

# Stratejik İş Kolları Bazında Performans ve Öngörüler

## ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

### Enerjisa Enerji | Enerjisa Üretim | Sabancı Climate Technologies | Temsa

#### 2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Enerji ve İklim Teknolojileri, kritik altyapı yatırımlarını, çeşitlendirilmiş elektrik üretim portföyünü, müşteri çözümlerini ve seçici küresel açılımını entegre bir yapı altında birleştirerek Sabancı'nın ikinci yüzyılında temel büyüme platformlarından biri olmaya devam etti. Segment; Enerjisa Enerji'nin elektrik dağıtım ağı ve perakende ayak izi, Enerjisa Üretim'in elektrik üretim, ticaret ve dijital faaliyetleri ile Sabancı Climate Technologies çatısı altında uluslararası yenilenebilir enerji üretimi ve iklim teknolojisi yatırımlarını, Sabancı Renewables ve Sabancı Climate Ventures faaliyetlerini bir araya getiriyor. Segment bünyesinde Temsa ise elektrifikasyona ve alternatif yakıtlı toplu taşıma çözümlerine odağını güçlendirerek mobilite dönüşümünü destekliyor. Bu entegre yapı; düzenlemeye tabi ve uzun vadeli yatırımlar ile yüksek büyüme ve inovasyon odaklı gelişim alanlarını dengeleyerek uzun vadeli değer yaratımını güvence altına alıyor.

2025 yılında faaliyet ortamı; elektrifikasyonun hızlanması, güvenilir ve dayanıklı şebekelere yönelik artan ihtiyaç, yenilenebilir kaynakların sisteme entegrasyonu ve kritik altyapılarda dijital dayanıklılığın önem kazanması gibi dinamiklerle şekillenmeye devam etti. Türkiye elektrik piyasasının dönüşümüyle birlikte yenilenebilir enerji kaynaklarının üretimdeki payının artması aynı zamanda elektrik piyasasındaki dalgalanmayı da artırıyor. Bu teknolojilerdeki yüksek kurulu kapasiteyle birlikte bu tablo; depolama, dijitalleşme ve ani talep artışlarına anlık yanıt verebilen

yerel kaynaklar gibi esneklik çözümlerini destekleyecek öngörülebilir bir düzenleme çerçevesine ve yatırım yapılabilir fiyat sinyallerine duyulan ihtiyacı artırıyor. Türkiye'de dağıtım tarafındaki düzenleme çerçevesi şebeke yatırımlarını ve modernizasyonu desteklerken, sektör bir sonraki uygulama dönemine hazırlik çalışmalarını sürdürdü. Müşteri çözümleri alanında ise dağıttık güneş enerjisi, enerji hizmetleri ve e-mobilite segmentlerinde rekabet yoğunlaştı; hizmet kalitesi ve uygulama yetkinliği belirleyici unsurlar haline geldi. Makroekonomik koşullar sermaye tahsis disiplini, fonlama yapıları ve proje ekonomileri açısından önemini korudu.

#### Düzenlemeye Tabi Elektrik Dağıtım, Müşteri Çözümleri ve Şebeke Modernizasyonu

Türkiye'nin en büyük özel elektrik dağıtım platformunu işleten Enerjisa Enerji, 2025 yılında yaklaşık 22 milyon kişiye elektrik dağıtım ve perakende hizmeti sunmaya devam etti. Yaklaşık %25 pazar payına sahip olan şirketin iş modeli, düzenlemeye tabi gelir yapısına dayanmakta olup, sürdürülen şebeke yatırımları ve modernizasyon çalışmaları ise orta vadede önemli altyapı büyüme potansiyeli yaratıyor. Buna paralel olarak şirket, müşterilerin verimliliklerini artırmalarına, tüketimlerini yönetmelerine ve elektrifikasyonu desteklemelerine yardımcı olan müşteri çözümleri ve e-mobilite tekliflerini sunmaya devam ederken, dijital ve sürdürülebilir odaklı yatırımlarını da sürdürdü.

Enerjisa Enerji, 2025 yılında gerçekleştirdiği 23,5 milyar TL tutarındaki şebeke yatırımları ile müşterilerine güvenilir enerji arzını sürdürürken şebeke kalitesini de iyileştirdi.

#### Üretim, Ticaret ve Dönüşüme Hazır Kapasite

Enerjisa Üretim, dönüşüme hazır ve portföy odaklı bir üretim ve ticaret platformu olarak konumlanıyor. Şirket,

2025 yılında santrallerinin erişilebilirliğini ve verimliliğini artırmaya, yenilenebilir enerji portföyünü büyümeye, kapasite dağılımındaki esnekliğini artırmaya ve enerji ticaretindeki lider konumunu güçlendirmeye odaklandı. Bu yaklaşım; sistem dayanıklılığı, disiplinli risk yönetişimi ve operasyonel mükemmeliyet odağında ilerledi. Toplam kurulu güç, beş farklı teknolojiye dayalı 32 santral ile 4,3 GW seviyesine ulaşırken, yenilenebilir kaynaklar toplam kapasitenin yarısından fazlasını oluşturdu ve bu payın zaman içinde artırılmasına yönelik net bir yol haritası belirlendi. YEKA 2 Rüzgâr Enerjisi projeleri kapsamında 519 MW kapasite devreye alınırken, rüzgâr kapasitesi 2025 yılında 937 MW'a ulaşarak portföy genelinde 1 GW eşğine yaklaştı. Şirket, YEKA-2024 ihalesine başarılı katılımı sonucunda ise toplam 1,2 GW'lık ihale çerçevesinde yer alan en büyük iki proje olan Edirne (410 MW) ve Balkaya (340 MW) projelerini kazandı. EÜAŞ ile yaptığı anlaşma kapsamında ise, yerli kömürden üretilen elektrik için 2029 yılına kadar MWh başına en az 75 ABD doları alım fiyatı garantisi sağlayarak geçiş döneminde nakit akışı istikrarını destekledi.

Enerjisa Üretim, 2025 yılını 375 milyon ABD doları FAVÖK ile tamamladı. Son dönemde devreye alınan kapasite artışlarıyla desteklenen üretim hacimlerine rağmen, hidroelektrik üretimindeki zayıf koşullar, daha düşük elektrik fiyatları ve likiditenin sınırlı olduğu piyasa ortamında ticaret faaliyetlerinden gelen katkının azalması FAVÖK üzerinde baskı yarattı

İleriye dönük olarak, YEKA-2 programı, eklenen YEKA-2024 portföyü ile hibrit ve depolama hazırlığına yönelik inisiyatifler yenilenebilir kapasite artışını ölçeklendirecek. Enerjisa Üretim, finansman disiplini ve portföy dayanıklılığını karar alma çerçevesinin merkezinde tutarak dengeli büyümesini sürdürecektir.

#### Uluslararası Yenilenebilir Enerji ve İklim Teknolojileri Platformları

Sabancı Climate Technologies, ABD merkezli bir yapı üzerinden yenilenebilir enerji ve iklim teknolojileri alanında güçlü bir yatırım portföyü oluşturmaya

devam etti. Sabancı Renewables, devrede olan mevcut 504 MW yenilenebilir enerji üretim kapasitesine ilave olarak geliştirme süreci devam eden 286 MW'lık proje portföyüyle platformunu genişletti. ABD'de devam eden yatırımların tamamlanmasının ardından toplam portföy büyüklüğünün 790 MW'a ulaşması öngörülüyor. Sabancı Climate Ventures ise 18 iklim teknolojisi girişim yatırımı ile girişim sermayesi fonları ve start-uplardan oluşan portföyü üzerinden inovasyon ekosistemine erişimi genişletti. Bu girişimler; öğrenme, stratejik iş birlikleri ve disiplinli ölçeklenme fırsatlarını destekleyerek bu platformun uzun vadeli büyüme potansiyelini güçlendiriyor.

#### Elektrifikasyon ve Sürdürülebilir Mobilite

Temsa, 2025 yılında küresel ticari araç pazarındaki zorlu koşullara rağmen, bugüne kadarki en güçlü finansal ve operasyonel performansını sergileyerek "Tercih Edilen Mobilite Markası" olma vizyonu doğrultusunda önemli ilerleme kaydetti. Şirket, döviz bazında yıllık %10 artışla 554 milyon ABD doları tutarında rekor gelir elde etti. Bu performans, Avrupa'daki güçlü büyüme, sağdan direksiyonlu araç teslimatlarındaki %60 artış ve Kuzey Amerika'da özel şehirlerarası otobüs segmentinde yaklaşık %15 seviyesindeki pazar payıyla desteklendi. Elektrifikasyon, bütüncül bir mobilite dönüşümü yaklaşımıyla ele alındı. ABD ve Avrupa'da 11 modelden oluşan sıfır emisyonlu portföy genişletildi; enerji depolama, denizcilik uygulamaları, şebekeden bağımsız şarj çözümleri ve mikromobilite alanlarında çeşitlenme sağlandı. Operasyonel verimlilik ve stratejik finansman kabiliyetleriyle desteklenen bu güçlü ivme, Temsa'nın küresel ölçekte rekabetçi bir mobilite oyuncusu olarak konumunu daha da pekiştirdi.

#### Enerji Operasyonlarının Merkezinde Sürdürülebilirlik: 2025 Gelişmeleri

2025 yılı boyunca enerji iş kolları; çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerinin sistem genelinde dayanıklı değer yaratımının temelini oluşturduğunu gösterdi. Enerjisa Enerji mutlak Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında 2021 baz yılına göre %26,5 azaltım sağladı; Kapsam 3 emisyon yoğunluğu ise %27,4 geriledi. İlk TSRS uyumlu raporun yayımlanması ve hazırlıkları süren Entegre

Faaliyet Raporu, raporlama standartlarını entegre ve ileriye dönük bir seviyeye taşıdı. ÇSY verilerinin uçtan uca dijitalleştirilmesi, kurum genelinde tutarlılık ve güvenilirliği güçlendirdi. Şirket, CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği alanlarında A notu aldı. ICPSD–EBRD S4IF Ağı ile birlikte geliştirilen Türkiye enerji iş gücünde Yeşil ve Dijital Yetkinlikler araştırmasının yayımlanması, şirketin sektöre daha geniş ölçekte katkı sunduğunu ortaya koydu. 2025 yılında şirket ilk Sürdürülebilirlik Bağlantılı Kredi işlemini gerçekleştirdi; bu adım sürdürülebilirlik performansının piyasa tarafından güçlü biçimde tanındığını gösterdi.

Enerjisa Üretim, iklim geçiş sürecine yönelik olasılıkları dikkate alan planlama çerçevesini devreye aldı. Bu adım, sektörde kestirimci hedef yaklaşımından olasılıklara dayalı senaryo bazlı modellemeye geçişe öncülük etti. Yapısal dönüşümün yanı sıra sosyoekonomik sürekliliği güvence altına almak amacıyla kapsamlı bir Adil Geçiş Planı yürürlüğe alındı. Buna paralel olarak faaliyetlerin AB Taksonomisi kapsamında yeterlilik ve uyum seviyesine ilişkin bağımsız sınırlı güvence alındı. Türkiye'nin ilk uçtan uca kadın çalışanlar tarafından yürütülen rüzgâr enerjisi santralinin (Ovacık) hayata geçirilmesi ve 1,5 milyon ağacı aşan ağaçlandırma çalışmaları Enerjisa Üretim'in sürdürülebilirlik ajandasının önemli kilometre taşları arasında yer aldı.

## 2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında öncelikler, dayanıklı şebekelere odaklanmayı sürdürürken yenilenebilir enerji ve esneklik çözümlerindeki ivmenin korunması olacak. Segment; sermaye tahsisi ve finansmanda disiplinli yaklaşımını sürdürecektir, dijital araçlar ve siber güvenlik uygulamalarıyla operasyonel dayanıklılığı güçlendirecek ve hem enerji arz güvenliğini hem de çevresel sürdürülebilirliği destekleyen dengeli bir portföy yapısını geliştirmeye devam edecek.

## MALZEME TEKNOLOJİLERİ

### Akçansa | Çimsa | Kordsa | Brisa

#### 2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

Malzeme Teknolojileri, sürdürülebilir inşaat, ileri malzemeler ve mobilite alanlarını birbirine bağlayan çeşitlendirilmiş ve teknoloji odaklı portföyüyle Sabancı Holding'in değer yaratım gündeminde merkezi bir rol oynuyor.

2025 yılında Malzeme Teknolojileri; makroekonomik oynaklık, sıkı finansal koşullar, artan küresel rekabet ile hızlanan düzenleyici ve teknolojik dönüşümün şekillendirdiği dinamik bir ortamda faaliyet gösterdi. 2025 yılı iki paralel dinamiğe işaret etti. Bunlar, geleneksel segmentlerde hacimler ve piyasa koşulları üzerindeki baskının devam etmesi ile değer zinciri genelinde düşük karbonlu, premium ve teknoloji odaklı çözümlere doğru hızlı bir yönelim yaşanması oldu. Bu çerçevede Malzeme Teknolojileri, dayanıklılık ve uzun vadeli rekabet gücünün temel kaldırıcı olarak sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve ileri malzemelerden yararlanarak hacimden ziyade değer yaratımını önceliklendirdi.

Yapı malzemelerinde, piyasa koşullarındaki bölgesel farklılaşma ve yüksek faiz ortamı yurt içi pazarlarda kısa vadeli talep eğilimlerini etkiledi. Bu etkiler, deprem sonrası yeniden inşa faaliyetleri ve ihracat kanalları aracılığıyla hacimlerin dinamik biçimde yeniden dengelenebilmesi sayesinde kısmen telafi edildi. Aynı dönemde düşük karbonlu inşaatla yönelik düzenleyici ivme hız kazandı; "yeşil çimento" tanımları sıkılaştırıldı ve şeffaflık gerekliliklerinin artırılması gündeme geldi.

Bu ortamda Akçansa ve Çimsa; farklılaşmış düşük karbonlu ürün portföyleri, sorumlu tedarik sertifikasyonları ve faaliyet gösterdikleri coğrafyaların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış disiplinli maliyet ve enerji yönetimi modelleriyle konumlarını güçlendirdi.

## Yapı Malzemeleri ve Coğrafi Çeşitlenme

Mannok'un satın alınmasının ardından Çimsa, coğrafi ayak izini önemli ölçüde genişleterek Batı Avrupa'daki konumunu güçlendirdi ve portföye operasyonel çeşitlilik kazandı. Mannok'un devam eden entegrasyonu ve Çimsa Americas bünyesinde Houston'da kurulan yeni gri çimento öğütme tesisinin devreye alınması; ölçek, pazar erişimi ve ürün çeşitliliğini destekledi. Bu gelişmeler, Çimsa'nın çimento ve özel yapı malzemelerinde küresel bir oyuncu olarak konumunu güçlendirirken, coğrafi ve gelir çeşitlendirmesi yoluyla portföy dayanıklılığına katkı sağladı ve döviz bazlı gelirlerin payını artırdı.

Yapı malzemeleri platformu genelinde; klinker-çimento optimizasyonu, agrega ve liman operasyonlarında dikey entegrasyon ile etkin satış ve operasyon planlaması sayesinde yüksek kapasite kullanım oranları korundu. Çimento bazlı ürün hacimleri tarihsel olarak yüksek seviyelere ulaşırken, enerji verimliliği girişimleri, alternatif yakıt kullanımındaki artış ve stratejik finansman uygulamaları sayesinde katkı ve FAVÖK marjları tarihsel ortalamaların üzerinde korundu.

## Lastik Üretimi ve Mobilite Bağlantılı Faaliyetler

Lastik üretiminde Brisa, hiper enflasyon, yüksek borçlanma maliyetleri ve tüketici ile ticari segmentlerde değişen talep dinamikleriyle şekillenen zorlu bir yılı hacim yerine değer yaratımına odaklanarak başarıyla yönetti. Jant çapı yüksek, premium lastikleri önceliklendirdi ve elektrikli araçlara uyumlu ürünlerde inovasyonu hızlandırdı.

Mobilite bağlantılı faaliyetlerde Brisa; premium lastik üretimi, ileri Ar-Ge ve dijital hizmetleri bir araya getirerek telematik, filo yönetimi ve hızlı servis çözümlerini kapsayan entegre hizmetler sundu. Bu yaklaşım müşteri bağlılığını güçlendirdi ve toplam sahip olma maliyetinin azaltılmasına katkı sağladı.

## İleri Malzemeler ve Güçlendirme Teknolojileri

İleri malzemeler ve lastik güçlendirme alanında, Asya'daki kapasite artışlarının sektör dinamiklerini yeniden şekillendirmesiyle küresel rekabet yoğunlaştı.

Bu zorlu ortama rağmen Kordsa; Poliamid 66 ve yüksek performanslı hibrit kord bezleri gibi katma değeri yüksek segmentlerde liderliğini korudu. Bu performans, müşterileri derin entegrasyon ve teknoloji odaklı rekabet yaklaşımıyla desteklendi.

2025 yılının başında Kordsa'nın Endonezya operasyonları şiddetli bir sel nedeniyle geçici olarak kesintiye uğradı; bu durum üretim sürekliliği ve finansal performansı etkiledi. Yıl içinde operasyonlar kademeli olarak yeniden devreye alındı ve çalışan güvenliği açısından herhangi bir olumsuzluk yaşanmadı. Bu süreç, operasyonel dayanıklılığı, etkin kriz yönetimini ve güçlü risk azaltma kabiliyetlerini ortaya koydu. Kordsa işletme sermayesi yönetimini iyileştirmek ve bilanço yapısını güçlendirmek amacıyla 200 milyon ABD doları ve 50 milyon Euro tutarında uzun vadeli finansman sağladı.

Mayıs ayında, kalan %39 azınlık payının 34,9 milyon Euro karşılığında satın alınmasının ardından Microtex Composites'in tam entegrasyonu tamamlandı. Bu adım, termoplastik prepregler ile geri dönüştürülebilir, hafif kompozit çözümler alanındaki yetkinlikleri güçlendirdi ve ileri mobilite ile havacılık uygulamalarındaki varlık genişletildi. Ayrıca portföy optimizasyonu ve Topluluk içi sinerji öncelikleri doğrultusunda Kordsa'nın Kratos inşaat çözümleri işi, stratejik uyumu güçlendirmek, değer zinciri entegrasyonunu derinleştirmek ve platform genelinde operasyonel verimlilikleri artırmak amacıyla Çimsa'nın bağlı ortaklığı Afyon Çimento'ya devredildi.

## Sürdürülebilirlik, Dijitalleşme ve Operasyonel Temeller

Sürdürülebilirlik, yapısal bir değer yaratım unsuru olarak önemini sürdürdü. Alternatif yakıt kullanım oranları, klinker azaltımı, yenilenebilir enerji entegrasyonu ve CSC sertifikasyonları alanındaki ilerleme; sorumlu tedarik ve ÇSY şeffaflığındaki liderliği pekiştirirken, sürdürülebilir ürün portföyünün genişletilmesi, hem düzenleyici beklentilere hem de müşteri talebine yanıt verdi. Bu çerçevede Çimsa, güneş enerjisi yatırımları, atık ısı geri kazanım sistemleri ve yüksek enerji öz yeterliliğiyle enerji stratejisini farklılaştırdı; Nisan ayında Eskişehir fabrikasında 14,2 MWp kapasiteli yeni güneş

enerjisi santralini devreye aldı. Akçansa, operasyonları genelinde verimlilik odaklı enerji optimizasyonu ve alternatif yakıt kullanımını ilerletti. Brisa ise İzmit tesisinde 4,8 MW kapasiteli ikinci ısı pompası projesini hayata geçirerek üretimde yenilenebilir enerji kullanımını önceliklendirdi.

Bu platform altındaki tüm şirketler, CDP İklim Değişikliği ve/veya Su Güvenliği kategorilerinde CDP Global A Listesi'ne girdi. Bu başarı, Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik performansının gücünü ve bu alandaki liderliğini ortaya koydu.

Dijitalleşme, Malzeme Teknolojileri genelinde yaygın bir kolaylaştırıcı olarak kullanıldı. Yapay zekâ destekli planlama, kestirimci bakım, dijital ikiz uygulamaları ve ERP sistemlerinin uyumlaştırılması; operasyonel verimliliği, enerji yönetimini ve karar alma süreçlerini güçlendirdi.

İnsan kaynağı, entelektüel birikim ve sermaye yapısı; Akçansa, Çimsa, Kordsa ve Brisa'yı kapsayan küresel Ar-Ge ekosisteminin desteğiyle yıl boyunca performansın temelini oluşturdu.

## 2026 ÖNGÖRÜLERİ

Malzeme Teknolojileri, 2026 yılında devam eden yeniden inşa faaliyetleri, ürün karmasındaki iyileşme ve premium ile katma değerli segmentlerin ölçeklenmesiyle desteklenen kademeli bir piyasa normalleşmesi öngörüyor. Yapı malzemelerinde sınırlı hacim artışı öngörülürken, karlılığın fiyatlama disiplini, düşük karbonlu ürünler ve maliyet verimliliğiyle desteklenmesi bekleniyor. İleri malzemelerde büyümenin; lastik güçlendirme alanındaki süregelen talep, mobilite ve havacılık uygulamalarına yönelik kompozit teknolojilerinin ölçek kazanması ile hafifletme ve elektrifikasyona artan odak sayesinde desteklenmesi bekleniyor. Mobilite bağlantılı faaliyetlerde premiumlaşma, dijital hizmetler ve elektrikli araçlarla uyumlu çözümler temel büyüme unsurları olmaya devam edecek. Bu dinamikler, Malzeme Teknolojileri'nin Sabancı Holding portföy dönüşümündeki rolünü daha da güçlendirecek.

## DİJİTAL TEKNOLOJİLER

### SabancıDx | Bulutistan | DxBV

#### 2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Türkiye ve yakın coğrafyada dayanıklı, mevzuata uyumlu ve ölçeklenebilir dijital altyapıya yönelik talep artmaya devam etti. Kurumların hız, esneklik ve maliyet disiplini arayışı bulut çözümlerine geçişi hızlandırırken; veri koruma, iş sürekliliği ve siber güvenlik alanındaki beklentilerin yükselmesi hizmet sağlayıcılar için standartları yukarı taşıdı. Buna paralel olarak dijital kanalların yaygınlaşması ve veri yoğun iş yüklerinin artışı; modern veri merkezi kapasitesi, hibrit mimariler ve operasyonel güvenilirlik konularını daha da ön plana çıkardı.

Bu ortamda Sabancı'nın Dijital Teknolojiler segmenti; bulut, yönetilen hizmetler, dijital dönüşüm ürünleri ve günden güne genişleyen teknoloji iş ortaklıkları ekosistemi odağında sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme platformu olarak konumlanıyor. Segment, SabancıDx ve Bulutistan üzerinden faaliyet gösterirken; DxBV, platform gelişimini ve seçici yetkinlik kazanımlarını destekleyen uluslararası yatırım ve yönetişim aracı olarak rol alıyor.

#### Bulut ve Yönetilen Hizmetler

2025 yılında segment, bulut çözümleri ve yönetilen hizmetler alanındaki entegre hizmet portföyünü daha da güçlendirdi. Müşterilerin kritik sistemlerini buluta taşımaları, altyapılarını modernize etmeleri ve operasyonel dayanıklılıklarını artırmaları için destek sağladı. Bulutistan, mevzuata uyumlu veri merkezlerinden sunduğu hizmetler ve 350'nin üzerinde iş ortağından oluşan ekosistemiyle 1.000'i aşkın kurumsal müşteriye hizmet verdi, yerel bulut hizmet sağlayıcıları arasındaki lider konumunu pekiştirdi.

SabancıDx ise, alanında yetkin ekip yapısı ve yapılandırılmış iş ortağı ağıyla; bulut mimarisi ve geçiş projelerinde hizmet sunmaya devam etti. Şirket, sürekli yönetilen hizmetler ve seçili dijital dönüşüm çözümleriyle müşterilerine uçtan uca destek sağladı.

SabancıDx ise bulut mimarisi ve geçiş süreçleri hizmetlerinden, sürekli yönetilen hizmetlere ve seçili dijital dönüşüm çözümlerine kadar, uçtan uca yetkinliklerini nitelikli insan kaynağı ve yapılandırılmış iş ortaklığı ağıyla sunmaya devam etti.

#### Yeni Nesil Dijital Altyapı

Sabancı Holding'in portföy yönelimiyle uyumlu olarak 2025 yılı veri merkezi yatırımları ve bulut platformlarının ölçeklenmesine yönelik yeni nesil dijital altyapı alanında stratejik odağın daha net şekillendiği bir dönem oldu. Bu yaklaşım; müşterilerin güvenilirlik, düşük gecikme süresi (latency), mevzuata uyum ve güvenlik alanlarındaki artan gereksinimlerini karşılamayı amaçlarken, modern altyapı tasarım ilkeleriyle enerji verimliliğini artırmayı ve daha düşük emisyonlu dijital operasyonları desteklemeyi hedefliyor.

## 2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında hibrit bulut mimarilerine, mevzuata uyumlu ve veri egemenliği odaklı bulut çözümlerine ve yüksek erişilebilirliği ile güvenliği artıran yönetilen hizmetlere yönelik talebin güçlü seyrini koruması bekleniyor. İş kolu; Bulutistan üzerinden bulut hizmetlerini ölçeklendirmeye, SabancıDx ile entegrasyonu derinleştirmeye ve yoğun veri işleme gerektiren iş yüklerini destekleyen yetkinliklerini genişletmeyi sürdürecektir.

Buna paralel olarak dayanıklı ve verimli veri merkezi altyapısına yönelik yatırımlar; disiplinli sermaye tahsisi, hizmet kalitesi, siber güvenlik ve yetkinlik gelişimine odaklanılarak önceliklendirilmeye devam edecek.

## BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

### Akbank | Agesa | Aksigorta

Bankacılık ve Finansal Hizmetler Stratejik İş Kolu, Sabancı Holding'in bankacılık, sigorta, bireysel emeklilik ve sağlık hizmetleri alanlarındaki finansal hizmet faaliyetlerini kapsıyor. Bu iş kolu; temel bankacılık platformu Akbank'ın yanı sıra hayat sigortası, hayat dışı sigorta, bireysel emeklilik ve sağlık hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren Agesa, Aksigorta ve Medisa'dan oluşuyor.

2025 yılında Bankacılık ve Finansal Hizmetler, Sabancı Holding portföyüne istikrarlı ve dayanıklı bir katkı sağlayan rolünü sürdürdü; düzenli gelir üretimi, disiplinli icra, güçlü sermaye yeterliliği ve teknoloji destekli hizmet modelleri aracılığıyla uzun vadeli değer yaratımı ile birleştirdi.

## AKBANK

### Sürdürülebilir Getirilerin Temelini Oluşturan Güçlü Sermaye ve Risk Disiplini

Akbank, net bir uzun vadeli vizyon doğrultusunda gelecek için dönüşümünü sürdürürken, bugün de disiplinli icrasını kararlılıkla devam ettiriyor. Banka'nın güçlü konumlanması; müşteri odaklı stratejilerini tutarlı biçimde uygulama yetkinliğini, sürdürülebilir büyüme için öncelikli alanları doğru belirleme becerisini ve ihtiyatlı risk yönetimi ile maliyet kontrolünü esas alan yaklaşımını yansıtıyor. Bu disiplinli yaklaşım, yönetim güvenilirliğini pekiştirirken Banka'nın değişen piyasa koşullarını etkin şekilde yönetme kapasitesini güçlendiriyor.

2025 yılında kârlılığın temel itici güçleri, disiplinli bilanço yönetimi ve müşteri odaklı gelirlerde sürdürülen ivme oldu. Akbank, güçlü sermaye yapısı ve esnek bilanço yapısının desteğiyle hedef odaklı büyüme stratejisi izledi. 2025 yılında TL krediler, Banka'nın %30'un üzerindeki yıl sonu beklentisi ile uyumlu bir büyüme

kaydederken, geniş tabanlı pazar payı kazanımları elde edildi. Yabancı para kredi büyümesi ise ağırlıklı olarak devlet destekli altyapı projeleri ve büyük kurumsal müşteriler odağı ile gerçekleştirildi. Böylece yabancı para kredi büyümesi yılsonu için öngörülen orta tek haneli büyüme beklentisi ile uyumlu gerçekleşti. Bu performans, başarılı müşteri etkileşimiyle desteklenen ücret ve komisyon gelirleriyle daha da güçlendi. Müşteri odaklı gelir yaklaşımı ve disiplinli maliyet yönetiminin sonucu olarak, Banka'nın ücret ve komisyon gelirlerinin operasyonel giderlerine oranı 2025 yılında %106'ya ulaştı; son üç yılda 48 puanlık artış kaydedildi.

Dijitalleşme, Banka için yapısal ve kalıcı bir rekabet avantajı olmayı sürdürüyor. Dijital platformlara yapılan yatırımlar, yalın bir şube ağı yapısını desteklerken çalışanların teknoloji ve veri odaklı yetkinliklerini sürekli geliştirmesine imkân tanıyor. Bu dijital yetkinlik, müşteri etkileşimini ve operasyonel verimliliği artırırken, Banka'nın uzun vadede sürdürülebilir ve güçlü gelir yaratma kapasitesini de sağlamlaştırıyor.

Yıl boyunca Akbank, aktif kalitesine ve risk yönetimine öncelik vermeye devam etti. İhtiyatlı kredi tahsis standartları, proaktif portföy izleme uygulamaları ve iyi çeşitlendirilmiş aktif yapısı bilanço dayanıklılığını desteklemeyi sürdürürken, sermaye yeterliliği rasyoları yasal sınırların oldukça üzerinde kaldı. Banka, ikinci ve üçüncü aşama kredilerin brüt krediler içindeki oranlarını düşük seviyede tutmaya devam ederken, ihtiyatlı karşılık ayırma politikası doğrultusunda, karşılık oranlarını daha da güçlendirdi. Bu yaklaşım, Akbank'ın aktif kalitesini koruma konusundaki kararlılığını yansıtırken bilanço dayanıklılığını da güçlendirdi. Banka, %16,8 seviyesindeki Sermaye Yeterliliği Rasyosu ve %13,6 seviyesindeki Ana Sermaye Yeterliliği Rasyosu (Tier 1) ile güçlü sermaye yapısını sürdürdü, rakipleri arasında lider konumunu korurken, finansal gücüne ve disiplinli risk yönetimi çerçevesine duyulan güveni pekiştirdi.

### Yapay Zekâ Destekli Büyümeyi Hızlandırmak

Akbank'ta yapay zekâ, Banka'nın hem müşterilere sunduğu hizmet modelini hem de ekiplerin çalışma

biçimlerini yeniden şekillendiriyor. Yapay zekâ, ekipleri gerçek zamanlı içgörüler ve daha akıllı araçlarla güçlendirerek daha hızlı ve daha bilinçli karar alma imkânı sunuyor. Müşteriler açısından ise kişiselleştirilmiş, kesintisiz ve her an erişilebilir bir bankacılık deneyimi sunuluyor. Bu yetkinlikler birlikte verimliliği, güveni ve uzun vadeli değer yaratımını güçlendiriyor.

Müşteri odaklılık, Akbank için temel öncelik olmaya devam ediyor. Yapay zekâ; müşteriye anlayabilen, talepleri uçtan uca çözebilen ve gerektiğinde iletişimi sorunsuz şekilde temsilcilere devreden çağrı merkezi çözümleri dahil olmak üzere akıllı dijital kanallar aracılığıyla müşteri deneyimini bir adım daha ileriye taşıyor. Yapay zekâ destekli sohbet botu "Akbank Asistan", günlük bankacılık işlemlerinden daha karmaşık taleplere kadar geniş bir yelpazede ürün ve hizmetlere ilişkin anlık ve kişiselleştirilmiş destek sunuyor. Bu yetkinlikler; daha hızlı çözüm süreleri, tutarlı hizmet kalitesi, daha proaktif ve sezgisel bir bankacılık deneyimi sunulmasına imkân tanıyor.

Akbank ayrıca proaktif ve kesintisiz finansal hizmetler için kişiye özel öneriler sunan FİZ (Finansal İş Zekâsı) gibi sistemler geliştirdi. Yapay zekâ yetkinlikleri ve yapay zekâ destekli araçlar, çalışanların rutin işlemleri otomatikleştirmesine ve gerçek zamanlı veri analitiğini kullanmasına imkân tanıyarak karar alma süreçlerini güçlendiriyor ve piyasa koşullarındaki değişimlere daha çevik yanıt verilmesini sağlıyor.

Akbank, yapay zekâ destekli kurum içi asistanı olan "Akbanklı Asistan"ı geliştirdi. Bu sistem güvenilir bir iç zekâ katmanı olarak çalışıyor ve gerçek zamanlı, bağlamsal ve rol bazlı içgörüler sunuyor. Gelişmiş doğal dil işleme teknolojisi ve güvenli erişim kontrolleri sayesinde karmaşık iç bilgileri açık ve aksiyona dönüştürülebilir yanıtlara çeviriyor; arama süresini, süreçlerdeki verimsizlikleri ve manuel süreçlere bağımlılığı önemli ölçüde azaltıyor. Bu sayede çalışanlar daha tutarlı, mevzuata uyumlu ve bilgiye dayalı kararlar alabiliyor; üretkenlik, risk yönetimi ve hizmet kalitesi kurum genelinde güçleniyor.

Buna paralel olarak Akbank Gençlik Akademisi aracılığıyla Banka, geleceğin iş dünyasında aktif rol alacak üniversite öğrencilerine yapay zekâ, ileri analitik, robotik ve tasarım odaklı düşünme gibi yeni nesil yetkinlikleri kazandırmayı hedefliyor.

Akbank, yapay zekâ stratejisi doğrultusunda, yapay zekâ alanındaki gelişmelere hazır bulunuşluğunu güçlendirecek altyapı yatırımlarını odağına alıyor. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi; tahmine dayalı analitik, dolandırıcılık tespiti ve kredi risk değerlendirmesi alanlarında operasyonlarının optimize edilmesinde önemli rol oynuyor. Sorumlu kullanımın desteklenmesi amacıyla Banka, Sorumlu Yapay Zekâ Manifestosu'nu yayımladı. Tüm bu adımlar, güçlü dijital altyapı ve temel bankacılık hizmetleri üzerine inşa edilen daha verimli ve farklılaşmış bir bankacılık modelini destekliyor.

### Bankacılıkta Dijital Ufuklar: Geleceğe Hazır Roller

Türkiye'de bankacılığın gelecekteki iş modelleri, geleneksel şube odaklı büyümeden ziyade dijital dönüşüm, ekosistem iş birlikleri ve veri temelli müşteri değer yaratımı etrafında şekilleniyor. Ödeme sistemleri, kredilendirme, varlık yönetimi ve günlük yaşam hizmetlerini kesintisiz bir dijital deneyimle entegre eden platform sağlayıcılar olarak bankalar, fintech şirketleri ve büyük teknoloji ortaklarıyla iş birliği içinde rollerini yeniden şekillendiriyor. Akbank, ölçeklenebilir teknoloji, ileri analitik ve müşteri deneyimini temel farklılaştırıcı unsurlar olarak öne çıkaran iş modellerini önceliklendirirken; finansal kapsayıcılık ve operasyonel verimlilik odağını da korumaya devam ediyor.

Bu iş modellerindeki dönüşüm, daha fazla dijital, analitik ve iş birliği odaklı rollere ihtiyaç doğuruyor. Müşteri içgörüsü ve teknoloji destekli hizmetler ön plana çıkarken, Türkiye'de bankaların hızla değişen finansal ortamda sürdürülebilir uzun vadeli değer yaratabilmesi için iş stratejisini veri, platform ve ekosistem iş birlikleriyle entegre edebilen profesyonellere duyulan ihtiyacın artması bekleniyor. Geleceğe hazır rollere yatırım yapmak Akbank için stratejik öncelik olmayı sürdürüyor.

Buna paralel olarak Akbank'ın genişleyen değer zinciri ekosistemi modeli, büyüme stratejisiyle uyumlu şekilde ilerliyor; dijital olarak etkinleştirilmiş ve giderek daha entegre hale gelen ekosistemler aracılığıyla değer yaratımı ölçeklendiriliyor.

### 2026 ÖNGÖRÜLERİ

#### Müşteri odaklı değer yaratımı

2026 itibarıyla bankacılığın, teknolojinin günlük yaşamla çok daha derin bir şekilde entegre olduğu bir dönüşüm dönemine girmesi bekleniyor. Bu dönüşümün temel unsurlarından biri, reaktif bankacılık modellerinden proaktif bankacılık modellerine geçiş olacak.

Hızla değişen bankacılık ortamında Akbank aşağıdaki operasyonel ve teknolojik önceliklere odaklanacak:

- Operasyonel mükemmeliyet ve risk disiplini
- Geleceğe hazır organizasyon yapısı ve yetkinlikler
- Esnek, modüler ve dayanıklı teknoloji mimarisi
- İştirakler ve bağlı ortaklıklar arasında etkin sinerji ve stratejik büyüme
- Güçlü marka bilinirliği ve sürdürülebilirlik temelli değer yaratımı

Bu öncelikler, platform ve ekosistem bankacılığına güçlü bir vurgu ile desteklenecek.

Akbank, bu dönüşümü yalnızca teknolojik bir yetkinlik olarak değil, kurumsal karar alma çerçevesinin ayrılmaz bir parçası olarak entegre ediyor. Bankacılığın geleceğini aktif biçimde şekillendirme vizyonunu bu anlayışla destekliyor. İnovasyon, sürdürülebilir büyümenin temel itici unsurlarından biri olmayı sürdürüyor. İleri analitik, yapay zekâ destekli müşteri çözümleri ve ölçeklenebilir operasyon modellerine yapılan sürekli yatırımlar; hizmet kalitesini artırıyor, müşteri penetrasyonunu güçlendiriyor ve değer zinciri genelinde verimlilik kazanımlarını destekliyor.

2026 yılında büyüme yaklaşımı, hedef ve risk-getiri odaklı yapısını korurken; müşteri ilişkilerinin

derinleştirilmesi ve müşteri nakit akışlarındaki payın genişletilmesi stratejik öncelik olmaya devam edecek. Disiplinli bilanço yönetimi ve fonlamadaki çevikliği, dezenflasyon sürecinde marjdaki iyileşmeyi destekleyecek. Artan çapraz satış, dijital etkileşim ve ürün penetrasyonu ile desteklenen yapısal olarak güçlü ücret ve komisyon gelirleri, devam eden maliyet disipliniyle birlikte, ücret ve komisyon gelirlerinin operasyonel giderlere oranında gerçekleşen güçlü seviyenin korunmasında kilit rol oynuyor. Aktif kalitesi sektör genelinde öncelikli gündem maddesi olmaya devam ediyor. Akbank'ın ihtiyatlı kredi tahsis süreçleri, proaktif risk yönetimi ve ihtiyatlı karşılık politikası kredi maliyetlerini kontrol altında tutmayı ve bilanço dayanıklılığını korumayı sağlıyor. Genel olarak, Akbank'ın iyi yapılandırılmış bilançosu, risk-getiri odağıyla şekillenen büyüme stratejisi ve verimlilik temelli iş modeli, Banka'yı farklı ekonomik döngüler boyunca sürdürülebilir kârlılığı koruma ve enflasyonun üzerinde özsermaye kârlılığı üretme konusunda güçlü bir konuma taşıyor.

#### Akbank'ın Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Gelecek Vizyonu

Akbank, sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine entegre ederek; sürdürülebilir finansman, insan ve toplum, ekosistem yönetimi ve iklim değişikliği alanlarında uzun vadeli hedeflere öncelik veriyor.

#### Güçlü ÇSY Yönetişi

Akbank, yönetim kurulu düzeyindeki ÇSY gözetimi ve güçlü çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü sayesinde sürdürülebilirlik alanında hesap verebilirliği ve ilerlemeyi güvence altına alıyor. Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası; 2027 yılına kadar yönetim kurulunda en az %30 kadın üye hedefi dahil olmak üzere net hedefler ve ölçülebilir taahhütler ortaya koyuyor. Yönetişim çerçevesi kapsamında Banka, 2025 yılında Bilgi Güvenliği Politikası'nı yayımlayarak operasyonel dayanıklılığını güçlendirdi.

#### Sürdürülebilir Ekonomiye Katkı

Akbank, 2021 yılından bu yana sürdürülebilir finansman portföyünü genişleterek tedarikçi finansmanı ve yeşil ticaret finansmanı gibi çözümler aracılığıyla toplam 681 milyar TL finansman sağladı. Buna paralel olarak Banka, toplam borçlanması içinde sürdürülebilirlik temalı işlemlerin payını %46'ya çıkardı.

#### Net Sıfır ve Karbonsuzlaşma Hedefleri

2050 net sıfır emisyon taahhüdü doğrultusunda Akbank, 2024 yılında Net Sıfır Stratejisi'ni yayımladı; baz yıl emisyonlarını, 2030 ara hedeflerini ve sektörel karbonsuzlaşma yaklaşımlarını açıkladı. Öncelikli sektörlerdeki müşteriler; iklim çözümleri, uyumlu, uyumlanmakta ve kontrollü çıkış olmak üzere dört kategoride izleniyor. Banka, adil dönüşüm yaklaşımını benimsiyor ve 2040 yılına kadar kömür finansmanından çıkma taahhüdünü sürdürüyor.

Akbank, 1,5°C senaryosu kapsamında operasyonel emisyonları 2030'a kadar %90 azaltım ara hedefiyle uyumlu olarak, 2024 yıl sonu itibarıyla 2019 baz yılına kıyasla operasyonel emisyonlarında %83 azaltım sağladı.

#### Finansal Kapsayıcılık ve Dijital Dönüşümün Desteklenmesi

Akbank, girişimci kadınlara ait KOBİ'ler için fırsatları genişletmeyi taahhüt ediyor. 2025 yılında hayata geçirilen Akbanklı Kadınlar Platformu kapsamında Banka, finansal ve sosyal faydalar sunan özel bir program başlattı. 2025 yılında aktif kadın KOBİ sayısı, 2024 yılında bir önceki yıla göre kaydedilen %19 artışın üzerine 2025 yılında yıllık bazda %11 artış gösterdi.

Banka ayrıca Akbank+ programı aracılığıyla kurum içi girişimcileri destekliyor. Program kapsamında 2023 yılından bu yana kurum içi girişimciler tarafından kurulan start-up'lara toplam 2 milyon ABD doları yatırım yapıldı. Dijital dönüşüm yolculuğunun bir parçası olarak Akbank, Sorumlu Yapay Zekâ Manifestosu'nu yayımlayarak etik, güvenli ve insan odaklı yapay zekâ uygulamalarına yönelik taahhüdünü pekiştirdi.

#### İnsan ve Topluma Yatırım

2025 yılında Akbank Gençlik Akademisi, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir finansman odaklı eğitim programları aracılığıyla 52 bin gence ulaştı. 2025'te hayata geçirilen İklim Elçisi Programı, iklim farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve uygulamalarla çalışan katılımını destekledi.

#### Akbank Sanat: Sanat, Kültür ve Sürdürülebilirlik Arasında Köprü

32 yıllık bir geçmişe sahip olan ve “değişimin hiç bitmediği yer” olma misyonunu üstlenen Akbank Sanat, Türkiye'de çağdaş sanatı desteklemeyi sürdürdü. Her yıl 700'ün üzerinde etkinliğe ev sahipliği yapan Akbank Sanat; sergiler, performanslar, konserler, seminerler, atölye çalışmaları ve festivaller aracılığıyla İstanbul'da ve Türkiye genelindeki üniversite kampüslerinde genç kitlelerle buluştu.

#### AGESA | AKSİGORTA

#### 2025 Performansı ve Sektör Dinamikleri

Türkiye'de bireysel emeklilik ve sigorta sektörü, küresel belirsizlikler ve yurt içi piyasa dalgalanmalarına rağmen, fon büyüklüklerindeki artış ve sigorta penetrasyonundaki yükseliş sayesinde son beş yılda reel ve dengeli bir büyüme kaydederek 2025 yılında finansal sistemin en dinamik bileşenlerinden biri olmayı sürdürdü. Hayat, hayat dışı ve sağlık sigortalarında artan penetrasyon; bireylerin finansal dayanıklılığını güçlendiriyor. Yurt içi tasarrufları desteklerken, altyapı, yenilenebilir enerji ve sürdürülebilir yatırımlara uzun vadeli kaynak sağlayarak Türkiye'nin uzun vadeli büyümesine ve sürdürülebilir kalkınma gündemine yapısal katkı sunuyor.

Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM) verilerine göre, devlet katkısı dahil olmak üzere Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) ve Otomatik Katılım Sistemi'ndeki (OKS) toplam fon büyüklüğü 2025 yıl sonu itibarıyla 2,2 trilyon TL'ye ulaştı. Hayat dışı sigorta pazarı ise 1 trilyon TL prim üretimine ulaşarak yıllık bazda %45 büyüme kaydetti ve enflasyonun üzerinde performans gösterdi.

Büyüme, ağırlıklı olarak sağlık ve motor branşlarından kaynaklandı, sağlık branşı güçlü talep ve disiplinli fiyatlandırma sayesinde %56 oranında büyüdü.

Bu ortamda Agesa, Aksigorta ve Medisa; köklü uzmanlıkları, sağlam sermaye yapıları ve disiplinli risk yönetimi çerçeveleriyle Türkiye'nin sigorta ve emeklilik ekosisteminde sürdürülebilir büyümeye yön vermeyi sürdürdü.

Agesa, 2015 yılından bu yana bireysel emeklilik sektöründe, 2022 yılından itibaren ise hayat sigortası segmentinde özel şirketler arasında lider konumunu korudu. 2025 yılında Agesa, bireysel emeklilik fon büyüklüğünü %77 artırarak 390 milyar TL'ye çıkardı ve özel sektör şirketleri arasındaki liderliğini sürdürdü. Hayat ve kaza sigortasında prim üretimi %70 artışla 24,4 milyar TL'ye ulaştı ve sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşti. Güçlü teknik performans ve operasyonel kaldıraç etkisiyle Agesa, 5,6 milyar TL net kâr elde ederek kârlılık ivmesini korudu.

Hayat dışı sigorta tarafında Aksigorta'nın brüt yazılan prim üretimi yıldan yıla sabit kalarak 35,1 milyar TL seviyesine ulaştı. Şirket, kısa vadeli prim üretimi odağı yerine sermaye yapısını ve kârlılığını güçlendirerek portföy performansını iyileştirmeye odaklandı. Medisa ise sürdürülebilir büyüme potansiyelini ortaya koyarak 2025 yılını 4,5 milyar TL prim üretimi ve 365 milyon TL net kâr ile tamamladı.

#### 2025'te Dağıtım Kanalları ve Uygulama Öncelikleri

Dağıtım kanalları, 2025 yılında Finansal Hizmetler segmentinin performansı ve uygulama önceliklerinin merkezinde yer almayı sürdürdü. Bankasürans, acente ağı, kurumsal iş birlikleri ile doğrudan ve dijital satış kanalları üzerinden çok kanallı büyüme desteklendi. Süregelen teknoloji yatırımları, dağıtım ağıının kapasite ve verimliliğini artırırken; Akbank ile yürütülen iş birliği entegre müşteri çözümleri geliştirilmesine katkı sağladı.

Aksigorta, Akbank Mobil üzerinden tamamlayıcı sağlık sigortası, ekran koruma sigortası ve üst segment konut

ürünleri dahil olmak üzere ürün portföyünü genişletti. Kurumsal iş birliklerini güçlendiren şirket, Teknosa ile hayata geçirdiği iş birliği sayesinde 2025 yılında 2,2 milyar TL prim üretimi gerçekleştirdi ve 400 bin müşteriye ulaştı.

Agesa, mobil platformu üzerinden uçtan uca self-servis bireysel emeklilik satışı sunarak dijital müşteri yolculuğunu geliştirmeyi sürdürdü. Sağlık segmentindeki varlığını güçlendirmek amacıyla 2025 yılında Medisa iş birliğiyle tamamlayıcı sağlık sigortası sunmaya başladı. Merkezi satış platformu ise tüm kanallarda birleşik ve uçtan uca dijital satış ve hizmet altyapısı sağlayarak verimliliği ve operasyonel etkinliği artırdı.

### 2025'te Teknoloji, Analitik ve Otomasyon

Finansal Hizmetler, 2025 yılında verimlilik, risk yönetimi ve müşteri deneyimi odağıyla veri temelli ve yapay zekâ destekli yetkinliklerini geliştirmeyi sürdürdü. Bireysel emeklilik ve hayat sigortası segmentlerinde Agesa; yapay zekâ tabanlı churn modeli, öneri motoru ve ileri segmentasyon çalışmalarıyla kişiselleştirme kapasitesini güçlendirdi. Öneri motoru, geleneksel kampanya yöntemlerine kıyasla yaklaşık üç kat daha yüksek dönüşüm oranı ve üretim seviyesi sağladı. Dijital fon danışmanlığı çözümleri, müşteri etkileşimini desteklemeyi sürdürerek Net Tavsiye Skoru'nun (NPS) sektör ortalamasının dokuz puan üzerine çıkmasına katkı sağladı.

Aksigorta'nın yapay zekâ destekli modelleri, 120 milyon TL'nin üzerinde potansiyel suistimalin önlenmesini sağladı ve hasar maliyetlerini %10-15 oranında azalttı. Smart Growth Engine yıl içinde 90 milyon TL ilave prim üretimi yarattı. Aksigorta ayrıca, Türkiye'nin ilk entegre üretken yapay zekâ ve RPA tabanlı hiperotomasyon mimarilerinden birini hayata geçirdi; hasar, underwriting, poliçe operasyonları ve müşteri hizmetleri süreçlerinde uçtan uca otonom iş akışlarını mümkün kıldı. Üretken yapay zekâ destekli dijital sigorta uzmanı ADA 4.0 ise hasar süreçleri, acente operasyonları ve ekspertiz hizmetlerinde destek sunmaya başladı. Medisa, yapay zekâ destekli sağlık danışmanlığı, online

doktor hizmetleri ve ilaç takibi çözümleriyle dijital sağlık ekosistemini genişletmeye devam etti; bu çözümleri dijital sigorta uygulamalarıyla entegre etti.

### 2025'te Sürdürülebilirlik, İnsan ve Risk Entegrasyonu

İnsan kaynağı ve kurum kültürü, Finansal Hizmetler'in dönüşüm gündeminin merkezinde yer almaya devam etti. Entegre ekip yapıları, çevik çalışma modelleri ve yapay zekâ destekli operasyonel yapılar; sigorta ve bireysel emeklilik faaliyetleri genelinde uygulama kalitesini artırdı. Kapsamlı eğitim, yetenek gelişimi ve kariyer yönetimi programları ise yetkinlikleri güçlendirerek uzun vadeli rekabet gücünü destekledi.

İklim ve sürdürülebilirlik kriterleri, underwriting, fiyatlama ve yönetim süreçlerine sistematik olarak entegre edildi. İklimle bağlantılı riskler, entegre risk yönetimi çerçevesi kapsamında farklı zaman boyutlarında değerlendirildi; bu yaklaşım disiplinli portföy yönlendirmesini ve uzun vadeli dayanıklılığı destekledi. Bilanço ve underwriting risklerinin yönetimi açısından temel risk alanları arasında yer alan iklim etkileri, proaktif risk azaltım uygulamaları ve şeffaf raporlama ile izlenmeye devam etti.

Net sıfır taahhütleriyle uyumlu olarak Agesa ve Aksigorta, 2030 yılı için sırasıyla %75 ve %65 oranındaki ara dönem Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon azaltım hedeflerini korudu. Bu hedefler; yenilenebilir enerji kullanımı, hibrit araç dönüşümü, dijitalleşme ve kaynak verimliliği projeleriyle desteklendi. Buna paralel olarak bilime dayalı hedeflere uyumun zaman içinde artırılması amaçlandı ve yatırım portföyünün hizalanmasına yönelik çalışmalar sürdürüldü.

Kurumsal faaliyetlere ek olarak Finansal Hizmetler, inovasyon ve girişimcilik ekosistemlerini desteklemeyi sürdürdü. Sabancı Gençlik Seferberliği Programı kapsamında Fırat Üniversitesi bünyesinde kurulan Agesa Teknoloji ve Etki Merkezi, üç yıl içinde 2.500 gence ulaşmayı hedefliyor. Agesa ve Aksigorta ayrıca İTÜ Big Bang iş birliğini sürdürerek erken aşama girişimciliği ve inovasyonu desteklemeye devam etti.

### 2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında Finansal Hizmetler, disiplinli büyüme, operasyonel verimlilik ve uygulama kalitesine odaklanmayı sürdürecektir. Öncelikler arasında çok kanallı dağıtımın ölçeklenmesi, analitik destekli portföy yönetiminin güçlendirilmesi, yapay zekâ destekli süreçlerin ilerletilmesi ve güçlü risk yönetişiminin korunması yer alıyor. Sürdürülebilirlik, insan kaynağının gelişimi ve iklim entegrasyonu, operasyonel modellerin ayrılmaz parçası olmaya devam edecek; bu yaklaşım dayanıklılığı ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyecek.

Topluluk, Agesa, Aksigorta ve Medisa arasında; dağıtım kanalları, müşteri tabanı ile ortak teknoloji ve veri yetkinlikleri odağında sinerji fırsatlarını değerlendirecek. Bu girişimlerin, sürdürülebilir büyümeyi, verimlilik artışını ve uzun vadeli değer yaratımını desteklemesi hedefleniyor.

### DİĞER

### Teknosa | Carrefoursa

### TEKNOSA

#### 2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında makroekonomik baskılar, özellikle elektronik kategorisinde tüketici talebini etkilemeye devam ederken, satın alma gücündeki zayıflama ve pazar büyüme hızındaki yavaşlama belirgin hale geldi. Mevsimsel etkiler ve kampanya odaklı uygulamalar, yüksek promosyon yoğunluğunun yaşandığı ortamda kısmi destek sağlarken, tüketici harcamalarının temel ihtiyaç kategorilerine yönelmesi, gıda dışı perakendede görece yavaşlamaya ve elektronik kategorisinin toplam tüketim içindeki payının düşmesine yol açtı.

Bu çerçevede Teknosa'nın yıl içindeki performansı, kârlılık odağının önceliklendirilmesi nedeniyle genel pazar büyümesinin altında kaldı. Şirket kategori miksini

daha elverişli olduğu Küçük Ev Aletleri segmentinde sergilenen görece daha güçlü performans, genel zayıflığın kısmen dengelenmesine katkı sağladı.

Teknosa, bu dönemde Türkiye'de dijital öncelikli ve çok kanallı bir teknoloji perakendecisi olma dönüşümünü sürdürdü. Mağaza ağı, ölçeklenmiş dijital platformu ve marka gücü sayesinde teknolojiye erişimi yaygınlaştırmaya, kapsayıcı dijitalleşmeyi desteklemeye ve yenilenebilir enerji iş birlikleriyle daha düşük karbonlu operasyonlara dayanan bir değer yaratım yaklaşımı benimsedi.

2025 yılında Teknosa, marjları koruma ve operasyonel disiplini güçlendirme önceliğini sürdürdü. Büyük metrekareli mağaza ağı optimize edildi; tamamlayıcı ve daha yüksek marjlı kategorilere öncelik verildi. Satış sonrası hizmetler, uzatılmış garanti ve yenilenmiş ürün ile takas programları gibi hizmet bazlı gelir kalemleri ölçeklendirilerek döngüsel ekonomi uygulamalarına katkı sağlandı. Operasyonel verimlilik projeleri, daha yalın stok yönetimi ve alternatif ödeme çözümlerinin yaygınlaştırılmasıyla maliyet ve işletme sermayesi disiplini güçlendirildi. Dijitalleşme; Bilge ve Satış Sihirbazı gibi yapay zekâ destekli araçların endüstriyel ölçekte kullanımı, gelişmiş kişiselleştirme motorları, veriye dayalı lokal asortman ve stok hızlandırma kabiliyetleri ile devam eden ERP dönüşümü aracılığıyla desteklenirken, bu adımlar verimliliği ve karar alma süreçlerini iyileştirdi.

Teknosa ayrıca kritik tedarikçileri için yapılandırılmış bir ÇSY değerlendirme süreci başlattı ve tedarikçi bazı ÇSY verilerinin değer zinciri risk yönetimi yaklaşımına entegre edilmesini planladı.

Sürdürülebilirlik odağıyla uyumlu olarak Teknosa, B2B, iklimlendirme ve güneş paneli faaliyetlerini İklimsa markası altında sürdürdü. 2022'den bu yana toplam 32 MW kapasiteye sahip 138 güneş paneli projesi devreye alındı. 2025 itibarıyla 114 İklimsa bayisi güneş enerjisi sistem çözümleri satışı için yetkilendirildi; bu

sayede faaliyet alanı geleneksel klima portföyünün ötesine genişledi. Buna paralel olarak iç ve dış veri toplama süreçlerinin dijitalleştirilmesine yönelik projeler başlatıldı.

### 2026 ÖNGÖRÜLERİ

2026 yılında teknoloji perakendesi pazarının dinamik yapısını koruması bekleniyor. Bu dinamizmin; cihaz yenileme döngüleri, kablolu bağlantı teknolojileri, küçük ev aletlerinde süregelen talep, Türkiye’de 5G teknolojisinin devreye alınması ve e-ticarette devam eden büyüme ile desteklenmesi öngörülmüyor.

Bu ortamda Teknosa, hizmet bazlı ve döngüsel iş modellerini daha da genişleterek, değer zinciri genelinde yapay zekâ ve otomasyon entegrasyonunu derinleştirerek ve operasyonlarda karbonsuzlaşmayı sürdürerek değer artıran büyümeyi önceliklendirecek. Şirket, aynı zamanda sermaye tahsisinde ihtiyatlı yaklaşımını koruyacak ve gelişen sürdürülebilirlik düzenlemeleriyle uyumlu güçlü yönetim yapısını sürdürmeye devam edecek.

Bu ileriye dönük gündem kapsamında Teknosa, raporlama doğruluğunu ve operasyonel şeffaflığı artırmak amacıyla veri toplama süreçlerini tamamen dijitalleştirecek. Ayrıca tedarikçi etkileşimini, genişletilmiş ÇSY değerlendirmeleri ve risk bazlı daha aktif bir tedarikçi değerlendirme yaklaşımıyla güçlendirecek.

Döngüsel ekonomi alanında şirket, çevre dostu ürün ve hizmetlere odaklanmayı artıracak, sorumlu tüketimi ve kaynak verimliliğini destekleyen çözümlerini genişletecek. Buna paralel olarak Teknosa, bilim temelli karbonsuzlaşma hedefleriyle uyum sağlamak amacıyla gerekli teknik çalışmaları yürütecek ve hedeflerinin resmi doğrulama sürecinde ilerleme kaydedecek.

### CARREFOURSA

#### 2025 Performansı ve Faaliyet Ortamı

2025 yılında Türkiye’nin modern gıda perakendeciliği sektörü; enflasyonist baskılar, değişen tüketici talebi ve artan fiyat rekabetinin şekillendirdiği zorlu bir ortamda faaliyet göstermeye devam etti. Aynı dönemde hızlanan dijitalleşme, çok kanallı perakendecilik ve sürdürülebilirlik odaklı iş modelleri temel farklılaşma unsurları olarak öne çıktı. Bu çerçevede Carrefoursa, ölçek, çeşitlendirme ve disiplinli değer yaratımı yaklaşımıyla pazar konumunu güçlendirdi.

32 yıllık faaliyet geçmişiyle Carrefoursa, güçlü franchise ağı, büyüyen e-ticaret platformu ve geniş ürün portföyü ile desteklenen çok kanallı büyüme stratejisini uygulamaya devam ederek 78 ilde 1.200’ün üzerinde mağazaya ulaştı. Franchise modeli, Carrefoursa’nın sermaye yoğun olmayan büyüme odaklı yaklaşımının temel unsurlarından biri olmayı sürdürdü; kadın girişimciler dahil olmak üzere Türkiye genelinde girişimciliği desteklerken ülke çapında erişimi artırdı. 2025 yılında Carrefoursa, fiziksel ve dijital kanallarda yaklaşık 300 milyon müşteriye hizmet verdi. 13 milyonun üzerinde kayıtlı üyeden oluşan sadakat ekosistemi bu yapıyı destekledi.

Dijital dönüşüm, Carrefoursa’nın faaliyet modelinin merkezinde yer almaya devam etti. Online pazaryeri platformunun kapsamlı şekilde yeniden geliştirilmesi performansı, ölçeklenebilirliği ve müşteri deneyimini önemli ölçüde iyileştirirken süper uygulama yetkinlikleri için altyapı oluşturdu. Buna paralel olarak merkezi veri ve analitik altyapısı; mağaza operasyonları, finans, franchise yönetimi ve insan kaynakları dahil olmak üzere temel fonksiyonlarda yapay zekâ kullanımını yaygınlaştırdı. Carrefoursa’nın dijital cüzdan ve sadakat platformu Payfour’un devreye alınması bu yolculukta önemli bir kilometre taşı oldu. Entegre ödeme, sadakat ve kişiselleştirilmiş fiyatlandırma çözümleri sunan platform, yıl sonu itibarıyla yaklaşık 200 bin kullanıcıya ulaştı.

Taze gıda kategorileri yapısal bir güç alanı olmaya devam etti ve toplam satış gelirlerinin %40’ından fazlasını oluşturdu. Carrefoursa; kalite, erişilebilir fiyat ve yerel tedarik odağını sürdürerek yerli üreticilerle ilişkilerini güçlendirdi ve gıda güvenliği ile tedarik zinciri dayanıklılığını destekledi. Öz markalı ürünler stratejik öncelik olmaya devam etti; sağlıklı, sürdürülebilir ve değer odaklı ürünlerle desteklenen portföy 700’ün üzerinde ürün seçeneğine ulaşarak güçlü hacim büyümesi kaydetti.

Carrefoursa ayrıca HoReCa operasyonları ve hedefli kolaylık formatları gibi seçili katma değerli konseptler ve B2B hizmetler aracılığıyla, sermaye yoğun yatırımlardan kaçınarak gıda perakendeciliği modelini farklılaştırmayı sürdürdü. Bu girişimler operasyonel odağı korurken müşteri erişimini ve satış gelirleri çeşitliliğini destekledi.

Sürdürülebilirlik, hem operasyonel uygulamanın hem de ileriye dönük stratejinin ayrılmaz bir parçası olmaya devam etti. Carrefoursa, 2025 yılında CDP İklim Değişikliği, Su Güvenliği ve Ormanlar alanlarında “Üçlü A” notu alarak sınırlı sayıdaki küresel liderler arasına girdi. Temel sürdürülebilirlik öncelikleri arasında enerji verimliliği, atık yönetimi, sorumlu tedarik ve çevre dostu ürün ve hizmetlerin genişletilmesi yer aldı. Dijital platformlar enerji tüketimi ve emisyonların gerçek zamanlı izlenmesini destekleyerek veri kalitesini güçlendirdi ve proaktif yönetimi mümkün kıldı.

### 2026 ÖNGÖRÜLERİ

CarrefourSA, 2026 yılında sermaye yoğun olmayan faaliyet modeli çerçevesinde kârlı büyümeye odaklanacak. Franchise ve HoReCa kanallarında büyümeyi sürdürecektir, öz markalı ürünlerin penetrasyonunu artıracak, dijital ve veri odaklı yetkinliklerin entegrasyonunu derinleştirecek. Elektrik ihtiyacının önemli bir bölümünü karşılaması planlanan güneş enerjisi projesi dahil olmak üzere yenilenebilir enerji yatırımları, karbonsuzlaşma hedeflerini ve operasyonel dayanıklılığı destekleyecek. Buna paralel olarak şirket, yapılandırılmış ÇSY değerlendirmeleri ve risk bazlı değer zinciri yönetimi yoluyla tedarikçi etkileşimini güçlendirmeye devam edecek. Bu yaklaşım, değişen düzenleyici ve piyasa koşulları karşısında uzun vadeli dayanıklılığı pekiştirecek.