

NİSAN 2024

# YATIRIMCI SUNUMU

**SABANCI**



## Yasal Sorumluluk Sınırı

Şirketimizin 02.04.2024 tarihinde kamuya duyurulan 31.12.2023 tarihli finansal tabloları "Türkiye Muhasebe Standardı 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" (TMS 29) hükümleri çerçevesinde ilk kez enflasyon muhasebesi uygulamasına tabi tutulmuştur. Söz konusu finansal raporda yer alan finansal bilgiler, Şirketimizce geçmiş dönemlerde kamuya duyurulan finansal raporlarda ve çeşitli yatırımcı bilgilendirme materyallerinde yer alan enflasyon düzeltmesine tabi tutulmamış finansal bilgiler ile karşılaştırılabilir nitelikte değildir.

Bu gerekçeyle, finansal sonuçlarımıza ilişkin olarak yatırımcılar ve analistler tarafından sağlıklı bir analiz yapılabilmesi amacıyla, Şirketimizin kurumsal internet sitesi ve Kamuyu Aydınlatma Platformu vasıtasıyla kamuya duyurmuş olduğu yatırımcı sunumları ve finansal sonuç bilgilendirme bültenlerinde, seçilmiş gösterge niteliğindeki finansal bilgiler enflasyon muhasebesine göre düzeltilmemiş halde de sunulmaktadır.

Enflasyon düzeltmesine tabi tutulmamış söz konusu finansal bilgiler bağımsız denetimden geçirilmemiş olup, Şirketimizin bağımsız denetimden geçmiş olan 31.12.2023 tarihli finansal raporlarında yer almamaktadır. Bahse konu finansal bilgiler, Şirketimiz Yönetim Kurulu ve finansal raporlamadan sorumlu yöneticilerinin sorumluluğunda olmak kaydıyla, finansal performansımıza yönelik tutarlı ve karşılaştırılabilir bir değerlendirme yapılabilmesi amacıyla yatırımcılarımızın ve piyasa paydaşlarının değerlendirmesine sunulmak üzere hazırlanmış ve kamuya duyurulmuştur.

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<sup>(1)</sup> (%55)
  - İleri Malzeme Teknolojileri<sup>(1)</sup> (%38)
  - Dijital Teknolojiler<sup>(1)</sup> (%7)
- ▶ İç Verim Oranı(IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

## Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

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

(1) 2022'de toplam yatırımlar içerisindeki payı

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

## Sürdürülebilir

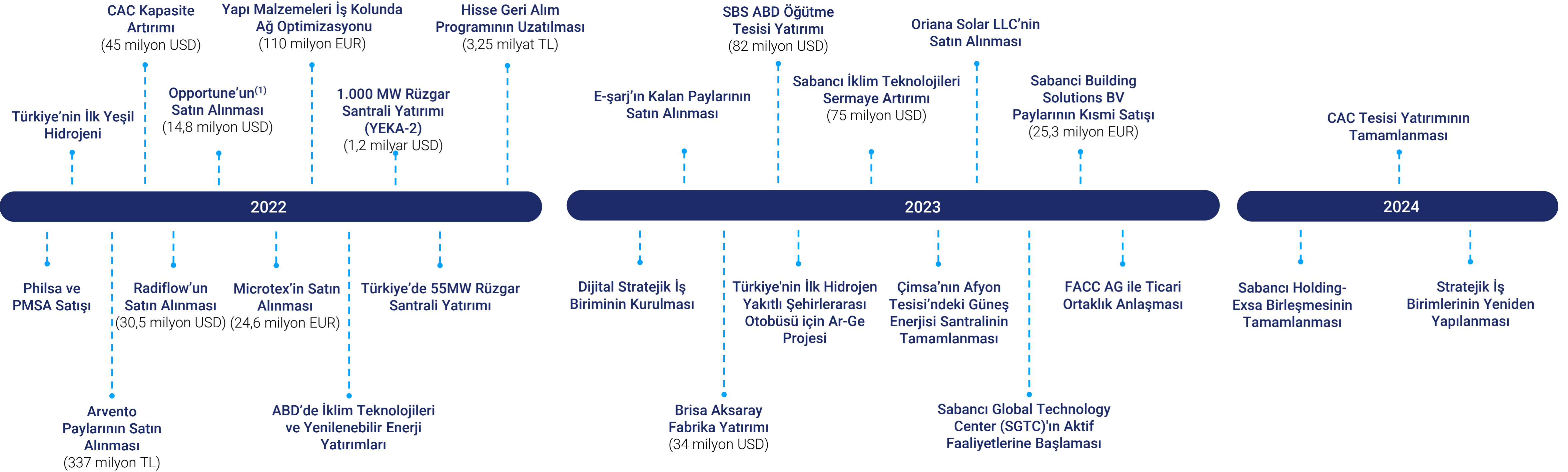
bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz

Amaç	Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle 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	<b>Enerji ve Hizmetler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elektrik dağıtım şebekesinde büyüme</li> <li>Türkiye'de yenilenebilir enerjide büyüme</li> <li>Enerji ticareti ve dijital hizmetler</li> <li>"Energy to X" çözümlerinde büyüme</li> <li>Elektrikli araç şarj ve e-mobilite alanında büyüme</li> </ul>	<b>Sanayi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ABD, AB kord bezi ve kompozit yatırımları</li> <li>Mobilite çözümlerinde liderlik</li> <li>Elektrikli ve HFC<sup>2</sup> araçlarda büyüme</li> <li>Küresel çapta beyaz, gri ve kalsiyum alüminat çimento pozisyonunu güçlendirmek</li> </ul>	<b>Finansal Hizmetler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital bankacılık ve kanal optimizasyonu</li> <li>Sigortada yeni ürün ve kanal büyüme motoru</li> <li>Doğrudan satış kanalında devam eden büyüme</li> <li>Sağlık sigortası stratejisinin uygulanması</li> </ul>	<b>Dijital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Siber güvenlik ve dijital pazarlamada küresel büyüme</li> <li>Teknosa'da çoklu kanal büyümesi</li> <li>Carrefoursa'da "asset-light" büyüme</li> </ul>	
	<b>Yeni Büyüme Platformları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ABD ve AB'de yenilenebilir enerji kapasitesinde büyüme</li> <li>İklim teknolojilerinde CVC yatırımları</li> <li>Hidrojen rafinerisi ve SMR<sup>1</sup> fırsatlarının değerlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilir Kimyasallar</li> <li>ECT<sup>3</sup>: Entegre Hidrojen Çözümleri</li> <li>Çimento değer zincirinde dikey entegrasyon</li> <li>Sürdürülebilir Yapı Malzemeleri (Yalıtım, Çatı Kaplaması, Prefabrikasyon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Açık bankacılık yetkinliklerine yatırım</li> <li>Dijital sağlık ve sağlık ekosistemi</li> <li>Yeni stratejik ortaklıklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bulut ve yeşil hiper ölçekli veri merkezi</li> <li>SabancıDX'in hizmet sağlayıcı olarak konumlanması</li> <li>Ölçeklenebilir dijital teknoloji platformları</li> <li>Tamamen dijital Teknosa</li> </ul>	

(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

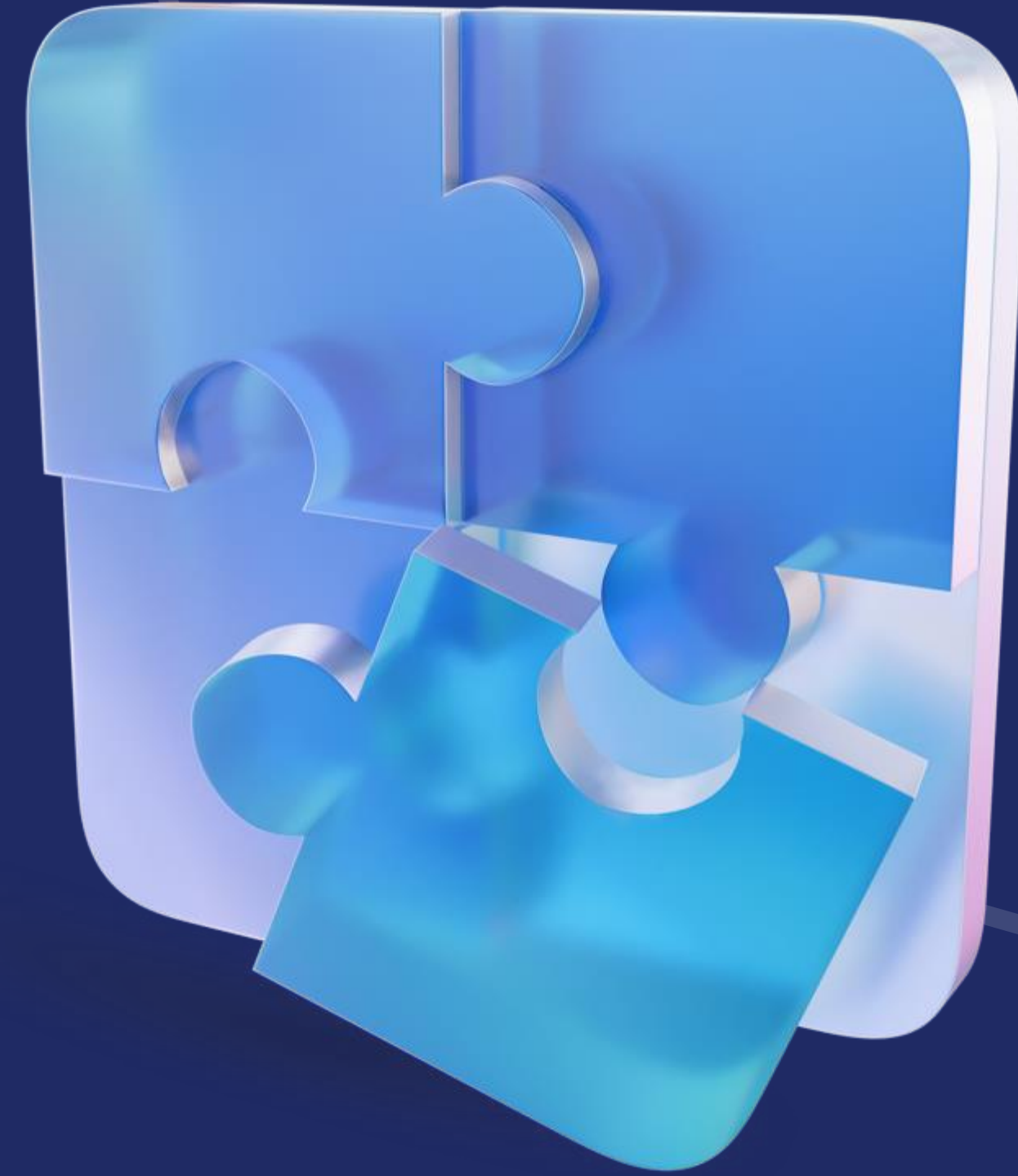
## Dinamik Portföy Yönetimi



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



# Son Satın Almalar



# Sabancı Topluluğu'nda büyük bir dönüşüm için yeni ekonomiye yatırım

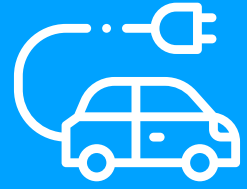
## Enerji ve İklim Teknolojileri



Yenilenebilir Enerji



Elektrifikasyon



E-mobilite



Dijitalizasyon



Enerji Depolama

H<sub>2</sub>

Yeşil  
Hidrojen

## İleri Malzeme Teknolojileri



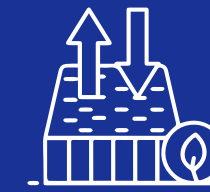
Sürdürülebilir  
Kimyasallar



Telematik  
IoT 4.0



Hafif  
Malzemeler



Sürdürülebilir Yapı  
Malzemeleri

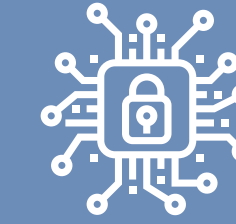


Karbon  
Yakalama



Yeni Enerji Araçları  
ve Bileşenleri

## Dijital Teknolojiler



Siber Güvenlik



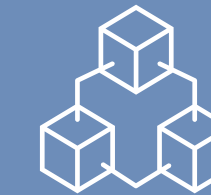
Dijital Pazarlama



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

**325.955 km**

Network

**34,3 milyar TL**

Regüle Varlık Tabanı

**43,2 TWh**

Satış (2022)

**12,2 mn**

Bağlantı

**1.862**

E-Şarj Notası

**81**

Eşarj İstasyonu Olan Şehir



### Üretim & Ticaret

**%50**

Sabancı Holding

**%50**

E.ON

**26**

Üretim Santrali

**5**

Teknoloji

**3,8 GW**

Kurulu Kapasite (2026'da 5 GW)

**13,1 TWh**

Üretim (2023)

**%46,4**

Yenilenebilir Enerji  
(2026'da %60)

**34 TWh**

Ticaret (2023)



### Enerji & İklim Teknolojileri

**%100**

Sabancı Holding



ABD'de yenilenebilir enerji üretimi

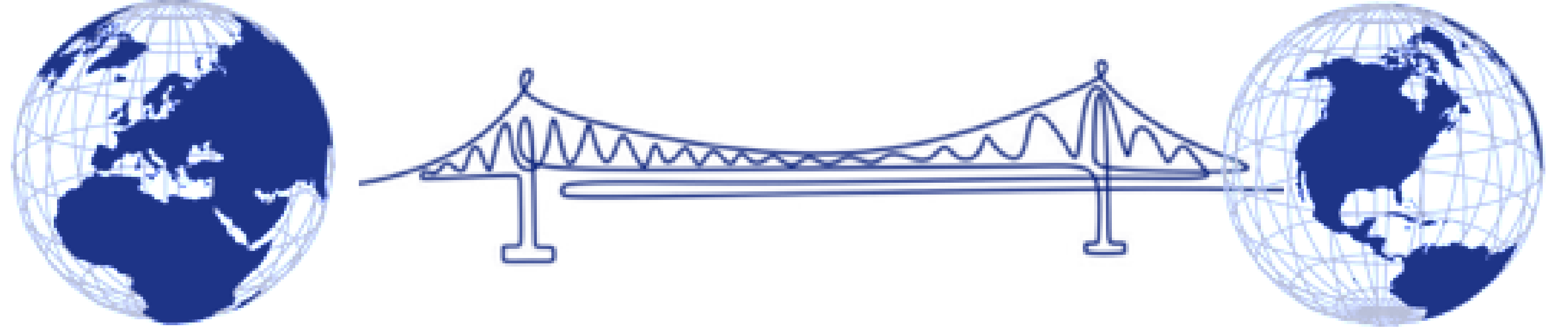


Girişim sermayesi ve Start-up'larla iklim teknolojilerine yatırımlar



# 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 gerçekleştiriyor

## 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

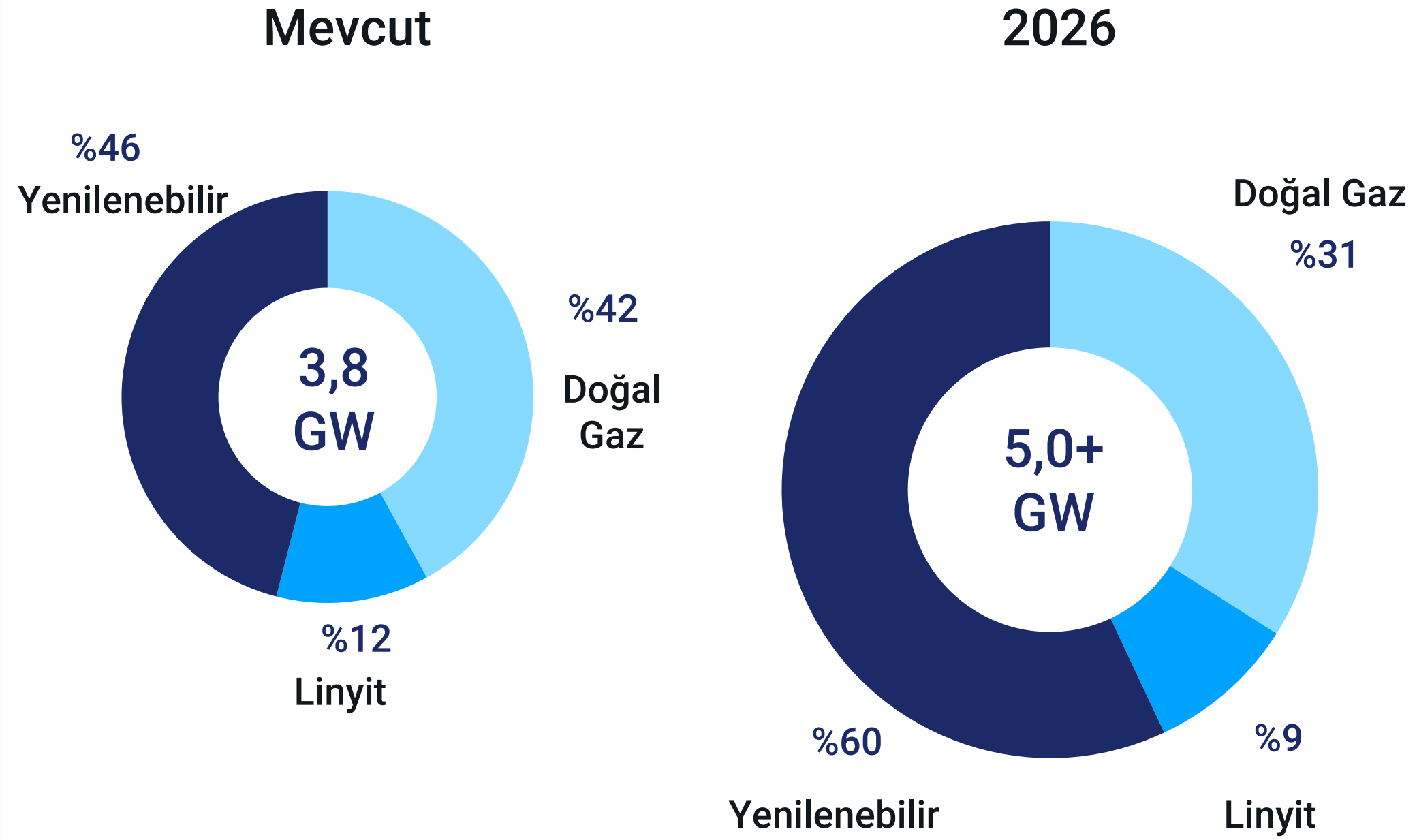
### Ayırt Edici Yetkinlik

- ▶ Girişimlerin gelişmekte olan pazarlara erken girebilmesi



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

## Kurulu Üretim Kapasitesi <sup>(1)</sup>



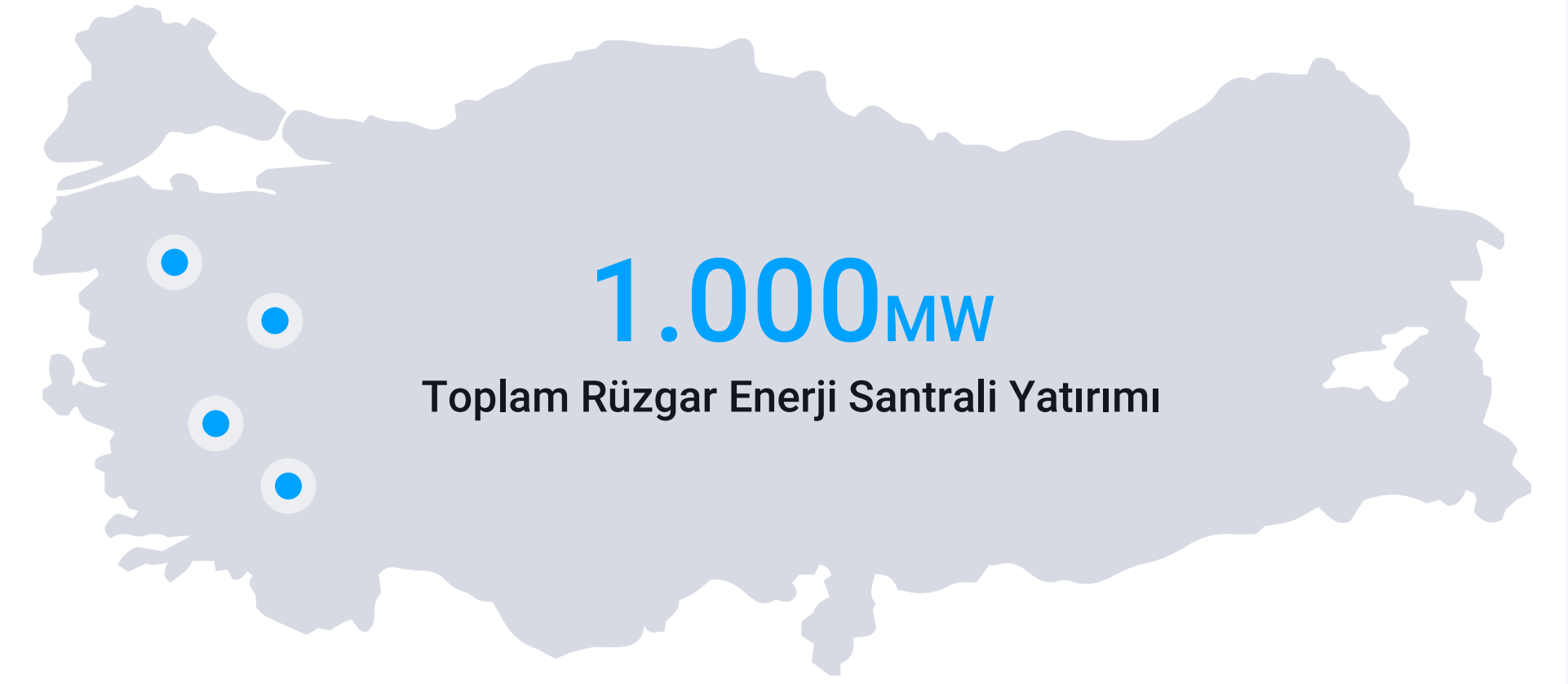
## 1000 MW YEKA-2 Rüzgar Enerjisi Santrali Yatırımı (1,2 milyar USD)

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

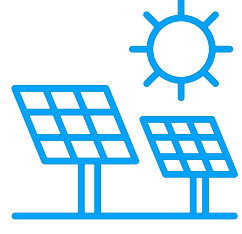
03

Enerji depolamalı üretim lisansları

(1) Avrupa ile uyumlu karbon yoğunluğu



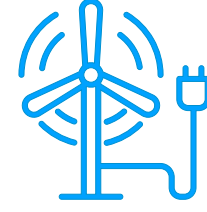
# ABD, dünyanın en büyük 2. yenilenebilir enerji pazarı olmasıyla ve en büyük kurumsal girişim ekosistemine ev sahipliği yapmasıyla öne çıkıyor



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**

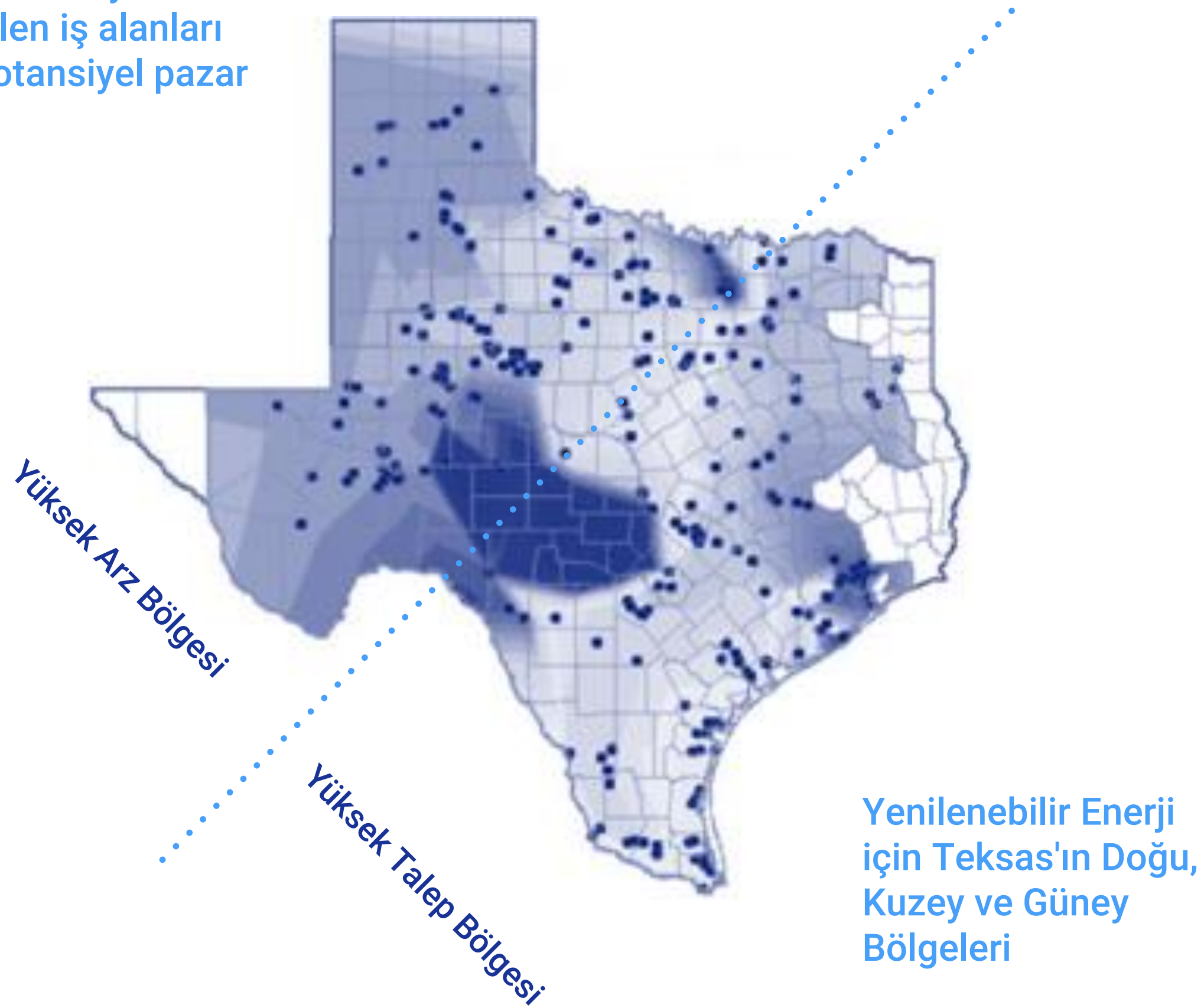
**Güneş Enerjisi Santrali**

- ✓ 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

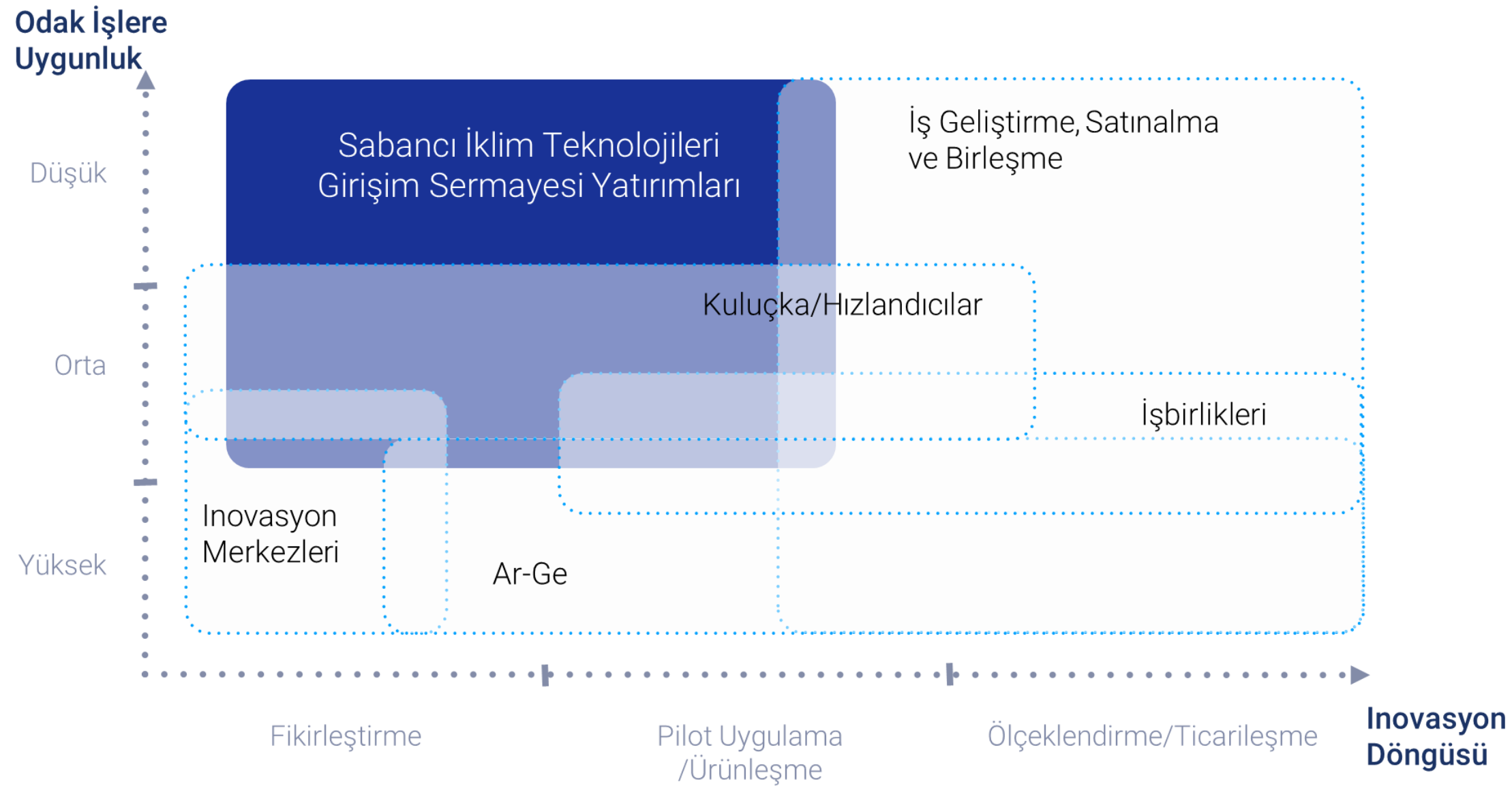
Batı Teksas yeni yükselen iş alanları için potansiyel pazar



- 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.



## ACTIVE SURFACES

- ✓ MIT'de 2022 yılında kuruldu.
- ✓ Active Surfaces, ince film biriktirme yöntemini kullanarak düşük maliyetli, üretimi kolay, hafif, yüksek performanslı esnek bir perovskit güneş pili geliştirdi.
- ✓ Teknolojisi 10 kat daha hafif, karşılaştırılabilir verimlilik ve stabiliteye sahip ve LCOE bazında rekabetçi.
- ✓ Ortak geliştirme anlaşmaları araştırılıyor.

## 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<sup>(1)</sup>
- ✓ Lastik işimizin güçlü lastik tedariki 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 şirkettir
- ✓ 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<sup>(1)</sup>

- ✓ 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<sup>(2)</sup>

- ✓ 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



## Portföyümüzdeki tüm sektörlerde sürdürülebilir işlere odaklanıyoruz



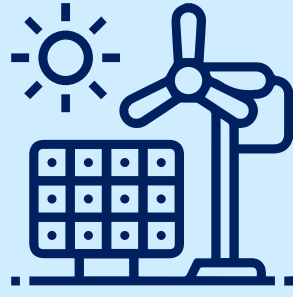
### Yapı Malzemeleri

**%85**

CSC Gold sertifikalı tesislerde üretilen çimento oranı

**%100**

Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi)'nin 1,5 derece hedefi ile uyumlu yapı malzemesi şirketlerinin oranı



### Enerji

**3GW+**

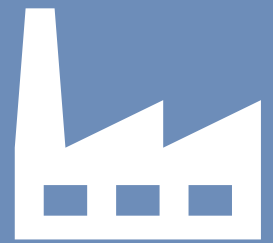
Avrupa'nın en büyük kara rüzgar enerjisi projesi de dahil olmak üzere 2026 yılına kadar ulaşılacak yenilenebilir enerji portföyü

**1/3**

Türkiye'nin elektrikli araç hızlı şarj altyapısı (Eşarj)

**1.**

Türkiye'nin en büyük elektrik dağıtım şebekesi şirketi (Enerjisa Enerji)



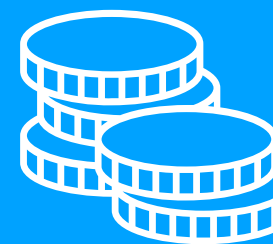
### Sanayi

**%100**

Sektördeki şirketlerin CDP liderlik seviyesindeki (1) oranı

**%100**

Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi)'nin 1,5 derece hedefi ile uyumlu sanayi şirketlerinin oranı



### Finans

**226 milyar TL**

2023 yıl sonu itibarıyla Akbank tarafından kullanılan toplam sürdürülebilir finansman tutarı

**NZBA**

Akbank, Net-Sıfır Bankacılık Birliği (NZBA)<sup>(2)</sup> üyesi

(1) CDP'deki A ve A- skorları dahil.

(2) Akbank, Net-Sıfır Bankacılık Birliği'ne (NZBA) katılmış ve 2050 yılına kadar net-sıfır banka olma ve 2030 yılına kadar kapsam 1-2 emisyonlarını %90 azaltma hedefini açıklamıştır.

# Türkiye'deki tüm Holding şirketleri arasında en iddialı Sürdürülebilirlik Yol Haritası

**800 milyar TL**  
**15 milyar TL**

Akbank'ın sürdürülebilir finansman taahhüdü ve 2030 itibarıyla sürdürülebilir yatırım kategorisindeki yatırım fonlarının bakiyesi

**SBTi & Doğa Konusunda En Azimli Yol Haritası**

Emisyon azaltımının zor olduğu sektörlerin GHG emisyonlarından arındırılması ve Doğa'nın tüm yönlerinin dahil edilmesi

**%64**

CDP Liderlik seviyesindeki şirket sayısında bir yıl içerisindeki artış<sup>(1)</sup>

**%78,5**

2030'a kadar temiz elektrik üretim oranı (küresel yenilenebilir enerji portföyü)

**%42**

Kapsam 1 ve 2 emisyon azaltım hedefi, 2030 itibarıyla

**5 milyar USD**

SKA ile ilgili alanlarda yatırım taahhüdü (2022-2027)

## ÇSY ile ilgili güçlü endeks performans yönetimi



Sabancı Holding  
Banks

**Sustainability  
Yearbook Member**

S&P Global Corporate Sustainability  
Assessment (CSA) Score 2023

S&P Global CSA Score 2023: 61/100  
Score date: February 7, 2024  
The S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) Score is the S&P  
Global ESG Score without the inclusion of any modelling approaches.  
Position and scores are industry specific and reflect exclusion screening criteria.  
Learn more at <https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/methodology/>

S&P Global Sustainable 1



**Başarılı Performans**



**Düşük Risk**

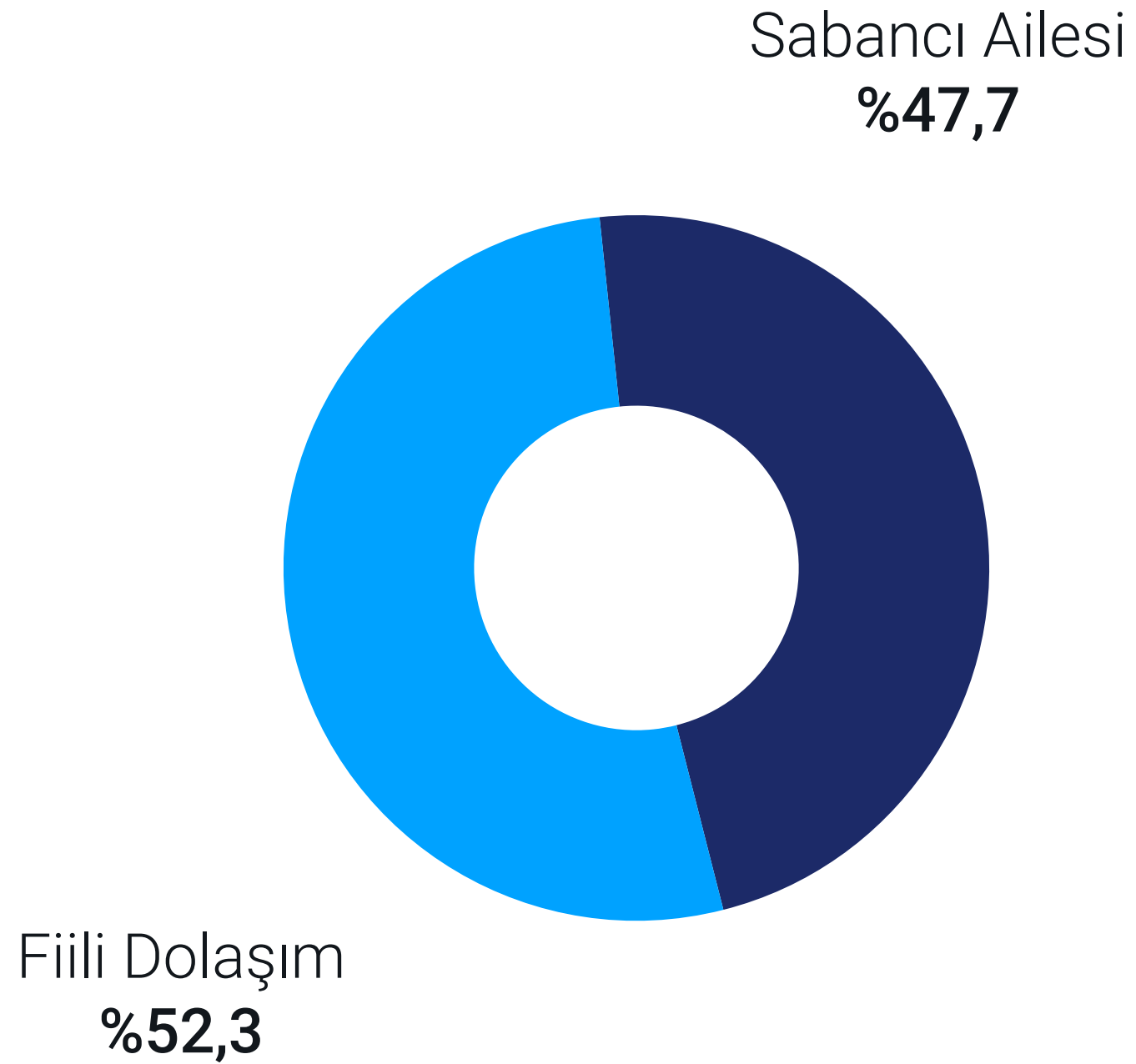


(1) ÇSY ile ilgili güçlü endeks performans yönetimi ; 2022 ve 2023 yıl sonu puanları; 11 şirketten yedisi puanlarını liderlik seviyesini gösteren A veya A-ye yükseltmiştir.



## Gelişen Kurumsal Yönetim Çerçevesi

### Hissedar Yapısı<sup>(1)</sup>



### 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

(1) 02.04.2024 itibarıyla

## 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

### İnsan Kaynağımız

# 06

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

### Teknoloji & İnovasyon

# 05

### Yönetişim

# 07

Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek  
Etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimsemek



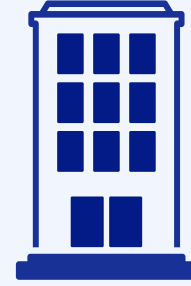
## İşin Geleceğine Uyum

### Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Öncelikleri



1

En İyi  
Yeteneği  
Kazandırma  
ve Elde Tutma



2

Hızlı, Esnek  
ve Çevik  
Hareket Eden  
Organizasyon  
lar Oluşturma



3

Amaç Odaklı  
Yüksek  
Performans  
Kültürü  
Yaratma



4

Ekipleri  
Güçlendiren  
Liderlik  
Anlayışı  
Geliştirme



5

Sürdürülebilir  
Yaşam için  
İnsan Odağını  
Güçlendirme

# Operasyonel & Finansal Performans





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



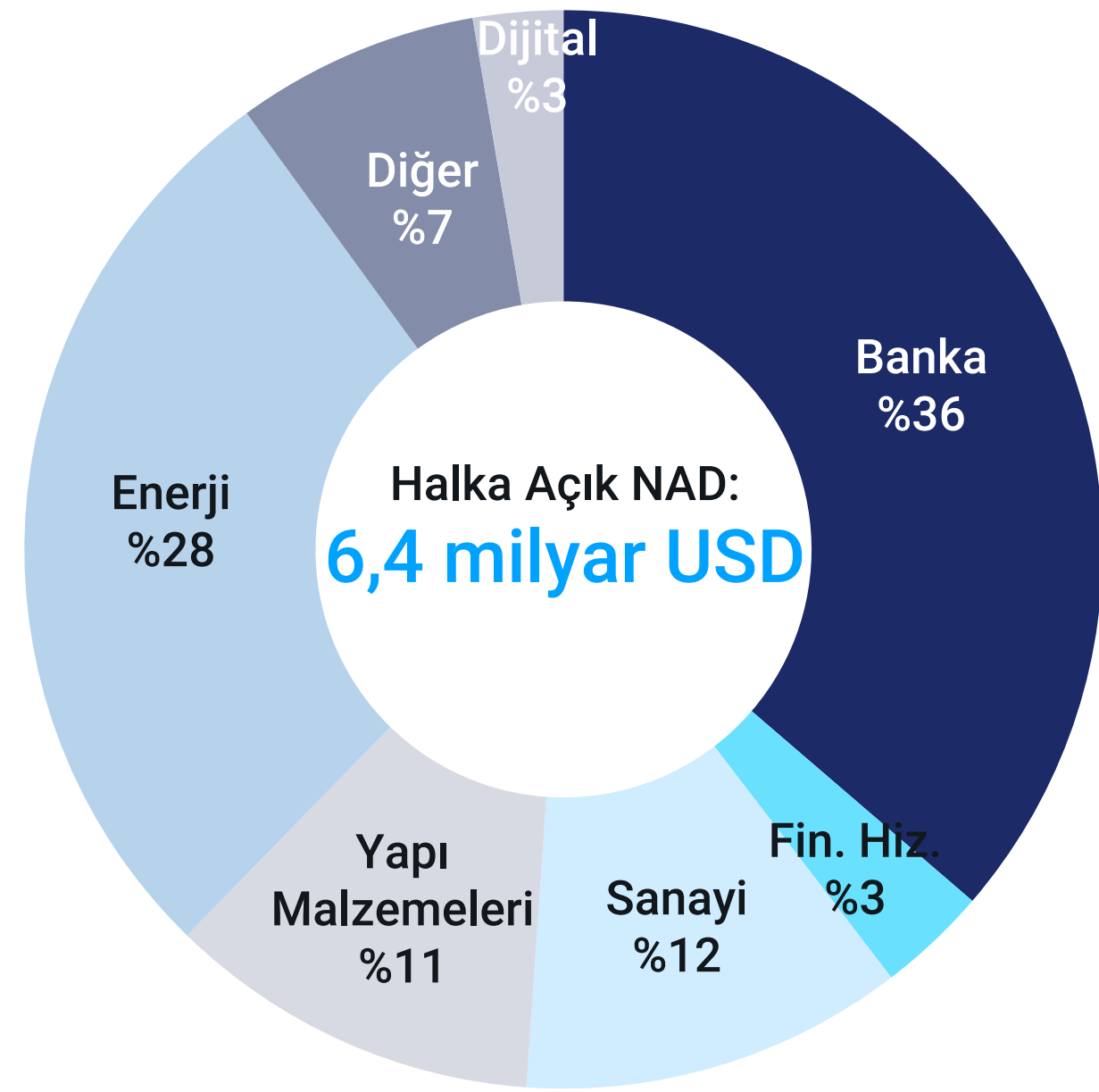
6  
Ortaklık

14  
Ülke

60bin+  
İş imkanı

## Tamamlayıcı iş kolları ve payı artan banka dışı iş kolları

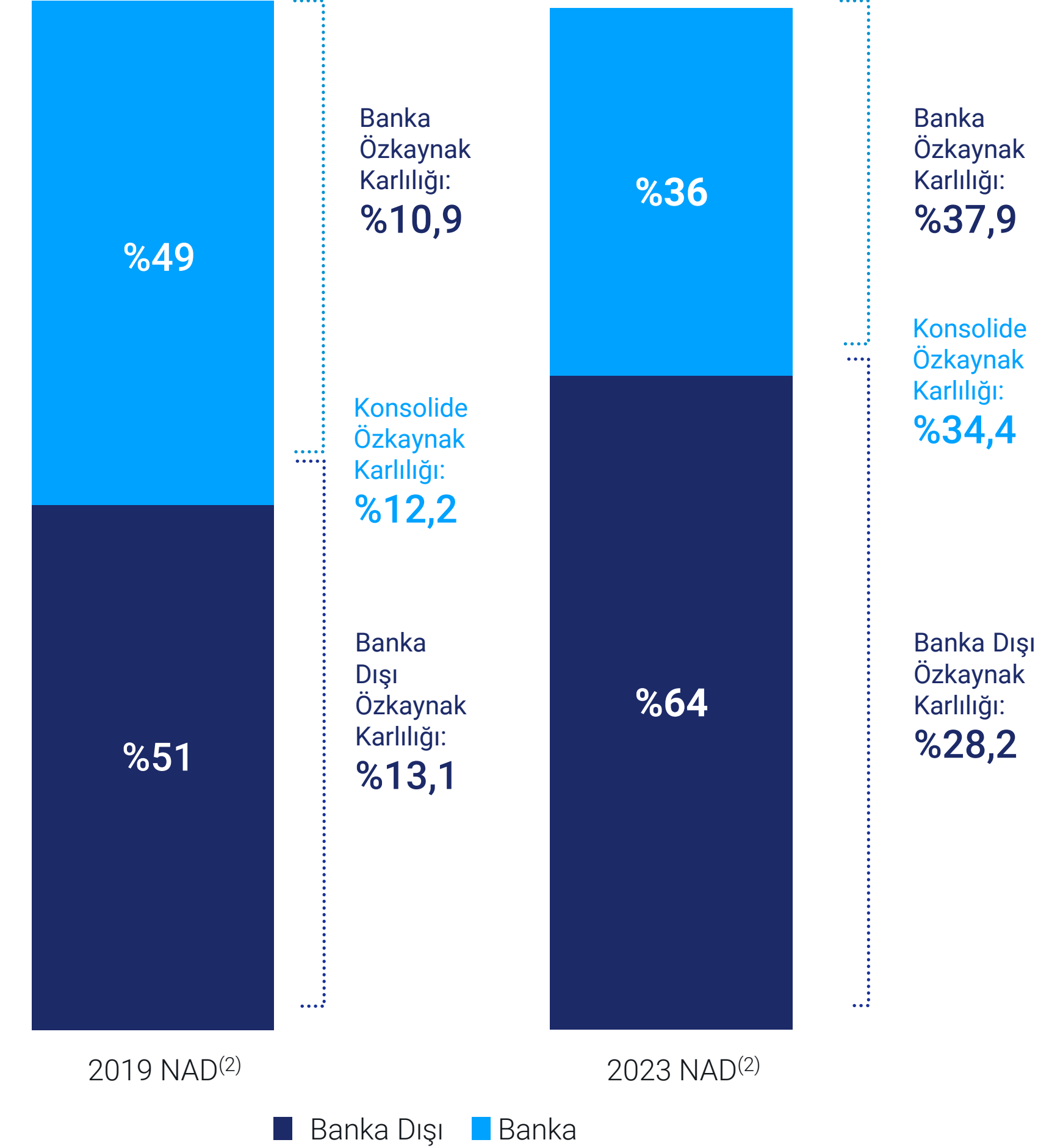
Net Aktif Değer<sup>(1)</sup> (NAD) Kırılımı



Halka Açık NAD:  
**6,4 milyar USD**

Halka Açık Olmayan NAD %24

Halka Açık NAD %76



2019 NAD<sup>(2)</sup>

2023 NAD<sup>(2)</sup>

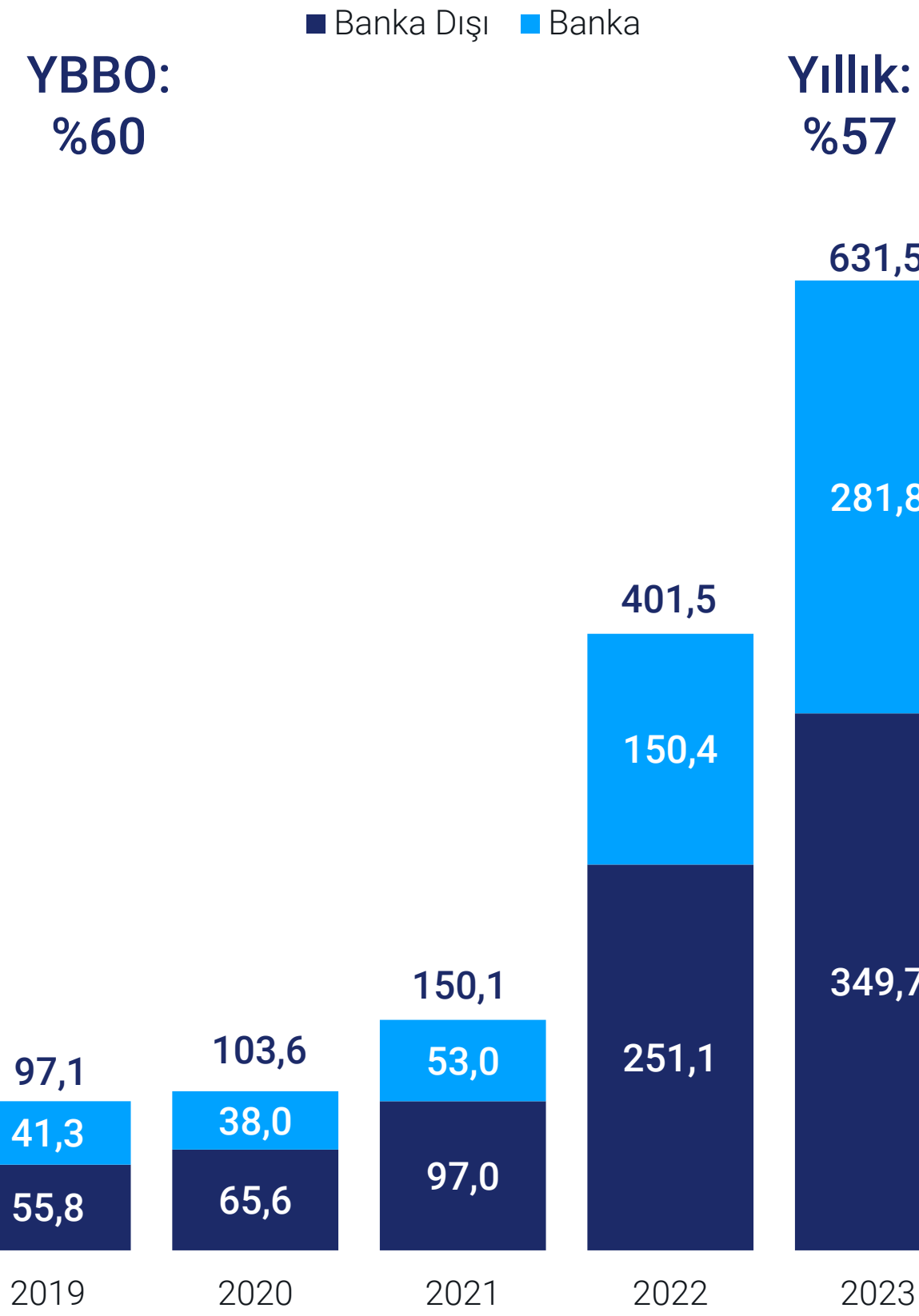
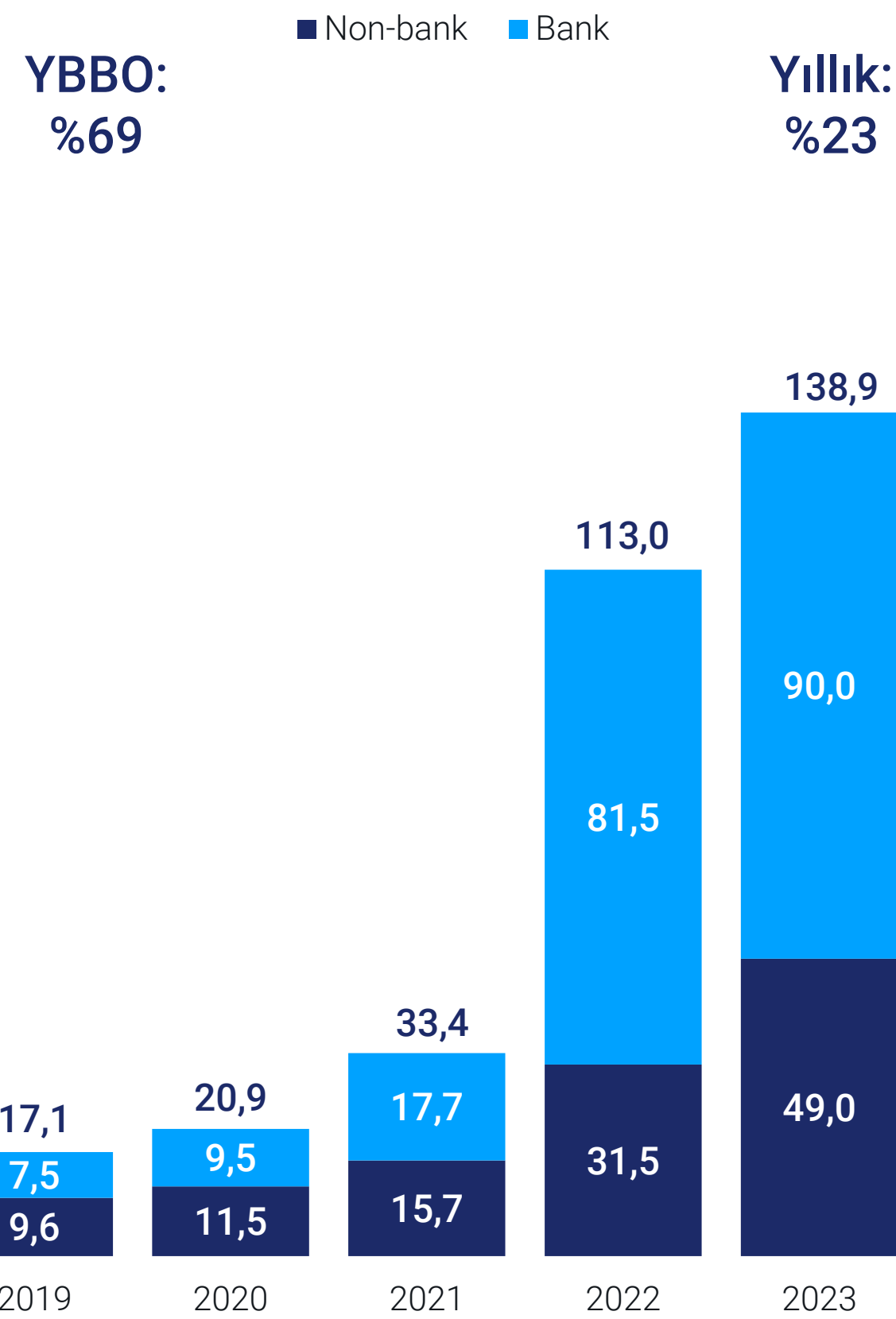
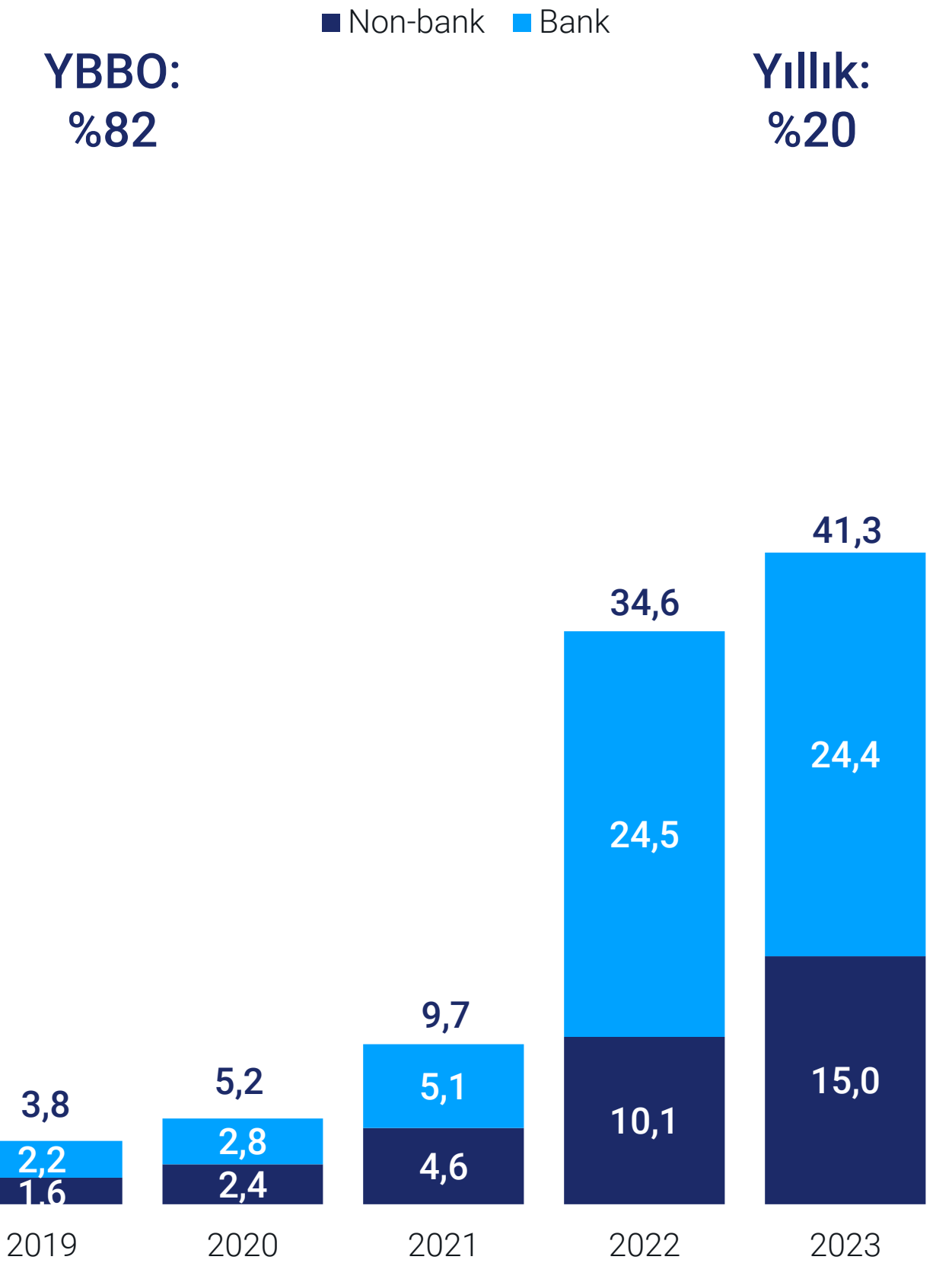
■ Banka Dışı ■ Banka

(1) 31.03.2024 itibarıyla (nakit hariç)

(2) Nakit hariç toplam NAD



## Dengeli portföy yapısı karlılığı desteklemeye devam etti...

Kombine Gelir<sup>(1)</sup> (Milyar TL)Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL)Konsolide Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

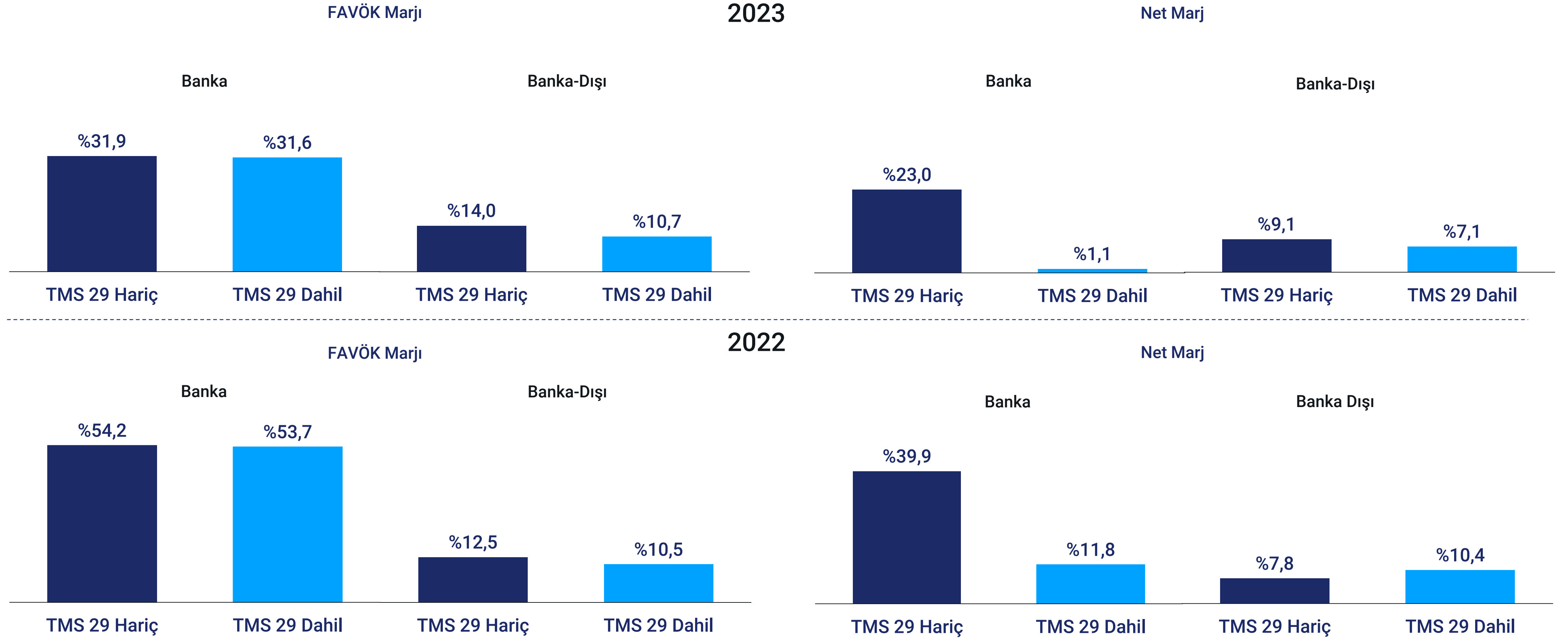
(1) Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları. Kombine FAVÖK ve Konsolide Net Kar'da tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

...Enflasyon muhasebesi, parasal olmayan kalemlerin endekslenmesi ve vergi etkileri ile net karı etkiledi

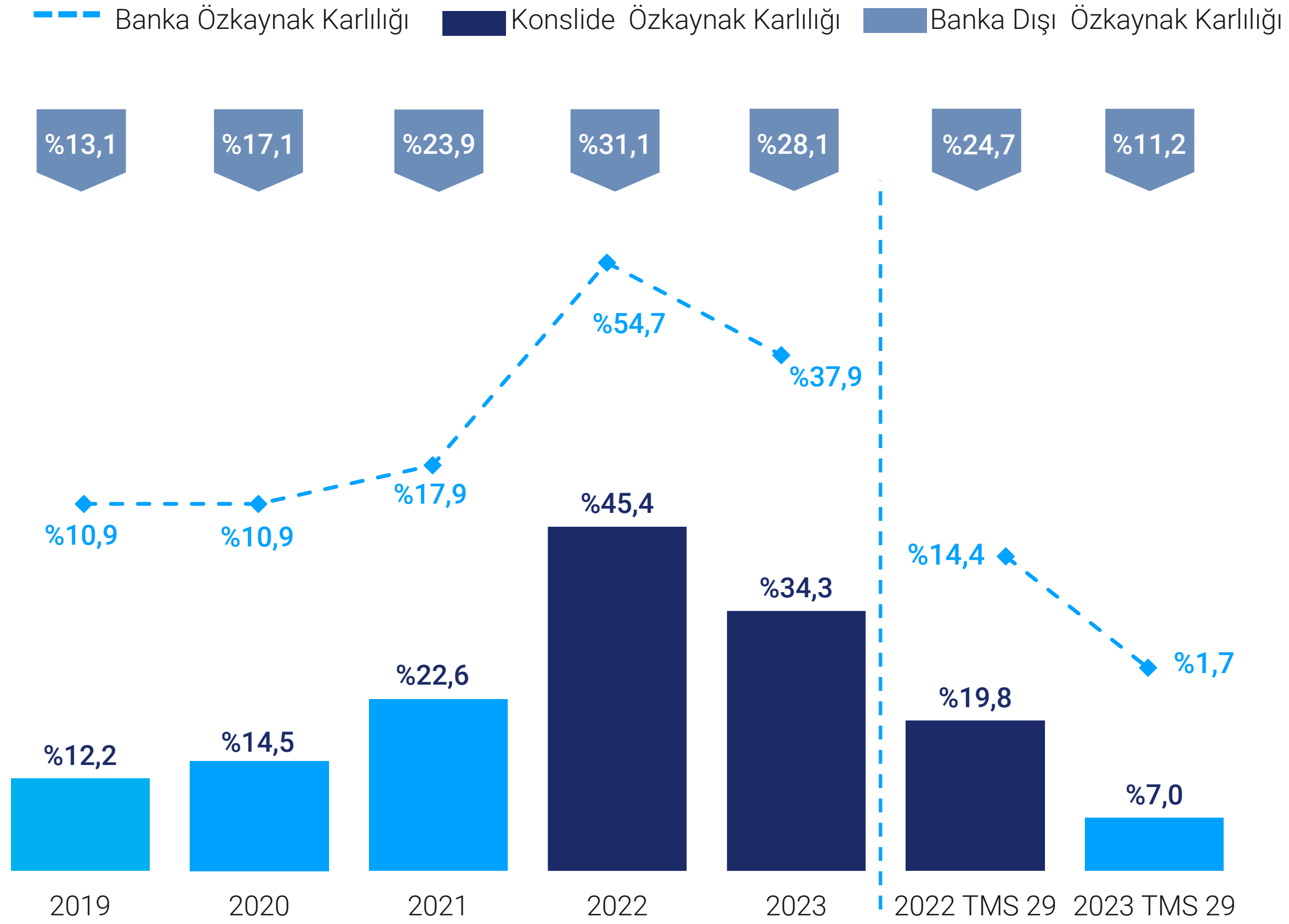
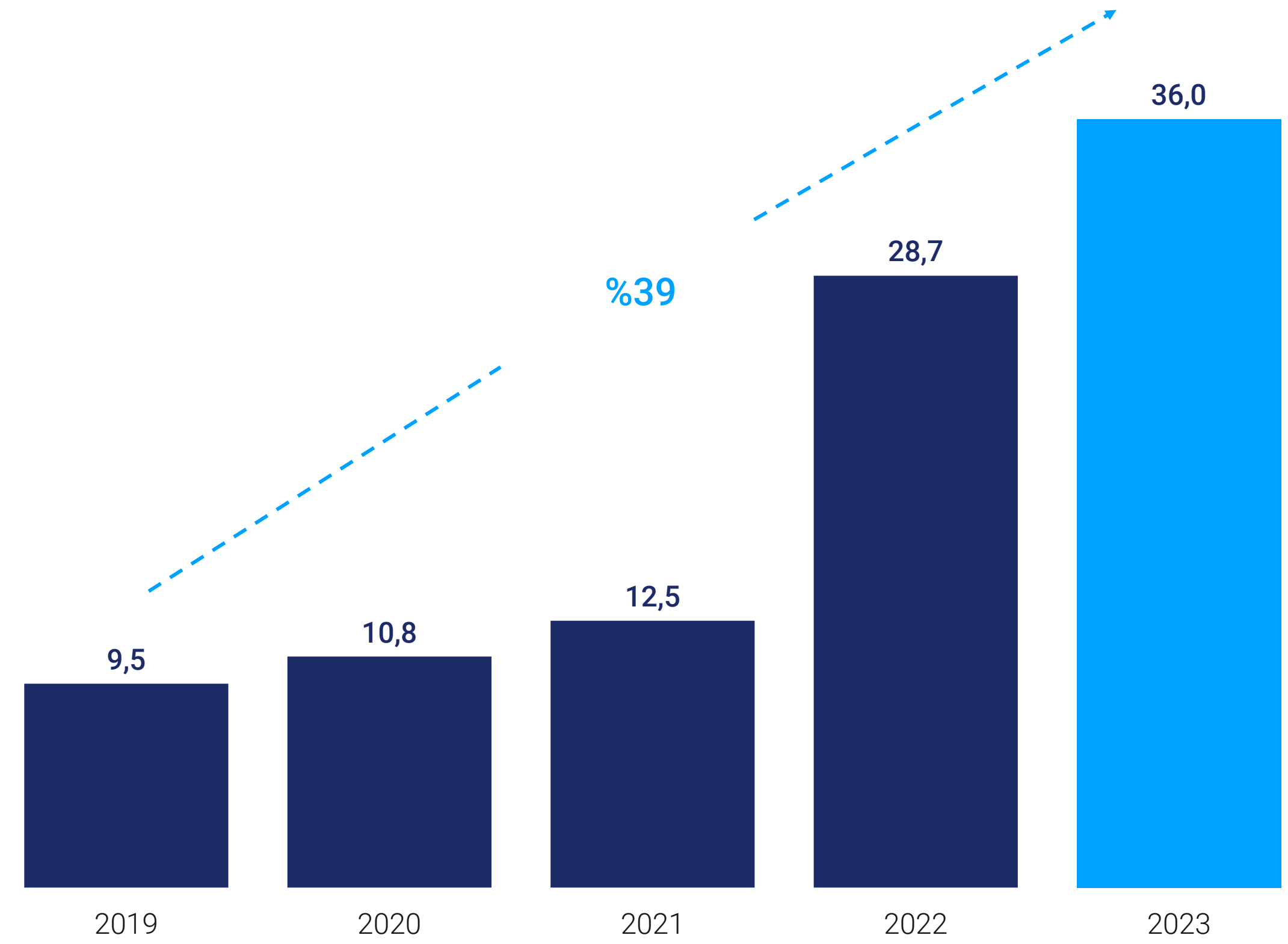
MİLYON TL	Kombine Gelir			Kombine FAVÖK			Konsolide Net Kar		
	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim
<b>TOPLAM</b>	763.152	811.111	%6	208.044	169.832	-%18	39.421	15.428	-%61
<b>BANKA</b>	282.141	353.976	%25	151.554	111.689	-%26	13.562	1.589	-%88
<b>BANKA DIŞI</b>	481.011	457.135	-%5	56.490	58.143	%3	25.859	13.839	-%46



## İş kollarına göre enflasyon muhasebesinin detayları



# Konsolide özkaynak karlılığı enflasyon muhasebesi ile normalleşirken, operasyonel nakit akışı sağlamlığını koruyor

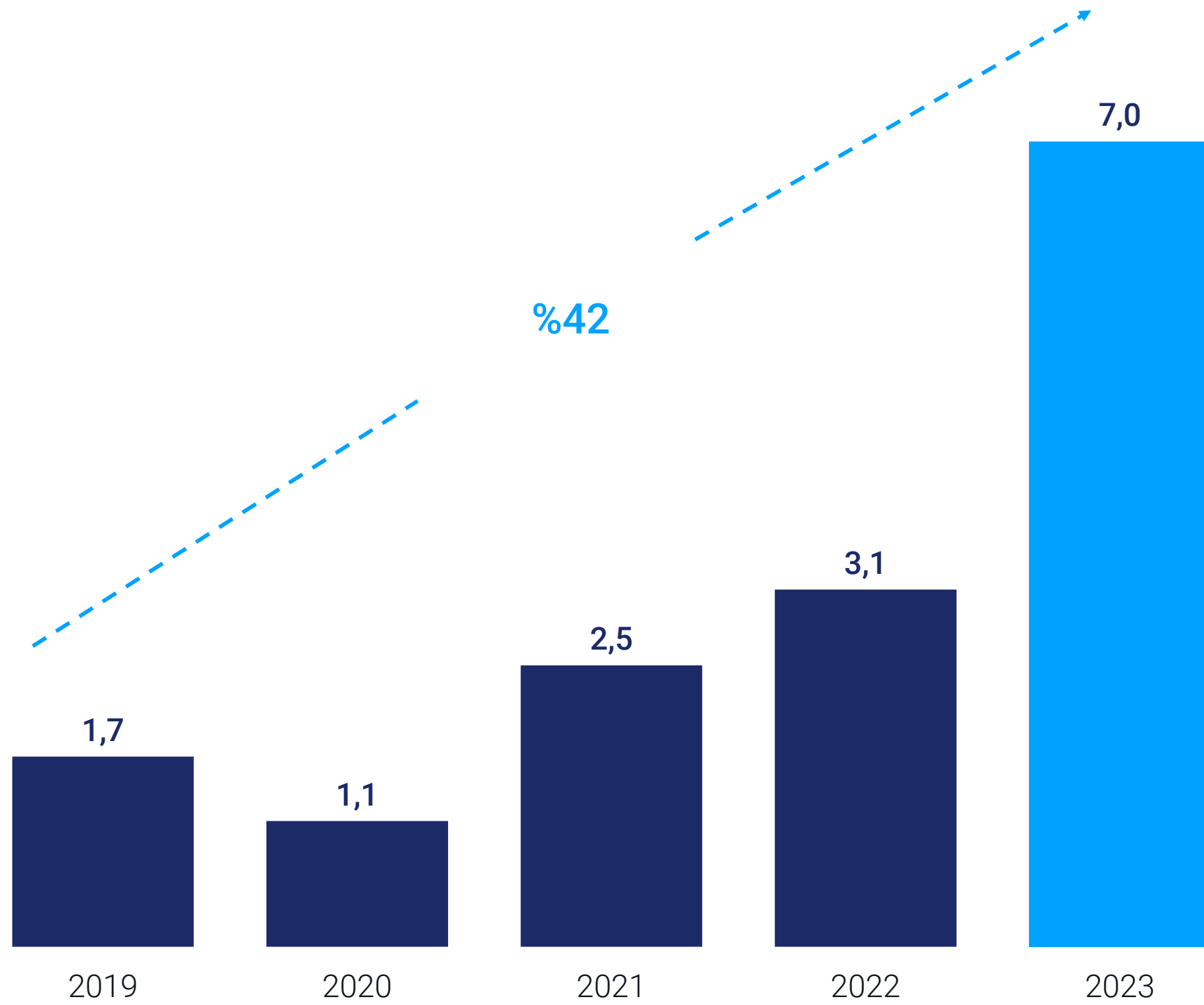
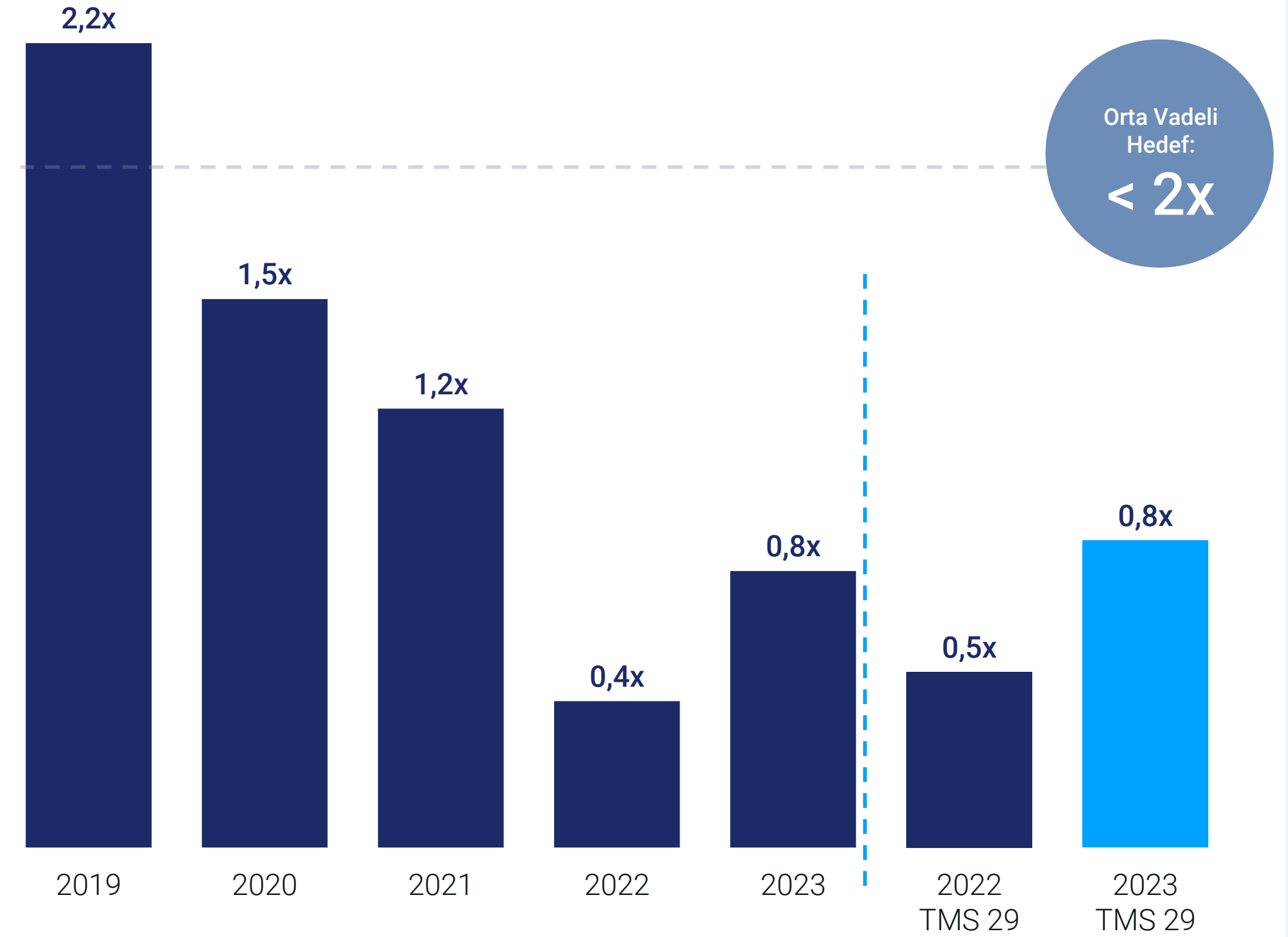
Özkaynak Karlılığı<sup>(1)</sup>Operasyonel Nakit Akışı, Kombine Banka-Dışı<sup>(2)</sup> (Milyar TL)

(1) TMS 29 hariç rakamlar için operasyonel olmayan ve tek seferlik gelir/gider hariçtir  
 (2) Finansal Hizmetler, Bankacılık ve diğer segmentleri hariçtir



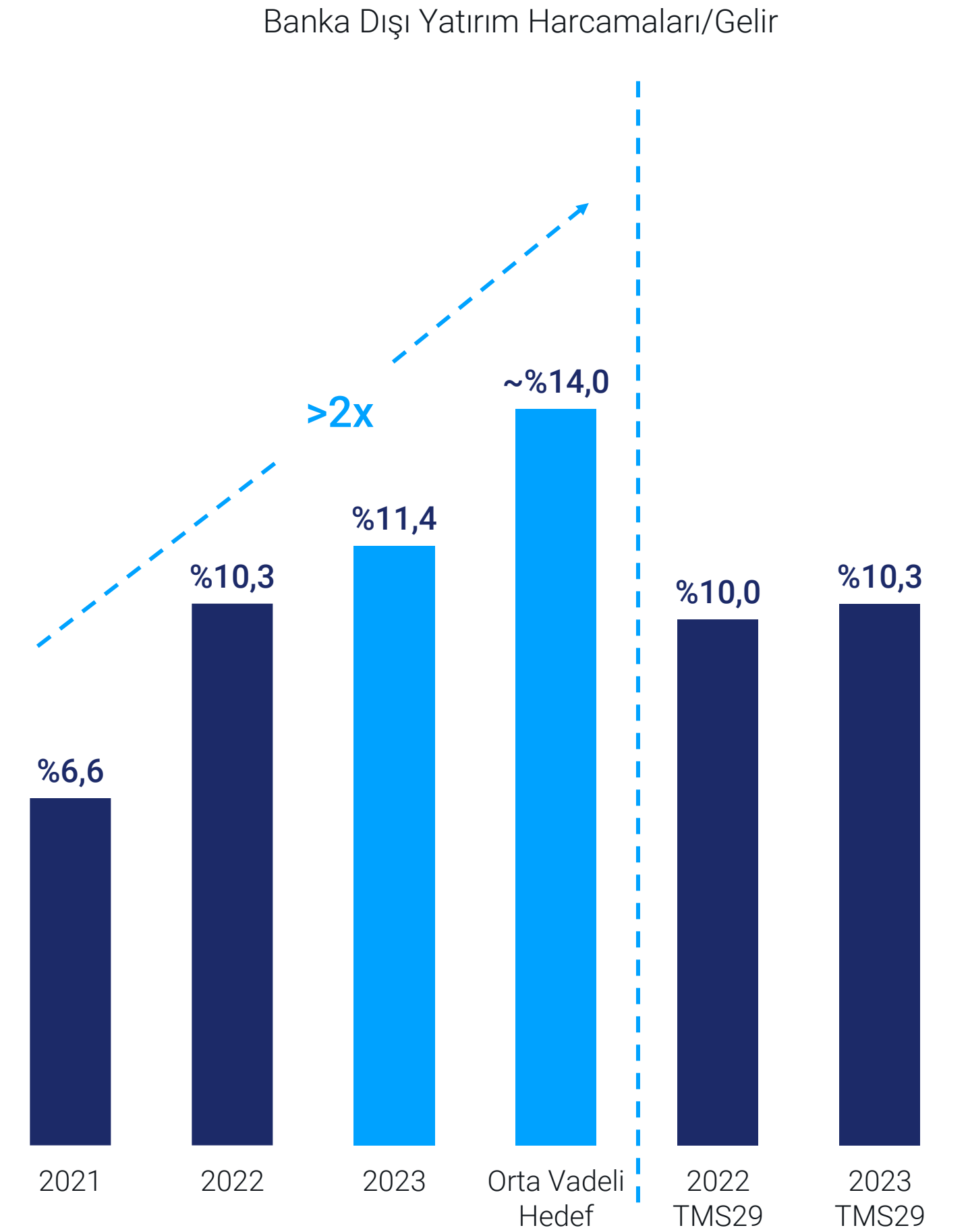
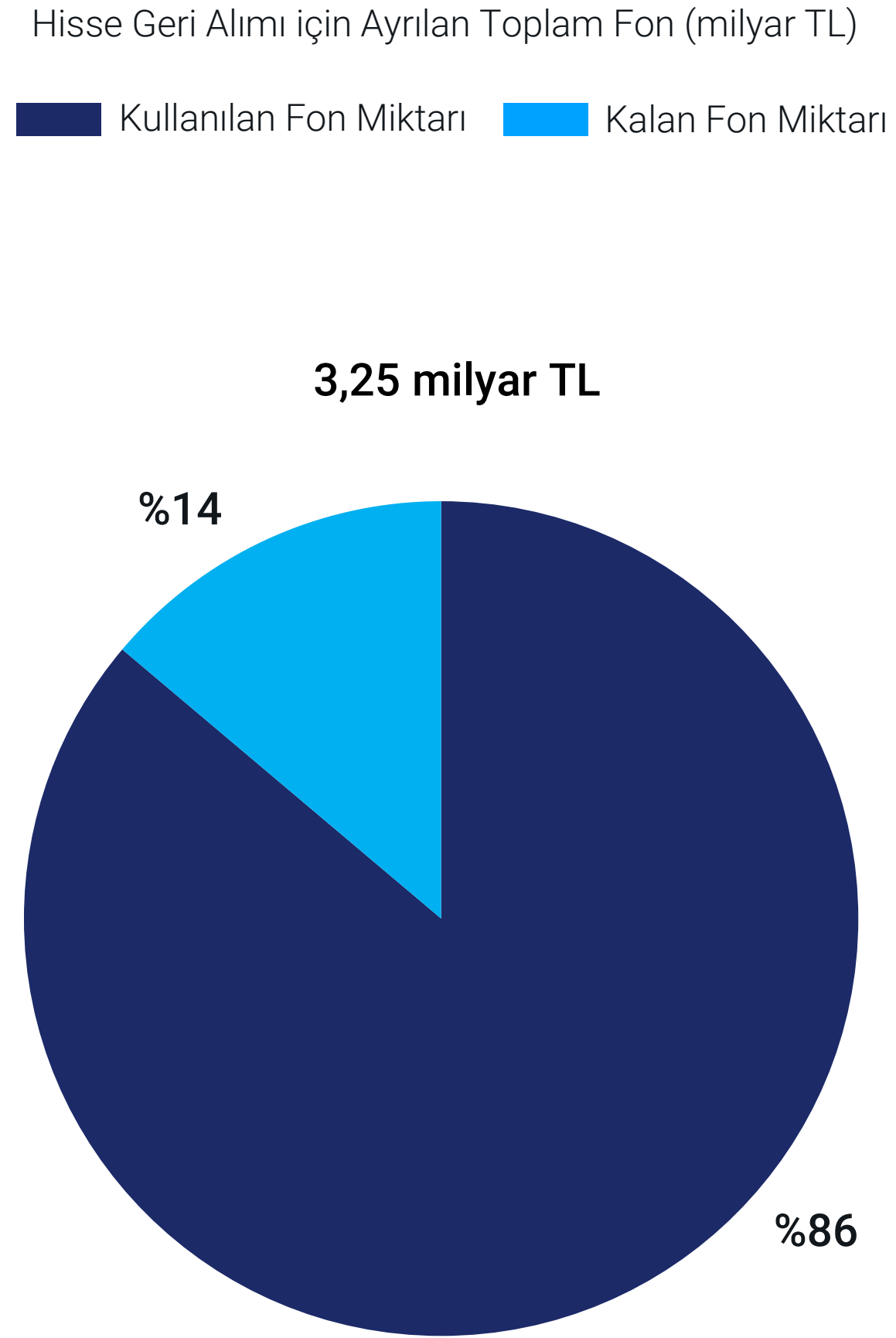
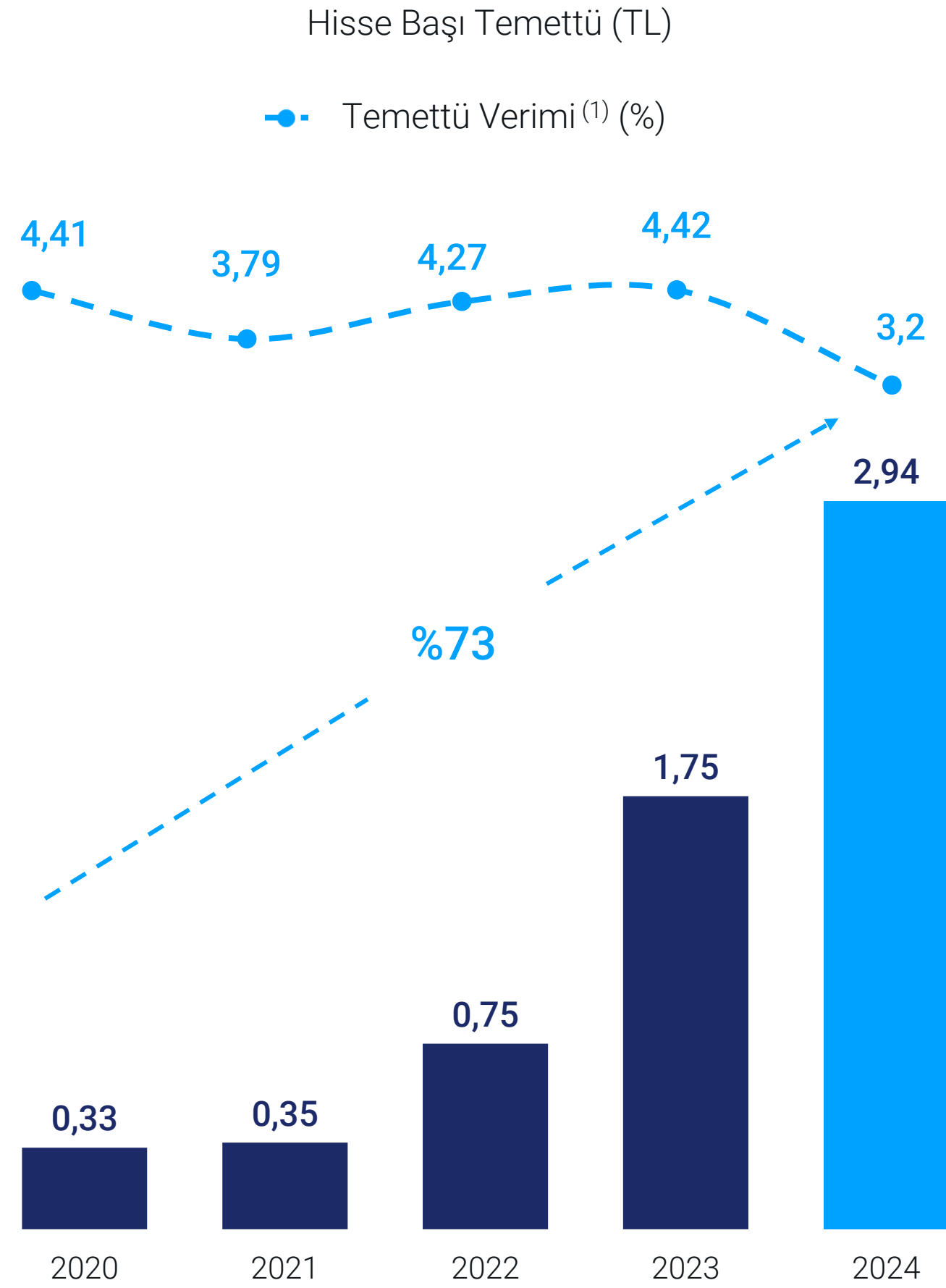
# Holding solo nakit pozisyonu iki kattan fazla artarken, grup genelindeki borçluluk hedefin çok altında kaldı

Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (Milyar TL)

Kombine Net Finansal Borç / Banka dışı FAVÖK<sup>(1)</sup>

(1) TMS 29' hariç rakamlar için Bankacılık, finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu, operasyonel olmayan ve tek seferlik gelir/gider kalemleri hariçtir.

## Temettü istikrarlı bir şekilde artarken, yatırımlar da hızlanmaktadır



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

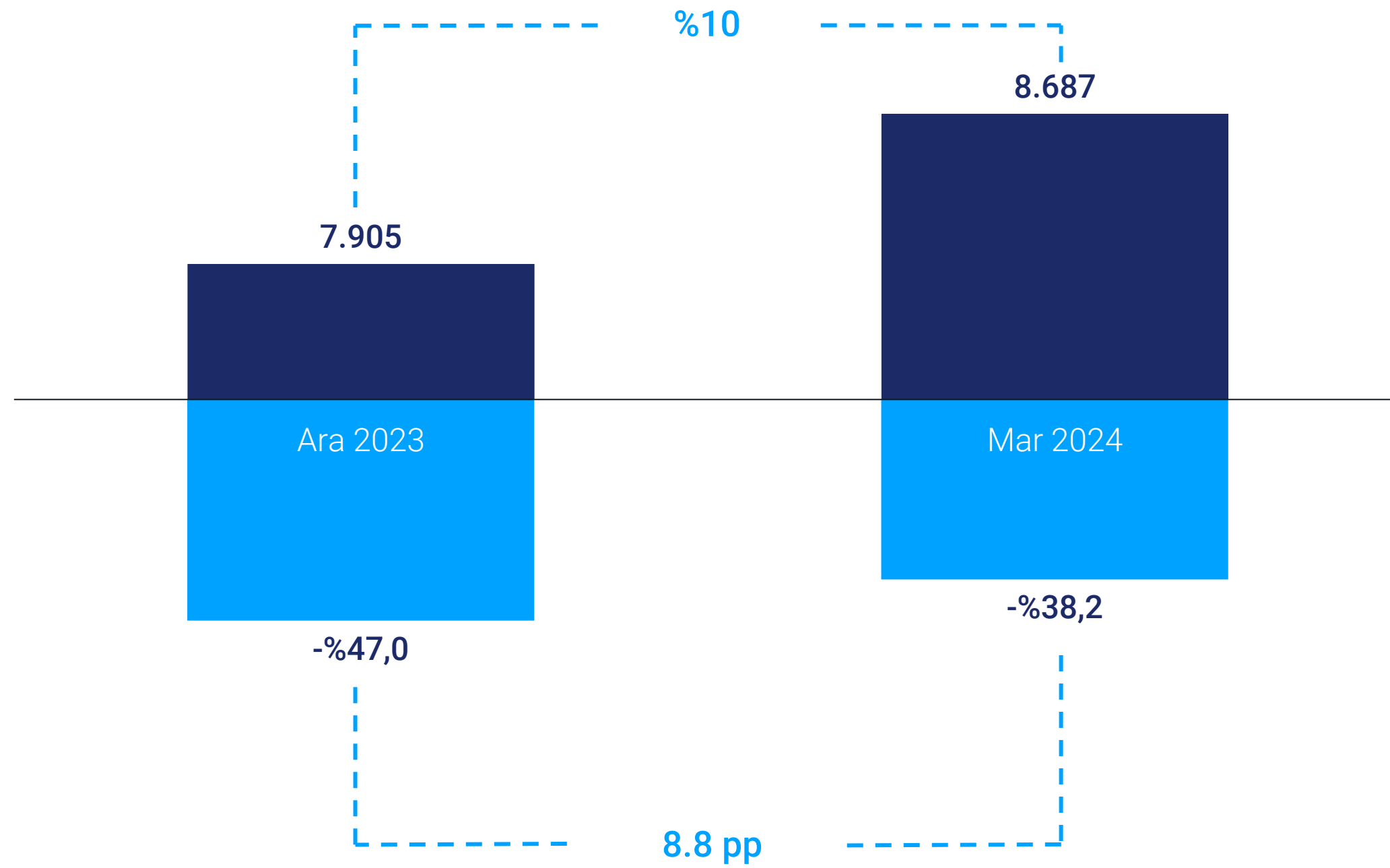


# NAD & Hisse Performans

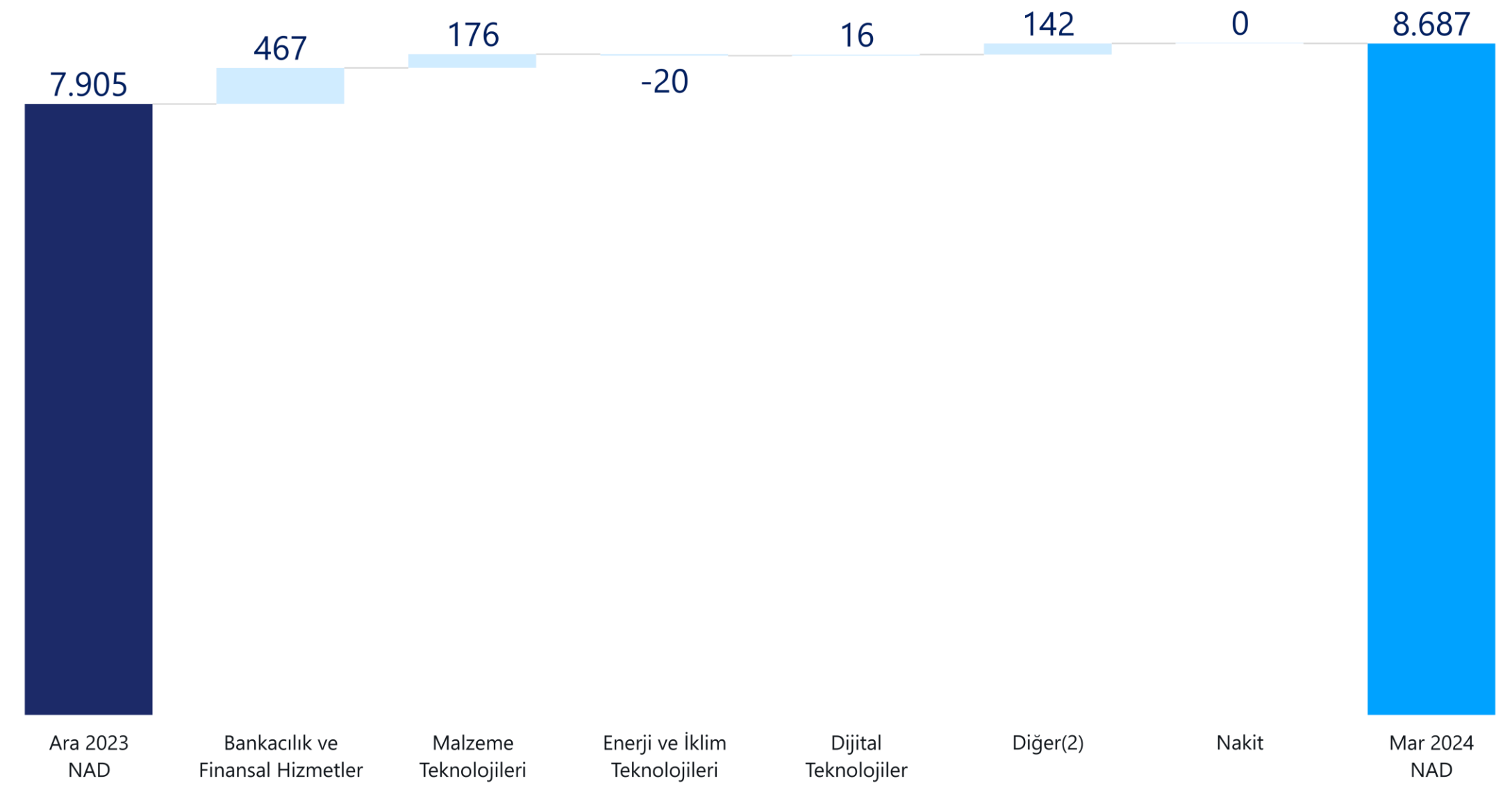


## NAD'daki sağlıklı büyümeye rağmen iskonto daralsa da cazibesini koruyor

NAD<sup>(1)</sup> (Milyon USD ) ve NAD<sup>(1)</sup> İskontosu



NAD<sup>(1)</sup> Köprüsü (Milyon USD)



Ortalama NAD İskontosu:

Son 3 Yıl

Son 5 Yıl

Son 10 Yıl

-%36.9

-%41.3

-%39.7

NAD Payı:

%39

%22

%27

%3

%6

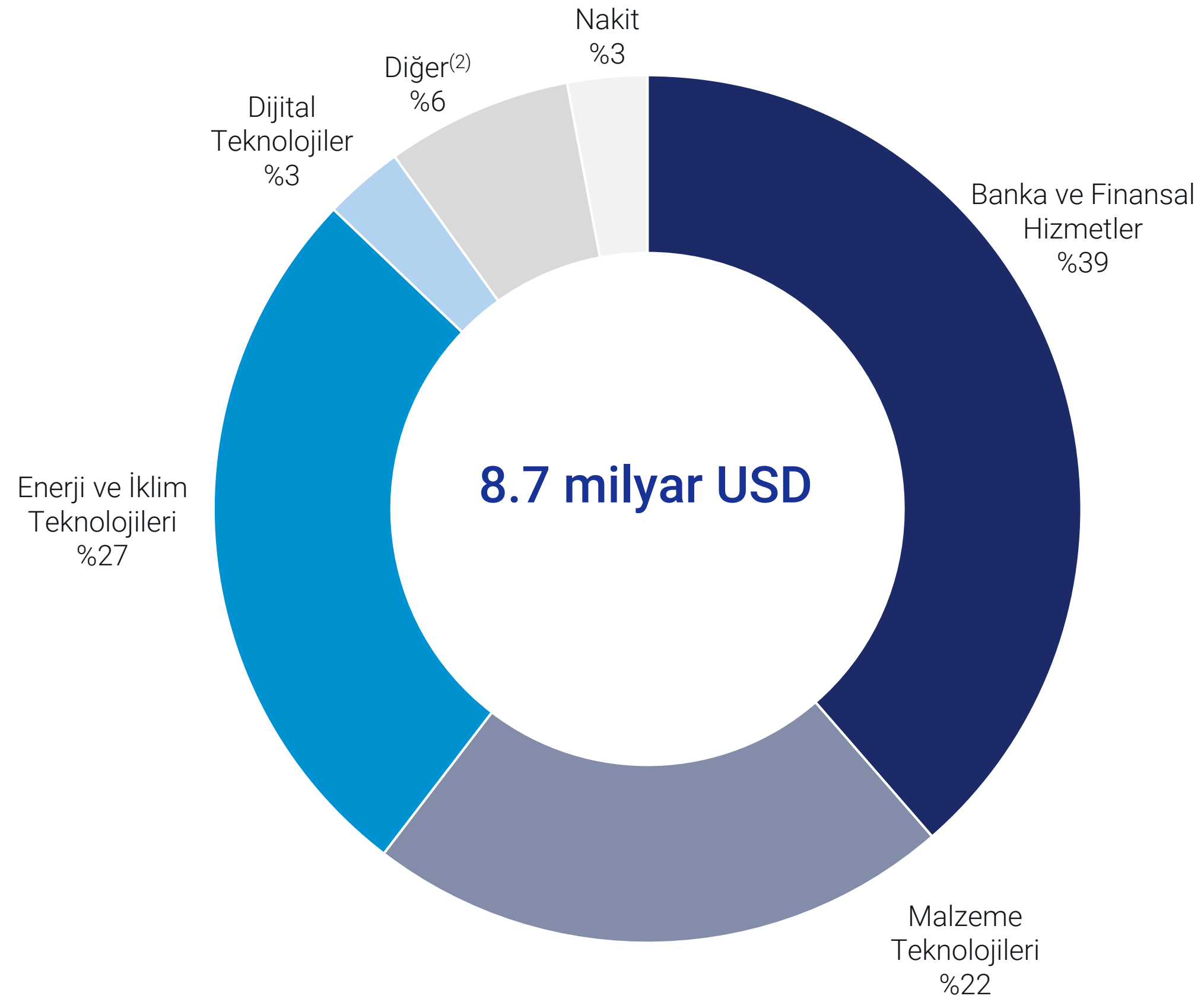
%3

(1) NAV detayları için sayfa 51'e, bakınız.

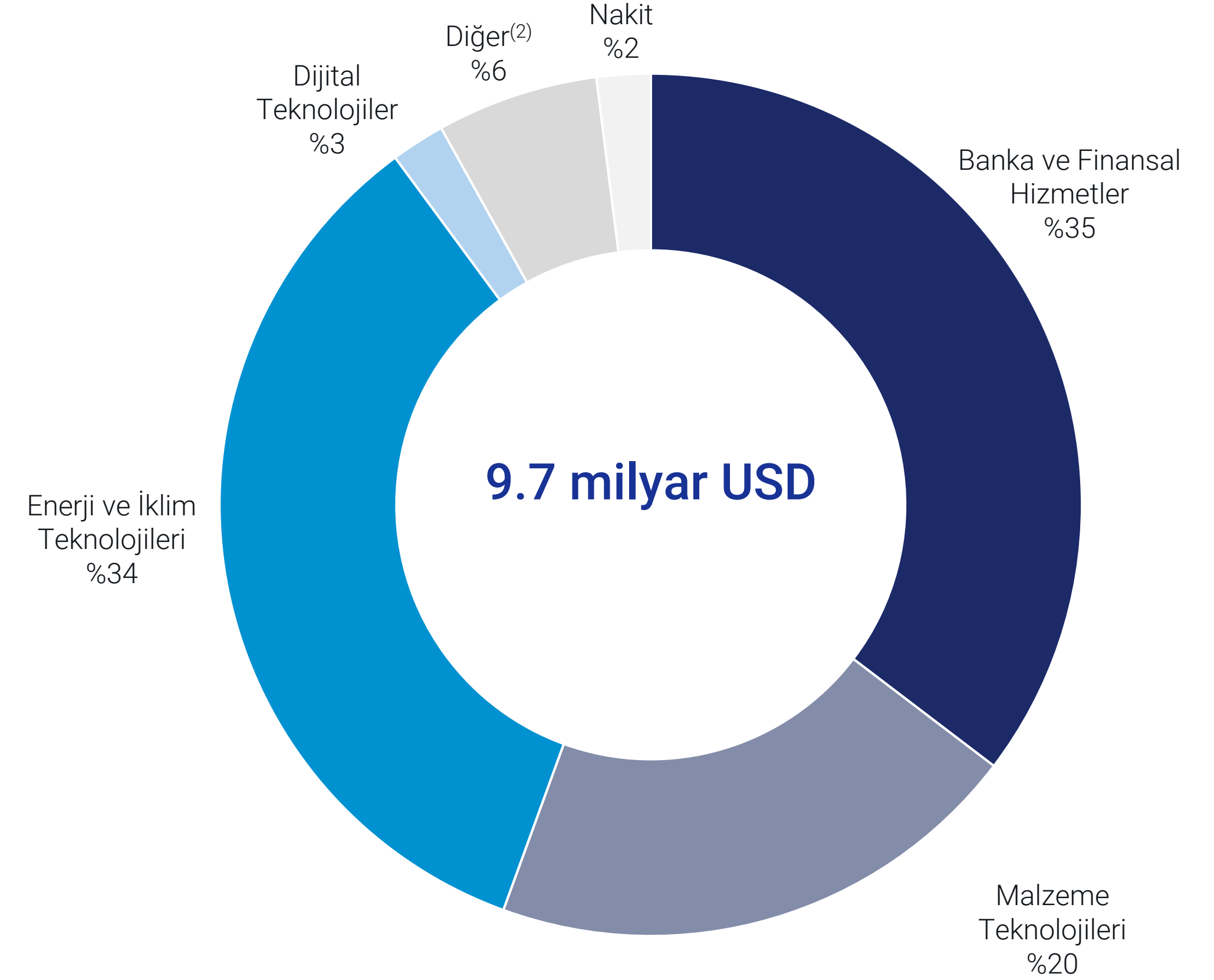
(2) Carrefoursa, Exsa, Tursa ve AEO'yu içermektedir.

## Yeni ekonominin artan payı ile daha dengeli bir portföy

Mart 2024 Halka Açık Olmayan Şirketler için Defter Değeri <sup>(1)</sup> Baz Alınarak Hesaplanan NAD Kırılımı



Mart 2024 Halka Açık Olmayan Şirketler için Bağımsız Değerleme <sup>(1)</sup> Baz Alınarak Hesaplanan NAD Kırılımı



(1) NAD detayları için sayfa 51'e, Bağımsız değerlendirme raporları sonrası NAD detayları için sayfa 52'ye bakınız.

(2) (2) Carrefoursa, Exsa, Tursa ve AEO'yu içermektedir.



# Stratejik İş Kolları



## 2023: Hedefin üzerinde güçlü gerçekleşme

	2023 Beklentileri	2023
<b>TL Kredi Büyümesi</b>	~ %40	%61,5
<b>YP Kredi Büyümesi (USD)</b>	Düşük tek haneli	-%6,9
<b>Net Faiz Marjı (swap düzeltilmiş)</b>	%4-5	%4,7
<b>Net Ücret ve Komisyon Artışı</b>	~ %60	%188,0
<b>Operasyonel Giderler Artışı</b>	İyileşme <sup>(1)</sup>	%133,0
<b>Operasyonel Giderler/ Gelirler<sup>(2)</sup></b>	Düşük %30'lar	%32,7
<b>Takipteki Krediler Oranı</b>	< %3	%2,2
<b>Net Kredi Maliyeti (kur etkisi hariç)</b>	~ 100 baz puan	107 baz puan
<b>Özsermaye Karlılığı</b>	~ %30	%37,9

### Öne Çıkan Gelişmeler

Çalışanlarımıza ve işin geleceğine sürekli yatırım & yapay zeka ve ileri teknoloji kullanımı ile tüm iş kollarında ve iştiraklerimizde ivme kazanımı devam etti

**2,3 milyon**

Net aktif müşteri artışı

**%4,4**

Aktif Karlılığı

**%72**

Net ÜveK/Op. Giderler

**%18,5**

SYR<sup>(3)</sup>

**%15,6**

Ana Sermaye Yeterliliği Rasyosu<sup>(3)</sup>

**%96**

İşlemlerin dijital kanala geçişi<sup>(4)</sup>

**%57**

CEO'ya doğrudan raporlama yapan kadın çalışan

**A**

MSCI sürdürülebilirlik skoru

**226 milyar TL**

Sürdürülebilir finansman<sup>(5)</sup>

(1) 2022'ye kıyasla daha düşük yıllık artış,  
(2) Operasyonel Gider/Gelir hesaplamasında; 1&2 Grup kredi karşılıklarından kaynaklanan kambiyo kar/zarar etkisi hariçtir  
(3) Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2022 yıl sonu döviz kuru dikkate alınmıştır  
(4) Para transferleri, ödemeler ve yatırım gibi finansal işlemler dahil, görüntüleme ve nakit işlemleri hariçtir  
(5) 2023 sonu itibarıyla

## 2024: Geçmiş başarılarından alınan güç ile üstün performans

	2024 Beklentileri
TL Kredi Büyümesi	~ %40
YP Kredi Büyümesi (USD)	Artış
Net Faiz Marjı (swap düzeltilmiş)	~ %4
Net Ücret ve Komisyon Artışı	> %80
Operasyonel Giderler Artışı	~ Ort Enflasyon
Operasyonel Giderler/ Gelirler <sup>(1)</sup>	Orta %30'lar
Takipteki Krediler Oranı	~ %2
Net Kredi Maliyeti (kur etkisi hariç)	< 150 baz puan
Özsermaye Karlılığı	> %30

### Sektörde önde gelen performans

- Müşteri odaklı gelir artışı ile sürdürülebilir ve sağlam karlılığı için merkeze alma
- Müşteri tabanında büyümeye devam ederken müşteri ilişkilerinde de derinleşme
- Hizmetlerdeki çeviklik ve farklılaştırılmış ürünler ile sektöre öncülük etme

### Kesintisiz dinamizm

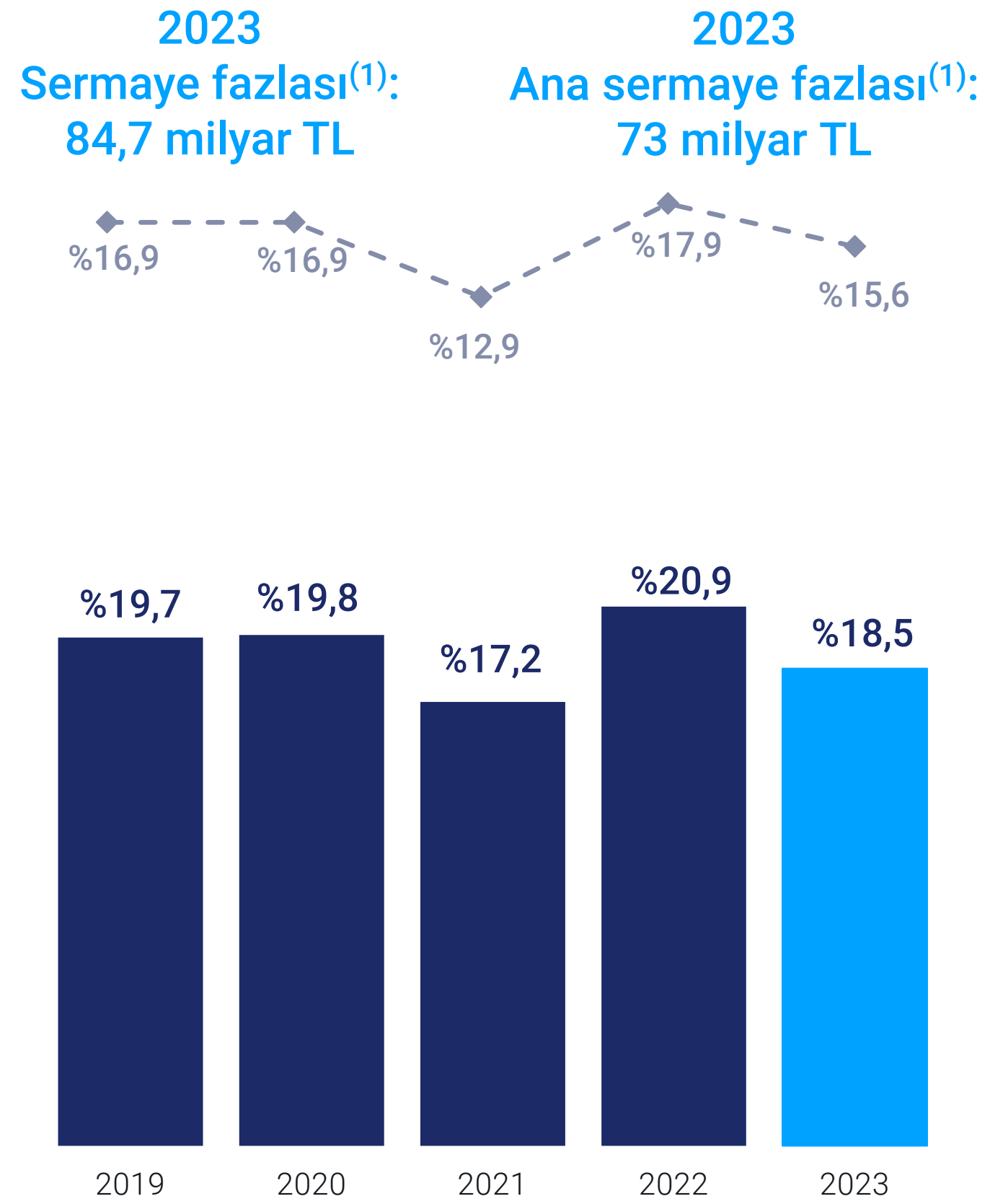
- Kesintisiz yatırımlarla geleceğin bankacılığını şekillendirme
- Güçlü sermayenin verimli kullanımını ve etkili ve yetkin çalışanlarımız
- Türk ekonomisi için değer yaratmaya devam etme

(1) Operasyonel Gider/Gelir hesaplamasında; 1&2 Grup kredi karşılıklarından kaynaklanan kambiyo kar/zarar etkisi hariçtir

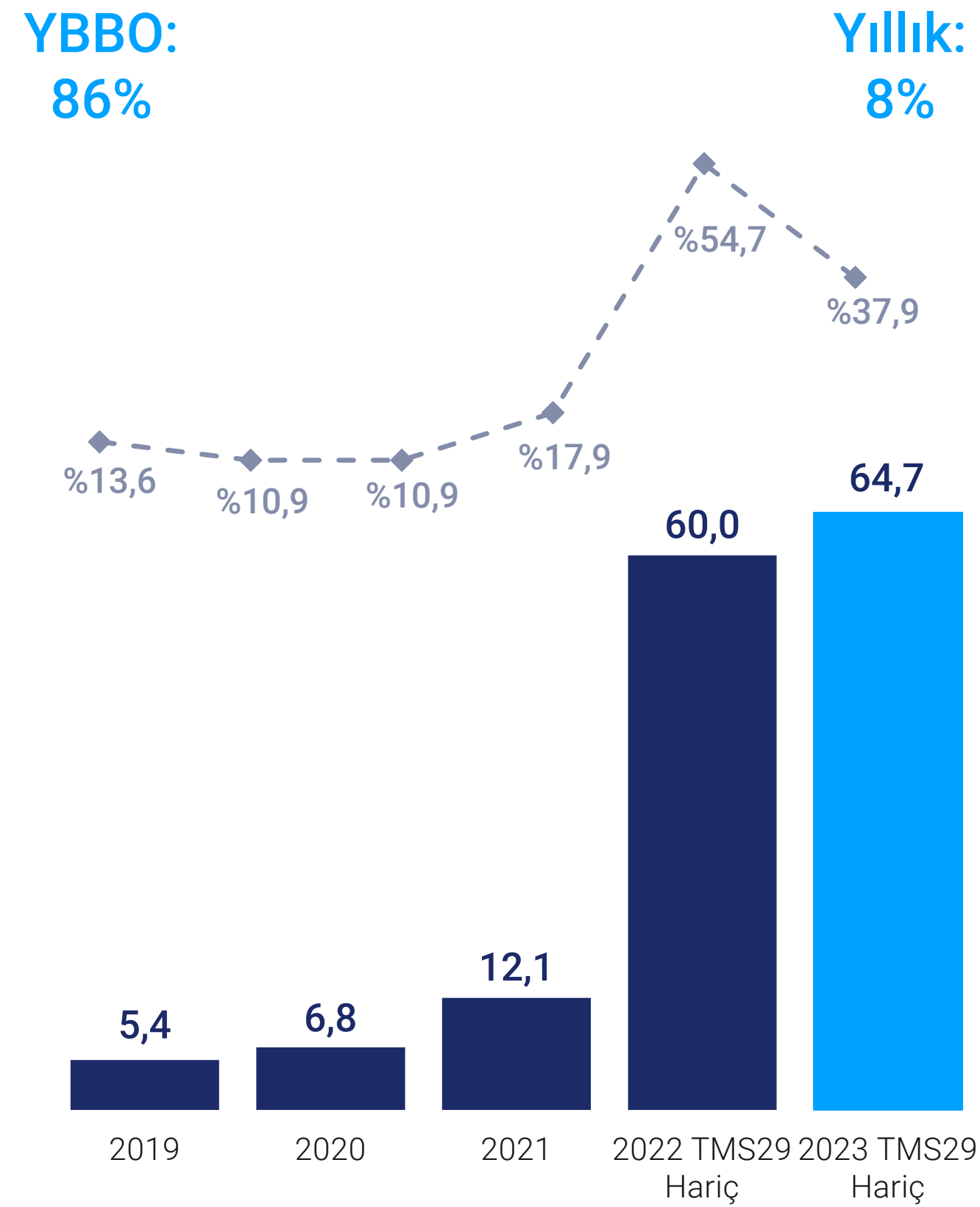


# Finansal Performans

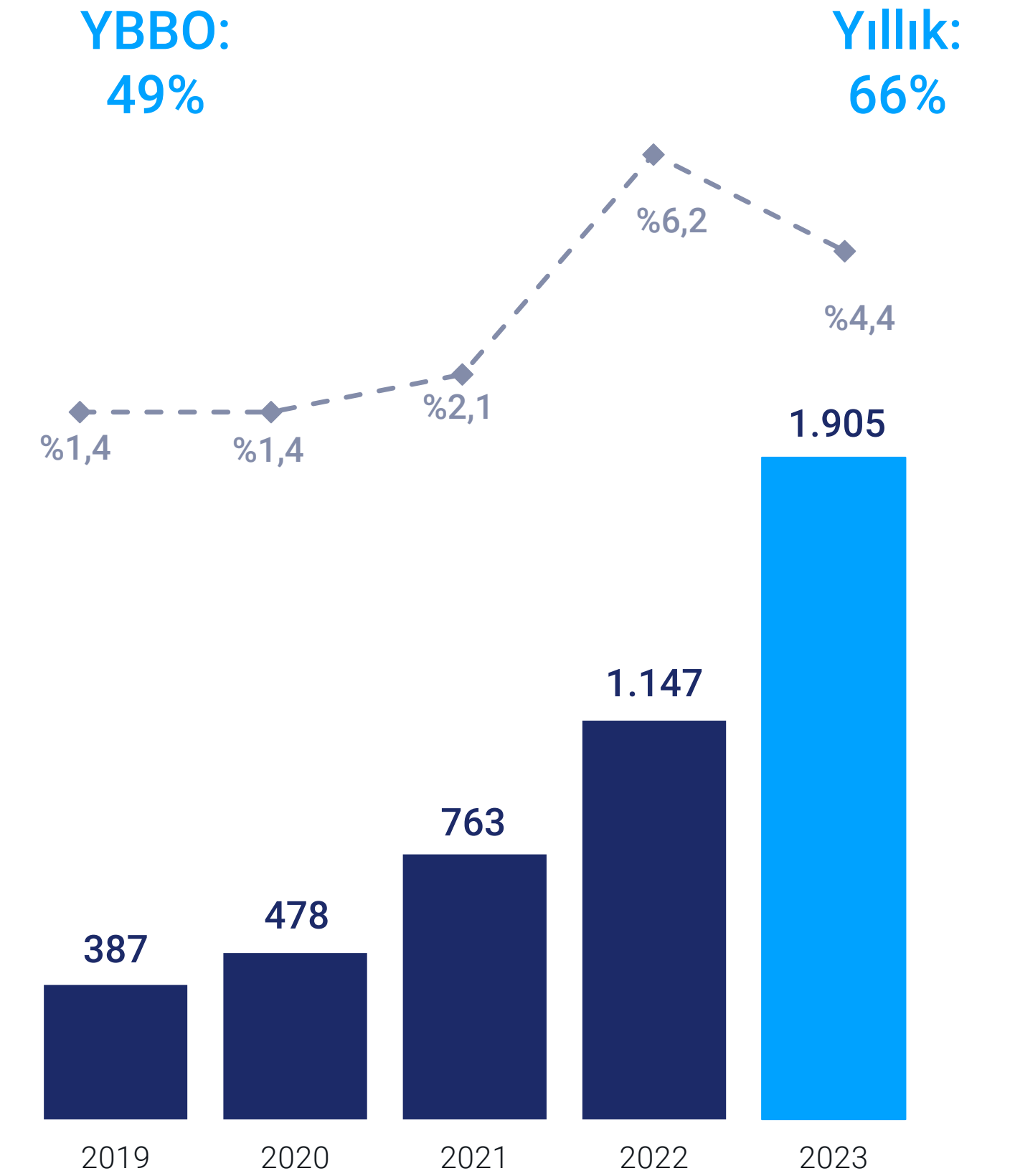
Sermaye Yeterlilik Oranı<sup>(1)</sup> & Tier 1 Oranı<sup>(1)</sup>



Kombine Net Kar<sup>(2)</sup> & Özkaynak Karlılığı  
(Milyar TL, %)

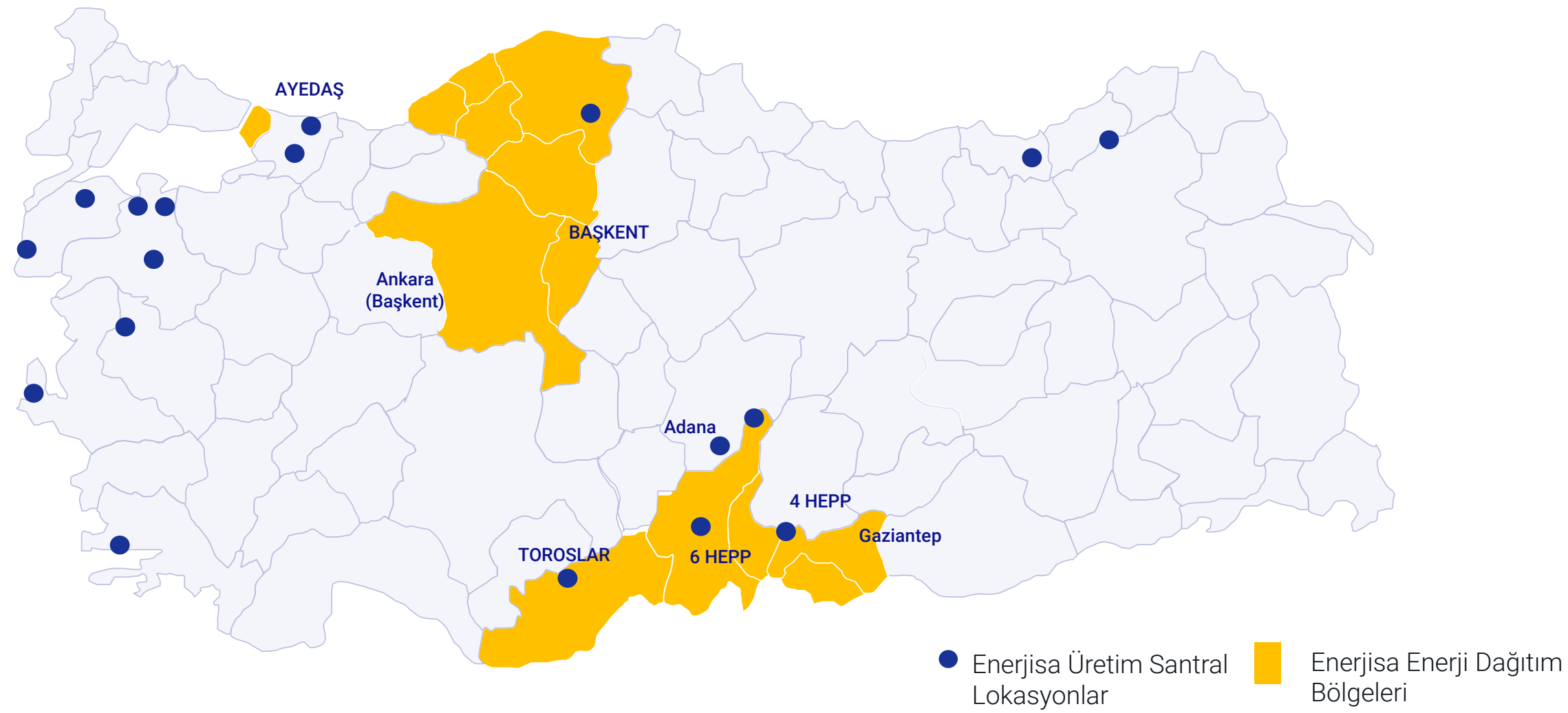


Toplam Aktifler & Aktif Karlılık  
(Milyar TL, %)



(1) Düzenlemeler hariç: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları & risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2022 için 2021 yıl sonu döviz kuru; 2023 için ise 2022 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 ve Perakende

14

Şehir

10,7 milyon

Müşteri

12,2 milyon

Bağlantı

43,2 TWh

2023 Satış Hacmi

22 milyon

Nüfus

325.955 km

Şebeke Ağı



Üretim ve Ticaret

1'inci

Özel Sektör Oyuncusu

%46 → %60<sup>(1)</sup>

Yenilenebilir Enerji oranı  
(Türkiye'de lider)

26

Santral

34 TWh

2023 Ticaret Hacmi

3.792 MW

Kapasite

13,1 TWh

2023 Üretim Hacmi



Enerji ve İklim Teknolojileri

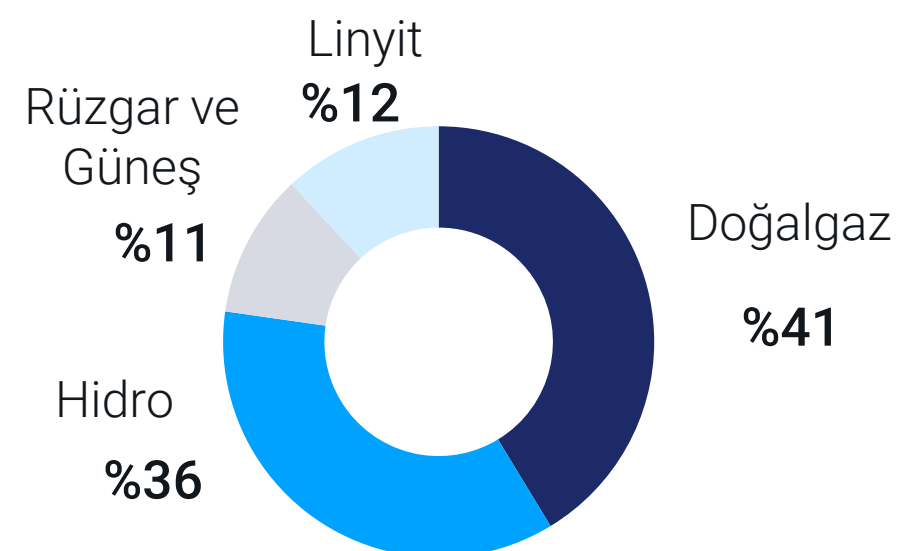
504 MW

ABD'de Cutlass II ve Oriana Güneş Enerjisi Yatırımı

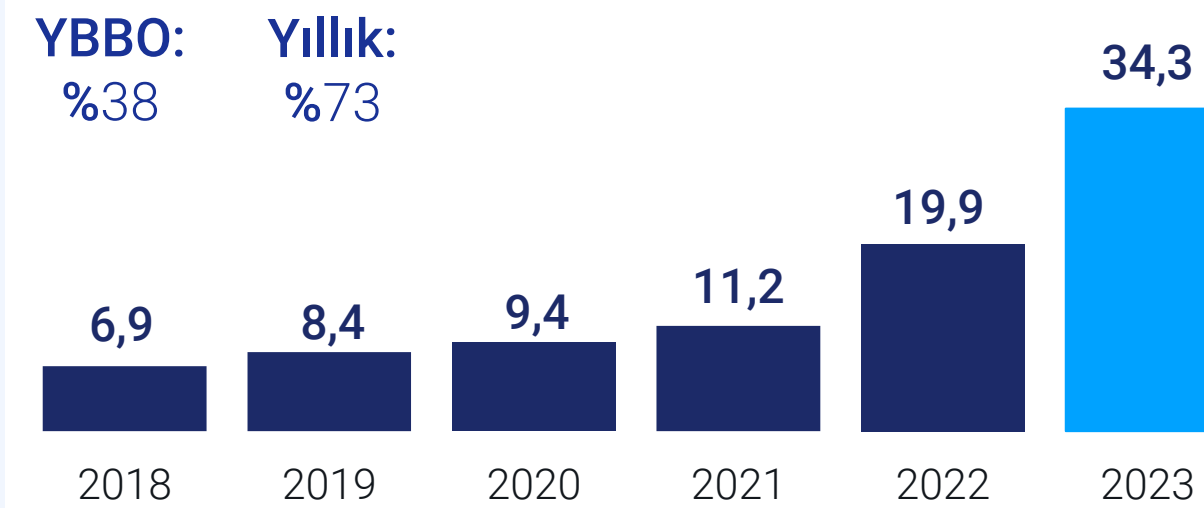
5

ABD'de Girişim Sermayesi & Start-up Yatırımları

Dengeli Üretim Portföyü  
Kurulu Kapasite(3.792 MW)



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



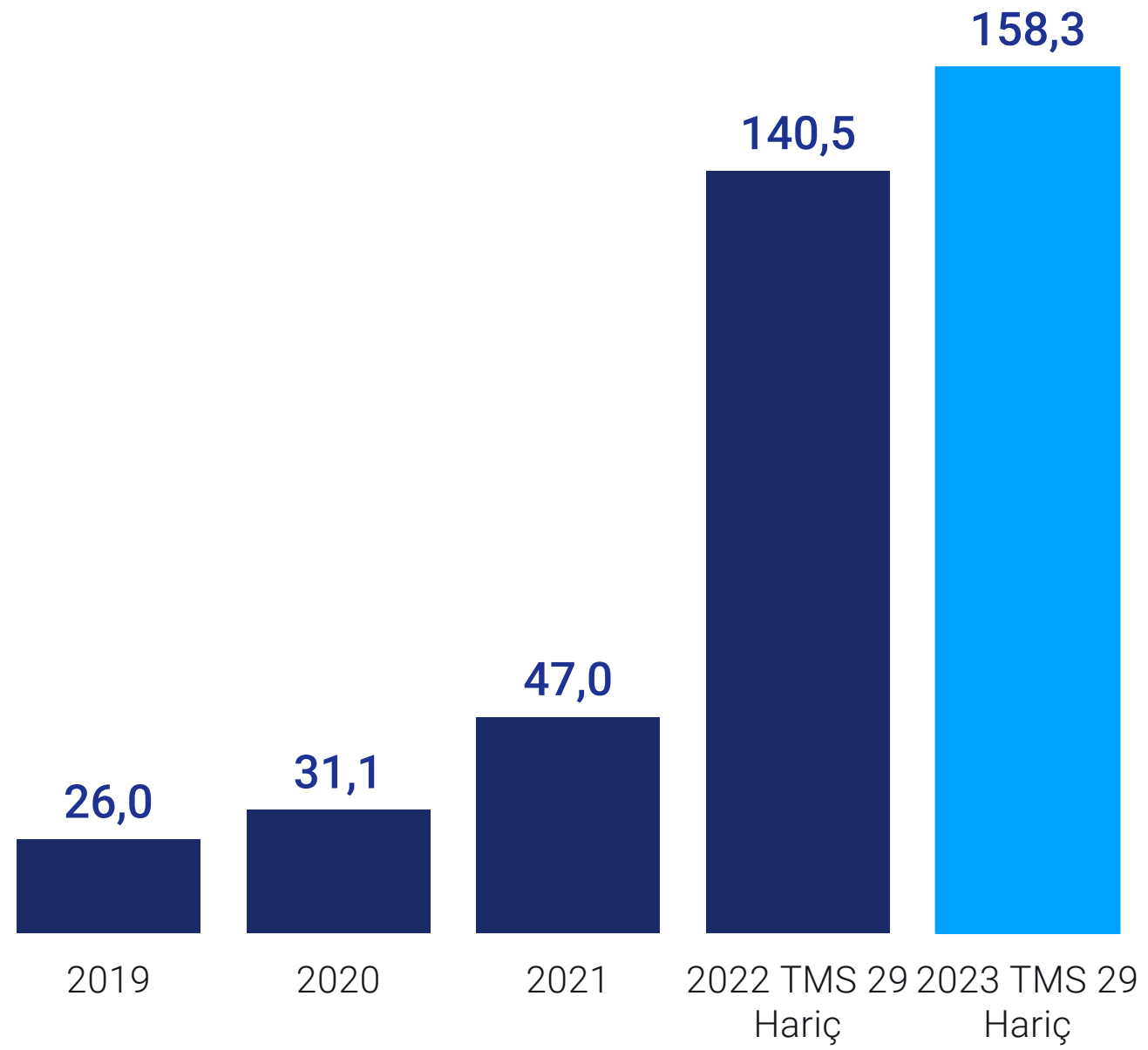
(1) Rüzgar santrallerinin 2026 yılına kadar kademeli olarak faaliyete geçmesini takiben

# Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

**YBBO:**  
**%57**

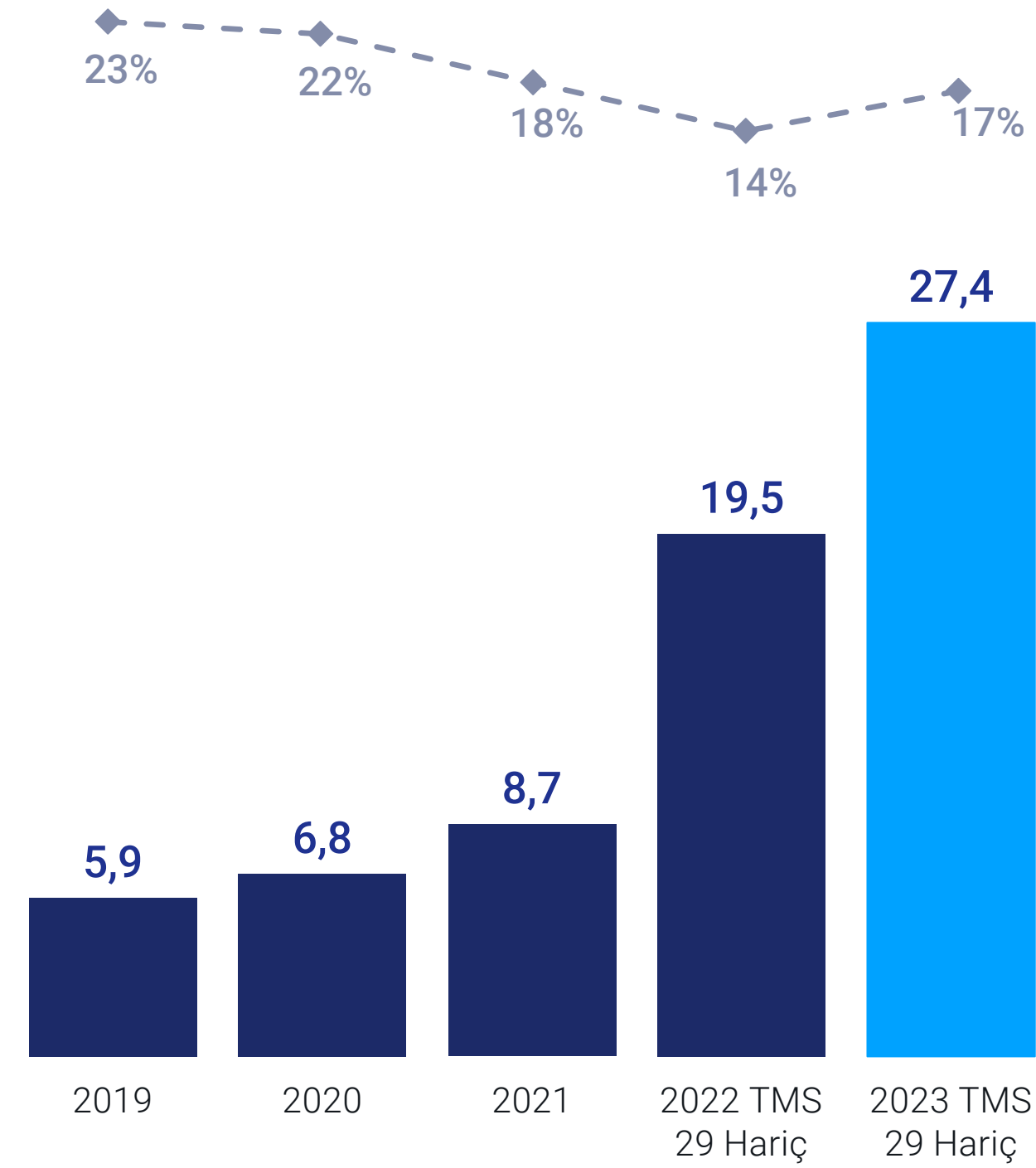
**Yıllık:**  
**%13**



Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL) & FAVÖK<sup>(1)</sup> Marjı

**YBBO:**  
**%47**

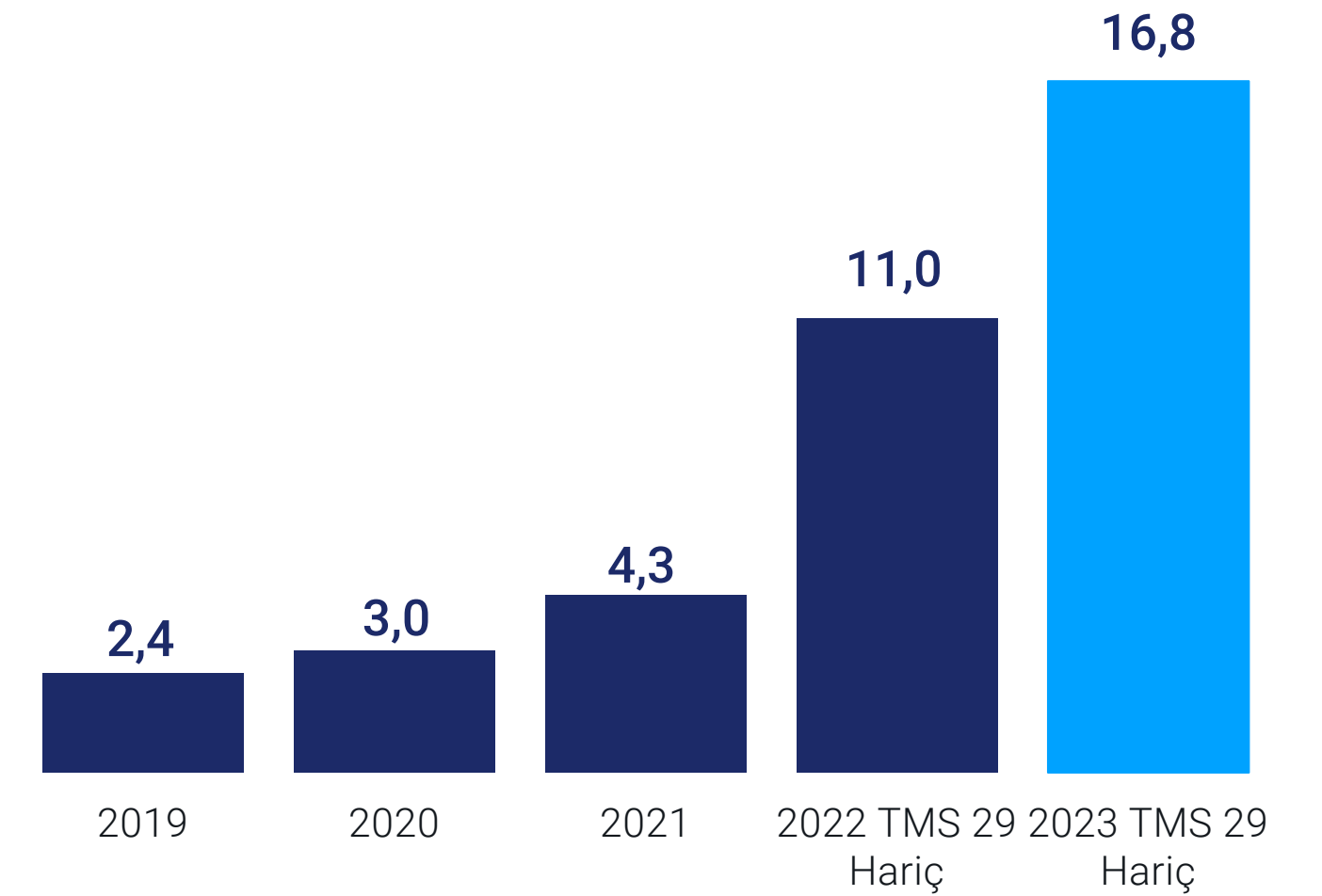
**Yıllık:**  
**%41**



Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

**YBBO:**  
**%63**

**Yıllık:**  
**%53**



(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir



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



## AKÇANSA

Türkiye'nin Lider İhracatçısı

3

Entegre tesis

4

Yurtiçi Terminal

2

Liman

7,1 milyon ton

Çimento kapasitesi

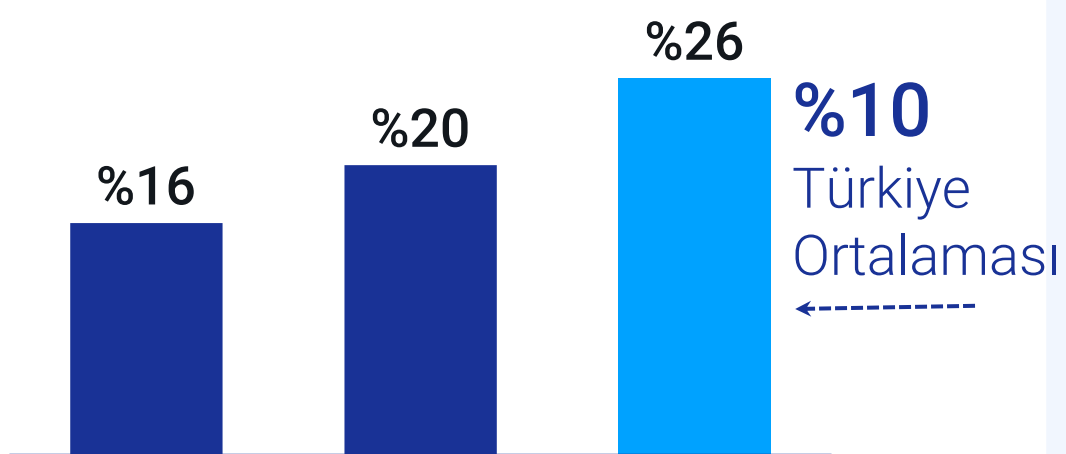
25

Hazır beton tesisi

%89

Kapasite Kullanım Oranı

Artan Alternatif Yakıt Kullanımı



Yeni Ufuklar



ecoworks

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



ecoLocked

Emisyonsuz yapıyı bir ortam için karbon-negative malzemeler



FenX

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



Zacua Ventures

Girişim sermayesi fonu aracılığıyla 13 dolaylı yatırım

## ÇİMSA

## SABANCI BUILDING SOLUTIONS

Dünya Çapında Lider Beyaz Çimento Markası

4

İntegre tesis

5

Uluslararası terminal

65+

Ülkeye ihracat

5,8 milyon ton

Çimento kapasitesi

2

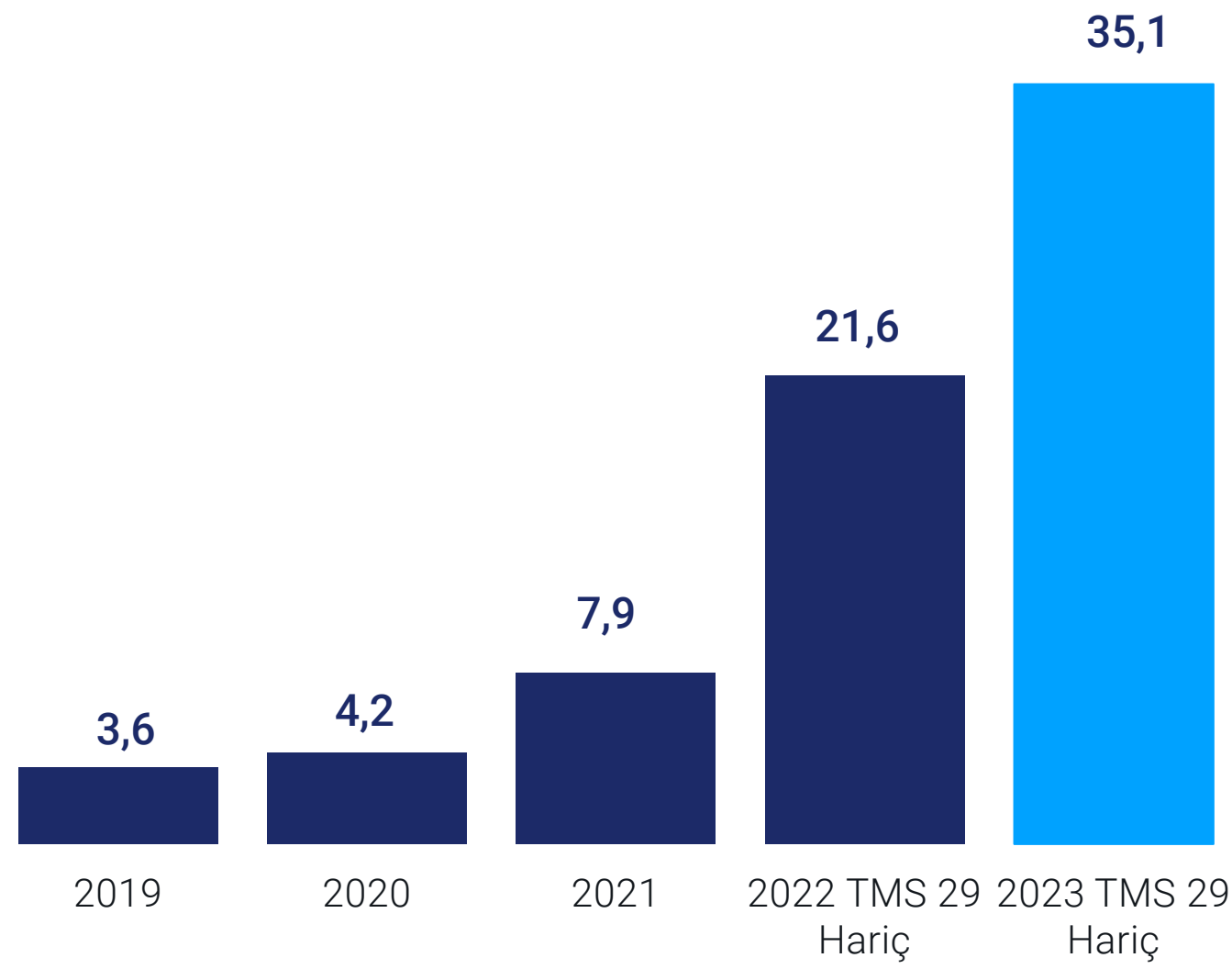
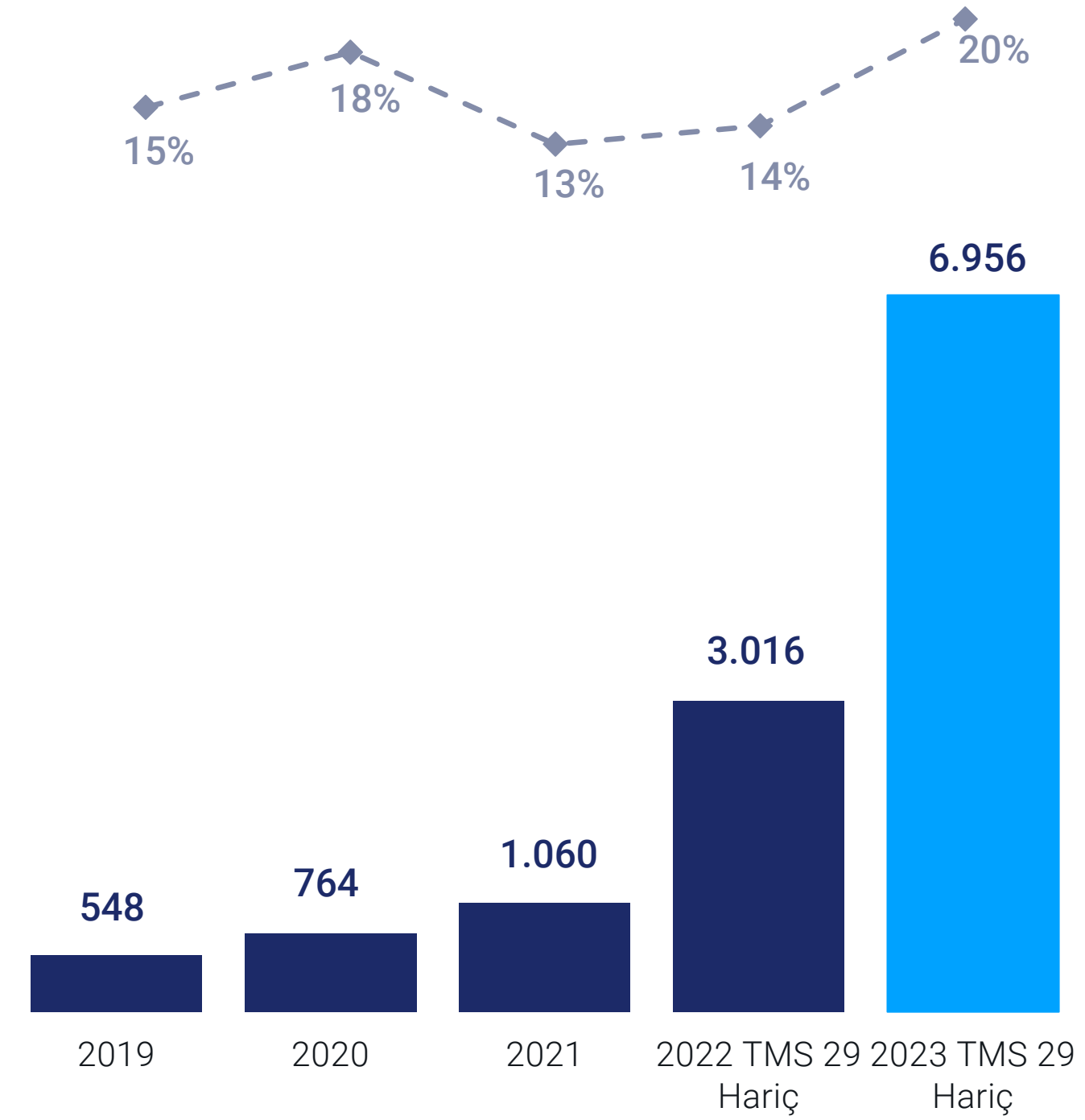
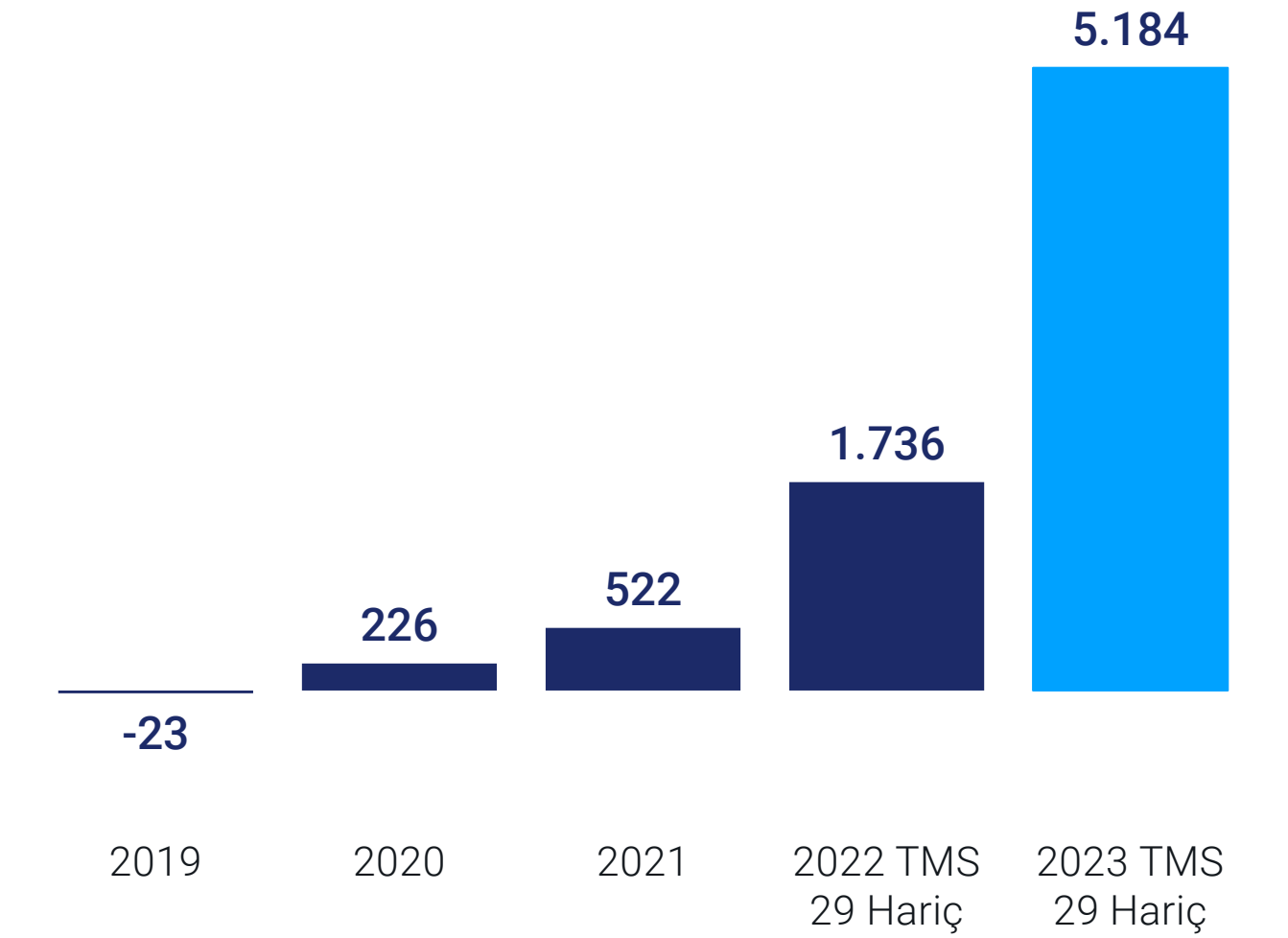
AR-Ge Merkezi (Münih ve Mersin)

%87

Kapasite Kullanım Oranı

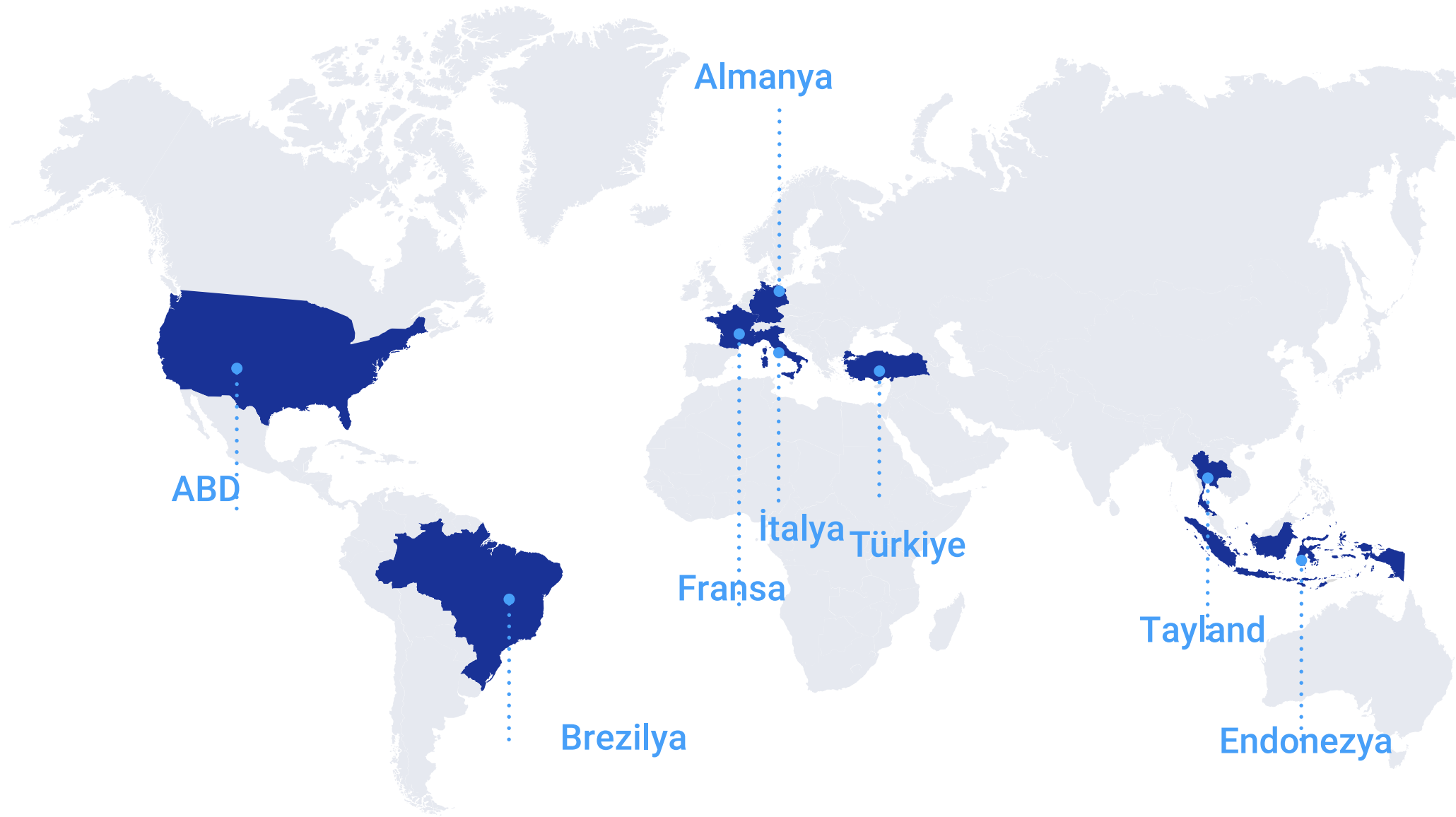
## Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

YBBO:  
%77Yıllık:  
%63Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL) & FAVÖK<sup>(1)</sup> MarjıYBBO:  
%43Yıllık:  
%89Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)Yıllık:  
%299

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

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



**12x**

Satışlarda Artış  
2020-2023 (TL)

**%61**

Uluslararası  
Gelir

**İlk**

Türkiye'de İlk Hidrojen  
Yakıtlı Şehirlerarası Otobüs<sup>(2)</sup>

**CDP A Listesi**

İklim Değişikliği Kategorisi



Lastik ve Mobilite Çözümleri

**1/2**

Türkiye'de Premium Tüketici  
Lastiklerindeki Brisa Oranı

**CDP Küresel Lider**

Su Güvenliği Kategorisi

**%34**

Uluslararası  
Gelir

**139**

Otopratik & Propratik  
Mobil Servisi Mağazaları

**13,5 milyon**

Toplam Lastik  
Üretim Kapasitesi

**6.000+**

Satış Noktası  
(83 Ülkede)



Lastik ve Kompozit Güçlendirme

**1/3**

Dünya Binek Araç  
Lastiğindeki Kordsa  
Oranı

**CDP A-**

İklim Değişikliği  
Kategorisi

**%100**

Uluslararası<sup>(1)</sup>  
Gelir

**7**

Lastik Güçlendirme  
Fabrikası

**5**

Kompozit  
Fabrikası

**509**

Ar-Ge Patenti

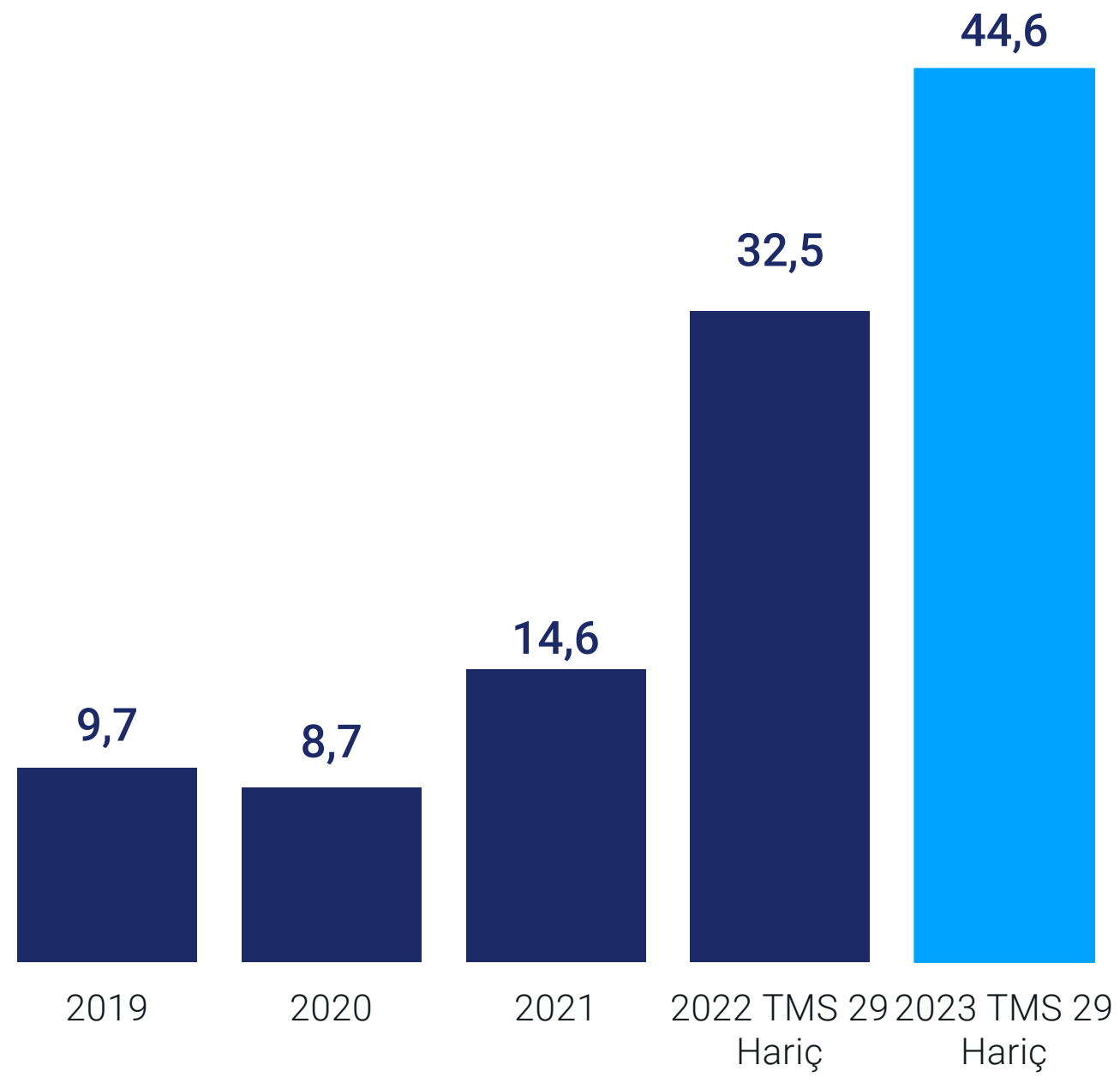


# Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

**YBBO:**  
**%50**

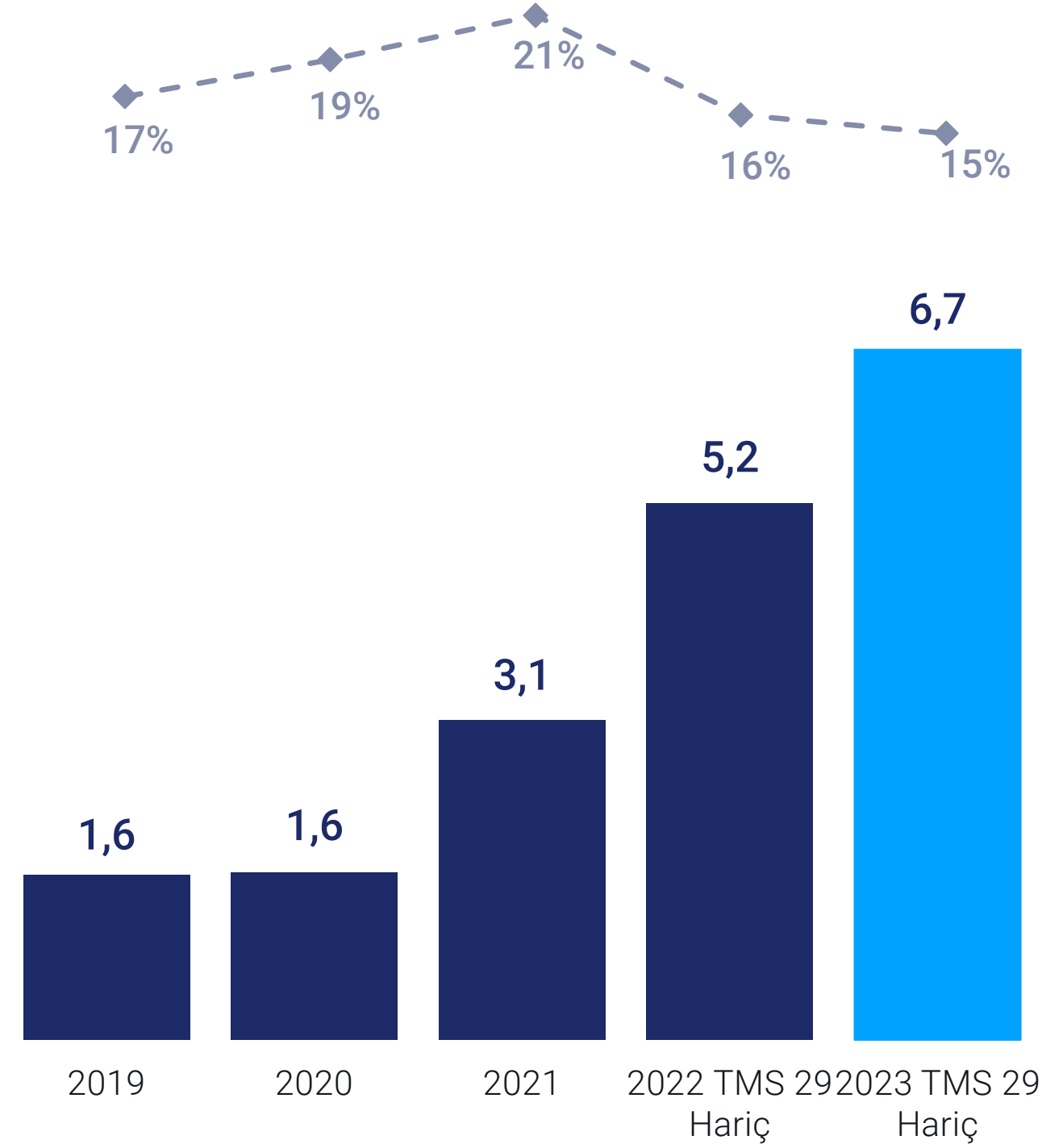
**Yıllık:**  
**%37**



Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL) & FAVÖK<sup>(1)</sup> Marjı

**YBBO:**  
**%43**

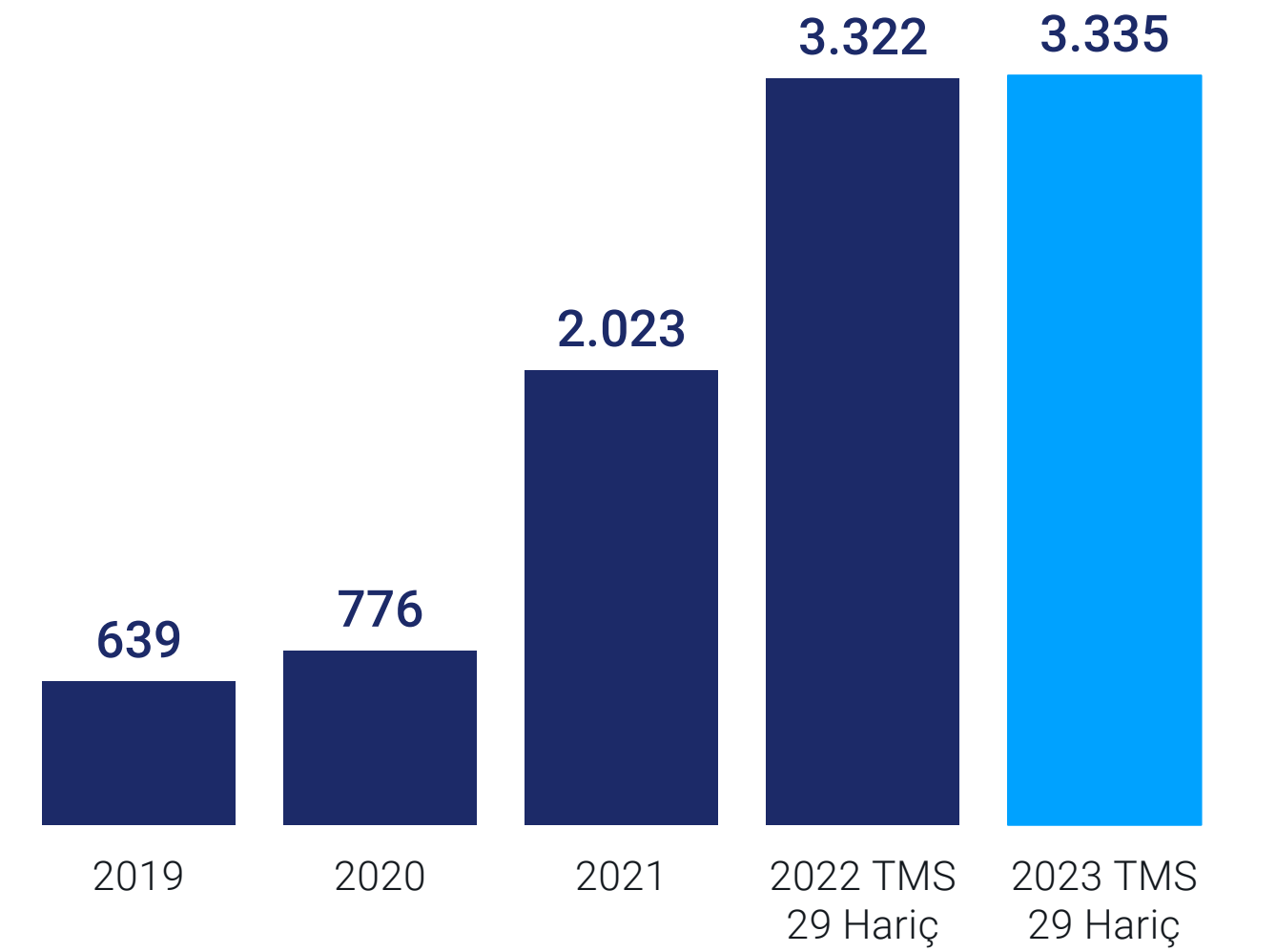
**Yıllık:**  
**%29**



Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

**YBBO:**  
**%51**

**Yıllık:**  
**%0**

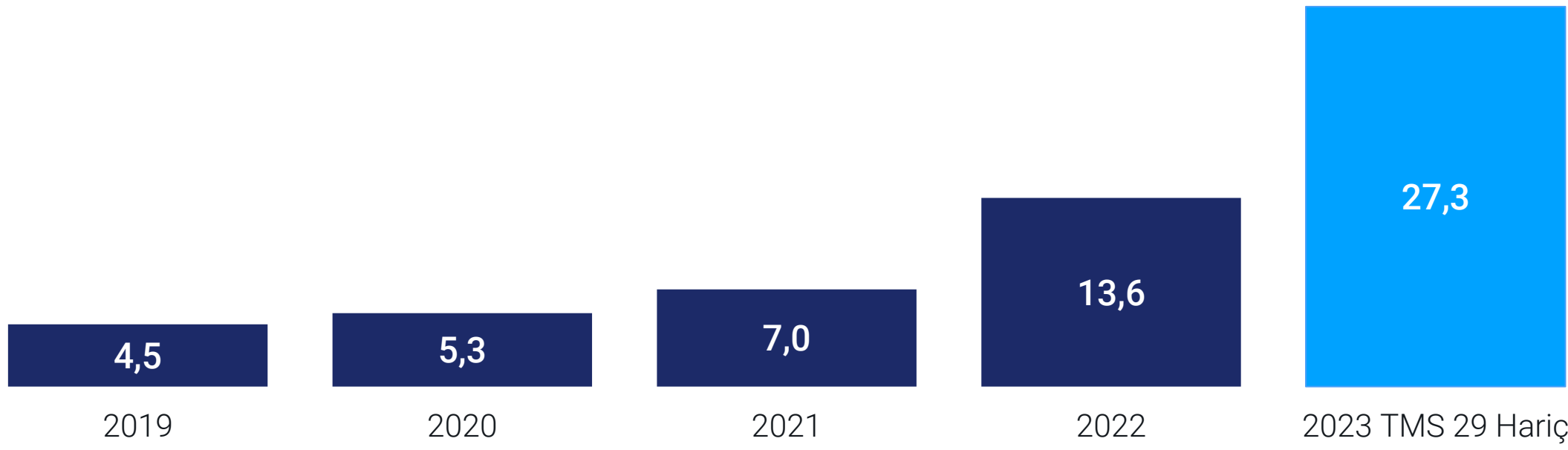


(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

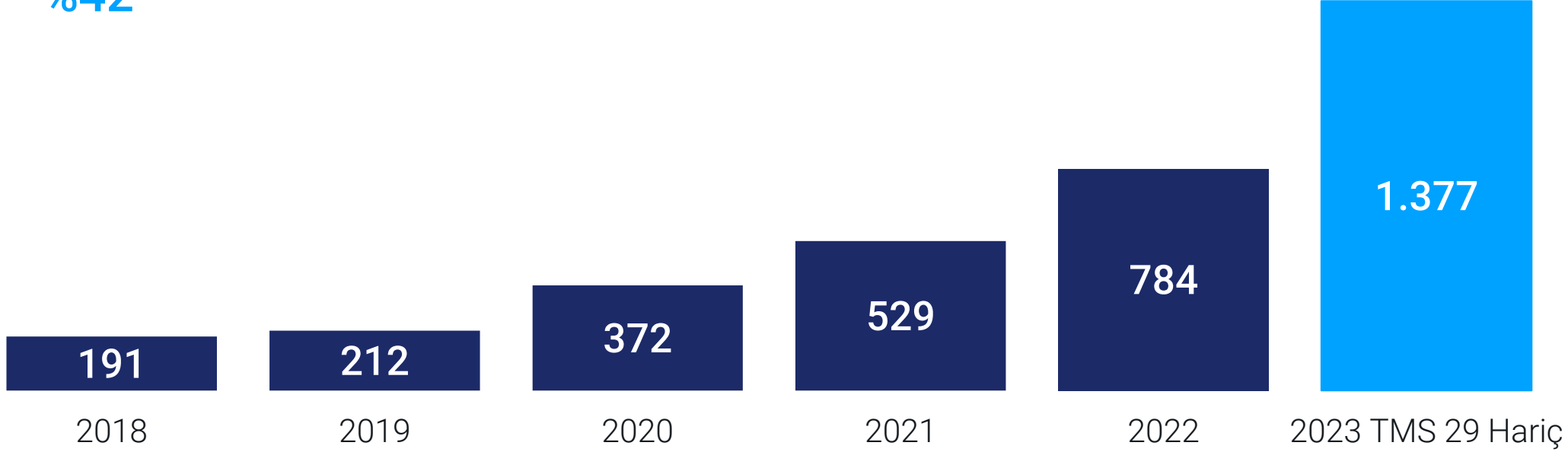
## Hayat ve hayat dışı sigortada iyi konumlanma

YBBO:  
%41

Aksigorta Brüt Yazılan Primler (Milyar TL)

Yıllık:  
%108

AKSigorta

Hayat Dışı Sigorta  
Pazarında Lider Oyuncu3,700+  
Acente Sayısı%6,7  
Pazar Payı17,8 Milyar TL  
BYP<sup>(2)</sup>9,1 Milyar TL  
Fon Büyüklüğü<sup>(3)</sup>YBBO:  
%42Agesa Teknik Kar<sup>(1)</sup> (Milyon TL)Yıllık:  
%76

AGE SA

Bireysel Emeklilik  
Pazarında Öncü Oyuncu%66  
5Y YBBO  
Net Kar%58  
Özkaynak  
Karlılığı%18,7  
Bireysel Emeklilik  
Pazar Payı & OK<sup>(4)</sup>%66  
5Y YBBO  
Hayat BYP%57  
5Y YBBO  
Bireysel Emeklilik  
Fon Büyüklüğü%12,7  
Hayat Segmenti  
Pazar Payı

Aksi belirtilmedikçe tüm veriler Aralık 2023'e aittir.

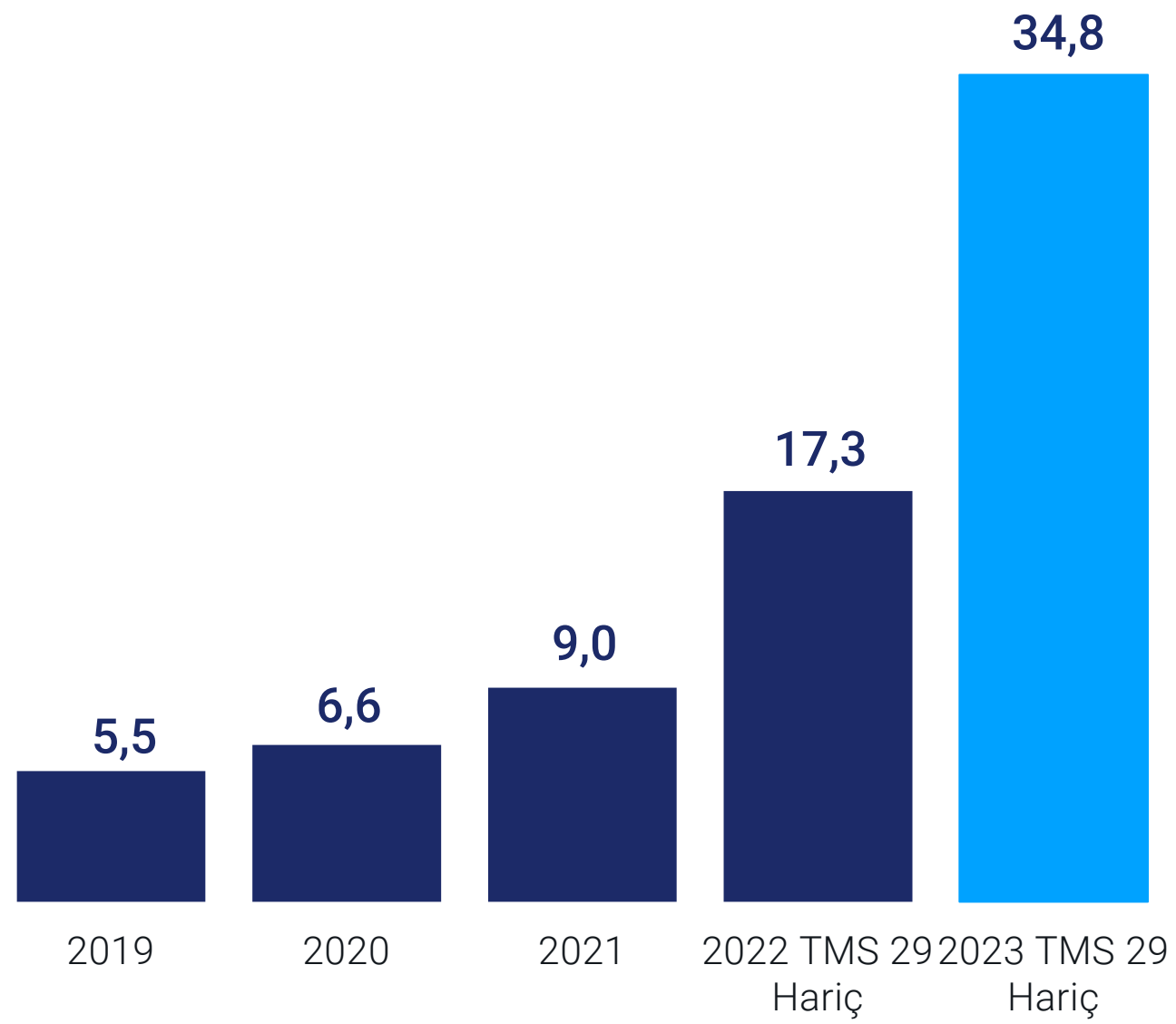
(1) Genel yönetim giderlerinden sonra (2) Brüt Yazılan Primler (3) Yönetim altındaki varlıklar (4) Otomatik Katılım

# Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

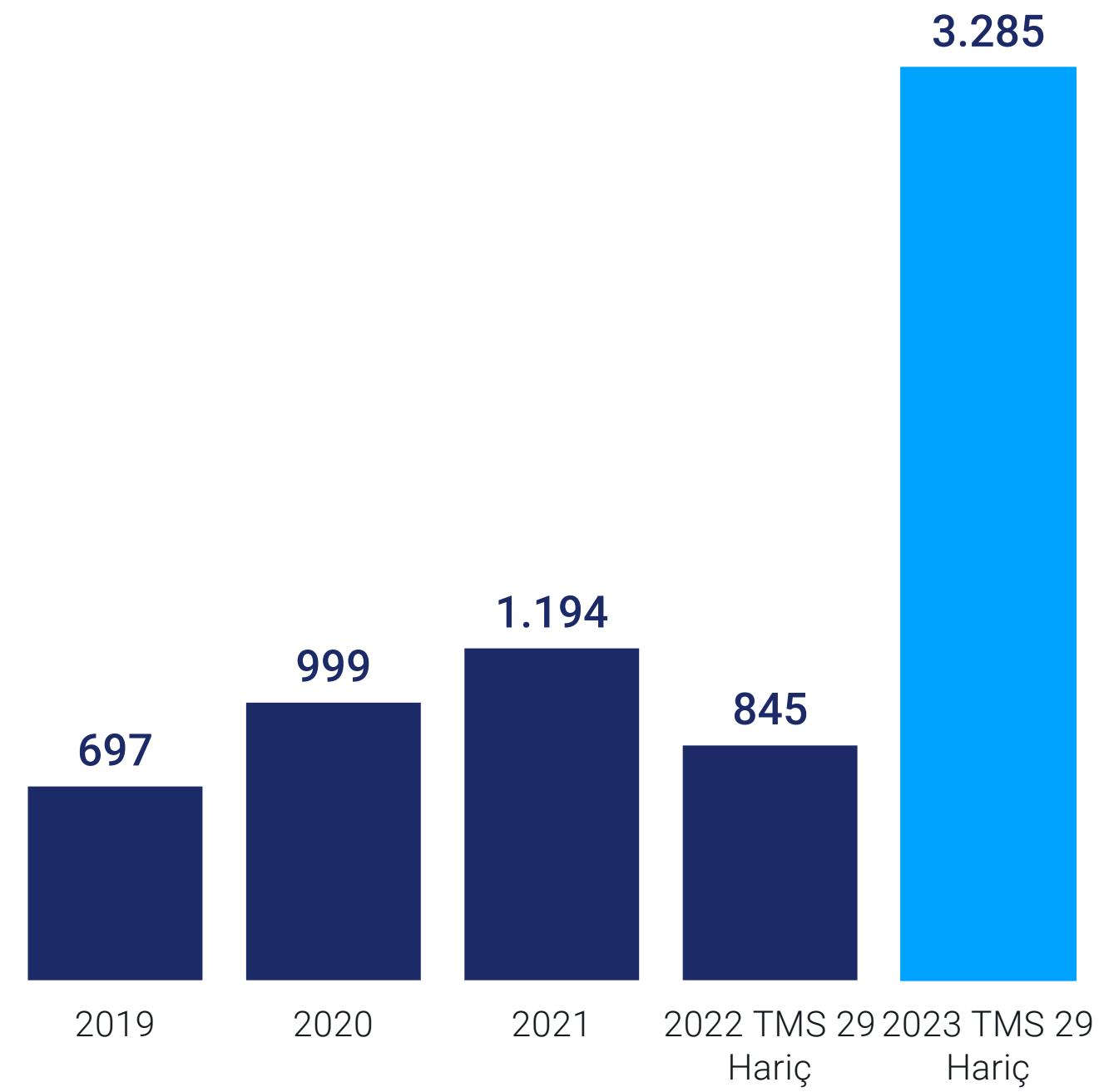
**YBBO:**  
**%59**

**Yıllık:**  
**%101**

Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL) & FAVÖK<sup>(1)</sup> Marjı

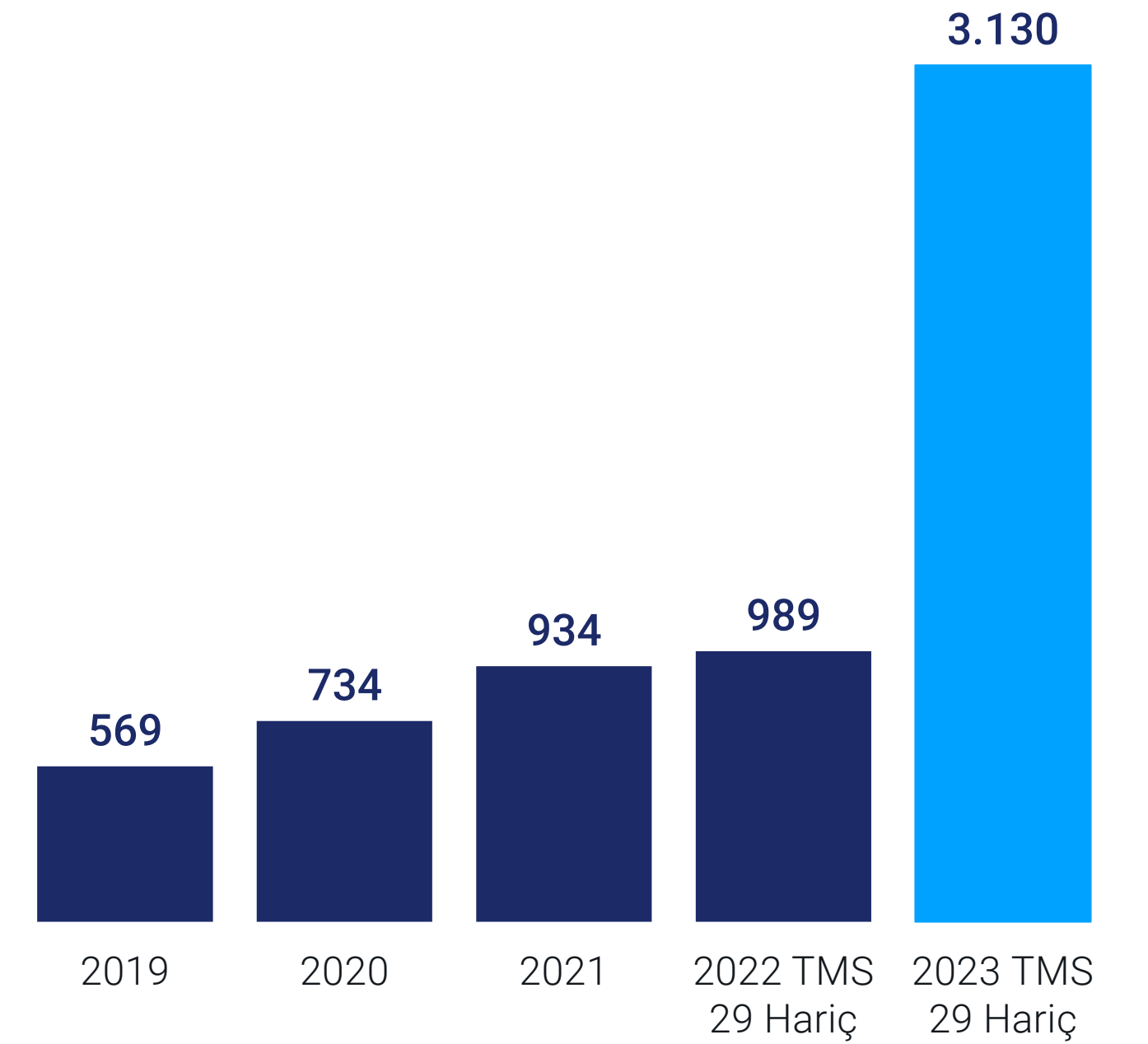
**YBBO:**  
**%47**

**Yıllık:**  
**%288**

Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

**YBBO:**  
**%53**

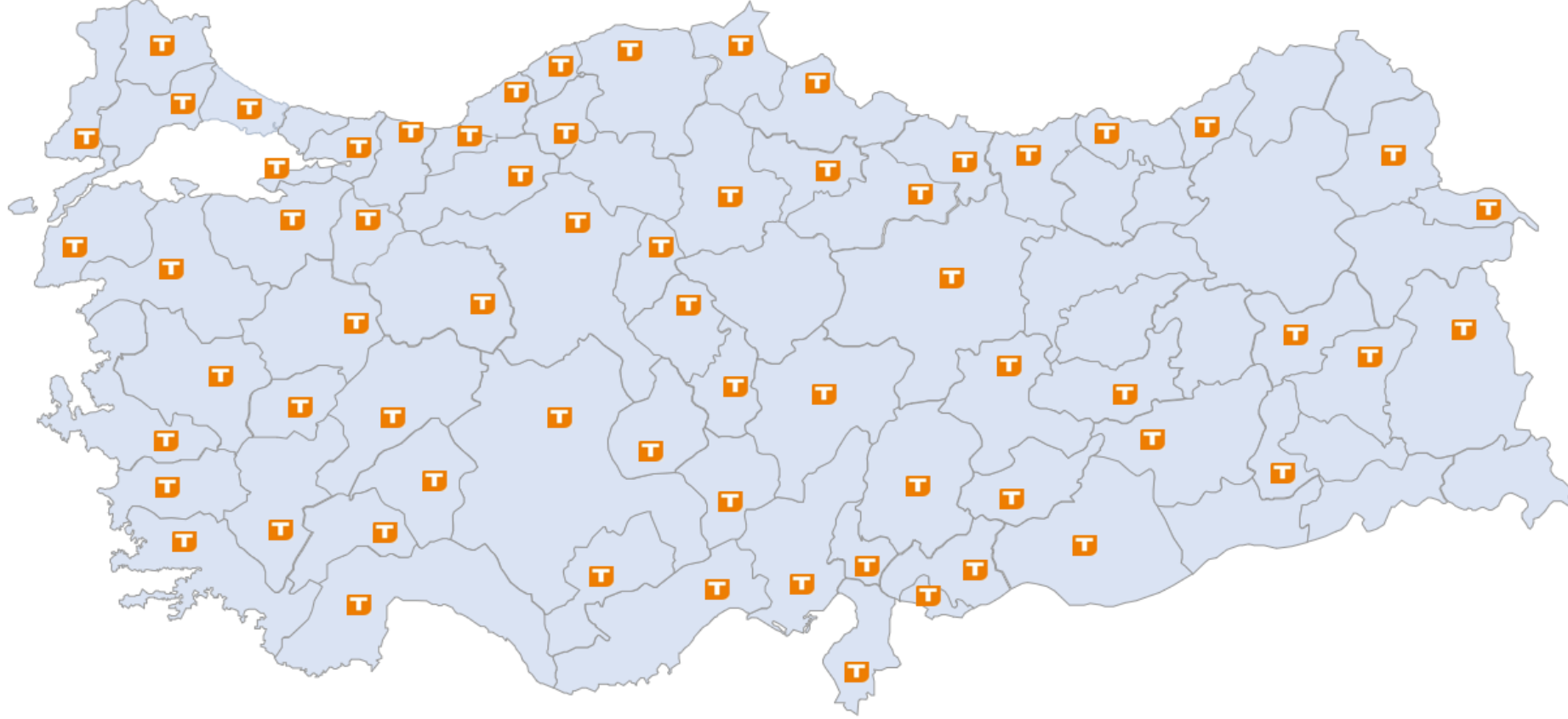
**Yıllık:**  
**%216**



(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir



# Elektronik perakendeciliğindeki güçlü talep sayesinde gelirlerde güçlü büyüme



## TEKNO SA

Teknoloji  
Perakendes

**64**  
Şehir

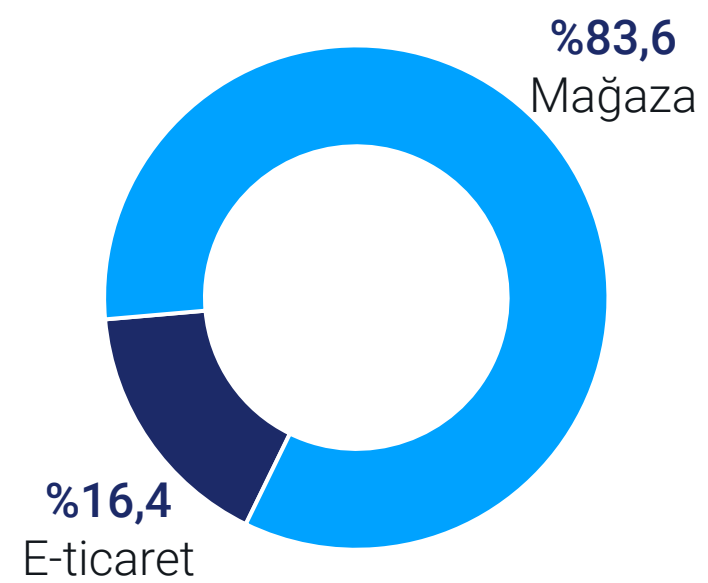
**181<sup>(2)</sup>**  
Mağaza

**105 bin m<sup>2</sup>**  
Satış Alanı

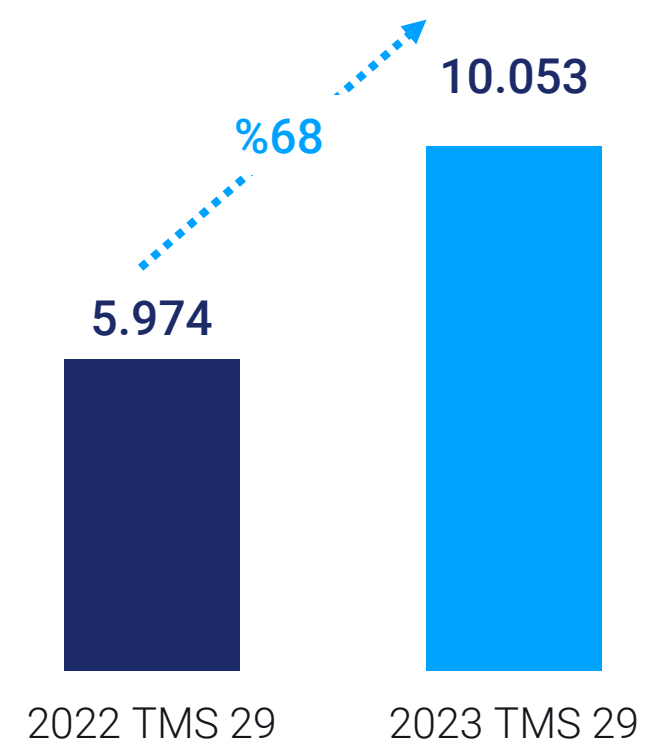
**261 milyon<sup>(1)</sup>**  
Yıllık Ziyaretçi  
(Mağaza+ e-ticaret)

**2.868**  
Çalışan

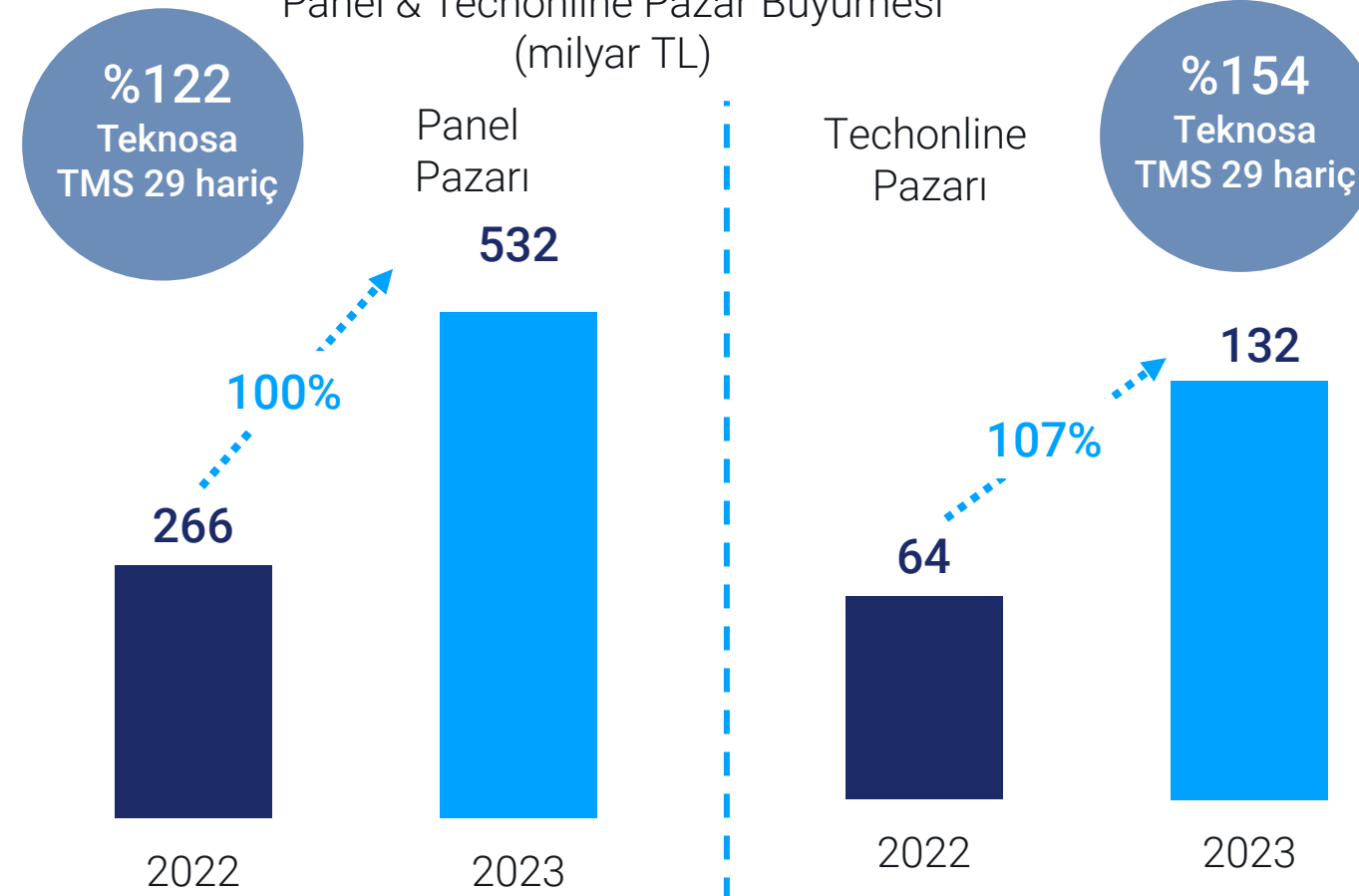
Satış Kanallarına göre Perkende Net İşlem Hacmi



Teknosa E – Ticaret Satışları (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

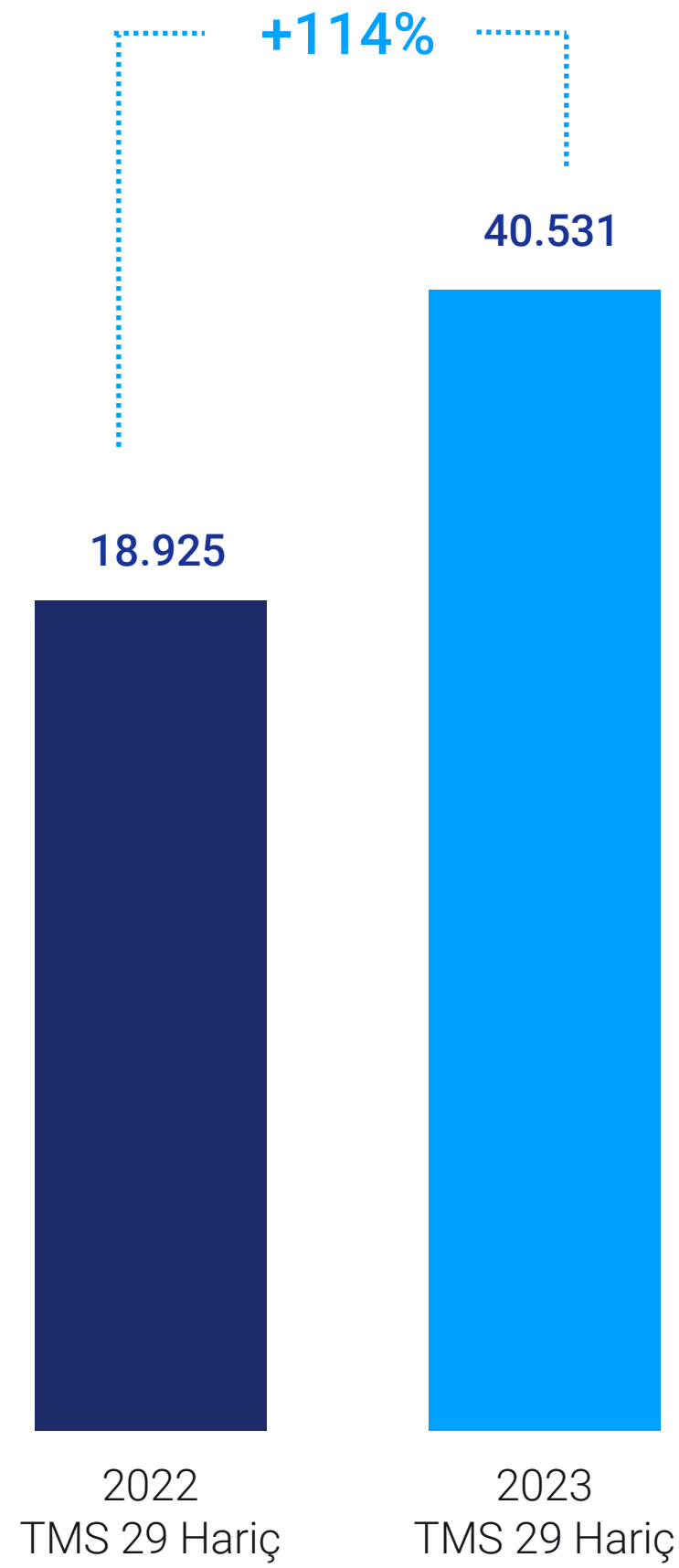
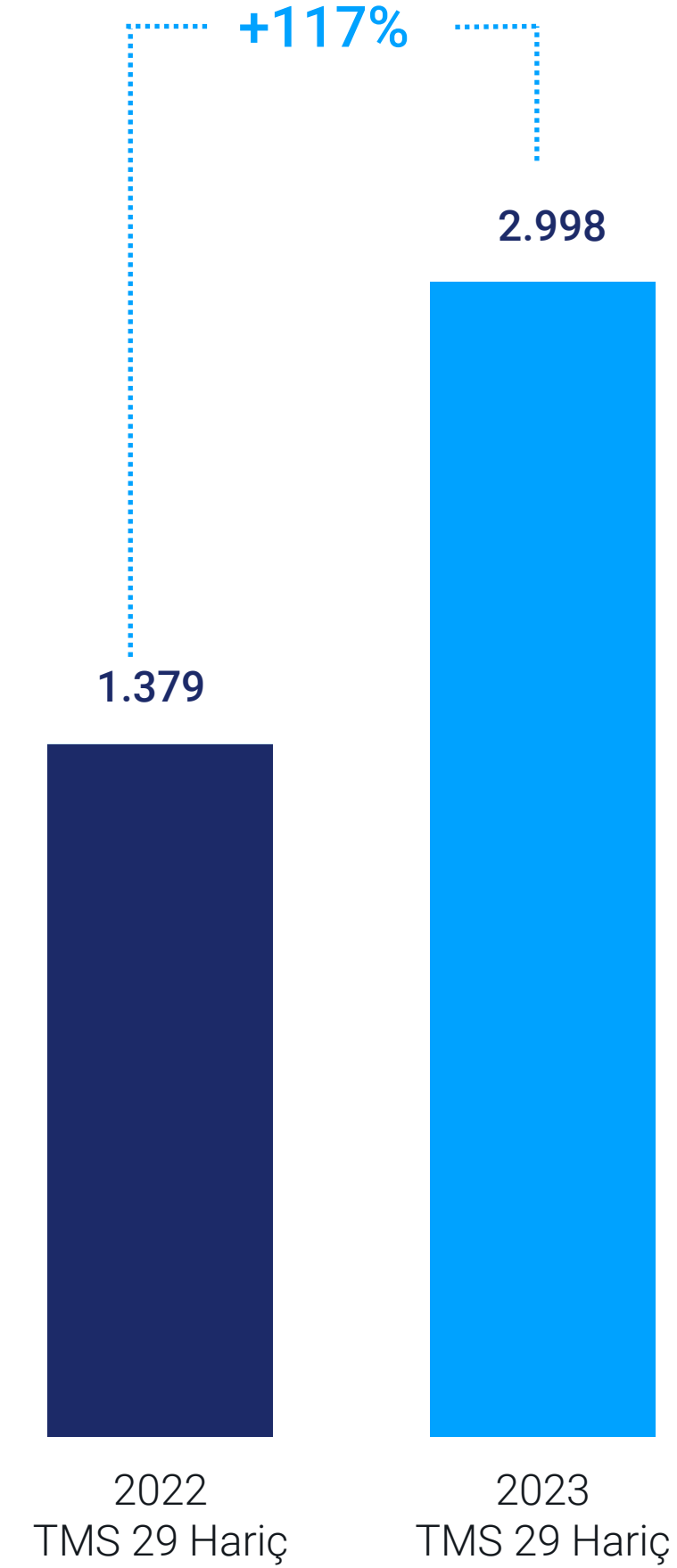
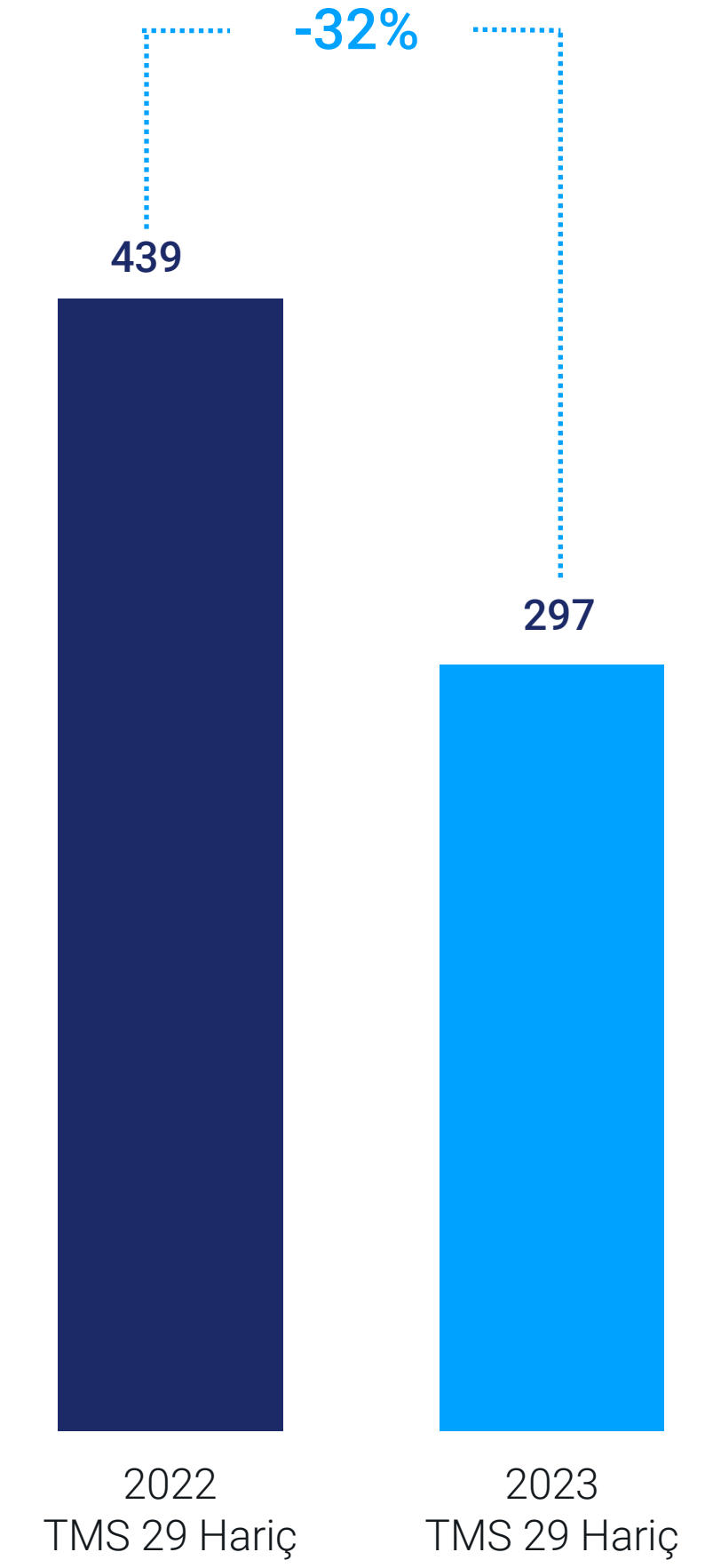
Radiflow

Bulut & Dijital  
İş Kolu

SABANCI Dx

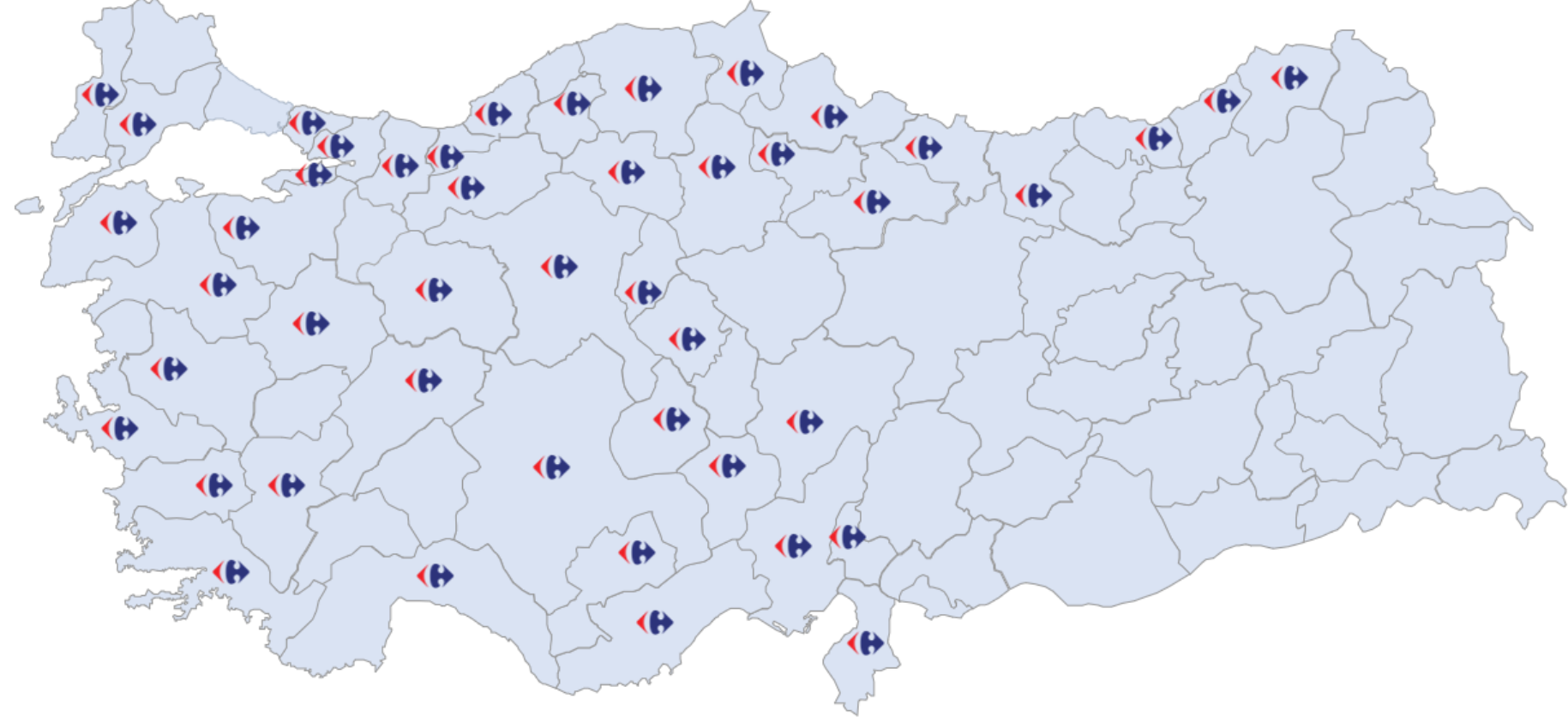
# Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL)Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir

# Enflasyon üzerinde güçlü gelir büyümesi



Carrefour  

Gıda ve Gıda Dışı  
Perakende

**57**  
Şehir

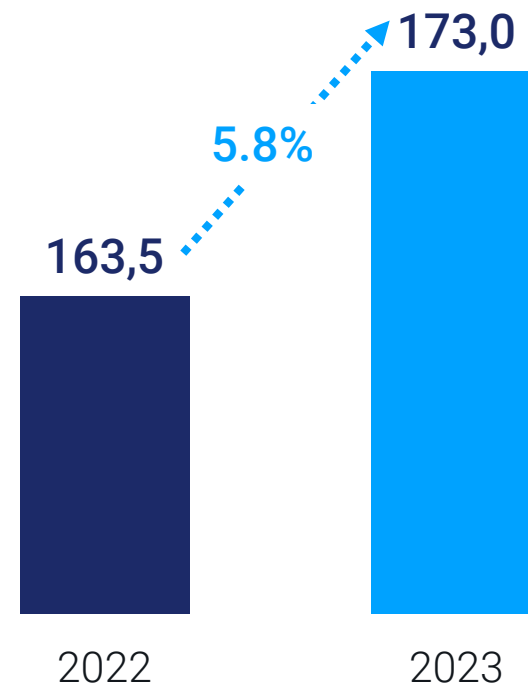
**1.047**  
Mağaza

**564 bin m<sup>2</sup>**  
Satış Alanı

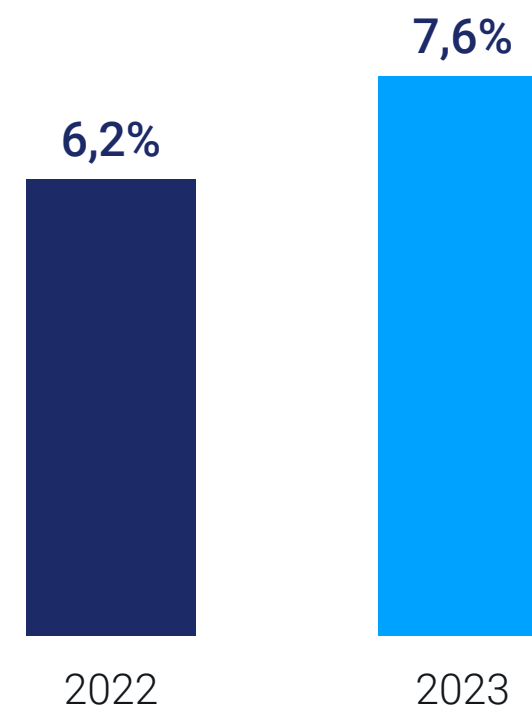
**173 milyon<sup>(1)</sup>**  
Yıllık Ziyaretçi

**10.519**  
Çalışan

Müşteri  
(milyon)

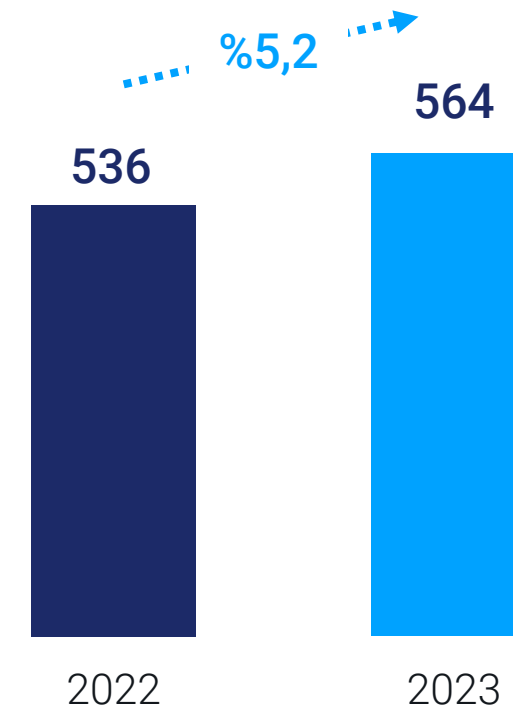


Alternatif Kanalların  
Satış İçindeki Payı<sup>(2)</sup>



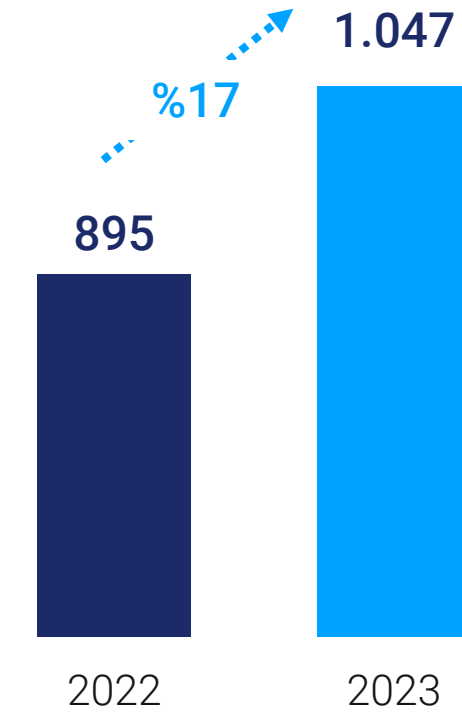
(2) E-Ticaret, Toptan Satış, İhracat,  
Kurumsal & Horeca satışları dahil

Satış Alanı<sup>(3)</sup>  
(km<sup>2</sup>)



(3) Bayilikler dahil

Mağaza Sayısı<sup>(4)</sup>

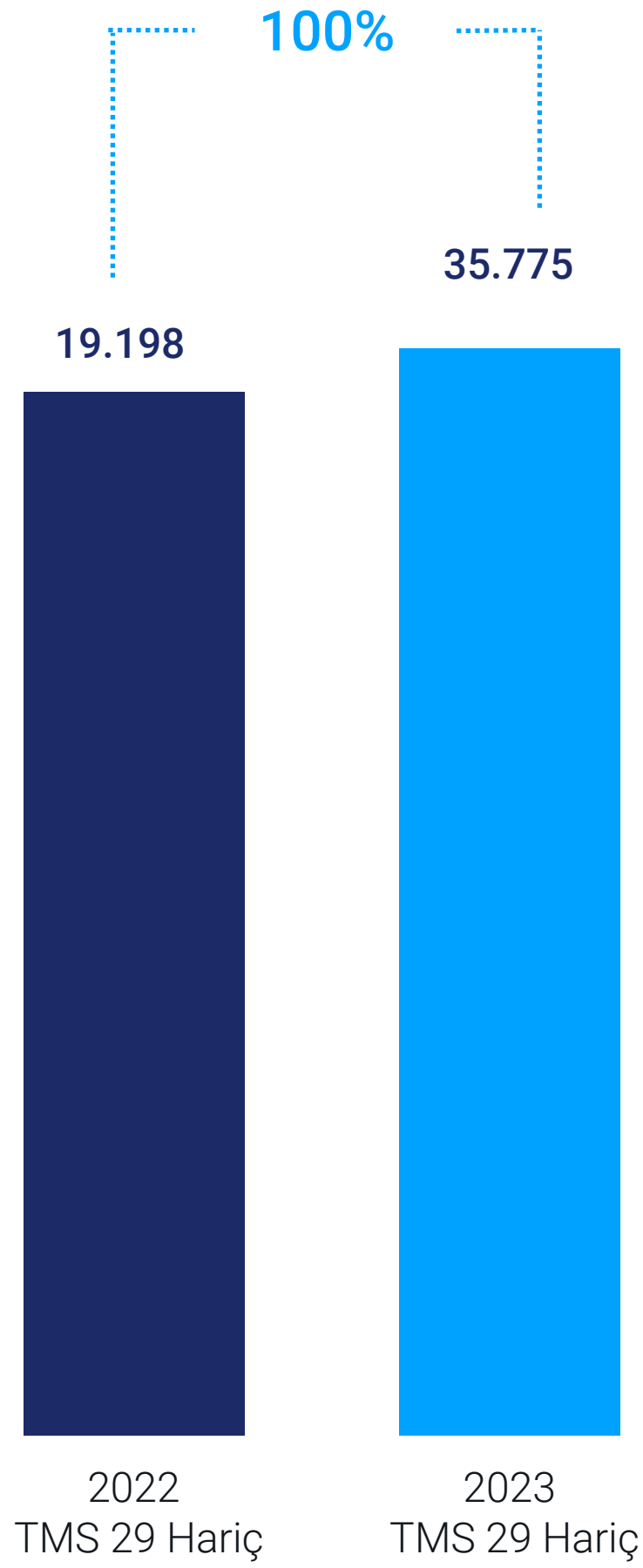
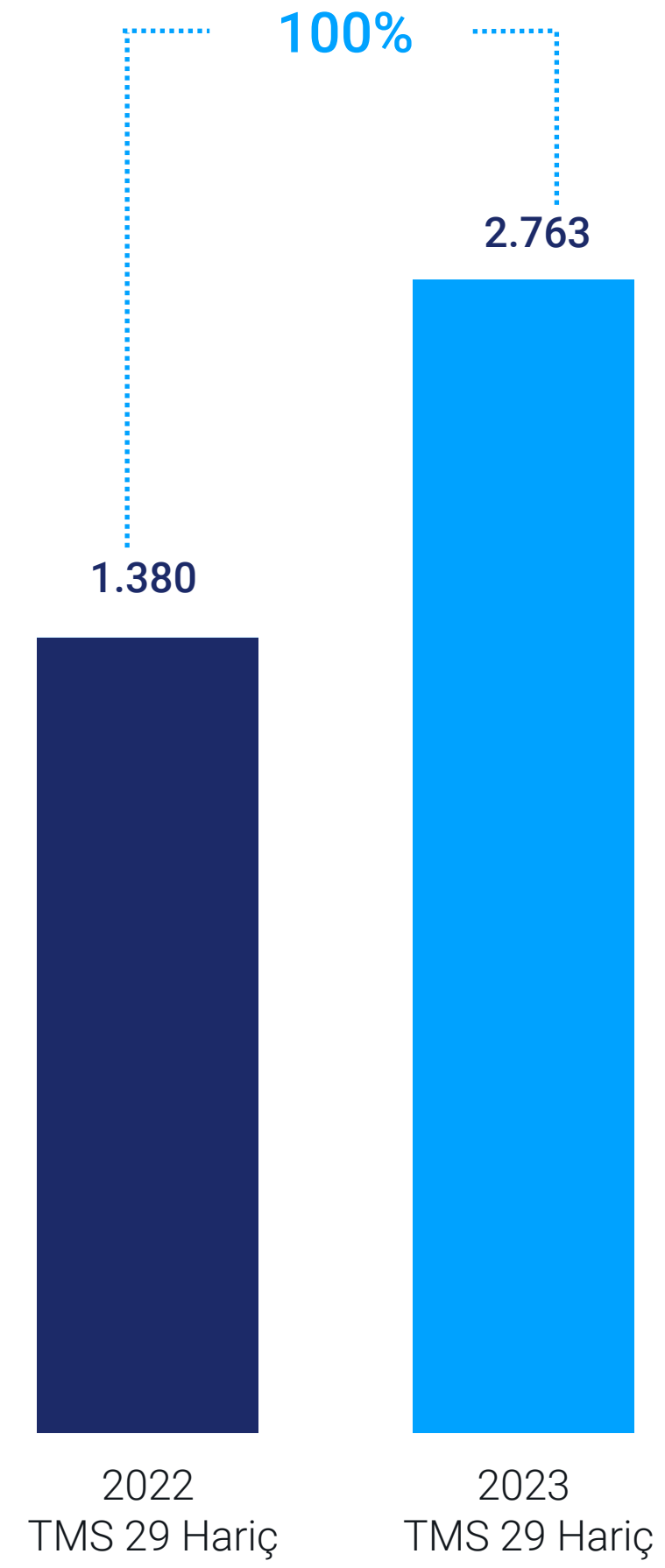
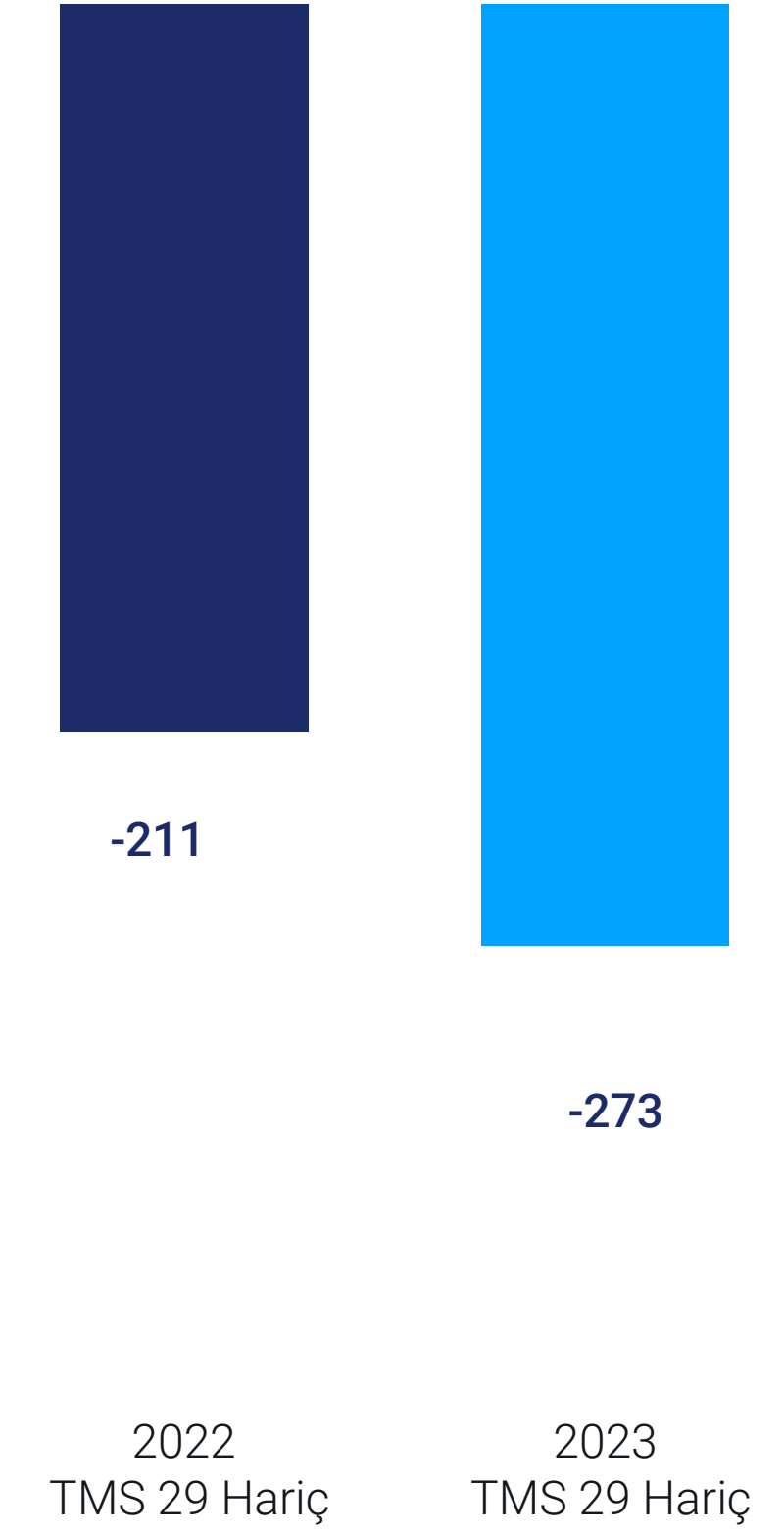


(4) Bayilikler dahil



# Finansal Performans

Kombine Gelir (Milyar TL)

Kombine FAVÖK<sup>(1)</sup> (Milyar TL)Kombine Net Kar<sup>(1)</sup> (Milyar TL)

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir



07

/08

# Holdings 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 Ocak'24'te yapılacak Sabancı ARF On Air Demo Day'e Kabul edildi.



5 ülkede 12 şirkete (2023'de 5) toplam ~12 Milyon USD yatırım Grup şirketleri ve girişimler arasında 40+ ticari işbirliği toplantısı

Akademi Dünyası &  
Sabancı Üniversitesi

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



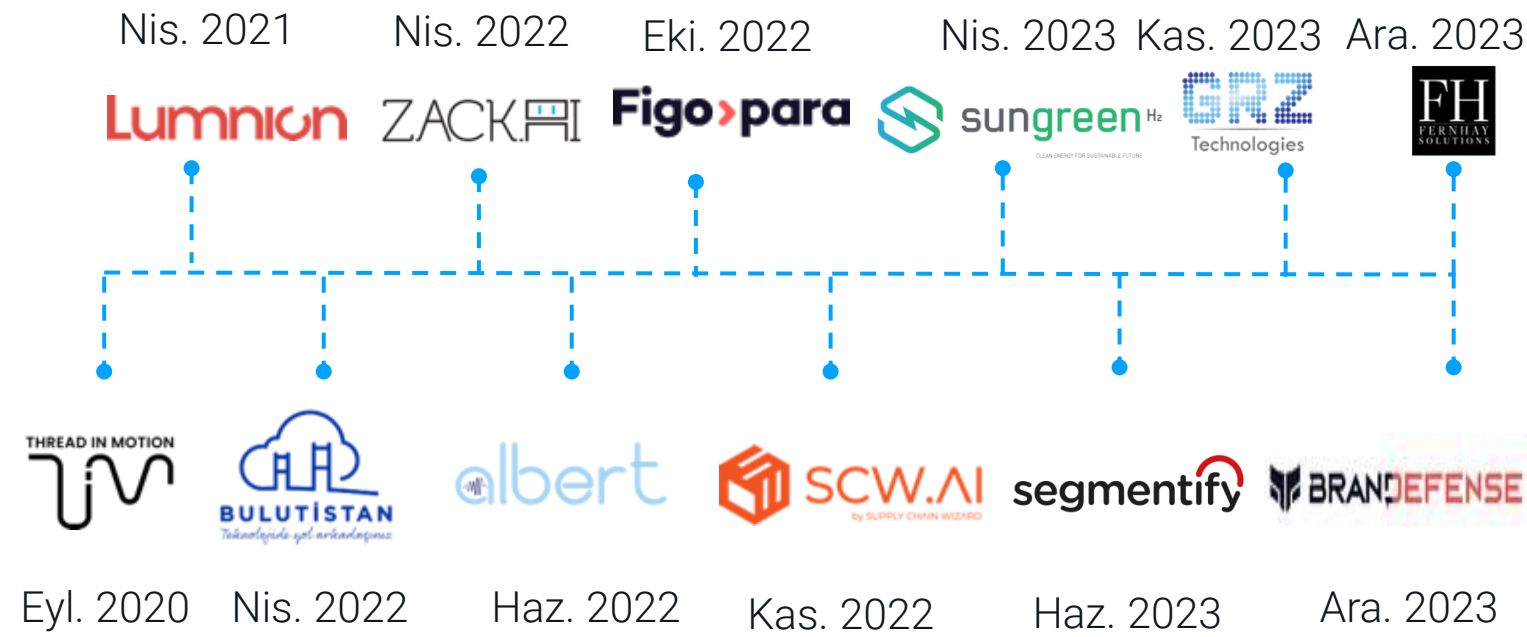
**500 bin USD – 2 milyon USD**

Yatırım Boyutu



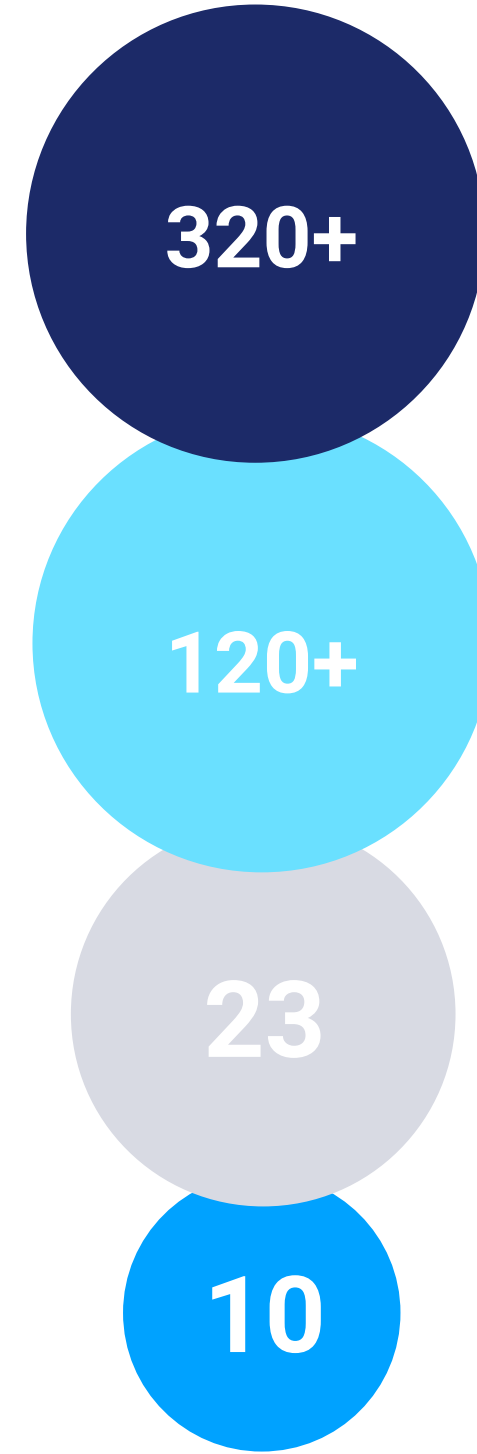
**Toplam Portföy Şirketlerinin Sayısı: 12**

5 tanesine 2023 yılı içinde yatırım yapıldı



## 2022 ve 2023 Performansı

**Şirket Sayısı**



- Ön inceleme
- Toplantı
- Detaylı inceleme
- Yatırım

## 2022 ve 2023 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

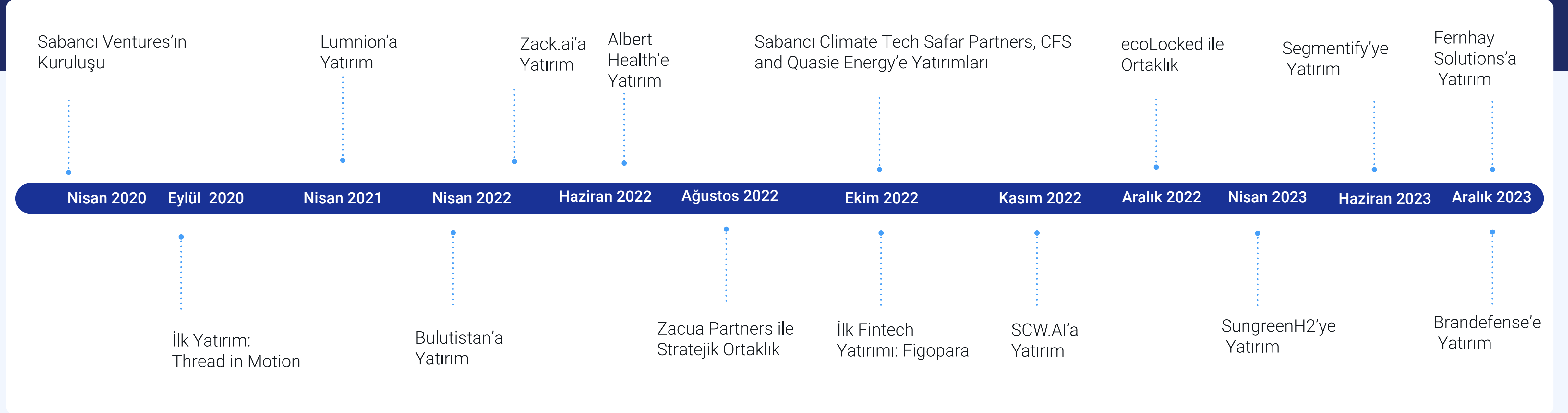


ABD merkezli mikromobilite ve "son mil teslimat" çözümleri geliştiricisi



Kurumlar için proaktif dijital risk koruma çözümü

# Sabancı Ventures: Grup Şirketleri Üzerinden Yapılan Yatırımlar & Zaman Çizelgesi



## Grup Şirketleri Üzerinden Yapılan Yatırımlar



Temiz Teknoloji



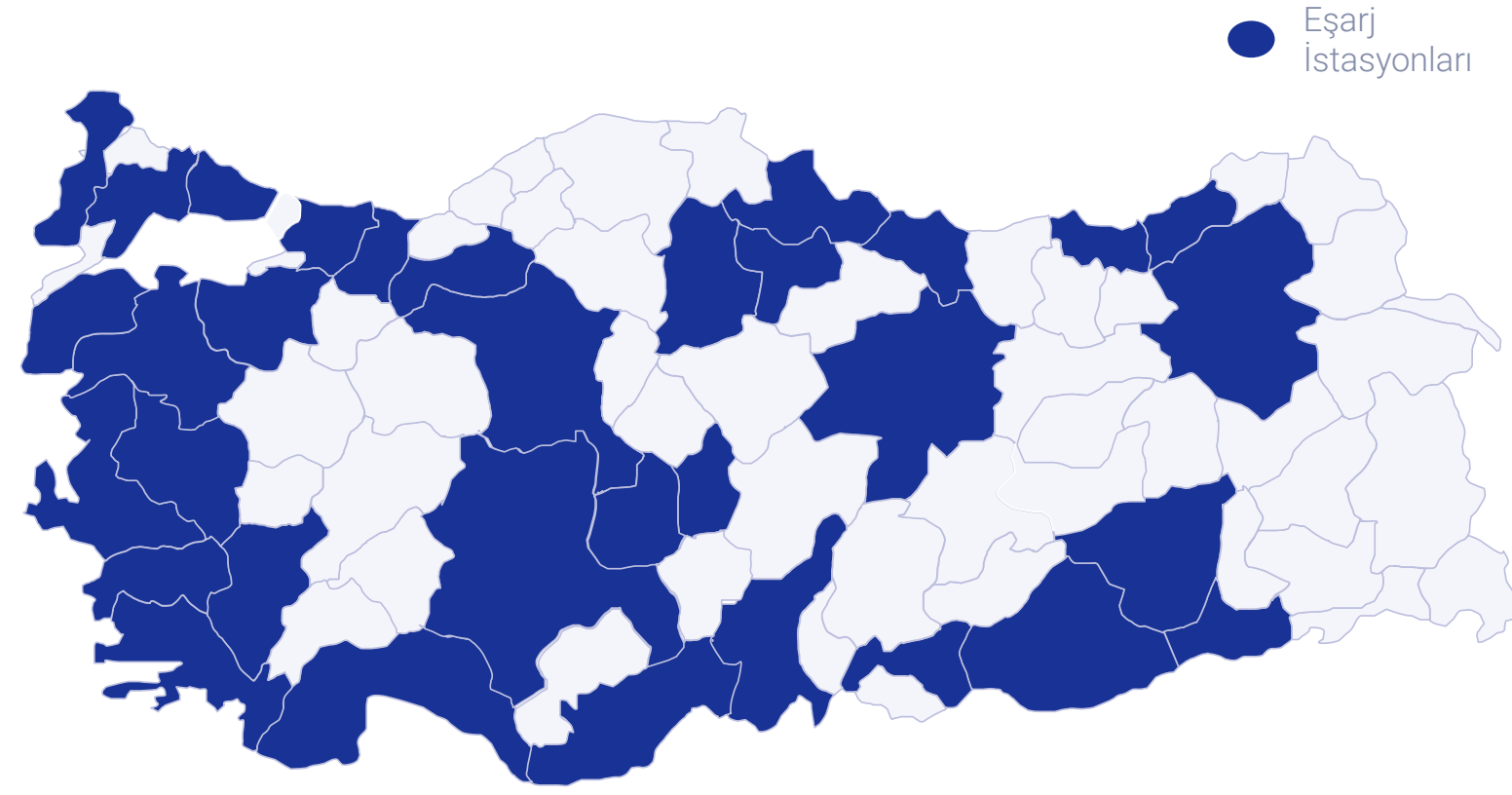
İklim Teknolojileri



İklim Teknolojileri

## Sabancı Ekosistemindeki Sinerjiler

Türkiye'nin ilk, en hızlı ve en büyük (DC) e-şarj istasyon ağı



Türkiye'nin  
**En Büyük**  
E-mobilite  
DC Şarj Noktası Operatörü

Yanı sıra  
**%33**  
Yüksek Hız  
Pazar Payı

İstasyon Bulunan

**81**

Şehir

**1.464**

DC Şarj Noktası

**1.862**

Toplam Şarj  
Noktası

Enerjisa Enerji  
İşbirliği ile Sabancı  
Topluluğunda  
Güneş Enerjisi  
Santralleri



**BRİSA**

**75 Bin m<sup>2</sup>**  
Zemin Alanı

**6.226 kWp**  
Kurulu Güç Kapasitesi

**10.400**  
Güneş Paneli

**ÇİMSA**

**60 Bin m<sup>2</sup>**  
Zemin Alanı

**3.370 kWp**  
Kurulu Güç Kapasitesi

**7.479**  
Solar Panels



## Sabancı Ekosistemindeki Sinerjiler

### Bankasürans'ta Güçlü İşbirliği

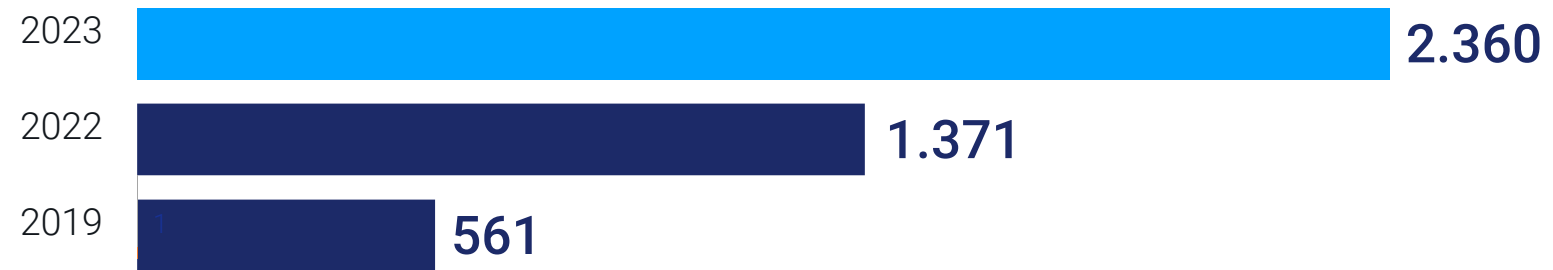
✓ Akbank ile özel bankasürans anlaşması

✓ Tüm fiziksel ve dijital kanallarda yer alma

✓ Akbank ile dijitalde ortak vizyon

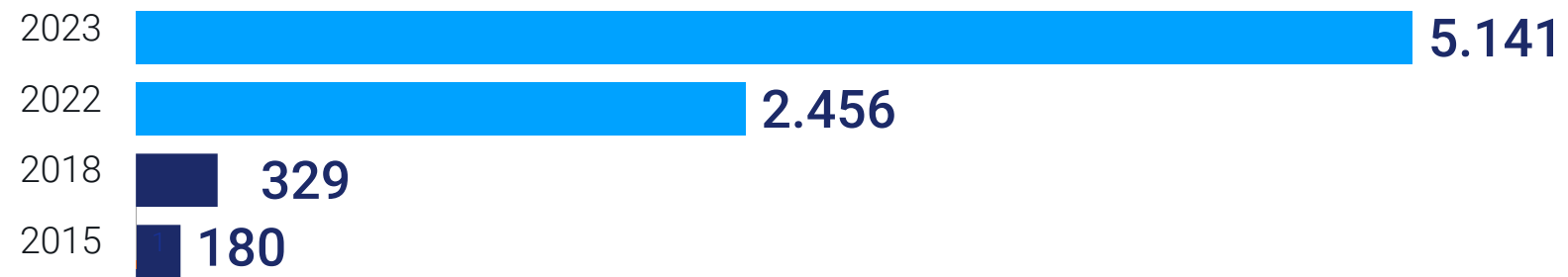
✓ Etkili yönetim modeli

Bankasürans Hayat Dışı Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)



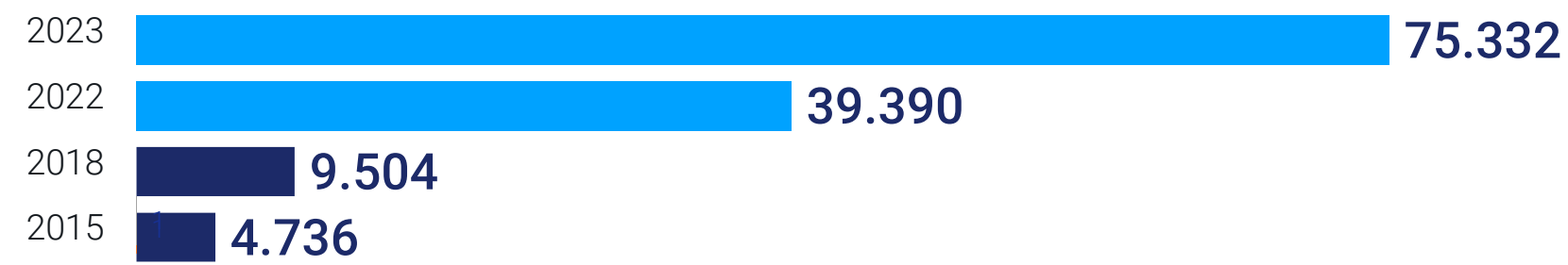
YBBO: %43  
Yıllık: %72

Bankasürans Hayat Brüt Yazılan Primler (Milyon TL)



YBBO: %52  
Yıllık: %109

Bankasürans Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü (Milyon TL)



YBBO: %41  
Yıllık: %91

### Kordsa & Çimento Şirketleri İşbirliği



✓ Sabancı Çimento Şirketleri ile Kordsa Teknolojisi birarada

✓ 2021'de 70.000 m<sup>3</sup>'den fazla katma değerli beton

AKÇANSA

ÇİMSA

KRATOSBETON  
makro

KraTos  
POOL FIBERS

## Yönetim Performans Hedefleri



Sabancı Topluluğu, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alınarak tasarlanmış çeşitli yan hak, 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 finansal ve stratejik hedeflerine, operasyonel planlarına ulaşılmasını destekleyecek şekilde, uyumlu hale getirmeyi amaçlar



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

## Yönetim Performans Hedefleri

### Kısa Vadeli (1-Yıl) Finansal Performans Göstergeleri<sup>(1)</sup>

- ✓ Net Satışlar
- ✓ FAVÖK
- ✓ Serbest/ Operasyonel Nakit Akım
- ✓ Piyasa Değeri Artışı
- ✓ Net Finansal Borç
- ✓ İşletme Sermayesi
- ✓ Pazar Payı
- ✓ Net Kar

### Kısa Vadeli (1-Yıl) Finansal Olmayan Performans Göstergeleri<sup>(1)</sup>

*Fiyatlandırma kabiliyeti, rekabetçi konum ve operasyonel mükemmellik*

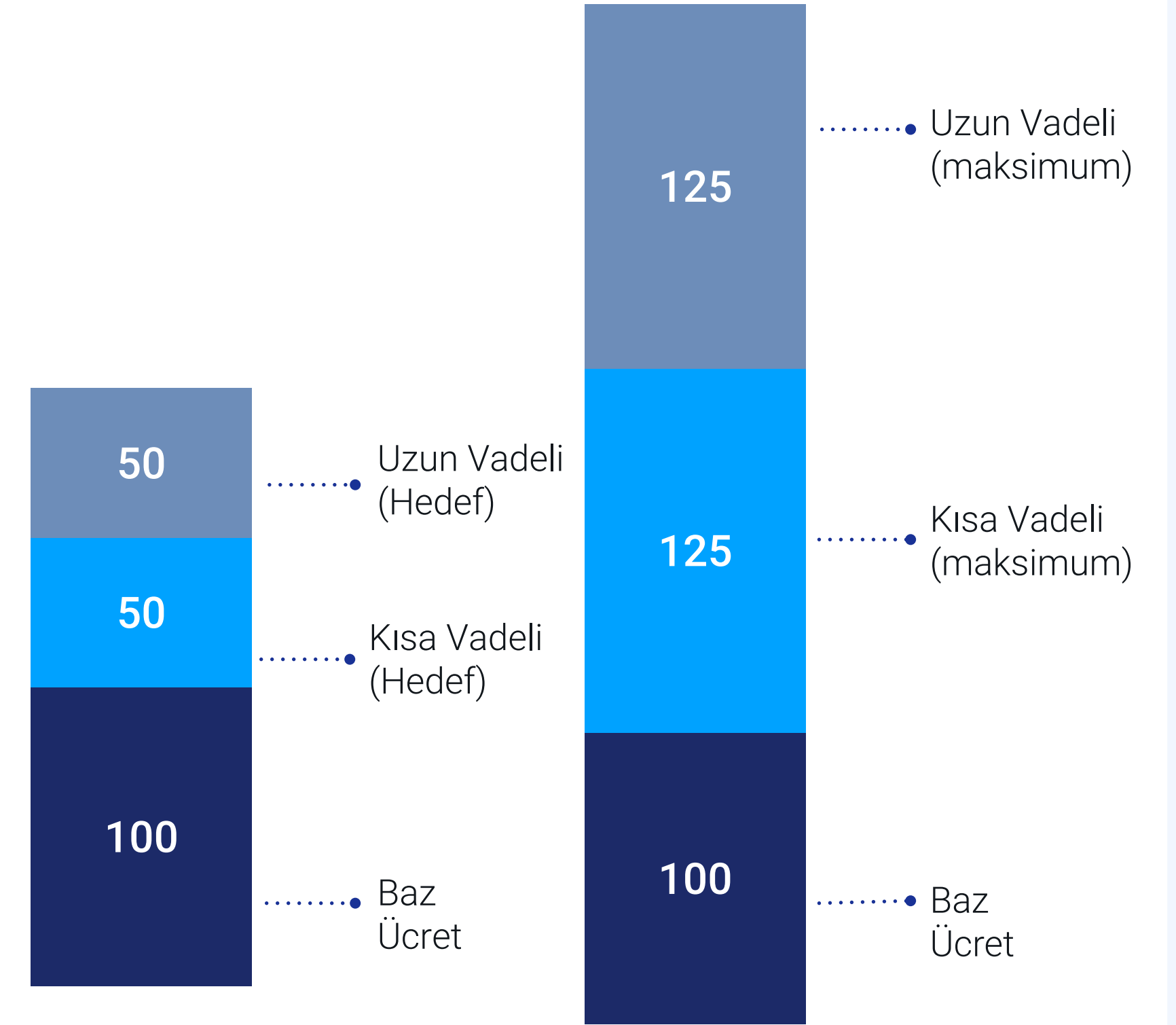
- ✓ İklim krizine karşı aksiyon
- ✓ Plastik kullanımını azaltma
- ✓ MSCI skorunu iyileştirme
- ✓ Çeşitlilik ve kapsayıcılık
- ✓ İşimizin Geleceği
- ✓ Operasyonel Mükemmellik

### Uzun Vadeli (3-Yıl) Performans Göstergeleri

*Sermaye dağılımı ve değer yaratma*

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

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



Toplam hedef ücret geliri

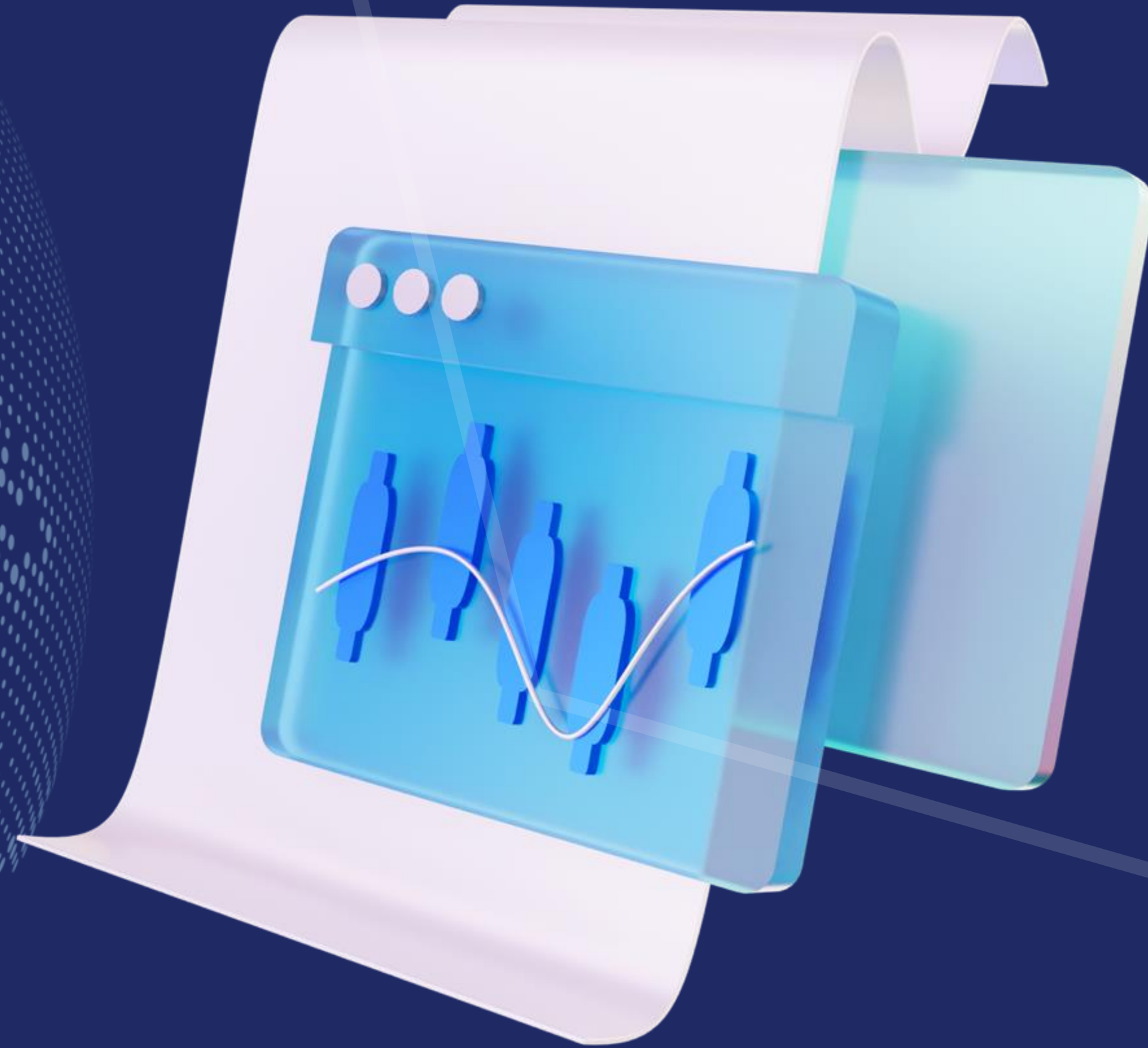
Toplam maksimum ücret geliri

(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



## Temel finansal göstergeler için orta vadeli hedeflere ulaşıldı ve geri kalanı için iyi yolda ilerleniyor

2021-2025 dönemi için Kasım 2020'de Sermaye Piyasaları Günü'nde açıklanan orta vadeli finansal hedefler<sup>(1)</sup>

	2021-2025 Hedefleri	2021-2023 Rakamları	Status
Kombine Gelir Büyümesi	TÜFE + %8	TÜFE + %28	Gerçekleşti
Kombine FAVÖK <sup>(1)</sup> Büyümesi	TÜFE + %10	TÜFE + %34	Gerçekleşti
Yeni Ekonomi Payı <sup>(2)(3)</sup>	~%13	%11	Devam ediyor
Döviz Cinsi Gelir Payı <sup>(2)</sup>	+%30	%21	Devam ediyor
Net Borç/FAVÖK <sup>(1)(4)</sup>	<2,0x	0,8x	Gerçekleşti
Konsolide Özkaynak Karlılığı <sup>(5)</sup>	%15-%20	%34,4	Gerçekleşti
Yatırım Harcamaları/Gelir <sup>(2)</sup>	~%14	%11	Devam ediyor

(1) Tek seferlik gelir/gider hariçtir (2) Banka dışı gelirler, dönem sonu (3) Yeni ekonomi, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri ve dijital teknolojilerden elde edilen gelirleri ifade etmektedir (4) Banka dışı ve dönem sonu (5) Tek seferlik gelir/gider hariçtir, dönem sonu



**SABANCI**

**EKLER**





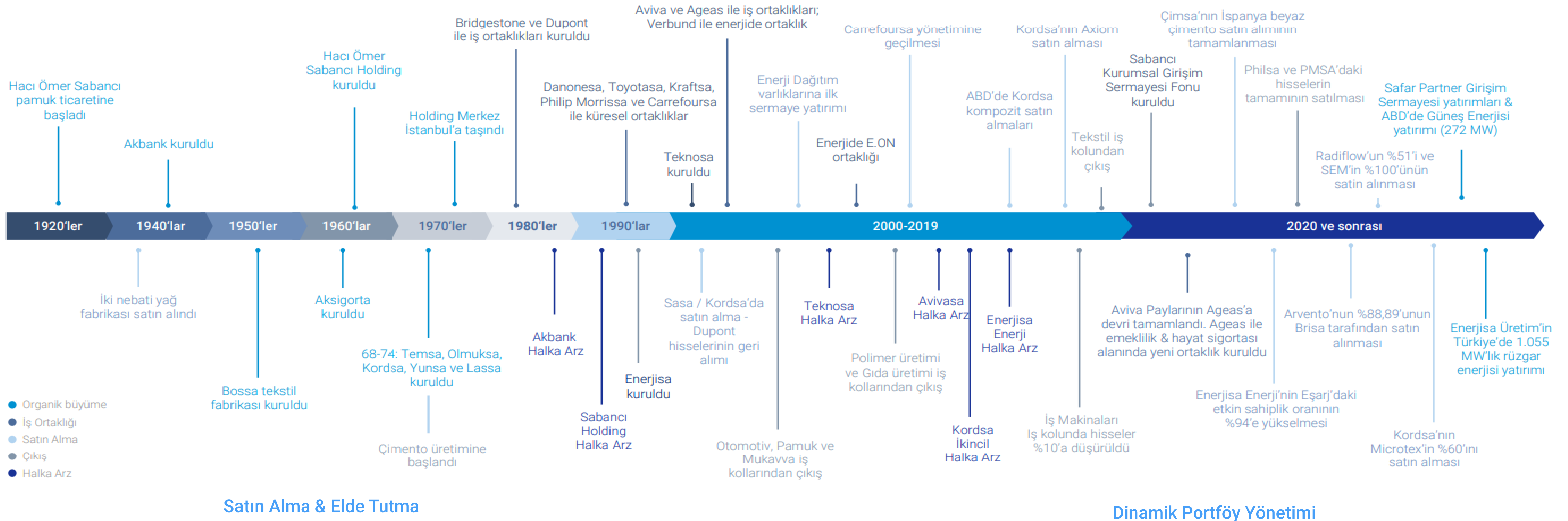
# Sürekli Gelişen Portföy

1940 -1960'lar  
Büyüme - Çeşitlendirme

1970s -2000'ler  
Küresel Ortaklıklar - Holdingleşme

2000-2010'lar  
Gözden Geçirme

Günümüz ve Gelecek  
Büyüme ve Dönüşüm



## 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 Sabancıları 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 itibarıyla 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 itibarıyla Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanıdır.



### Max Speur- Dijital

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



### 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.



### 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 üyesi görevlerini üstlenmektedir.



### Orhun Köstem - CFO

Anadolu Grubu'nda 28 yıllık kariyerinde 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 itibarıyla Sabancı Holding CFO'dur.



### Filiz Karagül Tüzün – Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

2016 yılından beri Sabancı Holding'de Kurumsal İletişim Direktörü olarak görev yapan Tüzün, 1 Şubat 2024 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, Sabancı Holding Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı pozisyonuna atanmıştır.



### 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.



### 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.



### 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, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan yardımcısıdır.



### 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 itibarıyla 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: %49,9  
CİMSA: %50,1

## BANKA &amp; 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



SAHOL: %50,0  
PPF Grup: %50,0



SAHOL: 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	<b>Tam Konsolidasyon</b>	Tam Konsolidasyon
İş Ortaklıkları	Tam Konsolidasyon	<b>Tam Konsolidasyon</b>	Tam Konsolidasyon
Konsolide	Net Satışlar	FAVÖK	Net Kar
Bağlı Ortaklıklar	Tam Konsolidasyon	<b>Tam Konsolidasyon</b>	Tam Konsolidasyon
İş Ortaklıkları	Dahil Edilmiyor	<b>Oransal Konsolidasyon</b>	Oransal Konsolidasyon

Bağlı Ortaklıklar	İş Kolu	Etkin Ortaklık Payı
Aksigorta A.Ş. ("Aksigorta")	Finansal Hizmetler	<b>%36,00</b>
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. ("Agesa")	Finansal Hizmetler	<b>%40,00</b>
Akbank T.A.Ş. ("Akbank")	Banka	<b>%40,75</b>
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. ("Carrefoursa")	Perakende	<b>%57,12</b>
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. ("Teknosa")	Dijital	<b>%50,00</b>
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Çimsa")	Yapı Malzemeleri	<b>%58,10</b>
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi ("Kordsa")	Sanayi	<b>%71,11</b>
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. ("AEO")	Diğer	<b>%76,85</b>
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. ("Tursa")	Diğer	<b>%100,00</b>
Exsa Gayrimenkul Proje Geliştirme A.Ş. ("Exsa Gayrimenkul")	Diğer	<b>%100,00</b>
Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş. ("TMA")	Diğer	<b>%100,00</b>

Bağlı Ortaklıklar	İş Kolu	Etkin Ortaklık Payı
Sabancı Building Solutions B.V.	Yapı Malzemeleri	<b>%77,22</b>
Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş.	Enerji	<b>%100,00</b>
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. ("SabancıDX")	Dijital	<b>%100,00</b>
DX Technology Services and Investment BV ("DX BV")	Dijital	<b>%100,00</b>

İş Ortaklıkları	İş Kolu	Etkinlik Ortaklık Payı
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Brisa")	Sanayi	<b>%43,63</b>
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Akçansa")	Yapı Malzemeleri	<b>%39,72</b>
Enerjisa Enerji A.Ş. ("Enerjisa Enerji")	Enerji	<b>%40,00</b>
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. ("Enerjisa Üretim")	Enerji	<b>%50,00</b>
Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. ("Temsa Ulaşım Araçları")	Diğer	<b>%50,00</b>

## Temettü Performansı

Milyon TL	2020	2021	2022	2023	2024
Akbank	-	255	494	3.666	4.063
Akçansa	18	42	36	99	457 <sup>(2)</sup>
Aksigorta	73	110	-	-	-
Agesa	64	64	-	60	120
Brisa	12	107	270	479	452 <sup>(2)</sup>
Carrefoursa	-	-	-	-	-
Çimsa	-	-	109	218	545 <sup>(2)</sup>
Kordsa	35	-	114	41	-
Teknosa	-	-	-	-	-
Enerjisa Enerji	283	454	586	1.087	1.318 <sup>(2)</sup>
Sabancı Holding <sup>(1)</sup>	-	-	26	89	14 <sup>(2)</sup>
Halka Açık Olmayan Şirketler	7	530	479	1.338	2.444
<b>Alınan Temettü</b>	<b>492</b>	<b>1.562</b>	<b>2.114</b>	<b>7.076</b>	<b>9.414</b>
<b>Ödenen Temettü</b>	<b>673</b>	<b>714</b>	<b>1.530</b>	<b>3.571</b>	<b>6.181<sup>(2)</sup></b>
<b>Ödenen/Alınan Temettü</b>	<b>%137</b>	<b>%46</b>	<b>%72</b>	<b>%50</b>	<b>%66</b>
<b>Temettü Ödeme Oranı</b>	<b>%17,8</b>	<b>%15,0</b>	<b>%12,7</b>	<b>%8,1</b>	<b>%40,1</b>

### Temettü Politikası:

Dağıtılabilir konsolide 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 , 30 Mart 2023 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 50,6 milyon TL olan paylar ile 2 Nisan 2024 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 4,85 milyon TL olan paylar için ödenen temettü rakamıdır.

(2) ) Genel Kurul'a sunulacak Kar Dağıtım Teklifi

## Detaylı Finansallar

MİLYON TL	Kombine Gelir <sup>(1)</sup>						Kombine FAVÖK <sup>(2)</sup>						Konsolide Net Kar <sup>(2)</sup>					
	2022 TMS 29 hariç	2023 TMS 29 hariç	Değişim	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim	2022 TMS 29 hariç	2023 TMS 29 hariç	Değişim	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim	2022 TMS 29 hariç	2023 TMS 29 hariç	Değişim	2022 TMS 29	2023 TMS 29	Değişim
TOPLAM	401.483	<b>631.454</b>	%57	763.152	<b>811.111</b>	%6	113.014	<b>138.918</b>	%23	208.044	<b>169.832</b>	-%18	34.580	<b>41.326</b>	%20	39.421	<b>15.427</b>	-%61
BANKA	150.384	<b>281.769</b>	%87	282.141	<b>353.976</b>	%25	81.473	<b>89.953</b>	%10	151.554	<b>111.689</b>	-%26	24.474	<b>26.354</b>	%8	13.562	<b>1.589</b>	-%88
BANKA-DIŞI	251.099	<b>349.685</b>	%39	481.011	<b>457.135</b>	-%5	31.541	<b>48.965</b>	%55	56.490	<b>58.143</b>	%3	10.107	<b>14.972</b>	%48	25.859	<b>13.839</b>	-%46
ENERJİ	140.516	<b>158.303</b>	%13	270.737	<b>216.743</b>	-%20	19.481	<b>27.350</b>	%40	36.300	<b>31.351</b>	-%14	5.074	<b>7.771</b>	%53	15.926	<b>10.190</b>	-%36
SANAYİ	32.520	<b>44.612</b>	%37	57.247	<b>50.005</b>	-%13	5.193	<b>6.687</b>	%29	7.504	<b>5.861</b>	-%22	1.653	<b>1.357</b>	-%18	2.605	<b>1.869</b>	-%28
YAPI MALZEMELERİ	21.591	<b>35.055</b>	%62	39.735	<b>42.408</b>	%7	3.016	<b>6.956</b>	%131	3.861	<b>7.520</b>	%95	810	<b>2.386</b>	%195	3.079	<b>2.459</b>	-%20
DİJİTAL	18.925	<b>40.531</b>	%114	35.374	<b>49.539</b>	%40	1.379	<b>2.998</b>	%117	-41	<b>-272</b>	-%567	230	<b>71</b>	-%69	106	<b>-85</b>	A.D.
FINANSAL HİZMETLER	17.280	<b>34.783</b>	%101	32.715	<b>42.990</b>	%31	845	<b>3.285</b>	%289	1.517	<b>3.276</b>	%116	403	<b>1.203</b>	%199	-635	<b>-349</b>	%45
DİĞER	20.267	<b>36.402</b>	%80	45.203	<b>55.450</b>	%23	1.627	<b>1.689</b>	%4	7.348	<b>10.406</b>	%42	1.936	<b>2.183</b>	%13	4.779	<b>-245</b>	A.D.

(1) TMS 29 hariç rakamlar için Holding temettü geliri hariçtir.

(2) TMS 29 hariç rakamlar için tek seferlik gelir/giderler hariçtir.

### Tek Seferlik Gelir/Giderler

MİLYON TL	2022 TMS 29 Hariç	2023 TMS 29 Hariç
<b>TEK SEFERLİK GELİR/GİDERLER HARIÇ KONSOLİDE NET KAR</b>	<b>34.580</b>	<b>41.326</b>
Yeniden değerlendirme/enflasyon muhasebesi nedeniyle duran varlık üzerindeki ertelenmiş vergi etkisi	6.373	12.907
Philsa satış karı	2.595	0
Çimsa'nın varlık satış karı	892	0
Deprem etkisi (bağışlar ve vergiler)	0	-1.223
Diğer	-612	688
<b>KONSOLİDE NET KAR</b>	<b>43.828</b>	<b>53.698</b>



## İş kollarına göre enflasyon muhasebesinin detayları

MİLYON TL	FAVÖK Marjı				Net Marj				AÇIKLAMALAR
	2022 TMS 29 hariç	2022 TMS 29	2023 TMS 29 hariç	2023 TMS 29	2022 TMS 29 hariç	2022 TMS 29	2023 TMS 29 hariç	2023 TMS 29	
ENERJİ	%13,9	%13,4	%17,3	%14,5	%7,8	%13,3	%10,6	%9,9	Segmentin FAVÖK marjı, üretim iş kolunun realize olan riskten korunma fonlarının enflasyon düzeltmesi ile gelir tablosuna sınıflandırılan kısmının hasılatı düşen payı neticesinde olumsuz etkilenmiştir. Buna ek olarak, dağıtım ve perakende iş kolundaki IFRIC 12 uygulamasına bağlı olarak bilanço yapısının net parasal varlık pozisyonunda olmasından kaynaklanan parasal kayıplar, üretim iş kolundaki ertelenmiş vergi geliri ile kısmen netlenmiş olup net kar marjı sabit kalmıştır.
SANAYİ	%16,0	%13,1	%15,0	%11,7	%10,2	%8,7	%7,5	%8,7	Lastik iş kolundaki stokların endeks etkisi nedeniyle segmentin FAVÖK marjı olumsuz etkilenmiştir. Enflasyon muhasebesi sonucunda lastik iş kolunun bilanço yapısı sebebiyle oluşan yüksek parasal kazançlar ve ertelenmiş vergi geliri etkisi net kar marjında iyileşmeye sebebiyet vermiştir.
YAPI MALZEMELERİ	%14,0	%9,7	%19,8	%17,7	%8,0	%14,9	%14,8	%12,7	Yapı malzemeleri iş kolundaki stokların endeks etkisi nedeniyle segmentin FAVÖK marjı olumsuz etkilenmiş, FAVÖK marjındaki kayıp net kar marjına da yansımıştır.
DİJİTAL	%7,3	-%0,1	%7,4	-%0,5	%2,3	%0,8	%0,7	%0,3	Dijital iş kolundaki yüksek stokların endeks etkisi nedeniyle segmentin FAVÖK marjı olumsuz etkilenmiştir. Ancak Teknosa'nın yüksek ticari borçları kaynaklı oluşan parasal kazançlardan dolayı net kar marjındaki daralma sınırlı kalmıştır.
FİNANSAL HİZMETLER	%4,9	%4,6	%9,4	%7,6	%5,7	-%5,4	%9,0	-%2,2	Kazanılmamış prim karşılıklarının endeks etkisi FAVÖK marjı üzerinde sınırlı olumsuz olmuştur. Net kar marjı üzerindeki olumsuz etki ise, sigorta şirketlerinin doğaları gereği bilançolarında yüksek oranda parasal varlık pozisyonunda bulunmaları nedeniyle artan parasal zararlarından kaynaklanmaktadır.

## Sabancı Holding Güncel NAD & Nakit Kırılımı

Milyon USD					Mart 2024		Aralık 2023	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holder Payı	NAD Payı %	Holder Payı	NAD Payı %
Akbank	%53	%41	Piyasa Değeri	7.535	<b>3.070</b>	<b>%35,3</b>	2.629	%33,3
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.136	<b>855</b>	<b>%9,8</b>	731	%9,2
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	313	<b>113</b>	<b>%1,3</b>	103	%1,3
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	415	<b>166</b>	<b>%1,9</b>	149	%1,9
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	886	<b>352</b>	<b>%4,1</b>	368	%4,7
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	921	<b>503</b>	<b>%5,8</b>	514	%6,5
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	1.154	<b>503</b>	<b>%5,8</b>	349	%4,4
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	533	<b>379</b>	<b>%4,4</b>	364	%4,6
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	664	<b>379</b>	<b>%4,4</b>	279	%3,5
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	254	<b>127</b>	<b>%1,5</b>	101	%1,3
<b>Halka Açık Şirketler</b>					<b>6.447</b>	<b>%74,2</b>	5.588	%70,7
Enerjisa Üretim		%50	1xDefter Değeri	2.556	<b>1.278</b>	<b>%14,7</b>	1.401	%17,7
Sabancı Building Solutions		%50	1xDefter Değeri	180	<b>90</b>	<b>%1,0</b>	98	%1,2
Sabancı İklim Teknolojileri		%100	1xDefter Değeri	208	<b>208</b>	<b>%2,4</b>	229	%2,9
DxBV		%100	1xDefter Değeri	95	<b>95</b>	<b>%1,1</b>	104	%1,3
TUA <sup>(1)</sup>		%50	1xDefter Değeri	141	<b>71</b>	<b>%0,8</b>	34	%0,4
Diğer <sup>(2)</sup>		%100	1xDefter Değeri	260	<b>260</b>	<b>%3,0</b>	209	%2,6
<b>Halka Açık Olmayan Şirketler<sup>(3)</sup></b>					<b>2.002</b>	<b>%23,0</b>	2.075	%26,3
<b>Toplam</b>					<b>8.448</b>	<b>%97,3</b>	7.663	%97,0
<b>Sabancı Holding Net Nakit<sup>(4)</sup></b>					<b>239</b>	<b>%2,7</b>	239	%3,0
<b>Sabancı Holding NAD</b>					<b>8.687</b>	<b>%100,0</b>	7.902	%100,0
<b>Sabancı Holding Piyasa Değeri</b>					<b>5.367</b>		4.190	
<b>Sabancı Holding İskonto Oranı</b>					<b>%-38,2</b>		-%47,0	

Rakamlar TMS 29'a (Enflasyon muhasebesine) göre. Tüm rakamlar Mart 2024 için 32,2854 USD/TRY ve Aralık 2023 için 29,4382 USD/TRY kur ile düzeltilmiştir.

(1) Ocak ayı itibarıyla TUA'nın iştirak oranı %23.95'ten %50'ye yükselmiştir. (2) Diğer segmentine Tursa, AEO, TMA, TUA, SabancıDx and Exsa (Ocak ayı itibarıyla Exsa Gayrimenkul) dahildir.

(3) Halka açık olmayan şirketlerin defter değerleri 2023 sonu itibarıdır. (4) Net nakite Exsa birleşmesinden (95,6mn USD) elde edilen nakit tutarı dahil değildir.

## Bağımsız Değerleme Raporları Sonrası Sabancı Holding Net Aktif Değeri

Milyon USD					Mart 2024	
Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%52	%41	Piyasa Değeri	7.535	3.070	%31,7
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.136	855	%8,8
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	313	113	%1,2
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	415	166	%1,7
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	886	352	%3,6
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	921	503	%5,2
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	1.154	503	%5,2
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	533	379	%3,9
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	664	379	%3,9
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	254	127	%1,3
<b>Halka Açık Şirketler</b>					<b>6.447</b>	<b>%66,6</b>
<b>Enerjisa Üretim<sup>(1)</sup></b>		<b>%50</b>	<b>10.0xŞD/FAVÖK</b>	3,952	1,976	%20,4
<b>Sabancı Building Solutions B.V.<sup>(2)</sup></b>		<b>%50</b>	<b>Düzeltilmiş Net Varlık Değeri</b>	270	135	%1,4
<b>Sabancı İklim Teknolojileri<sup>(3)</sup></b>		<b>%100</b>	<b>Düzeltilmiş Defter Değeri</b>	463	463	%4,8
DxBV		%100	Defter Değeri	95	95	%1,0
TUA		%50	Defter Değeri	141	71	%0,7
Diğer <sup>(4)</sup>		%100	Defter Değeri	260	260	%2,7
<b>Halka Açık Olmayan Şirketler<sup>(5)</sup></b>					<b>3,000</b>	<b>%31,0</b>
<b>Toplam</b>					<b>9,446</b>	<b>%97,5</b>
<b>Sabancı Holding Net Nakit<sup>(6)</sup></b>					<b>239</b>	<b>%2,5</b>
<b>Sabancı Holding NAD</b>					<b>9,685</b>	<b>%100,0</b>
<b>Sabancı Holding Piyasa Değeri</b>					<b>5,367</b>	
<b>Sabancı Holding İskonto Oranı</b>					<b>-44.6%</b>	

Rakamlar TMS 29' hariçtir. Halka açık şirketlerin değerleri 32,2854 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir.

(1) Enerjisa Üretim'in değeri 24.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 25,82 USD/TRY üzerinden hesaplanmıştır.(2) Sabancı Building Solutions B.V. 'nin kısmi hisse satış değeri baz alınarak 1,0782 EUR/USD kullanılarak hesaplanmıştır. (3) Projenin %40'ı tax equity finansmanı sırasında 185 milyon USD olarak değerlendirilmiştir. (4) Diğer segmente Tursa, AEO, TMA,TUA, SabancıDx ve Exsa Gayrimenkul dahildir. (5) DxBV, TUA ve diğer segmentinin defter değerleri 2023 yıl sonu itibarıyla olup 32,2854 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir. (6) Net nakite Exsa birleşmesinden (95,6mn USD) elde edilen nakit tutarı dahil değildir.





## 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

Sabancı Holding dijital yatırımcı ilişkileri asistanı SirA ile tanışın !

Türkiye'nin ilk Yatırımcı İlişkileri Asistanı !

Detaylar  
için

[ir.sabanci.com](http://ir.sabanci.com)



Detaylı Finansal  
Sonuçlar ve  
Sunumlar için