

2029 STRATEJİMİZ

2029 Stratejimiz, finansal güç, disiplinli sermaye tahsisi ve net bir getiri odağını birleştirerek Sabancı'nın yeni nesil ekonomiye uzanan yol haritasını çiziyor. Öngörü ve dinamik portföy yönetimi temeline dayanan bu strateji, sermayeyi sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir platformlara yönlendiriyor; yüksek performans gösteren iş alanlarını güçlendirirken, diğerlerini çeviklikle dönüştürüyor ve portföy genelinde değeri açığa çıkarıyor. 2029 Stratejimiz, Sabancı'nın bir asrı aşan kalıcı gücünü; ölçeklenebilen, inovasyonu derinleştiren ve sürdürülebilir değer yaratımını her iş döngüsünde teşvik eden ileriye dönük bir vizyonla bir araya getiriyor. Sektörlerin kesişim alanlarının genişlediği, yeşil ve dijital dönüşümlerin küresel piyasaları yeniden şekillendirdiği bir dönemde 2029 Stratejimiz, Sabancı'nın netlik, çeviklik ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlıyor; uzun vadeli vizyonu geleceğe hazır yetkinliklere ve rekabetçi büyümeye dönüştürüyor.



"2029 Stratejimiz kapsamında enerji ve dijital iş kolları, Sabancı'nın gelecekteki büyümesinin omurgasını oluşturuyor. Yenilenebilir enerji, depolama, şebeke modernizasyonu ve çığır açan enerji teknolojilerinin yanı sıra bulut, siber güvenlik ve veri merkezleri gibi ölçeklenebilir dijital kapasitelere yaptığımız yatırımlar; karbonsuzlaşmayı, dijitalleşmeyi ve uzun vadeli dayanıklılığı geniş kapsamda destekleyen entegre bir altyapı kurmamızı sağlıyor."

Kivanç Zaimler

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Yol Haritamız: Amaçla Ölçeklendirme

Sabancı Holding'in 2029 stratejisi, 2024-2029 döneminde portföyünü amaç ve disiplinle ölçeklendirmeye yönelik orta vadeli yol haritasını ortaya koyuyor. Bu strateji, Sabancı Holding'in sermayeyi nasıl tahsis ettiğini, riski nasıl yönettiğini ve büyüme potansiyelini güçlendirmek, riske göre düzeltilmiş getirileri artırmak ve finansal dayanıklılığı korumak amacıyla portföyünü nasıl yeniden dengelediğini tanımlıyor.

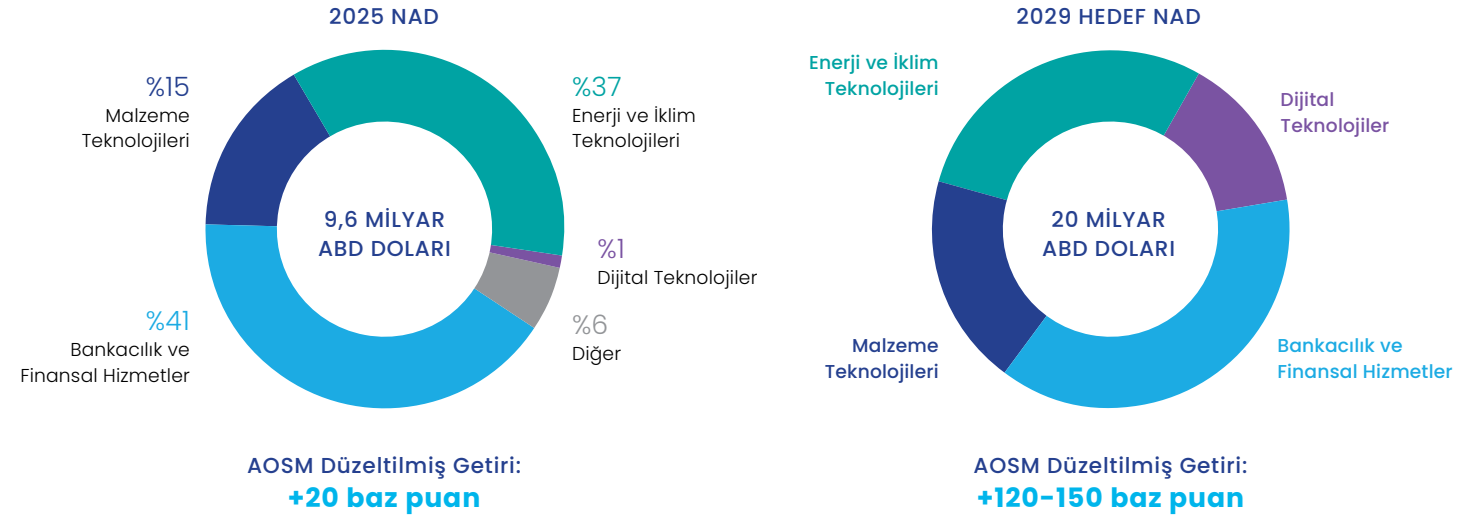
2029 stratejisi, Sabancı Holding'in yeni nesil ekonomileri güçlendiren altyapılara yatırım yapma yönündeki uzun vadeli vizyonu doğrultusunda şekilleniyor. Temiz enerji üretimi, modernize edilmiş ve dayanıklı şebeke sistemleri, sürdürülebilir ve büyük ölçekli dijital altyapılar, düşük karbonlu ileri malzemeler portföyün odak alanlarını oluştururken, bankacılık ve finans dayanıklılık ve likiditeyi dengeliyor. 2029 stratejisi, bu yönelimi somut bir orta vadeli yol haritasına dönüştürerek, portföy evriminin bir sonraki aşaması için öncelikleri, sermaye tahsisini ve performans hedeflerini tanımlıyor.

Bu stratejik yönelim, 2019 yılından bu yana bilinçli bir şekilde sürdürülen portföy dönüşüm yolculuğunun üzerine inşa ediliyor. 2019 yılında Topluluğun net aktif değeri yaklaşık 6 milyar ABD doları seviyesindeydi. Bu değer %50'sinden fazlası bankacılık ve finans hizmetlerinden oluşurken, yaklaşık %19'u ise enerji iş koluna aitti. Küresel ve yapısal dönüşümleri öngören Sabancı Holding, sermaye tahsisini yeniden konumlandırdı; yatırımlarını enerji ve iklim teknolojilerine ve bununla birlikte malzeme teknolojilerine yönlendirdi, dijital platformlarda ise pozisyonu sınırlı kaldı.

Beş yıl sonra, 2024 yılında, Topluluğun net aktif değeri 10 milyar ABD dolarına ulaştı. Enerji iş kolunun katkısı %33 seviyesine yükseldi ve portföyünü daha dengeli, iki bileşenden oluşan bir yapıya taşıdı. Aynı dönemde malzeme teknolojileri ve mobilite çözümlerinin katkısı arttı; bu gelişme çeşitlendirmeyi ve dayanıklılığı daha da güçlendirdi. Son beş yılda elde edilen sonuçlar, bu disiplinli sermaye tahsisi yaklaşımının sürdürülebilir ve ölçeklenebilir olduğunu ve döngüler boyunca uzun vadeli değer yaratabildiğini ortaya koyuyor. 2029 stratejisi, bu yeniden dengeleme sürecini hızlandırıyor. Hedef, portföyü yalnızca mutlak büyüklük olarak artırmak değil; aynı zamanda portföyün niteliğini, dengesini ve getiri profilini iyileştirmek üzere belirleniyor. Sabancı Holding'in uzun vadeli hedefi, dayanıklı nakit yaratan platformlar ile ölçeklenebilir büyüme alanlarını ve dönüşüm odaklı iş kollarını bir araya getiren bir portföy karmasıyla 2029 yılına kadar net aktif değeri 20 milyar ABD dolarına çıkarmak.

Sermaye disiplini, bu stratejinin merkezinde yer alıyor. Portföy, 2024 yılında ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine (AOSM) göre düzeltilmiş yaklaşık +20 baz puanlık getiri sağladı. 2029 stratejisi ise bu getirinin 2024-2029 döneminde kademeli olarak +120-150 baz puan seviyesine taşınmasını hedefliyor. Bu artış; daha dengeli bir portföy yapısı, disiplinli sermaye tahsisi, ölçeklenebilir büyüme platformlarına daha fazla odaklanma ve tüm döngüler boyunca aktif portföy yönetimiyle desteklenecek.

GÜÇLÜ BÜYÜME VE YÜKSEK GETİRİ İLE DAHA DENGELİ NET AKTİF DEĞER



Not: Stratejik İş Kolları kapsamına yer alan şirketler şunlardır: Bankacılık ve Finansal Hizmetler: Akbank, Aksigorta, Agesa - Enerji ve İklim Teknolojileri: Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Sabancı Climate Technologies, Temsa (Temsa Ulaşım Araçları, TUA) - Malzeme Teknolojileri: Akçansa, Brisa, Çimsa, Kordsa - Dijital Teknolojiler: SabancıDx, DxBV, Bulutistan - Diğer: Carrefoursa, Teknosa, Temsa Motorlu Araçlar(TMA), Tursa. NAD, nakit hariç gösterilmiştir.

2024-2029 Öngörüler

2029 Stratejisi kapsamında uygulama süreci, net finansal ve stratejik öngörüler doğrultusunda şekilleniyor. Bu öngörüler bir arada ele alındığında; Sabancı Holding'in sermaye tahsisini nasıl belirlediğini, riskleri nasıl yönettiğini ve bilanço gücü ile stratejik esnekliği korurken fırsatları nasıl ölçeklendirdiğini ortaya koyuyor.

2024-2029 ÖNGÖRÜLERİ	
NET AKTİF DEĞER (ABD DOLARI) ¹⁵	20 milyar ABD doları
AOSM DÜZELTİLMİŞ GETİRİ ¹⁶	+120-150 baz puan
YATIRIM HARCAMALARI / CİRO ¹⁷	%15-%20
DÖVİZ CİNSİ GELİR PAYI ¹⁸	%30+
NET BORÇ / FAVÖK ¹⁷	≤2.0x

(15) Beklenti dönemi sonu.

(16) 2024-2029 dönemi için getiri hedeflerinde referans kıstas olarak AOSM %12 varsayılmaktadır.

(17) Banka dışı, beklenti döneminin ortalaması olarak kombine.

(18) Beklenti döneminin sonunda, banka dışı, kombine.

Sermaye Kullanım Çerçevesi

STRATEJİNİN TEMEL UYGULAMA MEKANİZMASI: SERMAYE TAHSİSİ

2029 Stratejisi, Sabancı Holding'in portföy genelinde sermayeyi nasıl tahsis ettiğini, ölçeklendirdiğini ve yeniden tahsis ettiğini yöneten disiplinli bir çerçeve üzerinden hayata geçiriliyor. Bir yatırım holdingi olarak, 2029 Stratejisi kapsamında yaratılan değer yalnızca Sabancı Holding'in nerelere yatırım yaptığıyla değil, sermayenin zaman içinde nasıl tahsis edildiği, yönetildiği ve yeniden döngüye alındığıyla belirleniyor.

Bu çerçeve, stratejik niyeti net finansal eşiklere, bilanço ilkelerine ve yönetim kontrol noktalarına dönüştürüyor. Sermaye maliyetiyle ilişkili getiri beklentilerini tanımlıyor, kaldıraç ve bilanço kullanımına sınırlar getiriyor ve hissedar getirisi mekanizmalarını uzun vadeli değer yaratımı hedefleriyle uyumlu hale getiriyor. Aynı zamanda yapılandırılmış karar alma süreçleri, yönetim değerlendirmeleri ve portföy genelinde stratejik iş ortaklarıyla hizalanma ile yönetim disiplini içselleştiriyor.

2029 Stratejisi kapsamında sermaye kullanımı; sürdürülebilirlik odağıyla uyumlu, küresel ölçekte rekabetçi ve ölçeklenebilir platformları önceliklendiren net kriterler doğrultusunda şekilleniyor. Büyüme, küresel benzerleriyle kıyaslanarak değer yaratan birleşme ve satın almalar (M&A) ile seçici greenfield (sıfırdan) yatırımlar aracılığıyla sağlanıyor. Stratejik esneklik, opsiyonellik sağlayan azınlık yatırımları üzerinden korunurken; coğrafi dağılım Türkiye ve gelişmiş pazarlar arasında dengeli ve aktif şekilde yönetiliyor.

Bu çerçeve, varlıkları stratejik uyum ve getiri performansına göre değerlendiren bir portföy yönetimi yaklaşımıyla tamamlanıyor. Bu yaklaşımdaki konumlanmalarına bağlı olarak varlıklar; büyüme ve ölçeklendirme için önceliklendiriliyor, dönüşüm yoluyla değeri açığa çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılıyor, nakit yaratımı ve sermaye verimliliği odağında yönetiliyor ya da stratejik gözden geçirmeye tabi tutuluyor ve sermayenin yeniden tahsis edilmesi olasılığına konu oluyor. Bu mekanizmalar sayesinde sermaye, en yüksek kaliteli fırsatlara kesintisiz şekilde yönlendirilirken portföy genelinde sermaye disiplini, dayanıklılık ve stratejik esneklik sürdürülebiliyor.

Getirileri optimize etmek, özsermaye kârlılığını artırmak ve sermaye kullanımını hız, disiplin ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uygulamak üzere tasarlanmış, portföy odaklı bir yönetim modeli

SERMAYE KULLANIM DİSİPLİNİ

Getiri Eşiği

- Hedeflenen Yatırımlar için IRR > WACC + 2%-4%

Bilançonun Etkin Kullanımı

- Net Aktif Değere Oranla Borç Kapasitesi
- Banka-dışı Net Borç/ Kombine FAVÖK Oranı ≤2.0x

Hissedar Getirisinin Artırılması

- Temettü Politikası: Dağıtılabilir Net kârın %5 ile %20'si arasında
- Yönetim Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi ve Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Yönetişim Kontrol Noktaları

- Yürütme Kurulu & Topluluk Şirket Yönetim Kurulu yönetim kalitesi
- JV ortaklarıyla stratejik dönüşüm hedeflerinde uyum



SERMAYE KULLANIM KRİTERLERİ

Birincil Odak

- Sürdürülebilirlik ile uyumlu, küresel ölçekte rekabetçi, yüksek getirili ve ölçeklenebilir platformlar

Büyüme Kaldıraçları

- Değer artırıcı M&A, küresel benzerlerle kıyaslanmış seçici greenfield yatırımlar

Stratejik Esneklik

- Stratejik opsiyonellik sağlayan azınlık payları

Coğrafi Denge

- Türkiye ve gelişmiş pazarlarda fırsatların dengeli değerlendirilmesi

Dört Bileşenden Oluşan Portföy Yapısı

SÜRDÜRÜLEBİLİR, DİJİTAL VE ÖLÇEKLENEBİLİR BÜYÜME İÇİN TASARLANMIŞ PORTFÖY

2029 Stratejisi, Sabancı Holding'in geleceğin altyapısını inşa etmeye yönelik uzun vadeli vizyonunu, bilinçli olarak kurgulanmış dört bileşenden oluşan bir portföy yapısına dönüştürüyor. Bu yapı, Topluluğun sermayeyi, yetkinlikleri ve yönetişimi yeşil ve dijital dönüşümlerin kesişim noktasında nasıl konumlandığını yansıtır; ekonomik dayanıklılık, rekabet gücü ve değer yaratımının giderek yoğunlaştığı alanlara odaklanıyor. 2029 Stratejisi, tüm iş kolları genelinde sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme sağlamayı hedefleyen dört bileşenden oluşan bir portföy yapısına dayanıyor. Bu yapı, Sabancı Holding'in bir yatırım holdingi olarak istikrar ile büyümeyi dengeleyen rolünü yansıtırken, farklı ekonomik döngüler boyunca disiplinli sermaye tahsisini de mümkün kılıyor.

Her bir bileşen, portföy içinde net biçimde tanımlanmış stratejik bir role sahip. Bu bileşenler birlikte ele alındığında; nakit yaratan ana iş kollarını, büyüme platformlarını ve dönüşüm odaklı iş alanlarını bir araya getiren dengeli bir yapı oluşturuyor. Bu yapı, ortak yetkinlikler ve güçlü yönetişimle destekleniyor.

Enerji sistemleri, dijital altyapı, malzemeler, ve bankacılık ve finansal hizmetler genelinde Sabancı Holding, yeni nesil ekonomileri destekleyen platformlara yatırım yapıyor; temiz enerji üretimi, modernize edilmiş dayanıklı şebekeler, sürdürülebilir dijital altyapılar, ileri ve düşük karbonlu malzemeler ile likiditeyi dengeleyen ve oynaklığı absorbe eden finansal sistemler bu yönelimin temelini oluşturuyor.

Bu platformlar birbirinden bağımsız değil. Aralarındaki net etkileşim ve yakınsak alanlar üzerinden yapısal olarak birbirine entegre bir sistemi oluşturuyorlar; enerji dijitali besliyor, dijital enerji ve malzemeleri ileri taşıyor, malzemeler sürdürülebilir altyapıyı mümkün kılıyor, bankacılık ise sistem genelinde dayanıklılığı ve likiditeyi güçlendiriyor. Portföyün dört bileşeni, bu bütünleşik mantığı yansıtıyor.

ENERJİ VE İKLİM TEKNOLOJİLERİ

Geleceğin Enerji Sistemlerini Ölçeklendirmek

Enerji ve İklim Teknolojileri, ekonomilerin karbonsuzlaşma, elektrifikasyon ve dijitalleşme sürecinde temiz, güvenilir ve esnek enerji sistemlerine yönelik hızla artan küresel talebe yanıt veren, portföyün temel büyüme platformunu oluşturuyor.

2029 Stratejisi kapsamında stratejik odak; yenilenebilir enerji üretimi, şebeke modernizasyonu, esneklik çözümleri ve sistem dayanıklılığını güçlendiren geçişe hazır teknolojiler üzerinde yoğunlaşıyor. Holding'in özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gerçekleştirdiği küresel genişleme adımları, enerji dönüşümü yatırımlarının yapısal olarak desteklediği pazarlarda yenilenebilir enerji kapasitesini ölçeklendirerek bu ayağı güçlendiriyor. Sabancı, ayrıca bu platform aracılığıyla temiz enerji üretiminin reel ekonomide karbonsuzlaşmaya katkı sağlamasını mümkün kılan düşük ve sıfır emisyonlu mobilite çözümlerini geliştirerek mobilite dönüşümünü de destekliyor.

Bu platform; Enerjisa Enerji'nin düzenlemeye tabi dağıtım ve perakende ölçeğini, Enerjisa Üretim'in üretim, ticaret ve yeşil enerji geçişine hazır portföyünü ve Sabancı Climate Technologies üzerinden yürütülen uluslararası yenilenebilir enerji ve iklim teknolojisi yatırımlarını bir araya getiriyor. Bu bütünleşik yapı, Sabancı Holding'in istikrarlı ve düzenlemeye tabi nakit akışlarını büyüme odaklı yatırımlarla dengelemesini sağlarken, yenilenebilir enerji, şebeke modernizasyonu ve çığır açan teknolojiler aracılığıyla daha geniş kapsamlı enerji dönüşümünü destekliyor.

Türkiye'deki ölçeğinden faydalanan **Enerjisa Enerji**, dağıtım ve perakende platformunu daha da güçlendirmeye odaklanıyor. Öncelikler arasında şebeke yatırımlarının ve modernizasyonun sürdürülmesi, sistem güvenilirliğini artırmak amacıyla dijitalleşme ve otomasyonun hızlandırılması ile verimlilik, elektrifikasyon

ve karbonsuzlaşmayı destekleyen tamamlayıcı hizmetlerin, müşteri çözümlerinin ve e-mobilite tekliflerinin ölçeklendirilmesi yer alıyor. Buna paralel olarak, operasyonlar içinde geliştirilen yetkinlikler ve dijital çözümler giderek ticarileştiriliyor; şebeke ve müşteri yönetimi alanındaki deneyim, ölçeklenebilir çözümlere dönüştürülüyor.

Enerjisa Üretim'in stratejisi; portföy dayanıklılığını korurken yenilenebilir kapasiteyi artırmaya ve beş farklı teknolojiye esneklik seçeneklerini genişletmeye odaklanıyor. Güçlü risk yönetişimi ve disiplinli uygulama ile desteklenen enerji ticareti iş kolu (commodity trading), güçlü bir varlık göstermeye devam ediyor. Enerjisa Üretim'in yatırım yaklaşımı, sürdürülebilir finansman yapıları ve yaşam döngüsü optimizasyonu üzerine şekilleniyor; depolama, hidrojen ve karbon yönetimi gibi alanlarda pilot projeler ve iş birlikleriyle yeşil dönüşüme hazırlık test ediliyor, düzenleyici ve ekonomik koşullar elverişli olduğunda ise ölçekli uygulamaya geçiliyor.

Küresel erişim, **Sabancı Climate Technologies** aracılığıyla güçleniyor; Amerika Birleşik Devletleri'nde Sabancı Renewables üzerinden yenilenebilir enerji yatırımları ölçeklenirken, Sabancı Climate Ventures ile iklim teknolojileri alanında girişim sermayesi yatırımları geliştiriliyor. Stratejik yaklaşım; piyasaya uygun finansman yapıları ve disiplinli bir yaşam döngüsü perspektifiyle dayanıklı platformlar oluşturmaya dayanıyor. Aynı zamanda girişim yatırımları aracılığıyla inovasyona, stratejik iş birliklerine ve öğrenme süreçlerine erişim sağlanıyor; bu birikim zaman içinde ana iş kollarını güçlendiriyor.

Bu platform aynı zamanda Sabancı Holding'in sürdürülebilir bir gelecek için mobilite dönüşümüne liderlik etme hedefini de pekiştiriyor. Bu kapsamda **Temsa**, düşük karbonlu mobilite platformlarını ve ilgili batarya yetkinliklerini ölçeklendirecek şekilde konumlanıyor; elektrifikasyon ve şarj altyapısı hazırlığına entegre çözümler sunarak daha geniş e-mobilite ekosistemini destekliyor.

Tüm bileşenleriyle 2029 Stratejisi; yenilenebilir enerji kapasitesini ve esnekliği ölçeklendirerek, elektrifikasyon ve e-mobilitayı destekleyerek ve enerji sistemlerinin dijitalleşmesini hızlandırarak Enerji ve İklim Teknolojileri platformunu enerji dönüşümünde liderlik rolü üstlenecek şekilde konumlandırıyor. Bu stratejik yön; dayanıklı ve erişilebilir maliyetli bir enerji geçişini mümkün kılan ve sistem güvenilirliğini gözeterek temiz enerji dönüşümünü hızlandıran bir yaklaşım olarak da tanımlanıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

MALZEME TEKNOLOJİLERİ

Düşük Karbonlu ve İleri Malzeme Çözümleri

Malzeme Teknolojileri platformu, portföy içinde sürdürülebilir ve dijital ekonomilerin gerektirdiği fiziksel altyapıyı destekleyen bir büyüme ve dönüşüm merkezi olarak konumlanıyor. Enerji sistemleri, binalar, mobilite çözümleri ve sanayi süreçleri evrilirken; ileri, düşük karbonlu ve döngüsel malzemelere yönelik talep hızla artıyor.

2029 Stratejisi kapsamında bu platform; yeni nesil düşük karbonlu üretim, ileri malzemeler, döngüsellik ve sürdürülebilir yapı çözümleri üzerinden portföy dönüşümünü ileri taşımayı hedefliyor. Böylece altyapı, mobilite ve sanayi uygulamaları genelinde değer yaratımı destekleniyor.

Platform; yapı malzemeleri, ileri malzemeler, lastik üretimi ve güçlendirme çözümleri ile mobiliteyle bağlantılı uygulamaları, teknoloji odaklı ve sürdürülebilirlik temelli bir portföy mantığı altında bir araya getiriyor. 2029 Stratejisi, disiplinli sermaye tahsisi, dijitalleşme ve malzeme bilimi odaklı inovasyonla desteklenen, katma değerli ve farklılaşmış malzemelere doğru süregelen dönüşümü önceliklendiriyor.

Yapı malzemeleri alanında stratejik yönelim, düşük klinkerli, düşük karbonlu ve performansı artırılmış çimento bazlı çözümlere geçişi hızlandırmaya odaklanıyor. Akçansa ve Çimsa, sürdürülebilirlik trendleriyle uyumlu ürün portföylerini bütünleşik platformlar altında genişletmeyi sürdürüyor; düzenlemelere uyum, sorumlu hammadde temini ve müşteri odaklı inovasyon bu yaklaşımı destekliyor. İnşaat ve yıkım atıklarının geri kazanımı, alternatif hammadde ve alternatif yakıt kullanım oranlarının artırılması gibi döngüsel ekonomi uygulamaları, hem çevresel performansı hem de operasyonel dayanıklılığı güçlendiriyor.

Çimsa'nın Mannok satın alımı sonrasında genişleyen uluslararası ayak izi, bu stratejiyi daha da güçlendiriyor. Bu genişleme; coğrafi çeşitliliği artırıyor, uzmanlık gerektiren ürün yetkinliklerini portföye ekliyor ve farklı ekonomik döngüler boyunca dayanıklılığı destekliyor. Aynı zamanda Sabancı Holding'in genel portföy dengesine ve büyüme hedeflerine katkı sağlıyor. 2029 Stratejisi, ileri malzemeler ve lastik güçlendirme alanında elektrifikasyonu, hafifletmeyi ve dayanıklılığı mümkün kılan yüksek performanslı çözümlere odaklanıyor.

Kordsa, özellikle premium ve elektrikli araç uyumlu lastik platformlarıyla örtüşen Poliamid 66 bazlı yüksek performanslı kord çözümlerinde küresel liderliğini sürdürüyor. Buna paralel olarak, Microtex gibi küresel iştiraklerle birlikte; termoplastik prepregler, geri dönüştürülebilir kompozitler, biyo bazlı malzemeler ve yeni nesil kompozit sistemlerde yetkinlikler derinleştirilerek Kordsa'nın ileri mobilite ve havacılık uygulamalarındaki konumu güçlendiriliyor. Disiplinli sermaye tahsisi, seçici birleşme ve satın almalar ile ekosistem iş birlikleri, teknolojik derinliği ve küresel erişimi destekliyor.

Uçtan uca mobilite çözümleri, platformun bir diğer stratejik boyutunu oluşturuyor. Brisa öncülüğünde; lastik güçlendirme, premium lastik teknolojileri ve dijital mobilite hizmetleri, veriye dayalı, bağlantılı ve düşük karbonlu bir mobilite yaklaşımı altında geliştiriliyor. Malzemeler, üretim süreçleri ve dijital altyapı alanlarında elektrifikasyona hazırlık ise kapsamlı bir öncelik olmaya devam ediyor.

İleri analitik, yapay zekâ destekli otomasyon, dijital ikizler ve entegre kurumsal kaynak planlama (ERP) mimarileri aracılığıyla, platformun tüm bileşenlerinin temelini dijital dönüşüm oluşturuyor. Bu yetkinlikler; verimliliği, kaliteyi ve enerji performansını artırırken operasyonel dayanıklılığı da güçlendiriyor.

Finansal ve yönetim perspektifinden bakıldığında, sürdürülebilir finansman, disiplinli büyüme ve değer odaklı sermaye tahsisi 2029 Stratejisi kapsamında temel unsurlar olmaya devam ediyor. Bu yaklaşım, platform genelinde karbonsuzlaşma, inovasyon ve dijitalleşme yatırımlarını destekliyor.

2029 yılına kadar Malzeme Teknolojileri platformu, Sabancı Holding portföyü içinde malzeme dönüşümüne liderlik etmeyi hedefliyor. Yapı malzemeleri, ileri kompozitler, lastik üretimi ve güçlendirme ile mobilite bağlantılı çözümler alanlarında sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyümeye katkı sağlamayı; aynı zamanda portföy genelinde uzun vadeli değer yaratımını desteklemeyi amaçlıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

DİJİTAL TEKNOLOJİLER

Dijital Altyapıyı Güçlendirerek Büyütmek

Sabancı Holding'in dört bileşenden oluşan portföy yapısı içinde yer alan Dijital Teknolojiler platformu, yeni nesil ekonomilerin dijital omurgasını destekleyecek şekilde konumlanıyor. Platform, bu doğrultuda; dayanıklı, mevzuata uyumlu ve enerji verimliliği yüksek dijital altyapı ve hizmetleri, büyüyen ihtiyaçlara yanıt verebilecek bir yapı içinde sunmayı hedefliyor.

2029 Stratejisi kapsamında Dijital Teknolojilerin stratejik rolü; bulut hizmetleri, bulut güvenliği ve enerji verimliliği yüksek veri merkezi altyapısı etrafında şekilleniyor. Bulutistan'ın DxBV altında konsolide edilmesiyle birlikte platform; entegre bulut çözümleri ve uçtan uca hizmet yetkinliklerini güçlendirmeye odaklanırken, veri merkezi yatırımlarına ilişkin stratejik esnekliğini koruyor. Bulutistan; regülasyonlara uyumlu altyapısı, kurumsal bulut çözümleri ve geniş iş ortağı ekosistemiyle yerel ve bölgesel bulut büyümesinin ana platformu olarak konumlanıyor.

Stratejik yönelim; kamu, özel ve hibrit bulut çözümlerini ölçeklendirmeyi, olası kesintilere karşı sistemlerin hızla devreye alınmasını ve operasyonların kesintisiz sürdürülmesini sağlayan çözümleri güçlendirmeyi (Disaster Recovery & Business Continuity) ve danışmanlık, geçiş ve operasyon hizmetleri genelinde daha bütünleşik bir müşteri deneyimi sunmak amacıyla **SabancıDx** ile entegrasyonu derinleştirmeyi hedefliyor.

Müşteri talebinin giderek veri yoğun iş yüklerine yönelmesiyle birlikte platform; güçlü veri yönetişi, siber güvenlik, regülasyonlara uyum ve operasyonel disiplinle desteklenen güvenli, yüksek performanslı işlem kapasitesi ve esnek bulut altyapıları sunacak şekilde kurgulanıyor. Bu konumlanma, sistem güvenilirliği ve hizmet sürekliliğini korurken, ileri analitik ve makine öğrenmesi uygulamalarının sorumlu biçimde devreye alınmasını mümkün kılıyor.

2029 Stratejisi; yüksek erişilebilirlik ve güçlü güvenlik esaslarına göre tasarlanmış, modern, ölçeklenebilir ve enerji verimliliği yüksek tesislere yatırım yapmaya ve platformu talep doğrultusunda disiplinli bir şekilde genişletmeye odaklanıyor.



Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.

BANKACILIK VE FİNANSAL HİZMETLER

İstikrarlı Sağlam Temel ve Güçlü Risk Disiplini

Bankacılık ve Finansal Hizmetler, Sabancı Holding'in dört bileşenden oluşan portföy yapısında temel istikrar ayağını oluşturuyor. Akbank öncülüğünde ve Topluluğun sigorta ile bireysel emeklilik iş kollarıyla tamamlanan bu platform; disiplinli büyümeyi, güçlü sermaye yaratımını ve portföy genelinde güçlü risk yönetimini destekliyor.

Bu bağlamda Akbank, entegre bir finansal hizmetler platformu olarak güçlü bir konuma sahip. Bu konum; sağlam sermaye yapısı, ileri düzey dijital ve yapay zekâ destekli altyapı, müşteri kazanımı ve tutundurmada üstün yetkinlikler ile geleceğe hazır, yüksek nitelikli insan kaynağı üzerine inşa ediliyor. Tüm bu unsurlar bir araya gelerek Akbank için güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet zemini oluşturuyor. Bu yetkinlikler, Akbank'ın paydaşlarına istikrarlı değer sunmasını sağlarken, reel özkaynak kârlılığı yaratımıyla birlikte uzun vadeli ve sürdürülebilir getiri üretmesine imkân tanıyor.

2029 amaç ve stratejisi doğrultusunda hareket eden Akbank, güven, dayanıklılık ve müşteri odaklılık ekseninde ilerlerken, yeni nesil bir oyun planı ile ana bankacılık faaliyetlerini daha da güçlendiriyor. Bu yaklaşım, mevcut iş modellerinin yeniden tanımlanmasını ve Akbank'ın entegre finansal hizmetler platformu olarak güçlü konumlanmasını pekiştirecek dönüşümlerin hayata geçirilmesini odağına alıyor. Kesintisiz dijitalleşme, üstün müşteri deneyimi ve güçlü operasyonel verimlilik bu dönüşümün temel önceliklerini oluştururken, çalışanlar sürecin merkezinde yer alıyor ve kurumlar arası sinerji kritik bir başarı unsuru olarak görülüyor.

Topluluğun sigorta ve bireysel emeklilik iş kolları, Akbank ile yakın iş birliği içinde yeni nesil, 360 derece bir finansal hizmetler modelini ileri taşıyor. 2029 Stratejisi kapsamında stratejik öncelikler; sağlık, hayat ve bireysel emeklilik iş kollarını ölçeklendirmek, disiplinli risk fiyatlaması ve portföy dengesiyle özel sektör hayat dışı sigortada ilk üç oyuncu arasına girmek ve veri ile yapay zekâ destekli yetkinliklerle güçlenen çok kanallı ve analitik odaklı iş modellerini derinleştirmek olarak şekilleniyor.

Bu platform kapsamında sürdürülebilir ekonomiye katkı; Akbank'ın sürdürülebilir finansman alanındaki liderliği, finansal kapsayıcılığın geliştirilmesi ve dijital dönüşümün uzun vadeli dayanıklılık ve kapsayıcı büyüme için yapısal bir kaldıraç olarak entegre edilmesiyle destekleniyor.

Daha fazla bilgi için [Sürdürülebilir Finans, Finansal Kapsayıcılık, Sürdürülebilir İş Modelleri için Dijitalleşme](#) ile [Ar-Ge, İnovasyon ve İş Birliği](#) bölümlerine bakınız.



2029 STRATEJİSİ KAPSAMINDA BÜTÜNLEŞİK PORTFÖY

Dört bileşen bir araya geldiğinde, risklerin kesiştiği ve dönüşümlerin hızlandığı küresel bir ortamda, konum olarak güçlü ve entegre bir portföyü oluşturuyor. Bankacılık ve Finansal Hizmetler dayanıklılık ve likiditeyi dengeliyor. Enerji ve İklim Teknolojileri, karbonsuzlaşma ve elektrifikasyonu destekleyen sistemleri ölçeklendiriyor. Malzeme Teknolojileri, sürdürülebilir büyümenin fiziksel altyapısını sağlıyor. Dijital Teknolojiler ise yeni nesil ekonomilerin ihtiyaç duyduğu güvenli ve enerji verimliliği yüksek dijital altyapıyı sunuyor.

Dijital hizmetler giderek daha fazla güvenilir enerjiye, güvenli veri ortamlarına ve yüksek performanslı altyapıya bağımlı hale geldikçe, dijital ve enerji sistemleri yapısal olarak birbirinden ayrılmaz bir bütün oluşturuyor. Sabancı Holding'in enerji ve altyapı alanlarındaki kanıtlanmış yetkinlikleri, tasarım itibarıyla dayanıklı ve sürdürülebilirlik beklentileriyle uyumlu dijital varlıkların geliştirilmesini mümkün kılarak bu portföyü güçlendiriyor. Bu konumlanma, Topluluğun fiziksel ve dijital altyapının giderek iç içe geçmesinden doğan fırsatları değerlendirilmesini sağlıyor. Enerji üretimi ile veri işleme kapasitesinin bütünleştiği altyapı ekosistemleri, yenilenebilir enerjiyle beslenen veri merkezleri ve güvenli bağlantı çözümleri, gelecekteki büyümenin kritik bileşenleri haline geliyor.

Bu dört bileşenli yapı, 2029 Stratejisi kapsamında Sabancı Holding'in sermayeyi disiplinli biçimde tahsis etmesine, sistemik riskleri etkin şekilde yönetmesine ve yeşil ile dijital dönüşümlerin kesiştiği alanlarda ortaya çıkan fırsatları ölçeklendirmesine olanak tanıyarak değişen koşullara dayanıklı, güçlü bir portföy yapısı oluşturuyor.

Hedeften Etkiye: Sürdürülebilirlik Gündemimiz

Sabancı Holding'de sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratımının ve portföy dayanıklılığının temel itici güçlerinden birini oluşturuyor. 2029 Stratejisi kapsamında sürdürülebilirlik taahhütleri, uzun vadeli hedefleri ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürerek stratejik öncelikleri, sermaye tahsis kararlarını ve Topluluk genelinde performans yönetimini doğrudan yönlendiriyor. Bu yaklaşım doğrultusunda sürdürülebilirlik, ayrı bir gündem başlığı olarak ele alınmak yerine portföyün nasıl şekillendiğini ve ölçeklendiğini belirleyen temel unsurlardan biri haline geliyor.

Sabancı Holding, yalnızca iklim odağıyla sınırlı kalmayan bütüncül bir sürdürülebilirlik çerçevesi benimsiyor. Doğa Gündemi aracılığıyla Topluluk; karbonsuzlaşma, su yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması ve döngüsel ekonomi ilkelerini yatırım kararlarına, operasyonel önceliklere ve portföy dönüşüm çalışmalarına sistematik biçimde entegre ediyor. Buna paralel olarak Sosyal Gündem aracılığıyla; toplumsal yatırımlar, toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve insan kaynağının gelişimi alanlarında etki derinleştiriliyor ve uzun vadeli toplumsal değer yaratımı destekleniyor.

Bu öncelikler, doğa ve sosyal gündemler kapsamında net ve zaman tanımlı sürdürülebilirlik hedeflerine yansıtılıyor. Hedefler; Stratejik İş Birimleri için ortak bir uygulama çerçevesi oluşturuyor, performansın tutarlı biçimde izlenmesini sağlıyor ve portföy sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir büyüme platformlarına doğru yeniden dengelenirken disiplinli karar alma süreçlerine rehberlik ediyor.

Bu taahhütlere yönelik ilerleme her yıl izleniyor ve bağımsız güvence denetimine tabi tutuluyor; böylece uygulamada şeffaflık ve hesap verebilirlik güçleniyor.

Bu çalışmalar, 2025 yılı boyunca Sabancı Holding'in hem insana hem de gezegene yönelik kararlılığını yansıtan, uluslararası düzeyde takdir edilen somut sonuçlar doğurdu.

 Daha fazla bilgi için [Stratejimiz](#) ile [2025 Performansı ve Öngörüler](#) bölümlerine bakınız.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN STRATEJİYE VE KARAR ALMA SÜREÇLERİNE ENTEGRASYONU

2029 Stratejisi'nin hayata geçirilmesi ve yarattığı etki; sürdürülebilirliği stratejik yönlendirme, gözetim ve üst yönetim karar alma süreçlerine entegre eden bir yönetim yapısına dayanıyor.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi yönlendirme ve gözetim rolünü üstlenirken, Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi Doğa ve Sosyal Gündemler kapsamındaki hedef ve performans göstergelerinin sistematik biçimde tanımlanmasını, izlenmesini ve konsolide edilmesini sağlıyor.

Sürdürülebilirlik Direktörlüğü ve Tematik Görev Güçleri tarafından desteklenen bu yapı, sürdürülebilirliği risk ve fırsat yönetimi ile şeffaflık uygulamalarına entegre ederek portföy genelinde disiplinli uygulama aksiyonlarını güvence altına alıyor. Bu model aracılığıyla Sabancı Holding, hedeflerini hesap verebilirlikle uyumlu hale getirerek sürdürülebilirliği paralel bir gündem olmaktan çıkarıp, uzun vadeli değer yaratımının temel unsurlarından biri olarak konumlandırıyor.

 Sürdürülebilirlik yönetim yapıları ve risk yönetimi süreçlerine ilişkin daha fazla bilgi için [Yönetişimimiz](#) bölümüne bakınız.

UZUN VADELİ DEĞER YARATIMI İÇİN STRATEJİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ

Karbonsuzlaşma

- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında 2025'e kadar **%15 azaltım**¹⁹
- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarında 2030'a kadar **%42 azaltım**¹⁹
- 2050'ye kadar tüm kapsamlarda **Net Sıfır Emisyon**
- 2030'a kadar kurulu üretim kapasitesinin **%75'inin CO2'siz enerji üretiminden** oluşması
- 2030'a kadar **elektrik tüketiminin %80'inin CO2'siz kaynaklardan** karşılanması

Sorumlu Yatırım

- 2025'e kadar Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarının en az **%70**'inin BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı olması
- 2027'ye kadar **5 milyar ABD doları** tutarında SKA-bağlantılı yatırım²⁰
- Yeni enerji üretimi yatırımlarının **%100**'ünün düşük/sıfır karbon teknolojilerinden oluşması
- 2030'a kadar **800 milyar TL** sürdürülebilir finansman

Döngüsellik

- 2030'a kadar döngüsel girdi hedeflerine ulaşılması
- 2050'ye kadar tüm ana ürünlerin döngüsel tasarım ilkeleriyle tasarlanması
- 2050'ye kadar tehlikesiz atıkların düzenli depolama ve yakma yoluyla bertarafının tamamen sonlandırılması

Su

- 2030'a kadar tatlı su çekiminde **%10** azaltım²⁰
- 2030'a kadar su tüketiminde **%15** azaltım²⁰

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

- Sabancı Holding kadın lider oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması
- Sabancı Holding gelişim programlarında **%50** kadın kotası
- Sabancı Holding üst düzey yönetici işe alım listelerinde **%30** kadın kotası
- Topluluk genelinde STEM pozisyonlarda kadının oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması
- Topluluk genelinde gelir yaratan yönetsel pozisyonlarda kadın oranının 2030'a kadar **%50**'ye çıkarılması

(19) Baz yıl 2021
(20) Baz yıl 2022, tüm küresel operasyonlar



2025 yılı sürdürülebilirlik verilerine ilişkin bağımsız güvence denetimi devam etmekte olup doğrulanmış verilerin, 2026 yılının üçüncü çeyreğinin başında [Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri internet sitesinde](#) yayımlanması beklenmektedir.