



Türkiye'nin Sabancı'sı...

Değer yaratan...





TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

01

Sorumlu...





TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

03



Aktif katılımcı...



TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

05

Yaratıcı...





TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

07

Şeffaf...



TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

09

Özgün...





TÜRKİYE'NİN **SABANCI'SI**

11

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

18 Mayıs 2007 Tarihli

Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi

- 1) Açılış ve Başkanlık Divanı'nın teşekkülü.
- 2) Genel Kurul Toplantı Tutanağı'nın imzalanması hususunda Başkanlık Divanı'na yetki verilmesi.
- 3) 2006 yılı faaliyet ve hesapları hakkında Yönetim Kurulu ve Denetçi Raporlarının okunması, müzakeresi.
- 4) 2006 yılı içinde yapılan bağışların ortakların bilgisine sunulması.
- 5) 2006 yılı bilanço ve kâr-zarar hesaplarının okunması, müzakeresi ve tasdiki ile kâr dağıtımıyla ilgili teklifin görüşülerek karara bağlanması.
- 6) Yönetim Kurulu Üyeleri ve Denetçilerin Şirket'in 2006 yılı faaliyetlerinden dolayı ibra edilmeleri.
- 7) Görev süreleri sona eren Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçilmesi ve görev süreleri ile ücretlerinin tespiti.
- 8) Yönetim Kurulu tarafından belirlenen Bağımsız Dış Denetim Kuruluşu'nun onayı.
- 9) Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri'ne, Türk Ticaret Kanunu'nun 334. ve 335. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmelerine izin verilmesi.

İçindekiler

12	Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi	34	Finansal Hizmetler
13	Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış	40	Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv
14	Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Mesajı	44	Gıda ve Perakendecilik
18	Yönetim Kurulu	48	Çimento
20	Sabancı Holding Yönetimi	50	Enerji
22	Vizyon, Misyon ve Yönetim Yaklaşımı	52	Kimya ve Dış Ticaret
23	Sabancı Holding Yönetim Platformları	54	Tekstil
24	Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası	56	Diğer Faaliyetler
26	Risk Yönetimi	60	Sosyal ve Kültürel Faaliyetler
28	İnsan Kaynakları	66	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
30	Sabancı Topluluğu	68	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
32	İştirakler ve İştirak Oranları	72	Kâr Dağıtım Önerisi
		73	Denetçi Raporu

Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirkettir.

Sabancı Topluluğu, hemen hemen tamamı faaliyet gösterdikleri sektörlerin liderleri konumunda olan 70 şirketten oluşmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun temel ilgi alanları, finansal hizmetler, gıda ve perakendecilik, lastik, takviye malzemeleri ve otomotiv, çimento, enerji, kimya, dış ticaret ve tekstildir. Sabancı Holding'in kendi hisseleri hariç, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 13 şirkette iştiraki bulunmaktadır.

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler 18 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve ürünlerini Avrupa, Ortadoğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'nın çeşitli bölgelerinde pazarlamaktadırlar. Sabancı Topluluğu, sahip olduğu saygınlık ve marka imajı, güçlü ortaklıkları ve Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında büyümüş ve yabancı ortaklıkları aracılığıyla dünya pazarlarına açılmıştır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında, konularında dünyanın önde gelen isimleri Citigroup, Verbund, Bridgestone, Toyota, Bekaert, Heidelberg Cement, Carrefour, Dia, Hilton International, Mitsubishi Motor Co., International Paper ve Philip Morris yer almaktadır.

Sabancı Holding, finansman, strateji ve iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin koordinasyonunun yanı sıra, Topluluğun vizyon ve stratejilerinin belirlenmesinden ve Topluluk içinde yaratılacak sinerji ile hissedarlarına sağlanan değerlerin artırılmasından sorumlu bir yönetim merkezidir.

2006 yılında Sabancı Topluluğu, 16,9 milyar YTL (12,1 milyar ABD Doları) konsolide satış geliri elde etmiş ve amortisman öncesi faaliyet kârı (EBITDA) 2,7 milyar YTL (1,9 milyar ABD Doları) olarak gerçekleşmiştir.

Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu, sahip oldukları %74,7 hisse oranıyla Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Sabancı Holding hisseleri %25,3 halka açıklık oranı ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmekte olup, depo sertifikaları ise SEAQ International ve Portal'de kotedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Mesajı



Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye

Ahmet Cemal Dördüncü
CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi

2006 yılı, Sabancı Topluluğu'nun Türkiye ekonomisinin neredeyse üç katı büyüyerek, stratejik hedefleri doğrultusunda önemli adımlar attığı başarılı bir yıl olmuştur.

Sayın Ortaklarımız,

2006 yılı, Türkiye'nin politik istikrarının yanı sıra ekonomik büyümesine geçmiş yıllara göre azalan oranlarla da olsa devam ettiği ve Sabancı Topluluğu'nun Türkiye ekonomisinin neredeyse üç katı büyüyerek stratejik hedefleri doğrultusunda önemli adımlar attığı başarılı bir yıl olmuştur.

Dünya ekonomisi açısından bu dönem yüksek emtia ve petrol fiyatlarına, yükselen kısa vadeli faizlere ve yıl içinde finans piyasalarında artan volatilitéye rağmen büyümenin 2005'e göre daha da güçlendiği ve genele yayıldığı bir yıl olmuş, global ekonomi %5'in üzerinde bir hızda büyümüştür. Bu olumlu tablonun oluşmasında gelişmiş ekonomilerde yılın ilk yarısında yaşanan güçlü büyümenin ve Çin ile Hindistan'ın başını çektiği gelişmekte olan ekonomilerin büyüme hızlarındaki artışın önemli katkısı olmuştur. Özellikle Çin'in bir yıl daha %10'un üzerinde büyümesi ve üç büyük ekonomi arasında, Avro Bölgesi ekonomisinin göreceli olarak daha fazla istikrar ve güç kazanması öne çıkan gelişmeler olmuştur. Avro Bölgesi'nin önemli ekonomilerinden birisi olan Almanya'nın, 2007 yılında artan vergiler nedeniyle bir miktar yavaşlaması beklense de, bölgenin büyüme temposunun bu yıl da sürmesi beklenmektedir. ABD ve Japonya ekonomilerinde ise 2006 yılının ikinci çeyreğinden itibaren bir yavaşlama başladığı gözlenmektedir. ABD ekonomisinde görülen yavaşlamanın sebepleri arasında konut piyasasında yaşanan durgunluk ön plana çıkmaktadır. Bunun dışında diğer faktörler de dikkate alındığında ABD'de 2007 yılı büyüme hızının %3'ün altına inmesi sürpriz olmayacaktır.

Türkiye ekonomisi, Mayıs-Haziran aylarında finansal piyasalarda yaşanan çalkantıya ve 2002-2005 dönemindeki yüksek büyüme trendine rağmen 2006 yılında da %6 büyümüştür. TÜFE enflasyonunda %5 hedefi aşılmış olsa bile, yılsonundaki %9,65 düzeyi ile tek haneli seviyeleri aşmaması sağlanabilmiştir. Bunun yanı sıra ihracat, yükselişini sürdürerek 85 milyar ABD

Doları'na ulaşırken, doğrudan yabancı sermaye yatırımları yıllık 20 milyar ABD Doları'na yaklaşmıştır. Hükümet, IMF programı çerçevesinde sıkı mali disiplini 2006 yılında da sürdürmüş ve bütçe açığı GSMH'ye oranla yaklaşık %1 gibi düşük bir düzeyde gerçekleşmiştir. Bütün bu olumlu gelişmelere karşın, AB'nin üyelik görüşmelerini bazı başlıklarda askıya alması, AB çıpasına dönük bazı belirsizlikler yaratmıştır. Öte yandan, yüksek cari açık 2005'te olduğu gibi 2006'da da önemli bir risk faktörü olarak algılanmaya devam etmiştir. 2005 yılında GSMH'nin %6,4'üne yükselmiş olan cari açık, 2006 yılında GSMH'nin %8,2'si gibi bir büyüklüğe yükselmiştir. Ancak genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse, Türkiye'nin 2006 yılını ekonomik açıdan başarıyla geçirmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Sabancı Topluluğu için ise 2006 yılı, her bakımdan yoğun, verimli ve dinamik geçirilen bir yıl daha olmuştur.

Bu yıl, geçtiğimiz yıllarda şekillendirmiş olduğumuz yönetim platformlarını etkili bir biçimde uygulamaya geçirdik ve sonuçlarını almaya başladık. Sabancı İş Mükemmelliği (SABE), Sabancı Holding Teknoloji, Malzeme ve Fikri-Sınai Mülkiyet Hakları (SATEK), Sabancı Bilgi Teknolojileri (SAPOINT) ve İnovasyon çalışma platformlarımız ile Topluluk çapında var olan ortak paylaşım, öğrenme ve değer yaratma faaliyetlerimizi geliştirdik. Bunların yanı sıra, gerek Sabancı vizyon ve hedefleri, gerekse bir parçası olduğumuz bölge ve konjonktürü dikkate alındığında sahip olduğumuz birçok güçlü nokta yanında, geliştirmemiz gereken alanlar olduğunu da gördük.

Kendimize koyduğumuz uzun vadeli hedeflerimize ulaşmak için yöneticilerimizi “kazanılması zorunlu” savaşlar beklemektedir. Başarılı olmak için yöneticilerimizin değişen durumlarda karar alma ve liderlik yetkinliklerini geliştirmemiz gerekmektedir. Bu ihtiyacı gidermek amacı ile geçtiğimiz yıl içinde Sabancı Stratejik Liderlik Modeli hazırlandı ve Topluluğumuzda uygulanmaya başlandı.

İnsan kaynağımıza yönelik olarak yaptığımız çok değerli bir diğer çalışma, Topluluğumuzun her kademesinde sergilenmesi gereken iş ve yönetim yaklaşımı içeriğinin “SA-Etik” başlığı altında belirlenmesi, yazılı hale getirilmesi ve paylaşılması oldu. Bir başkasına delege edilemeyen, belki de tek sorumluluk olan “etik olmak” bu şekilde tüm çalışanlarımız tarafından içselleştirildi. Bu yaklaşımımızın Sabancı Grubu'na çok önemli bir sürdürülebilir avantaj katacağını düşünmekteyiz.

Sabancı olarak çevre sorumluluklarımıza büyük önem vermekteyiz. On altı şirketimizin katıldığı Çevre Grubumuz ile bu konuya her yönüyle yaklaşılmaktadır. Topluluğumuz temiz üretimden, atık çevrimine varan çeşitli projelere, yılda yaklaşık 7 milyon Avro yatırım yapmaktadır. 2007 yılı içinde de çevreye duyarlılık konularında önemli projeleri hayata geçirmeye devam edeceğiz.

2006 yılı, aynı zamanda Topluluğumuzun belirlemiş olduğu stratejik hedefler doğrultusunda önemli gelişmelerin yaşandığı bir yıl oldu.

- Akbank'ın %20 hissesi 3,1 milyar ABD Doları karşılığında Citigroup'a satıldı. 2007 yılının Ocak ayında tamamlanan bu işlem Bankamızın ülkemizdeki lider konumunu daha da belirginleştirdi.
- “On yıl içinde, Türkiye elektrik pazarında %10 pazar payına sahip olmak” şeklinde belirlenmiş olan hedefimiz doğrultusunda 2006 yılında Enerji Grup Başkanlığı oluşturuldu. Yine aynı doğrultuda 2006 yılında başlatılan stratejik ortaklık görüşmeleri, Mart 2007'de Avusturyalı Verbund şirketi ile yapılan %50-50 ortaklık anlaşması ile sonuçlandı. Söz konusu stratejik hedefler doğrultusunda enerji alanında önemli satın almalar gerçekleştirildi:
- Mayıs 2006'da Adana Tufanbeyli kömür rezervlerinin lisans ve kullanım hakkı, 450 MW potansiyel kapasiteli bir termal santral yapmak amacıyla Enerjisa tarafından satın alındı.

- Haziran 2006'da Erzurum/Horasan'da bulunan kömür rezervlerinin satın alma hakkı alındı.
- Ağustos 2006'da Adana'da toplam 225 MW potansiyel kapasitesi olan, iki hidroelektrik santral yapma lisansına sahip Ser Enerji satın alındı.
- Aralık 2006'da Karadeniz Bölgesi'nde 45 MW potansiyel kapasiteli bir hidroelektrik santral lisans hakkı daha satın alındı.
- Nisan 2007'de toplam potansiyel üretim kapasitesi 760 MW civarında olan sekiz yeni hidroelektrik santral lisansı ve bir rüzgar enerjisi lisansının alımı için anlaşma imzalandı.

- Gıda perakendeciliği işimizde, Carrefoursa ve Gima birleşmesi Ağustos 2006 itibariyle tamamlandı ve Carrefoursa hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başladı.
- Elektronik perakendeciliğinde Teknosa, 47 ilimizde 159 mağaza sayısına ulaşarak lider konumunu sağlamlaştırdı. Bununla yetinmeyip bölgesel büyüme yolunda, 52 mağazası bulunan Primex şirketinin %51'ini alarak Romanya pazarına başarılı bir giriş yaptı.
- Kordsa'nın şirket merkezi, yeniden yapılandırma çerçevesinde Amerika Birleşik Devletleri Wilmington'dan İstanbul'a taşındı ve adı Kordsa Global olarak değiştirildi. Bu yeniden yapılanma ile Kordsa Global, halka açık bir yapıya dönüştürüldü. Gerçek anlamda küresel bir yapıya sahip olan Şirketimiz, Çin'de Qingdao Nylon Enterprise Limited ve Endonezya'da Branta Mulia şirketlerini satın alarak Uzakdoğu pazarına da girdi. Bu adımla Kordsa Global, dünyanın değişen şartlarından değer yaratarak güçlenmeye devam edeceğini, bunun için gerekli stratejik

Hissedarlarımıza maksimum değer yaratacağına inandığımız vizyon ve misyonumuz doğrultusunda ve yarattığımız değer in şevki ile 2007 yılında da doğru adımlarla büyümeye devam edeceğiz.

ve idari kararları alma ve doğru zamanda doğru operasyonlarda bulunma yetkinliğini en güzel şekilde ortaya koydu.

- Ticari araç sektöründe Temsa, Avrupa'da %10 pazar payı hedefine sağlam adımlarla yaklaşmaya devam etti. Bunun yanı sıra Temsa, global rekabetçiliğini devam ettirmek için Mısır'da yeni üretim tesisi yatırımına başladı. Tesisin 2007 yılı içinde hizmete alınması planlanmaktadır.
- Ocak 2007'de Akçansa, Karadeniz Bölgesi'ndeki Ladik Çimento'yu satın alacağını açıklayarak yeni bir coğrafi bölgenin kapılarını açmış oldu. İşlemin Nisan 2007 sonunda tamamlanması beklenmektedir.
- Mart 2007'de Oyak Grubu'nun Oysa'daki %41,09 hissesini 71 milyon ABD Doları bedelle satın alacağımızı açıkladık. Mayıs 2007 sonunda tamamlanması beklenen işlem sonucunda Oysa'daki ortaklığımız sona erecektir.
- Ana işlerimiz dışındaki işlerden çıkma stratejimize uygun olarak, Advansa PET ve PTA işlerini, 2006 yılı Ekim ayında İspanyol La Seda De Barcelona şirketine 320 milyon Avro karşılığında sattı.
- Tekstil sektöründe Yünsa, Ocak 2007'de Uptown mağazalar zincirini satın alarak değer zincirinde nihai tüketiciye kadar ulaşmış oldu.
- Mart 2007'de Aviva'nın Türkiye'de kurulu hayat ve emeklilik şirketi ile Ak Emeklilik şirketimizin birleştirilerek %50-50 bir ortaklık oluşturulması konusunda niyet mektubu imzalandı. Birleşme süreci tamamlandığında yeni ortaklık, ülkemizin hayat ve emeklilik konusundaki lider şirketi olacaktır.

Bu gelişmelerin sonucunda, 2006 yılında:

- Konsolide net satışlarımız %19 artarak 16,9 milyar YTL'ye (12,1 milyar ABD Doları) ulaşmıştır.
- Konsolide amortisman öncesi faaliyet kârımız (EBITDA) 2,7 milyar YTL (1,9 milyar ABD Doları) olarak gerçekleşmiştir.
- Konsolide aktif büyüklüğümüz 67,6 milyar YTL'ye ulaşmıştır.
- İhracatımız 1.130 milyon ABD Doları olmuştur.

Hacı Ömer Sabancı'nın "Bu toprağın bize verdiklerini, bu toprağın insanına geri vermek" felsefesini kendisine rehber edinmiş olan Sabancı Topluluğu olarak sosyal ve kültürel faaliyetlerimize 2006 yılında da önem vermeye devam ettik. Haziran ayında Akbank'ın sponsor olduğu "Heykelin Büyük Ustası Rodin İstanbul'da" sergisi sanatseverlerle buluştu. Ayrıca Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa), bu yıl da yerleşim merkezlerinde kalıcı yapı ve eserlere yatırım yapmaya devam etmiş ve 1.000 öğrenciye öğrenim bursu sağlamıştır.

Sabancı Holding için 2006 yılı, planlarını yeniden belirlemiş olduğumuz geleceğimizin, tüm güç ve gayretimizle inşasına başladığımız bir yıl olmuştur. Hissedarlarımıza maksimum değer yaratacağına inandığımız vizyon ve misyonumuz doğrultusunda ve yarattığımız değer in şevki ile 2007 yılında da doğru adımlarla büyümeye devam edeceğiz.

Özveriyle çalışan yönetim kadromuza, ortaklarımıza, müşterilerimize ve tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.



Ahmet C. Dördüncü
CEO ve
Yönetim Kurulu Üyesi



Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı ve
Murahhas Üye

Yönetim Kurulu

Güler Sabancı	Başkan ve Murahhas Üye	(17.05.2004-18.05.2007)
Şevket Sabancı	Başkan Vekili	(17.05.2004-18.05.2007)
Erol Sabancı	Başkan Vekili	(17.05.2004-18.05.2007)
Ömer Sabancı	Üye	(17.05.2004-18.05.2007)
Sevil Sabancı Sabancı	Üye	(17.05.2004-18.05.2007)
Serra Sabancı	Üye	(17.05.2004-18.05.2007)
Hasan Güleşçi	Üye	(17.05.2004-18.05.2007)
Nafiz Can Paker	Üye	(01.09.2005-18.05.2007)
Ahmet Cemal Dördüncü	Üye ve CEO	(12.05.2005-18.05.2007)



Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı

Adana'da doğmuş; yükseköğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Güler Sabancı, Lastik ve Lastik Takviye Grubu Şirketleri'nde çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş olup, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyeliğinin yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı, Vakıf Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yürütme Kurulu Başkanı olarak da görev yapmaktadır.



Şevket Sabancı
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

1936 yılında Kayseri'de doğmuş; yükseköğrenimini İngiltere'de Manchester Üniversitesi'nde tekstil mühendisi olarak tamamlamıştır. Evli ve üç çocuk babası olan Şevket Sabancı, tekstil şirketlerinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunduktan sonra, 1980 yılından itibaren Topluluğu yurtdışında temsil etmiştir. Vakıf'ın kurucuları arasında yer alan Şevket Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilidir.



Erol Sabancı
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

1938 yılında Kayseri'de doğmuş; yükseköğrenimini İngiltere'de Manchester College of Commerce'de tamamlamıştır. Evli ve iki çocuk babası olan Erol Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği'nin yanı sıra, 1967 yılından itibaren görev aldığı Akbank'ta Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Murahhas Üyelik görevlerini de yerine getirmektedir.



Sabancı Holding Yönetimi

Komite Üyeleri

Finans Komitesi

Erol Sabancı, *Başkan*

Faruk Bilen

Mevlüt Aydemir

Nedim Bozfakioğlu

Denetim Komitesi

Nafiz Can Paker, *Başkan*

Sevil Sabancı Sabancı

İnsan Kaynakları Komitesi

Güler Sabancı, *Başkan*

Rıdvan Yirmibeşoğlu

Haluk Dinçer

Erhan Kamışlı

Turgut Uzer



Ahmet C. Dördüncü
CEO

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı

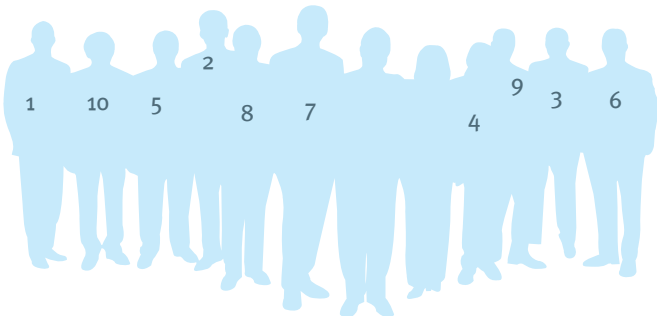
Grup Başkanları

- 1 Faruk Bilen, CFO
- 2 Hakan Akbaş, Strateji ve İş Geliştirme
- 3 Rıdvan Yirmibeşoğlu, İnsan Kaynakları
- 4 Akın Kozanoğlu, Finansal Hizmetler
- 5 Engin Tuncay, Kimya ve Dış Ticaret
- 6 Erhan Kanişlı, Çimento
- 7 Haluk Dinçer, Gıda ve Perakendecilik
- 8 Selahattin Hakman, Enerji
- 9 Turgut Uzer, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv
- 10 Yakup Güngör, Tekstil

Üst Yönetim

- A. Uğur Karatop, Genel Sekreter
 Mevlüt Aydemir, Mali İşler ve Finansman Daire Başkanı
 Nedim Bozfakioğlu, Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Daire Başkanı
 Fuat Öksüz, Denetim Daire Başkanı

- Ateş Eremekdar, Direktör - Sabancı Center Yönetimi
 Barbaros İnci, Baş Ekonomist
 Cenk Alpsoy, Direktör - Strateji ve İş Geliştirme
 Cezmi Kurtuluş, Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
 Ergun Hepvar, Direktör - Kurumsal Bilgi Teknolojileri
 Fikret Cömert, Direktör - Kurumsal Yatırımcı İlişkileri
 Kürşat Darbaz, Direktör - Kurumsal İlişkiler
 Levent Demirağ, Direktör - Mali İşler
 Mehmet Bingöl, Direktör - Mali İşler
 Metin Reyna, Baş Hukuk Müşaviri
 Murat Güvercinci, Direktör - Çalışma İlişkileri
 Payam Yüce Işık, Direktör - İnsan Kaynakları
 Reha Demiröz, Direktör - Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon
 Sera Geray, Direktör - Finansman
 Tamer Saka, Direktör - Risk Yönetimi
 Volkan Eren, Direktör - Proje





Ömer Sabancı
Yönetim Kurulu Üyesi

1959 yılında Adana'da doğmuş; yükseköğrenimini Amerika Birleşik Devletleri'nde Delaware Üniversitesi'nde Ekonomi Bölümü'nde tamamlamıştır. Evli ve üç çocuk babası olan Ömer Sabancı, Sasa şirketlerinde 15 yıl boyunca Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı, Kimya Grubu'nda ise Başkan olarak çalışmıştır. Avrupa Sentetik Elyaf Derneği Başkanı olan Ömer Sabancı, 2004 ve 2006 yılları arasında TUSIAD'ın Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır.



Sevil Sabancı Sabancı
Yönetim Kurulu Üyesi

1973 yılında İstanbul'da doğmuş; yükseköğrenimini Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Bir çocuk annesi olan Sevil Sabancı, Topluluk şirketlerinde çeşitli görevler üstlendikten sonra 1997-2001 yılları arasında Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır. Sevil Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmasının yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi ve Sakıp Sabancı Müzesi Yürütme Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



Serra Sabancı
Yönetim Kurulu Üyesi

1975 yılında Adana'da doğmuş; yükseköğrenimini Portsmouth Üniversitesi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nü birincilikle tamamlamıştır. Temsa şirketinde görev yapmış olan Serra Sabancı Londra'da Institute of Directors'da "Şirket Satın Alma ve Yönetim Kurulu Üyelikleri" ile ilgili eğitim almıştır. Serra Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.



Hasan Güleşçi
Yönetim Kurulu Üyesi

1937 yılında Adana'da doğmuş; yükseköğrenimini İngiltere'de Manchester Üniversitesi'nde tekstil mühendisi olarak tamamlamıştır. Evli ve üç çocuk babası olan Hasan Güleşçi, Topluluğa bağlı çeşitli şirketlerde ve Sabancı Holding'de en son CEO olmak üzere çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş ve 2000 yılında emekliye ayrılmıştır. Hasan Güleşçi Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmasının yanı sıra, çeşitli şirketlere danışmanlık vermekte olup, Amerikan Hastanesi Danışma Kurulu Üyesi, İstanbul Filatelistler Derneği ile Sağlık ve Eğitim Vakfı Üyesidir.



Nafiz Can Paker
Yönetim Kurulu Üyesi

1942 yılında İstanbul'da doğmuştur. Yükseköğrenimini Berlin Teknik Üniversitesi'nde tamamlamış ve Makina Mühendisliği branşında Doktora derecesi almış, 1973 yılında Columbia Üniversitesi'nde İşletme Master'ı yapmıştır. Kuruluşundan beri yönetsel görevler üstlendiği Türk Henkel A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı olan Dr. N. Can Paker, TESEV Başkanı, TUSIAD Haysiyet Divanı Üyesi, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi ve Robert Kolej Mütevelli Heyeti Üyesidir.



Ahmet Cemal Dördüncü
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

1953 yılında İstanbul'da doğmuş ve yükseköğrenimini Çukurova Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nde, lisansüstü eğitimini ise Mannheim Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 1987 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Dördüncü, çeşitli yönetim pozisyonlarında çalışmış, 1999-2004 yılları arasında Topluluğa bağlı yurtdışı şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevlerini yürütmüştür. 2004'te Sabancı Holding İş Geliştirme ve Stratejik Planlama Grup Başkanı, 12 Mayıs 2005 tarihinden itibaren ise Sabancı Holding'de CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Vizyon

Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak

Misyon

Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetmek

Yönetim Yaklaşımı

SORUMLULUK VE ŞEFFAFLIK

Öz değerlerimiz tevazu, insana saygı, halka yakınlık, sosyal sorumluluk bilinciyle kurumsal yönetişimi gerçekleştirmek

İNOVASYON

Marka, patent, teknoloji, tasarım, bilişim ağı, fikri ve sınai mülkiyet alanlarında kalıcı üstünlükler yaratmak

AKTİF KATILIMCILIK

Karar süreçlerinde katılım ve ortak akli teşvik eden bir yönetim yaklaşımı oluşturmak

STRATEJİK YAKLAŞIM

Bugünkü işlerimizi mükemmel yönetmek ve uzun dönemde üstünlükler sağlayacak şekilde geleceğimizi planlamak

Sabancı Holding Yönetim Platformları

SA 15+ STRATEJİK PLANLAMA

SA15+, Sabancı Grubu'nun önümüzdeki on yıl ve sonrasında sürdürülebilir kârlı büyümesini sağlamak için katılımcı bir planlamayla yol haritasının çıkarılması çalışmasıdır.

Gelecek yıllarda da devam edecek olan SA15+ çalışması, Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı liderliğinde başlatılmış ve 600'den fazla yurtiçi ve yurtdışı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

SA15+ sürecinin sonucunda on yıllık strateji planı, üç yıllık iş planı ve bütçe raporlarından oluşan, entegre bir topluluk strateji ve planlama süreci disiplini ortaya çıkmıştır.

SABE (SABANCI İŞ MÜKEMMELLİĞİ)

SABE, iş stratejileriyle bağlantılı olarak daha iyi iş sonuçları elde etmek için süreç değişiminin sürekli iyileştirilmesi yaklaşımıdır.

SABE'nin amacı iş mükemmelliğinin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kârlı büyümeyi sağlayan bir kültür olmasını sağlamaktır.

6 Sigma metodu ile iyileştirme alanlarının bulunması, geliştirilmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bunun için aktif katılım, Stratejik İş Birimlerinin çalışanları arasında geliştirilmiş iletişim, dinamik işbirliği, bilgi paylaşımı ve öğrenimi desteklenmektedir.

SATEK (SABANCI TEKNOLOJİ, TEÇHİZAT VE ENTELEKTÜEL MÜLKİYET KOMİTESİ)

SATEK, müşteri odaklı teknoloji liderliğine ulaşmak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artışı görüntülemek; Sabancı Grubu'nun entelektüel mülkiyetlerini oluşturmak ve gelir elde etmek için kurulmuştur.

Amacımız farklı işkollarının ihtiyaçlarını özel hedefler belirleyip karşılayarak, aynı zamanda yüksek ticari ve pazarda farklılaşma potansiyeli içeren teknoloji projelerinin finansmanını sağlayarak yalın ve esnek "time-to-market" disiplini sağlamaktır.

BÜYÜMEK VE SÜREKLİ DEĞER YARATMAK İÇİN İNOVASYON

"Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlama" vizyonu doğrultusunda Sabancı Grubu, pazarda kendisini farklılaştırarak ve farklılıklar yaratarak, globalleşen dünyada sürdürülebilir büyüme ve kârlılığı yakalamayı, kalıcı olmayı hedeflemektedir. Sabancı Grubu bu hedefi tüm faaliyet alanlarında inovasyonları hayata geçirerek, inovasyonu kültür ve yönetim yaklaşımının bir parçası haline getirerek gerçekleştirmek üzere çalışmalarını sürdürmektedir.

SAPOINT (SABANCI BİLGİ TEKNOLOJİLERİ PLATFORMU)

Sabancı yönetimi bilgiyi, pazarda lider avantajı elde edebilmek için gerekli kritik bir değer olarak kabul etmektedir. SAPOINT'in amacı grup genelindeki stratejileri daha iyi koordine etmek ve aynı zamanda yeni strateji, kural ve standartlar geliştirerek, bilgi teknolojilerinin grup şirketlerinin iş önceliklerini destekleyecek şekilde kullandığını garanti etmektedir.

SAPOINT Bilgi Teknolojileri Yönetimi'nin "Bilgi Güvenliği-Standartlar-Verimlilik, Stratejik Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı" başlıklarında toplanan ana gelişim alanlarını içeren üç yıllık stratejik planlar geliştirilmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu'nun belirlenen uzun vadeli hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları, liderlik ve organizasyonel değişimin yönetimi, Topluluk için önemli bir öncelik olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları ve organizasyonel değişim modeli, Topluluğun belirlenmiş hedeflerine ulaşılması için gerekli

insan kaynakları "sistem ve süreçlerinin" geliştirilmesi ve etkin işlemesi, bunun için kritik olan "insan profili", "kültür" ve "organizasyonel yapının" incelenmesi ve bu dört boyutta yapılması gereken değişikliklerin planlanarak yönetilmesi yaklaşımını tanımlamaktadır.

Yönetilmekte olan bu değişim sürecine şirketlerimiz de, her yıl bu model çerçevesinde hazırladıkları organizasyon başarı planları ile insan kaynakları ve organizasyonel analizlerini yaparak ve şirketin yıllık insan kaynakları öncelik ve hedeflerini belirleyerek katkıda bulunmaktadır.

Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

Sabancı Holding yönetimi, hissedarlarıyla şeffaf ve yakın bir iletişim içinde olmakla gurur duymaktadır. Ana hedef, mevcut hissedarlar için Sabancı Holding'in değerini artırırken, potansiyel yatırımcılar için de hisselerini cazip bir yatırım aracı haline getirmektir. Holding yönetimi, bu amaçla stratejik planları uygulayıp, sonuçlarını finans camiası ile zamanında ve şeffaf bir şekilde paylaşmayı ilke olarak benimsemiştir. Şeffaflık yaklaşımı Şirket'in yönetim yapısında da görülmektedir. Bu amaçla Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda iki bağımsız üye görev yapmaktadır.

Sabancı Holding'de yatırımcılarla ilişkiler, Finans Grubu bünyesinde yer alan Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Yatırımcı camiasına günlük bilgi akışı bu bölüm tarafından sağlanmaktadır. 2006 yılında telefon, e-mail ve posta yoluyla pek çok yatırımcı ve hisse senedi analistinin sorularına cevap verilirken, finansal raporlama dönemlerinde ve yeni gelişmeler için proaktif olarak kendileriyle temasa geçilmiştir. Yıl boyunca genel merkezde 100'den fazla, Londra, New York, Zürih, Cenevre, Frankfurt ve Viyana gibi büyük finans merkezlerinde ise 100'ün üzerinde yatırımcı ve analist toplantıları yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak, yerli ve uluslararası araştırmacılar tarafından daha fazla sayıda Sabancı Holding raporu yayımlanmaya başlanmıştır.

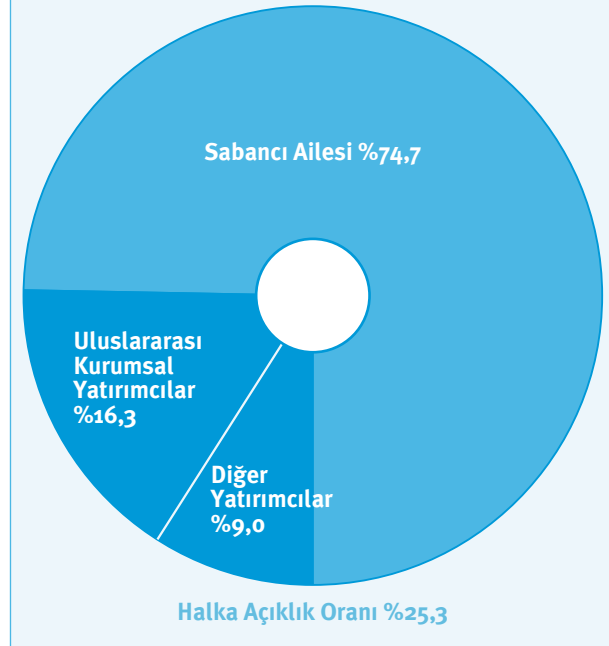
Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Bölümü, 2006 yılında, yatırımcı camiasına stratejik gündem ve uygulama planlarını iletmeye devam ederek, mevcut ve potansiyel hissedarlarla yakın diyalog ve ilişkilerini sürdürmeyi hedeflemektedir.

Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne her türlü istek ve soru için investor.relations@sabanci.com adresinden ulaşılabilir.

KÂR DAĞITIM POLİTİKASI

Kâr Dağıtım Politikası, ortaklara Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre belirlenen dağıtılabılır kârın en az %20'si oranında nakit veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtmaktır. 2007'de, 2006 yılı kârından 180 milyon YTL nakit kâr payı dağıtılacaktır. Bu politika, ulusal ve global ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk olması, gündemdeki projelere ve fonların durumuna göre Yönetim Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilir.

Sabancı Holding Ortaklık Yapısı (*)



(*) 26 Mart 2006 tarihindeki CitiBank N.A., Garanti Bankası, Deutsche Bank ve Takasbank hesaplarına dayalı tahmini bilgidir.

Kâr Dağıtım Politikası, ortaklara Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre belirlenen dağıtılabilir kârın en az %20'si oranında nakit veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtmaktır.

Sabancı Holding İMKB Hisse Performansı

1 Ocak 2006-5 Nisan 2007

Piyasa Değeri-Milyon ABD Doları



Risk Yönetimi

Giriş

Hissedarlarımıza mümkün olabilen en yüksek değeri sağlayabilmek, faaliyet göstermekte olduğumuz tüm işkollarında karşı karşıya olduğumuz risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi ile mümkündür. Her fırsat beraberinde riskleri de içerdiğinden, “sürdürülebilir büyüme” hedefine ulaşılmasında risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi önemli bir belirleyicidir. Bu konudaki etkin bir yaklaşım olarak gördüğümüz Entegre Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, 2006 yılında sistematik bir şekilde geliştirilmeye devam edilmiştir.

FINANS DIŞI SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİMİZDE RISK YÖNETİMİ

Entegre Kurumsal Risk Yönetimi anlayışının Grup genelinde yaygınlaştırılması amacına uygun olarak Holding Risk Yönetim Direktörlüğü tarafından 2006 yılı içinde şirketlerimizde çeşitli ölçeklerde değerlendirme ve analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında operasyonel kayıpların minimize edilmesi ve kayıplara karşı korunma reflekslerinin geliştirilmesi amacı ile bir operasyonel risk değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir.

Şirketlerimizin karşı karşıya bulunduğu riskler Sabancı Holding Risk Modeli ve Standartlarına uygun olarak ilgili şirket üst yönetimleri tarafından belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu değerlemede söz konusu risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri takdirde ortaya çıkarabilecekleri potansiyel etkiler dikkate alınmaktadır. Potansiyel etkinin boyutu, faaliyet kârında yaratabileceği etkinin büyüklüğü ile ifade edilmeye çalışılmaktadır. Sorumlu kişiler risklerin bertaraf edilmesi, azaltılması ya da risklerden kaçınılması için gerekli olan risk yönetim aksiyonlarını geliştirmek ve gerçekleştirmek ile yükümlüdürler. Amaç, potansiyel risklerin erken teşhis edilmesi, doğru analiz edilmesi ve kabul edilebilir seviyelere çekilebilmesi için gerekli çözümlerin zamanında geliştirilerek uygulanmasıdır.

Olası riskler ve bunların denetim altında tutulmasına yönelik belirlenmiş risk yönetim aksiyonları sistemli bir şekilde takip edilmektedir. Düzenli raporlamanın yanı sıra, beklenmedik şekilde ortaya çıkabilecek riskler için geliştirilmiş Grup içi raporlama ve izleme sistemleri de oluşturulmaktadır. Gerekli durumlarda Holding Risk Yönetim Direktörlüğü, Holding Yönetim Kurulu’nu ve Denetleme Komitesi’ni bilgilendirmektedir.

Şirketlerimizin karşı karşıya bulunduğu riskler Sabancı Holding Risk Modeli ve Standartlarına uygun olarak ilgili şirket üst yönetimleri tarafından belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu değerlemede söz konusu risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri takdirde ortaya çıkarabilecekleri potansiyel etkiler dikkate alınmaktadır.

Genel olarak şirketlerimiz, 2006 yılı içinde finansal piyasalarda yaşanan dalgalanmalar başta olmak üzere ortaya çıkan riskleri başarı ile yönetmişlerdir. Faaliyette bulunduğumuz tüm sektörlerde temel stratejiler risk/kazanç dengesi dikkate alınarak oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Benzer yaklaşım, 2007 yılında da taviz vermeden uygulanmaya devam edilecek ve şirketlerimizin risklerini yönetmekteki başarıları, iş sonuçlarının değerlendirilmesinde önemli bir performans ölçütü olarak dikkate alınacaktır.

FINANS SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİMİZDE RISK YÖNETİMİ

İş portföyümüzün önemli bir bölümünü oluşturan finansal şirketlerimizde de risk yönetimi açısından son derece başarılı bir yıl yaşanmıştır. İhtiyatlı, ancak aynı zamanda akılcı, fırsatları zamanında değerlendirmeye dayalı risk yönetim stratejisi başarı ile uygulanmıştır. Özellikle en büyük finansal kuruluşumuz olan Akbank, piyasadaki lider pozisyonuna paralel olarak, 2006 yılında risk yönetimi ve Basel II'ye uyum açısından önemli ilerlemeler göstermiştir.

Akbank Risk Yönetimi Grubu, Basel II düzenlemeleri ile tam uyumlu bir risk yönetimi sistemi oluşturmayı ve geliştirmekte olan ülkeler arasındaki en iyi risk yönetimi uygulamasına sahip banka olmayı hedeflemektedir. Bu kapsamdaki misyonu ise kredi, piyasa, operasyonel risk ve aktif-pasif riski konularında en uygun risk yönetimi sistemini oluşturmak ve geliştirmektir.

Akbank'ı sektörde faaliyet gösteren diğer finansal kuruluşlardan ayıran risk yönetimi felsefesinin temelinde:

- Piyasa ve kredi riskleri, operasyonel risk, aktif-pasif riski ve diğer bankacılık risklerini öngörülü bir şekilde ve ilk aşamada belirlemek, yönetmek, izlemek; iş birimleri arasında uygun sermaye dağılımını sağlamak,
- Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız bir yapıda oluşturmak,
- Tüm finansal riskleri raporlamak,
- Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
- Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değeri sunmak,
- Finansal anlamda güvenilir, güçlü olmak; sektörde devamlılığı olan bir finansal aracı imajı sunarak, hissedarlar ve müşterileriyle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmak,
- Basel II ve diğer uluslararası yol gösterici prensiplerle uyum halinde olmak

yer almaktadır.

Risklerle ilgili Akbank tarafından gözetilen ihtiyatlı yaklaşım, uzun vadeli bankacılık stratejilerimizle de uyum içindedir.

Basel II düzenlemelerine tam uyum çerçevesinde yapılacak değişikliklere ilişkin kredi riski, piyasa riski, aktif-pasif riski ve operasyonel risk kapsamındaki projelerin önemli bir kısmı tamamlanmış olup, geri kalan kısmı için çalışmalar devam etmektedir.

İnsan Kaynakları

Sabancı Holding'in insan kaynakları stratejisi, “bulunduğu her sektörde ‘dünya standartlarında’ insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmak”tır.

Bu stratejiyi gerçekleştirebilmekteki öncelik, işe alırken ve terfi ettirirken çok seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere kilitleyen ve yüksek performans standartlarıyla yöneten, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturmaktır.

Sabancı Holding güvenilir, başkalarına duyarlı, etik değerlere bağlı, değişime açık, pazar odaklı, girişimci, uzun vadeli ve alışlagelmiş sınırların dışında çok boyutlu düşünebilen, yenilikçi, zorlayıcı hedefler belirleyen ve bunlara ulaşmak için yüksek tempoda çalışan, işbirliğine açık ve katılımcı profile sahip bireyler için çalışılması ayrıcalıklı bir topluluk olmayı hedeflemektedir.

İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

Sabancı Topluluğu şirketlerinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, iş yapılan farklı sektörlerin özel ihtiyaçlarına proaktif olarak cevap vermenin yanı sıra stratejik hedefleri ve performansı destekleyecek yaklaşım ve uygulamaların oluşturulmasını içerir.

Farklı sektörlerde ve farklı yapılarıdaki şirketlerden oluşan Toplulukta insan kaynakları politikaları, şirketlerin özel koşullarına ve ihtiyaçlarına yönelik esnekliği sağlayacak şekilde, Sabancı Topluluğu'nun insan yönetimine yönelik uygulama ve önceliklerinin dayandığı temel anlayışı belirlemektedir.

NİTELİKLİ İŞGÜCÜNÜ TOPLULUĞA KAZANDIRMA

- Nitelikli işgücünün çalışmak için tercih ettiği işveren olmayı;
- Topluluğu geleceğe taşıyacak, Sabancı değerlerine sahip, işe en uygun nitelikteki işgücünü seçmeyi ve işe almayı;
- Seçme ve işe almada global bakış açısı ve proaktif yaklaşım ile Topluluğun geleceğe yönelik işgücü ihtiyaçlarını karşılamayı

hedefleriz.

Sabancı Topluluğu şirketlerinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, iş yapılan farklı sektörlerin özel ihtiyaçlarına proaktif olarak cevap vermenin yanı sıra stratejik hedefleri ve performansı destekleyecek yaklaşım ve uygulamaların oluşturulmasını içerir.

ÇALIŞANLARIN GELİŞİMİNE YATIRIM YAPMA

- Çalışanlarımızın sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gelişim ortamı ve fırsatı yaratmak;
- Yöneticilerin, çalışanların gelişim sorumluluğunu üstlendiği bir kültür yaratarak, çalışan performansını düzenli olarak izlemelerini sağlamak ve bununla ilgili açık iletişimi desteklemek;
- Nitelikli, başarılı, global bir işgücü ve lider havuzu oluşturmak amacıyla çalışanlarımızın gelişimini yönlendirmek

ana sorumluluğumuzdur.

ORGANİZASYONU GELİŞTİRME VE GÜÇLENDİRME

- Topluluğun başarısının sürekliliğini sağlayabilmek için organizasyonun, insan kaynağı, sistem ve süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırılması;
- Yüksek potansiyelli çalışanların performanslarının takibi ve Topluluğun bugün ve gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirilmeleri;
- Çalışan ve organizasyonun gelişimi için Topluluk içi görevlendirmeler, transfer ve rotasyon uygulamalarının artırılması

önceliğimizdir.

TOPLAM ÜCRET YÖNETİMİ VE ÖDÜLLENDİRME

- Nitelikli işgücünü Topluluğa çekecek ve çalışanların bağlılığını artıracak rekabetçi ücret ve yan fayda paketi sunmak;
- Çalışanların kendi iş sonuçlarının sorumluluğunu almalarını teşvik etmek; çalışanların katkılarını, başarılarını ve yüksek performansını tanımak ve ödüllendirmek;
- Çalışanları taşıdıkları sorumluluklar ve organizasyona kattıkları değer doğrultusunda ücretlendirmek

amacımızdır.

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU VE BAĞLILIĞINI ARTIRMA

- Katılımcı, paylaşımcı, şeffaf, farklılığa ve yaratıcılığa değer veren bir kültürün oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak;
- Çalışanlarımızın öneri ve beklentilerini dikkate almak; bağlılığı güçlendirici yaklaşımları sürekli geliştirmek;
- Güvenli, sağlıklı, etik değerlerin yaşatıldığı, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi dikkate alan bir iş ortamı sağlamak

hedefimizdir.

Sabancı Topluluğu

FİNANSAL HİZMETLER

Akbank ⁽¹⁾
 Aksigorta
 Ak Emeklilik
 Ak Finansal Kiralama
 Ak Yatırım Menkul Değerler
 Ak Portföy Yönetimi
 Ak Yatırım Ortaklığı



(1) Citigroup (ABD) - Sabancı Bankacılık

LASTİK, TAKVİYE MALZEMELERİ VE OTOMOTİV

LASTİK

Brisa ⁽²⁾

TAKVİYE MALZEMELERİ

Kordsa Global

Beksa ⁽³⁾



(2) Bridgestone (Japonya) - Sabancı Lastik üretimi

(3) Bekaert (Belçika) - Sabancı Çelik kord hammadde üretimi

(4) Toyota and Mitsui (Japonya) - Sabancı Otomotiv pazarlama ve satışı

OTOMOTİV

Temsa

Toyotasa ⁽⁴⁾

GIDA VE PERAKENDECİLİK

PERAKENDECİLİK

Carrefoursa ⁽⁵⁾

Diasa ⁽⁶⁾

Teknosa

GIDA

Gıdasa



(5) Carrefour (Fransa) - Sabancı Hipermarket ve süpermarket zinciri

(6) Dia (İspanya) - Sabancı İndirim marketleri zinciri

ÇİMENTO

Akçansa ⁽⁷⁾

Çimsa

Oysa



(7) Heidelberg Cement (Almanya) - Sabancı Çimento üretimi

ENERJİ

Enerjisa ⁽⁸⁾



(8) Verbund (Avusturya) - Sabancı
Elektrik üretim, ticaret, dağıtım

KİMYA VE DIŞ TİCARET

KİMYA

Advansa

DIŞ TİCARET

Universal Trading

Exsa A.Ş.

Exsa UK

Exsa Americas

TEKSTİL

Bossa

Yünsa

SKT Giyim

SOSYAL VE KÜLTÜREL FAALİYETLER

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi

Vaksa - Hacı Ömer Sabancı Vakfı

DIĞER FAALİYETLER

PLASTİK

Pilsa

KAĞIT VE AMBALAJ

Olmuksa ⁽⁹⁾

Dönkasan

SİĞARA VE TÛTÛNCÛLÛK

Philsa ⁽¹⁰⁾

Philip Morris ⁽¹¹⁾

TURİZM

Tursa

Ankara Enternasyonal

Otelcilik

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Bimsa

Sabancı Telekom



(9) International Paper (ABD) - Sabancı
Kağıt ve kağıt ürünleri üretimi

(10) Philip Morris (ABD) - Sabancı
Sigara üretimi

(11) Philip Morris (ABD) - Sabancı
Sigara pazarlama, satış ve dağıtım

İştirakler ve İştirak Oranları

Aşağıdaki tablo 30 Mart 2007 tarihi itibarıyla Sabancı Holding'in grup şirketlerindeki direkt ve endirekt iştirak oranlarını göstermektedir.

Şirket Adı	30 Mart 2007 itibarıyla ödenmiş sermaye (000' YTL)	Direkt iştirak oranı (%)	Endirekt iştirak oranı (%)	Toplam sahip olunan direkt ve endirekt pay (%)
Finansal Hizmetler				
Akbank ¹	2.400.000	31,38	9,06	40,44
Aksigorta ¹	306.000	61,98	0,00	61,98
Ak Emeklilik ²	20.000	0,00	99,41	99,41
Ak Leasing ³	88.400	0,01	99,99	100,00
Ak Menkul ³	50.000	0,16	99,84	100,00
Ak Portfoy Yönetimi ³	1.000	0,00	100,00	100,00
Ak Yatırım Ortaklığı ^{1, 3}	18.000	0,00	100,00	100,00
Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv				
Kordsa Global ¹	194.529	91,11	0,00	91,11
Brisa ¹	7.442	43,63	0,00	43,63
Beksa	160	49,99	0,00	49,99
Temsa	70.000	45,95	2,75	48,70
Toyotasa	3.326	64,99	0,01	65,00
Gıda ve Perakendecilik				
Carrefoursa ¹	113.422	38,78	0,00	38,78
Diasa	112.000	40,00	0,00	40,00
Teknosa	35.000	51,22	0,70	51,92
Gıdasa	180.000	99,65	0,03	99,68
Çimento				
Akçansa ¹	191.447	32,24	7,48	39,72
Çimsa ¹	121.306	44,54	12,57	57,11
Oysa ^{1, 4*}	35.267	0,00	41,09	41,09

Şirket Adı	30 Mart 2007 itibariyle ödenmiş sermaye (ooo' YTL)	Direkt iştirak oranı (%)	Endirekt iştirak oranı (%)	Toplam sahip olunan direkt ve endirekt pay (%)
Enerji				
Enerjisa**	260.028	79,55	20,41	99,96
Kimya ve Dış Ticaret				
Advansa	EUR 22.374	92,82	7,18	100,00
Sasa ^{1, 5}	216.300	0,00	51,00	51,00
Exsa A.Ş.	117.000	9,82	35,88	45,70
Exsa U.K.	GBP 25.000.000	87,00	13,00	100,00
Universal Trading	EUR 12.782.297	90,00	10,00	100,00
Exsa Americas	US\$ 410.285	40,00	60,00	100,00
Tekstil				
Bossa ¹	108.000	50,12	0,00	50,12
Yünsa ¹	29.160	57,88	1,49	59,37
SKT Giyim ⁶	20.880	0,00	70,00	70,00
Diğer				
Philsa	3.000	25,00	0,00	25,00
Philip Morrisa	700	24,75	0,00	24,75
Olmuksa ¹	32.603	43,73	0,00	43,73
Dönkasan	150	20,00	30,00	50,00
Pilsa	44.000	51,23	0,00	51,23
Bimsa	400	79,98	20,02	100,00
Sabancı Telekom	53.000	99,99	0,01	100,00
Tursa	95.000	96,85	2,67	99,52
AEO	38.000	70,29	0,00	70,29
1. Hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir 2. Aksigorta iştiraki 3. Akbank iştiraki 4. Çimsa iştiraki 5. Advansa iştiraki 6. Yünsa iştiraki * Sabancı Holding'in Mayıs 2007'de tamamlanması beklenen Oyak Grubu'nun %41,09 Oysa hissesini satın alma işlemi dahil edilmemiştir. ** Verbund, Avusturya ve Sabancı Holding, Mayıs 2007 sonu itibariyle Enerjisa'da 50/50 iş ortağı olmayı planlamışlardır.				

Finansal Hizmetler

AKBANK

Akbank, 2006 yılsonu itibarıyla Türkiye'nin en değerli şirketi olmasının yanı sıra en kârlı özel sektör bankasıdır. Akbank, ayrıca yurt çapına yayılan geniş şube ağıyla Türkiye'nin en fazla kredi veren bankalarından biridir.

Akbank, temel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, bireysel, ticari, kurumsal, özel bankacılık ve uluslararası ticaretin finansmanı hizmetlerini sunmaktadır. Bankacılık dışı finansal hizmetler ile sermaye piyasası ve yatırım hizmetleri ise Banka'nın iştirakleri tarafından verilmektedir. Akbank kullandığı en son bilgi teknolojileri ve deneyimli bankacılardan oluşan personeli ile geniş bir bireysel ve kurumsal müşteri portföyüne üstün kalitede hizmetler sunmaya odaklanmıştır.

Akbank faaliyetlerini, İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 13 Bölge Müdürlüğü aracılığı ile sürdürmektedir. Toplam 682 şubesi ve 12.333 personeliyle yurtiçinde güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahip olan Akbank, hizmetlerini geleneksel dağıtım kanalları olan şubeleri ve sadece tüketici kredisi hizmeti veren "Kredi Ekspres" ile sadece konut kredileri hizmeti veren "Büyük Kırmızı Ev" şubeleri dışında, Bireysel ve Kurumsal İnternet Şubeleri, Telefon Bankacılığı Şubesi, 1.615 ATM, 641 BTM, 233.520 POS terminali ve son teknoloji kanalları olan cep telefonu ve web sayfaları aracılığı ile de sunmaktadır. Ayrıca, şube içinde şubeye destek amacıyla müşterilerin İnternet ve Telefon şubelerini kullanmaları için, bu kanalları kapsayan "Özgür Bankacılık Alanı" adı altında bir bölüm ayrılmıştır.

Akbank, yurtdışındaki faaliyetlerini Almanya'da (Akbank A.G.) ve Hollanda'da (Akbank N.V.) bulunan iki iştiraki ve Malta'da bulunan bir şubesi ile sürdürmektedir.

Akbank'ın başarılı çalışmaları ve güçlü konumu, Türkiye'deki yatırımlarını artırmak isteyen Citigroup'un uzun vadeli stratejik bir işbirliği için Akbank'ı seçmesini sağlamıştır. Citigroup ve Akbank 17 Ekim 2006 tarihinde stratejik ortaklık anlaşması imzalamışlardır. Citigroup'un Akbank'ın %20'sine stratejik ortak olma işlemi, yasal onayları takiben, 9 Ocak 2007 tarihinde başarıyla tamamlanmıştır. Anlaşma uyarınca Citigroup, hisse başına 9,50 YKr, toplamda ise 3,1 milyar ABD Doları ödeyerek Akbank'ın %20 hissesini satın almıştır. Citigroup'la stratejik ortaklığı, Akbank için büyüme ve genişleme açısından yeni bir dönem başlatmıştır.

Güçlü sermayesi, istikrarlı mevduat yapısı, ucuz maliyetli yabancı kaynak temin olanakları ile aktiflerinde gerçekleştirdiği güçlü büyüme, Akbank'ı özel sektörün en kârlı bankası haline getirmiştir. 2006 yılı sonunda Akbank'ın net kârı 1,6 milyar YTL (yaklaşık 1,13 milyar ABD Doları) ve aktif büyüklüğü 57,3 milyar YTL (yaklaşık 40,48 milyar ABD Doları) olarak gerçekleşmiştir. Banka'nın Sermaye Yeterlilik Oranı, %20,7 ile sektördeki en yüksek oranlardan biridir. Kredilerin toplam aktiflere oranı ise 2005 yılında %42,6 iken 2006'da %49,5'e ulaşmıştır. Bu gelişmelere karşın sorunlu krediler oranı %2,1 gibi düşük seviyelerde seyretmektedir. 2006 yılsonu itibarıyla toplam mevduat %8 artarak 34,2 milyar YTL olarak gerçekleşmiştir. Türk Lirası mevduatta ise %9 oranında bir artış olmuştur. Mevduattaki bu artış, müşterilerin Akbank'a duyduğu güvenin bir göstergesidir. Ayrıca, güçlü CRM sistemi de Akbank'ın 2006 yılı performansını destekleyen önemli bir etken olmuştur.



Geçtiğimiz yıl içinde toplam krediler %27 artarak 28,3 milyar YTL'ye ulaşmıştır. Kredi miktarındaki bu artış bireysel ile küçük ve orta ölçekli (KOBİ) şirketlerin kredilerindeki artışa bağlı olarak gerçekleşmiştir. Akbank'ın KOBİ kredileri 2006 yılının sonunda, geçen yılsonuna göre %47 artışla 11,3 milyar YTL'ye ulaşmıştır. Bireysel ve KOBİ kredilerinin toplam krediler içindeki payı ise %73'e çıkmıştır. Hızlı büyüme süreci yaşayan Türk ekonomisi içinde küçük ve orta ölçekli şirketlerin büyüme potansiyelinin çok yüksek olacağını öngören Akbank, müşteri odaklı felsefesini kurumsal bankacılık stratejisi ile birleştirerek KOBİ'lerin gereksinimlerini karşılayacak yeni kredi ve nakit yönetimi ürünleri geliştirmeye devam etmektedir.

2006 yılı Akbank'ın, Türkiye'nin en değerli, en istikrarlı ve en yenilikçi bankası olma yolundaki çalışmalarını başarıyla devam ettirdiği bir yıl olmuş, yıl boyunca müşterilerin gereksinimleri doğrultusunda yeni ürünler ve kanallar geliştirilmiştir. Bunlar arasında üç dakikada kredi onayı veren CepKredi, sadece konut kredisi hizmeti veren Büyük Kırmızı Ev şubeleri ve web portalı, sadece tüketici kredisi hizmetleri veren Kredi Ekspres şubeleri ve sahip olduğu özellikleriyle sektörde bir ilk olan Neo banka kartı ön plana çıkmaktadır.

Akbank, 2006 yılında da yurtdışı piyasalardan uygun koşullarda kredi sağlamayı sürdürmüş ve sağlanan kaynak miktarı toplam 6.422 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır.

Akbank hisse senetleri %25,6'lık halka açıklık oranı ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kotedir. Yurtdışında ise Banka'nın Level 1 depo sertifikaları, Londra IOB'de ve ABD'de OTC piyasasında işlem görmektedir.

16 Nisan 2007 tarihi itibarıyla Akbank'ın piyasa değeri 17,4 milyar ABD Doları olup, İMKB'de en yüksek piyasa değerine sahip şirkettir.

Not: Belirtilen bütün finansal bilgiler, aksi belirtilmedikçe Türkiye Muhasebe Standartlarına, Türkiye Finansal Raporlama Standartları ve bunlara ilişkin ek ve yorumlara uygun olarak düzenlenen konsolide olmayan mali tablolardan elde edilmiştir.

21 Mart 2007 tarihinde Aviva Hayat ve Emeklilik ve Ak Emeklilik şirketlerini birleştirerek 50/50 bir ortaklık yapılması için İngiliz Aviva Grubu ile bir niyet mektubu imzalanmıştır. Bu konudaki çalışmalar yapıldıktan ve izinler alındıktan sonra kurulacak olan yeni şirket, emeklilik ve hayat alanlarında Türkiye'nin lider şirketi olacaktır.

AKSIGORTA

1960 yılında kurulan Aksigorta, kurulduğu günden beri prim üretimi, özkaynakları ve mali yapısı bakımından, hayat dışı sigorta sektörünün önde gelen şirketlerinden biridir.

Yönetim merkezi İstanbul'da olan Aksigorta, İstanbul 1, İstanbul 2, İstanbul 3, İstanbul Kurumsal, Ege, Adana, Ankara, Karadeniz, Bursa, Akdeniz Bölge Müdürlükleri ve üç Bölge Temsilciliği ile tüm yurttan, yangın, kaza, nakliyat, mühendislik, ziraat ve sağlık sigortaları alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsal ve bireysel müşterilerine en kaliteli ve yaygın hizmet sunmayı hedefleyen Aksigorta, ürünlerini 1.243 serbest acente, 36 broker ve 688 Akbank Şubesi aracılığı ile pazarlamaktadır. Aksigorta, ayrıca "Aksigorta Hizmet Merkezi" ve internet sitesi aracılığıyla da özellikle hasar süreçlerinin takibinden diğer sigorta hizmetlerine kadar birçok konuda 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir.

Aksigorta, müşteri odaklı bir yaklaşımla hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye taşımak üzere, dış tedarikçiler ile yapmış olduğu anlaşmalar çerçevesinde kasko, konut paket, işyeri paket ve sağlık ürünlerinde yardım hizmetlerini yaygın bir şekilde vermeye devam etmektedir. Ayrıca, oto branşında anlaşmalı tamir servisi, sağlık branşında da anlaşmalı sağlık kurumu ağı ile Türkiye'nin her yerinde müşterilerine en kısa sürede ve en kaliteli hizmeti vermeyi sürdürmektedir. Gerek Aksigorta gerek Aksigortalılar açısından bu yardım hizmetleri ana sigorta ürünlerinin ayrılmaz bir parçasını teşkil etmektedir.

1996 yılına kadar hayat ve hayat dışı sigortacılık alanlarında faaliyet gösteren Aksigorta, hayat sigorta faaliyetlerini Sabancı Topluluğu'nun hayat sigorta şirketi olan Akhayat'a devretmiştir. Bireysel emeklilik şirketine dönüşen Akhayat, ismini Ak Emeklilik olarak değiştirmiştir. Aksigorta, Ak Emeklilik'in %99,41 oranında hissesine sahiptir.

Aksigorta, ISO 9001:1994 standardını model olarak kalite güvence sistemini kurmuş ve 1998 yılında BVQI'dan (Bureau Veritas Quality International) BS EN 9001:1994 Kalite Standardı Belgesi'ni almıştır. Aksigorta, 2001 yılında ise belge, ISO 9001:2000 kalite yönetim standardına uyum sağlayacak şekilde yenilenmiş daha sonra 2004 yılında, süresi 2007 sonuna kadar uzatılmıştır.

Aksigorta sosyal sorumluluk bilinciyle üzerine düşeni yapmaya devam etmektedir. 1995 yılında başlatılan "Geleceğe Yatırım Projesi" çerçevesinde 7-14 yaş grubundaki çocuklara yangın ve deprem gibi felaketlerden korunma eğitimi vermek ve sigorta bilincini yerleştirmek amacı ile 1996 yılında Aksigorta genel müdürlük binasında hizmete açılan YADEM (Yangın ve Deprem Eğitim Merkezi) bugüne kadar 42.000 kişi tarafından ziyaret edilmiştir.

Aksigorta'nın sermayesinin %38'i halka açık olup, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.



AK EMEKLİLİK

Faaliyetlerine 2002 yılına kadar hayat ve sağlık sigortaları alanında Akhayat Sigorta adıyla devam eden Ak Emeklilik, 3 Aralık 2002 tarihinde Hazine Müsteşarlığı'ndan bireysel emeklilik şirketine dönüşüm izni alarak, adını Ak Emeklilik olarak değiştirmiş ve bireysel emeklilik sisteminde faaliyet göstermeye başlamıştır.

21 Mart 2007 tarihinde Aviva Hayat ve Emeklilik ve Ak Emeklilik şirketlerini birleştirerek 50/50 bir ortaklık yapılması için İngiliz Aviva Grubu ile bir niyet mektubu imzalanmıştır. Bu konudaki çalışmalar yapıldıktan ve izinler alındıktan sonra kurulacak olan yeni şirket, emeklilik ve hayat alanlarında Türkiye'nin lider şirketi olacaktır.

“Bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektöründe yenilikçi hizmet anlayışıyla pazar kurallarını belirleyen lider şirket olmak” vizyonu ile hareket eden Ak Emeklilik, sektördeki “ilklere” imza atmaya hedefi olarak belirlemiştir. Bu hedef doğrultusunda, Ak Emeklilik sektörde faaliyete geçen ilk şirketlerden biri olmakla kalmamış, iletişim faaliyetlerine başlayan ilk bireysel emeklilik şirketi olmuştur. Ayrıca Ak Emeklilik, sektörde bağımsız finansal danışman kanalını kuran ilk şirkettir.

Ak Emeklilik, merkezi İstanbul olmak üzere, İstanbul'da üç, Ege, Orta Anadolu, Karadeniz, Güney Anadolu ve Batı Akdeniz'de birer bölge temsilciliği, sayıları 58'i bulan serbest acenteleri, 450'yi aşan finansal danışmanları ve 600'ün üzerinde Akbank şubesi ile geniş bir hizmet ağına sahiptir.

Sermaye Piyasası Kurulu 12 Aralık 2006 tarihli verilerine göre toplam 2.752.844.037 YTL olan fon büyüklüğünde, Ak Emeklilik 393.061.412 YTL fon büyüklüğü ile %14,28 pazar payına sahiptir. Emeklilik Gözetim Merkezi'nin 25 Aralık 2006 tarihli verilerine göre ise 1.128.280 adet bireysel emeklilik sözleşmesinin 121.042'si Ak Emeklilik'e aittir. Kurumsal katılımda da sistemin yürürlüğe girişinden bu yana başarılı bir çizgide giden Ak Emeklilik, 33.207 kurumsal sözleşme sayısına ulaşmıştır.

Teknoloji altyapısı konusunda da sektörün eğilimlerini belirlemeye devam eden Ak Emeklilik, sektörünün en başarılı CRM projelerini gerçekleştirmekte, web sitesi, satış otomasyon sistemi ve çağrı merkezi ile müşterilerine farklı kanallardan en kaliteli ve en hızlı erişim olanağını sunmaktadır.

Yaklaşık 200.000 hesap adedine ve %5,5 pazar payına ulaşan Ak Yatırım Menkul Değerler, ülkemizin önde gelen aracı kurumları arasına girmiştir.

AK FİNANSAL KİRALAMA

Türkiye'de kurulan ilk finansal kiralama şirketlerinden biri olan Ak Finansal Kiralama, 135 milyon YTL özkaynak, 533 milyon YTL aktif büyüklüğü ile sektörün önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

2005 yılında tüm hisseleri Akbank tarafından satın alınan Ak Finansal Kiralama'nın logosu AkLease olarak belirlenmiştir. Önceleri ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalara hizmet veren AkLease, Akbank'ın %100 iştiraki olduktan sonra Türkiye'nin dokuz bölgesinde oluşturduğu temsilcilikler ve Akbank'ın yaygın şube ağı vasıtası ile küçük ve orta ölçekli firmalara yönelerek Türkiye'nin her yerindeki yatırımcılara finansal kiralama hizmeti vermeye başlamıştır.

2005 yılından itibaren hızlı bir büyüme sürecine giren AkLease, son iki yılda net kira alacaklarını ortalama %73 oranında artırarak sektörün çok üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiştir. 2006 yılında AkLease'in net kira alacakları %100 artışla 513 milyon YTL'ye ulaşmıştır.

AK YATIRIM MENKUL DEĞERLER

Sermaye piyasalarında aracılık hizmetleri vermek üzere 1996 yılında kurulan Ak Yatırım Menkul Değerler, kurulduğu tarihten itibaren hızlı ve istikrarlı bir gelişme göstererek, geniş ürün yelpazesini yaygın kitlelere sunma misyonuyla hareket etmiş ve 2006 sonu itibarıyla yaklaşık 200.000 hesap adedine ve %5,5 pazar payına ulaşarak, ülkemizin önde gelen aracı kurumları arasına girmiştir.

Ak Yatırım Menkul Değerler, müşterilerine hisse senedi, tahvil-bono, Akbank ve Amex yatırım fonları, Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası ile repo işlemlerinin yanı sıra yatırım danışmanlığı hizmeti sunmaktadır. Yurtdışı Kurumsal Satış Departmanı aracılığıyla, yurtdışı kurumsal müşterilere Türk sermaye piyasası ürünlerinin alım-satım hizmetini vermektedir. Araştırma Bölümü'nün periyodik olarak hazırladığı Türkçe-İngilizce şirket raporları ve bültenler, yerli-yabancı müşterilere ulaştırılmakta ve müşterilerin yatırım kararları almalarında önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal Finansman Bölümü uzman personeli ile yerli ve yabancı firmalara halka arz, şirket birleşme ve satın almaları, finansal ortak bulunması konularında danışmanlık yapmakta, kamu özelleştirme projelerinde alıcı veya satıcı tarafta etkin danışmanlık hizmeti vermektedir.

Yaygın hizmet ağına sahip olan Ak Yatırım Menkul Değerler, tüm bu hizmetleri kendi merkez binasından, İstanbul (5), Ankara (1), İzmir, Adana, Gaziantep, Antalya, Bursa, Denizli ve Kayseri illerinde bulunan 13 Ak Yatırım şubesinden, acente olarak hizmet veren 674 Akbank şubesinden ve 24 Akbank şubesinde konumlandırılmış seans salonlarından vermektedir.

İnternet aracılığıyla da Ak Yatırım'ın hizmetlerine 24 saat uzaktan erişim mümkündür. www.akyatirim.com aracılığıyla geniş yatırımcı kitlesine ulaşan Ak Yatırım'ın web sitesinde günlük, haftalık bültenler, dönemsel bilanço analizleri, makroekonomik, sektör ve şirket raporlarının yanı sıra, günlük temel analiz bülteni yayımlanmaktadır.



AK PORTFÖY YÖNETİMİ

Ak Portföy Yönetimi, Haziran 2000'de Akbank'ın %99,9 oranında iştiraki olarak ve 1 milyon YTL ödenmiş sermaye ile kurulmuştur.

Şirket, 15 adet Akbank, 1 adet Ak Yatırım, 10 adet Ak Emeklilik yatırım fonu ve Ak Yatırım Ortaklığı olmak üzere, toplam 4 farklı kurucuya ait 27 portföyün yönetim hizmetini sağlamaktadır. Ak Portföy Yönetimi ayrıca büyük bireysel ve büyük kurumsal yatırımcılara kendi beklenti ve risk profillerine uygun portföy yönetim hizmeti de vermektedir.

Ak Portföy Yönetimi, Türkiye portföy yönetimi sektöründe yıllık ortalama yönetilen portföy büyüklüğü bazında ikinci büyük şirkettir. Ak Portföy Yönetimi'nin yönetmekte olduğu portföylerin toplam büyüklüğü, 2006 yılsonu itibariyle 3,4 milyar YTL'ye ulaşmıştır.

Ak Portföy Yönetimi'nin yatırım fonları piyasasındaki pazar payı söz konusu tarih itibariyle %12,8 olup, 2006 yılı ortalama yatırım fonu büyüklüğü bazında pazarda ikinci sırada bulunmaktadır.

Emeklilik yatırım fonları sektöründe şirket pazar payı %14,3 seviyesinde olup pazarda üçüncü konumdadır. Bireysel ve kurumsal portföy yönetimi iştirakinde pazar payı %8,3 düzeyindedir.

Ak Portföy Yönetimi, varlık yönetimi pazarında, performans ve yenilikçi ürün tasarımları ile liderliği ve öncü olmayı hedeflemektedir.

AK YATIRIM ORTAKLIĞI

Ak Yatırım Ortaklığı, 2006 yılsonu itibariyle piyasadaki 28 adet yatırım ortaklığı arasında portföy büyüklüğü açısından ikinci, ödenmiş sermaye açısından dördüncü, kayıtlı sermaye açısından onuncu sıradadır.

Ak Yatırım Ortaklığı, 2006 sonu itibariyle %9,55 pazar payına sahip olup, 2006 yılı içinde %4,07 getiri sağlamış ve ortalama %31,63 iskontolu işlem görmüştür.

Şirket, piyasadaki yatırım alternatiflerini en iyi şekilde değerlendirerek, ortaklarına istikrarlı ve dengeli bir getiri sağlamayı hedeflemektedir.

Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv

KORDSA GLOBAL

Sektöründe küresel lider olan Kordsa Global, başta dünyanın önde gelen lastik üreticileri olmak üzere, mekanik kauçuk, otomotiv sanayii ve denizcilik sektörü için endüstriyel naylon, polyester iplik ve kord bezi üretmekte, sahip olduğu ileri teknoloji ve know-how'la dünya çapındaki müşterilerine takviye malzemesi çözümleri sunmaktadır.

1973 yılında İzmit'te faaliyete başlayan Şirket, küresel gelişme hedefleri doğrultusunda 2001 yılında DuPont ile %50-50 ortak olarak, merkezi ABD'de olan DUSA International LLC'yi kurmuştur. 2005 yılında Sabancı Holding'in DuPont hisselerini de satın almasıyla, DUSA International LLC, %100 Sabancı Holding iştiraki konumuna gelmiş ve Temmuz 2006'da merkezini İstanbul Sabancı Center'a taşıyarak, şu an dünyanın beş kıtasına yayılmış şirketlerini yeni kurulan Kordsa Global şemsiyesi altında toplamıştır.

Kordsa Global, dünyanın 10 ülkesindeki 12 fabrikası ve 5.200'ü aşan çalışanı ile sadece Sabancı Topluluğu'nun değil, Türkiye'nin de gerçek anlamda sayılı global şirketlerinden biridir. Şirket, 2006 yılında yaklaşık 715 milyon ABD Doları olan cirosunu, 2007 yılında yeni Asya ve polyester yatırımları ile 920 milyon ABD Doları'na yükseltmeyi hedeflemiştir.

Global yönetim merkezi İstanbul Sabancı Center'da bulunan Kordsa Global, faaliyetlerini dört ana bölgede organize etmiştir. Bu bölgeler ve bölgelerde yer alan şirketlerle ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

1. Bölge (Avrupa, Ortadoğu, Afrika):

Kordsa İzmit (Türkiye), Interkordsa (Almanya), Nile Kordsa (Mısır), Kian Kordsa (İran)

2. Bölge (Kuzey Amerika):

Kordsa Inc. Laurel Hill (North Carolina, ABD), Kordsa Inc. Chattanooga (Tennessee, ABD)

3. Bölge (Güney Amerika):

Kordsa Brezilya, Kordsa Arjantin

4. Bölge (Asya):

Kordsa QNE (Çin), PT Branta Mulia Tbk (Endonezya), Thai Branta Mulia Co. (Tayland)

Kordsa Global 2007 yılında da sektöründe “dünya lideri” ve “müşterilerinin yerel çözüm ortağı” olma vizyonunu dört ana stratejik yaklaşımla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir:

- **Büyüme** yaklaşımıyla, müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda dünya çapında yeni yatırımlara odaklanarak;
- **İnovasyon** ile “müşterilerinin sesi” doğrultusunda yenilikçi çözümler geliştirerek;
- **Operasyonel Mükemmellik** yaklaşımı ile sınıfında en verimli ve kaliteli üretimi gerçekleştirerek;
- **“Yetkin” Kordsa Global Takımıyla** da dünyanın beş kıtasındaki en değerli özvarlığı olan çalışanlarının tecrübelerini tesisleri arasında en iyi şekilde paylaşarak

sektöründe konumunu güçlendirip, Sabancı Holding ve Türkiye'nin dünya lideri şirketi olma başarısını sürdürecektir.

Kordsa Global'in sermayesinin %8,9'u halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.



BRİSA

1974 yılında Lassa adıyla Sabancı Holding ve ortakları tarafından kurulan ve 1978 yılında üretime başlayan Brisa, dünya lastik endüstrisindeki gelişmelere paralel olarak 1988 yılında Sabancı Topluluğu ile Bridgestone Corporation arasında gerçekleşen ortaklık sonucu bugünkü adını almıştır. Bu birleşmenin olumlu bir yansıması olarak 1993 yılında ilk Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan Brisa, 1996 yılında ise iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performansı sonucu, Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanan ilk Türk şirketi olmuştur. Halen Avrupa'nın altıncı büyük lastik üreticisi olan Şirket, 300.000 m²'ye ulaşan kapalı alana sahip, dünyanın tek çatı altındaki en büyük lastik fabrikalarından birine sahiptir.

Brisa bünyesinde, Bridgestone ve Lassa markalarıyla otomobil, hafif ticari araç, otobüs/ kamyon, traktör ve iş makinesi lastikleri üretilmektedir. Yaklaşık 500 çeşit lastik üreten Şirket'in 2006 yılı toplam üretimi 8 milyon adede yaklaşmıştır.

Brisa'nın Türkiye genelinde 600'ü aşkın yetkili satış noktası bulunmaktadır. Bununla beraber, Şirket yurt çapındaki kullanıcılarına oto plazalar ve hipermarketler gibi farklı kanallar aracılığıyla da ulaşmaktadır. Brisa ürünleri ayrıca Renault, Toyota, Ford, Fiat, Honda, Hyundai, Mercedes Benz, BMC, Temsa, Mitsubishi ve MAN gibi otomotiv üreticilerince de orijinal ekipman lastiği olarak kullanılmaktadır. Brisa, ürettiği lastiklerin önemli bir kısmını yurtiçi pazarda satarken, özellikle Lassa markasıyla dış pazarlarda da etkin olmakta ve yeni pazarlarda markalaşarak yer alma

çalışmalarını sürdürmektedir. İç pazarda lider konumunda olan Brisa'nın 30'dan fazla Avrupa ve Ortadoğu ülkesine ihracatı vardır.

Brisa, bünyesinde yer alan Ar-Ge Merkezi ile dünyadaki lastik teknolojisine yönelik gelişmeleri yakından izlemekte ve Bridgestone'un Roma ve Tokyo'daki teknik merkezleri ile koordinasyon içinde çalışmaktadır. Bu yakın işbirliği, Bridgestone teknolojisinin Brisa'ya entegrasyonunu sağlamakta ve dünya pazarlarında Şirket'in rekabet gücünü en üst seviyede tutmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Brisa 2006 yılında 497 milyon ABD Doları net satış gerçekleştirmiştir. Brisa'nın sermayesinin %10,3'ü halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

BEKSA

Beksa, 1987 yılında Sabancı Holding ve Belçika'nın dünyadaki en büyük bağımsız çelik tel üreticisi konumundaki şirketi Bekaert'in %50'lik eşit paylı ortak girişimi olarak kurulmuştur. Şirket, dünya lastik endüstrisi için temel girdi olarak önemi ve payı giderek artan çelik kordon yanı sıra, topuk teli, hortum teli, yaylık tel ve dramix üretmektedir. Beksa kendi ürettiği bu ürünlerin yanı sıra Bekaert ürün portföyünden, çelik tel içerikli yapı malzemeleri, endüstriyel teller ve cam filmlerinin de pazarlama ve satışını yapmaktadır.

Avrupa Kalite Yöntemi Vakfı'nın (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli'ni bir rehber değerlendirme aracı olarak benimseyen Beksa, 1997 yılında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kategorisinde EFQM tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün sahibi olmuştur.

Temsa'nın ürettiği otobüs ve midibüsler bugün Batı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere 40'ı aşkın ülkede tercih edilmektedir.

Faaliyet gösterdiği alanda en büyük pazar payına sahip olan Beksa, 32.500 tonluk çelik kord üretim kapasitesi ile büyüme trendini sürdürmeyi, iş potansiyelini genişletmeyi hedeflemektedir. Şirket 2006 yılında 103 milyon ABD Doları satış yapmıştır.

TEMSA

1968 yılında kurulan Temsa, otomotiv sektöründeki faaliyetlerine, 1984 yılında başlamıştır.

1987 yılında, Adana'daki tesislerinde başladığı üretim faaliyetleri ile otobüs, midibüs ve hafif kamyon üretimini “Dünya standartlarında global bir marka olmak” vizyonu ve “Ticari araç üreticisi olarak yenilikçi çözümler üretmek” misyonuyla sürdürmektedir.

Temsa Adana Üretim Tesisleri, yılda tek vardiyada 1.000 adet otobüs, 2.000 adet midibüs ve 7.500 adet hafif kamyon üretim kapasitesine sahiptir.

Üretim faaliyetlerinin yanı sıra Mitsubishi ve Komatsu ürünlerinin distribütörü olarak da faaliyetlerini devam ettirmektedir.

Türkiye pazarına yönelik olarak Diamond, Safir şehirler arası yolcu otobüsü, küçük otobüs Powerbus, Metropol, Prestij midibüs ve Mitsubishi Fuso Canter hafif kamyon üretimini gerçekleştirmektedir. Avrupa pazarına yönelik, değişik motor ve yürüyen aksam kullanarak, esnek üretim anlayışı doğrultusunda, özgün tasarımı ile kendi geliştirdiği Diamond, Safari, Tourmalin ve Opalin modeli otobüs ve midibüs üretimini gerçekleştirmektedir. Temsa'nın ürettiği otobüs ve midibüsler bugün Batı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere 40'ı aşkın ülkede tercih edilmektedir.

Temsa, Mitsubishi ile arasındaki distribütörlük anlaşması çerçevesinde Mitsubishi binek araçları, pick-up ve panelvan hafif ticari araçları ile Adana tesislerinde üretilen ve kendi segmentinde pazar lideri olan Mitsubishi Fuso Canter hafif kamyonlar için satış, servis ve yedek parça operasyonlarını yurt çapındaki 39 yetkili satıcısı ile yürütmektedir.

Temsa, Komatsu İş Makineleri'nin distribütörü olarak 24 yıldır iş makineleri sektörüne ve yine Komatsu marka forkliftler ile Türk sanayi sektörüne hizmet vermektedir. Uygulamakta olduğu müşteri odaklı yalın Samurai Pazarlama Modeli ile 2006 yılında da sektöründe öncülüğünü devam ettirmektedir.

Temsa'nın yurtdışı satış ve pazarlama operasyonları, Belçika'da kurulmuş olan Temsa Europe NV şirketi ve tüm dünyaya yayılmış 37 distribütörü ve 7 adet yurtdışı temsilciliği aracılığı ile yürütülmektedir.

Yeni ürünler, yeni işler ve yeni coğrafyalar ile “Global Marka” olmak yolunda ilerleyen Temsa, bilgi birikimini, tasarım tecrübesi ile üretim ve pazarlama deneyimini Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Körfez Bölgesi'ne taşımak ve bu bölgelerde artan otobüs ve midibüs talebini karşılamak amacıyla Lasheen Group ile yaptığı anlaşma sonucu Mısır'da 500 adet otobüs, 500 adet midibüs kapasiteli Temsa Egypt üretim tesisleri kurmaktadır.

Temsa'nın Ar-Ge faaliyetlerini hızla ticari hale getirmek ve Şirket'e adapte etmek amacıyla TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi bünyesinde yer alan Teknoloji Serbest Bölgesi'nde “Temsa Değer Zinciri” içinde müşterilere özel yaratıcı çözümler sunmak hedefiyle Temsa Araştırma Geliştirme ve Teknoloji A.Ş. kurulmuştur.





On yılda on global Türk markası yaratmayı hedefleyen TURQUALITY Programı'na seçilen ilk ve tek Türk otomotiv şirketi olan Temsa, yıllık toplam otobüs üretiminin %80'ini ihraç etmekte ve kendi markasıyla ürettiği otobüs ve midibüsler ile Avrupa pazarında bağımsız bir Türk otomotiv firması olarak, bulunduğu segmentlerde %10 pazar payı hedeflemektedir.

2006 yılı içinde, 21 milyon ABD Doları yatırım yapılmış, 259 kişiye direkt istihdam olanağı yaratılarak toplam çalışan sayısı 1.653 kişiye ulaşmıştır.

Temsa 2006 yılında, 667 milyon ABD Doları net satış, 177 milyon ABD Doları ihracat gerçekleştirmiştir.

TOYOTASA

Toyotasa, Ekim 2000 tarihinde Sabancı Holding (%65), Toyota Motor Corporation (%25) ve Mitsui&Co (%10) ortaklığı ile kurulmuştur. Toyota ürünlerinin Türkiye'de faaliyet gösteren tek distribütörü olarak, Türkiye'de üretilen Toyota Corolla modellerinin yanı sıra ithal edilen Avensis, Corolla H/B, Yaris, RAV4, Landcruiser ve Camry gibi önde gelen Toyota modellerinin ve yedek parçalarının pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerini yürütmektedir.

Toyota araçlarının pazarlanması, dağıtımı ve servisi, Türkiye çapında yer alan üstün kalite, ileri teknoloji ve güvenilirlik felsefesi üzerine kurulmuş olan Toyota Plazalarda yapılmaktadır. Bu merkezlerde, Toyota müşterilerine, satış ve satış sonrası hizmetleri dünya standartlarında eksiksiz olarak verilmektedir.

Kuruluşundan beri aktif satış ve pazarlama politikaları sayesinde pazar payını sürekli artırmakta olan Toyotasa, satış adetlerini üst üste beşinci kez artırdığı 2006 yılı sonunda binek otomobil pazarında %8'lik pazar payına, toplam satışlarda ise 527 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır. Halen otomobil pazarında beşinci sırada yer alan Toyotasa, üç yıl içinde ilk üç arasına girmeyi hedeflemektedir.

Aynı dönemde, Toyotasa marka imajı ve Şirket vizyonunun ana odağı olan müşteri memnuniyeti konularında da önemli gelişmeler ve iyileştirmeler sağlamıştır.



Gıda ve Perakendecilik

PERAKENDECİLİK

Perakende sektörünün en köklü segmenti olan gıda perakendeciliği, Türkiye’de modern ticaretin yaygınlaşması süreci ile gözde yatırım alanlarından biri olmuştur. Sektör halen açık pazarların ve satış payları %50’den fazla olan klasik marketlerin hakimiyetindedir. Bununla beraber, organize perakendecilik hızla büyümekte ve yatırımcılar için cazibesini sürdürmektedir. Organize perakendecilerin satış noktaları, 2000 yılından bu yana yılda ortalama %14 büyümeye kaydetmiştir. Ekonominin yaklaşık % 6 büyüdüğü 2006 yılında, organize perakendeciler % 10 seviyesinde büyümüştür. Aynı dönemde, Sabancı-Carrefour ortaklıkları ise satışlarını toplam % 22 büyütürerek, pazarın ilk iki oyuncusu arasında yer almaya devam etmiş ve pazar paylarını artırmışlardır.

CARREFOURSA

Avrupa’nın lider, dünyanın ikinci büyük gıda perakendecisi Carrefour ile Sabancı Holding’in hipermarket ve süpermarket alanındaki ortaklığı Carrefoursa adı altında faaliyet göstermektedir. 2006 yılında 10. yılı kutlanan ortaklığın misyonu, Türk tüketicilerine keyifli bir alışveriş ortamında, en fazla çeşit, en kaliteli ürünler ve en uygun fiyatları sunmak, hissedarlar içinse kârlı büyümeye etrafında şekillenmektedir.

Carrefour-Sabancı ortaklıklarının amiral gemisi hipermarketler, 3.000 m²’den 15.000 m²’ye kadar satış alanları ile 40.000 çeşit gıda ve gıda dışı ürünü tek çatı altında en uygun fiyatlarla sunmaktadırlar. Süpermarketler, 1.000 m²’den 2.000 m²’ye kadar satış alanları ile taze gıda ağırlıklı ürün gamını tüketiciye yakın lokasyonlarda ve en uygun fiyatlarla sunmaktadırlar.

2006 yılında %21’lik artışla cirosunu 1,4 milyar ABD Doları’na yükselten Carrefoursa, yılsonu itibariyle 15 hipermarket ve 87 süpermarketten oluşan bir zincire ve 230.000 m² satış alanına ulaşmıştır. 2006 yılında mağazalardan 70 milyon müşteri alışveriş yapmıştır.

2006 yılında üç önemli stratejik adım atılmıştır:

1) Süpermarket operasyonlarının yeniden konumlandırılması ve entegrasyonu: Gima’nın satın alınması ile genişleyen süpermarket operasyonları için organizasyonda yeni bir yapı oluşturulmuş, ve mağaza modeli yeniden tanımlanmıştır. Süpermarketlerin ürün yelpazesi, fiyatlama ve mağaza sunumu yenilenmiş ve marka testlerinin ardından yeni modelin “Carrefoursa Expres” adı altında devam etmesine karar verilmiştir. Ekim 2006’da başlanan çalışmalara, 2007 yılında da devam edilerek, tüm süpermarketler yeni modele dönüştürülecektir. Dönüştürülen ilk mağazalarda çift basamaklı satış büyümeye rakamları elde edilmiştir.

2) Gima ile birleşme ve halka açılma: Gima ile planlanan sinerjilerin ve maliyet avantajlarının ortaya çıkarılması için Gima ve Carrefoursa tek bir yönetim ve yasal çatı altında birleştirilmiştir. Tüm mağazalar, POS ve diğer altyapılarda müşteriler ve tedarikçiler açısından sorunsuz bir geçiş sağlanmıştır. Ağustos 2006’da gerçekleşen birleşmenin ardından, Carrefoursa halka açık hale gelmiştir.





3) Büyüme için yeni lokasyonların belirlenmesi: Hızlı büyüme sürecinde belirlenen, yılda altı yeni hipermarket ve onun üzerinde süpermarket hedefi doğrultusunda, 2009'a kadar hedeflenen ana lokasyonlar bir master plan çerçevesinde belirlenmiştir.

2007 yılında Carrefoursa, hipermarket segmentinde liderliğini yeni mağazalarıyla sürdürecektir ve süpermarket segmentinde yeni "Carrefoursa Expres" modelini tüm mağazalara uygulamayı tamamlayacaktır. Şirket, yatırımlarını Eskişehir ve Denizli gibi Anadolu illerini de kapsayacak şekilde tüm Türkiye'ye yayacaktır.

DIASA

İndirim marketlerine olan talebe cevap vermek üzere, Carrefour firmasına bağlı faaliyet gösteren İspanya'nın lider indirim marketleri zinciri Dia şirketi ve Sabancı Holding'in ortaklığı ile 2000 yılında Diasa kurulmuştur. Şirket, Dia'nın dünyada 5.000'i aşkın mağazasında başarı ile uygulanan iş modelini yerel ihtiyaçlara göre şekillendirmiş ve kısa sürede hızla yaygınlaştırmıştır. Diasa müşterilerine kolaylık ve kaliteyi en uygun fiyatlarla sunmayı hedeflemektedir. İndirim formatı, grubun güçlü büyüme motoru olmuşken, Diasa son beş yılda yıllık ortalama %40 büyümesi ile Türkiye'de en hızlı büyüyen gıda perakende zinciri konumuna gelmiştir.

2006 yılında 309 milyon ABD Doları ile %50 ciro artışı gerçekleştiren Diasa, 435 mağazası ile 100.000 m² satış alanına ulaşmıştır. 2006 yılında mağazalardan 65 milyon müşteri alışveriş yapmıştır. Diasa, satışları içerisinde %40'a yakın oranda yer alan ve uluslararası bilgi birikimine sahip olduğu "private label" konsepti ile pazarda öncülüğünü devam ettirmiştir.

2006'da Gima'ya ait Endi indirim marketlerinin Diasa bünyesine katılması sonucunda Şirket, Marmara bölgesinin yanı sıra İç Anadolu ve Ege bölgelerinde de mağaza sahibi olarak ulusal ölçekte faaliyet göstermeye başlamıştır. Aynı anda Marmara ve İzmir bölgeleri ile büyüme hızını artıran Şirket, yılda 100'ün üzerinde mağaza açmaya başlamıştır.

Endi mağazalarının devralınması ile birlikte Diasa, bu mağazaları konsept ve ürün gamı olarak yenilerken, tüm mağaza portföyünü yeniden tanımlamıştır. Ürün çeşidi 1.800 olan Klasik mağazalar ve ürün çeşidi 2.600 olan daha büyük satış alanlı Plus mağazalar tanımları ile Diasa, yerel ihtiyaçlara daha iyi cevap vermeyi hedeflemektedir.

2007, Diasa için mağaza modellerinin tamamlandığı ve büyümenin 100'den fazla yeni mağaza açılışı ile sürdürüldüğü bir yıl olacaktır.

Teknosa, teknoloji perakendeciliği alanındaki bilgi birikimini yakın coğrafyadaki ülkelere taşıyarak bölgesel bir güç olmayı hedeflemektedir. 2006 Aralık ayında Romanya'daki Primex şirketinin hisselerinin satın alınması ile bu hedefin ilk adımı atılmıştır.

TEKNOSA

Türkiye elektronik perakende pazarı 2006 yılında 7,5 milyar ABD Doları büyüklüğe ulaşmıştır. Teknoloji ürünlerine olan ilginin artması ve ürünlerin sürekli yenilenmesi, talebi canlı tutmakta ve büyümeyi hızlandırmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren 30.000 satış noktası bulunmaktadır. Satış noktalarında, tüketicilere geniş ürün seçenekleri sunan çok markalı bir yapıya dönüşüm söz konusudur. Teknosa bu dönüşümün öncüsü ve Türkiye'nin lider elektronik perakende zinciridir. Tüketicilere sunulan cazip finansman olanakları, Teknosa'ya ve sektöre olan ilgiyi daha da artırmaktadır.

Teknosa 2000 yılında %100 Sabancı sermayesi ile kurulmuştur. "Herkes için teknoloji" felsefesini benimseyen Teknosa, Türkiye çapındaki mağazaları ve 2.000'in üzerinde çalışanı ile binlerce teknoloji ürününü tüketicileriyle buluşturmaktadır.

Teknosa bünyesinde, teknoloji perakende zinciri "Teknosa Mağazacılık" ile klima ve kombi distribütörü "İklimsa" bulunmaktadır. Kendisini "Türkiye'nin İklimlendirme Merkezi" olarak tanıtan İklimsa, Mitsubishi Heavy Ind., Sharp, Midea ve Samui marka klimaların ve Beretta marka kombilerin satış ve satış sonrası hizmetini sağlamaktadır.

Teknosa, 2006 sonunda 152 mağazaya ve 33.000 m² üzerinde mağaza alanına ulaşmıştır. 2006 yılında 3,7 milyon müşteri tarafından tercih edilen Teknosa mağazalarını ayda ortalama 4,5 milyon kişi ziyaret etmiştir. 2006 yılının Mayıs ayında yaşanan ekonomik dalgalanmayı iyi bir şekilde yöneten Teknosa, pazar payını artırarak 2005 yılına oranla %45 artış ile 527 milyon ABD Doları ciro elde etmiştir.



www.teknosa.com web sitesini 2006 yılında yenilemeye devam eden Teknosa, müşterilerine teknoloji danışmanlığı yapma misyonundan hareketle Türkiye'de bir ilk olan "TeknoDanışman" ve "TeknoSözlük" fonksiyonlarını sitesine eklemiştir.

Teknosa, teknoloji perakendeciliği alanındaki bilgi birikimini yakın coğrafyadaki ülkelere taşıyarak bölgesel bir güç olmayı hedeflemektedir. 2006 Aralık ayında Romanya'daki Primex şirketinin hisselerinin satın alınması ile bu hedefin ilk adımı atılmıştır.

Kariyer planlaması ve yedekleme programı için altyapı hazırlanması, sektördeki yeniliklerin aktarılması, kişilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren Teknosa Akademi, 2006 yılında toplam 1.357 mezun vermiştir.

Mayıs 2006'da Teknosa bünyesinde kurulan "İklimsa" markasının lansmanı gerçekleştirilmiştir. Şimdiye kadar ısıtma-soğutma-havalandırma olarak bilinen sektörün ismini "İklimlendirme Sektörü" olarak değiştiren İklimsa, sekiz ay gibi kısa bir sürede 170 İklimsa Merkezi'ni toplam 42 ilde hayata geçirmiştir.

Teknosa, 2007 yılında 50 yeni mağaza açmayı ve faaliyet gösterdiği il sayısını 55'e çıkarmayı hedeflerken yurtdışı yatırımları için Bulgaristan, Ukrayna ve Rusya pazarlarını da yakından takip etmektedir. İklimlendirme alanında Şirket, 2007 yılında İklimsa Merkezi sayısını 200'e çıkarmayı hedeflemektedir.

GIDA

GIDASA

Türkiye'de gıda tüketimi, Gayri Safi Milli Hasıla'nın yaklaşık %20'sini ifade eden 80 milyar ABD Doları tutarında bir büyüklüğe sahiptir. Paketlenmiş gıda ise bu toplamın dörtte biri kadar pay almaktadır. Öte yandan, Türkiye'de artan gelir düzeyi, şehirleşme, tüketicilerin kalite ve hijyen bilinci sayesinde paketlenmiş gıdalara olan talep hızla artmaktadır.



Sabancı Holding gıda üretimi alanındaki faaliyetlerini bitkisel yağlar, un-makarna ve çay-su kategorilerinde sürdürmektedir. Marka portföyünde bitkisel yağlarda Ona, Luna, Sabah, Evin, Hüner, Soyola, un ve makarna kategorisinde Piyale, çay ve suda ise Deren ve Saka markaları bulunmaktadır. Sabancı Holding, yalın bir organizasyon yapısı oluşturmak ve maliyet avantajı yaratmak amacı ile 2005 Aralık ayında gıda faaliyetlerini Gıdasa çatısı altında birleştirmiştir. Gıdasa, Marsa'dan gelen 60 yılı aşkın tecrübe ile yeni ve dinamik kategorileri birleştiren bir büyüme platformu haline gelmiştir.

2006 yılında, Gıdasa bitkisel yağlar iş birimi 300.000 ton kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük iki üreticisinden biri olmaya devam etmiştir. Ev dışı tüketimin artışı ve ihracat pazarları, olgunlaşmış olan bu kategoride Gıdasa'nın %7 satış artışını sağladığı alanlar olmuştur. Gıdasa, Türkiye'nin en büyük bitkisel yağ ihracatçısıdır ve ev dışı tüketim segmentinin lider firmalarından biridir.

2006, makarna ve un üretimi için bir yenilenme yılı olmuştur. Türkiye'nin ilk üç makarna üreticisi arasında olan Gıdasa, 28 milyon ABD Doları yatırım yaptığı yeni makarna-un fabrikasını yılsonunda faaliyete geçirmiştir. Sakarya-Hendek kampüsünde kurulan fabrika, yılda 84.000 ton makarna, 36.000 ton un üretim kapasitesine sahiptir. Yeni yatırımı neticesinde Gıdasa, üretim kapasitesini iki katına çıkarmış ve Türkiye'nin en modern tesisine sahip olmuştur.

Gıdasa, Pet ve damacana su alanında 2006 yılında %40 seviyesinde büyüme ile pazarın en hızlı büyüyen oyuncusudur. Şirket, faaliyetinin ikinci yılında İstanbul'da ilk iki büyük oyuncu arasına girmeyi başarmıştır. Saka markası ile Avrupa'nın "doğal mineralli su" ruhsatını alan ilk Türk markası olan Gıdasa, İngiltere, Almanya ve Danimarka'ya ihracat yapmaktadır.

Dünyanın en büyük çay pazarlarından biri olan Türkiye'de dökme, poşet ve meyveli/bitki çay kategorileri ile faaliyet gösteren Deren, 2006 yılında %200'e varan artışlarla pazarın tüm kategorilerinde en hızlı büyüyen markasıdır. Deren, pazara girişinin ikinci yılında, katma değeri yüksek poşet çaylarda ilk üç oyuncu arasına girmiştir. Bayanlara özel serisi gibi yaratıcı ürünlerle %80 bilinirliğe ulaşılmıştır. Su ve çay ürünlerini içeren içecek iş biriminin toplam satışları 2006 yılında %90 artış göstermiştir.

2007 yılında, Gıdasa, yeni kategorilerde üretim kapasitesini artırmayı ve daha geniş bir coğrafyaya ulaşarak pazar payı artışını hedeflemektedir. Su üretiminde kapasite iki katına çıkarılacaktır. Makarna-un kategorisinde, üretim açısından yeni bir sayfa açılacak, modern tesisin getireceği maliyet ve kalite avantajları elde edilecektir. Bitkisel yağlarda ise, ev dışı tüketim ve ihracat alanları ile büyüme desteklenecektir. Gıdasa 2006 yılında 321 milyon ABD Doları net satış gerçekleştirmiştir.

Çimento

AKÇANSA

Temelleri 1967 ve 1974 yıllarında Akçimento ve Çanakkale Çimento ile atılan ve 1996 yılında bu iki şirketin birleşmesi sonucunda Türkiye'nin en büyük çimento üreticisi konumuna gelen Akçansa, bir Sabancı Holding ve HeidelbergCement ortak kuruluşudur. Çimento ve hazır beton üretiminde Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyet gösteren Akçansa, iştiraki olan Betonsa şirketi ile 1998 yılında birleşmesi sonucunda, Marmara ve Ege bölgelerine yayılmış 20'nin üzerinde hazır beton tesisinde "Betonsa" markasıyla hizmet vermektedir. Diğer bir iştiraki olan Agregasa Agregas San. ve Tic. A.Ş. ile 2002 yılında birleşmiş ve agrega üretim faaliyetini "Agregasa" markası altında İstanbul'un her iki yakasında kurulu birer tesisi ile sürdürmektedir.

Akçansa, dünya kalite standartlarına uygun ürünleri, İstanbul Sanayi Odası tarafından ödüllendirilen doğa dostluğu, üstün hizmet anlayışı ve yüksek teknoloji donanımlı tesisleriyle, Türkiye çimento ihtiyacının %9'unu karşılamaktadır.

Akçansa'nın yurtiçi çimento satışları 2006 yılında %31 artarak 4,06 milyon tona ulaşmış ve Şirket tarihinde önemli bir rekor kırılmıştır. Yurtdışı satışları ise yurt içi talebin artmasıyla beraber 570.000 ton seviyelerinde gerçekleşmiştir. Toplam satışlar ise son yedi yılın en yüksek satış miktarı olan 4,6 milyon ton seviyelerine ve 405 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır.

Çanakkale'deki çimento fabrikasında gerçekleştirilmesi planlanan 135 milyon ABD Doları tutarındaki kapasite artırımı yatırımının temeli 19 Haziran 2006 tarihinde atılmıştır. Yatırımın tamamlanarak ikinci üretim hattının 2007 yılı sonunda devreye girmesi ile Çanakkale fabrikasının yıllık klinker üretimi %100 artacak ve Akçansa'nın toplam klinker üretim kapasitesi 5,7 milyon tona yükselecektir. Böylece Şirket, sektörde Türkiye ölçeğini de aşarak bölgesel anlamda bir stratejik güç olma hedefine ulaşacaktır.

Akçansa, Ocak 2007'de Ladik Çimento'yu satın alarak Karadeniz Bölgesi'ne de girmiştir.

Altı yıldan bu yana sektörünün "en beğenilen şirketi" olma başarısını gösteren Akçansa, çevre ve doğal kaynakların korunmasında büyük önem taşıyan "alternatif yakıt ve hammadde kullanımı" alanındaki faaliyetleriyle de Türkiye'de öncü konumdadır.

Hazır betonda ise inovatif özel çözümlerle rakiplerinden farklılaşmayı başaran Betonsa, yeni ürün geliştirme ve çabuk adaptasyon becerisiyle, ürün yelpazesini günden güne genişletmektedir. Hafif hazır şap ürünü olan İZOŞAP'ın da piyasanın hizmetine sunulmasıyla, bu yıl 80.000 m³ olarak gerçekleşen özel ürün satışları toplam hazır beton satışlarının yaklaşık %3'üne ulaşmıştır.

Akçansa kuruluşunun 10. yılında, Büyükçekmece Belediyesi'nin desteği ile 1999 yılı depreminde zarar gören yıkılan Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu'nu yeniden inşa ederek Büyükçekmeceli öğrencilerimize armağan etmiştir.

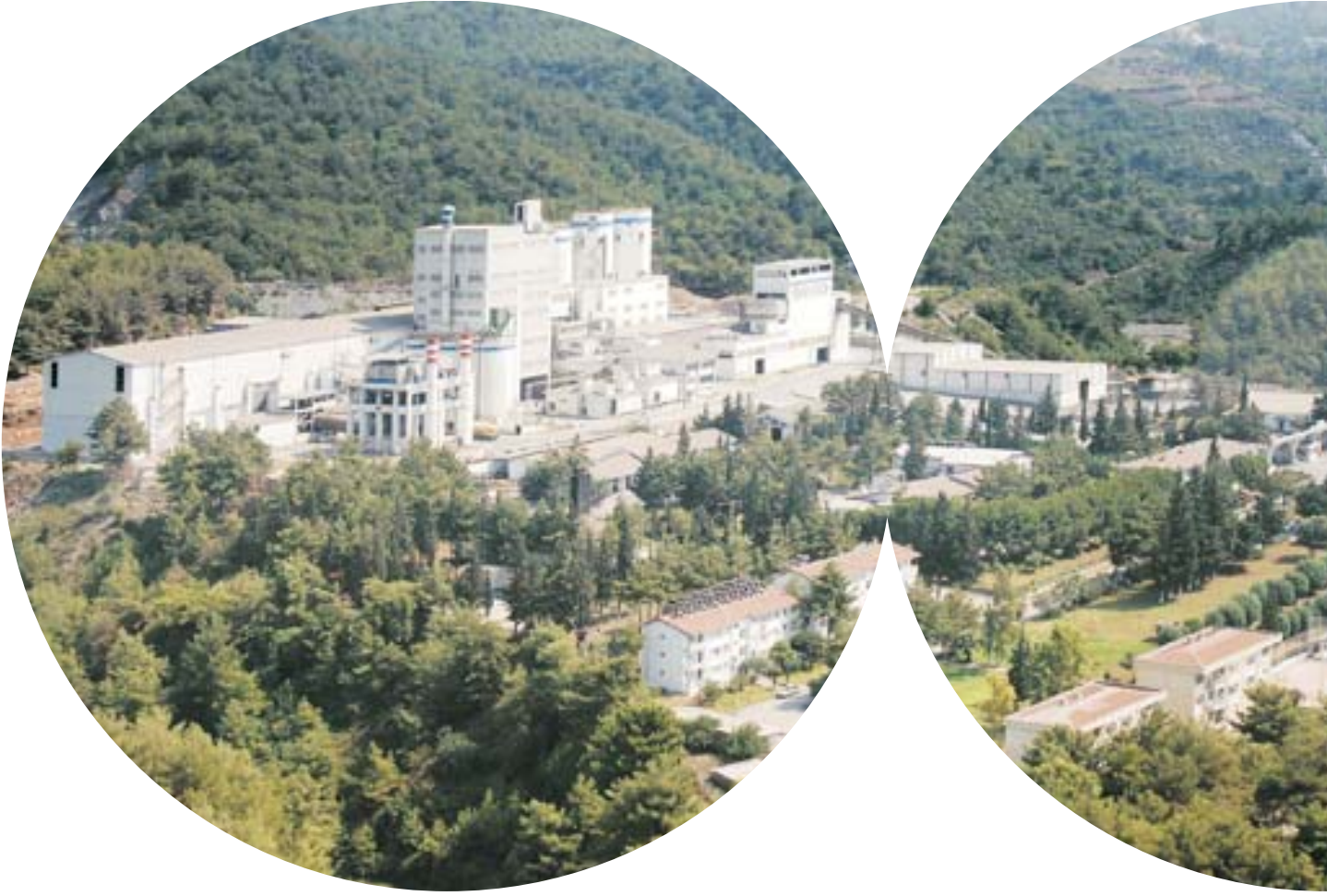
Akçansa, 2007 yılı ve ilerisinde oluşabilecek büyüme fırsatlarını değerlendirmeye hazır olarak, mükemmelle erişebilmek için organizasyonun her kademesinde uygulanan Performans Geliştirme Programını en etkin şekliyle sürdürmektedir.

Akçansa'nın sermayesinin %20,6'sı halka açık olup, hisseleri İMKB'de işlem görmektedir.

ÇİMSA

1972 yılında kurulan Çimsa, 1975 yılında üretime başlamış, gri çimentonun yanı sıra beyaz çimento ve kalsiyum alüminatlı çimento gibi özel çimento üretiminde ve hazır beton sektöründe Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen üreticilerinden biri olmuştur.

Şirket, 2005 yılında Kayseri'deki Öğütme ve Paketleme Tesisi'ni, beş kademeli ön ısıtıcı teknolojisi ve en düşük enerji sarfiyatına sahip komple yeni bir klinker üretim tesisine dönüştürmüş ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun satışa sunduğu çimento fabrikalarının ihalelerinde açık artırmada en yüksek teklifi vererek 175,5 milyon ABD Doları bedelle Eskişehir Çimento Fabrikası ve Ankara Çimento Öğütme Tesisi'ni satın almıştır. Çimsa 2006 yılında, Ankara ve Kayseri tesislerinin öğütme kapasitelerini 700.000 ton/yıl ve 1,1 milyon ton/yıl



seviyelerine yükseltmiştir. Ayrıca 2006 yılında başlayan Eskişehir Tesisleri'nde mevcut klinker üretim hattı modernizasyonu ve ikinci üretim hattı yatırımlarının 2007 yılsonunda bitmesiyle Çimsa'nın toplam yıllık klinker üretim kapasitesi 5,8 milyon tona ulaşacaktır.

Günümüzde 35 ülkeye çimento ihraç eden Çimsa, yurtdışındaki terminaller ile büyüyerek dış pazarlarda daha aktif ve etkin olma yönündeki kararlılığını göstermektedir. Çimsa AB ülkelerinde çimento ürünlerinin piyasaya arz edilebilmesi için gereken EC Sertifikası, CE İşareti ve Kitemark kalite belgelerine sahiptir.

Çimsa, 1998 yılında girdiği hazır beton sektöründe ise Adana, Mersin, Kayseri, Antalya, Osmaniye, Kahramanmaraş ve Nevşehir illerinde hizmet sunmaktadır.

Çimsa, uygulamakta olduğu kalite yönetim sistemi, çevre yönetim sistemi, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ile dünya klasmanında iş mükemmelliğine ulaşmayı hedeflemektedir. Ayrıca Atıkların İlave Yakıt Olarak Kullanım Lisansı'nı da alarak, çevrenin korunması konusunda önemli bir adım atmıştır.

Çimento sektöründe Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinden biri olan Çimsa, 2005 yılından başlayarak kazandığı büyüme ve iş mükemmelliği konularındaki ivmeyi, 2007'de yapacağı yeni yatırımlar ve girişimlerle artıracak ve ortaklarına sürekli değer yaratmak amacıyla çabalarını sürdürecektir.

Çimsa'nın satışları 2006 yılında 355 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır. Çimsa'nın sermayesinin %27'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

OYSA

1957 yılında bir devlet kuruluşu olarak faaliyete geçen Niğde Çimento Fabrikası ile yine devlete ait bir öğütme tesisi olan İskenderun Çimento, 1992 yılında özelleştirme kapsamında Sabancı Holding ve Oyak Grubu tarafından satın alınmıştır.

Bu tesisler Oysa Niğde ve Oysa İskenderun adlarıyla iki ayrı anonim şirket olarak on yıl faaliyet gösterdikten sonra, iki şirketin birleştirilerek tek şirket haline getirilmesine karar verilmiştir. 14 Mart 2003 tarihinde Oysa Niğde'nin Oysa İskenderun'u devralması sonucu birleşme işlemi resmen gerçekleştirilmiş, aynı yıl şirketin ismi Oysa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Böylece yılda 1,5 milyon tonun üzerinde çimento üretim kapasitesine sahip bir şirket doğmuştur.

2004 yılında başlayıp 2005 yılında devreye alınan İskenderun Tesisleri ön ezici ilave yatırımı ile öğütme kapasitesi 2 milyon tona ulaşmıştır.

Oysa Çimento, 2006 yılında 391 bin ton klinker üretimi gerçekleştirmiş, iç pazarda 1,3 milyon ton çimento, 578 bin m³ hazır beton satmış ve 88 bin ton çimento ihraç etmiştir. 2006 yılında 110 milyon ABD Doları satışa ulaşmıştır.

Sabancı Holding Oyak Grubu'nun Oysa'daki %41,09 payını satın alacağını açıklamıştır. İşlemin Mayıs 2007'de tamamlanması beklenmektedir. İskenderun tesisleri eşzamanlı olarak Oyak Grubu'na satılacaktır. Oysa Çimento halka açık bir anonim şirket olup, hisselerinin %17,8'i İMKB'de işlem görmektedir.

Enerji

2015 yılı stratejik planları çerçevesinde enerji sektörü Sabancı Holding'in ana büyüme alanlarından biri olarak seçilmiş ve bu konuda elektrik ve doğal gaz sektörleri Sabancı Topluluğu'nun iş alanları olarak belirlenmiştir. Temel hedef, 2015 yılında elektrik piyasasında % 10-15 pazar payına ulaşılmasıdır.

Sabancı Holding, elektrik sektöründeki liderlik kararlılığının bir göstergesi olarak 2006 yılı ortasında Enerji Grup Başkanlığı'nı kurmuştur. 2007 yılı Mart ayında ise Avrupa'nın en büyük elektrik şirketlerinden biri olan Verbund ile eşit hisse ve yönetim ortaklığına dayalı ortaklık anlaşması imzalanmıştır. Verbund, Avusturya'nın en büyük elektrik üreticisi ve yaklaşık 17 milyar ABD Doları tutarında piyasa değeri ile Avusturya'nın en değerli şirketlerinden biridir. Sabancı ve Verbund Türkiye'de nükleer enerji yatırımları hariç elektrik sektöründeki tüm faaliyetlerini birlikte gerçekleştireceklerdir.

2015 yılında yaklaşık 5.000 MW kurulu güce ulaşmayı hedefleyen Sabancı Enerji Grubu, üretim portföyünü büyütme ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara da hız kazandırmıştır. Adana'nın Tufanbeyli ilçesindeki linyit maden sahası ruhsatlarına sahip Tufanbeyli Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş. satın alınmış ve bu sahalardaki linyiti hammadde olarak kullanacak 450 MW kurulu güçteki üretim santralının kurulması için proje çalışmaları başlatılmıştır.

Üretim portföyünün stratejik avantaj yaratacak şekilde çeşitlendirilmesi amacıyla hidroelektrik santral projeleriyle de ilgilenilmiştir. Bu bağlamda, Ser Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.'nin hisseleri satın alınmıştır. Satın alma tarihinde Serenerji'ye ait olan 79 MW gücünde Yamanlı II Hidroelektrik Santralı projesine ek olarak, 145 MW gücündeki Kavşakbendi Hidroelektrik Santralleri'nin DSİ tarafından yapılan hidroelektrik kaynak katkı payı teklif verme ihalesinde en yüksek teklif verilerek lisans alma hakkı kazanılmıştır. Benzer şekilde Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. de 45 MW gücündeki Çambaşı HES projesi için en yüksek katkı payı teklifini vererek bu projeyi üretim portföyüne katmıştır. Tüm hidroelektrik santrallerinin projelendirme çalışmaları devam etmekte olup, inşaatlarının 2007 yılı içinde başlatılması hedeflenmektedir.

Nisan 2007'de toplam potansiyel üretim kapasitesi 760 MW civarında olan sekiz yeni hidroelektrik santral lisansı ve bir rüzgar enerjisi lisansının alımı için anlaşma imzalanmıştır.

Sabancı Grubu, ayrıca elektrik sektöründeki dağıtım özelleştirmeleri ile de yakından ilgilenmektedir.



ENERJİSA

Grubumuza ait Enerjisa Enerji Üretim A.Ş., enerji sektöründe doğabilecek yeni iş olanaklarının değerlendirilmesi ve kaliteli ve güvenilir bir enerji tedarikçisi ihtiyacını karşılamak amacıyla 4 Nisan 1996 tarihinde kurulmuştur.

Enerjisa Enerji Üretim, Kocaeli, Adana, Çanakkale ve Mersin'de faaliyet gösteren toplam 370 MW kapasiteli dört elektrik üretim santralının sahibi ve işletmecisidir. Tüm santrallar direkt bağlantı ile elektrik arzı sağlamak amacıyla büyük ölçekli tüketime sahip sanayi tesislerinin yanında kurulmuştur. Enerjisa santrallarında üretilen elektrik, hem Sabancı Topluluğu şirketlerine hem de Türkiye'nin önde gelen diğer sanayi ve ticaret şirketlerine nakledilmektedir.

Üretim faaliyetinin yanı sıra, elektrik sektörünün toptan satış alanında faaliyet göstermek üzere 12 Ocak 2004 tarihinde Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. kurulmuştur. Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış, piyasa düzenlemeleri dahilinde elektrik enerjisinin ve/veya kapasitenin ticaretini yapmakta ve toptan satışın yanı sıra tedarik ettiği elektriği doğrudan serbest tüketicilere de satabilmektedir. Elektrik enerjisinin ithalatının ve ihracatının yapılmasına yönelik tüm olanaklar da Toptan Satış Lisansı kapsamında değerlendirilmektedir.

Grubun ana hedefleri doğrultusunda, doğal gaz sektörü toptan ticaret alanında faaliyet göstermek amacıyla 14 Aralık 2004 tarihinde Enerjisa Doğal Gaz Toptan Satış A.Ş. kurulmuştur. Enerjisa Doğal Gaz Toptan Satış, doğal gaz serbest piyasasının oluşmasını takiben, ithalatçı ve diğer toptan satış şirketlerinden satın aldığı doğal gazı, yurt genelindeki ihracatçı şirketlere, serbest tüketicilere, CNG dağıtım, iletim ve satış şirketlerine, ithalatçı şirketlere, dağıtım şirketlerine ve diğer toptan satış şirketlerine satabilecek ve diğer doğal gaz ticaret olanaklarını değerlendirecektir.

Enerjisa, 2007 yılı içinde geçmiş yıllarda olduğu gibi ortaklarına, müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve topluma, sektördeki fırsatları da değerlendirerek katma değer yaratmayı; tüm faaliyet alanlarında müşteri odaklı yaklaşımı benimseyerek tercih edilen tedarikçi olmayı amaçlamaktadır. Şirket'in rekabetçi durumunu güçlendirmek ve devamlılığını sağlamak üzere süreç ve sistemlerini karşılıklı ve sürekli olarak geliştirmek Enerjisa'nın hedefleri arasındadır.

Kimya ve Dış Ticaret

KİMYA

ADVANSANSA

Avrupa'da lider konumundaki entegre polyester iplik, elyaf üreticisidir. 2004 yılında Dupontsa'nın Dupont mülkiyetindeki %50 hissesinin satın alınması ve akabinde 2005 yılında yeniden yapılanmasından sonra 2006 yılında Advansa, PET, PTA ve Preform işini İspanyol La Seda şirketine satmıştır.

2006 yılı, özellikle Çin ve Hindistan'ın Dünya Ticaret Örgütü'ne katılması sonrasında sektörde oluşan yeni global trendleri öğrenme ve bunlara uyumun sağladığı bir yıl olmuştur.

Ağırlıklı olarak, Çin'de polyester ve ara ürünlere aşırı yatırım yapılması, MFA ile sağlanan kota düzeninin ortadan kalkması ile Türkiye, Avrupa ve ABD'de artan hazır giyim ithalatı, endüstrideki değer zincirini olumsuz yönde etkilemiştir. Advansa, sektördeki dinamikleri dikkatli bir şekilde izlemiş ve ortaya çıkan olumsuz etkileri asgariye indirmek için çeşitli önlemler almıştır.

Elyaf ve iplik ürün gamının, standart ürünler yerine özel ve niş ürünlere odaklanarak, yeniden yapılandırılması stratejisi Uzakdoğu'dan gelen tehditlere karşı başarıyla uygulanmıştır.

2005 yılında oluşturulmuş olan Polimer Çözümleri Bölümü, müşteri odaklı özel ürün taleplerini karşılamak amacıyla stratejik segmentlerde faaliyetini artırmış ve ilk defa film üretimi için polyester resin satışlarına başlamış ve Avrupa'da bu sektörde önemli bir üretici konumuna gelmiştir. Bu bölüm ayrıca çeşitli yeni ürünlerin geliştirilmesini başarı ile tamamlamıştır ve Şirket'in faaliyet ağırlığını bu yönde artırma politikası yönünde katkı sağlamaktadır.

En modern donanımlara sahip Adana'daki Ar-Ge tesisleri, sahip olduğu teknolojilerle polyester polimerizasyonu, iplik ve elyaf üretimi konularında komple çözüm önerilerinde bulunmakta, kendi alanında tanınmış ve başarılı kuruluşlarla önemli stratejik işbirlikleri yapmaktadır. Advansa'nın %51 iştiraki olan Sasa'nın hisselerinin %49'u halka açık olup, İMKB'de işlem görmektedir.





DIŞ TİCARET

EXSA A.Ő.

Şirket merkezi 2005'te İstanbul'a taşınan Exsa A.Ő., topluluk içi ve dışı 11 şirketin 100'ü aşkın őlke ile olan dış ticaret işlemlerine hizmet vermeye devam etmektedir. 2006 yılı ikinci yarısında ivme kazanan Tekstil ana maddeleri ticareti, gerek ithalat, gerekse iç piyasa tedarikleri ile hedeflenen şekilde büyümüşür. Exsa A.Ő. 2006 yılında, mevcut varlıklarından katma değeri yaratmak amacı ile iki "Gayrimenkul Geliştirme Projesini" anlaşmalarla hayata geçirmiş, yeni projeler üretmeye devam etmektedir. SA15+ sürecinde ortaya çıkan stratejiler doğrultusunda, güçlü mali yapısı, yeniden yapılandırılan yönetimi ve kadroları ile Exsa A.Ő. 2007 yılında da, belirlenmiş yeni iş sahalarında genel ticaretin geliştirilmesine önderlik etmek misyonunu sürdürecektir.

EXSA UK

1988 yılında Londra'da kurulan Exsa (UK) Limited, genel uluslararası ticaret ve iş geliőtirmede liderlik yaptığı gibi, Sabancı Topluluğu ürünlerinin dış pazarlamasına da hizmet vermektedir.

UNIVERSAL TRADING

1984 yılında Jersey'de kurulan Universal Trading, Sabancı Topluluğu şirketlerinin uluslararası hammadde, makine ve donanım alımlarını yürütmektedir. Konumu ve deneyimli kadrosu ile dünya piyasalarını yakından izleyerek alımlarını en uygun koşullarda sürdüren şirket, birinci sınıf uluslararası bankalar ile yakın işbirliğini sürdürerek, ithalat işlemlerinin finansmanında da önemli kaynaklar sağlamaktadır.

EXSA AMERICAS

1980 yılında New York'ta Holsa Inc. unvanıyla kurulan şirket, Amerika kıtası ile genel uluslararası ticaret ve iş geliştirmeye katkıda bulunmanın yanı sıra Sabancı Topluluğu ürünlerinin, Amerika pazarında satışı, pazarlanması ve dış alımlarına verdiği hizmetleri de sürdürmeye devam etmektedir.

Tekstil

BOSSA

1951 yılında kurulan ve Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren Bossa, 1,3 milyon m² alana yayılmış toplam beş üretim tesisi ve 2.750 personeli ile Türkiye'nin en büyük entegre tekstil kuruluşlarından biridir. Denim ve spor giyim, dış giyim, gömleklik gibi değişik ürün yelpazesi ve yıllık 70,4 milyon metre terbiye üretim kapasitesi ile Bossa; iplik, dokuma, boyama ve terbiye prosesleriyle pazara yüksek kalitede mamul kumaş sunmaktadır.

Bossa'nın ana pazarlama stratejileri, farklı, kaliteli ve inovatif bir ürün kompozisyonu yaratmak; müşteriye özel servisler ve çabuk hizmet sunmak; etkin fiyat politikaları uygulayarak yaygın, doğru bir pazarlama ağına sahip olmaktır. Farklı ve inovatif bir ürün kompozisyonu yaratmak için, makro düzeyde "Blue Ocean Strategy" ile inovasyon kültürünün temeli ve kavramsal farkındalık yaratılması; mikro düzeyde ise "Kopner ve Fourier" ile "Triz" yöntemleri yardımıyla müşterilere değer yaratacak yenilikçi yaklaşımlar benimsenmiştir.

ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi'nin yürürlükte olduğu Bossa'da Sabancı İş Mükemmelliği Programı (SABE) çerçevesinde, kalite ve mükemmellik tüm süreçlere uygulanmaya çalışılmaktadır.

2006 yılında denim ve spor giyim, dış giyim ve gömleklik kumaş üretimi toplam 50,8 milyon metreye ulaşmıştır. Şirket 2006 yılında, 208 milyon ABD Doları satış gerçekleştirmiş ve toplam 9,2 milyon ABD Doları yatırım yapmıştır. Son beş yılda yapılan yatırımlar toplamı 115,5 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır.

2006 yılı Aralık ayında TURQUALITY® sertifikasını almaya hak kazanmış Bossa şirketi, 2007 yılında marka kimliğini daha da belirginleştirmek için bir marka stratejisi oluşturacak ve pazarlama faaliyetlerini hızlandıracaktır.

Bossa'nın sermayesinin %26,8'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.



YÜNSA

1973 yılında kurulan Yünsa, Türkiye'nin en büyük yünlü kumaş üreticisi ve ihracatçısıdır. Sektördeki tecrübesi, satış ve pazarlama organizasyonu, üretimde sunduğu esneklikler ve vizyonu ile dünyada yünlü kumaş üretiminde ilk beş büyük kuruluş arasında yer almaktadır.

Tekstil sektörü için zorlu rekabet koşulları ve güçlüklerle dolu geçen son iki yıla karşın, Yünsa son dört yılda kapasite olarak yaklaşık iki katı büyüyerek yünlü kumaş üretiminde Avrupa'nın en büyük üretim kapasitesine sahip olmuştur. Dünya çapında 33 ülkede 900'ü aşkın müşteri ile çalışmakta olan Yünsa'nın başlıca pazarları Avrupa Birliği ülkeleri, Kuzey Amerika ve Uzakdoğu'dur. Kumaş üretim kapasitesi 12 milyon m² olan Yünsa, 2006 yılında da istikrarlı büyümesini devam ettirmiştir. Özellikle konfeksiyon üreticilerine yönelik olarak yapılan yeni ürün tasarımları ve koleksiyonlar beğeni toplamış ve bunun bir sonucu olarak satışlar bir önceki yıla göre %18,3 oranında artmıştır. Yünsa üretiminin %65'ini ihraç ederken, %35'ini de iç piyasaya satmaktadır. 2006 yılında 95 milyon ABD Doları ciro içinde, ihracatın tutarı 60,4 milyon ABD Doları olmuştur. İç ve dış pazar satışlarındaki büyümenin 2007 yılında da sürdürülmesi hedeflenmektedir.

2007 yılının ilk günlerinde Yünsa, UPTOWN markası ile erkek hazır giyim sektöründe Türkiye'deki yaygın mağaza ağı ile faaliyet gösteren Basmacı Tekstil Konfeksiyon Sanayi ve Ticaret ile SKT Giyim Sanayi adıyla yeni bir ortaklık kurmuştur. Yünsa'nın %69,99 iştiraki ile kurulan ve UPTOWN markası ile faaliyetini sürdürecektir olan firmada, 2007 yılında 20 yeni mağaza ile değişim ve hızlı büyüme hedeflenmektedir.

Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen Yünsa 2006 yılında, bu yaklaşımı tüm süreçlere yaymayı hedefleyerek kaliteyi en üst düzeye çıkarmak için EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarına başlamıştır.

ISO 9001 Kalite Sistem Standardı altında üretilen Yünsa ürünlerinin Alman Hohenstein Enstitüsü tarafından Eko-Tex 100 ile çevre ve insan sağlığına zararlı olmadığı belgelenmiştir.

Yünsa'nın sermayesinin %27'si halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

Diğer Faaliyetler

PLASTİK

PİLSA

Pilsa Plastik Sanayi A.Ş., 1971 yılından beri Adana'da bulunan modern fabrikasıyla plastik sektörüne hizmet etmektedir. Hizmet anlayışı, üretim ve satış programında yer alan zengin ürün grupları, ulaştığı yüksek üretim ve satış hacmi ile Pilsa, Türkiye'nin en büyük plastik boru üreticilerinden biridir.

Pilsa, plastik boru tesislerinde inşaat, altyapı ve tarım sektörlerinde kullanılan PVC, PE ve PP borularının ve ek parçalarının üretimini gerçekleştirmektedir. ISO 9001 Kalite Belgesi'ne sahip olan Şirket, 2005 yılında 40.000 ton/yıl olan kapasitesini 2006 yılında %25'lik bir büyüme ile 50.000 ton/yıla çıkarmıştır. 2007 yılında kapasitesinin 70.000 ton/yıla çıkarılmasını sağlayacak yatırım bağlantıları 2006 yılı içinde yapılmıştır.

Pilsa, 2006 yılında, 89 milyon ABD Doları'na çıkardığı cirosunun %50'sini ihracattan elde etmiştir. İhracatını 47 ülkede kalite standartları tescil edilen, kalıcı distribütörler kanalıyla gerçekleştirmiştir. 2007 yılında da büyümeyi hedefleyen Şirket'in, toplam satış hedefi 106 milyon ABD Doları olup, bunun %50'si olan 53 milyon ABD Doları'nı yurtdışına ihraç etmeyi planlamaktadır.

KAĞIT VE AMBALAJ

OLMUKSA

1968 yılından beri oluklu mukavva sektöründe faaliyet gösteren Olmuksa, 70 bin ton kağıt ve 250 bin ton oluklu mukavva kutu üretim kapasitesine sahiptir. Edirne'de kurulu kağıt tesisinin yanı sıra Gebze, İzmir, Adana, Bursa ve Manisa'da yer alan oluklu mukavva üretim tesisleri ile Türkiye'nin tüm bölgelerinde yer alan müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmaktadır. 1998 yılında dünyanın en büyük kağıt ve ambalaj üreticisi olan "International Paper"ın Şirket'e ortak olması ile birlikte, ürün çeşitliliği ve hizmet anlayışında da önemli adımlar atılmıştır. Pazarda liderliği elinde tutan Olmuksa, satışlarının bir bölümünü de yurtdışı pazarlara yapmaktadır.

Sektörünün son beş yıldaki büyümesi Türkiye ekonomisinin üstünde seyrederken, Olmuksa'nın 2002-2006 dönemini kapsayan büyümesi de buna paralel bir şekilde, %50 dolayında olmuştur. Gerek AB'ye uyum yasalarının ülkemizdeki oluklu mukavva kullanımı açısından yaratacağı potansiyel, gerek genel ekonomi ve ihracattaki büyüme beklentileri, oluklu mukavva sektöründeki büyümenin devam edeceğini göstermektedir.



6 Ağustos 2006 tarihinde Bursa tesislerinde meydana gelen yangından sonra bu tesisteki üretimlerin önemli bir bölümü Şirket'in diğer lokasyonlarındaki tesislerinde devam ettirilmektedir. Bursa tesisinin yeniden inşa çalışmaları büyük bir hızla devam etmektedir ve üretim faaliyetlerinin 2007 yılının içinde başlaması hedeflenmektedir.

2006 yılında yaşanan bu üzücü olaya rağmen Olmuksa bir önceki yıla göre finansal performansını geliştirmiş ve kârlılığını yükseltmiştir. Pazar ve müşterilerin sürekli artan ve değişen beklentilerine paralel olarak, Şirket'in modernizasyon ve kapasite artırıcı yatırımları 2007 yılında da devam edecektir.

Net satışlar 2006 yılında 155 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır. Olmuksa'nın sermayesinin %12,5'i halka açık olup, hisse senetleri İMKB'de işlem görmektedir.

DÖNKASAN

Kartal'daki ilk tesisi 1983 yılında devreye giren Dönkasan, daha sonra gerçekleştirdiği Adana ve Çekmece yatırımları ile Türkiye'nin en modern ve büyük kapasiteli dönüşebilen kağıt toplama, tasnif ve balyalama şirketi olmuştur. İşletme kapasitesi 200 bin tonun üzerinde olan Dönkasan, öncelikle ortakları Olmuksa ve Kartonsan'ın dönüşebilen kağıt gereksinimlerini karşılamaktadır.

Philip Morrissa, 102 genel distribütörü, 459 taşıtı ve 454 kişilik satış ekibi ile Türkiye'nin en büyük satış ağlarından birine sahiptir.

SİGARA VE TÜTÜNCÜLÜK

PHILSA

1991 yılında Philip Morris'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuş olan Philsa halen Marlboro, Parliament, Muratti, Chesterfield, L&M, Lark, Bond Street ve Türkü olmak üzere sekiz uluslararası markayı üretmektedir.

İzmir Torbalı'daki fabrika, 1992 yılı sonunda faaliyete geçtiği tarihten bu yana, yüksek kalitede eğitilmiş insan gücü ve kullandığı en son teknoloji sayesinde endüstri içinde dünya çapındaki ününü her geçen yıl artırmıştır. Torbalı fabrikasında yapılan yatırımların toplamı 369,2 milyon ABD Doları'nı aşmıştır.

PHILIP MORRISSA

Philip Morrissa, 1994 yılında Philip Morris sigara markalarının ülke çapında dağıtım ve satışı amacıyla Philip Morris'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuştur. Şirket'in dağıtım ağı, 81 ilde 149.968 satış noktasına ulaşmaktadır. Philip Morrissa, 102 genel distribütörü, 459 taşıtı ve 454 kişilik satış ekibi ile Türkiye'nin en büyük satış ağlarından birine sahiptir. 2006 yılında Philip Morrissa'nın toplam satış gelirleri 5,7 milyar YTL'ye (4 milyar ABD Doları) ulaşmış ve Türk sigara piyasasındaki pazar payı %41,6 olarak gerçekleşmiştir.

TURİZM

TURSA/AEO

Sabancı Topluluğu'na bağlı Tursa şirketinde Adana Hiltonsa, Mersin Hiltonsa ve Hilton Parksa yer alırlarken, Ankara Enternasyonal Otelcilik şirketinde ise Ankara Hiltonsa yer almaktadır.

Topluluk turizm sektörüne yıllar önce Adana Erciyas Oteli ile adım atmıştır. 1988 yılından itibaren Ankara Hiltonsa otelinin açılışı ile kurucu ortaklık şeklinde yeni bir ivme kazanan turizm faaliyetleri, 1990 yılında Hilton Parksa ve Mersin Hiltonsa otelleri ile daha da gelişmiş ve nihayet 2001 başında açılışı yapılan Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2006 yılsonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin yatak kapasitesi, 630'u Ankara Hiltonsa, 616'sı Adana Hiltonsa, 372'si Mersin Hiltonsa ve 213'ü Hilton Parksa'ya ait olmak üzere toplam 1.831'dir.

Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.



BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

BİMSA

1975 yılında, Sabancı Topluluğu şirketlerine bilgi teknolojileri hizmetleri sunmak amacıyla kurulan Bimsa, 30 yıldır Türkiye'nin lider sistem entegratörlerinden biridir.

1992-2004 yılları arasında IBM ile kurulan ortaklık kapsamında I-BİMSA adıyla hizmetlerini sürdürmüş ve Sabancı Grubu'nun hisselerini Haziran 2004'te geri almasıyla yeniden Bimsa ismini almıştır.

Bimsa,

- çoklu yönetim çözümleri yaklaşımı,
- uluslararası düzeyde iş yapma yetkinliği,
- süreçlerde katma değer yaklaşımı,
- BT çözümlerinin iş yönetimi danışmanlığı ile entegrasyonu

konularında edinmiş olduğu deneyimlerini, Sabancı Grubu'nun "farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak" vizyonu doğrultusunda müşterileriyle paylaşmaktadır.

SABANCI TELEKOM

Bir Sabancı Holding kuruluşu olan Sabancı Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş., 2003 yılı başında telekomünikasyon sektöründe hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Şirket, Türkiye'nin tümünü kapsayan altyapısı ve konusunda uzman çalışanları ile Türkiye'nin ilk özel telekom operatörüdür.

Sabancı Telekom müşterilerine ses, kurumsal veri iletişimi, uluslararası veri, data merkezi ve bireysel internet erişimi hizmetlerini sunmaktadır. Sabancı Telekom ayrıca, bünyesinde bulunan interaktif bilgi ve eğlence sitesi olan TNN portalı ile bilgi ve eğlence hizmetleri de sunmaktadır.

Sosyal ve Kültürel Faaliyetler

Felsefesini “birlikte yaratmak ve geliştirmek” olarak belirleyen ve öğrenim hayatına 1999 yılında başlayan Sabancı Üniversitesi’nin temel amacı, her öğrencisinin yeteneklerini ve yaratıcılığını ortaya çıkartıp, onları üstün becerili, kendine güvenen, ekip çalışmasına açık ve öğrenmeyi özümsemiş, toplumsal duyarlılığı ve sorumluluğu yüksek bireyler olarak yetiştirmektir.

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

Sabancı Üniversitesi, İstanbul’a 40 km uzaklıktaki 1.260.000 m²’ye yayılan modern kampusu ile genç bir vakıf üniversitesidir. Felsefesini "birlikte yaratmak ve geliştirmek" olarak belirleyen ve öğrenim hayatına 1999 yılında başlayan Sabancı Üniversitesi’nin temel amacı, her öğrencisinin yeteneklerini ve yaratıcılığını ortaya çıkartıp, onları üstün becerili, kendine güvenen, ekip çalışmasına açık ve öğrenmeyi özümsemiş, toplumsal duyarlılığı ve sorumluluğu yüksek bireyler olarak yetiştirmektir. Bu amaç, disiplinler arası akademik programlardan uygulamalı araştırmaya, değişim programlarından gelişmiş bilgi teknolojisi altyapısına kadar hemen her alanda ön planda tutulmaktadır. Üniversite’nin sanayi, sivil toplum örgütleri, sanat kurumları, sanat merkezleri ve dünyanın seçkin üniversiteleri ile olan yakın bağları, gerek öğrenimde gerekse araştırmada “yüksek kalite”nin yakalanabileceği ortamı beslemektedir.

Sabancı Üniversitesi’nde öğrenim görenler, rehberlik ve danışmanlık sistemini kullanarak çeşitli ders havuzlarından yapabilecekleri bilinçli seçimlerle kendi öğrenim programlarını şekillendirme özgürlüğüne sahiptirler. “Mesleğiyle barışık bireyler” yetiştirmeyi hedefleyen Sabancı Üniversitesi, lisans öğrencilerine diploma alanlarını ikinci sınıfın sonunda belirleme olanağı tanıyan, Türkiye’nin ilk ve tek üniversitesidir.

Sabancı Üniversitesi, öğrencilerinin çözümleyici ve eleştirel düşünen, sorgulayan, bilgiyi kendi bağımsız aklının süzgecinden geçiren bireyler olarak yetişmesini hedefler. Üniversite yaşamı da bu doğrultuda tasarlanmıştır. Öğrenciler tarafından kurulmuş ve

demokratik bir işleyişe sahip olan Öğrenci Birliği, sorunları belirleyerek görüş ve çözüm önerileri eşliğinde ilgili birimlere iletmekte ve böylece Üniversite’nin gelişimine etkin biçimde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca Üniversite’de sosyal ve kültürel yaşamı zenginleştiren 48 Öğrenci Kulübü bulunmaktadır. Yurtlar, öğrencilerin çalışma, dinlenme ve sosyal etkileşim rahatlığı düşünülerek tasarlanmıştır ve 2.135 yatak kapasitesine sahiptir. Kampüs yaşamına sanatsal boyut kazandıran Sabancı Üniversitesi Gösteri Merkezi, üstün teknolojik olanaklardan yararlanan sahnesi ile opera, senfonik müzik, konser, tiyatro, bale, dans gibi etkinliklerin icra edildiği, ideal bir sanat merkezidir.

Sabancı Üniversitesi’nin uluslararası düzeydeki akademik kadrosu, 2.726’sı lisans, 538’i lisansüstü olmak üzere, toplam 3.264 öğrenciye eğitim vermektedir. Öğrencilerin %40’ı, Üniversite tarafından sunulan çeşitli burslardan yararlanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi’nde öğrenim, üç fakülte aracılığıyla yürütülmektedir: Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi (MDBF), Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi (SSBF) ve Yönetim Bilimleri Fakültesi (YBF). Tüm Fakültelerde lisans, yüksek lisans ve doktora programları sunulmaktadır.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi’nde (MDBF), Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği, Biyoloji Bilimleri ve Biyomühendislik, Malzeme Bilimi ve Mühendisliği, Mekatronik Mühendisliği, Elektronik Mühendisliği ve Üretim Sistemleri Mühendisliği lisans programlarının yanı sıra Bilişim Teknolojileri, Biyoloji Bilimleri ve Biyomühendislik, Elektronik Mühendisliği, Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği,



Mekatronik Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, Malzeme Bilimi ve Mühendisliği ile Matematik dallarında lisansüstü programları sunulmaktadır.

Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi (SSBF) bünyesinde lisans programları olarak Ekonomi, Yönetim Bilimleri, Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı, Kültürel Çalışmalar, Toplumsal ve Siyasal Bilimler; lisansüstü programları olarak da Ekonomi, Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı, Siyaset Bilimi, Siyaset Bilimi-Uyumsuzluk Analizi ve Çözümü, Tarih ve Avrupa Çalışmaları yer almaktadır.

Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde (YBF) Yönetim Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora, Yöneticiler için Yönetim derece programlarının yanı sıra Yönetimde Bilişim Teknolojileri Yüksek Lisans programı sunulmaktadır. Yönetici Geliştirme Merkezi'nde (EDU) iş dünyasına yönelik Yönetici Geliştirme Programları yer almaktadır.

Endüstri ilişkilerine büyük önem veren Üniversite'de ayrıca, sanayi dünyasından ortakların desteklediği ve MDBF ile YBF'nin birlikte yürüttükleri çift yüksek lisans diploması sağlayan Sanayi Liderleri Yüksek Lisans programı sunulmaktadır.

Sabancı Üniversitesi mezunlarının yaklaşık %49'u ulusal ve uluslararası şirketlerde çalışmakta; %33'ü yurtdışında, özellikle de ABD'de lisansüstü çalışmalarını sürdürmektedirler. Mezunların bir kısmı ise yazılım, gelişmiş malzemeler ve proje danışmanlık dallarında girişimci olmuş ve yeni istihdam alanları yaratmışlardır.



"Sabancı Üniversitesi verdiği kaliteli eğitimin yanında bilginin sanayide nasıl kullanılacağını gösteren bir dünya üniversitesi. Üniversitenin her aşamasında, girişimcilik ve yaratıcılığın özendirilmesi ve desteklenmesi, bugün bizlerin Türkiye'nin ilk 500 şirketi arasında yer alan bir teknoloji firması kurmamızı sağladı. Hedefimiz, yaptığımız çalışmaları Üniversite ve Sabancı Grubu ile aynı çatı altında global bir başarıya dönüştürmek."

Hüseyin Ergün

Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Lisans Mezunlu, 2004

“Heykelin Büyük Ustası Rodin İstanbul’da” sergisi, Sakıp Sabancı Müzesi'nin ve Akbank'ın katkılarıyla bir sanat dehasını daha İstanbullu sanatseverlerle buluşturdu.

SABANCI ÜNİVERSİTESİ SAKIP SABANCI MÜZESİ

Türkiye'nin ulusal kültür mirasına her zaman duyarlı olan Sabancı Ailesi, yıllardır topladığı sanat eserlerini daha geniş kitlelerle paylaşmak üzere Sabancı Üniversitesi'ne bağışlamıştır. Bu koleksiyonları barındıran "Atlı Köşk" müze olmak üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis edilmiş, resim koleksiyonunu sergilemek ve geçici sergiler düzenlemek amacıyla Atlı Köşk'e bitişik olarak da yeni bir galeri binası yapılmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), koleksiyonları ve geçici sergileriyle ziyaretçilere ve okullara yönelik eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. 8 Haziran 2002 tarihinde hizmete giren müze, 4.000 m²'lik sergileme alanına ve toplam 6.000 m²'lik alana sahiptir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nde sergilenen koleksiyonlar üç kategoriden oluşmaktadır: Hat Sanatı, Resim, Heykel ve diğer objeler (porselenler ve mobilyalar). Hat Koleksiyonu, 15. ve 20. yüzyıllar arasındaki döneme ait 568 adet nadir el yazmasından ve hattatlarca kullanılan araç ve gereçlerden oluşmaktadır.

19. ve 20. yüzyıl Türk resim sanatını yansıtan Resim Koleksiyonu yaklaşık 352 eserden oluşmaktadır. Heykel ve porselenler merhum Hacı Ömer Sabancı'nın 1940 yılında satın aldığı ilk eserleri de içermektedir.

Hat ve Resim Koleksiyonu'ndan seçme eserler "Altın Harfler: Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nden Osmanlı Hat, Resim Sanatı Örnekleri" adıyla 1998-2001 yılları arasında New York Metropolitan Müzesi, Los Angeles County Sanat Müzesi, Harvard Üniversitesi Arthur M. Sackler Müzesi ile dünyaca ünlü Louvre Müzesi'nde, "Sultanın Mührü" adıyla Berlin Guggenheim Müzesi ve Frankfurt'ta Museum für Angewandte Kunst'ta sergilenmiştir.

SSM'de Açılan Sergiler

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi açılışından bu yana çeşitli sergilere ev sahipliği yapmıştır.

İtalyan Hükümeti'nin 2002 FİFA Dünya Şampiyonası vesilesiyle düzenlediği **“Futbol Manzaraları”** adlı sergi, Kore'den sonra 5 Eylül 2002-31 Ekim 2002 tarihleri arasında SSM'de sergilenmiştir. 20. yüzyılın önde gelen İtalyan sanatçılarının dünyaca ilgi gören futboldan esinlenerek yarattıkları 74 adet resim ve 11 adet heykeli içeren sergi, İtalyan Kültür Merkezi ve ARIA'nın katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi Eğitim Departmanı, Eğitim Programları çerçevesinde İstanbul ili okullarını kapsayan **“Portre”** konulu ilk resim yarışmasını 2003 yılında düzenlemiştir. 2004 yılındaki yarışmanın konusu **“At”**, 2005 yılındaki yarışmanın konusu **“Vazoda Çiçekler”** olarak saptanmıştır.

İstanbul Arkeoloji Müzeleri ile Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin işbirliği ile 27 Haziran 2003-5 Mayıs 2004 tarihleri arasında düzenlenen **“Doğada Güç Birlikteliği; İnsan ve At”** adlı sergide İstanbul Arkeoloji Müzeleri koleksiyonunda yer alan 48 adet eser sergilenmiştir.

Ünlü İtalyan ailesi Mediciler'in uzun yıllar boyunca topladığı Osmanlı kültürüne ait eserlerden oluşan **“Mediciler'den Savoylar'a Floransa Saraylarında Osmanlı Görkemi”** adlı sergi 23 Aralık-18 Nisan 2004 tarihleri arasında Akbank ve İtalyan Kültür Merkezi'nin sponsorluğunda gerçekleştirilmiştir.

Ünlü moda tarihçisi Alexandre Vassiliev'in 18-20. yüzyıllara ait giysi ve aksesuarlardan oluşan koleksiyonu Beymen ve Sakıp Sabancı Müzesi'nin işbirliği ile **“Paris-St. Petersburg Alexandre Vassiliev Koleksiyonu'ndan Avrupa Modasının Üç Yüzyılı”** adıyla 12 Mayıs-24 Ekim 2004 tarihleri arasında sergilenmiştir.



13 Temmuz-9 Ekim 2005 tarihleri arasında Credit Suisse'in katkılarıyla gerçekleşen **"17. Yüzyıl Avrupa'sında Türk İmaji"** başlıklı sergide, Slovenya ve Hırvatistan'daki çeşitli müze ve kütüphanelerden, İngiltere ve Türkiye'deki özel koleksiyonlardan derlenen 92 yağlıboya tablo, gravür ve kitap yer almıştır.

Topkapı Sarayı Müzesi'nin 5.000 parçadan oluşan porselen koleksiyonundan seçilmiş Avrupa porselen örnekleri, Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nde **"Osmanlı Sarayı'nda Avrupa Porselenleri"** sergisiyle 25 Mayıs-28 Ağustos 2005 tarihleri arasında izleyici ile buluşmuştur. Sergi, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü Topkapı Sarayı Müzesi Müdürlüğü'nün işbirliğiyle gerçekleştirilmiştir.

"Picasso İstanbul'da" sergisi, 20. yüzyıla damgasını vurmuş en önemli sanatçı olarak kabul edilen Pablo Picasso'nun uzun sanat yaşamı boyunca çeşitli alanlarda ürettiği, bütün dönemlerini kapsayan 135 eserle, Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nde 24 Kasım 2005-26 Mart 2006 tarihleri arasında sanatseverlerle buluşmuştur. Sabancı Holding'in sponsorluğu ile gerçekleşen sergide ünlü sanatçının ömrü boyunca kendisine sakladığı ve ailesine devrettiği bir koleksiyon ile Paris ve Barselona Picasso müzelerinden, Lille Modern Sanat Müzesi'nden ve Fundacion Almine y Bernard Ruiz-Picasso para el Arte (FABA) ve aile koleksiyonlarından eserler yer almıştır. Sergi kapsamında ayrıca konferanslar, atölye çalışmaları, çocuk eğitim programları, galeri sohbetleri ve özel gösterim akşamları düzenlenmiştir.

"Doğu'dan Batı'ya Kitap Sanatı ve Osmanlı Dünyası'ndan Anılar" sergisi ve Lizbon Calouste Gulbenkian Müzesi'nden Başyapıtlar 14 Nisan-28 Mayıs 2006 tarihleri arasında Sakıp Sabancı Müzesi'nde ziyaretçilerle buluşmuştur. SSM, Lizbon'daki Calouste Gulbenkian Müzesi'nden, aralarında 75 elyazması ve baskı kitap, tekstil, dokuma ve İznik çinilerinin de olduğu 111 parçalık etkileyici bir koleksiyona ev sahipliği yaptı. BankEuropa ve Turgut İlaçları katkılarıyla ve Hürriyet'in basın sponsorluğuyla düzenlenen sergideki kitaplar, değişik kültürlerden zengin bir antoloji sunmuştur. Sergi kapsamında ayrıca konferanslar, çocuk eğitim programları düzenlenmiştir.

"Heykelin Büyük Ustası Rodin İstanbul'da" sergisi, Sakıp Sabancı Müzesi'nin ve Akbank'ın katkılarıyla bir sanat dehasını daha İstanbullu sanatseverlerle buluşturmuştur. 12 Haziran-3 Eylül 2006 tarihleri arasındaki bu sergi için heykeltıraşın koleksiyon ve yapıtlarının mirasçısı Rodin Müzesi'nden ödünç alınan 203 parça arasında, sanatçının Düşünen Adam, Öpüşme, Yürüyen Adam gibi ünlü yapıtlarının yanı sıra 100'e yakın heykel, çok sayıda desen, eski fotoğraflar ve yine sanatçının koleksiyonundan bir dizi antik dönem heykeli yer almıştır. Sergi kapsamında ayrıca konferanslar, atölye çalışmaları, çocuk eğitim programları, galeri sohbetleri ve özel gösterim akşamları düzenlenmiştir.

Vaksa, her yıl 1.000 üniversite öğrencisine burs vererek başarılı ve ihtiyacı olan öğrencilere eğitim olanağı sağlamakta, 1994 yılından beri başarıyı teşvik amacıyla eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişi, kurum ve kuruluşlara ödüller ve burslar vermektedir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, 7 Aralık 2006-8 Nisan 2007 tarihleri arasında **“Cengiz Han ve Mirasçıları-Moğol İmparatorluğu”** isimli sergiye ev sahipliği yapmıştır. Kunst und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland-Bonn, Staatliches Museum für Völkerkunde-Münih, Kunsthistorisches Museum-Viyana, Aşağı Avusturya Eyaleti Eğitim, Bilim ve Sanat Federal Bakanlığı ve Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi işbirliği ve Garanti Bankası sponsorluğuyla düzenlenen sergide, Avrupa'nın ve Moğolistan ile Türkiye'nin başlıca müzelerinden derlenen, bazıları ilk kez gösterime sunulacak 600 eser yer almıştır. Garanti Bankası sponsorluğuyla gerçekleşen sergi kapsamında ayrıca konferanslar, atölye çalışmaları, çocuk eğitim programları, galeri sohbetleri ve özel gösterim akşamları düzenlenmiştir.

SSM'nin Eser Ödünç Vererek Yurtdışında Katıldığı Sergiler

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi kendi mekanlarında çeşitli sergilere ev sahipliği yapmanın yanı sıra, geçtiğimiz dönemde yurtdışında düzenlenen sergilere de eser vererek uluslararası sergilerde koleksiyonunu tanıtmaya olanağına sahip olmuştur:

Bu kapsamda, 6 Ekim 2004-16 Ocak 2005 tarihleri arasında Brüksel, Palais des Beaux Arts'ta gerçekleştirilen **“Mothers, Goddesses and Sultanas”** sergisine iki tablo ve üç hat eserle, Londra'da Royal Academy of Arts'ta 22 Ocak 2005-12 Nisan 2005 tarihleri arasında izlenen **“Turks: A Journey of a Thousand Years, 600-1600”** adlı sergiye üç hat eserle, Amsterdam/Hollanda'da De Nieuwe Kerk Muzesi'nde 16 Aralık 2006-15 Nisan 2007 tarihleri arasında ziyarete açık olan **“İstanbul: The City and the Sultan”** adlı sergiye üç hat eserle katılmıştır.

Lizbon/Portekiz'de Gulbenkian Müzesi'nde 14 Haziran-26 Ağustos 2007 tarihleri arasında Sakıp Sabancı Müzesi resim koleksiyonundan seçilmiş 38 tablodan oluşan bir serginin açılması planlanmıştır.

[illegible]

1	Üniversite
41	Eğitim Kurumu
17	Öğretmen Evi
17	Öğrenci Yurdu
14	Kültür Merkezi
12	Sosyal Tesis
10	Sağlık Tesis
5	Spor Tesis
4	Kütüphane
Toplam 121	Vakfa eseri

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri

Bu politika belgesi ile Sabancı Holding, kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerimizi ve konunun Topluluğumuz için önemini ve önceliğini vurgular.

Sabancı Topluluğu sahip olduğu tevazu, insana saygı ve halka yakınlık öz değerlerinin bir parçası olarak tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmeyi yönetim anlayışının temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul eder. Bu çerçevede Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlarımızdan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmelerini ve toplumu geliştirmeyi öncelikli olarak gündemlerinde tutmalarını bekleriz. Sosyal sorumluluk anlayışımızın kapsamını iş faaliyetlerimiz ve onların etkileri ile sınırlı görmeyiz. Sosyal sorumluluk anlayışımızı ve bu konudaki önceliklerimizi toplum ve çevre için en iyi olanı dikkate alarak belirleriz. Demokrasinin, insan haklarının ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde öncü rol almaya özen gösteririz. Sabancı Topluluğu olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hazırlayıp uyguladığımız SA-Etik iş yapış şeklimizde bize rehber olur.

Sosyal sorumluluk uygulamalarımızda esas aldığımız temel ilkelerimiz şunlardır:

- 1- Sabancı Topluluğu olarak, faaliyet göstermekte olduğumuz tüm coğrafyalarda topluma karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı; hissedarlarımız, çalışanlarımız, kamu, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlarımız ile uyumlu bir işbirliği içinde yerine getirmeye özen gösteririz.
- 2- İnsan kaynaklarımızın, sürdürülebilir büyümenin en önemli unsuru olduğuna inanırız. Çalışanlarımızın özlük haklarının tam ve doğru biçimde kullanılmasını sağlarız. Çalışanlara dürüst ve adil yaklaşır, ayrımcı olmayan, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı taahhüt ederiz. Çalışanlarımızın bireysel gelişimi için gerekli çabayı gösterir, iş hayatı ile özel hayat arasındaki dengeyi gözetiriz.

Kurum içinde çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık yapılmasını kabul etmeyiz.

İşbirliğini destekleyici, pozitif ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp çatışma ortamlarını önleyerek farklı inanç, düşünce ve görüşe sahip kişilerin uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlarız.

Çalışanlarımızın kaliteli ve başarılı bir yaşam sürmelerinde en önemli faktör olan “sağlıklarının korunmasına” katkıda bulunmak amacıyla sağlıklı yaşam programları uyguluyoruz.

Sabancı Topluluğu olarak tüm çalışanlarımızın insan onuruna uygun çalışma koşullarında, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı olduğuna inanırız. Çalışanlarımız bizim en değerli varlığımızdır ve çalışanlarımızın güvenliğini sağlamak ve korumak en öncelikli iş hedefimizdir.

- 3- Her türlü faaliyetimizden doğabilecek çevresel etkileri sorumluluk bilinci ile yönetiriz. Tüm şirketlerimiz faaliyet alanlarına uygun seviyede faaliyetlerinin çevresel etkilerini en az noktaya indirecek her türlü iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını belirlemek ve uygulamak ile yükümlüdür. Şirketlerimizden yasal yükümlülüklerin ötesinde en iyi çevresel çözümleri uygulamaları ve çevre dostu teknolojilerin gelişmesine ve yayılmasına yardımcı olacak ve çevre bilincini artıracak her türlü girişime destek sağlamalarını bekleriz.
- 4- Sabancı Topluluğu olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde toplumumuzun gelişimi için çaba gösteririz. Çalışanlarımızı, sosyal sorumluluk bilinciyle yer alacakları uygun sosyal ve toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaları konusunda destekleriz.
- 5- Tedarikçilerimiz başta olmak üzere tüm iş ortaklarımızın, sosyal sorumluluk alanında Sabancı Topluluğu standartlarında hareket etmelerinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar geliştirmeye ve bu yaklaşımların uygulanmasına özen gösteririz.
- 6- Türkiye'nin ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin gelenek ve kültürlerine duyarlı davranır, tüm yasal düzenlemelere uygun hareket ederiz.

- 7- Şirketlerimizi, uluslararası standartlara uyum sağlayarak uygulamalarını sertifikalaştırmaları konusunda teşvik ederiz.

Bu politika belgesinde yer alan tüm ilkeler gerekli düzenlemeler ile uygulamaya aktarılır ve uygulamaların düzeyi ilgili birimlerce denetlenir. Şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarında gösterecekleri başarıyı, şirket performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak dikkate alırız. Sabancı Topluluğu olarak gerçekleştirdiğimiz kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerini yıllık faaliyet raporu ve web sitemiz aracılığı ile kamuoyu ile paylaşıyoruz.

Topluluğumuz genelinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından başta H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. CEO'su olmak üzere tüm yöneticilerimiz ve çalışanlarımız sorumludur. Bu politika belgesi, Sabancı Topluluğu'nun daha iyi bir dünya ve gelecek için üzerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getireceğinin açık bir taahhüdünü, tüm çalışanlarımızla, hissedarlarımızla ve diğer tüm paydaşlarımızla paylaşmak üzere hazırlanmıştır.



Ahmet C. Dördüncü
CEO ve
Yönetim Kurulu Üyesi



Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı ve
Murahhas Üye

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE UYUM BEYANI

H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. (bundan böyle Şirket diye anılacaktır) 1 Ocak 2006-31 Aralık 2006 döneminde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne uymaktadır ve uygulamaktadır.

BÖLÜM I-PAY SAHİPLERİ

2. PAY SAHİPLERİ İLE İLİŞKİLER BİRİMİ

Şirketimizde pay sahipleri ile ilgili Kurumsal Yatırımcı İlişkileri Birimi yer almaktadır. Bu birim CFO Faruk Bilen'in koordinasyonunda faaliyet göstermektedir. Bu birimin sorumluluğunu Fikret Cömert, Direktör (fcomert@sabanci.com) unvanı ile yürütmektedir. Bu bölümde ayrıca Emine Çelik, Uzman (ecelik@sabanci.com) ve Zeynep Banu Belger, Sekreter (zbelger@sabanci.com) olarak görev almaktadır. İlgililere aynı zamanda 0212 385 80 80 numaralı telefon ve 0212 385 83 55 numaralı fakstan ulaşılabilir.

Bu birim pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinde görev almıştır. Bu görevler çerçevesinde 2006 yılında yurtiçinde 100'ün üzerinde, yurtdışında ise 7 road-show ve 2 yatırımcı konferansı kapsamında yine 100'ün üzerinde kurumsal pay sahibi ile toplantı yapılmış; 500 civarında kurumsal pay sahipleri ile telefonda görüşülmüş ve gelen sorular cevaplandırılmış; ayrıca pay sahiplerinden gelen 621 adet e-mail yanıtlanmıştır.

3. PAY SAHİPLERİNİN BİLGİ EDİNME HAKLARININ KULLANIMI

2006 yılında Pay Sahipleri Birimi tarafından pay sahiplerinden gelen 1.000'in üzerinde telefon, e-mail ve bizzat yüz yüze yapılan görüşmelerde gelen 621 adet talep cevaplandırılmış, bu amaçla pay sahiplerini ilgilendirecek bilgiler web sayfasında zorunlu bildiri süreçleri içinde duyurulmuştur.

Şirket Esas Sözleşmesi'nde, Özel Denetçi atanması bir hak olarak düzenlenmemiştir. 2006 yılında pay sahiplerinden bu konuda bir talep alınmamıştır.

4. GENEL KURUL BİLGİLERİ

2006 yılında bir adet (12 Mayıs 2006'da olmak üzere) Olağan Genel Kurul Toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıya %77,09 oranında hisseyi temsil eden pay sahipleri katılmıştır. Bu toplantılara davet, Türk Ticaret Kanunu Hükümleri ve Şirket Esas Sözleşmesi hükümlerine uygun olarak yapılmıştır. Pay defterine kayıtlı nama yazılı pay sahiplerinin Genel Kurul'a katılması için, Genel Kurul tarihinden bir gün öncesine kadar pay defterine kayıt yapılmaktadır.

Denetlenmiş 2006 yılı rakamlarını da içeren Faaliyet Raporu, Şirket Genel Merkezi'nde en az 14 gün önceden pay sahiplerinin incelemesine sunulmuştur. Genel Kurul esnasında pay sahipleri soru sorma hakkını kullanmamışlardır ve gündem maddeleri haricinde bir öneri verilmemiştir.

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan önemli nitelikteki kararlar Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yasal uyumu sağlandığında değişen kanunlarda yer alacak olan tüm önemli nitelikteki kararlar da Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulacaktır.

5. OY HAKLARI VE AZINLIK HAKLARI

Esas Sözleşme'de imtiyazlı oy hakkı bulunmamaktadır.

Esas Sözleşmemizde, mevcut ortaklık yüzdelerinde ve ortaklık yapısında birikimli oy hakkı tanınmasının Şirket'in ahenkli yönetim yapısını bozacağı düşüncesiyle bir düzenleme yapılmamıştır.

Bu konu ilgili yasalarla düzenlenip azınlığın birikimli oy hakkını kötüye kullanımı engellendiğinde konu Genel Kurul tarafından değerlendirmeye alınacaktır.

6. KÂR DAĞITIM POLİTİKASI VE KÂR DAĞITIM ZAMANI

Kâr Dağıtım Politikamız şöyledir:

Ortaklara Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre belirlenen dağıtılabılır kârın en az %20'si oranında nakit veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtmaktır. Bu politika ulusal ve global ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk olması, gündemdeki projelere ve fonların durumuna göre Yönetim Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilir.

Bu bilgi 2006 yılı faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer almış ve Genel Kurul öncesi pay sahiplerinin ve kamunun bilgisine sunulmuştur.

Şirketimizin kâr dağıtımı yasal süreler içinde gerçekleştirilmektedir. Şirketimizde Esas Sözleşme hükümleri gereği kâr dağıtımına katılım konusunda Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) ve Yönetim Kurulu Üyeleri payında imtiyaz vardır. Bu imtiyazlar, dağıtılabilir kârdan ortaklara dağıtılan temettünün indirilmesinden sonra kalan tutar üzerinden Esas Sözleşme hükümleri doğrultusunda hesaplanmaktadır.

7. PAYLARIN DEVRİ

Şirket Esas Sözleşmesi'nde pay devrini kısıtlayan bir hüküm yer almamaktadır.

BÖLÜM II-KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. ŞİRKET BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

Şirket'te SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtildiği şekli ile bilgilendirme politikası yer almaktadır. Bu politika gereği sınırlı dış denetimden geçmiş 6. ay ve tam kapsamlı denetimden geçmiş 12. ay konsolide rakamlar basın toplantısı ile denetimden geçmemiş 3. ve 9. ay konsolide rakamlar basın açıklaması ile kamuya duyurulmaktadır. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) doğrultusunda hazırlanan raporların duyurusu SPK'ca belirtilen süreler içinde kamuoyuna yapılmıştır. 2006 yılında basın toplantısı tarihleri www.sabanci.com.tr web sayfasından kamuoyuna önceden duyurulacaktır.

Bilgilendirme politikasının yürütülmesinden Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ve CEO Ahmet Cemal Dördüncü sorumludurlar.

9. ÖZEL DURUM AÇIKLAMALARI

2006 yılı içinde SPK düzenlemeleri uyarınca Şirketimiz tarafından SPK veya İMKB'ye 40 adet özel durum açıklamasında bulunulmuştur. Bu açıklamalardan 6 adedi SPK ve İMKB tarafından talep edilmiş, 34 adedi ise Şirket tarafından bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmıştır. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup SPK veya İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

Şirketimizin hisseleri yurtdışı borsalarda kote değildir.

10. ŞİRKET WEB SİTESİ VE İÇERİĞİ

Şirketimizin web sitesi mevcuttur. Adresi www.sabanci.com'dur. Şirketimiz web sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm madde 1.11.5'te sayılan bilgilere yer verilmektedir.

11. GERÇEK KİŞİ NİHAİ HAKİM PAY SAHİBİ/SAHİPLERİNİN AÇIKLANMASI

Şirketimizde gerçek kişi nihai hakim pay sahibi yoktur.

12. İÇERİDEN ÖĞRENEBİLECEK DURUMDA OLAN KİŞİLERİN KAMUYA DUYURULMASI

İçeriden bilgi öğrenebilecek kişilerin listesine, Yönetim Kurulu Üyeleri, Yönetim Kurulu Komiteleri Üyeleri, Grup Başkanları ve Üst Yönetim başlığı altında Faaliyet Raporu'nda yer verilerek kamuya duyurulmuştur.

BÖLÜM III-MENFAAT SAHİPLERİ

13. MENFAAT SAHİPLERİNİN BİLGİLENDİRİLMESİ

Menfaat sahipleri, Şirket hakkındaki gelişmeleri, ilgili mevzuat gereği kamuya yapılan açıklamalar aracılığı ile öğrenmektedirler.

Şirket çalışanları ayrıca uzmanlık alanlarında ve genel ilgili oldukları konularda yapılan toplantılar, düzenlenen seminerler, eğitimler ve e-posta kanalıyla gönderilen bilgiler vasıtası ile bilgilendirilmektedir. Çalışanlar için bir portal mevcut olup kendilerini ilgilendirecek her türlü bilgi ve belgeye bu portal kanalı ile ulaşmaları sağlanmıştır.

14. MENFAAT SAHİPLERİNİN YÖNETİME KATILIMI

Çalışanların yönetime katılımı Şirket içinde yapılan periyodik toplantılar vasıtası ile (yılda en az iki kere) ve yıllık hedef belirleme ve performans değerlendirilmesi toplantıları ile yapılmaktadır. Ayrıca 360 derece geribildirim mekanizması ile çalışanlar yönetime ve çalışma arkadaşlarına geribildirim vermekte ve sonuçlar çeşitli yönetim toplantılarında ele alınarak gerekli değişimler için aksiyon planları oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımlar ile çalışanların Şirket'in etkin yönetimini temin için gerekli katılım ve katkıları sağlanmaktadır.

15. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

Şirketimizde İnsan Kaynakları Politikaları mevcuttur.

Bulunduğu her sektörde "dünya standartlarında" insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmayı amaçlayan şirketimizde İnsan Kaynakları Politikaları, insan yönetimine yönelik uygulama ve önceliklerinin dayandığı temel anlayışı belirlemektedir.

İnsan Kaynakları ana politikaları ile nitelikli işgücünü topluluğa kazandırmak, çalışanlara sürekli gelişmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yatırım yapmak, organizasyonun sürekli gelişimini ve güçlendirilmesini sağlamak, nitelikli işgücünü topluluğa çekecek ve çalışanların bağlılığını artıracak toplam ücret yönetimi ve ödüllendirme sistemlerini uygulamak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak ve böylece ayrıcalıklı bir şirket olmak hedeflenmektedir.

Şirketimizde çalışanlarla ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanmamıştır.

Şirketimizde 2006 yılı içinde ve öncesinde çalışanlardan ayrımcılık konusunda gelen bir şikayet olmamıştır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Devamı

16. MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER HAKKINDA BİLGİLER

Şirketimiz faaliyet konusu itibarıyla mal ve hizmet pazarlaması ve satışı işinde yer almamaktadır.

17. SOSYAL SORUMLULUK

Şirketimiz sosyal sorumluluğunu “sürdürülebilirlik” ve “toplumsal değer yaratma” anlayışı içerisinde yürütmekte ve bu çerçevede öncelikle eğitim ve kültür/sanat olmak üzere sosyal sorumluluk çalışmalarını yürütmektedir.

Bu kapsamda Hacı Ömer Sabancı Vakfı'na (Vaksa) yaptığı kâr payı katkıları ve okullara yapılan ayni ve nakdi bağışlar eğitim alanında yapılan çalışmalara; Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'ndeki muhtelif sergi ve kültürel faaliyetlere sağlanan nakdi destekler ise kültür ve sanat alanındaki sosyal sorumluluk çalışmalarına örnek olarak verilebilir.

BÖLÜM IV-YÖNETİM KURULU

18. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI, OLUŞUMU VE BAĞIMSIZ ÜYELER

Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri, icracı ve icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı ile şöyledir:

Güler SABANCI-Başkan ve Murahhas Üye (İcracı)
Şevket SABANCI-Başkan Vekili (İcracı olmayan)
Erol SABANCI-Başkan Vekili (İcracı olmayan)
Ömer SABANCI-Üye (İcracı olmayan)
Sevil Sabancı SABANCI-Üye (İcracı olmayan)
Serra SABANCI-Üye (İcracı olmayan)
Hasan GÜLEŞÇİ-Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Nafiz Can PAKER-Üye (Bağımsız-İcracı olmayan)
Ahmet Cemal DÖRDÜNCÜ-Üye/Görevli Üye (CEO-İcracı)

Yönetim Kurulu Üyelerimize Genel Kurul kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun 334. ve 335. maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanınmıştır.

19. YÖNETİM KURULU ÜYELERİ'NİN NİTELİKLERİ

Şirketin Yönetim Kurulu Üyeleri'nin sahip olması gereken özellikleri SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme'de yer verilmemiştir.

Yönetim Kurulu Üyeleri için ihtiyaç duyulması halinde üniversiteler ve diğer bilimsel kurumlar ile yönetim bilimi alanında çağdaş ve modern değişimleri daha iyi takip edebilmeleri için geliştirme programları tasarlanmış ve uygulanmıştır.

20. ŞİRKET'İN MİSYON VE VİZYONU İLE STRATEJİK HEDEFLERİ

Şirket Yönetim Kurulu, vizyon ve misyonunu belirleyerek bunu Faaliyet Raporu'nda yazılı bir şekilde ve aynı zamanda www.sabanci.com adresinde web sitesinde kamuya açıklamıştır.

Yönetim Kurulu, CEO ve Grup Başkanları ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler. Ayrıca bu stratejik hedefler çerçevesinde hazırlanan yıllık bütçeleri onaylar.

Yönetim Kurulu, toplantılarında Şirket yetkililerinden aldığı karşılaştırmalı sunumlar paralelinde alınan kararların uygulama süreci hakkında bire bir bilgi sahibidir. Bu sunumlarda cari yılın bütçe ve fiili olarak karşılaştırılmasının yanı sıra geçmiş yılların aynı dönemleri de karşılaştırmalı olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır. Yönetim Kurulu bu süreci her ay tekrarlamaktadır.

21. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL MEKANİZMASI

Yönetim Kurulu'nca risk yönetiminin etkin kullanılmasını teminen Risk Yönetimi Direktörlüğü faaliyet göstermektedir. Risk Yönetimi Direktörlüğü bünyesinde Şirket ve Topluluk bazında etkin risk yönetimi için uygulanacak prosedürler geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır.

Aynı şekilde İç Kontrol Mekanizması, Şirket'in kurulduğu günden beri mevcut olup, Denetim Komitesi'nin ihdası ile beraber etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri mevcut Denetim Komitesi İç Tüzüğü çerçevesinde yerine getirmektedirler. Bir Yönetim Kurulu Üyesi mevcut Denetim Komitesi'nin Başkanlığını yürütmektedir.

22. YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İLE YÖNETİCİLERİN YETKİ VE SORUMLULUKLARI

Şirket Yönetim Kurulu'nun yönetim hakkı ve temsil yetkileri Esas Sözleşme'de tanımlanmıştır. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına ise Şirket Esas Sözleşmesi'nde yer verilmemiştir. Ancak, söz konusu yetki ve sorumluluklar Şirket Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiştir.

23. YÖNETİM KURULU'NUN FAALİYET ESASLARI

Şirket Yönetim Kurulu 2006 yılı içinde 6 adet yüz yüze, 28 adet Türk Ticaret Kanunu ve Esas Sözleşme hükümleri paralelinde yazılı onay alınmak sureti ile toplam 34 toplantı yapmıştır. Şirket Yönetim Kurulu Toplantıları'nın gündemi Şirket Yönetim Kurulu Başkanı'nın mevcut Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO ile görüşmesi sonucu oluşturulmaktadır. Tespit edilen gündem ve gündemde yer alan konuların içerikleri Yönetim Kurulu Üyeleri'ne gerekli inceleme ve çalışmaları yapmalarını teminen Yönetim Kurulu Genel Sekreterliği tarafından bir hafta önceden dosya halinde yazılı olarak iletilmektedir.

2006 yılında yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş açıklanmamıştır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. bölüm 2.17.4. maddesinde yer alan konular, karara bağlanırken Yönetim Kurulu Toplantıları'na mazereti olmayan Üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. Bu konularda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin soruları olmadığı için zapta geçirilmemiştir. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne söz konusu kararlarla ilgili ağırlıklı oy hakkı ve/veya veto hakkı tanınmamıştır.

24. ŞİRKET'LE MUAMELE YAPMA VE REKABET YASAĞI

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 2006 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

25. ETİK KURALLAR

Şirketimizde iş etiği kuralları oluşturulmuş ve uygulamaya alınmıştır. İş etiği kuralları kurumsal web sitesinde yayımlanarak kamuya açıklanmıştır. Çalışanların kurallar hakkında bilgilendirilmesi ise kuralların Şirket iç iletişim portalinde yayımlanması, basılı kitapçıkların tüm çalışanlara dağıtılması ve bilgilendirme eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanmıştır.

26. YÖNETİM KURULU'NDA OLUŞTURULAN KOMİTELERİN SAYI, YAPI VE BAĞIMSIZLIĞI

Yönetim Kurulu'na bağlı olarak Denetim, Finans ve İnsan Kaynakları Komiteleri mevcuttur. Şirket Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve bunlara uyum konusu ile bizzat ilgilendiğinden ayrı bir komite kurulmasına gerek görülmemiştir.

Mevcut komitelerde Yönetim Kurulu Üyeleri birden fazla komitede görev almamaktadır. Denetim Komitesi Üyeleri icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmiş olup komite başkanlığını bağımsız bir üye yapmaktadır. Mevcut Finans ve İnsan Kaynakları Komitesi Başkanları, konularında dünya çapında kabul edilmiş deneyimlerinden yararlanılmak amacıyla Komite Başkanı olarak seçilmiştir. Gene aynı nedenlerle Finans ve İnsan Kaynakları Komitesi'nde üye olarak, komite kararlarının icraya yönelik kararlar olmasından dolayı icrada görev alan ve konularında bilgi birikimleri, deneyimleri ve tecrübeleri tam olan Yönetici Üyeler mevcuttur.

Komitelerin mevcut üye yapılarından dolayı 2006 yılı içinde hiçbir çıkar çatışması meydana gelmemiştir.

27. YÖNETİM KURULU'NA SAĞLANAN MALİ HAKLAR

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri'ne tanınan her türlü hak, menfaat ve ücretin şekil ve şartları Esas Sözleşme'de tanımlanmıştır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri'ne kârdan yapılacak ödemeyi ve huzur hakkını belirlemektedir. Söz konusu hakların belirlenmesinde Şirket sonuçları ile performans değerlendirme yöntemi göz önüne alınmaktadır. Murahhas Aza'ya ayrıca Yönetim Kurulu tarafından Şirket ücret politikasına paralel yıllık olarak belirlenen yılda 12 maaş ve dört ikramiye ödenmektedir.

2006 yılı içinde Şirket, hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş; kredi kullandırmamış; verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış; şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

Kâr Dağıtım Önerisi

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin 01.01.2006-31.12.2006 dönemi Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre hesaplanmış 494.048.576 YTL konsolide net kârından Esas Sözleşme gereği 21.333.856,95 YTL I. Tertip Yasal Yedek Akçe ayrıldıktan sonra 1.800.000.000 YTL sermayeyi temsil eden Hisse Senedi Sahipleri'ne 180.000.000 YTL, Hacı Ömer Sabancı Vakfı'na 8.888.208,60 YTL, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne 510.000 YTL brüt nakit kâr payı ödenmesini, kalan kârın Olağanüstü Yedek Akçe olarak ayrılmasını ve kâr payı ödemelerine 21 Mayıs 2007 tarihinden itibaren başlanmasını öneririz.

Denetçi Raporu

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ YILLIK OLAĞAN GENEL KURULU'NA

Unvan	:	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.
Merkezi	:	İstanbul
Sermayesi	:	1.800.000.000 YTL
Faaliyet Konusu	:	Finansman ve Yatırım
Denetçilerin Adı ve Görev Süreleri, Ortak veya Şirket'in Personeli Olup Olmadıkları	:	Aydın GÜNTER ve Mehmet Tevfik NANE Görev süremiz 3 (üç) yıldır. Şirket ortaklığımız yoktur, Şirket'in personeli değiliz.
Katılınan Yönetim Kurulu ve Yapılan Denetleme Kurulu Toplantısının Sayısı	:	6 (altı) defa Denetleme Kurulu Toplantısı yapılmıştır.
Ortaklık Hesapları, Defter ve Belgeleri Üzerinde Yapılan İncelemenin Kapsamı, Hangi Tarihlerde Yapıldığı ve Varılan Sonuç	:	Vergi Mevzuatı ve Ticaret Hukuku açısından 3., 6., 9., 12. ayların ilk haftalarında tetkik ve kontrol yapılmış, tenkide değer bir hususa rastlanmamıştır.
Türk Ticaret Kanunu'nun 353. Maddesinin 1. Fıkrasının 3 Numaralı Bendi Gereğince Ortaklık Veznesinde Yapılan Sayımların Sayısı ve Sonuçları	:	Şirket'in herhangi bir suretle kasasında nakit para bulundurmaması, bütün ödemelerin çek veya havale yoluyla gerçekleştirilmesi ve her türlü tahsilatın banka kanalıyla yapılması nedeniyle nakit sayımı söz konusu olmamıştır.
Türk Ticaret Kanunu'nun 353. Maddesinin 1. Fıkrasının 4 Numaralı Bendi Gereğince Yapılan İnceleme Tarihleri ve Sonuçları	:	Her ayın ilk gününde yapılan incelemelerde mevcut kıymetli evrakın defter kayıtlarına uygun olduğu tespit edilmiştir.
İntikal Eden Şikayet ve Yolsuzluklar ve Bunlar Hakkında Yapılan İşlemler	:	Herhangi bir şikayet intikal etmemiştir.

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin 01.01.2006-31.12.2006 dönemi hesap ve işlemlerini Türk Ticaret Kanunu, Ortaklığın Esas Sözleşmesi ve Diğer Mevzuat ile genel kabul görmüş Muhasebe İlke ve Standartları'na göre incelemiş bulunmaktayız.

Görüşümüze göre, içeriğini benimsediğimiz 31.12.2006 tarihi itibarıyla düzenlenmiş bilanço, Ortaklığın anılan tarihteki gerçek mali durumunu 01.01.2006-31.12.2006 dönemine ait gelir tablosu anılan döneme ait faaliyet sonuçlarını, gerçeğe uygun ve doğru olarak yansıtmakta; kâr dağıtım önerisi yasalara ve Ortaklık Esas Sözleşmesi'ne uygun bulunmaktadır.

Bilançonun ve gelir tablosunun onaylanmasını ve Yönetim Kurulu'nun aklanmasını oylarınıza arz ederiz. 09.04.2007

DENETİM KURULU

Aydın GÜNTER

Mehmet Tevfik NANE

