

ENTEĞRE
TEKNOLOJİ GÜCÜ:
KAREL

KAREL

Entegre Teknoloji Gücü: **Karel**

40 yıllık mühendislik birikimini sistem mimarisi yaklaşımıyla birleştiren Karel, iletişimden savunma teknolojilerine uzanan entegre çözümleriyle sürdürülebilir büyüme ve yüksek katma değer üretme hedefiyle ilerlemektedir.

İletişim teknolojilerinden doğan bu mühendislik gücünü inovasyon odağıyla elektronik üretim, savunma ve saha operasyon teknolojilerine taşıyan şirketimiz; dünyada giderek önem kazanan yerleşme eğilimi ve teknoloji güvenliğinin stratejik bir başlık haline geldiği bu dönemde, kendi geliştirdiği ve ürettiği çözümlerle Türkiye için sürdürülebilir değer üretmeye devam etmektedir.

İletişim altyapılarında kurduğumuz uzun vadeli stratejik ortaklıklar ve saha operasyon yetkinliğimiz sayesinde kesintisiz ve güvenli iletişimin sağlanmasına katkı sunarken, farklı iş alanlarımızın yarattığı sinerjiyle geleceğe yönelik güçlü bir büyüme ve değer yaratma potansiyeli taşıyoruz.

KAREL

İÇİNDEKİLER

4	CEO MESAJI	20	2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ	66	DÖNEM İÇİNDEKİ ÖNEMLİ GELİŞMELER
6	YÖNETİM KURULU	20	İletişim Teknolojileri	67	DÖNEM SONRASI ÖNEMLİ GELİŞMELER
8	SERMAYE VE ORTAKLIK YAPISI	24	Savunma Teknolojileri	68	ÖZET FİNANSAL VERİLER
10	DOĞAN HOLDİNG	28	Saha Operasyon Teknolojileri	70	KÂR DAĞITIM
12	KISACA KAREL	32	Otomotiv Teknolojileri	70	ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ
14	İletişim Teknolojileri	36	Elektronik Üretim	72	YATIRIMDAKİ GELİŞMELER
15	Savunma Teknolojileri	40	Ar-Ge/Yeni Teknolojiler	73	TEŞVİKLER
16	Saha Operasyon Teknolojileri	44	ÖDÜLLER	74	YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ
17	Otomotiv Teknolojileri	48	ETKİNLİKLER	78	KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU
18	Elektronik Üretim	52	KALİTE&SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		
19	Ar-Ge/Yeni Teknolojiler	56	İNSAN KAYNAKLARI		
		60	İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ		
		64	MALİ HAKLAR		
		64	MENFAAT SAHİPLERİ		

CEO MESAJI ALTAY DOĞU

2025 yılı, küresel ölçekte belirsizliklerin öne çıktığı, jeopolitik gerilimlerin arttığı, ekonomik dengelerin yeniden şekillendiği, teknolojideki rekabetin daha da yükseldiği, teknolojiye sahip olmanın ve teknoloji bağımsızlığının ne kadar önemli olduğunu bir kere daha gördüğümüz bir dönem oldu.

Türkiye’de ise enflasyonla mücadele, finansal istikrarın sağlanması ve ekonomik büyüme hedefleri iş dünyasının ana gündemini oluşturdu. Bu zorlu ama aynı zamanda fırsatları barındıran ortamda, teknoloji şirketleri için çeviklik, rekabet gücü, mali disiplin ve doğru stratejik konumlanma her zamankinden daha kritik hale geldi.

Ekim ayından bu yana sürdürdüğüm Karel CEO'luk görevinde, köklü bir geçmişe ve güçlü mühendislik birikimine sahip bu güzide kuruluşun dönüşüm sürecine liderlik etme sorumluluğunu üstlendim. Karel, 40 yıllık bilgi birikimi; kurumsal pazarda ve savunma sektöründe sahip olduğu güçlü müşteri ilişkileri; zengin ürün ve çözüm portföyü ile iletişim ve savunma teknolojileri alanındaki deneyimli ve yetkin çalışanları sayesinde, yerli ve milli teknoloji geliştirme, elektronik üretim ile telekom ve bilişim altyapıları için kurulum, bakım ve teknik destek hizmetleri sunma kabiliyetiyle, çok daha güçlü bir finansal yapı ile en zorlu koşulları aşarak ilerlemesini sürdürecektir.

2025 yılı boyunca odağımız, şirketimizi finansal olarak daha sağlam bir zemine taşımak ve sürdürülebilir, sağlıklı büyüme rotasına yerleştirmektir. Bu kapsamda mali disiplin, verimlilik artışı ve operasyonel iyileşme sağladığımız alanlarda elde edilen sonuçların operasyonel kârlılığa yansımaya başladığını görmek önemli bir gelişme oldu. Aynı dönemde üretim altyapımızdan süreç yönetimine kadar uzanan modernizasyon çalışmalarımızı hızlandırarak, verimlilik, kalite ve teslimat performansımızı güçlendirecek yapısal adımlar attık.

Yılın en önemli stratejik adımlarından biri ise, sistem mimarisi yaklaşımını benimsememizdi. Karel olarak odağımızı yalnızca ürün geliştiren bir yapıdan, entegre sistem çözümleri sunan bir teknoloji şirketine dönüştürme yönünde netleştirdik. Bu dönüşüm, hem daha yüksek katma değer üretmemizi hem de yeni pazarlara ve iş alanlarına açılmamızı sağlayacak temel stratejik eksenimizi oluşturuyor.



Müşteri odaklılık, operasyonel mükemmelliğe yönelik kararlılık ve güçlü mühendislik yetkinliğimiz, bu dönüşüm sürecinde en önemli dayanaklarımız olmaya devam ediyor. Aynı zamanda ülkemizin kalkınma hedefleriyle ortak bir zeminde, çevresel ve kurumsal sorumluluklarımız doğrultusunda gerekli adımları atmayı sürdürüyoruz.

Önümüzdeki dönemde önceliğimiz; finansal yapımızı daha da güçlendirmek, sistem çözümleri odağında büyümek, ülke genelinde ve yurt dışında hizmet kapsamımızı genişletmek, yeni iş alanlarında,

yeni müşterilerde varlığımızı artırmak ve Karel’in köklü bilgi birikimini geleceğin teknolojileriyle buluşturmaktır.

Bu süreçte gösterdikleri özveri için çalışma arkadaşlarıma, güvenleri için müşterilerimize ve destekleri için tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim. Karel’in güçlü geçmişi ve dönüşüm iradesiyle geleceğe daha güvenle baktığımıza inanıyorum.

Altay Doğu
CEO

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	02	03	04
01 - Öncü Girişim Sermaye Ortaklığı A.Ş. 322.354.210,5 TL (%40)	% 40	% 8,02	% 8,03	% 43,95
02 - Serdar Nuri Tunaoglu 64.631.425 TL (%8,02)				
03 - Şakir Yaman Tunaoglu 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.



DOĞAN HOLDİNG

Türkiye'nin önde gelen değer odaklı, öncü 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, 4.000'e yakın çalışanıyla değer yaratmaya devam etmektedir.



KISACA KAREL

Karel, 1986 yılında kurulmuş olup Ar-Ge'den tasarıma, elektronik üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri kendi bünyesinde yürüten, entegre ve yenilikçi çözümler geliştiren, ülke genelinde telekom ve bilişim alt yapıları için kurulum, bakım ve teknik destek hizmetleri sunan öncü bir teknoloji şirkettir. Dünya standartlarında %100 yerli üretim yetkinliklerine sahiptir.

2006 yılında halka açılan şirket, 30 Haziran 2022 itibarıyla Doğan Holding bünyesine katılmıştır. Türkiye'nin önde gelen elektronik üreticilerinden biri olan Karel, Ankara Sincan'daki 35 bin metrekare büyüklüğündeki modern üretim merkezi ve alanında uzman mühendis kadrosu ile güçlü bir teknoloji ve Ar-Ge altyapısına sahiptir. Şirketin Ar-Ge merkezi, Türkiye'nin en yetkin teknoloji merkezleri arasında gösterilmektedir.

Karel'in müşterileri arasında; Türkiye ve dünyadan önde gelen tüketici elektroniği ve otomotiv markaları, telekom ekipman üreticileri, yerli ve yabancı savunma sanayi kuruluşları, kamu ve özel sektör kurumları, telekom operatörleri ile yüz binlerce KOBİ ve start-up yer almaktadır.

Şirket, Fortune 500 Türkiye listesinde üst üste sekiz kez yer almış; ayrıca Brand Finance tarafından "Türkiye'nin En Değerli 100 Markası" arasında gösterilmiştir.

Karel; İletişim Teknolojileri, Savunma Teknolojileri, Saha Operasyon Teknolojileri, Otomotiv Teknolojileri ve Elektronik Üretimi alanlarında faaliyet göstermektedir.



İletişim Teknolojileri

Karel, yaklaşık 40 yıldır Türkiye PBX pazarındaki liderliğini sürdürmekte ve işyeri haberleşme altyapılarında öncü teknoloji sağlayıcılarından biri olarak konumlanmaktadır.



700 bini aşkın işletme ve kamu kurumu tarafından kullanılan çözümleriyle; IP telefon santralleri, çağrı merkezi sistemleri, mobil iletişim, video konferans ve bulut tabanlı haberleşme altyapıları geliştirip üretmekte ve yurtiçi ile yurtdışı pazarlara sunmaktadır. Karel, dijital dönüşümün hızlandığı kurumsal dünyada artan talebe yanıt vermekte ve tekrar eden gelir modeliyle büyüme potansiyelini artırmakta ve yeni nesil entegre sistemleriyle kurumların dijital dönüşüm yolculuklarını desteklemektedir.

Şirket, yerli yazılım geliştirme gücü ve siber güvenlik odaklı çözüm mimarisi ile özellikle kritik iletişim altyapılarında güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. Kendi mühendisleri tarafından geliştirilen sistemler sayesinde kurumlara veri güvenliği, süreklilik ve yüksek operasyonel güvenilirlik sunmaktadır. Haberleşme çözümlerini tamamlayan kamera güvenlik izleme sistemleri, görüntüleme ve analitik çözümleri, plaka tanıma ve akıllı sistem uygulamalarıyla portföyünü genişleten Karel; yapay zekâ ve IoT teknolojilerini iletişim altyapılarına entegre ederek kurumların dijital dönüşüm süreçlerine güvenli ve entegre çözümlerle destek vermektedir.

Savunma Teknolojileri

Karel, savunma sanayi alanında geliştirdiği yenilikçi ve yerli çözümlerle hem Türkiye’de hem de uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren güçlü bir teknoloji sağlayıcısıdır.

Kara, deniz ve hava platformlarına yönelik özgün tasarımlar geliştiren şirket; askeri sahra santralleri, haberleşme ağ geçidi ve anahtarlama sistemleri, gemi tipi telefon santralleri, gemi alarm ve anons sistemleri, askeri iç konuşma sistemleri, el tipi askeri bilgisayarlar ve aviyonik çözümlerden oluşan geniş bir ürün portföyüne sahiptir.

T.C. Millî Savunma Bakanlığı ile yürütülen sözleşmeler kapsamında üretim faaliyetlerini sürdüren Karel; dost ve müttefik ülkelere doğrudan satış, iş birlikleri ve yerel üretim modelleriyle ihracat çalışmalarına devam etmektedir.

Kara araçları için iç konuşma sistemleri, deniz platformları için alarm ve santral çözümleri, hava platformları için yedek uçuş göstergesi gibi kritik ürünler geliştiren şirket; Milli Muharip Uçak ve Hürkuş gibi ulusal projelerde de yer almaktadır. Elektronik motor kontrol üniteleri, elektronik harp ve karşı tedbir sistemleri, askeri başlık takımları ve aktif gürültü önleme teknolojileri gibi ileri teknoloji alanlarında Ar-Ge faaliyetlerini sürdürmektedir. Askeri standartlara uygun EMI/EMC test laboratuvarı ile yalnızca kendi projelerinin değil, sektör paydaşlarının test ihtiyaçlarına da hizmet



sistemlerinde edinilen mühendislik birikimi, taktik sahaya uyarlanarak platformların iletişim altyapılarına entegre edilmektedir.

Elektronik kart tasarımından entegre sistem geliştirmeye, güvenli test süreçlerinden saha uyarlamasına uzanan uçtan uca mühendislik yaklaşımı sayesinde Karel, savunma alanında hız, güvenilirlik ve operasyonel süreklilik sağlayan çözümler sunmaktadır.

Şirket, milli projelerde üstlendiği roller ve savunma sanayinin önde gelen kuruluşlarıyla geliştirdiği iş birlikleri sayesinde stratejik çözüm ortağı konumunu güçlendirirken; savunma haberleşmesi alanındaki yetkinliğini uluslararası pazarlara taşıyarak operasyonel ihtiyaçlara değer üreten çözümler geliştirmeye devam etmektedir. Savunma alanında ürün geliştirmeden entegre sistem çözümlerine uzanan dönüşüm yolculuğunu sürdüren Karel, bugünün ihtiyaçlarına yanıt verirken geleceğin teknolojilerine yatırım yapmayı sürdürmektedir.

Saha Operasyon Teknolojileri

Saha Operasyon Teknolojileri; sabit ve mobil operatörler ile kamu kurumlarına anahtar teslim altyapı projeleri, sistem entegrasyonu, ekipman tedariki ve yönetilebilir servisler dahil uçtan uca çözümler sunmaktadır.

Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone başta olmak üzere telekom operatörlerine; proje boyutlandırmadan lojistiğe, kurulumdan entegrasyona, eğitimden garanti sonrası teknik desteğe kadar tüm yaşam döngüsünü kapsayan hizmetler sağlanmaktadır. 2020 yılından bu yana Bölge Çözüm Ortaklığı (BÇO) pazarında Türkiye'nin en büyük saha operasyonlarından birini yöneten Karel, 72 ilde yaklaşık 2.600 saha personeli ile telekom alt yapılarına yönelik kurulum, bakım, onarım ve teknik destek faaliyetlerini sürdürmektedir.

Şirket; radyolink ve DWDM projelerinde sistem entegratörü olarak görev almakta, elektrik iletim ve petrol taşıma şirketleri için fiber optik transmisyon altyapıları kurmakta ve çeşitli kamu projelerini yönetmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğü için Kent Güvenlik Yönetim Sistemi ile Trafik Yönetim ve İhlal Tespit Sistemleri projelerini hayata geçiren Karel, bu alandaki mühendislik birikimi ve saha uygulama yetkinliğiyle güvenli şehir altyapılarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Türkiye genelinde IT donanım kurulum ve bakım hizmetleri ile müşteri hizmetleri operasyonlarını da yürüten şirket, telekomdan kamuya, enerjiden

güvenlik projelerine uzanan geniş bir ekosistemde iletişim altyapılarını sahada kuran, işleten, izleyen ve geliştiren entegre bir teknoloji ve operasyon ortağı konumundadır.

Dijitalleştirilmiş saha operasyon süreçleri sayesinde planlamadan kurulum ve devreye almaya kadar tüm adımlar anlık verilerle izlenmekte; bu operasyon gücü kritik altyapı projelerinde farklı sektörlerin hizmetine sunulması hedeflenmektedir.



Otomotiv Teknolojileri

Karel bu alandaki ticari faaliyetlerini, Tier-1 tedarikçi olarak faaliyet gösteren bağlı ortağı Daiichi üzerinden yürütmektedir. Daiichi, otomotiv elektroniği ve bilgi-eğlence (infotainment) sistemleri alanında uzmanlaşmış olup, kendi tasarladığı ürünleri Türkiye'de ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küresel otomotiv üreticilerine sunmaktadır.

OEM navigasyon ve ses-görüntü sistemleri geliştirme ve üretiminde Türkiye'de özgün Ar-Ge yetkinliğine sahip öncü şirketlerden biri olan Daiichi; Stellantis ve Traton Group markaları, Ford Otosan, Hyundai, GM, Mitsubishi, Volkswagen, Mahindra ve Isuzu gibi global markalarla iş birlikleri yürütmektedir.

Karel'in üretim merkezi, otomotiv alanındaki yetkinliğini güçlendirmek amacıyla IATF 16949 kalite yönetim sertifikasyonunu tamamlamış; ASPICE seviye 3 hedefi doğrultusunda Ar-Ge ve proje süreçlerini yapılandırmıştır. Ürün geliştirme faaliyetleri ISO 21434 otomotiv siber güvenlik ve ISO 26262 fonksiyonel güvenlik standartlarına uyumlu şekilde yürütülmektedir.



Araç elektroniğinde gömülü yazılıma sahip katma değerli ürünler geliştirme hedefi doğrultusunda, üretim merkezinde otomotive özel bir üretim hattı kurulmuş; infotainment sistemleri için montaj, test ve seri üretim süreçleri devreye alınmıştır. Donanım tasarımından yazılım geliştirmeye, montajdan otomotiv normlarına uygun seri üretime kadar tüm süreçler yerli mühendislik yetkinlikleriyle yönetilmekte; Karel ve Daiichi iş birliğiyle Türkiye'den dünyaya uzanan otomotiv elektroniği çözümleri geliştirilmektedir.

Elektronik Üretim

Karel, Türkiye'nin önde gelen elektronik üretim merkezlerinden biri olarak, yüksek kalite standartlarıyla yerli ve küresel markalara üretim hizmeti sunmaktadır.



Ankara Sincan'daki yaklaşık 35 bin m² kapalı alana sahip tesislerinde, nitelikli mühendis ve teknisyen kadrosu ile yüksek hacimli elektronik kart üretimi gerçekleştirilmektedir. Yeni nesil SMD, Axial ve Radial hatlar, lazer markalama, dalga lehimleme ve gelişmiş test sistemleri (AOI, X-Ray, ICT vb.) gibi ileri üretim teknolojileri kullanılarak kalite, hız ve güvenilirlik aynı üretim disiplini içinde sağlanmaktadır.

Karel, EMS alanında; tasarım doğrulama, NPI süreçleri ve seri üretimi kapsayan uçtan uca hizmet modeli sunmaktadır. Güçlü IT altyapısı ve entegre tedarik zinciri yönetimi sayesinde üretim süreçlerinde zaman, maliyet ve tedarik riskleri etkin biçimde yönetilmektedir.

Şirket; iletişim teknolojileri, tüketici elektroniği ve savunma sanayi başta olmak üzere farklı sektörler için elektronik devre tasarım ve üretimi gerçekleştirmekte, Arçelik, Beko, Vestel, ASELSAN, HAVELSAN, ROKETSAN, Haier ve Nokia gibi önemli yerli ve küresel markalara hizmet vermektedir. Yaklaşık 40 yıllık üretim ve mühendislik birikimiyle Karel, müşterileri için güvenilir ve sürdürülebilir bir üretim ortağı olmayı sürdürmektedir.

Ar-Ge/ Yeni Teknolojiler

Karel, yerli ve bağımsız teknoloji geliştirme vizyonu ile faaliyet gösteren Türkiye'nin önde gelen teknoloji şirketlerinden biridir. Ankara Bilkent Cyberpark'ta konumlanan Ar-Ge merkezinde; yazılım, elektronik ve mekanik tasarımı kapsayan uçtan uca ürün geliştirme süreçleri yürütülmekte, fikir aşamasından nihai ürüne kadar tüm inovasyon döngüsü şirket bünyesinde gerçekleştirilmektedir.



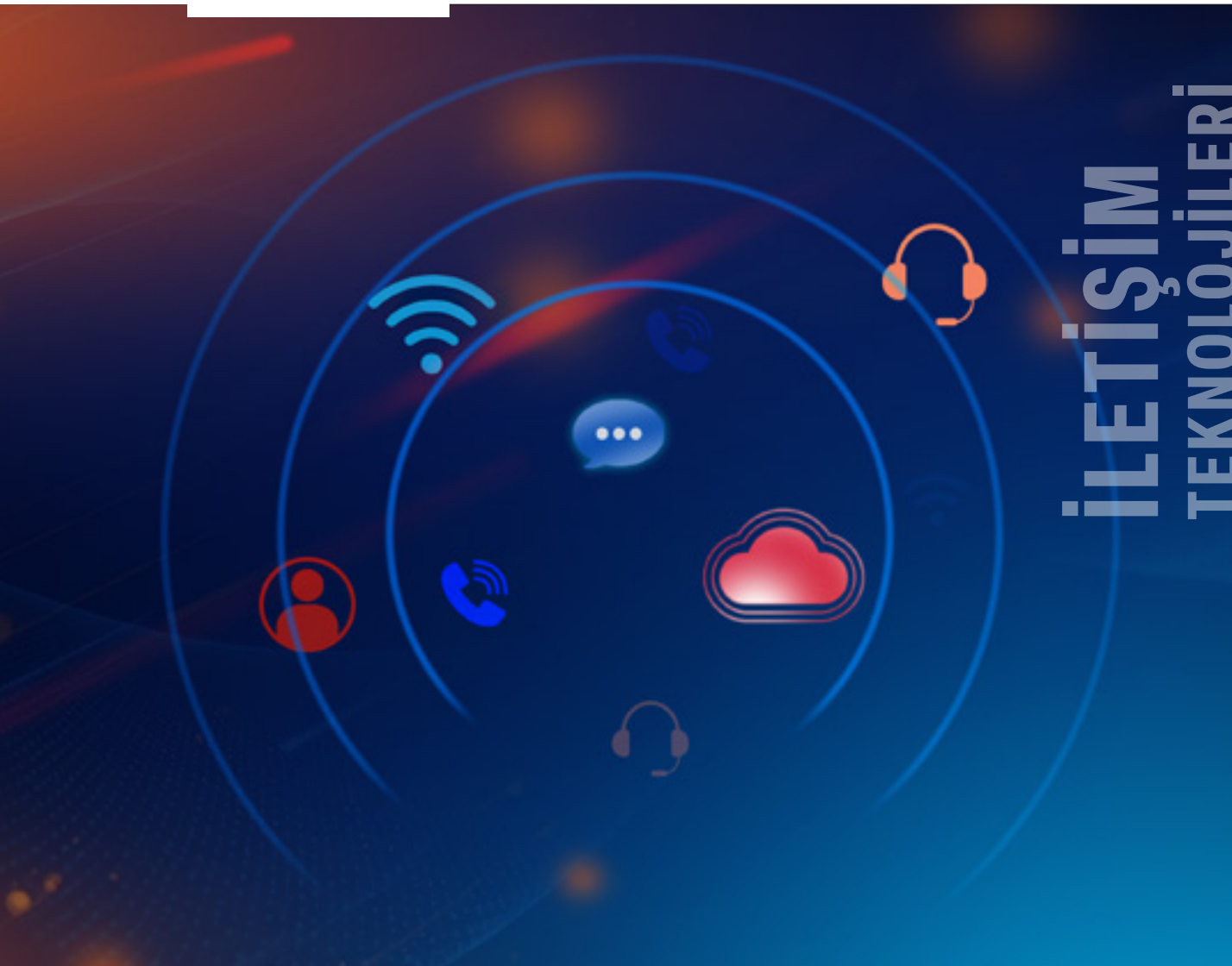
Şirket; bulut tabanlı sesli ve görüntülü iletişim çözümleri geliştirmekte, 5G çekirdek ve radyo erişim şebekeleri üzerine çalışmalarını sürdürmekte ve 6G ile geleceğin haberleşme teknolojilerini odağına alarak Avrupa Birliği projelerinde aktif rol üstlenmektedir.

Karel ayrıca yapay zekâ, makine öğrenmesi, nesnelerin interneti (IoT), dijital ikiz, endüstriyel otomasyon ve eklemeli imalat gibi yeni nesil teknolojilere yatırım yaparak özellikle otomotiv, savunma ve endüstriyel elektronik alanlarında yenilikçi çözümler geliştirmektedir. Aselsan ve Arçelik gibi öncü kuruluşlarla yürütülen iş birlikleri, şirketin teknolojik yetkinliğini ve ekosistem içindeki konumunu güçlendirmektedir.

Elektronik ve yazılım sektöründe köklü bir kuruluş olan Karel, her yıl cirosunun yaklaşık %5'ini Ar-Ge faaliyetlerine ayırarak yeni ürün geliştirme ve ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Ar-Ge merkezi, ISO 9001 kalite yönetim sistemi ve CMMI Seviye 3 süreç olgunluk modeli ile uyumlu şekilde faaliyet göstermekte; Avrupa Birliği ve TÜBİTAK destekli projeler kapsamında dijitalleşme, yapay zekâ, dijital sağlık teknolojileri ve ileri üretim alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ



İletişim Teknolojileri faaliyetleri, 2025 yılı boyunca dijital dönüşüm odaklı ürün geliştirme, yapay zekâ temelli çözümler ve kamu-özel sektör projeleriyle ivme kazanmaktadır. Karel CRM, Karel IPX, Karel Connect ve sektörlere özel geliştirilen video analiz çözümleri ile işletmelerin operasyonel verimliliğinin ve müşteri deneyiminin artırılması hedeflenmektedir. Perakendeden gıdaya, kamu güvenliğinden sınır geçiş sistemlerine kadar geniş bir yelpazede yenilikçi yapay zekâ çözümleri hayata geçirilmektedir. Yurt içi ve yurt dışı etkinlikler, stratejik iş birlikleri ve artan satış performansı ile desteklenen bu çalışmalar, Karel'in iletişim teknolojilerinde entegre, ölçeklenebilir ve geleceğe hazır çözümler sunan güçlü bir teknoloji sağlayıcısı konumunu pekiştirmektedir.

Dijital Dönüşüme Yön Veren Yeni Nesil Çözümler

Karel CRM

KOBİ'lerin dijital dönüşüm yolculuğunda uçtan uca çözüm ortağı olma hedefinin önemli kilometre taşlarından biri olan Karel CRM ürünü işletmelerin kullanımına sunulmaktadır. Satıştan muhasebeye, müşteri ilişkilerinden operasyonlara kadar pek çok alanda süreçlerin yönetilmesini sağlamaktadır. Sosyal medya platformlarıyla entegre çalışarak tüm müşteri etkileşimlerinin tek merkezden yönetilmesine imkân tanımaktadır. Yalın arayüz tasarımı, güçlü entegrasyon yetenekleri ve modüler yapısıyla mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yanıt vermektedir.



2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Karel IPX

KOBİ'lerin gelişen iletişim ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen yeni nesil Karel IPX santral ürünü; IP tabanlı altyapısı, gelişmiş çağrı merkezi özellikleri, bulut yönetim sistemleri ve mobil uygulama desteğiyle iletişim altyapısının dönüşümünü desteklemektedir. Karel İletişim ses hizmetiyle entegre çalışmakta ve işletmelere tek noktadan sabit telefon hizmeti sunulmasını sağlamaktadır.



Karel LITE

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel iletişim ihtiyaçlarına yanıt veren Karel LITE santral ürünü, fiyat duyarlı müşteri segmenti için ekonomik bir seçenek oluşturmaktadır. Analog, sayısal ve IP tabanlı (xSIP) aboneleri aynı anda destekleyen yapısıyla, dönüşüm sürecindeki işletmelere bugün ve yarın için ideal bir çözüm sunmaktadır.

Yapay Zekâ Destekli Video Analiz ve Kalite İzleme Sistemleri

FMCG-perakende, yeme-içme, otomotiv ve gıda başta olmak üzere farklı sektörlerde operasyonel verimliliğin artırılması, kalite süreçlerinin güçlendirilmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi amacıyla görüntü işleme tabanlı yapay zekâ sistemleri geliştirilmektedir.

İhtiyaç analiziyle şekillenen bu yapılar; raf takibi, ürün kalite kontrolü, servis süreç izleme ve üretim denetimi gibi kritik operasyon alanlarında anlık veri üretmekte, ölçülebilirlik sağlamaktadır. Olası hataların erken aşamada tespit edilmesine imkân tanımaktadır.

Veri temelli içgörü sunan sistemler zaman ve maliyet tasarrufu sağlamakta, süreçlerde standardizasyonu desteklemekte ve işletmelere sürdürülebilir rekabet

avantajı kazandırmaktadır. Teknoloji iş ortaklarıyla birlikte geliştirilen altyapı, kurumlara uygulanabilir ve ölçeklenebilir bir dijital dönüşüm yaklaşımı sunmaktadır.

Sıcaklık Takip ve Erken Uyarı Odaklı Yapay Zekâ Çözümü

Operasyon sahalarında sıcaklık değişimlerinin izlenmesi ve olası anomali durumlarının erken aşamada tespit edilmesi amacıyla yapay zekâ destekli sıcaklık takip çözümü geliştirilmektedir. İzleme sürekliliği, otomatik uyarı üretimi ve raporlama çıktıları ile operasyonel risklerin azaltılması hedeflenmektedir. Çözümün bakım ve güvenlik süreçlerine katkı sağlaması amaçlanmakta; farklı sektörlerdeki kullanım senaryolarına uyarlanabilir bir yapı sunulmaktadır.

Dijital Dönüşüm Alanında Gerçekleştirilen Projeler

CarrefourSA

CarrefourSA'nın Türkiye genelindeki mağazalarının iletişimini sağlayan 3.000 abone kapasiteli altyapı, Karel Connect sistemine dönüştürülmektedir. Merkezi yapıda çalışan sistem kapsamında mağazalarda IP telefonlar konumlandırılmakta ve lokasyonlar arası

iletim IP altyapı üzerinden sağlanmaktadır. Tüm sabit telefon hatları Karel İletişim altyapısına taşınarak uçtan uca çözüm sunulmaktadır.

Yeni Geçiş Güvenlik Sistemi

Bir kamu kurumu ile 30 lokasyonda araç altı geçiş sistemlerinden oluşan güvenlik çözümleri için sözleşme imzalanmıştır. Projenin kurulumlarının 2026 ve 2027 yılları içerisinde tamamlanması planlanmaktadır.

Dağıtım Kanalına Yönelik İletişim Programı - Yıl Sonu Performansı

Dördüncü çeyrekte hayata geçirilen dağıtım kanalı odaklı yıl sonu satış programı, yüksek katılım ve güçlü performans ile hedeflerin üzerinde tamamlanmıştır. 2025 kampanya dönemi cirosu, USD bazında bir önceki yıla göre %29, 2023 yılına göre ise %55 artış göstermiştir. Program, kanal motivasyonunu artıran yapısıyla satış hacmine doğrudan katkı sağlamaktadır.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ



Savunma Teknolojileri faaliyetlerimiz, 2025 yılı boyunca entegre sistem mimarisi yaklaşımı, yüksek yerli katkı oranı ve uluslararası ölçekte genişleme hedefi doğrultusunda güçlü bir ivme yakalamıştır. Kara, deniz ve hava platformlarına yönelik geliştirilen haberleşme sistemleri, aviyonik altyapılar ve yeni nesil taktik iletişim çözümleri sayesinde Karel, sahada operasyonel etkinlik sağlayan bütünleşik sistemler geliştiren bir teknoloji ortağı olarak konumunu pekiştirmiştir. 5G Özel Mobil Ağ, Araç İçi İletişim Ağ Geçidi ve MOBAT'ın lansmanıyla birlikte hem yurt içi teslimatlar hem de dost ve müttefik ülkelere yönelik projeler artış göstermiş; savunma sanayinde sürdürülebilirlik, güvenilirlik ve stratejik derinlik odağında yapılandırılmış bir büyüme modeli güç kazanmıştır.

Yeni Nesil Entegre Sistemlerle Taktik Sahada Üstünlük

Yerli mühendislik kabiliyetimizle geliştirilen entegre iletişim sistemleri, taktik sahada durumsal farkındalığı artırırken dışa bağımlılığı azaltma hedefimize stratejik katkı sunmaktadır. Güvenlik ve haberleşme alanında geleceğin gereksinimlerine yanıt vermek üzere tasarlanan üç yeni nesil sistem — 5G Özel Mobil Ağ, Araç İçi İletişim Ağ Geçidi ve Milli Operasyonel Başlık Takımı (MOBAT) — IDEF 2025'te tanıtılmıştır. Bu sistemler; sahada güvenli, yüksek hızlı ve esnek iletişim altyapısı sağlayarak komuta-kontrol süreçlerinin etkinliğini artıracak şekilde yapılandırılmıştır.

5G Özel Mobil Ağ

Karel'in yerli mühendislik gücüyle geliştirilen 5G Özel Mobil Ağ çözümü; taşınabilir ve araca monte edilebilir yapısıyla, taktik sahada tüm birlik seviyeleri arasında güvenli, hızlı ve esnek iletişim altyapısı sunmaktadır. Kapalı devre, uçtan uca kontrol edilen bu sistem; sesli-görüntülü iletişim, video konferans, konum bazlı varlık takibi gibi uygulamaları mümkün kılmaktadır. Farklı telsiz sistemleri, kamera, dron, IoT cihazları ve VR başlıklarla entegrasyon sağlayarak sahada esneklik ve işlevsellik kazandırmaktadır.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ

Araç İçi İletişim Ağ Geçidi

Askeri kara araçları için geliştirilen Araç İçi İletişim Ağ Geçidi, çoklu iletişim protokolleri arasında ses, görüntü ve veri aktarımı sağlayan bütüncül bir çözüm sunmaktadır. Göreve özel uyarlanabilirlik, kullanıcı dostu arayüz ve entegrasyon yetenekleriyle taktik sahanın dinamik yapısına yüksek uyum göstermektedir. MOBAT ile entegre çalışabilen bu sistem, araç içi ve araçlar arası iletişimde yüksek performans sağlamaktadır.

Operasyonel Başlık Takımı – MOBAT

MOBAT, gelişmiş teknolojik özellikleriyle bireysel kullanıcılar için üst düzey bir operasyonel destek sunmaktadır. Entegre aktif gürültü engelleme, durumsal farkındalık modu ve üç boyutlu ses teknolojisiyle taktik sahada iletişimi ve algılamayı artırmaktadır. Zorlu koşullarda dayanıklılığı ve kullanım kolaylığı ile öne çıkan MOBAT, operasyonel etkinliği artıran yenilikçi bir çözüm olarak konumlanmaktadır.

Uluslararası Başarı:

Bangladeş Ordusu ile Yeni İş Birliği

Taktik saha haberleşme sistemlerinde elde ettiğimiz tecrübe ve teknolojik birikim, uluslararası alanda da karşılık bulmaktadır. Bangladeş Milli Savunma Bakanlığı ile imzalanan yeni sözleşme kapsamında, Bangladeş Silahlı Kuvvetleri'ne askeri santral teslimatı gerçekleştirilmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri başta olmak üzere dost ve müttefik ülkelerin haberleşme altyapılarını güçlendirmeye yönelik çalışmalarımız artarak devam etmektedir.

Kara ve Deniz Platformlarına Yönelik Haberleşme Sistemlerinde Üretim ve Teslimat Sürekliliği

Kara haberleşmesine yönelik olarak, güncel IP teknolojilerini içeren askeri santral ve ağ geçidi sistemlerimizin üretimi; ülkemiz ve dost ülkelerin silahlı kuvvetlerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürdürülmüştür. Bu kapsamda, Millî Savunma Bakanlığı'nın sahra santrali ihtiyacına yönelik teslimatlar tamamlanmış, Azerbaycan'a yönelik üretim faaliyetlerine devam edilmiştir.

Savunma teknolojileri ekosistemine katkı sağlayacak şekilde, yurt içi paydaşlarla geliştirilen iş birlikleri doğrultusunda Radyo-Link sistemlerinin üretim ve teslimat süreçleri de kesintisiz şekilde yürütülmüştür.

Kara platformları tarafında; telli ve telsiz araç içi haberleşme sistemlerimiz, ana yüklenici elektronik firmalar ile ihracat odaklı kara platformu üreticilerinin projelerinde kullanılmaya devam etmiştir. Ayrıca, Silahlı Kuvvetler'in harekât sahası ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilen Askerî Sahra Telefonu'nun üretim süreci başlatılmıştır.

Deniz platformlarına yönelik gemi alarm-anons sistemleri ve gemi tipi telefon santralleri ise hem yurt içinde hem de dost ülkelerde aktif olarak kullanılmakta olup, saha destek faaliyetleri sürdürülmüştür.

Hava Platformlarında Aviyonik Yetkinlik ve Ulusal Projelere Katkı

Hava platformlarına yönelik geliştirilen Yedek Uçuş Göstergesi'nin ATAK-II Helikopteri'nde kullanımına ilişkin ilk ürün teslimatları gerçekleştirilmiştir. Ulusal odak projeler kapsamında, Milli Muharip Uçak ve HÜRKUŞ platformlarına yönelik yer test süreçlerinde kullanılmak üzere sistem teslimatları tamamlanmıştır. Bununla birlikte Elektronik Motor Kontrol Ünitesi ile Elektronik Harp ve Karşı Tedbir Sistemlerinin üretimi sürdürülmüş; ilgili ürünlerin ana yüklenici olan savunma sanayi firmalarına teslimatlarına devam edilmiştir.



2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

SAHA OPERASYON TEKNOLOJİLERİ



Saha Operasyon Teknolojileri faaliyetlerimiz, 2025 yılı boyunca başta Turkcell, Vodafone ve Türk Telekom olmak üzere Türkiye'nin önde gelen operatörleriyle yürütülen kapsamlı iş birlikleri çerçevesinde güçlü bir operasyonel dönüşüm süreci yaşamıştır. Türkiye genelinde 72 ilde yaklaşık 2.600 saha personeli ile sürdürülen kurulum, bakım, teknik destek ve modernizasyon faaliyetleri; mobil ve sabit şebekelerin sürekliliğini sağlarken 5G'ye hazırlık kapsamında altyapı dönüşümüne kritik katkı sunmuştur. Anahtar teslim entegrasyon projeleri, enerji yönetimi çözümleri ve dijital operasyon platformumuz Karel Rota ile desteklenen bu yapı sayesinde Karel, saha hizmetlerinde verimlilik, sürdürülebilirlik ve hizmet mükemmelliğini merkeze alan stratejik bir çözüm ortağı konumunu pekiştirmiştir.

5G Hazırlık ve Altyapı Modernizasyonu

2025 yılının son çeyreğinden itibaren Karel; Turkcell ve Vodafone için Türkiye'nin 5G'ye hazırlık sürecinde şebeke altyapısının modernizasyonu, yeni nesil ekipman kurulumları ve saha dönüşüm faaliyetlerinde aktif rol üstlenmiştir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalarla operatörlerin 5G hedefleri doğrultusunda altyapının hazır hale getirilmesine kritik katkı sağlanmaktadır.



2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

SAHA OPERASYON TEKNOLOJİLERİ

Yenilenen İş Birlikleri ve Operasyonel Süreklilik

2025 yılı boyunca başta Turkcell, Vodafone ve Türk Telekom olmak üzere Türkiye'nin önde gelen operatörleriyle iş birlikleri sürdürülmüştür. Türkiye genelinde 72 ilde yaklaşık 2.600 saha personeli ile bakım, kurulum ve modernizasyon faaliyetleri yürütülerek mobil ve sabit şebekelerin sürekliliği sağlanmıştır.

2025 başında Turkcell Grup (Turkcell, Superonline ve Global Tower) ile saha hizmetleri sözleşmesi üç yıl süreyle yenilenmiştir. Bu kapsamda mobil ve sabit iletişim altyapısının kesintisiz işletimi, kritik bakım ve onarım hizmetleri ile operasyonel verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Söz konusu operasyon, 2020 yılından bu yana Bölge Çözüm Ortaklığı pazarında Türkiye'nin en kapsamlı saha hizmet organizasyonlarından biri olarak sürdürülmektedir.

Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. ile 2025 tarihinde yürürlüğe giren ve dört yıl geçerli olan sözleşme kapsamında müşteri sahalarında enerji sürekliliğine yönelik altyapı desteği sağlanmaktadır. Proje ile şebeke sürekliliğinin güçlendirilmesi ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunulması amaçlanmaktadır.



Sistem Entegrasyonu ve Altyapı Projeleri

Karel Saha Operasyon Teknolojileri İş Birimi; telekom operatörleri, özel sektör müşterileri ve kamu kurumlarına ürün temini ve anahtar teslim projeler sunmaktadır. Süreç; satış öncesi proje boyutlandırmadan başlayarak ürün tedariki, lojistik, kurulum, entegrasyon, eğitim, garanti içi ve sonrası teknik destek ile yedek parça ve malzeme yönetimini kapsayacak şekilde uçtan uca yönetilmektedir.

20 yılı aşkın süredir küresel iş ortaklarıyla radyo link ve DWDM projeleri başarıyla tamamlanmış; bu alanda sistem entegratörü olarak faaliyetler sürdürülmüştür. Ayrıca BOTAŞ ve TEİAŞ için fiber optik transmision sistemleri kurulmuş; DWDM ve radyo link altyapılarına yönelik çok sayıda proje devreye alınmış ve bakım sorumluluğu üstlenilmiştir.

Dijitalleşme ve Sürdürülebilir Operasyon Yönetimi

Karel, saha operasyonlarında dijitalleşmeyi merkeze alarak geliştirdiği Karel Rota platformu ile operasyonel süreçlerini uçtan uca dijitalleştirmiştir. Sistem sayesinde görev planlama, iş dağılımı ve arıza yönetimi merkezi ve gerçek zamanlı olarak yürütülmekte; kaynak kullanımı ve personel verimliliği anlık izlenebilmektedir.

Ayrıca enerji tüketimi, seyahat süreleri ve karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlanarak çevresel sürdürülebilirlik hedefleri desteklenmektedir.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

OTOMOTİV TEKNOLOJİLERİ

OTOMOTİV TEKNOLOJİLERİ

Otomotiv Teknolojileri, 2025 yılı boyunca yüksek güvenilirlik gerektiren otomotiv elektroniği alanında ölçeklenebilir üretim kapasitesi, kalite yönetimi ve operasyonel olgunluk temelinde stratejik olarak konumlandırılmıştır. Daiichi mühendislik yetkinlikleri ile desteklenen yapı kapsamında infotainment sistemleri (IVI), elektronik kontrol modülleri ve kamera tabanlı çözümler için tasarımdan seri üretime uzanan entegre bir değer zinciri oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen altyapı yatırımları ve kalite dönüşümü sayesinde iş kolu; yerli otomobil projeleri ve global OEM iş birlikleri kapsamında sürdürülebilir tedarik modeli sunabilen, rekabetçi ve yüksek standartlı bir üretim yapısına kavuşmuştur.

Stratejik Konumlanma ve Değer Zinciri Yapısı

2025 yılı itibarıyla faaliyetler, yüksek hacimli seri üretim ve uzun vadeli müşteri ilişkileri gerektiren otomotiv elektroniği projelerine odaklanacak şekilde yapılandırılmıştır.

Infotainment sistemleri, elektronik kontrol modülleri ve kamera çözümleri özelinde oluşturulan uçtan uca değer zinciri; tasarım doğrulama, üretime hazırlık, seri üretim ve hat sonu test süreçlerini entegre biçimde kapsamaktadır. Bu yapı, müşterilere operasyonel süreklilik ve kalite güvencesi sunmaktadır.

Üretim Altyapısı ve Kalite Standartları

Otomotiv elektroniği üretimine yönelik olarak IATF 16949 kalite yönetim sistemi devreye alınmıştır. Class 8 temiz oda sertifikasyonu alınmış; kamera üretim standartlarına uygun Class 6 temiz oda yatırımı gerçekleştirilmiştir. Otomotiv elektroniğine uygun dizgi, montaj ve test hatları devreye alınmış; üretim alanlarında iklimlendirme, enerji altyapısı ve ortam izleme sistemleri modernize edilmiştir.

Bu yatırımlar, proses stabilitesi, kalite sürekliliği ve izlenebilirlik açısından uluslararası OEM beklentileriyle uyumlu bir üretim ortamı oluşturmuştur.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

OTOMOTİV TEKNOLOJİLERİ

Proje Portföyü ve Global OEM İş Birlikleri

Yerli otomobil projesi kapsamında geliştirilen kamera sistemleri ve elektronik kontrol ünitelerinin seri üretimi sürdürülmektedir. Hat sonu test ve yüzey kaplama süreçleri, özel geliştirilen otomasyon sistemleri ile desteklenmekte; kalite kontrol verimliliği artırılmaktadır.

Ford F-Max aracında kullanılmak üzere geliştirilen IVI (In-Vehicle Infotainment) ürünü için otomotiv standartlarında üretim hatları kurulmuş; doğrulama süreçleri tamamlanmıştır. Üretim hattı izlenebilirliği, dijital sistemler üzerinden sağlanmaktadır.

başarıyla yürütülmüş; Stellantis'ten ICS (Klima Kontrol Ünitesi) geliştirme ve üretim nominasyonu alınmıştır. Üretim altyapısı; Ford, TOGG, Stellantis ve Traton projelerine yanıt verebilecek esneklikte yapılandırılmıştır.

Bu portföy yapısı, müşteri çeşitliliğini artırarak gelir yapısının dengelenmesine katkı sağlamaktadır.



Ölçeklenebilir Kapasite ve Operasyonel Esneklik

Üretim hatları, talep artışına kontrollü şekilde yanıt verebilecek ölçeklenebilir bir model ile tasarlanmıştır. 24.000 adetten 180.000 adede kadar uzanan üretim senaryoları; vardiya planlaması, iş gücü organizasyonu ve fonksiyonel hat kırımları dikkate alınarak yapılandırılmıştır.

Bu kapasite modeli, hacim artışına bağlı operasyonel riskleri minimize etmekte ve uzun vadeli tedarik güvenilirliğini desteklemektedir.

Performans Yönetimi ve Verimlilik

Üretim performansı; OEE, PPM ve hurda oranları gibi temel göstergeler üzerinden izlenmektedir. Süreç bazlı analizler ile kurulum süreleri, ekipman duruşları ve proses sapmaları değerlendirilmekte; sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenmektedir.

Planlı ve kestirimci bakım uygulamaları ile ekipman verimliliği artırılmakta ve kalite dalgalanmalarının azaltılması hedeflenmektedir.

Finansal Disiplin ve Şeffaf Yönetim

Otomotiv üretim faaliyetleri; bütçe, üretim planı, sevkiyat ve faturalama süreçleri arasında entegre bir finansal izleme yapısı ile yönetilmektedir. Planlanan ve gerçekleşen değerler düzenli olarak analiz edilmekte; kapasite ve yatırım kararları veri temelli yaklaşımla alınmaktadır.

Bu yapı sayesinde operasyonel performans ile finansal sonuçlar arasında şeffaf ve izlenebilir bir ilişki kurulmakta; sürdürülebilir büyüme için sağlam bir zemin oluşturulmaktadır.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

ELEKTRONİK ÜRETİM



Elektronik Üretim iş birimimiz, 2025 yılı boyunca hacim odaklı geleneksel üretim yaklaşımından çıkarak katma değeri yüksek, teknoloji yoğun ve sürdürülebilir segmentlere yönelen stratejik bir dönüşüm sürecini kararlılıkla hayata geçirmiştir. Tüketici elektroniğinde kontrat yapılarının yeniden düzenlenmesi, ürün gruplarında potansiyeli yüksek alanlarda ağırlıkların artırılması ve kaynakların daha verimli kullanılmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Üretim-sevkiyat-kalite üçgeninde KPI bazlı yönetim anlayışı, OEE kırımları ve yalın/dijital iyileştirmeler ile desteklenirken; esnek hat yapısı, MOM ve akıllı üretim uygulamaları ile Endüstri 4.0 uyumlu, ölçeklenebilir ve rekabetçi bir üretim altyapısının temelleri sağlamlaştırılmıştır. Bu bütüncül yaklaşım, Elektronik Üretim'i yalnızca bir üretim merkezi değil, stratejik bir teknoloji ve çözüm ortağı konumuna taşımaktadır.

Tüketici Elektroniği: Verimlilik ve Kârlılık Odaklı Yeniden Yapılanma

Yüksek rekabet, düşük marj ve yüksek hacim yapısının belirleyici olduğu tüketici elektroniği segmentinde sürdürülebilirlik ve kârlılık hedefleri doğrultusunda kapsamlı bir yeniden yapılanma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda mevcut kontratlar gözden geçirilmiş, fiyat ayarlamaları yapılmış, finansal açıdan olumlu performans gösteren ürün gruplarının ağırlığı artırılmış, diğer ürün gruplarında birim başına elde edilen kazanç ile uyumlu şekilde üretim miktarlarında ayarlamalar yapılmıştır. Stok miktarlarını azaltmaya yönelik çalışmalar ve fazla stoğa yönelik satış anlaşmaları için görüşmeler devam etmektedir.

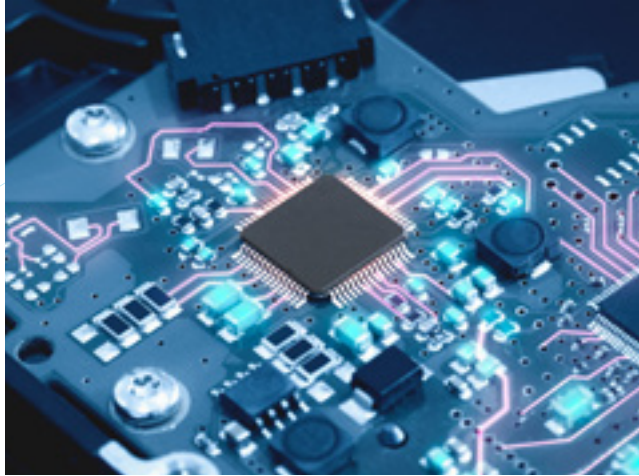
2025 yılında bir önceki yılın yaklaşık üç katına karşılık gelen 32 milyon ABD doları tutarında sipariş alınmış (2024 gerçekleşen ciro: 10,5 milyon ABD doları), eldeki kapasitenin önemli bir bölümü daha yüksek katma değerli alanlara yönlendirilmiştir.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

ELEKTRONİK ÜRETİM

Telekom EMS: Yüksek Hacim ve Büyüme Potansiyeli

Telekom EMS segmenti, savunma projelerine kıyasla daha yüksek hacmi ve ölçek avantajı ile dikkat çekmekte; aynı zamanda hızlı büyüme potansiyeli barındırmaktadır.



2026 yılında başlaması öngörülen 5G geçiş süreci kapsamında yeni nesil ürünlerin ilk grubu için üretime geçiş projeleri başarıyla tamamlanmıştır. İkinci ürün grubuna ilişkin tekliflendirme süreci büyük ölçüde tamamlanmış olup, bu gruptan yaklaşık 10 milyon ABD doları ciro elde edilmesi öngörülmektedir.

Savunma EMS: Stratejik ve Yüksek Katma Değerli Büyüme Alanı

Yüksek teknoloji düzeyi, mühendislik yoğunluğu ve kârlılığı ile öne çıkan Savunma Elektronik Üretimi, iş birimimizin öncelikli büyüme alanı olarak konumlandırılmıştır.

Kaynak tahsisi, kapasite planlaması ve yetkinlik geliştirme faaliyetleri bu segmenti destekleyecek şekilde yapılandırılmış; savunma sanayinin kalite, izlenebilirlik ve test gereksinimlerine uygun üretim altyapısı güçlendirilmiştir.

Operasyonel KPI Yönetimi: Üretim – Sevkiyat – Kalite Entegrasyonu

Elektronik Üretim faaliyetleri; üretim miktarı, sevkiyat performansı ve kalite göstergeleri ekseninde bütüncül bir KPI seti ile izlenmektedir.

Elde edilen veriler, üretim planlama ile sevkiyat süreçleri arasındaki senkronizasyonun güçlendiğini ve depo-sevkiyat akışının iyileştiğini göstermektedir. Kalite tarafında hurda oranları, PPM değerleri ve iç metrikleri düzenli olarak takip edilmekte; kök neden analizleri ile desteklenen süreç iyileştirmeleri uygulanmaktadır. İç kalite göstergeleri yalnızca nihai ürün kalitesini değil, süreç içi stabiliteyi de kapsayan bir kalite güvence sistemi çerçevesinde ele alınmaktadır.

Verimlilik Yönetimi: OEE Kırılımı ve Kayıp Analizi

Üretim hatlarında verimlilik, Toplam Ekipman Etkinliği (OEE) metriği üzerinden detaylı kayıp ağaçları ile analiz edilmektedir. OEE; kurulum, arıza, altyapı, malzeme ve organizasyon kaynaklı kayıplar bazında ayrıştırılmakta ve her bir kayıp türü için hedefli aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Bu sistematik yaklaşım, verimlilik kayıplarının sonuç bazlı değil, sebep bazlı yönetilmesini sağlayarak sürdürülebilir performans artışının temelini oluşturmaktadır.

Yalın ve Dijital Dönüşüm: Depo, İzlenebilirlik ve MOM Altyapısı

2025 yılı boyunca yalın üretim ve dijitalleşme odaklı çok sayıda iyileştirme hayata geçirilmiştir. Depo alanları yeniden yapılandırılmış, raf numaralandırma ve yerleşim standartları oluşturulmuş, akıllı depolama yaklaşımı ile malzeme erişim süreleri azaltılmıştır. Bu çalışmalar izlenebilirliği artırmış ve kalite sapmalarının erken aşamada tespit edilmesine imkân sağlamıştır.

Dijital dönüşüm kapsamında Üretim Operasyonları Yönetim Sistemi (MOM), Pick-to-Light sistemleri ve akıllı lehim dolapları gibi uygulamalar yol haritasına alınmış;

üretim verilerinin anlık izlenmesi, operatör hatalarının azaltılması ve süreç standardizasyonunun güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

Esnek Hat Yetkinliği ve Ölçeklenebilir Üretim Altyapısı

Elektronik Üretim altyapısı, farklı müşteri ve ürün gruplarının aynı tesis içinde, yeniden konfigüre edilebilir hatlarda üretilebilmesine olanak sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Farklı kalite, test ve süreç gereksinimlerine sahip üretimler ayrıştırılabilir hale getirilmiştir.

Bu esnek yapı; müşteri bağımlılığını azaltan, kapasite kullanımını optimize eden ve talep dalgalanmalarına karşı dayanıklı bir operasyonel model oluşturmuştur. Aynı zamanda yeni müşteri kazanımları ve proje artışları için ölçeklenebilir bir zemin yaratılmıştır.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

AR-GE / YENİ TEKNOLOJİLER



Ar-Ge birimi, 2025 yılı boyunca otomotiv elektroniğinden endüstriyel otomasyona, yapay zekâdan dijital ikiz ve uç bilişim (edge computing) çözümlerine uzanan geniş bir teknoloji yelpazesinde önemli atılımlar gerçekleştirmiştir. Yüksek performanslı araç içi güvenlik sistemleri, çok protokollü endüstriyel ağ geçitleri, gerçek zamanlı veri işleme altyapıları ve enerji verimli saha çözümleri ile şirketimiz; ürün geliştirmenin ötesine geçerek veri temelli endüstriyel ekosistemler inşa eden bütüncül bir teknoloji sağlayıcısı konumunu güçlendirmiştir.

Araç İçi Güvenlik Sistemleri

Araç içi güvenliğe yönelik geliştirilen video kayıt ve analiz cihazının tasarımı tamamlanmış, ilk prototip üretimi gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen mimari; yüksek hızlı GSM haberleşme, yüksek çözünürlüklü lokasyon takibi ve eş zamanlı üç farklı kameradan akan video verisinin işlenmesi gibi ileri teknik kabiliyetler sunmaktadır.

GPU destekli görüntü işleme algoritmalarının çalıştırılabildiği ve yüksek kapasiteli veri saklama altyapısı ile desteklenen sistem; sürüş güvenliği analizi, olay tespiti ve filo yönetimi uygulamaları açısından yüksek katma değerli bir Ar-Ge çıktısı olarak konumlanmaktadır.

Endüstriyel Otomasyon ve Ağ Geçidi Çözümleri

Endüstriyel otomasyon alanında, yaygın kablolu ve kablosuz haberleşme arayüzlerini destekleyen çok yönlü bir ağ geçidi modülü tasarlanmış ve prototip üretimi gerçekleştirilmiştir. Farklı veri kaynaklarının merkezi yönetimini mümkün kılan bu mimari; üretim tesisleri ve saha uygulamalarında esnek ve ölçeklenebilir bir altyapı sunmaktadır.

2025'İN ÖNE ÇIKAN GELİŞMELERİ

AR-GE / YENİ TEKNOLOJİLER

Ağ geçidine entegre edilebilecek akıllı sensör gruplarının donanım ve yazılım geliştirme çalışmaları tamamlanmış; ürünlerin öncelikle Karel üretim merkezinde devreye alınarak sahadan geri bildirimle olgunlaştırılması planlanmıştır.

Üretim süreçlerindeki fiziksel ölçümlerin özel donanım ve gömülü yazılım altyapıları ile gerçek zamanlı toplanması ve analiz edilmesine yönelik çalışmalar ilerletilmiştir. Bu yapı sayesinde süreç sapmaları erken aşamada tespit edilmekte, kalite ve verimlilik optimizasyonu desteklenmektedir.

Edge Computing ve Enerji Verimli Saha Çözümleri

Fotokapan projesinin ikinci versiyon geliştirme sürecinde enerji verimli uçta işlem (event-based edge processing) mimarisi entegre edilmiştir. Sürekli veri iletimi yerine yalnızca anlamlı sahne değişimlerinde işlem yapılmasını sağlayan bu yapı sayesinde enerji tüketimi azaltılmış, batarya ömrü ve saha operasyon süresi artırılmıştır.

Edge computing yetkinliği; savunma, güvenlik, çevresel izleme ve IoT tabanlı saha çözümlerinde düşük bant genişliği ihtiyacı ve yüksek operasyonel süreklilik avantajı sunarak stratejik rekabet gücünü artırmaktadır.

Yapay Zekâ ve Dijital İkiz Teknolojileri – MOAF-DiT Projesi

Karel'in ortakları arasında yer aldığı ve uluslararası inovasyon programı kapsamında desteklenen MOAF-DiT (Multi-Ontology AI based Facility Digital Twin) projesi çerçevesinde; yapay zekâ ve dijital ikiz teknolojilerinin entegre edildiği yeni nesil tesis yönetim çözümleri geliştirilmektedir.

Proje kapsamında tesis operasyonlarının dijital ikiz ile modellenmesi, yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin oluşturulması ve IoT temelli ölçeklenebilir veri altyapılarının kurulması hedeflenmektedir. Endüstri 5.0 yaklaşımı doğrultusunda insan merkezli ve sürdürülebilir tesis yönetimi anlayışı esas alınmaktadır. Bu uluslararası iş birliği, veri odaklı ve yüksek katma değerli teknolojilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Merkezi Yazılım Platformu ve Dijital Üretim Ekosistemi

Geliştirilen merkezi yazılım platformu ile seri ve butik üretim senaryolarında kullanılan ölçüm ekipmanları, test sistemleri ve analiz yazılımları entegre edilmiştir. Üretim hattında uçtan uca veri akışı sağlanarak dijital izlenebilirlik güçlendirilmiştir.

Gerçek zamanlı veri analizi sayesinde sabit gider düşümleri optimize edilmekte, karar alma süreçleri hızlanmakta ve operasyonel verimlilik artırılmaktadır. Bu yaklaşım, Karel'i üretim verisini yöneten ve katma değer yaratan ileri teknoloji şirketi konumuna taşımaktadır.

Stratejik Etki ve Değer Yaratımı

Gerçekleştirilen Ar-Ge yatırımları;

- Yüksek katma değerli ürün portföyünün genişlemesine,
 - Marj artışı potansiyelinin güçlenmesine,
 - Operasyonel verimlilik ve enerji tasarrufuna,
 - Endüstri 4.0 uyumlu üretim altyapısının gelişimine,
 - Savunma ve kritik altyapı projelerinde rekabet avantajının artmasına
- doğrudan katkı sağlamaktadır.

Bu bütüncül Ar-Ge yaklaşımı, Karel'in sürdürülebilir büyüme stratejisinin temel yapı taşlarından biri olarak konumlanmaktadır.



ÖDÜLLER VE ETKİNLİKLER

ÖDÜLLER

Bilişim 500 Araştırması'nda Dört Kategoride Birincilik

Karel, BThaber tarafından bu yıl "Bakış Açını Değiştir" mottosuyla 26'ncı kez düzenlenen Bilişim 500 – 2024 Türkiye Bilişim Sektörü Araştırması sonuçlarına göre dört farklı kategoride birincilik elde etmiştir.

Şirket;

- Donanım İhracatı
- Türkiye Merkezli Üretici – Kurulum / Bakım / Destek Hizmeti
- Türkiye Merkezli Üretici – Telekomünikasyon Altyapı Donanımı
- Türkiye Merkezli Üretici – Donanım kategorilerinde birinciliğe layık görülmüştür.



Doğan Değer Ödülleri 2025'te İki Projeye Ödül

Karel, Doğan Holding grup şirketleri arasında değer yaratan projelerin ödüllendirildiği Doğan Değer Ödülleri 2025'te iki projeye "Yılın Değer Katan Ürünü" ödülüne layık görülmüştür.

Ödül alan projeler:

- **Karel Savunma Teknolojileri - Aviyonik Sistemler**

Karel Savunma Teknolojileri, uçuş güvenliği, motor kontrolü ve kendini koruma alanlarında aviyonik platformlara yönelik çözümler geliştirmektedir. Ulusal projelerde görev alan şirket, mühendislik yetkinliği, yerileştirme katkısı ve ihracat potansiyeliyle Türkiye savunma ekosistemine değer sunmaktadır.

TUSAŞ, ASELSAN ve TEİ başta olmak üzere sektörün önde gelen kurumları için tasarımdan üretime çözümler geliştiren Karel; Hürkuş, Atak-2, KAAN, ANKA, Aksungur, TB3, HEWS ve Kızılelma platformları için geliştirdiği BFI Yedek Uçuş Göstergesi, FADEC Motor Kontrol Sistemi ve KTAS Karşı Tedbir Atım Sistemi ile yerli havacılık teknolojilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.



- **Karel Otomotiv Teknolojileri - Daiichi Multimedya Sistemi**

Daiichi ve Karel iş birliğiyle, Türkiye'nin lider kamyon üreticisi Ford Otosan için yeni nesil multimedya sistemi geliştirme projesi yürütülmüştür. Proje kapsamında üretim merkezinde otomotiv standartlarına uygun yeni bir üretim hattı kurulmuştur. Daiichi tarihinde ilk kez otomotiv sınıfı Android sistem devreye alınırken, bu segmentte bir ürünün donanım üretimi ve montajı Türkiye'de ilk kez tamamen yerli olarak gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımla Karel, otomotiv normlarına uygun üretim hattını devreye alarak "Dünya Otomotiv Standartlarına Uygun Türkiye'nin İlk Yerli Android Multimedya Sistemi" üretimini gerçekleştirmiştir.

ÖDÜLLER VE ETKİNLİKLER

ÖDÜLLER

Turkcell İş Birliği Sürdürülebilirlik Ödülü

Karel, Turkcell şebeke altyapısının kesintisiz hizmet vermesine yönelik 2019'dan bu yana sürdürdüğü Bölge Çözüm Ortaklığı kapsamında "Sürdürülebilirlik Ödülü"ne layık görülmüştür. Şirket, faaliyetlerinde çevresel etkisini azaltmaya ve sürdürülebilir uygulamaları yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.



Inno4Health Projesi ile Uluslararası Başarı

Karel, Belçika'nın Anvers kentinde düzenlenen ITEA PO Days 2024 kapsamında, başarıyla tamamladığı Inno4Health projesi ile "ITEA Excellence Awards 2024" ödülünü almıştır.

Sağlık ve spor alanlarında sürekli izleme çözümleri geliştirmeyi amaçlayan proje kapsamında sensör teknolojileri, IoT iletişim altyapısı ve veri analiz sistemleri geliştirilmiştir.

ITEA3 etiketiyle yürütülen proje, liderliğini Philips Electronics Nederland B.V.'nin üstlendiği uluslararası bir konsorsiyum tarafından tamamlanmıştır. Projede Avrupa ve Kanada'dan çok sayıda şirket ve üniversite yer almıştır.

Vodafone'dan İş Sağlığı ve Güvenliği Ödülü

Karel, saha operasyonlarında yürüttüğü iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları kapsamında, Vodafone tarafından düzenlenen İş Sağlığı ve Güvenliği Forumu'nda "En İyi İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulaması: İyi Uygulama" ödülüne layık görülmüştür.

Ödül, saha ekiplerinin güvenlik, kalite ve operasyonel mükemmeliyet odaklı çalışmalarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Huawei ICT Day 2025'te Çifte Ödül

Karel, Huawei ICT Day 2025 etkinliğinde "En İyi Optik Satış Performansı Ortağı" ve "Sektöre Katkı Ortağı / Enerji" ödülleri kazanmıştır.

Ödüller, Saha Operasyon Teknolojileri ekibi temsilcileri tarafından alınmıştır. Bu başarı, şirketin saha organizasyonu gücünü ve müşteri odaklı yaklaşımını ortaya koymaktadır.



ÖDÜLLER VE ETKİNLİKLER

ETKİNLİKLER

İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

CMO Future Business Symposium’da Yapay Zekâ Çözümleri Tanıtıldı

Karel temsilcisi, 10–13 Nisan 2025 tarihlerinde İzmir’de düzenlenen CMO Future Business Symposium’a konuşmacı olarak katılmıştır.

“Algoritma Fısıldar, Müşteri Seçer” başlıklı oturumda, perakende sektöründe FMCG ve zincir mağazaların pazarlama süreçlerinde kullanılan Karel geliştirmesi yapay zekâ tabanlı raf izleme sistemi tanıtılmıştır. Sistem aracılığıyla ürün bulunabilirliği, lansman performansı ve planogram uyumu gibi metrikler üzerinden elde edilen satış artışı verileri paylaşılmıştır.

GITEX Africa Fuarı’nda Uluslararası İş Birliği Görüşmeleri Yapıldı

Karel, 13–16 Nisan 2025 tarihlerinde düzenlenen GITEX Africa Fuarı’na katılarak tümleşik iletişim çözümlerini potansiyel müşteriler ve iş ortaklarıyla buluşturmuştur.

Fuarda farklı coğrafyalara yönelik iş birliği fırsatları değerlendirilerek yeni pazarlara açılım kapsamında görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Verimlilik ve Teknoloji Fuarı’nda Çözümler Sergilendi

Karel, Doğan Holding ve Daiichi ile birlikte, Ankara Bilim Üniversitesi ve Türkiye Verimlilik Vakfı iş birliğiyle düzenlenen 7. Verimlilik ve Teknoloji Fuarı’na katılmıştır.

Fuar süresince ziyaretçiler standda ağırlanırken; Karel Connect bulut iletişim çözümü, Karel CRM, Envanter ve Demirbaş Takip Sistemi, Kişi Takip, Laundry Takip, Akıllı Solar Aydınlatma, Raf Analiz Sistemi, Yüz Tanıma Sistemi ile Araç Altı Görüntüleme ve Plaka Tanıma çözümleri tanıtılmıştır.

SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ

IDEF 2025’te Entegre Savunma Çözümleri Tanıtıldı

Karel, IDEF 2025 Fuarı’nda geliştirdiği entegre savunma iletişim çözümlerini sergilenerek ve iki stratejik iş birliği anlaşmasına imza atılmıştır.

Şirketin mühendislik birikimiyle geliştirdiği 5G Özel Mobil Ağ, Araç İçi İletişim Ağ Geçidi ve Operasyonel Başlık Takımı MOBAT sistemleri fuarda tanıtılmıştır.

Fuar kapsamında, Karel’in Romanya iştiraki Karel Europe ile HAVELSAN arasında Avrupa savunma pazarına yönelik ortak iş geliştirme faaliyetlerini kapsayan bir mutabakat zaptı imzalanmıştır.

Ayrıca TUSAŞ ile yapılan anlaşma doğrultusunda, Yedek Uçuş Göstergesi (BFI) sisteminin sabit kanatlı platformlara uyarlanması için iş birliğinin genişletilmesi kararlaştırılmıştır.



ÖDÜLLER VE ETKİNLİKLER

ETKİNLİKLER

İGEF 2025'te Yeni Nesil Savunma İletişim Sistemleri Sergilendi

Karel, Ankara'da düzenlenen İç Güvenlik Ekipmanları Fuarı İGEF 2025'te savunma iletişimine yönelik yeni nesil entegre çözümlerini tanıtmıştır.

5G Özel Mobil Ağ, Radyo-Link ve Operasyonel Başlık Takımı MOBAT sistemleri fuarda sergilenerek güvenlik ve iletişim alanındaki yeni nesil çözümler paylaşılmıştır.

Teknofest 2025'te Yerli Savunma Sistemleri Vitrinde

Karel, 17-21 Eylül tarihlerinde İstanbul Atatürk Havalimanı'nda düzenlenen Teknofest 2025'e katılmıştır. Festival kapsamında Yedek Uçuş Göstergesi (BFI), Motor Kontrol Sistemi (FADEC), Karşı Tedbir Atım Sistemi (KTAS) ve Operasyonel Başlık Takımı (MOBAT) tanıtılmış; şirketin savunma teknolojileri alanındaki deneyimi genç katılımcılarla paylaşılmıştır.



ELEKTRONİK ÜRETİM

IFA Berlin 2025'te EMS Yetkinlikleri Tanıtıldı

Karel, IFA Berlin 2025 Fuarı'na katılarak elektronik üretim hizmetleri (EMS) alanındaki çözümlerini uluslararası paydaşlarıyla buluşturmuştur.

Şirket, Türkiye'deki üretim üssünde tüketici elektroniği, otomotiv, telekomünikasyon ve savunma sektörlerine yönelik elektronik kart üretimini sürdürmektedir. Karel ayrıca farklı sektörler için üretim ve mühendislik hizmetleri kapsamında Arçelik, Haier, Hacıb ve ASELSAN gibi kurumlara hizmet vermeye devam etmektedir.

SOSYAL SORUMLULUK

YGA İş Birliği ile 1.000'den Fazla Öğrenci Bilimle Buluştu

Karel, eğitimde fırsat eşitliğini desteklemek amacıyla 2025 yılında başlattığı YGA iş birliği kapsamında, çalışanların doğum günlerinde şirket tarafından yapılan bağışlarla, YGA tarafından belirlenen Malatya'daki üç okulda toplam 1.040 öğrenciyi Bilim Seferberliği projesi aracılığıyla bilim setleriyle buluşturmuştur. Karel'in katkısıyla öğrenciler, bilim setleri, deney içerikleri ve dijital bilim kaynaklarıyla erken yaşta bilimsel düşünme becerileri kazanmıştır. Proje sayesinde çocukların güncel sorunlara yönelik farkındalık geliştirmesi ve teknoloji temelli çözümler üretme motivasyonlarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.



KALİTE & SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2025 yılı boyunca yürütülen sistematik kalite yönetimi uygulamaları, süreç odaklı iyileştirme projeleri ve veri temelli aksiyonlar sayesinde, tüm ana üretim segmentlerinde kalite performansında anlamlı ve sürdürülebilir gelişmeler sağlanmıştır. Yılın ikinci yarısında hız kazanan iyileştirme faaliyetlerinin etkisiyle, yılsonu sonuçları birçok alanda geçmişten bugüne en iyi seviyelerine ulaşmıştır.

Ana üretim segmentleri yılsonu kalite çıktıları yandaki şekilde gerçekleşmiştir.

Otomatik Dizgi Üretim Süreçleri:

Ret oranlarında %38 iyileşme sağlanmıştır.

AOI optimizasyonları, proses standartlaştırmaları ve poka-yoke uygulamaları gelişimde belirleyici olmuştur.

%38
İYİLEŞME

Elektromekanik Üretim:

Ret oranlarında %31 iyileşme kaydedilmiştir.

%31
İYİLEŞME

Elektronik Üretim (Beyaz Eşya):

Ret oranlarında %35 iyileşme;

müşteri iade oranlarında %50 gelişim sağlanmıştır.

%35
İYİLEŞME

%50
GELİŞİM

Otomotiv:

Ret oranlarında %69 iyileşme,

müşteri iade oranlarında %81 gelişim elde edilmiştir.

%69
İYİLEŞME

%81
GELİŞİM

Bu sonuçlar son yılların en iyi otomotiv kalite performansları arasında yer almıştır.

Savunma:

Ret oranı %1,6, müşteri iade oranı %1,5 seviyelerine çekilmiş; Ar-Ge kaynaklı süreç iyileştirmeleri ve proje bazlı kalite kapıları bu gelişimi desteklemiştir.

RET ORANI **%1,6**

MÜŞTERİ İADE ORANI **%1,5**

Elde edilen sonuçlar, kalite yönetiminin reaktif yaklaşımdan proaktif ve önleyici modele evrildiğini göstermekte; veri temelli karar mekanizmalarının sahaya güçlü şekilde yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu kazanımlar, 2026 yılı için daha iddialı PPM hedefleri ve ileri proses mükemmelliği çalışmaları açısından sağlam bir zemin oluşturmuştur.

Giriş Kalite Kontrol (GKK) Süreçleri

2025 yılı boyunca gerçekleştirilen organizasyonel yapılanma, dijital takip sistemleri ve yetkinlik geliştirme faaliyetleri sayesinde giriş kalite yönetiminde operasyonel verimlilik ve tedarikçi kalite güvencesi önemli ölçüde güçlendirilmiştir.

Yılsonu çıktıları:

- İlk yarıyıldan devreden 4.600 kalemlik GKK stoğu yıl içinde 300 seviyesine, yılsonunda ise 270 seviyesine düşürülmüş; stok kaynaklı darboğazlar büyük ölçüde ortadan kaldırılmıştır.
- Yıl boyunca %99,7 uygunluk oranı elde edilerek tedarikçi uyumu ve süreç olgunluğu teyit edilmiştir.
- Mavi yaka çalışanın IPC ve iş makinesi sertifikasyonları tamamlanmış, beyaz yaka ekiplerin VDA eğitimleri ile ileri kalite metodolojilerine adaptasyonu sağlanmıştır.

Kalite Sistemleri ve Denetimler

2025 yılında gerçekleştirilen belgelendirme, müşteri ve iç denetimler; önceki yıllara kıyasla daha yüksek süreç uyumu ve düşük bulgu oranları ile başarıyla tamamlanmış, kalite yönetim altyapısı önemli ölçüde güçlendirilmiştir.

KALİTE & SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Başlıca sonuçlar:

- ISO 9001, ISO 14001 ve ISO 45001 denetimleri sıfır bulgu ile tamamlanmıştır.
- AS 9100 denetimi, önceki yıl 9 bulgudan 2025'te yalnızca 1 minör bulguya düşerek savunma kalite olgunluğunda önemli gelişim sağlamıştır.
- Nokia kalite sistem denetimi sıfır uygunsuzluk ile kapanmıştır.
- VDA metodolojileri kapsamında eğitim ve iç yayılım süreci yürütülerek proses denetimleri, tedarikçi yönetimi ve risk bazlı değerlendirme kapasitesi güçlendirilmiştir.
- Kalibrasyon yönetimi ve IPC eğitim yapısı yeniden yapılandırılarak daha izlenebilir ve dijital bir sistem kurulmuştur.

Sürdürülebilirlik ve ESG Yönetimi

2025 yılında sürdürülebilirlik ve ESG yönetimi kapsamında yasal uyum, raporlama, müşteri gereklilikleri ve yönetim başlıklarında sistematik çalışmalar yürütülmüş; sürdürülebilirlik yönetimi kurumsal yapıya entegre edilmiştir.

Öne çıkan faaliyetler:

- TSRS raporu hazırlanarak yayımlanmıştır.
- EcoVadis ve SAQ 5.0 süreçleri aktif yönetilmiş; SAQ 5.0 değerlendirmesi Yeşil Statü ile tamamlanmış, EcoVadis puan artışı için iyileştirme planları başlatılmıştır.

- Üretim merkezinde tüketilen elektriğin yenilenebilir kaynaklı olduğunu doğrulayan IREC sertifikası alınmış; 7.669 MWh tüketime karşılık 7.669 IREC satın alınarak kapsam 2 emisyonlarının tamamı dengelenmiştir.
- Sürdürülebilirlik Komitesi düzenli toplantılarla faaliyetlerini sürdürmüş, organizasyon genelinde sahiplenme artırılmıştır.
- 2026 raporları için danışman ve bağımsız güvence firmaları belirlenmiş, metodoloji oluşturulmuştur.
- Çevre yönetimi kapsamındaki tüm yasal başvuru ve bildirim süreçleri tamamlanarak mevzuat uyumu sürdürülmüştür.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

2025 yılında çalışan katılımını artıran farkındalık çalışmaları, uygulamalı saha eğitimleri ve sistematik iyileştirmeler ile kurumsal İSG kültürü önemli ölçüde güçlendirilmiş; proaktif güvenlik yaklaşımı doğrultusunda davranışsal ve yapısal iyileştirmeler hayata geçirilmiştir.

Farkındalık çalışmaları:

- Okul öncesi çocuklara yönelik eğitimler ve 28 Nisan Dünya İSG Günü etkinlikleri ile güvenlik bilinci artırılmıştır.
- İSG Ligi uygulaması ile ramak kala bildirimi, risk farkındalığı ve KKD kullanımı teşvik edilmiştir.

- Yarışmalar, farkındalık videoları ve sağlık bültenleri ile çalışan katılımı desteklenmiştir.

Eğitim faaliyetleri:

- "Davranış Temelleri ve Görünür Liderlik" eğitimi ile yöneticilerin güvenlik liderliği güçlendirilmiş, IOSH Managing Safely programı uygulanmıştır.
- Yüksekte çalışma, ekipman kullanımı ve saha risklerine yönelik teknik eğitimler düzenlenmiştir.
- Haftalık toolbox konuşmaları ile sahadaki riskler sürekli gündemde tutulmuştur.

Operasyonel iyileştirmeler:

- Saha operasyon bölgelerinde yüksekte kurtarma tatbikatları gerçekleştirilmiştir.
- Yangın yükü analizleri yapılarak ekipman kapasitesi artırılmıştır.
- Risk ve ramak kala panoları oluşturulmuştur.
- Alt işveren ve ziyaretçi yönetimi için dijital sistem altyapısı başlatılmıştır.
- Savunma alanında yıkama odası havalandırmaları iyileştirilmiştir.



İNSAN KAYNAKLARI

2025 yılında Karel, daha çevik, verimli ve rekabetçi bir yapıya kavuşmak amacıyla önemli organizasyonel değişimler gerçekleştirmiştir. Bu dönüşüm süreci, stratejik önceliklere odaklanılmasını ve kaynakların daha etkin yönetilmesini sağlamıştır. Şirket, yenilikçi ve sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda güçlü insan kaynağı yapısını geliştirmeye devam etmektedir.

Karel'in insan kaynakları politikası; başarının nitelikli insan gücünün doğru şekilde istihdam edilmesi, çalışanların gelişimini destekleyen ortamın oluşturulması ve kurumsal bağlılığın güçlendirilmesi ile sağlanacağı yaklaşımına dayanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin verimlilik, kurumsal birliktelik ve sürdürülebilir başarı üzerindeki etkisi gözetilerek insan kaynakları uygulamaları sistematik biçimde geliştirilmektedir.

İşe alım sürecinden başlayarak çalışanların sürekli gelişimini desteklemek amacıyla mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri ile seminerler düzenlenmekte; dijital eğitim platformları aracılığıyla çalışanların farklı alanlardaki içeriklere erişimi sağlanmaktadır.

Eğitim ve Gelişim Uygulamaları

Savunma sanayii ekosistemindeki konum doğrultusunda, Savunma Sanayii Akademi iş birliği kapsamında geliştirilen "Savunma Gelişim Platformu" çalışanların erişimine sunulmuştur.

Ayrıca mesleki ve kişisel gelişim alanlarında zengin içerikler sunan dijital eğitim platformu aktif olarak kullanılmaktadır.

Çalışan bağlılığını artırmaya yönelik olarak sportif, kültürel ve sosyal faaliyetler de yıl boyunca sürdürülmüştür.

Genç Yetenek ve Eğitim İş Birlikleri

Karel, gençlerin mesleki gelişimini desteklemek amacıyla staj ve aday mühendis yetiştirme programları yürütmektedir. Bu programlar sayesinde öğrencilerin aktif projelerde yer alarak iş deneyimi kazanmaları sağlanmakta, aynı zamanda nitelikli iş gücü havuzunun güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Meslek liseleri, meslek yüksekokulları ve üniversitelerle sürdürülen iş birlikleri kapsamında verilen teknik eğitimlerle, gençlerin sektöre hazırlanmalarına katkı sunulmaktadır.



Karel Yetkinlik Atölyesi Projesi

2024 yılı sonunda başlatılan "Karel Yetkinlik Atölyesi" Projesi, meslek lisesi ve meslek yüksekokulu öğrencilerini sektöre kazandırmayı ve nitelikli iş gücü yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Savunma Sanayii Başkanlığı tarafından yürütülen "Milli Yetkinlik Hamlesi" vizyonu ile uyumlu olarak tasarlanan proje kapsamında, ürün testleri, elektromekanik üretim ve benzeri uzmanlık alanlarında teknisyen yetiştirilmesi hedeflenmektedir.

Programın ilk aşaması, Karel'de staj yapan 104 meslek lisesi öğrencisi ile başlatılmış; yapılan sınav ve mülakatlar sonucunda başarılı bulunan 43 öğrenciye görev aldıkları alanlara yönelik teknik eğitimler verilmiştir. Program, teknik eğitimlerin yanı sıra iş hayatına uyum, iletişim ve kişisel gelişim eğitimlerini de kapsamıştır.

Meslek yüksekokulu sürecinde ise Ankara'daki 25 okul ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, yapılan ön değerlendirmelerde 70 aday olumlu bulunmuş; teknik sınav ve mülakatları başarıyla geçen 20 öğrenci için eğitim süreci başlatılmıştır.

İNSAN KAYNAKLARI

Karel Mühendis Yetiştirme Programı (KEP)

Karel'in gelecekteki mühendislik ihtiyaçlarını karşılamak, yetenek havuzunu güçlendirmek ve genç mühendis adaylarını kuruma kazandırmak amacıyla "Karel Mühendis Yetiştirme Programı" (KEP) hayata geçirilmiştir. Program kapsamında sürdürülebilir bir gelişim modeli oluşturulmuştur.

Vaka çalışması, sunum ve bireysel mülakat aşamalarının ardından farklı iş birimlerinde görevlendirilmek üzere seçilen 7 aday ile program süreci başlatılmıştır.



Katılımcılar program boyunca teknik ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler almakta; devam eden projelerde aktif rol üstlenerek iş süreçlerine katkı sağlamaktadır. Program sonunda ise yürüttükleri çalışmalarını proje sunumlarıyla paylaşarak mezuniyetlerini tamamlamaktadırlar.

Üniversite İş Birlikleri

2025 yılı içerisinde, Doğan Holding iş birliğiyle ODTÜ, Bilkent Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi kariyer fuarlarına katılım sağlanarak genç yeteneklerle temas güçlendirilmiştir.

Karel olarak ayrıca Nisan 2025'te TED Üniversitesi Kariyer Fuarı'nda yer alınmış, öğrencilere şirketimizin faaliyet alanları, kariyer fırsatları ve mühendislik vizyonu aktarılmıştır.

Bunun yanı sıra, Bilkent Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü tarafından düzenlenen CS Fair etkinliğine sponsor olunmuş; bitirme projelerinin sunulduğu organizasyona şirket-öğrenci etkileşimini güçlendirmek amacıyla İnsan Kaynakları ekibimizden temsilciler katılım sağlamıştır.



Saha Operasyon Teknolojileri iş birimimizin potansiyel çalışan ihtiyacını desteklemek ve saha operasyonlarına yönelik eğitim kurumlarıyla iş birliklerini geliştirmek amacıyla ise Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Meslek Yüksekokulları tarafından düzenlenen kariyer fuarına katılım gerçekleştirilmiştir. Farklı bölümlerden öğrencilerin yer aldığı etkinlikte, Turkcell Muğla Bölge Müdürlüğü ile birlikte yapılan sunum sayesinde hem öğrencilere hem akademisyenlere şirketimizi yakından tanıtmaya fırsatı elde edilmiştir.

Bu çalışmalarla, üniversitelerle ilişkilerimizi güçlendirmeyi, genç yetenek havuzunu genişletmeyi ve Karel'in işveren markasını sürdürülebilir biçimde desteklemeyi hedefliyoruz.

Çalışan Hakları ve Sendikal Yapı

31 Aralık 2025 itibarıyla Karel, 4.156 kişilik yetkin ve dinamik kadrosu ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket ile Türk Metal Sendikası arasında 01.01.2026 – 31.12.2027 yürürlük tarihli toplu iş sözleşmesi bulunmaktadır. Çalışanlara yasal mevzuat kapsamında sağlanan haklara ek olarak, toplu iş sözleşmesi kapsamındaki sosyal haklar düzenli ve periyodik olarak uygulanmaktadır.

Sosyal Sorumluluk

Karel, toplumsal gelişime katkı sağlama anlayışı doğrultusunda eğitim ve fırsat eşitliğini destekleyen projelere katkıda bulunmayı sürdürmektedir.

Bu kapsamda, çalışanların doğum günlerinde şirket tarafından yapılan bağışlar aracılığıyla YGA tarafından yürütülen "Bilim Seferberliği" projesine destek verilmiş; Malatya'daki üç okulda toplam 1.040 öğrencinin bilim setleriyle buluşmasına katkı sağlanmıştır.

2025 yılı itibarıyla gerçekleştirilen bağış ve yardımların toplam tutarı 938.000 TL olup, bu tutar 'Bilim Seferberliği' projesi ile birlikte Türk Eğitim Vakfı (TEV) bağışlarını da kapsamaktadır.

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 hedeflenmektedir.

İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı, faaliyetlerini bağımsız ve tarafsız bir yaklaşımla gerçekleştirebilmek amacıyla Yönetim Kurulu tarafından onaylanan esaslar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanmakta olup doğrudan Yönetim Kurulu’na bağlı olarak çalışmaktadır.

Karel’de iç denetim fonksiyonu, iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlamak ve süreçler ile fonksiyonlar bazındaki kontrol faaliyetlerini sistematik hale getirmek amacıyla COSO modelini rehber almaktadır. COSO tarafından yayımlanan İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda ilgili bölümlerin operasyonları risk bazlı yaklaşımla değerlendirilmekte ve denetim faaliyetleri yürütülmektedir.

Risklerin etkin biçimde yönetildiğine ilişkin Yönetim Kurulu’na güvence sağlama misyonu kapsamında yıllık denetim planı ve çalışma programları risk esaslı olarak hazırlanmakta, denetim sonuçları periyodik olarak Yönetim Kurulu’na raporlanmaktadır.

İç denetim faaliyetleri kapsamında tespit edilen iç kontrol gelişim alanları analiz edilmekte, iyileştirmelere yönelik yönetim aksiyon planları oluşturulmakta ve düzenli olarak takip edilmektedir.

2025 yılında ‘Karel Etik Uyum Programı’ ve bu kapsamda ‘Karel Etik Hattı’ devreye alınmıştır. Böylece sorumlu, şeffaf ve paydaş güvenini güçlendiren kurumsal duruş pekiştirilmiştir. İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı, kurum etik kültürünü güçlendirmek amacıyla Doğan Holding ile sürekli etkileşim içinde çalışmakta, kurum içi eğitim ve iletişim süreçlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.

İç Denetim ekibi, çalışanlarının mesleki yetkinlik ve gelişimine önem vermekte; uluslararası geçerliliği olan sertifikalara sahip olunmasını teşvik etmektedir. Bu doğrultuda denetçiler; SMMM, 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 alanlarda kabul gören sertifikalara sahiptir.

Risk Yönetimi

Karel ve bağlı şirketlerinde mali, operasyonel ve uyum riskleri ilgili birimlerin üst yönetimleri tarafından yönetilmekte olup, iş kolları ve fonksiyonlar bazında değerlendirilen riskler İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı tarafından da izlenmektedir.

Risk Yönetimi fonksiyonu, Yönetim Kurulu’na bağlı bir yapı olarak faaliyet göstermektedir. Eylül 2023’te Karel bünyesinde oluşturulan İç Denetim ve Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı aracılığıyla risk yönetimi fonksiyonunun etkinliğinin, dinamizminin ve proaktifliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Bu kapsamda kârlılık ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda mali/finansal, operasyonel, stratejik, bilgi teknolojileri, iş sağlığı ve güvenliği ile uyum riskleri; mevcut kontroller, aksiyon planları ve uygulanan önlemler çerçevesinde izlenmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 378’inci maddesi gereğince oluşturulan Riskin Erken Saptanması Komitesi; risklerin erken teşhisi, gerekli önlemlerin uygulanması, risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve en az yılda bir kez gözden geçirilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda riskler etki ve olasılık kriterlerine göre derecelendirilmekte, risk yanıtları ile birlikte Komite aracılığıyla Yönetim Kurulu’nun bilgisine sunulmakta ve düzenli olarak 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 artırmayı 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.

İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Kur Riski Yönetimi

Şirket'in 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla parasal kalemler net yabancı para noksanı (4.228.244.124) TL, 31 Aralık 2024'de 6.176.635.181 TL, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla parasal olmayan kalemler dahil net yabancı para noksanı ise (4.637.402.097) TL, 31 Aralık 2024'de 7.677.547.546 TL

Bunun nedenleri sırasıyla;

1. Yerine koyma maliyeti döviz olan elektronik komponentlerin yurt içi muadillerinin olmaması,
2. Bu malzemelerle üretilecek 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. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Şirket'in kısa vadeli yükümlülükleri likit varlıklarının (dönen varlıklar-stoklar) 5.562.041.920 TL üzerindedir. (31 Aralık 2024: 4.882.198.953 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. 31 Aralık 2025 tarihinde TL ve Avro para birimi cinsinden olan kredilerin faiz oranı 100 baz puan yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı, değişken faiz oranlı kredilerden kaynaklanan ilave faiz gideri sonucu vergi öncesi kar 79.638.105 TL daha düşük/yüksek olacaktı (31 Aralık 2024: 65.563.154 TL).



MALİ HAKLAR

Ücretlendirme ve Üst Düzey Yönetici Hakları

Yönetim Kurulu üyelerine sağlanacak mali haklar Genel Kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi olarak görüşülmektedir.

Karel'in 14.05.2025 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin her birine aylık net 42.000 TL ücret ödenmesine, diğer Yönetim Kurulu üyelerine ücret ödenmemesine oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar mali tablo dipnotlarında açıklanmaktadır. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince hazırlanan Ücretlendirme Politikası aynı Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve şirket internet sitesinde (www.karel.com.tr) yayımlanmıştır.

Şirketin üst düzey yöneticilere sağladığı faydalar 01.01.2025-31.12.2025 yılı için 199.217.452 TL'dir. (01.01.2024-31.12.2024: 207.795.963 TL). Bu faydalar ücret, prim ve ulaşım haklarını içermektedir. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu üyesine veya üst düzey yöneticiye borç vermemekte, kredi kullandırmamakta, üçüncü kişiler aracılığıyla kredi temin etmemekte ve lehlerine 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 yatirimci@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.



DÖNEM İÇİNDEKİ ÖNEMLİ GELİŞMELER

Finansman Bonusu

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 20.02.2025 tarihli ve 10/356 sayılı kararı ile, 3.000.000.000 Türk Lirası ihraç tavanını aşmamak kaydıyla yurt içinde halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcılara satılmak üzere; 364 gün vadeli, 500.000.000 TL nominal değerde, değişken faizli ve 3 ayda bir kupon ödemeli finansman bonusu ihracımız onaylanmıştır.

Kupon ödeme tarihleri aşağıdaki gibidir:

Kupon No	Ödeme Tarihi	Ödeme
1	04.06.2025	Gerçekleşti
2	03.09.2025	Gerçekleşti
3	03.12.2025	Gerçekleşti
4	06.03.2026	Gerçekleşmedi

Finansal Duran Varlık Satışı / Daiichi Elektronik Paylarının Satışı

Bağlı ortaklığımız Daiichi Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 4.000.000 Türk Lirası ödenmiş sermayesinde Şirketimizin sahibi olduğu %21 oranındaki ve 840.000 Türk Lirası itibari değerdeki payların; Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'ye, KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş. tarafından hazırlanan 18.02.2025 tarihli Değerleme Raporu'nda takdir edilen değer dikkate alınarak 12.600.000 ABD Doları bedel karşılığında devrine ilişkin Pay Devir Sözleşmesi akdedilmiş olup, söz konusu payların devri 02.04.2025 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır.

Bu işlem sonucunda Şirketimizin Daiichi Elektronik sermayesindeki nihai payı %54 olmuştur.

Sözleşmeler

Şirketimizin, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., Superonline İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Kule Hizmet ve İşletmecilik A.Ş. ile toplam 57 ilde arıza müdahale, bakım-onarım ve kurulum hizmetlerini kapsayan Bölge Çözüm Ortaklığı Hizmeti sözleşmeleri yenilenmiştir.

Sözleşmeler 01.04.2025 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş olup 3 yıl süreyle geçerli olacaktır. Sözleşmeler birim fiyat esaslı olup herhangi bir taahhüt içermemektedir. Bununla birlikte, 3 yıllık sözleşme süresi içerisinde, 6 ayda bir yapılacak fiyat düzenlemelerine de bağlı olarak tahmini toplam ciro beklentimiz yaklaşık 20 milyar Türk Lirası'dır. Konuya ilişkin açıklama KAP'ta yayımlanmıştır.

Şirketimiz ile Bangladeş Milli Savunma Bakanlığı arasında, Bangladeş Silahlı Kuvvetleri'nin kullanımına yönelik askerî santral teslimatını kapsayan sözleşme 24.06.2025 tarihinde imzalanmış olup konuya ilişkin açıklama KAP'ta yayımlanmıştır.

Kayıtlı Sermaye Tavanı Artırımı

Şirket Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye" başlıklı 6'ncı maddesinde yer alan 2.000.000.000 TL tutarındaki kayıtlı sermaye tavanının 5.000.000.000 TL'ye artırılması Sermaye Piyasası Kurulu'nun 06.09.2025 tarih ve E-29833736-110.03.03-78756 sayılı yazısı ile onaylanmış olup, tescil işlemleri tamamlanmıştır.

Genel Kurul Toplantıları Olağan Genel Kurul

1 Ocak 2024 – 31 Aralık 2024 hesap dönemine ait Olağan Genel Kurul Toplantısı, gündemdeki maddeleri görüşmek ve karara bağlamak üzere 14 Mayıs 2025 Çarşamba günü saat 13.00'te, Güzeltepe Mah. Zübeyde Hanım Cad. No:23 İç Kapı No:1 Üsküdar / İstanbul adresinde bulunan Şirket Merkezi'nde, İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü'nün 12.05.2025 tarih ve 109153443 sayılı yazısıyla görevlendirilen Bakanlık Temsilcisi Sayın Sibel Can'ın gözetiminde yapılmıştır. Toplantıda alınan kararlar tescil edilmiş, 04.06.2025 tarihinde Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilmiş ve aynı gün KAP'ta yayımlanmıştır.

Olağanüstü Genel Kurul

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı'nın 26.09.2025 tarih ve E-29833736-110.03.03-78756 sayılı izni ile T.C. Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü'nün 01.10.2025 tarih ve E-67300147-431.99-00114136880 sayılı izni çerçevesinde; kayıtlı sermaye tavanının 5.000.000.000 Türk Lirası olarak belirlenmesi ve geçerlilik süresinin 2025–2029 yılları arasında beş yıl olarak tespit edilmesi hususu, 30.10.2025 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda onaylanmıştır.

Toplantıda alınan kararlar tescil edilmiş, 31.10.2025 tarihinde Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilmiş ve aynı gün KAP'ta yayımlanmıştır.

DÖNEM SONRASI ÖNEMLİ GELİŞMELER

Tahsisli Sermaye Artırımı

07.11.2025 tarihli Yönetim Kurulu kararımız güncellenerek 21.01.2026 tarihinde; Şirketimizin 5.000.000.000 Türk Lirası tutarındaki kayıtlı sermaye tavanı içerisinde kalmak kaydıyla; her biri 1 TL itibari değerde paylardan oluşan 805.885.530,35 TL tutarındaki çıkarılmış sermayesinin 1.750.000.000 TL'ye artırılmasına karar verilmiştir.

Bu kapsamda, 1 TL itibari değerdeki payların satış fiyatının, Borsa İstanbul A.Ş.'nin Toptan Alış Satış İşlemlerine İlişkin Prosedürü çerçevesinde belirlenecek fiyat dikkate alınarak, asgari 1.750.000.000 TL satış tutarına karşılık gelecek adet ve itibari değerde pay ihraç edilmesine yönelik Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuru yapılmış, fon kullanım yeri raporu KAP'ta yayımlanmış olup süreç devam etmektedir.

Finansman Bonusu

06.02.2026 tarihinde; Şirketimizin 6.000.000.000 (altı milyar) Türk Lirası tutarını aşmayacak şekilde, 30 (otuz) günden kısa vadeli olmamak üzere Türk Lirası cinsinden, yurt içinde, bir veya birden çok seferde, halka arz edilmeksizin nitelikli yatırımcılara satış şeklinde tahvil/finansman bonusu ihracımız SPK tarafından 25.02.2026 tarihinde onaylanmış, KAP'ta yayımlanmıştır.

ÖZET FİNANSAL VERİLER

Özet Finansal Veriler (TL)	2025	2024
Hazır Değerler	882.897.658	374.233.859
Alacaklar	4.398.442.486	4.641.986.739
Stoklar	3.178.404.894	3.233.597.417
Duran Varlıklar	5.850.250.992	5.665.633.517
Toplam Varlıklar	15.267.906.790	15.061.753.115
Finansal Borçlar	5.993.590.640	6.632.858.903
Toplam Yükümlülükler	13.461.041.444	12.316.300.259
Toplam Özkaynaklar	1.806.865.347	2.745.452.856
Özet Finansal Veriler (TL)	2025	2024
Net Satış Geliri	18.001.921.173	18.097.249.665
Brüt Kar	1.963.540.822	816.717.586
Net Esas Faaliyet Karı / (Zararı)	(108.072.341)	(1.159.740.699)
Vergi Öncesi Kar / (Zarar)	(1.375.697.940)	(2.049.720.961)
Vergi Sonrası Kar / (Zarar)	(1.427.477.037)	(1.949.169.112)

2025 YILI DÖRDÜNCÜ ÇEYREK FİNANSAL PERFORMANSI

2025 yılı ciromuz 18.001 milyon TL, brüt karımız 1.963 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, genel yönetim, pazarlama ve Ar-Ge giderlerinde oluşan artış kaynaklı faaliyet zararı oluştuğu görülmektedir. Parasal kazanç/kayıptaki düşüşün de etkisiyle net zararımız bu dönem 1.388 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 YILI DÖRDÜNCÜ ÇEYREK FİNANSAL DURUMU

2024 yıl sonu 15.061 milyon TL olan aktif büyüklüğümüz 2025 yıl sonu 15.267 milyon TL'dir.

2025 yılı aktifin %62'sini dönen varlık, %38'ini duran varlık, pasifin %11'i özkaynak, %89'u dış kaynak olarak gerçekleşmiştir.

KÂR DAĞITIM

Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri ve tebliğleri doğrultusunda Şirket'in işletme sermayesi ve yatırım gereksinimleri dikkate alınarak, pay sahiplerinin yatırımlarına nakit ve/veya pay olarak makul ve sürdürülebilir bir getiri sağlanması hedeflenmektedir.

Şirket kârının dağıtımını konusunda esas sözleşmede herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket kurumsal web sitesinde Şirket'in kâr dağıtım politikası açıklanmıştır.

14.05.2025 tarihinde yapılan 2024 yılı Olağan Genel Kurul toplantısında;

- 1) 01.01.2024 - 31.12.2024 hesap dönemine ait Yasal Muhasebe Kayıtları'na (Yasal Kayıtlar) göre; 01.01.2024 - 31.12.2024 hesap döneminde -1.378.576.559,52 Türk Lirası tutarında 'Net Dönem Zararı' oluştuğu,
- 2) 01.01.2024 - 31.12.2024 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara ilişkin muhasebe kayıtlarına (SPK Kayıtları) göre; 01.01.2024 - 31.12.2024 hesap döneminde -1.525.917.629,00 Türk Lirası tutarında 'Net Dönem Zararı' oluştuğu görüldükçe;

SPK'nın kar dağıtımına ilişkin düzenlemeleri dahilinde 01.01.2024 - 31.12.2024 hesap dönemine ilişkin olarak herhangi bir kar dağıtımı yapılmamasına karar verilmiştir.

ESAS SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ

Şirket Esas Sözleşmesi'nin "Sermaye" başlıklı 6. maddesinin tadili ilgili kurumların izin ve onayları ile tescil ve ilan edilmiş olup esas sözleşmemizin tadili işlemler gerçekleştirilmiştir. Tadil ile şirket sermayesinin son durumu gösterilmiş ve yıl içerisinde yapılan sermaye artırımını sonucunda oluşan son durum tescil ve ilan edilmiştir.

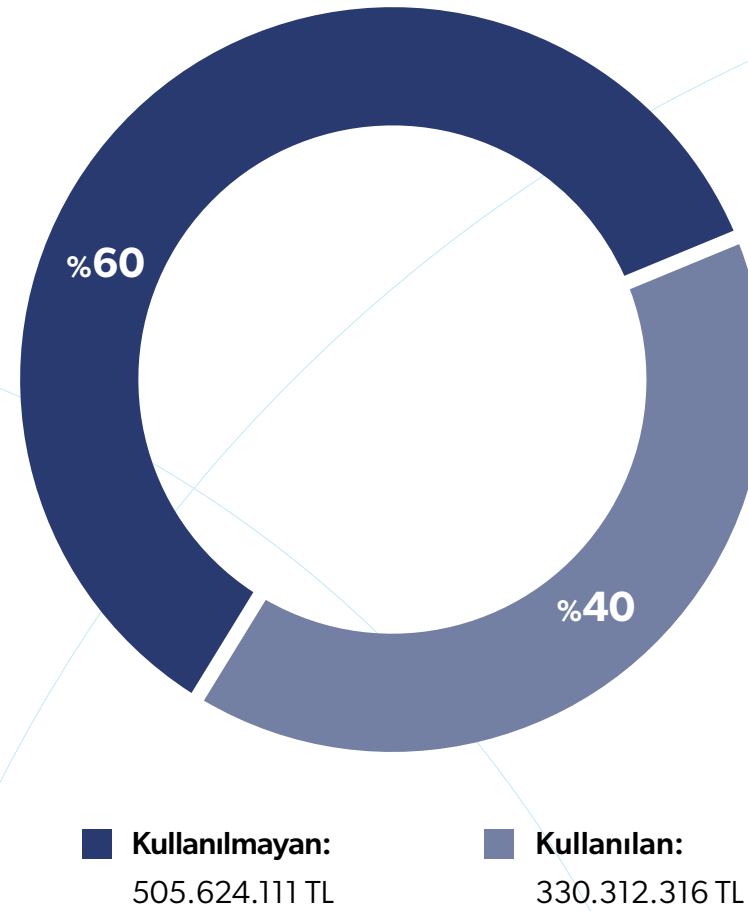


YATIRIMDAKİ GELİŞMELER

	Toplam (TL)	Kullanılan (TL)	Kullanım Oranı (%)
İthal Liste	751.862.227	301.296.493	40
Yerli Liste	84.074.200	29.015.823	35
Toplam Teşvik Tutarı	835.936.427	330.312.316	40

Yatırım Teşvik Belgesi

Yaptığımız başvuru sonucunda 10.02.2022 tarih ve 542590 sayılı yatırım teşvik belgesi düzenlenerek Şirketimize tebliğ edilmiştir. İlgili yatırım teşvik belgesi kapsamında Gümrük Vergisi Muafiyet, KDV İstisnası, Kurumlar Vergisi İndirim, Sigorta Prim İşveren Hissesi Desteği ve Faiz Desteği olup teşvik kapsamında verilen toplam yatırım tutarı 835.936.427 TL'dir. İlgili belgenin geçerlilik süresi 3 yıl olup belirli durumlarda ilave süre alınabilmektedir. İlave süre alınarak belge süre sonu 10.08.2026 tarihine kadar uzatılmıştır.



TEŞVİKLER

AR-GE

Karel Ar-Ge Merkezi'nin tescil işlemleri tamamlanarak 1 Ekim 2024 itibarıyla Ar-Ge çalışmalarına başlanmıştır. Mevcut durumda hem Teknopark, hem de Ar-Ge Merkezi'nde çalışmalar yürütülmektedir.

Daha önce Teknopark'ta sürdürülen Telekom Ar-Ge faaliyetlerimiz, Karel Ar-Ge Merkezi'nde devam etmektedir.

Teknopark'ta 107, Ar-Ge Merkezi'nde ise 55 kişi olmak üzere toplam 162 kişilik yetkin Ar-Ge ve destek çalışanlarımız ile faaliyetlerimiz sürmektedir.

Ar-Ge Faaliyetimize İlişkin Teşvikler

4691 ve 5746 sayılı kanunlarında yer alan; Ar-Ge ve Destek çalışanlarının bu faaliyetleri ile ilgili olarak elde ettikleri kazançlardan Gelir Vergisi, Damga Vergisi İstisnaları ile SGK indirimlerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca yine aynı kanunların sağladığı 4691 sayılı kanun kapsamında Kurumlar Vergisi Kazanç İstisnası ve 5746 sayılı kanunun sağladığı Ar-Ge indiriminden yararlanılmaktadır.

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 İlkeleri'ne 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 öngörülen görevleri yerine getirmektedir. Bu kapsamda şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim süreci ile iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliği gözetilmektedir. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, sözleşme süreçleri ve denetimin her aşaması Komite gözetiminde yürütülmektedir. Komite ayrıca kamuya açıklanacak finansal tabloların doğruluğuna ve muhasebe ilkelerine uygunluğuna ilişkin sorumlu yöneticiler ve bağımsız denetçilerin görüşlerini alarak değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na yazılı olarak sunmaktadır. Denetim Komitesi yılda en az dört kez toplanmakta olup, 2025 yılında çeşitli konularda toplam altı karar almıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

- **Recep Nadi Köklü**
Başkan, İcracı olmayan, Bağımsız
- **Faik Eken**
Üye, İcracı olmayan, Bağımsız
- **Yunus Yüzüak**
Üye, İcracı olmayan, Bağımsız değil

Komite; Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu izlemekte, iyileştirici öneriler geliştirmekte ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını gözetmektedir. Yönetim Kurulu adaylarının belirlenmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi, Yönetim Kurulu yapısının

ve verimliliğinin değerlendirilmesi, üst düzey yöneticilerin performans ve kariyer planlaması ile ücretlendirme esaslarının belirlenmesi Komite'nin sorumlulukları arasındadır.

Komite ayrıca bağımsız üyelik adaylarını değerlendirerek rapor halinde Yönetim Kurulu onayına sunmaktadır. Kurumsal Yönetim Komitesi yılda en az dört kez toplanmakta olup 2025 yılında çeşitli konularda üç karar almıştır.

Riskin Erken Saptanması Komitesi

- **Recep Nadi Köklü**
Başkan, İcracı olmayan, Bağımsız
- **Faik Eken**
Üye, İcracı olmayan, Bağımsız
- **Ahmet Toksoy**
Üye, İcracı olmayan, Bağımsız değil

Komite, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında şirketin varlığını, gelişimini ve devamını tehlikeye düşürebilecek riskleri erken teşhis etmek, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak ve risk yönetim sistemlerini geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir.

Komite risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmekte, yılda en az altı kez toplanmakta olup 2025 yılında çeşitli konularda altı karar almıştır.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Recep Nadi Köklü ve Birkan Erdal Bağımsızlık Beyanı

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya Yönetim Kurulu üyesi olmadığımı,

- c) Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- ç) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- d) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- e) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- f) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- g) Şirketin Yönetim Kurulu'nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu üyeliği yapmadığımı,
- ğ) Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- h) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu, beyan ederim.

Faik Eken Bağımsızlık Beyanı

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda; mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen "31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik sayılma" haricindeki kriterler kapsamında, "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurulmadığını,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici

pozisyonunda çalışmadığımı veya Yönetim Kurulu üyesi olmadığımı,

- c) Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- ç) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- d) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- e) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- f) Şirketin Yönetim Kurulu'nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu üyeliği yapmadığımı,
- g) Şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- ğ) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu, beyan ederim.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM RAPORU

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Şirket'in Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum düzeyine ilişkin değerlendirme ve tespitleriyle uyum düzeyinin kapsam ve nitelik itibarıyla geliştirilmesine yönelik düşünceleri aşağıda kapsamlı olarak sunulmuştur. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 06.12.2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 17. maddesi ve 03.01.2014 tarihli II-17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği'ne dayanılarak bazı Kurumsal Yönetim İlkeleri Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören şirketler için zorunlu hale getirilmiştir.

Bu doğrultuda SPK'nın zorunlu olarak uygulanmasını öngördüğü hükümlere uyulması aynen kabul edilmiştir. Zorunlu olmayan diğer maddelere de uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Uygulanmayan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Gerekçeleri:

1.3.10 Genel Kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ayrı bir maddede yer verilmiş olup, yardımların tutarı ve yararlanıcıları açıklanmamıştır.

1.5.2 Sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara azınlık hakkı tanınması için şirket esas sözleşmesinde özel bir düzenleme yapılmamış olup, konu ile ilgili esas sözleşmenin 16 no.lu "Yasal hükümler" maddesi gereği esas sözleşmede bulunmayan hususlar hakkında TTK ve SPK'nun ilgili hükümleri uygulanır.

2.1.4 Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgilerin bir bölümü İngilizce olarak da hazırlanmakta olup önümüzdeki dönemlerde daha çok içeriğin İngilizce olarak hazırlanması hedeflenmektedir.

3.1.3 Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili özel hazırlanmış bir politikamız bulunmamakla beraber menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi amacıyla hazırlanan "Bilgilendirme Politikası"na şirket internet sitesinde yer verilmektedir.

3.1.4 Menfaat sahiplerinden müşteriler ve paydaşlar için mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi amacıyla gerekli mekanizmalar kurumsal internet sitemizde oluşturulmuş olup tedarikçiler için de benzer mekanizmaların dönem içerisinde oluşturulması planlanmaktadır.

3.2.1 Çalışanların yönetime katılımı için şirket esas sözleşmesinde hüküm bulunmamakla birlikte, şirket içi uygulamalarda çalışanların yönetime katılımı desteklenmektedir.

3.2.2 Menfaat sahiplerinin bir kısmı açısından, sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri anket yapılmak suretiyle alınmakta ve değerlendirilmektedir.

4.3.9 Şirket Yönetim Kurulunda kadın üye oranı için bir politika oluşturulmamıştır.

4.4.7 Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında görev almasına dair bir sınırlama olmamakla birlikte, yönetim kurulu üyelerimizin şirket dışında aldığı

görevler yıllık faaliyet raporu ile Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

4.5.5 Yönetim Kurulu üye sayısının azlığı ve SPK mevzuatının gerektirdiği yükümlülükler nedeni ile zorunlu olarak üyeler birden fazla komitede görev almaktadır.

4.6.1 Yönetim Kurulu için bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.

4.6.5 Yönetim Kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücret ve mali haklar yıllık faaliyet raporunda toplam olarak paylaşılmış olup, kişi bazında açıklanmamıştır.

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Sermaye Piyasası mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili düzenlemeler uyarınca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına büyük önem vermekte olup Kurumsal Yönetim'in, Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap verilebilirliğe dayalı dört prensibine uymayı daima kendisine ilke edinmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 10.01.2019 tarih ve 2/249 sayılı kararı ile SPK II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında, belirlenen formata göre "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF)" ve "Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)" olarak hazırlanmış ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

02.10.2020 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a) ile; kurumsal yönetim ilkelerine tabi ortaklıkların, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" başlığına yer vermeleri ve yıllık faaliyet raporlarında ayrıca, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilere ilişkin olarak açıklamaya yer verilmesi belirtilmiştir.

Karel, SPK "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" kapsamında yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporları ve web sitesinde paylaştığı çevre, sosyal ve yönetim (ÇSY) politikaları aracılığıyla uyum göstermektedir. ÇSY alanındaki çalışmalarını her yıl geliştirerek devam ettirmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca payları Borsa'nın Ana Pazar, Yıldız Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar tarafından sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamında yapılması gereken açıklamalar, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden Sürdürülebilirlik Raporu şablonu kullanılarak yapılmaktadır.

Bu çerçevede; ilkelere belirtilen kriterlere ve performans verilerine ayrıntılı olarak 2025 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilecektir.

01.01.2025 - 31.12.2025 Dönemi

Ticaret Sicil No: 265912 - 213484

Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Güzeltepe Mah. Zübeyde Hanım Cad.

No: 23 İç Kapı No: 1

34680 Üsküdar / İstanbul

T: +90 212 355 48 00

karel.com.tr

KAREL