

DÖNÜŞÜM DEVAM EDİYOR: KAREL İLE GELECEĞE

Yatırımcı Sunumu
9A25

KAREL



- Genel Değerlendirme
 - Dönüşüm Devam Ediyor
 - Dönüşüm Adımları
 - İş Birimlerinde Dönüşüm
- Finansal Sonuçlar
 - Gelirler
 - İş Birimleri Bazında Karlılık
 - Bilanço
 - Gelir Tablosu
- Sürdürülebilirlik
 - Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız
 - Sürdürülebilirlik Gündemimiz

1986

Yüzde yüz yerli teknoloji şirketi olarak kurulan Karel, aynı yıl içinde Karel markalı elektronik telefon santralini pazara sundu.

1990

Global ticaret hedefiyle ihracat faaliyetlerine başlayarak yurt dışı pazarına açıldı.

1993

Ankara Sincan'da Ar-Ge ve üretim tesisleri açıldı.

1994

Kurumsal Projeler grubu ilk projesini tamamladı.

1997

Beyaz eşya elektroniği alanında tasarım ve üretim faaliyetlerine başlandı.

2000

Telekom çözümlerinde Ortadoğu ve Afrika'da pazar lideri ve dünyanın en büyük 25 üreticisinden biri oldu.

2004

Askeri haberleşme çözümlerinin üretimiyle savunma sanayi alanında faaliyet göstermeye başladı.

2006

Halka arz edildi ve borsada işlem görmeye başladı. Yatırımcılarının desteği ile Türkiye'nin lider teknoloji şirketlerinden biri oldu.

2014

Türk Marka ve Patent Kurumu tarafından 'Tanınmış Marka' olarak tescillendi.

2022

Otomotiv faaliyet alanına giriş yapıldı. Nokia için 4.5G ve 5G tabanlı ekipman üretimi konusunda iş birliği yapıldı. **Doğan Holding**, Karel'in %40'ına ortak oldu.



Satış Geliri (TL)
16,2 milyar



5
Ana İş Kolu



4
İştirak



9A25
Çalışan
4.113



Türkiye'nin lider
PBX Üreticisi



Türkiye'nin en büyük
Elektronik Kart
Üretimi



19 yıllık
Borsa Geçmişi
40 yıllık
teknoloji birikimi



Telekom şirketlerinin
en kapsamlı
**Bölge Çözüm
Ortağı**

Bağlı Ortaklıklar

- Karel İletişim Hizmetleri A.Ş.
- Daiichi Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Global Pbx İletişim Teknolojileri A.Ş.
- Karel Europe S.R.L
- Karel İleri Teknolojiler A.Ş.

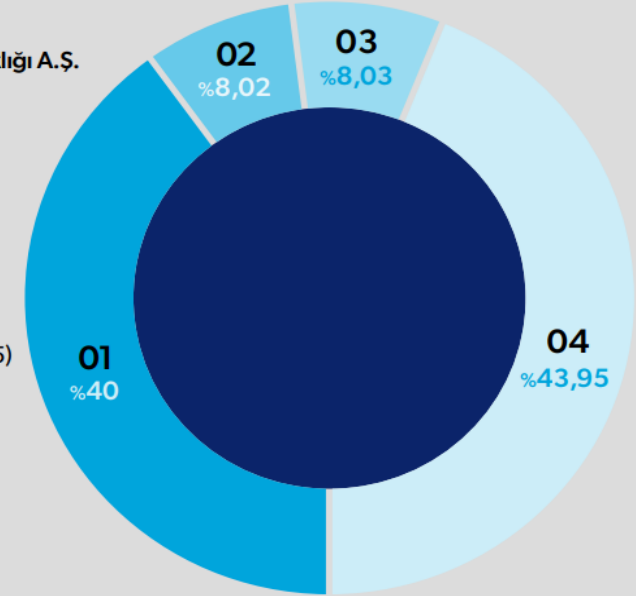
Hissedarlık Yapısı

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

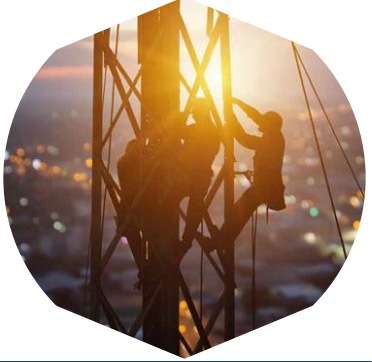
02 - Serdar Nuri Tunaoğlu
64.631.425 TL (%8,02)

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

04 - Diğer
354.195.225,85 TL (%43,95)



KAREL FAALİYET ALANLARI



SAHA OP. TEK.

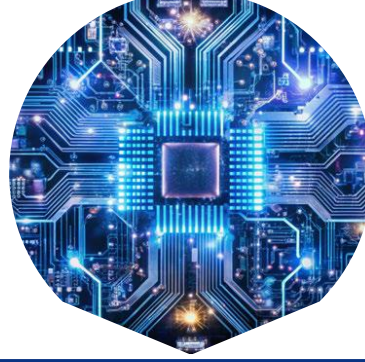
- **Telekom operatörleri** ile stratejik iş birlikleri
- **Turkcell** ve **Vodafone**'un Türkiye'deki **bir numaralı Bölge Çözüm Ortağı**
- Türkiye'de 72 ilde, 25 bin lokasyonda, 2.500 personel ve taşeron
- Uçtan uca sistem entegrasyonu, ihale bazlı anahtar teslim projeler
- Türk Telekom, BOTAŞ, TEİAŞ, EGM, belediyeler ile projeler
- **5G'de aktif rol**



OTOMOTİV TEK.

- **Daiichi** ile Türkiye'nin lider oyuncusu
- **Araç içi bilgi-eğlence sistemleri, kontrol çözümleri, kamera sistemleri**
- Yerli üretim avantajı
- Küresel ve yerel OEM'ler ile güçlü referanslar: **TOGG, Stellantis, Ford, VW, Toyota, Hyundai, GM, Volvo, Suzuki, Isuzu, Temsa, Karsan, vs.**
- **%60+ ihracat geliri**
- Gelişen sektör taleplerine hızlı yanıt sunma ve ürün sağlama kabiliyeti

DAIICHI
INFOTAINMENT SYSTEMS



ELEKTRONİK ÜRETİM

- **Yıllık 15 milyon kart üretme kapasitesi** ile Türkiye'nin en büyük EMS işletmelerinden biri
- Geniş müşteri gamı: **Savunma, otomotiv, beyaz eşya, telekom, IOT**
- **Son 3 yılda** üretim hattı, temiz oda ve altyapı için toplam **10 mn USD yatırım**
- ISO 9100 (savunma), IATF 16949 (otomotiv) ve ISO 9001 (beyaz eşya) kalite standartlarına tam uyum



İLETİŞİM TEK.

- **PBX** pazarında **%50'nin üzerinde pazar payı**
- **Son 3 yılda 2,5x** seviyesine çıkan gelirler
- Karel ürünlerinden oluşan geniş portföy
- Geniş bayi ağı
- **Kamu ve özel sektörde** güvenilir iş ortağı konumu
- **BTK, SSB, Bakanlıklar, Silahlı Kuvvetler, Jandarma projeleri**
- Yeni nesil ürün odağı



SAVUNMA TEK.

- **Yeni nesil IP Santral, Bulut Santral, Tümleşik ve ölçeklenebilir haberleşme çözümleri**
- Telli haberleşme sistemlerinde özgün, **yerli ve milli tasarımları ile lider**
- Yurt dışı pazarlarda artan faaliyetler
- **İhracatta** devam eden projeler ve **yeni fırsatlar: Romanya, Pakistan, Bangladeş, S.Arabistan, Türki Cumh.**
- **Karel İleri Tekn:** İleri düzey elektronik savunma ürün gamı

YENİ TEKNOLOJİLER (AR-GE)

KAREL'DE DÖNÜŞÜM

DÖNÜŞÜM DEVAM EDİYOR: KAREL İLE GELECEĞE

- **2024 dönüşüm sürecimizin başlangıcı** olarak belirlendi.
- 2025'in geldiğimiz noktada dönüşüm, çoğu iş biriminde **somut aksiyonlara** ve iş sonuçlarına yansıdı.
- Organizasyonel **sadeleşme** ve **yeniden yapılanma süreciyle daha çevik, odaklı ve sonuç odaklı** bir organizasyon oluşturuldu.
- Dönüşüm, finansal performansa **olumlu etkiler** sağladı.
- **Daha hızlı karar alma** ve değişen ihtiyaçlara **esnek çözümler** sunan yeni Karel yapısı şekillendirildi.
- **Uzun vadeli iş ortaklıkları** ve teknoloji yatırımları, **dönüşümün** sağlam temeller üzerinde ilerlemesini destekliyor.
- 2025'in ilk yarısı, **stratejiden aksiyona** ve somut kazanımlara geçişte dönüm noktası oldu. Şimdi ise artık yalnızca stratejik kararların yanı sıra bu kararların hayata geçen sonuçlarının da görünür olduğu bir döneme girdik.
- Karel, sadece teknoloji şirketi olmakla kalmayıp, geleceği bugünden inşa eden **dinamik ve vizyoner** bir yapıya dönüşüyor.

AMACIMIZ:

Verimli, karlı, sağlam bir baz ile sürdürülebilir büyüme azmine dönüş sağlamak.

Sıkılaşmak, teknolojik derinlik, dinamik satış.

Sadeleşme

- İş birimleri
- Organizasyon yapısı
- Üretim teknikleri

Modernizasyon/Dijitalleşme

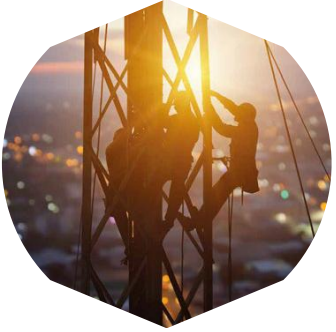
- 8.5 mn USD yatırım
- Avrupa'nın en büyük otomatik dizgi hattı
- MOM Sistemi (Üretim Operasyon Yönetimi)
- Stok yönetimi

Merkezileşme

- Finans
- Satın alma
- Pazarlama & İletişim
- İSG
- Sürdürülebilirlik

İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSİYONLARI

İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSİYONLARI



**SAHA
OPERASYON TEK.**

- Vodafone Sözleşme
 - 01/2025-01/2029 Enerji Yönetimi: Lityum Akü/IOT cihaz (yaklaşık 45 mn USD)
- Turkcell Grup Sözleşme
 - 04/2025-12/2027 Saha bakım kurulum (yaklaşık 20 Milyar TRY)
 - Saha operasyonları kontrat yenilemesi sonrası faaliyet karında 20 puanlık artış sağlandı.
- Stratejik Altyapı Projeleri
 - BOTAŞ, TEİAŞ, EGM (radyolink), DWDM ve fiberoptik transmisyon sistemleri
 - Kent Güvenlik ve Trafik Yönetimi
- Dijital Dönüşüm
 - Tüm saha operasyonlarını daha verimli ve çevik hale getirmek amacıyla dijital yönetim platformu devreye alınmıştır. Bu sistem sayesinde görev planlamaları, iş dağılımları ve arıza müdahaleleri dijital ortamda gerçekleştirilmektedir. Kaynak kullanımı ve personel verimliliği anlık olarak izlenebilmekte; böylelikle sağlanan optimizasyon ile verimlilik artırılmakta ve yeni projelere hızlı şekilde yanıt verilebilmektedir.

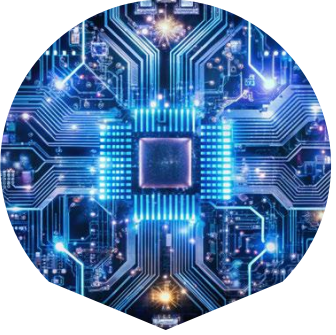
İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSİYONLARI



OTOMOTİV TEK.

- Otomotiv elektroniğı altyapı ve süreç yatırımları
 - *Class 8 temiz oda-otomotiv dizgi üretim başladı./ Class 6 temiz oda kamera üretim devam ediyor.*
- Ford F-Max Araç için eğlence sistemi:
 - *Eylül 2025’de seri üretime geçildi.*
- Togg, elektronik modülleri ve kamera üretimi
 - *Yıl sonu kapanışı geçen seneye göre daha yüksek adette gerçekleşmesi bekleniyor.*

İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSİYONLARI



ELEKTRONİK ÜRETİM

- Tüketici Elektroniği
 - *Kontrat yapılandırma: Fiyat&karlılık artışı, ürün adedinde düşüş*
 - *Katma değerli ürünlere geçiş*
- Savunma Elektroniği
 - *29 mn USD+ backlog, yeni fırsat alanı*
 - *Boşalan kapasiteyi savunmaya yönlendirme*
- Telekom Elektroniği
 - *Yeni ürün üretimi ve 5G fırsat*

- ❖ **Son 3 yılda** üretim hattı, temiz oda ve altyapı için toplam **10 mn USD yatırım** gerçekleştirildi.
- ❖ Yüksek katma değerli savunma, otomotiv ve iletişim teknolojileri segmentlerinde büyüme.
- ❖ Yeni stratejik müşteri kazanımı, var olan müşterilerde derinleşme fırsatları.

İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSIYONLARI



İLETİŞİM TEK.

- KOBİ Dijital Dönüşüm ve Yeni Ürün Lansmanları
 - *Karel CRM, Karel IPX, Karel Lite*
 - *Yapay zeka destekli iletişim platformu*
- Kamu Kurumları Çözüm Ortağı
 - *Satış Projeleri: Ticaret Bakanlığı Gümrük Muhafaza Genel Müdürlüğü, Milli Savunma Bakanlığı, Hacettepe Üniversitesi*
 - *Güvenilir Network Çözümleri& Yazılım ve Donanım*
- Çevresel Algılama Sistemleri
 - *Yapay zeka destekli görüntü işleme projeleri*
 - *Raf Takip Sistemi / Otel Varlık Yönetimi*

İŞ BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜM AKSİYONLARI



SAVUNMA TEK.

- Yeni Entegre Sistemlere Geçiş
 - *5G Özel Mobil Ağ ve Taktik Uygulamalar, Araç İçi İletişim Ağ Geçidi, MOBAT (Operasyonel Başlık Takımı)*
- Yeni Mutabakat Zaptları
 - *Karel Europe&Havelsan (Komuta Kontrol Sistemleri), TUSAŞ (BFI), SAAK Suudi Arabistan (Sahra Santrali ve telefonu teknoloji transferi)*
- BFI Yedek Uçuş Göstergesi
 - *Hürkuş, Milli Muharip Uçak Kaan, Atak II, Su25*
- İhracat Faaliyetleri
 - *Romanya, Suudi Arabistan, Pakistan, Bangladeş*

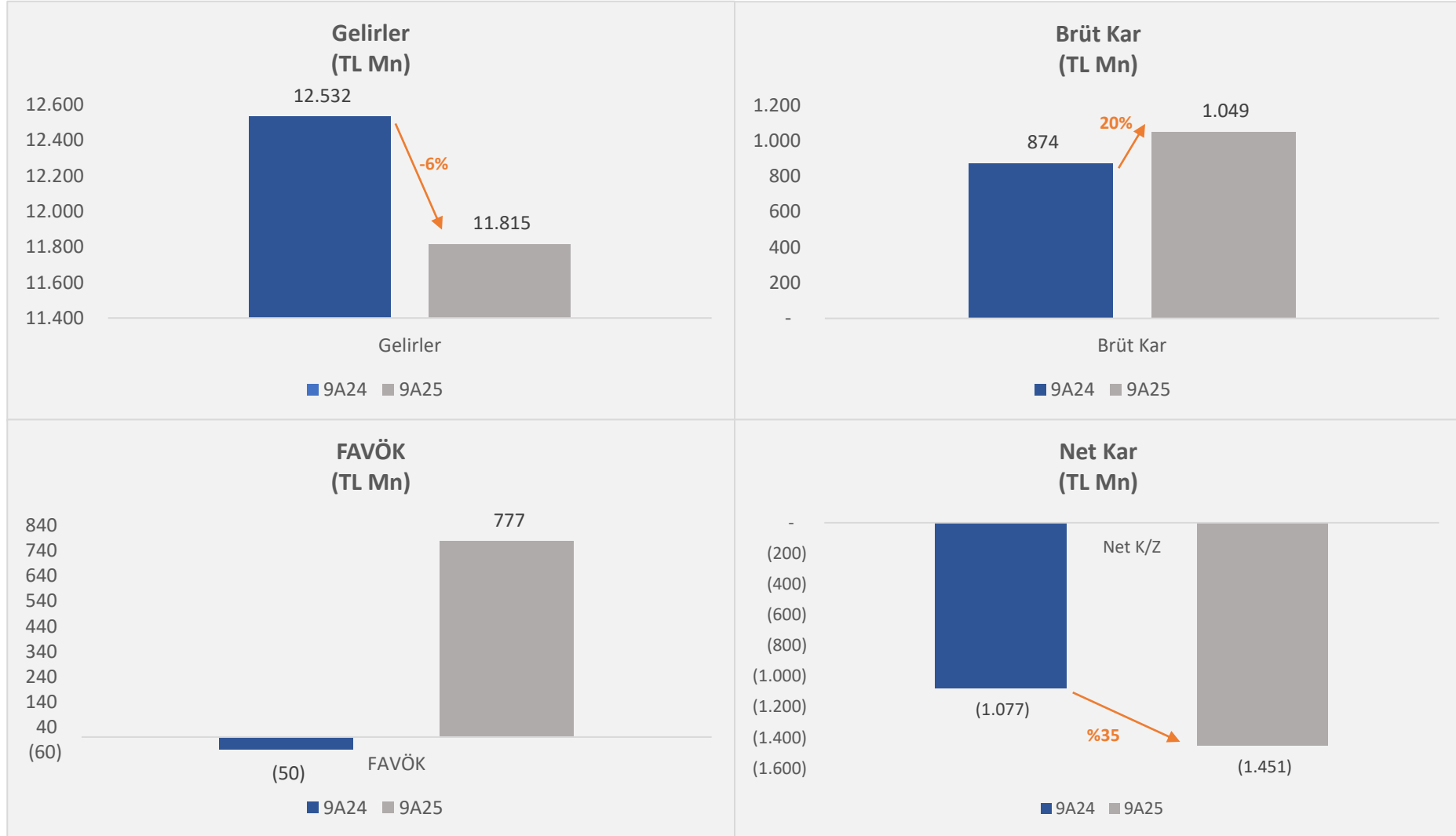
FİNANSAL SONUÇLAR

FİNANSAL SONUÇLAR-GENEL DEĞERLENDİRME

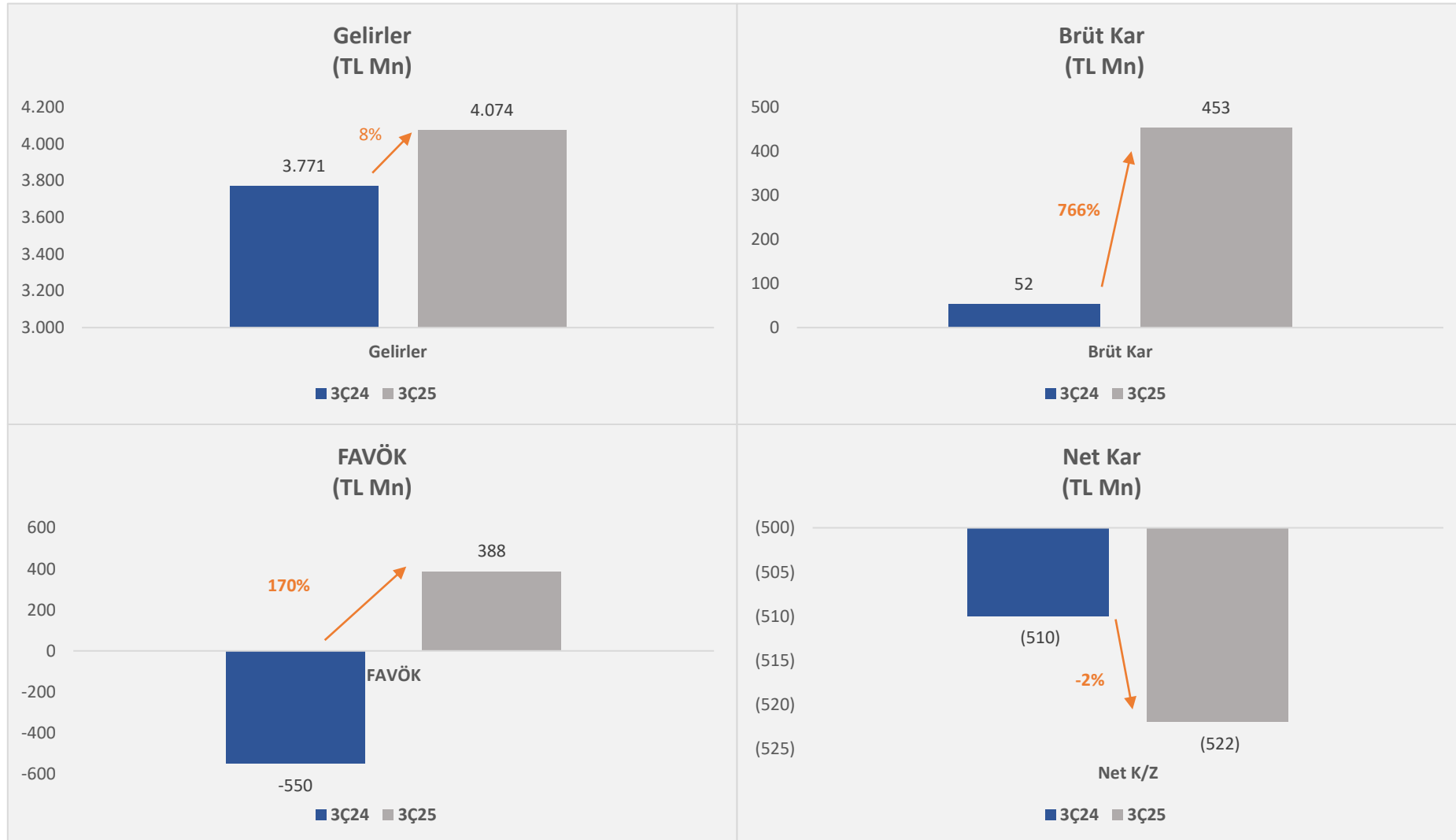
- **Elektronik Üretim:** Geleneksel üretici rolünden çıkarak yüksek teknoloji ürünü üreticisi ve stratejik teknoloji ortağı kimliğine doğru evrilen dönüşüm süreci, 2025 yılında ivme kazanmıştır. Bu kapsamda, sektörlerde sürdürülebilir büyümeyi desteklemek amacıyla portföy dengelenmesi ve müşteri kontratlarının yeniden yapılandırılmasına odaklanılmıştır.
- **Savunma Teknolojileri:** Entegre çözümlere dönüşüm vizyonu ile şekillenen 2025 yılının ilk dokuz ayı, sistem mimarisi, ürün birlikteliği ve yetkinlik entegrasyonu üzerine yoğunlaşmıştır.
- **Saha Operasyon Teknolojileri:** 1 Nisan 2025 itibarıyla Turkcell Grup (Turkcell, Superonline – SOL ve Global Tower – GT) ile olan saha hizmetleri sözleşmemiz 3 yıl süreyle yenilenmiştir.
- **İletişim Teknolojileri:** Yılın ilk yarısında iletişim teknolojileri alanında öne çıkan pek çok gelişmeye imza atıldı. Dijital dönüşümü destekleyen yeni ürün ve hizmetlerimizi devreye alındı. Geçen seneye göre büyüme göstermiştir.
- **Otomotiv Teknolojileri:** Sektörel bazı zorluklar olsa da Karel için fırsatları da beraberinde getirmiş; **Daichi**, dönüşüm yolculuğumuzun önemli itici güçlerinden biri olmuştur.

Milyon TL	3Ç24	3Ç25	Değişim	9A24	9A25	Değişim
Gelirler	3.771	4.074	8%	12.532	11.815	-6%
Brüt Kar	52	453	766%	874	1.049	20%
%	1%	11%		7%	9%	
FAVÖK	(550)	388	a.d	(50)	777	a.d
%	a.d	10%	a.d	a.d	7%	a.d
Net Kar	(510)	(522)	2%	(1.077)	(1.451)	35%
%	-14%	-13%		-9%	-12%	

9A24/9A25

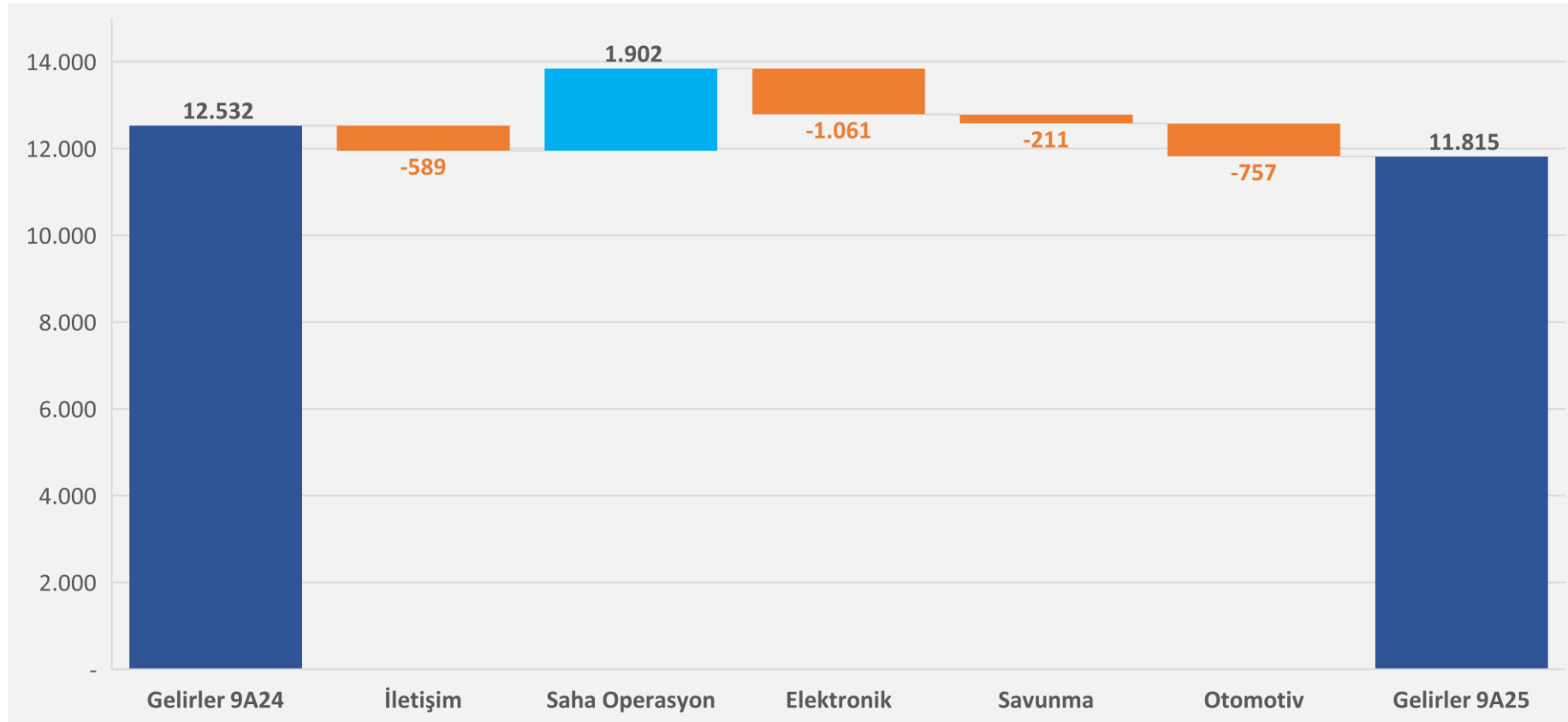


3Ç24/3Ç25



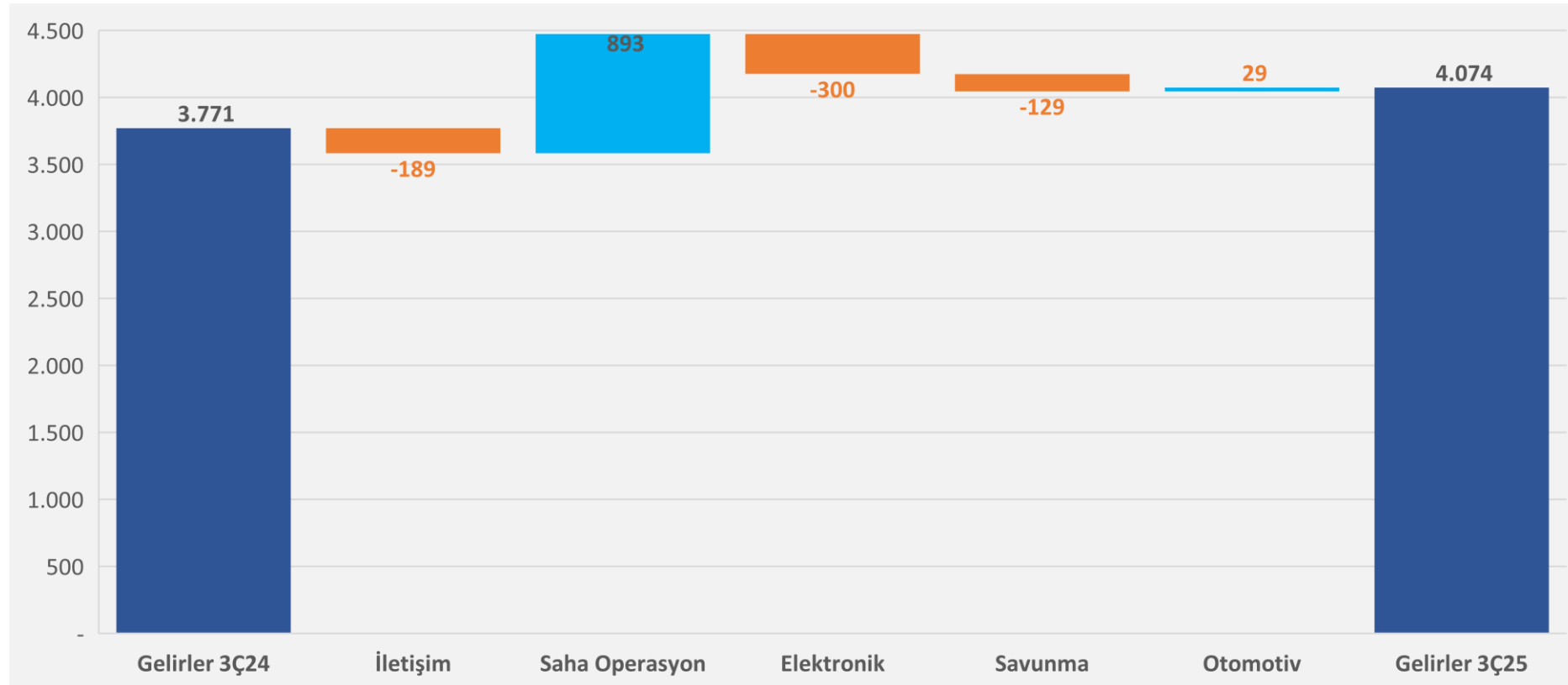
GELİRLER (milyon TL)

9A24/9A25



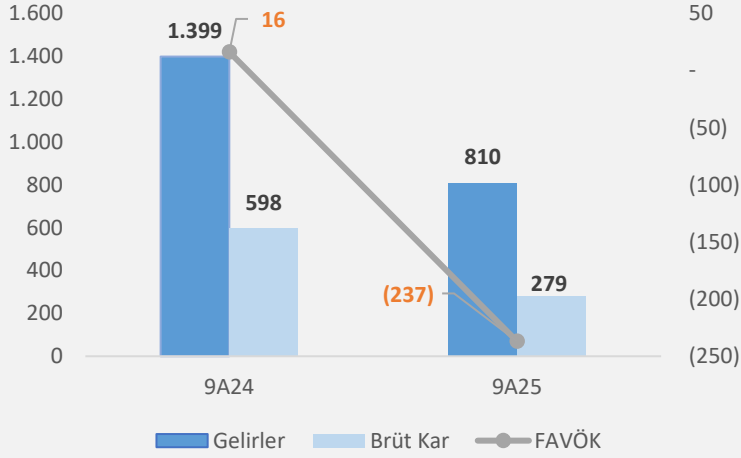
GELİRLER (milyon TL)

3Ç24/3Ç25

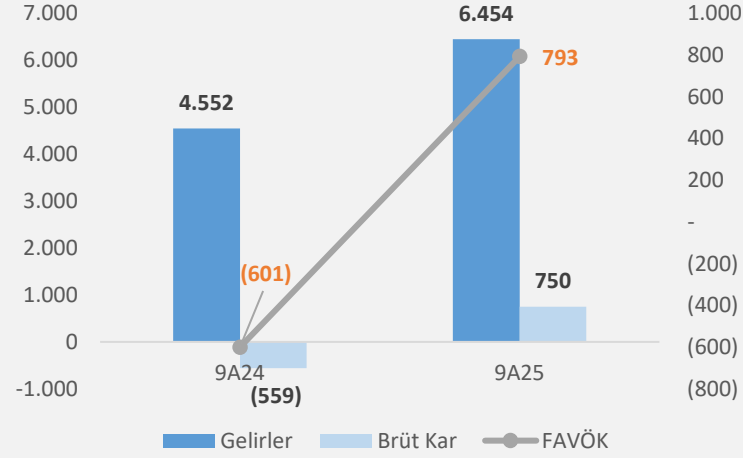


9A24/9A25

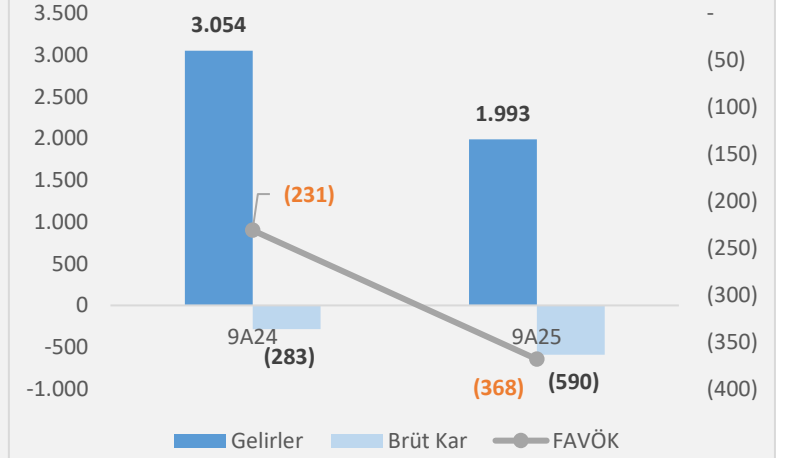
İletişim Teknolojileri



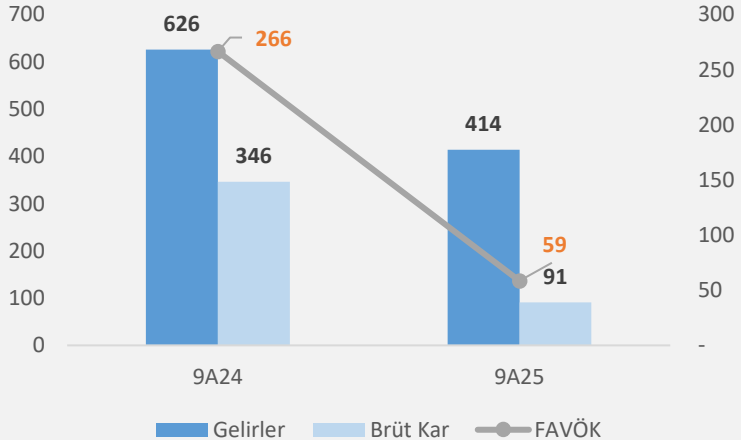
Saha Operasyon Teknolojileri



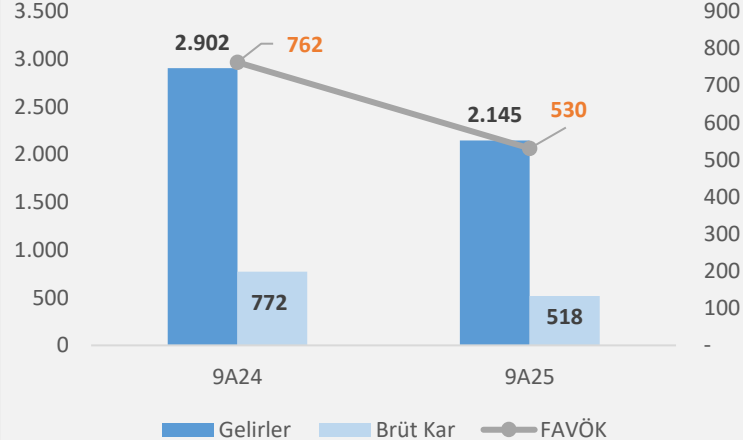
Elektronik Üretim



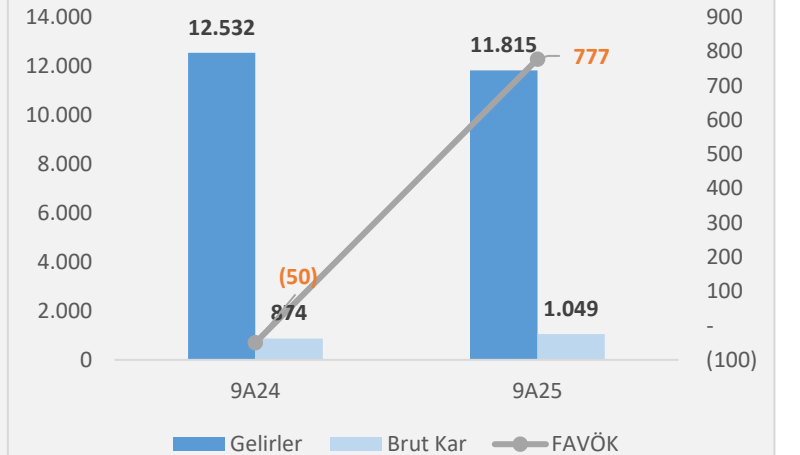
Savunma Teknolojileri



Otomotiv Teknolojileri

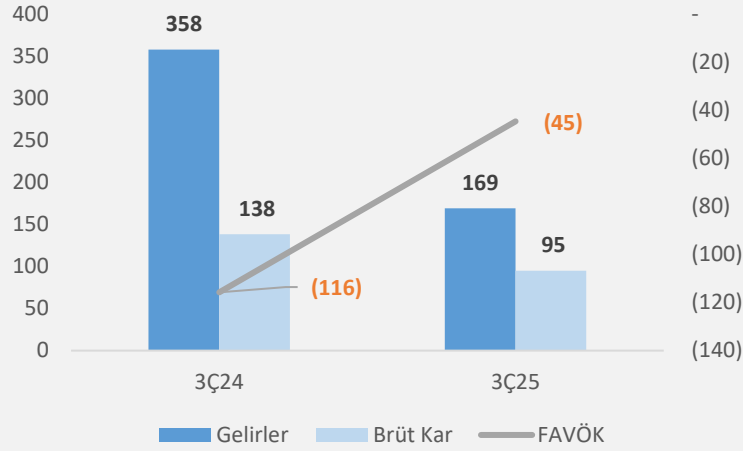


Karel

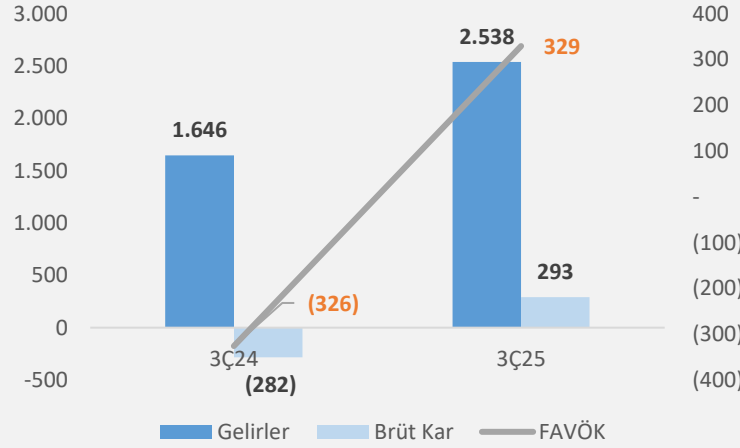


3Ç24/3Ç25

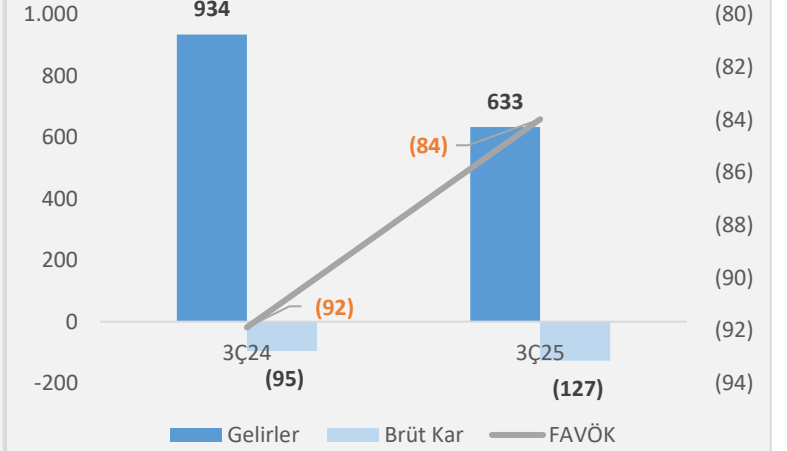
İletişim Teknolojileri



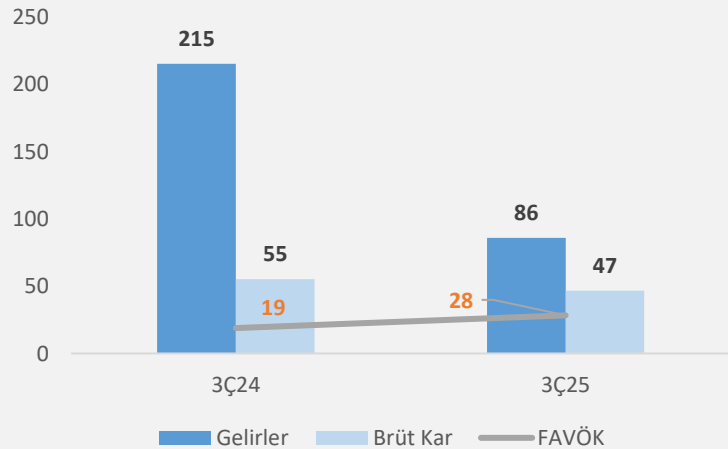
Saha Operasyon Teknolojileri



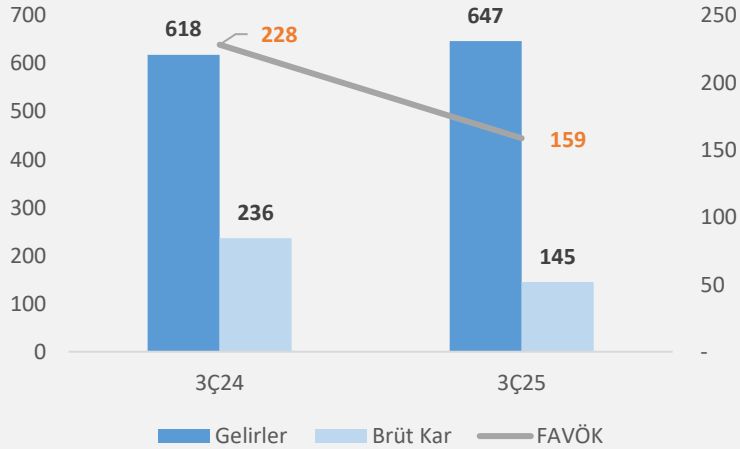
Elektronik Üretim



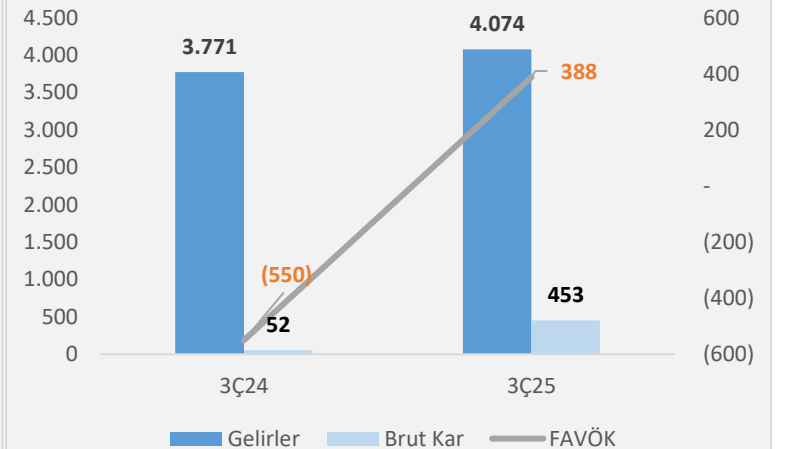
Savunma Teknolojileri



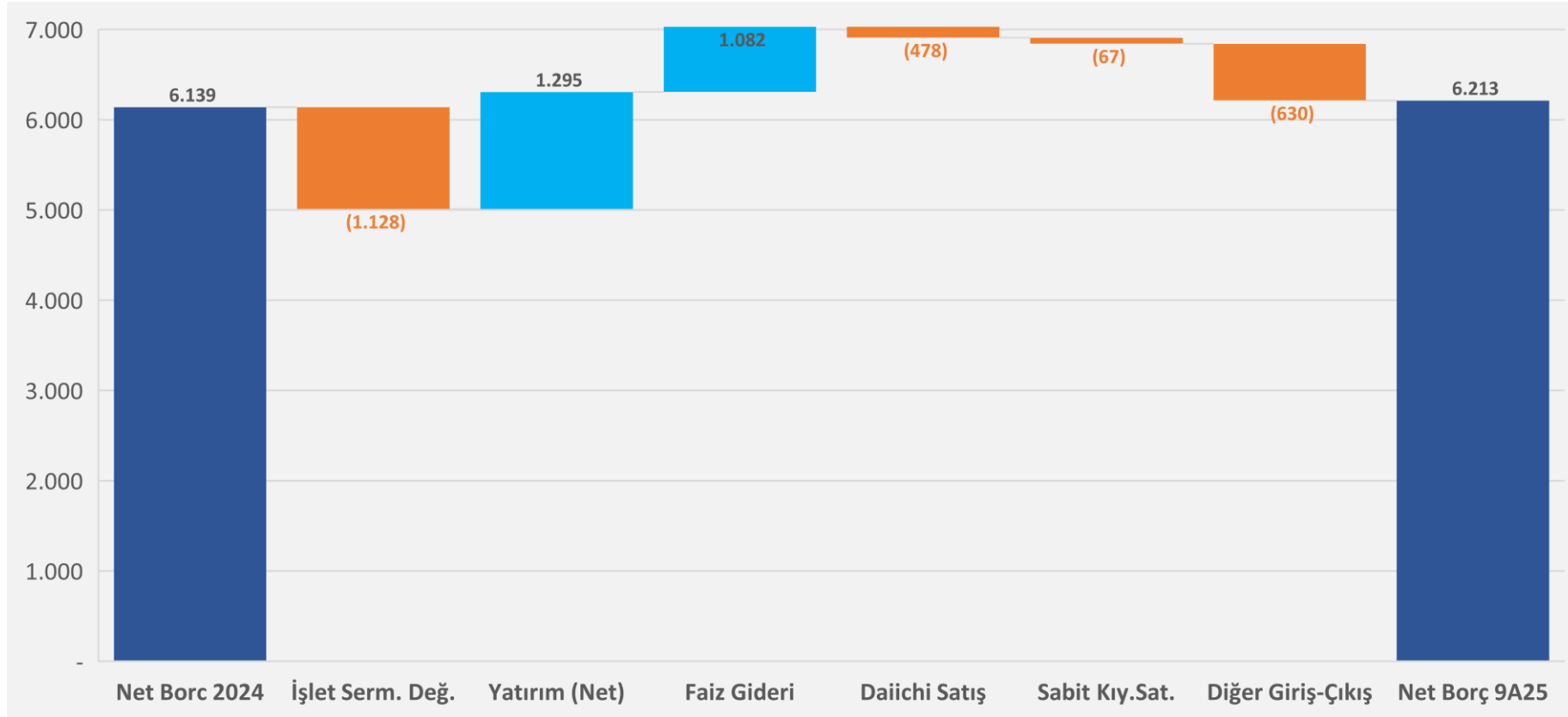
Otomotiv Teknolojileri



Karel



2024/9A25



BİLANÇO (TL)

Karel Konsolide (*)	IAS29 Sonrası	IAS29 Öncesi	IAS29 Sonrası	IAS29 Öncesi
	30.09.2025	30.09.2025	31.12.2024	31.12.2024
VARLIKLAR				
Dönen Varlıklar	8.529.319.531	8.106.681.080	9.003.976.193	6.794.673.220
Duran Varlıklar	5.632.024.976	3.616.985.992	5.429.180.502	2.730.446.597
Toplam Varlıklar	14.161.344.507	11.723.667.072	14.433.156.695	9.525.119.817
KAYNAKLAR				
Kısa Vadeli Yükümlülükler	11.019.080.037	11.007.589.899	10.583.773.987	8.404.535.859
Uzun Vadeli Yükümlülükler	1.348.206.446	1.342.190.900	1.218.510.264	1.002.011.930
Özkaynaklar	1.794.058.024	(626.113.727)	2.630.872.444	118.572.028
Toplam Kaynaklar	14.161.344.507	11.723.667.072	14.433.156.695	9.525.119.817

* TL cinsinden hazırlanmış cari dönem konsolide finansal tablolar, bilanço tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmekte olup önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine raporlama dönemi sonundaki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.

GELİR TABLOSU (TL)

Karel Konsolide (*)	IAS29 Sonrası	IAS29 Öncesi	IAS29 Sonrası	IAS29 Öncesi
	30.09.2025	30.09.2025	30.09.2024	30.09.2024
Hasılat	11.815.180.040	11.000.960.596	12.532.391.573	8.621.506.644
Satışların Maliyeti	(10.766.340.939)	(9.488.408.979)	(11.658.677.138)	(7.733.253.708)
Brüt Kar (Zarar)	1.048.839.101	1.512.551.617	873.714.435	888.252.936
Esas Faaliyet Kârı (Zararı)	(254.946.483)	406.896.869	(435.196.605)	29.308.008
Finansman Öncesi Faaliyet Kârı (Zararı)	(239.622.156)	422.221.196	(433.217.515)	32.220.246
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kârı (Zararı)	(1.380.392.633)	(1.214.775.883)	(967.602.845)	(748.364.450)
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kârı (Zararı)	(1.364.076.515)	(1.217.243.355)	(1.000.634.331)	(772.862.497)
Dönem Kârı (Zararı)	(1.364.076.515)	(1.217.243.355)	(1.000.634.331)	(772.862.497)

* TL cinsinden hazırlanmış cari dönem konsolide finansal tablolar, bilanço tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmekte olup önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine raporlama dönemi sonundaki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ

Vizyonumuz

- Çevreye ve topluma duyarlı, sorumlu üretim anlayışı
- SKH'ler (BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) rehberliğinde hareket

Odaklandığımız Etki Alanları

- Kaynak verimliliği & Atık yönetimi (SKH 12)
- Karbon ayak izinin azaltılması (SKH 13)
- İş sağlığı & güvenliği, insana yakışır iş ortamı (SKH 8)
- Etik ve sürdürülebilir tedarik zinciri (SKH 9&17)
- Yeni teknolojilere yatırım, sürdürülebilir çözümler geliştirme

Enerji Verimliliği ve
Karbon Yönetimi

Malzeme Yönetimi ve
Kaynak Verimliliği

Sosyal Sorumluluk ve
Toplumsal Katkı

Tedarik Zinciri
Sürdürülebilirliği

İnovasyon ve Teknolojik
Gelişim

Uyum ve Mevzuat
Takibi



Karel olarak, sürdürülebilirlik performansımızı ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu hale getirme hedefimiz doğrultusunda 2025 yılı itibarıyla önemli adımlar attık.



Sürdürülebilirlik Komitesi

- Sürdürülebilirlik komitesi oluşturuldu.
- Tüm sektörlerden temsilcilerle, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularında bütünsel bir yaklaşım benimseniyor.
- Komitenin çalışma esasları QDMS sistemine tanımlandı ve düzenli toplantılarla yürütülüyor.



TSRS

(Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) Süreci

- TSRS uyumlu 2024 yılı Sürdürülebilirlik Raporumuz yayımlanmıştır.
- Kurumsal karbon ayak izi, çevresel etki verileri ve sosyal göstergeler bu kapsamda risk ve fırsatlar TSRS çerçevesine göre raporlandı.

YASAL UYARI

28.12.2023 tarihli ve 2023/81 sayılı Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ve sermaye piyasası kurumlarının, 31.12.2023 tarihinde veya sonrasında sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verildiği kamuya duyurulmuştur.

2025 yılı üçüncü çeyrek finansal sonuçlarına ilişkin olarak hazırlanan bu sunumda, Sermaye Piyasası Kurulu'nun 28/12/2023 tarihli Kararı'na uygun olarak Türkiye Muhasebe/ Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan Şirketimizin TMS 29 hükümlerine göre enflasyon muhasebesi uygulanmış ve bağımsız denetimden geçmemiş finansal verileri esas alınmıştır.

Bu dokümandaki bilgiler Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. tarafından güvenilir olduğuna inanılan kaynaklardan sağlanmıştır, ancak, Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. bu bilgilerin doğruluğunu, eksiksizliğini ve gerçekliğini garanti etmez. Bu doküman yalnızca bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır. Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. tarafından kamuya ve ilgili kurumlara açıklanan mali raporlar ve tablolar tek kaynak olarak kabul edilir. Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş., bu dokümanın kullanımından doğabilecek veya içerikteki yanlış anlaşılan bilgilerin yol açabileceği doğrudan veya dolaylı herhangi bir zarardan dolayı sorumluluk kabul etmez. Bu dokümanda yer alan tüm tahminler Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.'nin görüşüdür ve önceden bildirim gerek duyulmaksızın değiştirilebilir. Bu doküman yatırımcılar için bir tavsiye olarak yorumlanamaz ve Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. bu doküman baz alınarak alınan yatırım kararlarının sonuçlarından herhangi bir sorumluluk almayacağını açıkça beyan eder. Bu doküman kişiye özel hazırlanmıştır; çoğaltılamaz, dağıtılamaz ve üçüncü şahıslar ile herhangi bir amaçla paylaşılamaz.

TEŞEKKÜRLER

KAREL

