



Yatırımcı Sunumu

Sürdürülebilir, Dijital, Ölçeklenebilir

MART, 2025



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.

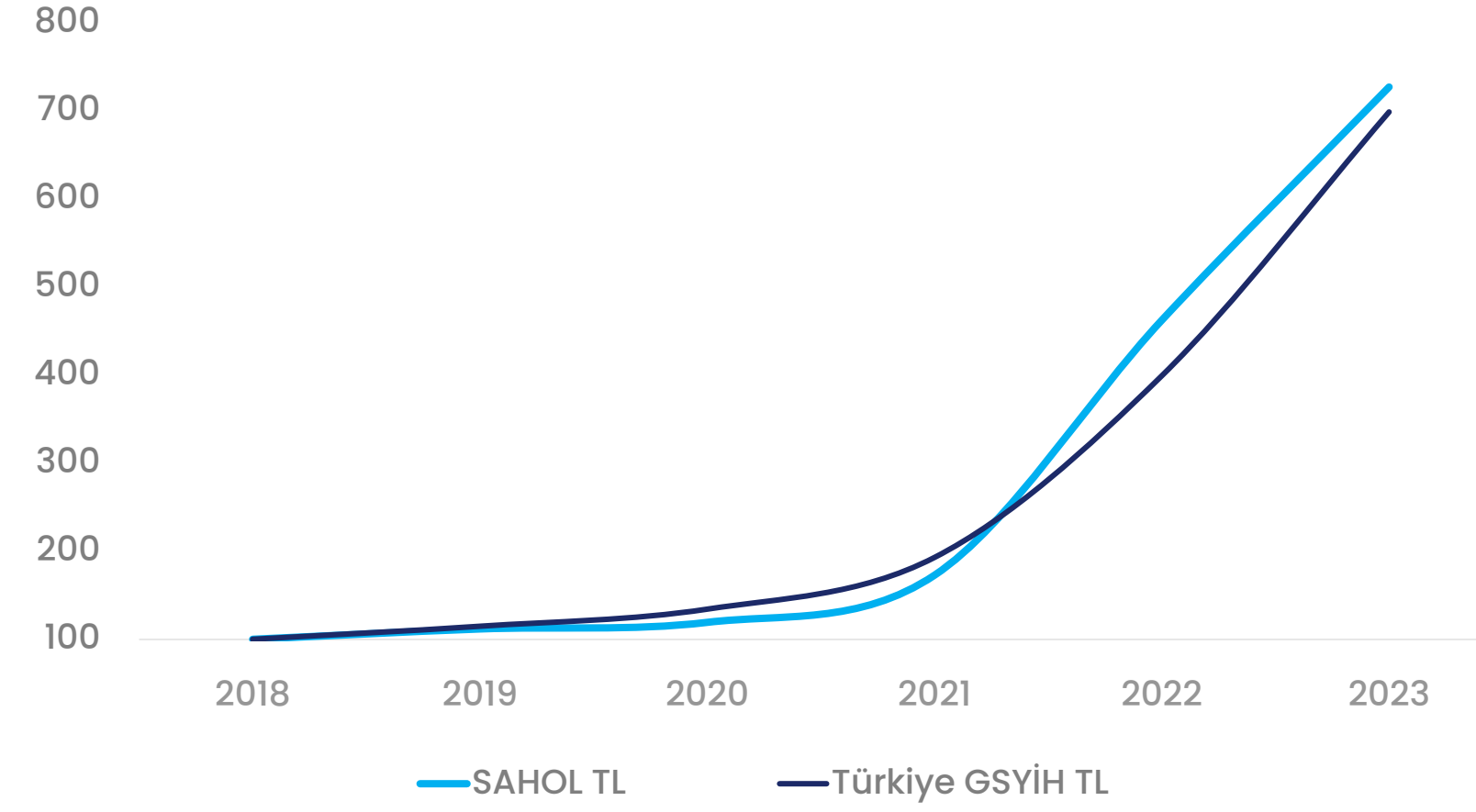
Neden Sabancı'ya Yatırım?



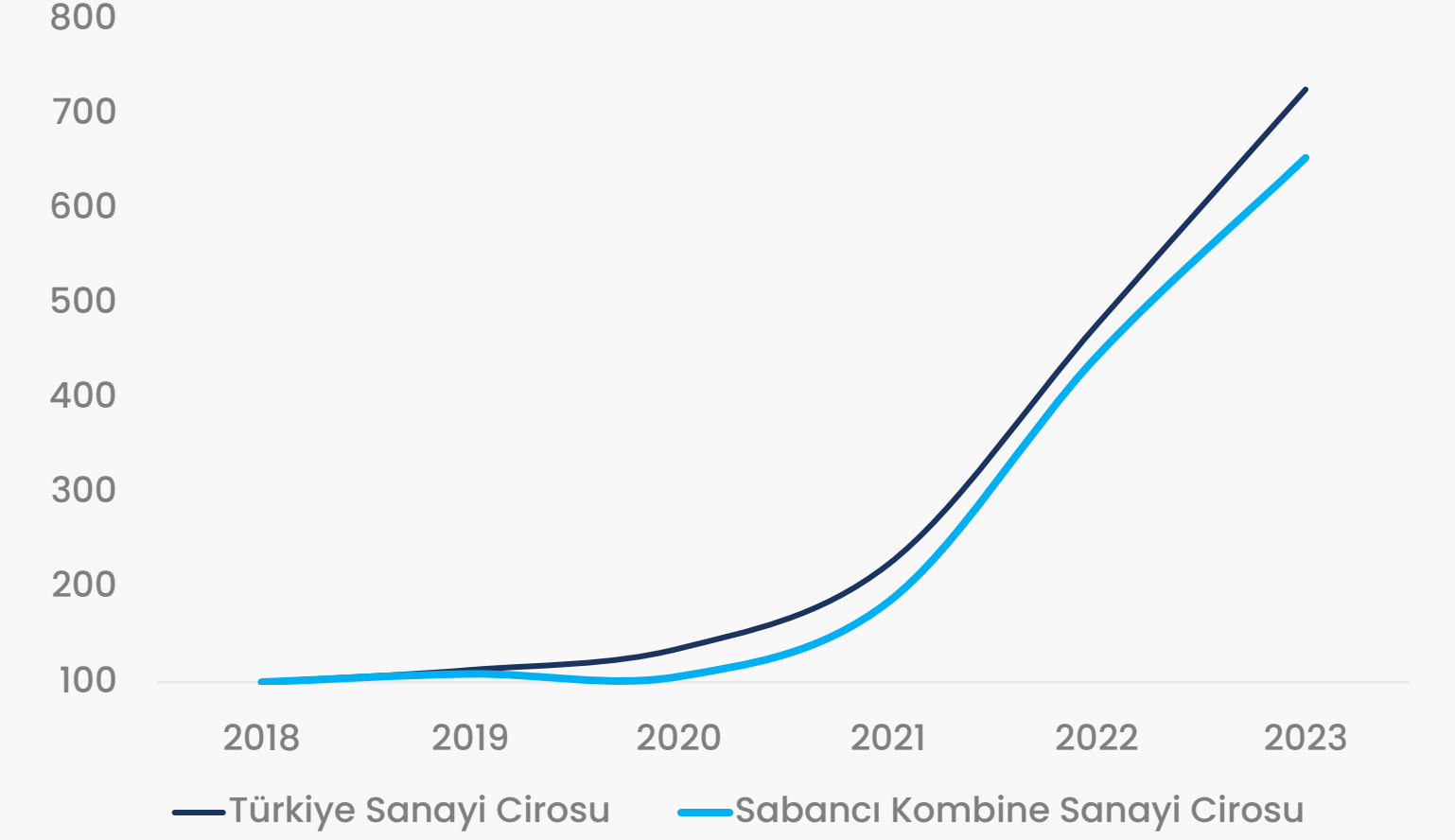
- Küresel ölçekte kapsayıcı vizyonu ile en iyi Türkiye gösterge şirketi
- Büyüme ve rekabet avantajı için DNA'mızdan ve uzmanlığımızdan güç alan dinamik portföy yönetimi
- Ölçeklenebilir yatırımlarla portföy dönüşümünü hızlandıracak güçlü bilanço kapasitesi
- Küresel iklim dönüşümünde öncülük ederken, Türkiye uzmanlığını güçlü getiri ve yüksek yönetim standartları ile birleştirme
- 2029 orta vadeli hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak güçlü yönetim ekibi ve sağlam finansal geçmiş

Küresel Ölçekte Kapsayıcı Vizyonu ile En İyi Türkiye Gösterge Şirketi

Türkiye GSYİH Büyümesi / Sabancı Büyümesi



Türkiye Sanayi Ciro Endeksi /
Sabancı Sanayi Ciro



NAD Döviz Dağılımı⁽¹⁾



NAD Coğrafi Dağılımı⁽²⁾



Banka Dışı NAD B2B/B2C Dağılımı



(1) Satış gelirlerinin döviz cinsinden dağılımına göre, 2023 (2) Yabancı varlıkların özkaynak değerlerine göre, 2023

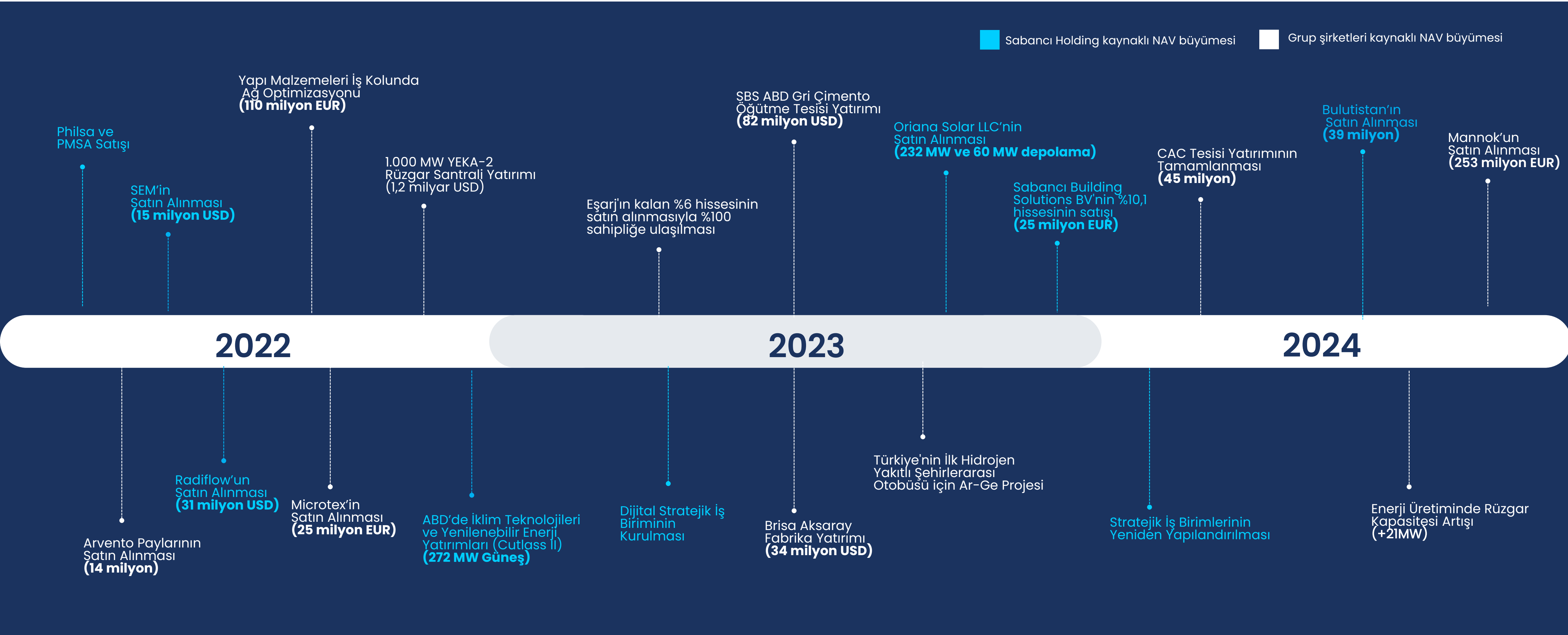
Piyasa Liderlerinden Oluşan Çeşitlendirilmiş Portföy Yapısı

SABANCI HOLDİNG
%46,8
Sabancı Ailesi
%53,2
Fiili Dolaşım

BANKA ve FİNANSAL HİZMETLER NAD Payı: %43	ENERJİ ve İKLİM TEKNOLOJİLERİ NAD Payı: %32	MALZEME TEKNOLOJİLERİ NAD Payı: %14	DİJİTAL TEKNOLOJİLER Ve DİĞER ⁽¹⁾ NAD Payı: %7	MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ NAD Payı: %4
AKBANK SAHOL: %40,7 Diğer: %6,2 Fiili Dolaşım: %53,1	ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi SAHOL: %40,0 E.ON: %40,0 Fiili Dolaşım: %20,0	AKÇANSA SAHOL: %39,7 Heidelberg Materials: %39,7 Fiili Dolaşım: %20,5	TEKNO SA SAHOL: %50,0 Fiili Dolaşım: %50,0	BRI SA SAHOL: %43,6 Bridgestone: %43,6 Diğer: %2,6 Fiili Dolaşım: %10,2
AGE SA SAHOL: %40,0 Ageas: %40,0 Fiili Dolaşım: %20,0	ENERJİSA ÜRETİM SAHOL: %50,0 E.ON: %50,0	ÇİM SA SAHOL: %54,5 Akçansa: %9,0 Diğer: %0,8 Fiili Dolaşım: %35,7	SABANCI DX SAHOL: %100	TEMSA SAHOL: %50,0 PPF Group : %50,0
AKSigorta SAHOL: %36,0 Ageas: %36,0 Fiili Dolaşım: %28,0	SABANCI CLIMATE TECHNOLOGIES SAHOL: %100	KORD SA SAHOL: %71,1 Diğer: %0,3 Fiili Dolaşım: %28,6	Carrefour SA SAHOL: %57,1 Carrefour: %32,2 Fiili Dolaşım: %10,7	TEMSA MOTORLU ARAÇLAR SAHOL: %100

28.02.2025 itibarıyla
(1) Diğer iş kolu Carrefoursa ve Tursa'yı içerir
Not: NAV kırılımında Holding solo nakdi dikkate alınmamıştır

Net Aktif Değer Büyümesi için **Dinamik Portföy Yönetimi**

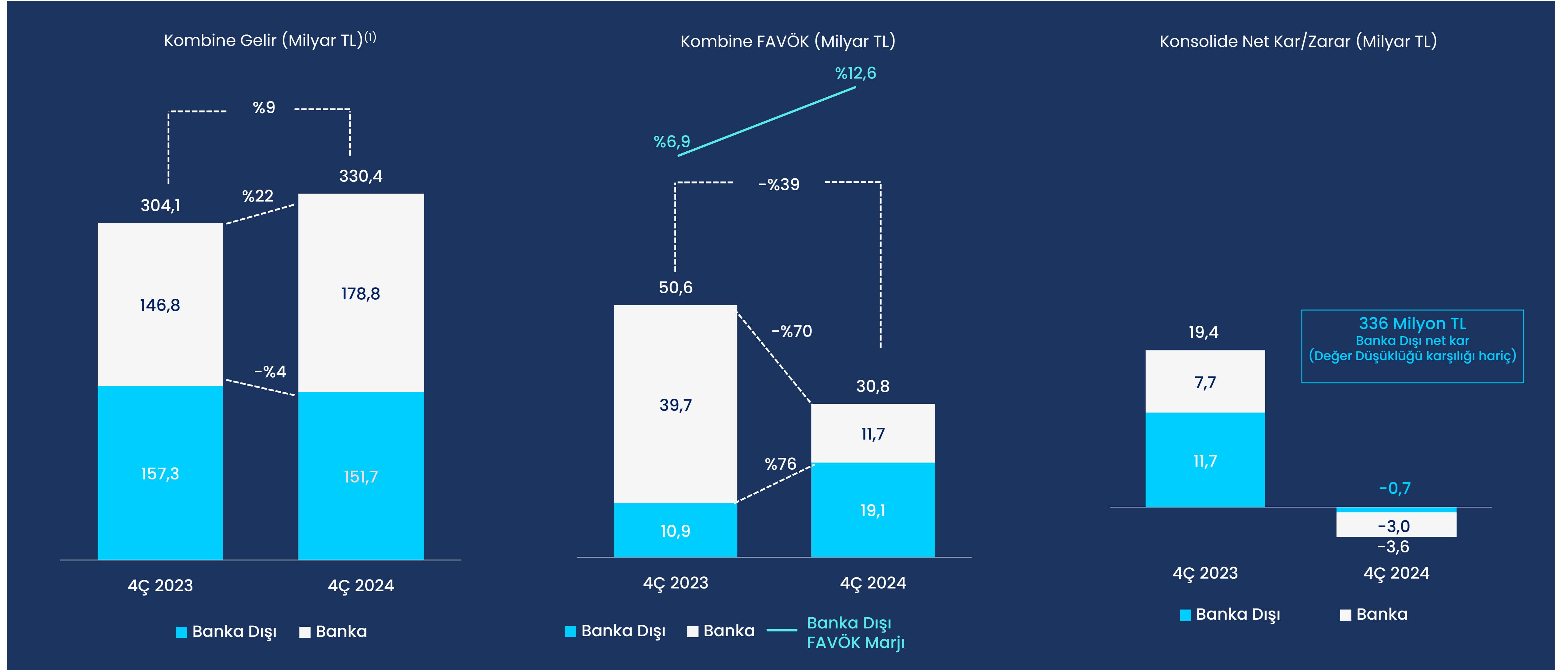


Güçlü operasyonel performansa rağmen, net kar parasal kayıplarla sınırlanırken...



(1)Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları.

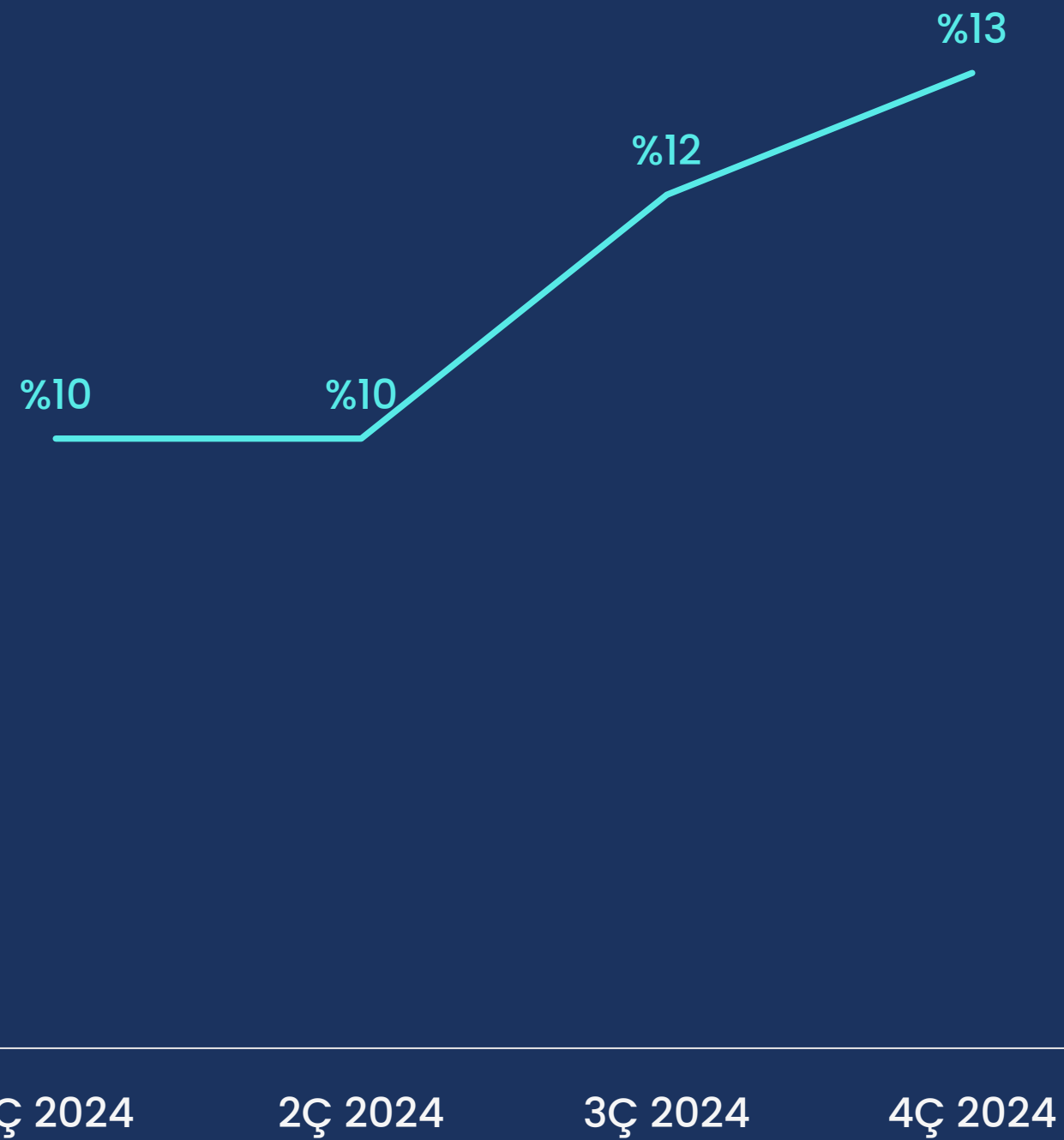
...4Ç'de en güçlü operasyonel karlılık seviyesine ulaşıldı ve...



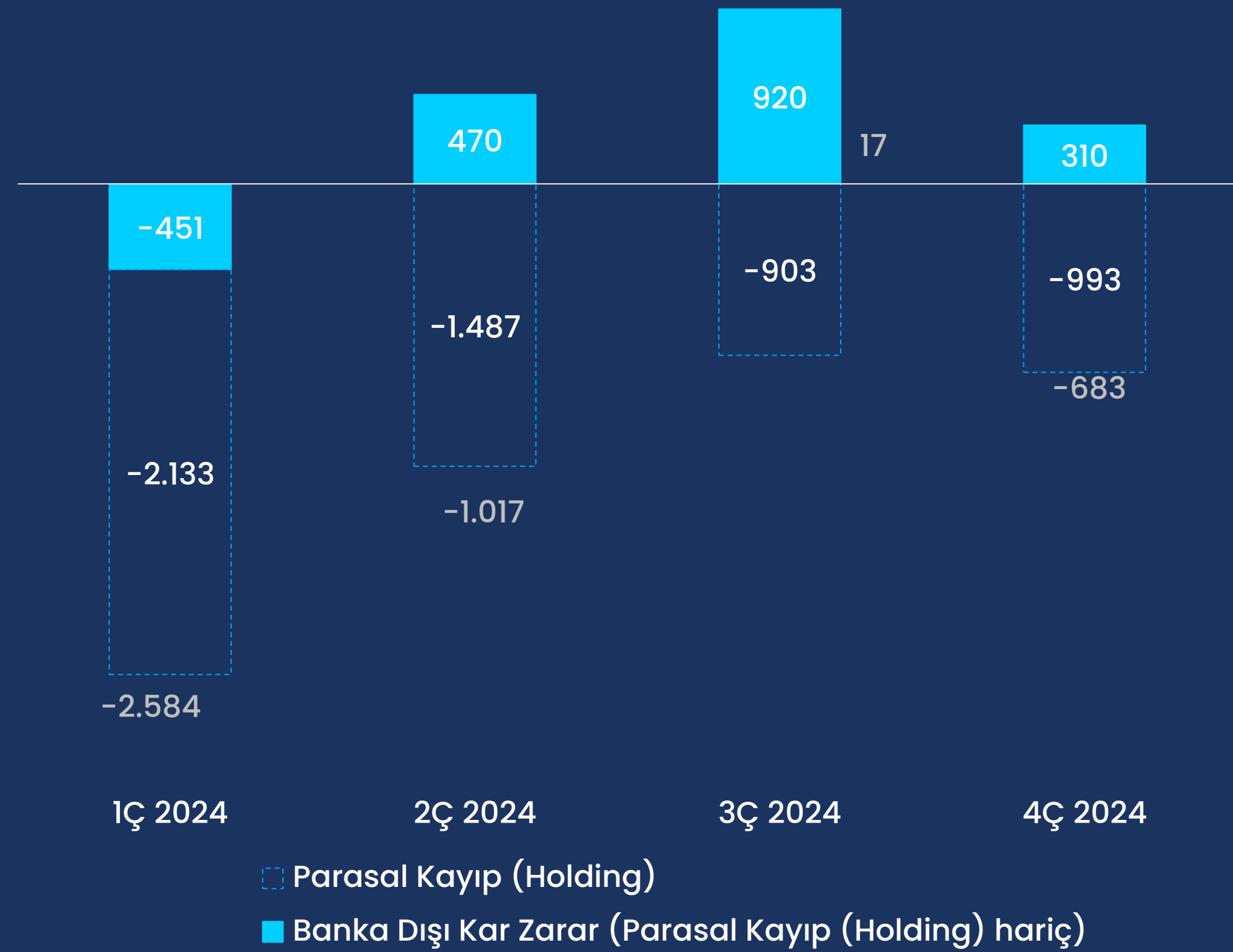
(1)Kombine Gelir'de holding temettü geliri hariçtir. Banka gelir = Faiz geliri + komisyon gelirleri + sermaye piyasaları kazanç/kayıpları + net türev kazanç/kayıpları.

...banka dışı FAVÖK marjında **çeyrek bazda kademeli artış** sergilendi

Kombine Banka Dışı FAVÖK Marjı

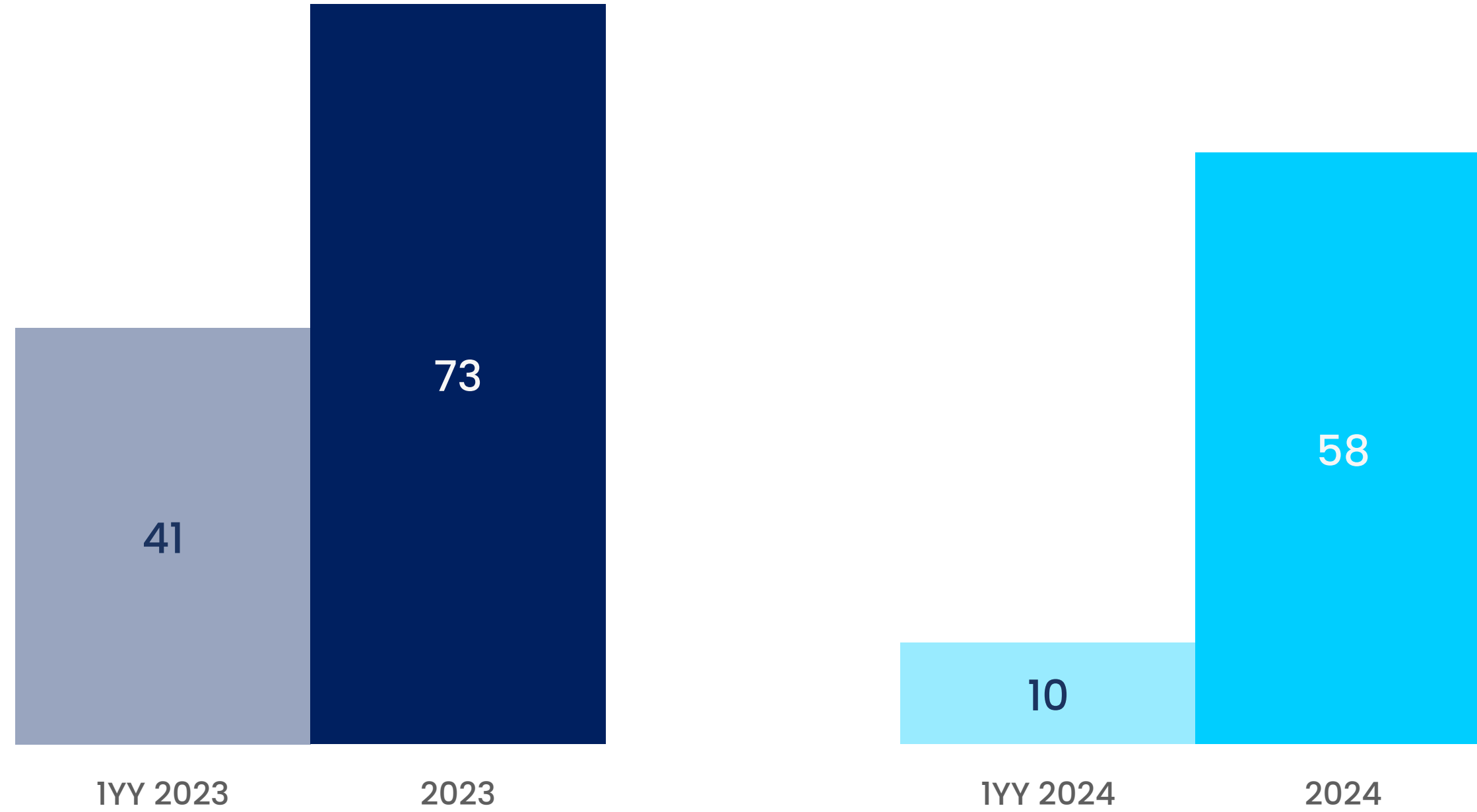


Banka Dışı Net Kar/Zarar (milyon TL)

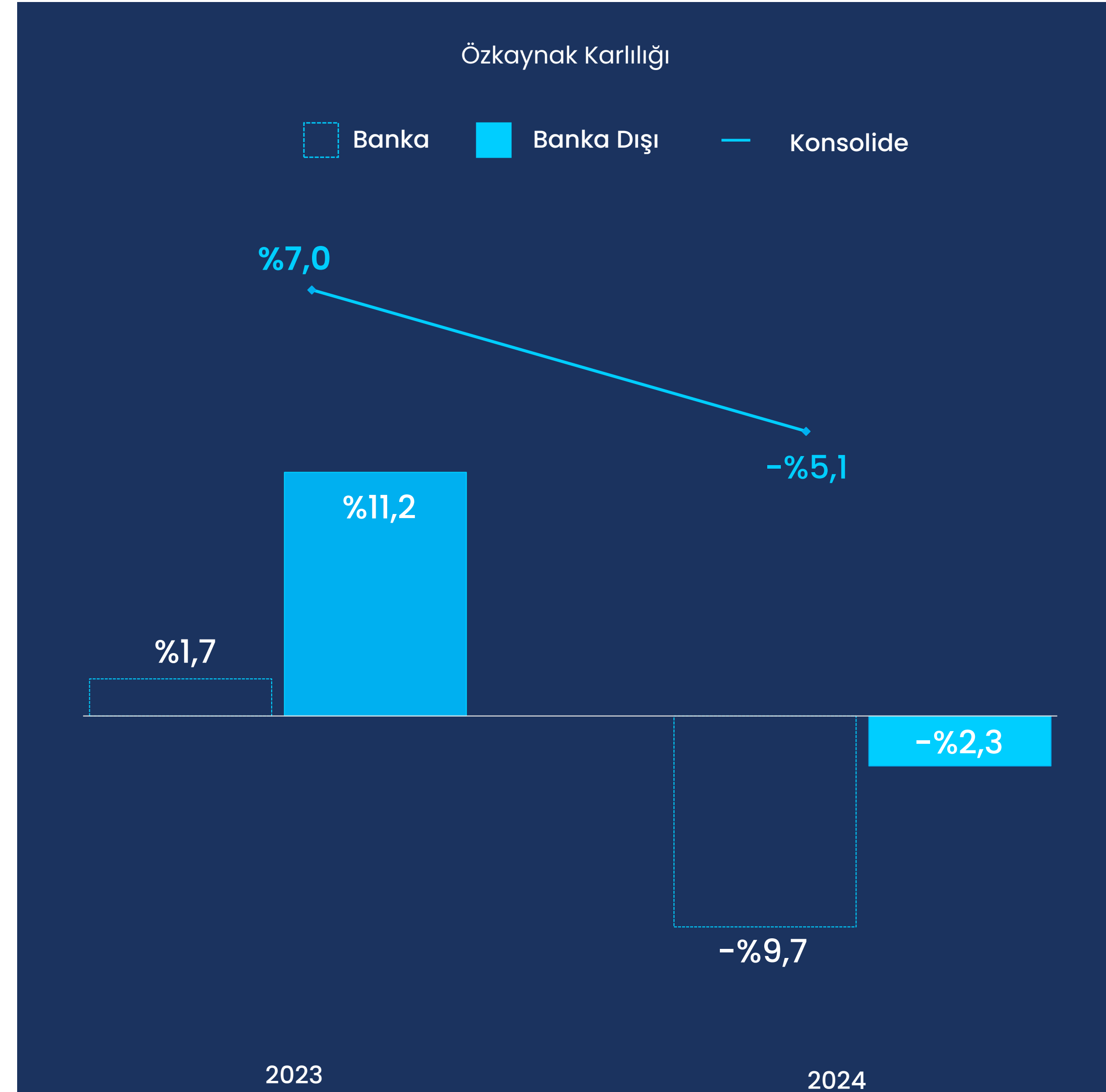


Zorlu yılda iyileşen operasyonel performans ile **ikinci yarıda daha güçlü operasyonel nakit akışı**

Operasyonel Nakit Akışı, Kombine & Banka Dışı (Milyar TL)⁽¹⁾



(1) Bankacılık hariç, finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu. 2023 ve 2024 operasyonel nakit akışı (OCF) rakamları, enflasyon muhasebesine uygun olarak ilgili dönemin alım gücünü yansıtabilecek şekilde yeniden düzenlendiğinden, daha önce açıklanan rakamlardan farklıdır.



Büyümeyi finanse eden **sağlam** **bilanço**

Kombine Net Finansal Borç/
Banka Dışı FAVÖK⁽¹⁾

Politika
Eşiği:
≤ 2x

0,7x

1,4x

2023

2024

Holding solo – Net Nakit Pozisyonu
(Milyar TL)

7,0

12,4

2023

2024

(1) Bankacılık, finansal hizmetler net nakit pozisyonu hariçtir.

Banka Dışı Yatırım Harcamaları/Gelir

%11,4

%13,5

2023

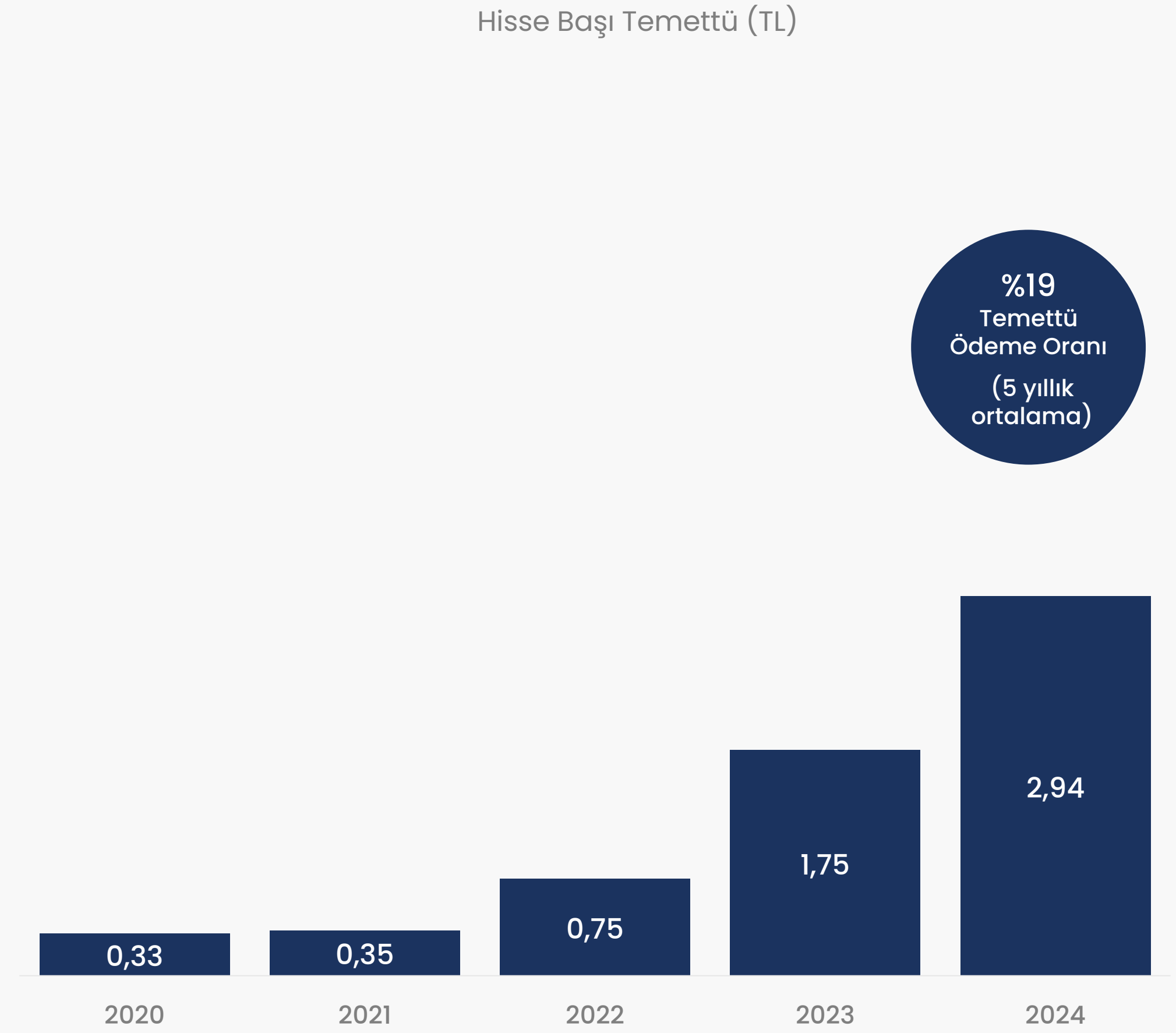
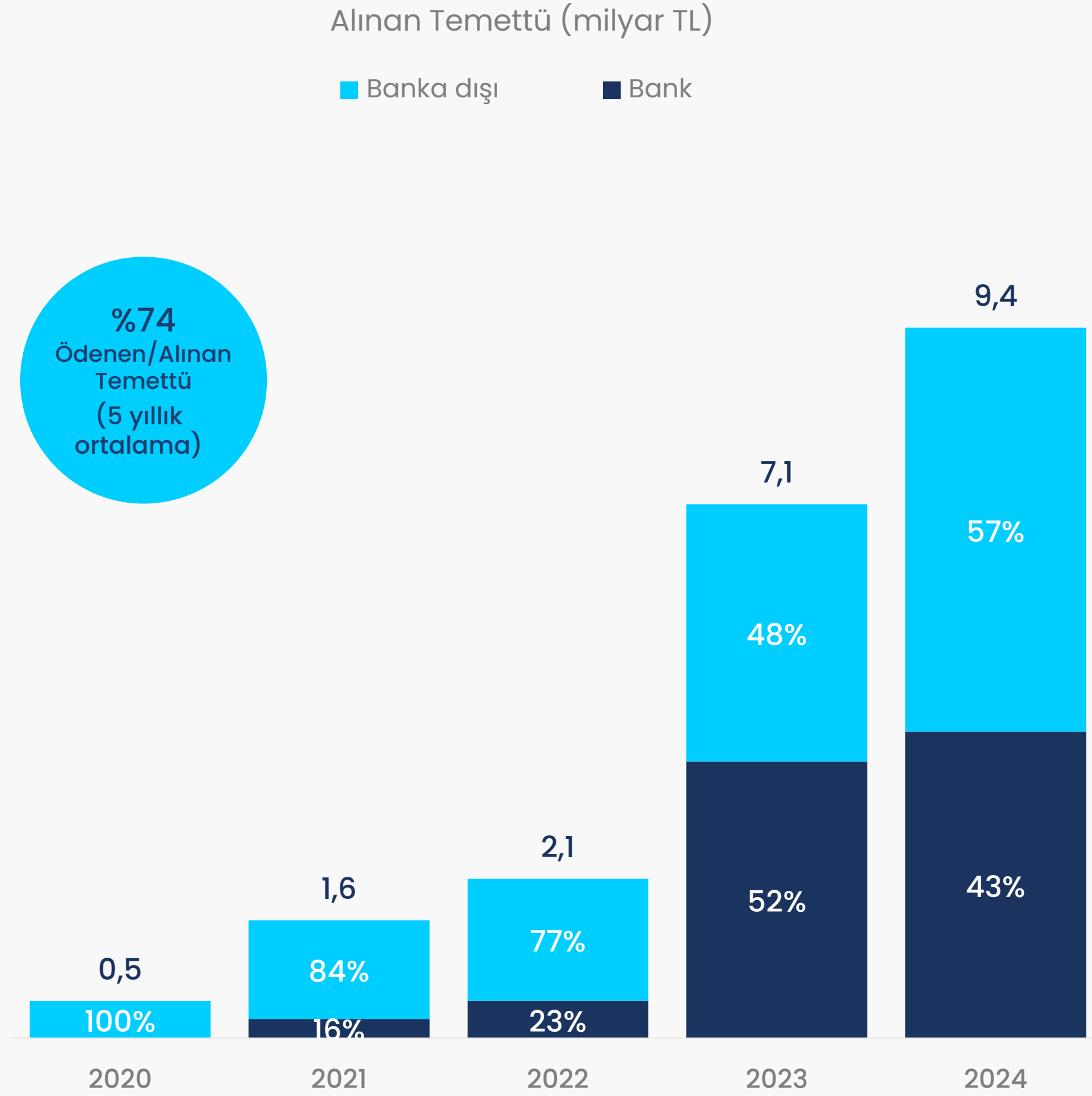
2024

Önceki Temel Finansal Göstergeler için İyi Yolda İlerleniyor

	2021-2023 Rakamları	2021-2025 Hedefleri	Durum
Kombine Gelir Büyümesi	TÜFE + %28	TÜFE + %8	Gerçekleşti
Kombine FAVÖK ⁽¹⁾ Büyümesi	TÜFE+ %34	TÜFE+ %10	Gerçekleşti
Net Borç/FAVÖK ⁽¹⁾⁽⁴⁾	0,8x	<2,0x	Gerçekleşti
Konsolide Özkaynak Karlılığı ⁽⁵⁾	%34,4	%15-%20	Gerçekleşti
Yeni Ekonomi Payı ⁽²⁾⁽³⁾	%11	~%13	Devam ediyor
Döviz Cinsi Gelir Payı ⁽²⁾	%20	+%30	Devam ediyor
Yatırım Harcamaları/Gelir ⁽²⁾	%11	~%14	Devam ediyor
MSCI ÇSY Skoru Güncellemeleri	BB'den AA'ya	En az 1 kademe	Gerçekleşti
Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında Azalma	20% Azalma	2030'da 2021'e kıyasla %42	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 Yasal uyarı: Sabancı Holding'in MSCI ESG araştırma LLC veya iştirakleri ("MSCI") verilerini kullanımı, MSCI logolarının, ticari markalarının, hizmet markalarının veya burada belirtilen endeks adlarının kullanımı, Sabancı Holding'in sponsorluğu, onayı, tavsiyesi veya tanıtımı anlamına gelmez ve herhangi bir garanti olmaksızın sağlanmaktadır.

Banka ve Banka Dışı Arasında Sürdürülebilir ve Dengeli Temettü Geliri



Not: 2020 yılında BDDK, salgının neden olduğu belirsizlik ortamında bankaların sermaye yeterliliklerini güçlendirmek ve güçlü mali yapılarını korumak amacıyla temettü dağıtımlarına sınırlama getirmiştir.

Kararlı Strateji ve Güçlü Getiri Profiliyle Küresel İklim Geçişinde Öncü

Karbonsuzlaştırmayı Sağlayacak Portföy Dönüşümü...

Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %20 azalma ⁽¹⁾	Su tüketiminde %24 azaltım ⁽¹⁾	Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %42 azalma ⁽²⁾
Türkiye’de 81 ildeki DC şarj noktaları ile 1.	Küresel ölçekte üretim filosu ile yenilenebilir enerji kapasitesi ⁽³⁾ 4 GW+	
Toplam çimento üretiminin %85 ’i CSC Altın sertifikalı tesislerde	Yenilenebilir elektrik kullanımının 2x artması ⁽⁴⁾	
Akbank, karbonsuzlaştırma hedefleri ile NZBA üyesi ⁽⁵⁾	SDG bağlantılı faaliyetlere USD5milyar harcama taahhüdü ⁽⁶⁾	

...Finansal Anlamda Getiri Sağlıyor

Avantajlı Finansman

- ⦿ Daha Uzun Vade – 15 yıla kadar
- ⦿ Finansmana Daha Kolay Erişim
- ⦿ Optimize edilmiş borç/öz kaynak oranı
- ⦿ Daha düşük sermaye maliyeti

Teşvikler

- ⦿ ABD’de yenilenebilir enerji için Tax Equity Yatırımı
- ⦿ Türkiye’de yenilenebilir enerji için YEKDEM Mekanizması
- ⦿ Türkiye’de yeşil ve dijital dönüşüm için teşvikler

(1) 2021-2023 yılları arası (2) 2030 hedefleri 2021 baz yılına göre (3) 2026 sonunda (4) 2022’ye kıyasla 2023 rakamları (5) Net-Sıfır Bankacılık İttifakı (6) 2022-2027 yılları arasında

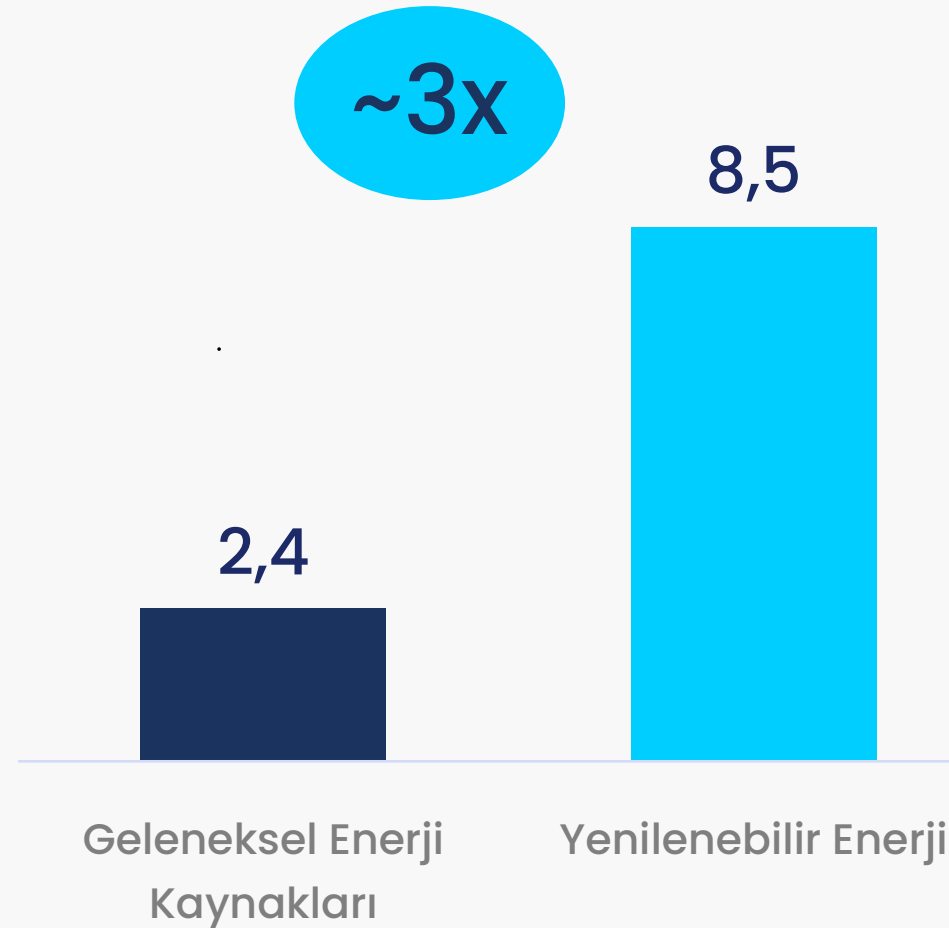
Yerli ve Küresel Rakipler Arasında ÇSY Endekslerinde En Üst Düzey Performans

		YEREL SIRALAMA	KÜRESEL SIRALAMA
MSCI		1	1
CDP	İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ	1	1
	SU GÜVENLİĞİ	1	1
S&P Dow Jones Indices		1	2
SUSTAINALYTICS		1	5
REFINITIV		1	1
EFQM	Sabancı Holding, EFQM tarafından 6 elmas ödülü ve Sürdürülebilirlik için Üstün Başarı Özel Ödülü ile onurlandırılmıştır.		

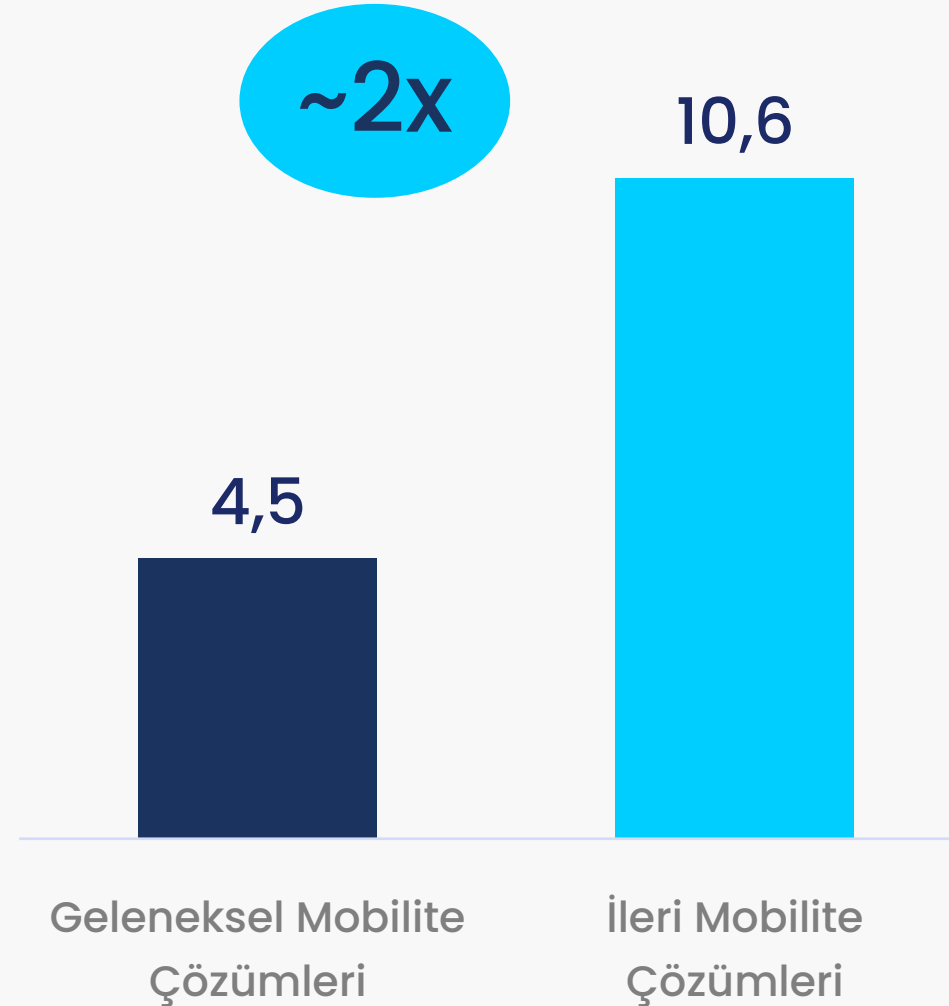
Uzun Vadeli Büyüme Potansiyeli ile Değer Artıran Cazip Yatırımlar

İleriye Dönük EV/EBITDA

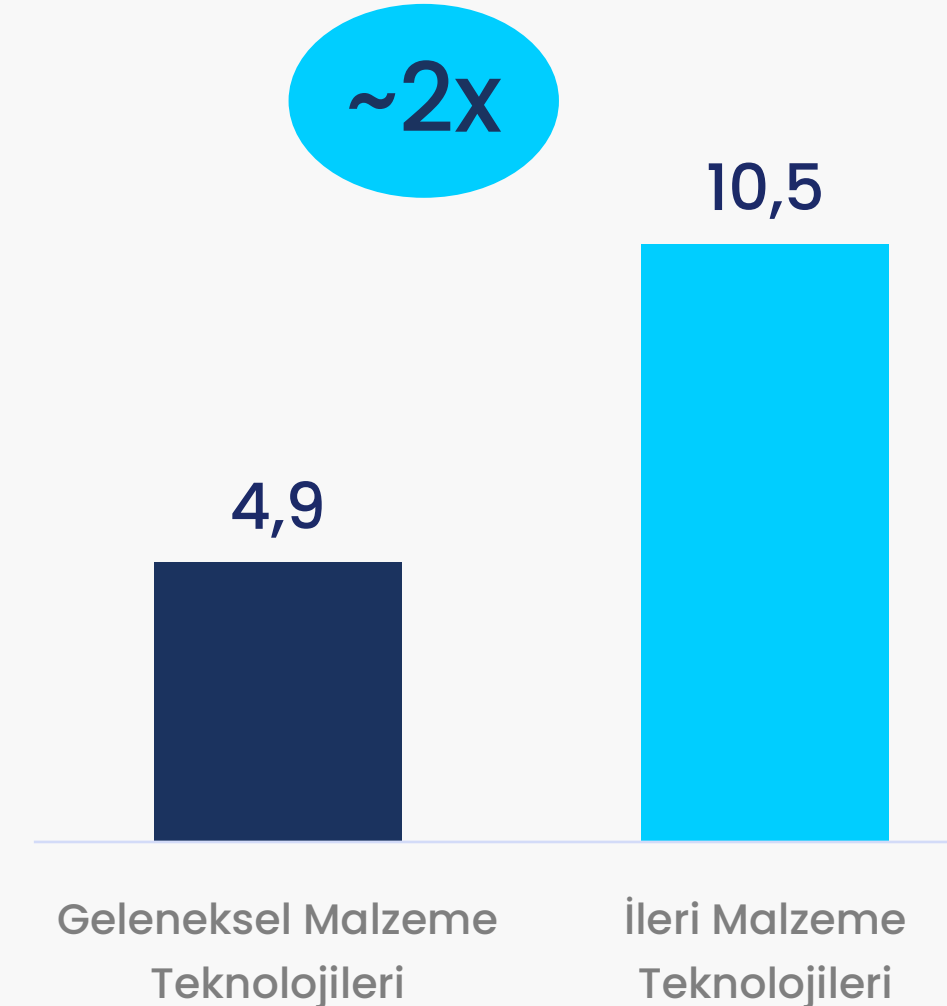
Enerji ve İklim Teknolojileri



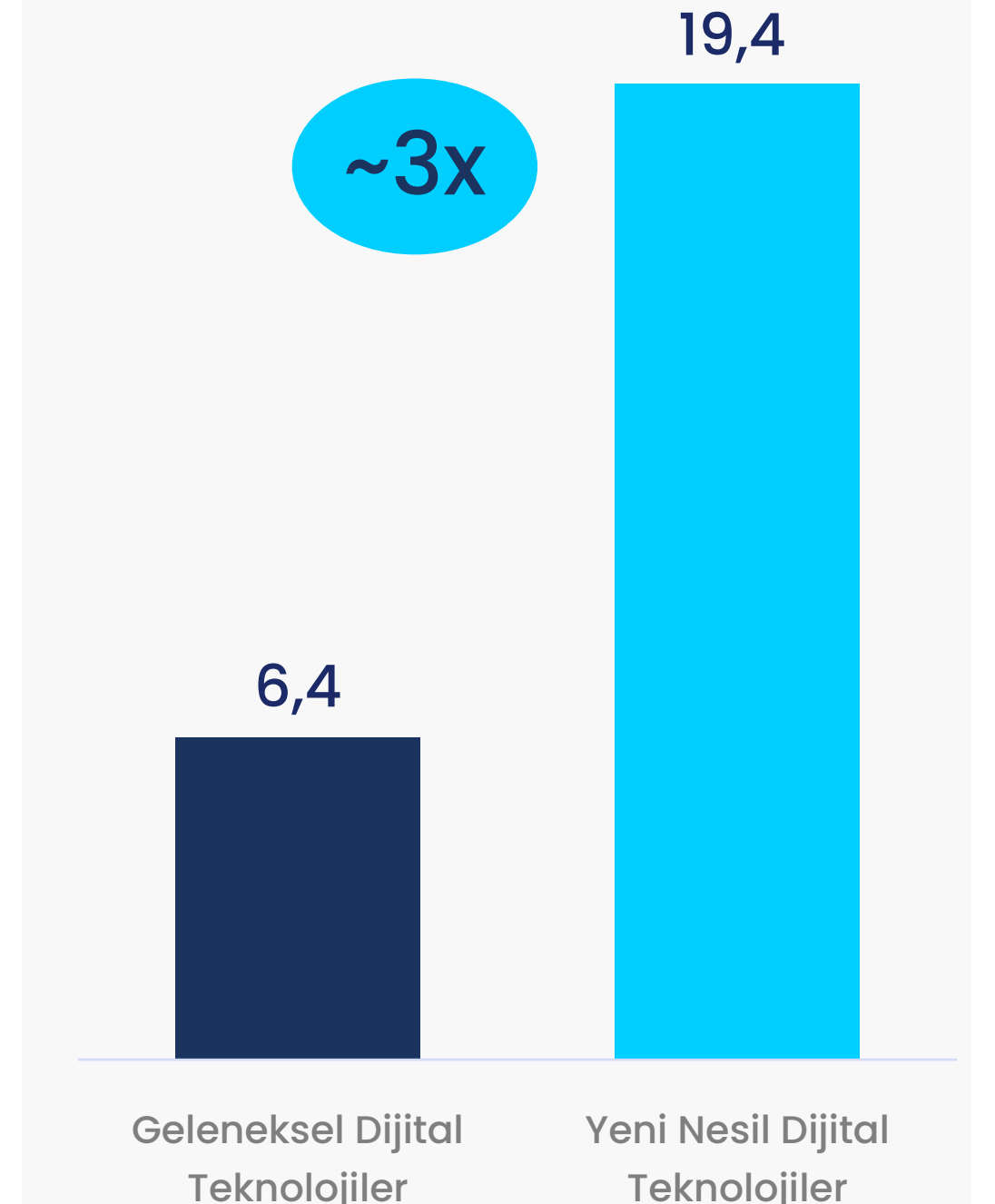
Mobilite Çözümleri



Malzeme Teknolojileri



Dijital Teknolojiler



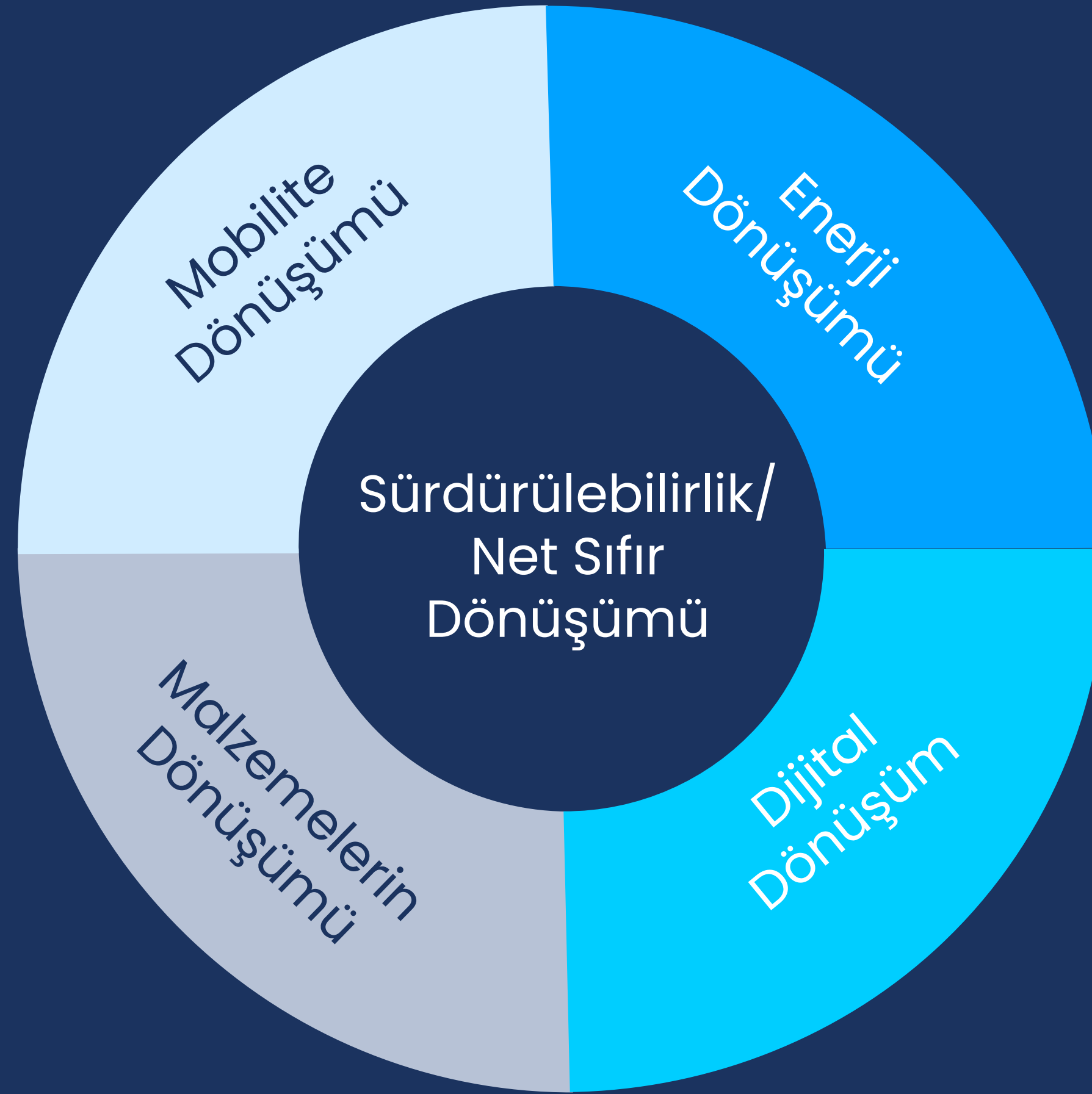
Temel alanlardaki dönüşümü Net Sıfır yönlendirirken, portföy ve yatırım planımız için de önemli bir baz teşkil ediyor

Mobilite Dönüşümü

Mikro-mobilite, elektrikli/alternatif yakıtlı araçlar ve otonom sürüşte yenilikler

Malzemelerin Dönüşümü

Gelenekselden ileriye, yeni üretim yöntemleri ve dögüsel ekonomi ilkelerinin uygulanması



Enerji Dönüşümü

Yenilenebilir enerji büyümesi, şebeke modernizasyonu, karbon yakalama ve hidrojen gibi yeni teknolojiler

Dijital Dönüşüm

Yapay zeka/makine öğrenmesi ve kuantum bilişim ile veri merkezi ve bulut altyapısının büyümesi

Uzun Vadeli Görünürlük Sağlayan Sermaye Kullanım Alanları

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
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi



Sürdürülebilirlik / Net Sıfır Dönüşümü

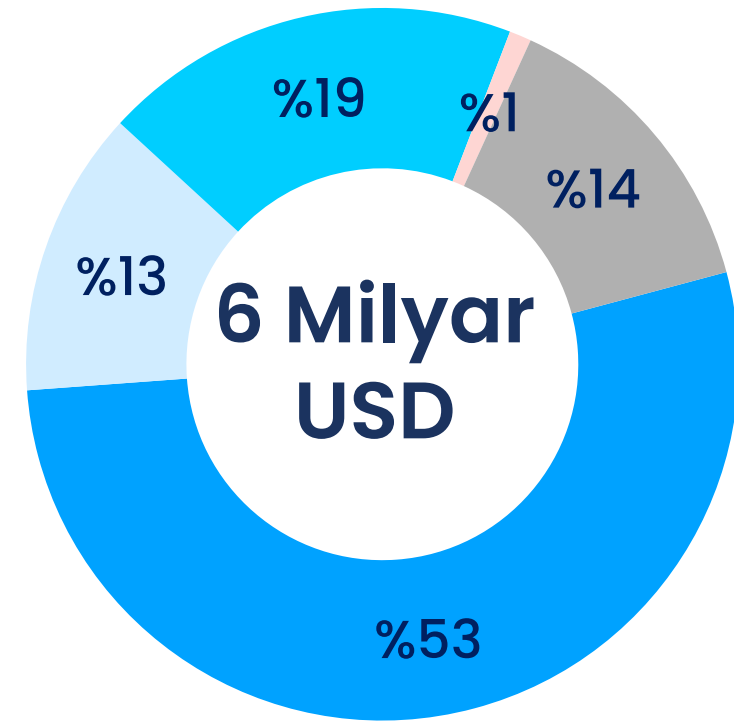
- Daha yüksek çarpanlara sahip belirli sektörlerde ölçeklenebilir şirketlere odaklı
- İç Verim Oranı (IRR) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) + (%1 ile %3 arası)

Bilançonun Etkin Kullanımı

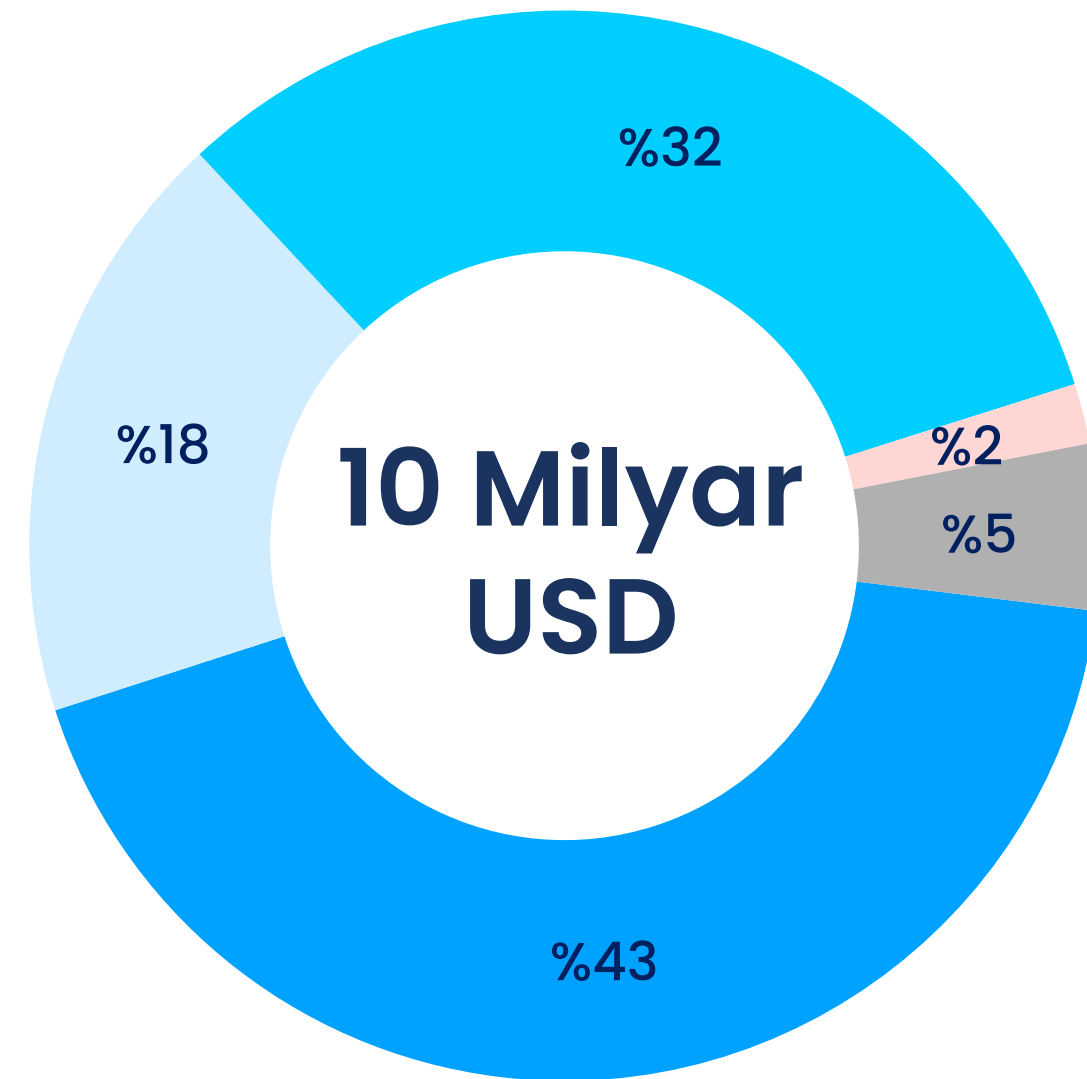
- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Net Borç / FAVÖK⁽¹⁾ ≤ 2x

Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile Daha Dengeli Net Aktif Değer

2019 NAD



Güncel NAD

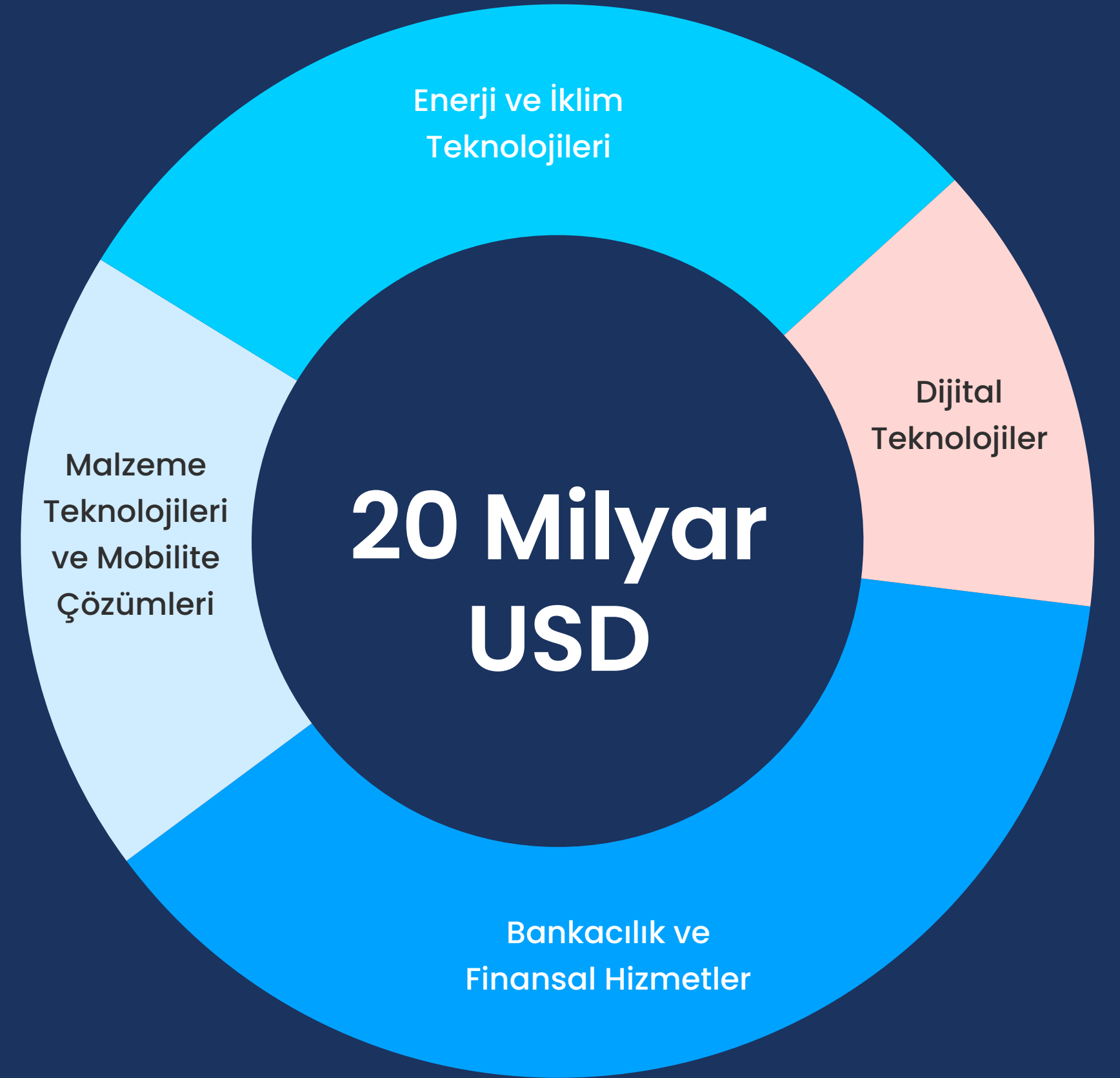


AOSM Düzeltilmiş Getiri :
+20 baz puan

■ Bankacılık ve Finansal Hizmetler ■ Malzeme Tek. Ve Mobilite Çöz. ■ Enerji ve İklim Tek. ■ Dijital Tek. ■ Diğer(1)

(1) Diğer: 2019 ve Güncel Net Aktif Değeri (NAD) için Carrefoursa, Tursa, AEO ve Exsa/Exsa Gayrimenkul. 2019 yılındaki "Diğer" segmentinin büyük kısmı, 2022'deki satışı öncesinde Philsa'dan (422 Milyon ABD Doları) gelmektedir. Holdingin net nakit pozisyonu NAD hesaplamasına dahil edilmemiştir.

2029 HEDEF NAD



AOSM Düzeltilmiş Getiri :
+120-150 baz puan

Değer Odaklı Yol Haritamız

2024-2029 HEDEFLERİ

NET AKTİF DEĞER (USD) ⁽¹⁾	20 milyar USD
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ ⁽²⁾	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI/CİRO ⁽³⁾	% 15 – % 20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI ⁽⁴⁾	≥%30
NET BORÇ/ FAVÖK ⁽³⁾	≤2,0 x
Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında Azalma ⁽⁵⁾	% 42 2030'a kadar
Sabancı Holding'deki Kadın Lider Oranı	% 50 2030'a kadar

(1) Beklenti dönemi sonu (2) Beklenti dönemi ortalaması; 2018-2023 Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM) %12,43 olup, 2024-2029 dönemi için AOSM %12 varsayılmaktadır. (3) Banka dışı, beklenti döneminin ortalaması olarak kombine (4) Beklenti döneminin sonunda, banka dışı, kombine (5) 2021 baz yılı ile karşılaştırılmıştır.

**Sürdürülebilir,
Dijital, Ölçeklenebilir**

**Stratejik
İş Birimleri**

Türkiye’de Enerji Dönüşümüne Liderlik Ederken, Küresel Düzeyde Yeni Teknolojileri Keşfediyoruz



Dağıtım ve Perakende

- ◉ %25 pazar payı ile elektrik dağıtım ve perakende hizmetleri
- ◉ Önemli altyapı büyüme potansiyeline sahip regüle gelirler
- ◉ Müşteri çözümleri ve e-mobilité dahil olmak üzere dijital ve sürdürülebilir yatırımlar

22 milyon
Nüfus

54 TWh
Dağıtılan Elektrik (2024)

59 milyar TL
Regüle Varlık Tabanı
(2024)

2.563
Eşarj Noktası

Üretim ve Ticaret

- ◉ Çeşitlendirilmiş üretim portföyü ve ileri dijital yetkinlikler
- ◉ Yenilenebilir enerji odaklı büyüme; Avrupa'nın en büyüklerinden 1 GW YEKA RES projesi
- ◉ Küresel ölçekte enerji emtia ticareti

3,9 GW
Kurulu Kapasite

5+ GW
2026'da Kurulu
Kapasite Hedefi

29
Enerji Santrali

13,1 TWh
Üretim (2024)

Üretim ve Girişimler

- ◉ Mevcut yetkinlikler ve teşviklerden yararlanarak ABD’de yenilenebilir elektrik üretimi
- ◉ Girişim sermayesi yatırımları yoluyla yıkıcı enerji ve iklim teknolojilerine erişim

0,5 GW
Mevcut Kapasite

14
İklim Teknolojileri Girişim
Sermayesi Yatırımları

Dijital Stratejik İş Birimi Odak Noktaları

Mart 2023'te kurulan Dijital Stratejik İş Kolu, Sabancı Topluluğu'nun dijital alana yatırım yapma taahhüdüne uygun olarak büyüme için önemli bir iş kolu olarak konumlandırıldı

Veri Merkezi

- Hiper ölçek / toptan satış sınıfı veri merkezi odağı
- Küresel olarak birden fazla coğrafyaya yatırım yapma
- Değerlendirilmekte olan organik ve inorganik fırsatlar
- Mevcut bulut yeteneklerini destekleyen veri merkezi
- Enerji işiyle sinerjik

Hibrit Bulut

- Çoklu - hibrit bulut odağı
- 800'den fazla müşteriye hizmet
- Türkiye'nin en hızlı büyüyen bulut altyapılarından biri
- Geliştirilmekte olan dikey bulut çözümleri

Perakende Elektronik

- Hem çevrimiçi hem de çevrimdışı kanallara sahip, Türkiye'nin en yaygın teknoloji perakendecisine sahip olma
- Geleneksel bir perakendeciden güçlü bir fiziksel varlığa sahip dijital bir platforma dönüşme
- Ürün merkezlilikten teknoloji odaklı bütünsel bir müşteri deneyimine geçiş

Malzeme Teknolojileri Stratejik İş Kolu: İleri Malzemelerde büyüme

İnşaat Güçlendirme

- Yenilikçi güçlendirme malzemeleri
- Beton ve çimento bazlı karışımlar için fiber güçlendirme
- Deprem güçlendirme

KORDSA

Kompozit

(Epoksi/Karbon Fiber/Seramik Fiber)

- Havacılık ve otomotiv endüstrisi
- ABD, İtalya ve Türkiye
- B787 Dreamliner'in Kuzey Amerika'daki tek tedarikçisi
- Orion Kapsül Ortağı

KORDSA

Çimento

- Gri, Beyaz, CAC⁽¹⁾
- Türkiye'de 6 tesis, İspanya'da bulunan Avrupa'nın en büyük entegre beyaz çimento tesisi, ABD'de gri/beyazçimento öğütme tesisleri
- ABD'nin en büyük çimento ihracatçılarından biri, Türkiye'nin tek ve dünyanın sayılı CAC üreticilerinden
- Düşük karbonlu ürünlere geçiş

AKÇANSA ÇİMSA

Beton

- Türkiye'de 50'den fazla hazır beton tesisi
- Katma Değerli ürünler için platform
- Geri dönüştürülmüş beton atıkları
- Mega projelerde iş ortağı

AKÇANSA ÇİMSA

Lastik Kord

(Polimer)

- #1 Lastik Kordbezi Üreticisi (NY+PET)
- Türkiye, Endonezya, Tayland, ABD ve Brezilya'da üretim
- Küresel ayak iziyle tüm global lastik üreticileriyle stratejik ortaklık
- Cironun %70'inden fazlası onay-bazlı müşterilerden

KORDSA

(1) Kalsiyum alüminat çimento

Kuruluşundan Gelen Sağlam Temel

Lastikler ve Lastik Merkezli Çözümler

951 milyon USD

SATIŞ GELİRİ(2024)

786 milyon USD

PİYASA DEĞERİ (2024)

%16,6

FAVÖK Marj (2024)

0,6x

NET BORÇ/FAVÖK(2024)

Ticari Araçlar (Otobüs, Midibüs, Hafif Ticari Araç vb)

500 milyon USD

SATIŞ GELİRİ(2024)

24 Model

Temsa Otobüs, Yolcu Otobüsü,
Fuso Hafif Kamyon, Ferhay

11,2%

FAVÖK Marj (2024)

0,4x

NET BORÇ/FAVÖK(2024)

**50 Yılın
Üzerinde**

**Küresel
Lider Ortaklar ile**

Küresel Pazarlara Erişim

- 80'den fazla ülkede, >6000 satış noktası
- Türkiye ve 5 ihracat ülkesinde lastik pazar lideri
- ABD, Fransa, İspanya, Litvanya, Yunanistan ve Romanya'da önemli Ticari Araç pazar payı

En İyi Operasyonel Mükemmeliyetinin En İyisi

- Lastik: Son 2 yılda en iyi faaliyet kar marjı sağlayan ilk 3 küresel lastik üreticisinden biri
- Ticari Araç: 10 şirketten oluşan kıyaslama grubunda en yüksek faaliyet kar marjı ⁽²⁾
- Bilim temelli sürdürülebilirlik hedeflere sahip dünyanın ilk lastik şirketi
- Su Güvenliği ve İklim Değişikliği konularında CDP A Listesinde
- Kalite, performans, sürdürülebilirlik ve organizasyon konusunda sayısız ödül

ARGE ile ticarileşen İnovasyon

- 2 Ar-Ge merkezinde 200'den fazla araştırmacı
- Türkiye'nin ilk sertifikalı Ar-Ge merkezi, ilk Elektrikli Otobüs, ilk Hidrojenli Otobüs⁽³⁾, ilk Elektrikli Araçlarla uyumluLastik

(1) Kuzey Amerika özel otobüs sektöründe %16 pazar payı, Fransa genelinde %5 pazar payı (Yolcu Otobüsü segmentinde %8 pazar payı), İspanya genelinde %4 pazar payı (Yolcu Otobüsü segmentinde %11 pazar payı), Yunanistan genelinde %7 pazar payı, Romanya genelinde %4 pazar payı, Portekiz genelinde %7 Pazar payı. (2) 2023 yılında yerel ve küresel otobüs üreticileri arasında 10 halka açık şirket arasında en yüksek pazar payı (3) Pilot proje

Akbank: Tam Ölçekli Bir Finansal Güç Merkezi Olarak Üstün Konumlanma

%17,8 SYR⁽¹⁾

%15,1 Tier-1⁽¹⁾
Rasyosu

Sürdürülebilir karlılık artışı
için önemli rekabet
avantajı

+%72

2021 yıl sonundan
bu yana

Net aktif müşteri
büyümesinde güçlü artış,
toplam (14,5 milyon) ile
güçlü gelir tabanı



Tüketicide +1,9, konutta +6,7 ve
KOBİ'de 3,1 puan, TL vadesiz +3,1
puan artış
2023 yıl sonundan bu yana⁽²⁾

Yüksek getirili ve uzun vadeli
krediler ile TL mevduatlarında
güçlü pazar payı artışı

+28 puan

2022 yıl sonundan
bu yana

%86 ile Net ÜveK/operasyonel
gider rasyosunda dikkat
çekici artış

%96

Dijital kanala taşınan
işlemler⁽³⁾

Öncü dijital yetkinlikler ve
çeşitlendirilmiş ürün portföyü

%82

TL Kredi/Mevduat
Oranı⁽⁴⁾

Fonlama optimizasyonu
için önemli bir alan

AKBANK AG

Bankacılık

Akbank'ın Avrupa'daki amiral gemisi, 2023 yılı itibarıyla %36'yı aşan güçlü SYR'si ile önümüzdeki yıllarda büyüme için güçlü bir şekilde konumlandırıldı

AKLease

Finansal Kiralama

Net finansal kiralama
alacaklarında %12,4 pazar payı⁽⁵⁾

AKYatırım

Aracı Kurum

2024'te ÖST ihraçlarında⁽⁶⁾ %38 pazar payı ile lider

AKPortföy

Portföy Yönetimi

848,5 milyar TL⁽⁷⁾ toplam AuM ve özel portföy yönetiminde 83 milyar TL AuM ile lider

AKÖde

E-Para

Tosla ve Tosla İşim: Bireyleri ve ticari işlemleri hedefleyen mobil platform ödeme aracı

**AKBANK
VENTURES**

Kurumsal
Girişim Sermayesi

Akbank'ın stratejik yatırımlarını desteklemek için büyüme potansiyeli yüksek yeni nesil işletmelere yatırım hedefi

Aksi belirtilmedikçe, tüm veriler 2024 itibarıyla (1) Düzenlemeler hariç. Düzenlemeler: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirilme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2024 için 26.06.2023 döviz kuru dikkate alınmıştır. (2) Pazar payı verileri 27.12.2024 itibarıyla sadece BDDK haftalık verilerine (KOBİ kredileri için Aralık 2024 itibarıyla aylık verilere) dayanmaktadır, özel bankalar arasında (3) Para transferleri, ödemeler ve yatırım gibi finansal işlemler dahil, görüntüleme ve nakit işlemleri hariç (4) Konsolide olmayan verilerdir, TL Kredi/Mevduat oranına TL bono ihraçları ve POS bakiyeleri dahildir. (5) Kasım 2024 itibarıyla (6) Bankaların ve bağlı şirketlerin ihraçları hariçtir. Tüm veriler BIST bazlıdır (7) Özel kurumlar arasında

Hayat, hayat dışı ve sağlık alanlarında kapsamlı hizmet sunan güçlü portföy şirketleri

Hayat ve Emeklilik

5 Yıllık YYBO

1. Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü

%65
(Piyasaya kıyasla +2 puan)

"Devlete ait devri geride bıraktı"

1. Hayat ve Kişisel Sigorta Brüt Prim Üretimi

%81
(Piyasaya kıyasla +20 puan)

"Özel şirketler arasında"
"4. sıradan 1. sıraya"

4 milyon
Müşteri

%12
Tabanda Büyüme

"Çeşitlendirilmiş ürün portföyü ile güçlü büyüme"



Hayat Dışı

60
Yıl Üzerinde Tecrübe

2,3 milyon
Müşteri

6.
%4,8 Pazar Payı⁽¹⁾
Özel şirketler arasında

4 milyon
Poliçe
çeşitlendirilmiş ürün portföyü ve güçlü dağıtım ağı ile

AKSigorta

Sağlık

Sağlık odaklı sıfırdan inşa edilen yetkinlik merkezi

18 ay içinde tamamen yeni teknoloji, organizasyon ve süreçlerle hayata geçirildi

Temel sağlık sigortası işinde büyümeye odaklanmak ve sinerji yaratabilecek sağlık hizmetlerine yatırım yapmak

MEDİSA

Sürdürülebilir, Dijital, Ölçeklenebilir

Ekler

Kapsamlı Uzmanlığa Sahip Disiplinli Lider Kadrosu



Cenk ALPER / YÖNETİM KURULU ÜYESİ ve CEO

1996 yılında Sabancı Grubu'na katıldı. ABD ve Avrupa'da N.V. Bekaert ile 5 yıllık uluslararası deneyime sahiptir. Kordsa'nın dönüşümünü ve ikincil halka arzını CEO olarak yönetti. 2017-2019 yılları arasında Endüstriyel SBU'yu yönettikten sonra, Ağustos 2019'da Sabancı Holding CEO'su olarak "Yeni Nesil Sabancı" vizyonunu hayata geçirmek üzere atandı. TÜSİAD, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) ve Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) yönetim kurulu üyesidir.



Burak ORHUN MALZEME TEKNOLOJİLERİ

Hem Türkiye'de hem de ABD'de çeşitli yönetim pozisyonlarında çalıştıktan sonra, 2018 yılında Sabancı Grubu'na Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Başkanı olarak katıldı. 2021 yılından bu yana Yapı Malzemeleri Grubu Başkanı olarak görev yapmakta olup, bu grup Nisan 2024'te Malzeme Teknolojileri olarak yeniden adlandırılmıştır. Küresel Çimento ve Beton Birliği (Global Cement and Concrete Association) Yönetim Kurulu Üyesidir.



Gökhan EYİGÜN STRATEJİ ve İŞ GELİŞTİRME

Birleşme ve Satın Alma danışmanlığı ve yönetimi alanındaki geniş deneyiminden yararlanarak, 2007 yılında Sabancı Topluluğu'na Strateji ve İş Geliştirme alanında katılmış ve 2021 yılına kadar çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuştur. Mayıs 2021'den bu yana Strateji ve İş Geliştirme Başkanı olarak görev yapmaktadır.



Max SPEUR DİJİTAL

Teknoloji ve BT Hizmetleri Sektöründe 30 yıllık küresel deneyime sahip olan Sayın Speur, Mart 2023 itibarıyla Sabancı Topluluğu'na Dijital Grup Başkanı olarak katılmıştır.



Cevdet ALEMDAR MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ

Sabancı Grubu'nda 27 yıllık deneyime sahiptir. Güney Amerika ve Asya'da 6 yıllık uluslararası deneyimi bulunmaktadır. Daha önce Temsa İş Makinaları ve Brisa'da CEO olarak görev yapmıştır. Nisan 2024'ten bu yana Mobilite Çözümleri Başkanı olarak görev yapmaktadır.



Hakan BİNBAŞGİL BANKA

Ekim 2002'de Akbank'a Değişim Yönetiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılan Hakan Binbaşgil, Ocak 2012'den Ekim 2023'e kadar CEO olarak görev yapmıştır. Halen Akbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı olarak görevine devam etmektedir.



Orhun KÖSTEM FİNANS

28 yıllık kariyerinde Anadolu Grubu'nda Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Finansman Direktörü ile CCI CFO'su gibi çeşitli görevlerde bulunan Sayın Köstem, 2019-2021 yılları arasında Anadolu Efes CFO'su olarak görev yapmıştır. Temmuz 2021 itibarıyla Sabancı Holding Grup CFO'su olarak görev almaktadır.



Filiz Karagül TÜZÜN KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ ve İLETİŞİM

Turkcell'de Kurumsal İletişim Direktörü de dahil olmak üzere çeşitli görevlerde bulunduktan sonra, 2016 yılında Sabancı Holding'e Kurumsal İletişim Direktörü olarak katılmıştır. Şubat 2024'ten bu yana Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Başkanı olarak görev yapmaktadır.



Haluk DİNÇER FİNANSAL HİZMETLER

Sabancı Topluluğu'nda 29 yıllık deneyime sahiptir. 2011-2016 yılları arasında Perakende ve Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak görev yapmış, 2016'dan bu yana Aksigorta ve Avivasa'nın (yeni adıyla Agesa) dönüşümünü yöneterek Finansal Hizmetler Grubu'nu liderlik etmektedir. Eski TÜSİAD Başkanıdır.



Şebnem ÖNDER HUKUK ve UYUM

Türkiye ve yurt dışında White&Case LLP ve British American Tobacco gibi farklı şirketlerde çeşitli deneyimler kazandıktan sonra, 2022 yılında Sabancı Topluluğu'na Hukuk ve Uyum Başkanı olarak katılmıştır.



Fuat ÖKSÜZ DENETİM ve GENEL SEKRETER

2004 yılında Denetim Başkanı olarak Sabancı Topluluğu'na katılmış ve Etik Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. 2010-2017 yılları arasında Enerjisa'da çeşitli sorumluluklar üstlenen Sayın Öksüz, 2018 yılından bu yana Sabancı Holding Denetim Başkanı ve Etik Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Temmuz 2022'de Genel Sekreterlik görevini üstlenerek sorumluluk alanını genişletmiştir.



Kıvanç ZAIMLER ENERJİ

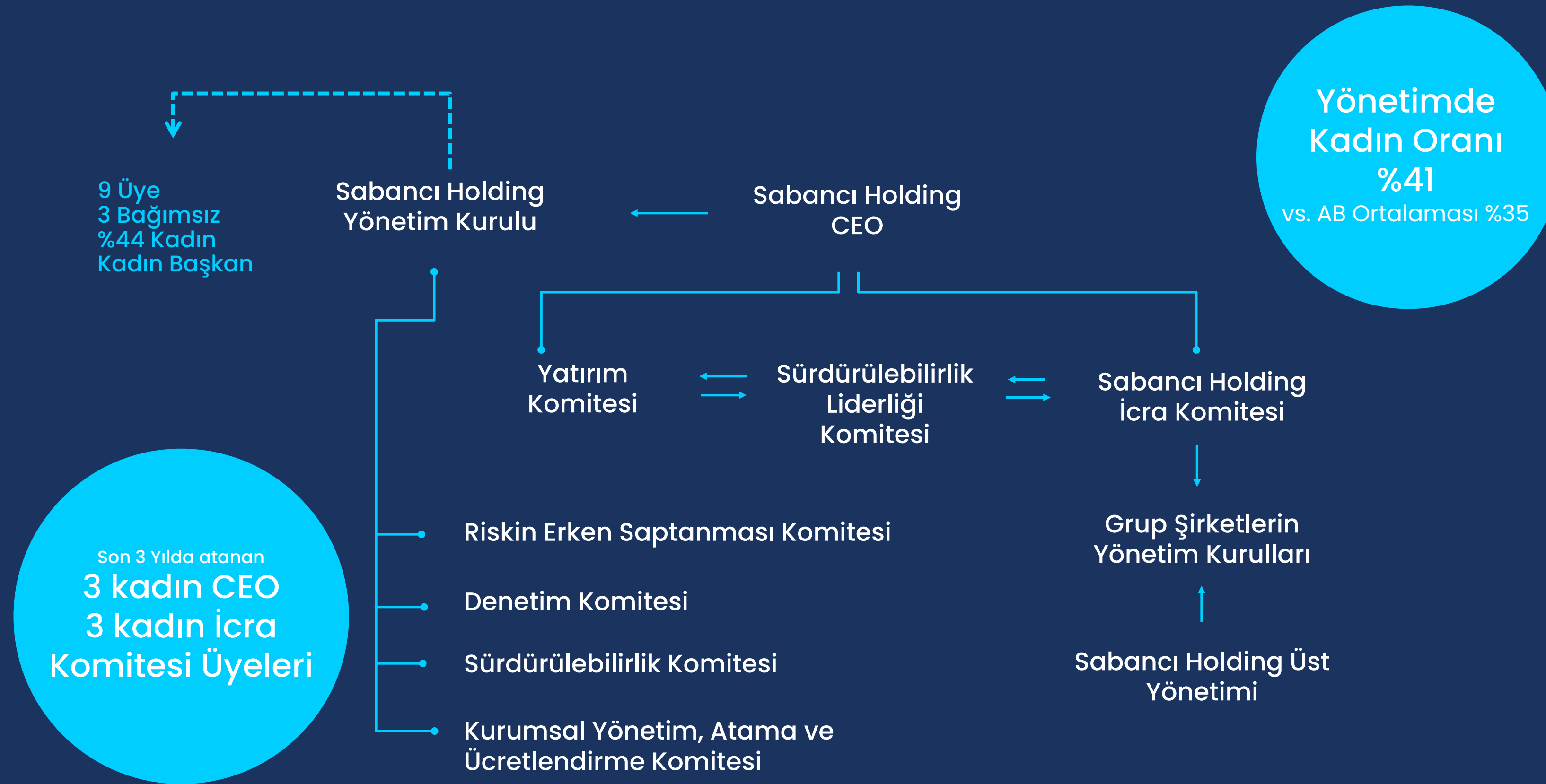
1992 yılında kariyerine başlamış ve 2008 yılında Sabancı Topluluğu'na katılmıştır. Enerjisa'da CEO da dahil olmak üzere çeşitli görevlerde bulunmuştur. 2018 yılından bu yana Enerji Grubu Başkanı olarak enerji sektöründe önemli etkiler yaratmış ve Dünya Enerji Konseyi Türkiye İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.



Yeşim Özlale ÖNEN İNSAN KAYNAKLARI ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2007-2011 yılları arasında Sabancı Holding'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev almıştır. 12 yıl süresince Türkiye ve EMEA Bölgesi'nde danışmanlık yaparak deneyim kazandıktan sonra, Mart 2023 itibarıyla Sabancı Topluluğu'na geri dönmüş ve İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı olarak göreve başlamıştır.

Çeşitlendirilmiş ve Disiplinli Karar Verme Organizasyonu



Politikalar

Sorumlu Yatırım

Sermaye Dağılım Çerçevesi

İş Etiği Kuralları

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Yönetim Kurulu Ücretlendirme

Yönetim Kurulu Çeşitlilik

Ücretlendirme

Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Bağımsız Değerleme Raporları Sonrası

Sabancı Holding Net Aktif Değeri

Milyon USD

Şirketler	Fiili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Şubat 2025 Holding Payı	NAD Payı %	Aralık 2024 Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%53	%41	Piyasa Değeri	9.619	3.920	%38,3	3.895	%36,8
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	1.885	754	%7,4	789	%7,4
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	284	102	%1,0	126	%1,2
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	708	283	%2,8	332	%3,1
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	905	360	%3,5	388	%3,7
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	1.170	638	%6,2	681	%6,4
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	669	292	%2,8	342	%3,2
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	335	238	%2,3	281	%2,7
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	310	177	%1,7	216	%2,0
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	134	67	%0,7	114	%1,1
Total Listed*					6.831	%66,7	7.164	%67,6
Enerjisa Üretim ⁽¹⁾		%50	10.0xŞD/FAVÖK	3.952	1.976	%19,3	1.976	%18,7
Çimsa Building Solutions B.V. ⁽²⁾		%32	Düzeltilmiş Net Varlık Değeri	291	92	%0,9	92	%0,9
Sabancı Climate Technologies ⁽³⁾		%100	Düzeltilmiş Defter Değer	463	463	%4,5	463	%4,4
DxBV		%100	1xDefter Değeri	76	76	%0,7	78	%0,7
TUA		%50	1xDefter Değeri	189	95	%0,9	98	%0,9
Diğer ⁽⁴⁾		%100	1xDefter Değeri	362	362	%3,5	370	%3,5
Halka Açık Olmayan Şirketler ⁽⁵⁾					3.064	%29,9	3.077	%29,0
Toplam					9.895	%96,6	10.241	%96,7
Sabancı Holding Net Nakit					351	%3,4	351	%3,3
Sabancı Holding NAD					10.246	%100,0	10.592	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					5.589		5.715	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%45,5		-%46,0	

Rakamlar TMS 29'a (Enflasyon muhasebesine) göreler. Tüm rakamlar Şubat 2024 için 36,3812 USD/TRY ve Aralık 2024 için 35,2803 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir.

(1) Enerjisa Üretim'in değeri 24.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 25,82 USD/TRY üzerinden hesaplanmış olup; Şubat 2025 itibarıyla defter değeri 3.415 milyon USD'dir. (2) Çimsa Building Solutions B.V. (CBS- eski adıyla Sabancı Building Solutions) 26.09.2024 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 1,1147 EUR/USD kullanılarak hesaplanmış olup; Şubat 2025 itibarıyla defter değeri 347 milyon USD'dir.

(3) Projenin %40'ı tax equity finansmanı sırasında 185 milyon USD olarak değerlendirilmiş olup; Şubat 2025 itibarıyla defter değeri 224 milyon USD'dir. (4) Diğer segmente Tursa, AEO, TMA ve SabancıDx dahildir.

(5) DxBV, TUA ve diğer segmentinin defter değerleri 2024 Aralık sonu itibarıyla olup; Şubat 2024 için 36,3812 USD/TRY ve Aralık 2024 için 35,2803 USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir.

Detaylı Finansallar

	Kombine Gelir ⁽¹⁾						Kombine FAVÖK						Konsolide Net Kar/Zarar					
MİLYON TL	4Ç 2023	4Ç 2024	Değişim	2023	2024	Değişim	4Ç 2023	4Ç 2024	Değişim	2023	2024	Değişim	4Ç 2023	4Ç 2024	Değişim	2023	2024	Değişim
TOPLAM	304.055	330.435	9%	1.172.562	1.243.519	6%	50.590	30.797	-39%	231.166	128.974	-44%	19.356	-3.648	a.d	22.274	-15.475	a.d
BANKA	146.800	178.760	22%	511.071	661.681	29%	39.702	11.728	-70%	161.257	62.104	-61%	7.673	-2.965	a.d	2.294	-11.209	a.d
BANK-DIŞI	157.255	151.675	-4%	661.491	581.838	-12%	10.888	19.069	75%	69.909	66.870	-4%	11.683	-683	a.d	19.980	-4.266	a.d
ENERJİ	66.445	65.018	-2%	312.934	247.054	-21%	6.147	10.590	72%	45.265	39.017	-14%	7.819	658	-92%	14.712	354	-98%
MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ	15.123	13.706	-9%	55.421	52.529	-5%	712	2.059	189%	7.535	7.486	-1%	1.874	485	-74%	3.219	696	-78%
MALZEME TEKNOLOJİLERİ	20.221	20.104	-1%	95.162	83.761	-12%	2.546	1.637	-36%	13.717	10.823	-21%	1.349	-604	a.d	3.738	1.073	-71%
DİJİTAL	21.641	20.617	-5%	71.525	73.266	2%	-651	1.279	a.d	-393	2.421	a.d	-94	-1.073	-1045%	-123	-2.126	-1630%
FİNANSAL HİZMETLER	17.360	15.245	-12%	62.069	59.119	-5%	1.893	3.099	64%	4.731	6.102	29%	-129	1.598	a.d	-504	1.391	a.d
DİĞER	16.464	16.985	3%	64.381	66.109	3%	240	406	69%	-946	1.021	a.d	864	-1.747	a.d	-1.062	-5.655	-432%

2024 yılında 1.4 milyar TL değer düşüklüğü karşılığı yazılmıştır. Bunun 1 milyar TL'lik kısmı banka-dışı, 405 milyon TL'lik kısmı banka tarafında yazılmıştır ve net kar seviyesinde etkilidir.

(1) Kombine gelir Holding temettüsü hariçtir.

Temettü Performansı

Milyon TL	2021	2022	2023	2024	2025
Akbank	255	494	3.666	4.063	2.589 ⁽²⁾
Akçansa	42	36	99	457	477 ⁽²⁾
Aksigorta	110	-	-	-	-
Agesa	64	-	60	120	400 ⁽²⁾
Brisa	107	270	479	452	283 ⁽²⁾
Carrefoursa	-	-	-	-	-
Çimsa	-	109	218	545	327 ⁽²⁾
Kordsa	-	114	41	-	-
Teknosa	-	-	-	-	-
Enerjisa Enerji	454	586	1.087	1.318	1.357 ⁽²⁾
Sabancı Holding ⁽¹⁾	-	26	89	14	15 ⁽²⁾
Halka Açık Olmayan Şirketler	530	479	1.338	2.444	708
Alınan Temettü	1.562	2.114	7.076	9.414	6.156
Ödenen Temettü	714	1.530	3.571	6.181	6.300 ⁽²⁾
Ödenen/Alınan Temettü	%46	%72	%50	%66	%102
Temettü Ödeme Oranı	%15,0	%12,7	%8,1	%40,1	-

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, 2 Mayıs 2024 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 4,85 milyon TL olan olan paylar ile 2 Nisan 2025 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 4,85 milyon TL olan olan paylar için ödenen temettü rakamıdır.

(2) Temettü Dağıtımı Genel Kurul onayına tabidir (Hisse oranına göre brüt rakamlar).

Proaktif ve Şeffaf Yatırımcı İlişkileri



2024



2022



2023

EMEA* Bölgesi Sanayi Şirketleri
İçerisinde Üst Üste 3 Yıl Alınan Ödüller



En İyi
Şirket
Yönetim
Kurulu



En İyi
CEO



En İyi
CFO



Yatırımcı
İlişkilerinde En
İyi Ekip



Yatırımcı
İlişkilerinde En
İyi Kurum



En İyi
Yatırımcı
İlişkileri
Programı



En İyi Yatırımcı
İlişkileri
Profesyonelleri



En İyi ESG
Programı



En İyi
Yatırımcı/Analist
Günleri

Extel tarafından yürütülmüştür (önceki adıyla Institutional Investor)

*Gelişen Avrupa, Orta Doğu ve Afrika



Sabancı Holding dijital yatırımcı ilişkileri asistanı SirA ile tanışın !



Türkiye'nin ilk Yatırımcı İlişkileri Asistanı !

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

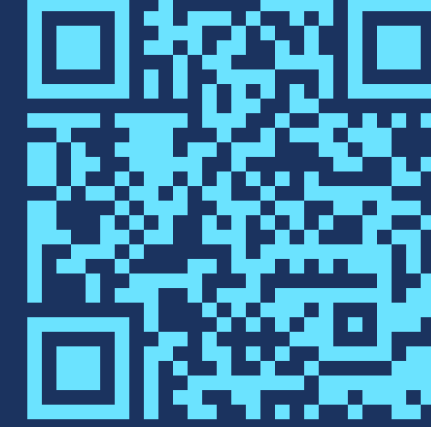
Kerem TEZCAN
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Şule GENÇTÜRK KARDIÇALIOĞLU
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Sezgi ESER AYHAN
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Emine DALAN
Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

ir.sabanci.com



Stratejik İş Grubu Sunumları
– Enerji ve İklim Teknolojileri



Sermaye Piyasaları
Günü 2024



Yatırımcı Sunumu –
Grup Strateji



Finansal Sonuçlar
Sunumu



2023 Faaliyet
Raporu



2023 Sürdürülebilirlik
Raporu

