



---

# YATIRIMCI SUNUMU

# GRUP STRATEJİ

---

Mart 2022

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

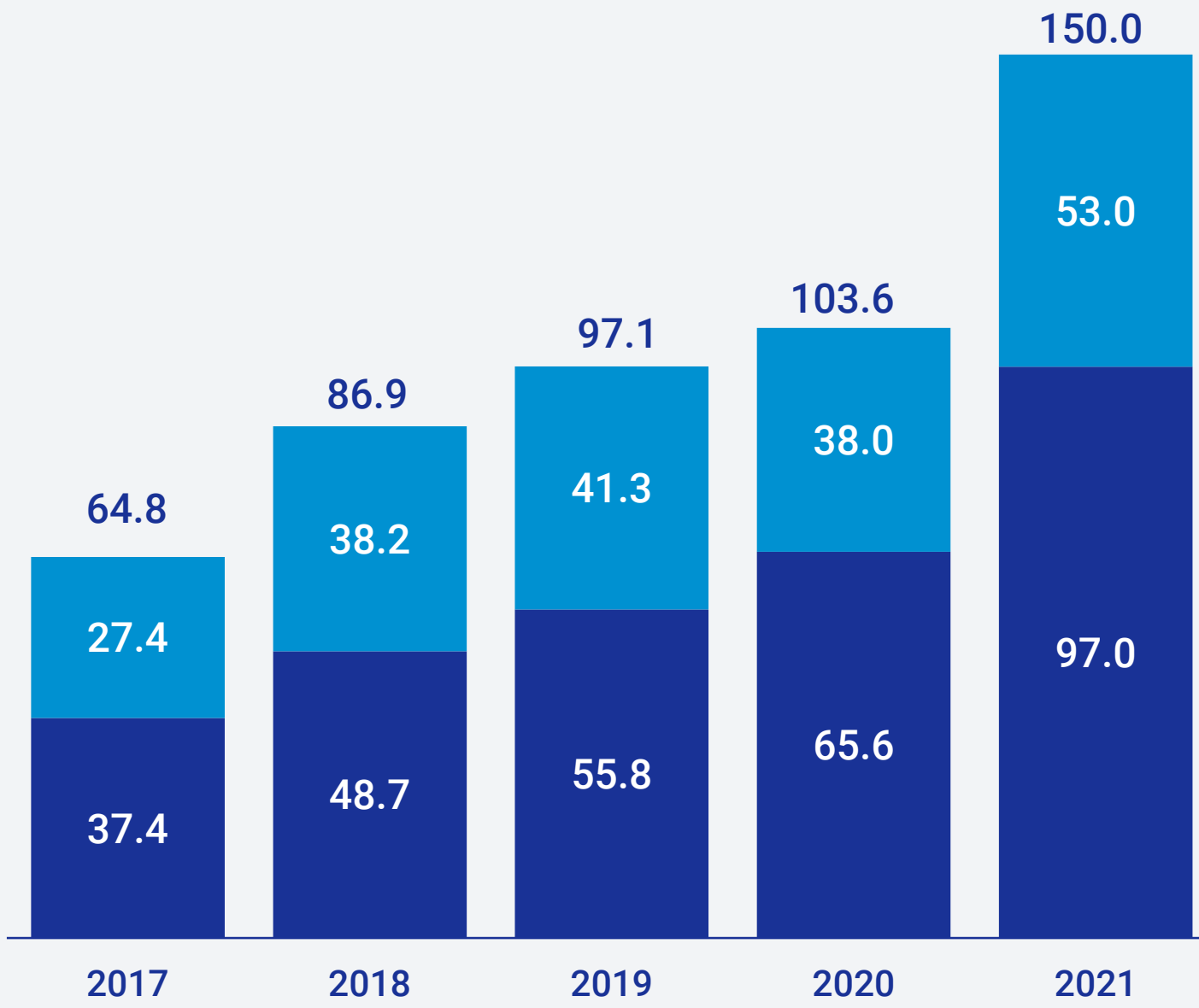
04 Orta Vadeli Hedefler





## Kombine Gelir\* (Milyar TL)

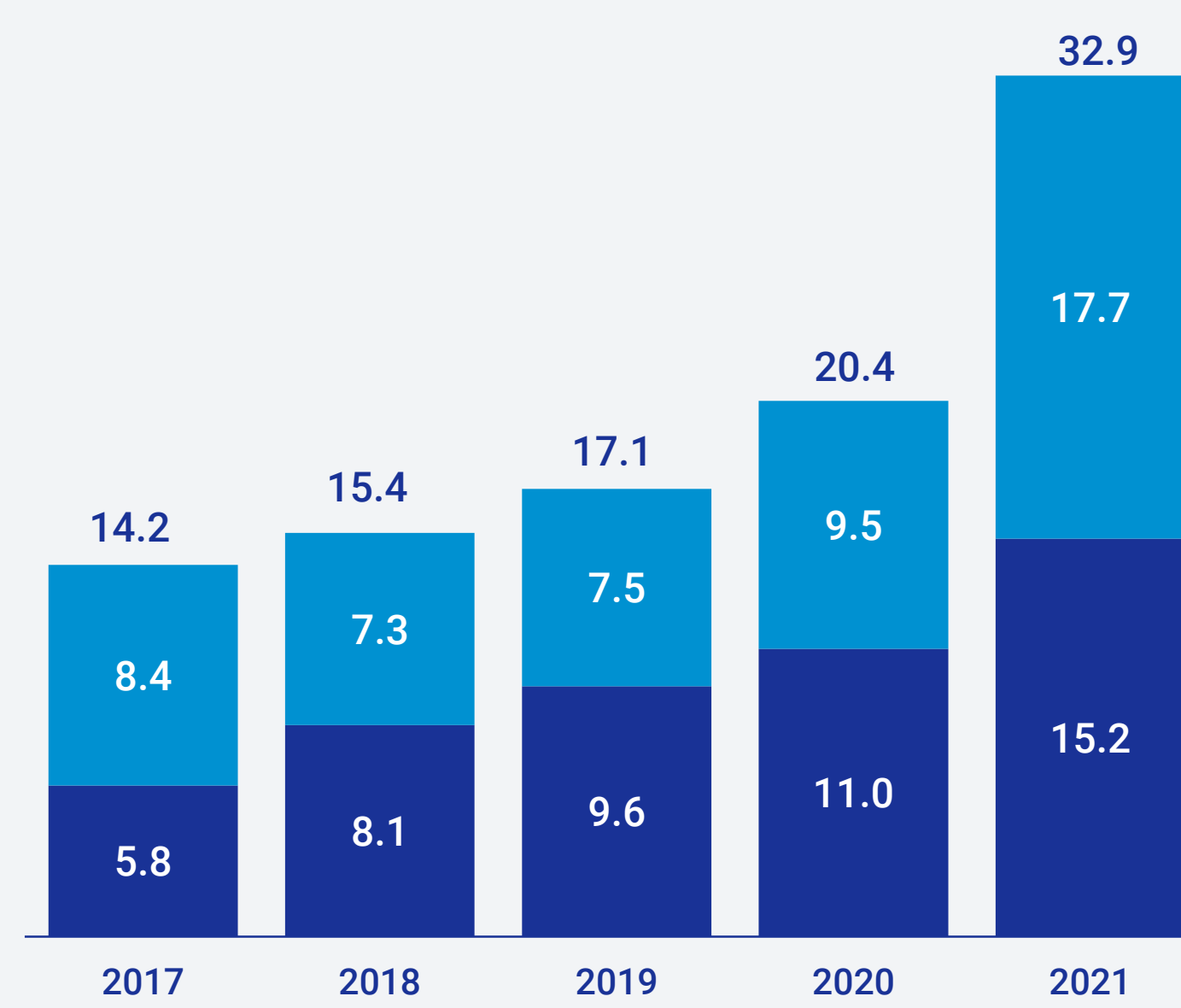
■ Banka Dışı\*\* ■ Banka

YBBO:  
%23Yıllık:  
%45

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

## Kombine FAVÖK\* (Milyar TL)

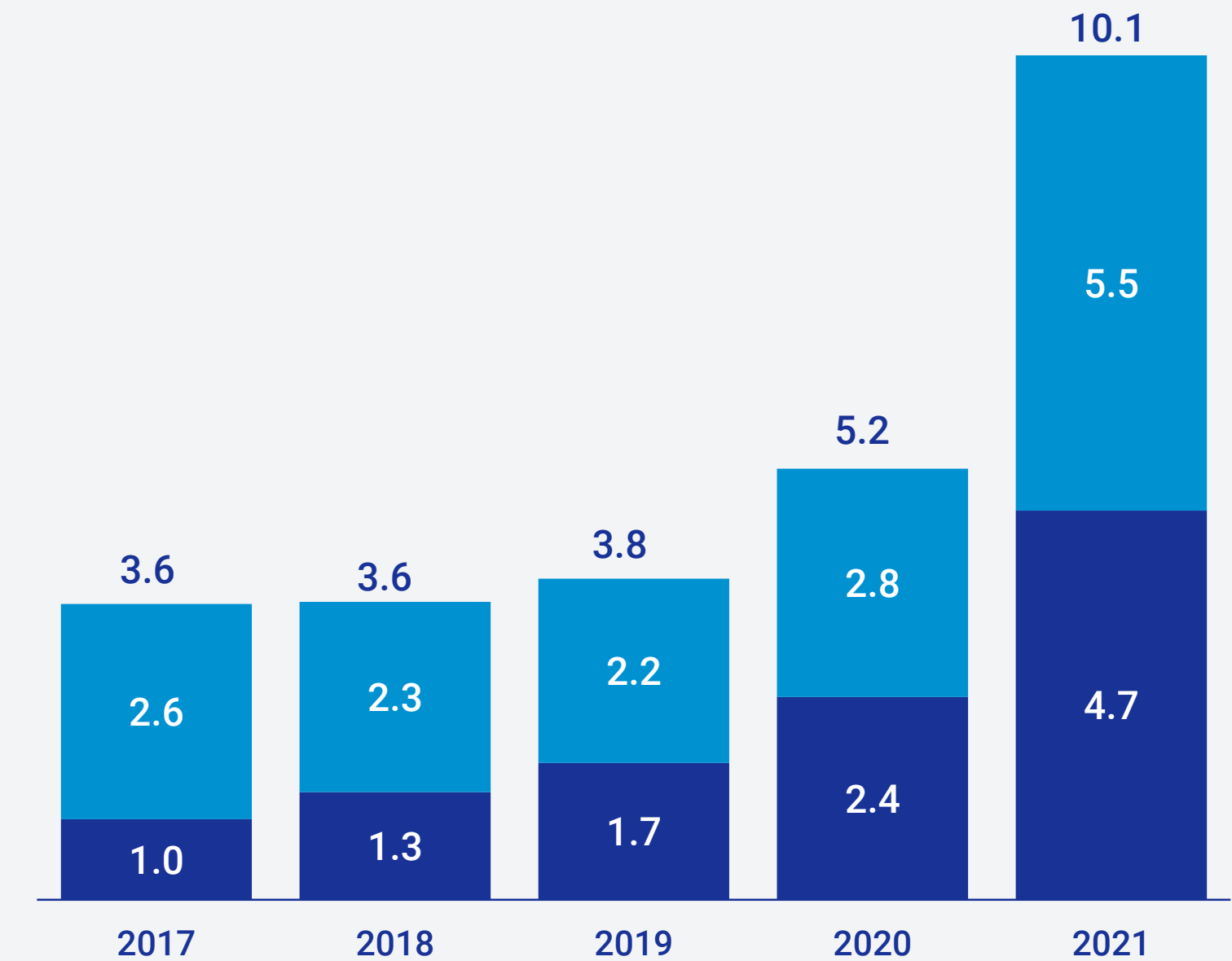
■ Banka Dışı\*\* ■ Banka

YBBO:  
%23Yıllık:  
%61

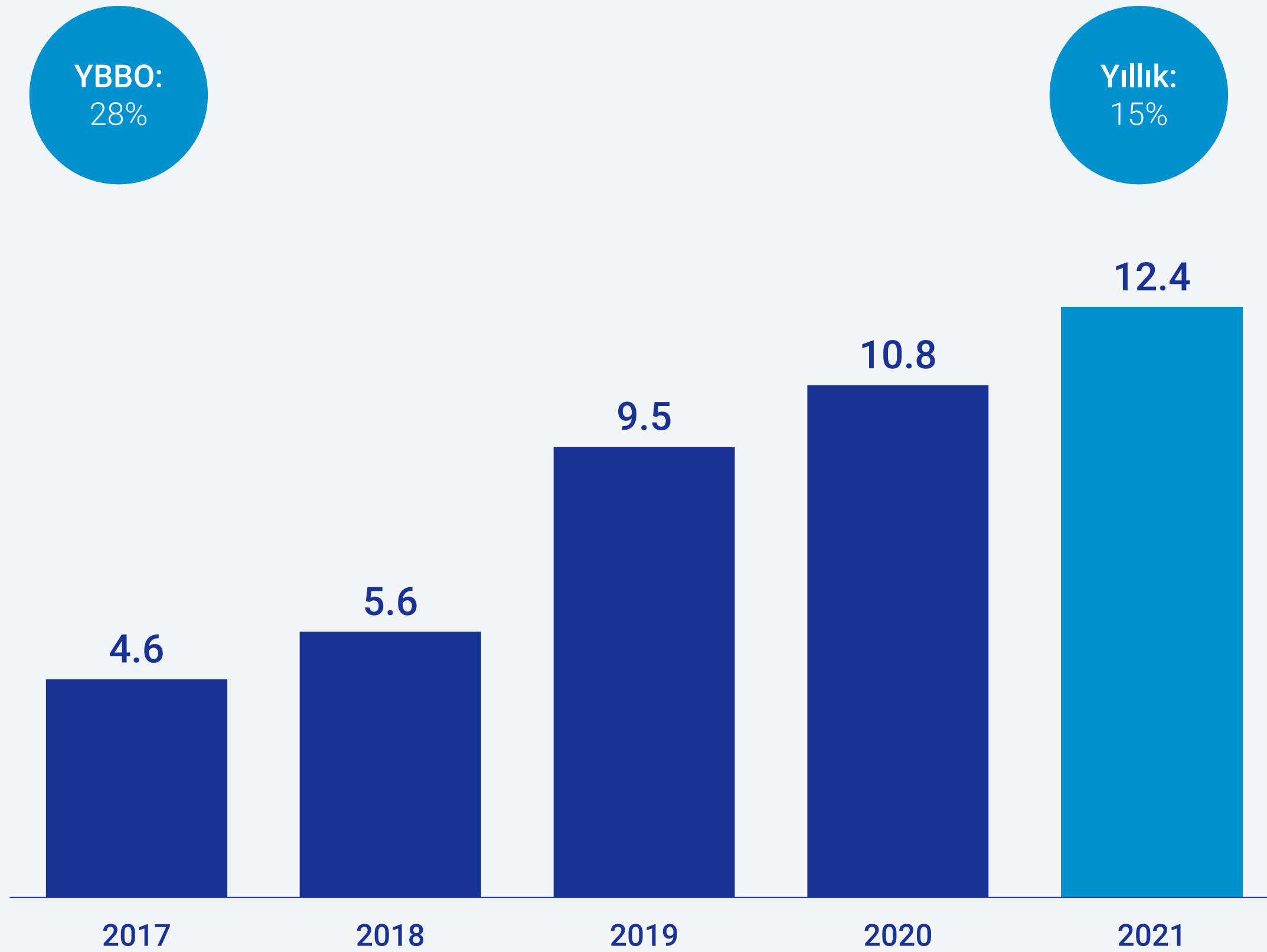
\*Tek seferlik gelir/giderler hariçtir  
\*\*Perakende segmentinde TFRS16 etkisi hariçtir

## Konsolide Net Kar\* (Milyar TL)

■ Banka Dışı\*\* ■ Banka

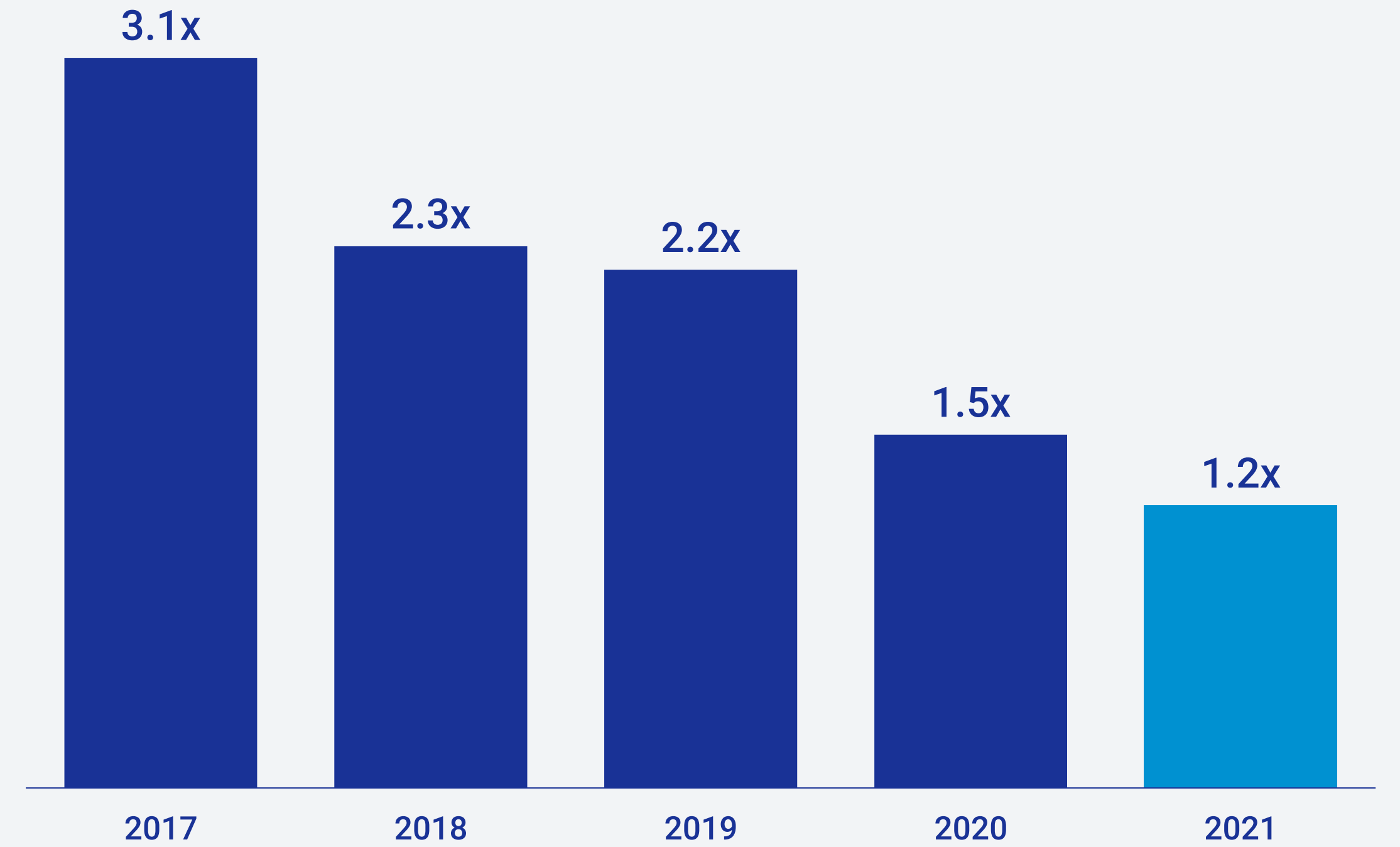
YBBO:  
%29Yıllık:  
%95

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

Operasyonel Nakit Akımı, Banka-Dışı kombine\*  
( Milyar TL)

\* Finansal Hizmetler, Bankacılık ve Diğer segmenti hariç (Finansal Hizmetler nakit + likit yatırımlar: 2021: 5,4 milyar TL vs. 2020: 4,3 milyar TL)

## Kombine Net Finansal Borç/Banka Dışı FAVÖK\*

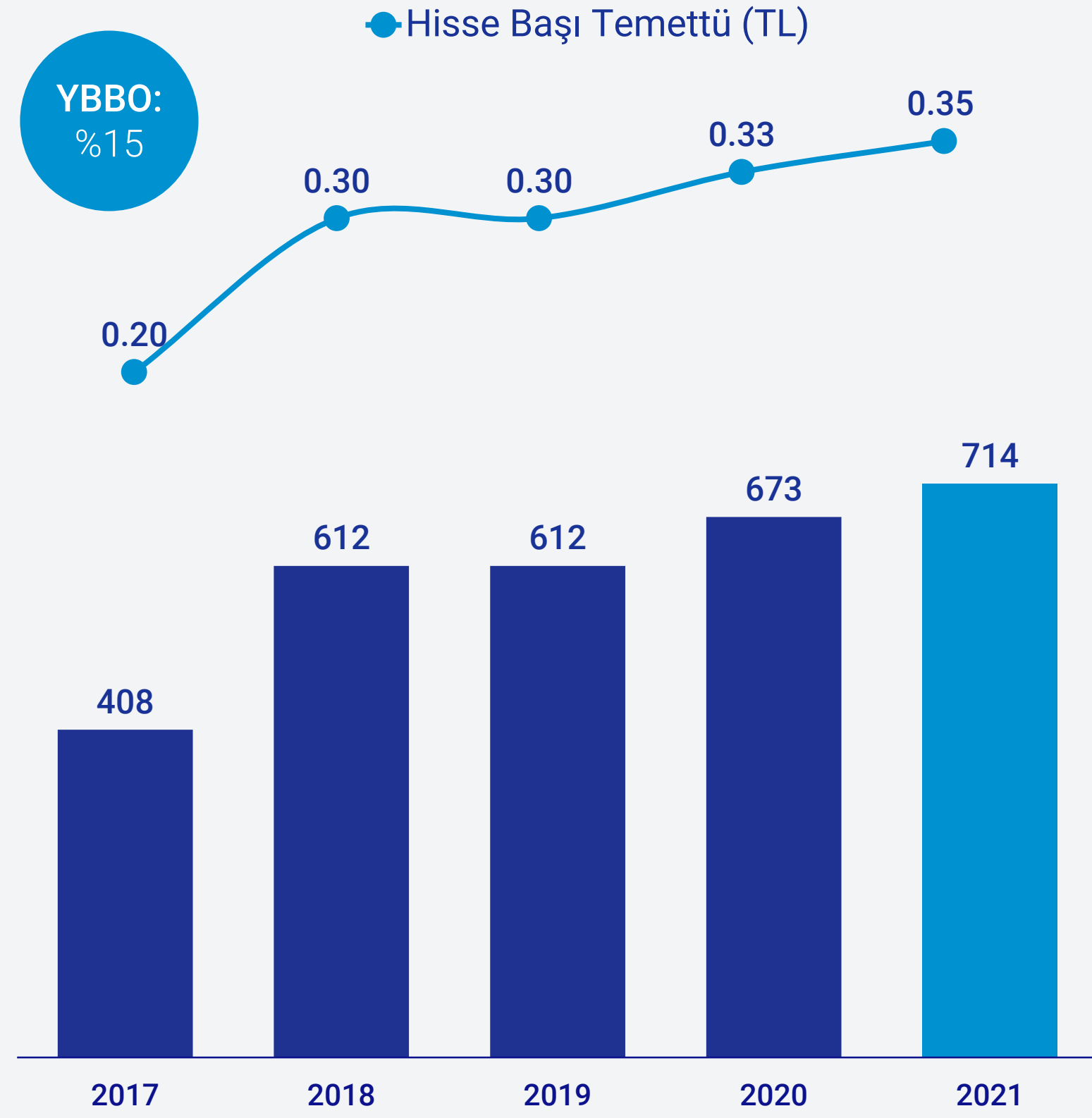
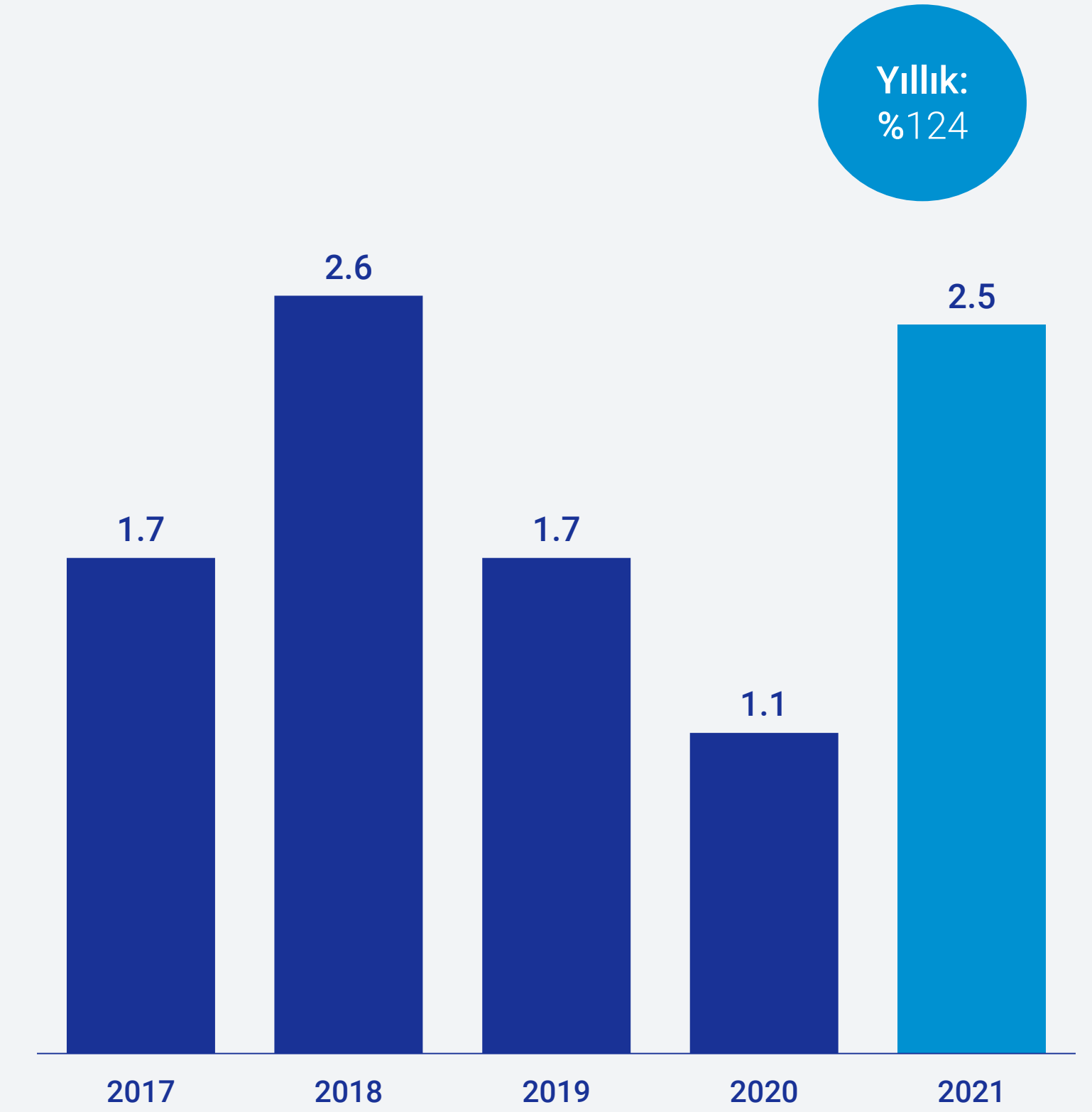


\*Bankacılık ve Finansal Hizmetler segmenti net nakit pozisyonu, TFRS16 etkisi ve tek seferlik gelir/giderler hariçtir

## Özkaynak karlılığı\*



■ Konsolide Özkaynak Karlılığı —●— Banka Dışı Özkaynak Karlılığı

Ödenen Temettüler  
(Milyon 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 &amp; 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 (2017-2021): 1.8 kat artış
- Hisse Geri Alım Programı:  
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



## Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

- Yeni ekonominin kombine satışlardaki payı: 2021'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
- 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





## Dinamik Portföy Yönetimi

**Aviva Paylarının Ageas'a Devrinin Tamamlanması:**  
Ageas ile emeklilik & hayat sigortası alanında yeni ortaklık (%40-%40 ortaklık yapısı), emeklilik & hayat ve hayat dışında tam konsolidasyon

**Yapı Malzemeleri İş Kolunda Ağ Optimizasyonu:**  
Bazı çimento fabrikaları ve çimento öğütme tesislerinin satışı\*

**Eşarj'da Hisse Payının Artırılması:**  
Enerjisa Enerji'nin Eşarj'daki etkin sahiplik oranının %80'den %94'e yükselmesi

**Türkiye'nin İlk Yeşil Hidrojeni:**  
Yeşil Hidrojen Tesisi Kurumsal İş Birliği Protokolü bünyesinde Enerjisa Üretim'in Bandırma tesislerinde yeşil hidrojen üretimi ve kullanımı



**Beyaz Çimento İş Kolu Yeniden Yapılandırma İşlemlerinin Tamamlanması:**  
İspanya'da Bunol çimento fabrikasının satın alınması

**Hisse Geri Alım Programı:**  
Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar (102 milyon hisse)  
Azami Fon Tutarı: 1.75 milyar TL

**Philsa & PMSA Satışı:**  
Philsa ve PMSA'daki hisselerin tamamının satılması

**Arvento Paylarının Satın Alınması:**  
Lastik iş kolunun mobilite çözümlerine dönüştürülmesinde kaldıraç olacak Arvento'nun %88,89'unun Brisa tarafından satın alınması



## Ana iş kollarımızı dönüştürüyor

5,9 milyar TL<sup>1</sup>

SKA bağlantılı net satış gelirleri

%44<sup>2</sup>

SKA odaklı AR&amp;GE

%87<sup>3</sup>atık  
geri kazanımı

12,5GWh

enerji  
geri kazanımı

2x

fazla alternatif yakıt kullanımı  
(TR ortalamasına göre)%19<sup>4</sup>su  
geri kazanımı

%29

kadın çalışan  
oranı

1

kadın/erkek  
ödeme oranı<sup>5</sup>

İlk &amp; Tek

Türk Şirketi (Dünya'nın  
en kadın dostu şirketleri  
arasında<sup>6</sup>)

%44

Yönetim Kurulu'nda  
kadın oranı

## ...ve sürdürülebilir platformlarda büyüyoruz...

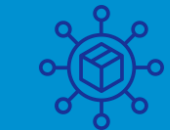
## Büyüme platformlarımız



E-mobilite



Elektrifikasyon

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

Ofset teknoloji &amp; çözümler

...çünkü finansal olarak da anlamlı.

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

1. Akbank dahil değildir. 2. Brisa, Kordsa, Temsa, Akçansa, Çimsa, SabancıDx ve Teknosa dahildir. 3. Geri kazanıldı veya yeniden kullanıldı. Atıklar, tehlikeli ve tehlikesiz atıkları içerir. Avivasa, Carrefoursa ve SabancıDx dahil değildir.

4. Geri kazanılmış, geri dönüştürülmüş veya yeniden kullanılmış. Akçansa, Çimsa ve Kordsa dahildir. 5. Bu, eşit işe eşit ücret ilkesini ifade eder. 6. Sabancı Holding, Forbes'in 2021 Dünyanın En İyi Kadın Dostu Şirketleri listesinde 300 uluslararası şirket arasında 160. sırada yer alırken listedeki ilk ve tek Türk şirketi olmuştur.

01 MSCI 

2021 MSCI  
2 kademe artış ↑

9 ayda  
Ç, S & Y'nin  
her birinde başarılı uygulamalar

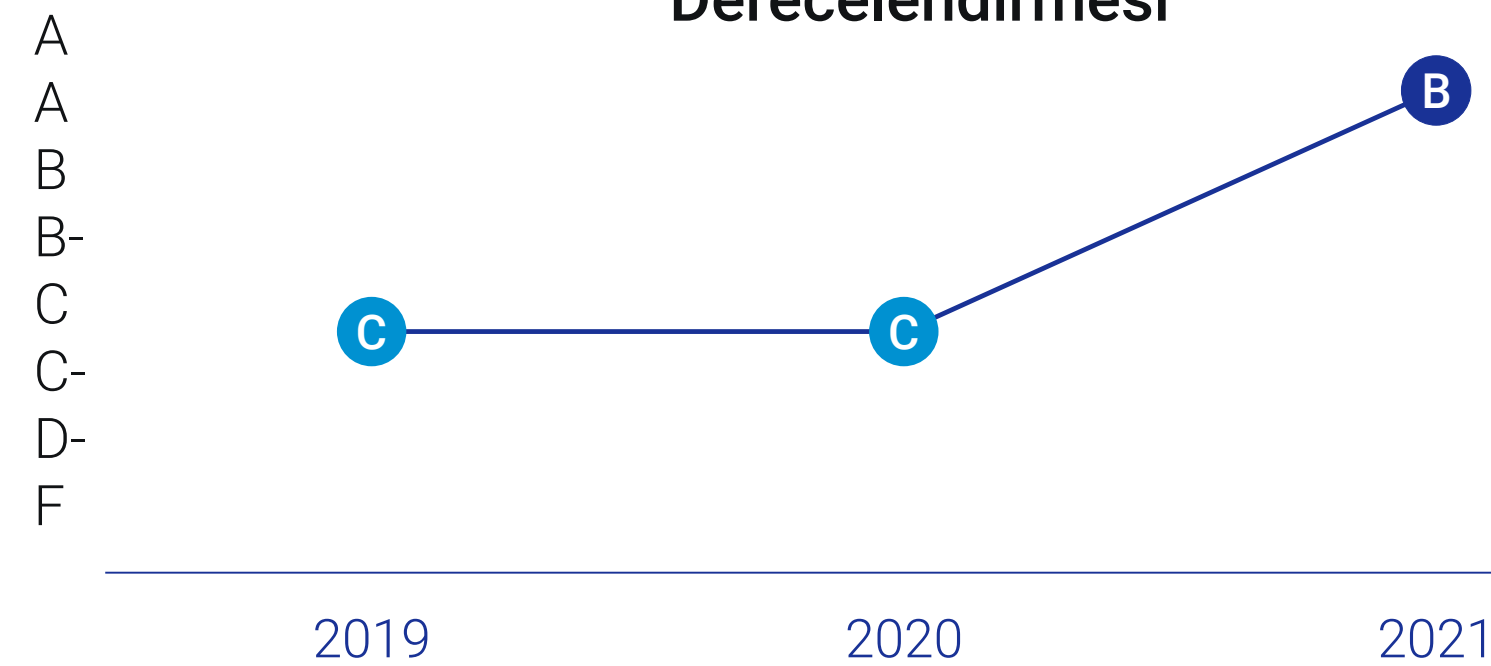
MSCI Derecelendirme

02 

2021 CDP İklim  
2 kademe artış ↑

İklim ve Su performansında  
Yönetim Seviyesi

B İklim B Su

CDP İklim Değişikliği  
Derecelendirmesi03 

2022 GEI  
İlk ve Tek

Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi

GEI Skoru: 75/100

Bloomberg GEI Ana Bileşenler

1. Kadın Liderlik & Yetenek Hattı
2. Eşit Ücret & Cinsiyet Ödeme Paritesi
3. Kapsayıcı Kültür
4. Cinsel Taciz Karşıtı Politikalar
5. Kadına Yanlısı Marka



01

Finansal Performans

02

Sermaye Kullanım Alanları

03

Stratejik İş Kolları &amp; 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

Sürdürülebilir Finansmana  
Erişim

**X**

Doğru İletişim ve Yetkin İnsan Sermayesi ile Süreçlerin  
Dijitalleştirilmesi



## 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
- Teknoloji 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 Mobilite Çözümlerinde Büyüme

- Otopratik mağazalarının artırılması
- Müşteri odaklı yeni çözümler sunma

#### Yeni Enerji Araçları ve Bileşenleri

- E-Otobüs & e-kamyon satışlarını arttırma
- E-araç 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 mobilite 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 & Ageda 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 katılım 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



### Sürdürülebilir Finansman

- Sorumlu ürün & Hizmetler
- Etki Yatırımcılığı

### Ekosistem Yönetimi

- Dijitalleşme
- Finansal Kapsayıcılık

**Türkiye'yi  
geleceğe  
taşıyan öncü  
banka olmak**

### İnsan & Toplum

- İşin Geleceği
- Çeşitlilik & Kapsayıcılık
- Toplumsal Yatırımlar

### İklim Değişikliği

- Operasyonel Salımlar
- Portföy Etkisi
- Portföy Maruziyeti

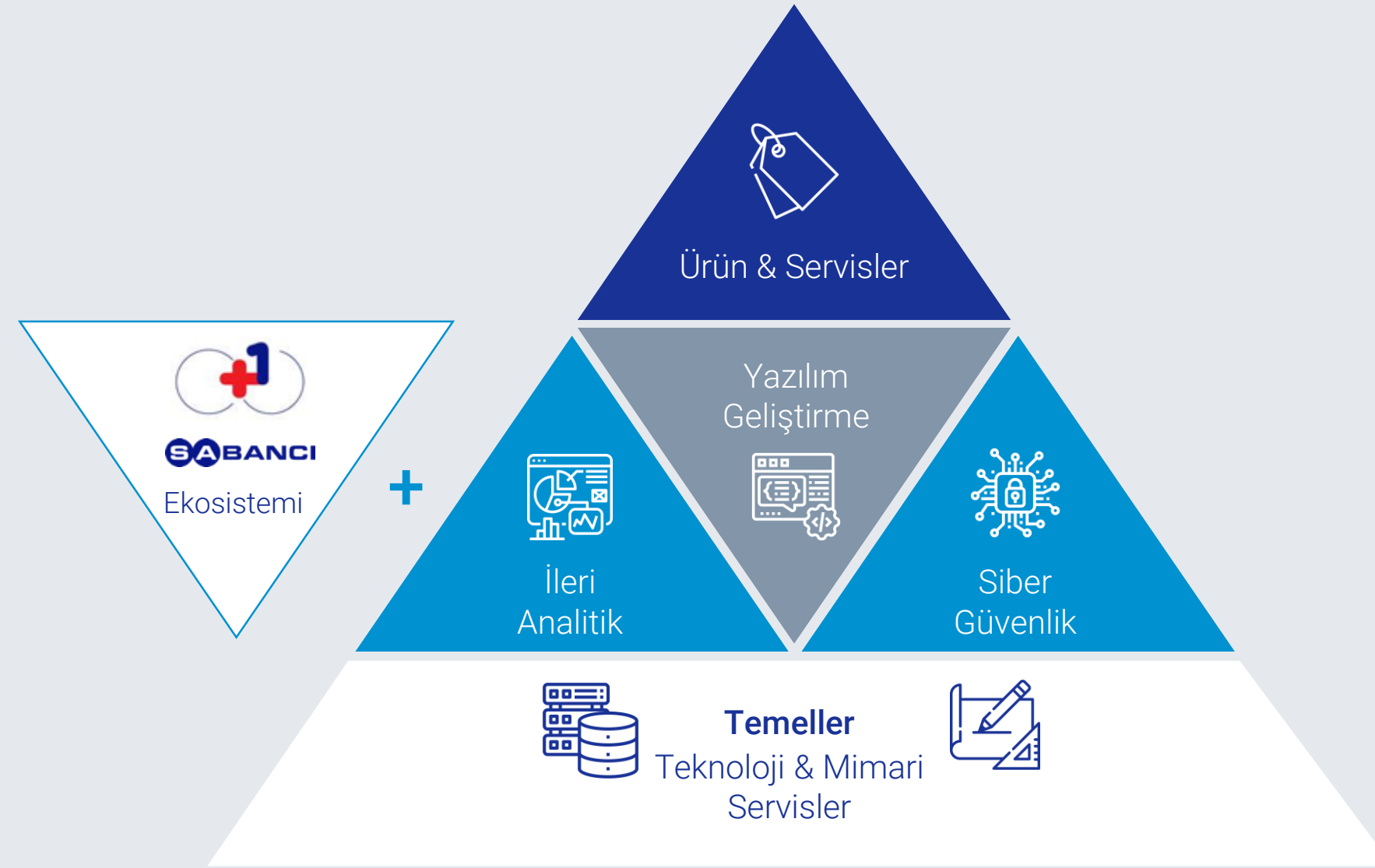
Entegre Yönetişim

Finansal Performans

## Dijital İvme Kazandırıcılar

SABANCI Dx

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 &amp; Dijital

04

Orta Vadeli Hedefler



## 01 Büyüme

	2017-21	Orta Vadeli Hedefler
Satış büyümesi	TÜFE <sup>1</sup> + %5	<b>TÜFE + %8</b>
FAVÖK <sup>2</sup> büyümesi	TÜFE <sup>1</sup> + %5	<b>TÜFE + %10</b>
Yatırım Harcamaları/Gelir	%5	<b>~14%</b>
Döviz cinsi gelir payı <sup>4</sup>	%25 <sup>3</sup>	<b>%30+</b>
Net borç / FAVÖK <sup>5</sup>	1,2x <sup>3</sup>	<b>&lt;2,0x</b>
Yeni ekonominin <sup>6</sup> kombine satış <sup>4</sup> içerisindeki payı	%6 <sup>3</sup>	<b>~%13</b>

## 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 Emisyon2021 MSCI ÇSY Notu<sup>7</sup>

BBB

2030'a Kadar (Akbank)

200 Milyar TL  
Sürdürülebilir  
Kredi Finansmanı15 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	-	-	<b>255</b>
Akçansa	102	94	51	61	18	<b>42</b>
Aksigorta	-	-	40	73	73	<b>110</b>
Agesa	12	9	19	40	64	<b>64</b>
Brisa	68	-	-	-	12	<b>107</b>
Carrefoursa	-	-	-	-	-	
Çimsa	99	95	33	-	-	
Kordsa	43	41	48	48	35	
Teknosa	-	-	-	-	-	
Yünsa	2	-	-	3	-	
Enerjisa Enerji	-	-	142	189	283	<b>454</b>
Halka Açık Olmayan Şirketler	183	274	227	187	7	<b>530</b>
<b>Alınan Temettü</b>	755	879	1.212	601	492	<b>1.562</b>
<b>Ödenen Temettü</b>	306	408	612	612	673	<b>714</b>
<b>Ödenen/Alınan Temettü</b>	%41	%46	%51	%102	%137	<b>%46</b>
<b>Temettü Ödeme Oranı</b>	%13,7	%15,3	%17,6	%16,0	%17,8	<b>%15,0</b>

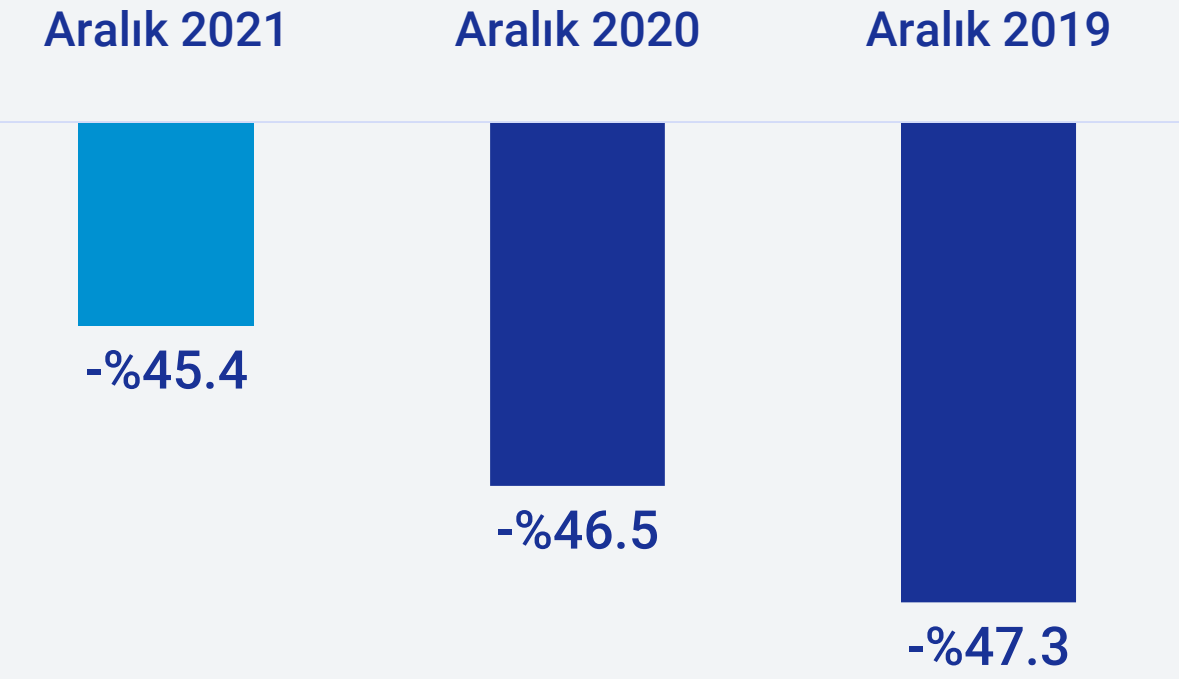
### Temettü Politikası:

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

USDmn Şirketler	İştirak Oranı	Değerleme Methodu	Piyasa Değeri	Aralık 2021		Aralık 2020	
				Holding Payı	NAD Payı	Holding Payı	NAD Payı
Akbank	%41	Piyasa Değeri	2,807	1,144	%30.8	1,978	%33.6
Enerjisa Enerji	%40	Piyasa Değeri	1,141	456	%12.3	796	%13.5
Aksigorta	%36	Piyasa Değeri	243	88	%2.4	138	%2.3
Agesa	%40	Piyasa Değeri	277	111	%3.0	178	%3.0
Akçansa	%40	Piyasa Değeri	258	103	%2.8	169	%2.9
Çimsa	%55	Piyasa Değeri	312	170	%4.6	177	%3.0
Brisa	%44	Piyasa Değeri	666	290	%7.8	358	%6.1
Kordsa	%71	Piyasa Değeri	459	327	%8.8	290	%4.9
Carrefoursa	%57	Piyasa Değeri	366	209	%5.6	706	%12.0
Teknosa	%50	Piyasa Değeri	95	48	%1.3	95	%1.6
<b>Halka Açık Şirketler</b>				<b>2,945</b>	<b>%79.4</b>	<b>4,884</b>	<b>%82.9</b>
<b>Halka Açık Olmayan Şirketler<sup>1</sup></b>				<b>581</b>	<b>%15.7</b>	<b>890</b>	<b>%15.1</b>
<b>Toplam</b>				<b>3,526</b>	<b>%95.0</b>	<b>5,775</b>	<b>%98.0</b>

<b>Sabancı Holding Net Nakit</b>	<b>184</b>	<b>%5.0</b>	<b>115</b>	<b>%2.0</b>
<b>Sabancı Holding NAD</b>	<b>3,710</b>	<b>%100.0</b>	<b>5,890</b>	<b>%100.0</b>
<b>Sabancı Holding Piyasa Değeri</b>	<b>2,024</b>		<b>3,150</b>	
<b>Sabancı Holding İskonto Oranı</b>	<b>-%45.4</b>		<b>-%46.5</b>	

## NAD İskontosusu



## Konsolide Uzun Döviz pozisyonu (Banka Hariç, milyon USD)

31 Aralık 2020	31 Aralık 2021
+155	+255

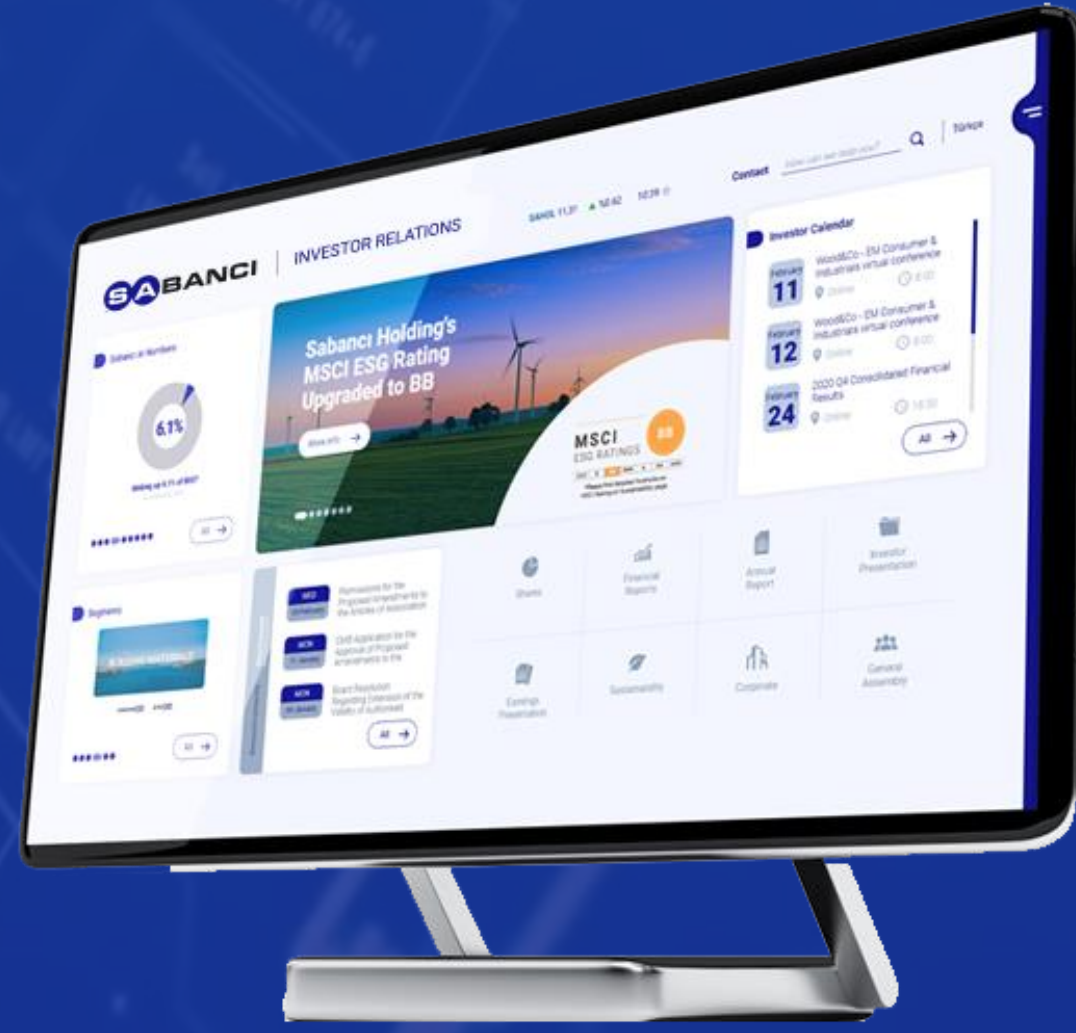
## Holding Solo Nakit Dağılımı (Nakdin Yabancı Para Oranı)

31 Aralık 2020	31 Aralık 2021
%92	%90



**Detaylar için**

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



## YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Kerem TEZCAN**

Yatırımcı İlişkileri Direktörü

**Şule GENÇTÜRK KARDIÇALIOĞLU**

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

**Arda KAYMAZ**

Yatırımcı İlişkileri Uzmanı

[investor.relations@sabanci.com](mailto:investor.relations@sabanci.com)

