

**SABANCI**

# Yatırımcı Sunumu

Sürdürülebilir, Dijital, Ölçeklenebilir

OCAK, 2026



# 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

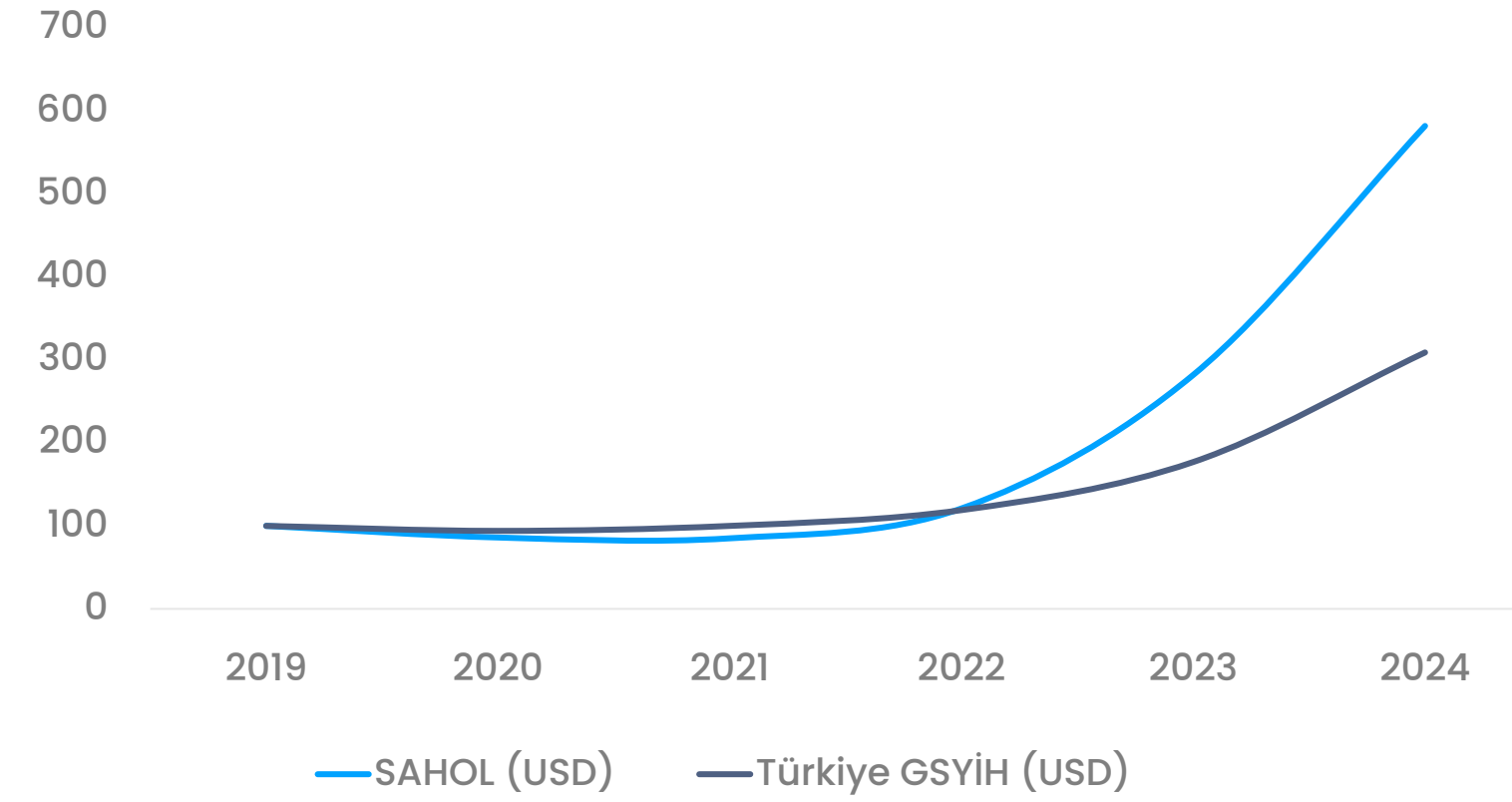
➤ Ölçeklenebilir yatırımlarla portföy dönüşümünü hızlandıracak güçlü bilanço kapasitesi

➤ Küresel iklim dönüşümünde öncülük ederken, Türkiye uzmanlığını güçlü getiri ve yüksek yönetim standartları ile birleştirme

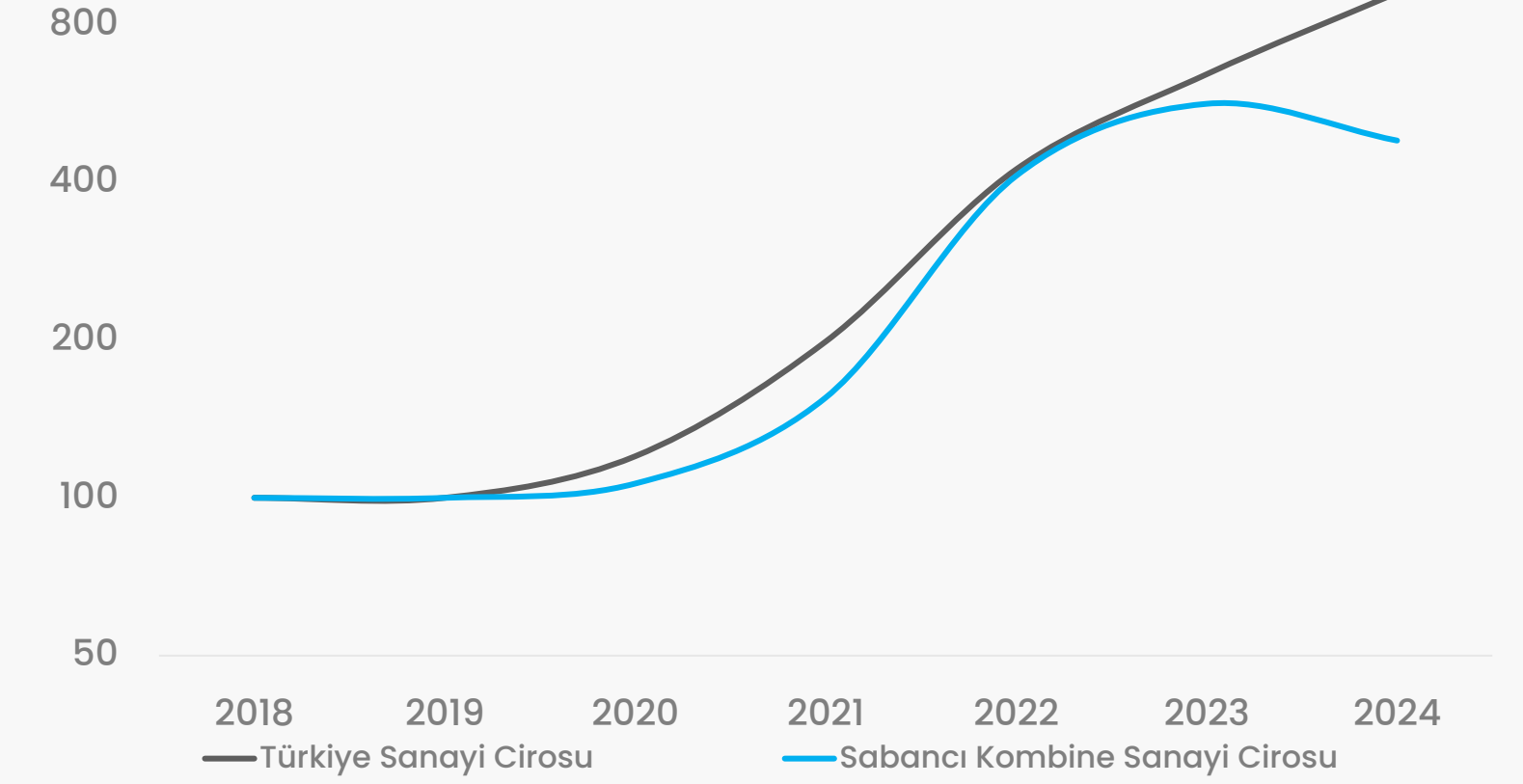
➤ 2029 orta vadeli hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak güçlü yönetim ekibi ve sağlam finansal geçmiş

# Küresel Ölçekte Kapsayıcı Vizyonu ile En İyi Türkiye Gösterge Şirketi

Türkiye GSYİH Büyümesi /  
Sabancı<sup>(1)</sup> Büyümesi



Türkiye Sanayi Ciro Endeksi /  
Sabancı Sanayi Ciro<sup>(2)</sup>



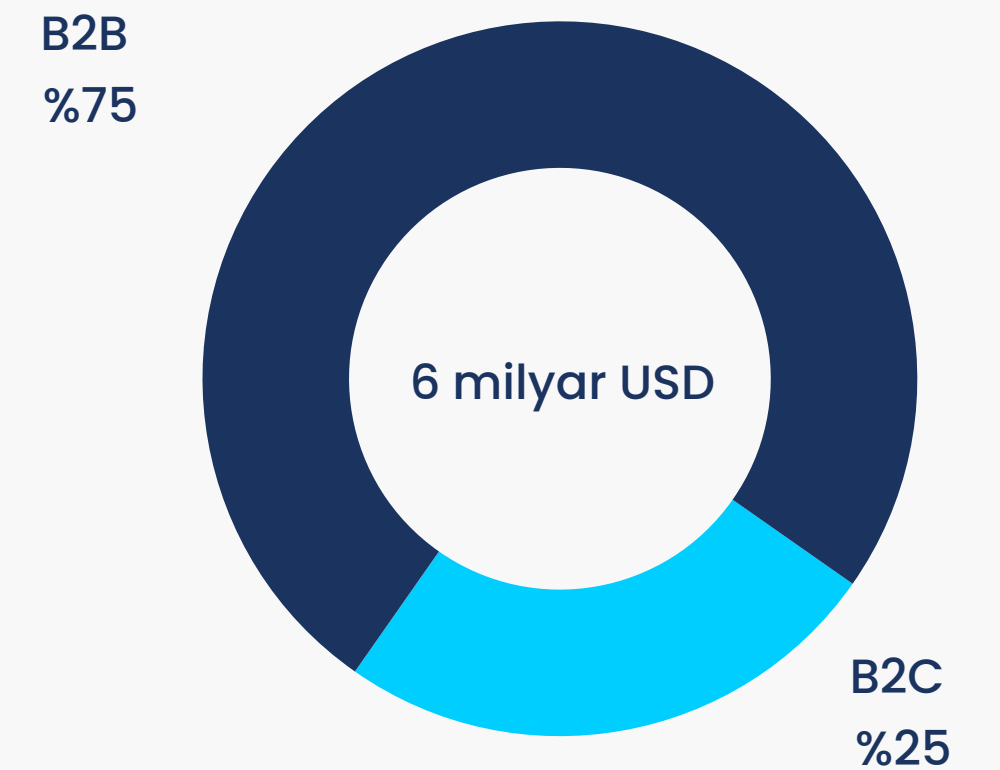
NAD Döviz Dağılımı<sup>(3)</sup>



NAD Coğrafi Dağılımı<sup>(4)</sup>



Banka Dışı NAD B2B/B2C Dağılımı



(1) 2023 ve 2024 rakamlarına enflasyon muhasebesi uygulanmıştır (2) Enerji ve İklim Teknolojileri, Malzeme Teknolojileri, Mobilite Çözümleri (3) Satış gelirlerinin döviz cinsinden dağılımına göre, 2024 (4) Yabancı varlıkların özkaynak değerlerine göre, 2024

# Piyasa Liderlerinden Oluşan Çeşitlendirilmiş Portföy Yapısı

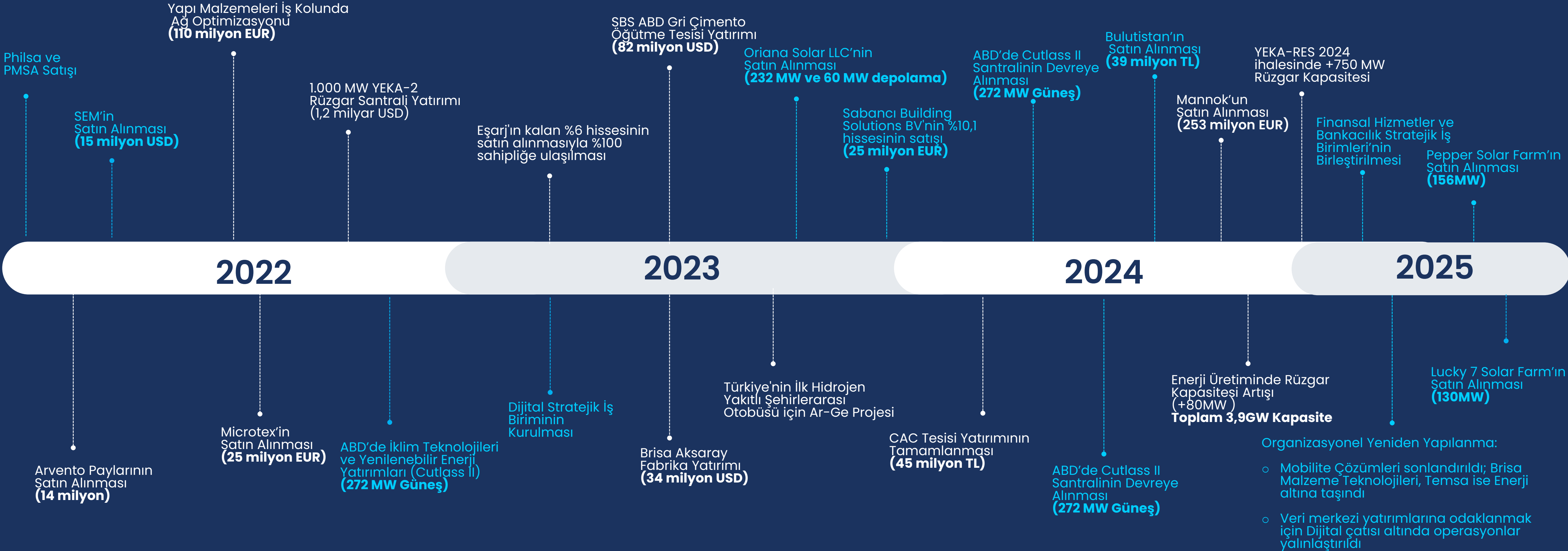
**SABANCI HOLDİNG**  
**%46,8** Sabancı Ailesi  
**%53,2** Fiili Dolaşım

BANKA ve FİNANSAL HİZMETLER NAD Payı: %41			ENERJİ ve İKLİM TEKNOLOJİLERİ NAD Payı: %36					
<b>AKBANK</b> SAHOL: %40,7 Diğer: %5,6 Fiili Dolaşım: %53,7	<b>AGESA</b> SAHOL: %40,0 Ageas: %40,0 Diğer: %0,1 Fiili Dolaşım: %19,9	<b>AKSigorta</b> SAHOL: %36,0 Ageas: %36,0 Fiili Dolaşım: %28,0	<b>ENERJİSA</b> Türkiye'nin Enerjisi SAHOL: %40,0 E.ON: %40,0 Fiili Dolaşım: %20,0	<b>ENERJİSA ÜRETİM</b> SAHOL: %50,0 E.ON: %50,0	<b>SABANCI CLIMATE TECHNOLOGIES</b> SAHOL: %100			
MALZEME TEKNOLOJİLERİ ve MOBİLİTE ÇÖZÜMLERİ NAD Payı: %16			DİJİTAL NAD Payı: %1	DİĞER NAD Payı: %6				
<b>AKÇANSA</b> SAHOL: %39,7 Heidelberg: %39,7 Diğer: %0,8 Fiili Dolaşım: %19,8	<b>ÇİMSA</b> SAHOL: %54,5 Akçansa: %9,0 Diğer: %0,5 Fiili Dolaşım <sup>(1)</sup> : %36,0	<b>KORDSA</b> SAHOL: %71,1 Diğer: %0,3 Fiili Dolaşım: %28,6	<b>BRİSA</b> SAHOL: %43,6 Bridgestone: %43,6 Diğer: %2,6 Fiili Dolaşım: %10,2	<b>TEMSA</b> SAHOL: %50,0 PPF Group : %50,0	<b>SABANCI DİX</b> SAHOL: %100 DXBV SEM Bulutistan	<b>Carrefour SA</b> SAHOL: %57,1 Carrefour: %32,2 Fiili Dolaşım: %10,7	<b>TEKNO SA</b> SAHOL: %50,0 Fiili Dolaşım: %50,0	<b>TEMSA</b> MOTORLU ARAÇLAR SAHOL: %100

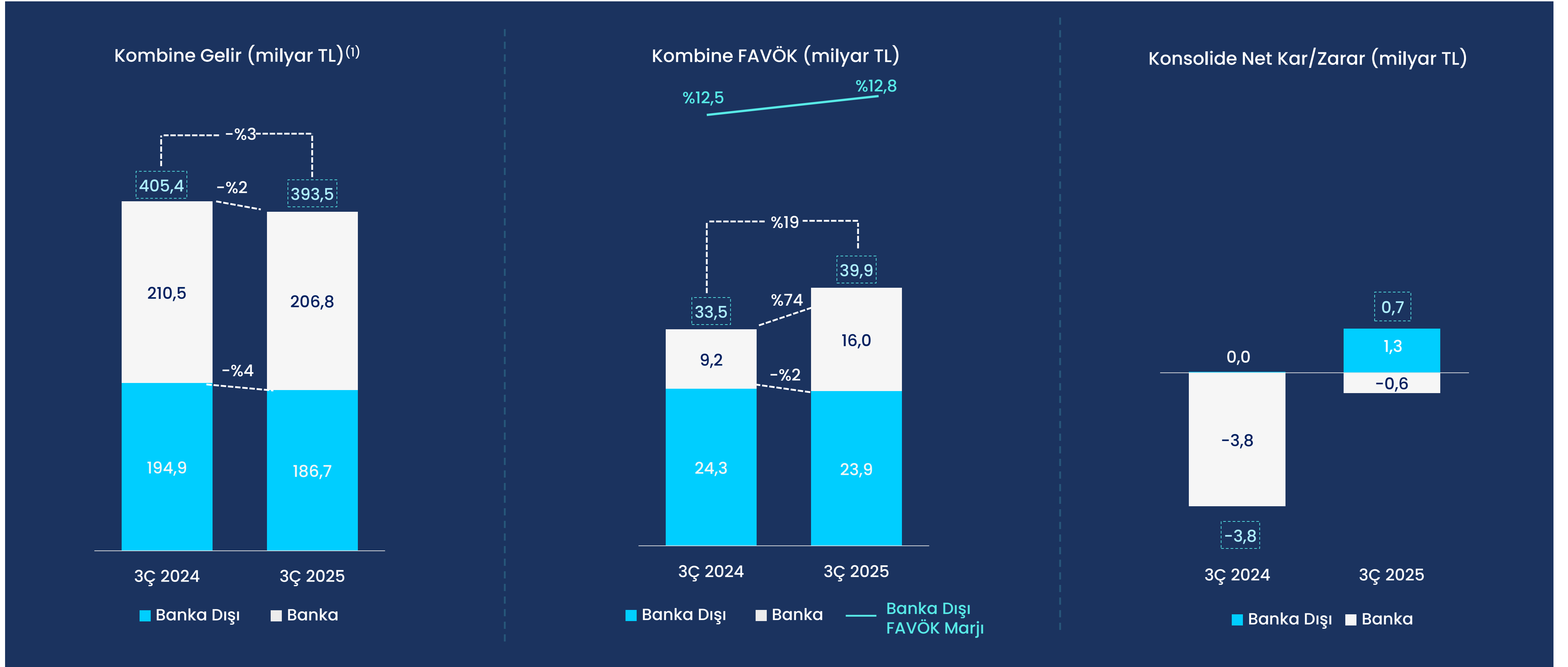
Not: 31.12.2025 itibarıyla, NAV kırılımında Holding solo nakdi dikkate alınmamıştır  
(1) Fiili dolaşım oranı (Akçansa dahil): %45

# Net Aktif Değer Büyümesi için Dinamik Portföy Yönetimi

■ Sabancı Holding kaynaklı NAV büyümesi ■ Grup şirketleri kaynaklı NAV büyümesi



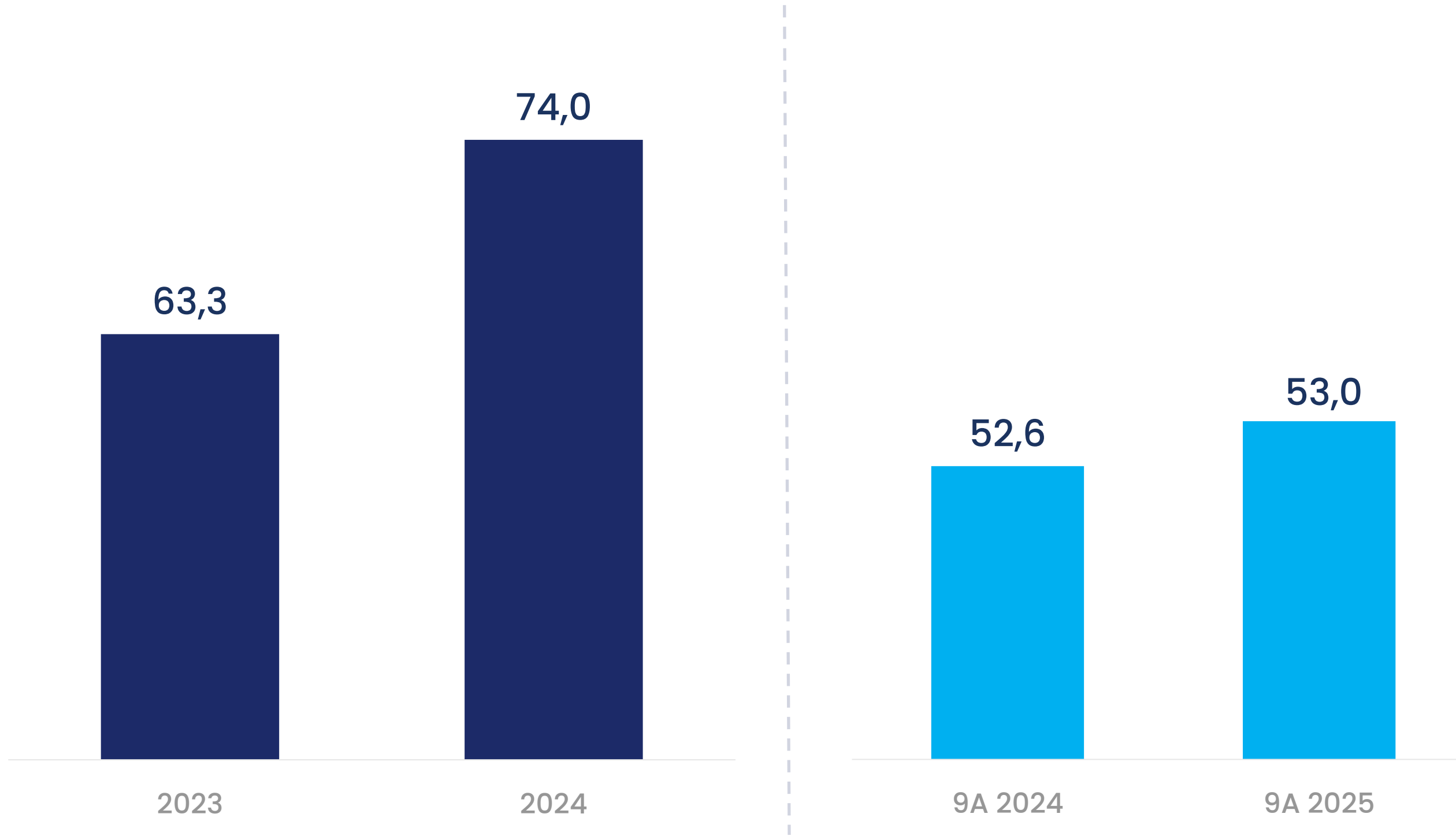
# Etkin finansal yönetim, karlılıkta belirgin bir iyileşme sağladı



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

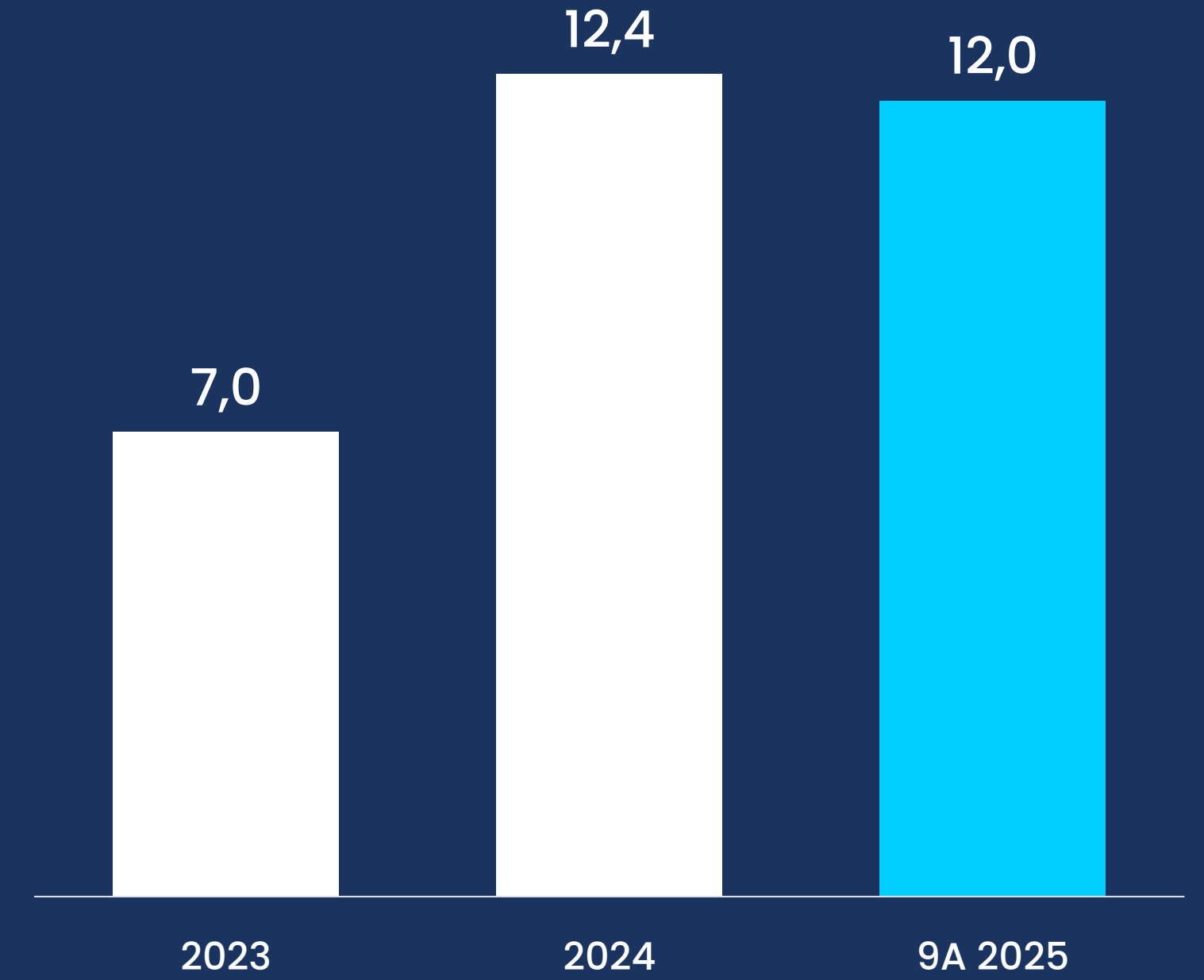
# Operasyonel nakit akışı güçlü FAVÖK ve disiplinli nakit yönetimiyle korunurken...

Operasyonel Nakit Akışı, Kombine & Banka Dışı (Milyar TL)<sup>(1)</sup>



(1) Bankacılık ve finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu hariç tutulmuştur

Holding solo – Net Nakit Pozisyonu (Milyar TL)

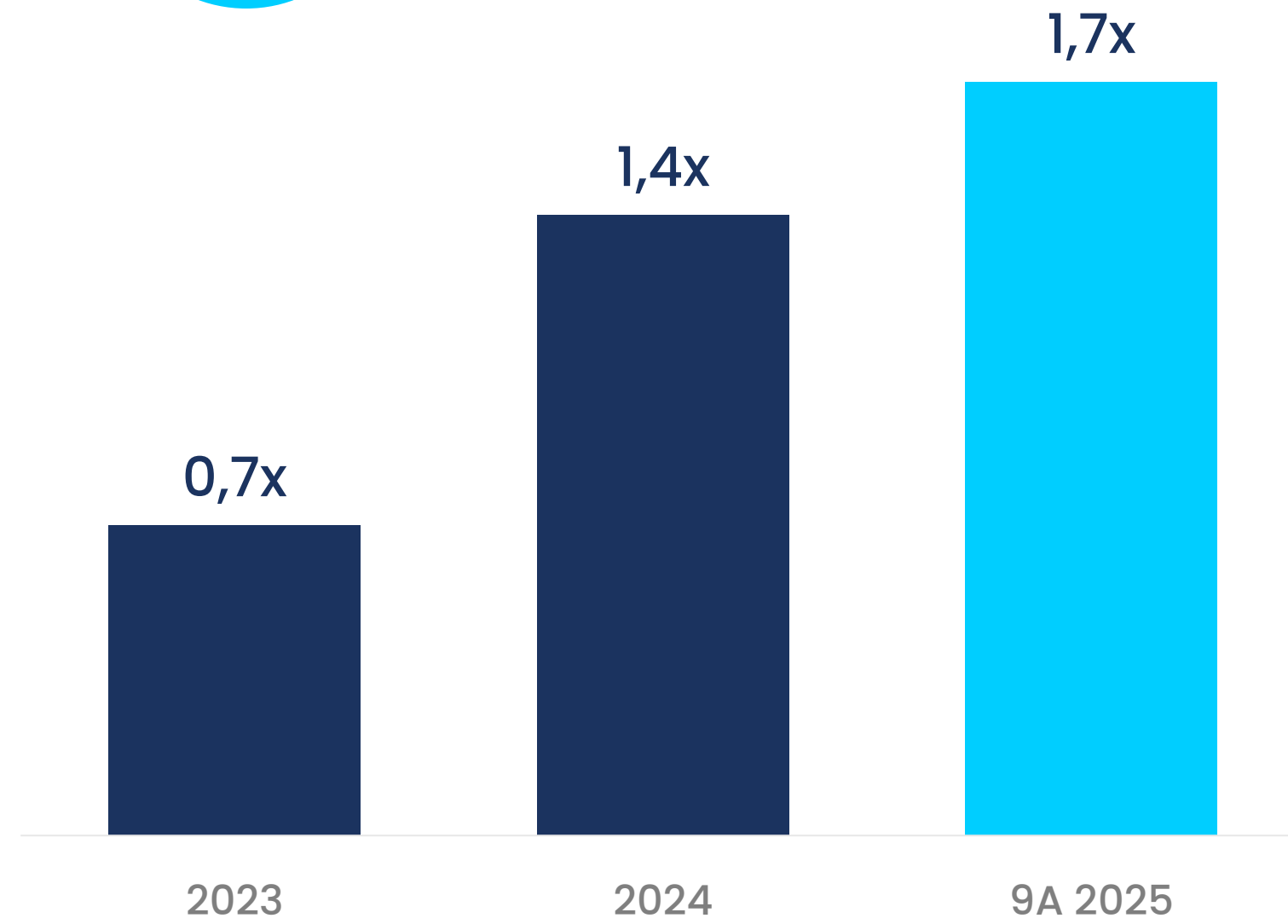




# ...stratejik uygulamalar için **esnek** bir bilanço oluşturdu

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

Politika  
Eşiği:  
≤ 2x



Banka Dışı Yatırım Harcamaları/Gelir <sup>(2)</sup>



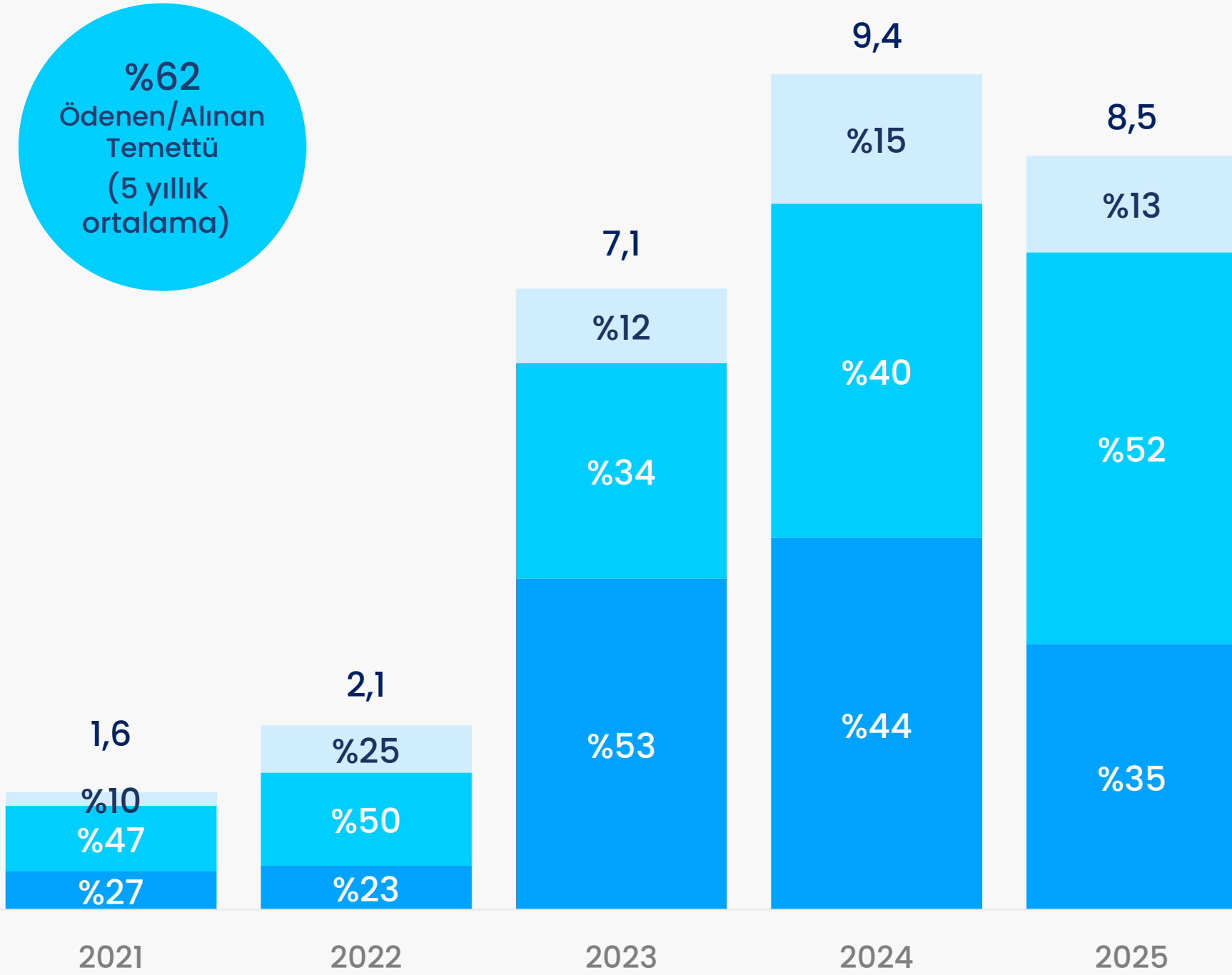
(1) Bankacılık ve finansal hizmetlerin net nakit pozisyonu toplamı hariç tutulmuştur

(2) Maddi duran varlık alımları ile Holding'in iştirakleri için gerçekleştirdiği özkaynak ve sermaye hareketlerine ilişkin nakit çıkışları

# Banka ve Banka Dışı Arasında Sürdürülebilir ve Dengeli Temettü Geliri

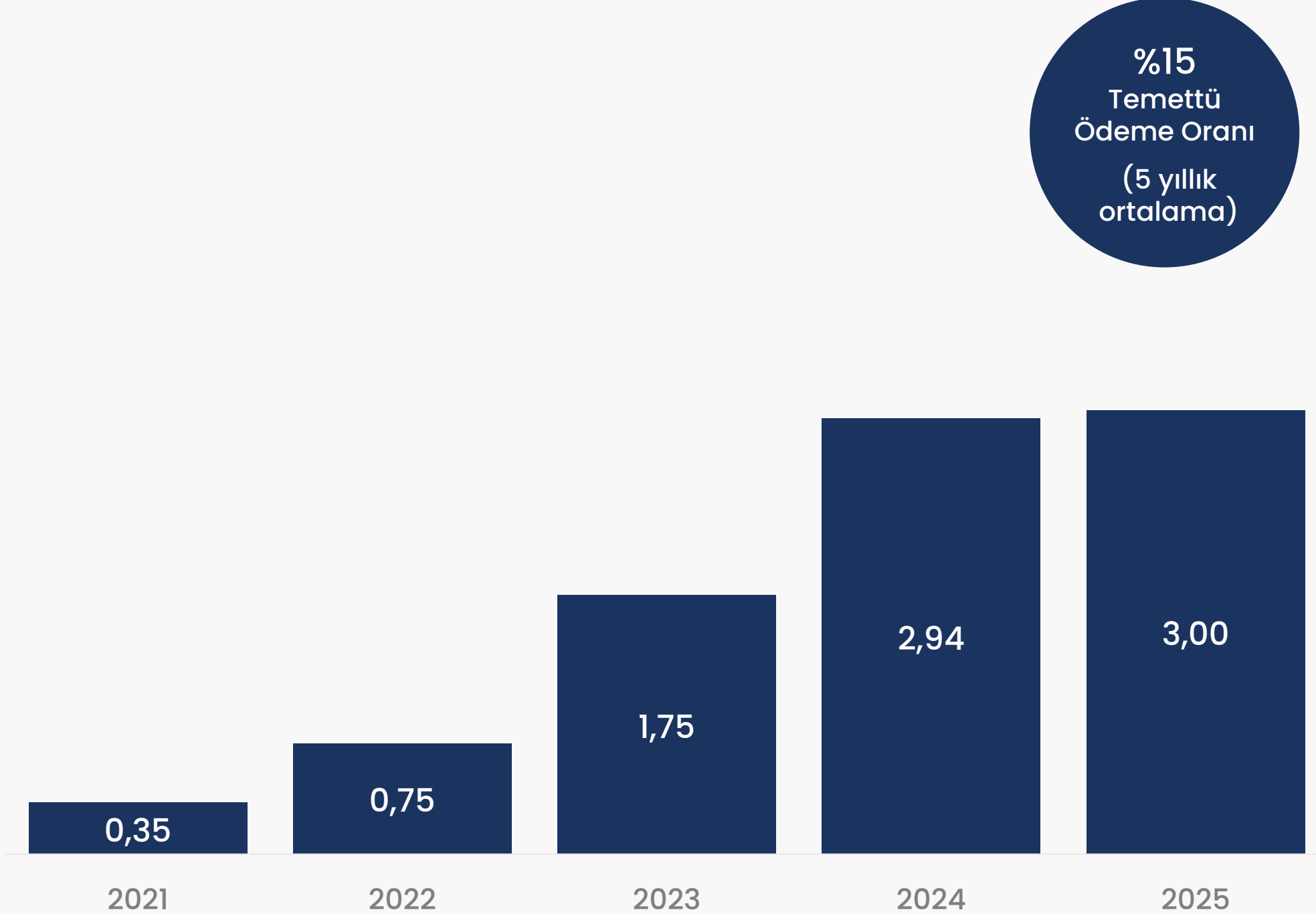
Alınan Temettü (milyar TL)

■ Banka ve Finansal Hizmetler ■ Enerji ve İklim Teknolojileri ■ Malzeme Teknolojileri



**%62**  
Ödenen/Alınan  
Temettü  
(5 yıllık  
ortalama)

Hisse Başı Temettü (TL)



**%15**  
Temettü  
Ödeme Oranı  
(5 yıllık  
ortalama)

Segment bazlı temettü dağılımı, yalnızca 2021 yılında Philsa'dan gelen temettü akışı nedeniyle toplam içinde anlamlı bir paya sahip olan "Diğer" segmentini içermemektedir; sonraki yıllarda Diğer'in payı sırasıyla %2 (2022), %1 (2023), %0,2 (2024) ve %0,2 (2025) olmuştur. Detaylar için Ek'teki Temettü Tablosu'na bakınız.  
Not: Temettü tutarları ilgili yılın satın alma gücünü yansıtmaktadır ve IAS 29 uygulanmamıştır.

# Yerli ve Küresel Rakipler Arasında ÇSY Endekslerinde En Üst Düzey Performans

YEREL SIRALAMA

KÜRESEL SIRALAMA

MSCI 



 CDP  
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ



SU GÜVENLİĞİ



S&P Dow Jones  
Indices  
A Division of S&P Global



 LSEG



 EFQM

Sabancı Holding, EFQM tarafından 6 elmas ödülü ve Sürdürülebilirlik için Üstün Başarı Özel Ödülü ile onurlandırılmıştır

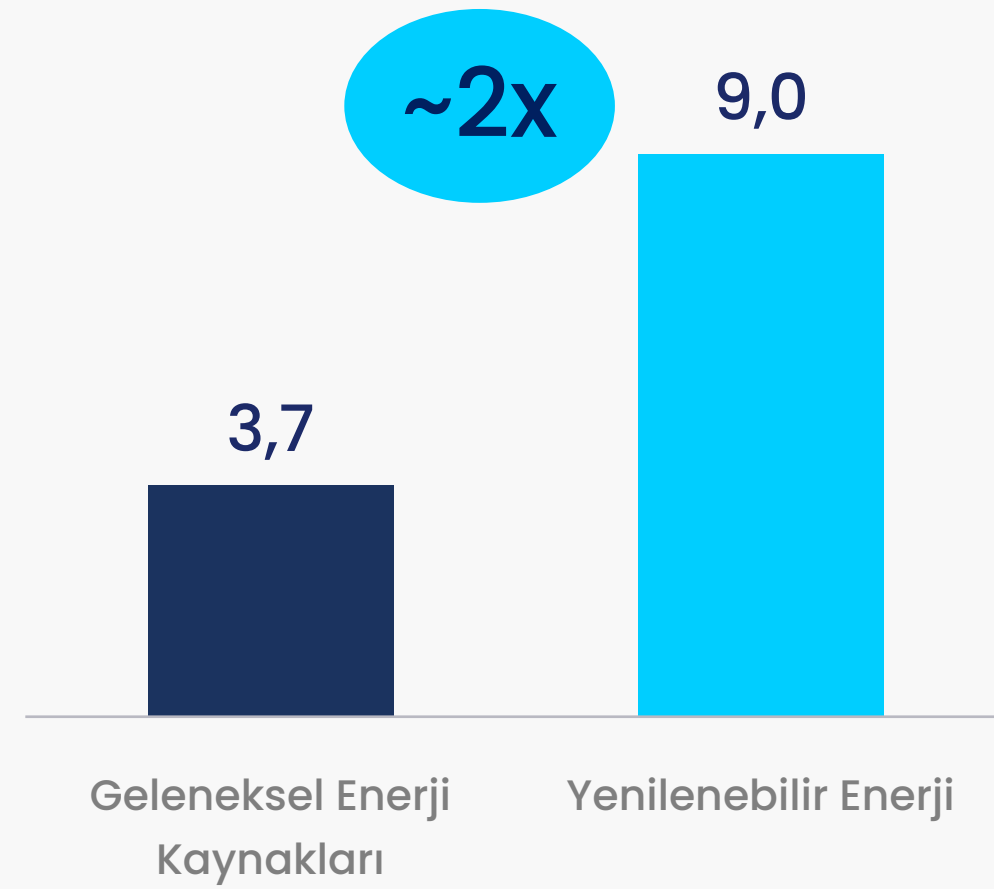
S&P Global

Sabancı Holding, S&P Global tarafından yayımlanan Sürdürülebilirlik Yıllığı'nda üst üste iki yıl yer almıştır

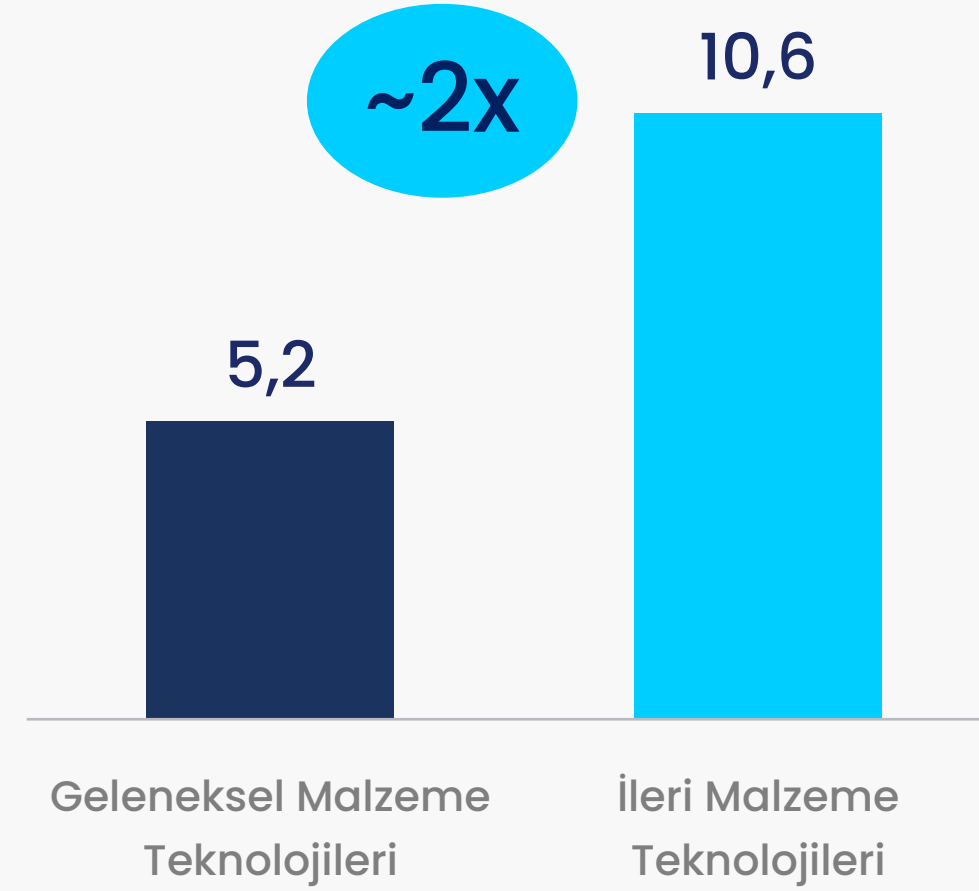
# Uzun Vadeli Büyüme Potansiyeli ile Değer Artıran Cazip Yatırımlar

İleriye Dönük EV/EBITDA

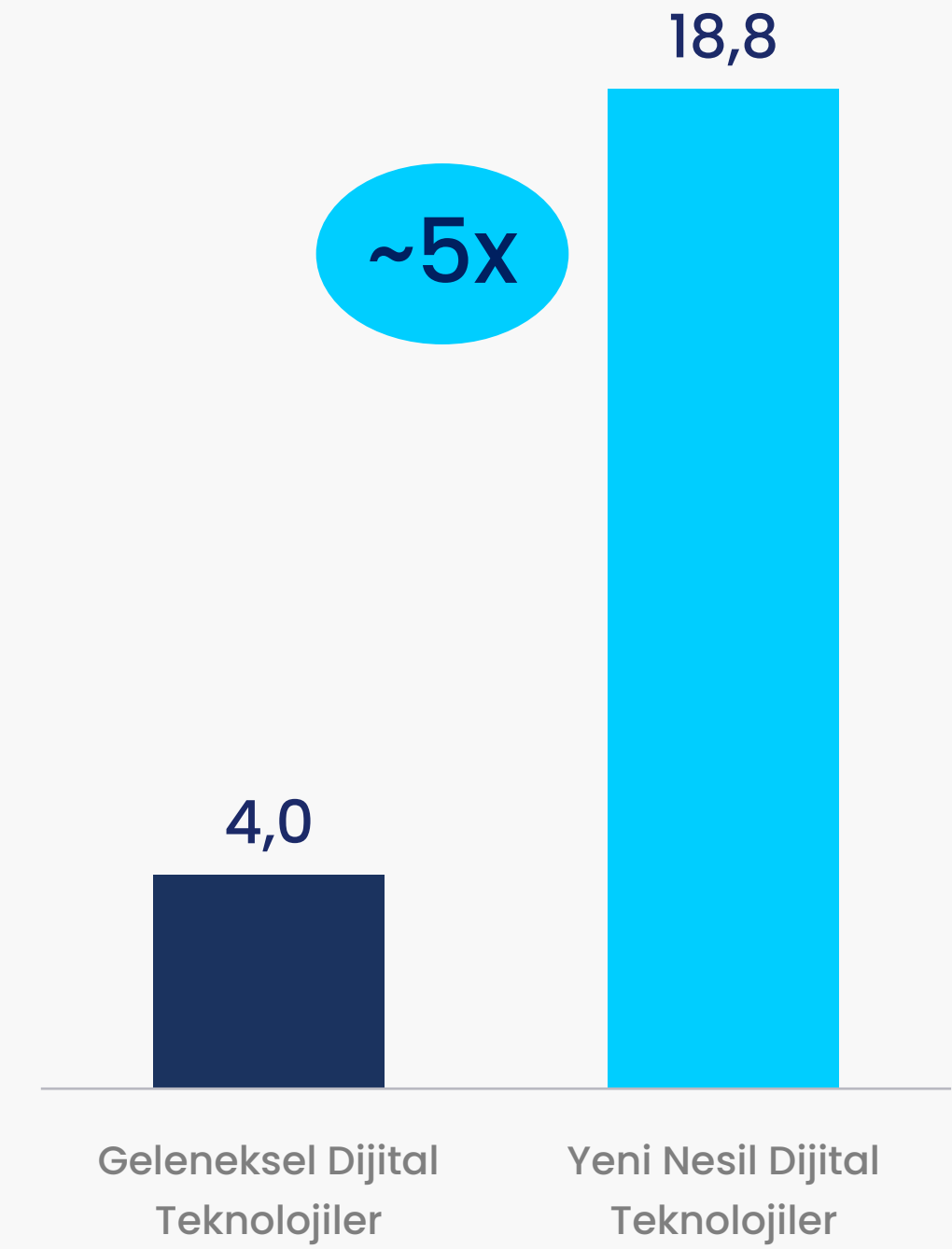
Enerji ve İklim Teknolojileri



Malzeme Teknolojileri\*

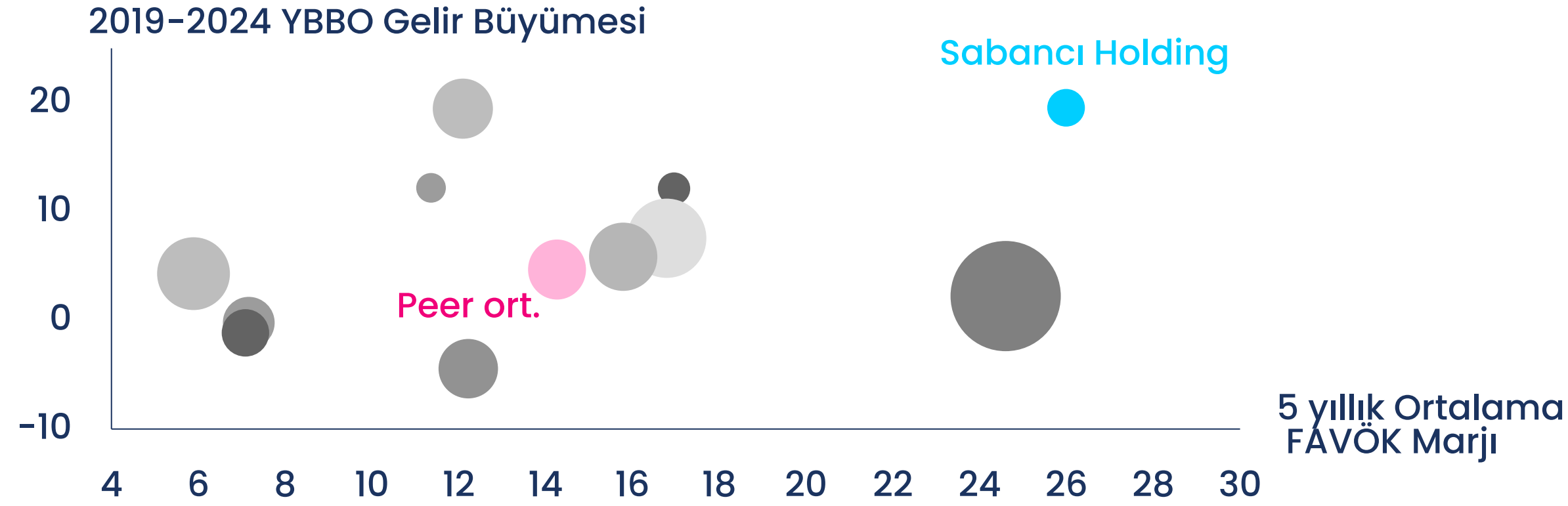


Dijital Teknolojiler

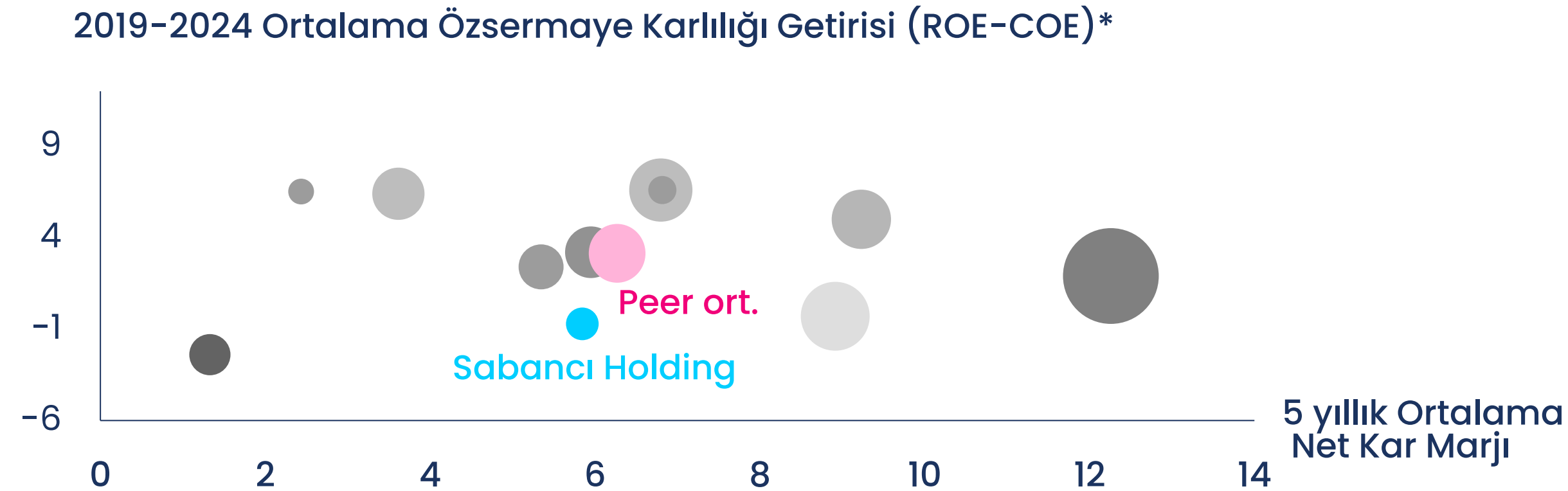


# Getiriye Dayalı Disiplinli Büyüme

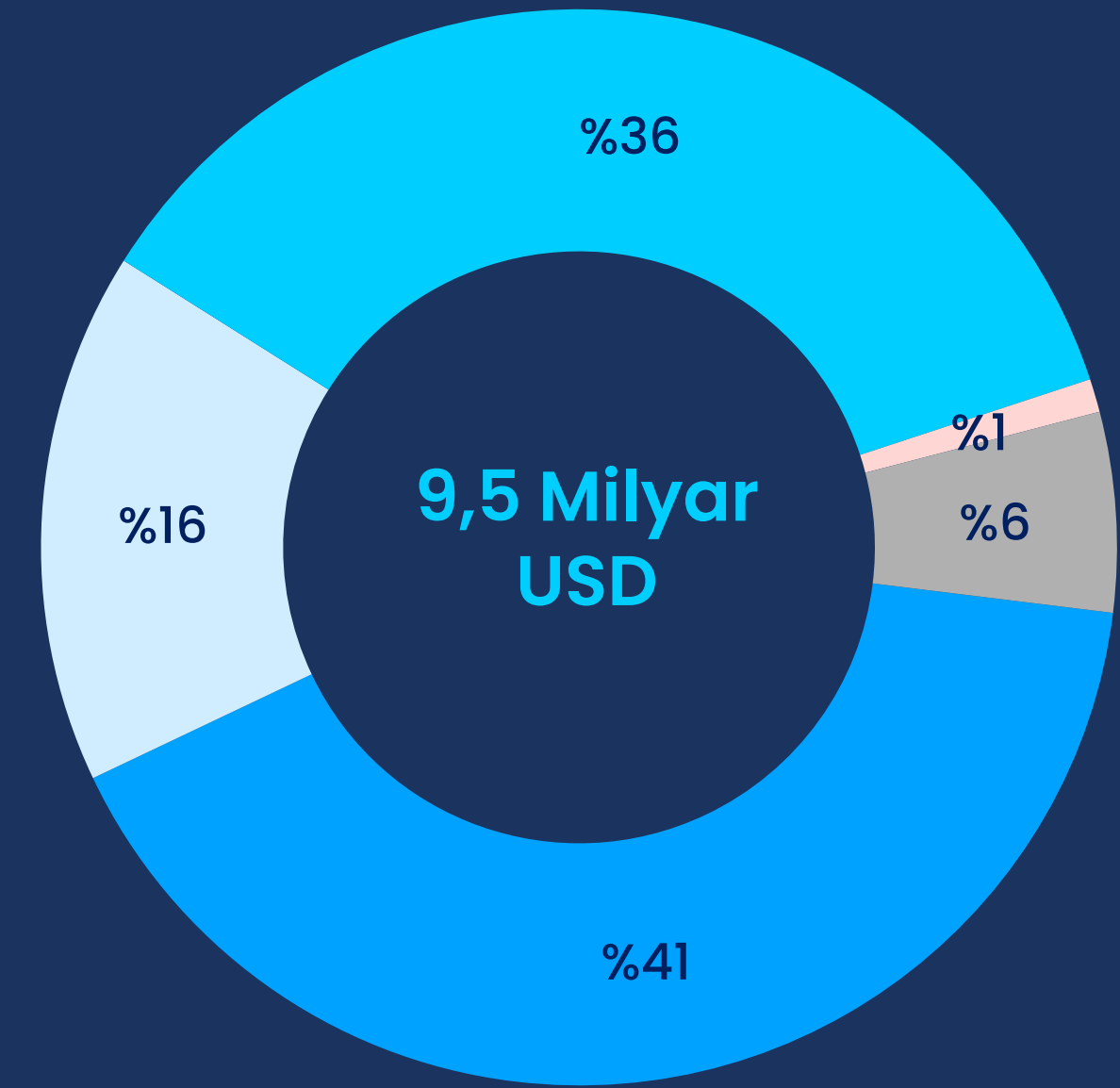
## Konsolide Gelir (USD) ve FAVÖK Marjı (%)



## Özsermaye Karlılığı Getirisi ve Net Kar Marjı (%)



## Güncel NAD Kırılımı<sup>(1)</sup>



- Bankacılık ve Finansal Hizmetler
- Enerji ve İklim Teknolojileri
- Malzeme Teknolojileri
- Dijital
- Diğer

\*ROE: Özsermaye Karlılığı, COE: Özsermaye Maliyeti, Balon Büyüklüğü = Nominal Gelir  
(1) 31.12.2025 itibarıyla, yalnızca holding net nakit pozisyonu NAD hesaplamasına dahil edilmemiştir

# Yatırım / Çıkış Kriterleri

## Mevcut Portföy Yönetimi

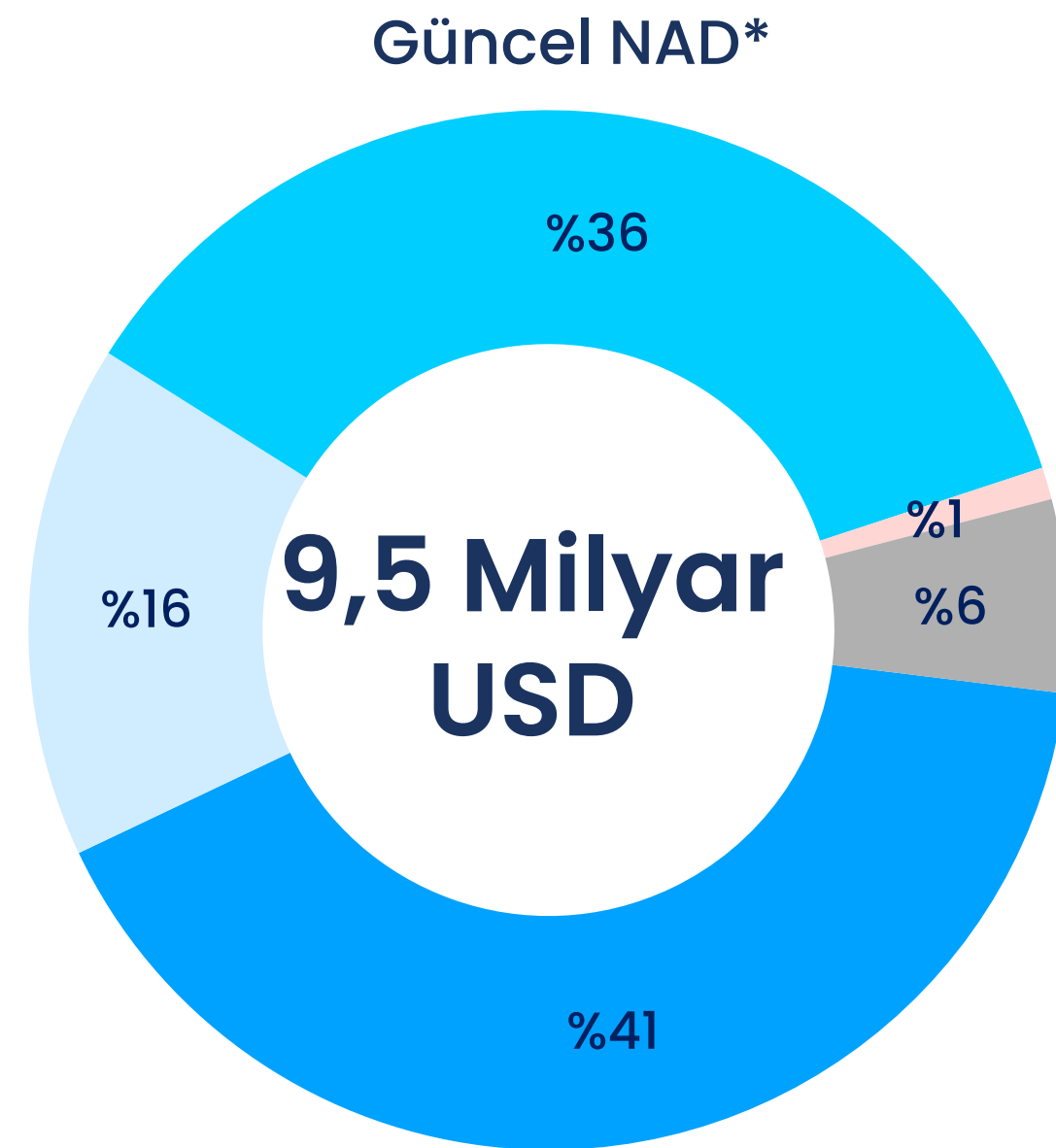
### Getiri Performansı / Potansiyeli



## Sermaye Kullanım Alanları

- Portföyle uyumlu, yakın sektörler veya coğrafyalarda yatırıma odaklan (Satın alma, "greenfield" yatırım dengesi)
- Getiri potansiyeli yüksek yeni iş alanlarına odaklan (azınlık ortaklık opsiyonunu da değerlendir)
- Değer artırıcı birleşme ve satın alma fırsatlarını değerlendir
- Türkiye ve gelişmiş ülke pazarlarındaki fırsatları değerlendir
- Daha yüksek çarpanlara sahip belirli sektörlerde ölçeklenebilir şirketlere odaklan
- Yatırımlarda daha yüksek getiriye hedefle:  
 $IRR > WACC + \%2 \text{ ile } \%4 \text{ arası}$  (önceki %1 ile %3 arası)
- Kaynakların Etkin Kullanımı  
Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi  
 $Net \text{ Borç} / FAVÖK^{(1)} \leq 2x$
- Hissedar Getirisinin Artırılması  
Temettü Politikası: Net karın %5 ile %20'si arasında  
Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

# Güçlü Büyüme ve Yüksek Getiri ile Daha Dengeli Net Aktif Değer



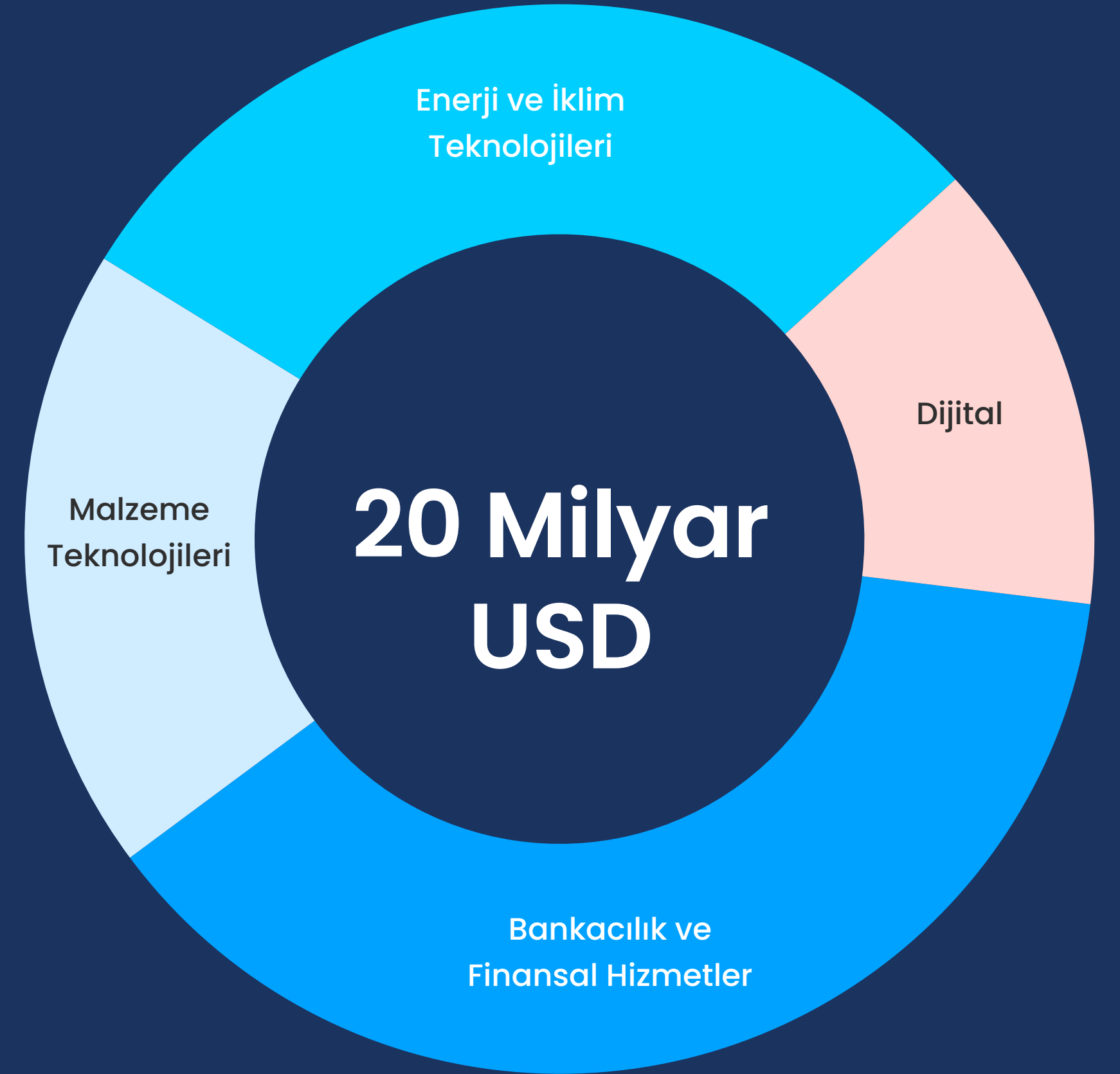
AOSM Düzeltilmiş Getiri :  
**+20 baz puan**

■ Bankacılık ve Finansal Hizmetler ■ Malzeme Teknolojileri ■ Enerji ve İklim Teknolojileri ■ Dijital ■ Diğer(1)

\*31.12.2025 itibarıyla

(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) <sup>(1)</sup>	20 milyar USD
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ <sup>(2)</sup>	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI/CİRO <sup>(3)</sup>	% 15 - % 20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI <sup>(4)</sup>	≥%30
NET BORÇ/ FAVÖK <sup>(3)</sup>	≤2,0 x
Kapsam 1 ve 2 Emisyonlarında Azalma <sup>(5)</sup>	% 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-mobilite dahil olmak üzere dijital ve sürdürülebilir yatırımlar

**22 milyon**

Nüfus  
(2024)

**42,1 TWh**

Dağıtılan Elektrik  
(9A 2025)

**~78 milyar TL**

Regüle Varlık Tabanı  
(9A 2025)

**2.490**

Eşarj Noktası  
(9A 2025)

## 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

**4,2 GW**

Kurulu Kapasite

**6.250+ MW**

2028'de Kurulu  
Kapasite Hedefi

**31**

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

**790 MW**

Mevcut Kapasite

**17**

İklim Teknolojileri Girişim  
Sermayesi Yatırımları

**504 MW** (Devrede)  
**286 MW** (Devam eden)

# 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

# Malzeme Teknolojileri Stratejik İş Kolu: İleri Malzemelerde Büyüme

## Kompozit

- Havacılık ve otomotiv endüstrisi
- Türkiye, İtalya ve ABD'de üretim
- Deprem güçlendirme

KORDSA

## Yalıtım ve Diğer

- Yüksek performanslı PIR yalıtımı
- EPS yalıtımı
- PET bazlı gıda ambalaj ürünleri (%95 geri dönüştürülmüş)

ÇİMSA

## Çimento

- Gri, Beyaz, CAC(1)
- Türkiye, İspanya, İrlanda ve ABD'de üretim
- 70'in üzerinde ülkeye ihracat
- Türkiye'nin tek ve dünyanın sayılı CAC üreticilerinden
- Düşük karbonlu ürünlere geçiş

AKÇANSA ÇİMSA

## Beton ve İleri İşlenmiş Ürünler

- Türkiye'de 50'den fazla hazır beton tesisi
- Katma Değerli ürünler için platform
- Geri dönüştürülmüş beton atıkları
- Prefabrik beton çözümleri
- Beton çatı kiremitleri
- Gazbeton blokları

AKÇANSA ÇİMSA

## Lastik Kord

- 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

## Lastik

- 80'den fazla ülkeye ihracat
- Yenileme pazarında güçlü konum
- OEM'ler ile stratejik ortaklık
- Mobilite Merkezleri olarak Otopratik & Propatik ağının 161 noktaya genişlemesi
- Bilim temelli sürdürülebilirlik hedeflere sahip dünyanın ilk lastik şirketi

BRİSA

(1) Kalsiyum alüminat çimento

# Banka: Bugünü başarıyla yönetiyor, yarını dönüştürüyoruz

## 3Ç'25 Özet

- 1** Büyüme: Güçlü kredi büyümesi ve pazar payı kazanımı sağlam mevduat tabanı ile desteklendi
- 2** Ana Faaliyet Geliri: Güçlü ÜveK geliri ve NFG'de toparlanma; fonlama esnekliği ve büyüme odağı ana faaliyet gelirlerindeki iyileşmeyi destekliyor
- 3** Verimlilik: Operasyonel güç ve verimlilik sayesinde kümüle ÜveK/Opr. Gider rasyosu %104'e ulaştı
- 4** Risk Yönetimi: İhtiyatlı risk yönetimi ve %34.3'e ulaşan 2. Aşama + 3. Aşama karşılık rasyosu ile büyüme destekleniyor
- 5** Sermaye:%17.2 SYR<sup>(1)</sup> ve %13.6 Tier-1<sup>(1)</sup> ile büyürken güçlü sermaye yapısı korundu

## Stratejik Öncelikler

- 1** İş modellerinin dönüşen müşteri ihtiyaçlarına göre yeniden tasarımı
- 2** Kesintisiz dijitalleşme, üstün müşteri deneyimi ve güçlü operasyonel verimlilik
- 3** İnsana yatırım ve güçlü organizasyonel sinerji
- 4** Geleceğin teknolojilerine yatırım ve yüksek getirili iş modelleri
- 5** Sürdürülebilir ve karlı büyüme odağı

(1) SYR (Sermaye Yeterlilik Rasyosu) düzenlemeler hariç. Düzenlemeler: Menkullerin gerçeğe uygun değerlendirme farkları ve risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2025 için 28.06.2024 döviz kuru dikkate alınmıştır

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

## Hayat ve Emeklilik

5 Yıllık YBBO

1. Bireysel Emeklilik Fon Büyüklüğü

**%65**

(Piyasaya kıyasla +1 puan)

"Özel şirketler arasında"

1. Hayat ve Kişisel Sigorta Brüt Prim Üretimi

**%71**

(Piyasaya kıyasla +20 puan)

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

**3,8 milyon**  
Müşteri

**%12**

Tabanda Büyüme

"Çeşitlendirilmiş ürün portföyü ile güçlü büyüme"



## Hayat Dışı

**60**

Yıl Üzerinde Tecrübe

**2,2 milyon**

Müşteri

**%178**

Sermaye Yeterlilik Rasyosu

**%86**

Yıllık teknik karlılık artışı

« Seçici ve sürdürülebilir kar stratejisi ile desteklenen güçlü kazanç ivmesi »

**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



## Kıvanç ZAIMLER YÖNETİM KURULU ÜYESİ ve CEO

Kıvanç Zaimler, 1 Haziran 2025 itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yürütme Kurulu Üyesi olarak göreve başlamıştır. 2018'den beri Sabancı Enerji Grubu Başkanı olarak Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı İklim Teknolojileri ile Temsa ve SabancıDx'in yönetim kurulu başkanlık görevlerini yürütmüş; bu dönemde enerji ve iklim teknolojileri alanında büyüme stratejilerini şekillendirmiştir. 2008'de katıldığı Enerjisa'da ticaret, dağıtım ve perakende operasyonlarında çeşitli görevler üstlenmiş; CEO olarak şirketin halka arz sürecine liderlik etmiştir. İTÜ Endüstri Mühendisliği mezunu Zaimler, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcısı olarak görev yapmakta ve çeşitli kuruluşların yönetim kurullarında yer almaktadır.



## Burak ORHUN STRATEJİK YATIRIMLAR

1998-2009 arasında ABD'de, 2009-2019 arasında OYAK Grubu'nda çeşitli yönetim pozisyonlarında görev aldıktan sonra 2019'da Sabancı Grubu'na Strateji ve İş Geliştirme Başkanı olarak katılmıştır. Mayıs 2021-Nisan 2024'te Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak görev yapmıştır. Nisan 2024'te Malzeme Teknolojileri Grup Başkanı olmuş, Ocak 2026'da Stratejik Yatırımlar Başkanı olarak atanmıştır.



## İhsan Erbil BAYÇÖL STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği, Sabancı Üniversitesi MBA ve Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji mezunu ve WHU Corporate Transformation doktora öğrencisi olan İhsan Erbil Bayçöl, iş hayatına Bechtel-Enka'da başladı, 2008'de Enerjisa'ya katıldı. Ocak 2020'den bu yana Enerjisa Üretim CEO'su olarak görev yapmaktadır.



## Tolga Kaan DOĞANCIOĞLU STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

2017 yılında Sabancı Grubu'na katıldı. Mobilite, ileri malzemeler, sürdürülebilir enerji ve iklim teknolojileri alanlarında 30 yılı aşkın tecrübesiyle, ulusal ve uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici roller üstlendi; bunlar arasında 2020 ile 2024 arasında Temsa CEO'luğu ve 2024 ve sonrasında Sabancı İklim Teknolojileri CEO'luğu bulunmaktadır.



## 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.



## 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.



## Umut ZENAR STRATEJİK YATIRIMLAR ve OPERASYONLAR

2004 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Umut Zenar, Akçansa ve Çimisa Genel Müdürlüğü dahil pek çok kademedeki farklı üst düzey görevler üstlenmiştir. Ocak 2026 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanı olarak atanmıştır. Boğaziçi Üniversitesi mezunu olan Umut Zenar, GCCA (Global Cement and Concrete Association) Yönetim Kurulu Üyesidir.



## Gökhan EYİGÜN STRATEJİK YATIRIMLAR

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 yapmakta olup, Ocak 2026 itibarıyla Stratejik Yatırımlar Başkanı olarak atanmıştır.



## 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.



## 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.



## Hakan BİNBAŞGİL STRATEJİK YATIRIMLAR

Ekim 2002'de Akbank'a Değişim Yönetiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılan Hakan Binbaşgil, Ocak 2012 - Ekim 2023 döneminde CEO olarak görev yapmıştır. Ocak 2026 itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar Başkanı ve Yürütme Kurulu Üyesidir. Akbank AG ve Akbank Ventures BV Yönetim Kurulu Başkanı, Aksigorta, Agesa ve Medisa'nın ise Yönetim Kurulu Başkanlarıdır.

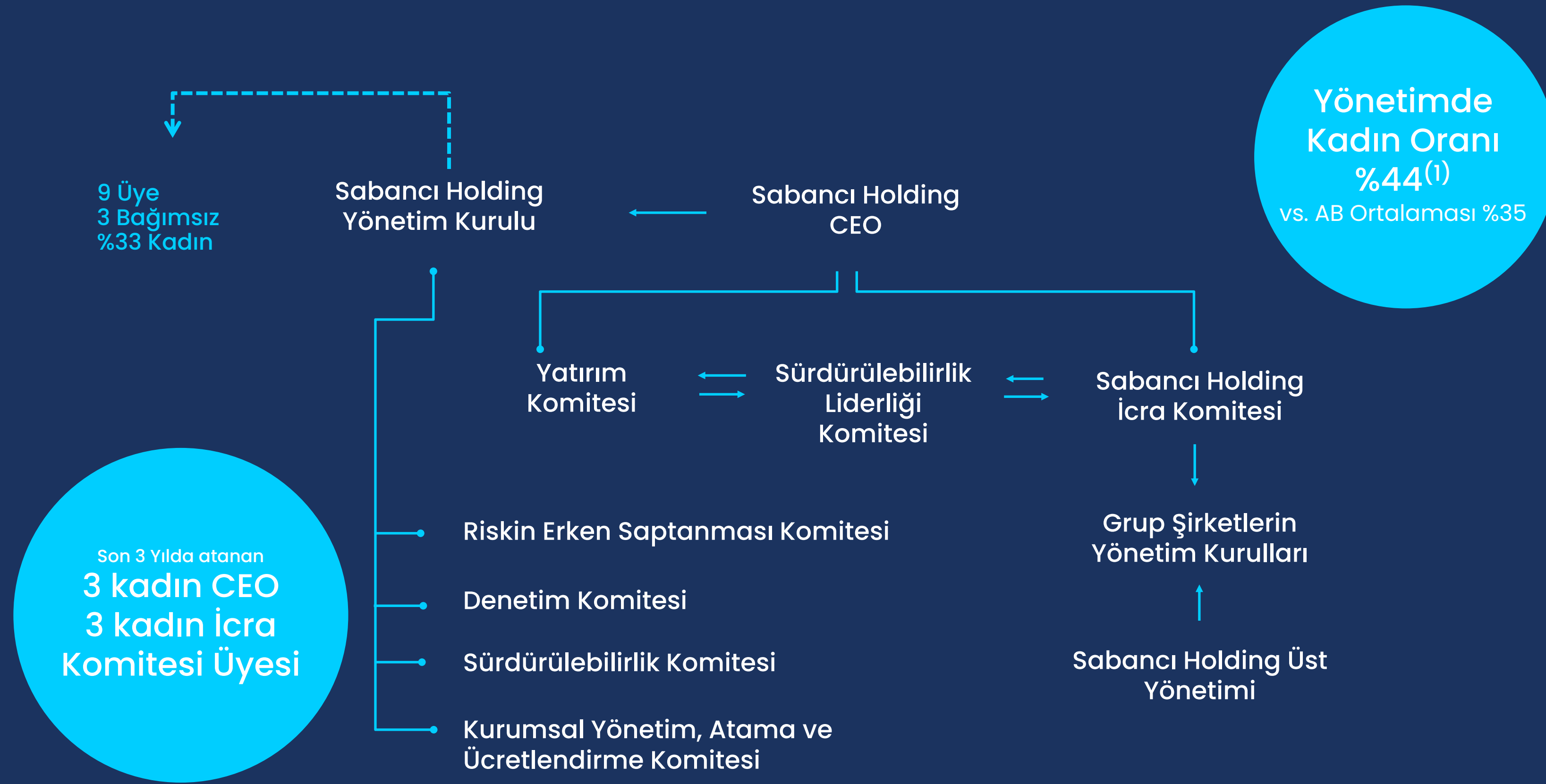


## Şerafettin KARAKIŞ GENEL SEKRETER ve DENETİM BAŞKANI

Maliye Bakanlığı'nda on yılı aşkın süre Hesap Uzmanı olarak görev yaptıktan sonra, Sayın Karakiş 2006 yılında Sabancı Grubu'na Mali Müşavir olarak katılmıştır. Vergi, muhasebe ve finansal düzenlemeler alanlarında çeşitli üst düzey pozisyonlarda bulunmuş, Nisan 2025'te Sabancı Holding Genel Sekreteri ve 1 Ocak 2026 tarihinde ise Denetim Başkanı olarak atanmıştır.



# Çeşitlendirilmiş ve Disiplinli Karar Verme Organizasyonu



## Politikalar

Sorumlu Yatırım

Sermaye Dağılım Çerçevesi

İş Etiği Kuralları

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Yönetim Kurulu Ücretlendirme

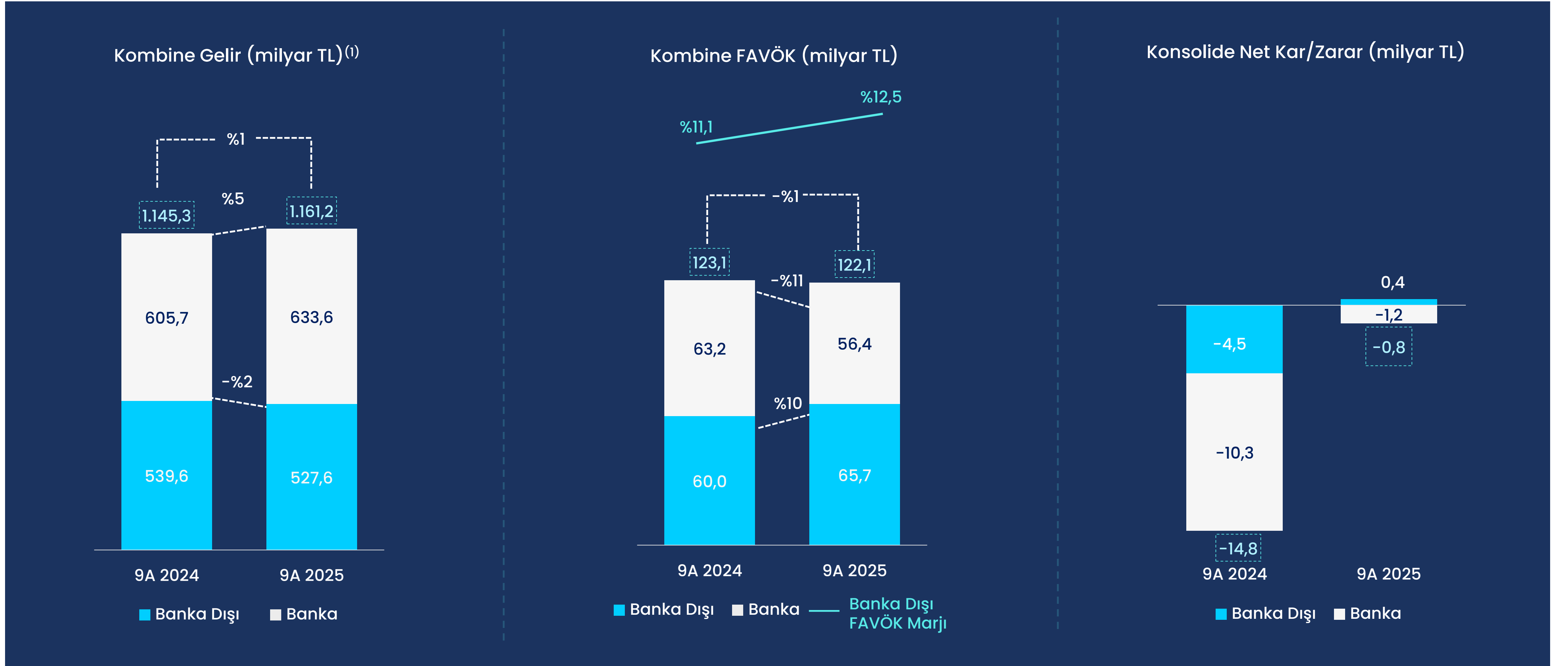
Yönetim Kurulu Çeşitlilik

Ücretlendirme

Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

(1) 2024 yıl sonu verisidir

# Banka dışı güçlü operasyonel performans ve disiplinli maliyet yönetimi marjlarda belirgin artış sağladı



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

# Bağımsız Değerleme Raporları Sonrası Sabancı Holding Net Aktif Değeri

USD mn				Aralık 2025		Aralık 2024		
Şirketler	Fili Dolaşım	İştirak Oranı	Değerleme Metodu	Piyasa Değeri	Holding Payı	NAD Payı %	Holding Payı	NAD Payı %
Akbank	%54	%41	Piyasa Değeri	8.471	3.452	%35,2	3.895	%36,8
Enerjisa Enerji	%20	%40	Piyasa Değeri	2.491	996	%10,2	789	%7,4
Aksigorta	%28	%36	Piyasa Değeri	256	92	%0,9	126	%1,2
Agesa	%20	%40	Piyasa Değeri	929	372	%3,8	332	%3,1
Akçansa	%21	%40	Piyasa Değeri	739	294	%3,0	388	%3,7
Çimsa	%45	%55	Piyasa Değeri	1.026	560	%5,7	681	%6,4
Brisa	%10	%44	Piyasa Değeri	612	267	%2,7	342	%3,2
Kordsa	%29	%71	Piyasa Değeri	220	156	%1,6	281	%2,7
Carrefoursa	%11	%57	Piyasa Değeri	344	197	%2,0	216	%2,0
Teknosa	%50	%50	Piyasa Değeri	103	51	%0,5	114	%1,1
<b>Halka Açık Toplam*</b>					<b>6.437</b>	<b>%65,7</b>	<b>7,164</b>	<b>%67,6</b>
Enerjisa Üretim <sup>(1)</sup>		%50	10,0xŞD/FAVÖK	3.952	1.976	%20,2	1,976	%18,7
Çimsa Building Solutions B.V. <sup>(2)</sup>		%32	Düzeltilmiş Net Varlık Değeri	572	181	%1,8	92	%0,9
Sabancı Climate Technologies <sup>(3)</sup>		%100	Düzeltilmiş Defter Değer	463	463	%4,7	463	%4,4
DxBV		%100	1xDefter Değeri	67	67	%0,7	78	%0,7
TUA		%50	1xDefter Değeri	213	107	%1,1	98	%0,9
Diğer <sup>(4)</sup>		%100	1xDefter Değeri	283	283	%2,9	370	%3,5
<b>Halka Açık Olmayan Şirketler</b>					<b>3.076</b>	<b>%31,4</b>	<b>3,077</b>	<b>%29,0</b>
<b>Toplam</b>					<b>9.513</b>	<b>%97,0</b>	<b>10,241</b>	<b>%96,7</b>
Sabancı Holding Net Nakit					290	%3,0	351	%3,3
Sabancı Holding NAD					9.803	%100,0	10,592	%100,0
Sabancı Holding Piyasa Değeri					4.130		5,715	
Sabancı Holding İskonto Oranı					-%57,9		-%46,0	

Rakamlar TMS 29'a (Enflasyon muhasebesine) göreler. Tüm rakamlar ilgili dönem sonu (Kasım 2025 ve Aralık 2024) USD/TRY kuru ile düzeltilmiştir

Halka açık olmayan şirketlerin defter değerleri, Aralık 2025 verileri için Eylül 2025 sonu değerlerinin Aralık sonu USD/TRY kuru ile; Aralık 2024 verileri için ise Aralık 2024 sonu değerlerinin Aralık sonu USD/TRY kuru ile düzeltilmesiyle hesaplanmıştır

(1) Enerjisa Üretim'in değeri 24.10.2023 tarihinde yayınlanan EY raporu baz alınarak 25,82 USD/TRY üzerinden hesaplanmış olup; Aralık 2025 itibarıyla defter değeri 3.622 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; ve Mannok satın alma fiyatı (02.10.2024 tarihinde 1,1070 EUR/USD'den 253,4 milyon EUR) eklenerek düzeltilmiştir. Defter değeri 420 milyon ABD dolarıdır

(3) Projenin %40'ı tax equity finansmanı sırasında 185 milyon USD olarak değerlendirilmiş olup; defter değeri 311 milyon ABD dolarıdır

(4) Diğer segmente Tursa, TMA ve SabancıDx dahildir

\*Aralık 2025 sonu USD/TRY 42.8457, Aralık 2024 sonu USD/TRY 35.2803

# Detaylı Finansallar

## Kombine Gelir<sup>(1)</sup>

## Kombine FAVÖK

## Konsolide Net Gelir/Zarar

MİLYON TL	3Ç 2024	3Ç 2025	Değişim	9A 2024	9A 2025	Değişim	3Ç 2024	3Ç 2025	Değişim	9A 2024	9A 2025	Değişim	3Ç 2024	3Ç 2025	Değişim	9A 2024	9A 2025	Değişim
TOPLAM	405.449	393.504	-%3	1.145.277	1.161.214	%1	33.471	39.898	%19	123.142	122.127	-%1	-3.754	679	a.d.	-14.834	-789	a.d.
BANKA	210.548	206.818	-%2	605.726	633.576	%5	916	15.964	%74	63.185	56.431	-%11	-3.776	-574	%85	-1.034	-1.187	%89
BANKA DIŞI	194.901	186.686	-%4	539.551	527.637	-%2	24.311	23.934	-%2	59.957	65.696	%10	22	1.253	%5543	-4.494	398	a.d.
ENERJİ	96.578	91.693	-%5	244.726	247.489	%1	14.258	14.045	-%1	37.621	43.217	%15	456	1.624	%256	-233	4.215	a.d.
MALZEME TEKNOLOJİLERİ	34.594	36.784	%6	111.815	108.456	-%3	5.938	5.557	-%6	16.373	13.178	-%20	688	1.015	%48	2.405	1.228	-%49
FİNANSAL HİZMETLER	19.528	16.379	-%16	5.503	492	-%11	2.161	2.604	%21	3.767	6.904	%83	10	363	%3484	-259	1.031	a.d.
DİJİTAL	1.139	990	-%13	2.828	3.815	%35	-39	51	a.d.	-412	32	a.d.	-182	-33	%82	-599	-378	%37
DİĞER	43.062	40.841	-%5	125.151	118.677	-%5	1.993	1.677	-%16	2.607	2.364	-%9	-950	-1.716	-%81	-5.809	-5.698	%2

(1) Kombine Gelir, Holding temettü geliri hariçtir

2Ç'25 itibarıyla, her bir SBU'da yer alan şirketler şöyledir: Bankacılık ve Finansal Hizmetler: Akbank, Aksigorta, Agesa, Enerji ve İklim Teknolojileri: Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı İklim Teknolojileri, Temsa Ulaşım araçları (TUA), Malzeme Teknolojileri : Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa, Dijital: DXBV, Diğer: Carrefoursa, Teknosa, Temsa Motorlu Araçlar, Tursa, Holding

# Temettü Performansı

Milyon TL	2021	2022	2023	2024	2025
Akbank	255	494	3.666	4.063	2.589
Akçansa	42	36	99	457	477
Aksigorta	110	-	-	-	-
Agesa	64	-	60	120	400
Brisa	107	270	479	452	283
Carrefoursa	-	-	-	-	-
Çimsa	-	109	218	545	327
Kordsa	-	114	41	-	-
Teknosa	-	-	-	-	-
Enerjisa Enerji	454	586	1.087	1.318	1.357
Sabancı Holding <sup>(1)</sup>	-	26	89	14	14
Halka Açık Olmayan Şirketler	530	479	1.338	2.444	3.052
Alınan Temettü	1.562	2.114	7.076	9.414	8.499
Ödenen Temettü	714	1.530	3.571	6.181	6.300
Ödenen/Alınan Temettü	%46	%72	%50	%66	%74
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 paylar ile 2 Nisan 2025 itibariyle hisse geri alım programı ile geri alınan nominal değeri 4,85 milyon TL olan paylar için ödenen temettü rakamıdır  
Alınan temettüler hisse sahiplik oranına göre brüt rakamlardır

# Proaktif ve Şeffaf Yatırımcı İlişkileri



2025



2024



2023



2022

## EMEA\* Bölgesi'nde Üst Üste 4 Yıl Alınan Ödüller



Extel tarafından yürütülmüştür (önceki adıyla Institutional Investor)



Sabancı Holding dijital yatırımcı ilişkileri asistanı SirA ile tanışın !



Türkiye'nin ilk Yatırımcı İlişkileri Asistanı !

## YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

Kerem TEZCAN  
Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Sezgi ESER AYHAN  
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Emine DALAN  
Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

ir.sabancı.com



Sermaye Piyasaları  
Günü 2024



Yatırımcı Sunumu –  
Grup Strateji



Stratejik İş Grubu Sunumları  
– Enerji ve İklim Teknolojileri



Finansal Sonuçlar  
Sunumu



2024 Faaliyet  
Raporu



2024 Sürdürülebilirlik  
Raporu

