

ARALIK 2023

YATIRIMCI SUNUMU



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.

Sermaye Kullanım Alanları



Hem organik hem de inorganik büyümeyi hızlandırmak için yatırımları ikiye katlıyor...

Yatırımlar 2 Kat Artarken | Ana İşlerimize ve 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: Net karın %5 ile %20'si arasında
- Hisse Geri Alım Programı:
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
Azami fon tutarı: 3,25 Milyar TL
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri:
NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi



Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

- Yeni ekonominin banka dışı kombine satışlardaki payı: 2021'de %6 iken orta vadeli hedeflerde ~%13
- Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda, daha fazla döviz geliri yaratmak, regüle olmayan iş kollarının payını arttırmak ve Net Sıfır Emisyon hedefimize ulaşmak için alttakilere odaklı:
 - Enerji ve İklim Teknolojileri⁽¹⁾ (%55)
 - İleri Malzeme Teknolojileri⁽¹⁾ (%38)
 - Dijital Teknolojiler⁽¹⁾ (%7)
- İç Verim Oranı(IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

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

(1) 2022'de toplam yatırımlar içerisindeki payı

...ana iş kollarımız ve yeni platformlarda tutarlı bir stratejik planla ilerliyoruz

Sürdürülebilir

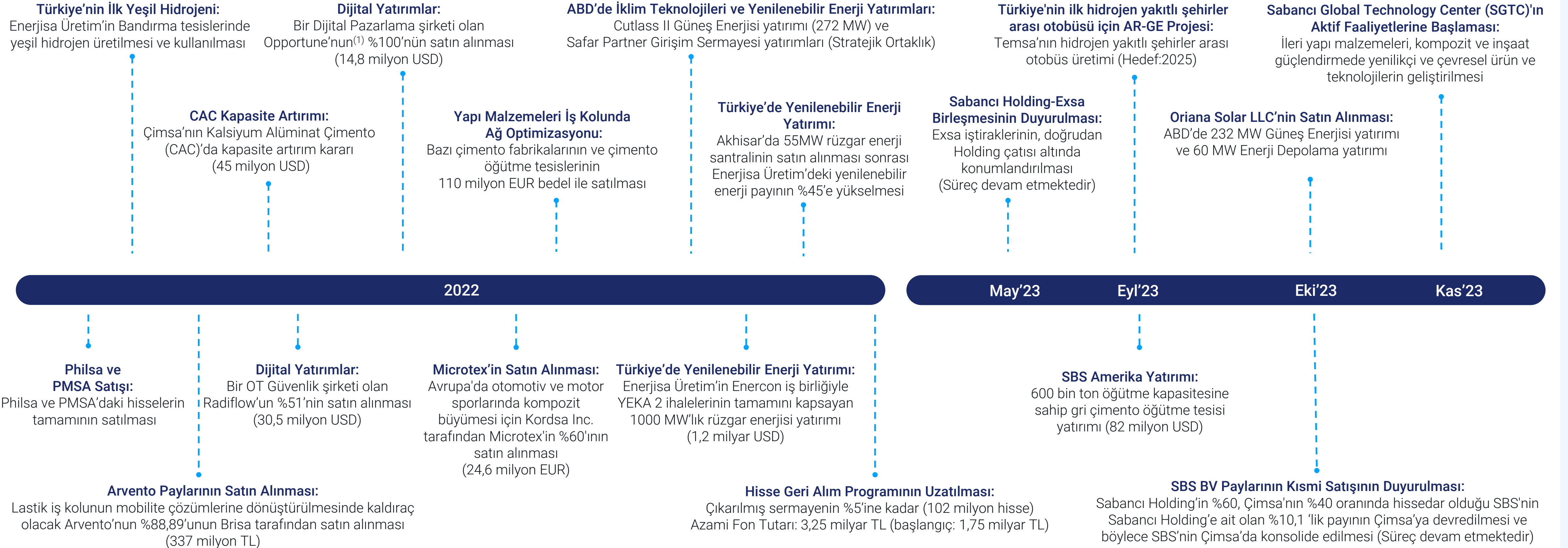
bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz

Amaç	Bir yaşam için, önce gelişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz				
Stratejik Yön	Büyük ölçekte çevik küresel / yerel ayak izi	Dijital ve yapay zeka dönüşümü	Büyüme için inovasyon	Daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik	Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler
Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi	Enerji ve Hizmetler - Elektrik dağıtım şebekesinde büyüme - Türkiye’de yenilenebilir enerjide büyüme - Enerji ticareti ve dijital hizmetler ”Energy to X” çözümlerinde büyüme - Elektrikli araç şarj ve e-mobilite alanında büyüme	Sanayi - ABD, AB kord bezi ve kompozit yatırımları - Mobilite çözümlerinde liderlik - Elektrikli ve HFC² araçlarda büyüme - Küresel çapta beyaz, gri ve kalsiyum alüminat çimento pozisyonunu güçlendirmek	Finansal Hizmetler - Dijital bankacılık ve kanal optimizasyonu - Sigortada yeni ürün ve kanal büyüme motoru - Doğrudan satış kanalında devam eden büyüme - Sağlık sigortası stratejisinin uygulanması	Dijital - Siber güvenlik ve dijital pazarlamada küresel büyüme - Teknosa’da çoklu kanal büyümesi - Carrefoursa’da “asset-light” büyüme	
	Yeni Büyüme Platformları	- ABD ve AB’de yenilenebilir enerji kapasitesinde büyüme - İklim teknolojilerinde CVC yatırımları - Hidrojen rafinerisi ve SMR¹ fırsatlarının değerlendirilmesi	- Sürdürülebilir Kimyasallar - ECT³: Entegre Hidrojen Çözümleri - Çimento değer zincirinde dikey entegrasyon - Sürdürülebilir Yapı Malzemeleri (Yalıtım, Çatı Kaplaması, Prefabrikasyon)	- Açık bankacılık yetkinliklerine yatırım - Dijital sağlık ve sağlık ekosistemi - Yeni stratejik ortaklıklar	- Bulut ve yeşil hiper ölçekli veri merkezi - SabancıDx’in hizmet sağlayıcı olarak konumlanması - Ölçeklenebilir dijital teknoloji platformları - Tamamen dijital Teknosa

(1) SMR: Small Modular Reactor (2) HFC: Hydrogen Fuel Cell (3) ECT: Equipment for Climate Technologies (İklim Teknolojileri Ekipmanları)

Stratejik girişimlerimizi uygulamaya devam ediyoruz: Yatırımların %77'si yeni ekonomiye

Dinamik Portföy Yönetimi



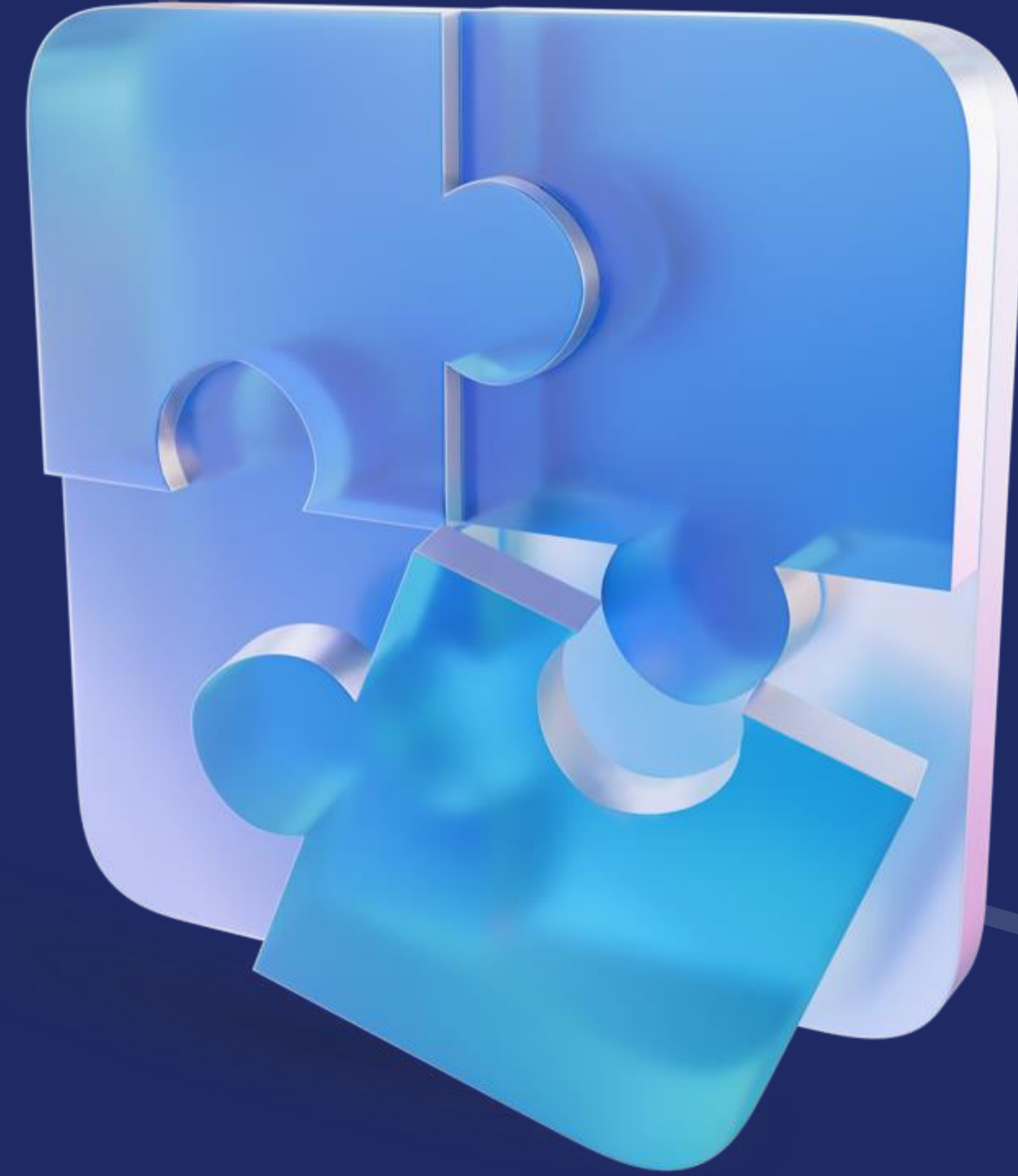
(1) Opportune (Önceki ismi : SEM) ve iştiraki Liberdatum'u içerir.



02

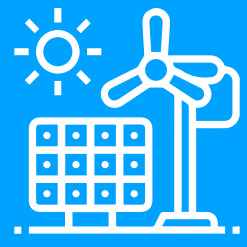
/08

Son Satın
Almalar



Sabancı Topluluğu'nda büyük bir dönüşüm için yeni ekonomiye yatırım

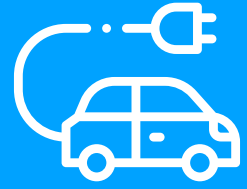
Enerji ve İklim Teknolojileri



Yenilenebilir Enerji



Elektrifikasyon



E-mobilite



Dijitalizasyon



Enerji Depolama

H₂

Yeşil
Hidrojen

İleri Malzeme Teknolojileri



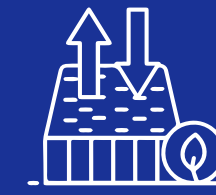
Sürdürülebilir
Kimyasallar



Telematik
IoT 4.0



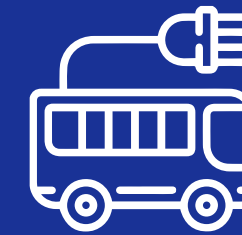
Hafif
Malzemeler



Sürdürülebilir Yapı
Malzemeleri



Karbon
Yakalama



Yeni Enerji Araçları
ve Bileşenleri

Dijital Teknolojiler



Siber Güvenlik



Dijital Pazarlama



Pazar yerleri



Nesnelerin İnterneti



Yapay Zeka

Çeşitlendirilmiş enerji portföyü



Dağıtım & Perakende

%40 Sabancı Holding
%40 E.ON
%20 Fiili Dolaşım

14 Şehir
6 Metropol

22 milyon Nüfus
10,7 milyon Müşteri

323.421 km Network
30,2 milyar TL Regüle Varlık Tabanı

39,2 TWh Satış (2022)
12,1 mn Bağlantı

668 E-Şarj İstasyon
66 Eşarj İstasyonu Olan Şehir



Üretim & Ticaret

%50
 Sabancı Holding

%50
 E.ON

24
 Üretim Santrali

5
 Teknoloji

3,7 GW
 Kurulu Kapasite (2026'da 5 GW)

14,6 TWh
 Üretim (2022)

%45,5
 Yenilenebilir Enerji
 (2026'da %59)

28,5 TWh
 Ticaret (2022)



Enerji & İklim Teknolojileri



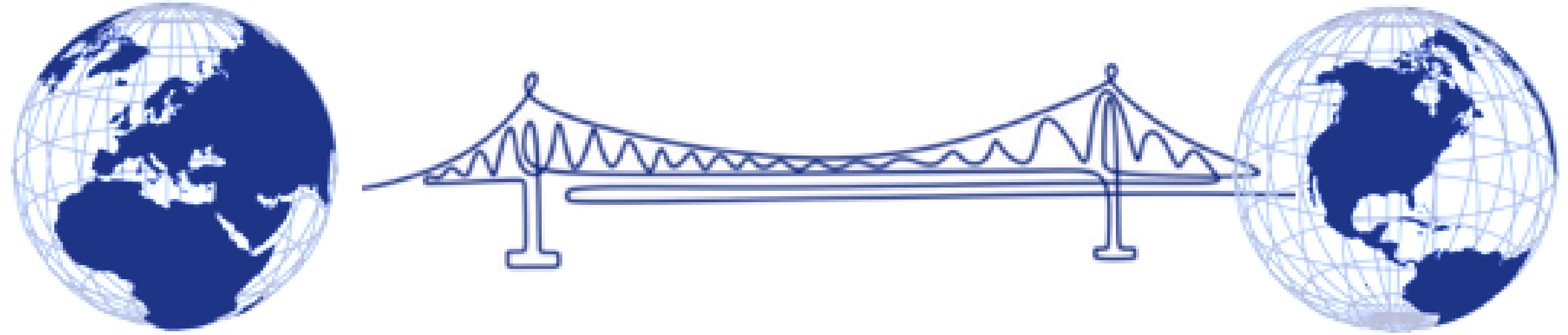
%100
 Sabancı Holding

➤ ABD'de yenilenebilir enerji üretimi

➤ Girişim sermayesi ve Start-up'larla iklim teknolojilerine yatırımlar

Tüm Paydaşlar için Daha Yüksek Değer Yaratmak İçin Enerji İş Kolundaki Yetkinliklerden Yararlanıyoruz ve İş Kolumuzu Genişletiyoruz

Gelişmekte olan ve gelişmiş pazarlar arasındaki boşluğu doldurarak enerji ve iklim geçişine öncülük ediyoruz



Sabancı Holding'in yüzde yüz iştiraki olan **Sabancı İklim Teknolojileri**, yenilenebilir enerji santrali yatırımları ile başta ABD ve Avrupa olmak üzere çeşitli girişim sermayesi fonları ve startaplarda stratejik yatırımlar gerçekleştirecek

Sabancı Renewables

Odak Yatırım Alanları

- Karasal rüzgar
- Şebeke ölçeğinde güneş
- Batarya Depolama

Odak Coğrafyalar

- ERCOT
- PJM
- MISO

Yetkinlik Avantajı

- Yenilenebilir enerjide yürütme ve dijital varlık yönetimi yetenekleri

Sabancı Climate Venture Yatırımları

Odak Yatırım Alanları

- Erken aşama Enerji ve İklim çözümleri

Odak Coğrafyalar

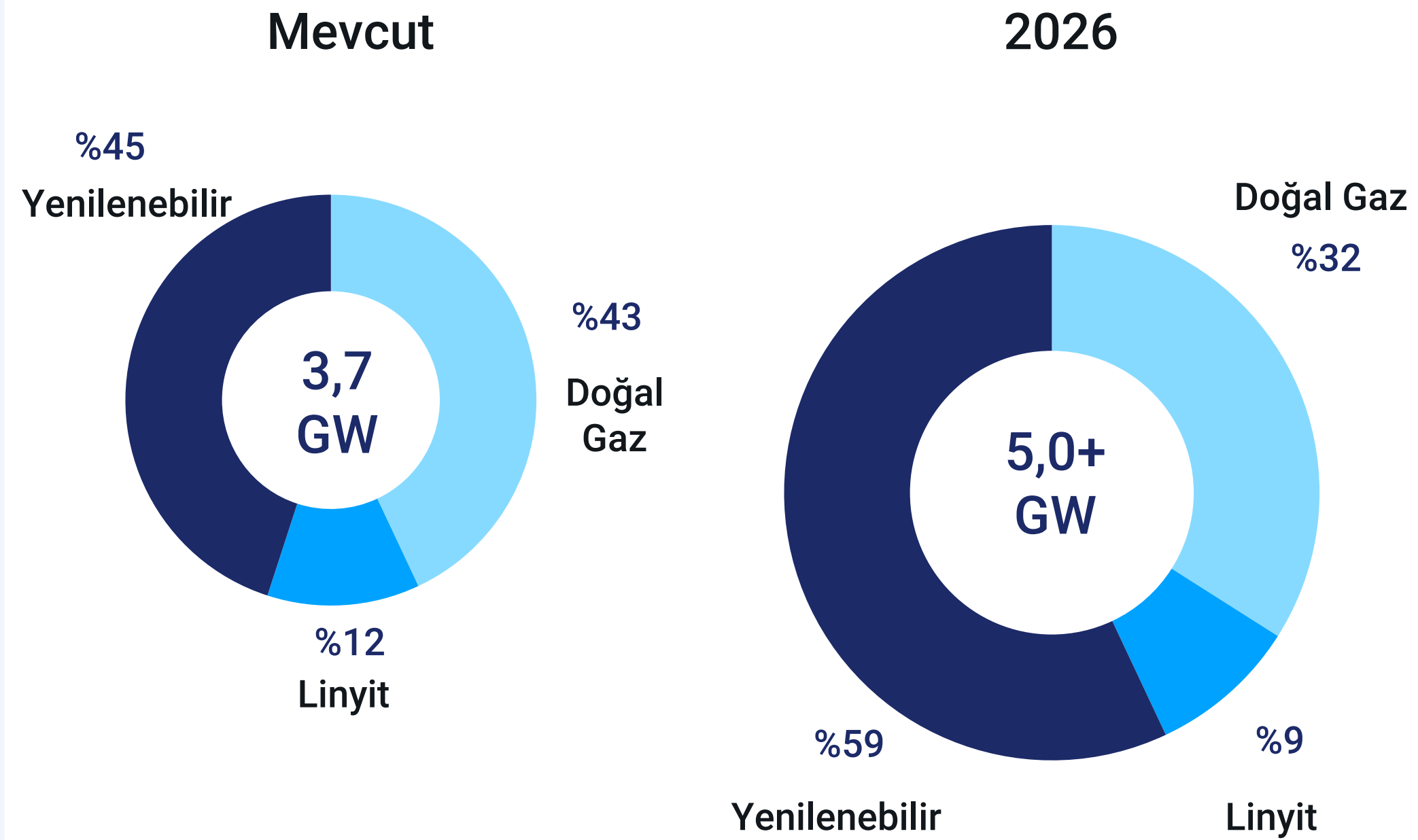
- Ağırlıklı olarak ABD ve geniş çerçevede Avrupa'nın da dahil edilmesi

Ayırt Edici Yetkinlik

- Girişimlerin gelişmekte olan pazarlara erken girebilmesi

Enerji üretiminde Türkiye’de 5.000 MW+ kurulu güç hedefine doğru ilerleniyor

Kurulu Üretim Kapasitesi ⁽¹⁾



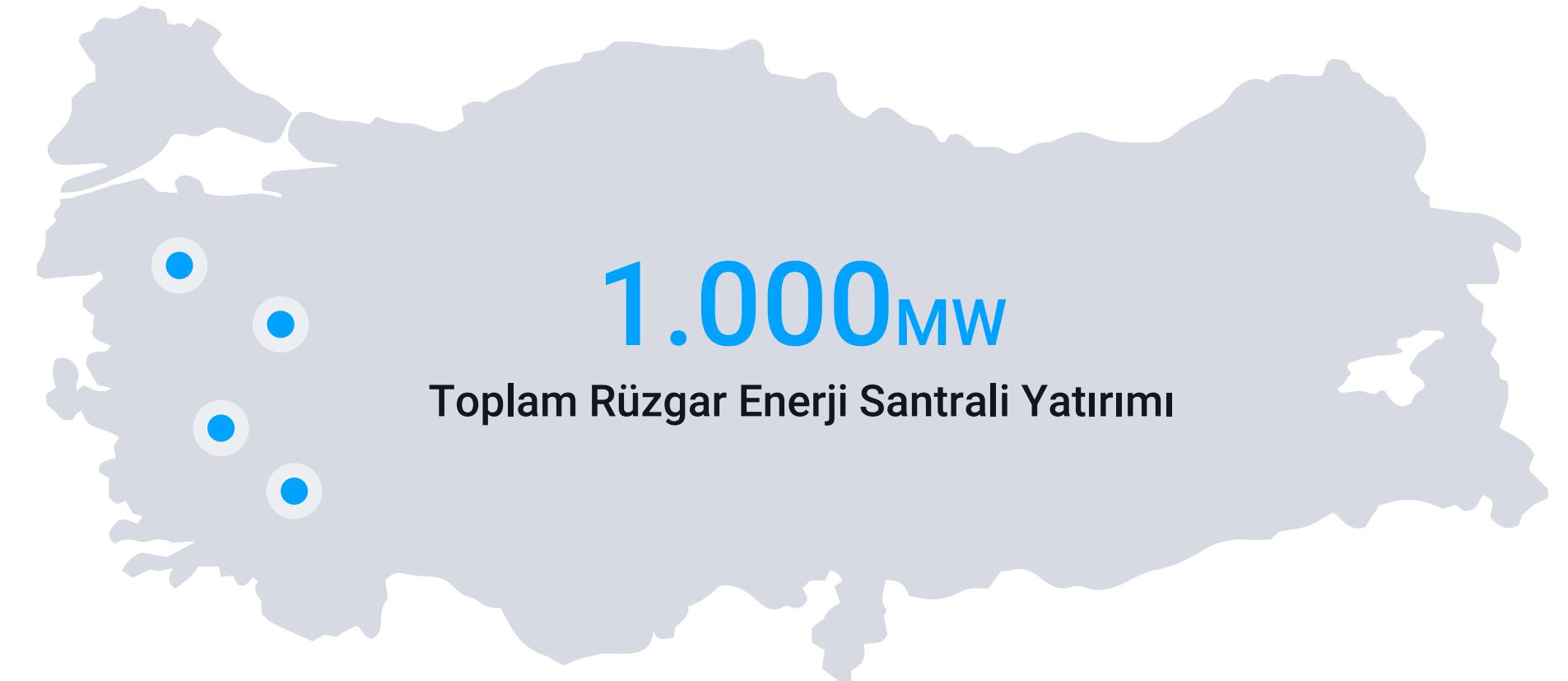
1000 MW YEKA-2 Rüzgar Enerjisi Santrali Yatırımı (1,2 milyar USD)

ÇANAKKALE
250 MW

BALIKESİR
250 MW

AYDIN
250 MW

MUĞLA
250 MW



15 yıl boyunca döviz garantili gelir

İlave Kapasite Artırma Projeleri

01

Mevcut yenilenebilir enerji santrallerinde kapasite artışı

02

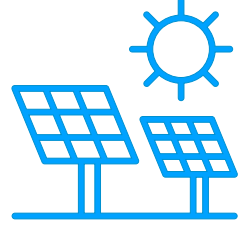
İlave yenilenebilir enerji santrallerine yönelik M&A faaliyetleri

03

Enerji depolamalı üretim lisansları

(1) Avrupa ile uyumlu karbon yoğunluğu

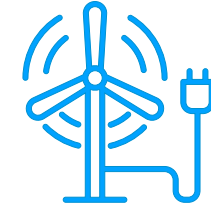
ABD, dünyanın en büyük 2. yenilenebilir enerji pazarı olmasıyla ve en büyük kurumsal girişim ekosistemine ev sahipliği yapmasıyla öne çıkıyor



Güneş Kaynağı Potansiyeli

170 TW

Potansiyel kapasite



Rüzgar Kaynağı Potansiyeli

10,6 TW

Potansiyel kapasite



Akademi ve Start-up
Ekosistemleri

Yenilenebilir Enerji Yatırımları Hakkında

- ✓ ABD, Çin'den sonra en büyük 2. yenilenebilir enerji pazarıdır. ABD'de son 3 yılda yaklaşık 100 GW yenilenebilir kapasite kuruldu.
- ✓ ABD şirketleri, 2045 yılına kadar tüketimlerinin %80'ini (yaklaşık 4.050 TWh) yenilenebilir kaynaklardan sağlamayı taahhüt ettiler.
- ✓ ABD, genişletilmiş ve geliştirilmiş Yenilenebilir Enerji Teşvikleri (IRA – Enflasyon Azaltma Yasası)'ne sahip.
- ✓ ABD, en gelişmiş ve en az regüle enerji piyasalarından biri ve USD bazında, uzun vadeli ve istikrarlı gelir akışı vadediyor.
- ✓ ABD, en düşük fonlama maliyetine sahip, en likit finans piyasası.

Start-up Yatırımları Hakkında

- ✓ ABD, 2022'de yaklaşık 168 milyar dolara ulaşan küresel start-up yatırımlarının yaklaşık %66,4'ünü çekiyor.
- ✓ Küresel unicornların %50'sinden fazlası ABD'de ortaya çıkıyor.

Sabancı Topluluğu'nun ABD'deki üretim kapasitesi Oriana Güneş Enerjisi Santrali ile 500 MW'a ulaşacak

Oriana

232 MW

Güneş Enerjisi Santrali

60 MW

Enerji Depolama Tesisi

- ✓ Proje Satın Alma: Ekim 2023
- ✓ Mühendislik Anlaşması: Ekim 2023
- ✓ İnşaatın başlaması: 1. Çeyrek 2024
- ✓ Devreye Alınma Tarihi: 2. Çeyrek 2025
- ✓ Gelecekte enerji depolama tesisine yatırım fırsatları

Cutlass II

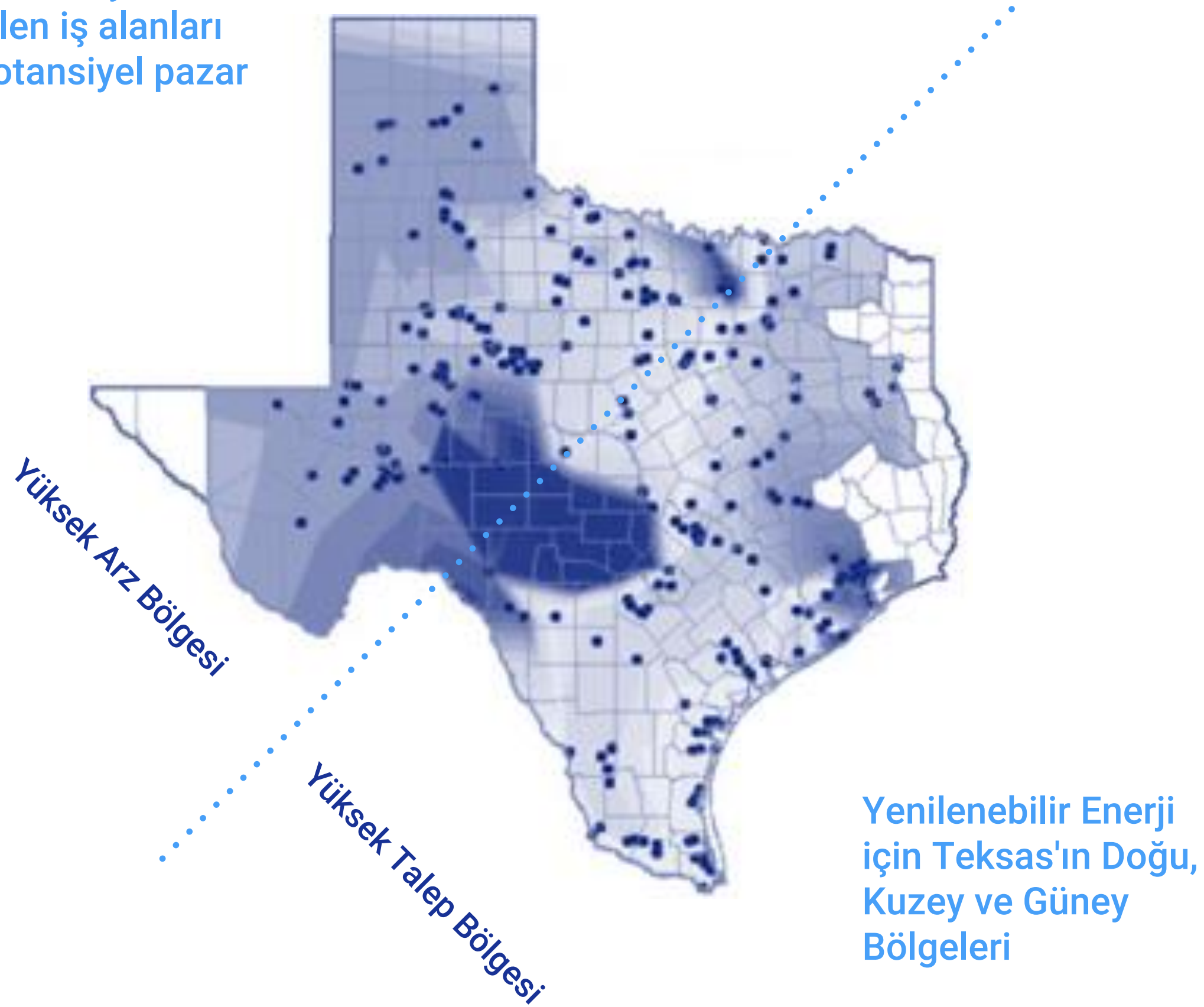
272 MW

Güneş Enerjisi Santrali

- ✓ Proje Satın Alma: Ekim 2022
- ✓ Bechtel ile Mühendislik Anlaşması: Ekim 2022
- ✓ İnşaatın Başlaması: Ocak 2023
- ✓ Elektrik Satın Satış Anlaşması: Ocak 2023
- ✓ Proje Finansmanı: Ocak 2023
- ✓ "Tax Equity" Teşviği Kapanışı: Ekim 2023
- ✓ Devreye Alınma Tarihi: Nisan ortası 2024

Yatırımlar topluluğun gelecekteki büyüme fırsatları için cazip bir bölgede

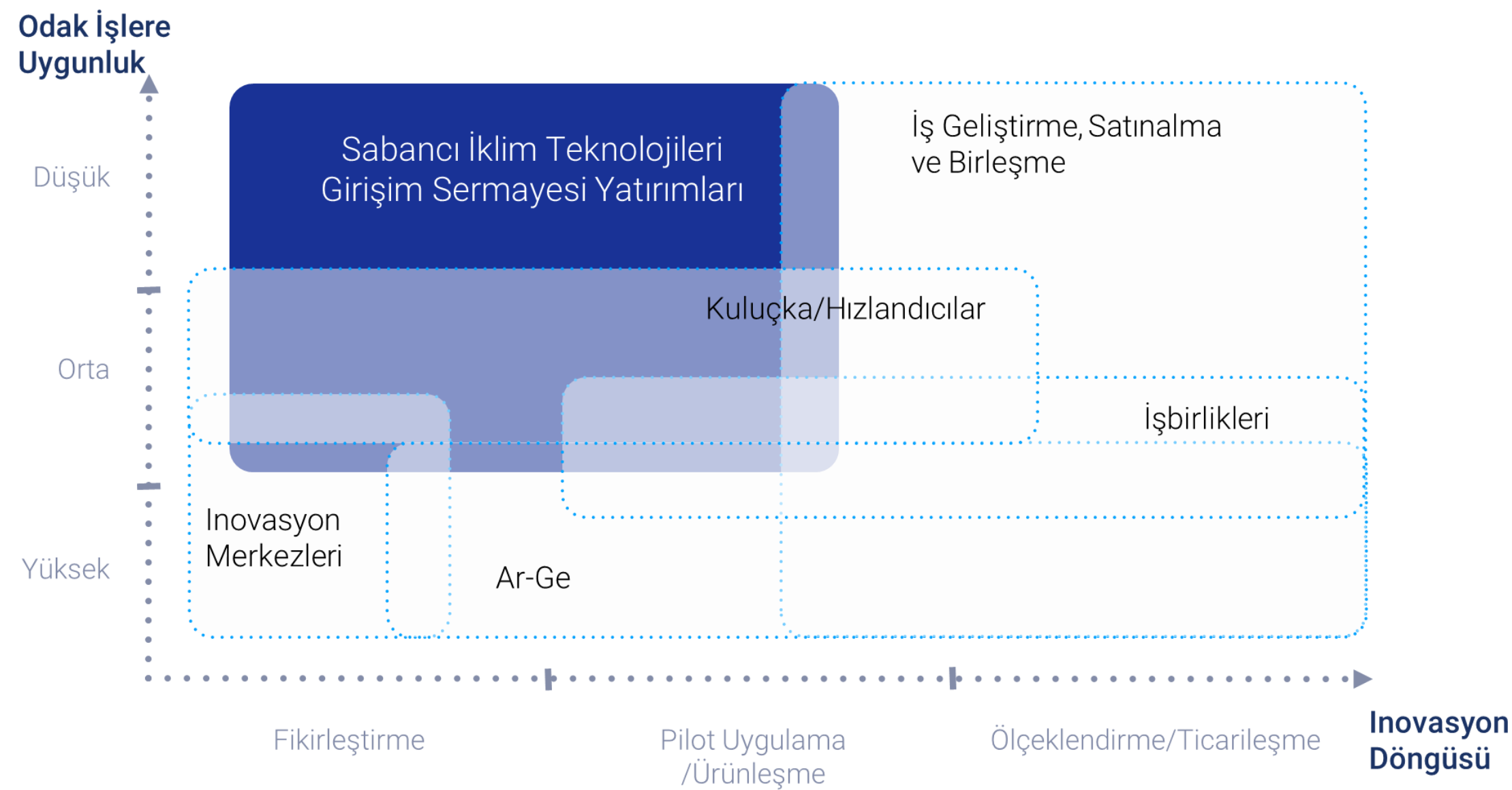
Batı Teksas yeni
yükselen iş alanları
için potansiyel pazar



- ✓ Gelecekteki yeşil yakıt yatırımlarının ve artan LNG tüketiminin beklenen merkezleri olan Houston ve Corpus Christi'nin ana tüketim merkezlerine yakın
- ✓ Deneyimli ve saygın bir proje firması tarafından geliştirilen, uygulanmama riski düşük, inşaata hazır proje

Sabancı Climate Ventures, geniş bir inovasyon ekosistemi yaratıp çığır açan teknolojilere erken erişimi sağlayacak

Sabancı İklim Teknoloji'lerinin girişim sermayesi yatırımları, tüm fon döngüsü boyunca cazip finansal getiriler üretirken, geleceğe yönelik stratejik pozisyon almayı hedefliyor



Start-Up'lara Değer Önerisi

- Gelişmekte olan bir pazarda hızlandırma, pilot uygulama ve ticarileştirme ortağı
- Çoklu üretim teknolojilerine ve elektrik değer zincirinde +10 milyon kullanıcı tabanına erişim
- Türkiye'nin en büyük özel sektör oyuncusunun liderlerinden ilişki kurma ve uzmanlık kazanma fırsatı

Değer Yaratma

- Start-up fikirlerinin/ürünlerinin pilot uygulaması ve ölçeklendirilmesi için özel platform ekipleri aracılığıyla Sabancı Topluluğu şirketleriyle güçlü iş birliği
- İş birliği fırsatlarını ve öğrenmeyi artırmak için yatırımlarda gözlemci yönetim kurulu üyesi

İklim teknolojilerinde fon ve start-up'lara gerçekleştirilen yatırımlar



- ✓ Başlangıç aşamasından büyüme aşamasına kadar bir start-up portföyüne sahip bir girişim fonuna yatırım yapıldı.
- ✓ Fon, yenilikçi enerji ve iklim teknolojileri, ileri malzeme teknolojileri, yapay zeka ve robot teknolojileri odaklı portföye sahip.
- ✓ Fon, MIT, Harvard ve Rochester Üniversitesi'nin gelen start-up'lara erişim.



- ✓ MIT'nin Plazma Bilimi ve Füzyon Merkezi'nden çıkan ve Eylül 2021'de 5 milyar dolarlık bir değerlemeye ulaştı.
- ✓ Enerji üzerindeki sınırları kaldırmak için gelecekte temiz nükleer enerji üretimine olanak sağlama potansiyeline sahip.
- ✓ Bill Gates tarafından kurulan Breakthrough Energy, şirketin önemli yatırımcıları arasında.



- ✓ MIT'ten çıkıp Haziran 2022'de 100 milyon USD'nin üzerinde bir değerlemeye ulaştı.
- ✓ Devrim niteliğindeki sondaj teknolojisi ile derin jeotermal enerji kaynaklarına ekonomik olarak erişim sağlamayı planlıyor.
- ✓ Avrupa'da jeotermal potansiyele sahip 1. ülke olan Türkiye için özellikle önemli.
- ✓ Tufanbeyli PP'de işbirliği fırsatlarını araştırmak için ortak bir görev gücü başlatmak düşünülüyor.



- ✓ 2021 yılında San Francisco'da kuruldu.
- ✓ Farklı sektörlerde sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için uyumluluk izleme ve içgörü yazılımı geliştirdi.
- ✓ Şirketlerin ESG sistemleri ile entegre edilebilen derin analitiklerin sağlanması.
- ✓ Şirketlerin mevcut standartlardan kendi çerçevesini belirlemesi için platformda özelleştirme olanağının sağlanması.

Mobilite pazarında global oyuncular



Kompozitte Büyüme

Microtex:

- ✓ Kordsa tarafından satın alındı
- ✓ Yatırım bedeli: 24,6 milyon USD
- ✓ Lastik güçlendirme işimizin ileri malzeme şirketine dönüşümü doğrultusunda kompozitte ürün ve coğrafi bazda çeşitlilik sağlayacaktır
- ✓ Microtex gelirlerini büyük ölçüde Avrupa'da otomotiv ve motorsporları sektöründen elde eden çeşitli kompozit ürünler sağlayıcısıdır
- ✓ Kordsa, %100'e ulaşma hedefiyle Microtex'in %60'ını satın almıştır

Yeni Mobilite Çözümlerinde Büyüme

Arvento:

- ✓ Brisa tarafında satın alındı
- ✓ Yatırım bedeli: ~ 22 milyon EUR⁽¹⁾
- ✓ Lastik işimizin güçlü lastik tedariği ve servis ağını ieleriye taşıyarak sürdürülebilir mobilite çözümleri sağlayıcı olma yolunda atılmış bir adımdır
- ✓ Arvento, %50'den fazla pazar payı ile Türkiye'nin lider araç takip ve IoT çözümleri şirketidir
- ✓ Brisa, Arvento'nun %88,89'unu satın alımı ile mevcut sistemlerine Arvento filo yönetim platformu ve telematik ağını entegre etmektedir

(1) Brisa 1 Mart 2022 tarihinde Arvento'nun %88,89'luk hissesini 337.159.439 TL bedel ile satın almıştır.

Satın almalarla küresel bir dijital iş kolu yaratılıyor

Dijital işlere yönelik yatırımlar, Sabancı Holding'in %100 iştiraki olan ve Hollanda'da kurulu Dx Technology Services and Investment BV (DxBV) tarafından gerçekleştirilecektir



Siber Güvenlik

Radiflow⁽¹⁾

- ✓ Yatırım Bedeli: 44,5 milyon USD
- ✓ Operasyonel Teknoloji (OT) Güvenliği pazarında kapsamlı çözümler
- ✓ Siber Güvenlik alanında en hızlı büyüyen pazarlardan biri
- ✓ Farklı coğrafyalardan çeşitlendirilmiş gelir dağılımı ve enerji üretimi ve dağıtımı dahil birçok sektörden global büyük teknoloji ortakları

Dijital Pazarlama

Opportune⁽²⁾

- ✓ Yatırım Bedeli: 14,8 milyon USD
- ✓ Türkiye'nin ilk arama motoru optimizasyonu ajansı
- ✓ Veriye dayalı dijital pazarlama hizmetleri sunulmasını sağlayan Google Marketing Platform Reseller sertifikasına sahip iki Türk şirketinden biri
- ✓ Çeşitli sektörlerdeki şirketlere stratejik danışmanlık sunmak için teknoloji ve veri odaklı stratejiler oluşturmaya yönelik konumlanma

(1) Radiflow sermayesinin %51'ini temsil eden payları, toplam 30,5 milyon USD bedelle DxBV tarafından 30.05.2022 tarihi itibarıyla satın alınmıştır. 2023 ve 2024 yıllarında toplam 14 milyon USD tutarındaki ilave sermaye artışları ile şirket sermayesindeki payın %100'e kadar artırılması hedeflenmektedir. (2) Opportune (Önceki ismi : SEM) ve iştiraki Liberdatum'u içerir.



Sürdürülebilirlik

Gelecek portföyümüzün dönüşümünde ÇSY'yi önceliklendiriyor...

İklim Acil Durumu
kapsamında
atılan adımlar

 **%11**
Kapsam 1 ve 2
Emisyonları Azaltımı⁽¹⁾

 **%12**
Enerji Tüketimi
Azaltımı⁽¹⁾

 **%9**
Su Tüketimi
Azaltımı⁽¹⁾

%15

2025 itibarıyla Kapsam 1 ve
Kapsam 2 emisyonları azaltım
taahhüdü



%42

Küresel Bilim Temelli Hedeflere (SBTi)
uygun olarak, Kapsam 1 ve Kapsam 2
karbon emisyonlarını 2030 itibarıyla
azaltım taahhüdü



Net Sıfır

2050 itibarıyla “Net Sıfır
Emisyon” ve “Sıfır Atık” hedefi

Sürdürülebilir İş Modellerini
Büyütmek

5 Milyar USD

2027 yılına kadar SKA⁽³⁾'yla bağlantılı
operasyonel harcama ve yatırım
taahhüdü

232 MW

ABD'de güneş enerjisi santrali ve
60 MW 'lık enerji depolama tesisi yatırımı

%78,5

2030 itibarıyla karbonsuz elektrik
üretimi⁽²⁾

İnsana ve
Topluma
Maksimum
Pozitif Etki

1,5 milyon

Kapsayıcılık programları
aracılığıyla 2022'de
ulaşılacak kişi sayısı

%41

Kadın yönetici
oranı

%44

Gelir yaratan
rollerdeki kadın
çalışan oranı

%33

STEM rollerinde
yer alan kadın
çalışan oranı

%50

2030 itibarıyla
hedeflenen kadın
yönetici oranı

(1) 2021 hesap yılı ile karşılaştırılmıştır.

(2) Kurulu kapasite (3) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

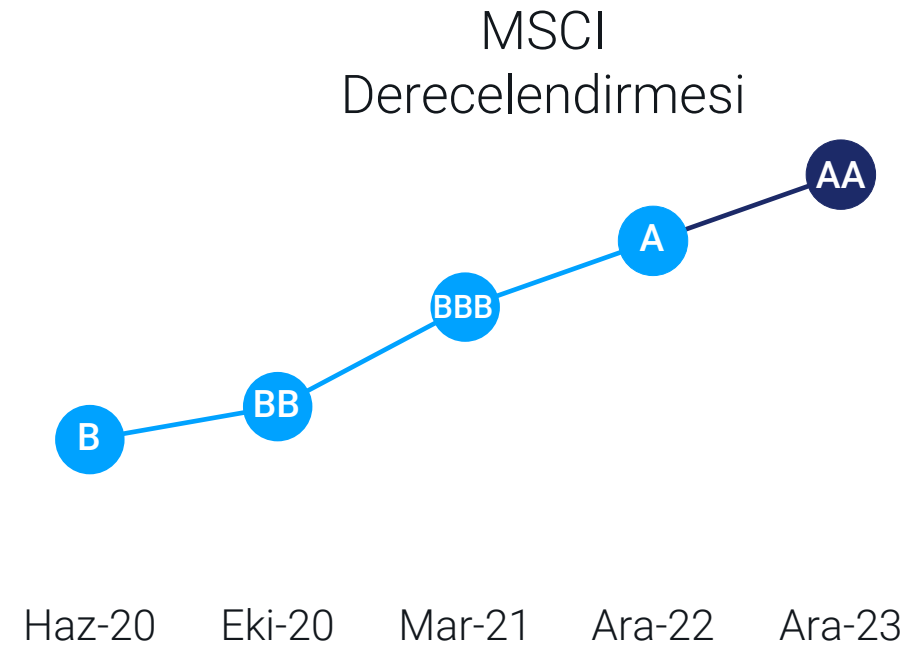
... ÇSY performansımızda iyileşmeleri devam ettiriyoruz



2023 MSCI

4 yılda 4 kademe artışı

AA



2023 Bloomberg GEI

Türkiye'den üst üste ikinci kez dahil olan, İlk ve Tek Holding

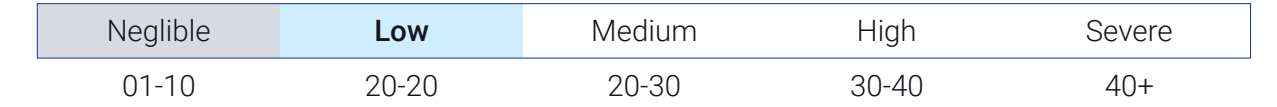


2022 Sustainalytics Düşük ÇSY Riski

Kapsamlı Finansal Hizmetler Kategorisinde

14,2

Düşük Risk



2022 CDP

İklim ve Su performansında Yönetim Seviyesi

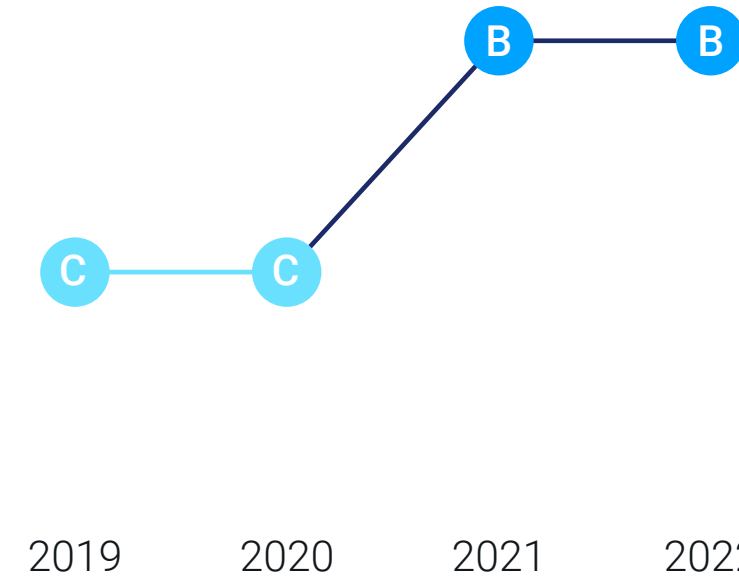
B

İklim

B

Su

CDP İklim Değişikliği Skoru



REFINITIV

2022 Refinitiv Başarılı Performans

Yatırım Holding'i Şirketleri Kategorisinde 50'den fazla şirket

A

Refinitiv ÇSY Skoru



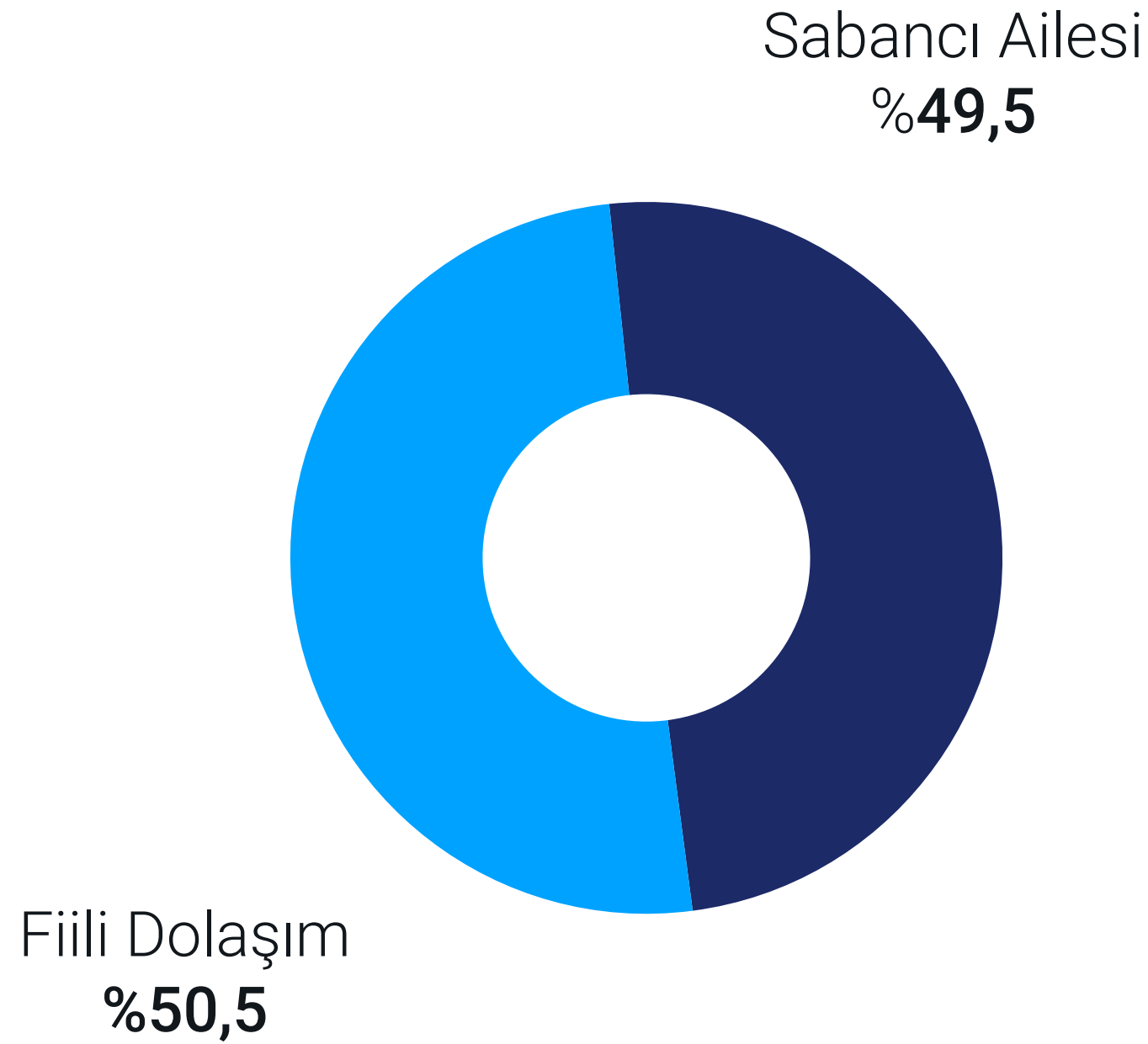
BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi



Türkiye'nin sürdürülebilirlik Performansı en yüksek şirketlerinin yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alınması

Gelişen Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Hissedar Yapısı



Yönetim Kurulu

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

Sürdürülebilirlik Yol Haritası

İklim Krizinin Çözümü İçin Öncü Adımlar

01

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

İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Arttırmak

02

Etkisi yüksek toplumsal projeler ve ortaklıklarla tüm paydaşlar için değer yaratmak

Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek

03

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

Hızlandırıcılar

Temeller

Dijitalleşme

04

Teknoloji & İnovasyon

05

İnsan Kaynağımız

06

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

Yönetişim

07

Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek
Etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimsemek

İşimizin Geleceğine Uyum



Uzaktan
Çalışma



Zihinsel &
Fiziksel Sağlık



Esnek İşgücü &
Yüksek Performans



Yetenek
& Beceri Yönetimi



Geleceğin
Liderliği



Amaç Odaklı
Organizasyon ve
Kültür



Dijital & Çevik
Organizasyon

200mn TL

2 yıl içinde yapılması
planlanan yatırım

1.500+

2021-2023 için planlanan aksiyonların
2023'te⁽¹⁾ tamamlanma oranı: %96

Operasyonel & Finansal Performans



Sabancı Topluluğu küresel ayak izi, binlerce çalışanı ve önde gelen iş ortaklarıyla büyümeye devam ediyor

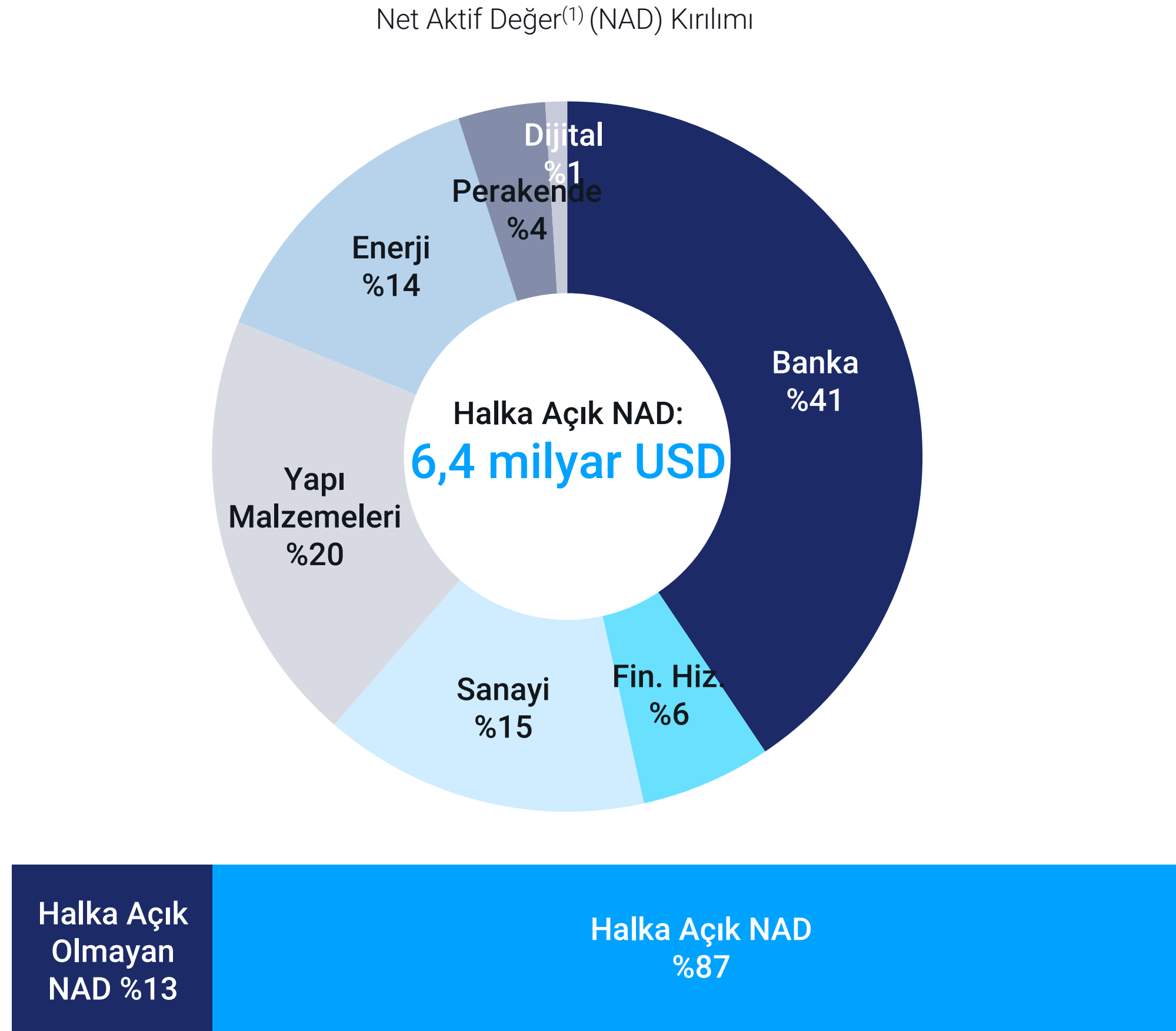


6
Ortaklık

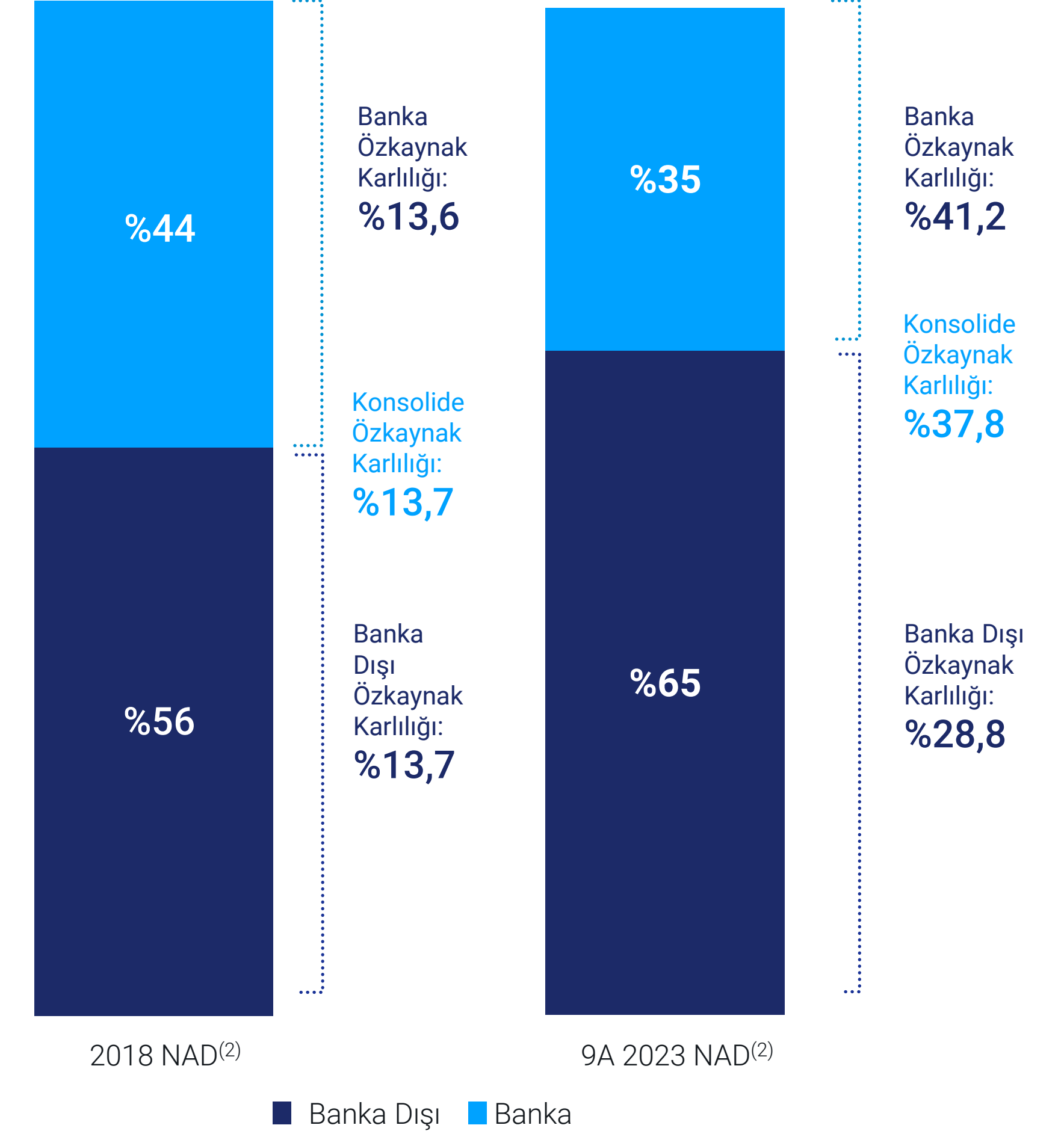
14
Ülke

60bin+
İş imkanı

Tamamlayıcı iş kolları ve payı artan banka dışı iş kolları



(1) 30.09.2023 itibariyle (nakit hariç)

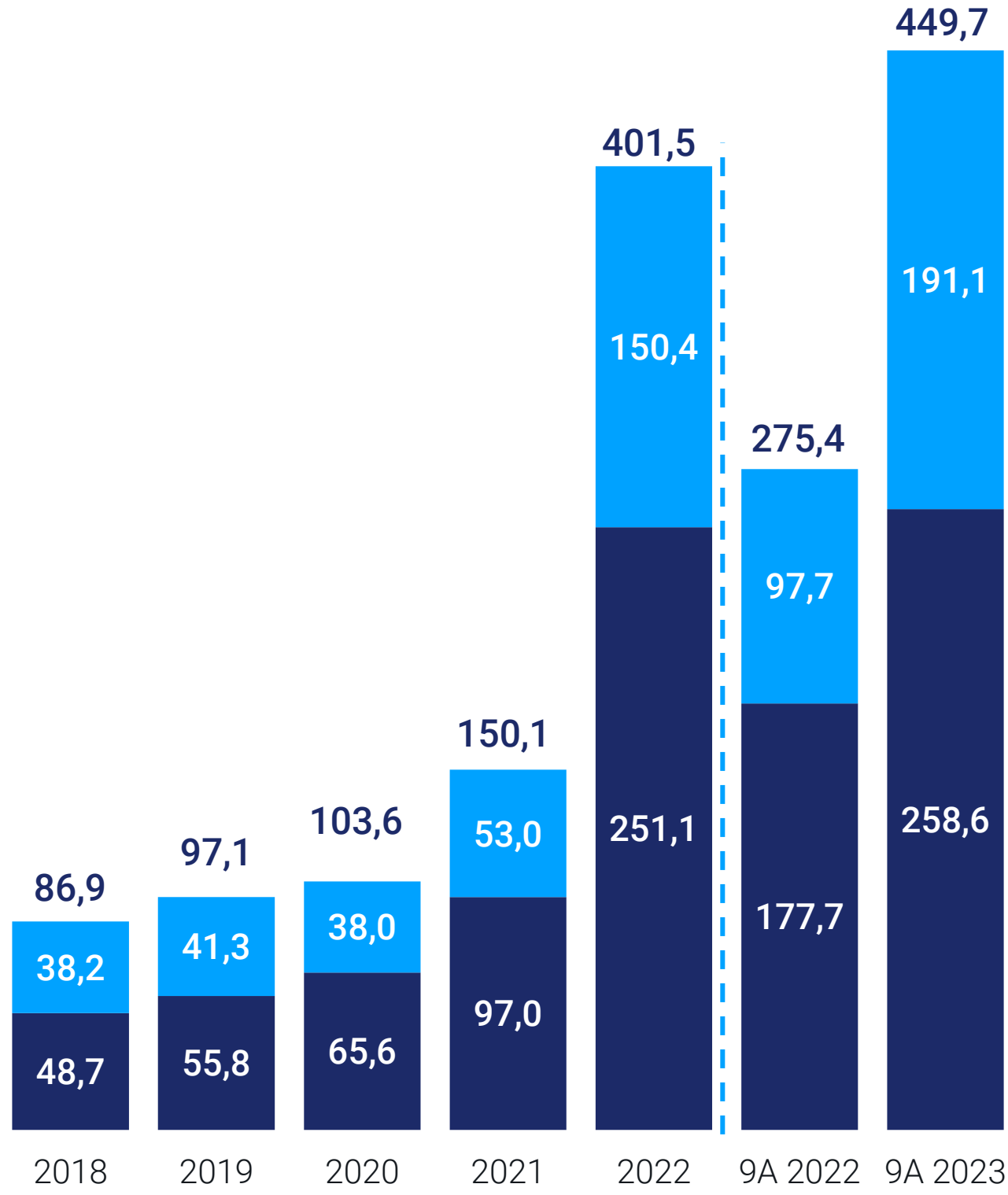


(2) Nakit hariç toplam NAD

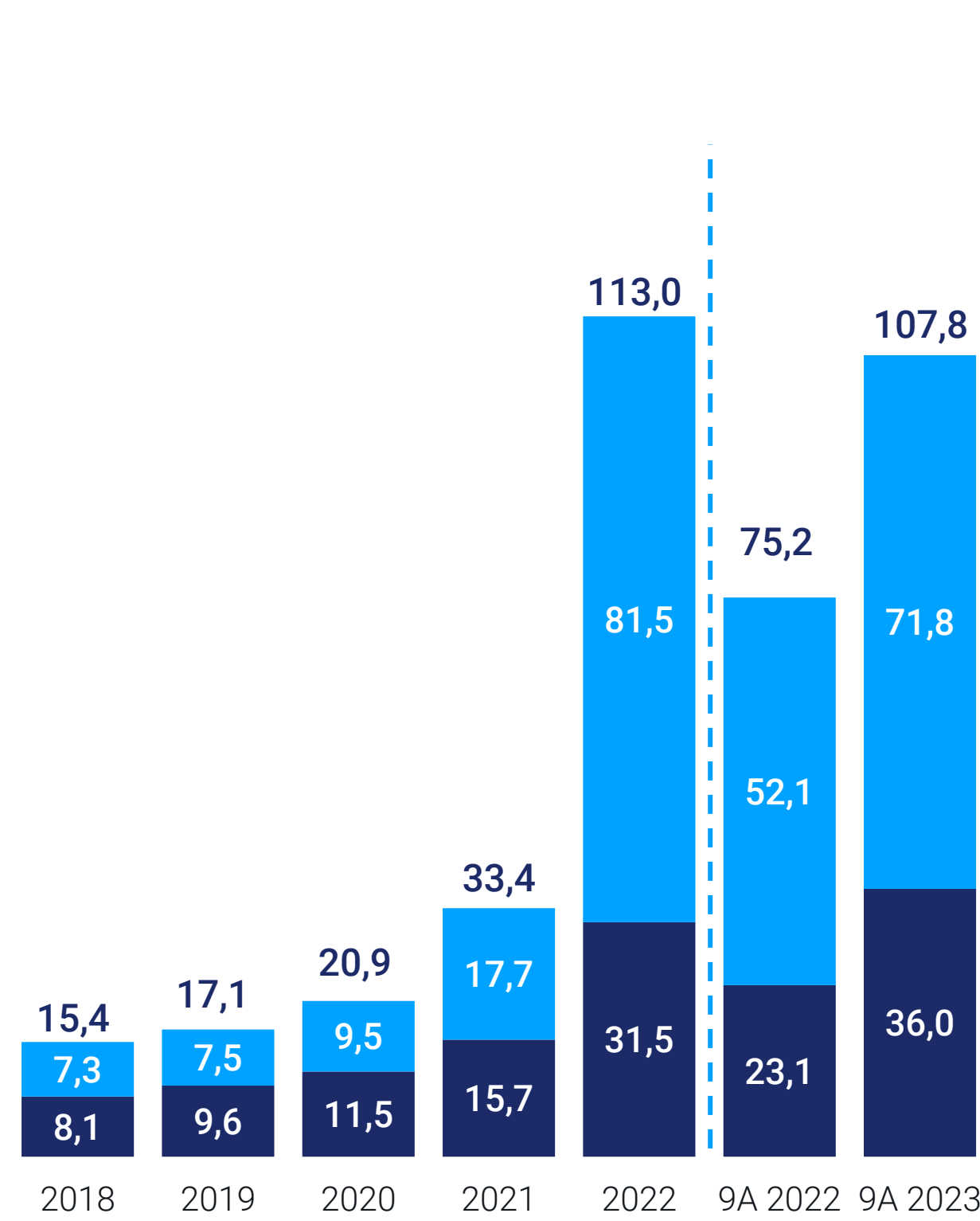
İyi çeşitlendirilmiş portföy yapısı ile karlılık kalitesi sürdürüldü...

Kombine Gelir⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%47Yıllık:
%63

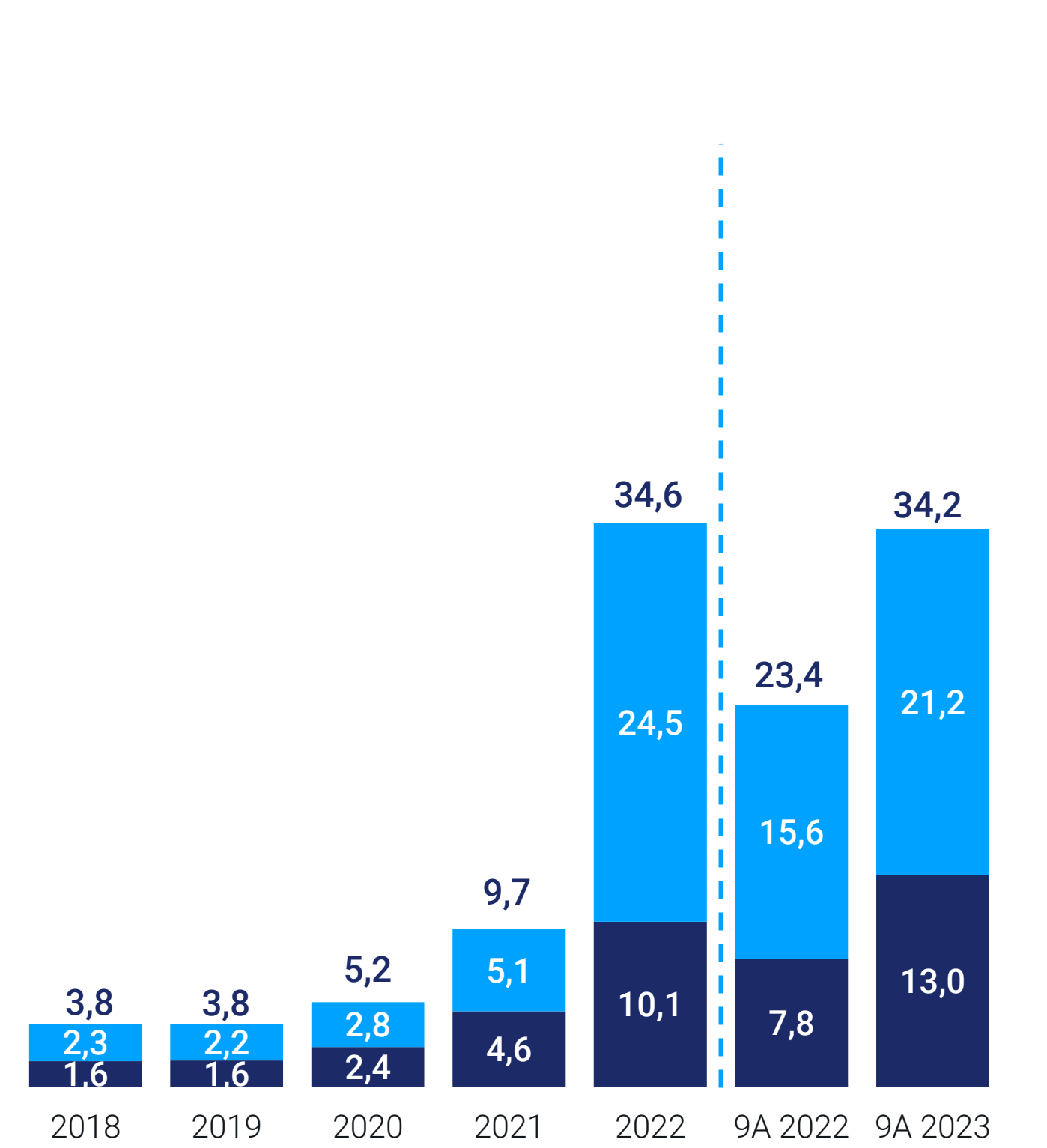
■ Banka Dışı ■ Banka

Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%65Yıllık:
%43

■ Banka Dışı ■ Banka

Konsolide Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%74Yıllık:
%46

■ Banka Dışı ■ Banka

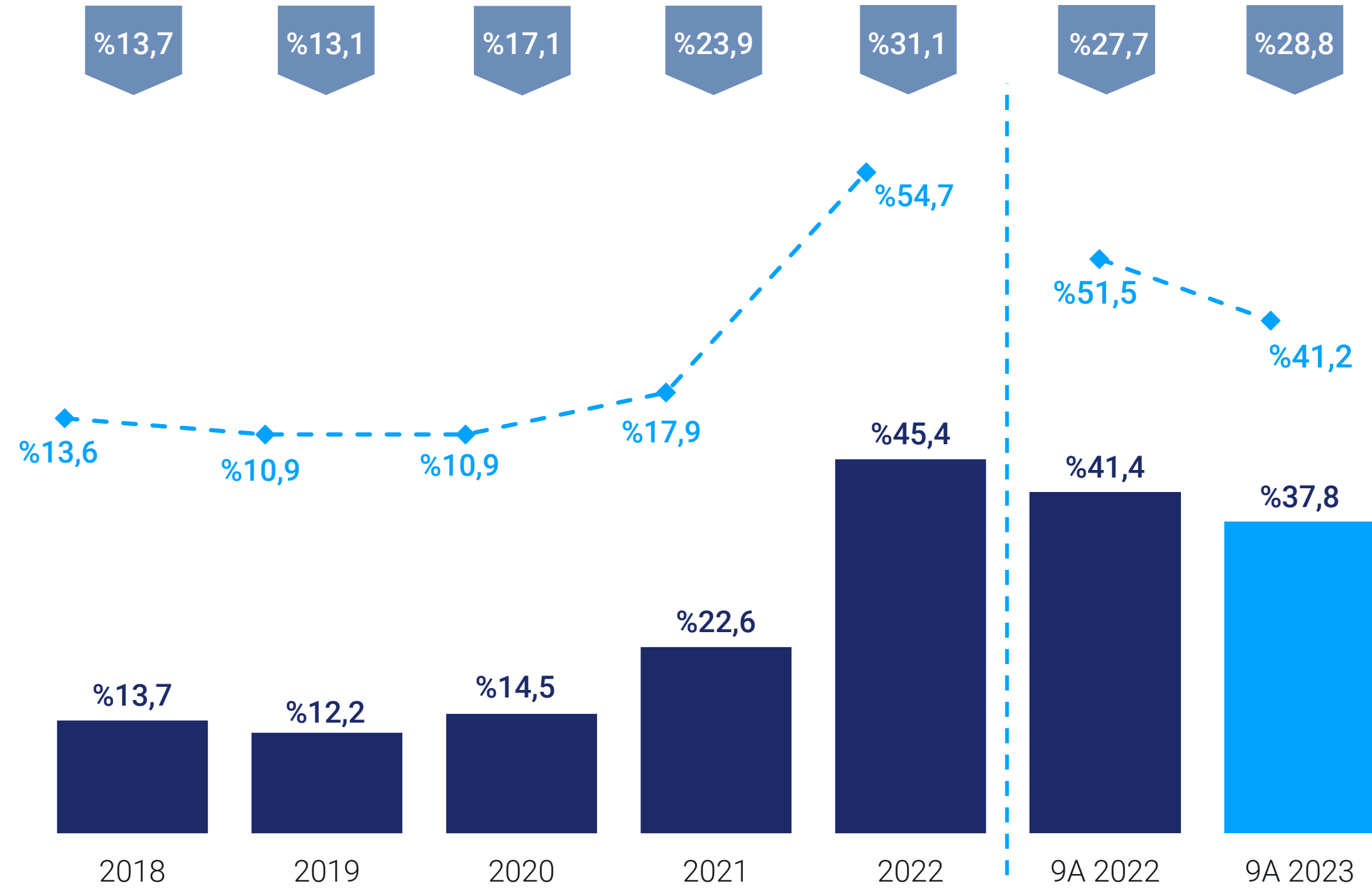
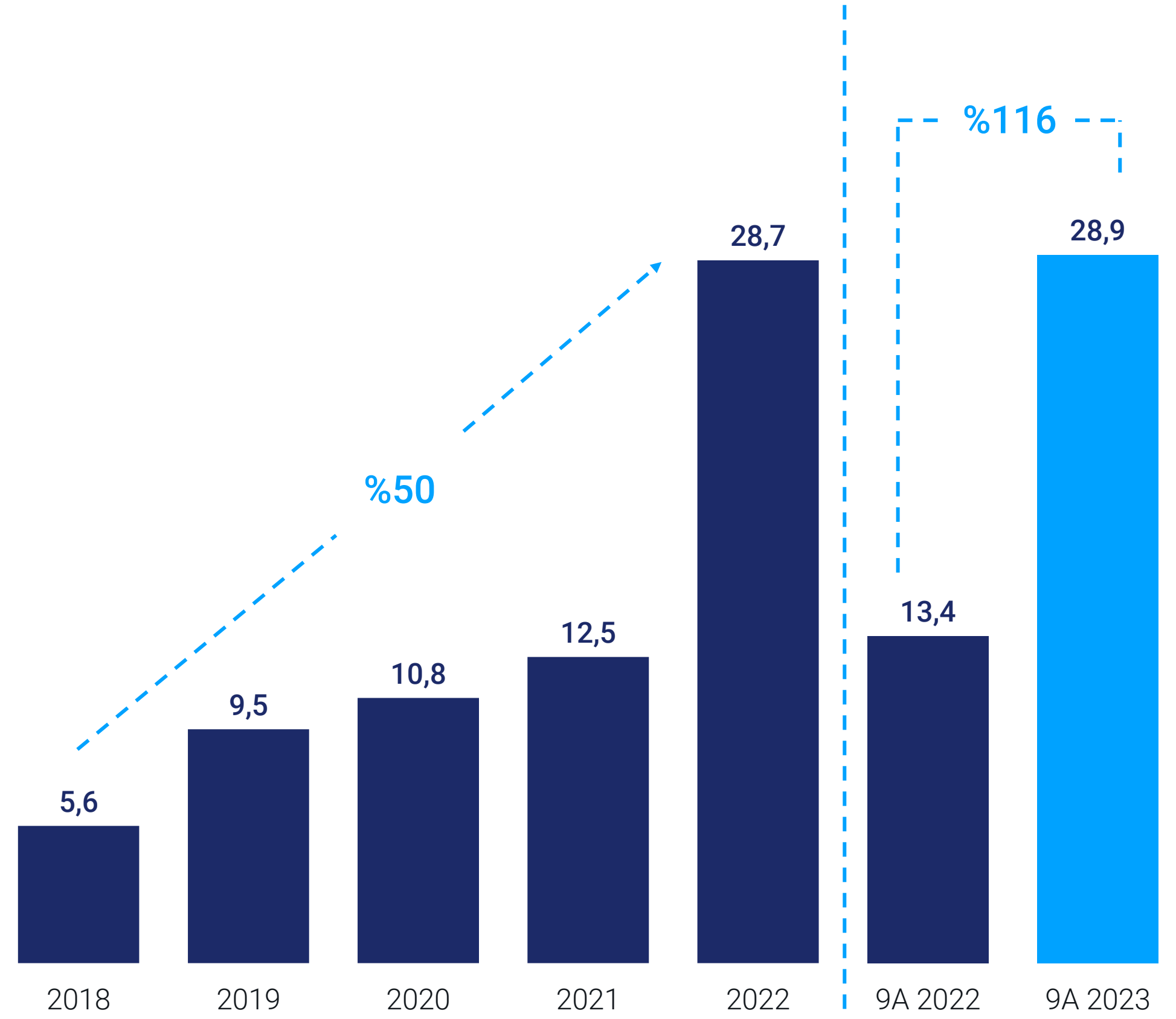


(1) Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları. Kombine FAVÖK ve Konsolide Net Kar'da tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

...ve bu durum 2022 performansını aşan güçlü nakit akışı ve sağlam banka dışı özkaynak karlılığına...

Özkaynak Karlılığı⁽¹⁾

Banka Özkaynak Karlılığı Konsolide Özkaynak Karlılığı Banka-Dışı Özkaynak Karlılığı

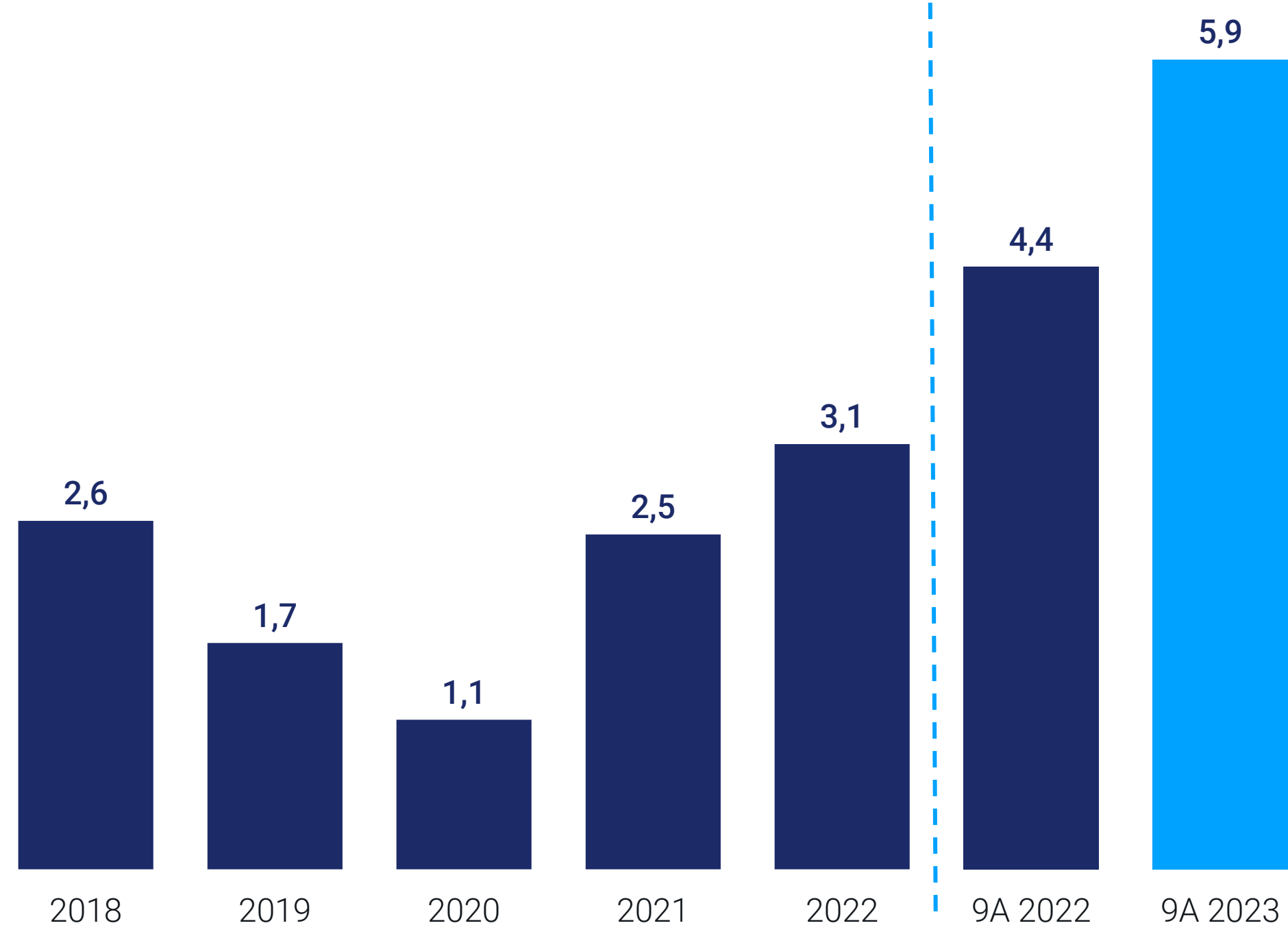
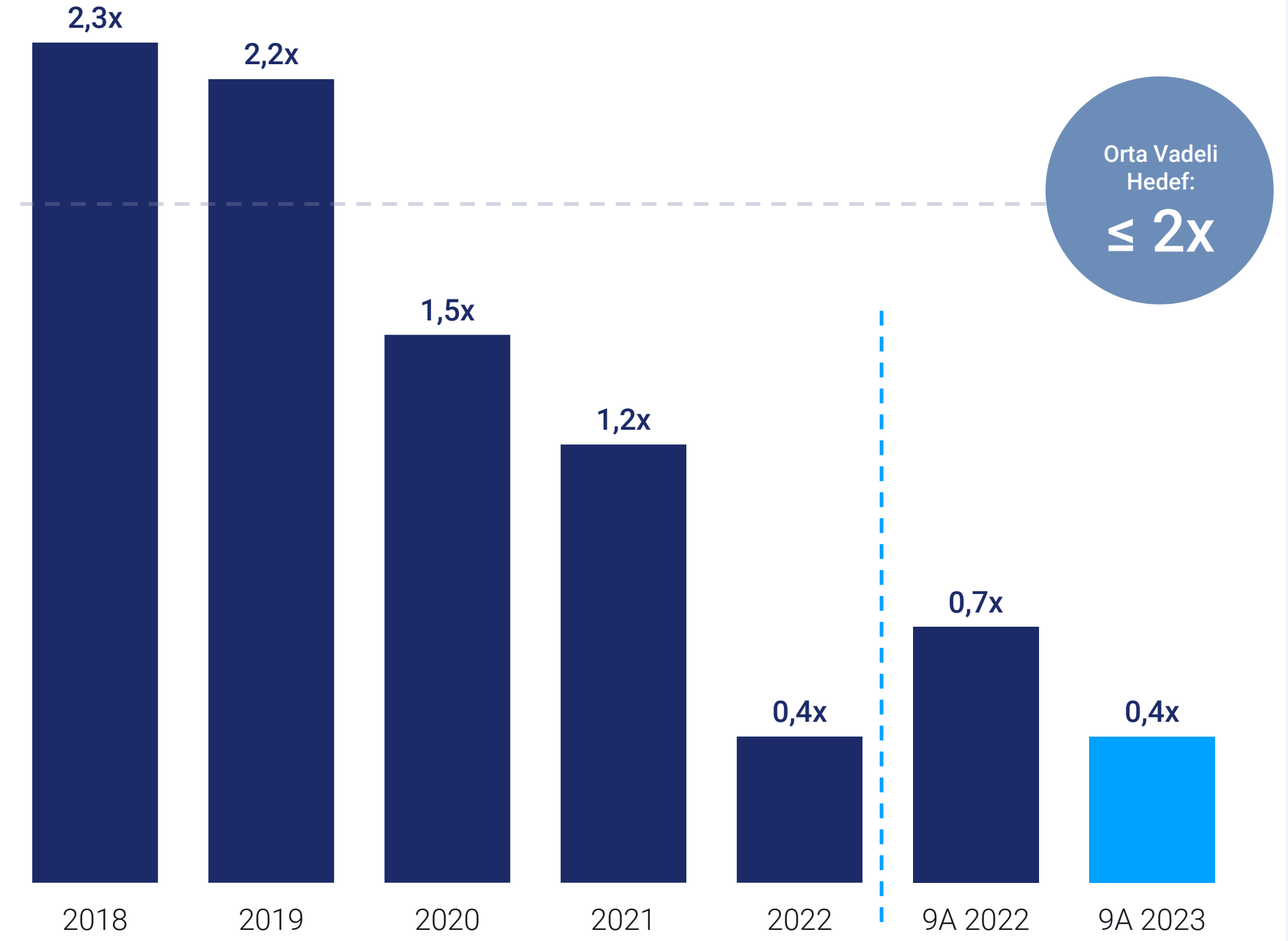
Operasyonel Nakit Akış, Kombine Banka-Dışı⁽²⁾ (Milyar TL)

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

(2) Finansal Hizmetler, Banka ve diğer segmentleri hariçtir.

...eşlik eden güçlü nakit ve azalan Net Borç /FAVÖK oranı ile sonuçlandı

Holding Solo - Net Nakit pozisyonu (Milyar TL)

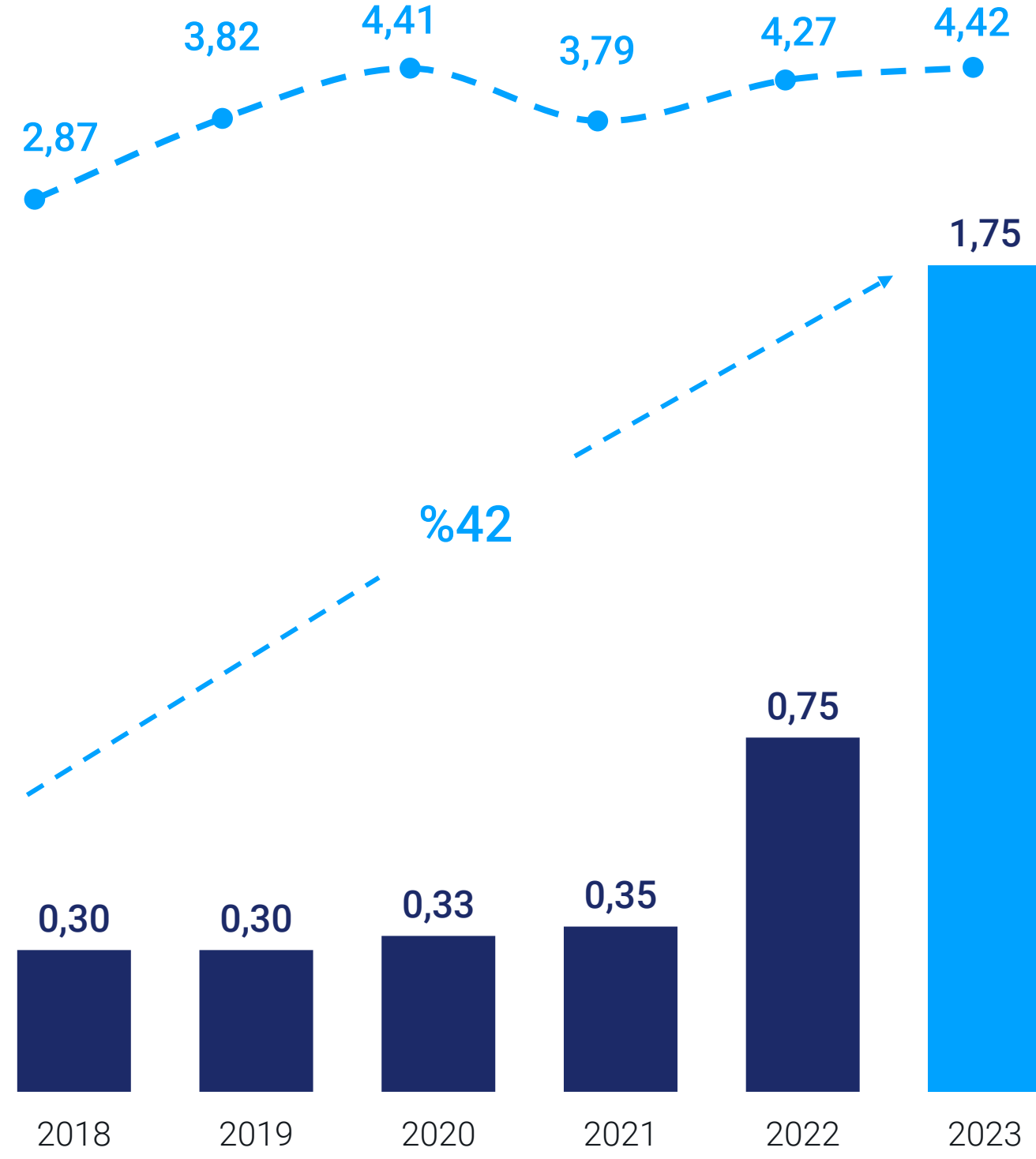
Kombine Net Finansal Borç / Banka dışı FAVÖK⁽¹⁾

(1) Banka, finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu ve FAVÖK tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

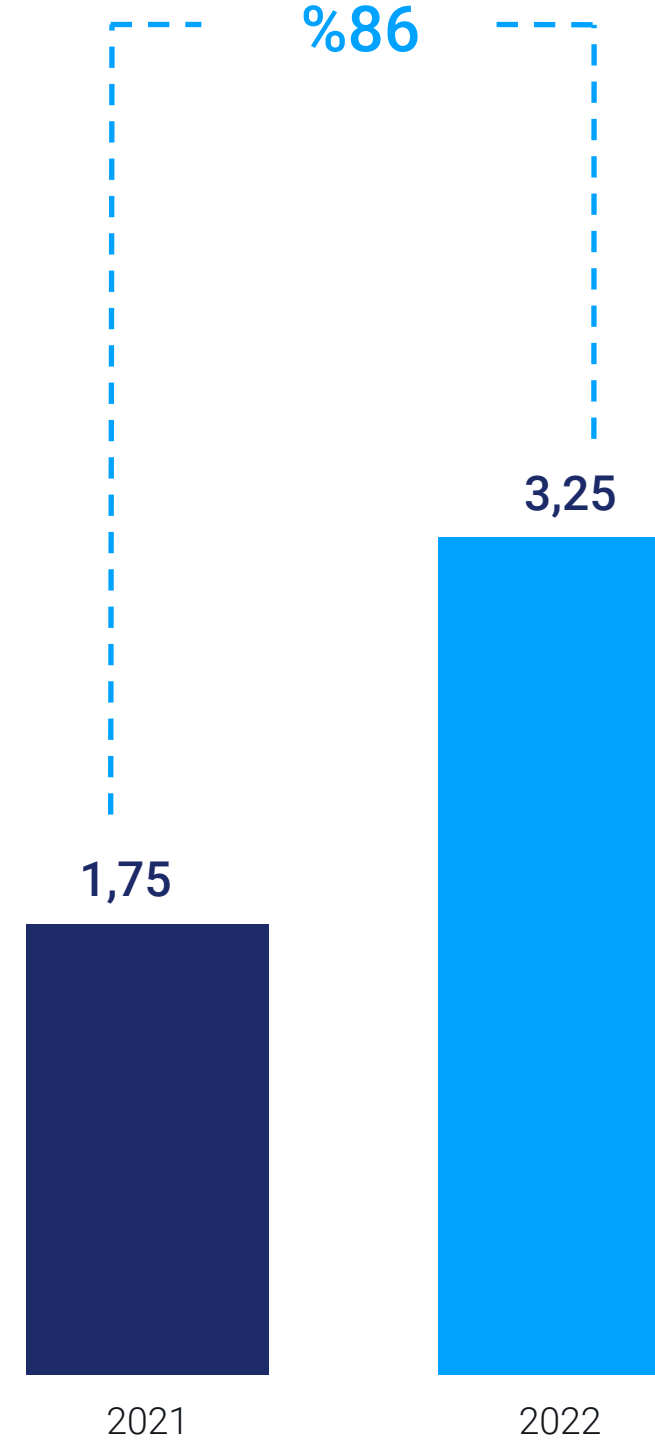
Sürdürülebilir temettü büyümesi ve etkin sermaye dağılımı

Hisse Başı Temettü (TL)

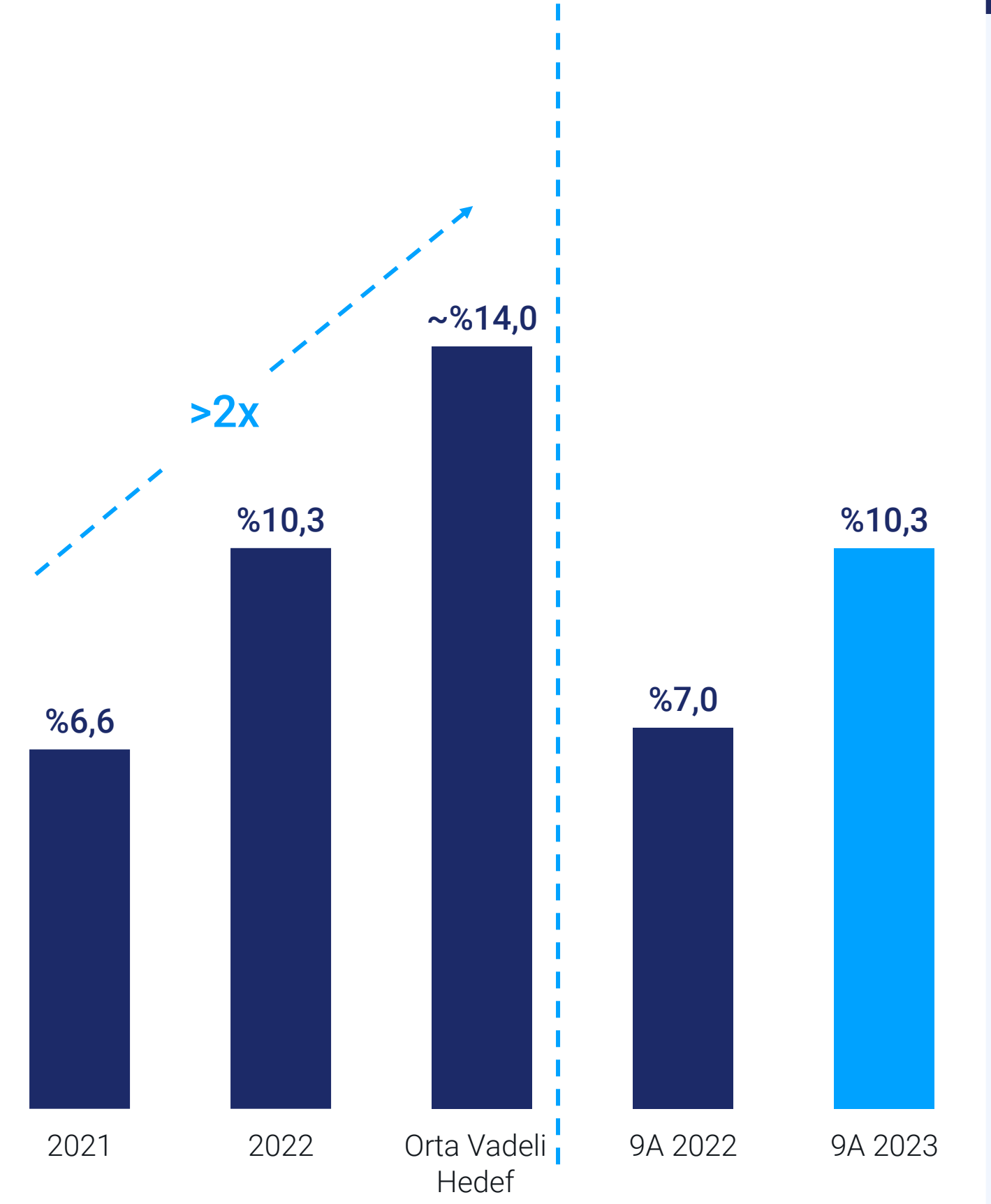
—●— Temettü Verimi ⁽¹⁾ (%)



Hisse Geri Alımı için Ayrılan Toplam Fon (milyar TL)



Banka Dışı Yatırım Harcamaları/Gelir



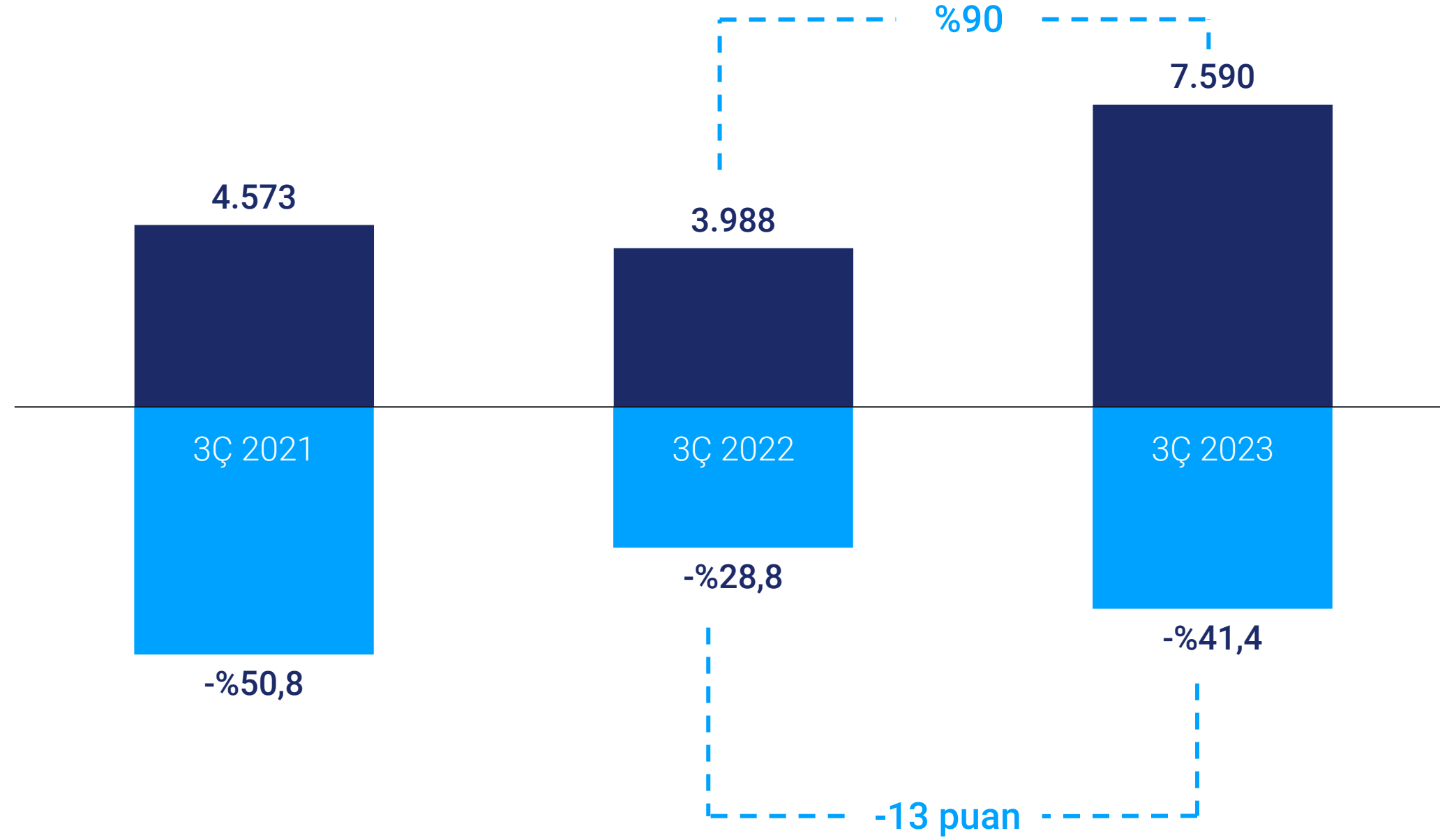
(1) Temettü verimi hesaplamasında kesinleşen nakit kar payı hak kullanım tarihi baz alınmıştır.

NAD & Hisse Performans

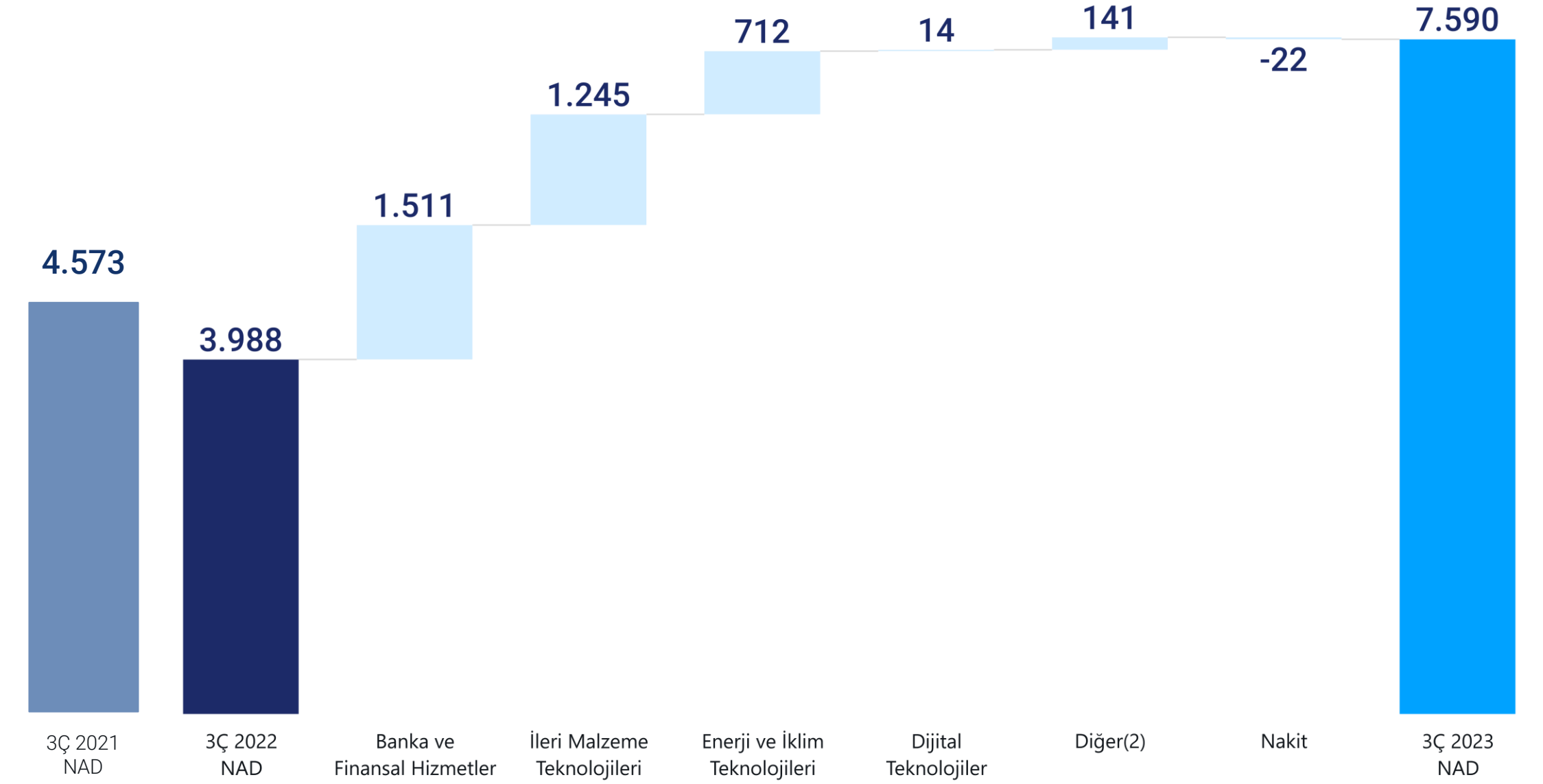


Neredeyse iki kat artan USD bazlı NAD büyümesi ve Cazip NAD iskontosu

NAD⁽¹⁾ (Milyon USD) ve NAD⁽¹⁾ İskontosu



NAD⁽¹⁾ Köprüsü (Milyon USD)



Ortalama NAD İskontosu:

Son 3 Yıl

Son 5 Yıl

Son 10 Yıl

-%39,3

-%42,0

-%39,4

NAD Payları:

%39

%31

%20

%3

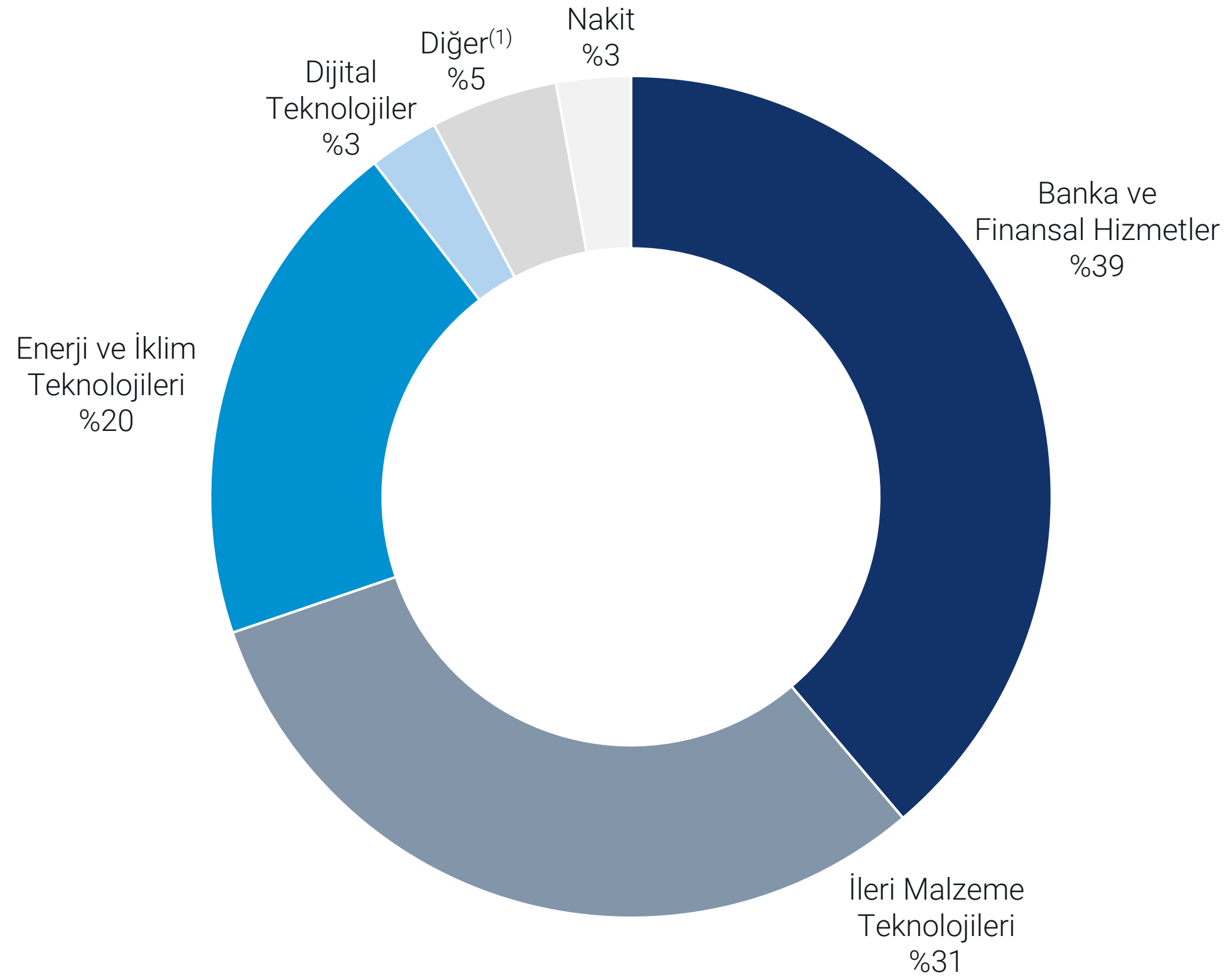
%5

%3

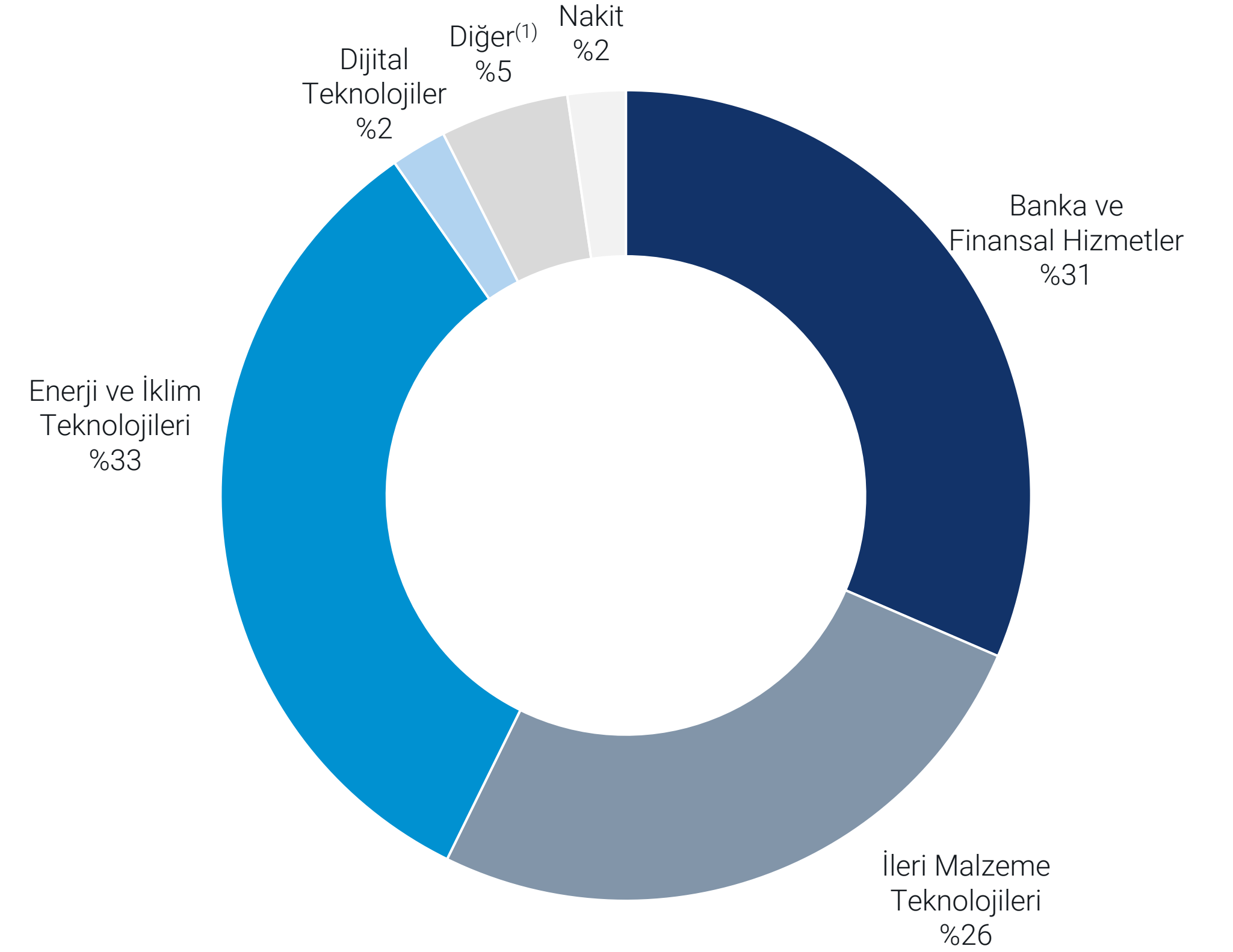
(1) NAD hakkında detaylı bilgi için ekler bölümünü inceleyiniz.
(2) Carrefoursa, Exsa, Tursa, AEO dahildir.

Yeni ekonomi ağırlıklı daha dengeli bir portföy yapısına doğru yönelim

Halka Açık Olmayan Şirketler için Defter Değeri Baz Alınarak Hesaplanan NAD Kırılımı



Halka Açık Olmayan Şirketler için Bağımsız Değerleme⁽²⁾ Baz Alınarak Hesaplanan NAD Kırılımı

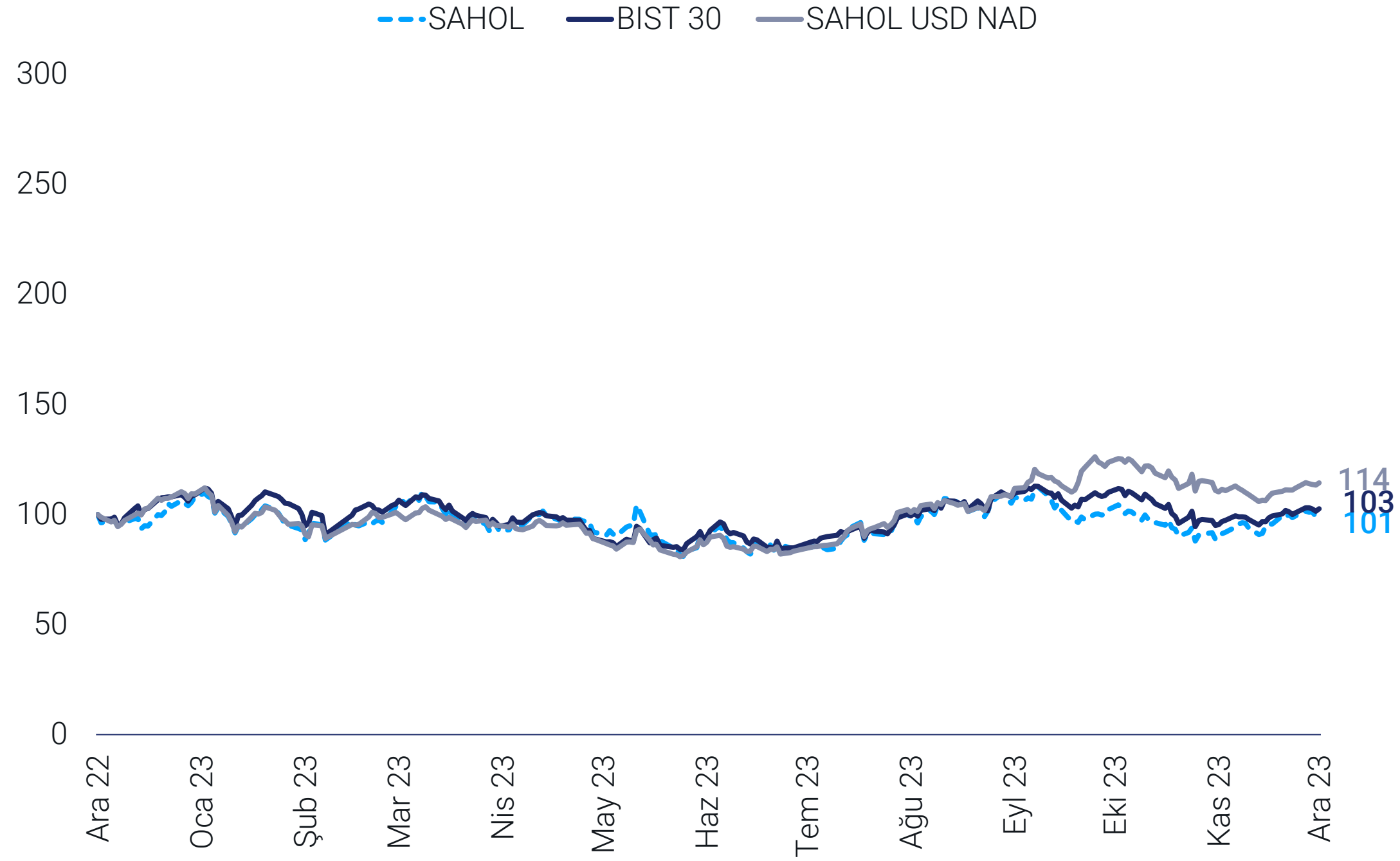


(1) Carrefoursa, Exsa, Tursa, AEO dahildir.

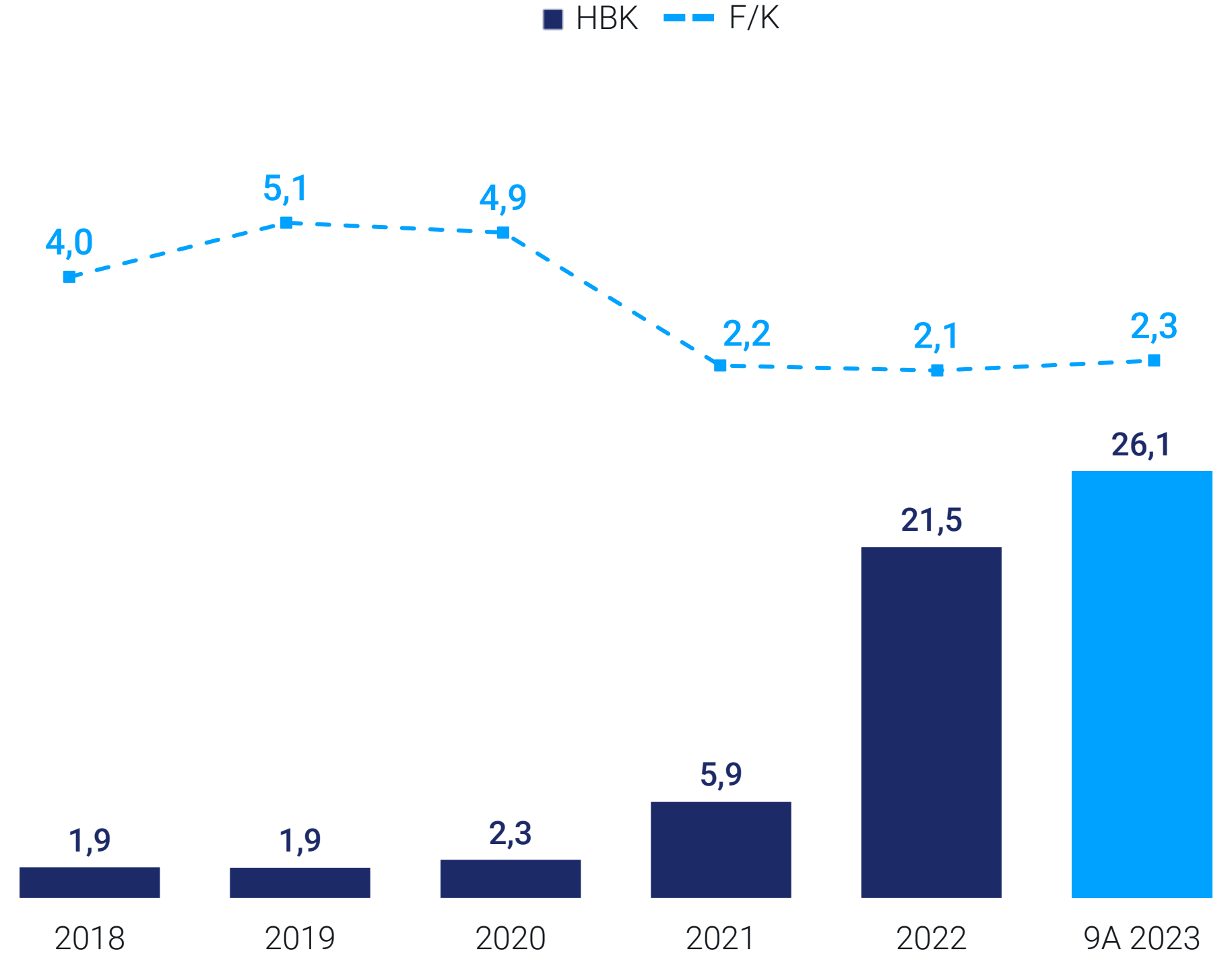
(2) Halka açık olmayan şirketlerin değerleri 30.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporundaki 25,82 USD/TL kuru baz alınarak kullanılarak hesaplanmıştır.

SAHOL payları tarihsel F/K ortalamalarına göre iskontolu işlem görmeye devam ediyor

Hisse Relatif-Performans (USD bazında)



Hisse Başına Kar ve Fiyat/Kazanç ⁽¹⁾



(1) 12 Aylık

Stratejik İş Kolları



2023 karlılık beklentisinde yukarı yönlü artış potansiyeli

2023 Beklentileri 9A23

TL Kredi Büyümesi	~ %40	%42,0
YP Kredi Büyümesi (USD)	Düşük tek haneli	%-3,8
Net Faiz Marjı (swap düzl.)	%4-5	%5,3
Net Ücret & Komisyon Artışı	~ %60	%184,0
Operasyonel Giderler Artışı	İyileşme ⁽¹⁾	%155,0
Operasyonel Giderler/Gelirler ⁽²⁾	Düşük %30'lar	%30,0
Takipteki Krediler Oranı	< %3	%2,0
Net Kredi Maliyeti	~ 100 baz puan	107 bps
Özsermaye Karlılığı	~ %30	%41,2

01

Sürdürülebilir karlılık & sağlıklı pazar payı kazanımlarını baz alan perakende odaklı büyüme

02

Rekabetçi tekliflerle müşteri kazanımını artırma

03

Güçlü sermaye yeterlilik oranı & verimlilik

04

Gelişmiş analitik & ileri teknoloji

05

Çalışanlarımıza ve geleceğe sürekli yatırım

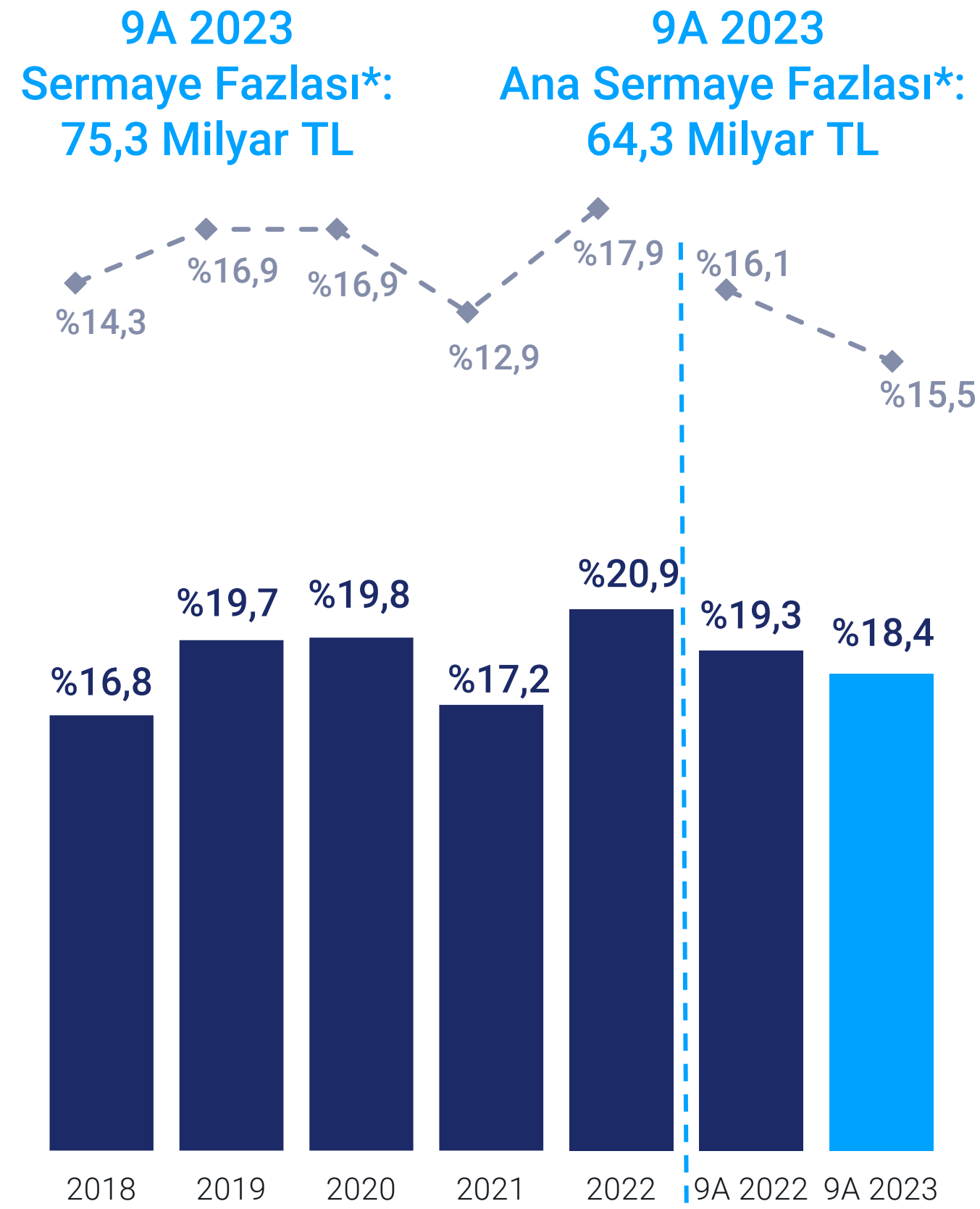
06

Pozitif etkimizi artırırken çevresel ayak izimizi azaltma

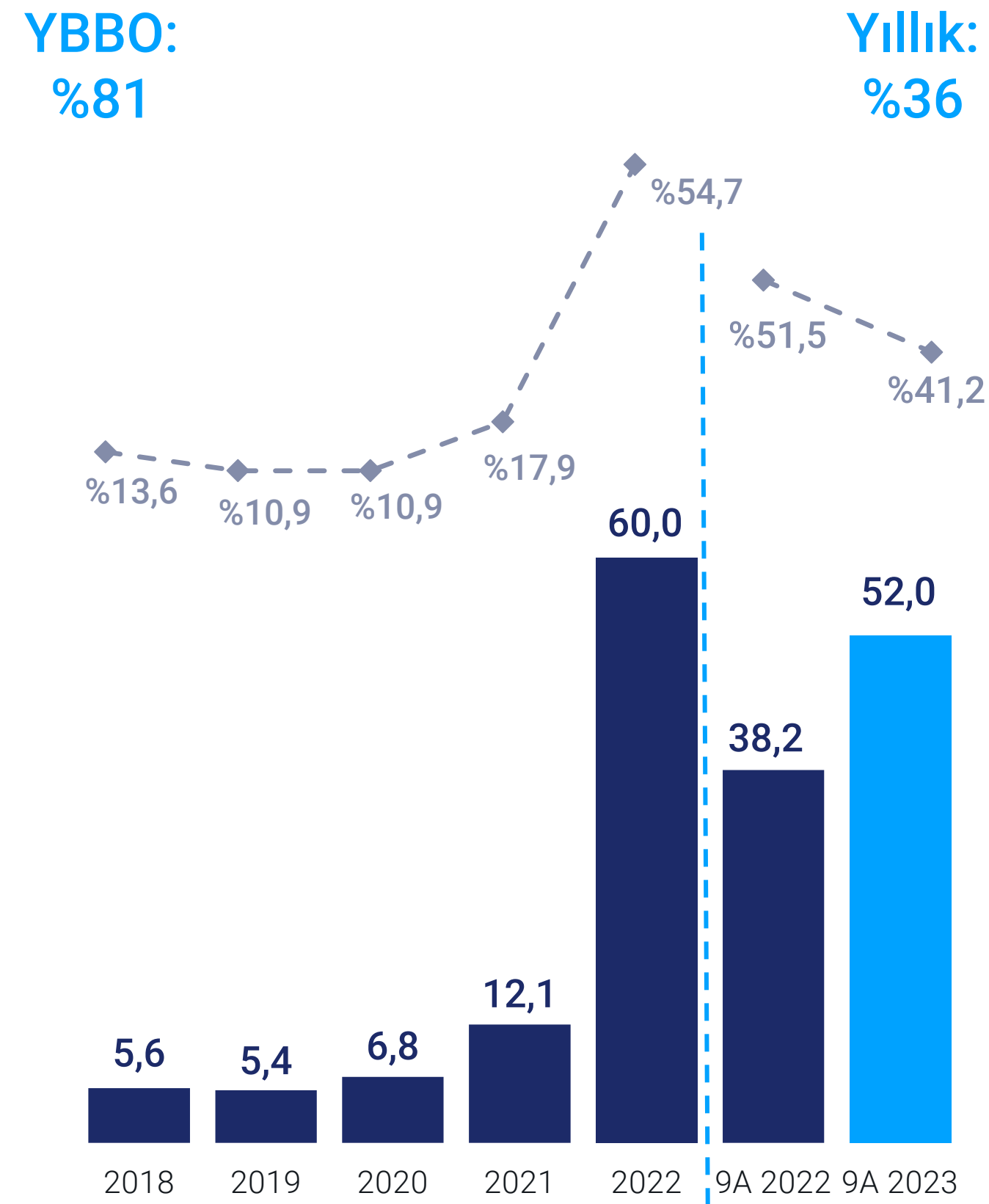
(1) 2022'ye kıyasla daha düşük yıllık artış (2) Operasyonel Gider/Gelir hesaplamasında; 1&2 Grup kredi karşılıklarından kaynaklanan kambiyo kar/zarar etkisi hariçtir

Finansal Performans

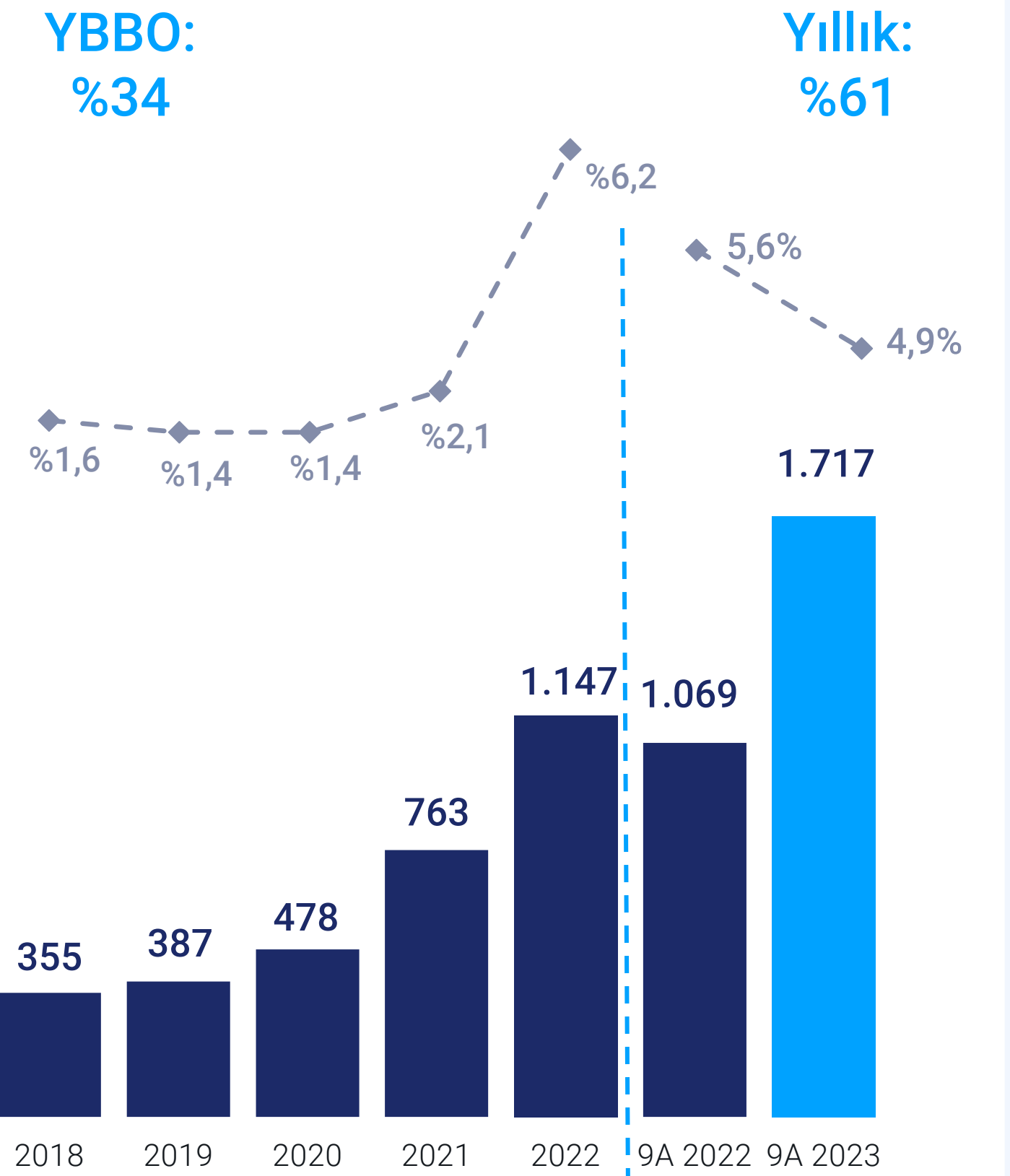
Sermaye Yeterlilik Oranı⁽¹⁾ & Tier 1 Oranı⁽¹⁾



Kombine Net Kar⁽²⁾ & Özkaynak Karlılığı
(Milyar TL, %)



Toplam Aktifler & Aktif Karlılık
(Milyar TL, %)



(1) Düzenlemeler hariç: . Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2021 yıl sonu döviz kuru dikkate alınmıştır.

(2) Net Kar, amortisman ve ücretsiz provizyon için farklı muhasebe uygulamaları nedeniyle konsolide banka finansallarından farklılık gösterir.

Doğal gaz tesislerindeki duruşlara ve düşen elektrik fiyatlarına rağmen güçlü karlılık korundu



Dağıtım & Perakende

14

Şehir

10,7 milyon

Müşteri

12,1 milyon

Bağlantı

39,2 TWh

2022 Ticaret Hacmi

22 milyon

Nüfus

323.421 km

Şebeke Ağı

ENERJİSA ÜRETİM

Üretim & Ticaret

1'inci

Özel Oyuncu

23

Santral

3.748 MW

Kapasite

%45 → %59⁽¹⁾

Yenilenebilir Enerji oranı
(Türkiye'de lider)

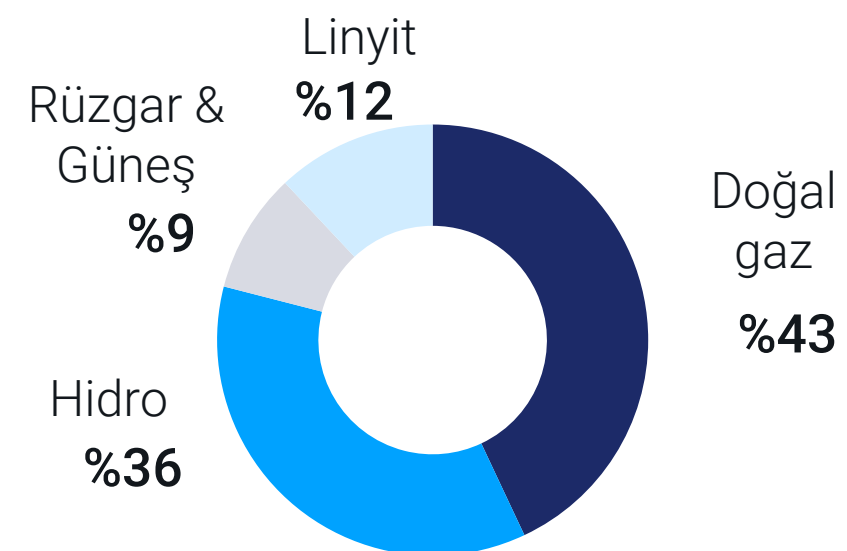
28,5 TWh

2022 Ticaret Hacmi

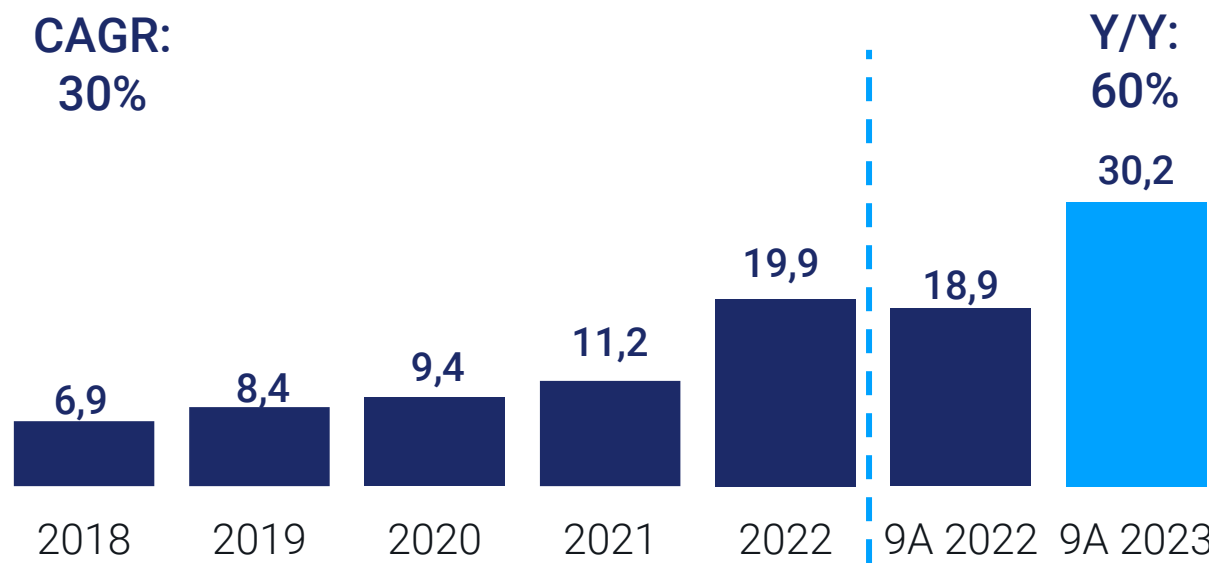
14,6 TWh

2022 Üretim

Dengeli Üretim Portföyü
Kurulu Kapasite(3.727 MW)



Şebeke Ağı Yatırımlarında Güçlü Tarihsel Büyüme
Regüle Varlık Tabanı (Milyar TL)



Enerji & İklim Teknolojileri



500 MW

ABD'de Cutlass II & Oriana
Güneş Enerjisi Yatırımı

Safar Partners

ABD'de Girişim Sermayesi & Start-up Yatırımları

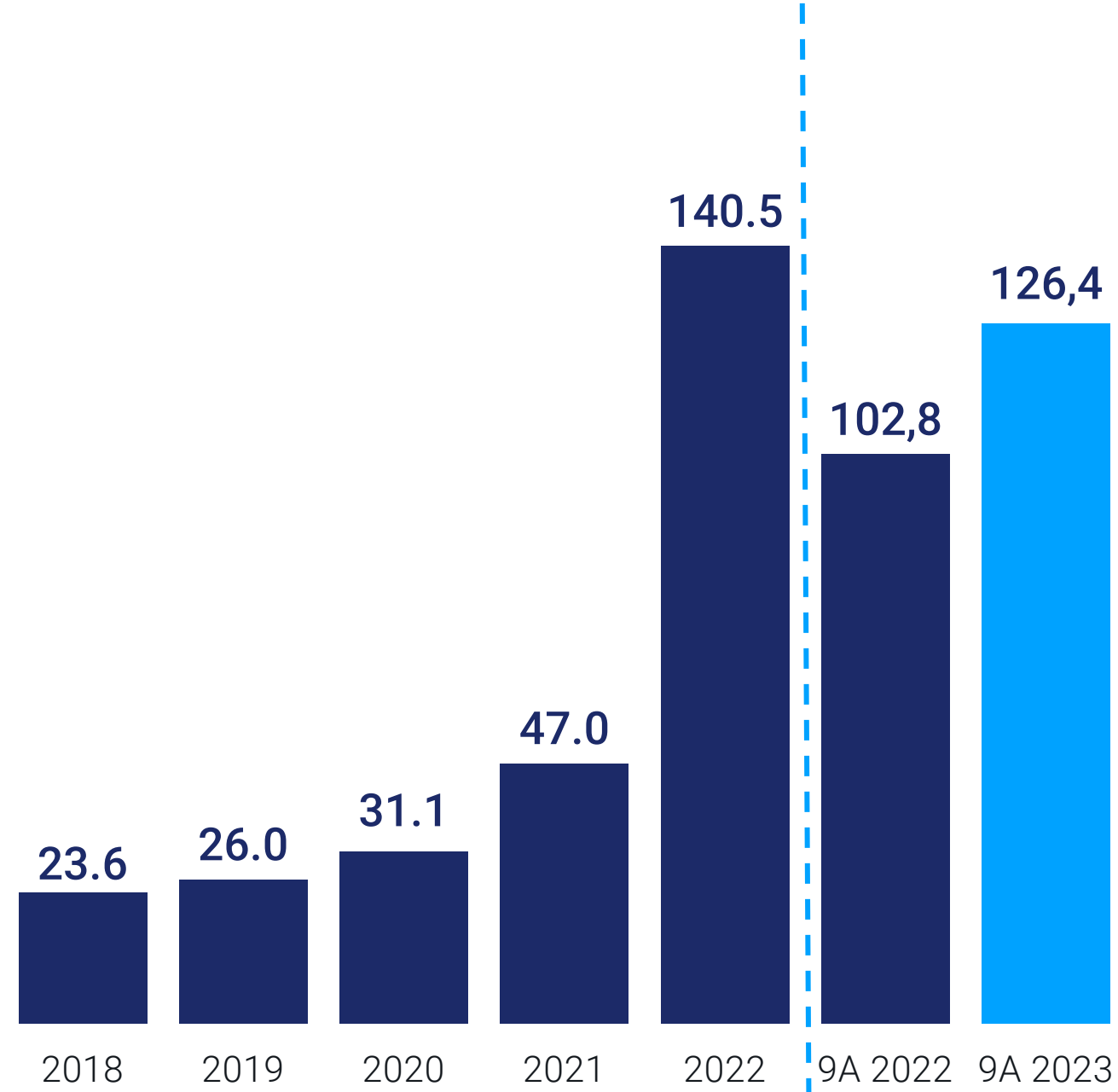
(1) 1.332 MW'lık rüzgar santrali ve M&A ile 2026 yılına kadar kademeli olarak faaliyete geçmesini takiben

Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

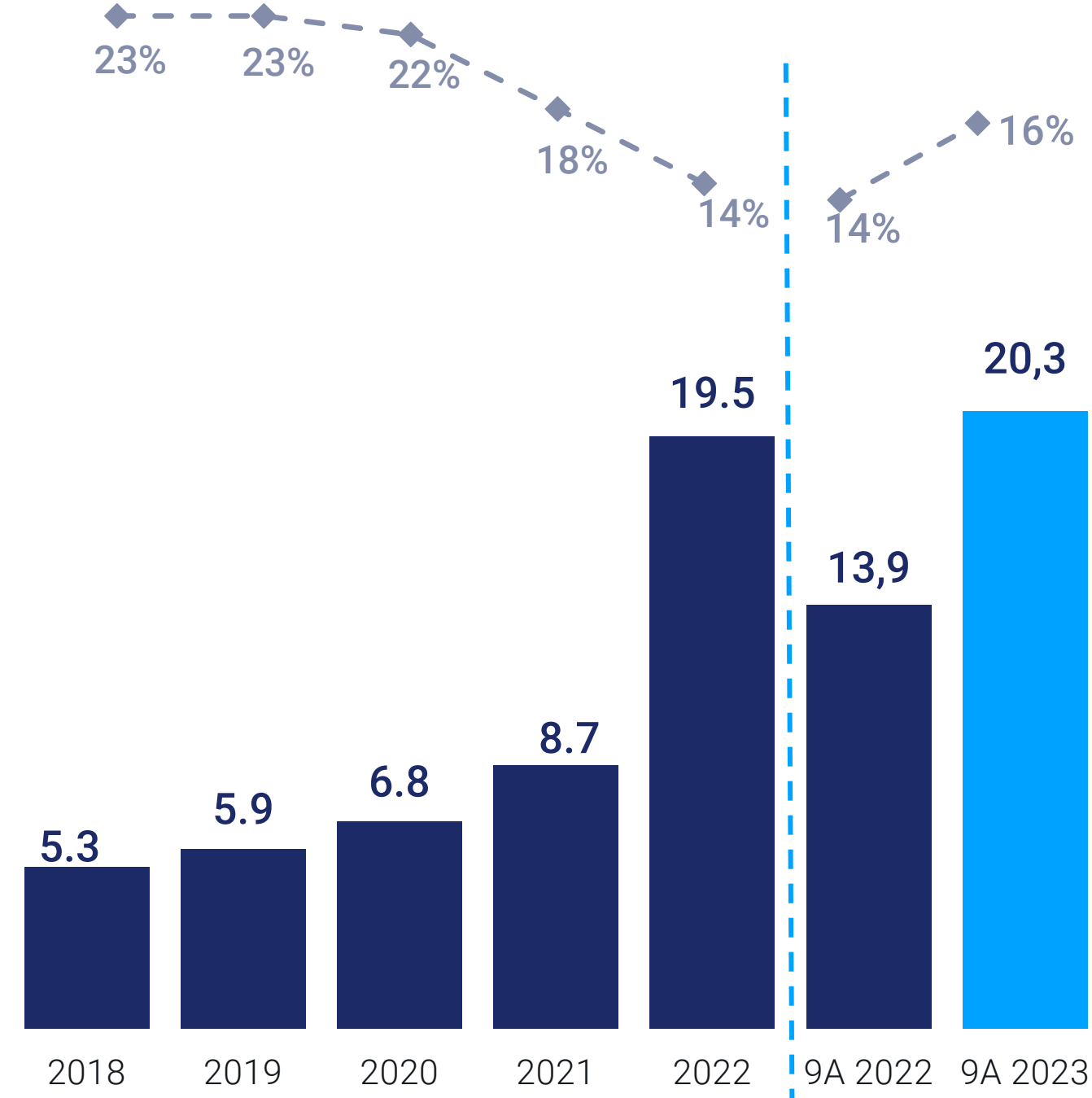
YBBO:
%56

Yıllık:
%23

Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL) & FAVÖK⁽¹⁾ Marjı

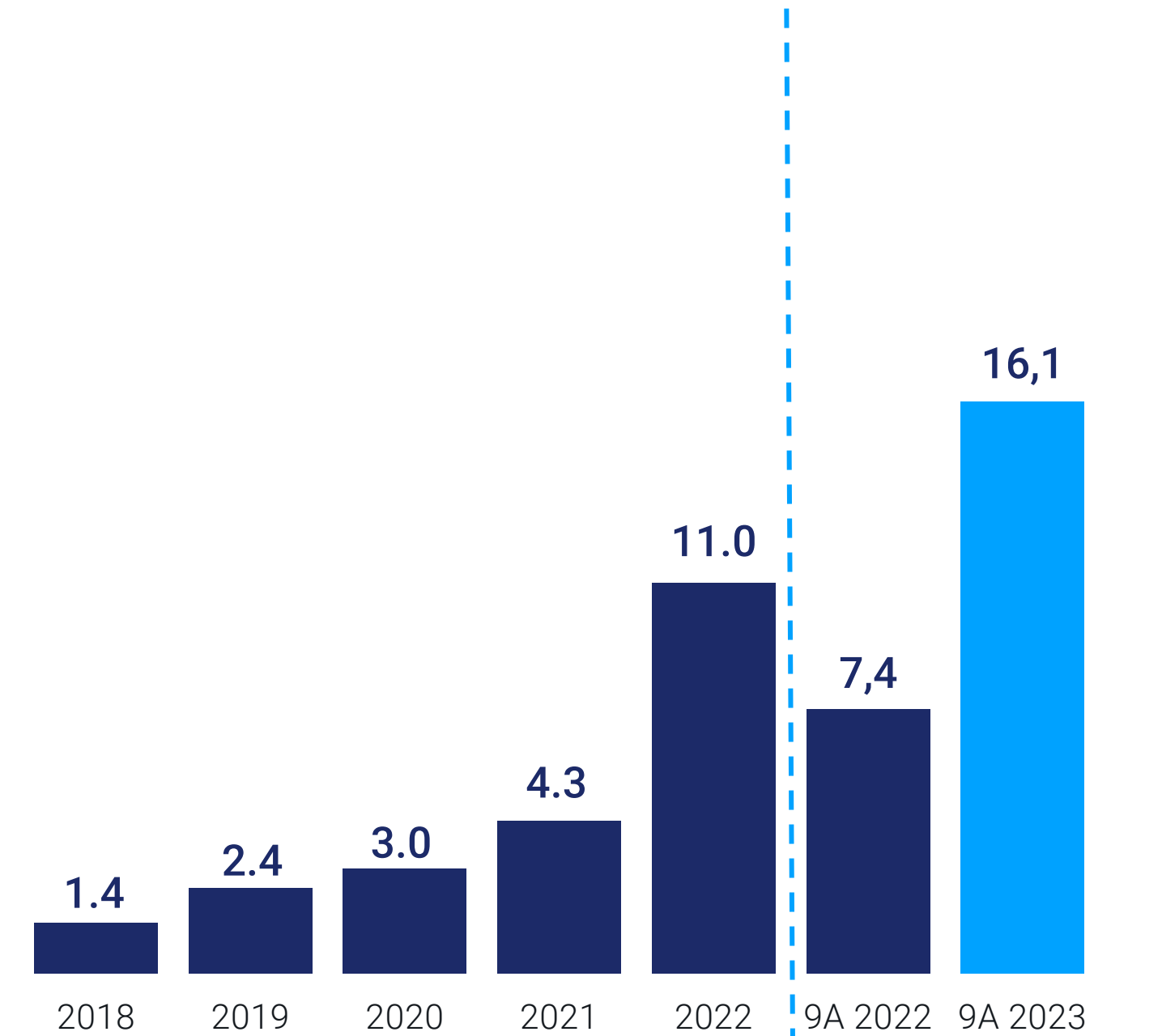
YBBO:
%38

Yıllık:
%46

Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)

YBBO:
%67

Yıllık:
%116



(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Sürdürülebilir Büyüme için Ürün ve Coğrafi Çeşitliliği Hedefleyen Öncü Yerli Çimento Oyuncusu



AKÇAN SA

Türkiye'nin Lider
İhracatçısı

3

Entegre
tesis

4

Yurtiçi Terminal

2

Liman

9,2 milyon ton

Çimento kapasitesi

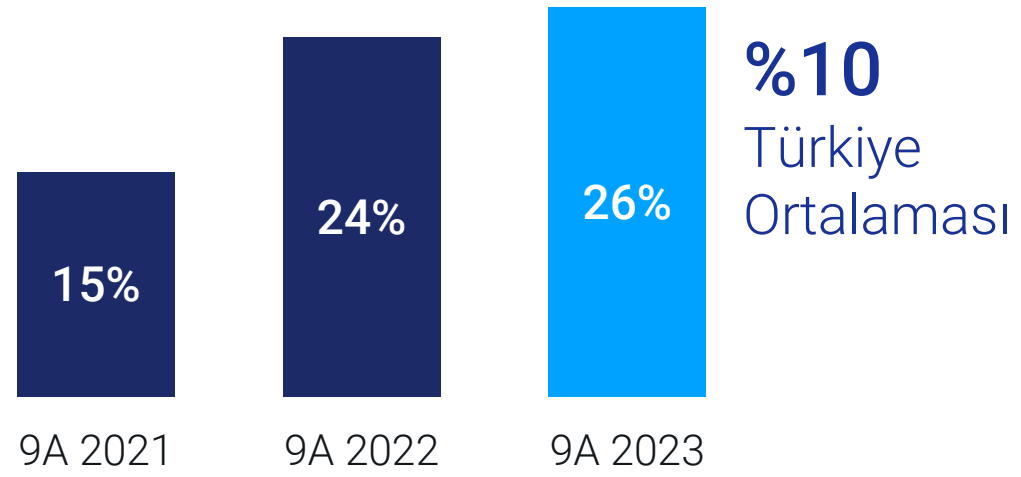
25

Hazır beton
tesisi

%88

Satışlarda artış

Artan Alternatif Yakıt Kullanımı



New Frontiers



ecoLocked

FenX

Zacua Ventures

Mevcut binaların hızlı ve uygun maliyetle yenilenmesini sağlayacak ürünler ve süreçler geliştirir

Emisyonuz yapı bir ortam için karbon-negative malzemeler

İnşaat sektörü için düşük değerli atık malzemelerini yüksek performanslı sürdürülebilir yalıtım malzemelerine dönüştürür

Girişim sermayesi fonu aracılığıyla 8 dolaylı yatırım

ÇİMSA

SABANCI BUILDING SOLUTIONS

Leading White Cement
Brand Globally

4

Integre
tesis

5

Uluslararası
terminal

65+

Ülkeye
ihracat

6,1 milyon ton

Çimento kapasitesi

26

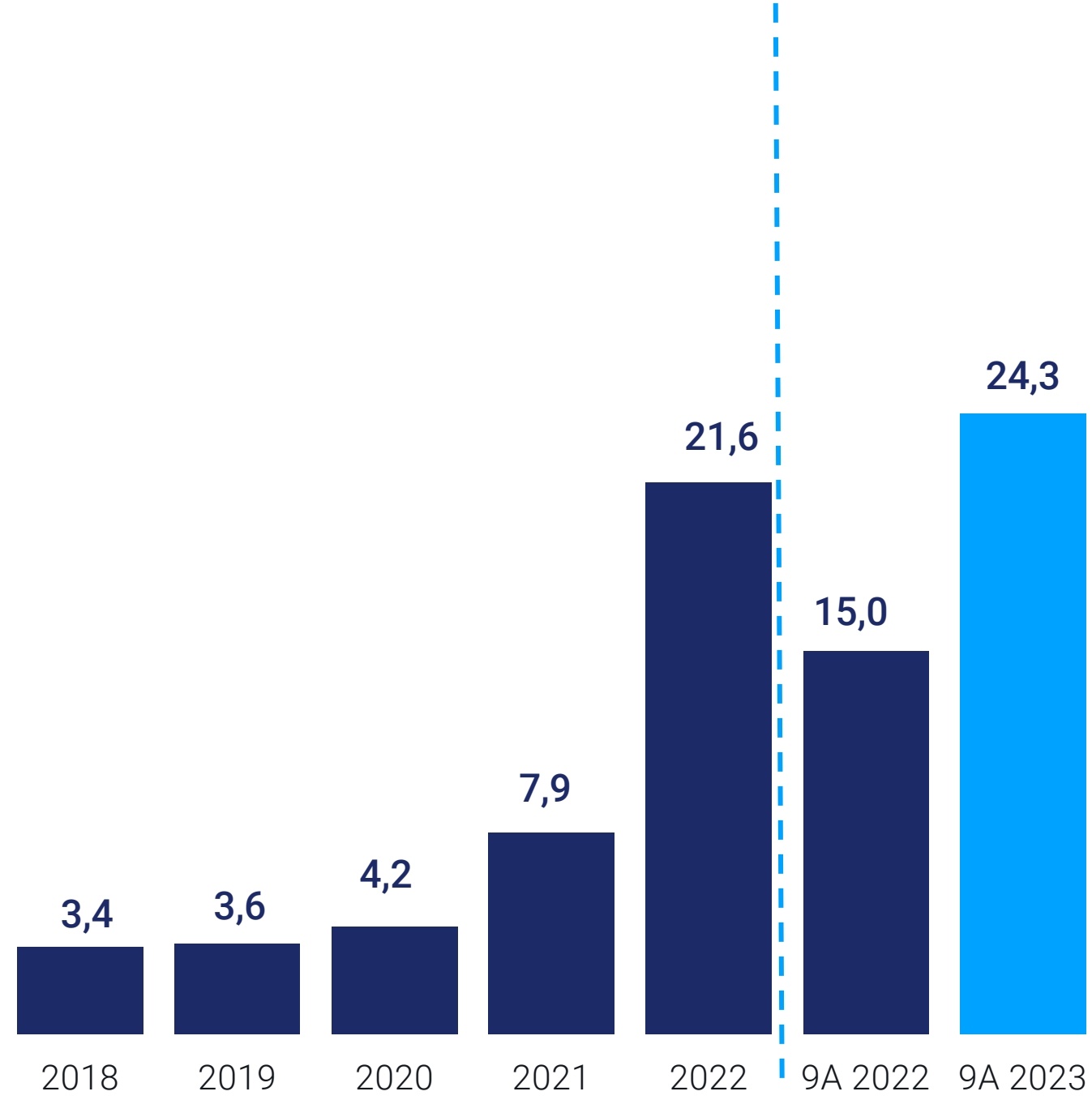
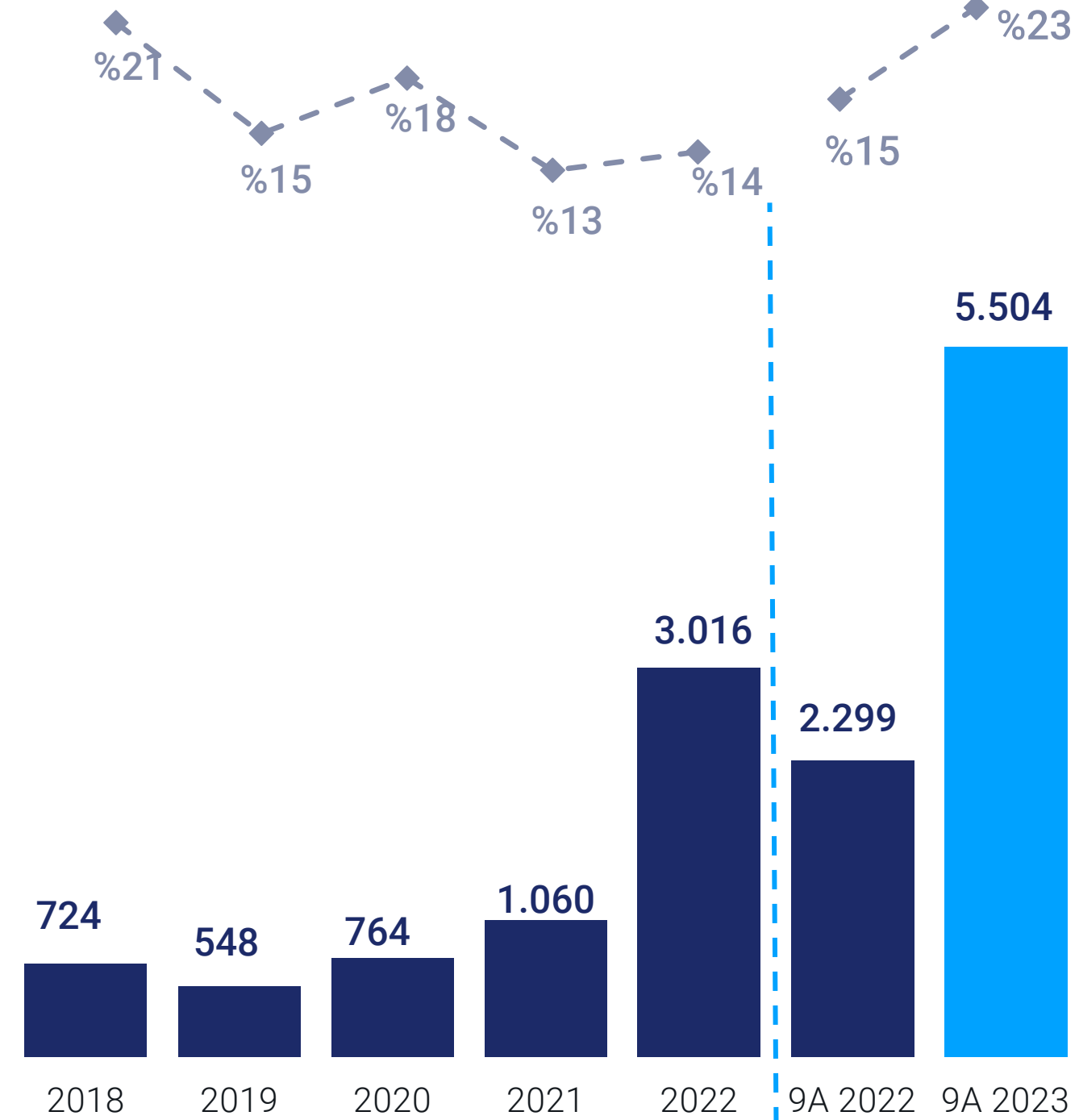
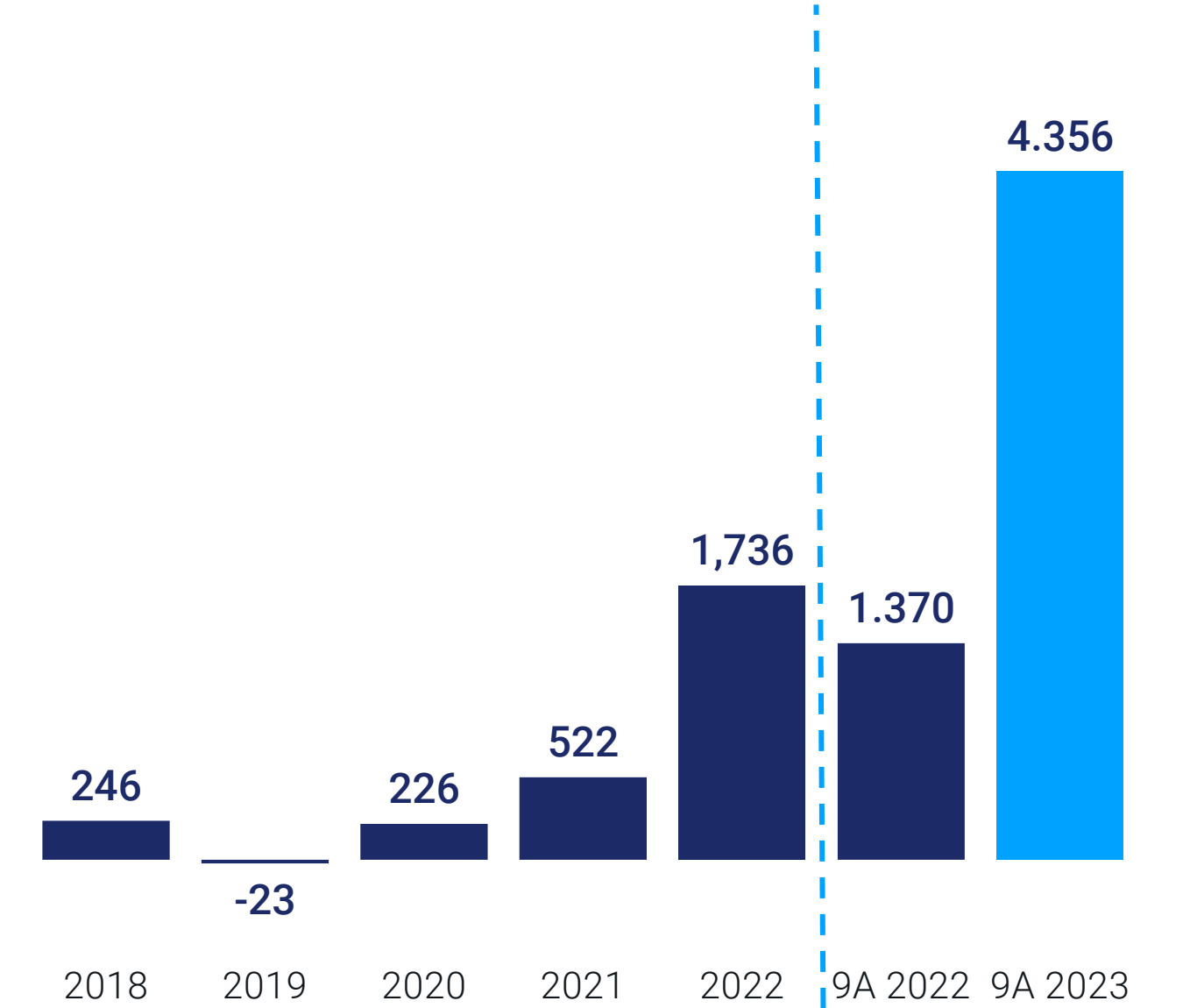
Hazır beton
tesisi

%87

Kapasite
Kullanım Oranı

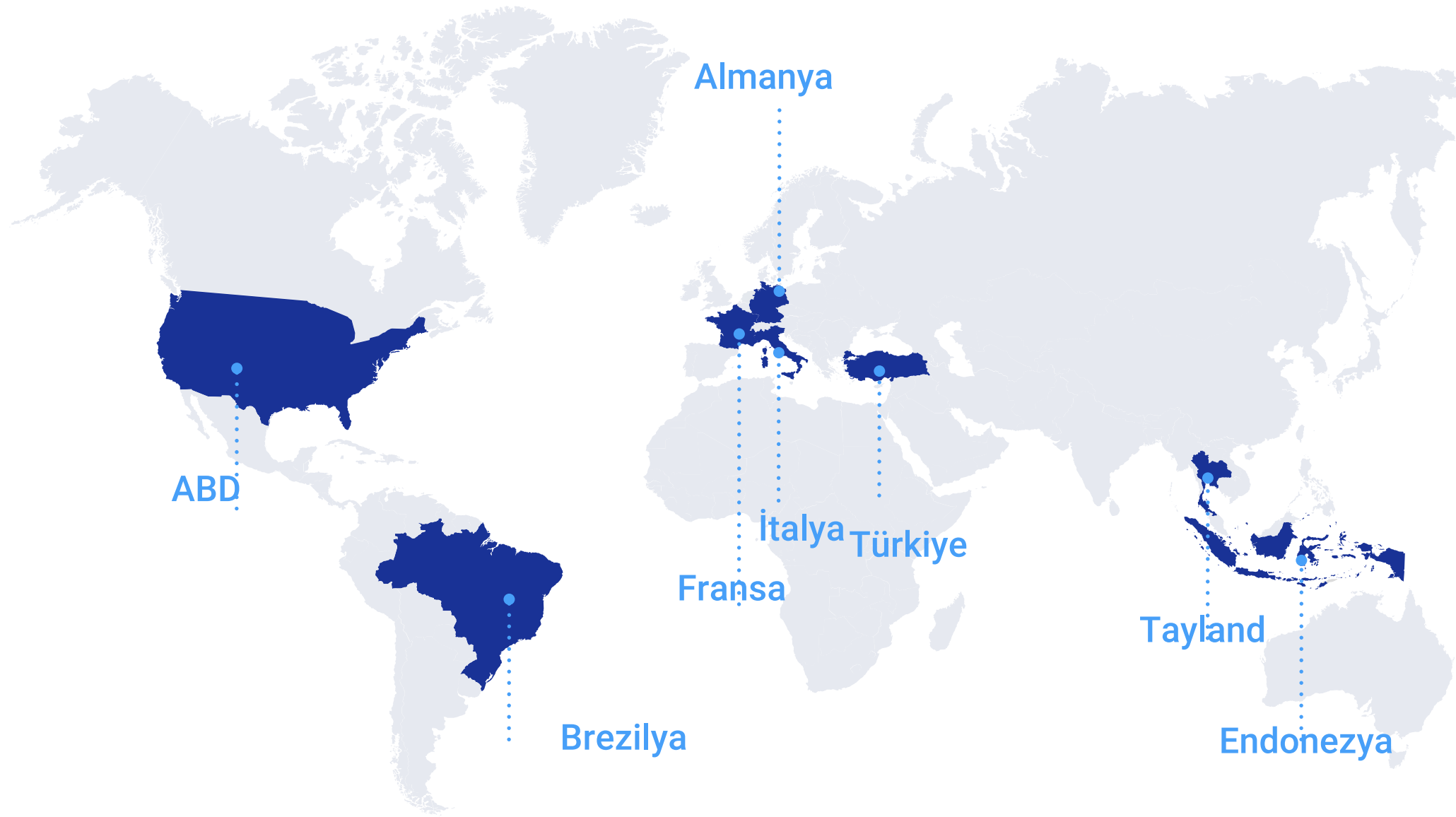
Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%59Yıllık:
%62Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL) & FAVÖK⁽¹⁾ MarjıYBBO:
%43Yıllık:
%139Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%63Yıllık:
%218

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Küresel durgunluktan kaynaklı lastik güçlendirme işindeki durgunluk , talebin güçlü devam ettiği lastik işiyle dengelendi


BRİSA

Tire & Mobility Solutions

1/3

Türkiye Binek Araç
Lastiğindeki Brisa
Oranı

CDP A-

İklim Değişikliği
Kategorisi

%35

Uluslararası
Gelir

112

Otopratik & Propatik
Mobil Servisi Mağazaları

13,5 milyon

Toplam Lastik
Üretim Kapasitesi

7.300

Satış Noktası
(87 Ülkede)

TEMSA
MOTORLU ARAÇLAR

12

Yetkili Bayi

38

Servis
Noktası

66

İhracat
Yapılan
Ülke Sayısı

1.

Türkiye'nin ilk
Elektrikli Otobüsü

Batarya

Paket
Üretimi

KORDSA

Tire & Composites Reinforcer

1/3

Dünya Binek Araç
Lastiğindeki Kordsa
Oranı

CDP A-

İklim Değişikliği
Kategorisi

100%

Uluslararası
Gelir

7

Lastik Güçlendirme
Fabrikası

5

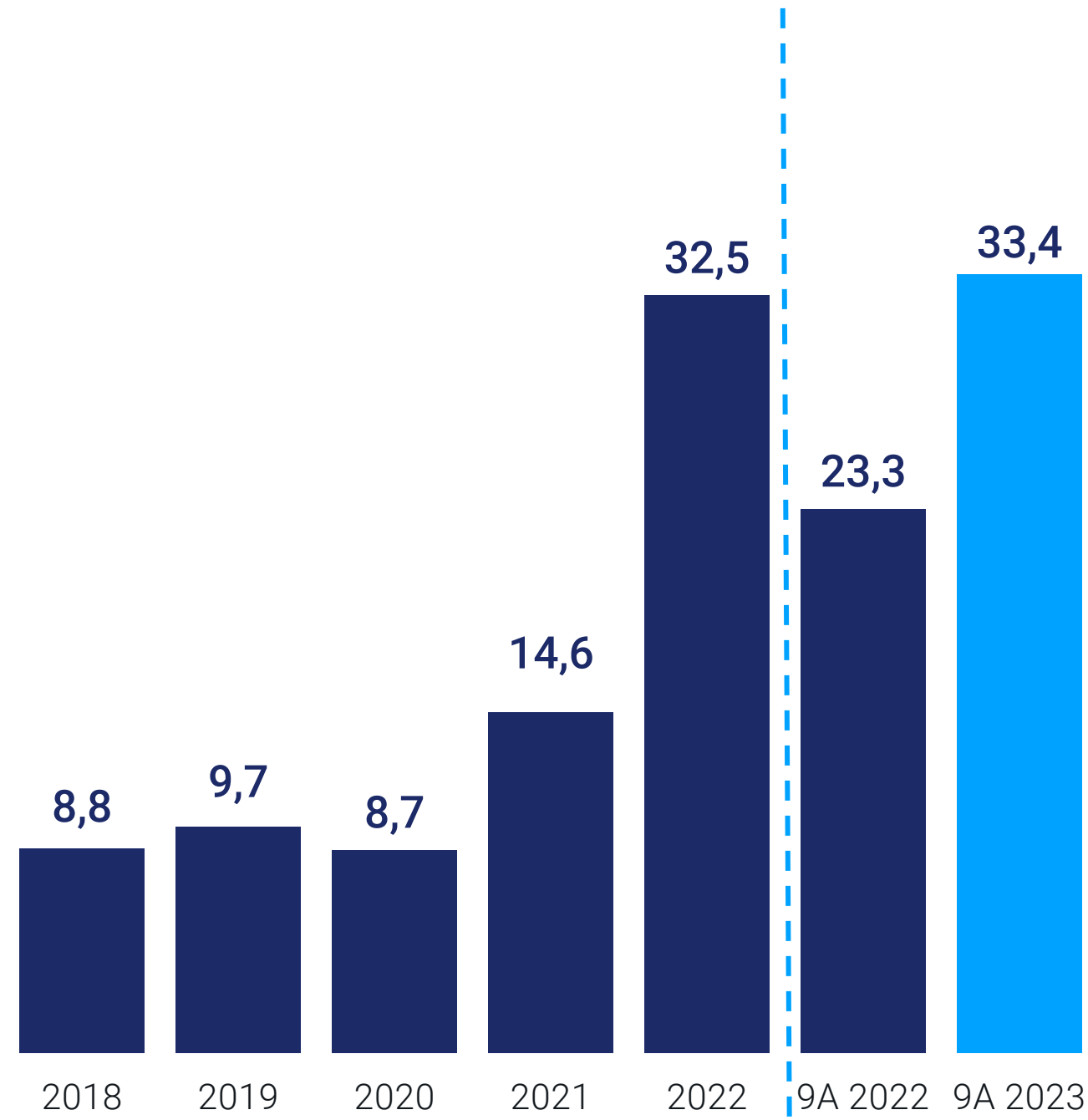
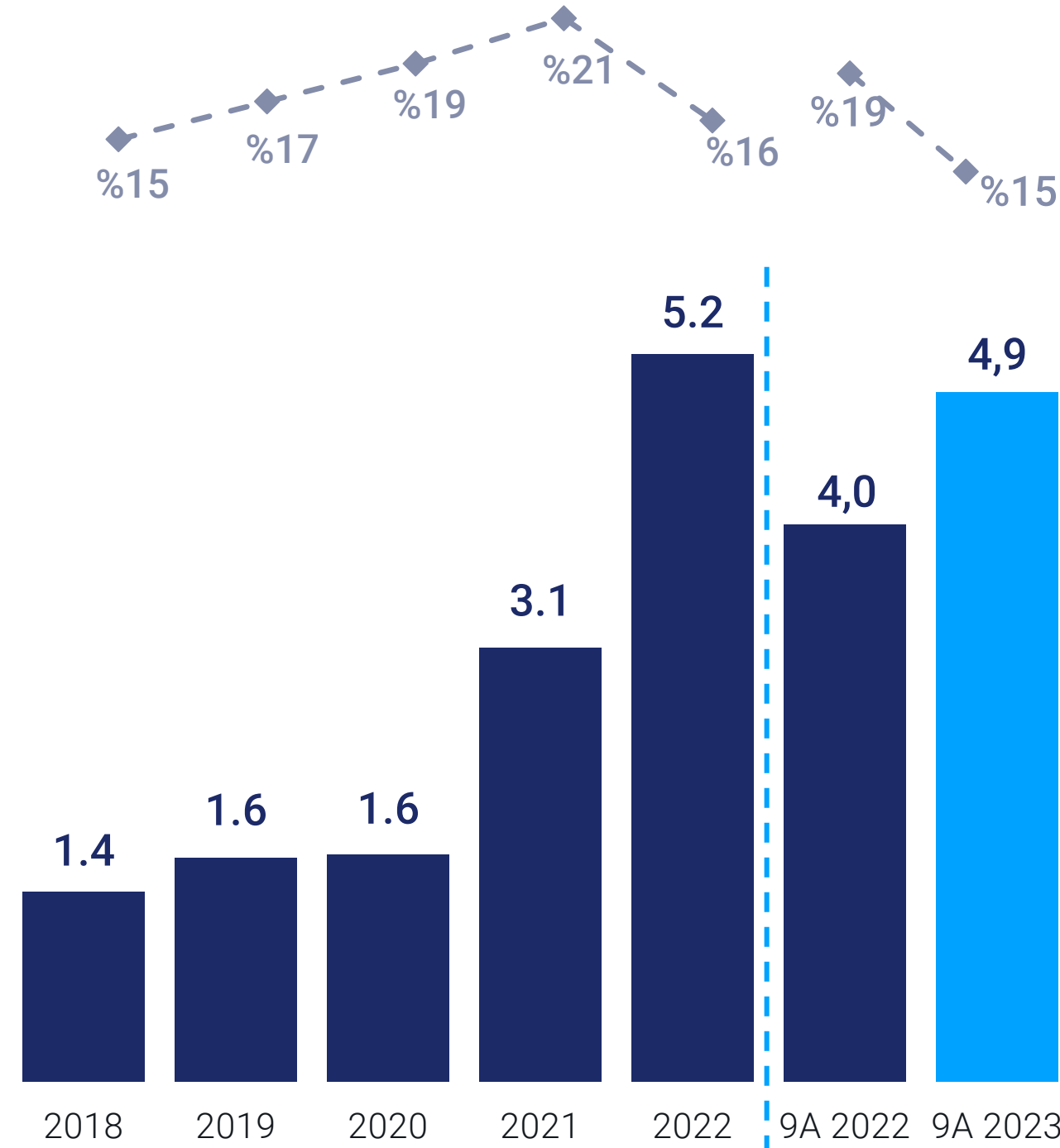
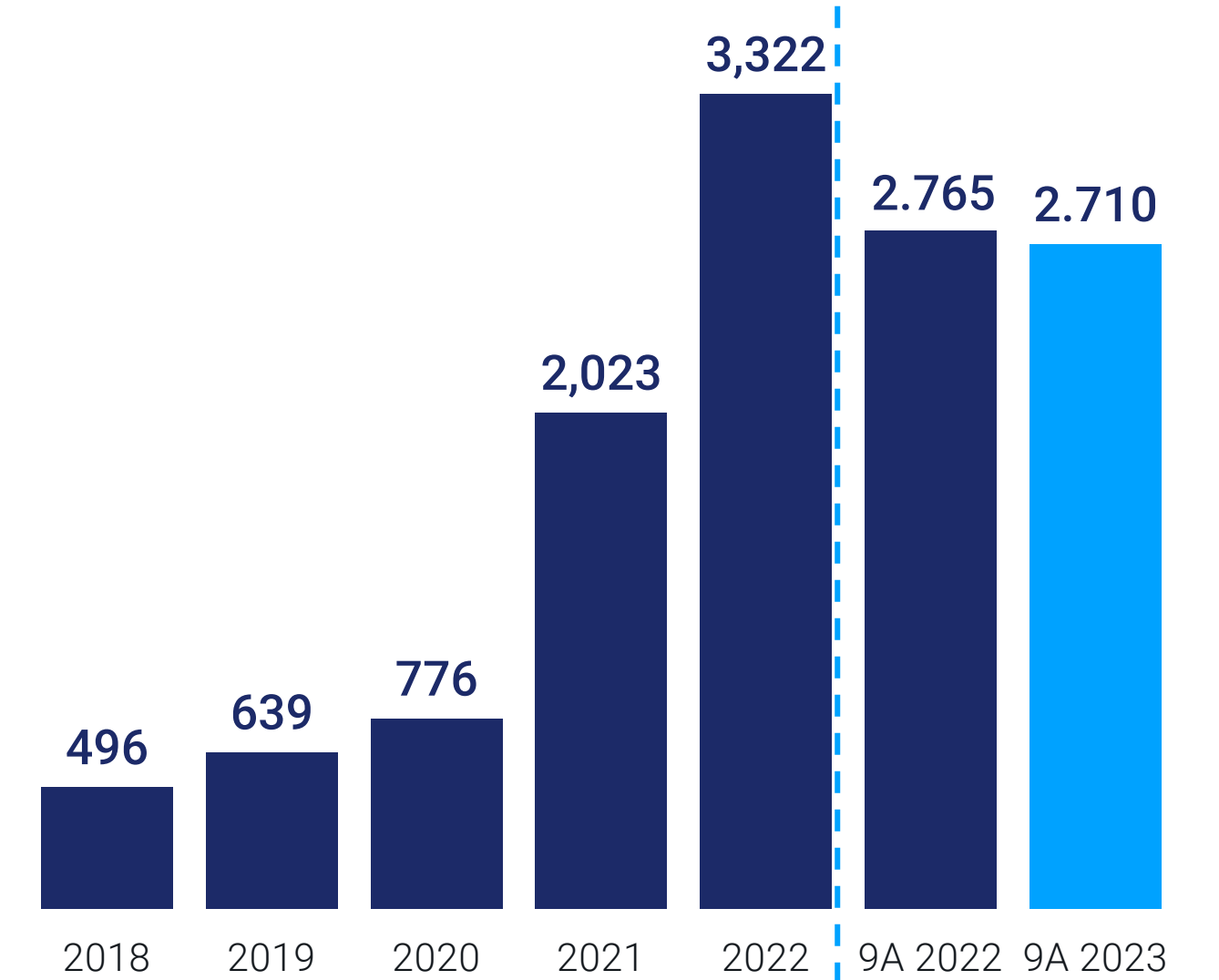
Kompozit Fabrikası

509

Ar&ge Patent

Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%39Yıllık:
%43Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL) & FAVÖK⁽¹⁾ MarjıYBBO:
%39Yıllık:
%24Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%61Yıllık:
%-2

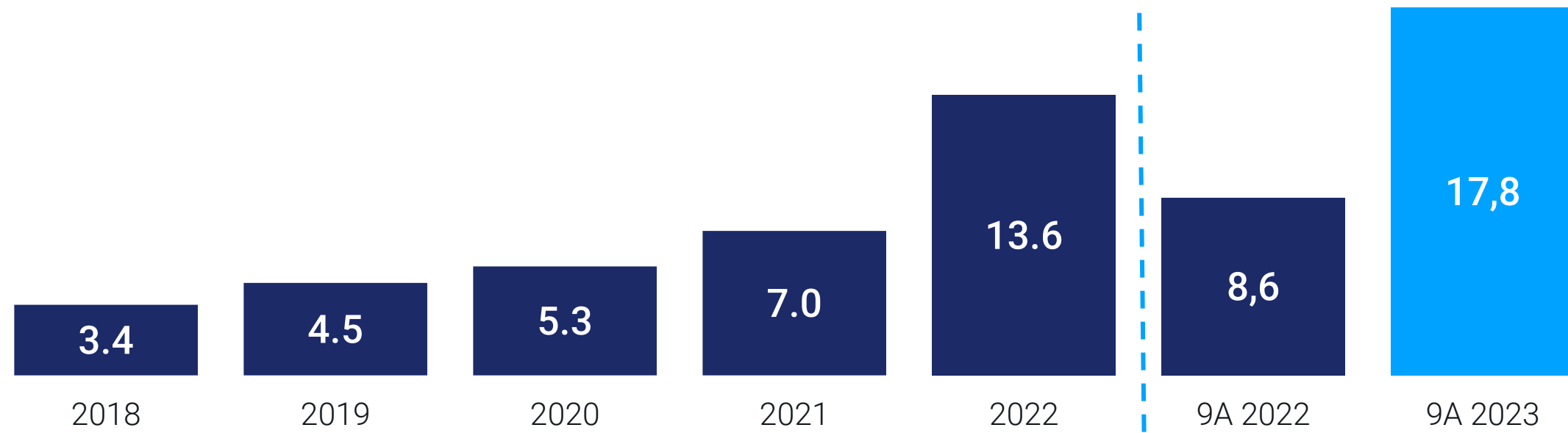
(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Hayat ve hayat dışı sigortada iyi konumlanma

YBBO:
%41

Aksigorta Brüt Yazılan Primler (Milyar TL)

Yıllık:
%108



Hayat Dışı Sigorta
Pazarında Lider Oyuncu

AKSigorta

3,500+
Acente Sayısı

%6,5
Pazar Payı

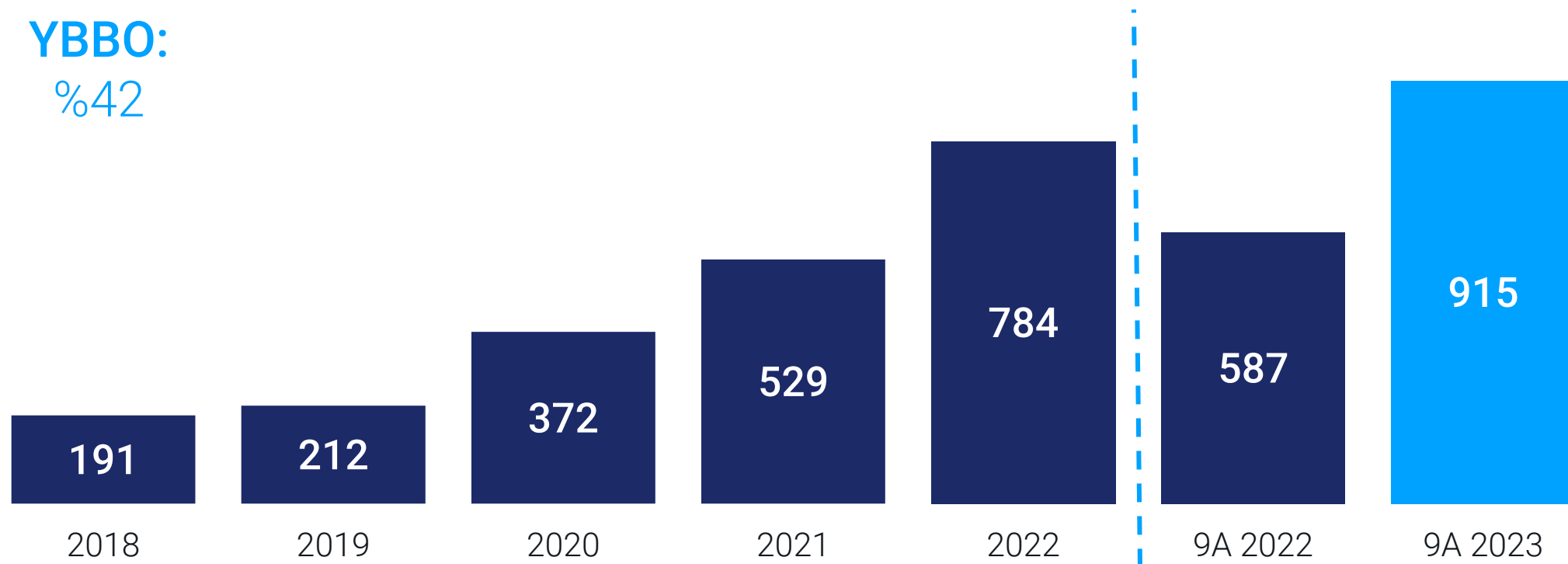
17,8 Milyar TL
BYP⁽²⁾

8,9 Milyar TL
Fon Büyüklüğü⁽³⁾

YBBO:
%42

Agesa Teknik Kar⁽¹⁾ (Milyon TL)

Yıllık:
%56



Bireysel Emeklilik
Pazarında Öncü Oyuncu

AGE SA

%52
5Y YBBO
Net Kar

%63
Özkaynak
Karlılığı

%19
Bireysel Emeklilik
Pazar Payı & OK⁽⁴⁾

%60
5Y YBBO
Hayat BYP

%45
5Y YBBO
Bireysel Emeklilik
Fon Büyüklüğü

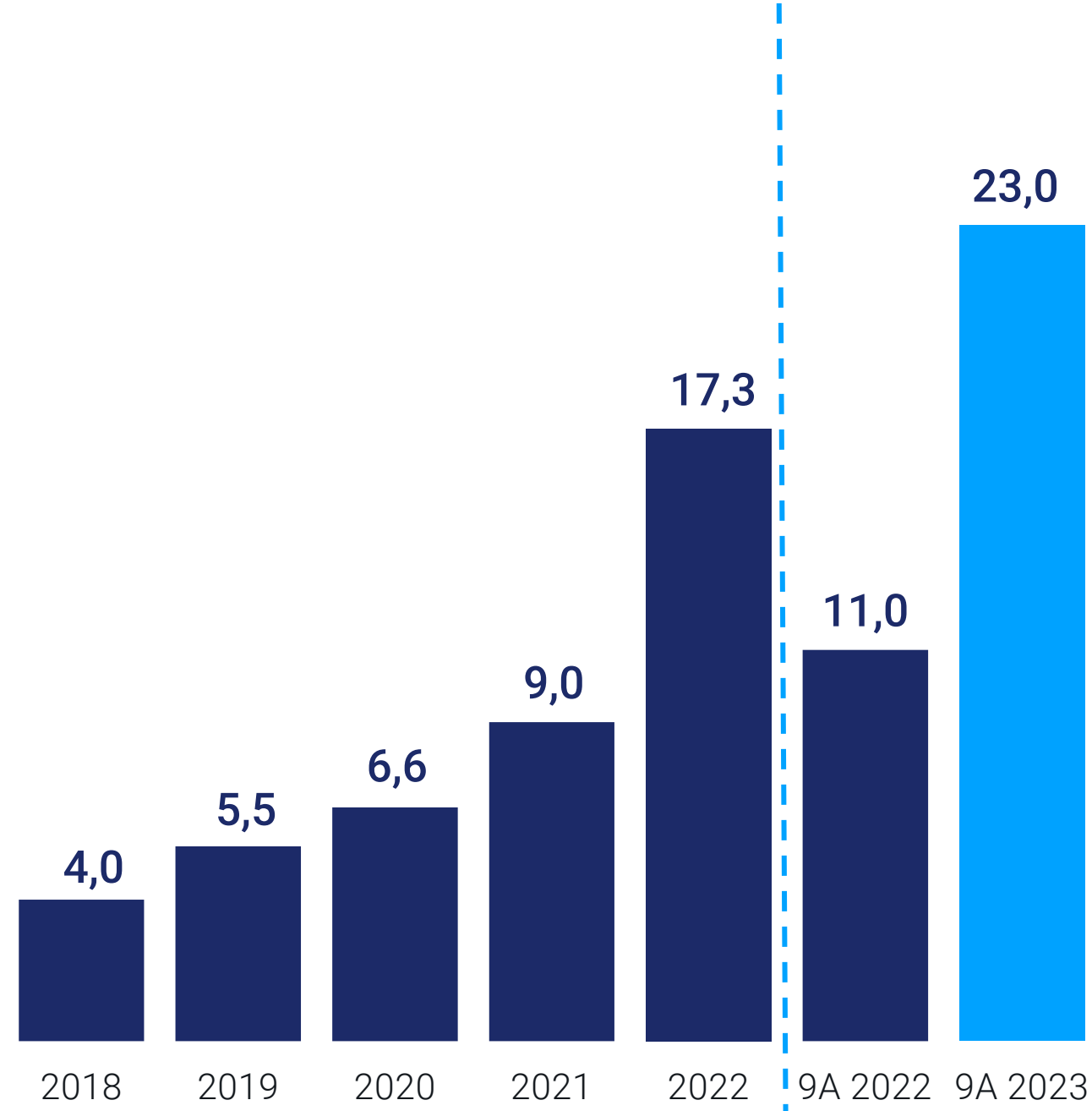
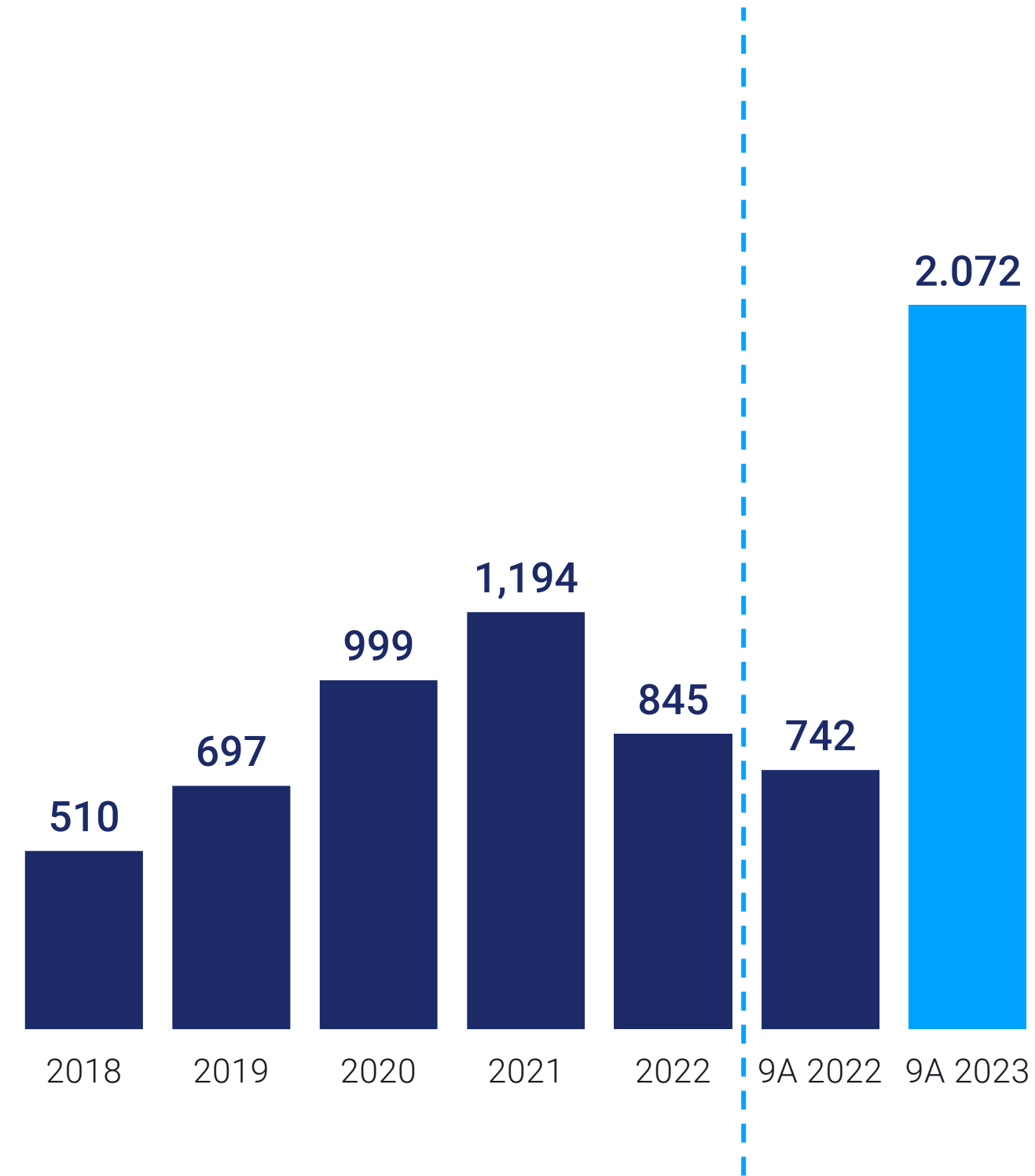
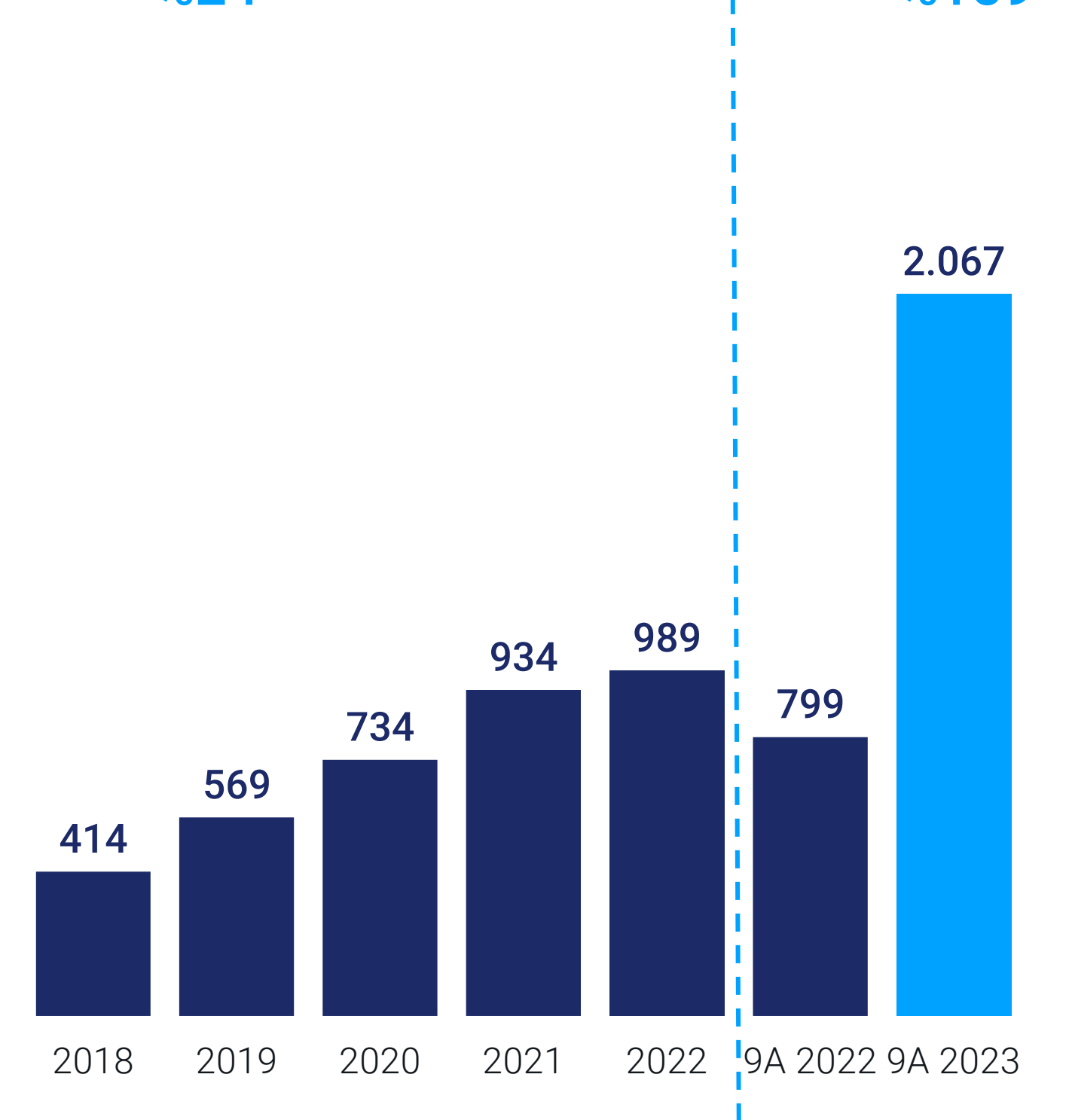
%12,5
Hayat Segmenti
Pazar Payı

Aksi belirtilmedikçe tüm veriler 9A 2023'e aittir.

(1) Genel yönetim giderlerinden sonra (2) Brüt Yazılan Primler (3) Yönetim altındaki varlıklar (4) Otomatik Katılım

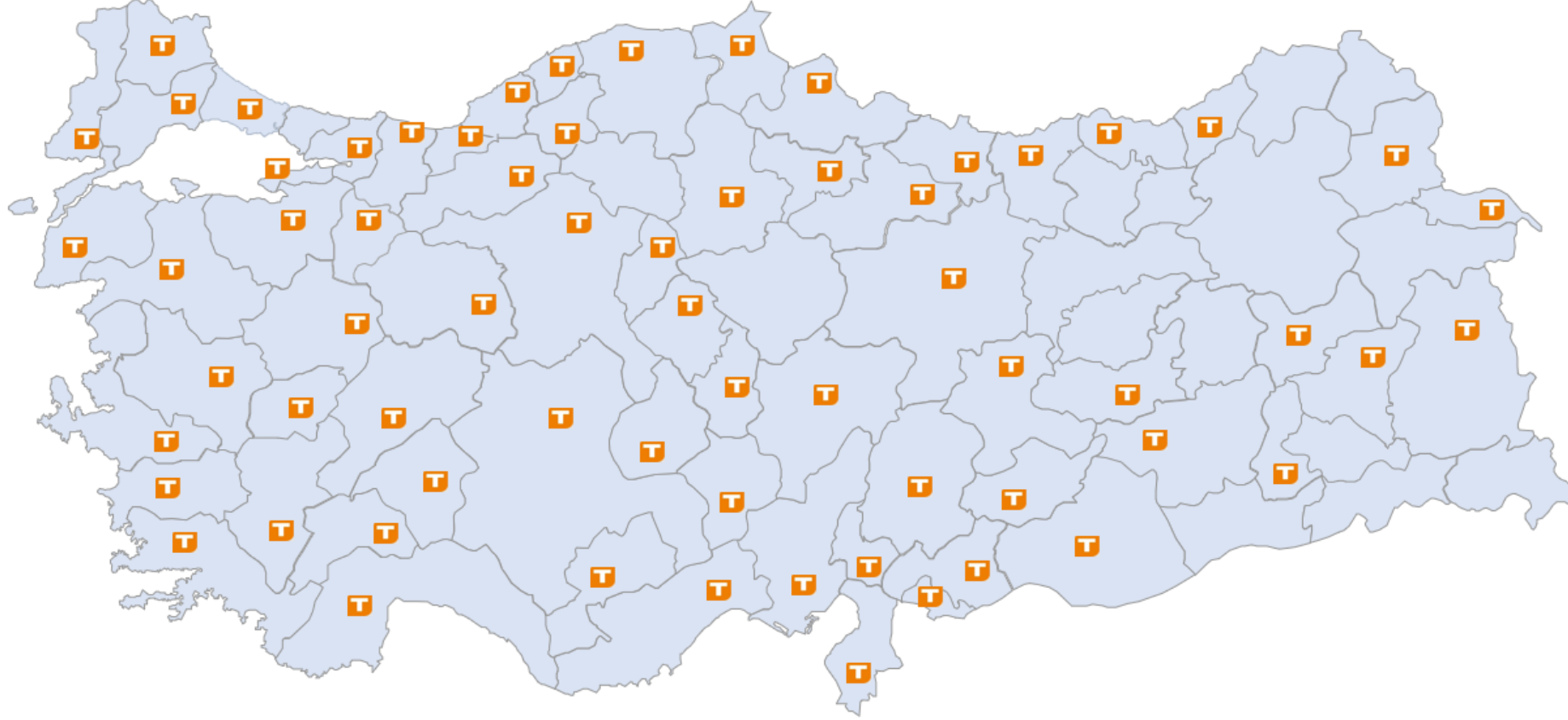
Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:
%44Yıllık:
%108Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL) & FAVÖK⁽¹⁾ MarjıYBBO:
%13Yıllık:
%179Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)YBBO:
%24Yıllık:
%159

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Elektronik perakendeciliğindeki güçlü talep sayesinde gelirlerde güçlü büyüme



TEKNO SA

Teknoloji
Perakendesi

64

Şehir

187⁽²⁾

Mağaza

104 bin

Satış Alanı

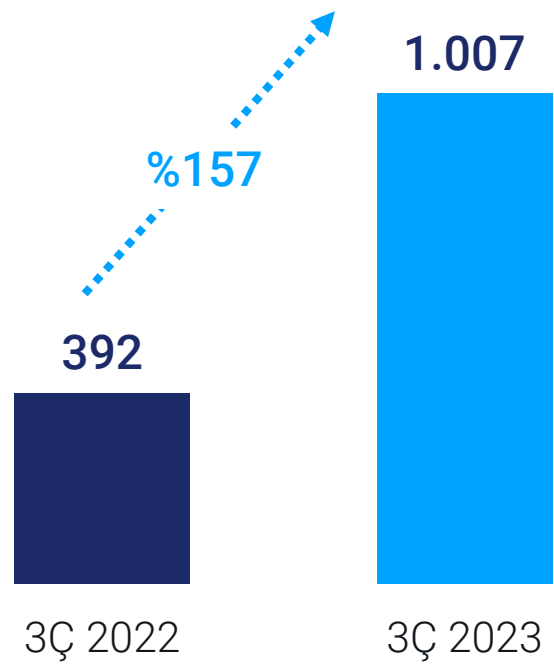
47 milyon⁽¹⁾

Yıllık Ziyaretçi

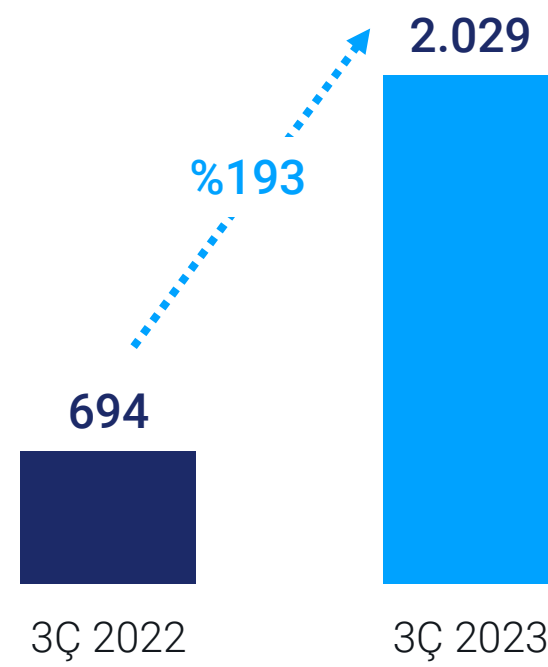
2.781

İşgücü

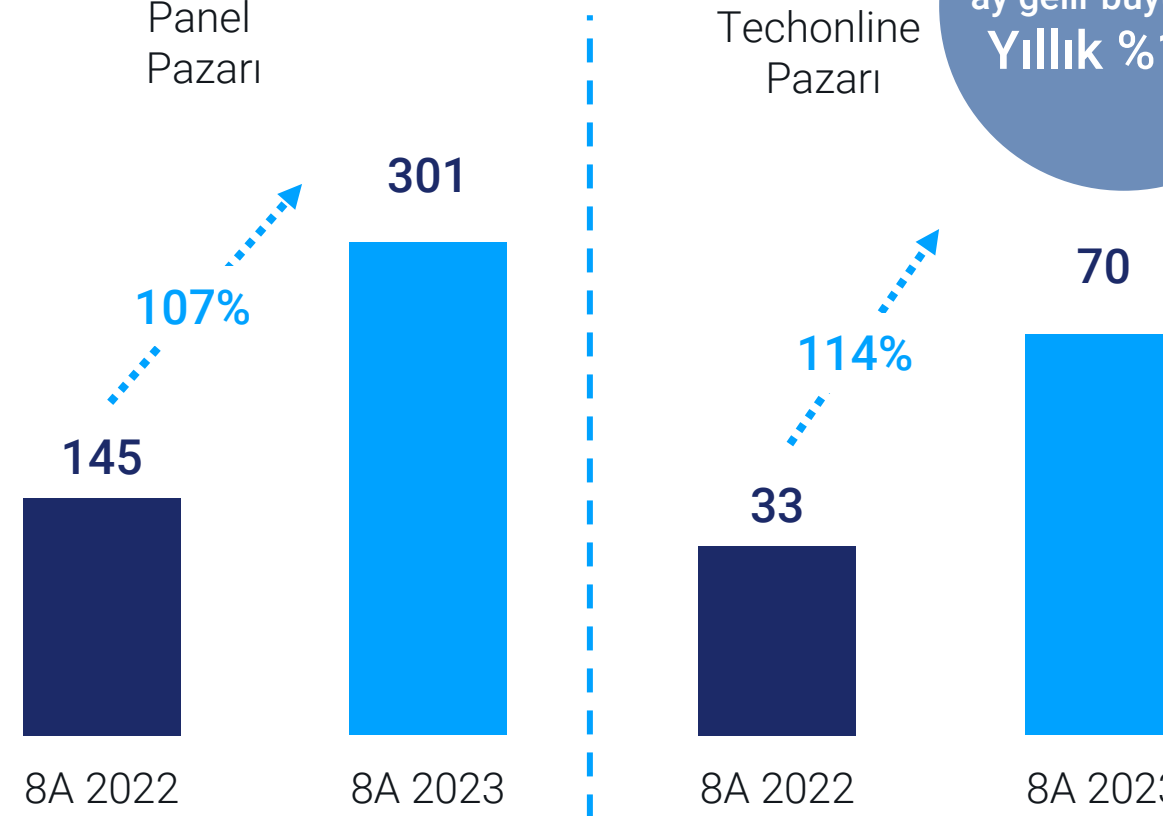
Teknosa E – Ticaret Satışları
(milyon TL)



Teknosa Brüt Satış Hacmi
(milyon TL)



Panel & Techonline Pazar Büyümesi
(milyar TL)



Kaynak: Growth from Knowledge (GFK)

Sabancı Dijital İş Kolu

Dx Technology Services and Investment BV

Tüketici Pazarı
Teknolojisi İş Kolu

SEM

Siber Güvenlik
İş Kolu

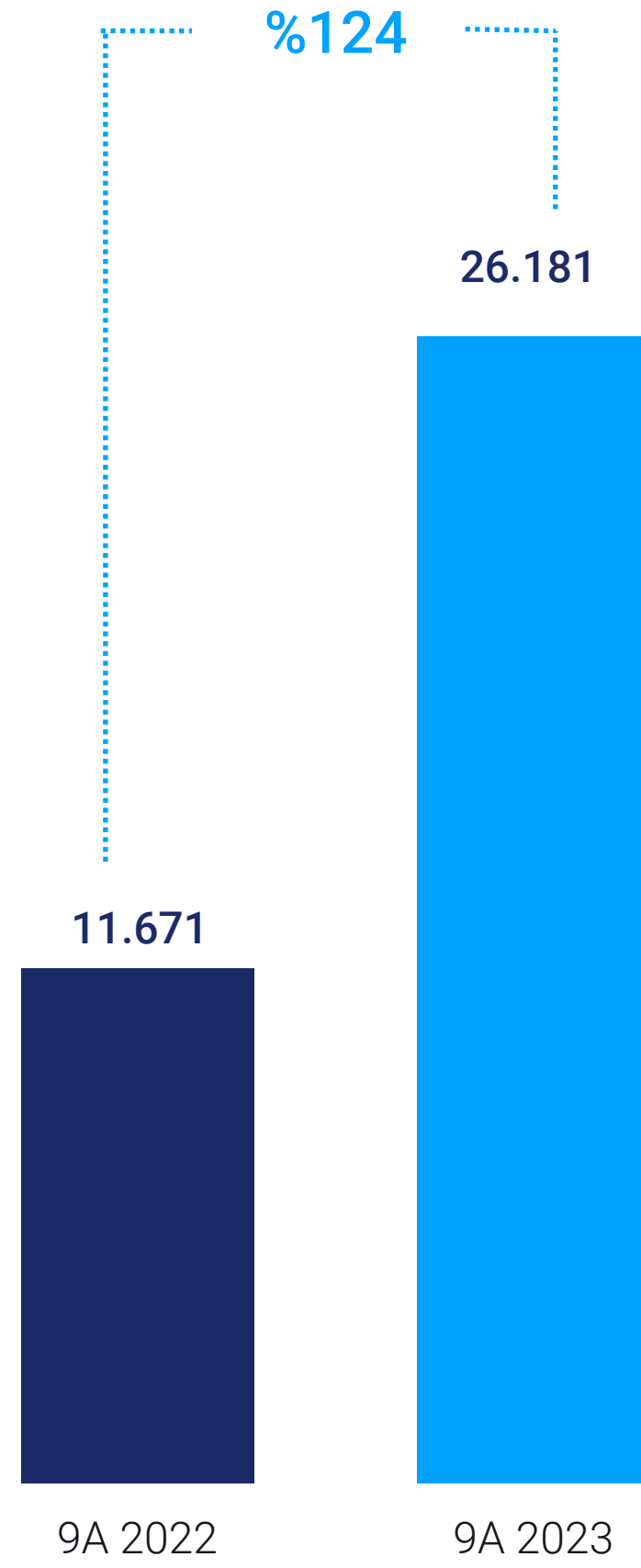
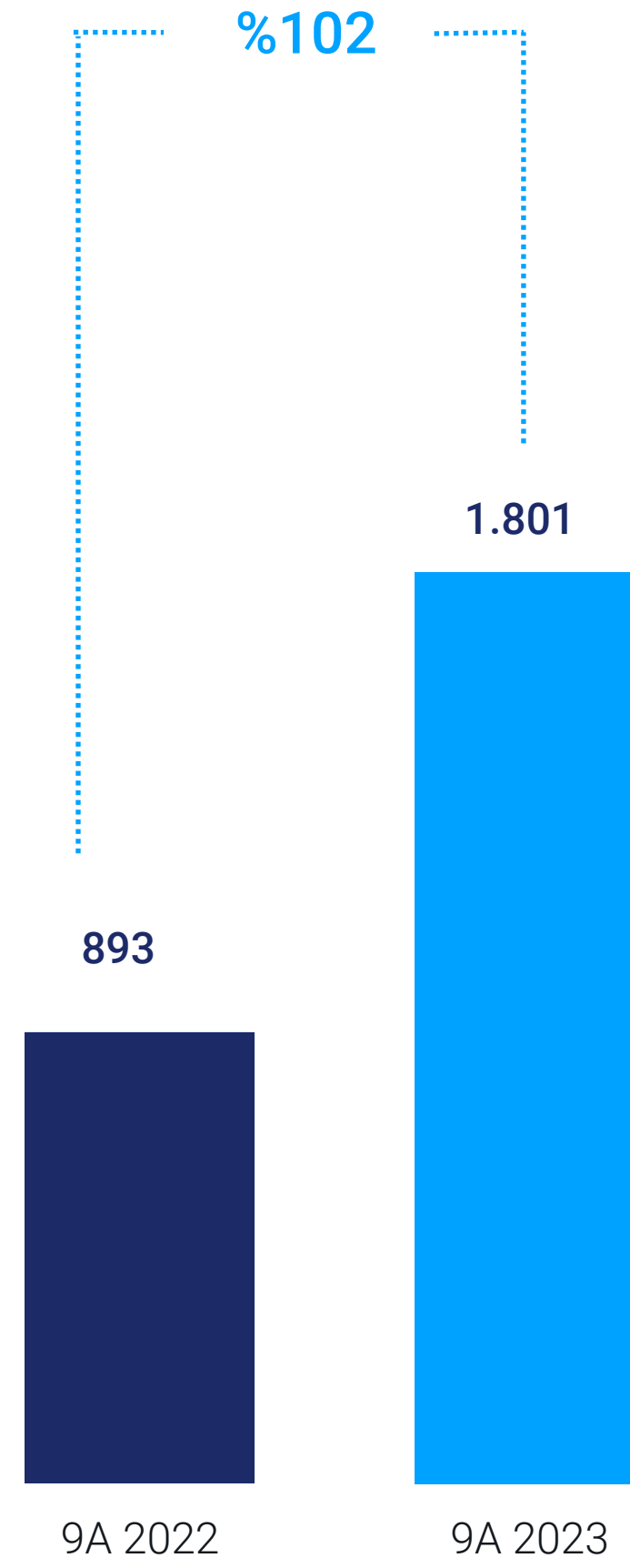
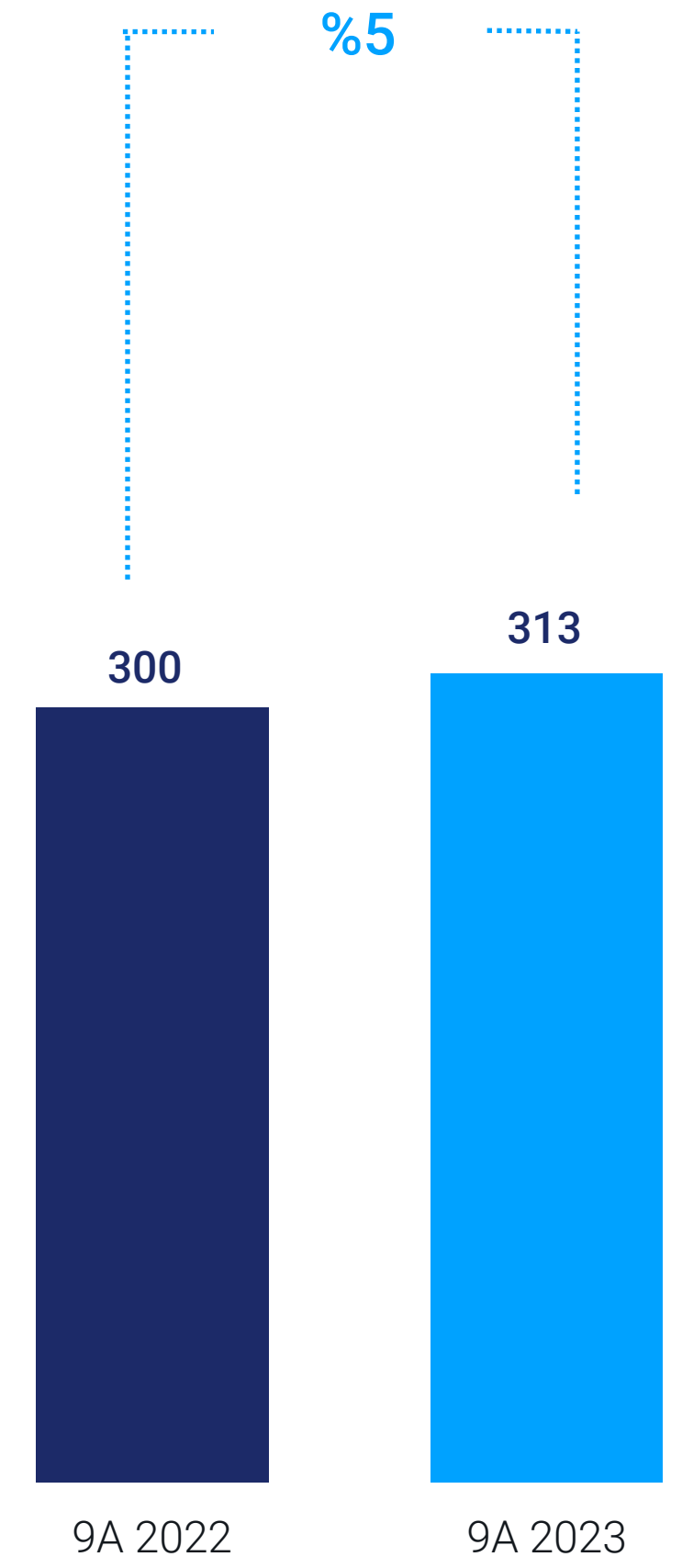
Radiflow

Bulut & Dijital
İş Kolu

SABANCI Dx

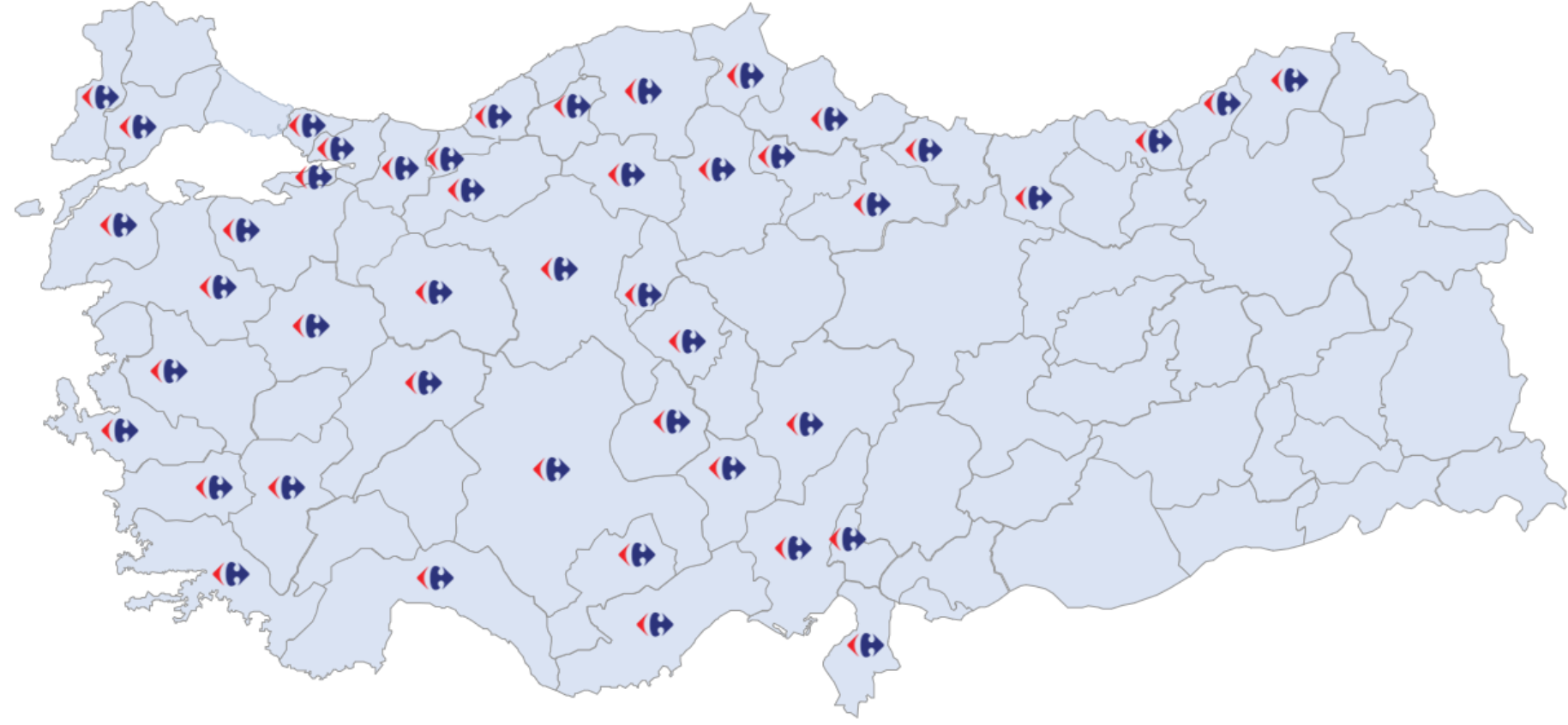
Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL)Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Enflasyon üzerinde güçlü gelir büyümesi



Carrefour  

Gıda & Gıda Dışı
Perakende

54
Şehir

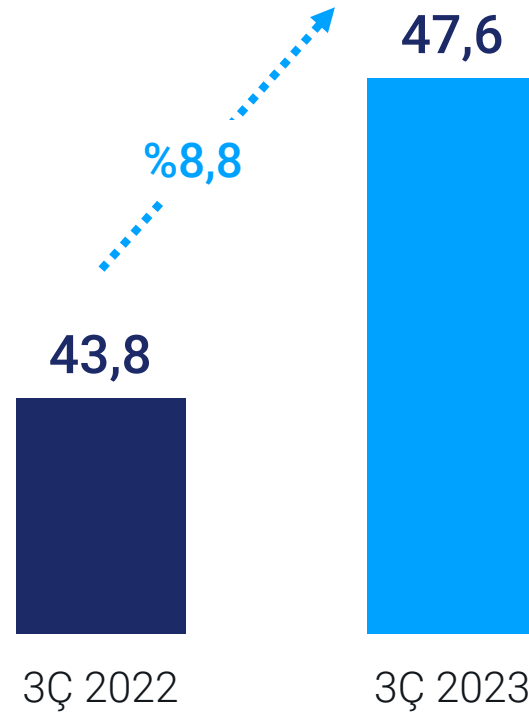
981
Mağaza

548 bin m²
Satış Alanı

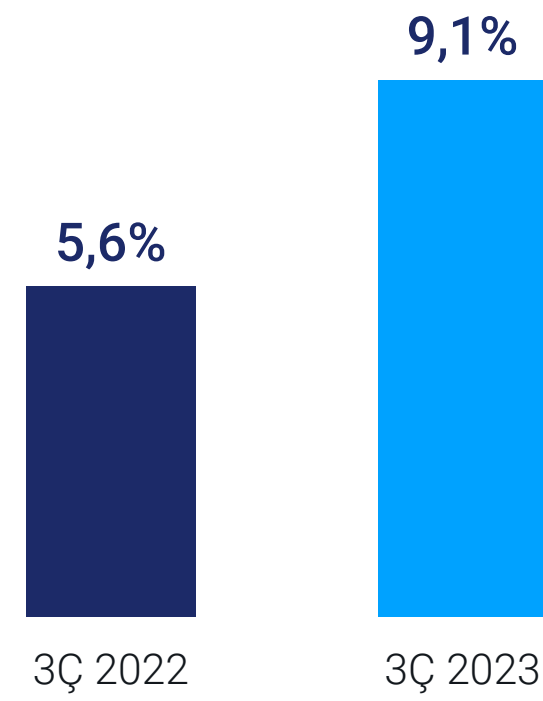
48 milyon⁽¹⁾
Yıllık Ziyaretçi

10,423
İş Gücü

Müşteri
(milyon)

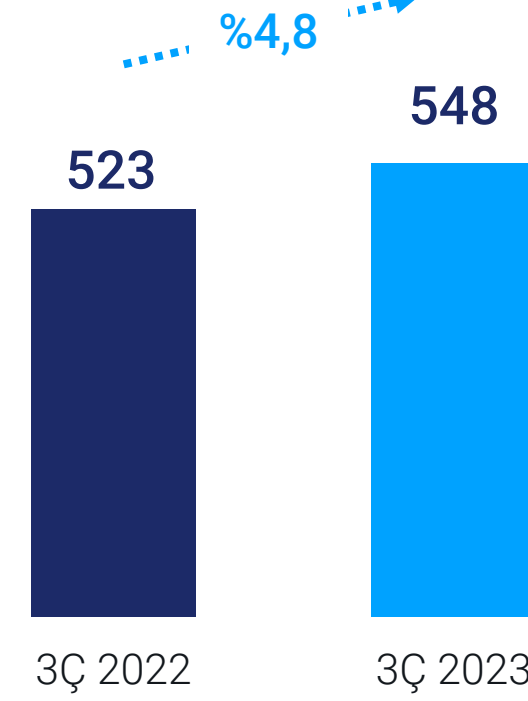


Satış içindeki
Alternatif Kanalların Payı⁽²⁾



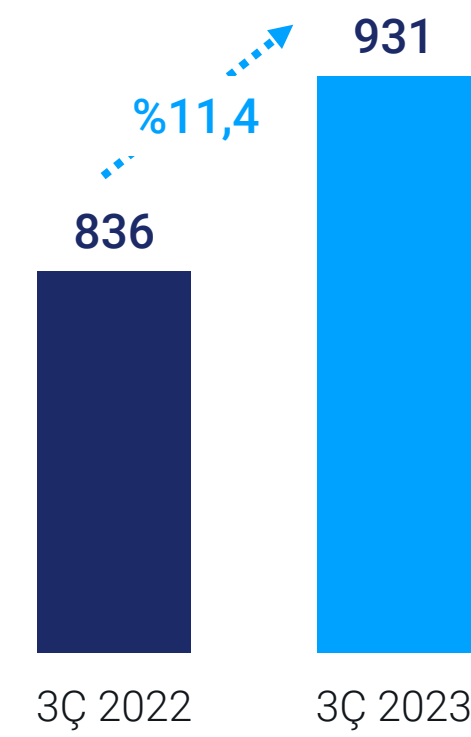
(2) E-Ticaret, Toptan Satış, İhracat,
Kurumsal & Horeca satışları dahil

Satış Alanı⁽³⁾
(km²)



(3) Bayilikler dahil

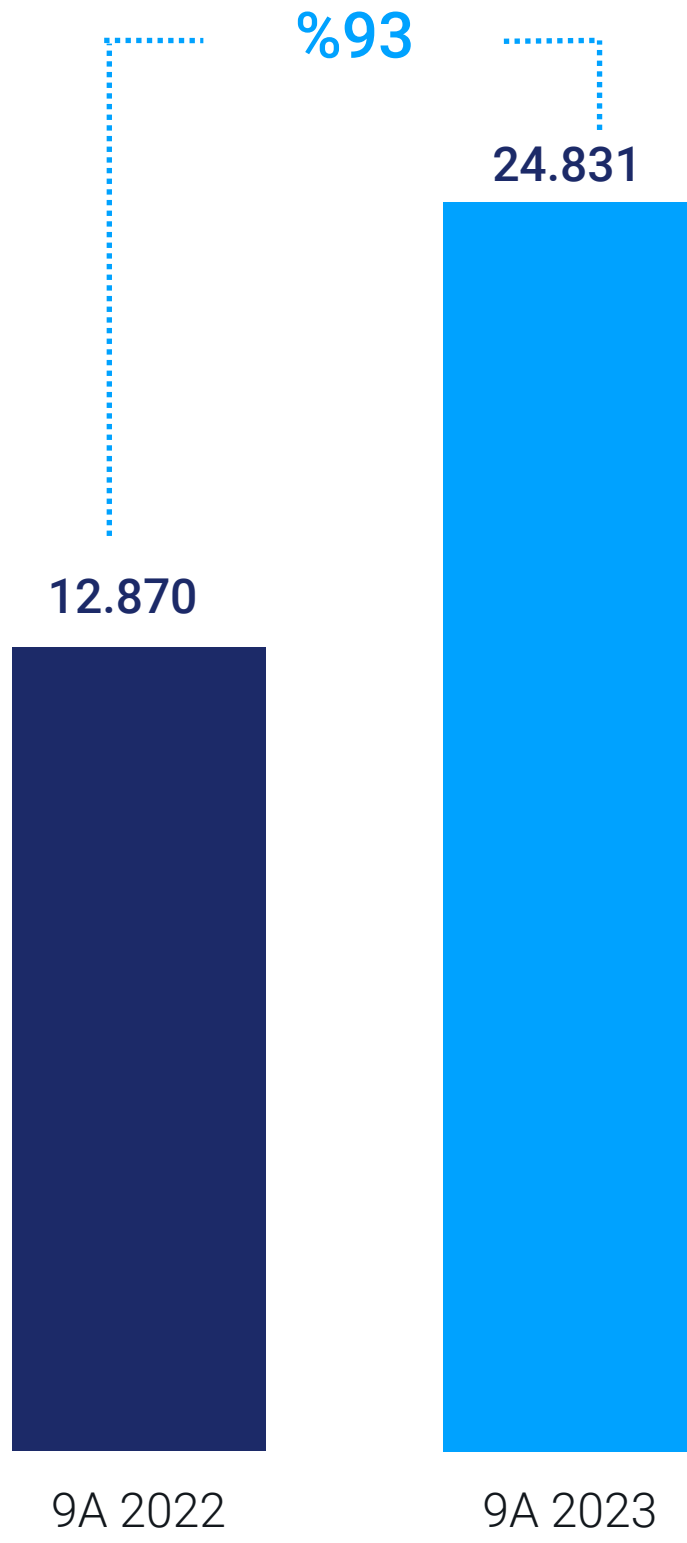
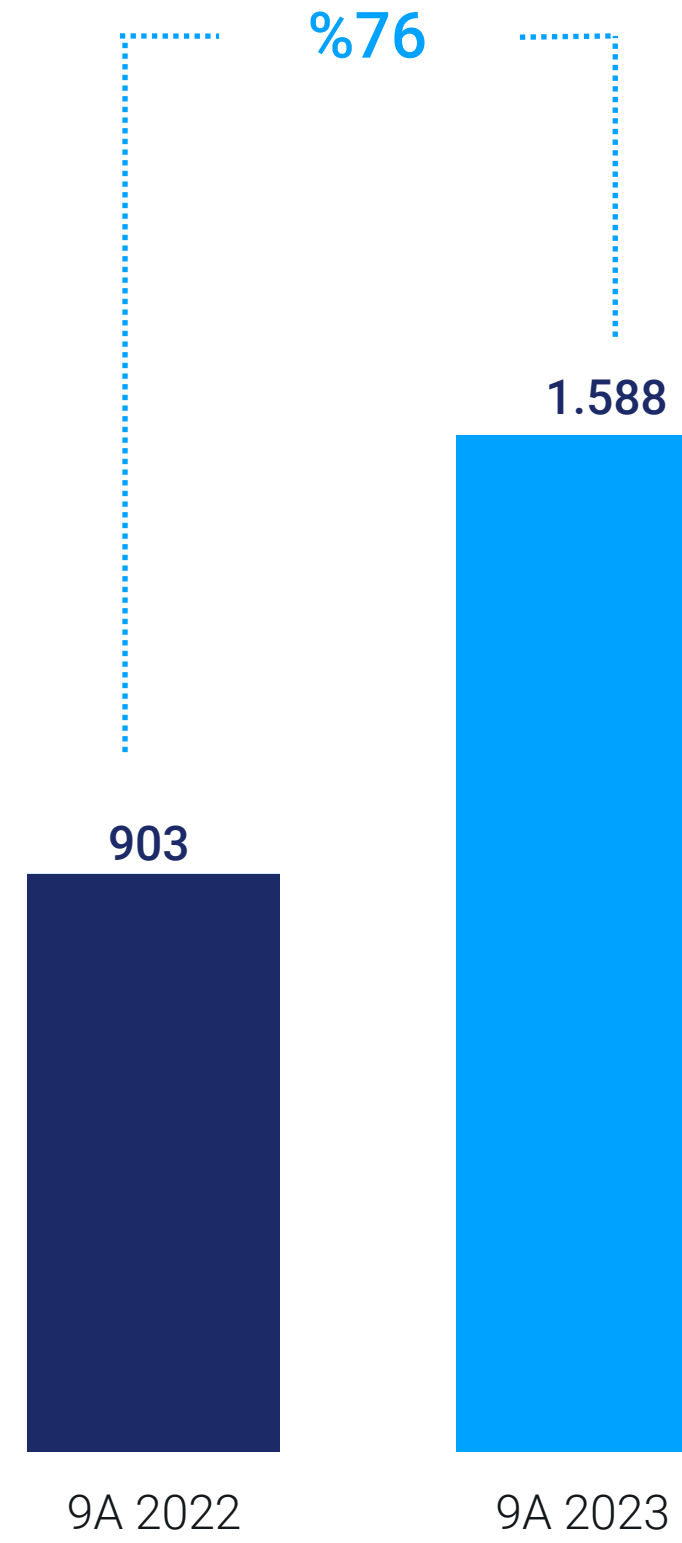
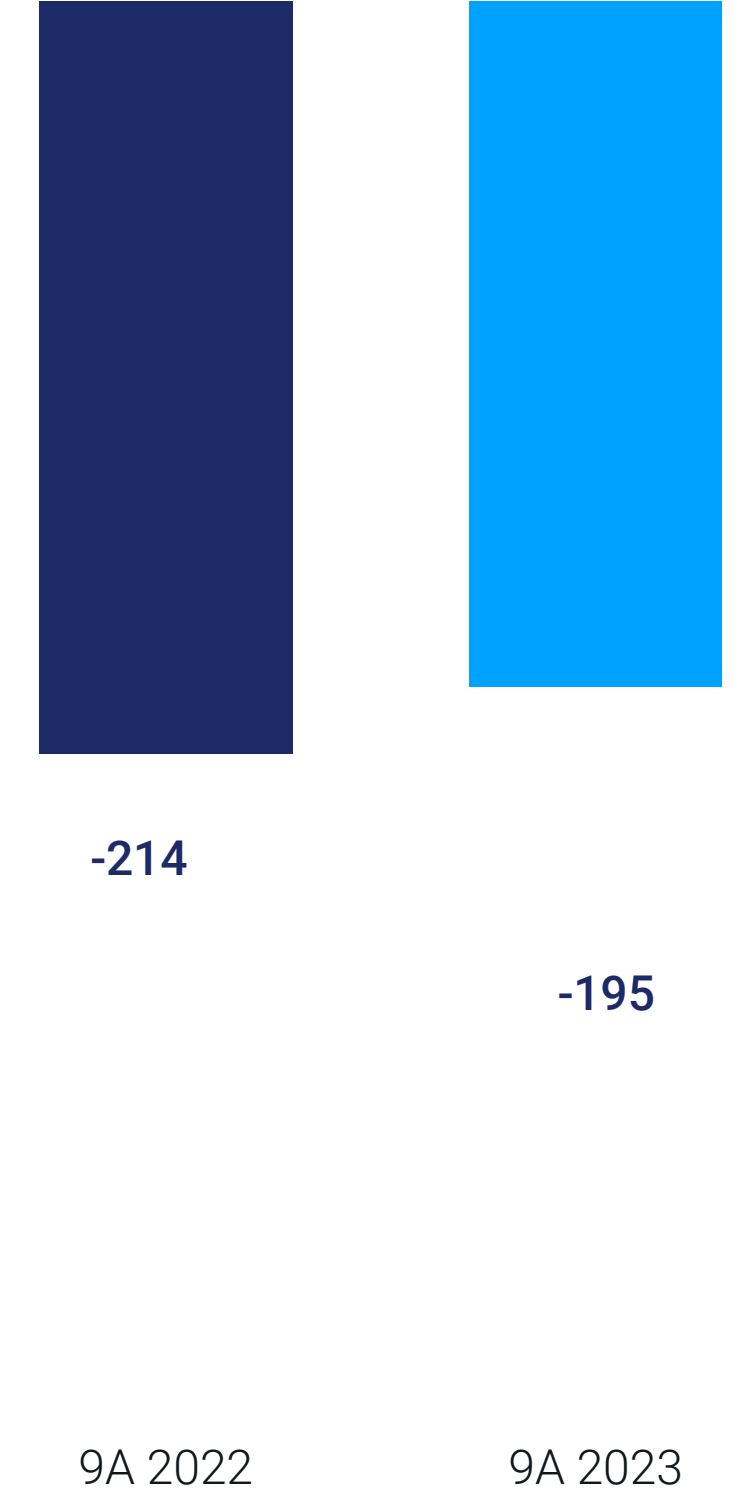
Mağaza Sayısı⁽⁴⁾



(4) Bayilikler dahil

Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

Kombine FAVÖK⁽¹⁾ (Milyar TL)Kombine Net Kar⁽¹⁾ (Milyar TL)

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir



07

/08

Holding Katma Değeri

İnovasyon & Kurumsal Girişim Sermayesi



3 yıl, 750 mezun, 15
Ideathon projesi, 3
Ticarileşme



90 günlük çevik iş geliştirme ve işbirliği
platformu. Grup Şirketleri genelinde
500'ün üzerinde katılımcı. Bugüne kadar 8
turda toplam 58 onaylanan projelerin
~%40'ının ticarileştirilmesi



Eylül'22'de başlatılan ilk program
kapsamında 14 girişim kabul edildi, 8'i
Yatırım aldı. Temmuz'23'te başlayan
ikinci program kapsamında 13
girişim kabul edildi. Ocak'24 Sabancı
ARF On Air Demo Day yapılacaktır.



3 ülkede 9 şirkete (2022'de 5)
toplam ~10 Milyon USD yatırım
Grup şirketleri ve girişimler
arasında 30+ ticari işbirliği
toplantısı

Akademi Dünyası &
Sabancı
Universitesi

Müşteriler

Ortaklar & Diğer
Paydaşlar

Strateji & İş
Geliştirme Ekibi

Keşfetme

Fikirleştirme

Kuluçka &
Ticarileşme

Ölçeklenme

Öğrenmek İçin Yatırım

Gelecekteki Paydaşlara Yatırım

Yeni İş Modellerinin Testi

Sabancı Ventures aracılığı ile Teknoloji Tabanlı Start-up'lara yatırım yapıyoruz



30 Milyon USD

Başlangıç Fon Büyüklüğü



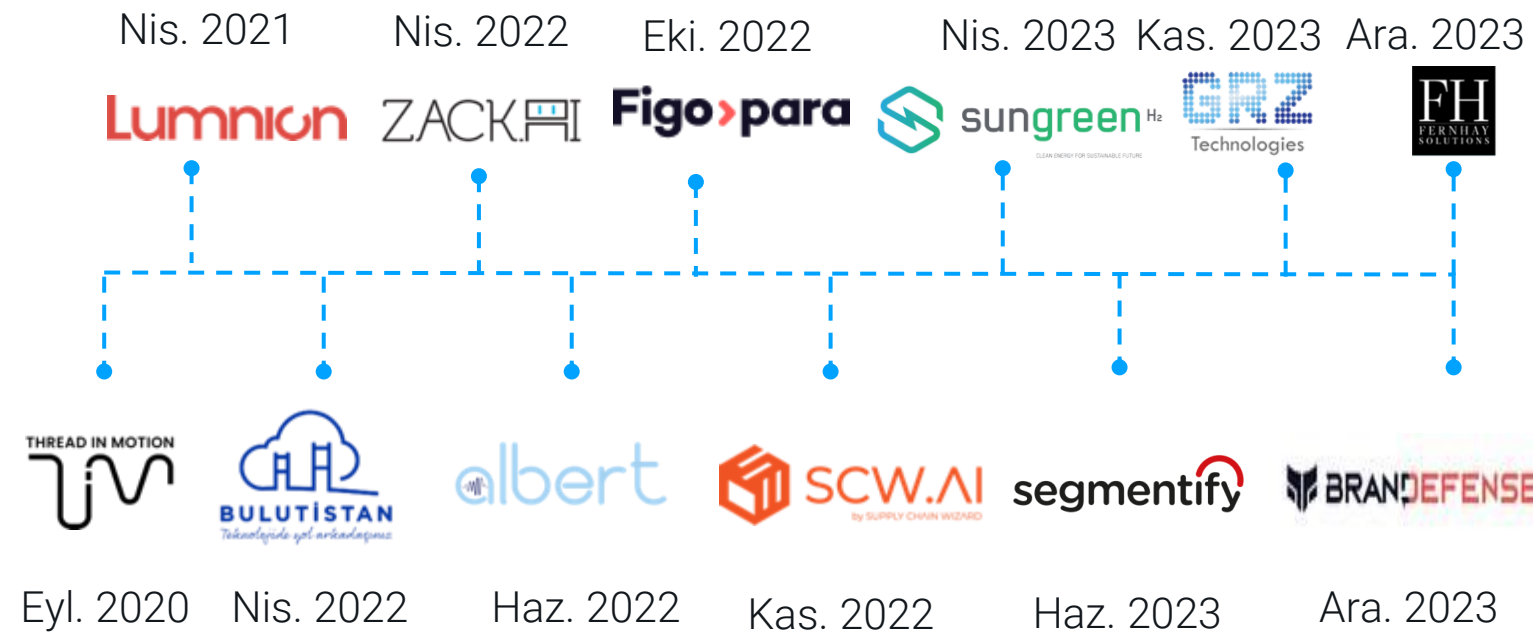
500 bin USD – 2 milyon USD

Bilet Büyüklüğü



Toplam Portföy Şirketlerinin Sayısı: 12

5 tanesine 2022 yılı içinde yatırım yapıldı



2022 ve 2023 3Ç Performansı

of Companies



- Ön inceleme
- Detaylı inceleme
- Durum Tespiti
- Yatırım

2022 ve 2023 3Ç Yatırımları



Türkiye'deki bir numaralı yerel kamu ve özel bulut servisi şirketi



E-ticaret ve talep gören iş ekosistemi için lider konumda Yapay Zeka tabanlı sanal asistan



Ses tabanlı hastalık yönetimi ve tele-sağlık platformu için İngiltere menşeli lider konumda bir sağlayıcı



Kobiler için neo-banka olmayı hedefleyen lider konumda dijital teslim/temin zinciri finans platformu



Ecza sektöründe lider olan Amerika menşeli dijital fabrika platformu



Singapur merkezli modüler yeşil hidrojen teknolojisi ve malzemeleri geliştiricisi



Müşteri dönüşümünü optimize etmek ve satışları artırmak için tasarlanmış İngiltere merkezli müşteri yönetimi yazılımı



Merkezi İsviçre'de bulunan hidrojen bazlı enerji ve güç sistemleri ve termokimyasal hidrojen kompresör üreticisi

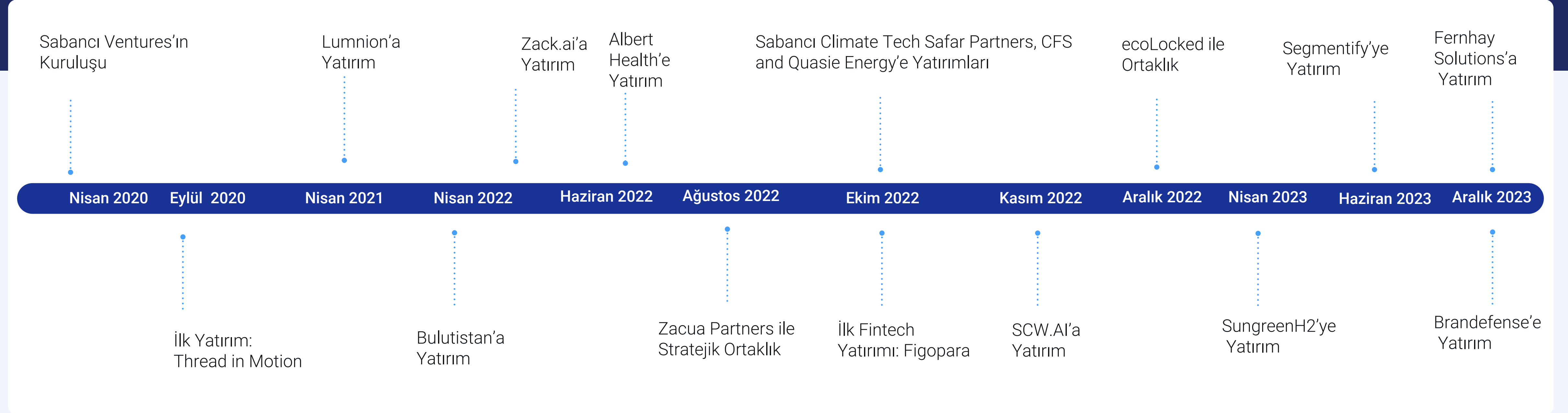


ABD merkezli mikromobilité ve "son mil teslimat" çözümleri geliştiricisi



Kurumlar için proaktif dijital risk koruma çözümü

Sabancı Ventures: Grup Şirketleri Üzerinden Yapılan Yatırımlar & Zaman Çizelgesi



Grup Şirketleri Üzerinden Yapılan Yatırımlar



Temiz Teknoloji



İklim Teknolojileri

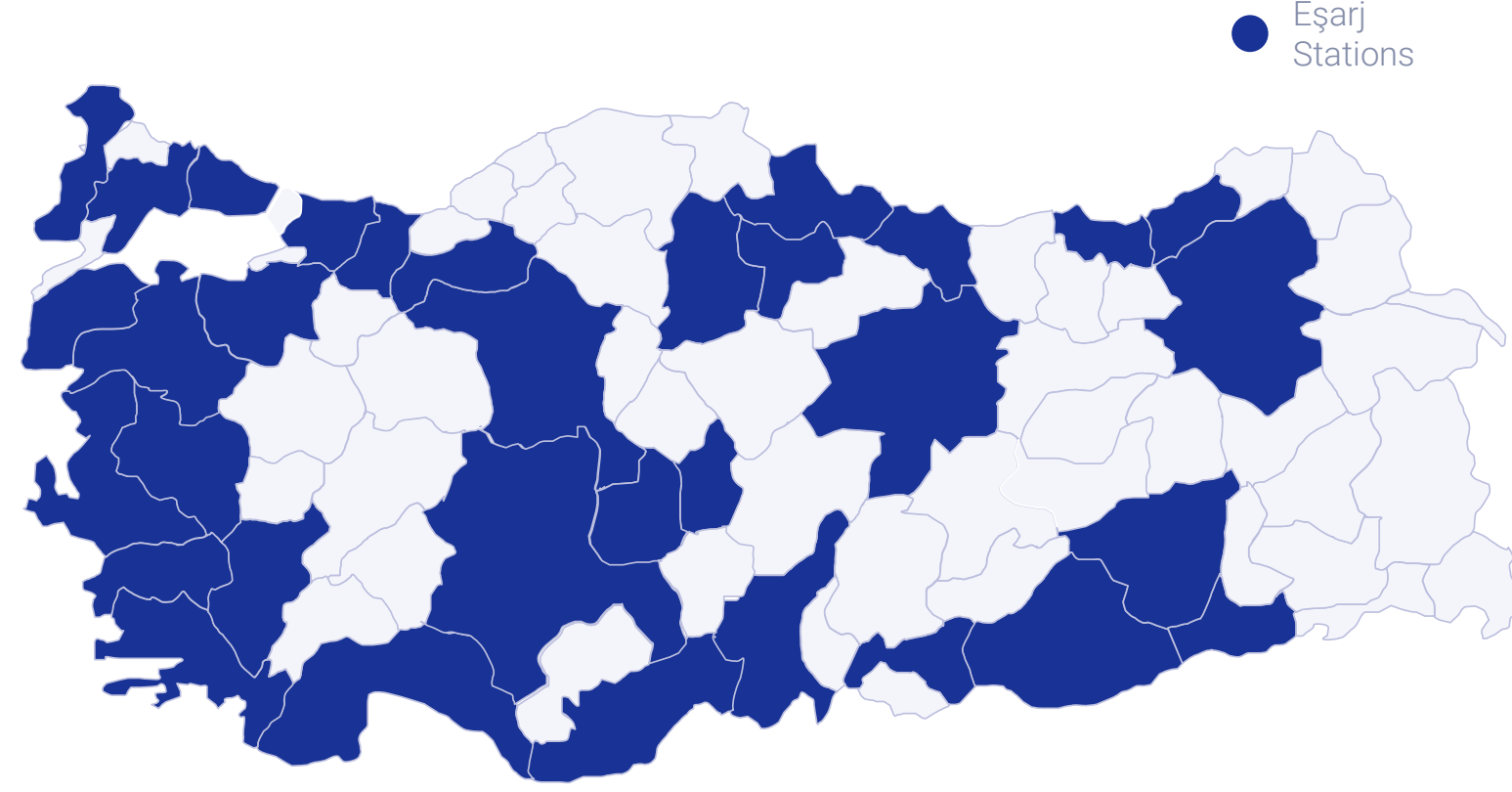


İklim Teknolojileri

Sabancı Ekosistemindeki Sinerjiler

Türkiye'nin en hızlı ve en büyük e-şarj istasyon ağı

Yatırım Planı:
2 Yılda 300 Milyon TL



Eylül Sonu

668

İstasyon

66

Şehir

156

AC İstasyonu

512

DC İstasyonu

2023 Yıl Sonu

1.000

İstasyon

81

Şehir

Enerjisa Enerji işbirliği ile Sabancı Topluluğunda Güneş Enerjisi Santralleri



BRİSA

75K m²

Zemin Alanı

6.226 kWp

Kurulu Güç Kapasitesi

10.400

Güneş Paneli

ÇİMSA

60K m²

Zemin Alanı

3.370 kWp

Kurulu Güç Kapasitesi

7.479

Solar Panels

Sabancı Ekosistemindeki Sinerjiler

Bankasürans'ta Güçlü İşbirliği

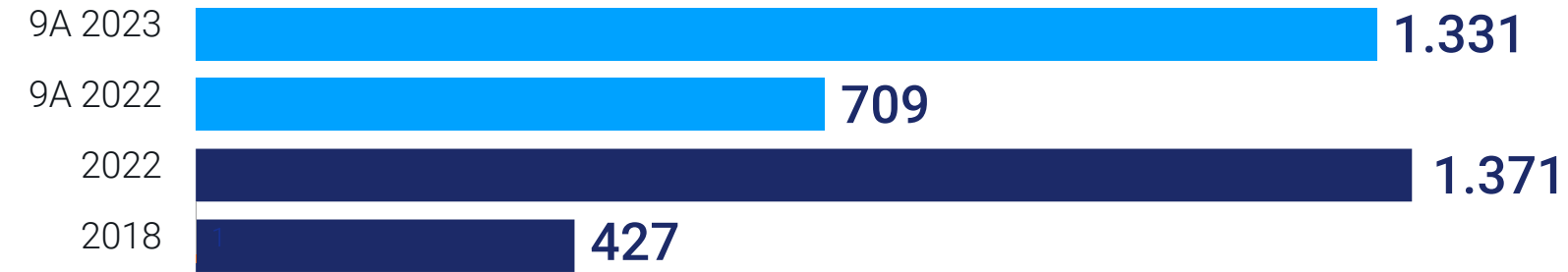
✓ Akbank ile özel bankasürans anlaşması

✓ Tüm fiziksel ve dijital kanallarda yer alma

✓ Akbank ile dijitalde ortak vizyon

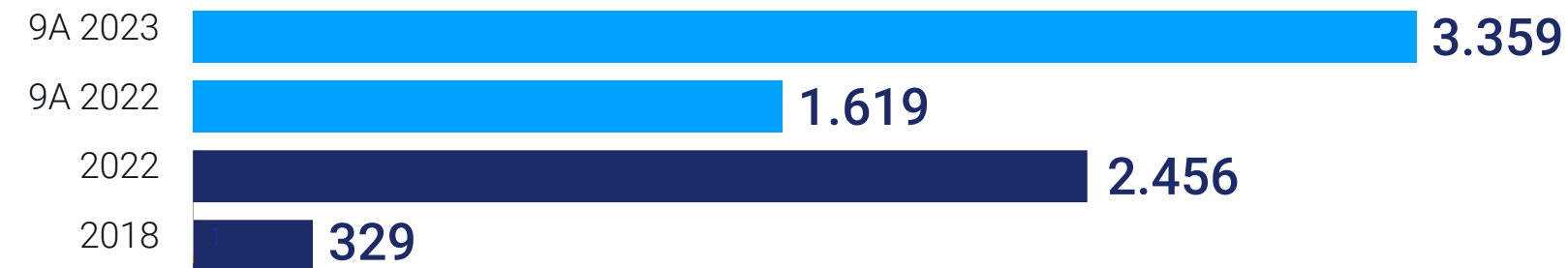
✓ Etkili yönetim modeli

Bankasürans Hayat Dışı Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)



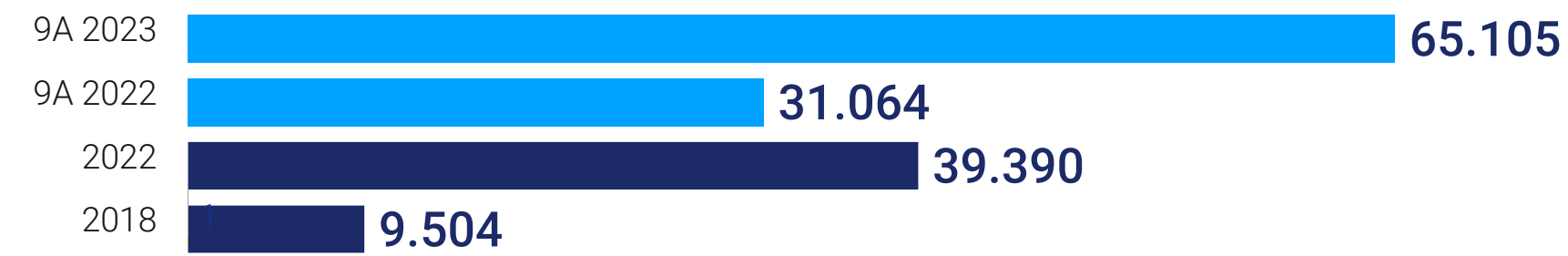
YBBO: %34 Yıllık: %88

Bankasürans Hayat Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)



YBBO: %65 Yıllık: %108

Bankasürans Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü (Milyon TL)



YBBO: %43 Yıllık: %110

Kordsa & Çimento Şirketleri İşbirliği



✓ Sabancı Çimento Şirketleri ile Kordsa Teknolojisi birarada

✓ 2021'de 70.000 m3'den fazla katma değerli beton

AKÇANSA

ÇİMSA

KRATOSBETON
makro

KraTos
POOL FIBERS

Yönetim Performans Hedefleri



Sabancı Topluluğu, çalışanlarına, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alarak tasarlanmış, geniş bir yan hak tanıma, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunar.



Sabancı Topluluğu'nun kısa vadeli ve uzun vadeli prim sistemleri, kritik paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, ücretlendirme yapısını, Topluluğun, temel finans ve stratejik hedeflerine , operasyonel planlarına ulaşılmasını destekleyecek şekilde, uyumlu hale getirmeyi amaçlar.



Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı ve işin karmaşıklığı, sorumluluk seviyesi, profesyonel deneyimi dikkate alınarak tanımlanır, yıllık olarak gözden geçirilir.

Yönetim Performans Hedefleri

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

- ✓ Net Satış
- ✓ FAVÖK
- ✓ Serbest Nakit Akım
- ✓ Net Finansal Borç
- ✓ İşletme Sermayesi
- ✓ Pazar Payı

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

*Fiyatlama kabiliyeti,
rekabetçi konum ve
operasyonel mükemmellik*

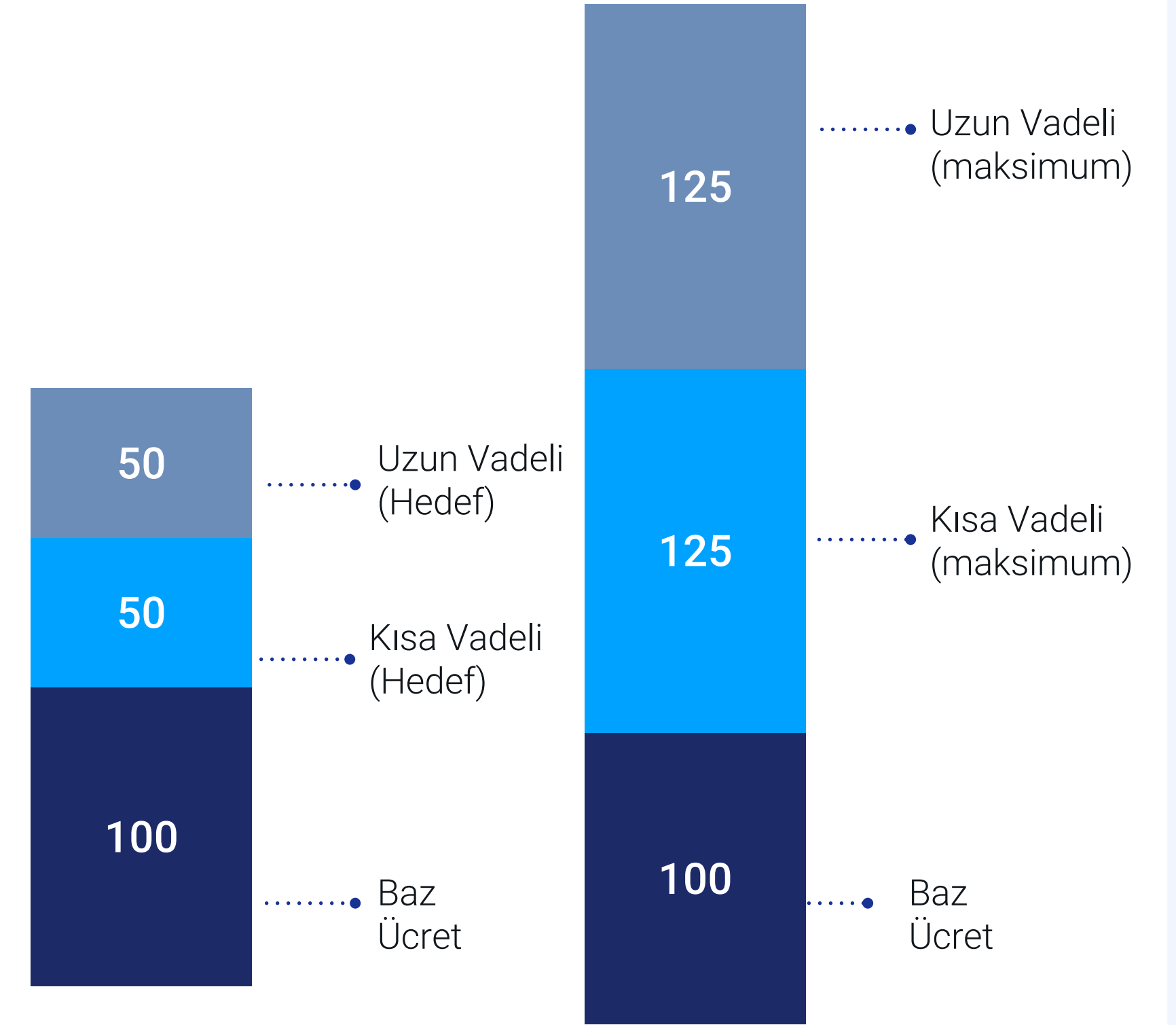
- ✓ İklim krizine karşı aksiyon
- ✓ Plastik kullanımını azaltma
- ✓ MSCI skorunu iyileştirme
- ✓ Çeşitlilik ve kapsayıcılık
- ✓ İşimizin Geleceği
- ✓ Operasyonel Mükemmellik

Uzun Vadeli (3-Yıl) Performans Göstergeleri

*Sermaye dağılımı ve
değer yaratılması*

- ✓ Göreceli Toplam Hissedar Getirisi⁽²⁾
- ✓ Net Aktif Değer büyümesi
- ✓ Serbest Nakit Akım⁽³⁾
- ✓ Özkaynak Büyümesi⁽³⁾

Toplam Nakit Dağılımı Modeli (%)
Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir.



Toplam hedef ücret geliri

Toplam maksimum ücret geliri

(1) Kısa Vadeli Göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, örnekleme amacıyla paylaşılmaktadır.

(2) Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim (3) Borsaya kote olmayan şirketler için

Orta Vadeli Hedefler



Orta Vadeli Hedefler

Büyüme

Orta Vadeli Hedefler⁽¹⁾**TÜFE + %8**

Gelir Büyümesi

+ %30Döviz Cinsi Gelir Payı⁽³⁾**TÜFE + %10**FAVÖK⁽²⁾ Büyümesi**<2,0x**Net Borç / FAVÖK⁽⁴⁾**~%14**Yatırım Harcamaları / Gelir⁽³⁾**~%13**Yeni Ekonominin⁽⁵⁾
Kombine Gelir⁽³⁾
İçerisindeki Payı

Sermaye Getirisi

Temettü
PolitikasıDağıtılabilir Net Kar'ın
%5 - %20Hisse
Geri Alım
ProgramıÇıkarılmış sermayenin %5'ine kadar:
102 milyon hisseAzami fon tutarı:
3,25 milyar TLKonsolide
Özkaynak
Karlılığı**Yüksek Onlu Seviyeler**

Sürdürülebilirlik

2030'a Kadar

**Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında
%42 Azalma****200 Milyar TL**
Sürdürülebilir Kredi
Finansmanı**15 Milyar TL**
Sürdürülebilir Yatırım
Fonları

2030'a kadar (Akbank)

(1) 2022-2026 arasını kapsamaktadır. (2) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir. (3) Banka Dışı. (4) Bankacılık, Finansal Hizmetler segmenti net nakit pozisyonu, FAVÖKteki tek seferlik gelir/giderler hariçtir. (5) Yeni ekonomi: Enerji ve İklim Teknolojileri, İleri Malzeme Teknolojileri ve Digital Teknolojiler

SABANCI

EKLER



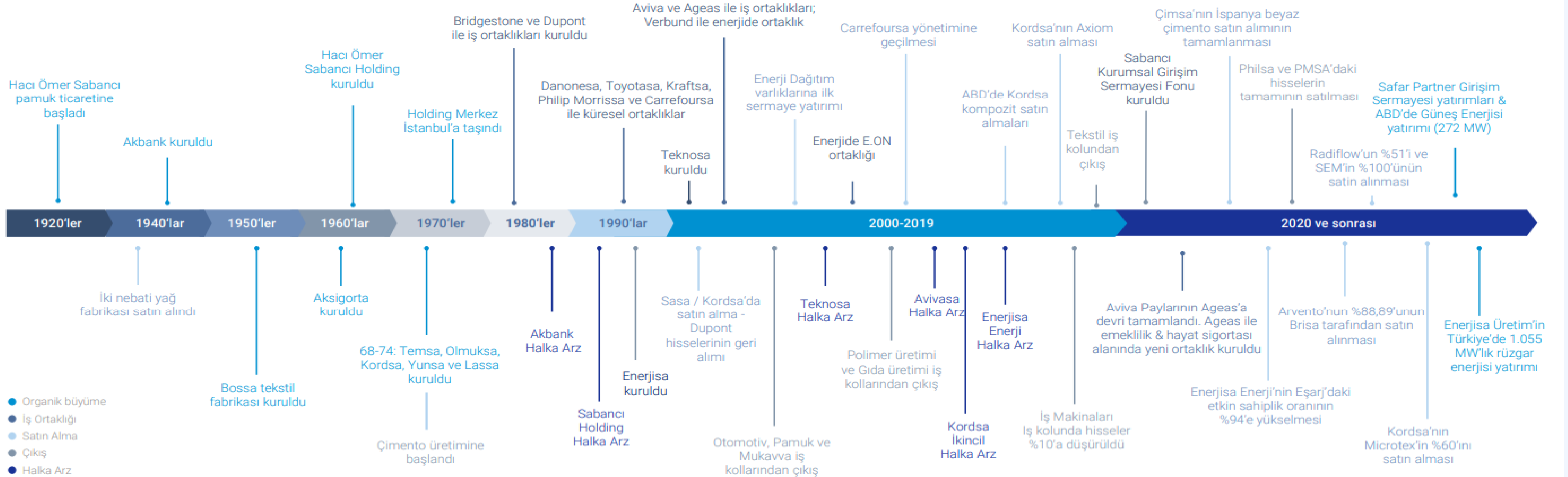
Sürekli Gelişen Portföy

1940 -1960'lar
Büyüme - Çeşitlendirme

1970s -2000'ler
Küresel Ortaklıklar - Holdingleşme

2000-2010'lar
Gözden Geçirme

Günümüz ve Gelecek
Büyüme ve Dönüşüm



Satın Alma & Elde Tutma

Dinamik Portföy Yönetimi

CEO ve Grup Başkanlıkları



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'sı 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.



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 Topluluğuna katıldı. Mayıs 2021 itibariyle Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanıdır.



Gökhan Eyigün – Strateji & İş Geliştirme

Sabancı Topluluğuna 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.



Orhun Köstem - CFO

Anadolu Grubu'nda 28 yıllık kariyerinde Yatırımcı ilişkileri 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.



Haluk Dinçer – Finansal Hizmetler

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



Pelin Erkıralp – Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

Yurt içi ve yurt dışında çeşitli marka yönetimi alanlarında çalıştıktan sonra 2020 yılında Kurumsal Marka Yönetimi ile İletişim Başkanı olarak Sabancı Holding bünyesine katıldı. Aynı zamanda, Teknosa ve Carrefoursa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır.



Hakan Binbaşgil- Banka

Akbank'a Ekim 2002'de Değişim Yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. Ocak 2012'den Ekim 2023'e kadar Genel Müdürlük yürüten Hakan Binbaşgil, ek olarak Akbank AG Gözetim Kurulu Başkanlığı ve Sabancı Holding Bankadan Sorumlu Grup Başkanı ve Yürütme Kurulu üyeliği görevlerini üstlenmektedir.



Kıvanç Zaimler - Enerji

2008 yılında Sabancı Topluluğuna 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



Şebnem Önder – Hukuk & Uyum

Türkiye'de ve yurtdışında olmak üzere White&Case LLP ve British American Tobacco gibi şirketlerde çeşitli pozisyonlarda görev aldıktan sonra 2022 yılında Hukuk ve Uyum başkanı olarak Sabancı Topluluğuna katıldı



Fuat Öksüz – Genel Sekreter

2004 yılından itibaren Sabancı Holding'e Denetim Başkanı olarak katılmış ve Sabancı Etik Kurulu Başkanlığını yürütmüştür. Ayrıca, 2010-2017 yılları arasında Enerjisa'da çeşitli görevlerde yer almıştır.



Max Speur- Dijital

Teknoloji ve IT alanında 30 yıllık küresel deneyim'den sonra Mart 2023'te Dijital Grup Başkanı olarak Sabancı Grubuna katıldı



Yeşim Özlale Önen- İnsan Kaynakları & Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding'e 2007'de İnsan Kaynakları yöneticisi olarak katıldı ve 2011'e kadar Sabancı Grubu bünyesinde görev aldı. Mart 2023 itibariyle İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı olarak görevini sürdürmektedir

Kurumsal İştirak Oranları

SABANCI HOLDİNG

ENERJİ



SAHOL: %40,0
E.ON: %40,0
Fiili Dolaşım: %20,0



SAHOL: %50,0
E.ON: %50,0



SAHOL: %100

PERAKENDE



SAHOL: %57,1
Carrefour: %32,2
Fiili Dolaşım: %10,7

YAPI MALZEMELERİ



SAHOL: %39,7
Heidelberg Materials: %39,7
Fiili Dolaşım: %20,5



SAHOL: %54,5
Akçansa: %9,0
Diğer: %0,8
Fiili Dolaşım: %35,7



SAHOL: %60,0
CİMSA: %40,0

BANKA & FİNANSAL HİZMETLER



SAHOL: %40,7
Diğer: %8,4
Fiili Dolaşım: %50,8



SAHOL: %40,0
Ageas: %40,0
Fiili Dolaşım: %20,0



SAHOL: %36,0
Ageas: %36,0
Fiili Dolaşım: %28,0

SANAYİ



SAHOL: %71,1
Fiili Dolaşım: %28,9



SAHOL: %43,6
Bridgestone: %43,6
Diğer: %2,6
Fiili Dolaşım: %10,2



EXSA: %50,0
PPF Grup : %50,0



EXSA : %100

DİJİTAL



SAHOL: %49,0
DxBV: %51,0



SAHOL: %100



SAHOL: %50,0
Fiili Dolaşım: %50,0

Raporlama

Kombine	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
İş Ortaklıkları	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Konsolide	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
İş Ortaklıkları	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")	Dijital	%50,00
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	Yapı Malzemeleri	%58,10
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	Sanayi	%71,11
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	Diğer	%76,85
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	Diğer	%100,00
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. ("Exsa")	Diğer	%47,90

Bağlı Ortaklıklar	İş Kolu	Etkin Ortaklık Payı
Sabancı Building Solutions B.V.	Yapı Malzemeleri	%83,24
Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.	Enerji	%100,00
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX")	Dijital	%100,00
DX Technology Services and Investment BV ("DX BV")	Dijital	%100,00

İş Ortaklıkları	İş Kolu	Etkinlik 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 Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	Diğer	%23,95

Temettü Performansı

Milyon TL	2019	2020	2021	2022	2023
Akbank	-	-	255	494	3.666
Akçansa	61	18	42	36	99
Aksigorta	73	73	110	-	-
Agesa	40	64	64	-	60
Brisa	-	12	107	270	479
Carrefoursa	-	-	-	-	-
Çimsa	-	-	-	109	218
Kordsa	48	35	-	114	41
Teknosa	-	-	-	-	-
Yünsa	3	-	-	-	-
Enerjisa Enerji	189	283	454	586	1.087
Sabancı Holding ⁽¹⁾	-	-	-	26	89
Halka Açık Olmayan Şirketler	187	7	530	479	1.338
Alınan Temettü	601	492	1.562	2.114	7.076
Ödenen Temettü	612	673	714	1.530	3.571
Ödenen/Alınan Temettü	%102	%137	%46	%72	%50
Temettü Ödeme Oranı	%16,0	%17,8	%15,0	%12,7	%8,1

Temettü Politikası:

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

(1) 30 Mart 2022 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 35,1 milyon TL ve 30 Mart 2023 itibariyle hisse geri alım program ile geri alınan nominal değeri 50,6 milyon TL olan paylar için ödenen temettü rakamıdır.

Detaylı Finansallar

Kombine Gelir⁽¹⁾

MİLYON TL	3Ç 2022	3Ç 2023	Değişim	9A 2022	9A 2023	Değişim
TOPLAM	112.496	191.154	%70	275.363	449.717	%63
BANKA	42.548	87.321	%105	97.693	191.071	%96
BANKA-DIŞI	69.947	103.833	%48	177.670	258.646	%46
ENERJİ	40.762	49.884	%22	102.819	126.445	%23
SANAYİ	8.585	14.039	%64	23.336	33.401	%43
YAPI MALZEMELERİ	6.154	9.876	%60	14.992	24.304	%62
DİJİTAL	4.822	10.913	%126	11.671	26.181	%124
FİNANSAL HİZMETLER	3.959	8.711	%120	11.047	23.027	%108
DİĞER	5.665	10.410	%84	13.804	25.288	%83

(1) Holding temettü geliri hariçtir

Kombine FAVÖK⁽²⁾

3Ç 2022	3Ç 2023	Değişim	9A 2022	9A 2023	Değişim
31.465	45.930	%46	75.205	107.825	%43
23.044	31.308	%36	52.140	71.812	%38
8.421	14.622	%74	23.064	36.013	%56
5.025	7.645	%52	13.947	20.298	%46
1.259	2.087	%66	3.982	4.923	%24
925	2.419	%162	2.299	5.504	%139
339	819	%141	893	1.801	%102
350	622	%78	742	2.072	%179
523	1.030	%97	1.201	1.416	%18

(2) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

Konsolide Net Kar⁽³⁾

3Ç 2022	3Ç 2023	Değişim	9A 2022	9A 2023	Değişim
9.818	13.792	%40	23.413	34.184	%46
6.957	8.324	%20	15.582	21.208	%36
2.861	5.468	%91	7.831	12.976	%66
1.451	3.357	%131	3.479	7.311	%110
460	523	%14	1.431	1.136	-%21
286	868	%204	682	2.051	%201
33	58	%73	149	92	-%38
131	216	%65	322	800	%149
500	446	-%11	1.768	1.586	-%10

(3) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

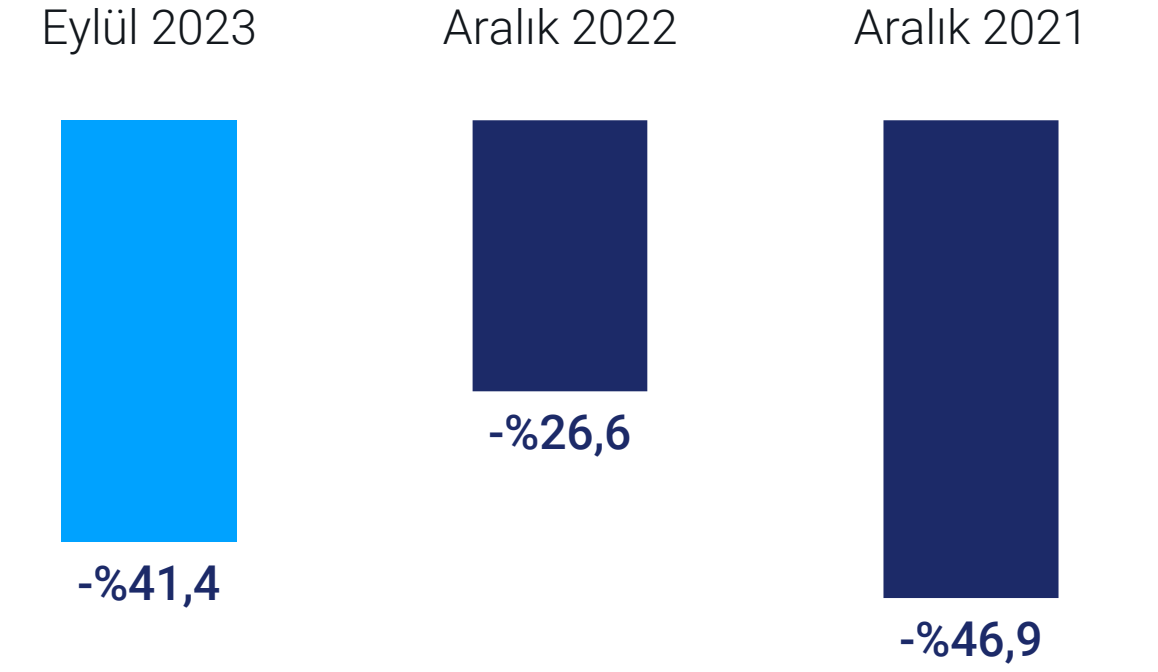
Tek Seferlik Gelir/Giderler

MILLION TL	3Ç 2022	3Ç 2023	9A 2022	9A 2023
TEK SEFERLİK GELİR/GİDERLER HARIÇ KONSOLİDE NET KAR	9.818	13.792	23.413	34.184
Philsa satış karı	0	0	2.595	0
Çimsa'nın varlık satış karı	892	0	892	0
Deprem etkisi (bağışlar ve vergiler)	0	-19	0	-1.143
Erken emeklilik etkisi	0	-20	0	-88
Varlıkların tekrar değerlemesine ilişkin vergi etkisi	310	3.583	580	4.005
Sigorta satın alma itfa payı	-26	-88	-78	-205
Diğer	-120	27	-187	-78
KONSOLİDE NET KAR	10.873	17.274	27.215	36.674

Sabancı Holding Güncel NAD ve Nakit Kırılımı

Milyon USD					Eylül 2023		Aralık 2022	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%52	%41	Piyasa Değeri	6.355	2.590	%34,1	2.216	%33,1
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.233	893	%11,8	911	%13,6
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	459	165	%2,2	121	%1,8
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	477	191	%2,5	155	%2,3
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	1.215	482	%6,4	252	%3,8
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	1.433	782	%10,3	396	%5,9
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	1.013	442	%5,8	424	%6,3
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	706	502	%6,6	715	%10,7
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	429	245	%3,2	293	%4,4
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	191	95	%1,3	142	%2,1
Halka Açık Şirketler					6.387	%84,2	5.624	%83,9
Enerjisa Üretim		%50	1xDefter Değeri	745	373	%4,9	397	%5,9
Sabancı Building Solutions		%60	1xDefter Değeri	192	115	%1,5	109	%1,6
Sabancı İklim Teknolojileri		%100	1xDefter Değeri	237	237	%3,1	164	%2,4
DxBV		%100	1xDefter Değeri	106	106	%1,4	122	%1,8
Exsa		%29	1xDefter Değeri	131	38	%0,5	42	%0,6
Diğer ⁽¹⁾		%100	1xDefter Değeri	118	118	%1,6	79	%1,2
Halka Açık Olmayan Şirketler					986	%13,0	912	%13,6
Toplam					7.373	%97,1	6.537	%97,5
Sabancı Holding Net Nakit					217	%2,9	167	%2,5
Sabancı Holding NAD					7.590	%100,0	6.703	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					4.449		4.919	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%41,4		-%26,6	

NAD İskontosu



Konsolide Uzun Döviz Pozisyonu (Milyon USD, banka hariç)



Holding Solo Nakit Dağılımı (Yabancı Para Payı)



(1) Diğer segmente Tursa, AEO, TMA, TUA ve Sabancı DX dahildir.

EY Değerleme Raporu Sonrası Sabancı Holding Net Aktif Değeri

Milyon USD					Eylül 2023	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%52	%41	Piyasa Değeri	6.355	2.590	%27,7
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.233	893	%9,5
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	459	165	%1,8
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	477	191	%2,0
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	1.215	482	%5,2
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	1.433	782	%8,4
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	1.013	442	%4,7
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	706	502	%5,4
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	429	245	%2,6
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	191	95	%1,0
Halka Açık Şirketler					6.387	%68,3
Enerjisa Üretim		%50	10,0x ŞD/FAVÖK ⁽²⁾	3.952	1.976	%21,1
Exsa		%29	Düzeltilmiş Defter Değeri	237	68	%0,7
Sabancı Building Solutions B.V.		%60	Düzeltilmiş Defter Değeri	288	173	%1,8
Sabancı Climate Technologies		%100	Düzeltilmiş Defter Değeri	224	224	%2,4
DxBV		%100	Düzeltilmiş Defter Değeri	111	111	%1,2
Diğer ⁽¹⁾		%100	Düzeltilmiş Defter Değeri	201	201	%2,1
Halka Açık Olmayan Şirketler					2.752	%29,4
Toplam					9.140	%97,7
Sabancı Holding Net Nakit					217	%2,3
Sabancı Holding NAD					9.356	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					4.449	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%52,4	

Halka açık olmayan şirketler değerleri 30.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporundaki 25,82 USD/TL kuru baz alınarak kullanılarak hesaplanmıştır.
 (1) Diğer segmente Tursa, AEO, TMA,TUA ve Sabancı DX dahildir. (2) ŞD/FAVÖK, EY raporundaki değer olan 10,0x olarak alınmıştır.



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

Kerem TEZCAN

Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Şule GENÇTÜRK KARDIÇALIOĞLU

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Emine DALAN

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

Hamza SÜMER

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı



**Detaylı Finansal
Sonuçlar ve
Sunumlar için**

**Sabancı Holding dijital yatırımcı
ilişkileri asistanı SirA ile tanışın !**

**Türkiye'nin ilk Yatırımcı İlişkileri
Asistanı !**

**Detaylar
için**

ir.sabanci.com