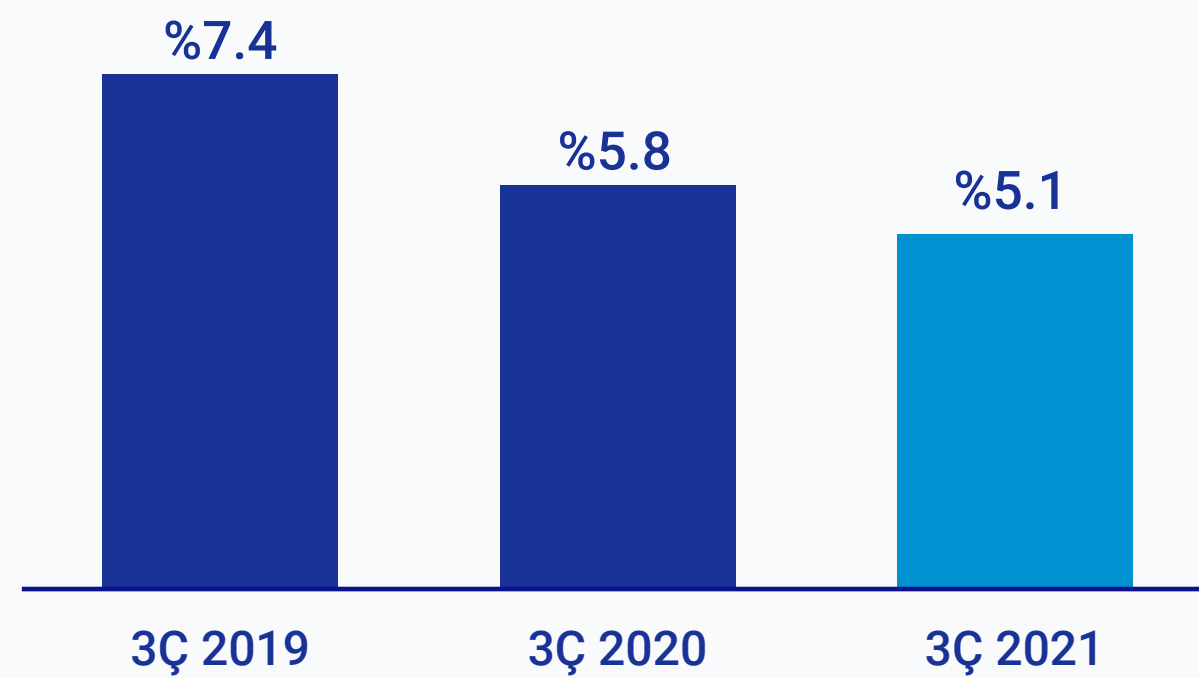
YBBO:
%5Yıllık:
%179

İstanbul'un Atığına
Çözüm Ortağı

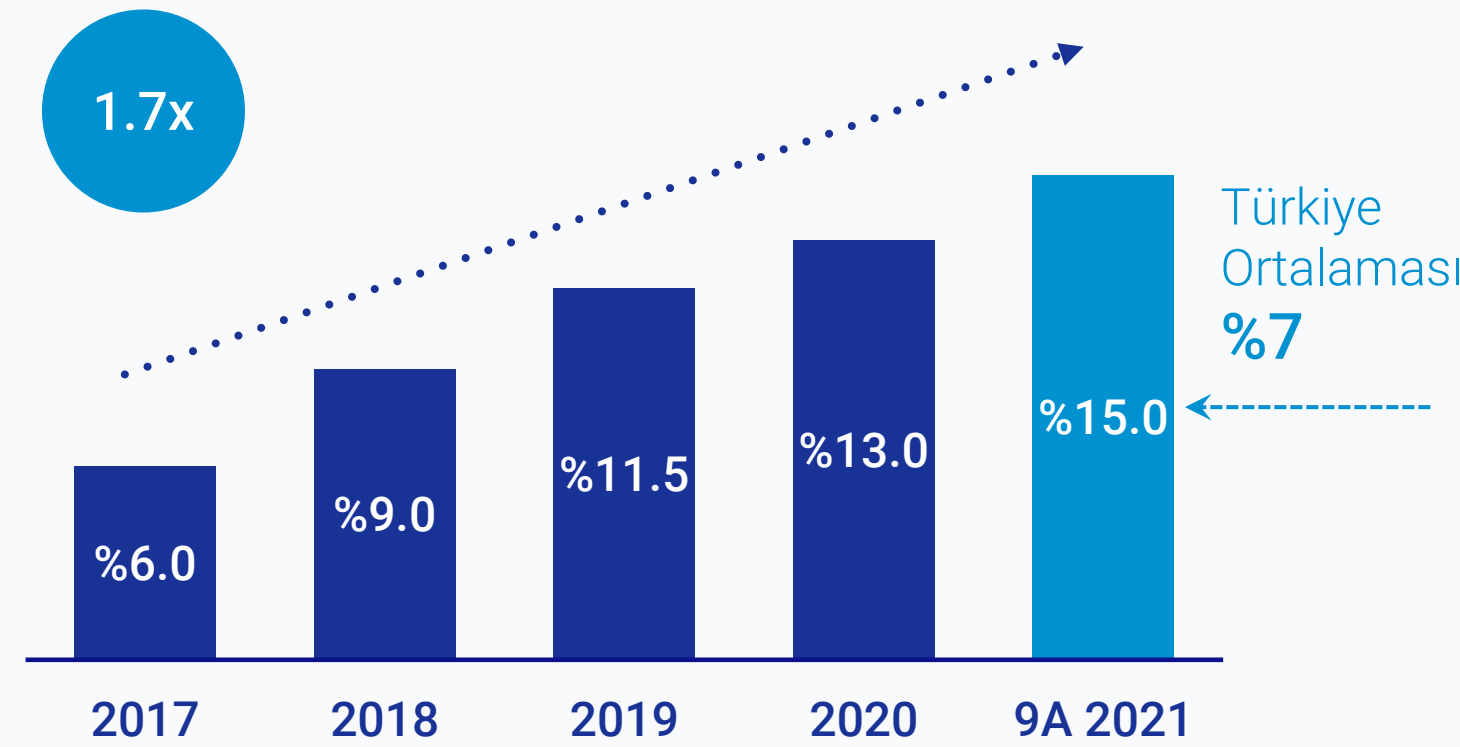
AKÇANSA

3 Entegre tesis	4.1 mn ton* İhracat Hacmi	2 Liman
9.2 mn ton Çimento Kapasitesi	%38 Gelirdeki İhracat Payı	%94 Kapasite Kullanımı

Operasyonel Giderler/Satışlar**

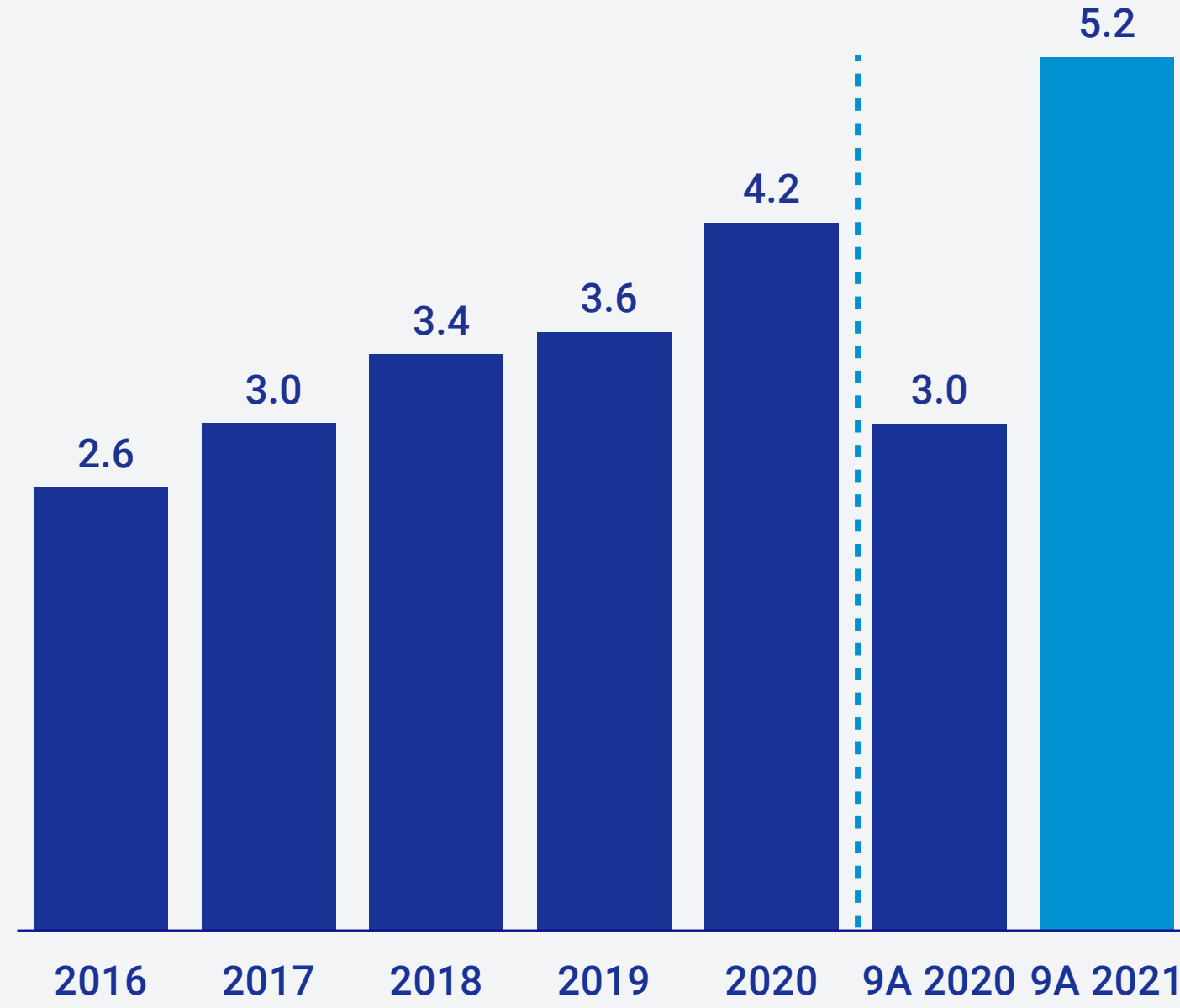


Artan Alternatif Yakıt Kullanımı

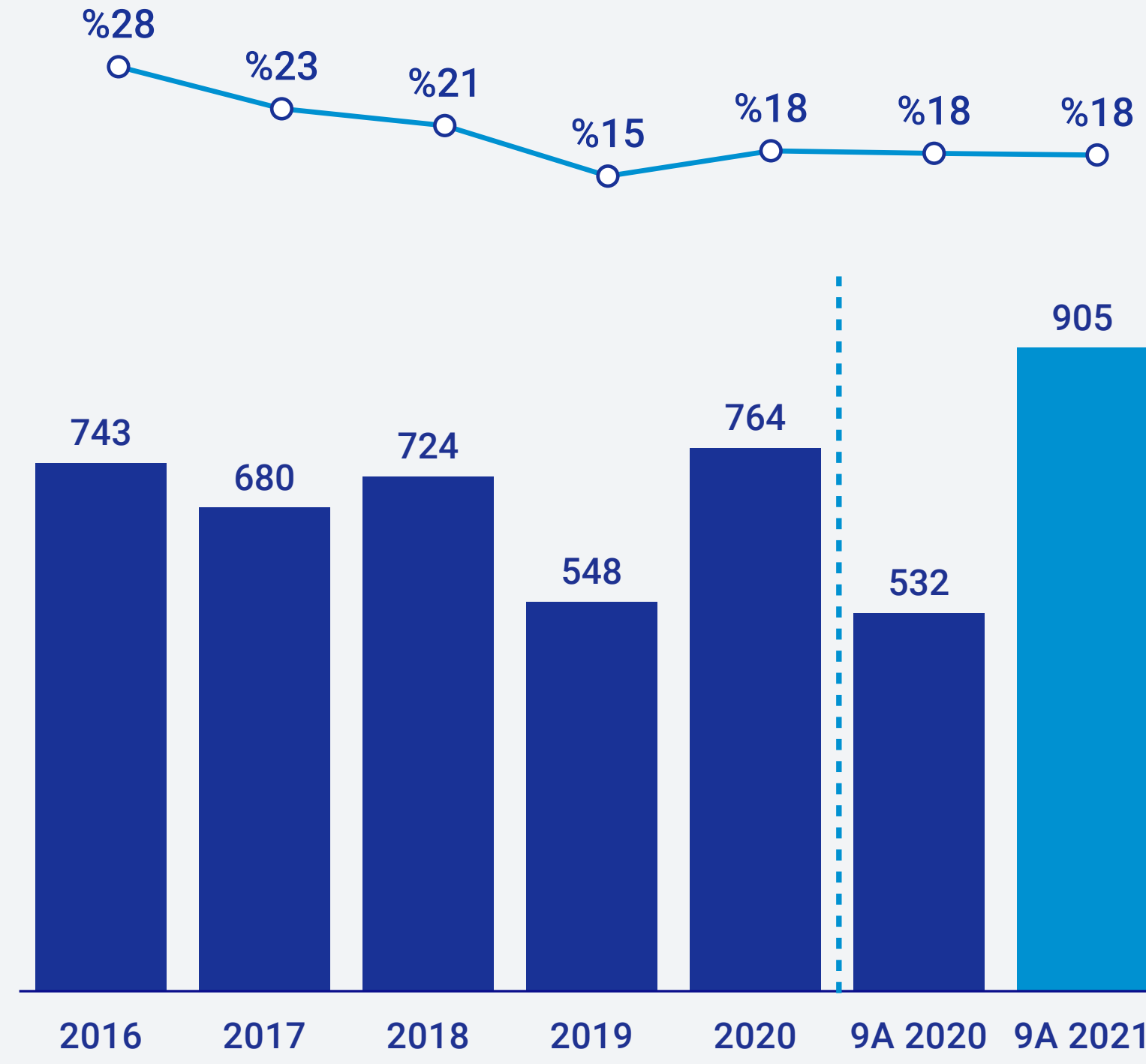
Dünya'nın En Büyük 2.
Beyaz Çimento OyuncusuÇİMSA & CİMSA SABANCI
CEMENT

6 Entegre Tesis	7 Uluslararası terminal	65+ İhracat Yapılan Ülke
8.5 mn ton Çimento Kapasitesi	%53 Gelirdeki İhracat Payı	%96 Kapasite Kullanımı

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%13Yıllık:
%72

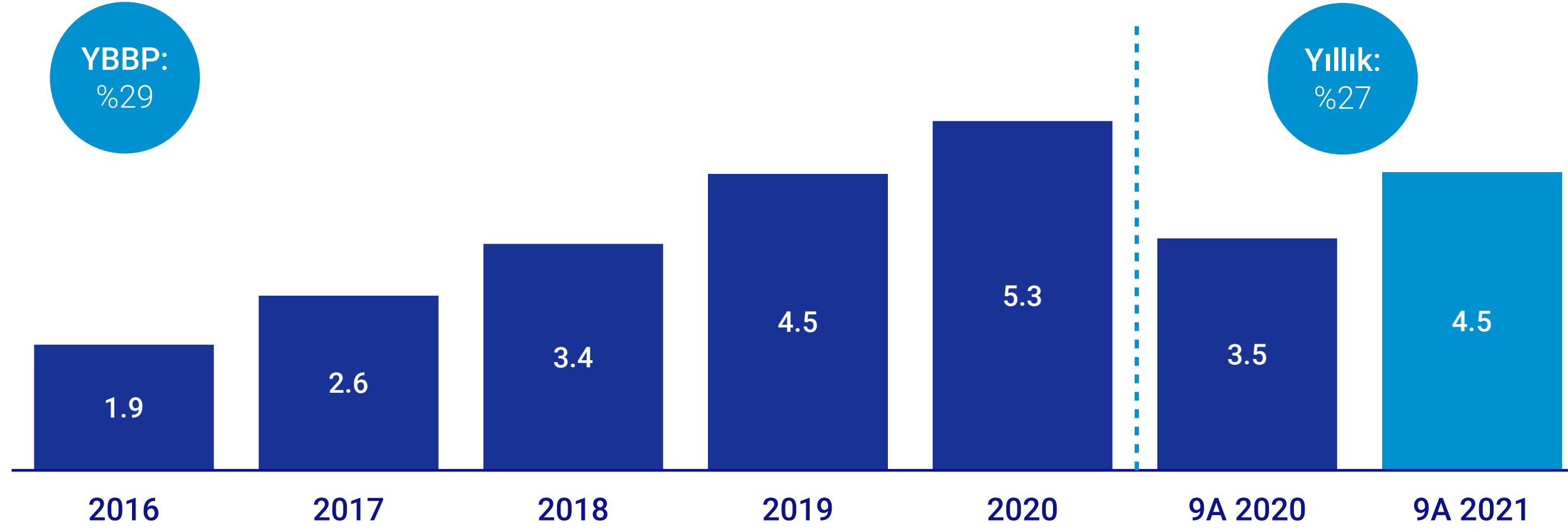
Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%1Yıllık:
%70

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

YBBO:
%80Yıllık:
%240

Aksigorta Brüt Yazılan Primler (milyar TL)



Agesa Teknik Kar* (milyon TL)

Hayat Dışı Sigorta Pazarında
Lider Oyuncu

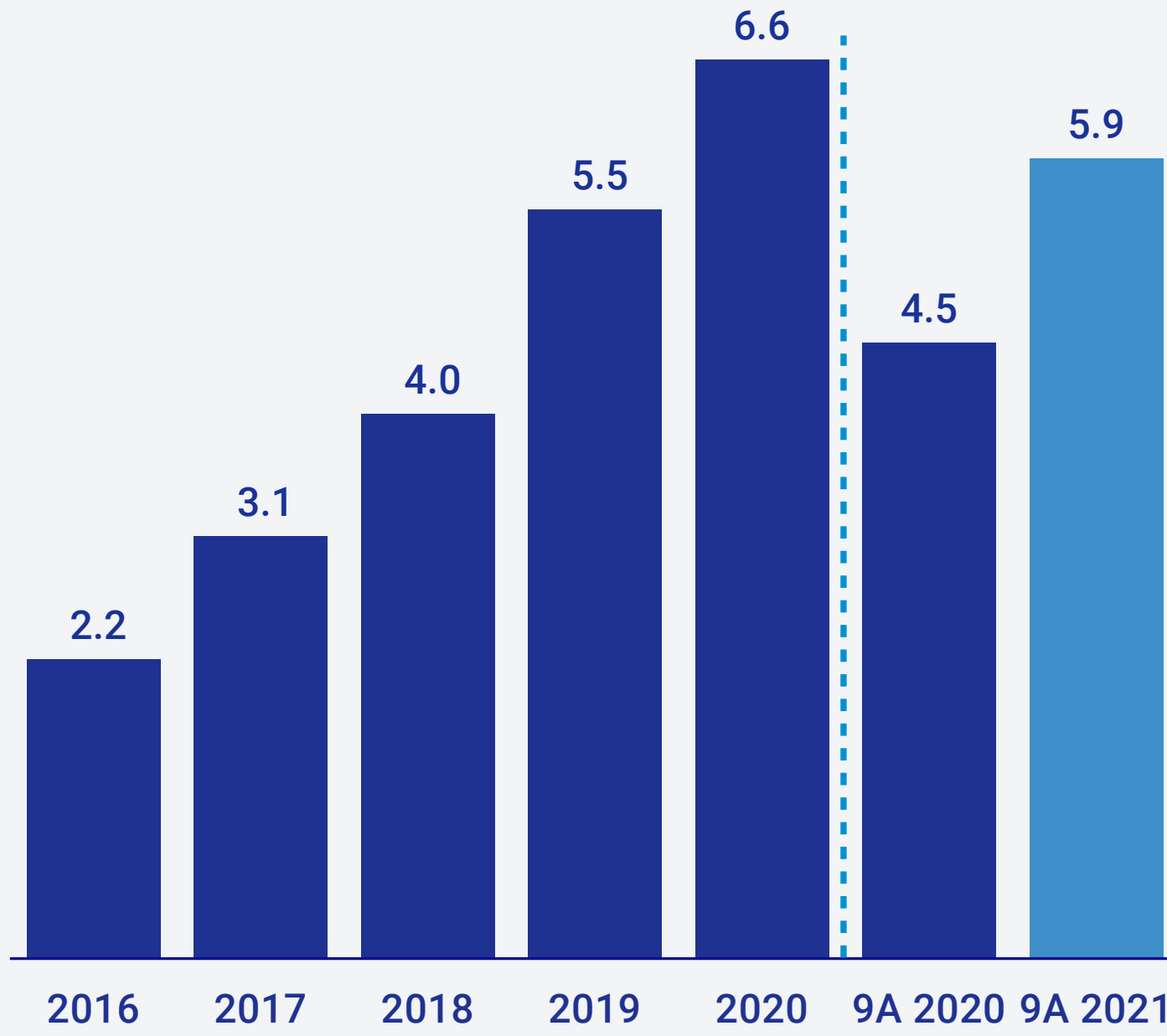
AKSigorta

3,300+
of Agencies%30
Özkaynak Karlılığı%8.2
Pazar Payı4.5 milyar TL
BYP**6.2 milyar TL
Toplam Varlıklar3.8 milyar TL
Fon Büyüklüğü***Bireysel Emeklilik Pazarında
Öncü Oyuncu

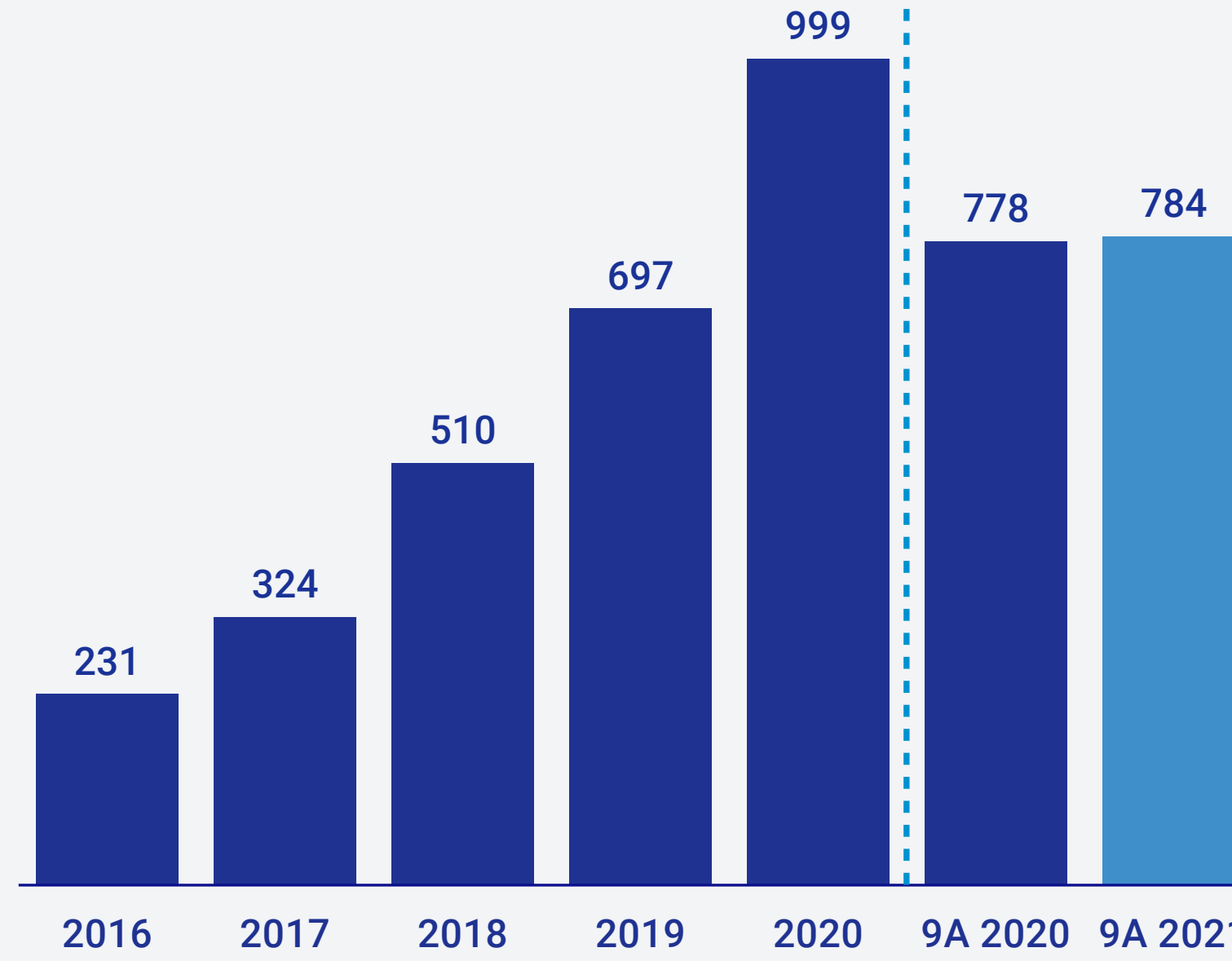
AGE SA

%34
5Y YBBO
Net Kar%44
Özkaynak Karlılığı%17.4
Bireysel Emeklilik
Pazar Payı%43
5Y YBBO
Hayat BYP**%27
5Y YBBO
Bireysel Emeklilik
Fon Büyüklüğü%10.9
Hayat Segmenti
Pazar Payı

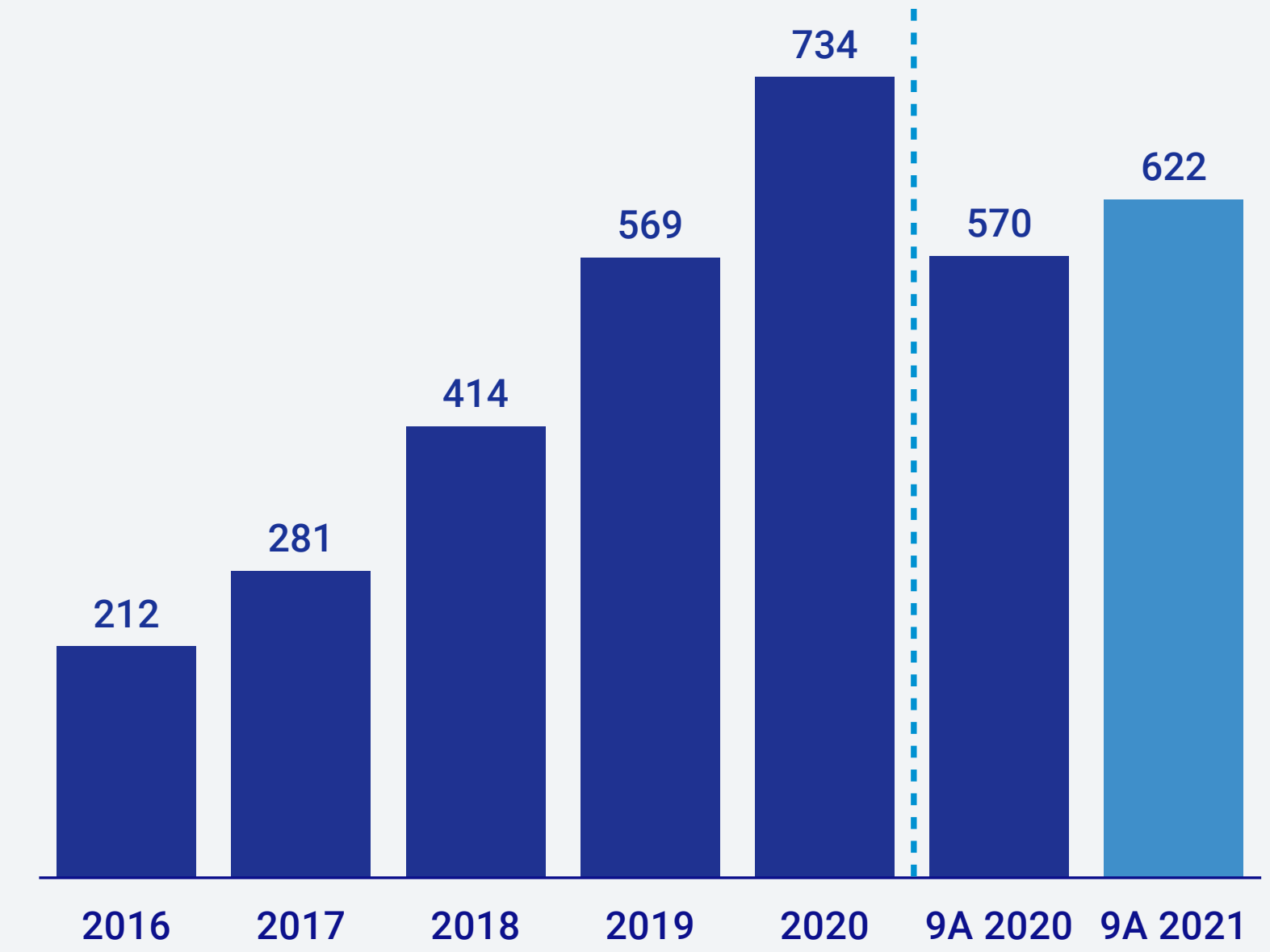
Kombine Gelir (Milyar TL)

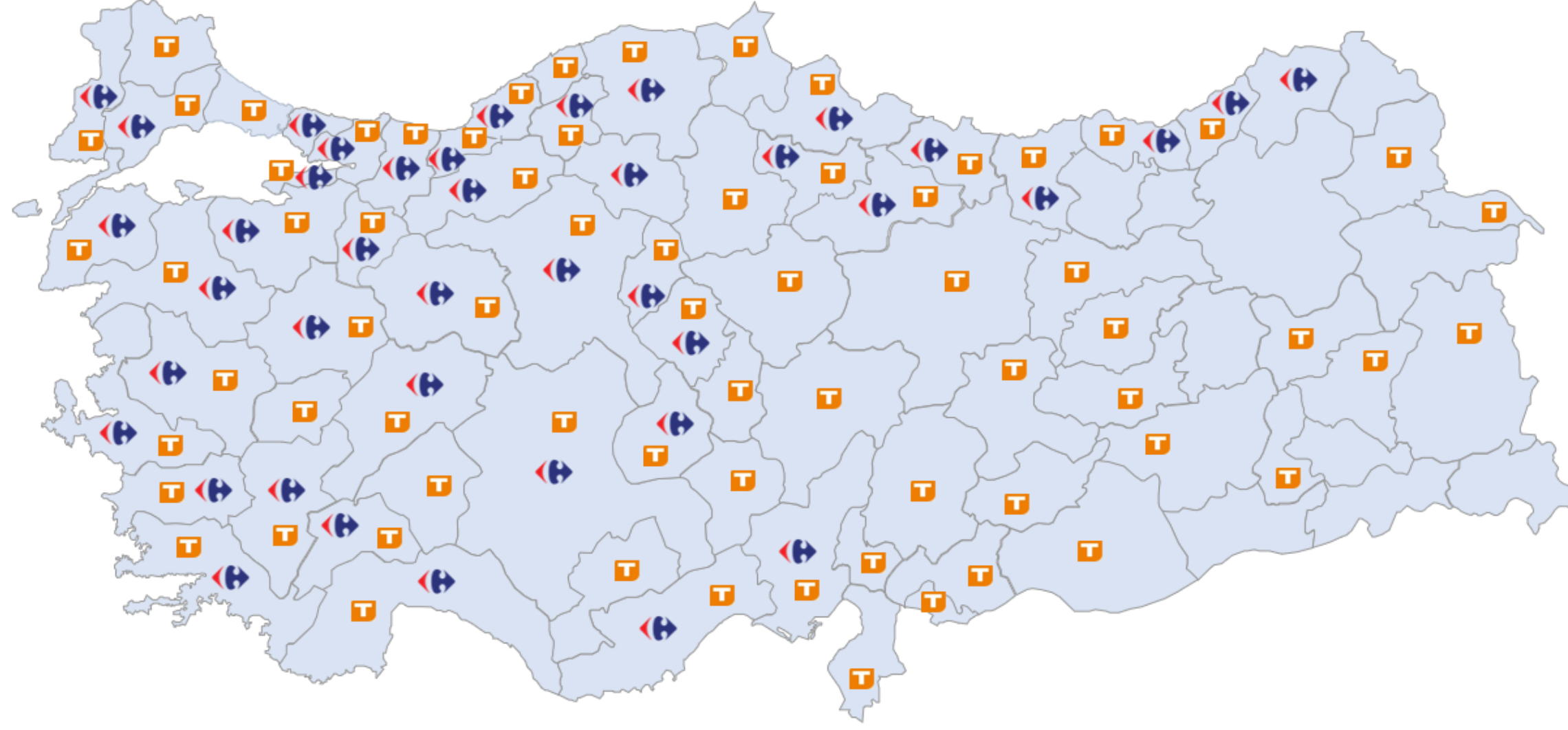
YBBO:
%32Yıllık:
%30

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

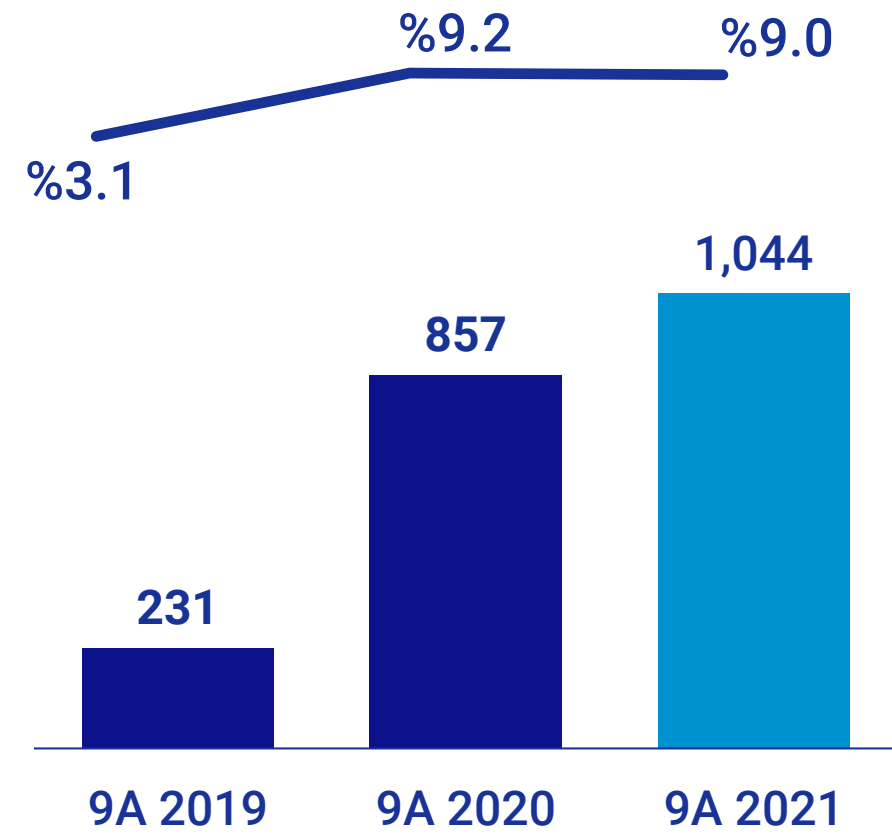
YBBO:
%14Yıllık:
%1

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

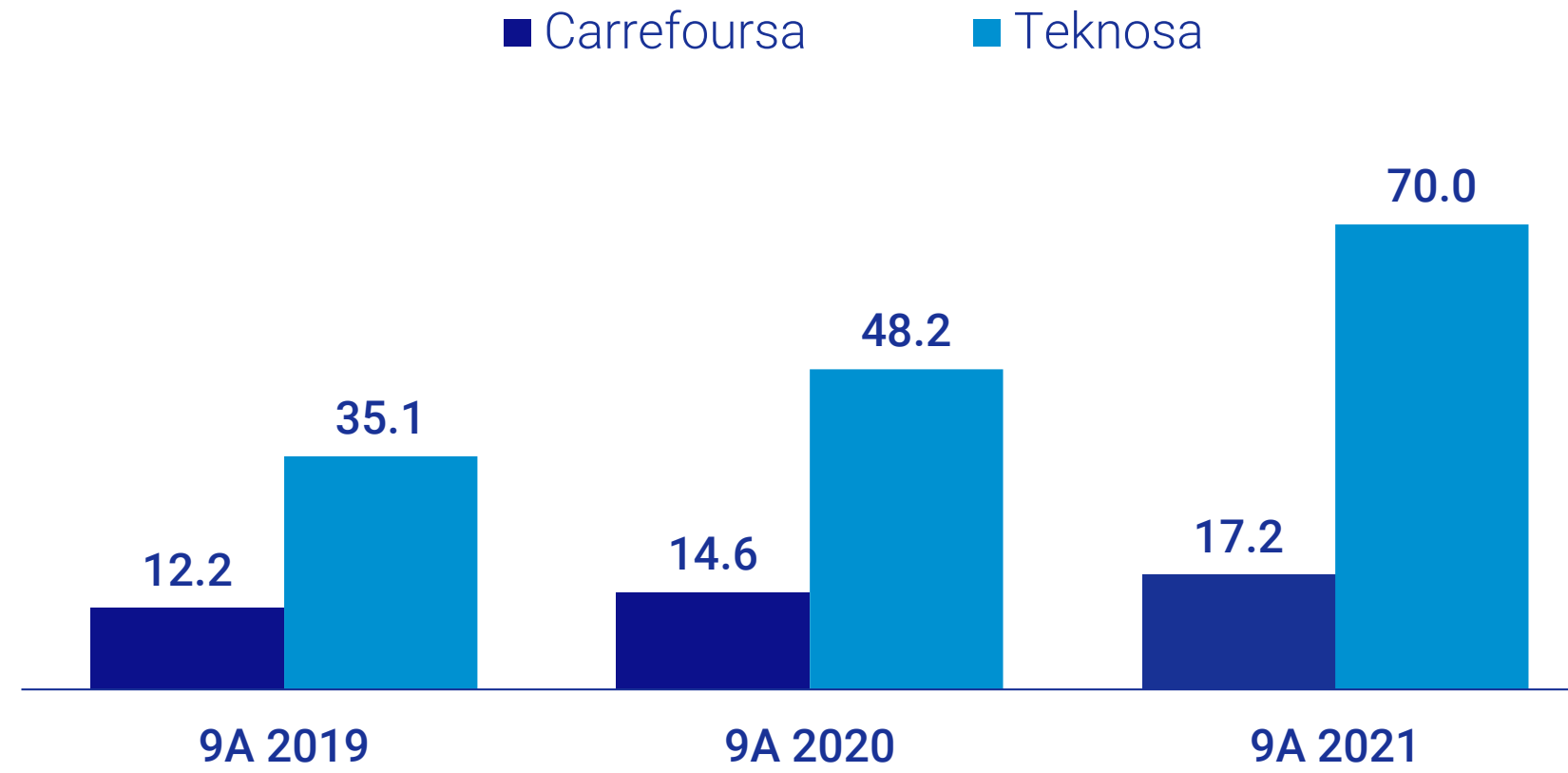
YBBO:
%36Yıllık:
%9



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



M² Başına Satış
(bin TL/m²)



Gıda & Gıda Dışı Perakende

Carrefour  

41
Şehir

720
Mağaza

501k sqm
Satış Bölgesi

135 mn*
Yıllık Müşteri

10,427
Çalışan

Teknoloji Perakendeciliği

TEKNO 

69
Şehir

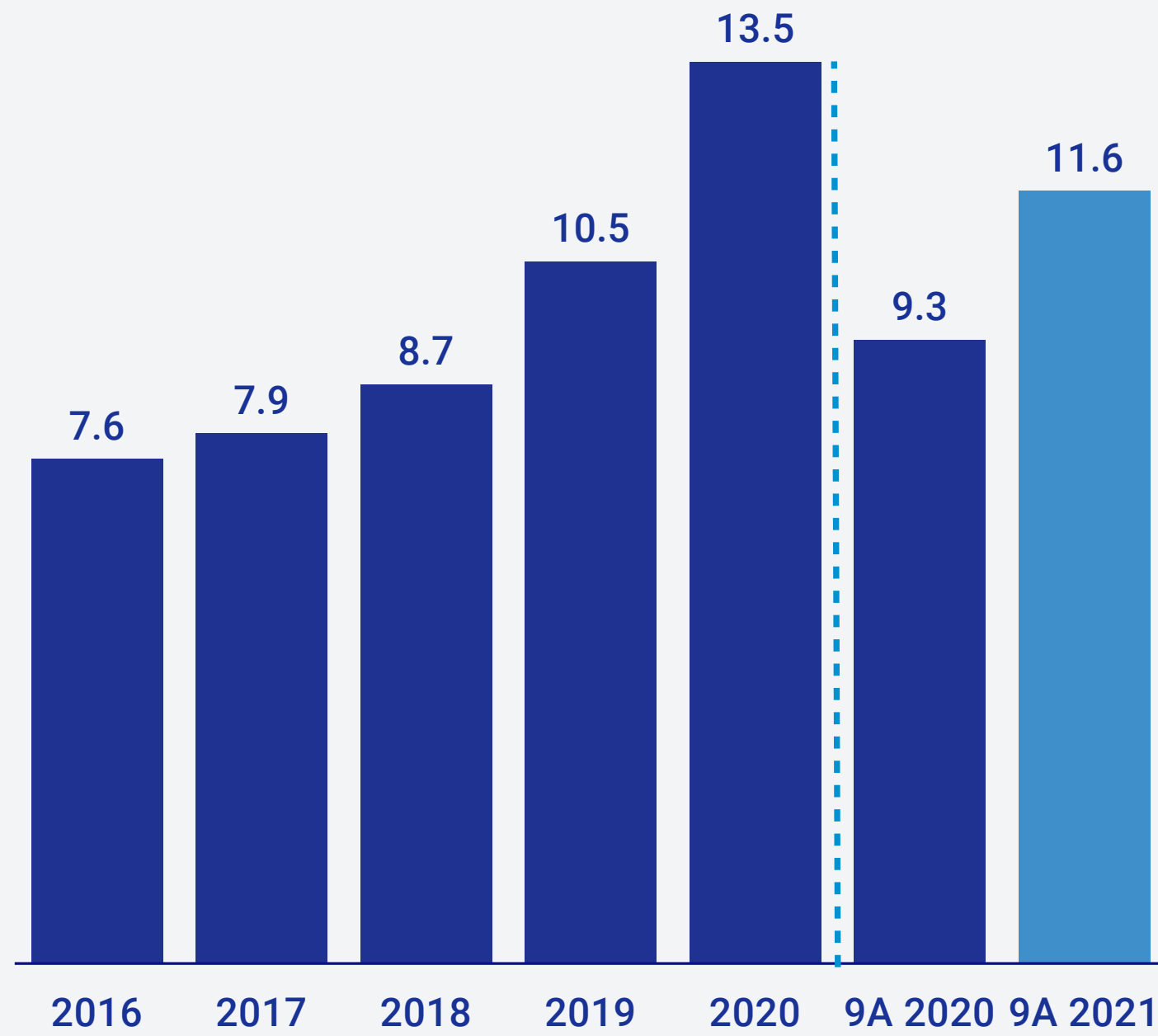
201**
Mağaza

101k sqm
Satış Bölgesi

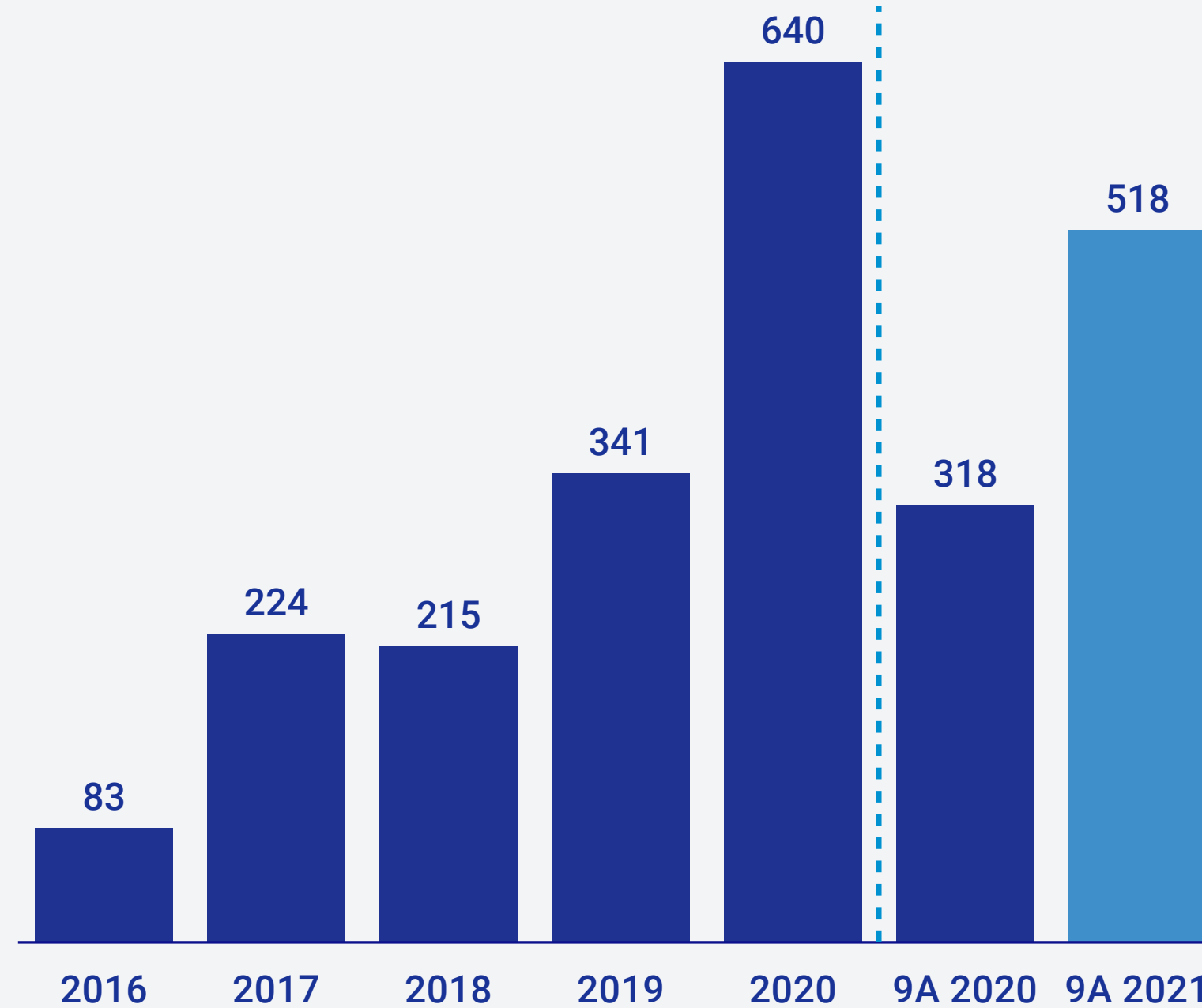
163 mn*
Yıllık Ziyaretçi

2,284
Çalışan

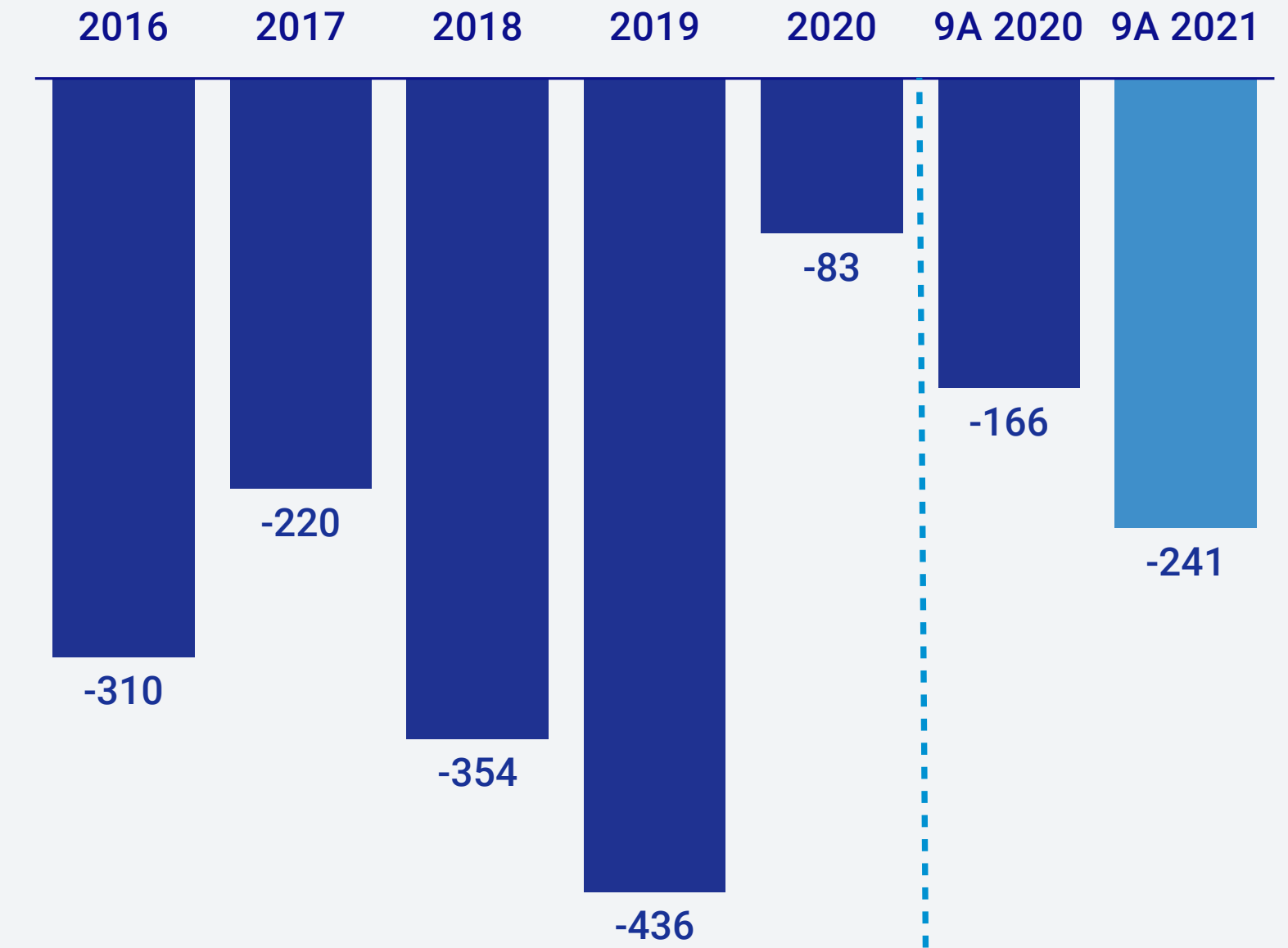
Kombine Gelir (Milyar TL)

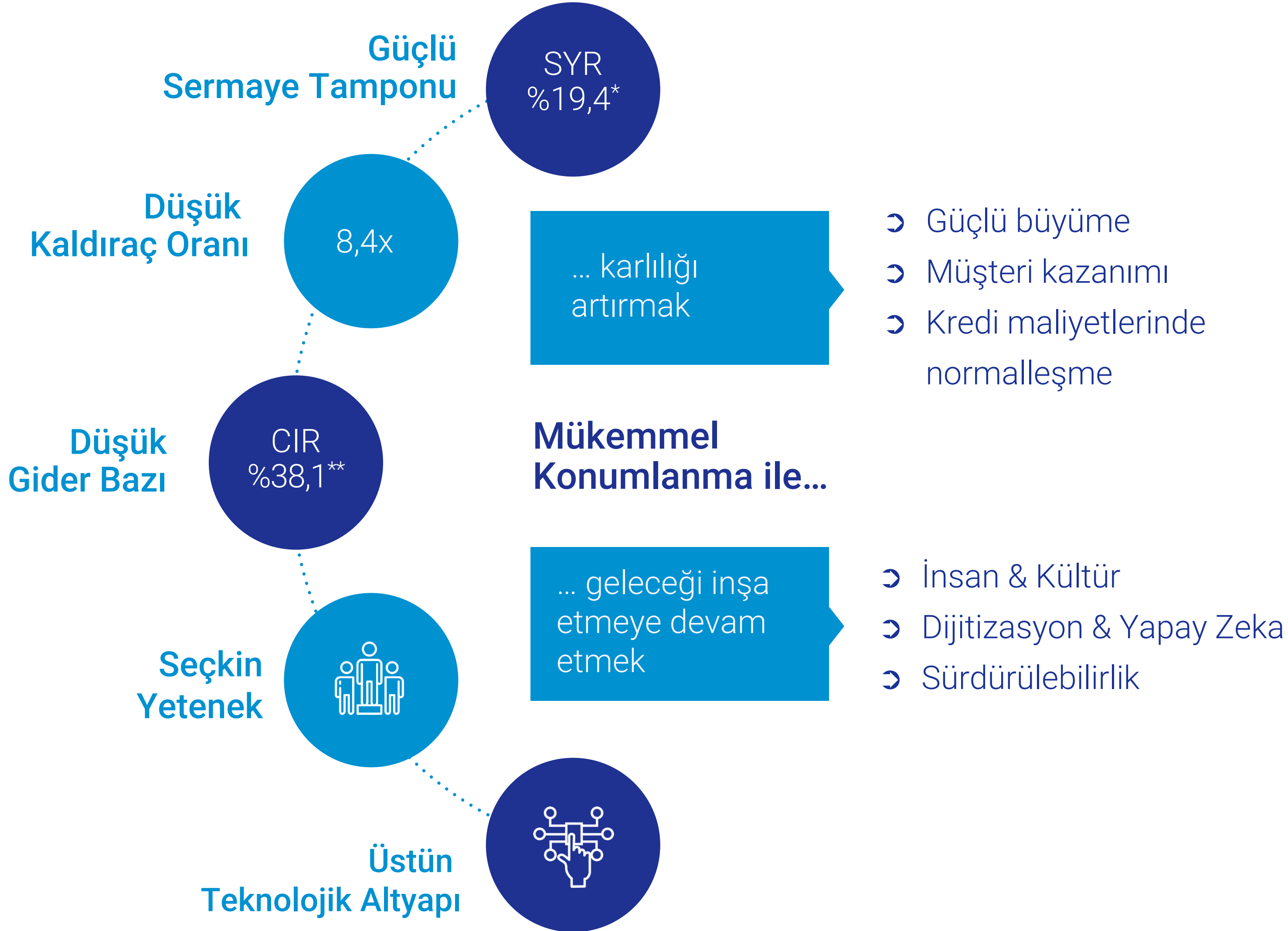
YBBO:
%16Yıllık:
%24

Kombine FAVÖK* (Milyar TL) & FAVÖK* Marjı

YBBO:
%67Yıllık:
%63

Kombine Net Kar* (Milyar TL)

YBBO:
%28



AKBANK

Orta Vadeli Hedefler

- Orta-Yüksek %10'lu seviyelerde özsermaye karlılığı
- Sürdürülebilir temettü dağıtımı
- Operasyonel verimlilikte sınıfının en iyisi olmaya devam
- Çevresel ayakizini azaltırken olumlu etkiler yaratma

Seçkin Yetenek
%11 PhD & Yüksek Lisans

6milyon
Dijital Bankacılık Müşterisi

200 milyar TL
2030'a kadar sürdürülebilir kredi finansmanı

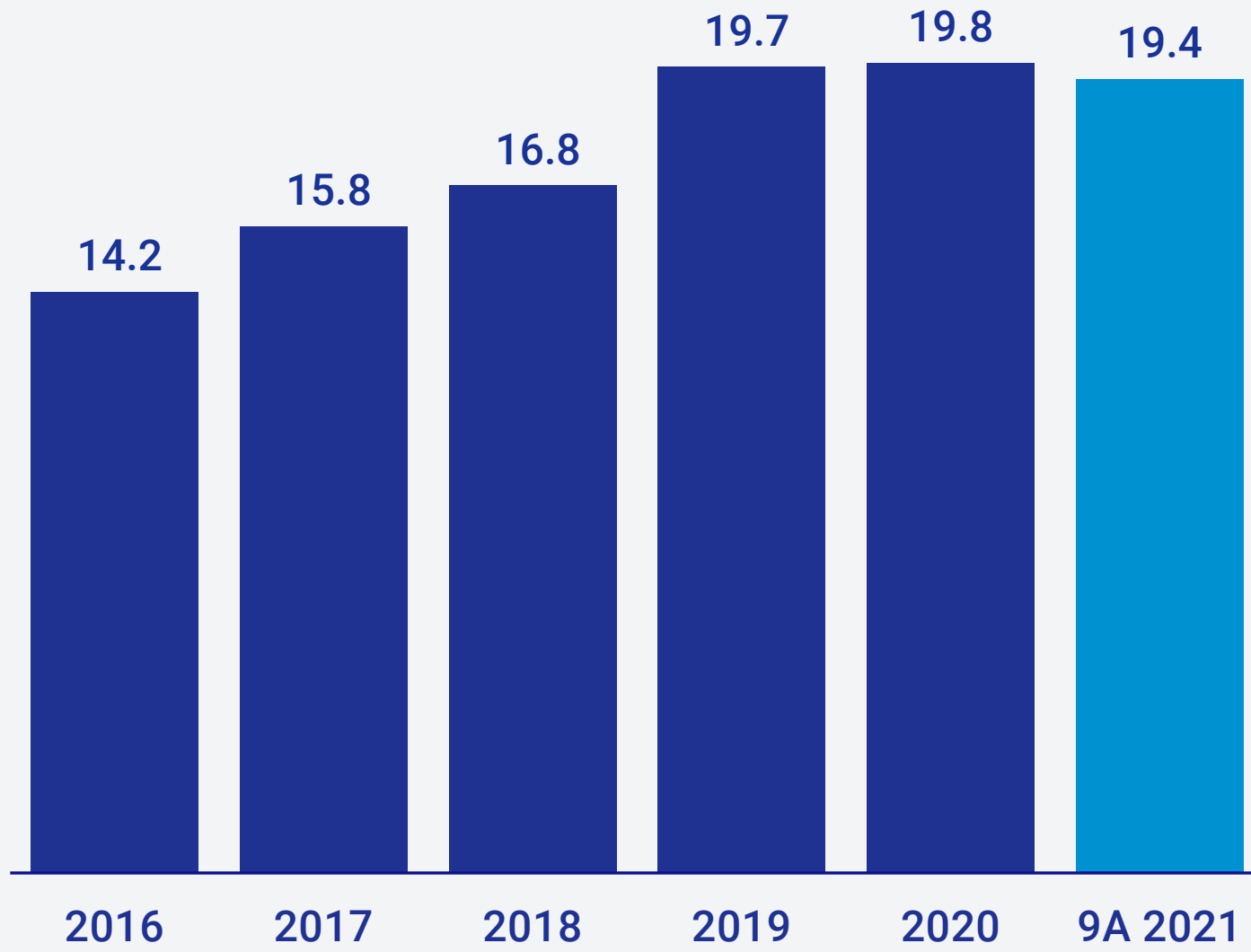
%53
Kadın Çalışan Oranı

1.
Türkiye'nin ilk "Dijital-İlk" Kredi Kartı

Karbon-Nötr Banka
2025'e kadar

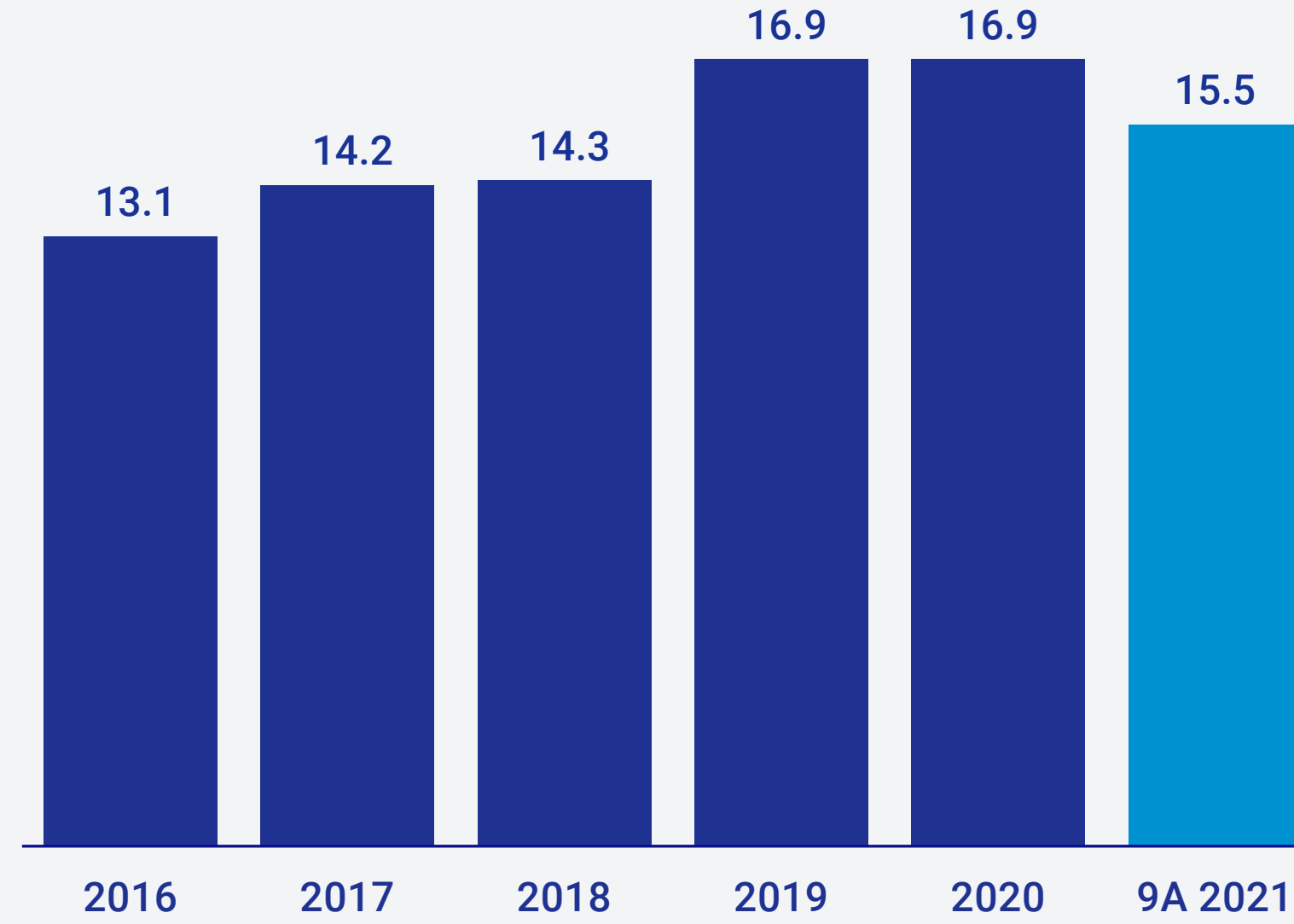
Sermaye Yeterlilik Oranı* (%)

9A 2021
Sermaye
Fazlası*:
32.3 milyar
TL



Ana Sermaye Oranı* (%)

9A 2021
Ana
Sermaye
Fazlası*:
24.1 milyar
TL

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

*2020 & 9M21 düzenlemeler hariç hesaplanmıştır. Düzenlemeler: 9A21 için risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında ve 2020 için menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları & risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında son 12 ay ortalama kuru kullanılmıştır.

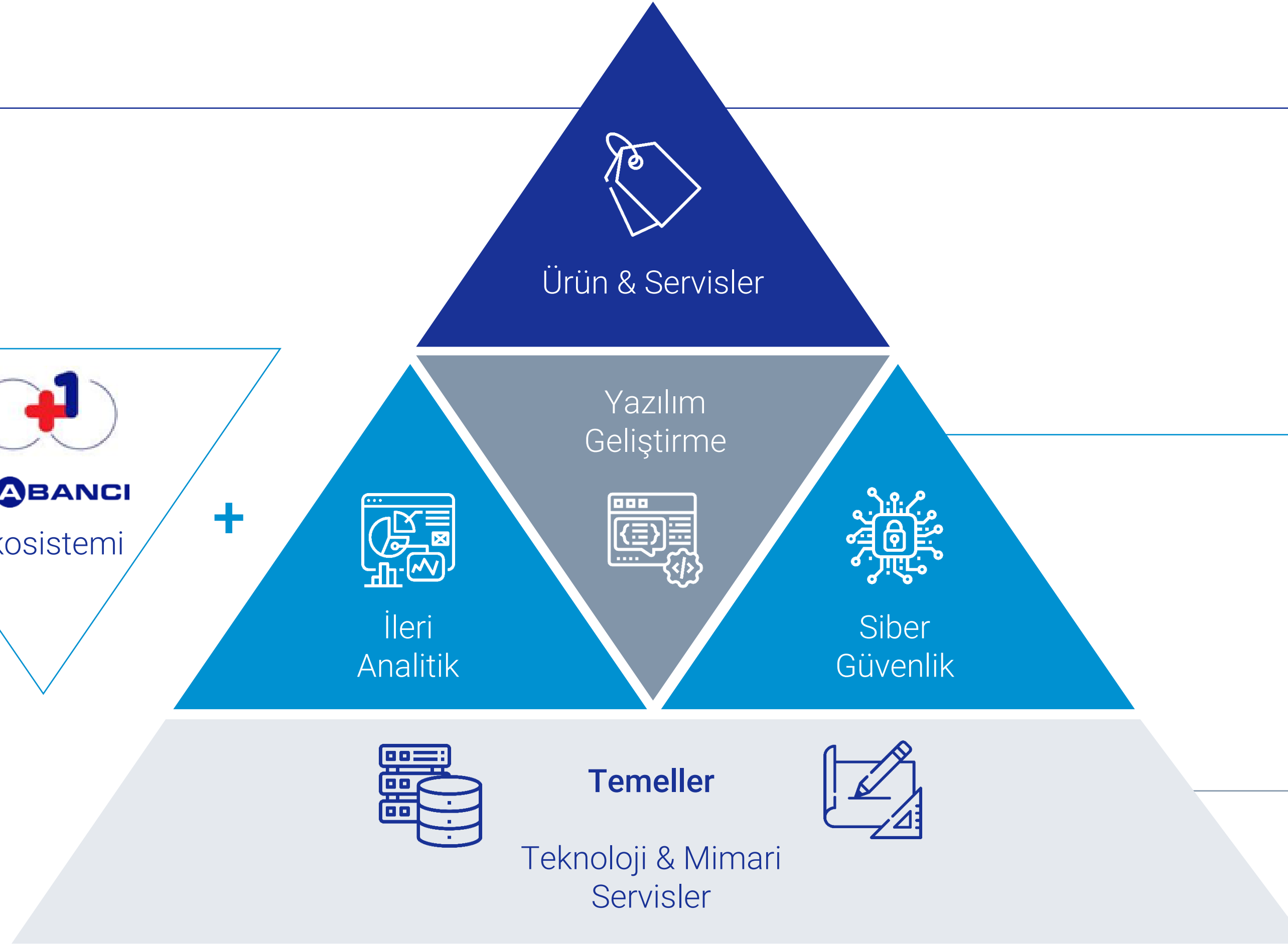
**Net kar amortisman ve serbest karşılıkların farklı muhasebeleştirilmesi sebebiyle konsolide banka finansallarına göre farklılık göstermektedir.

Değer Yaratan Yeni Nesil Ürünler

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

Yeteneklerden Maksimum Fayda Sağlama

- Sabancı grubuna FAVÖK katkısı
Analitik Projeler ile **330 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 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

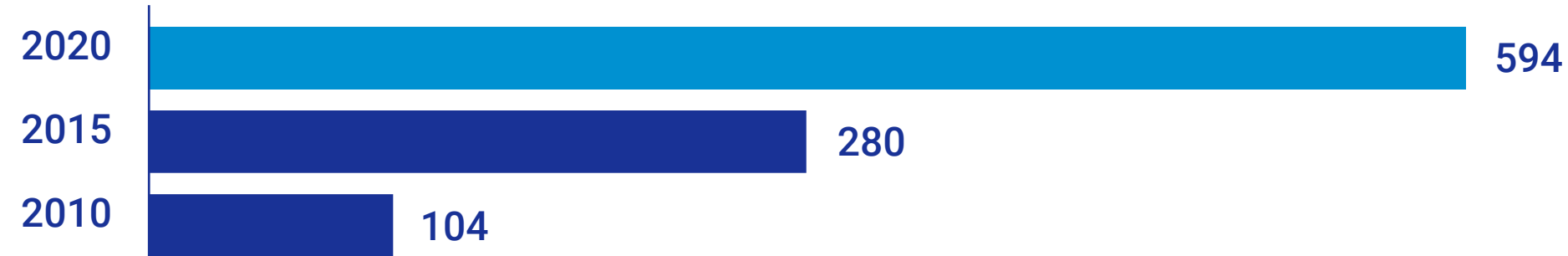
LUMNION
THE GROWTH COMPANY

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

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:
%30

Bankasürans Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü (Milyon TL)

YBBO:
30%

Sabancı Şirketleri Arasında E-Mobilité Projeleri



Türkiye Elektrikli Araç Sayısı

~6K

1YY 2021
itibariyle

1 milyon*

2030 itibariyle

E-Şarj Türkiye Soket Ağı**

478 soket

256 halka açık nokta

26 soket

Brisa & Carrefoursa
ağında

500 soket

2021 Yılsonu

55 soket

2021 Yılsonu

Kordsa & Çimento Şirketleri İşbirliği

- Sabancı Çimento Şirketleri ile Kordsa Teknolojisi birarada
- Betonu güçlendirmek için yüksek dirençli Polipropilen kullanımı



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**

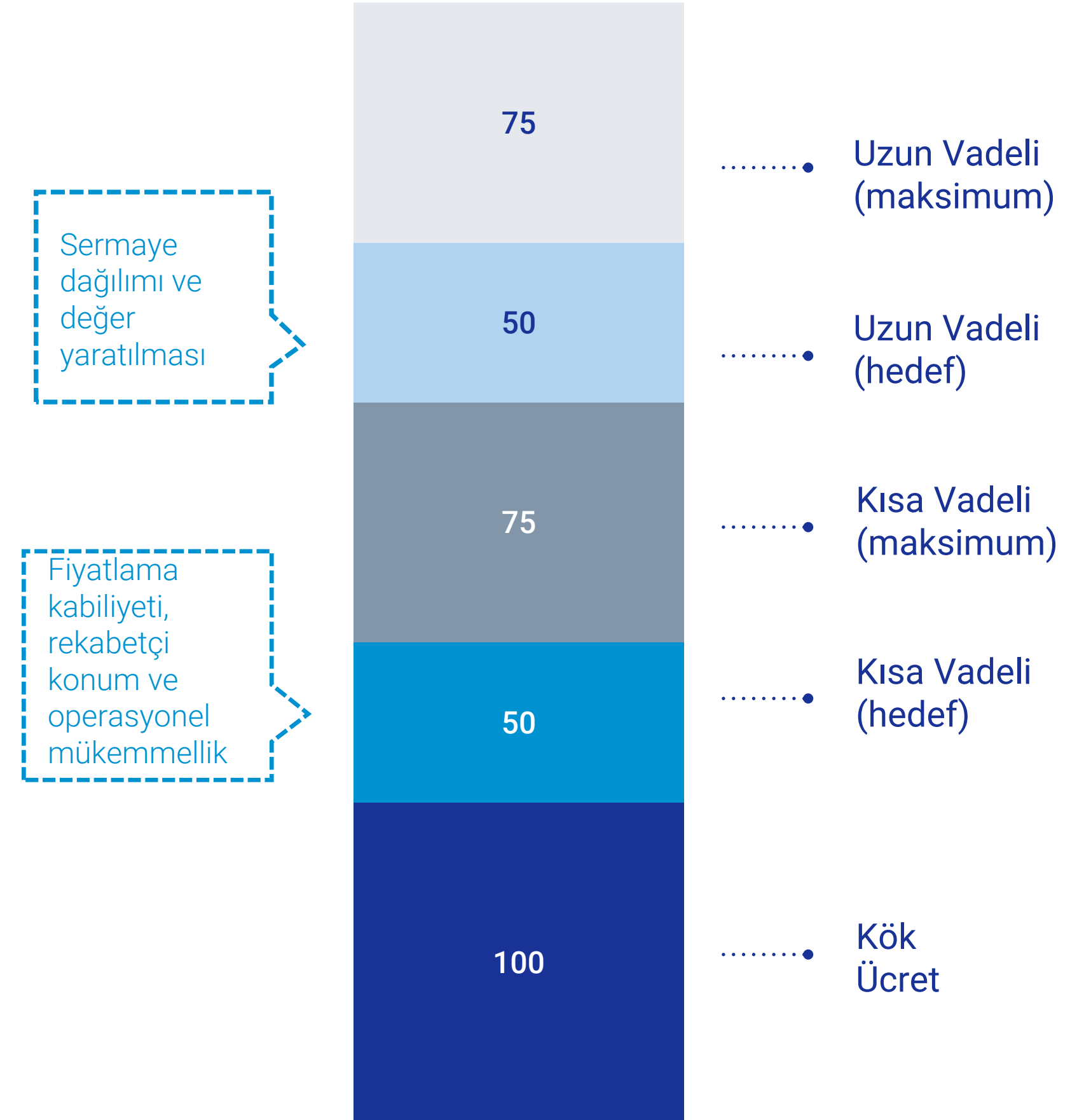
Kısa Vadeli (1-Yıl) Finansal Olmayan Performans Göstergeleri*

- 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

	2015-20	Orta Vadeli Hedefler
Satış büyümesi	TÜFE ² + %4	TÜFE ¹ + %8
FAVÖK ³ büyümesi	TÜFE ² + %8	TÜFE ¹ + %10
Yatırım Harcamaları/Gelir	%6	~14%
Döviz cinsi gelir payı ⁵	%25 ⁴	%30+
Net borç / FAVÖK ⁶	1,5x ⁴	<2,0x
Yeni ekonominin ⁷ kombine satış ⁵ içerisindeki payı	%6 ⁴	~%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 Notu⁸

BBB

2030'a Kadar (Akbank)

200 Milyar TL
Sürdürülebilir
Kredi Finansmanı

15 Milyar TL
Sürdürülebilir
Yatırım Fonları
Bakiyesi

EKLER

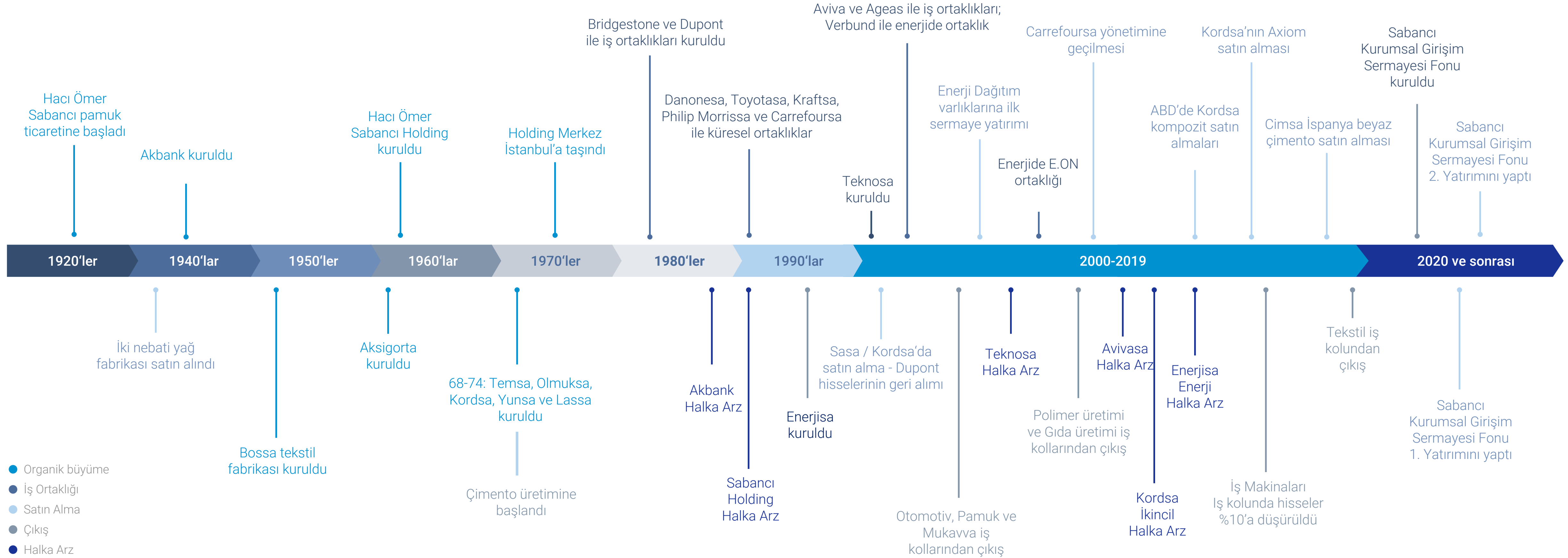
Ekler / Sürekli Gelişen Portföy

1940 – 1960'lar
Büyüme - Çeşitlendirme

1970 – 2000'ler
Küresel Ortaklıklar - Holdingleşme

2000s – 2010'lar
Gözden Geçirme

Günümüz ve Gelecek
"Yeni Neslin Sabancı'sı"



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	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Akbank	245	367	652	-	-	255
Akçansa	102	94	51	61	18	42
Aksigorta	-	-	40	73	73	110
Agesa	12	9	19	40	64	64
Brisa	68	-	-	-	12	107
Carrefoursa	-	-	-	-	-	
Çimsa	99	95	33	-	-	
Kordsa	43	41	48	48	35	
Teknosa	-	-	-	-	-	
Yülsa	2	-	-	3	-	
Enerjisa Enerji	-	-	142	189	283	454
Halka Açık Olmayan Şirketler	183	274	227	187	7	530
Alınan Temettü	755	879	1.212	601	492	1.562
Ödenen Temettü	306	408	612	612	673	714
Ödenen/Alınan Temettü	%41	%46	%51	%102	%137	%46
Temettü Ödeme Oranı	%13,7	%15,3	%17,6	%16,0	%17,8	%15,0

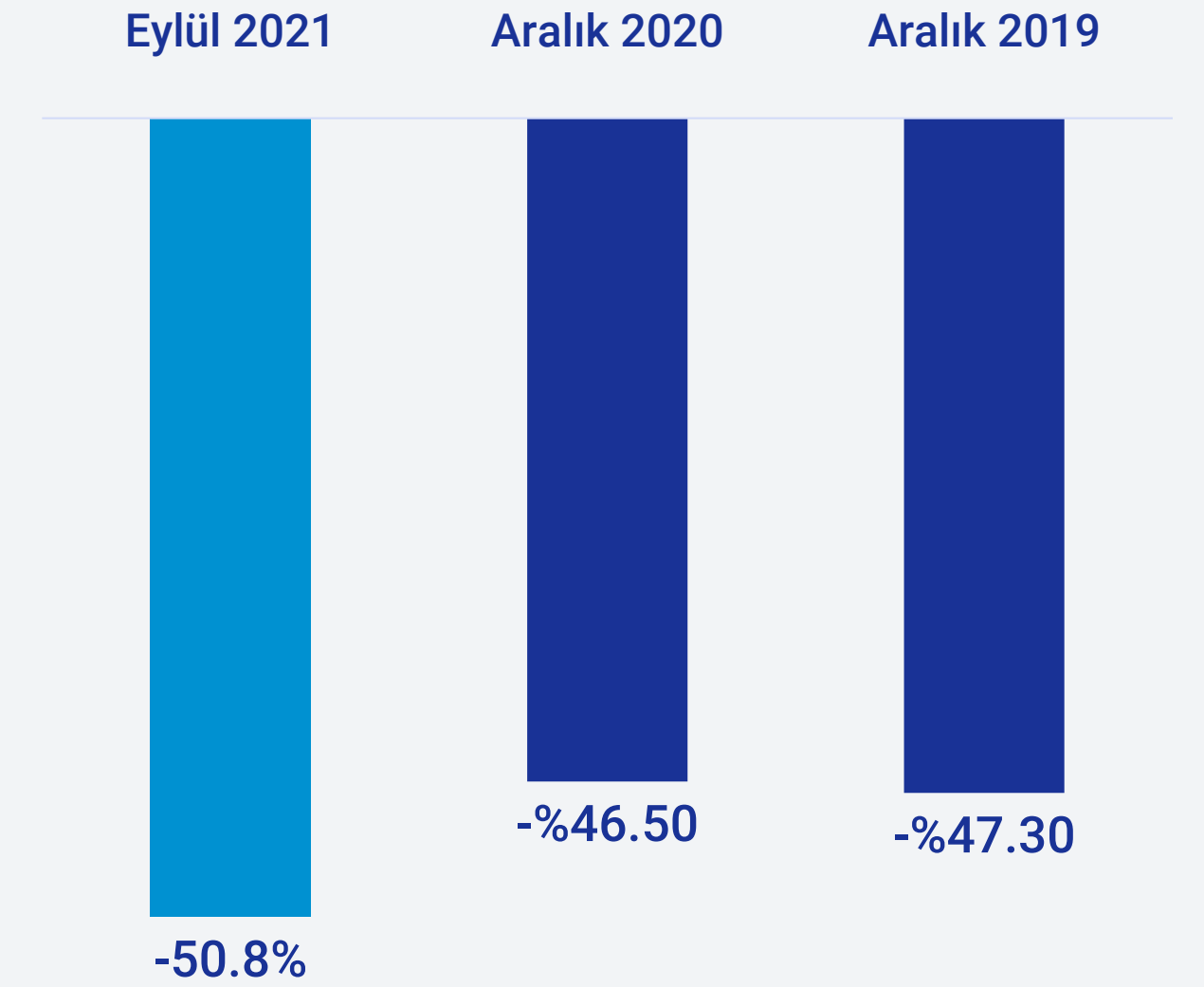
Temettü Politikası:

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

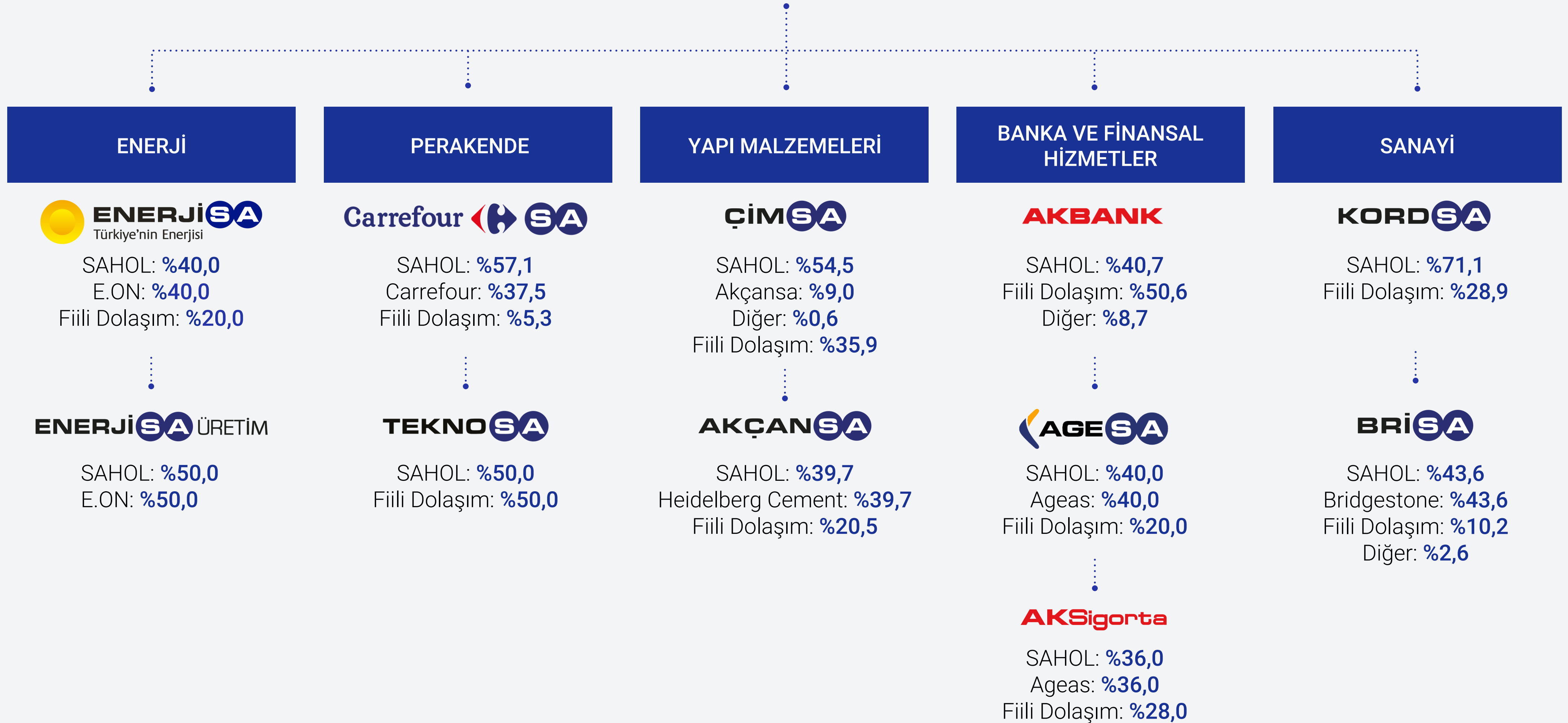
USDmn				Eylül 2021		Aralık 2020	
Şirketler	İştirak Oranı	Değerleme Methodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı	Holding Payı	NAD Payı
Akbank	%41	Piyasa Değeri	3,120	1,271	%27.8	1,978	%33.6
Enerjisa Enerji	%40	Piyasa Değeri	1,385	554	%12.1	796	%13.5
Aksigorta	%36	Piyasa Değeri	242	87	%1.9	138	%2.3
Agesa	%40	Piyasa Değeri	350	140	%3.1	178	%3.0
Akçansa	%40	Piyasa Değeri	294	117	%2.6	169	%2.9
Çimsa	%55	Piyasa Değeri	419	228	%5.0	177	%3.0
Brisa	%44	Piyasa Değeri	746	325	%7.1	358	%6.1
Kordsa	%71	Piyasa Değeri	554	394	%8.6	290	%4.9
Carrefoursa	%57	Piyasa Değeri	632	361	%7.9	706	%12.0
Teknosa	%50	Piyasa Değeri	133	66	%1.5	95	%1.6
Halka Açık Şirketler				3,545	%77.5	4,884	%82.9
Halka Açık Olmayan Şirketler¹				815	%17.8	890	%15.1
Toplam				4,360	%95.3	5,775	%98.0

Sabancı Holding Net Nakit	213	%4.7	115	%2.0
Sabancı Holding NAD	4,573	%100.0	5,890	%100.0
Sabancı Holding Piyasa Değeri	2,249		3,150	
Sabancı Holding Iskonto Oranı	-%50.8		-%46.5	

NAD Iskontosu



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*					
	3Ç 2020	3Ç 2021	Değişim	9A 2020	9A 2021	Değişim	3Ç 2020	3Ç 2021	Değişim	9A 2020	9A 2021	Değişim	3Ç 2020	3Ç 2021	Değişim	9A 2020	9A 2021	Değişim
TOPLAM	27,015	38,560	%43	75,314	100,053	%33	5,700	8,259	%45	15,508	21,243	%37	1,609	2,255	%40	3,976	5,773	%45
TOPLAM*-Karşılaştırılabilir	27,015	38,560	%43	75,314	100,053	%33	5,577	8,116	%46	15,138	20,824	%38	1,617	2,258	%40	4,000	5,787	%45
BANKA	9,177	13,539	%48	27,818	36,164	%30	2,473	4,512	%82	6,904	10,492	%52	724	1,396	%93	2,004	3,215	%60
BANKA DIŞI*	17,837	25,022	%40	47,495	63,888	%35	3,227	3,747	%16	8,604	10,751	%25	885	859	-%3	1,972	2,558	%30
BANKA DIŞI*-Karşılaştırılabilir	17,837	25,022	%40	47,495	63,888	%35	3,103	3,605	%16	8,234	10,331	%25	893	863	-%3	1,996	2,572	%29
ENERJİ	8,440	12,630	%50	23,580	30,355	%29	1,815	2,073	%14	5,423	5,884	%8	365	409	%12	1,095	1,140	%4
SANAYİ	2,239	3,519	%57	5,980	9,694	%62	450	704	%56	1,107	2,115	%91	138	232	%69	281	779	%177
YAPI MALZEMELERİ	1,197	2,149	%79	3,009	5,182	%72	278	293	%5	532	905	%70	59	62	%5	65	226	%245
PERAKENDE	3,718	4,396	%18	9,348	11,584	%24	335	395	%18	688	937	%36	14	-28	-%296	-105	-152	-%45
PERAKENDE-Karşılaştırılabilir	3,718	4,396	%18	9,348	11,584	%24	211	253	%20	318	518	%63	23	-25	-%212	-82	-138	-%69
FİNANSAL SERVİSLER	1,596	2,009	%26	4,519	5,870	%30	272	244	-%10	778	784	%1	79	79	%0	216	242	%12
DİĞER*	647	319	-%51	1,060	1,203	%14	77	38	-%51	77	126	%64	231	106	-%54	420	324	-%23

*Holding temettü geliri hariçtir

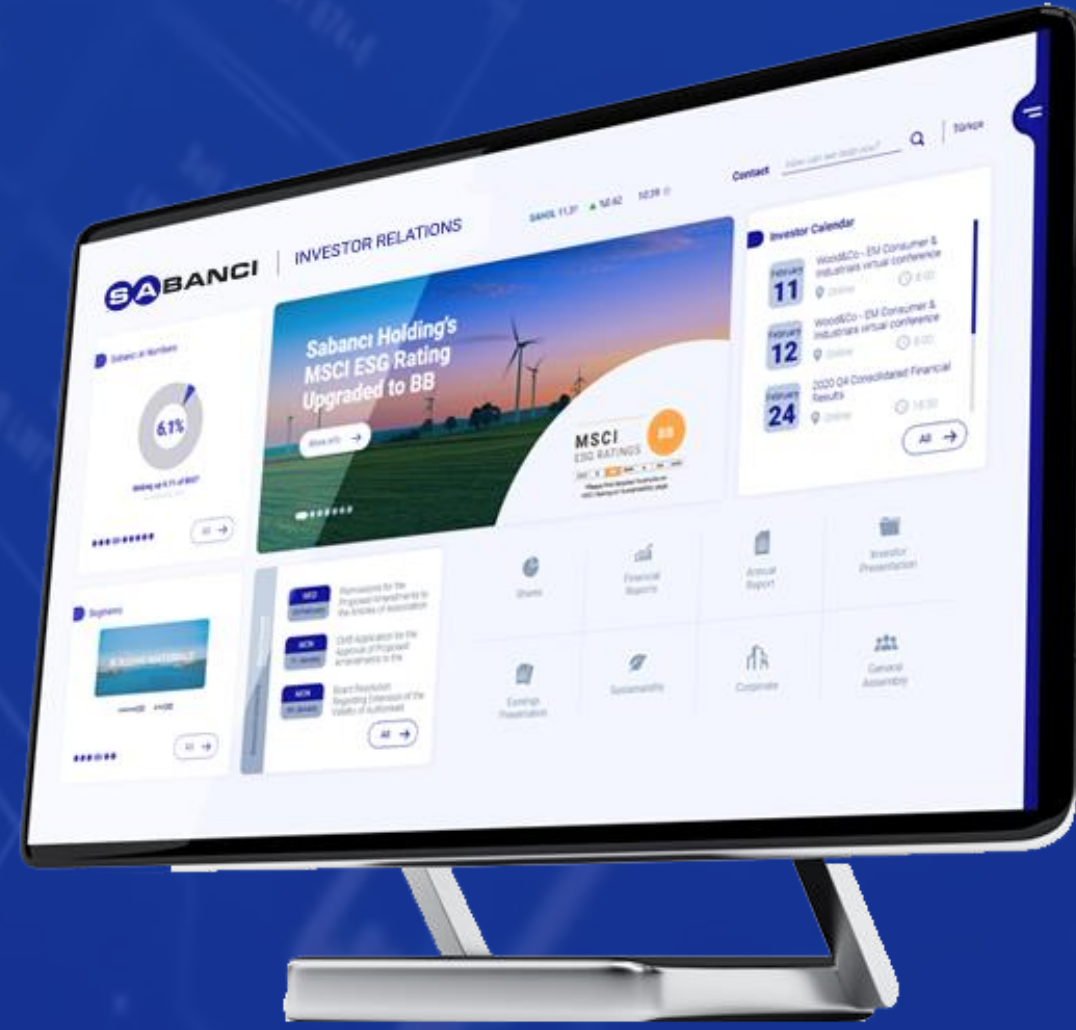
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir. Karşılaştırılabilir veriler TFRS 16 hariçtir.

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

MİLYON TL	Tek Seferlik Gelir/Giderler			
	3Ç 2020	3Ç 2021	9A 2020	9A 2021
TEK SEFERLİK GELİR/GİDERLER HARIÇ KONSOLİDE NET KAR	1,609	2,255	3,976	5,773
Kurumlar Vergisinin %25'e Yükseltilmesi	0	-135	0	-295
Enerjisa Üretim Pervari Değer Düşüklüğü	0	0	-148	0
Cimsa Sabanci Cement BV's Tek Seferlik Gelir/Giderler	0	-61	0	-4
Kordsa Brezilya Vergi İades	0	3	0	54
Carrefoursa Tek Seferlik Gelir/Giderler (kurumlar vergisi artışı hariç)	0	40	-1	33
Agesa Tek Seferlik Gelir/Giderler (kurumlar vergisi artışı hariç)	-1	-23	17	-25
Aksigorta Tek Seferlik Gelir/Giderler (kurumlar vergisi artışı hariç)	0	-21	0	-21
Sigorta İşkolu Tam Konsolidasyon Etkisi	0	1,363	0	1,363
Diğer	4	-28	-4	-21
KONSOLİDE NET KAR	1,612	3,392	3,841	6,857

- 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 Uzmanı

skardicalioglu@sabanci.com

investor.relations@sabanci.com

