

“Bir asırlık disiplinli yönetim ve sorumlu liderlik anlayışımız bizi bugüne taşıdı. Önümüzdeki yüzyıla girerken odağımız net: Yolu öngörüyle okumak, her virajı disiplinle almak ve Sabancı’yı emin adımlarla geleceğe taşıyan güveni daha da güçlendirmek. Pozitif ve kalıcı etki yaratma üzerine kurulu iş modelimiz, dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği daimî kılmaya devam edecek.”

Hayri Çulhacı
Yönetim Kurulu Başkanı

GİRİŞ

Arkamızda bir asırlık güç var. Önümüzdeki yüzyıl ise ufkumuzu genişletmek için netlik, öngörü ve disiplinli bir yaklaşım gerektiriyor. Dünya dönüşürken Sabancı, dayanıklı temelleri ve Türkiye’yi küresel fırsatlarla buluşturan uzun vadeli vizyonuyla ikinci yüzyılına adım atıyor. Bu bölüm, yalnızca yeni bir raporu işaret etmekle kalmıyor; sorumlu liderlik, kararlılıkla hareket etme ve tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer sunma yönündeki taahhüdümüzün yenilendiğini de ortaya koyuyor.



“Stratejimizin merkezinde yer alan hız, disiplin ve güçlü icra odağıyla, geleceğe dayanıklı bir portföy yapısını hayata geçiriyor ve Sabancı’nın ufkunu yarının ekonomisini tanımlayacak sektörlere doğru genişletiyoruz. Güçlü temeller üzerine kurulu ve çeviklikle ivme kazanan stratejimiz, tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratma kararlılığımızı yansıtıyor.”

Kivanç Zaimler
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

100 Yıllık Değer Yaratımı

1925 yılında pamuk ticaretiyle başlayan yolculuk, sürdürülebilir bir geleceği şekillendirmeye uzanıyor.

1925 — 2025

1925 – 1966

Kurumsal Temellerin Atılması

SANAYİLEŞME SÜRECİ VE GİRİŞİMCİLİK

Yerel girişimcilikten çıkıp sanayileşme sürecine giren Sabancı, modern Türkiye ekonomisinin temellerini atıyor.

Hikayemiz, 1925 yılında Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'ya gelerek pamuk ticaretine atılmasıyla başlıyor.

Bu adım, Türkiye'nin modern sanayi yapısını şekillendirecek girişimci ruhun ilk kıvılcımını oluşturuyor.

Tekstil, yağ ve finans alanlarındaki erken dönem girişimler ve 1948 yılında Akbank'ın kuruluşu ile Sabancı; güvene, çok çalışmaya ve vizyona dayanan güçlü bir temel inşa ediyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'da pamuk ticaretine başlaması (1925) Türkiye'nin sanayileşme sürecinin temellerini atıyor.
- Tekstil, tarım ve yağ sanayine giriş yapılıyor.
- Akbank'ın kuruluşu (1948), portföy çeşitliliğini finans alanıyla başlatıyor.
- Un ve çırçır tesislerine yapılan yatırımlar, Türkiye'nin erken dönem sanayileşme ivmesini yansıtıyor.

1967 – 2006

Ulusal Sanayileşme

LİDER SANAYİ ŞİRKETLERİNİN KURULMASI VE KÜRESEL ORTAKLIKLARIN YÜKSELİŞİ

Sabancı, sektöründe lider sanayi kuruluşları inşa ederek ve küresel ortaklıklarını genişleterek ulusal bir güce dönüşüyor.

1967 yılında Sabancı Holding'in kurulması, ulusal sanayi liderliğinde yeni bir dönemi başlatıyor.

Çimento, lastik, sigorta ve otomotiv gibi alanlarda şekillenen portföy, Türkiye'nin ekonomik gelişimiyle eş zamanlı olarak büyüyor.

Bridgestone ve Heidelberg Materials gibi dünya devleriyle kurulan ortaklıklar üretim standartlarını yükseltirken, 1975 yılında kurulan Bimsa, Sabancı'yı Türkiye'nin teknoloji öncüleri arasına taşıyor.

1997 yılında gerçekleşen halka arz ile Sabancı, modern kurumsal yönetim anlayışı ve ölçeğinin simgesi haline geliyor.

2000'li yıllarda ise, ölçek, rekabet avantajı ve yönetim olgunluğuna sahip sektörlerde aktif portföy yönetimine odaklanarak küresel bir bakış açısı benimsiyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Aile şirketleri entegre bir topluluk yapısı altında birleşiyor (1967).
- Temel sanayi markaları hayata geçiyor: Kordsa (1973), Çimsa (1972), Temsa (1968).
- Bilgi teknolojileri alanında atılan erken ve öncü bir adımı simgeleyen, bilişim ve danışmanlık hizmetleri sunan Bimsa kuruluyor (1975).
- Çimento, lastik, malzeme, sigorta ve otomotiv sektörlerine yatırım yapılıyor.
- Akbank'ın halka arzı (1990), banka halka arzları için referans niteliği taşıyor.
- Stratejik ortaklıklar: Brisa–Bridgestone (1988) ve Akçansa–Heidelberg Materials (1996), Sabancı'yı bölgesel bir sanayi gücü konumuna taşıyor.
- Enerjisa Enerji kuruluyor (1996).
- Sabancı Holding'in halka arzı (1997), şeffaflık ve kurumsal yönetim liderliğini pekiştiriyor.
- Sabancı Vakfı (1974), Topluluğun sosyal sorumluluk, eğitim, sanat ve fırsat eşitliği taahhüdünü kurumsallaştırırken; Sabancı Üniversitesi (1996), bilgi, araştırma, inovasyon ve özgür düşünceye verilen önemi yansıtıyor.
- Ana faaliyet alanı dışında kalan otomotiv, pamuk ve ambalaj gibi iş kollarından kademeli olarak çıkılıyor.
- Sabancı'nın teknoloji perakende alanındaki ilk büyük girişimi olan Teknosa açılıyor (2000).

2007– 2017

Enerji Alanında Temellerin Atılması ve Gelişen Küresel Ortaklıklar

ENERJİ ALANINDA YAPILANMANIN BAŞLATILMASI VE PORTFÖY ÇEŞİTLİLİĞİNDE YENİ BİR DÖNEM

Uluslararası iş ortaklıkları, yönetim olgunluğu ve toplumsal etkileşim gücü; Sabancı'nın şeffaf ve güvenilir bir küresel oyuncu olarak konumunu güçlendiriyor.

Enerji Grubu'nun kurulması, çeşitlendirilmiş portföy stratejisinin temel dayanaklarından birini oluşturuyor. Enerjisa'nın E.ON ile kurduğu ortaklık ise özel sektörün Türkiye enerji piyasasındaki yerini yeniden tanımlıyor.

Aksigorta ve Agesa'daki Ageas ortaklığı ile finansal hizmetlerde Avrupa ölçeğindeki en iyi uygulamalar benimseniyor.

Bu dönemde hayata geçirilen Sabancı Gönüllüleri gibi girişimler Topluluğun sosyal dokusunu güçlendiriyor, amaç ve performansın birlikte ilerlediğini ortaya koyuyor.

Sabancı, şeffaf, güvenilir ve uluslararası alanda saygın bir yatırım holdingi olarak öne çıkıyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- **Enerji Grubu'nun** hayata geçmesi (2006), **Verbund ile ortaklık kurulması** (2007), elektrik dağıtım şebekesi yatırımları ve ardından **E.ON** ile yapılan ortaklıkla (2013) Türkiye'nin lider özel enerji platformu inşa ediliyor.
- **Ageas** ile **Aksigorta** (2011) ve **Agesa (Avivasa, 2021)** ortaklıkları hayata geçiriliyor.
- **Kordsa**, kompozit ve malzeme teknolojileri alanında küresel ölçekte büyüyor.
- **Sakıp Sabancı Müzesi** (2002), Topluluğun kültür-sanat alanındaki rolünü derinleştiriyor ve kültürel mirasın gelecek nesillere aktarılmasını sağlıyor.
- **Sabancı Gönüllüleri**'nin hayata geçirilmesi (2014), Topluluk genelinde çalışan katılımını güçlendiren bir model oluşturuyor.
- Kurumsal yönetişimin derinleşmesiyle şeffaflık ve sorumluluk konularında uluslararası ölçekte saygınlık kazanılıyor.
- Topluluk şirketlerinin (**Teknosa, Kordsa, Agesa**) **halka arzlarıyla** değerini açığa çıkarılması sağlanıyor.
- Polimer ve gıda üretim alanlarından çıkılıyor.

2018 – 2021

Mevcut Portföyde Dönüşüm ve Yeni Ekonomi Temellerinin Atılması

YENİ EKONOMİ TEMELLERİ

Sürdürülebilirlik liderliği, inovasyon ve portföy dönüşümündeki ivme; teknoloji, amaç ve icra gücüyle beslenen yeni bir büyüme döneminin önünü açıyor.

Bu dönemde Sabancı, portföyünü sürdürülebilir ve dijital bir gelecek doğrultusunda yeniden şekillendiriyor ve yeni ekonomi alanında kararlı adımlar atıyor.

Bimsa'nın 2018 yılında SabancıDx'e dönüşmesiyle, ileri veri analitiği ve yapay zekâ temelli çözümler aracılığıyla sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen bir dijital dönüşüm ivmesi yakalanıyor.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ile Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin kurulması ve Sorumlu Yatırım Politikası'nın hayata geçirilmesi, ÇSY'nin yönetim yapısına sistematik biçimde entegre edildiğini ortaya koyuyor.

Sabancı Ventures'ın kuruluşu ve 2050 Net Sıfır taahhüdü, tüm iş kollarında amaç odaklı büyümenin zeminini oluşturuyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- Yenilenen Sermaye Kullanım Çerçevesi ile yeni nesil strateji hayata geçiriliyor.
- Elektrik dağıtım ve üretim operasyonlarının ayrışması ve **Enerjisa Enerji'nin halka arzı** (2018) ile enerji alanındaki dönüşüm hızlanıyor; elektrik üretimi iş kolunda finansal borçluluk azaltılarak büyüme yatırımlarına alan açılıyor.
- İleri malzemeler, enerji ve dijital altyapı alanlarında varlık yapısı güçlendiriliyor.
- **Kordsa**, ABD'deki büyük ölçekli satın almalar (**FDI, TPI**) ve **Axiom Materials'ın** (2019) bünyeye katılmasıyla küresel gücünü artırıyor.
- Sabancı'nın iş ve bilişim danışmanlığı şirketi Bimsa, Topluluk ve ülke genelinde dijital dönüşümü hızlandırmak üzere **SabancıDx** olarak yeniden yapılıyor (2018).
- SabancıDx'in ileri veri analitiği ve yapay zekâ destekli çözümleri, Topluluk şirketlerinde sürdürülebilirlik ve operasyonel verimliliğin ana destekleyicisi haline geliyor.
- Yapı malzemelerinde organik ve inorganik büyümeye odaklanan küresel bir platform olarak **Sabancı Building Solutions** kuruluyor (2020).
- **Sabancı Ventures**'ın kuruluşuyla (2020) etki yatırımlarına odaklanılıyor.
- **2050 Net Sıfır taahhüdü** kamuoyuna açıklanıyor.
- Topluluk genelinde gerçekleştirilen Önceliklendirme Analizi ile **sürdürülebilirlik öncelikleri** belirleniyor (2021). Özel bir **Sürdürülebilirlik Ekibi**'nin kurulmasıyla ÇSY yetkinlikleri güçlendiriliyor.
- **Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi ve Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin kuruluşuyla** (2021) ÇSY, yönetim yapısına tam olarak entegre ediliyor.
- **Sorumlu Yatırım Politikası** hayata geçiriliyor.
- **Çimsa İspanya'da beyaz çimento fabrikası satın alarak** yerel oyunculuktan küresel boyuta geçiş yapıyor.

2022 – 2025

İcra Odaklı Dönüşüm – Endüstriyelden Akıllı Yapılara

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TEKNOLOJİ VE KÜRESEL LİDERLİK

Sabancı, portföyünü sürdürülebilirlik, teknoloji ve küresel ölçek ekseninde yeniden tanımlıyor; yeni nesil altyapılara yatırım yaparak ikinci yüzyılına adım atıyor.

Sabancı'nın yüzüncü yılına denk gelen bu dönüşüm dönemi, tarihinin en iddialı bölümlerinden birini oluşturuyor.

Tütün iş kolundan çıkış kararı, sürdürülebilirlik odaklı bilinçli bir yön değişimini simgeliyor. Sabancı Climate Technologies, Sabancı Renewables ve Hollanda merkezli DxBV gibi yeni büyüme platformları; yenilenebilir enerji ve dijital altyapı alanlarında Topluluğun uluslararası varlığını güçlendiriyor.

Dijital Stratejik İş Birimi ile Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı'nın hayata geçirilmesi, portföyü sürdürülebilirlik, dijital yetkinlikler ve ölçek odağında yeniden şekillendiriyor.

Hayatı iyileştiren teknolojiye, ölçülebilir etki yaratan sürdürülebilirliğe ve toplum için kalıcı değer üreten icraya yatırım yapan Sabancı, net bir vizyonla ikinci yüzyılına giriyor.

Kilometre Taşları ve Öne Çıkan Başlıklar

- **Tütün iş kolundan çıkılıyor (2022)**; bu adım sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli bir dönüm noktası teşkil ediyor. **Karbonsuzlaşma Programı** hayata geçiriliyor (2022).
- **Brisa'nın Arvento'yu satın almasıyla (2022)** lastik sektörünün ötesine geçilerek **veri odaklı çözümler** merkeze alınıyor.
- **Kordsa'nın Microtex'i satın alması (2022)**, **Avrupa'daki büyüme** açısından stratejik bir adım teşkil ediyor.
- Yurt dışında yenilenebilir enerji portföyü oluşturmak amacıyla **Sabancı Climate Technologies ve Sabancı Renewables Inc. (ABD)** platformları kuruluyor.
- **Türkiye'de YEKA-2 kapsamında 1.000 MW rüzgâr enerjisi ihalesi kazanılıyor (2022)**.
- ABD'de **Cutlass II Güneş Enerjisi Santrali (272 MW)** devreye alınıyor (2024).
- Enerjisa Üretim ve Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hidrojen Ar-Ge çalışmaları başlatılıyor; **Türkiye'nin ilk Yeşil Hidrojen Vadisi girişimi hayata geçiriliyor (2022)**.
- Sabancı'nın dijital ekosistemini küresel ölçekte büyütme amacıyla Hollanda'da **Dx Technology Services and Investment B.V. (DxBV)** kuruluyor (2022).
- **Dijital Stratejik İş Biriminin** kurulmasıyla (2023); SabancıDx, DxBV ve Bulutistan'ın (2024) entegrasyonu gerçekleşiyor ve yeni girişimleri de kapsayan **konsolide bir platform** kuruluyor.

- **Çimsa, ABD'de** gri çimento öğütme yatırımıyla **pazara giriyor (2023)** ve **İrlanda'da ise Mannok'u satın alıyor (2024)**.
- **Doğa Taahhüdü** ile (2024) biyoçeşitlilik, su yönetimi ve döngüsel ekonomi hedefleri belirleniyor. **Sosyal Gündem (2024-2025)** kapsamında gençlerin güçlendirilmesi ve kapsayıcılık destekleniyor.
- **YEKA-RES 2024 kapsamında 750 MW kapasiteli proje ihalesi kazanılıyor**.
- **ABD'de toplamda 790 MW kapasiteye sahip Oriana, Lucky 7 ve Pepper Solar projeleriyle** enerji portföyü genişliyor.
- Finansal Hizmetler ve Bankacılık Stratejik İş Birimleri (SBU) konsolide ediliyor; Brisa, Malzeme Teknolojileri; Temsa ise Enerji ve İklim Teknolojileri Grup Başkanlığı altına alınıyor. Tüm dijital yatırım odakları, Dijital Stratejik İş Birimi çatısı altında sadeleştiriliyor.
- Çeviklik, kolektif akıl ve ekosistem iş birliğine dayalı **Yeni Yönetişim Modeli** hayata geçiriliyor (2025).
- 2025 yılı, geleceğin altyapısına yatırım yapan; **sürdürülebilir, dijital ve ölçeklenebilir bir portföy vizyonu**yla Sabancı'nın ikinci yüzyılının başlangıcını temsil ediyor.

2026-2030

Geleceğe Dayanıklı ve Uyum Yeteneği Yüksek Bir Portföye Geçiş

PORTFÖYÜN EZBER BOZAN DÖNÜŞÜMLERE DAYANIKLI TASARIMLA SÜRDÜRÜLEBİLİR VE DİJİTAL PLATFORMLARA ÖLÇEKLENMESİ

Sabancı'nın ikinci yüzyılı; enerji ve iklim, malzeme teknolojileri ve dijital iş kollarının geleceği şekillendiren, akıllı ve bağlantılı bir ağ olarak kurgulanmasıyla yeni bir aşamaya geçiyor. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik ve yapay zekâyı potansiyel birer yıkıcı unsur olmaktan çıkararak temel tasarım ilkelerine dönüştürüyor.

Sermaye kullanımı, stratejik tasarım ve iş ortaklığı tercihleri aynı inancı yansıtıyor: gelecekteki büyüme sorumluluk ve güvene dayalı sağlam temeller üzerinde yükselirken, daha geniş ufuklar ve yıkıcı etkilere dirençli bir tasarım anlayışı gerektiriyor. Topluluk genelinde Sabancı şirketleri; çeviklik, öngörü, esneklik ve birbirine bağlılık ilkeleriyle hareket ederek paydaşlarıyla iş birliğine dayalı inovasyon ekosistemleri içinde çalışıyor. Bu yaklaşım, geleceğe yön veren kolektif bir akıllı temsil ediyor. Dijitalle güçlendirilmiş, sürdürülebilirlik odaklı ve küresel ölçekte büyüeyebilen iş kolları sayesinde Sabancı'nın yeni yüzyılı, değişime tepki vermek yerine görmek istediği geleceği inşa etmekle tanımlanıyor.