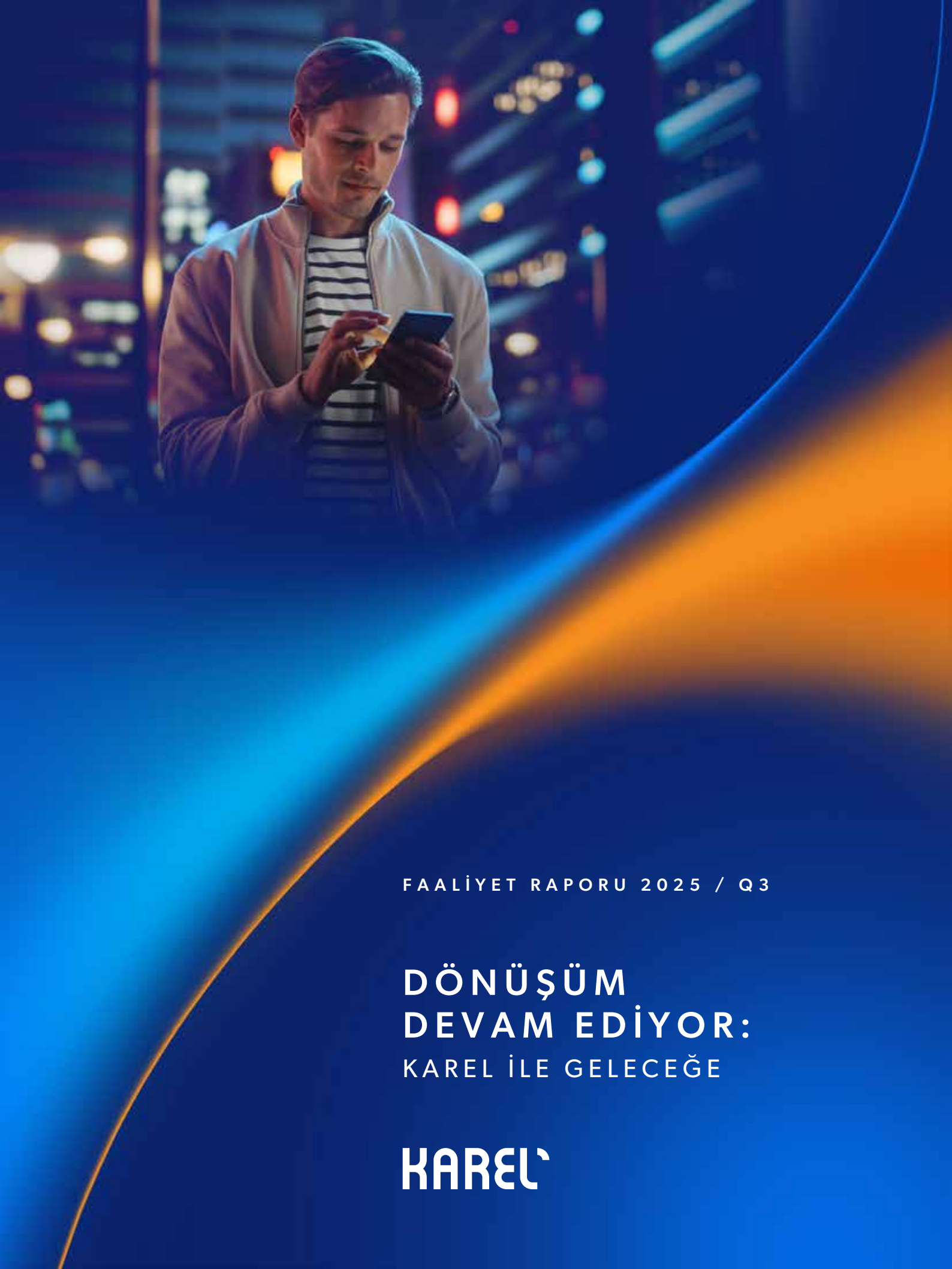




FAALİYET RAPORU 2025 / Q3

DÖNÜŞÜM
DEVAM EDİYOR:
KAREL İLE GELECEĞE

KAREL

Dönüşüm Devam Ediyor: Karel ile Geleceğe

2024 yılını dönüşüm sürecimizin başlangıcı olarak konumlandırmıştık. Geldiğimiz noktada, bu dönüşümün her bir iş birimi özelinde somut aksiyonlara dönüştüğü ve iş sonuçlarına yansıyan etkilerini göstermeye başladığı bir dönemi geride bırakıyoruz. Organizasyon yapımızda hayata geçirdiğimiz sadeleşme ve yeniden yapılanma adımları, bizi daha çevik ve daha sonuç odaklı bir yapıya taşıdı. Bu dönüşüm, hem iç pazarda hem de uluslararası alandaki faaliyetlerimizde satışlara da yansıyan sonuçlar üretmemizi sağladı.

İnovasyon ve operasyonel mükemmellik odağımız, yerli üretim gücümüz ve mühendislik yetkinliğimizle birleşerek; daha hızlı karar alan, değişen ihtiyaçlara daha esnek çözümler sunan bir Karel yapısını şekillendiriyor. İş ortaklarımızla kurduğumuz uzun vadeli ilişkiler ve teknolojiye yaptığımız yatırımlar, dönüşüm sürecimizin sağlam temeller üzerinde ilerlemesini sağlıyor.

2025'in 9 aylık dönemi, Karel'in dönüşüm hikayesinde yeni bir aşamayı temsil ediyor. Artık yalnızca stratejik kararların yanı sıra bu kararların hayata geçen sonuçlarının da görünür olduğu bir döneme girdik. Elde edilen sonuçlar, bu dönüşüm yolculuğunun sürdürülebilir değer yaratma potansiyelini bir kez daha ortaya koyuyor.

İÇİNDEKİLER

04 YÖNETİM KURULU

06 SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI

08 BAĞLI ORTAKLIKLAR

10 DOĞAN HOLDİNG

12 KISACA KAREL

14 FAALİYET ALANLARI

14 İletişim Teknolojileri

16 Savunma Teknolojileri

18 Saha Operasyon Teknolojileri

20 Otomotiv Teknolojileri

22 Elektronik Üretim

24 AR-GE / YENİ TEKNOLOJİLER

28 İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ

32 YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

34 MALİ HAKLAR

34 MENFAAT SAHİPLERİ

36 ÖZET FİNANSAL VERİLER

YÖNETİM KURULU



Agah UĞUR
Yönetim Kurulu Başkanı



Şakir Yaman TUNAOĞLU
Yönetim Kurulu Başkan Vekili



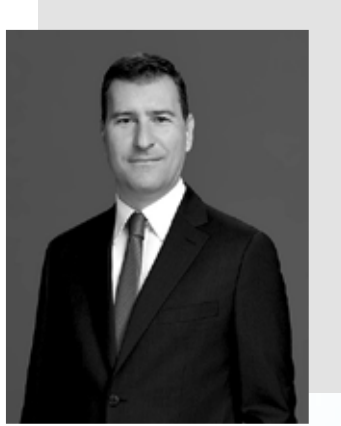
Çağlar GÖĞÜŞ
Yönetim Kurulu Üyesi



Eren SARIÇOĞLU
Yönetim Kurulu Üyesi



Tolga BABALI
Yönetim Kurulu Üyesi



Bora YALINAY
Yönetim Kurulu Üyesi



Birkan ERDAL
Yönetim Kurulu Üyesi



Faik EKEN
Yönetim Kurulu Üyesi



Recep Nadi KÖKLÜ
Yönetim Kurulu Üyesi

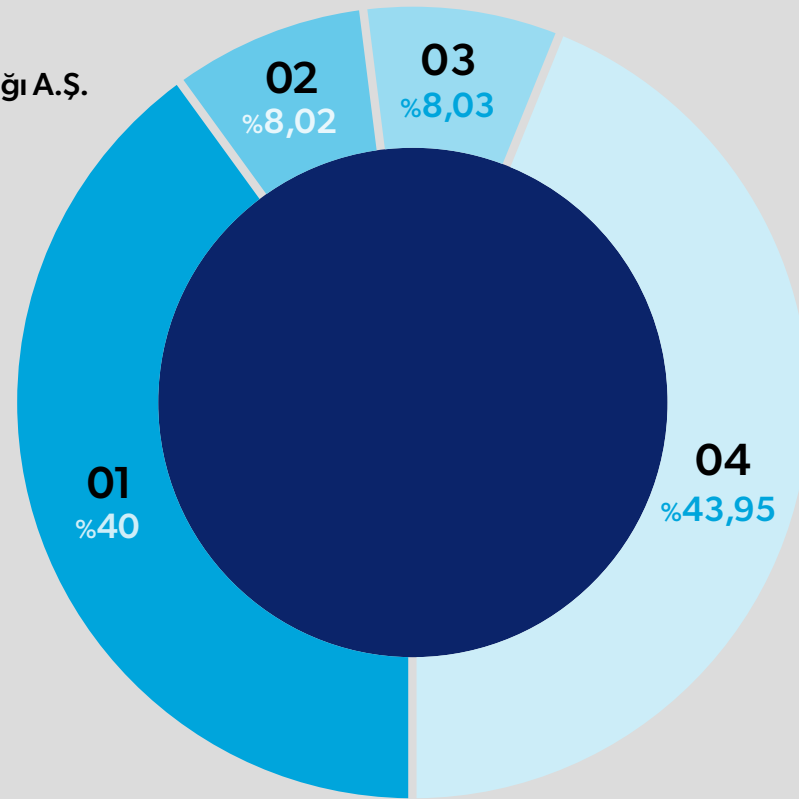
SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI

01 - Öncü Girişim Sermaye Ortaklığı A.Ş.
322.354.210,5 TL (%40)

02 - Serdar Nuri Tunaoğlu
64.631.425 TL (%8,02)

03 - Şakir Yaman Tunaoğlu
64.704.669 TL (%8,03)

04 - Diğer
354.195.225,85 TL (%43,95)



A ve B pay grupları oy kullanmada imtiyaz sahibi olup, A ve B Grubu payların her birinin 2 (iki) oy hakkı vardır. A Grubu pay maliklerinin ayrıca Grup Yönetim Kurulu'na beş (5) aday gösterebilme ve seçilebilme imtiyazı bulunmaktadır. A ve B pay gruplarının Grup Yönetim Kurulu'na aday gösterebilme ve seçilebilme imtiyazı da olup; A grubu pay maliklerine üç (3), dört (4) veya beş (5), B grubu pay maliklerine ise iki (2) aday gösterebilme ve seçilebilme hakkı tanınmıştır.



BAĞLI ORTAKLIKLAR

Karel İletişim Hizmetler A.Ş., Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) tarafından “Sabit Telefon Hizmetler (STH) Lisansı”, “İnternet Servis Sağlayıcı (ISS) Lisansı” ve “Sanal Mobil Şebeke Hizmet (SMŞH) Lisansı” ile yetkilendirmiş telekom operatörü işletmeciliği yapmaktadır. Karel İletişim (eski unvanı Rotel) 2005 yılından beri telekomünikasyon sektöründe olup, kamu ve özel sektördeki müşterilerine, telefon, internet ve sms gibi hizmetlerin yanı sıra santral ve faks gibi katma değerli hizmetleri de pazara sunmakta, ayrıca müşterilerinin taleplerine göre toptan veya kurumsal tarafta telefon ve internet hatları tahsis etmektedir.

Şirket’in en yeni bağlı ortaklığı Daiichi Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin (Daiichi) 4.000.000 TL ödenmiş sermayesinde şirketimizin sahibi olduğu %21 oranında ve 840.000 TL itibari değerdeki payların; Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi’ne (Öncü Girişim), KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş. tarafından düzenlenen 18.02.2025 tarihli Değerleme Raporu’nda takdir edilen değer dikkate alınarak; 12.600.000 ABD Doları bedel karşılığında devrine yönelik Pay Devir Sözleşmesi akdedilmiş olup bu payların devri 02.04.2025 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır. Devir sonrası şirketimizin %75 olan Daiichi Elektronik sermayesindeki nihai payı %54 olmuştur.

Daiichi Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin ana faaliyet konusu sürücü ve yolcuların konforunu, sürüş güvenliğini artırmak ve onlara daha keyifli bir yolculuk yaşatabilmek amacıyla araç içi multimedya sistemler, hoparlör, direksiyon simidi ve geri görüş kameraları üretmek, bu ürünler yurt içi ve yurt dışı pazarda satmak ve satış sonrası hizmet organizasyonlarını gerçekleştirmektedir.

Şirket, 16 Ekim 2023 ve 20 Ekim 2023 tarihlerinde yapılan işlemlerle Globalpbx İletişim Teknolojileri A.Ş. (“Globalpbx”) sermayesinin %55’ine karşılık gelen 61.112 adet paya, kısmen satın alım ve kısmen sermaye katılımı yoluyla toplam 625.000 ABD Doları karşılığında sahip olmuş ve Globalpbx bağlı ortaklığa dönüşmüştür.

Şirket, 4 Ekim 2023 tarihinde Romanya’nın Bükreş şehrinde Karel Europe S.R.L. şirketini kurmuştur.

Şirket, 1 Şubat 2024 tarihinde Türkiye’nin Ankara şehrinde Karel İleri Teknolojiler A.Ş. şirketini kurmuştur.



DOĞAN HOLDİNG

Türkiye'nin önde gelen değer odaklı ve sürdürülebilir yatırım holdingi Doğan Holding ile 2022 yılında gerçekleştirilen ortaklıkla, öncü teknoloji şirketi Karel; faaliyet gösterdiği İletişim Teknolojileri, Saha Operasyon Teknolojileri, Savunma Teknolojileri, Otomotiv Teknolojileri ve Elektronik Üretim alanlarında, 4000'e yakın çalışanıyla değer yaratmaya devam etmektedir.



KISACA KAREL

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. 30 Haziran 2022 tarihinde Doğan Holding bağlı ortaklığı olarak satın ve devir alınmıştır. Şirket, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. bünyesinde faaliyet göstermekte olup, Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin bağlı ortaklığıdır.

1986 yılında kurulan Karel, Türkiye'nin Ar-Ge'den tasarıma, üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri yürüten dünya standartlarında bir Ar-Ge ve yerli üretim yeteneğine sahip öncü bir teknoloji şirkettir.

2006 yılının Ekim ayında halka açılan Karel, ürettiği yerli teknolojilerle bugün dünyanın birçok farklı ülkesinde varlık göstermektedir. Ankara Sincan'da bulunan 35.000 m²'lik üretim tesisi ile Türkiye'nin en büyük ve en modern elektronik üretim merkezlerinden birine sahiptir. Birbirinden farklı iş ortakları ile ülkemizin ve dünyanın en büyük uluslararası şirketleri, kamu kurumları, orduları, telekom operatörleri, hastaneleri, üniversiteleri ve otomotiv markalarına ürün ve hizmet sağlarken, yüzbinlerce KOBİ'nin de dijital dönüşümüne eşlik etmektedir.

Dünyada alanında en itibarlı kurumlardan Fortune dergisinin 2023 yılı sonuçlarına göre hazırladığı, Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin belirlendiği 'Fortune 500' listesinde üst üste 8. kez yer alan Karel, aynı zamanda dünyanın en önemli marka değerlendirme kuruluşlarından biri Brand Finance,

tarafından hazırlanan araştırma ve çalışmada, 'Türkiye'nin En Değerli 100 Markası' listesinde yer almıştır.

Faaliyet gösterdiği İletişim Teknolojileri, Savunma Teknolojileri, Saha Operasyon Teknolojileri, Otomotiv Teknolojileri ve Elektronik Üretimi alanlarında operasyonel mükemmellik yaklaşımıyla, deneyimi ve uzmanlığıyla her zaman uzun vadeli ve güvenilir bir iş ortağı olmayı amaçlamaktadır.

'İletişim Teknolojileri' alanında, IP telefon santralleri, çağrı merkez, birlikte çalışma platformu, mobil haberleşme, video konferans ve bunların bulut uygulamaları gibi çeşitli iletişim çözümlerini tasarlayıp geliştirmekte, aynı zamanda üreterek yurtiçi ve yurtdışı pazarlara sunmaktadır. 'Telekom Servis Sağlayıcısı' olarak ses, internet gibi iletişim hizmetleri de bu sistemlerle birlikte verilmektedir.

Karel'in önemli faaliyet alanlarından biri olan 'Savunma Teknolojileri' için kara, deniz ve hava savunması adına geliştirip, ürettiği ürün ve çözümler Türk ordusunun yanı sıra yabancı dost ordularca da tercih edilmektedir.

'Saha Operasyon Teknolojileri' faaliyetleri kapsamında; sabit ve mobil operatörler ile kamu kurum ve kuruluşlarına anahtar teslim kurumsal projeler, sistem entegrasyonu, küresel iş ortaklarıyla ekipman tedariki, satış öncesi ve sonrası hizmetler ve yönetilebilir servisler Bölge Çözüm Ortaklığı'na (BÇO) kadar geniş yelpazede ürün ve hizmetler sunulmaktadır.

'Otomotiv Teknolojileri' hızlı büyüyen önemli bir faaliyet alanı olup, Türkiye'de ve yurtdışında üretim yapan otomotiv şirketlerinin kullanımına yönelik önemli tasarım ve üretim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bağlı ortağı Daiichi ise başta bilgi eğlence sistemleri (infotainment) olmak üzere, araç içi elektronik sistemleri geliştirilmekte olup bu alanındaki rekabet gücü artmıştır.

Karel Türkiye'nin en büyük elektronik üretim merkezlerinden birine sahiptir. 'Elektronik Üretimi' faaliyeti çerçevesinde başta tüketici elektroniği ve savunma sanayi olmak üzere, en büyük Türk ve uluslararası markalarla iş birliği ile elektronik devre tasarım ve üretimleri gerçekleştirmektedir.



FAALİYET ALANLARI

İletişim Teknolojileri

- **Karel, 40 yıla yakın süredir Türkiye PBX pazarında kesintisiz liderliğini sürdüren ve işyeri haberleşme trafiğinin %50'den fazlasını yönlendiren öncü bir teknoloji şirkettir.**

700 binden fazla işletme ve kamu kurumu tarafından kullanılan Karel santralleri, güvenilir ve yenilikçi iletişim çözümleri ile sektörde fark yaratmaktadır.

Karel, IP telefon santralleri, çağrı merkezleri, mobil haberleşme, terminal ekipmanları, video konferans çözümleri ve bulut tabanlı iletişim sistemleri başta olmak üzere çeşitli iletişim çözümlerini tasarlayıp geliştirmekte, aynı zamanda üretmek yurtiçi ve yurtdışı pazarlara sunmaktadır. 2022'nin son çeyreğinde pazara sunduğu bulut iletişim çözümleri, dijital dönüşümün hızlandığı kurumsal dünyada artan talebi karşılamaktadır. Bulut tabanlı PBX, çağrı merkezi ve video konferans çözümleri, modern iş dünyasının ihtiyaçlarını karşılamak için Karel Ar-Ge birimi tarafından geliştirilmiştir.

Bulut iletişim çözümlerinin, ses teknolojileri ile entegrasyonuna olan talep artışı ve tekrar eden gelir modeli; kurumsal iletişimde mobil çözümlere duyulan ihtiyacın artması ve santral çözümlerinin diğer uygulamalarla entegre edilmesi sayesinde, global pazarda önemli bir büyüme beklenmektedir. Öte yandan önemli bir risk olan siber güvenlik açısından da Türkiye'de yerli üretim ve yazılımlar önemli hale gelmiştir.

Karel, bu büyümeden ve oluşacak değişim pazarından en büyük payı almaya adaydır.

Uluslararası araştırma şirketlerinin raporlarına göre* Türkiye'de PBX alanında uzun yıllardır açık ara pazar lideri olup söz konusu bulut iletişimde; Karel Ar-Ge birimi tarafından PBX, Çağrı Merkezi, Video Konferans ürünleri geliştirilerek 2022'nin son çeyreğinde pazara sunulmuştur. Bunun yanı sıra Karel'in çoğunluk hissesini satın aldığı 'Telekom Servis Sağlayıcısı' ile ses, internet gibi iletişim hizmetleriyle birlikte, bulut altyapısı ve bulut iletişim sistemleri alanındaki yetkinliğiyle rekabet avantajını arttırmaktadır. Karel'in aynı zamanda Ar-Ge yetkinliği olan, yerli üretici kimliği ile geliştirdiği yazılımlarla da gerek iletişim, otomotiv gerekse de IoT alanlarında siber güvenlik açısından da önemli avantajlar sağlamaktadır.

Karel, güvenlik kameraları, plaka tanıma, araç altı görüntüleme, görüntü kayıt ve izleme sistemleri gibi tamamlayıcı çözümleriyle de pazardaki etkinliğini artırmaktadır. Altyapı ve üstyapı projelerinde, kamu ve özel sektörde her ölçekteki kuruluşa özel çözümler sunarak dijital dönüşüm süreçlerine liderlik etmektedir.

Türkiye'de olduğu gibi küresel pazarda da güçlü bir konumda bulunan Karel, Avrupa'nın en büyük 3, dünyanın en büyük 15 PBX üreticisinden biri olarak geliştirdiği yenilikçi ve güvenli çözümlerle

iş dünyasının dijital dönüşümüne yön vermeye ve geleceğin iletişim teknolojilerinde söz sahibi olmaya devam edecektir.



40 YILA YAKIN TEKNOLOJİ ÜRETİMİ DENEYİMİ

FAALİYET ALANLARI

Savunma Teknolojileri

Karel, savunma sanayi alanındaki yenilikçi çözümleriyle hem yurt içi hem de uluslararası kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan öncü bir teknoloji sağlayıcısıdır.

Karel'in savunma sanayi çözümleri; askeri sahra santralleri, haberleşme ağ geçidi ve anahtarlama sistemleri, gemi tipi telefon santralleri, gemi alarm ve anons sistemleri, deniz platformu eğitim sistemleri, el tipi askeri bilgisayarlar, askeri iç konuşma sistemleri, aviyonik çözümler gibi geniş bir yelpazeye yayılmaktadır.

Bu kapsamda; kara haberleşmesine yönelik olarak günümüz IP teknolojisini içerecek şekilde geliştirilen askeri santral ve ağ geçidi çözümlerimiz ile ülkemiz ordusu ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faaliyetlerine devam edilmektedir. T.C. Millî Savunma Bakanlığı ile sahra santrali ihtiyacının giderilmesi için 2024 yılında yeni sözleşme imzalanmıştır. Karel özgün tasarımı olan santral ve ağ geçidi çözümlerimiz ile dost ülkelerin ihtiyacını karşılamak üzere doğrudan satış veya yerel üretim gibi iş modelleri ile pazar geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca Radyo-Link cihazları üretimi alanında ülke içindeki paydaşlarla iş birlikleri geliştirilerek savunma teknolojileri ekosistemine katkı sağlanmaktadır.

Kara platformuna yönelik olarak; kara araçları telli ve telsiz iç konuşma sistemleri çözümlerimiz; başta ülkemiz ana yüklenici elektronik firmalarının ve ihracatçı kara platformu üretici firmalarının ihtiyaçlarına çözüm sunmaktadır.

Deniz platformları için gemi alarm anons sistemleri ve gemi tipi telefon santralleri, sadece Türkiye'de değil, Pakistan ve Türkmenistan gibi dost ülkelerde de kullanılmaktadır.

Hava platformlarına yönelik olarak geliştirdiğimiz 'Yedek Uçuş Göstergesi'nin ATAK-II Helikopteri'nde kullanımına yönelik ürün geliştirme ve teslimat faaliyetleri yürütülmüştür. Ülkemizin ulusal odak projeleri niteliğinde olan Milli Muharip Uçak ve Hürkuş için de bu ürünüme yönelik kavramsal tasarım çalışmaları sürdürülmüştür. Ayrıca, Elektronik Motor Kontrol Ünitesi ve elektronik harp/karşı tedbir ürünleri gibi çözümlerin tasarım ve üretim faaliyetleri, savunma sanayinin ana yüklenici firmalarıyla iş birliği içinde geliştirilmektedir.

Karel'in haberleşme alanındaki ürünlerini destekleyici bir unsur olarak, askeri başlık takımı geliştirilmesi yönündeki faaliyetlere de devam edilmiştir. Karel'in kendi öz kaynakları ile yürütmekte olduğu çalışmalar neticesinde aktif gürültü önleme (ANR) teknolojisinde belirli yetkinliklere ulaşılmıştır.

Silahlı kuvvetlerin hareket sahasına yönelik telefon ihtiyacı kapsamında 'Askeri Sahra Telefonu' geliştirilmiş ve üretimine başlanmıştır.

Savunma sanayi çözümlerinin en yüksek standartlarda test edilmesini sağlamak amacıyla

Hacettepe Teknokent'te, askeri standartlara (Mil-Std 461) uygun EMI/EMC test laboratuvarı kurularak Karel dışındaki projelere de hizmet verilmektedir.



FAALİYET ALANLARI

Saha Operasyon Teknolojileri

- Karel sabit ve mobil operatörler ile kamu kurumlarına anahtar teslim kurumsal projeler, sistem entegrasyonu, ekipman tedariki, satış öncesi ve sonrası hizmetler ve yönetilebilir servisler Bölge Çözüm Ortaklığı'na (BÇO) kadar geniş yelpazede hizmetler sunmaktadır.



Saha Operasyon Teknolojileri, Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone başta olmak üzere tüm telekom operatörlerine, kamu kurum ve kuruluşlarına ürün ve anahtar teslim projeler sağlamaktadır. Anahtar teslim projeler kapsamında, satış öncesi proje boyutlandırması ile başlayan süreçte, küresel iş ortaklarımızdan sağlanan ürünler, lojistik, kurulum, entegrasyon, eğitim, garanti içi/sonrası teknik destek hizmetleri ve yedek malzeme yönetimi servisleri ile tamamlanarak müşterilerimize devredilmektedir.

Karel, Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone'a Türkiye geneli hem sabit hem mobil şebekeler için saha bakım, onarım ve kurulum hizmetleri vermektedir. 2020 yılından beri Bölge Çözüm Ortaklığı pazarında Türkiye'nin en büyük operasyonu Karel tarafından yürütülmektedir. Telekom operatörleri adına gerçekleştirilen bu büyük operasyon için 72 ilde tam teçhizatlı yaklaşık 2.600 saha personeli istihdam edilmektedir.

Karel, 20 seneyi aşan bir süredir telekom operatörleri için küresel iş ortaklarıyla çeşitli radyolink ve DWDM projeleri tamamlanmış olup bu konuda sistem entegratörü olarak çalışmaya

devam etmektedir. BOTAŞ ve TEİAŞ için fiberoptik transmisyon sistemleri kurulmuş, DWDM ve Radyolink sistemleri üzerinde birçok proje yönetilmiştir.

Emniyet Genel Müdürlüğü için 40'tan fazla ilde 'Kent Güvenlik Yönetim Sistemi' ve 'Akıllı Şehirler' kapsamında Edirne, Kütahya, Çorum ve Yozgat illerinde 'Trafik Yönetim ve İhlal Tespit Sistemleri' kurulmuştur.

Karel, sürdürülebilirlik kapsamında elektrikli şarj istasyonları ve yeşil enerji sistemlerinin kurulumu ile bakım hizmetleri sunarak çevresel etkimizi azaltmaya ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

Ülke çapında IT donanımları konusunda kurulum, devreye alma ve bakım hizmeti sağlayarak müşterilerimizin teknoloji ihtiyaçları karşılanmaktadır.

İş ortaklarına 'Müşteri Hizmetleri Operasyonu' sunarak, kurum müşterilerinin sorularını ve taleplerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlamış, dünya çapındaki partnerleri ile birlikte anahtar teslim entegrasyon projeleri gerçekleştirmiş, müşterilerine kapsamlı çözümler sağlamıştır.

FAALİYET ALANLARI

Otomotiv Teknolojileri

- **Karel'in bağlı ortağı Daiichi önemli ve hızla büyüyen otomotiv projeleriyle, yeni teknoloji ve uluslararası yüksek standartlarla, Türkiye'de ve yurtdışında üretim yapan otomotiv şirketlerinin kullanımına yönelik kapsamlı faaliyetler yürütmektedir.**

Daiichi, otomotiv sektöründe 1. seviye (tier 1) tedarikçi olarak faaliyet göstermektedir. Otomotiv elektroniği kapsamında bilgi ve eğlence sistemleri (infotainment) dahil kendi ürünlerini tasarlayıp yurt içi ve yurt dışındaki global otomotiv şirketlerine satan, konusunda ülkemizin lider şirketi ve önemli bir uluslararası oyuncudur.

Dünyada birçok global otomobil fabrikasına OEM navigasyon ve ses-görüntü sistemleri üretmekte ve bu alandaki tek Türk Ar-Ge şirketi ve ürün geliştirici konumunda yer almaktadır. Türkiye, Amerika, Çin, İtalya, Fransa, İsveç, Hindistan ve Özbekistan olmak üzere farklı birçok ülkede iş geliştirme merkezleri, üretim tesisi, dağıtım ağı ve Ar-Ge ofisleri bulunan Daiichi'nin, dünya ölçeğinde otomotiv sektörünün saygın markaları, Stellantis Grup, Ford Otosan, Hyundai, GM, Mitsubishi, Volkswagen, Mahindra ve Isuzu gibi küresel oyuncularla iş birlikleri bulunmaktadır.

Karel Üretim Tesisleri'nin otomotiv üretim yetkinliği kazanabilmesi amacıyla IATF16949 çalışmaları tamamlanmış ve üretim tesisleri otomotiv alanında üretim yapabilme yeteneği kazanmıştır.



Geliştirilen yüksek teknoloji ve üzerinde gömülü yazılım yer alan ürün gruplarının global araç üreticileri tarafından kullanılabilmesi için gerekli olan otomotiv süreçleri araştırma geliştirme faaliyetleri kapsamında devreye alınmış olup bu kapsamda ASPICE seviye 3 hedefi ile proje faaliyetleri yürütülmektedir. Çalışmalar uluslararası otomotiv siber-güvenlik standardı ISO21434 ve fonksiyonel güvenlik ISO26262 standartlarına uyumlu yapılmaktadır. Araç elektroniği alanında üzerinde yazılım barındıran katma değerli ürünler üretme hedefi doğrultusunda, otomotiv üretimine yönelik özel bir üretim hattı planlanmış ve üretim sürecine entegre edilmiştir. Bu kapsamda hat üzerinde gerekli ekipmanların temini tamamlanmış ve sistem başarıyla devreye alınmıştır.

Daiichi'nin önemli bir müşterisi için tasarladığı bilgi ve eğlence sisteminin (infotainment) Türkiye'de üretimi için, montaj ve test hatlarının yatırımı tamamlanmış ve deneme üretimleri başarıyla gerçekleştirilmiştir. Projenin devreye girişi proje ürün geliştirme kapsamı doğrultusunda ilerlemekte ve 2025 Eylül ayında seri üretime geçiş planlanmaktadır.

FAALİYET ALANLARI

Elektronik Üretim

- **Karel, Türkiye'nin en büyük ve öncü elektronik üretim merkezlerinden biri olup, yüksek standartlarıyla dünyanın en önemli markalarına üretim yapmaktadır.**

Karel'in uzun yıllardır bu alandaki uzmanlığı ve nitelikli iş gücü sektörde fark yaratmaktadır. Her yıl gelirinin önemli bir kısmı ile üretim teknolojilerine yatırım yapmakta, üretim otomasyonu ile rekabette maliyet avantajı elde ederken, aynı zamanda üretim kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Karel'in 32 bin metrekarelik kapalı alana sahip üretim tesislerinde, yaklaşık 1800 mühendis ve teknisyenle üretim yapılmaktadır. Yılda 15 milyon elektronik kart üretme kapasitesine sahip Karel, talep artışı ve sektör gereksinimleri doğrultusunda üretim teknolojilerine yatırım devam edecektir.

Üretim tesislerinde farklı iş kolları için farklı üretim özelliklerine sahip her biri ayrı fabrika büyüklüğünde 4 üretim holü yer almaktadır. Burada yeni nesil SMD, Axial, Radial üretim hatları, lazer markalama sistemleri, ultrasonik yıkama makineleri, tam otomatik ve yarı otomatik üretim hatları, dalga lehim makineleri ve son teknoloji test cihazları (ICT, Automated Optical Inspection, AOI, X-Ray, Titreşim, Sızdırmazlık, Sıcaklık ve Nem) bulunmaktadır.

Electronics Manufacturing System/Elektronik Üretim Hizmetleri alanında Karel'in iddialı olduğu konulardan biri de esneklik ve çevikliktir. Uçtan uca tedarik zinciri yönetimi, hızlı bilgi akışı ve lojistik yetenekleri ile müşteri süreçlerinin

güvenilirliğini, hızını ve çevikliğini artırarak, onları öngörülmesi zor verimsizliklerden ve kayıplardan koruyarak rekabet avantajlarını desteklemektedir.

Karel'in EMS hizmetleri güçlü bir IT altyapısı ile desteklenmektedir. Kullanılan Sistemler: ERP: Oracle EBS'nin tüm temel modülleri ile 2001'den bu yana kullanımdadır. MES/MOM, Kalite ve Doküman Yönetimi Sistemi: QDMS Risk Yönetimi Yazılımı, İş Zekası Yazılımı: Clickview CRM, Talep Yönetimi: Karel tarafından geliştirilmiştir.

Farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına göre çeşitli iş modelleri ile çalışma esnekliğine sahiptir. Yalnızca üretim hizmeti verebildiği gibi, EMS hizmetleri için özelleşmiş tasarım ekibi ile müşterilerine tasarımdan üretime anahtar teslim proje hizmeti de vermektedir. Tasarımı müşteriye ait ürünlerde maliyeti düşürme ve kaliteyi artırma yönünde tasarım değişikliği önerilerinde bulunabilen sayılı firmalardan biridir. EMS faaliyetinde ağırlıklı olarak tüketici elektroniği ve savunma sanayine yönelik elektronik devre tasarımı ve üretimi yapılmaktadır. Türkiye'de Arçelik, Beko, Vestel, Aselsan, Havelsan, Roketsan yurtdışında Redring, Haceb ve dünyanın en büyük beyaz eşya üreticisi Haier gibi büyük markalarla çalışılmaktadır.



Bunun yanı sıra dünya çapında iletişim alanında öncü Nokia ile çalışmalar ağırlıklı olarak yeni nesil iletişim altyapısında kullanılacak altyapı araçları odaklı EMS faaliyeti biçiminde başlamıştır.

Nokia Solutions and Networks Oy' ile imzalanan sözleşme kapsamında 2022 yılında Nokia'ya üretim başlamıştır.

AR-GE / YENİ TEKNOLOJİLER

Karel, Türkiye'nin haberleşme elektroniği sektöründe yerli teknoloji çözümleri üreten en büyük şirketi konumunda olup, tamamen bağımsız bir teknoloji geliştirme vizyonuna sahiptir. Herhangi bir lisans veya know-how bağımlılığı olmadan faaliyetlerini inovatif bir yaklaşımla sürdürmektedir.

Ankara Bilkent Cyberpark'ta bulunan Ar-Ge merkezinde, alanında uzman mühendislerle tüm yazılım, elektronik ve mekanik tasarım süreçlerini kapsayan yenilikçi ürün geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu süreç, fikir aşamasından ambalajlı ürüne kadar tam kapsamlı bir inovasyon döngüsünü içermektedir.

Karel, bulut bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak sesli ve görüntülü iletişim çözümlerini bulut hizmeti olarak sunabilme yetkinliğine ulaşmıştır. Haberleşme teknolojileri alanında, özellikle 5G çekirdek şebeke ve radyo erişim şebekeleri konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmekte olup, şirket pazarın güçlü oyuncularından biri olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir. Ayrıca, hücresel şebekelerde kullanılacak 6G ve ötesi teknolojilere yönelik gelişmeler dünya ile eş zamanlı olarak yakından takip edilmektedir. Avrupa Birliği tarafından organize edilen önemli projelerde aktif rol alınmakta ve ileri düzey araştırmalar sürdürülmektedir.

Bunun yanı sıra, yapay zeka, özellikle endüstriyel otomasyona yoğunlaşarak nesnelerin interneti (IoT) ve otomotiv teknolojileri alanlarında yenilikçi



Ar-Ge projeleri yürütülmekte ve sektöre yön veren çözümler geliştirilmektedir.

Karel, yalnızca haberleşme elektroniği alanında değil, askeri elektronik ve endüstriyel elektronik sektörlerinde de Türkiye'de özgün bir konuma sahiptir. Bu teknolojik birikim, Aselsan, Arçelik gibi öncü firmalarla gerçekleştirilen tasarım ve proje iş birlikleri ile daha da güçlendirilmektedir.

Sürekli gelişen teknolojik ekosistemde Karel, yerli üretim gücü ve bağımsız mühendislik yetkinliğiyle küresel rekabette öncü bir rol oynamaya devam etmektedir.

Karel, teknoloji ve inovasyon ekosisteminde gelişen yeni teknolojilerin yaygınlıkla kullanımına olanak sağlayacak tasarım, üretim ve iş geliştirme süreçlerini yürütmektedir. Bu perspektifle; teknolojinin geleceğinde yer alan makine öğrenmesi, yapay zekâ, nesnelerin interneti, otomasyon teknolojileri, eklemeli imalat gibi farklı konularda gelişen teknolojilerde Ar-Ge faaliyetleri ve çalışmalar yapılmaktadır. Yeni teknolojilerin mevcut faaliyet alanlarına entegrasyon ve adaptasyonunu hızlandırmak üzere de faaliyetler yürütülmektedir.

AR-GE / YENİ TEKNOLOJİLER

Endüstrinin ve kamunun gerçek ihtiyaçlarını anlayarak rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için teknoloji ve inovasyon yönetimi alanında en iyi uygulamaları devreye sokmak üzere çalışılmaktadır. Bu kapsamda tasarım faaliyetlerinin yanı sıra bu alanda bir ekosistem yaratmak üzere çeşitli girişimlere (startup) tasarım/malzeme araştırma/seri üretime geçiş konularında destek olacak şekilde yatırım yapılarak aynı zamanda bu girişimlerin (Evreka, Pubinno, Spirohome, Vahaa, TIM) ürünlerinin üretimleri sağlanmaktadır. Bu faaliyetlerin yanı sıra farklı firmalar için çözüm geliştirilerek kargo takibi, bariyer sistemlerine entegre edilebilecek elektronik kontrol üniteleri, mikro mobilite şarj kontrol sistemleri ve sanayi cihazlarının uzaktan kontrolü amaçlı ürün geliştirme faaliyetleri tamamlanmıştır. Nesnelerin interneti kapsamında Ar-Ge faaliyetleri 5G ile de entegre olabilecek şekilde bina içi konumlama, büyükbaş hayvanların durum takibi, kargo takibi odaklı devam etmektedir.

Uçtan uca çözüm sunulabilen bir yapıda yakın gelecekte büyük önem arz edecek 5G çekirdek şebekesi yazılımları da Ar-Ge'nin önemli çalışma alanlarındandır.

Karel son 5 yılda IoT alanında, bulut sistemlerine entegre platform geliştirme ve bu mimarinin güvenliğinin sağlanmasında önemli adımlar atmaktadır. IoT artık yalnızca bir tüketici uygulaması olmaktan öteye geçip, kurumsal alanda da hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bu da çözüm sağlayıcıların devreye girip müşterilerine yardımcı olmaları için yeni alan açmıştır. Kurumsal IoT uygulamaları veri ve varlık takibinin yanı sıra, sağlık ve enerji gibi sektörlerdeki mevzuata uygunluk, sürdürülebilir kalkınma, güvenlik ve sorunlarla başa çıkmaya yardımcı olabilmektedir.

Bu çerçevede Karel uçtan uca tümleşik çözüm sunmayı hedeflemektedir. Bunun için, sensör verilerinin toplanması amaçlı elektronik kartların tasarlanmasından, sunucu uygulamasında son kullanıcı web ve mobil arayüzlerine kadar tüm çerçeveyi içerisine alacak şekilde ürün-çözüm geliştirme faaliyetlerini yürütmektedir. Bu faaliyetler kapsamında bulut üzerinde koşan IoT platform yazılımını hayata geçirmiş, bu platformla uyumlu çalışabilecek şekilde jeneratör kontrol kartı, GSM operatörlerinin baz istasyonlarındaki değerli yatırımları takip edebilecekleri üniteleri tasarlayarak seri üretime geçmiştir ve çalışmalarını akıllı ev platformlarına yönelik kullanılacak arabirimleri de katarak genişletmiştir. Bu içerikte aynı zamanda IoT ekosisteminde gelecek dönemde önem kazanacak olan siber güvenlik konsepti üzerinde de faaliyetlerini yürütmektedir.



İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ

İç Denetim

Karel’de kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde, Uluslararası İç Denetim Standartlarına uyum hedeflenmiştir.

‘İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı’, faaliyetlerini bağımsız ve tarafsız bir yaklaşımla gerçekleştirebilmek için, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan esaslardan aldığı yetki ve sorumluluk ile doğrudan Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışmaktadır.

İç denetim, Karel’de iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlamak, mevcut süreçler ve fonksiyonlar bazındaki kontrol faaliyetlerini sistematik hale getirmek amacıyla COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) modelini rehber almıştır. COSO tarafından yayınlanan İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Raporu, kurumların sağlıklı bir iç kontrol sistemi için gerekli unsurları kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olarak beş bileşen ile ortaya koymaktadır. Bu ilkeler temelinde, ilgili bölümlerin operasyonları risk bazlı yaklaşıma uygun olarak raporlanıp, denetim faaliyetleri yürütülmektedir.

Risklerin etkili bir şekilde yönetildiğine yönelik Yönetim Kurulu’na güvence sağlama misyonu doğrultusunda, yıllık denetim plan ve çalışma programları risk esaslı olarak hazırlanmakta, denetim

sonuçları periyodik olarak Yönetim Kurulu’na raporlanmaktadır.

İç denetim faaliyetleri kapsamında, tespit edilen iç kontrol gelişim gerekleri analiz edilerek, iyileştirmelere yönelik yönetim aksiyon planları takip edilmektedir.

Ayrıca, İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı kurum etik kültürüne katkı sunmak amacı ile Doğan Holding ile sürekli etkileşimde bulunmakta, kurum içi eğitim, duyuruların etkinleştirilmesi hedeflenmektedir.

İç Denetim ekibi, çalışanlarının mesleki yetkinliğine ve gelişimine önem vermekte ve denetim alanında başta uluslararası geçerliliği olan sertifikalara sahip olmaları konusunda teşvik edici bir yaklaşım benimsemektedir. Bu doğrultuda, denetçiler SMMM (Serbest Muhasebeci Mali Müşavir), SPK Türev Araçlar, SPK Düzey 3, SPK Kurumsal Yönetim, SPK Kredi Derecelendirme, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi gibi uluslararası ve ulusal düzeyde kabul gören sertifikalara sahiptir.

Risk Yönetimi

Karel ve bağlı şirketlerinde, mali riskler, operasyonel riskler ve uyum riskleri ilgili birimler Üst Yönetimi tarafından yönetilmektedir. Bu bağlamda, tüm iş kolları ve/veya fonksiyon Üst Yönetimlerinin

değerlendirdikleri riskler, İç Denetim ve Risk Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı tarafınca da takip edilmektedir.

Risk Yönetimi fonksiyonu, Yönetim Kurulu’na bağlı bir yapı olarak faaliyet göstermektedir. Eylül 2023’de Karel bünyesinde yapılanmış olan İç Denetim ve Risk Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı vasıtası ile Karel ve bağlı şirketlerinde, risk yönetimi fonksiyonunun etkinliği, dinamizmi ve proaktifliğinin artırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, kârlılık ve sürdürülebilirlik hedefleri gözetilerek; mali/finansal, operasyonel, stratejik, bilgi teknolojileri, iş sağlığı ve güvenliği ile uyum riskleri, mevcut kontroller, aksiyon planları ve alınan aksiyonlar takip edilmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 378’inci maddesi gereğince oluşturulan ‘Riskin Erken Saptanması Komitesi’, risklerin erken teşhisini, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanmasını, riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapılmasını ve risk yönetim sistemlerinin yılda en az bir kez gözden geçirilmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda riskler etki ve olasılık kriterleri değerlendirilerek derecelendirilmekte ve risk cevapları ile birlikte Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu bilgisine sunulmaktadır. Olası riskler, takip edilmektedir.

Sermaye Risk Yönetimi

Şirket sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin devamlılığını sağlayarak ortaklara getiri ve diğer hissedarlara fayda sağlayabilmek, diğer yandan da hizmetleri risk seviyesine uygun bir şekilde fiyatlandırarak karlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Şirket sermaye miktarını risk düzeyi ile orantılı olarak belirlemektedir. Ekonomik koşullara ve varlıkların risk karakterine göre Şirket özkaynakların yapısını düzenlemektedir. Şirket’in yönetim kurulu sermaye yapısını her çeyrek dönem sonunda inceler. Bu incelemeler sırasında yönetim kurulu, sermaye maliyeti ile birlikte riskleri değerlendirir ve sermaye yönetimini borç/sermaye oranını kullanarak izler. Bu oran, net borcun toplam sermayeye bölünmesiyle bulunur. Net borç, nakit ve nakit benzeri değerlerinin toplam borç (bilançoda belirtilen kısa ve uzun vadeli finansal yükümlülükler toplamı) tutarından düşülmesiyle hesaplanır. Toplam sermaye, bilançoda belirtilen özkaynakların toplamıdır. 2025 yılında Şirket’in stratejisi değişmemiştir.

Kur Riski Yönetimi

Şirket’in 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla parasal kalemler net yabancı para noksanı (4.624.699.235 TL), 31 Aralık 2024 (1.989.620.624 TL), 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla parasal olmayan kalemler dahil net yabancı para noksanı ise (4.582.216.043 TL), 31 Aralık 2024 (2.082.642.948 TL)

İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Bunun nedenleri sırasıyla;

1. Yerine koyma maliyeti döviz olan elektronik komponentlerin yurt içi muadillerinin olmaması,
2. Bu malzemelerle üretilcek ürünlerin alternatif muadillerinin olmaması,
3. Bu malzemelere üretilen ürünlerin fiyat elastikiyetinin çok çok az olması,
4. Kurda yaşanan artışların bu malzemelerin satış fiyatına ve bu malzemelerden üretilen ürünlerin satış fiyatına yansıtılabilesidir.

Kredi Riski Yönetimi

Şirket hazır değerleri çok şubeli bankalarda yüksek getiri ile birlikte risk faktörü de dikkate alınarak tutulmaktadır. Finansal aracın taraflarından birinin sözleşmeye bağlı yükümlülüğünü yerine getirememesi nedeniyle Şirket'e finansal bir kayıp oluşturması riski, kredi riski olarak tanımlanır. Şirket, işlemlerini yalnızca kredi güvenilirliği olan taraflarla gerçekleştirme ve mümkün olduğu durumlarda, yeterli teminat elde etme yoluyla kredi riskini azaltmaya çalışmaktadır. Şirket'in maruz kaldığı kredi riskleri ve müşterilerin kredi dereceleri devamlı olarak izlenmektedir. Yurtiçi satışların bir kısmı doğrudan büyük müşterilere açık hesap şeklinde yapılmakta ve vadesinde tahsil edilmektedir. Bayi kanalı ile yapılan satışlarda bayilerden teminat alınarak alacağının önemli kısmı teminat altına alınmakta, vade aşımaları olduğunda ise mal sevkiyatı kesilip, teminat artırımına ve tahsilatın hızlandırılması yönünde tavır alıp, oluşan risk bertaraf edilmeye çalışılmaktadır. Yurtdışı müşterilere esas itibarıyla akreditif veya vesaik

mukabili mal satılmaktaysa da, küçük tutarlarda açık hesaplara dönemsel olarak onay verilebilmekte, devlet ihalelerinde ise açık hesap mal satışı yapılmaktadır.

Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış ticari alacaklar, Şirket yönetimince geçmiş tecrübeler ve cari ekonomik durum göz önüne alınarak değerlendirilmekte ve uygun oranda şüpheli alacak karşılığı ayrıldıktan sonra bilançoda net olarak gösterilmektedir. Şirket yönetimi ayrılan karşılıklar dışında Şirket'in ticari alacakları ile ilgili ek risk öngörmemektedir.

Likidite Riski Yönetimi

Likidite riski yönetimi ile ilgili esas sorumluluk, Yönetim Kurulu'na aittir. 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Şirket'in kısa vadeli yükümlülükleri likit varlıklarının (dönen varlıklar-stoklar) 5.250.822.290 TL üzerindedir. (31 Aralık 2024: 4.678.442.279 TL)

Faiz Oranı Riski Yönetimi

Şirket'in sabit ve değişken faiz oranları üzerinden borçlanması, Şirket'i faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Söz konusu risk, sabit ve değişken oranlı borçlar arasında uygun bir dağılım yapılmak suretiyle, yönetilmektedir. Şirket'in 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla finansal yükümlülükleri finansal varlıklarından fazla olup faize dayalı net para noksanı 5.299.594.047 TL'dir. (31 Aralık 2024: 5.560.335.536 TL net para noksanı)



YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Yönetim Kurulumuzun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesini teminen ve Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) ekinde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumun sağlanması amacıyla Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuş olup, komiteler faaliyetlerini belirlenen prosedürler çerçevesinde yürütmektedirler.

Komitelerimiz tarafından bağımsız olarak yapılan çalışmalar sonucunda alınan kararlar Yönetim Kurulu'na öneri olarak sunulmakta, nihai karar Yönetim Kurulu tarafından alınmaktadır. Yönetim Kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmamış olup, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirmektedir. Bu komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı Yönetim Kurulu tarafından belirlenmekte ve kamuya açıklanmaktadır. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) gereğince Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, Bağımsız Yönetim Kurulu

Üyeleri arasından seçilmelidir. Bir Yönetim Kurulu Üyesinin birden fazla komitede yer almamasına özen gösterilmektedir. Bununla beraber, üç komitenin başkanı da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olduğu için ve Denetimden Sorumlu Komite'nin tüm üyelerinin bağımsız üye olması gerekliliğinden ötürü Denetimden Sorumlu Komite'nin üyeleri birden fazla komitede görev almaktadır. Ayrıca, İcra Başkanı/Genel Müdür komitelerde görev alamaz.

Denetim Komitesi

- **Recep Nadi Köklü**
Denetim Komitesi Başkanı
İcracı olmayan, Bağımsız
- **Faik Eken**
Denetim Komitesi Üyesi
İcracı olmayan, Bağımsız

Denetim Komitesi, Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda Denetim Komitesi için öngörülen görevleri yerine getirmektedir. Bu kapsamda, şirketimizin muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktadır.

Bağımsız denetim kuruluşunun seçim, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.

Denetim Komitesi, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirmek zorunda olup, yılda en az 4 defa ve gerektiğinde daha sık toplanır. Denetim Komitesi 2025 yılı 3.çeyrek de çeşitli konularda 5 adet karar almıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

- **Recep Nadi Köklü**
Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı
İcracı olmayan, Bağımsız
- **Faik Eken**
Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
İcracı olmayan, Bağımsız

Kurumsal Yönetim Komitesi, şirketin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunu izler, henüz uygulamaya konulmamış ilkelerin uygulanamama gerekçelerini inceler, Yönetim Kurulu'na uygulamaları iyileştirici önerilerde bulunur ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetir. Yönetim Kurulu için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejileri belirlenmesi konularında çalışmalar yapılması, Yönetim Kurulu'nun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapılması ve bu

konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerin Yönetim Kurulu'na sunulması ile Yönetim Kurulu üyelerinin ve Üst Düzey Yöneticilerin performans değerlendirmesi ve kariyer planlaması konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamalarının belirlenmesi, şirketin varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhis, tespit edilen risklere ilişkin gerekli önlemlerin uygulanması da Kurumsal Yönetim Komitesi'nin sorumluluğundadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi ayrıca, Yönetim Kurulu üyelerinin ve Üst Düzey Yöneticilerin ücretlendirme esaslarına ilişkin önerilerin, ücretlendirme kriterlerini, şirketin uzun vadeli hedeflerin dikkate alarak performansa dayalı olarak belirler ve belirlenen ücretlendirme kriterlerine ulaşma derecesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerin Yönetim Kurulu'na sunar. Yönetim ve pay sahipleri tarafından önerilenler de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak Yönetim Kurulu'nun onayına sunar. Komite, yılda 4 defa ve gerektiğinde daha sık toplanır. 2025 yılı 3.çeyrek de çeşitli konularda 3 adet karar almıştır.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Riskin Erken Saptanması Komitesi

- **Recep Nadi Köklü**
Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı
İcracı olmayan, Bağımsız
- **Faik Eken**
Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi
İcracı olmayan, Bağımsız
- **Ahmet Toksoy**
Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi
İcracı olmayan, Bağımsız değil

Yönetim Kurulumuzun 06.06.2014 tarihli toplantısında Türk Ticaret Kanunu'na, Sermaye Piyasası Mevzuatına ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum çerçevesinde Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatına göre, Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin Yönetim Kurulu tarafından belirlenen çalışma esasları, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek riskler erken teşhis etmek, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, risk yönetim sistemlerin en az yılda bir kez gözden geçirir. Komite yılda en az 6 kez ve gerektiğinde daha sık toplanmaktadır. 2025 yılı 3. çeyrek de çeşitli konularda 4 adet karar almıştır.

MALİ HAKLAR

Yönetim Kuruluna sağlanacak mali haklar Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak görüşülmektedir. Karel Genel Kurulu 14.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin her birine aylık net 42.000 TL ücret ödenmesi, diğer Yönetim Kurulu üyelerine herhangi bir ücret ödenmemesine oy çokluğu ile karar verilmiştir. Ayrıca üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar mali tablo dipnotlarımızda açıklanmaktadır.

SPK'nın "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliği" gereğince Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler için belirlenen 'Ücretlendirme Politikası' 14.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerimizin bilgisine sunulmuş ve kurumsal web sitesinde (www.karel.com.tr) yayınlanmıştır. Şirketin üst düzey yöneticilere sağladığı faydalar, 01 Ocak 2025 - 30 Eylül 2025 için 153.547.373 TL'dir. (01 Ocak 2024 – 30 Eylül 2024 tarihleri için 156.396.907 TL). Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar ücret, prim ve ulaşımı içermektedir. Şirket herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi veya üst düzey yöneticisine borç vermemekte ve kredi kullandırmamaktadır. Ayrıca üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamakta veya lehine kefalet vermemektedir.

MENFAAT SAHİPLERİ

Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Şirket ile doğrudan ilişki içinde bulunan üçüncü kişiler, 'Özel Durum Açıklamaları' dahilinde toplantılar ve diğer haberleşme araçları ile bilgilendirilmektedir. Ayrıca Genel Kurul toplantılarımızın tüm menfaat sahiplerine açık olması, internet sitemizde detaylı olarak verilen bilgiler, kapsamlı faaliyet raporlarımız ve bilgilendirme politikamız kapsamındaki uygulamalarımız ile sadece pay sahiplerinin değil, tüm menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır. Şirket menfaat sahipleri yazılı olarak bilgi talep edebilecekleri gibi şirketin internet sitesi aracılığı ile yatırımcı@karel.com.tr adresini kullanarak bilgi talep etmeleri halinde yanıtlanmaktadır. Menfaat sahipleri öneri, şikâyet, bilgi talebi gibi konuları telefon, e-posta ve faks yoluyla Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile paylaşmakta olup, gerektiğinde bu konular Yatırımcı İlişkileri Bölümü aracılığıyla Kurumsal Yönetim Komitesi ve Denetim Komitesi'ne ulaştırılmaktadır.

Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar, iş ortakları ve diğer menfaat sahipleri öneri ve beklentilerini toplantı ve anketler aracılığıyla üst yönetime aktarma imkanına sahiptir.

ÖZET FİNANSAL VERİLER

Özet Finansal Veriler (TL)	Enflasyon Sonrası 31.12.2024	Enflasyon Sonrası 30.09.2025
Hazır Değerler	358.615.355	479.706.675
Alacaklar	4.448.255.225	3.938.788.621
Stoklar	3.098.644.485	2.761.061.784
Duran Varlıklar	5.429.180.502	5.632.024.976
Toplam Varlıklar	14.433.156.695	14.161.344.507
Finansal Borçlar	5.918.950.889	5.779.300.722
Toplam Yükümlülükler	11.802.284.251	12.367.286.483
Toplam Özkaynaklar	2.630.872.444	1.794.058.024

Özet Finansal Veriler (TL)	Enflasyon Sonrası 1 Ocak - 30 Eylül 2025	Enflasyon Sonrası 1 Temmuz - 30 Eylül 2025	Enflasyon Sonrası 1 Ocak - 30 Eylül 2024	Enflasyon Sonrası 1 Temmuz - 30 Eylül 2024
Net Satış Geliri	11.815.180.040	4.073.712.280	12.532.391.573	3.770.654.160
Brüt Kar	1.048.839.101	453.056.780	873.714.435	52.319.971
Net Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	(254.946.483)	(18.559.397)	(435.196.605)	(368.281.998)
Vergi Öncesi Kar / (Zarar)	(1.380.392.633)	(476.905.160)	(967.602.845)	(595.442.568)
Vergi Sonrası Kar / (Zarar)	(1.364.076.515)	(482.596.987)	(1.000.634.331)	(498.077.611)

2025 YILI ÜÇÜNCÜ ÇEYREK FİNANSAL PERFORMANSI

2025 yılı 3.çeyrek ciromuz 11.815 milyon TL, brüt karımız 1.048 milyon TL gerçekleşmiştir.

İş birimleri bazında performans incelendiğinde Saha Operasyon ve Savunma Teknolojileri iş birimlerinin performansının artarak devam ettiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak brüt karlılık seviyesinde yükselme meydana gelmiştir.

Faaliyet giderlerinde; kur farkı, pazarlama ve Ar-Ge giderlerinde oluşan artış kaynaklı faaliyet zararı olduğu görülmektedir. Parasal kazanç/kayıptaki düşüşün de etkisiyle net zararımız bu dönem 1.364 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 YILI ÜÇÜNCÜ ÇEYREK FİNANSAL DURUMU

2024 yıl sonu 14.433 milyon TL olan aktif büyüklüğümüz 2025 yılı 3. çeyrek de 14.161 milyon TL'dir.

2025 yılı 3. çeyrek aktifin %60'ını dönen varlık, %40'ını duran varlık, pasifin %17'si özkaynak, %83'ü dış kaynak olarak gerçekleşmiştir.

KAREL

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Güzeltepe Mah. Zübeyde Hanım Cad.

No: 23    Kapı No: 1

34680  sk dar / İstanbul

T: +90 212 355 48 00

karel.com.tr

01.01.2025 - 30.09.2025 Dönemi

Ticaret Sicil No: 265912 - 213484