



YATIRIMCI SUNUMU

GRUP STRATEJİ

Aralık 2021

Bu sunumda yer alan bilgiler Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. ("Holding") tarafından güvenilir olduğuna inandığı kaynaklardan toplanan bilgiye dayanmaktadır ancak Holding sunumda yer alan bu bilgilerin doğruluk ve eksiksizliğini garanti etmemektedir. Bu sunumda ileriye dönük bazı görüş ve tahmini rakamlar yer almaktadır. Bunlar şirket yönetiminin gelecekteki duruma ilişkin şu andaki görüşlerini yansıtmaktadır ve belli varsayımları içermektedir. Ancak gerçekleştirmeler, ileriye dönük görüşleri ve tahmini rakamları oluşturan değişkenlerde ve varsayımlardaki gelişim ve gerçekleştirmelere bağımlı olarak farklılık gösterebilecektir. Bu ifadeleri, bu ifadelerdeki varsayımlardaki değişiklikleri güncellemek için Holding hiçbir sorumluluk yüklenmemektedir. Bu sunum ve içeriği yatırım tavsiyesi oluşturmaz, Holding ve/veya Grup şirketleri hisselerinin alım-satımı için bir teklif veya davet teşkil etmez. Bu sunumun dağıtımı ve içeriğinin kullanımı yasal mevzuat çerçevesinde yapılmalıdır. Bu sunumun içeriğinin kullanımından doğan zararlardan Holding, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi, yöneticisi veya çalışanı sorumlu değildir ve yükümlülük kabul etmemektedir.

01

Finansal Performans

02

Sermaye Kullanım Alanları

03

Stratejik İş Kolları & Dijital

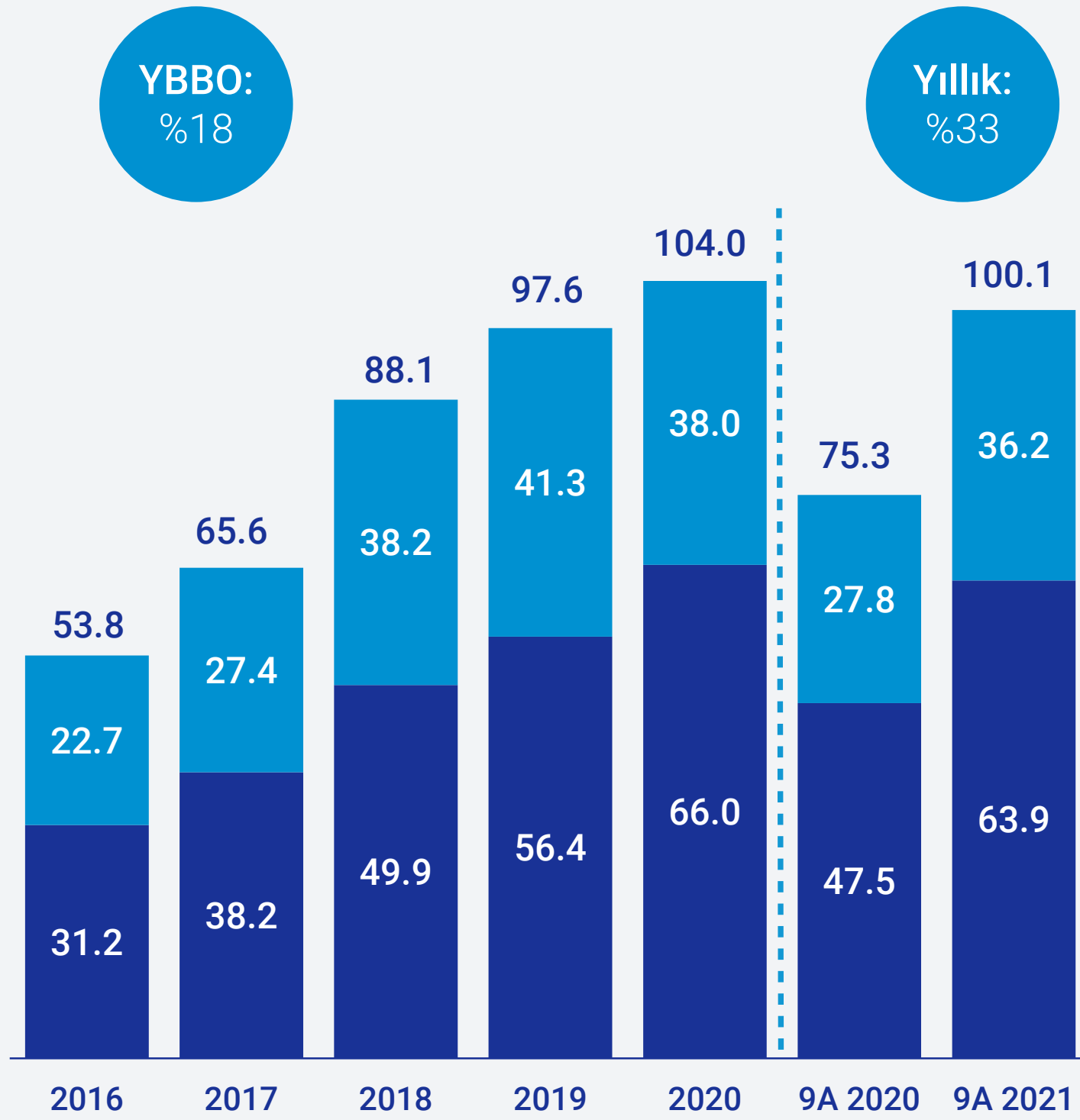
04

Orta Vadeli Hedefler



Kombine Gelir* (Milyar TL)

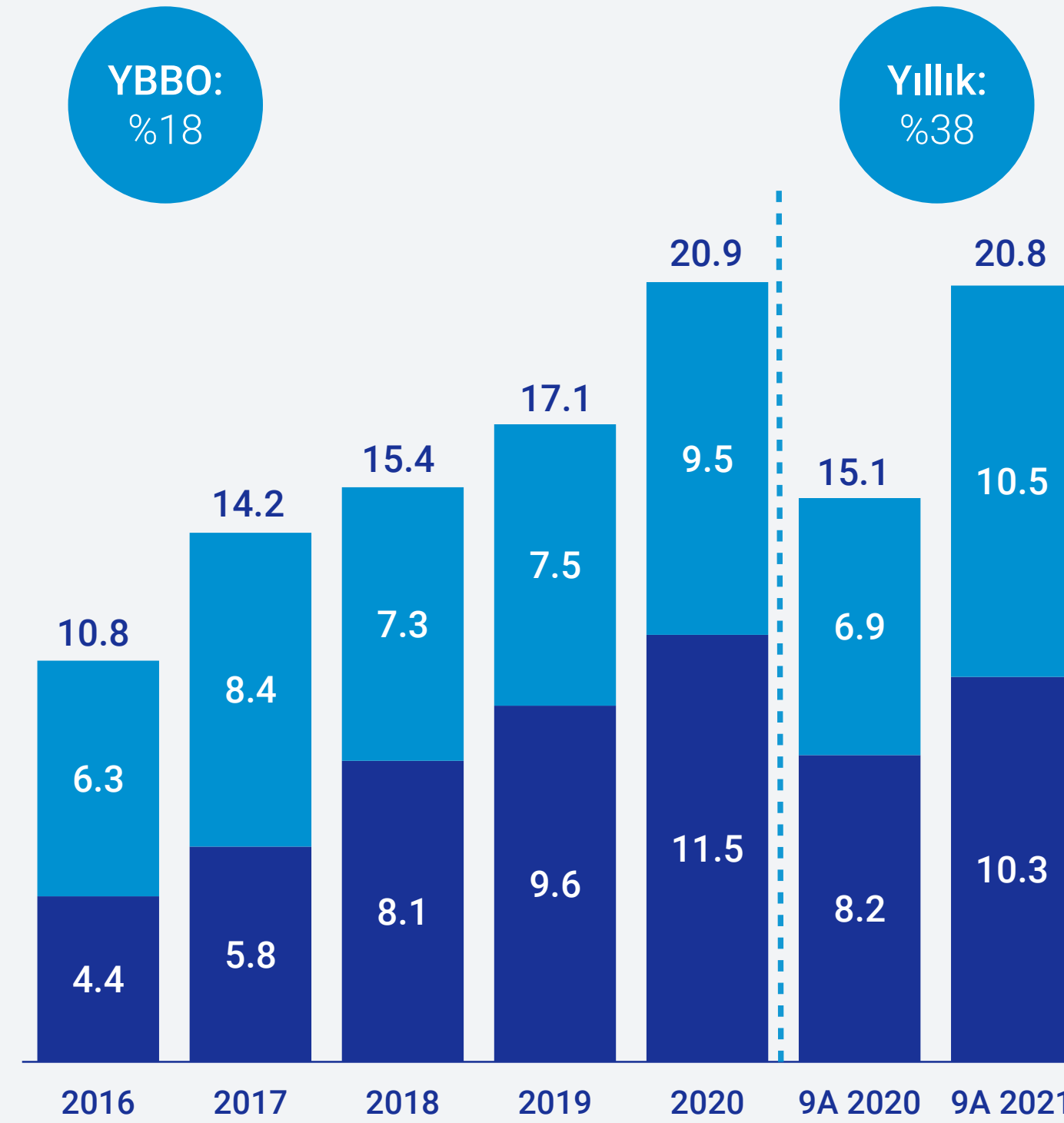
■ Banka Dışı** ■ Banka



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

Kombine FAVÖK* (Milyar TL)

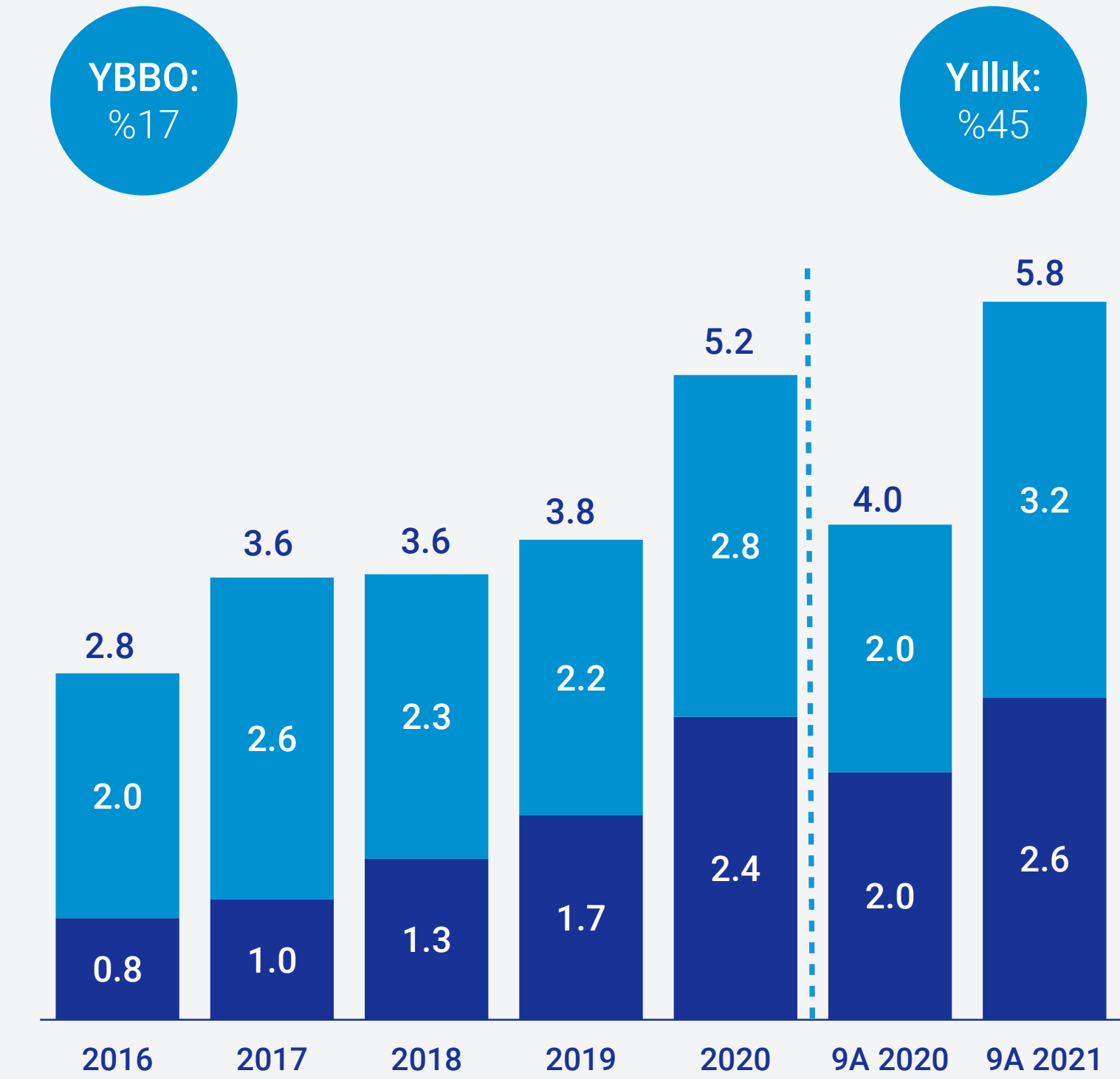
■ Banka Dışı** ■ Banka



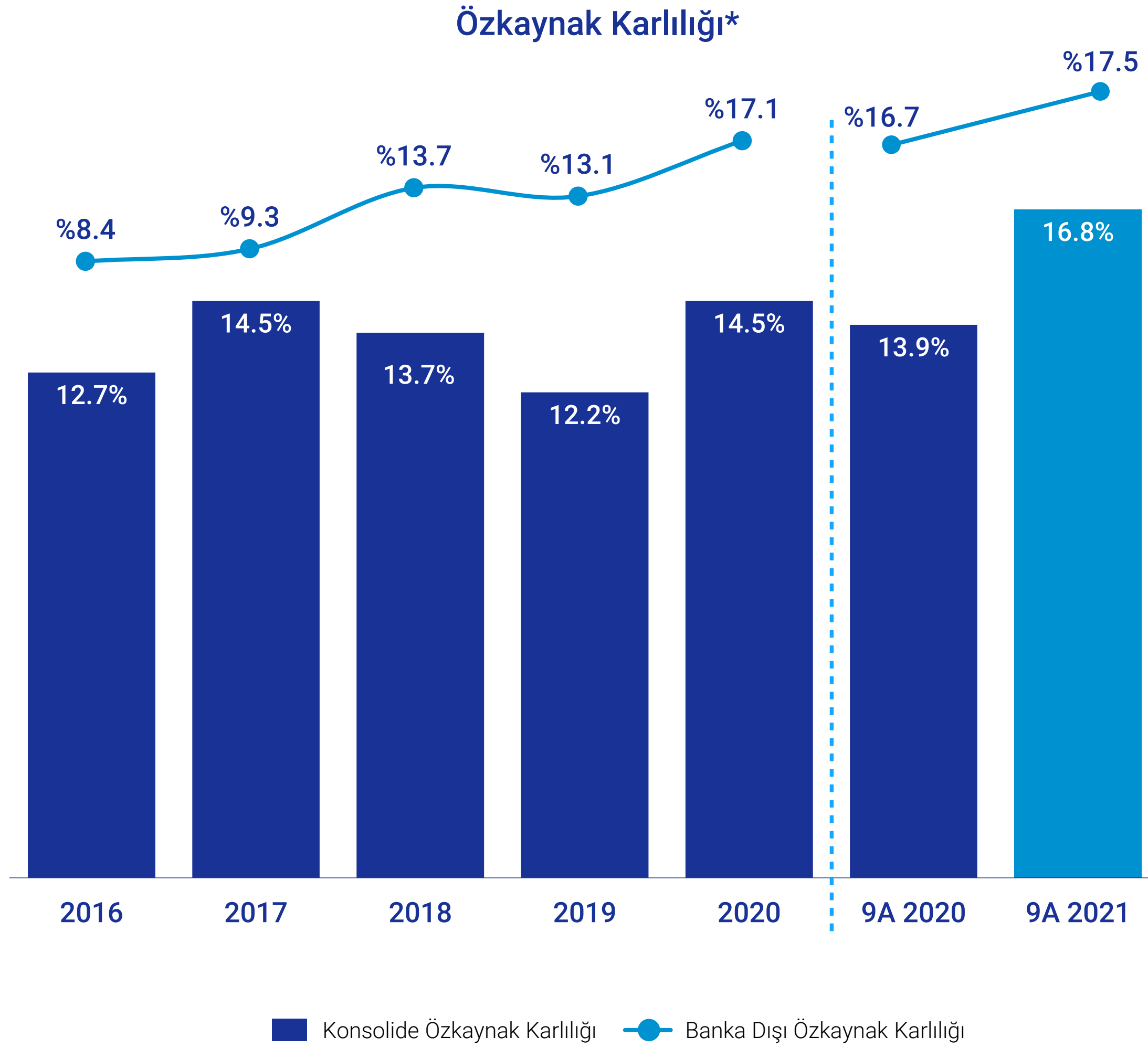
*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir
**Perakende segmentinde TFRS16 etkisi hariçtir

Konsolide Net Kar* (Milyar TL)

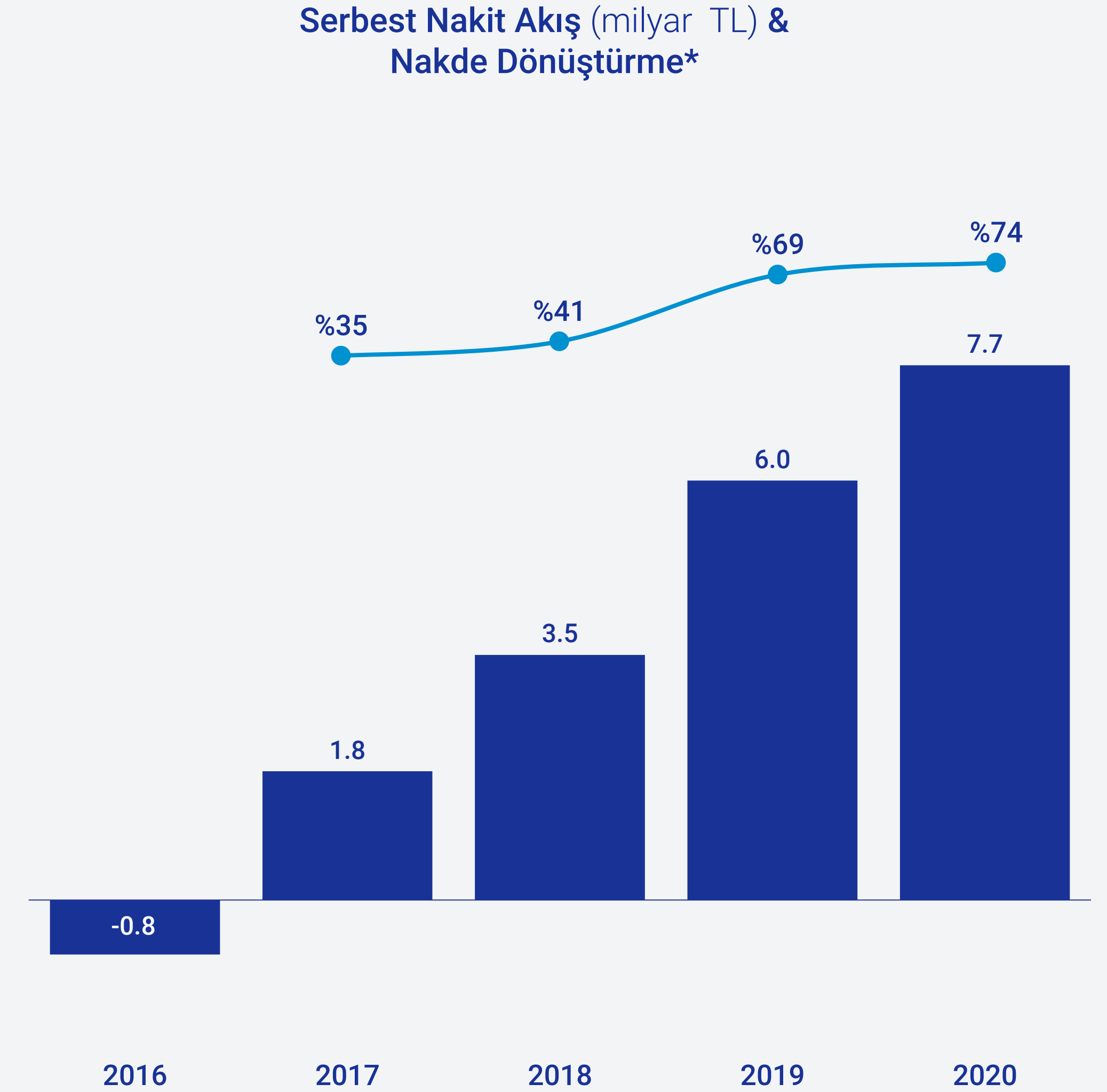
■ Banka Dışı** ■ Banka



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

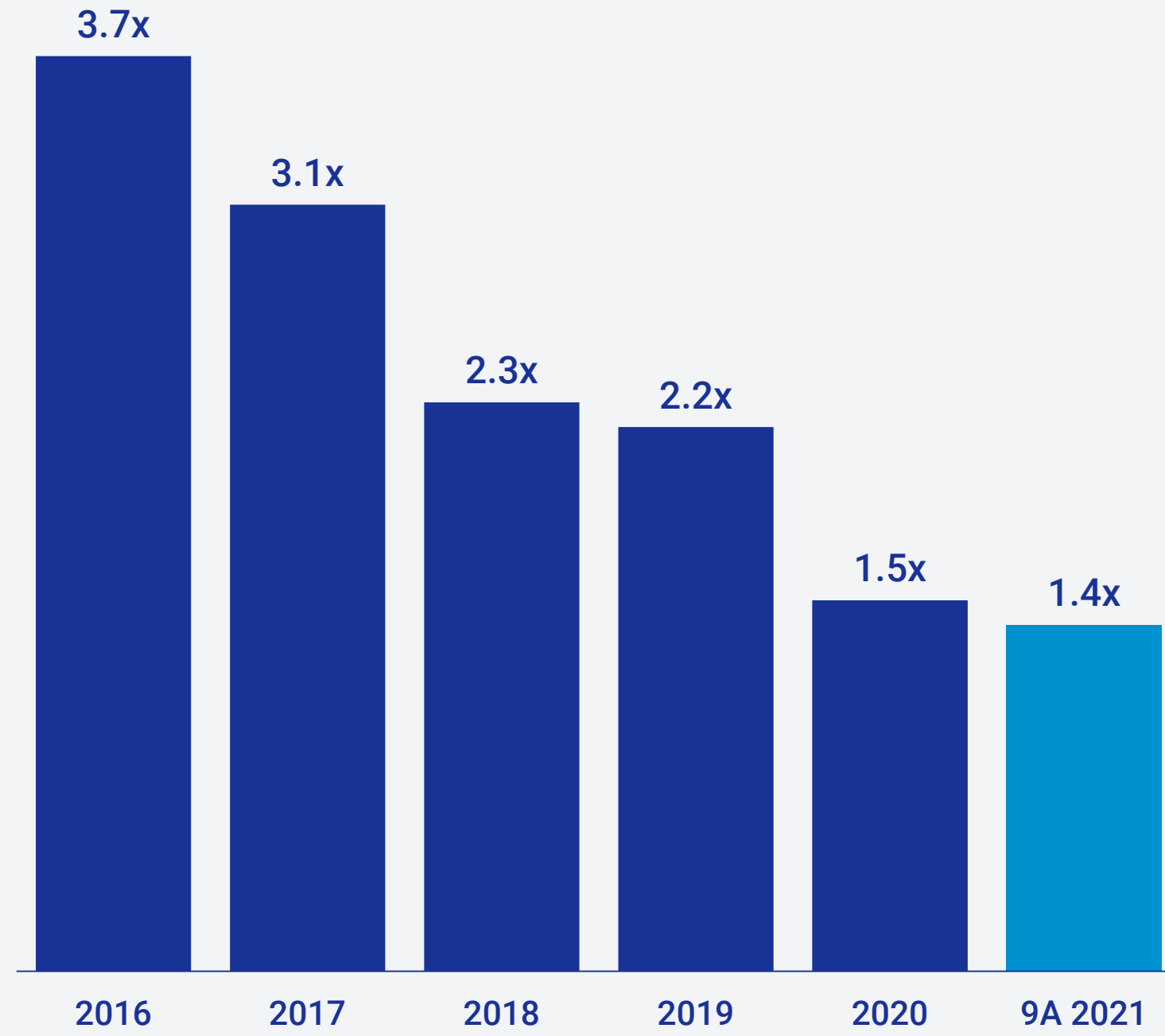


*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir



*Finansal Hizmetler, Bankacılık ve Diğer segmenti içermez. Nakit Dönüştürme oranı, serbest nakit akış'ın FAVÖK'e oranı olarak hesaplanmıştır.

Kombine Net Finansal Borç/Banka Dışı FAVÖK*

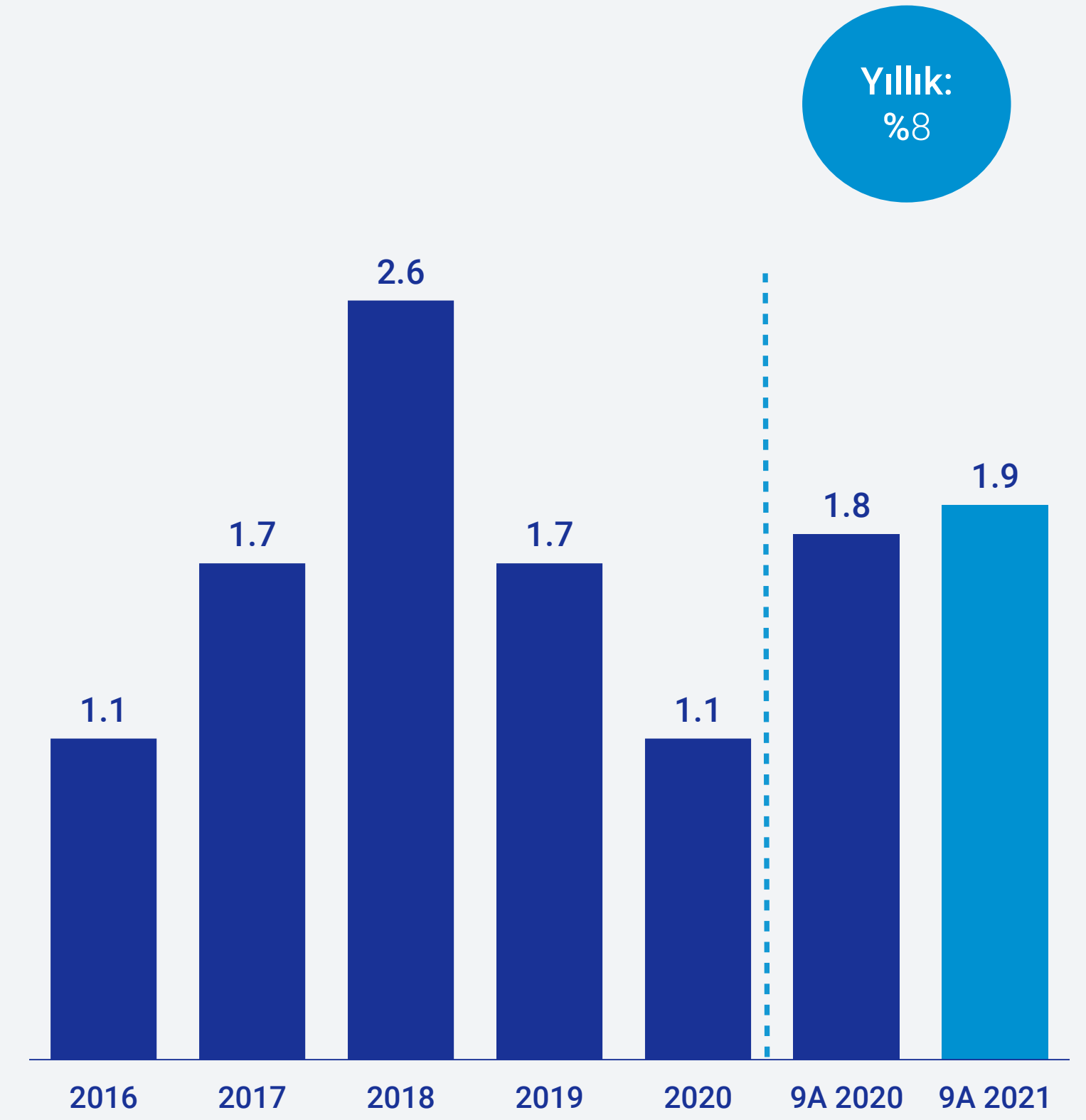


Ödenen Temettüler (milyon TL)

● Hisse Başı Temettü (TL)



Holding Solo - Net nakit pozisyonu (milyar TL)



01

Finansal Performans

02

Sermaye Kullanım Alanları

03

Stratejik İş Kolları ve Dijital

04

Orta Vadeli Hedefler

Yatırımlar 2 Kat Artarken| Ana İşlerimize & Yeni İş Sahalarına Ayırdığımız Yatırımların Oranı 25/75

Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirmek
- Müşteri odaklı karlı büyüme

Hissedar Getirisinin Artırılması

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

**Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım**

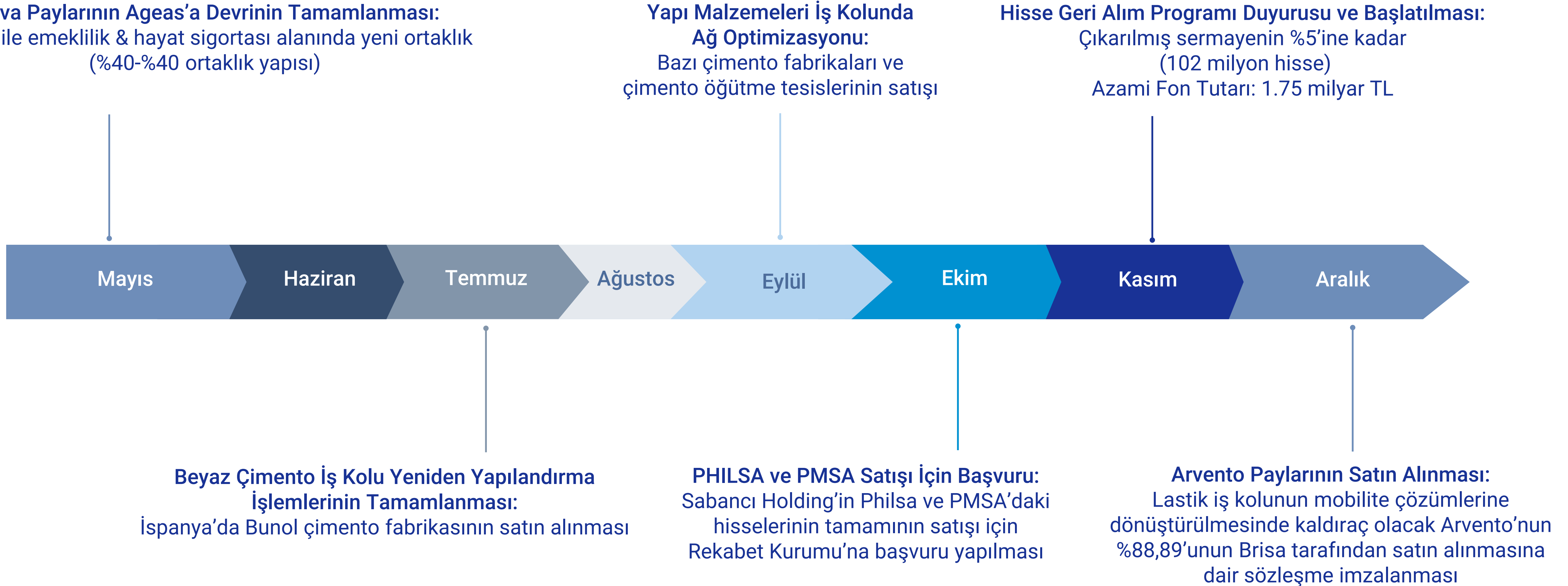
- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2020'de %6 iken orta vadeli hedeflerde ~%13
- Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda ve alttakilere odaklı:
 - Yabancı para üretimi
 - Dijital
 - Sürdürülebilirlik
- Yatırım Sermayesi Getirisi (ROIC) > Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti (WACC) ve uygun teknik analiz

Güçlü Bilanço Yapısının Korunması

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



Dinamik Portföy Yönetimi



Ana iş kollarımızı dönüştürüyor

BBB MSCI ÇSY
Derecelendirmesi5,9 milyar TL¹

SKA bağlantılı net satış gelirleri

%44²

SKA odaklı AR&GE

%87³atık
geri kazanımı

12,5 GWh

enerji
geri kazanımı

2x

fazla alternatif yakıt kullanımı
(TR ortalamasına göre)%19⁴su
geri kazanımı

%30

kadın çalışan
oranı

1

kadın/erkek
ödeme oranı⁵

İlk & Tek

Türk Şirketi (Dünya'nın
en kadın dostu şirketleri
arasında⁶)

%44

Yönetim Kurulu'nda
kadın oranı

...ve sürdürülebilir platformlarda büyüyoruz...

Büyüme platformlarımız



E-mobilite



Elektrifikasyon

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

Ofset teknoloji & çözümler

...çünkü finansal olarak da anlamlı.

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

01

Finansal Performans

02

Sermaye Kullanım Alanları

03

Stratejik İş Kolları & Dijital

04

Orta Vadeli Hedefler



Türkiye'de Öncü Enerjinin Ötesinde: Yeşil, Sürdürülebilir ve Dijital

1

Ana İşlerin Korunması & Büyütülmesi

Yenilenebilir Üretim'de Büyüme

- Ek Rüzgar ve Güneş Projeleri
- Hibrit Projeler

Yatırım Yoğunluğu Düşük Alanlarda Büyüme (3. taraflara servisler, Alım-satım işlemleri vb.)

Dağıtım Şebekesi Yatırımlarında Büyüme (organik / inorganik)

Ek Perakende Teklifler (Ev Hizmetleri vb.)

Ölçeklenebilir müşteri çözümleri

- Dağıtık üretim çözümleri
- E-mobilite

2

Dönüşüm

Doğal Gaz Değer Zincirinde Fırsatların Değerlendirilmesi

Yeni Enerji Teknolojileri Yatırımı - Yurtdışı

Yeni Yakıt Ekonomisi (Hidrojen)

Sürdürülebilirlik Odaklı
Operasyonel Mükemmellik

X

Doğru İletişim ve Yetkin İnsan Sermayesi ile Süreçlerin
Dijitalleştirilmesi

Sürdürülebilir Finansmana
Erişim

Değerli Yetkinlikler ile Sürdürülebilir Bir Geleceğe Hazırlanmak

2020

Dikey olarak iyi konumlandırılmış enerji portföyü (üretim, ticaret, dağıtım ve perakende)

Türkiye'nin öncü şirketleri

Güçlü tarihsel büyüme ve kullanılmayan potansiyel

Türkiye'nin enerji üretim portföyüne paralel dengeli bir portföy yapısı & döviz bazlı YEKDEM mekanizması

Rekabetçi ve sürdürülebilir finansmana erişim

Operasyonel mükemmellik, güçlü insan sermayesi, dijitalleştirilmiş süreçleri kıyaslama

Düzenli temettü akışı

GELECEK

Ana iş kollarında güçlü büyüme ile sürdürülen pazar liderliği konumu;

- Yenilenebilir enerji potansiyelini en üst düzeye çıkarmak
- Düzenlenmiş varlık tabanı ve müşteri sayısını en üst düzeye çıkarmak

Technoloji odaklı büyüme

- Yatırım yoğunluğu düşük hizmet ve ürünler
- Yeni yakıt teknolojileri
- Müşteri Çözümleri
 - . Dağınık Üretim(güneş)
 - . E-mobilite ve e-şarj

Döviz bazlı geliri sürdürme

Yıllar içerisinde temettü kabiliyetini artırma

İleri Malzemeler Alanında Büyüme
Ana İş Kolunu Mobilitede Güçlendirme
Daha Geniş Müşteri Deneyimi Sağlama

1

Ana İşlerin Korunması & Büyütülmesi

İhracatı ve Uluslararası Satışları Güçlendirme

- Lastik ve güçlendirme kollarında yeni operasyonel modeller
- Kompozit ile yeni alanlarda ve ABD'nin ötesinde büyüme

Yeni Mobilité Çözümlerinde Büyüme

- Otopratik mağazalarının artırılması
- Müşteri odaklı yeni çözümler sunma

Yeni Enerji Araçları ve Bileşenleri

- E-Otobüs & e-kamyon satışlarını arttırma
- E-arac satış ağı kurma
- Yeni tamamlayıcı bileşenler sunma

2

Dönüşüm

İleri Malzeme Alanında Büyüme

- Sürdürülebilir kimyasallar alanında güçlenme

Telematics & IoT

- Endüstri 4.0 bilgisini daha geniş bir işe dönüştürme
- Telematik teknolojilerini de kullanan daha geniş mobilité çözümleri sunma

Kompozit ve sürdürülebilir kimyasallar ile ileri malzeme alanında büyük bir oyuncu olma yolunda satın alma ve inşa etme

İleri Malzemeler Alanında Büyüme

2020

Kurulu mobilite grubu
Tüm lastik üreticilerine stratejik tedarikçi
Havacılık endüstrisinin stratejik tedarikçisi
İyi çeşitlendirilmiş ihracat ve uluslararası satışlar
Güçlü nakit akışı
Güçlü operasyonel karlılık
Sektörlerinin sürdürülebilirlik lideri şirketler

GELECEK

Kompozite ek olarak sürdürülebilir kimyasallarda satın alma ve inşa etme
Kompozit iş kolunu havacılık endüstri ve ABD'nin ötesine taşıma
Telematik ve IoT aracılığıyla yeni mobilite çözümleri ve artan satışlar
Güçlü gelir büyümesi
Türkiye'de yeni enerji araçları bayilik ağı kurulması
Küresel ağa yeni enerji araçları ve bileşenleri satışı
Ana iş kollarının güçlendirilmesi için yeni operasyonel modeller ve küresel ayak izi optimizasyonu

Çimentodan Yapı Malzemelerine Yerelden Küresele Giden Yeşile

1

Ana İşlerin Korunması & Büyütülmesi

Ağ Optimizasyonu ve Entegrasyon

Beyaz Çimento Pozisyonunu Güçlendirme

- Yatırım yoğunluğu düşük alanlarda küresel çapta yer alma
- Yeni değer yaratan fırsatlar elde etme

Gri Çimentoyu Uluslararasılaştırma

- Yatırım yoğunluğu düşük alanlarda bulunma ve ihracat pazarlarında dikey entegrasyon
- Alım satım kapasitesinin geliştirilmesi

2

Dönüşüm

Yeni Büyüme Alanları ve Çeşitlendirme

- Kalsiyum alüminatta genişleme
- Yakınsak alanlarda yapı malzemeleri kullanımı
Örn. prekast beton & yalıtım

Sürdürülebilir Yapı Malzemelerinde
Yenilikler Sunacak Global Ar-Ge Merkezi

Global Yapı Malzemeleri Grubuna Dönüşüm

2020



%55 döviz bazlı gelir yaratma



5% Uluslararası operasyonlardan elde edilen gelir



%3 Çimento dışı gelir payı



CO2 Yoğun ürün portföyü

BUNOL SONRASI



>%70 döviz bazlı gelir yaratma



>%15 Uluslararası operasyonlardan elde edilen gelir



Daha yüksek alternatif yakıt kullanımı

GELECEK



Daha yüksek döviz bazlı gelir üretimi



Uluslararası operasyonlardan daha yüksek gelir payı



Çimento dışı alanlarda büyüme



Daha sürdürülebilir ürün portföyü



Global AR-GE merkezi ve organizasyon

Yeni Nesil Sigorta Hizmetlerinde Liderlik Olma

1

Ana İşlerin Korunması & Büyütülmesi

Aksigorta & Agesa ile birden fazla kanalda
tek bir sigorta şirketi gibi hareket etme

Dağıtım geliştirme

- Ağımızı ve verimliliğimizi geliştirme
- Akbank kanallarında penetrasyonumuzu artırma

Ticari mükemmellik gösterme

- Ürün portföyünü çeşitlendirme
- Müşteri elde etme, çapraz satış ve iknada iyileştirmeler

Verimliliği artırma ve servisleri geliştirme

- Otomatik ve akıllı süreçler
- İyileştirilmiş müşteri ve paydaş deneyimi

2

Yakınsak Alanlarda Büyüme

Sağlık sigortası alanında yeniden yapılanma

3

Dönüşüm

Dijital platformlarda ve ekosistemlerde yeni
fırsatlar elde etme

Akıllı ve Sürdürülebilir Büyüme

2020

Agesa, emelilik & otomatik katılımda liderlik & fon büyüklüğünde: toplam hayat ve bireysel kazada 3. oyuncu

Aksigorta, hayat dışı sigortada güçlü pozisyonlama: 4. oyuncu

Güçlü dağıtım ağı: ~3.300 acente

Akbank ile münhasır ortaklık

Güçlü operasyonel and finansal performans

Dijital, analitik ve müşteri deneyimine sürekli yatırım

GELECEK

Tasarruf ve korumada liderlik ve büyüme

Hayat dışı alanlarda karlı büyüme ve pazardaki konumu güçlendirme

Sınıfının en iyisi müşteri ve paydaş deneyimi

Platformlar ve stratejik ortaklıklar aracılığıyla yeni dijital araçlar

Teknoloji ve analitik ile operasyonel ve teknik mükemmellik

İşin geleceği ve uçtan uca teknolojik ve kültürel dönüşüm

Daha iyi bir gelecek için işin merkezinde sürdürülebilirlik

Bugünün Akbank'ı

Risk ve getiri odaklı güçlü büyüme

Sağlam sermaye yapısı

Üst düzey verimlilik

Sürdürülebilir yüksek getiri



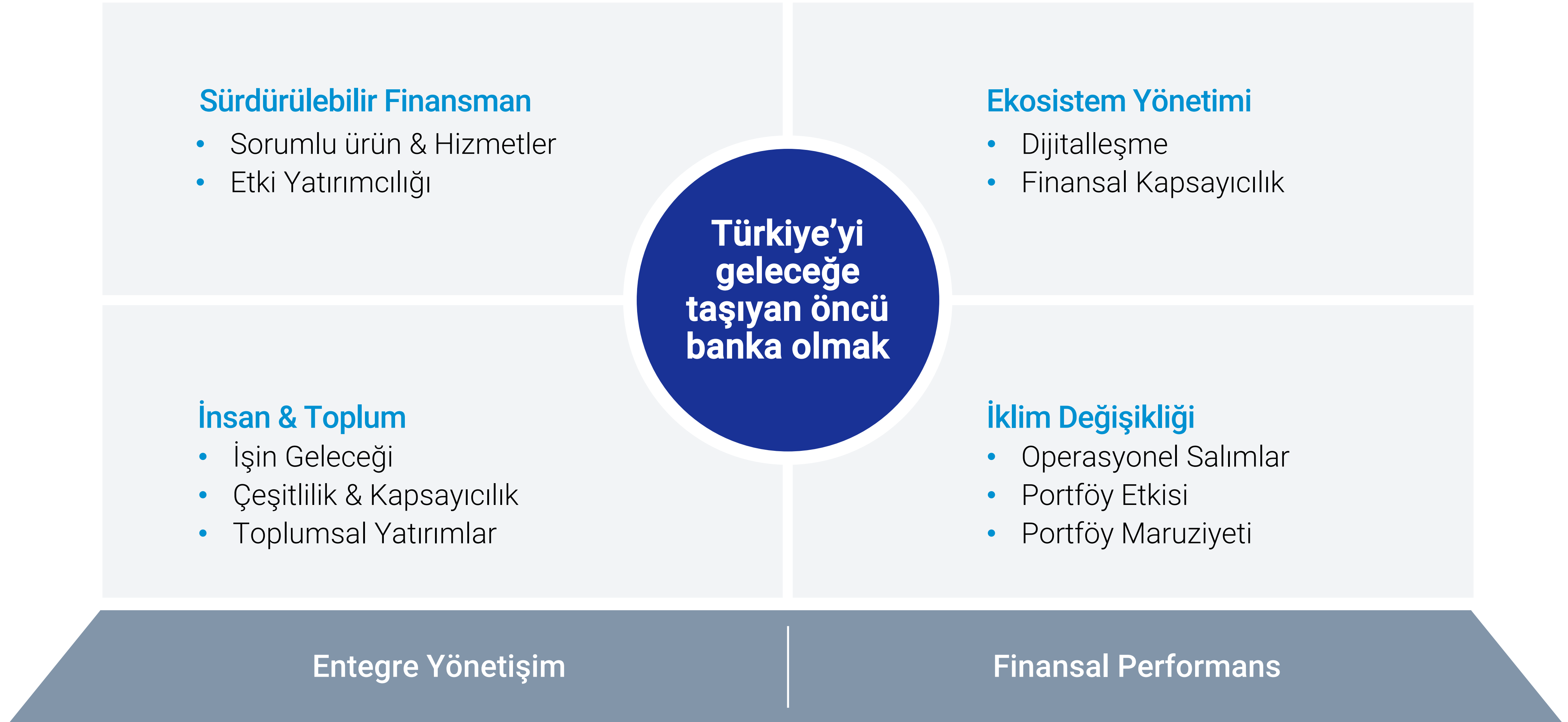
Dönüşüm Stratejileri

Mükemmel müşteri deneyimi

İleri analitik & dijitalleşmeden
fayda sağlama

İnsana ve geleceğin işine yatırım

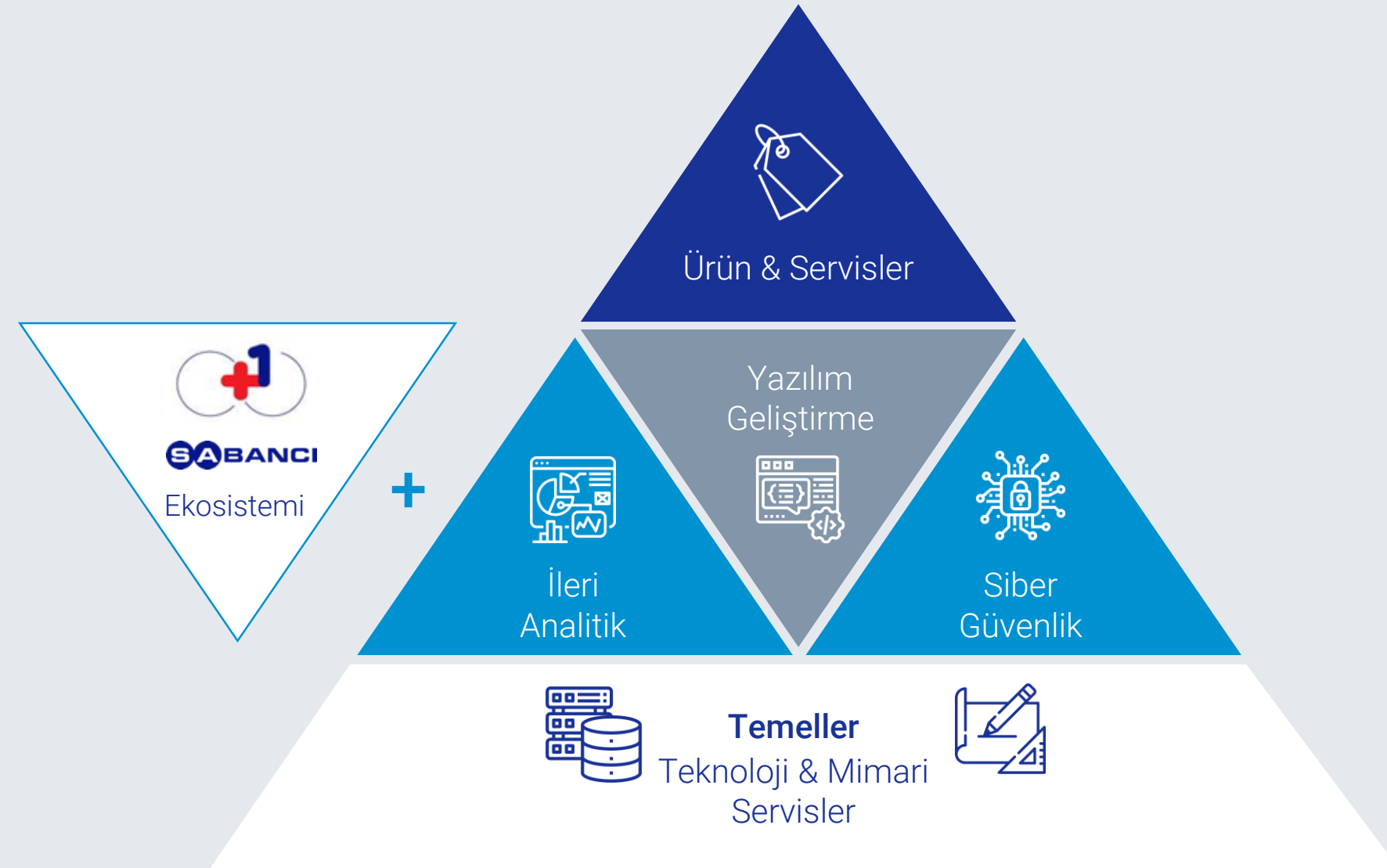
Pozitif etkiyi artırırken çevresel ayak izini azaltma



Dijital İvme Kazandırıcılar

SABANCIDx

Bölgenin öncü dijital ve analitik çözümler ve ürünler sunan şirketi



TEKNO SA

Fiziksel Varlık ve İnsan Dokunuşu İçeren
Teknoloji Perakendeciliği Dijital Platformu

"Geleneksel bir perakendeci"den, fiziksel varlığı olan bir dijital / pazaryeri platformuna dönüşmek: "fijital"

Hem internet hem de mağazalarda daha geniş bir teknoloji teklifi ve iyileştirilmiş müşteri deneyimi

"Ürün odaklı müşteri ilişkilerinden" "teknoloji için bütünsel müşteri deneyimine" dönüşüm

Sabancı Holding Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu: Büyüme, Teknoloji & İnovasyon Odaklı

01

Finansal Performans

02

Sermaye Kullanım Alanları

03

Stratejik İş Kolları & Dijital

04

Orta Vadeli Hedefler

01 Büyüme

	2015-20	Orta Vadeli Hedefler
Satış büyümesi	TÜFE ² + %4	TÜFE ¹ + %8
FAVÖK ³ büyümesi	TÜFE ² + %8	TÜFE ¹ + %10
Yatırım Harcamaları/Gelir	%6	~14%
Döviz cinsi gelir payı ⁵	%25 ⁴	%30+
Net borç / FAVÖK ⁶	1,5x ⁴	<2,0x
Yeni ekonominin ⁷ kombine satış ⁵ içerisindeki payı	%6 ⁴	~%13

02 Sermaye Getirisi

Temettü Politikası
Dağıtılabilir TFRS Net Kar'ının %5'i ile %20'si arasında

Hisse Geri Alım Programı
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
Azami fon tutarı: 1.75 milyar TL

Konsolide Özkaynak Karlılığı

%15-%20

03 Sürdürülebilirlik

2050 yılında
Sıfır Atık
Net Sıfır Emisyon

2021 MSCI ÇSY Notu⁸

BBB

2030'a Kadar (Akbank)

200 Milyar TL
Sürdürülebilir
Kredi Finansmanı

15 Milyar TL
Sürdürülebilir
Yatırım Fonları
Bakiyesi

1

GÜÇLÜ FİNANSAL PERFORMANS VE SAĞLIKLI BİLANÇO YAPISI...

2

...NET YATIRIM KRİTERLERİ...

3

...SAĞLAM VE TUTARLI BİR YATIRIM STRATEJİSİ İLE...

4

...HİSSEDAR GETİRİSİNİ ARTTIRACAK...

5

...DAHA HIZLI BÜYÜMENİN YOLUNU AÇIYOR

EKLER

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

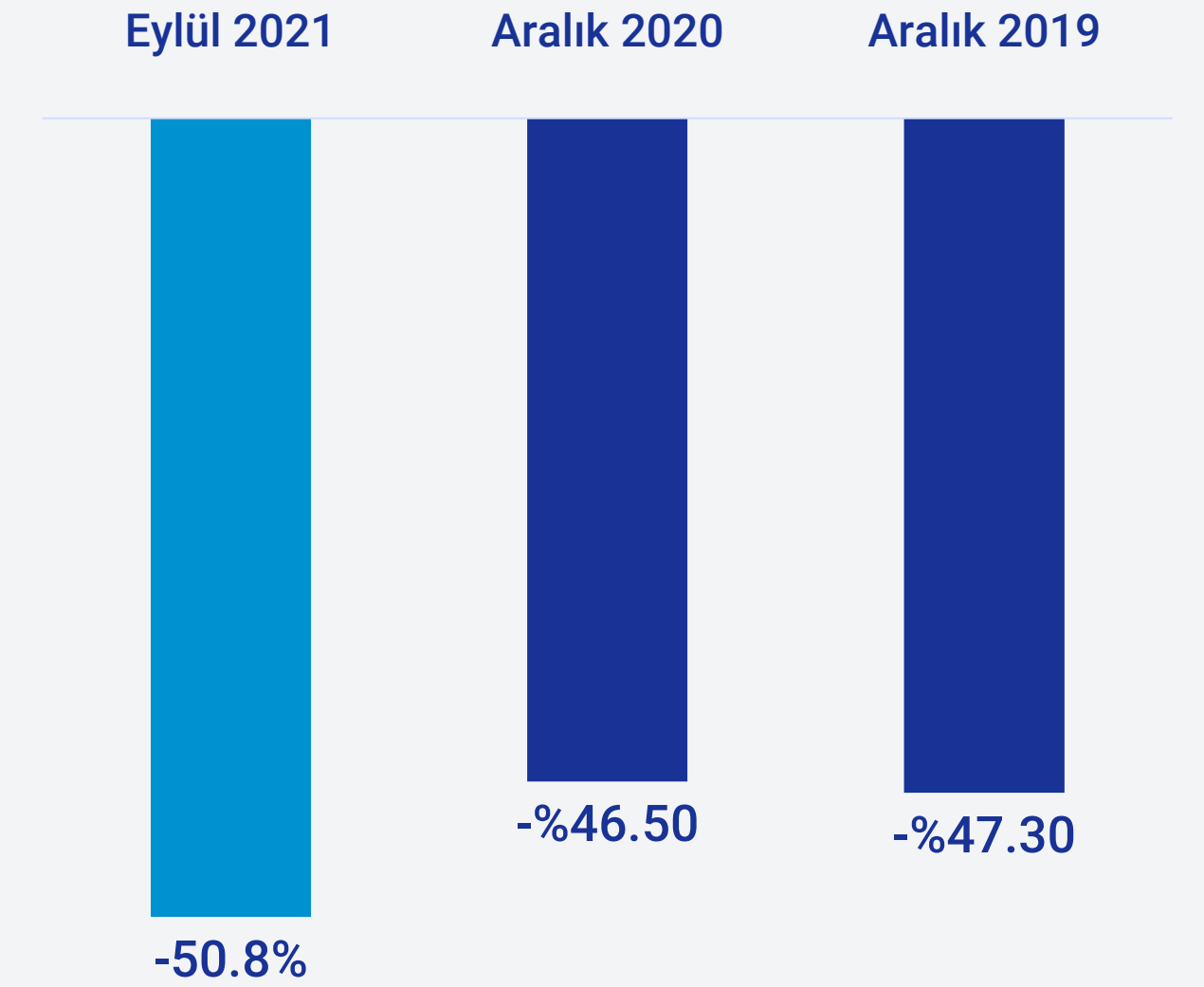
Temettü Politikası:

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

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

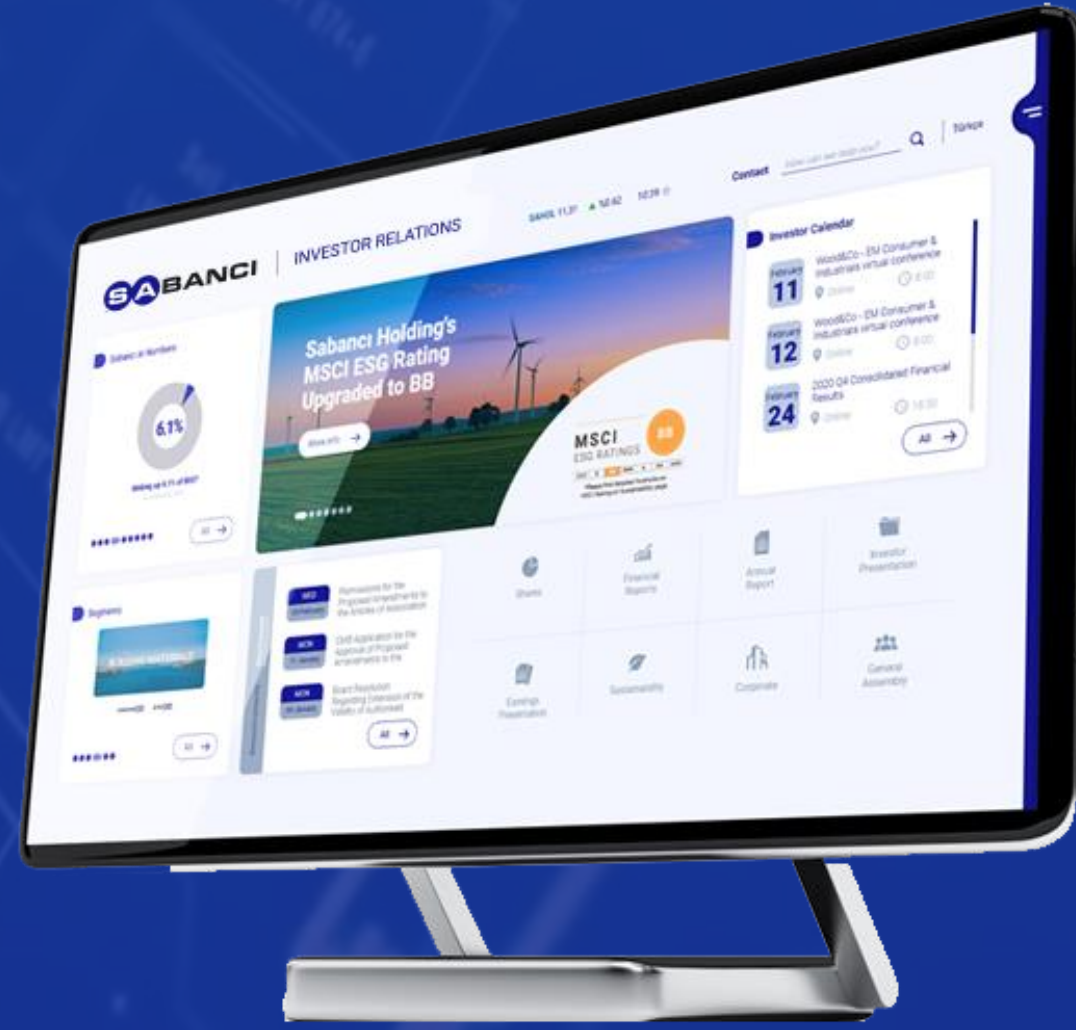
Sabancı Holding Net Nakit	213	%4.7	115	%2.0
Sabancı Holding NAD	4,573	%100.0	5,890	%100.0
Sabancı Holding Piyasa Değeri	2,249		3,150	
Sabancı Holding Iskonto Oranı	-%50.8		-%46.5	

NAD Iskontosu



Detaylar için

ir.sabanci.com



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

Kerem TEZCAN

Yatırımcı İlişkileri Direktörü

ktezcan@sabanci.com

Şule GENÇTÜRK KARDIÇALIOĞLU

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

skardicalioglu@sabanci.com

investor.relations@sabanci.com

