



İçindekiler

Sunuş

- 1 Kurucumuz
- 2 Özetle Koç Holding ve Koç Topluluğu

Genel Kurul

- 6 Olağan Genel Kurul Gündemi
- 7 Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporu'na İlişkin Bağımsız Denetim Raporu
- 8 Şeref Başkanı'ndan Mesaj
- 12 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Değerlendirmesi
- 15 Yönetim Kurulu Raporu
- 22 Finansal Tablolara İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu (Görüş)
- 23 Konsolide Bilanço / Konsolide Gelir Tablosu
- 24 2025 Yönetim Kurulu
- 26 Kâr Dağıtım Politikası / Kâr Dağıtım Teklifi
- 27 Kâr Dağıtım Tablosu
- 28 2026 Yönetim Kurulu Üye Adayları
- 29 Ücret Politikası

Koç Topluluğu

- 30 CEO'nun Değerlendirmesi
- 34 Üst Yönetim
- 36 Tarihçe
- 38 Ödüller ve Başarılar
- 40 Pay Sahipleri ve Yatırımcı İlişkileri
- 41 İnsan Kaynakları
- 45 Sürdürülebilirlik
- 60 Uyum Programı
- 62 Yapay Zekâ Dönüşüm Programı
- 66 Fikrî Haklar
- 67 Araştırma Geliştirme

Sektörler ve Şirketler

- 72 Enerji
- 88 Otomotiv
- 112 Dayanıklı Tüketim
- 126 Finans
- 136 Diğer Sektörler

Toplumsal Yatırımlar

- 154 Kurumsal Marka Projeleri ve Sponsorluklar
- 155 Vehbi Koç Vakfı

Kurumsal Yönetim

- 165 Hukuki Açıklamalar
- 170 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı
- 172 Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı
- 173 Kurumsal Yönetim ile İlgili Açıklamalar
- 178 2025 Yönetim Kurulu Yapısı
- 179 Organizasyon Şeması
- 180 Yönetim Kurulu Özgeçmişleri
- 184 Üst Yönetim Özgeçmişleri
- 187 Risk Yönetimi
- 190 İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim
- 191 2024 Yılı Sürdürülebilirlik Verilerine İlişkin Bağımsız Güvence Görüş Beyanları
- 195 Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı
- 196 Faaliyet Raporu Sorumluluk Beyanı

Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu

- 197 Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu
- 317 Koç Holding A.Ş. Vergi Usul Kanununa Göre Düzenlenmiş Bilanço ve Gelir Tablosu

Diğer Bilgilendirmeler

- 322 Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı
- 328 Bağımsızlık Beyanları
- 332 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu
- 345 SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

Kimlik

Kurucumuz



Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım.

Demokrasi varsa hepimiz varız.

Memleketimizin ekonomisini kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz.

Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a long horizontal stroke.

Vehbi Koç

Özetle Koç Holding ve Koç Topluluğu

Türkiye'nin Lideri, Global Bir Oyuncu

~%7

Gelir / GSYH¹

~%8

İhracat / Türkiye'nin İhracatı²

~%17

Borsa İstanbul 100 Endeksi'nde
Toplam Piyasa Değeri³

Türkiye'nin En Büyük Sanayi Grubu

En Büyük 10 Sanayi Kuruluşunun 3'ü⁴

1. Tüpraş
2. Ford Otosan
7. Arçelik

Türkiye'nin En Geniş Erişim Ağı

En Büyük İşveren

~120.000 çalışan

En Geniş Dağıtım Ağı

~740 banka şubesi
~10.000 bayi ve satış sonrası servis noktası

2025 Ar-Ge Yatırımı >31,8 milyar TL

Türkiye'nin En Büyük Fikrî Haklar Portföyü

- > 8.500 marka
- > 2.950 patent ailesi
- > 5.900 patent
- > 900 endüstriyel tasarım
- > 6.500 internet alan adı

Türkiye'nin En Büyük Mal İhracatçıları

En Büyük 10 Mal İhracatçısının 3'ü⁵

1. Ford Otosan
3. Tüpraş
9. Arçelik

~%31

Yurt dışı gelirler /
Toplam kombine gelirler

>155

İhracat yapılan ülke sayısı

>60

Faaliyet gösterilen ülke sayısı

Tüm paydaşları için yarattığı katma değeri artırmayı amaçlayan Koç Topluluğu, yaklaşık 100 yıl önce başlayan yolculuğunu, uzun vadeli değer yaratma hedefi ve küresel büyüme vizyonu çerçevesinde devam ettirmektedir.

(1) 2024 yılı kombine geliri üzerinden Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2024 verilerine göre.

(2) TÜİK 2025 verilerine göre.

(3) 31 Aralık 2025 Borsa İstanbul verilerine göre.

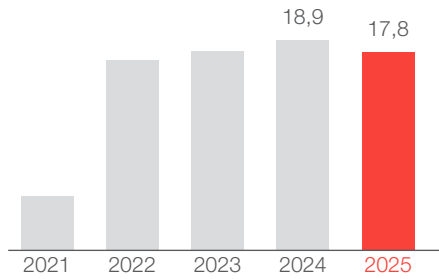
(4) İstanbul Sanayi Odası 2025 raporuna göre.

(5) Türkiye İhracatçılar Meclisi 2025 raporuna göre.

Sürdürülebilir ve Güçlü Performans

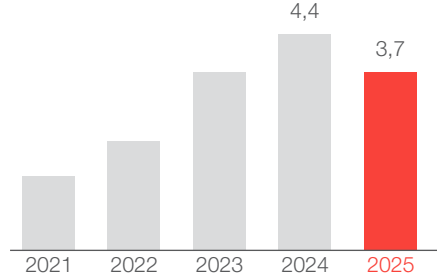
Net Aktif Değeri^{1,3} (milyar ABD doları)

17,8 milyar ABD doları



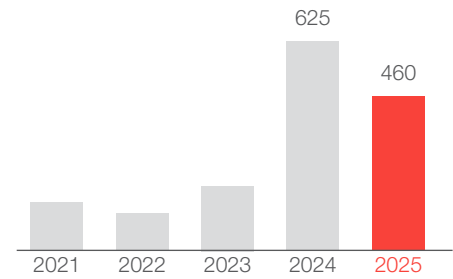
Yatırımlar³ (Kombine-milyar ABD doları)

3,7 milyar ABD doları



Ödenen Temettü^{2,3} (Nominal-milyon ABD doları)

460 milyon ABD doları



Finansal Göstergeler (Konsolide-milyar TL)

	2024 ⁴	2025	Değişim
Gelirler	3.034,0	2.757,3	-%9
Faaliyet Kârı	114,4	117,6	%3
Vergi Öncesi Kâr	35,0	87,7	%151
Dönem Kârı - Ana Ortaklık Payları	1,7	22,0	%1.187
Toplam Varlıklar	5.115,5	5.317,6	%4
Toplam Özkaynaklar	1.123,9	1.092,6	-%3
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	691,9	677,3	-%2

(1) Halka açık şirketlerin 2025 yıl sonu piyasa değeri ile halka açık olmayan şirketlerin iç değerinin Koç Holding'e düşen paylarının ve Koç Holding'in net nakdi ile diğer varlıklarının toplamıdır. Halka açık şirketler net aktif değer içinde yaklaşık %90 paya sahiptir.

(2) İntifa senedi sahiplerine ödenen tutarlar hariç.

(3) Net Aktif Değeri, ilgili senelerin son iş günü TCMB gün sonu ABD doları kuru; Yatırımlar, 2025 yıl sonu ABD doları kuru; Ödenen Temettü, ödendiği günün TCMB gün sonu ABD doları kuru kullanılarak hesaplanmıştır.

(4) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

Finansal Olmayan Göstergeler

ÇSY Taahhütleri

- Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonları azaltımı (baz yıl: 2017):
 - Hedefler: 2030'da %20 azaltım, 2040'ta %49 azaltım, 2050'de karbon nötr (2025 itibarıyla %16 azaltım¹)
- Yönetim Kurulunda kadın üye oranını her zaman en az %30 seviyesinde tutma taahhüdü

(1) Şirketimiz Yönetim Kurulu 2025 yılı içerisinde aldığı karar ile, enerji sektöründeki hidrojen dönüşümünün düşük fizibilitesi ile paralel olarak ve halihazırda azaltım hedeflerini belirleyen Topluluk şirketlerimizin kamuya açıklanan güncel hedefleri de dikkate alınarak, 2017 baz yılına göre 2030 yılında %27 olan Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları azaltım ara hedefinin %20 olarak güncellenmesine karar vermiştir. 2050 yılına yönelik karbon nötr hedefinde ise herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır.

Uluslararası Platformlar

- İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD)*
- Dünya Ekonomik Forumu (WEF):
 - EU Leaders for European Growth and Competitiveness
 - Stakeholder Metrics Initiative
 - Water Futures
 - Industry Net Zero Accelerator
 - Technology for Climate Adaptation
 - Quantum Application Hub
 - Future-Outlook and Strategic Alignment
 - Global Lighthouse Network
 - Operating System for Responsible Industry Transformation
 - Next Frontier of Operations
- BM Nesiller Boyu Eşitlik Forumu Teknoloji ve İnovasyon alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu Lideri

- BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPS)
- BM Kadın Birimi (UN Women) Unstereotype Alliance
- UNited Nations Global Compact
 - Küresel İlkeler Sözleşmesi
 - CEO Water Mandate
 - CFO Coalition for the SDGs

Sürdürülebilirlik Endeksleri ve Raporlama Platformları

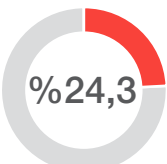
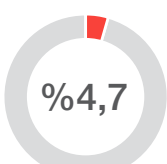
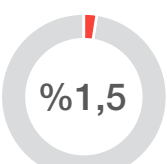
- BIST Sürdürülebilirlik Endeksi
- MSCI ESG Rating
- FTSE4Good
- Sustainalytics ESG Rating
- Moody's Analytics ESG Rating
- CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programları
- ISS ESG
- S&P Global CSA

Sürdürülebilirlik Raporu



* TCFD, ISSB çatısı altında yer almaktadır.

Özetle Koç Holding ve Koç Topluluğu

Faaliyette Bulunduğumuz Sektörler	Kombine Gelirler İçindeki Pay	Kombine Faaliyet Kârı ¹ İçindeki Pay
Enerji	 %30,8	 %38,0
Otomotiv	 %31,4	 %29,4
Dayanıklı Tüketim	 %13,0	 %6,8
Finans	 %20,1	 %24,3
Diğer Sektörler	 %4,7	 %1,5

(1) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

Şirketler ¹ / Sektörler	Uluslararası Ortaklar	İç Piyasa Pozisyonları
Tüpraş / Rafinaj		Lider
Aygaz / LPG Dağıtım		Lider
Opet / Akaryakıt Dağıtım		2'nci
Entek / Elektrik Üretimi		
Ford Otosan / Otomotiv	Ford Motor Company ²	3'üncü
Tofaş / Otomotiv	Stellantis	Lider
Otokoç Otomotiv / Otomotiv Perakendeciliği ve Araç Kiralama		Lider
TürkTraktör / Traktör	CNH Industrial	Lider
Otokar / Ticari Araçlar ve Savunma Sanayi		Lider
Arçelik / Beyaz Eşya ve Tüketici Elektronik		Lider
Arçelik-LG Klima / Klima	LG Electronics	Lider
Bilkom / Bilgi ve İletişim Ürünleri Dağıtım		Lider
Yapı Kredi / Bankacılık		4'üncü ³
Koçfinans / Tüketici Finansmanı		2'nci ⁴
Koçtaş / Ev Geliştirme Perakendeciliği	Kingfisher	Lider
Setur / Turizm		
Setur Marinaları / Marina İşletmeciliği		Lider
Divan / Turizm		
KoçZer / Merkezi Satın Alma Hizmetleri		
KoçSistem / Bilgi Teknolojileri		Lider

(1) Listede yer alan Tüpraş, Aygaz, Ford Otosan, Tofaş, TürkTraktör, Otokar, Arçelik ve Yapı Kredi halka açık şirketlerdir.

(2) Ford Motor Company Ford Otosan sermayesinin %41,04'üne sahip olan Ford Deutschland Engineering GmbH'nin %100'üne sahiptir.

(3) Toplam aktif büyüklüğüne göredir ve özel bankalar arasındadır.

(4) Toplam portföy büyüklüğüne göredir.

Olağan Genel Kurul Gündemi

1. Açılış ve Toplantı Başkanının seçilmesi
2. Şirket Yönetim Kurulu'nca hazırlanan 2025 Yılı Faaliyet Raporu'nun okunması, müzakeresi ve onaylanması
3. 2025 Yılı hesap dönemine ilişkin Bağımsız Denetim Rapor Özeti'nin okunması
4. 2025 Yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve onaylanması
5. 2024 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nun müzakeresi ve onaylanması
6. Türk Ticaret Kanunu'nun 363'üncü maddesine göre yıl içerisinde Yönetim Kurulu üyeliklerinde yapılan değişikliğin onaylanması
7. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket'in 2025 yılı faaliyetlerinden dolayı ayrı ayrı ibra edilmesi
8. Şirket'in kâr dağıtım politikası çerçevesinde hazırlanan, 2025 yılı kârının dağıtılması ve kâr dağıtım tarihi konusundaki Yönetim Kurulu'nun önerisinin kabulü, değiştirilerek kabulü veya reddi
9. Yönetim Kurulu Üye sayısının ve görev sürelerinin belirlenmesi, belirlenen üye sayısına göre seçim yapılması, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin seçilmesi
10. Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler için "Ücret Politikası" ve politika kapsamında yapılan ödemeler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi ve onaylanması
11. Yönetim Kurulu üyelerinin yıllık brüt ücretlerinin belirlenmesi
12. Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu düzenlemeleri gereğince Yönetim Kurulu tarafından yapılan bağımsız denetim kuruluşu seçiminin onaylanması
13. Şirket'in Bağış ve Sponsorluk Politikası kapsamında 2025 yılı içerisinde yaptığı bağışlar hakkında pay sahiplerine bilgi verilmesi ve 2026 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır belirlenmesi
14. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince 2025 yılında üçüncü kişiler lehine verilen teminat, rehin, ipotek ve kefaletler ile elde edilen gelir veya menfaatler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi
15. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerine, Yönetim Kurulu Üyelerine, üst düzey yöneticilere ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî yakınlarına; Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri çerçevesinde izin verilmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği doğrultusunda 2025 yılı içerisinde bu kapsamda gerçekleştirilen işlemler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi
16. Dilek ve görüşler

Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporu'na İlişkin Bağımsız Denetim Raporu

Koç Holding A.Ş. Genel Kurulu'na

1. Görüş

Koç Holding A.Ş.'nin ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 1/1/2025-31/12/2025 hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun Topluluk'un durumu hakkında yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolarla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluklar bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Etik Kurallar) ve bağımsız denetimle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3. Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Topluluğun 1/1/2025-31/12/2025 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tablolar hakkında 11 Şubat 2026 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4. Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 514 ve 516. maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne ("Tebliğ") göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur:

- Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.
- Yıllık faaliyet raporunu; topluluğun o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtabilecek şekilde hazırlar. Bu raporda finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, topluluğun gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.
- Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:
 - Faaliyet yılının sona ermesinden sonra grupta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
 - Topluluğun araştırma ve geliştirme çalışmaları,
 - Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdi imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı'nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

5. Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

Amacımız, TTK hükümleri ve Tebliğ çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun yaptığı irdelemelerin, Topluluk'un denetlenen konsolide finansal tablolarıyla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtip yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, BDS'lere ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu'nun yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtip yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Damla Harman'dır.

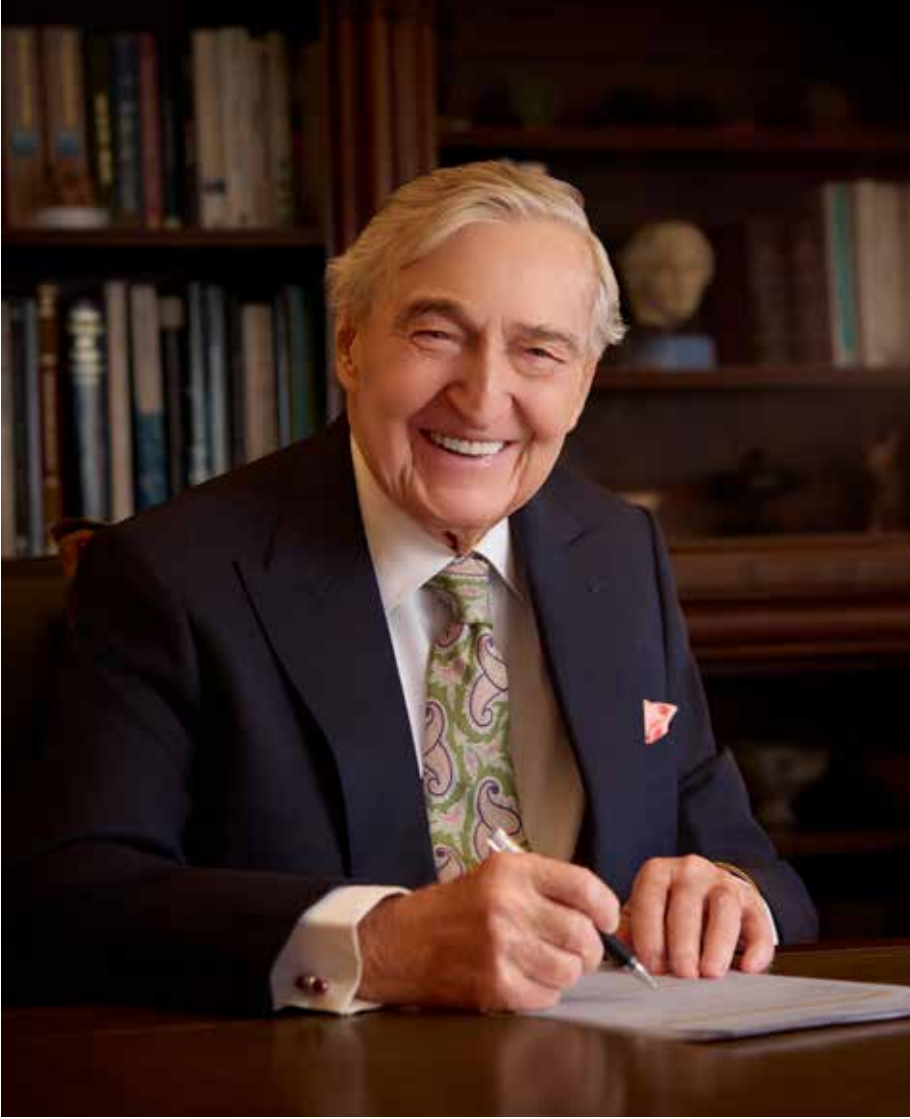
Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited



Damla Harman, SMMM
Sorumlu Denetçi

24 Şubat 2026
İstanbul, Türkiye

Şeref Başkanı'ndan Mesaj



Memleket ekonomisine katma değer sağlamaya devam ediyoruz. Her fırsatta dile getirdiğimiz üzere, ülkemizin geleceğine güveniyoruz.

Muhterem Hissedarlarımız,

62'nci Genel Kurul toplantımızı teşrif ettiğiniz için hepinize ayrı ayrı teşekkür ediyor, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

2025, dünya ekonomisinde taşların yerinden oynadığı ve eski ezberlerin bozulduğu bir yıl oldu. Son iki senedir sizlere verdiğim mesajlarda, Amerika'nın küresel ekonomik nizamı yeniden tesis etmeye niyetli olduğunu vurgulamış olsam da, Trump'ın başkanlığı devralması sonrasında attığı adımlar, hepimizi şaşırttı. İlk başlarda birçok analist Trump'ın aklına ilk geleni yapan, plansız ve programsız bir lider olduğunu düşünüyordu. Sonraki aylarda açık bir şekilde anlaşıldı ki Trump ve ekibi, önceden üzerinde çalışılmış, kapsamlı ve kendi içinde tutarlı bir programı adım adım devreye soktu. Artık net bir şekilde görüyoruz ki Trump'ın hareketleri alışılmış düzeni değiştiriyor, dünya da giderek buna uyum sağlıyor.

Trump'ın ikinci başkanlık dönemindeki ilk yılının ardından geldiğimiz noktada, 1990 sonrasında Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla kurulan, tek kutuplu ve Amerikan hegemonyasındaki dünya düzeni artık geçerli değil. Üstelik de bunu Amerika, kendi elleriyle, bilerek ve isteyerek yaptı. Başkan Trump ve ekibi, küreselleşme akımlarının hâkim olduğu geçtiğimiz 35 yıllık dönemin, Amerikan ekonomisine fayda sağlamadığı gibi, özellikle imalat sanayi ve tarım sektörlerinin bu dönemde kan kaybettiğini, güçlü doların Amerika'nın uluslararası rekabetçiliğini zedelediğini ve ortaya çıkan devasa boyutlardaki dış ticaret açıklarının sürdürülemez boyutlara ulaştığını tespit etti. Bunlara ilaveten,

özellikle son yıllardaki muazzam yatırım hamlesiyle, Çin'in dünyanın imalat sanayi üretim merkezi haline gelmesi; bu da yetmezmiş gibi, teknoloji yarışında da Amerika'ya kafa tutmaya başlaması, Amerikan devletinin stratejik önceliklerinde değişim mecburiyetine yol açtı. Anlaşılan o ki, önümüzdeki dönemde Amerika, ekonomik, siyasi, askeri ve teknolojik rekabette kendisinin en büyük rakibi olarak Çin'i belirledi. Amerika, bu rekabette öne çıkabilmek için, tüm dünyanın polisliğini yapmaktan vazgeçerek, çok kutuplu bir dünya düzeni içerisinde, kendi kaynaklarını Amerika'da yatırımlara yönlendirmeyi tercih etti. Bu çerçevede, sene boyunca tartıştığımız gümrük vergilerindeki artışlar da, bir yandan bütçeye ilave gelir sağlarken, diğer yandan diğer ülkelerle yaptıkları ekonomik müzakerelerde, Amerika için çok mühim bir koz haline geldi. Sonuç itibarıyla Trump, başta Körfez ülkeleri olmak üzere, kendi yörüngesindeki Asya-Pasifik ülkeleri ve Avrupa Birliği'nden trilyonlarca ABD doları tutarında yatırım sözü almayı başardı.

Yeni dünya düzeni bağlamında bakıldığında, Mart 2025 itibarıyla, Amerika dış dünyadan yaklaşık 4,4 trilyon ABD doları tutarında mal ve hizmet alırken, 3,3 trilyon ABD doları seviyesinde ihracat yapmakta, aradaki 1,1 trilyon ABD dolarlık farkı ise para basarak veya borçlanarak finanse etmektedir. Bunun doğal sonucu olarak enflasyon üzerindeki baskı artmaktadır. İthalata getirilen vergilerle bu süreç yavaşlatılmaya çalışırken, aynı zamanda ilgili ülkeler Amerika'ya yatırım yapmaya yönlendirilmektedir. Öte yandan Amerikan devleti, NATO başta olmak üzere dünya genelindeki Amerikan üslerinin önemli bir bölümünün masraflarını

bulundukları ülkelere yüklemektedir. Buna ek olarak, önceki yönetimlerin başlattığı birçok harcama programında kesintiye gidilmiş ve kamu çalışanı sayısı ciddi ölçüde azaltılarak tasarruf sağlanmıştır. Tüm bu adımların temel amacı, kamu giderlerini düşürmek, Amerika içindeki vergi yükünü azaltmak ve yatırımı teşvik etmektir.

Gümrük vergilerindeki artışların enflasyonda artış ve ekonomik büyümede yavaşlamaya yol açabileceğine dair endişelere rağmen, 2025 dünya ekonomisi için beklentilerden daha iyi bir yıl oldu. IMF, Nisan ayındaki tahminlerinde, 2025 yılında dünya ekonomisinin %2,8 büyümesini tahmin ediyordu. Ekim ayına geldiğimizde ise, IMF'nin dünya ekonomisi için büyüme beklentisi %3,3'e yükseldi. Bu rakam, 2025'te dünya genelinde ekonomik faaliyetlerin bir önceki yıla benzer bir seviyede gerçekleştiğine işaret ediyor. Benzer şekilde birçok analist, Amerika'nın gümrük vergilerini artırması nedeniyle, başta ABD olmak üzere dünya genelinde enflasyonun yükseleceğini tahmin ederken, sene sonundaki rakamlara baktığımızda, enflasyonda beklendiği gibi bir artış olmadığını gördük. Bunun da etkisiyle, başta Fed ve ECB olmak üzere birçok ülkede merkez bankalarının faiz indirimlerine gittiğini gözlemledik. Bu durum hiç şüphesiz, bizim gibi gelişmekte olan ülkelerin global fonlara erişimi konusunda büyük rahatlık yarattı. Trump'ın uyguladığı ekonomik politikaların en önemli hedeflerinden bir tanesi, doların diğer para birimlerine karşı değer kaybetmesiydi. Nitekim sene başında euroya karşı 1,02 parite seviyesine kadar kuvvetlenen ABD doları, Trump'ın hem eylemleri hem de söylemleri sonucunda sene sonundan 1,18 seviyesine kadar değer kaybetti.

Şeref Başkanı'ndan Mesaj

Ülkemizin sahip olduğu ekonomik, beşerî, stratejik ve coğrafi avantajların, yeni dünya düzeninde bizlere büyük fırsatlar yaratabileceğine yürekten inanıyorum.

Dünya ekonomisiyle ilgili mesajlarımı tamamlamadan önce, Türkiye açısından da hayati bir konu haline gelen Çin'deki gelişmelere değinmek istiyorum. Çin'in on yıllardır hız kesmeden yatırımlara devam etmesiyle, ülkede muazzam bir üretim kapasitesi oluşmuş durumda. Üretimdeki bu güçlü performansa karşın, iç tüketim yeterli seviyede değil. Bu nedenle, Çin'in hem teknolojik üstünlükle daha kaliteli mallar üretebilmesi, hem de zaman zaman fiyat kırarak diğer ülkeleri rekabet dışına itmesiyle, ihracatını hızla artırdığını görüyoruz. Türk şirketleri Çinli şirketlerin artan rekabetiyle sadece Türkiye'de değil, başta Avrupa olmak üzere ihracat pazarlarında da mücadele ediyorlar. Ne var ki, Çinli şirketlerin arkasındaki devlet desteği ve diğer avantajlarına karşı, neredeyse bütün Avrupalı şirketler gibi Türk şirketleri de zemin kaybediyor. Trump'ın gümrük vergilerini artırmasıyla Amerika pazarından dışlanmaya başlanan Çinli şirketler, diğer bölgelerde ihracata daha da fazla yükleniyor. Bu nedenle, zaten uzun süredir rekabette zorlandığımız

Çin'e karşı, ülkedeki tüm paydaşlar hiç vakit kaybetmeden bir araya gelerek, yeni stratejiler oluşturma mecburiyetindeyiz.

Dünyada böylesine sarsıcı gelişmelerin yaşandığı 2025 yılında, Türkiye ekonomisinde öncelik enflasyonla mücadele olmaya devam etti. 2023 yılının haziran ayında göreve gelen yeni ekonomi yönetimi, enflasyonla mücadelede ancak kısmi bir başarı elde edebildi. 2024 sonunda %44,4 olan enflasyon, 2025 sonunda %30,9'a geriledi. Bardağın dolu tarafından bakarsak, enflasyonun düşmeye devam etmesi olumlu olsa da, bardağın boş tarafına bakılınca, enflasyonun %24 olan sene sonu hedefinin çok üzerinde kalmasını cesaret kırıcı olarak değerlendirmek mümkün. Enflasyonla mücadelede, yüksek faiz, düşük kur politikasının 2,5 seneyi aşkın bir süredir devam ediyor olması, yukarıda tasvir ettiğim yurt dışı konjonktürü de dikkate aldığımızda, Türk şirketlerinin uluslararası rekabetçiliğini olumsuz etkilemeye devam ediyor. Yüksek

reel faizler ve krediye erişim konusundaki kısıtlamalar, yurt içi talebin zayıf kalmasına neden oluyor. Tüm bunların neticesinde, 2025'te Türk şirketlerinin üzerindeki baskının arttığını, kâr marjlarının azaldığını, hatta küçük ve orta ölçekli şirketlerden bazılarının konkordato ve iflas süreçleriyle karşı karşıya kaldıklarını görüyoruz. Enflasyonla mücadele için, toplumun her kesiminin üzerine düşeni yapması, belli bir süre sıkıntıya katlanması kaçınılmaz. Lakin, neredeyse üçüncü yılını tamamlayacak mevcut politikaların reel sektör üzerinde yarattığı tahribatın da, bir noktada hafifletilmesi elzemdir.

Tüm bu zorluklara rağmen Türkiye ekonomisi 2025'te beklentilerin çok daha üzerinde bir performans gösterdi. 2025 yılının ilk üç çeyreğinde %3,7'ye ulaşan büyüme hızının, yıl sonunda bir miktar daha kuvvetlenmesi bekleniyor. Deprem felaketinin yaralarını sarmak için yapılan harcamalar ve savunma sanayi başta olmak üzere bazı sektörlerdeki yatırımlar büyümeyi destekliyor. Öte yandan, yüksek reel faizlerin tasarruflar üzerindeki olumlu etkisi ve artan altın fiyatlarının yarattığı servet etkisi, konut ve otomotiv sektörlerinde yurt içi satışların tarihi rekor seviyelere ulaşması da büyümeye güç veriyor.

Mesajlarımın başında, on yıllardır devam eden dünya ekonomik düzeninin yıkılmakta olduğundan bahsetmiştim. Yeni tesis edilmekte olan ekonomik düzenin nasıl şekilleneceğini henüz net bir şekilde göremiyoruz. Ne var ki, ülkemizin sahip olduğu ekonomik, beşerî, stratejik ve coğrafi avantajların, yeni dünya düzeninde bizlere büyük fırsatlar yaratabileceğine yürekten inanıyorum. Bu fırsatları kaçırmamak için, ekonomik istikrarı en kısa sürede sağlamamız, siyasi belirsizlikleri azaltmamız ve ülkemize olan güveni artırmamız elzemdir.

Koç Topluluğu olarak kuvvetli mali gücümüz, çeşitlendirilmiş portföy yapımız, geniş tedarik zincirimiz, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki öncü uygulamalarımız ve etkin risk yönetimi politikalarımız ile bu zorlu dönemde de ülkemiz için değer yaratmayı sürdürdük. Her zaman olduğu gibi kârlı ve sürdürülebilir büyüme fırsatlarını titizlikle değerlendirip yatırımlarımıza hız kesmeden devam ettik. 2025 yılındaki 3,7 milyar ABD doları yatırımla beraber son 5 yılda yaklaşık 16,1 milyar ABD doları kombine yatırıma ulaştık; memleketimize güvendik ve inandık. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 57,3 milyar TL'ye (yaklaşık 1,5 milyar ABD doları) ulaşan toplam varlığı ile Vehbi Koç Vakfı'nın eğitim, sağlık ve kültür alanlarındaki çalışmalarını, yeni girişimlerini ve yatırımlarını gururla toplumumuzun hizmetine sunmaya devam ettik.

Muhterem Hissedarlarımız,

Koç Topluluğu olarak neredeyse bir asrı geride bırakırken sizlerin desteğini ve güvenini her zaman hissediyoruz. Memleket ekonomisine katma değer sağlamaya devam ediyoruz. Her fırsatta dile getirdiğimiz üzere, ülkemizin geleceğine güveniyoruz. Bu vesileyle siz hissedarlarımıza, müşterilerimize, bayilerimize, tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza, sendikalarımıza, yöneticilerimize ve çalışanlarımıza en içten duygularıyla teşekkür eder; 2026 senesinin memleketimiz için hayırlı bir yıl olmasını cân-ı gönülden dilerim.



Rahmi M. Koç
Şeref Başkanı

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Değerlendirmesi



İkinci yüzyılının başında 107 milyar ABD dolarını aşan bir kombine geliri yöneten Koç Topluluğu, bundan sonra çok daha iyisini başarmak ve elbette Büyük Önder Atatürk'ün ülkemiz için tayin ettiği muasır medeniyet hedefine hizmet etmek için kararlılık, olgunluk ve çeviklikle çalışmayı sürdürecektir.

Koç Holding'in değerli pay sahipleri, kıymetli iş ortaklarımız ve çalışanlarımız,

Gerek yakın coğrafyamızda gerekse küresel ölçekte yaşanan jeopolitik gelişmeleri ve bunların iktisâdi yansımalarını anlamaya çalışırken, uzun süredir hep “belirsizlik” ifadesini vurguluyorduk. Ancak, artık büyük resme ilişkin bir belirsizlik kalmadığı görülüyor. Uluslararası siyâsete hâkim olan dinamikler açıkça gösteriyor ki, İkinci Dünya Harbi akabinde tesis edilen ve Soğuk Savaş'ın bitimiyle tek kutuplu bir mahiyet kazanan küresel nizam tarihe karşılıyor. Değerlerin yerini çıkarların, istişâre ve iş birliğinin yerini güç ittifaklarının aldığı daha riskli, yeni bir dünya şekilleniyor. Bilhassa uluslararası işlerimizin çerçevesini çizen kurumların ve kuralların âkıbeti meçhulken, stratejilerimizi bu tarihi dönüşümü doğru yorumlayarak tâyin etmek zorundayız.

En büyük ticâret ortağımız olan Avrupa'nın hâlî ve istikbali bizi yakından ilgilendiriyor. On yıllardır kendilerine büyük bir iktisâdi rahatlık sağlayan Amerikan askeri himâyesine daha fazla güvenemeyeceklerini gören Avrupalılar, bir süredir dillerinde olan “stratejik bağımsızlık” konusunda artık somut adımlar atıyorlar. Başlatılan yüzlerce milyar euroluk savunma programlarının faturasını halkın ödeyeceği, Avrupalı liderlerin “refah devletini artık finanse edemeyecekleri” beyanatlarından anlaşılıyor. Yaşlı kıtada popülist ve aşırı partileri destekleme eğilimi daha da artabilir. Stratejik bağımsızlık çabasının sanayi üretimine ise “Made in EU” dayatmalarıyla yansyacağı görülüyor. Gümrük Birliği'nin özünü tehdit eden bu yaklaşımı ihracat sektörlerimiz açısından mühim bir risk olarak görüyor ve gelişmeleri tâkip ediyoruz.

Suriye'de barışın ve istikrârın tesisi gayretleri ülkemizi de çeşitli açılardan çok yakından ilgilendiriyor. Batılı devletlerin Şam'daki yeni rejimin elini rahatlatmak için yaptırımları kaldırıyor olması bu ülkenin istikbâline ilişkin beklentileri artırsa da önemli belirsizlikler mevcûdiyetini koruyor. Gazze'de sözde medeni dünyanın gözlerini kapayarak tarih önünde suç ortağı durumuna düştüğü soykırım geçtiğimiz yılın sonlarına kadar utanmazca sürdürüldü. Mazlum Filistin halkının istikbâli için umutlu olmak maalesef çok zor. Geçen yaz büyük endişeyle izlediğimiz İran-İsrail çatışmasının tekrar alevlenmemesi ise herkesin hayrına olacaktır. Buradan doğacak bir kaos tüm bölgeyi uzun yıllar etkileyebilir.

Güneyimizdeki hâl böyleyken, kuzeyde Ukrayna'daki savaş da dört yıldır sürüyor. ABD'nin bu savaşı bir an önce bitirerek Rusya ile yeniden normalleşme isteği ve Avrupa'nın sürdürebileceği iktisâdi ve askerî desteğin sınırları, Ukrayna'yı önemli tâvizler vermek zorunda kalacağı bir ateşkese zorlayabilir.

Sınırlarımızdaki en olumlu gelişme Azerbaycan ile Ermenistan arasındaki yakınlaşmaydı. Bunun arka planındaki önemli dinamiklerden birinin de Avrupa'dan Asya'ya uzanacak ticâret yollarının güvenliğinin sağlanması olduğu anlaşılıyor.

Ülkemizin son 40 senedir en büyük sorunu olan terör belâsından kurtulmak maksadıyla yürütülen müspet gayretlerle umutlandığımız, iç siyâsette yaşanan önemli belirsizlikleri ise iktisâdi yansımalarıyla birlikte takip ettiğimiz bir seneyi geride bıraktık.

2025 yılına küresel ekonomi açısından damgasını vuran gelişme yeni ABD yönetiminin dış ticâret manevralarıydı. Trump'ın neredeyse tüm ticâret ortaklarına karşı eşi benzeri on yıllardır görülmemiş gümrük vergisi artışlarına gitmesi ve bundan etkilenen ülkelerin aldığı tedbirler ekonomik belirsizlikleri artırdı, finansal piyasalarda dalgalanmalar yaşandı. Bununla birlikte, yıl içerisinde söz konusu vergilerin bir kısmının ertelenmesi, kaldırılması veya müzâkereler neticesinde yumuşatılması küresel ekonomik aktivitenin yavaşlamasını engelledi. Neticede, küresel büyüme uzun dönemli ortalamasına yakın gerçekleşti. Düşük enerji fiyatları da küresel enflasyonun ılımlı seyretmesini sağladı. Hâl böyleyken, Avrupa Birliği'ndeki toparlanmanın sürmesi hem ülkemiz hem de Topluluk şirketlerimiz açısından faydalı olmuştur.

Ancak, yukanda da değindiğim üzere, küresel nizam yeniden şekilleniyor ve ticâretin bildiğimiz kuralları da değişiyor. ABD ile Çin arasındaki hegemonya rekâbeti ve Avrupa'nın kendi ayakları üzerinde sağlam durma çabaları, devlet müdahalesine dayalı ve giderek daha korumacı bir niteliğe bürünen iktisâdi politikalara zemin oluşturuyor. Dolayısıyla, önümüzdeki süreçte belirsizliklerin süreceğini ve piyasalarda oynaklıkların devam edebileceğini bilmek gerekir.

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Değerlendirmesi

Geçtiğimiz yıl ülkemizde sıkı para politikası uygulaması sürdürüldü ve Türk lirası ABD doları karşısında reel olarak değer kazandı. Merkez Bankası'nın politika fâizini artırmak zorunda kalması, piyasa fâizlerinin yıl boyunca beklenenden yüksek seyretmesine yol açtı. Neyse ki yüksek fâizlerin iç talep üzerindeki etkisi sınırlı kaldı. Para ve kur politikaları finansal istikrârın korunmasına katkı sağladı; ancak yüksek fâizler ve ABD doları bazında artan girdi mâliyetleri, üreticilerin hem yurt içinde hem de ihrâcat pazarlarındaki rekâbet gücünü aşındırmaya devam etti. Katılanın mâliyetlere rağmen enflasyon beklenenden yavaş geriliyor. Enflasyonda hızlı ve kalıcı bir düşüş sağlanabilmesi için özellikle gıda, eğitim ve barınma gibi alanlarda yapısal dönüşümlere ihtiyaç duyulduğu açıktır.

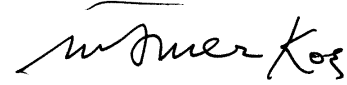
Önümüzdeki yıl itibarıyla Türkiye'de borçlanma mâliyetlerinde bir miktar iyileşme, ekonomik aktivitede ılımlı bir canlanma ve enflasyonda ise sınırlı bir gerileme öngörülmektedir. 2026 yılına dâir beklentiler genel olarak iyimser olsa da gidişatı etkileyebilecek iç ve dış riskler bulunuyor.

2026 yılında Topluluğumuzun 100'üncü yaşını büyük bir gurur ve coşkuyla kutlamaya hazırlanıyoruz. Bir asırlık kazanımlara dayalı özgüvenimizle, attığımız her adımda ülkemiz ve tüm paydaşlarımız için değer yaratmayı sürdürüyoruz. Ford Otosan, geçen sene 700 bin araç üretim eşiğini aşarak Avrupa otomotiv sanayinin büyük oyuncularından biri olduğunu ispatladı. Stellantis Türkiye'nin satın alım sürecinin tamamlanmasıyla birlikte, Tofaş ülkemizin en geniş marka portföyüne sahip otomotiv şirketi konumuna ulaştı. Artık küresel bir dev hâline gelen Arçelik, Avrupa'da Whirlpool ile entegrasyon sürecini başarıyla devâm ettiriyor. Tüpraş, 2026 yılında ülkemizin ilk sürdürülebilir havacılık yakıtı üreticisi olacak. Öte yandan geleceğin öncü teknolojilerine ve sağlık sektörüne yönelik yatırımlarımıza kararlılıkla devam ediyoruz. Topluluk olarak kök hücre, kanser ve biyoteknoloji alanlarında gelecek vâdeden şirketleri satın alıyor; yapay zekâ konusunda çalışmalar yapan girişimlere destek oluyoruz.

Netice olarak, içinden geçilen tüm belirsizliklere rağmen, son 5 yılda yaptığımız 16,1 milyar ABD doları tutandaki kombine yatırım Koç Topluluğu'nun uzun dönemli stratejik bakış açısının ispâtı niteliğindedir. İkinci yüzyılının başında 107 milyar ABD doları aşan bir kombine geliri yöneten Koç Topluluğu, bundan sonra çok daha iyisini başarmak ve elbette Büyük Önder Atatürk'ün ülkemiz için tayin ettiği muasır medeniyet hedefine ulaşmak için gereken kararlılık, olgunluk ve çeviklikle çalışmayı sürdürecektir.

Topluluğumuza bu bir asırlık heyecan verici yolculuğunda emeği ve fedakârlıklarıyla katkılar sunmuş olan, ülkemizin iktisâdi, sosyal ve kültürel hayatındaki pek çok ilki gerçekleştirmemizi mümkün kılan ve hepsinden önemlisi en büyük varlığımız saydığımız kurumsal itibarımızın pekişmesine hizmet eden hissedarlarımıza, müşterilerimize, bayilerimize, iş ortaklarımıza, sendikalarımıza, yöneticilerimize ve çalışanlarımıza bir kez daha candan şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,



M. Ömer Koç
Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim Kurulu Raporu

Değerli ortaklarımız,

Koç Holding'in 62'nci Genel Kurul toplantısına hoş geldiniz.

Koç Holding'in 2025 yılına ait Faaliyet Raporu'nu incelemelerinize sunuyoruz. Rapor'un ilk bölümünde Şirket ile ilgili genel bilgiler, stratejiler ve 2025 yılı değerlendirmelerine yer verilmiş; iş kollarımız bazındaki gelişmeler takip eden sayfalarda sunulmuştur. Ayrıca, Koç Topluluğu'nun sürdürülebilirlik alanında ele aldığı inisiyatifler, bu alanda oluşturulan stratejiler ve gelişmeler de kapsamlı olarak ele alınmıştır. Rapor'un devamında ise, Koç Holding'in bağımsız denetimden geçmiş 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tabloları ve bunlara ilişkin notlar ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) açıklanmasını öngördüğü diğer bilgiler yer almaktadır.

Bu Rapor'da sunulan mali neticeler, SPK'nın II.14.1. sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" uyarınca Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) ve SPK tarafından belirlenen formatlar ile uyumlu olarak konsolide bazda hazırlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu ve Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yapılan açıklamalar kapsamında 31 Aralık 2025 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tabloların hazırlanmasında TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı uygulanmıştır.

Değerli ortaklarımız,

Gerek yakın coğrafyamızda gerekse küresel ölçekte yaşanan jeopolitik gelişmeleri ve bunların iktisâdi yansımalarını anlamaya çalışırken, uzun süredir hep "belirsizlik" ifadesini vurguluyorduk. Ancak, artık büyük resme ilişkin bir belirsizlik kalmadığı görülüyor. Uluslararası siyâsete hâkim olan dinamikler açıkça gösteriyor ki, İkinci Dünya Harbi akabinde tesis edilen ve Soğuk Savaş'ın bitimiyle tek kutuplu bir mahiyet kazanan küresel nizam tarihe karışıyor. Değerlerin yerini çıkarların, istişâre ve iş birliğinin yerini güç ittifaklarının aldığı daha riskli, yeni bir dünya şekilleniyor. Bilhassa uluslararası işlerimizin çerçevesini çizen kurumların ve kuralların âkıbeti meçhulken, stratejilerimizi bu tarihi dönüşümü doğru yorumlayarak tâyin etmek zorundayız.

Şimdi, Koç Holding Yönetim Kurulu adına, 2025 yılına ilişkin değerlendirmelerimizi sizinle paylaşmak istiyorum.

Ekonomik Gelişmeler

2025 yılında küresel ekonomide, ABD Başkanı Trump'ın uyguladığı gümrük vergisi politikası, diğer ülkelerin bu politikaya verdikleri tepkiler ve jeopolitik gerilimler nedeniyle belirsizlikler derinleşmiş, finansal piyasalarda oynaklıklar yaşanmıştır. Buna rağmen, küresel makroekonomik istikrar bozulmamıştır.

Başkan Trump'ın gümrük vergilerini çeşitli defalar ertelemesi ve korumacı ticaret politikalarını yumuşatan ticaret anlaşmaların küresel ekonomik aktivitenin güçlü devam etmesini sağlamıştır. Neticede, IMF küresel büyümenin 2025'te %3,3 ile 2024 yılı seviyesinde gerçekleştiğini tahmin etmektedir. IMF ayrıca ABD'nin %2,1

ile güçlü büyüdüğünü öngörmektedir. Avrupa Birliği (AB) öncü tahminlere göre 2025'te %1,6 büyümüş, potansiyelinin altında olsa da beklenenin üstünde bir performans sergilemiştir. Çin ekonomisi de beklenenden daha iyi bir performans göstererek %5 büyümüştür.

Küresel enflasyon 2025 yılında genel olarak gerilemiştir. Bununla beraber, enflasyonun seyri bölgeler arasında farklılık göstermiştir. Yıllık enflasyon ABD'de 2024'te %2,9'dan 2025'te %2,7'ye sınırlı gerileyebilmiştir. Aynı dönemde, Euro Bölgesi'nde ise yıllık enflasyon %2,4'ten Avrupa Merkez Bankası'nın (AMB) hedefi olan %2'ye düşmüştür. Çin'de enflasyon düşük seyretmeye devam etmiş olsa da yıllık enflasyon 2024'te %0,1'den 2025'te %0,8'e çıkmıştır.

Önemli merkez bankaları 2025'te faizlerini indirmişlerdir. AMB, Avrupa'da ılımlı seyreden enflasyon sayesinde faiz indirimlerini yılın ilk yarısında tamamlamıştır. AMB fonlama faizini 2024 sonunda %3,15'ten 2025 sonunda %2,15'e, borç alma faizini ise %3'ten %2'ye düşürmüştür. Fed ise faizlerini ancak Eylül ayından itibaren indirmeye başlayabilmiştir. Nihayetinde, Fed politika faiz koridorunu 2024 sonunda %4,25-%4,5'ten 2025 sonunda %3,5-%3,75'e düşürmüştür. Bununla beraber, ABD hükümetinin ve Başkan Trump'ın Fed'in faizlerini indirmesi yönünde yaptığı siyasi baskı Fed'in bağımsızlığına dair endişeleri artırmıştır. İngiltere Merkez Bankası ise politika faizini 2024'te %4,75'ten 2025'te %3,75'e düşürmüştür.

Euro/ABD doları paritesi, ABD ekonomisine dair belirsizliklerin artırması ve AB'nin açıkladığı savunma ve altyapı projelerinin bölgenin ekonomisine dair olumlu

Yönetim Kurulu Raporu

beklentiler yaratması ile yılın ilk yarısında genel olarak yükselmiştir. Euro/ABD doları paritesi yılın devamında da yüksek seyretmiştir. 2024 sonunda 1,04 olan parite, 2025 sonu itibarıyla 1,18 olmuştur.

Zayıf enerji fiyatları enflasyonu dünya genelinde yıl boyunca aşağı çekmiştir. Petrol fiyatları dalgalanmalar yaşamış olsa da yıl boyunca gerilemiştir. 2025 yılına 76,5 ABD doları/varil seviyesinden başlayan Brent ham petrol fiyatı yılı 62,6 ABD doları/varil seviyesinde tamamlamıştır. Doğal gaz fiyatı ise 2025'e yüksek başlamış ancak sonrasında yıl boyunca istikrarlı olarak gerilemiştir. Doğal gaz fiyatı 2024 sonunda 48,4 euro/MWh'ten 2025 sonunda 28,3 euro/MWh'ye inmiştir. Metal fiyatları, 2025'te, ABD'nin gümrük politikasının da etkisiyle dalgalı bir seyir izlemiş, yılın son çeyreğinde ise yükselmiştir. LMEX endeksi 2024 sonundan 2025 sonuna %30,5 artmıştır.

Türkiye'de 2025'te dezenflasyon politikaları devam etmiş, enflasyon öngörülenin altında da olsa düşüş göstermiştir.

Merkez Bankası, yılın başında politika faizini indirmeye başlamış ancak 19 Mart'ta finansal piyasalarda yaşanan oynaklık ve artan döviz talebi sebebiyle faizlerini yükseltmek zorunda kalmıştır. Merkez Bankası Temmuz itibarıyla faizlerini yeniden indirmeye başlamıştır. 2024 sonunda %47,5 olan politika faizi 2025 sonunda %38'e gerilemiştir. Ancak neticede piyasa faizleri yıl genelinde 2025'in başında öngörülenden yüksek seyretmiştir. Bu dönemde, kredi büyümesine yönelik sınırlamalar, yıl boyunca kredi arzı üzerinde baskı oluşturmayı sürdürmüştür.

Merkez Bankası ABD doları/Türk lirası kurunun enflasyonun altında ve kademeli bir artış göstermesini sağlamıştır. Euro/Türk lirası kurunun ise Euro/ABD doları paritesine paralel hareket etmesine izin vermiştir. ABD doları/Türk lirası paritesi 2024 sonunda 35,3'ten 2025 sonunda 42,8'e %21,4 artmıştır. Euro/Türk lirası paritesi ise aynı dönemde 36,7'den 50,3'e %36,9 yükselmiştir.

Para ve kur politikaları, finansal istikrarın korunmasında etkili olmuştur. Kur korumalı mevduat bakiyesi büyük ölçüde tasfiye edilirken, yurt içi döviz talebi sınırlı kalmıştır. Merkez Bankası'nın rezervleri ise, altın fiyatlarındaki yükselişin de katkısıyla artmıştır.

Türkiye'de 2025'te iç talep ılımlı seyretmiştir. Hizmetler sektörü büyümeye devam ederken, dayanıklı mallara talep güçlü olmuştur. Toplam otomobil ve hafif ticari araç satışları bir önceki yıla kıyasla %10,5 artarak 1,4 milyon adet ile rekor kırmıştır. 19 Mart sonrasındaki faiz artışları hanehalkının talebini tahmin edilenden daha az etkilemiştir. 2025'te ihracat ABD doları bazında %4,4, ithalat ise %6,2 artmıştır. Yabancı turist sayısı 2024'e kıyasla değişmeyerek 52,6 milyon olmuştur.

Bununla beraber, sanayi üretimi zayıf seyretmiştir. İmalat sanayide kapasite kullanım oranı %74,3 ile bir önceki yılın 1,6 puan altında kalmıştır. Üreticilerin işgücü maiyetleri hem Türk lirası hem de ABD doları bazında önemli ölçüde artmıştır. Şirketlerin finansman giderleri de yüksek kalmaya devam etmiştir.

Koç Topluluğu ve Koç Holding

Koç Topluluğu, gelirleri, ihracatı, çalışan sayısı ve piyasa değeri açısından Türkiye'nin en büyük sanayi ve hizmet kuruluşudur. Topluluğumuzun kombine gelirlerinin Türkiye'nin GSYH'sine oranı, hâlihazırda açıklanan 2024 verileri üzerinden bakıldığında yaklaşık %7 olup ihracatımız ise Türkiye'nin 2025 yılındaki toplam ihracatının yaklaşık %8'ini oluşturmuştur. 31 Aralık 2025 itibarıyla, Borsa İstanbul 100 endeksindeki (BIST 100) halka açık şirketlerimiz ile Koç Holding'in toplam değerinin, BIST 100'deki şirketlerin piyasa değeri içindeki payı yaklaşık %17 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Koç Holding, Fortune'un "Dünyanın En Büyük 500 Şirketi" sıralamasında yer alan tek Türk şirkettir.

Koç Holding Topluluk şirketlerine, yaklaşık 100 yıllık tecrübesine dayanan güven ve yüksek itibarı ile değer katarken Topluluk için en iyi politikaların belirlenmesi ve hedefler doğrultusunda en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmaktadır.

Koç Holding 2025 yılında, çeşitlendirilmiş portföy yapısı, güçlü bilançosu ve etkin risk yönetimi ile sağlam finansal pozisyonunu korumuştur.

2025 yılında Koç Holding'in kombine gelirleri 4.603,5 milyar TL olmuştur¹. Kombine faaliyet kârı %9 artışla 155,5 milyar TL tutarında gerçekleşmiştir². Konsolide net dönem kârı ise 22 milyar TL olmuştur³.

(1) Koç Holding'in 2025 yılı kombine gelirlerinden, TFRS uyarınca konsolidasyon gereği yapılan eliminasyon ve diğer düzeltmeler sebebiyle 95,9 milyar TL ve iş ortaklıklarının özkaynak yöntemine göre muhasebeleştirilmesi sebebiyle de 1.750 milyar TL'nin düşülmesi sonucunda Koç Holding net konsolide gelirleri 2.757 milyar TL olmuştur.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir / giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kârıdır.

Küresel büyüme, güçlü markalar yaratma, tüm paydaşlarımız için hep daha fazla değer sağlama ve insan kaynağımızı geliştirme hedefleri yatırımlarımıza yön vermeye devam etmiştir. 2025'te 157,4 milyar TL kombine yatırım yapılmış olup en yüksek yatırım otomotiv sektöründe gerçekleştirilmiş, onu enerji ve dayanıklı tüketim sektörleri izlemiştir.

Ar-ge, inovasyon, teknoloji ve yapay zekâ dönüşümü Topluluğumuzun odaklandığı başlıca alanlar arasında olmaya devam etmiştir. Koç Holding, Yapay Zekâ Dönüşüm Programı kapsamında yapay zekâyı Topluluk genelinde stratejik bir yetkinliğe dönüştürmek amacıyla çalışmalarını sürdürmüştür. Koç Topluluğu 2025 yılında 31,8 milyar TL'yi aşan ar-ge yatırımı yapmıştır.

Koç Topluluğu'nun yurt dışı gelirlerinin toplam kombine gelirler içindeki payı yaklaşık %31 olmuştur. Tüpraş dâhil yabancı para ve yabancı paraya endeksli gelirler, toplam kombine gelirlerin yaklaşık %46'sını oluşturmuştur.

Enerji

Koç Topluluğu enerji sektöründe faaliyetle bulunduğu şirketlerle Türkiye'nin enerji ihtiyacını karşılamada öncü rolünü sürdürmektedir.

Enerji şirketlerimizin kombine faaliyet kânî önceki yıla göre aynı seviyelerde kalarak 59,1 milyar TL olurken, konsolide net kân %46 artışla 13,4 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Tüpraş, ülkemizin akaryakıt ihtiyacını karşılama görevini emniyetli işletme anlayışıyla yerine getirmiş; 2025 yılında ham petrol ve yarı mamul dâhil 28,1 milyon ton toplam şarj ve %93,6 kapasite kullanımıyla 26,8 milyon ton ürün üretmiştir. 23,4 milyon ton yurt içi satışla ülke talebinin büyük kısmı karşılanırken, ihracat ve transit satış dâhil 29,4 milyon ton satış hacmi sağlanmıştır. Tüpraş, 2021 yılında uygulamaya aldığı Stratejik Dönüşüm Planı'nı piyasa dinamikleri ve

jeopolitik gelişmeleri dikkate alarak 2025 yılında güncellemiş ve tüm paydaşlarına sunmuştur.

Aygaz 2025 yılında 2,4 milyon ton toplam LPG satışı gerçekleştirmiştir. Türkiye çapında Aygaz ve Mogaz markalarıyla hizmet veren Aygaz'ın 1.969 tüpgaz bayisi bulunmaktadır. Şirket, tüpgaz pazarında hem müşteriye yakınlığı hem de hizmet hızı ve kalitesiyle sektör liderliğini sürdürmüştür; 2025 yılında toplam yaklaşık 230.000 ton tüpgaz satışı gerçekleştirmiştir. 1.985 lisanslı otogaz istasyonu ile Türkiye'nin en yaygın otogaz dağıtım ağlarından birine sahip olan Aygaz'ın 2025 yılındaki otogaz satışları yaklaşık 770.000 ton olarak gerçekleşmiştir.

Aygaz'ın Bangladeş'teki bağlı ortaklığı olan United Aygaz, 2025 yılında yaklaşık 245 bin tonluk satış hacmine ulaşmıştır.

2025, **Opet**'in satışlarını hem toplam beyaz ürünlerde hem de odaklandığı perakende segmentinde pazar büyümesinin üzerinde artırdığı bir yıl olmuştur. Opet, beyaz ürün pazarında 2'nci, siyah ürün pazarında 1'inci konumundadır. Türkiye'deki tüm havalimanlarında yerli ve yabancı pek çok havayoluna hizmet veren THY-Opet, 2025'te yaklaşık 1,1 milyon m³ jet yakıtı satış seviyesine ulaşmıştır.

Türkiye'nin ilk özel sektör elektrik üretim şirketlerinden olan **Entek**'in toplam elektriksel kurulu gücü 490 MWe'dir. Entek; Kahramanmaraş, Karaman, Samsun ve Mersin'de kurulu toplam 8 adet hidroelektrik santrali (HES) (263 MWe), Edirne'de kurulu 1 adet hibrit (rüzgâr ve güneş) santral (66 MWe), İzmir'de kurulu 1 adet rüzgâr enerjisi santrali (RES) (50MWe) ve Kocaeli'de kurulu 1 adet doğal gaz çevrim santrali (112 MWe) ile üretim yapmaktadır. Yapılan yatırımlar neticesinde 2011 yılına kadar kapasitesinin %100'ü doğal gaz çevrim santrallerinden oluşan Entek'te yenilenebilir enerji payı %77'ye ulaşmıştır. 2025 yılında Entek tarafından 1,0 milyar TWh'ı yenilenebilir enerji kaynaklarından

sağlanmak üzere toplam 1,2 TWh üretimden elektrik satışı gerçekleştirilmiştir.

Otomotiv

2025 yılında otomotiv sektöründe yurt içi satışlar yüksek baz yılına rağmen %10 artarak yaklaşık 1,4 milyon adet ile rekor seviyeye ulaşmıştır. Bu dönemde, ağır ticari araçlar hariç tüm segmentlerde kayda değer bir büyüme gerçekleşmiştir. Koç Topluluğu otomotiv şirketleriyle, Türkiye toplam otomotiv üretiminin %42'sini, ihracatının %43'ünü gerçekleştirmiştir.

Otomotiv şirketlerimizin kombine faaliyet kânî önceki yıla göre %15 artışla 45,7 milyar TL, konsolide net dönem kân ise %5 azalışla 17,7 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Ford Otosan, 934.500 araç üretim kapasitesinin yanı sıra 430.000 motor, 112.000 arka aks ve 18.500 adet ağır ticari araç otomatik şanzımanı üretme kapasitesine sahip olup, bu üretim rakamları ile Ford'un Avrupa'daki en büyük ticari araç üreticisi, Türkiye'nin en yüksek üretim kapasitesine sahip otomotiv üreticisi ve 10 yıldır ülkenin en büyük mal ihracatçısı konumundadır.

Ford Otosan küresel bir otomotiv oyuncusu olarak, Türkiye ve Romanya'da toplamda 4 farklı lokasyonda, 25.000'den fazla çalışanıyla faaliyet göstermektedir. Kocaeli'ndeki Gölcük ve Yeniköy Fabrikaları ve Eskişehir Fabrikası'nda toplam 634.500 adetlik ticari araç üretim kapasitesi ile Türkiye'nin ticari araç üretiminin %83'ünü, ticari araç ihracatının ise %87'sini gerçekleştiren Ford Otosan, 14 yıldır Türkiye'nin otomotiv ihracat lideridir.

Tofaş son 7 yıldır sektör liderliğini devam ettirmenin yanı sıra temsil ettiği markaların geniş ürün gamı ile müşterilerin beğenisini kazanmaya devam etmiştir. 2025 yılı, Tofaş için bir mihenk taşı olmuştur. Nisan ayında Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş. paylarının devralınması süreci tamamlanmış, Türkiye'deki tüm Stellantis markalarının ticari faaliyetleri Tofaş çatısı

(1) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir / giderleri hariçtir.

Yönetim Kurulu Raporu

altında toplanmıştır. 2024 yılı sonunda K0 Projesi kapsamında 4 marka için hafif ticari araç grubunun üretimine başlayan Tofaş, Eylül 2025'te de Stellantis ile K9 modelinin hafif ticari araç ve combi versiyonlarının çoklu enerji platformlarında üretimine yönelik anlaşma imzalamıştır. 256 milyon euroluk yatırımla 2026 yılının üçüncü çeyreğinde hayata geçirilmesi planlanan K9 projesi, demonte araçlar dâhil yıllık 150.000 adetlik üretim kapasitesine sahip olacaktır. 2025 yılında hâlihazırda üretimi devam eden Egea ve K0 modellerine ilişkin de gelişmeler yaşanmıştır. Stellantis ile imzalanan anlaşma çerçevesinde Egea modelinin üretimi Haziran 2026 sonuna kadar uzatılırken 2024-2032 yılları arasında üretilmesi planlanan toplam 1 milyon adet K0 model aracın 230.000 adedinin Kuzey Amerika bölgesine ihraç edilmesine karar verilmiştir.

TürkTraktör dünyanın 5'inci büyük traktör pazarı olan Türkiye'de kesintisiz olarak sürdürdüğü sektör liderliğini 19'uncu yılına taşımıştır. 2025 sonu itibarıyla, TürkTraktör'ün lider markası New Holland %30,7 pazar payı ile sektördeki 1'inciliğini korurken, Case IH markası %7,8 pazar payıyla 6'ncı sırada yer almıştır. 2025 yılında Türkiye traktör üretiminin %60'ı ve Türkiye traktör ihracatının %72'si TürkTraktör tarafından karşılanmıştır; TürkTraktör ülkenin en büyük traktör ihracatçısı olma başarısını sürdürmüştür.

Otokar, otobüs segmentinde Avrupa'nın ilk 5 üreticisinden biri olma hedefi doğrultusunda dünya çapında önde gelen otobüs üreticilerinden biri olan Daimler Buses ile Mercedes-Benz Conecto otobüslerinin Otokar'ın Sakarya'daki

fabrikasında üretilmesi konusunda Eylül 2025'te anlaşma imzalamıştır. Türk savunma sanayinin global oyuncusu olan Otokar, Romanya Savunma Bakanlığı'na ait Romtehnica'nın 1.059 adetlik 4x4 taktik tekerlekli hafif zırhlı araç tedariki için 2024 yılında imzalanan anlaşma kapsamında teslimatlara ve yatırımlara başlamıştır.

Otokoç Otomotiv 2025 yılında, 82.813 adet yeni araç satışıyla toplam pazarın %5,9'unu elde etmiştir. Pazardan aldığı pay ile otomotiv perakendeciliğinde lider konumdadır.

Dayanıklı Tüketim

Koç Topluluğu'nun dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren lider şirketi Arçelik, 45.000'e yakın çalışanı, 13 ülkede 38 üretim tesisi, 57 ülkede 122 iştiraki ve küresel markalarıyla global olarak ürün ve hizmet sunmaya devam etmiştir.

Arçelik Türkiye'de liderliğini korurken, Pakistan'da Dawlance ve Güney Afrika'da Defy markaları ile pazar liderliğini sürdürmüştür. Küresel markası ve Avrupa'nın ilk iki beyaz eşya markasından biri olan Beko, Fransa, İngiltere ve Romanya'da beyaz eşya kategorisinin 1'incisidir.

2025 yılı, Whirlpool entegrasyonu çerçevesinde yürütülen dönüşüm sürecinin yapılandırıldığı ve operasyonel temellerin güçlendirildiği bir dönem olmuştur. Organizasyonel yapıların uyumlaştırılması, satış ve ürün portföyü stratejisinin sadeleştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması önceliklendirilmiştir.

Arçelik, 2012 yılından bu yana Beko markasıyla pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüttüğü Mısır'daki beyaz eşya fabrikasının ilk operasyon yılında yaklaşık 200 farklı ürün modeli ve 10 marka ile 40 ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir.

Arçelik, Bangladeş Özel Ekonomi Bölgesi'nde 135.000 m² alana kurulu yeni üretim tesisinde üretim 2024 yılında başlamış; tesis resmî olarak 2025 yılında açılmıştır. Yaklaşık 4.000 kişiye istihdam sağlayacak ve buzdolabı, çamaşır makinesi, TV ve klima gibi ürünlerin %90'ını yerli üretimle karşılayacak tesis; yapay zekâ, IoT ve sürdürülebilir üretim standartlarıyla donatılmıştır.

Arçelik-LG, Türkiye ve Avrupa'nın tek çatı altında en büyük klima üreticisidir. 2025 yılında 1,1 milyon adedin üzerinde split klima üretimi ve satış başarısını, Arçelik, Beko ve LG markalı geniş ürün yelpazesi, etkili üretim ve tedarik stratejileriyle elde etmiştir.

Türkiye elektronik perakende sektöründeki lider dağıtıcı konumunda olan **Bilkom**, Bilişim 500 listesinde 5 yıldır üst üste Türkiye'nin bir numaralı tablet ve taşınabilir bilgisayar dağıtıcı konumunu sürdürmüştür ve Fortune Türkiye 500 sıralamasında 81'inci sırada yer almıştır.

Finans

Koç Topluluğu'nun finans sektöründe faaliyet gösteren ana şirketi Yapı Kredi, toplam 3.523 milyar TL aktif büyüklüğü¹ ile Türkiye'nin 4'üncü büyük özel bankasıdır.

Finans şirketlerimizin kombine faaliyet kârı² önceki yıla göre %50 artışla 37,9 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Konsolide net dönem zararı ise 0,6 milyar TL olmuştur.

Yapı Kredi fonlama kaynaklarını çeşitlendirmeyi sürdürmüştür; sendikasyon, sermaye benzeri tahvil, ilave ana sermayeye dâhil edilebilir nitelikte borçlanma aracı, tahvil ihracı, ikili kredi ve DPR gibi ürünlerle yaklaşık 6,5 milyar ABD doları kaynak sağlamıştır. Yapı Kredi, 2025 yılının ilk yarısında Sürdürülebilir Finans Çerçevesi kapsamında kullanılmak üzere 1,165 milyar ABD doları sürdürülebilirlik sendikasyon kredisi; yılın ikinci yarısında ise 2018'den bu yana en yüksek seviye olan 1,274 milyar ABD dolarlık sendikasyon kredisi sağlamıştır. Ek olarak, Yapı Kredi eylül ayında 600 milyon ABD doları İlâve Ana Sermayeye Dâhil Edilebilir Borçlanma Aracı ihracını, aralık ayında ise 500 milyon ABD doları sermaye benzeri tahvil ihracını gerçekleştirmiştir.

Geniş ürün yelpazesiyle finansman çözümleri sunan **Koçfinans**¹, toplam 55,5 milyar TL aktif büyüklüğüyle sektörünün öncü kuruluşlarından biridir; 2025 yılında portföy büyüklüğü bakımından 2'nci sıradaki yerini korumuştur.

Diğer Sektörler

Koç Topluluğu gıda, perakende, turizm ve bilgi teknolojileri gibi başka sektörlerde de lider şirketleriyle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Diğer sektörlerin toplam kombine faaliyet kârı² önceki yıla göre %49 artarak 2,3 milyar TL, konsolide net dönem zararı ise 4,2 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

Koçtaş, Türkiye'nin 40 ilinde 145 mağazası ve dijital kanallarıyla ev geliştirme perakendeciliği alanında hizmet vermeye devam etmiş; sektöründeki liderliğini sürdürmüştür. Koçtaş pazaryeri platformunda satıcı sayısı 2.000 üzerine çıkmış; müşterilere sunulan ürün sayısı 1,2 milyon seviyesine yükselmiştir. Aynı zamanda, 2025 yılı Koçtaş için mağazalardan depolara uzanan tüm organizasyonda dönüşüm odağının ön plana çıktığı bir yıl olmuş; bu sayede verimlilik artışı sağlanmış ve yenilikçi uygulamalar devreye alınmıştır.

Divan Grubu, konaklamadan yeme-içmeye, davet organizasyonlarından pastane ürünleri üretimine kadar geniş bir yelpazede hizmet sunmayı sürdürmüştür. 2025 yılında Divan Ayvalık Pub birimi açılışını gerçekleştirmiş; 2026 ve sonrasındaki yıllarda açmayı planladığı birim ve otel yatırımlarına devam etmiştir.

Setur Marinaları %24'lik pazar payı ile Türkiye marina işletmeciliği sektörünün lideri konumundadır. Yurt içinde Kalamış-Fenerbahçe, Yalova, Ayvalık, Çeşme, Kuşadası, Marmaris, Kaş, Antalya, Finike ve Demre'de ve zincire 2025 yılında eklenen Göcek'te, yurt dışında ise Midilli Adası'nda toplam 13 marina faaliyet göstermektedir. 25 yılı aşkın süredir Tek-Art tarafından işletilen Kalamış-Fenerbahçe Limanı'nın işletme hakkı, 5 Şubat 2025 itibarıyla 40 yıl süreyle paylarının tamamı Tek-Art'a ait olan Kalamış ve Fenerbahçe Marina İşletmeciliği A.Ş.'ye devredilmiştir.

Setur Türkiye'nin ilk ve öncü turizm şirketi olarak gümrüksüz satış mağazaları işletmeciliği, tur operatörlüğü, otel konaklama, uçak bileti satışı, kurumsal vize hizmetleri ile kongre ve etkinlik organizasyonları hizmetleri vermeyi sürdürmüştür. Yurt içinde kara sınır kapılarındaki güçlü pozisyonunu devam ettirmiş, 2025 yılında Üzümlü ve Cilvegözü sınır kapısı mağazalarını açmıştır.

RMK Marine, uluslararası gemi inşa sektörünün önde gelen tersanelerinden biri olarak ticari ve askeri gemi ile süper yat inşa projelerini sürdürmüştür.

KoçSistem, 80'inci kuruluş yıldönümü olan 2025 yılında 225'in üzerinde yeni kurumu müşterileri arasına katmıştır. %100 iştiraki olan **KoçDigital** ise veri teknolojileri, yapay zekâ, Endüstri 4.0 ve tedarik zinciri dönüşümü alanlarında uzmanlaşmış bölgesel ölçekte lider bir teknoloji şirketi olarak hizmet vermeyi sürdürmüştür.

Token Finansal Teknolojiler, fiziksel ödeme cihazlarından online ödemeye, geliştirdiği teknolojilerle işletmelere yeni nesil ödeme çözümleri sunmaktadır. Yan fayda çözümlerini tek bir platformda birleştirdiği TokenFlex platformu ve güvenli online ödeme ve tahsilat hizmeti verdiği Ödero ile sektörde lider konumdadır. Ödero, 2025 yılında ödeme hizmetlerinin yanı sıra açık bankacılık alanında da faaliyet yetkisi almıştır.

WAT, Türkiye'de endüstriyel motor sektöründe lider konumunda olup 40'tan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır.

WAT Mobilite, ülke geneline yayılmış güçlü ve dengeli bir şarj altyapısıyla büyümesini sürdürmüştür; 2025 yılı sonu itibarıyla 62 ilde, 615 lokasyonda hizmet verdiği soket sayısı 2.000'in üzerine çıkmıştır.

KoçMedical, sağlık teknolojileri şirketi olarak iki ana ürün grubu olan tek kullanımlık tıbbi sarf malzemeleri ve tıbbi cihazlarla çalışmalarını sürdürmeye; konvansiyonel ürünler grubunda medikal cihazlar ve medikal sarf malzemelerinin tasarım ve üretimine odaklanmaya devam etmiştir.

Türkiye'nin ilk ve tek hibrit hücre ve doku merkezi **StemBio**, ileri biyoteknoloji, hücresel ve genetik tedaviler alanında geliştirdiği yenilikçi çözümlerle Türkiye'de ve bölgesinde sektörün tartışmasız liderlerinden biri olarak faaliyet göstermeye devam etmiştir.

(1) Yapı Kredi ve Koçfinans ile ilgili veriler, Yapı Kredi ve Koçfinans tarafından Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) düzenlemeleri uyarınca hazırlanarak kamuya açıklanan tutarlar esas alınarak hazırlanmıştır.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir / giderleri hariçtir.

Yönetim Kurulu Raporu

KoçZer, satın alma ve tedarik zinciri yönetimi hizmetlerini strateji, uzmanlık ve teknoloji ile birleştirerek sunan, Türkiye'nin en büyük 100 şirketinin 30'undan fazlasına hizmet veren lider bir şirkettir. KoçZer, 2018'de WPP ortaklığıyla kurduğu Ingage'in tüm hisselerini 2025 yılında devralmıştır.

Böylece KoçZer bünyesindeki offline medya yönetimi Ingage'in; online medya yönetimi, teknoloji ve yaratıcılık hizmetleri birleşerek Onelngage olmuştur. Onelngage çatısı altında oluşturulan Inmedia360, InCrea360 ve InTechno360 şirketleri sayesinde hizmet portföyü genişlemiştir.

Düzey, hızlı tüketim ürünleri sektöründe en büyük dağıtım platformu olma yolunda ilerlemiş, 2025 yılı sonu satış ve dağıtımından sorumlu olduğu üretici firma sayısı 25, marka sayısı ise 62 olmuştur.

Ram Dış Ticaret, katma değer yaratan operasyonlarıyla hem ihracatı hem de ülke ekonomisini desteklemeyi sürdürmüştür. Koç Topluluğu ve yan sanayi firmalarının ihtiyaçlarına yönelik güvenilir kaynaklardan yassı sac tedarik eden Ram Dış Ticaret, 2025 yılında 336.000 ton yassı çelik sac ve 4.300 ton yassı alüminyum teslim miktarına ulaşmıştır.

Sürdürülebilirlik

Koç Holding sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını Yönetim Kurulu tarafından onaylanan ve kamuya açıklanan "Geleceğe.Birlikte" ortaklık stratejisi çerçevesinde yönetmektedir.

Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını 2030 yılında %20, 2040 yılında %49 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Topluluk doğrudan sera gazı emisyonlarında 2025 yıl sonu itibarıyla 2017 baz yılından bu yana %16 düşüş elde edilmiştir.

Topluluk şirketlerinden Arçelik, Ford Otosan ve Yapı Kredi, bilim temelli hedef veren şirketlerimiz arasında yer almaktadır.

İklim değişikliğiyle bağlantılı konuların başında su gelmektedir. Koç Topluluğu olarak, Su Liderliği yaklaşımımız doğrultusunda sürdürülebilir su yönetimi için çalışmaktayız. 2025 yılında su çekimimiz, 2024 yılına kıyasla %7,5 azalmıştır.

İstihdam ve Sendika İlişkileri

Koç Holding, bağlı ortaklıkları ve iş ortaklıklarının 2025 yıl sonu toplam çalışan sayısı 120.219'dur. En yüksek istihdam %38'lik pay ile Dayanıklı Tüketim sektöründedir. Dayanıklı tüketim sektörünü %32'lik pay ile Otomotiv sektörü ve %13'lük pay ile Finans sektörü izlemektedir.

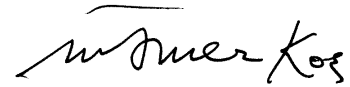
2025 yılı, 12 şirketimizde toplam 15 toplu iş sözleşmesinin imzalandığı, istihdam ve sendika ilişkileri açısından iş yeri barışının korunduğu bir yıl olmuştur.

Değerli ortaklarımız,

Koç Topluluğu'na sürekli güvenini esirgemeyen başta siz değerli ortaklarımıza, müşterilerimize, bayilerimize, tedarikçilerimize, yan sanayimize, iş ortaklarımıza, sendikalarımıza ve başarılarımızdaki üstün ve özverili katkılarını her türlü takdirin üzerinde tuttuğumuz çalışanlarımıza Yönetim Kurulumuz adına teşekkürlerimi sunarım.

2026 yılında da Koç Topluluğu her zamanki gibi uzun vadeli değer yaratma hedefi ile faaliyet göstermeye devam edecektir. Ülkemize olan inancımızla yatırımlarımıza devam ederken; Topluluğumuz, disiplinli yönetim anlayışı ve güçlü bilançosu sayesinde piyasalardaki çalkantılara karşı dirençli kalmayı sürdürecektir.

Genel Kurulumuzu onurlandıran siz değerli ortaklarımızı ve temsilcilerini saygıyla selamlarım.



M. Ömer Koç
Yönetim Kurulu Başkanı



Koç Holding Genel Merkezi

Finansal Tablolara İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu (Görüş)

Görüş¹

Koç Holding Anonim Şirketi (“Şirket”) ile bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 31 Aralık 2025 tarihli konsolide bilançosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide gelir tablosu ve konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup’un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (“TFRS’lere”) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

(1) Bağımsız Denetçi Raporu görüş sayfasının tamamı sayfa 198-202’de yer almaktadır.

Konsolide Bilanço

(milyon TL)	2024 ¹	2025
Toplam dönen varlıklar	2.967.964	3.016.408
Toplam duran varlıklar	2.147.495	2.301.192
Toplam varlıklar	5.115.459	5.317.600
Toplam kısa vadeli yükümlülükler	3.409.284	3.459.611
Toplam uzun vadeli yükümlülükler	582.254	765.416
Toplam yükümlülükler	3.991.538	4.225.027
Toplam özkaynaklar	1.123.921	1.092.573
Toplam kaynaklar	5.115.459	5.317.600

Konsolide Gelir Tablosu

(milyon TL)	2024 ¹	2025
Gelirler	3.033.955	2.757.295
Maliyetler	-2.604.845	-2.287.941
Brüt kâr	429.110	469.354
Esas faaliyet kârı	114.356	117.608
Vergi öncesi kâr	34.964	87.714
Dönem kâr/zararı	-6.922	34.628
Dönem kâr/zararı - Ana ortaklık payları	1.709	22.001
Pay başına kazanç (Kr)	0,674	8,679

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alma gücü cinsindendir.

2025 Yönetim Kurulu



Rahmi M. Koç
Şeref Başkanı



M. Ömer Koç
Başkan



Ali Y. Koç
Başkan Vekili



Semahat S. Arsel
Üye



Caroline N. Koç
Üye



İpek Kırac
Üye

- 3 Nisan 2025 tarihindeki Olağan Genel Kurul toplantısında seçilen yönetim kurulu üyelerinden Ahmet Kırmızı 25 Kasım 2025'te kendi isteğiyle görevinden ayrılmıştır. Boşalan bağımsız yönetim kurulu üyeliğine 19 Aralık 2025 tarihinde Kudret Önen atanmıştır.
- Özgeçmişler için bkz. sayfa 180-183.
- Şirket Genel Kurulu'nca verilen izin çerçevesinde yönetim organı üyelerinin kendisi veya başkası adına yaptığı işlemler ile rekabet yasağı kapsamındaki faaliyetleri hakkında bilgiler için bkz. Bilgilendirme Dokümanı 15 no'lu gündem maddesine ilişkin açıklama (Sayfa 326).
- Koç Holding'in üst düzey yöneticileri, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri ile CEO ve başkanlar olarak belirlenmiştir. 2025 yılında sağlanan faydalar hakkında bilgiler finansal tabloların 30 numaralı dipnotunda yer almaktadır (Bkz. sayfa 293).



Levent Çakıroğlu
Üye ve CEO



Jacques A. Nasser
Üye



Peter Martyr
Bağımsız Üye



Michel Ray de Carvalho
Bağımsız Üye



Ömer Önhon
Bağımsız Üye



Kudret Önen
Bağımsız Üye

Kâr Dağıtım Politikası

Şirketimiz Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası Düzenlemeleri, Vergi Düzenlemeleri ve diğer ilgili düzenlemeler ile Esas Sözleşmemizin kâr dağıtımına ilişkin maddesi çerçevesinde kâr dağıtımını yapmaktadır. Kâr dağıtımında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak pay sahipleri ve Şirket menfaatleri arasında dengeli ve tutarlı bir politika izlenmektedir.

İlke olarak, ilgili düzenlemeler ve finansal imkânlar elverdiği sürece, piyasa beklentileri, uzun vadeli Topluluk stratejimiz, Şirketimiz, iştirak ve bağlı ortaklıklarının sermaye gereksinimleri, yatırım ve finansman politikaları, kârlılık ve nakit durumu dikkate alınarak Sermaye Piyasası Düzenlemeleri çerçevesinde hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının asgari %5'i pay sahiplerine nakden dağıtılır.

Esas Sözleşmemizin 19'uncu maddesi çerçevesinde, vergi öncesi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe, mali yükümlülükler ve Sermaye Piyasası Mevzuatı'na göre ayrılan birinci temettüden sonra kalan tutar üzerinden Genel Kurul'da alınacak karar çerçevesinde en çok %2 oranında Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na pay verilir. Ayrıca, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen birinci temettüye hâle gelmemek şartıyla, vergi öncesi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe, mali yükümlülükler ve ödenmiş sermayenin %5'i indirildikten sonra kalan tutarın %3'ü intifa senedi sahiplerine tahsis edilir. Ancak intifa senedi sahiplerine ödenecek pay, safi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe ve SPK düzenlemelerine göre hesaplanan birinci temettü indirildikten sonra kalan tutarın 1/10'undan fazla olamaz.

Türk Ticaret Kanunu'na göre ayrılması gereken yedek akçeler ile yukarıda pay sahipleri için belirlenen kâr payı ayrılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve intifa senedi sahiplerine ve Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği gibi, pay sahipleri için belirlenen kâr payı nakden ödenmedikçe bu kişilere kârdan pay dağıtılamaz.

Kâr dağıtımının Genel Kurul toplantısını takiben en geç bir ay içinde yapılması amaçlanmakta olup, kâr dağıtım tarihine Genel Kurul karar vermektedir. Genel Kurul veya yetki verilmesi hâlinde Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası Düzenlemeleri'ne uygun olarak kâr payının taksitli dağıtımına karar verebilir. Şirket Esas Sözleşmesi'ne göre; Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından yetkilendirilmiş olmak ve Sermaye Piyasası Düzenlemeleri'ne uymak kaydı ile kâr payı avansı dağıtılabilir.

Kâr Dağıtım Teklifi

Koç Holding A.Ş. yönetimi tarafından hazırlanan ve Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A. Ş. tarafından denetlenen, 1 Ocak – 31 Aralık 2025 hesap dönemine ilişkin Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na (TFRS) göre hazırlanan finansal tablolar ile Koç Holding A.Ş.'nin Vergi Usul Kanunu (VUK) hükümlerine uygun olarak tutulan kayıtlara göre oluşan mali tablolarının incelenmesi sonucunda;

TFRS'ye uygun olarak hazırlanan finansal tablolara göre 22.000.501.000 TL ana ortaklığa ait net dönem kârı, VUK kayıtlarına göre ise 43.212.326.966,00 TL cari yıl kârı bulunduğu görülmektedir;

- Türk Ticaret Kanunu'nun 519'uncu maddesi uyarınca ayrılması gereken %5 oranındaki genel kanuni yedek akçenin, 31.12.2025 itibarıyla VUK kayıtlarında mevcut genel kanuni yedek akçe tutarı sermayenin %20'lik sınırına ulaştığı için, 2025 yılı için ayrılmaması;

VUK kayıtlarına göre 43.212.326.966,00 TL cari yıl kârı bulunduğu; ayrıca VUK'a göre hazırlanan mali tablolara göre söz konusu tutar haricinde 73.040.180.169,86 TL tutarında enflasyon düzeltmesi uygulaması kaynaklı geçmiş yıl zararları bulunmakla birlikte, kayıtlarda toplam 73.040.180.169,86 TL tutarındaki azalış karşılayacak tutarda Özkaynak Hesaplarına ilişkin Enflasyon Düzeltme Farkları tutan bulunduğu; bu kapsamda VUK

kayıtlarına göre hazırlanan mali tablolara göre 43.212.326.966,00 TL tutarında net dağıtılabilir kârın bulunduğu;

TFRS esasına göre hazırlanan finansal tablolara göre 22.000.501.000,00 TL dağıtılabilir kâr elde edildiği, bu tutara yıl içinde yapılan ve 31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüne göre hesaplanan 206.998.107,30 TL bağışın eklenmesi ile 22.207.499.107,30 TL birinci temettü matrahı oluştuğu görülmüş olup buna göre;

- Sermaye Piyasası Mevzuatı, Esas Sözleşme hükümleri ve Kâr Dağıtım Politikasına göre kâr dağıtımının;
- 1.110.374.955,37 TL Ortaklara birinci temettü,
- 25.000.000,00 TL Esas Sözleşmemizin 19/c maddesine göre Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na,
- 656.211.182,93 TL Esas Sözleşmemizin 19/d maddesine göre intifa senedi sahiplerine,
- 16.209.808.726,13 TL Ortaklara ikinci temettü,

şeklinde gerçekleştirilmesi;

- Ortaklara ödenecek toplam 17.320.183.681,50 TL tutarındaki temettünün tamamının nakden ödenmesi;
- Ortaklara nakden ödenecek 17.320.183.681,50 TL temettü, intifa senedi sahiplerine tahsis edilen 656.211.182,93 TL ve Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı

Vakfı'na tahsis edilen 25.000.000,00 TL olmak üzere toplam 18.001.394.864,43 TL tutarındaki nakit ödemelerin tamamının TFRS'ye göre hesaplanan cari yıl kârından karşılanması;

- VUK'a göre tutulan kayıtlarda ise, vergi düzenlemeleri gereği, özkaynakta enflasyon düzeltmesi nedeniyle oluşan kalemler arasında mahsup yapılmaması ve toplam 18.001.394.864,43 TL tutarındaki nakit ödemelerin tamamının cari yıl kârından karşılanması;
 - Tam mükellef kurumlar ile Türkiye'de bir işyeri veya daimî temsilci aracılığı ile kâr payı elde eden dar mükellef kurum ortaklarımız, %683 nispetinde ve 1,00 TL nominal değerli pay için 6,83 TL brüt=net nakit temettü; diğer pay sahiplerimize ise 1,00 TL nominal değerli pay için %683 nispetinde 6,83 TL brüt, %580,55 nispetinde 5,8055 TL net nakit temettü ödenmesi;
 - VUK'a göre tutulan kayıtlarda dağıtım sonrası bakiye tutarın olağanüstü yedeklere aktarılması; TFRS esasına göre hazırlanan finansal tablolardaki bakiye 3.999.106.135,57 TL'nin geçmiş yıl kârlarına aktarılması;
 - Ödeme tarihinin 25 Mart 2026 olarak tespit edilmesi;
- hususlarının Genel Kurul'a teklif edilmesine karar verilmiştir.

Kâr Dağıtım Tablosu

Koç Holding A.Ş.'nin 2025 Yılı Kâr Payı Dağıtım Tablosu (TL)

1. Ödenmiş / Çıkarılmış Sermaye *	2.535.898.050,00	
2. Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre) **	515.256.673,67	
Esas sözleşme uyarınca kâr dağıtımında imtiyaz var ise söz konusu imtiyaza ilişkin bilgi: Yoktur		
	SPK'ya Göre	Yasal Kayıtlara (YK) Göre
3. Dönem Kâr	87.713.503.000,00	44.999.997.398,02
4. Vergiler (-)	53.085.905.000,00	1.787.670.432,02
5. Net Dönem Kâr (=)	22.000.501.000,00	43.212.326.966,00
6. Geçmiş Yıllar Zararları (-) ***	0,00	0,00
7. Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0,00	0,00
8. NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI (=)	22.000.501.000,00	43.212.326.966,00
Yıl içinde Dağıtılan Kâr Payı Avansı (-)	0,00	0,00
Kâr Payı Avansı Düşülmüş Net Dağıtılabilir Dönem Kârı/Zararı	22.000.501.000,00	43.212.326.966,00
9. Yıl içinde yapılan bağışlar (+)	206.998.107,30	0,00
10. Bağışlar Eklenmiş Net Dağıtılabilir Dönem Kârı	22.207.499.107,30	43.212.326.966,00
11. Ortaklara Birinci Kâr Payı		
- Nakit ****	1.110.374.955,37	126.794.902,50
- Bedelsiz	0,00	0,00
- Toplam	1.110.374.955,37	126.794.902,50
12. İmtiyazlı Pay Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	0,00
13. Dağıtılan Diğer Kâr Payı	25.000.000,00	25.000.000,00
- Yönetim Kurulu Üyelerine	0,00	0,00
- Çalışanlara (Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı)	25.000.000,00	25.000.000,00
- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	0,00	0,00
14. İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	656.211.182,93	656.211.182,93
15. Ortaklara İkinci Kâr Payı	16.209.808.726,13	17.193.388.779,00
16. Genel Kanuni Yedek Akçe	0,00	0,00
17. Statü Yedekleri	0,00	0,00
18. Özel Yedekler	0,00	0,00
19. OLAĞANÜSTÜ YEDEK	3.999.106.135,57	25.210.932.101,57
20. Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00

Koç Holding A.Ş.'nin 2025 Yılına Ait Kâr Payı Oranları Tablosu

GRUBU	TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI		TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI / NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	1 TL NOMİNAL DEĞERLİ PAYA İŞABET EDEN KÂR PAYI (NET)	
	NAKİT (TL)	BEDELSİZ (TL)	ORAN (%)	TUTARI (TL)	ORAN (%)
A Grubu	4.636.022.474,31	0,00	21,07	6,830000	683,0000
NET B Grubu	11.258.904.726,02	0,00	51,18	5,805500	580,5500
TOPLAM	15.894.927.200,34	0,00	72,25		

A grubu pay sahiplerinin tamamı tam mükellef tüzel kişilerden oluştuğu için stopaj söz konusu değildir. B grubu payların stopaja tabi olmadığı bilinen tüzel kişi ortakların payına isabet eden kısmı için stopajsız hesaplama yapılırken, bilinmeyen kısmın tamamı için stopaj olduğu varsayılarak hesaplama yapılmıştır.

* Tutar tescil edilmiş nominal sermaye tutarı olup, VUK'a göre hazırlanan kayıtlarda 67.069.335.154 TL tutarında sermaye enflasyon düzeltme farkı yer almaktadır.

** Tutar nominal genel kanuni yedek akçe tutarı olup, enflasyon muhasebesi uygulaması sonrası VUK'a göre hazırlanan kayıtlarda, yasal yedekler ve emisyon priminden oluşan genel kanuni yedek akçelere ilişkin toplamda 12.532.963.039 TL tutarında enflasyon düzeltme farkı bulunmaktadır.

*** VUK'a göre hazırlanan mali tablolara göre; söz konusu tutar haricinde 73.040.180.169,86 TL tutarında enflasyon düzeltmesi uygulaması kaynaklı geçmiş yıl zararları bulunmakta olup, toplam 73.040.180.169,86 TL tutarındaki azalışı karşılayacak tutarda Özkaynak Hesaplarına ilişkin Enflasyon Düzeltme Farkları tutarı bulunmaktadır.

VUK'a göre tutulan kayıtlarda vergi düzenlemeleri gereği özkaynakta enflasyon düzeltmesi nedeniyle oluşan kalemler arasında mahsup yapılmayacaktır.

**** Birinci kâr payı tutarı, tescil edilmiş nominal sermaye tutarı dikkate alınarak hesaplanmıştır.

2026 Yönetim Kurulu Üye Adayları

Rahmi M. Koç

M. Ömer Koç

Ali Y. Koç

Semahat S. Arsel

Caroline N. Koç

İpek Kırar

Levent Çakıroğlu

Peter Martyr (Bağımsız)

Ömer Önhon (Bağımsız)

Kudret Önen (Bağımsız)

Umran Savaş İnan (Bağımsız)

Umran Savaş İnan'ın özgeçmişi için bkz. sayfa 327, diğer Yönetim Kurulu üye adaylarının özgeçmişleri için bkz. sayfa 180-183.

Ücret Politikası

Bu politika dokümanı, Yönetim Kurulu üyelerimiz ile CEO ve Başkanlardan oluşan üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirme sistem ve uygulamalarını tanımlamaktadır.

Türk Ticaret Kanunu ve Koç Holding A.Ş. Esas Sözleşmesinin 13'üncü maddesine uygun olarak Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı için geçerli olmak üzere Yönetim Kurulu üyeliği fonksiyonları için her yıl olağan Genel Kurul toplantısında sabit ücret belirlenir.

İcrada bulunan Yönetim Kurulu üyelerine, ayrıca aşağıda detayları açıklanan üst düzey yöneticiler için belirlenen politika kapsamında ödeme yapılır.

Şirket faaliyetlerine katkı amacıyla Yönetim Kurulu üyeliği dışında belli fonksiyonları yürütmekle görevlendirilen üyelere, Genel Kurul'da belirlenen sabit ücrete ek olarak üstlendikleri bu fonksiyon dolayısıyla Kurumsal Yönetim Komitesi görüşü çerçevesinde ayrıca menfaat sağlanabilir.

Şirket Yönetim Kurulu'na Şirket'in işleyişi ile ilgili her türlü konuda etkin destek verecek olan Yönetim Kurulu ile idari yapı arasında koordinasyonu sağlayan Yürütme Komitesi'nin başkan ve üyelerine, sağladıkları katkıları, toplantılara katılımları, fonksiyonları esas alınarak yıl sonlarında Kurumsal Yönetim Komitesi görüşü çerçevesinde Yönetim Kurulu tarafından belirlenen tutarda ayrıca menfaat sağlanabilir. Yürütme Komitesi üyelerine yıl içinde bu kapsamda ödeme yapılmış ise yıl sonunda belirlenen tutardan mahsup edilir.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde Şirket'in performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz.

Yönetim Kurulu üyelerine, atanma ve ayrılma tarihleri itibarıyla görevde bulundukları süre dikkate alınarak kıst

esasına göre ödeme yapılır. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket'e sağladığı katkılar dolayısıyla katlandığı giderler (ulaşım, telefon, sigorta vb. giderleri) Şirket tarafından karşılanabilir.

Üst düzey yönetici ücretleri ise sabit ve performansa dayalı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır.

Ücretlendirme politikamız kapsamında ücret ve yan haklar yönetimi; adil, objektif, yüksek performansı takdir eden, rekabetçi, ödüllendirici ve motive edici olarak düzenlenmekte ve uygulanmaktadır.

Üst düzey yönetici sabit ücretleri; piyasadaki makroekonomik veriler, piyasada geçerli olan ücret politikaları, Şirket'in büyüklüğü ve uzun vadeli hedefleri ve kişilerin pozisyonları da dikkate alınarak uluslararası standartlar ve yasal yükümlülükler uygun olarak belirlenir. Ücretlendirme politikası ile Şirket içi ücret dengeleri ve piyasada rekabet edilebilirlik dikkate alınarak, çalışanların motivasyonunun ve bağlılıklarının artırılması ve Şirket stratejik iş hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak nitelikli çalışanların kazandırılması amaçlanmaktadır.

Üst düzey yönetici primleri ise; Şirket'in iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve üzerine çıkılmasını destekleyecek, sürdürülebilir başarıyı ödüllendirerek üstün performansı teşvik edecek şekilde prim bazı, Şirket performansı ve bireysel performansa göre hesaplanmaktadır. Kriterler ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

- **Prim Bazı:** Prim bazıları, her yılbaşında güncellenmekte olup, yöneticilerin pozisyonlarının iş büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Prim bazıları güncellenirken piyasadaki üst yönetim prim politikaları göz önünde bulundurulur.

- **Şirket Performansı:** Şirket performansı, her yılbaşında Şirket'e verilen finansal ve operasyonel (pazar payı, ihracat, yurt dışı faaliyetler, verimlilik vb.) hedeflerin, dönem sonunda ölçülmesi ile elde edilmektedir. Şirket hedefleri belirlenirken, başarının sürdürülebilir olması, önceki yıllara göre iyileştirmeler içermesi önemle dikkate alınan prensiplerdir.
- **Bireysel Performans:** Bireysel performansın belirlenmesinde, üst düzey yöneticilerin kendi ekipleri ve yöneticileri ile belirledikleri bireysel ve kolektif hedefler ile kilit sonuç göstergeleri dikkate alınmaktadır. Bireysel performansın ölçülmesinde, finansal alanların dışında uzun vadeli sürdürülebilir iyileştirme, Çevre, Toplum ve Kurumsal Yönetişim (ÇSY) politikalarına uyum prensipleri de gözetilmektedir.

Şirket üst düzey yöneticilerinin işten ayrılımları halinde; çalıştıkları süre, üst düzey yönetici olarak görev yaptıkları süre, sağladıkları katkı, ayrılma tarihinden önceki son hedef primi, son yılda ödenen maaş ve prim bilgileri dikkate alınarak işten ayrılma ikramiyesi ödenebilir.

Yukarıdaki esaslara göre belirlenen ve yıl içinde üst düzey yönetici ve Yönetim Kurulu üyelerine ödenen toplam miktarlar, izleyen Genel Kurul toplantısında mevzuata uygun olarak ortakların bilgisine ve/veya onayına sunulur.

(1) Koç Holding'in üst düzey yöneticileri, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri ile CEO ve başkanlar olarak belirlenmiştir. 2025 yılında sağlanan faydalar hakkında bilgiler finansal tabloların 30 numaralı dipnotunda yer almaktadır (Bkz. Sayfa 293).

CEO'nun Değerlendirmesi



31 Mayıs 1926 tarihinde merhum Vehbi Koç tarafından Ankara'da kurulan mütevazı bir ticarethane ile temelleri atılan Koç Topluluğu bugün; 60'ın üzerinde ülkede faaliyet gösteriyor, 155'ten fazla ülkeye ihracat yapıyor, 120 binden fazla çalışanı, 10 bine yakın bayisi ve yetkili servisi ile değer yaratıyor. Topluluğumuz Fortune Global 500'de yer alan, bulunduğu coğrafyalarda parlayan bir yıldız.

Küresel ölçekte yaşanan belirsizliklerle birlikte jeopolitik riskler, uluslararası rekabet ve teknolojiadaki gelişmeler açısından tarihi kırılmalara tanıklık ediyoruz. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden 80 yıllık barış döneminden sonra, küresel gerilimin ve güvenlik endişelerinin arttığı bir döneme şahitlik ediyoruz. Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulmasına öncülük ettiği küresel düzen değişiyor. Çok taraflı, ilkelere ve kurallara dayanan ilişkiler, yerini konu bazlı ikili ilişkilere bırakıyor. Grönland krizi üzerinden ABD'nin Avrupa ile yaşadığı gerginliğin de bir daha geri dönülemeyecek bir kopmaya yol açtığı görüşü, Avrupalı çoğu siyasetçi tarafından açıkça ifade ediliyor. Ayrıca uluslararası kurumların insanlık dramlarını önleme konusunda yetersiz kaldığı, zorlu bir dönemden geçiyoruz.

Uluslararası rekabette korumacı tedbirlerin arttığı 2025 yılında dünya ekonomisini etkileyen en önemli konu ABD Başkanı Donald Trump'ın taleplerini ülkelere kabul ettirmek için bir koz olarak kullandığı gümrük vergileri oldu. Bu değişiklikler, belirsizlik ortamını derinleştirirken finansal piyasalarda sert dalgalanmalara yol açtı. Çin, artan tarifeler nedeniyle ABD'ye satamadığı ve kapasite fazlası olan ürünlerini dünyanın geri kalan pazarlarına yönlendirdi. Ayrıca yapay zekâda hızla ilerlerken, özellikle nadir elementler konusundaki gücünü ABD ve Avrupa'ya karşı silah olarak kullanıyor.

En büyük ihracat pazarımız olan Avrupa Birliği'nde büyüme bir miktar toparlandı. Altyapı ve savunma gibi farklı alanlarda yapılacak harcamaların önümüzdeki dönemde büyüme performansına müspet etki yapabileceği öngörülüyor. Diğer yandan üretimde yeterli verimlilik artışının sağlanamaması, yüksek enerji maliyetleri ve nüfusun yaşlanması gibi yapısal sorunlar varlığını sürdürüyor. Avrupa Birliği, değişen dünya düzeninde yeni ticari ittifaklarla konumunu güçlendirmeye çalışıyor.

Yapay zekânın hâlihazırda ulaştığı seviyenin, 2025 yılında birçok alanda dönüştürücü etkisini gördük. 2015 yılında başlattığımız Dijital Dönüşüm Programı ile yapay zekânın Topluluk şirketlerimizde kullanılmasına başlamıştık. Veri analitiği ile başlayan süreç; son 10 yılda makine öğrenmesi, doğal dil işleme, kestirimci bakım ve bağlı araçlar alanındaki çalışmalarla devam etti. Bu süreci takiben, 3 yıl önce hayatımıza giren Generative AI ile tıpkı internet devriminde olduğu gibi bireyler doğrudan yapay zekâyı kullanır duruma geldi. 2025'te ise önceki dönemden farklı olarak, otonom hareket eden, hedef belirlenebilen, plan yapılabilen ve aksiyon alınabilen Agentic AI ile yapay zekâ tarihinde yeni bir eşiğe gelindiğini görüyoruz.

Ülkemizdeki ekonomik gelişmelere baktığımızda; Merkez Bankası yılın başında politika faizini düşürmeye başladı, ancak yaşanan gelişmeler neticesinde yeniden yükseltmek zorunda kaldı. Merkez Bankası, temmuz ayından itibaren politika faizini tekrar indirmeye başlasa da nihayetinde faizler beklenenden yüksek seyretmiş oldu. Ekonomi yönetiminin aldığı tedbirlerin finansal istikrar açısından bazı müspet etkileri oldu. Kur korumalı mevduat sona erdi. Türkiye'nin risk primi düştü. Merkez Bankası rezervleri rekor seviyelere yükseldi. Bununla birlikte, enflasyon hedeflenen seviyeye gerileyemedi.

Koç Holding olarak; küresel belirsizlik ortamını şekillendiren zorlu etkenlere rağmen yılı güçlü ve sağlıklı bilanço sonuçlarıyla kapattık. Konsolide gelirlerimiz 64,3 milyar ABD doları olarak gerçekleşirken, 2 milyar ABD doları konsolide vergi öncesi kâr elde ettik. Kombine bazda 3,7 milyar ABD doları yatırım harcaması yaptık. Kombine yurt dışı gelirlerimiz ise 33,8 milyar ABD doları seviyesine yükseldi.

Rakamların ötesinde, Topluluğumuzun 100'üncü yaşını kutlayacağımız 2026 yılı bizim için büyük önem taşıyor. Bu kutlamayı, sadece bir yıl dönümü değil; aynı zamanda ülkemize, cumhuriyetimize, değerlerimize olan bağlılığımızın ve geleceğe duyduğumuz güvenin güçlü bir beyanı olarak değerlendiriyoruz.

CEO'nun Değerlendirmesi

Cumhuriyet vizyonunun iktisadi açıdan hayata geçirilmesine liderlik eden bir Cumhuriyet kurumu olarak sorumluluklarımızın bilinciyle çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

100 yıl; bir şirketler topluluğunun nadiren ulaşabildiği bir sürekliliği temsil eden, muazzam bir zaman dilimini ifade ediyor. Çarpıcı olan; sürenin uzunluğu kadar, 100 yıl boyunca aralıksız büyüyen, gelişen, etki gücünü artıran bir Topluluk olma başarısını göstermemiz.

31 Mayıs 1926 tarihinde merhum Vehbi Koç tarafından Ankara'da kurulan mütevazı bir ticarethane ile temelleri atılan Koç Topluluğu bugün; 60'ın üzerinde ülkede faaliyet gösteriyor, 155'ten fazla ülkeye ihracat yapıyor, 120 binden fazla çalışanı, 10 bine yakın bayisi ve yetkili servisi ile değer yaratıyor. Topluluğumuz Fortune Global 500'de yer alan, bulunduğu coğrafyalarda parlayan bir yıldız.

Bugün eğer Türkiye, otomotiv ve beyaz eşyada üretim merkezi olduysa; bu başarı en başta Ford Otosan, Tofaş ve Arçelik gibi ülke sanayinin temel yapıtaşları ile birlikte bu şirketlerimizin küçük atölyelerden bugün dünyaya ihracat yapan şirketler haline getirdiği yan sanayi sayesinde. Tedarikçilerimiz ve bayilerimizle merkezinde bulunduğumuz bu ekosisteme ilave olarak ülkemizdeki pek çok girişime ilham verdik, destek olduk.

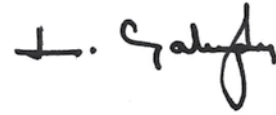
Ülkemizin kalkınmasındaki rolümüz, yarattığımız ekonomik değerden çok daha fazla. Vehbi Koç Vakfı bünyesindeki okullarımızdaki öğrencilerimiz, üniversitemizdeki bilim insanlarımız, hastanelerimizdeki şifa dağıtan sağlık personelimiz, müzelerimiz, toplumsal katkımızın ana bileşenlerini oluşturuyor.

İkinci yüzyılımıza girerken, bilançomuzda görünmeyen varlıklarımız da bizim için büyük önem taşıyor. Vehbi Bey'in "En kıymetli varlığımız insan kaynağımız" sözlerinin yansıması olan benzersiz insan kaynağımız, Topluluğumuzun uzun vadeli başarısının ana taşıyıcısı. Bir diğer kıymetli varlığımız, her türlü iş hedefimizin üzerinde gördüğümüz itibarımız. İtibarımızın temelinde, ekonomik katkımız kadar, benimsediğimiz evrensel değerler, insana ve topluma karşı duyduğumuz sorumluluk, kurum kültürümüz gibi pek çok unsur var. Tüm bu unsurlar 100 yıl boyunca üst üste eklenerek "Koç" markasına olan sarsılmaz güveni oluşturdu.

Bu dönem içerisinde gerek ülkemizde gerekse yurt dışında dünyanın önde gelen şirketleriyle uzun soluklu ve güvene dayalı bir ortaklık kültürü oluşturduk. Bu kültür de ikinci yüzyılımızda yeni iş birliklerinin anahtarı olacak. Diğer yandan dijital kapasitemizin ve sahip olduğumuz verinin, Topluluğumuzu yapay zekâ devrimine hazır hale getirdiğini görmekten memnuniyet duyuyoruz.

Cumhuriyet vizyonunun iktisadi açıdan hayata geçirilmesine liderlik eden bir Cumhuriyet kurumu olarak sorumluluklarımızın bilinciyle çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Bu vesileyle, tüm başarılarımızda destekleriyle daima bize güç veren hissedarlarımıza, müşterilerimize, bayilerimize, tedarikçilerimize, sendikalarımıza ve çalışma arkadaşlarımıza en içten teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,



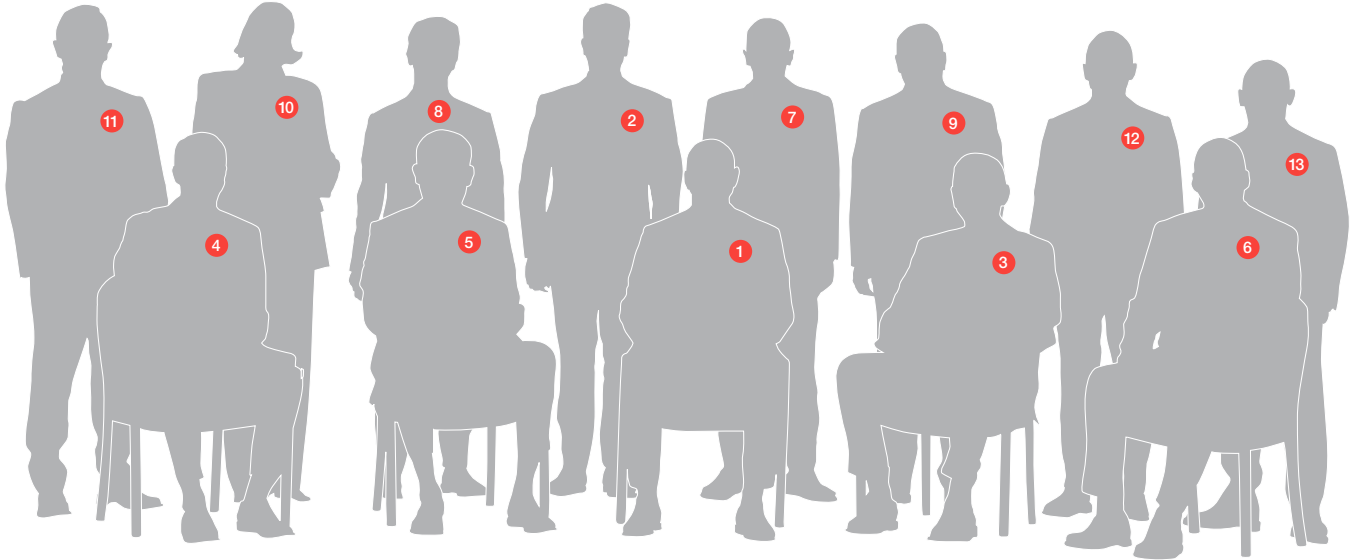
Levent Çakıroğlu
CEO



Koç Holding Genel Merkezi

Üst Yönetim

- 1 Levent Çakıroğlu, CEO
- 2 Polat Şen¹, CFO
- 3 Yağız Eyüboğlu, Enerji Grubu Başkanı
- 4 Dr. Fatih Kemal Ebiçlioğlu¹, Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı
- 5 Haydar Yenigün, Otomotiv Grubu Başkanı
- 6 Gökhan Erün, Bankacılık Grubu Başkanı
- 7 Özgür Burak Akkol, Turizm, Gıda ve Perakende Grubu Başkanı
- 8 Kemal Uzun, Denetim Grubu Başkanı
- 9 Kenan Yılmaz, Baş Hukuk ve Uyum Müşaviri
- 10 Burçun İmir, Kurumsal İletişim Direktörü
- 11 Ali Utku Atalay, Resmi İşler Direktörü
- 12 Umut Günal, İnsan Kaynakları Direktörü
- 13 Mehmet Apak, Muhasebe Direktörü



(1) Bu raporda yer alan üst yönetim 31 Aralık 2025 itibarıyla'dır. 13 Şubat 2026 tarihli özel durum açıklamasında belirtildiği üzere, Dr. Fatih Kemal Ebiçlioğlu 18 Mart 2026 tarihinde görevinden ayrılacak olup, aynı tarihten itibaren geçerli olmak üzere Polat Şen Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı, Doğan Korkmaz ise CFO olarak atanmıştır.

- Özgeçmişler için bkz. sayfa 184-186.

- Şirket Genel Kurulu'na verilen izin çerçevesinde yönetim organı üyelerinin kendisi veya başkası adına yaptığı işlemler ile rekabet yasağı kapsamındaki faaliyetleri hakkında bilgiler için bkz. Bilgilendirme Dokümanı 15 no'lu gündem maddesine ilişkin açıklama (Sayfa 326).



Tarihçe

1920'ler

Kuruluş

Vehbi Koç, ticaret hayatına 16 yaşında babasının bakkal dükkânında atılır. Koç, babasından devraldığı ticarethaneyi 31 Mayıs 1926'da Koçzade Ahmet Vehbi adıyla Ankara Ticaret Odası'na kaydettirir. Bu tarih, Koç Topluluğu'nun doğuşunu ve resmi kuruluşunu simgeler.

İlk Girişimler

1928'de Otokoç şirketi kurulur ve bu şirket altında Ankara Ford bayiliği operasyonu başlar; aynı sene Standart Oil Ankara temsilciliği alınır.

1930'lar

Türkiye'nin İlk Anonim Şirketi

Vehbi Koç, girdiği iş kollarını genişletirken, 1938 yılında Türkiye'nin ilk anonim şirketi olan Koç Ticaret A.Ş.'yi kurar.

1940'lar

İlk Uluslararası Açılımlar

1945 yılında ABD'deki ilk Türk şirketi kurulur ve ABD'li bazı önemli şirketlerin Türkiye temsilcilikleri Koç Ticaret adına alınır.

İlk Sanayi Girişimleri

1940'ların sonuna doğru imalata yöneliş başlar. 1948'de General Electric ile ilk Türk-Amerikan ortaklığı olan ampul fabrikası kurulur.

1950'ler

Yeni Sektör ve İşlere Giriş

Bu dönemde birçok farklı iş koluna girilir, mevcut şirketlerin bazılarının temelleri atılır ve Türkiye'de birçok üretimin ilkleri gerçekleştirilir.

- **TürkTraktör:** 1954'te kurulur; 1955'te ilk traktör üretilir.
- **Arçelik:** 1955'te İstanbul Sütlüce'de kurulur; 1959'da ilk çamaşır makinesi üretilir.
- **Koçtaş:** 1955'te yapı malzemeleri satmak üzere İzmir'de kurulur.
- **Divan:** 1956'da ilk otel ve pastane İstanbul Elmadağ'da açılır.

1960'lar

Koç Holding'in Kuruluşu ve Kurumsallaşmada İlk Adım

Hızlı büyümeyi ve genişleyen faaliyet alanlarını daha uygun bir örgütlenme ve daha kurumsal bir yapı altında yönetebilmek amacıyla, 1963'te Türkiye'deki ilk holding şirketi olarak Koç Holding A.Ş. kurulur. Vehbi Koç, Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı olur.

Yeni Sektör ve İşlere Giriş

- **Ford Otosan:** 1960'ta açılan Otosan fabrikasında 1961'de Ford için ilk otomobil montajı gerçekleştirilir; 1966'da Türkiye'nin ilk yerli otomobili Anadolu üretilir.

- **Aygaz:** 1961'de kurulan Aygaz, 1962'de LPG dolum ve dağıtımına başlar; aynı yıl bayi teşkilatının temelleri atılır.
- **Setur:** 1964'te gümrüksüz satış mağazası hizmetleri vermek üzere faaliyete başlanır.
- **Tat Gıda:** 1967'de domates ürünleri üretimi için Bursa'da ilk fabrika kurulur.

İlk Özel Vakıf

Topluma hizmet etmek amacıyla, ülkemizin ilk ve en büyük vakfı olan **Vehbi Koç Vakfı** 1969 yılında kurulur. Vakıf, özellikle eğitim, sağlık, kültür ve sanat alanlarına odaklanır.

1970'ler

İhracata Odaklanma

1970'de ihracat faaliyetlerinin büyütülmesi ve merkezileştirilmesi amacıyla Türkiye'deki ilk dış ticaret şirketi Ram Dış Ticaret kurulur. Birçok mevcut iş alanında ihracat adetleri büyürken ihraç bölgeleri çeşitlenir.

Yeni Sektör ve İşlere Giriş

- **Tofaş:** 1968'de temelleri atılan fabrikada 1971'de Murat 124 modeli ile seri üretime başlanır.
- **Otokar:** 1963'te kurulan Otokar, 1976'da Koç Holding bünyesine katılır.

İlk Özel Sektör Ar-Ge Merkezi

1975'te ilk özel sektör ar-ge merkezi Koç Holding bünyesinde kurulur.

1980'ler

İkinci Nesil İş Başında

Vehbi Koç, 1984'te Koç Holding İdare Meclisi Başkanlığı'nı oğlu Rahmi M. Koç'a devreder.

Bankacılıkta Büyüme

1986'da American Express Company ortaklığıyla Koç-Amerikan Bank kurulur. 1993'e kadar bankanın tüm hisseleri satın alınarak adı Koçbank olarak değiştirilir. 2002'de UniCredit ile bankacılık alanında ortaklık kurulur.

İlk Özel Müze

1980'de Türkiye'nin ilk özel müzesi olan Sadberk Hanım müzesi kurulur.

İlk Özel Sektör Eğitim Kuruluşu

1982'de Koç Topluluğu Eğitim Merkezi faaliyete geçer.

1990'lar

Türkiye "Cumhuriyet Çınarı"nı Yitirir

Vehbi Koç, 25 Şubat 1996 tarihinde yaşama veda eder. 95 yıllık hayatının her anını dolu dolu geçirmiş olan Vehbi Koç, ömrünün son anına kadar çalışmayı sürdürmüştür.

İhracatta Başarılı Performans

1990'da Ram Dış Ticaret Türkiye'nin ihracatta 500 milyon ABD dolarını aşan ilk şirketi olur; 1993'te Arçelik Avrupa'nın en büyük beyaz eşya üreticileri arasında girer; 1995'te Tofaş tüm dünya için üretmeye Tempura modeli ile başlar.

2000'ler

Üçüncü Neslin Bayrağı Devralması

Rahmi M. Koç, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini 4 Nisan 2003 tarihinde oğlu Mustafa V. Koç'a devreder.

Dev Alım / Satımlar

2005'te Tüpraş ve Yapı Kredi, Koç Topluluğu bünyesine katılır. 2006'da Yapı Kredi ve Koçbank birleştirilmesiyle oluşan yeni Yapı Kredi, Türkiye'nin dördüncü büyük özel bankası olur. 1975 yılından beri Koç Topluluğu bünyesinde bulunan perakende zinciri Migros 2008'de başarılı bir şekilde satılır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin İmzalanması

Koç Holding'in kuruluşundan bu yana sürekli gelişen sorumlu vatandaşlık olgusu, 2006'da BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin imzalanması ile resmi bir politika olarak uluslararası boyuta taşınır.

2010'lar

Yeni Yönetim Kurulu Başkanı

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç'un 21 Ocak 2016 tarihindeki ani vefatının ardından, M. Ömer Koç başkanlık görevini üstlenir.

Büyük Yatırımların Devreye Girmesi

2011'de başlayan büyük yatırım programları ile birçok şirketimizde verimlilik artışı, teknoloji iyileştirmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi, kapasite artışları ve yurt dışı açılımları gerçekleştirilir. Böylelikle Koç Topluluğu, uzun vadeli değer yaratma felsefesine uyumlu olarak büyümede ivme kazanır.

Bugün

Koç Topluluğu; gelirleri, ihracatı, Borsa İstanbul'daki payı ve yarattığı istihdam ile Türkiye'nin en büyük sanayi ve hizmet kuruluşu Dünya çapında ise Koç Holding en büyük 500 şirket arasında yer alan tek Türk şirkettir.

Tüm paydaşları için yarattığı katma değeri artırmayı amaçlayan Koç Topluluğu, yaklaşık 100 yıl önce başlayan yolculuğunu, uzun vadeli değer yaratma hedefi ve küresel büyüme vizyonu çerçevesinde devam ettirmektedir.

Ödüller ve Başarılar

Dünyanın En Büyük 500 Şirketi Arasında

Koç Holding, Fortune Global 500 sıralamasında 3 basamak yükselerek, 191'inci olarak listedeki tek Türk şirketi olmaya devam etmektedir.

İhracat Şampiyonları

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin düzenlediği "İhracat Şampiyonları Ödül Töreni"nde açıklanan en yüksek mal ihracatı yapan Ford Otosan "İhracat Şampiyonu" olurken Tüpraş 3'üncü, Arçelik ise 9'uncu sırada yer almıştır. Ford Otosan, Tüpraş ve Türk Traktör kendi sektörlerinde "İhracat Lideri" seçilmiştir.

En Büyük 10 Sanayi Kuruluşu Arasında

Koç Topluluğu, Türkiye'nin en büyük sanayi grubu olma başarısını sürdürmektedir. İstanbul Sanayi Odası'nın 2024 yılı sonuçlarına göre 2025 yılında hazırlanan araştırmasında, en büyük 10 sanayi kuruluşu arasında, Tüpraş 1'inci, Ford Otosan 2'nci ve Arçelik 7'nci olmak üzere 3 Koç Topluluğu şirketi yer almaktadır.

En Beğenilen Şirket

Koç Holding, Capital dergisinin itibar, güven ve toplum için yaratılan değer başta olmak üzere, pek çok alanda en başarılı şirketleri belirleyen "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri Araştırması"nda 11'inci kez 1'inci seçilmiştir.

En İtibarlı Şirket

Koç Holding, Türkiye İtibar Akademisi tarafından 72 ilde 15.000 kişiyle görüşülerek gerçekleştirilen "Türkiye İtibar Endeksi" araştırmasında 2025 yılında da "Türkiye'nin En İtibarlı Markası" ödülünün sahibi olmuştur.

En Çekici İşveren

Koç Holding, Universum tarafından gerçekleştirilen "Türkiye'nin En Çekici İşverenleri 2025" araştırmasında iktisadi ve idari bilimler öğrencileri ve profesyonelleri, mühendislik, bilgi teknolojileri ve fen bilimleri profesyonelleri ve sosyal bilimler öğrencileri tarafından 1'inci seçilmiştir.

CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği Programlarında Liderler Listesinde

Koç Holding, Dünyanın en büyük çevresel raporlama platformu olan CDP'nin (Carbon Disclosure Project) İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarında A- skoru elde ederek liderlik kategorisinde yer almıştır. Dünya genelinde 22.000'den fazla şirket, CDP platformunda sürdürülebilirlik stratejisi, performansı ve şeffaflığı kapsamında değerlendirilmektedir.

TİSK Ortak Yarınlara Ödülü

Koç Holding 2025 yılında, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından düzenlenen "Ortak Yarınlara Birlikte Mümkün" ödül programında 5 ayrı ödülün sahibi olmuştur. Koç Holding, Koç Gönüllüleri Kitap Paylaşım Hareketi Projesi ile "Sosyal Uyum Ödülü"ne layık görülmüştür. Topluluk şirketlerinden Opet "Birlikte Mümkün" ödülünü, Demir Export ve TürkTraktör "İş Sağlığı ve Güvenliği" ödülünü ve Otokar "İşimizin Yarnı" ödülünü kazanmıştır.

ÖSGD Gönülden Ödüller

Koç Gönüllüleri, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) tarafından düzenlenen “Gönülden Ödüller” programında gönüllülüğü teşvik eden yaratıcı iletişim dili ve sosyal etkiyi güçlü biçimde aktaran anlatımıyla “En Yaratıcı Gönüllü Duyurusu” ve “Katma Değeri En İyi Anlatan Video” kategorilerinde Umut Kentler’deki çocukların eğitimine destek olmayı amaçlayan Eğitime Destek Projesi ile iki ayrı ödüle layık görülmüştür. Koç Topluluğu’ndan Yapı Kredi Leasing Can Dostlar kategorisinde “En Başarılı Gönüllülük Projesi”, Koç Üniversitesi ise “En Başarılı Üniversite Gönüllülük Projesi” ödüllerini almıştır.

Türkiye’nin Sürdürülebilirlik Liderleri

Fast Company Türkiye dergisi tarafından 5’inci kez hazırlanan “Türkiye’nin Sürdürülebilirlik Liderleri” listesinde Koç Holding CEO’su Levent Çakıroğlu bir kez daha 1’inci sırada yer almıştır.

Sürdürülebilirlik ve Etki Ödülü

Koç Holding, Yapay Zekâ Fabrikası (YZF) tarafından düzenlenen “Türkiye İçin Yapay Zekâ” etkinliği kapsamında 2025 yılında 2’ncisi düzenlenen YZF Ödülleri’nde “Sürdürülebilirlik ve Etki Ödülü”ne layık görülmüştür.

Fast Company Corporate Culture 100

Koç Holding, Fast Company tarafından hazırlanan Corporate Culture 100 listesinde, kurumsal kültürüyle bir kez daha zirvede yer almaya layık görülmüştür.

European Loyalty Awards

Koç Holding, European Loyalty Awards’da Koç Gönüllüleri Eğitime Destek Projesi ile çalışan gönüllülüğünü uzun vadeli toplumsal faydaya dönüştüren ve kurumsal bağlılığı güçlendiren etkisiyle Topluluk Sadakati Ödülü’nü kazanmıştır.

Global Healthy Workplaces

Koç Holding çalışan deneyiminde bütünsel sağlığa yönelik uygulamaları ile Global Healthy Workplaces sertifikası almıştır.

Social Media Awards

Koç Holding, Social Media Awards Turkey’de markaların sosyal medya performanslarını veriye dayalı olarak değerlendiren SocialBrands Veri Analitiği’nde Holding kategorisinin Altın Ödülü’ne 2025 yılında da layık görülmüştür.

Kristal Elma

Koç Holding, Reklamcılar Derneği tarafından düzenlenen 37’nci Kristal Elma Ödülleri’nde, “Bırakmayız Seni” ve “Şans Eseri Değil O’nun Eseri” projeleriyle 9 kategoride ödüle ve “Yaratıcılığa Değer Veren Marka” özel ödülüne layık görülmüştür. “Bırakmayız Seni”; Sektörel Kurumsal İmaj (Film), Long Form Film, En İyi Orijinal Reklam Müziği, En İyi Kast, En İyi Reklam Filmi Yapımı ve En İyi Reklam Filmi Yönetmeni olmak üzere 6 dalda Kristal Elma almıştır. “Şans Eseri Değil O’nun Eseri” ise entegre iletişim ve medya (kurumsal imaj ve özel gün) kategorilerinde ödüle layık görülmüştür. Ayrıca, dijitaldeki yaratıcı yaklaşımıyla, dijital sektörel kategorisinde de Bronz Elma ile ödüllendirilmiştir.

Felis

Koç Holding, MediaCat tarafından düzenlenen ve yaratıcı projelerin ödüllendirildiği prestijli Felis Ödülleri’nde “Bırakmayız Seni” ve “Şans Eseri Değil O’nun Eseri” projeleri ile 4 farklı kategoride ödüle layık görülmüştür.

CM. Awards

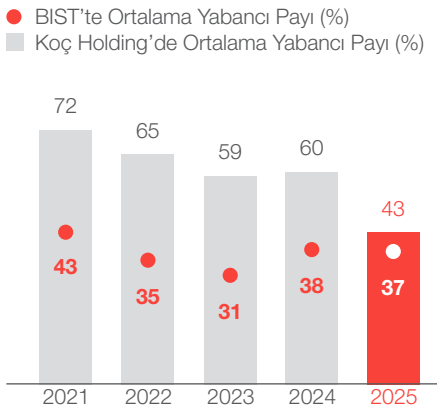
Koç Holding, MediaCat tarafından düzenlenen ve pazarlama ile iletişim sektörünün liderlerini bir araya getiren CM. Awards yarışmasında, yenilikçi yaklaşımı ve başarılı çalışmalarıyla Jüri Özel Ödülü’ne layık görülmüştür.

Pay Sahipleri ve Yatırımcı İlişkileri

428 milyar TL
(10 milyar ABD doları)

Koç Holding 2025 yıl sonu piyasa değeri

Halka Açık Kısımdaki Yabancı Payı³



(1) Sermaye ve ortaklık yapısının detayları için bkz. sayfa 165. 01.07.2021 tarihli yönetim kurulu kararıyla başlatılan ve 01.04.2022 tarihli Genel Kurul'da onaylanan ve rapor tarihi itibarıyla sonlanmış olan pay geri alım programı kapsamında halka açık kısımdaki toplam 890.475 TL nominal değerli pay (sermayenin %0,04'ü) Koç Holding tarafından geri alınmıştır.
(2) Koç Holding, Arçelik, Aygaz, Ford Otosan, Otokar, Tofaş, TürkTraktör, Tüpraş, Yapı Kredi, Marmaris Altinyunus
(3) Yapı Kredi Yatırım yıllık ortalama verileridir. BIST ortalama yabancı payına yabancı ana ortakların payı dâhil olup bu hisseler hariç bakıldığında ortalama yabancı payı %26,3 olarak gerçekleşmiştir.

Koç Holding'in sermayesinin çoğunluğu Koç Ailesi ile Koç Ailesi üyelerinin doğrudan veya dolaylı pay sahibi olduğu şirketlere ait olup, hisselerin %26,9'u halka açıktır¹. Koç Topluluğu bünyesinde Koç Holding dâhil olmak üzere toplam 10 halka açık şirket² bulunmaktadır. Net Aktif Değeri'nin yaklaşık %90'ının halka açık şirketlerden oluşması, Koç Holding'in şeffaf ve izlenebilir bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.

2025 yıl sonu itibarıyla, Borsa İstanbul 100 endeksindeki (BIST100) Koç Topluluğu şirketleri ile Koç Holding'in toplam değerinin, BIST 100'deki şirketlerin piyasa değeri içindeki payı yaklaşık %17 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Koç Holding, 2025 yıl sonu itibarıyla 428 milyar TL (yaklaşık 10 milyar ABD doları) piyasa değerine sahiptir. 2025 yılında Koç Holding piyasa değeri TL bazında %1, ABD doları bazında %19 azalmıştır. Koç Holding hissesinin halka açık kısmındaki yabancı payı 2025 yılında ortalama %42,9 seviyesinde olmuştur. Bu oran BIST'te %36,9³ olarak gerçekleşmiştir.

Koç Holding ve Koç Topluluğu, uluslararası standartlarda kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri uygulamaları ile hissedar değerini sürekli artırmak hedefiyle çalışmaktadır.

Koç Holding'in yatırımcı ilişkileri yaklaşımında, yatırımcılara doğru ve güncel bilgi akışını ilgili mevzuat ve düzenleyici kurullarla uyumlu olarak sağlamak ve onlarla uzun soluklu ilişkiler kurmak öncelikli olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, 2025 yılı boyunca üst düzey yöneticilerin katılımıyla, yurt içi ve yurt dışı yatırımcılara yönelik düzenlenen fiziksel ve çevrim içi formatlarda toplam

15 roadshow ve konferansa iştirak edilmiş; 400'ün üzerinde mevcut ve potansiyel yatırımcıyla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, internet sitesi, yatırımcı sunumları ve tüm iletişim materyalleri düzenli olarak gözden geçirilerek güncellenmiştir. Finansal sonuçların açıklanmasının ardından gerçekleştirilen dört çevrim içi yatırımcı toplantısına ilişkin ses kayıtları ve toplantı dökümleri internet sitesinde paylaşılmıştır. Yıl boyunca yatırımcı ve analistlerden telefon ve e-posta aracılığıyla iletilen çok sayıda soruya zamanında ve etkin bir şekilde yanıt verilmiştir.

Neden Koç Holding?

Koç Holding, Türkiye'nin uzun vadeli büyüme potansiyeline tek elden yatırım imkânı sunan, güçlü ve çeşitlendirilmiş bir portföy yapısına sahiptir. Hissedar değerini odağına alan yönetim anlayışı ve disiplinli sermaye tahsis yaklaşımı, sürdürülebilir büyüme ve kârlılığın desteklenmesine katkıda bulunmaktadır.

Yüksek büyüme potansiyeli barındıran sektörlerdeki öncü konumu, ölçek ekonomisi, güçlü markaları ve yaygın dağıtım ağı ile kalıcı rekabet avantajı yaratmaktadır. Sağlam bilanço yapısı ve kuvvetli likidite pozisyonu, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığını pekiştirmektedir.

Yaklaşık 100 yıllık kurumsal deneyimi, etkin portföy yönetimi, uluslararası iş birlikleri ve güçlü veri altyapısı ile desteklenen Koç Holding; ar-ge, inovasyon ve dijital dönüşüm alanlarındaki liderliği ve uluslararası Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) standartlarına uyumuyla uzun vadeli değer yaratmaya devam etmektedir.

İnsan Kaynakları

Koç Topluluğu, sürdürülebilir büyüme için yüksek katma değer yaratan, alanının en başarılı profesyonellerinin çalıştığı, tüm paydaşlarının faaliyetlerinin bir parçası olmaktan gurur duyduğu, Türkiye'nin en beğenilen ve tercih edilen kurumu olmayı hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda insan kaynakları politikalarının şekillendirilmesinde, yılların birikimi ve tecrübesi ile oluşturulan insan kaynakları temellerinden yola çıkılmakta; sistem ve yaklaşımların günümüz koşul ve ihtiyaçları çerçevesinde sürekli geliştirilmesi esas alınmaktadır.

Koç Topluluğu'nda 2025 yıl sonu itibarıyla 83.745 kişi yurt içinde, 36.474 kişi yurt dışında olmak üzere toplam 120.219 kişi çalışmaktadır.

İçinde Koç Var

İçinde Koç Var, Koç Topluluğu'nun işveren olarak imajını temsil eden çatı markasıdır. Hayata geçirilen tüm çalışan deneyimi uygulamaları, İçinde Koç Var markasıyla, eşitlik, kapsayıcılık, çağdaşlık ve gelişim değerleri ekseninde ele alınarak hem Topluluk içinde hem de dış mecralarda iletişime taşınmaktadır.

Koç Diyalog - Performans Yönetim Sistemi

Koç Topluluğu'nda, merkezine daha fazla diyalog ve gelişimi alan performans yönetim sistemi "Koç Diyalog" ile şirket hedef ve stratejileri çalışanlarla paylaşılmaktadır. Koç Diyalog'da çalışanların şirket hedef ve stratejilerine

uygun olarak Objective (Amaç) ve Key Result (Kilit Sonuç) belirlediği, yıl boyunca değişen önceliklere göre hedeflerin dinamik bir yapıda uyum sağladığı OKR (Objectives and Key Results) yöntemi kullanılmaktadır. Yapay zekâ destekli çözümler ile OKR metodolojisi desteklenmektedir. Koç Diyalog'da çalışan ve yönetici yıl içerisinde "Gelişim Diyalogları" adı verilen 5 görüşme gerçekleştirmektedir. Yıl içerisinde OKR'lardaki ilerlemeler ve görüşmeler neticesinde, yıl sonunda çalışanların performans gelişim sonucu belirlenmekte ve buna bağlı olarak ödüllendirilmesi sağlanmaktadır.

Ücret Yönetimi ve Yan Fayda Sistemi

Koç Topluluğu ücret yönetim sistemi; ücret piyasası ve faaliyet gösterilen sektör, şirketin mevcut ücret yapısı ve ödeme gücü, ücret politikası, bireysel performans ve iş kademesi parametrelerinden oluşmaktadır.

Ücret yönetim sistemine temel oluşturan iş kademelerinin belirlenmesinde; Topluluğun faaliyette bulunduğu her alanda, tüm işlerin, kurum hedeflerine ulaşılmasına katkısı ve sorumluluk seviyelerine göre göreceli olarak sıralanmasını sağlayan uluslararası bir sistem kullanılmaktadır.

Koç Topluluğu'nda rekabetçi ve adil bir ücret ve yan fayda politikası uygulanması amaçlanmaktadır. Uygulanan prim sistemiyle yüksek performans teşvik edilmekte; istikrar ve üstün başarının

ödüllendirilmesi hedeflenmektedir. Prim sistemi; ekonomik kâr, hisse performansı, uzun vadeli stratejik hedefler gibi şirket ve görev bazında farklılık gösteren bireysel hedef gerçekleştirmeleri doğrultusunda çalışmaktadır.

Çalışanlara iş kademeleri doğrultusunda sunulan yan fayda paketleri her yıl gözden geçirilmektedir. Tüm çalışanlarımızın özel sağlık sigortası veya tamamlayıcı sağlık sigortası bulunmaktadır. Özel sağlık sigortası poliçe koşullarında güçlü alanlar korunarak iyileştirmeler yapılmaktadır. Ayrıca, farklı branşlardaki uzmanlarla online görüşme imkânı sağlanmaktadır. Çalışanlar, Flextra platformunda sunulan sosyal yardımları; bireysel emeklilikten sağlığa, eğitimden ev ihtiyaçlarına kadar her yıl yenilenen geniş bir havuz içerisinden seçerek kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirebilirler.

Yetenek Yönetimi Yaklaşımı

Topluluk şirketlerindeki potansiyel çalışanlar, her seviyedeki pozisyon için yetkinliğe dayalı değerlendirme sürecine dâhil edilmektedir. Üst seviye liderlik yetkinlikleri taşıyan çalışanlar ise "Üst Düzey Yönetici Değerlendirme Merkezi" uygulaması ile belirlenmektedir. Bu sayede, Koç Topluluğu üst yönetim pozisyonları etkin şekilde yedeklenmekte; ileride bu seviyede görev alabilecek yöneticilerin gelişimi, eğitim programlarının yanı sıra rotasyon faaliyetleriyle desteklenmektedir.

İnsan Kaynakları

LEAD Eğitim Programları

“LEAD”, Türkiye’nin ve dünyanın önde gelen eğitim firmalarıyla birlikte tasarlanan 300’den fazla programıyla farklı kariyer basamaklarındaki Koç Topluluğu çalışanlarına liderlik, strateji, değişim yönetimi ve dijital dönüşüm konularında destek olmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin değişimi yöneten liderler hâline gelmelerini amaçlayan birçok program uygulanmaktadır. Bunlardan biri, Silikon Vadisi ve Çin lokasyonlarında global şirketlerin en iyi uygulamalarını yerinde inceleme imkânı veren ve başarıyla tamamlanan “BeGlobal” programıdır. Bir diğeri ise, Harvard Business School (HBS) ve Aberkyn ile tasarlanan “Personal Development Program”dır.

Koç Topluluğu içerisinde yüksek liderlik potansiyeline sahip orta düzey yöneticilerin gelişimlerine yönelik önemli merkezi gelişim programları yürütülmektedir. Bu programlardan biri olan ve 2 yıl süren LiderSensin programı, potansiyel yöneticilerimizi Koç Topluluğu genelinde gelecekteki üst düzey yönetici pozisyonlarına hazırlamak için tasarlanmıştır ve 2010 yılından bu yana uygulanmaktadır. Bir diğer programımız olan “Unlock” ise; değişim yönetimi, kapsayıcı liderlik, yapay zekâ ve teknoloji dönüşümü, belirsizlik yönetimi gibi geleceğin liderlik yetkinlikleri üzerine tasarlanmıştır.

KoçAkademi

Koç Akademi; iş dünyasından liderliğe, kültür/sanat ve sağlıktan teknolojiye kadar birçok eğitim içeriğini bir arada sunan ve Koçlulara yönelik bir online video eğitim platformu ve aynı zamanda bir eğitim yönetim sistemidir.

KoçKariyerim

Topluluk şirketlerindeki açık pozisyonların duyurulduğu ve başvuruların yönetildiği Koç Kariyerim portalı, Koç Topluluğu çalışanlarına kariyerlerinde etkin rol oynama fırsatı sunmaktadır. Açık pozisyonların doldurulmasında Topluluk çalışanlarına öncelik verilmektedir. Koç Kariyerim, Topluluk dışı adayların kullanımına da açık olup, Topluluk şirketlerindeki kariyer fırsatlarına platform üzerinden bir arada ulaşılabilir. Dış aday platformunda yapılan geliştirmelerle beraber adaylar için daha etkin bir kullanım deneyimi amaçlanmıştır. Platformda kullanılan yapay zekâ teknolojisi sayesinde, adaylar yeteneklerine uygun roller ile daha hızlı ve doğru şekilde eşleştirilebilirken işe alım süreçlerinde zaman tasarrufu sağlanmaktadır.

İşe Alım ve Aday Deneyimi

İşe alım sürecinde küresel geçerliliği olan değerlendirme envanterleri kullanılmakta olup “Aday Deneyimi Anketi” ile Topluluk şirketlerine başvuran adayların deneyimleri takip edilmektedir. Topluluk genelinde işe alım yapan profesyoneller için tasarlanan İşe Alım Akreditasyon Programı (RE-PAP), Koç Üniversitesi ve SHRM (Society for Human Resources Management - İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği) iş birliği ile en güncel trendlerle yenilenmektedir.

Çalışan Deneyimi ve Esenliği

Koç Topluluğu genelinde, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti her yıl bağımsız bir kuruluş tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla düzenli olarak takip edilmektedir. 2025 yılında çalışan esenliği kapsamında Esenlik Politikası yayımlanmış ve Esenlik Yönetim Sistemi hayata geçirilmiştir. Aynı yıl gerçekleştirilen araştırmada, çalışan esenliği bütüncül bir yaklaşımla; fiziksel, zihinsel, sosyal ve finansal boyutlarıyla ele alınmıştır. Buna ek olarak, dijital dinleme mekanizmaları ve etnografik araştırmalar aracılığıyla çalışanların ihtiyaçları daha derinlemesine analiz edilmektedir. Elde edilen tüm bu içgörüler doğrultusunda, çalışan deneyimi ve esenliği odağında aksiyonlar hayata geçirilmektedir. Bu çalışmaların sonucunda ise Koç Topluluğu genelinde Global Healthy Workplace sertifikası alınmıştır.

Endüstri İlişkileri

Koç Topluluğu işyerlerinde; 6'sı yurt içi, 24'ü yurt dışında olmak üzere toplam 30 sendika örgütlüdür. 2025 sonu itibarıyla Topluluk içinde sendikalaşma oranı %60'tır. İş yerlerinde örgütlü sendikalarla; Avrupa Birliği müktesebatı, yerleşik Koç Topluluğu çalışan yönetimi uygulamaları ve Koç Topluluğu olarak imzalanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne uygun biçimde sürekli, sağlam ve yapıcı sosyal diyalogun korunması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Endüstri İlişkileri Koordinasyon Kurulu ile yapılan toplantılar ve çalışanlara verilen eğitimlerle, Topluluk kapsamında sürdürülebilir ve yapıcı endüstri ilişkileri kültürü geliştirilmektedir. Topluluk şirketlerinin çalışma hayatına dair düzenlemelere uyum sağlamalarını temin etmek, şirketlerin ve çalışanların güncel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni uygulamaları devreye almak ve iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmak çalışmaların odak noktasıdır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Koç Topluluğu'nun merkezi İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Birimi, şirketlerimizin temsilcileriyle oluşturulan İSG Kurulu ile Topluluk genelini kapsayacak stratejiler, yol haritaları, yönetim sistemi ve standartlar üzerinde çalışmalar yürütmektedir.

Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı

Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı, Koç Topluluğu şirketlerinde görev yapan ve aynı zamanda Sosyal Güvenlik Kurumu'na tabi olan çalışanlara, ek sosyal güvence ve destek sağlamak amacıyla 1967 yılında kurulmuştur. Vakıf; üyeleri arasında yardım ve dayanışmayı sağlamak, üyelerini tasarrufa teşvik etmek ve Vakıf Resmî Senedi'nde yer alan diğer sosyal amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyet göstermektedir.

KoçAilem

KoçAilem; Topluluk çalışanlarına, yakınlarına, emeklilerine, bayilerine, Koç Üniversitesi öğrencilerine Koç Topluluğu'nun bir parçası olmanın ayrıcalığını sosyal yaşamlarında da hissettiren, Türkiye'nin ilk ve en büyük kurumsal ayrıcalık platformudur. KoçAilem, 240.000 üyesinin 20'nin üzerinde sektörde Topluluk içi ve Topluluk dışı 500'ün üzerinde markanın ürün ve hizmetlerinden ayrıcalıklı olarak faydalanmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra etkileşim etkisi yüksek, sosyal yaşamı zenginleştiren faydalar ile üyelerinin memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı hedeflemektedir.

KoçAilem Kan Kardeşliği Platformu

Platform, kan ihtiyacı bulunan Koçluları, gönüllü diğer Koçlularla hızla bir araya getirmektedir. Benzeri bulunmayan platform, deneyimi ve teknolojisi sayesinde kan ihtiyacı olanları en kısa sürede ilgili kan arayışına uygun gönüllülerle buluşturabilmektedir.

KoçAilem Market

KoçAilem Market; temizlikten kişisel bakım ürünlerine, teknolojik ürünlerden gıda ürünlerine onlarca seçkin markadan geniş bir yelpazede ürün çeşidi sunan, kullanıcı dostu ve yenilikçi bir e-ticaret pazaryeri platformudur. Kaliteli ürünleri avantajlı fiyatlarla buluşturmayı hedefleyen platform, fiyat avantajı ve kolay alışveriş deneyimiyle öne çıkmaktadır. KoçAilem Market, güvenilir hizmet anlayışıyla KoçAilemlilerin cüzdanlarına katkıda bulunurken memnuniyet sağlamayı amaçlamaktadır. 2025 yılında yaklaşık 85.000 sipariş KoçAilemliler ile buluşturulmuştur.

KoçAilem 2.El Platformu

Koçluların araç, emlak, ev-yaşam, elektronik gibi birçok kategoride güvenle alışveriş yapabildikleri, Koçlular arasındaki güven duygusundan ilham alan bir 2.el alım satım platformudur. Bu platform, Koçluların satmak istedikleri ürünler için kolayca ilan açabilmelerine, birbirleriyle hızlı ve güvenilir bir şekilde iletişim kurmalarına olanak tanırken, gelişmiş filtreleme özellikleriyle aranan ürünlere hızlı şekilde ulaşmalarını sağlamaktadır.

Koç Topluluğu Spor Kulübü ve Spor Şenliği

Koç Topluluğu Spor Kulübü, Koçlulara sağlanan sportif ve sosyal imkânları geliştirmek amacıyla yıl boyu birçok farklı branşta faaliyet göstermiş ve kapsamlı organizasyonlarla çalışanların hayatına değer katmayı görev edinmiştir.

2025 yılında 36'ncısı gerçekleştirilen Spor Şenliği'ne, ilk kez Umut Kentler'deki çocuklar da katılmıştır. 3 kıtadan 20 farklı ülkeden 6.000'i aşkın sporcunun katıldığı Şenlik, 25 Mayıs'ta düzenlenen kapanış töreniyle tamamlanmıştır.

2025 yılında farklı branşlarda gerçekleştirilen turnuvalar, spor ve sanat faaliyetleri ile Topluluk olarak katılım sağlanan İstanbul Maratonu gibi organizasyonlar sayesinde binlerce çalışan spor ve sanatla buluşmuştur.

İnsan Kaynakları

2025 yılı sonu itibarıyla 3.000'den fazla Koç Gönüllüsü, birçok farklı projede gönüllülük faaliyetlerine katılmıştır.

Koç Gönüllüleri

Koç Topluluğu şirketlerinde uzun süredir devam eden gönüllü faaliyetler, 6 Şubat 2023'te meydana gelen Kahramanmaraş depremlerinin ardından merkezi olarak Koç Gönüllüleri çatısı altında koordine edilmeye başlanmıştır. Umut Kentler'de hayata geçirilen kültürel ve sosyal etkinlikler, çevrim içi eğitim destekleri ve dayanışma çalışmaları ile gönüllülük hareketi kısa sürede geniş bir etki alanı yaratmıştır.



2025 yılı itibarıyla Koç Holding, Vehbi Koç Vakfı ve Topluluk şirketlerinden gönüllü çalışanların katkılarıyla şekillenen merkezi yapı ile gönüllü faaliyetler Umut Kentler'in ötesine taşınarak kalıcı ve sürdürülebilir bir ekosisteme dönüşmüştür. Bugün Koç Gönüllüleri, çocukların ve gençlerin eğitiminden kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılımına, çevrenin korunmasından



sokak hayvanlarına kadar birçok alanda projeler hayata geçirmektedir. Her Koç Topluluğu çalışanının ilgi ve yetkinliklerine uygun gönüllülük alanlarına erişebildiği bu yapı, topluma değer katarken etki alanını her geçen gün genişletmektedir.

2025 yılı sonu itibarıyla 3.000'den fazla Koç Gönüllüsü, birçok farklı projede gönüllülük faaliyetlerine katılmıştır.

Eğitime Destek Projesi ile 1.800'den fazla ortaöğretim düzeyindeki öğrenciye çevrim içi derslerle destek sağlanmıştır. Kitap Paylaşım Hareketi kapsamında Koç Topluluğu çalışanlarından toplanan kitaplar Anadolu'daki köy okullarına ulaştırılmaktadır; 2025 yılı içerisinde Batman, Diyarbakır ve Mardin'de altı okulun kütüphanesi oluşturulmuştur. Kıyı Temizliği Hareketi ile farklı şehirlerde çevre çalışmaları sürdürülmektedir. Genç Kadınlara Mentorluk Programı ile STEM (bilim, teknoloji, mühendislik, matematik) alanlarında kariyer hedefleyen genç kadınlara destek sağlanmaktadır. Üreten Kadınlara Destek Projesi kapsamında Adıyaman, Hatay ve Kahramanmaraş Umut Kentler'de üretim yapan kadınların ekonomik bağımsızlıklarını güçlendirecek sürdürülebilir iş modelleri geliştirilmektedir.

Meslek Tanıtım Günleri ile deprem bölgesindeki lise öğrencilerinin meslekleri yakından tanımasını desteklenmekte; Kitap Kahramanım Projesi ile ilkökul öğrencilerine düzenlenen sınıf etkinlikleriyle erken yaşta okuma alışkanlığı kazandırılması hedeflenmektedir. Köpek Bakımevi ve Sahiplenme Projesi ile İBB Tepeören Bakımevi'nde sahiplendirilmeyi bekleyen köpeklerle ziyaretler ve farkındalık çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Meslek Koçluğu Programı ile lise ve üniversite düzeyindeki gençlere birebir kariyer desteği sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra Koç Topluluğu çalışanlarının desteğiyle Umut Kentler'deki çocuklara kışlık ayakkabı sağlanmış ve 4.000 çocuğa ulaştırılmıştır. Ayrıca, Bilgi Teknolojileri liderlerimiz ile deprem bölgesindeki gençlerin buluşması gerçekleştirilmiş; gençlerin teknoloji alanındaki meslekler hakkında bilgi ve farkındalıklarının artırılması hedeflenmiştir.

Koç Topluluğu'nun köklü dayanışma geleneğinden beslenen Koç Gönüllüleri ile yalnızca bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermekle kalmayıp geleceğe yönelik kalıcı toplumsal değer yaratma hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

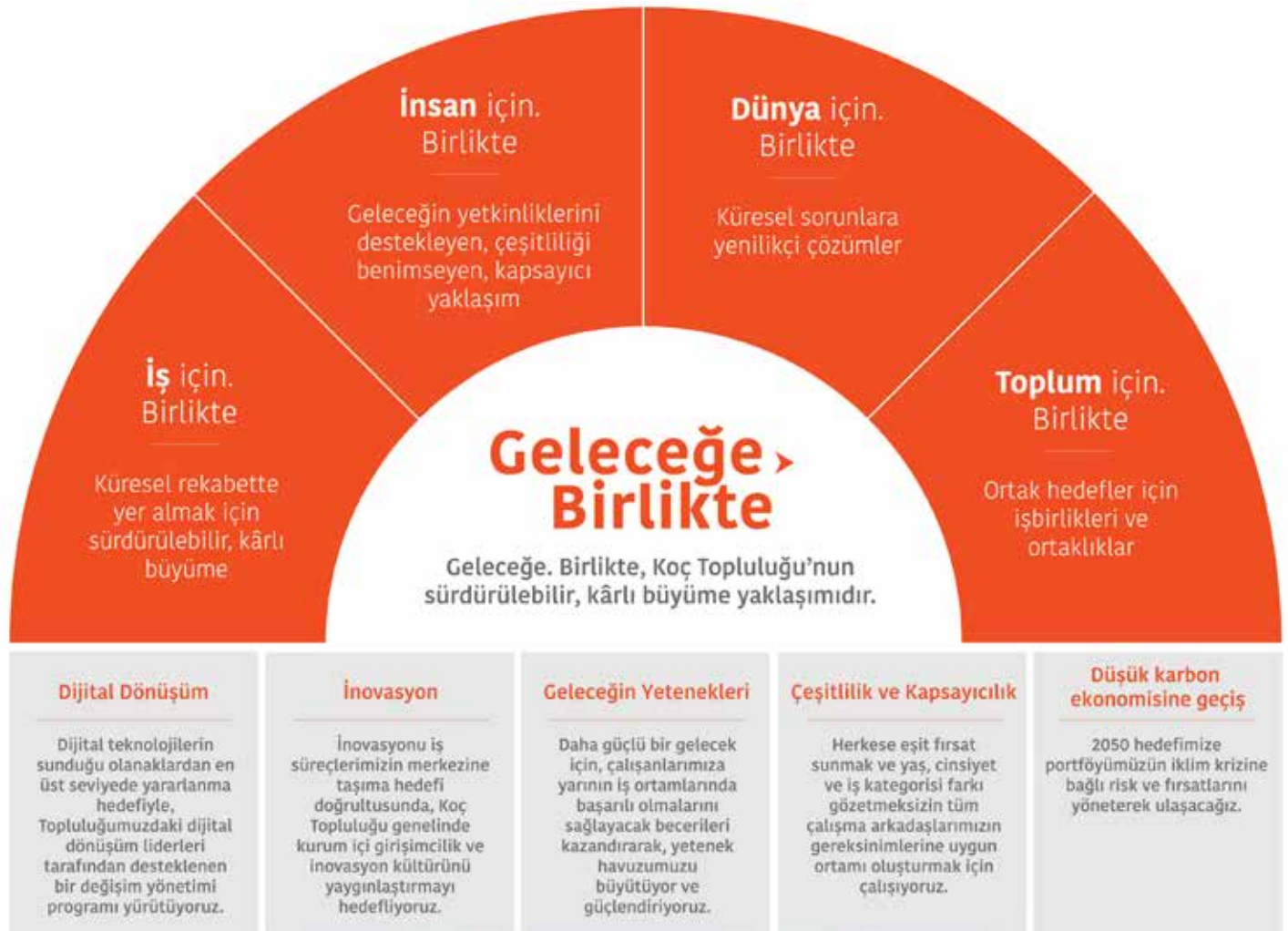
Sürdürülebilirlik

Geleceğe. Birlikte

Koç Topluluğu'nun iş modelinin odağında; faaliyet gösterdiği ülkeler ve dünya için uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmak bulunmaktadır. Topluluğun geçmişten

gelen mirası, etki gücü ve liderlik rolü sürdürülebilirlik alanında çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu doğrultuda, Koç Holding sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını Yönetim Kurulu tarafından onaylanan ve kamuya açıklanan "Geleceğe.

Birlikte" ortaklık stratejisi çerçevesinde yönetmektedir. Ana kulvarlarını iş, insan, dünya ve toplumun oluşturduğu "Geleceğe. Birlikte" stratejisi Koç Topluluğu'nun sahip olduğu yetenek, erişim ağı, teknoloji ve inovasyon gücüyle hayata geçirilmektedir.



Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik Yönetimi

Sürdürülebilirlik çalışmalarını en üst düzeyde yönetmeye odaklanan Koç Holding, “Geleceğe. Birlikte” stratejisine ve öncelikli konulara ilişkin ilerlemeyi Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’ne uygun hazırlanan düzenli raporlarla, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Risk Komitesi kanalıyla Yönetim Kurulu’na

raporlamaktadır. Stratejinin uygulanması ve Şirket içerisinde farklı birimlerle koordinasyonun sağlanması, Koç Holding CEO’suna bağlı Kurumsal İletişim Direktörlüğü bünyesindeki Sürdürülebilirlik Birimi tarafından yürütülmektedir.

Koç Topluluğu sürdürülebilirlik çalışmalarının yürütülmesinde ve raporlanmasında bütüncül bir bakış açısı benimsemektedir. Bu noktadan hareketle,

ilgili Koç Topluluğu şirketlerinde genel müdür veya genel müdür yardımcısına bağlı bir yönetici sorumlu olmakla birlikte, bu kişi çalışmalarını şirketin çevre, insan kaynakları, finans, hukuk, denetim, satın alma, inovasyon ve dijital dönüşüm ekipleri ile koordineli olarak yürütmektedir. Koç Topluluğu şirketlerindeki ilgili birimler Koç Holding sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında düzenli olarak bilgilendirilmektedir. İlgili birimler, sektörler arası bağlantıları kurmak, küresel eğilimleri ve potansiyel etkilerini değerlendirmek, şirketlerin stratejik önceliklerini ve en iyi uygulamalarını paylaşmak amacıyla yılda iki kez bir araya gelmektedir. Koç Holding; S&P Global CSA, CDP, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi, MSCI ESG, Sustainalytics, FTSE4Good ve Moody’s Analytics gibi endekslerdeki konumunu pekiştirmek ve performansını sürekli olarak iyileştirmek için çalışmalar yapmaktadır.

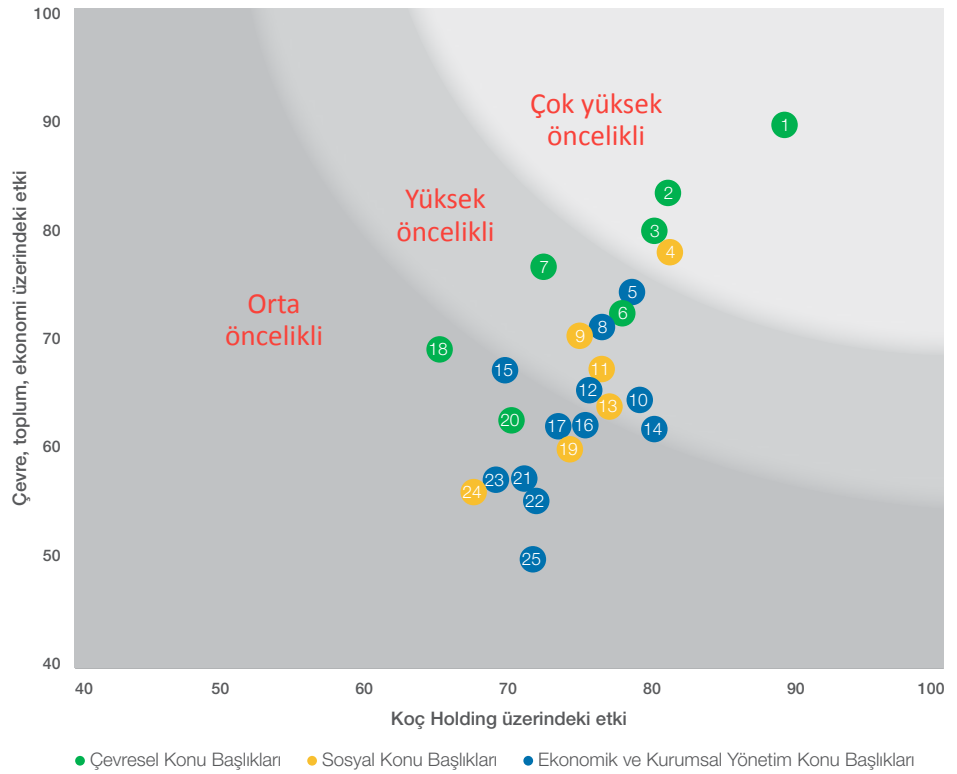
	ŞİRKETLER									
	Koç	Arçelik	AYGAZ	ENTEK	FORD OTOSAN	Otokar	TOFAS	Tüpraş	TürkTraktör	Taşkredi
UNEP Green Economy Sustainability Index		✓								
CDP	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
BORSA İSTANBUL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
MSCI	✓	✓			✓		✓	✓		✓
S&P GLOBAL CSA RATED	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
FTSE4Good	✓	✓			✓			✓	✓	✓
MOODY'S ANALYTICS	✓									✓
ISS ESG	✓	✓								✓
ecovadis		✓		✓						
WORLD LEADERS AWARDS					✓			✓		✓
WDI								✓		

Aralık 2025 itibarıyladır.

Önceliklendirme Matrisi

Farklı etkileri belirlemek üzere yapılan analiz çıktıları üst yöneticilerle bir araya gelinerek yapılan toplantıda gözden geçirilmiş ve son hâline getirilmiştir. Dört konu çok yüksek öncelikli olarak belirlenirken yüksek ve orta öncelikli konular da gruplanmıştır.

- Analiz sonunda farklı olarak su yönetimi konusunun öne çıktığı ve en yüksek öncelikli konular arasına girdiği görülmüştür.
- İklim bağlantılı konular önemini koruyarak artırmış ve ilk üç konu iklim bağlantılı olmuştur. Daha önce “düşük karbon ekonomisine geçiş” altında ele alınan “yenilenebilir enerji” konusu bu yıl ayrı olarak ele alınmış ve en öncelikli konular arasına girmiştir.
- Sosyal konular altında “yeteneklerin kuruma kazandırılması, yetiştirilmesi ve bünyede tutulması” ile “insan hakları ve adil çalışma standartları” konularının önemini korumuştur.
- Üst yönetim, dijital dönüşümle ilgili konular, yani veri analitiği ve yapay zekâ, siber güvenlik ve veri güvenliği gibi konuların önceliklendirmiştir.



Çok yüksek öncelikli

1. Düşük karbon ekonomisine geçiş ve temiz teknolojiler
2. Su yönetimi
3. Yenilenebilir enerji
4. Yeteneklerin kuruma kazandırılması, yetiştirilmesi ve bünyede tutulması

Yüksek öncelikli

5. Veri analitiği ve yapay zekâ
6. Sürdürülebilir ürünler
7. İklimle bağlantılı ticaret dinamikleri (Yeşil Mutabakat)
8. Siber güvenlik ve veri güvenliği
9. İnsan hakları ve adil çalışma standartları
10. Etik ve uyum
11. Fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık

12. Ar-ge kapasitesi
13. İş sağlığı, güvenliği ve çalışan refahı
14. Kurumsal yönetim

Orta öncelikli

15. Nesnelerin interneti ve süreçlerin dijitalleşmesi
16. Hesap verebilirlik ve şeffaflık
17. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi
18. Biyoçeşitliliğin korunması
19. Toplumsal ve ekonomik katkı
20. Atık yönetimi
21. İnovasyon kültürü ve kurum içi girişimcilik
22. Dayanıklılık ve iş sürekliliği
23. Açık inovasyon ve iş birlikleri
24. Doğal afetler sonrası kısa ve uzun vadeli destek
25. Müşteri ve bayilerin dayanıklılığı

- Koç Holding 2023 yılı önceliklendirme analizi, KPMG firması tarafından AA1000AS ilkelerine uygun olarak doğrulanmıştır.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik Raporlaması

Uluslararası Standartlara Uygunluk

Koç Holding, Topluluğun öncelikli konularındaki gelişmeleri GRI'ya uygun hazırladığı sürdürülebilirlik raporlarının yanı sıra faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik konusunda önde gelen standart, politika ve ilkeler, mevcut veri tabanlarımız ve açıklama metodolojileri elverdiği ölçüde Koç Topluluğu düzeyinde izlenen göstergeler düzenli olarak güncellenmektedir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BM SKA) yoksulluğun ortadan kaldırılması, doğal kaynakların korunması ve herkes için refahın sağlanması için 2030 yılına kadar ulaşılması gereken ortak bir çerçeveyi ifade etmektedir. Koç Topluluğu, bu amaçların hayata geçirilmesinde iş dünyasının önemli rolünü kabul etmekte ve amaçlara "Geleceğe. Birlikte" stratejisiyle katkı sağladığını vurgulamaktadır.

Koç Holding, BM SKA'lara yönelik performansını sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ile her yıl düzenli olarak paylaşmaktadır. Öte yandan, Koç Holding tarafından 2006 yılında imzalanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi sürdürülebilirlik çalışmalarında güçlü bir çerçeve niteliğindedir. Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu üyesi olan Koç Holding, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin yaygınlaştırılması için gerçekleştirilen çalışmalara desteğini sürdürmektedir.

WEF Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri destekçisi olan Koç Holding, sürdürülebilirlik raporlarını bu göstergelerle

uyumlu olarak yayımlamaktadır. 2020'den bu yana İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD) destekçileri arasında yer alan Koç Holding, 2024 yılında TCFD'nin Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) bünyesine katılmasıyla, iklim değişikliğinden kaynaklanan riskleri ve oluşabilecek fırsatlarını ISSB bünyesindeki çerçevede yönetmeyi, paydaşlarına düzenli olarak açıklamayı ve ekosistemine yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Bu raporda sürdürülebilirlik kapsamında sunulan veri ve açıklamalar, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) düzenlemeleri doğrultusunda Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) hükümleri çerçevesinde hazırlanmamış ve KGK tarafından zorunlu kılınan güvence denetimine tabi tutulmamıştır. Şirketimizin KGK düzenlemelerine uygun olarak TSRS 1 ve TSRS 2 kapsamında gerekli veri ve açıklamaları içerecek şekilde hazırlanıp bağımsız denetçi tarafından sürdürülebilirlik güvence denetimine tabi olacak rapor ise yasal süresi içerisinde ayrıca kamuya açıklanacaktır.

Çevre konularının yönetiminde politikaların yanı sıra Sera Gazı Protokolü, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve AA1000AS, ISO 14064 Sera Gazı Hesaplama ve Doğrulama Yönetim Sistemi gibi küresel standartlardan yararlanılmaktadır. Topluluk şirketleri çevre konusundaki yerel kanun ve düzenlemelere uyum sağlamak ve şeffaf bir şekilde raporlama yapmaktadır.

2025 sürdürülebilirlik verilerinin ISAE 3000 ve ISAE 3410 standartlarına uyumlu doğrulaması devam etmektedir.

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

2020 yılında yayınlanan SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde halka açık ortaklıkların ÇSY çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkeler paylaşılmıştır. Şeffaf, dengeli ve bütüncül raporlamaya önem veren Koç Holding, bu ilkeler karşısındaki yaklaşım ve uygulamalarını kamuya açık olarak yayınladığı faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve internet sitesi içerikleri ile ortaya koymaktadır. Bu kapsamda raporlama konusunda gerekli uyum sağlanmış olup, ilkelere tam uyum için de çalışmalara devam edilmektedir. İlkeler kapsamında yapılan çalışmalar Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu'nda paylaşılmıştır (sayfa 345-352).

Bu bölümde "uy ya da açıkla" yaklaşımı ile hazırlanan SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ndeki ilkelere uyum sağlanan konular kapsamı olarak açıklanmakta olup henüz tam uyum sağlanmayan ilkeler karşısındaki değerlendirmelere ise Kurumsal Yönetim bölümündeki Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı içinde yer verilmiştir (sayfa 172).

Koç Holding
Sürdürülebilirlik
Raporları



Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını 2030 yılında %20, 2040 yılında %49 oranında azaltmayı hedeflemektedir¹. Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonu 2025 yılında 6,57 milyon tCO₂e olarak gerçekleşmiştir.

Kapsam

Paylaşılan sürdürülebilirlik performansı verilerine Koç Topluluğu şirketlerinden Arçelik, Aygaz, Entek, Ford Otosan, KoçSistem, Opet, Otokar, Otokoç Otomotiv, Tofaş, Tüpraş, TürkTraktör ve Yapı Kredi dâhildir. Çevresel, sosyal ve İSG performans verileri 1 Ocak-31 Aralık 2025 tarihleri arasında kapsamaktadır. Bu veriler çalışanların %90'ını, kombine gelirlerin ise ~%92'sini kapsamaktadır. Raporlanan İSG verileri yıl sonu gerçekleşmelerine göre hesaplanırken çevresel ve sosyal Performans verileri 11 ay gerçekleşen ve 12'nci ay öngörülen olmak üzere hesaplanmıştır.

Dünya için. Birlikte

"Geleceğe. Birlikte" stratejisinin dört ana kulvarından biri olan bu başlık altında çevreyle ilgili konuların karar alma süreçlerine entegre edilmesi hedeflenmektedir. Koç Holding, sağlıklı bir işin, sağlıklı işleyen bir dünya ve toplum olmadan mümkün olmadığına inanmakta, başta iklim değişikliği olmak üzere tüm çevresel risk ve fırsatları uzun vadeli bir bakış açısıyla yönetmeyi amaçlamaktadır.

Karbon Dönüşüm Programı

Düşük karbon ekonomisine geçiş çalışmalarını Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi ve bu doğrultuda ortaya koyulan Karbon Dönüşüm Programı ışığında yürüten Topluluk şirketleri, sera gazı salımlarının etkin biçimde izlenmesi, raporlanması ve koşullar dâhilinde azaltılması amacıyla ilgili gösterge ve ara hedefler belirlemiştir.

Koç Topluluğu Karbon Dönüşüm Programı, Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu liderliğinde, Koç Holding bünyesinde sürdürülebilirlik, finans ve stratejik planlama ekiplerinin koordinasyonunda yönetilmektedir. Topluluk şirketlerinin üst düzey yöneticilerinden oluşan Karbon Dönüşüm Liderleri ve birlikte çalıştıkları ar-ge, çevre, finans, inovasyon, insan kaynakları, kurumsal iletişim, pazarlama, satın alma, strateji, üretim gibi çeşitli departmanlardan çalışanların katkılarıyla ilerleyen Program'a, Koç Topluluğu Çevre Kurulu teknik destek vermektedir.

İş için. Birlikte

8

İNSANA YABANCI
LAŞMA VE EKONOMİK
BÜYÜME

9

SANAYİ, YENİLEBİLİR
VE ALTYAPILAR

12

SORUMLU ÜRETİM
VE TÜKETİM

İnsan için. Birlikte

5

TOPLUMSAL
CİNSİYET EŞİTLİĞİ

8

İNSANA YABANCI
LAŞMA VE EKONOMİK
BÜYÜME

10

EŞİTSİZLİKLERİN
AZALTILMASI

Dünya için. Birlikte

7

ENERJİ ERIŞİLEBİLİR
VE TEMİZ ENERJİ

12

SORUMLU ÜRETİM
VE TÜKETİM

13

İKLİM
EYLEMİ

17

AMAÇLAR İÇİN
ORTAKLIKLAR

Toplum için. Birlikte

4

KALİTELİ
EĞİTİM

5

TOPLUMSAL
CİNSİYET EŞİTLİĞİ

8

İNSANA YABANCI
LAŞMA VE EKONOMİK
BÜYÜME

9

SANAYİ, YENİLEBİLİR
VE ALTYAPILAR

17

AMAÇLAR İÇİN
ORTAKLIKLAR

(1) Şirketimiz Yönetim Kurulu 2025 yılı içerisinde aldığı karar ile, enerji sektöründeki hidrojen dönüşümünün düşük fizibilitesi ile paralel olarak ve halihazırda azaltım hedeflerini belirleyen Topluluk şirketlerimizin kamuya açıklanan güncel hedefleri de dikkate alınarak, 2017 baz yılına göre 2030 yılında %27 olan Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları azaltım ara hedefinin %20 olarak güncellenmesine karar vermiştir. 2050 yılına yönelik karbon nötr hedefinde ise herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır.

Sürdürülebilirlik

İklimle Bağlantılı Risk ve Fırsat Beyanı

Koç Holding'in iklimle bağlantılı bağlılıklar, etkiler, riskler ve fırsatları belirleme, değerlendirme ve yönetme süreci, ISSB/KGK ilkeleri ve tavsiyeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır.

Risk/Fırsat Türü	Risk/Fırsat Ana Faktörü ve Açıklaması	Olasılık ve Şiddet	Etki	Zaman Aralığı	Etkilenen Değer Zinciri
Politika Riski	Karbon fiyatlandırma riski Düşük karbon geçişini teşvik etmek için doğrudan operasyonlarda veya yukarı tedarik zincirlerinde (örneğin karbon vergileri aracılığıyla) uygulanacak politika eylemi riski.	Olasılık: Neredeyse Kesin Şiddet: Orta	Karbon vergileri nedeniyle operasyonel maliyetlerde potansiyel artış; ek maliyetler müşterilere yansıtılmazsa, kâr marjında olası bir düşüş.	Orta Vadeli	Kendi operasyonları, Yukarı yönlü değer zinciri (Tedarik zinciri)
Piyasa Riski	Artan operasyonel maliyetler ve fiyat baskısı riski Topluluk şirketlerine tedarik sağlayan tedarikçiler, artan karbon vergileriyle karşılaştığında, bu maliyetleri daha yüksek fiyatlarla ürünlerine yansıtabilir.	Olasılık: Çok muhtemel Şiddet: Orta-Düşük	Yukarı yönlü tedarikçilerden gelen artan tedarik maliyetleri; potansiyel hammadde fiyatı dalgalanması ve azalan maliyet rekabetçiliği.	Kısa Vadeli	Yukarı yönlü değer zinciri (Tedarik zinciri)
İtibar Riski	Artan gözetim, paydaş endişeleri ve yatırımcılar, kredi verenler ve sigortacılar gelen iklimle ilgili risklere dair olumsuz geri bildirimler	Olasılık: Muhtemel Şiddet: Orta-Düşük	Azalan yatırımcı güveni, sermayeye erişimde potansiyel kısıtlamalar ve piyasa konumunu etkileyen itibar kaybı.	Orta Vadeli	Kendi operasyonları, Yukarı yönlü değer zinciri, Aşağı yönlü değer zinciri
Akut	Su ve Aşırı Olaylar Aşırı hava olaylarının artan sıklığı veya fiziksel koşullarda uzun vadeli değişiklikler.	Olasılık: Olması, olmamasından daha muhtemel Şiddet: Yüksek	Fiziksel varlık hasarı, operasyonel kesintiler, artan sigorta primleri ve yerel tedarik zinciri kesintileri.	Kısa Vadeli	Kendi operasyonları, Yukarı yönlü değer zinciri (Tedarik zinciri)
Kronik		Olasılık: Muhtemel Şiddet: Yüksek			
Teknoloji	İklim değişikliğinden kaynaklanan finansal fırsatlar Şirkette ilgili iklimle ilgili fırsatlar; kaynak verimliliği, enerji kaynağı, ürün/hizmetler ile pazar ve dayanıklılıkla ilgili fırsatlar	Olasılık: Neredeyse Kesin Şiddet: Orta	Düşük karbonlu ürün ve hizmetlerden yeni gelir akışları; teknoloji güncellemeleri ve enerji geçişi ile iyileştirilmiş maliyet verimliliği.	Orta Vadeli	Kendi operasyonları, Aşağı yönlü değer zinciri
Kaynak Verimliliği (Su Geri Dönüşümü ve Geri Kazanımı)	Su geri dönüşümü ve kurtarma yatırımlarının genişletilmesi, tatlı suya bağımlılığı azaltmaya ve maliyet ile kaynak verimliliğini optimize etmeye olanak tanır.	Olasılık: Çok muhtemel Şiddet: Orta	Daha düşük uzun vadeli operasyonel maliyetler, su ile ilgili azalan riskler ve iyileştirilmiş sürdürülebilirlik performans göstergeleri.	Orta-Uzun Vadeli	Kendi operasyonları

İklim ve Teknoloji

Koç Holding, dijital ve yeşil dönüşümün birbirini güçlendirdiğine inanmaktadır. Bu iki konu, Koç Holding'i geleceğin ihtiyaçlarına hazırlamakta ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Koç Holding, çevresel sorumluluk bilinciyle üretim yaparken teknolojinin gücünden yararlanmayı sağlamak adına dijital ve sürdürülebilir üretimi önceliklendirmektedir. İç operasyonlarının ötesinde, odak noktasını tüm paydaşları kapsayacak şekilde genişletmekte ve değer zincirinin iklim uyumunu sağlamak için teknolojiyi kullanmaktadır.

Dijital ve Sürdürülebilir Üretim

Koç Holding karbon nötr hedefine doğru ilerlerken, Topluluk şirketlerinin yapay zekâ, veri analitiği, robotik, nesnelerin interneti (IoT) ve otomasyon gibi yeni teknolojilerin gücünden yararlanmaktadır.

Koç Topluluğu, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından Sanayi 4.0 çalışmaları küresel en iyi örneklerin seçildiği "Global Lighthouse Network"e iki fabrikasını daha kabul ettirerek, dönüşüm yolculuğundaki başarılarına bir yenisini eklemiştir. Arçelik'in Romanya'daki Çamaşır Makinesi, Eskişehir'deki Buzdolabı ve Ankara'daki

Bulaşık Makinesi işletmeleri ile Ford Otosan'ın Kocaeli Fabrikası'nın ardından 2025 yılında Tüpraş İzmit Rafinerisi ve Ford Otosan Yeniköy Fabrikası da aynı listeye kabul edilmiştir.

Enerji verimliliği, Koç Holding'in düşük karbon ekonomisine geçiş stratejisinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bu yöndeki çalışmalar başlıca, enerji tüketimini azaltma fırsatlarını belirlemeyi, üretim süreçlerini optimize etmeyi ve daha verimli çalışmasına yardımcı olacak yeni teknolojileri keşfetmeyi içermektedir. Topluluk şirketleri, üretim süreçlerinde enerji verimliliğini optimize etmek için son teknolojiyi kullanmaktadır.

Değer Zincirinin İklim Adaptasyonu

Karbon nötr hedefine doğru ilerlerken, çevresel etkiyi en aza indirebilmek için doğal kaynaklara olan bağımlılığı azaltmak da büyük önem taşımaktadır. İklim değişikliği, özellikle artan su stresi ile birlikte önemli fiziksel riskleri beraberinde getirmektedir. Koç Topluluğu, iklim değişikliğinin azaltılması ve iklim değişikliğine adaptasyonu sağlamak amacıyla yenilikçi çözümler geliştirerek bu meseleye proaktif bir şekilde yaklaşmayı amaçlamaktadır. Bu stratejik yaklaşım, operasyonların dayanıklılığını artırmayı hedeflemektedir.

Göstergeler ve Hedefler

Enerji Yönetimi ve Emisyonlar

Düşük karbon ekonomisine geçiş çalışmalarını Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi ve bu doğrultuda ortaya koyulan Karbon Dönüşüm Programı ışığında yürüten Topluluk şirketleri, sera gazı salımlarının etkin biçimde izlenmesi, raporlanması ve koşullar dâhilinde azaltılması konusunda çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını 2030 yılında %20, 2040 yılında %49 oranında azaltmayı hedeflemektedir (Baz yıl 2017: 7,8 milyon tCO₂e). Koç Topluluğu toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarında bir önceki yıla göre %0,86 oranında bir artış gözlenmiştir. Topluluk şirketlerinde devam eden emisyon azaltımına ve enerji verimliliğine yönelik faaliyetler ile 2050 karbon nötr yolculuğunda 2017 baz yılından bu yana Topluluk emisyonlarında %16 düşüş sağlanmıştır.

Sürdürülebilirlik

Emisyon Kategorisi ¹ (tCO ₂ e)	2017 ²	2019 ³	2023	2024	2025
Kapsam 1 emisyonları	7.572.664	NA	6.625.491	6.304.283	6.379.016
Kapsam 2 emisyonları ⁴ (piyasa temelli)	129.471	NA	109.877	212.699	194.399
Topluluk şirketlerinin iştiraklerinin Kapsam 1 ve 2 emisyonları ⁵	134.671	NA	NA	NA	NA
Toplam Kapsam 1 ve 2 emisyonları	7.836.806	NA	6.735.368	6.516.982	6.573.415⁶
Emisyon yoğunluğu ⁷ (CO ₂ e/konsolide milyon TL)	79	NA	4	3	2,4
Kapsam 3 emisyonları ⁸ (tCO ₂ e)	NA	191.811.457	219.729.882	224.278.221	

(1) Koç Topluluğu konsolide Kapsam 1 ve 2 emisyonları Arçelik, Aygaz, Otokar, Otokoç Otomotiv, Tüpraş, Yapı Kredi şirketlerinin emisyonlarını içermektedir. Koç Holding 2017 yılı konsolide Kapsam 1 ve 2 emisyonları, BSI firması tarafından AA1000AS doğrulama standartlarına uygun olarak doğrulanmıştır. 2023 yılı konsolide Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonları, TÜV SÜD firması tarafından AA1000AS doğrulama standartlarına uygun olarak doğrulanmıştır. 2024 yılı Kapsam 1 ve 2 emisyonları EY tarafından GDS3410; Kapsam 3 emisyonları BV tarafından ISAE3410 standartlarına uygun olarak doğrulanmıştır.

(2) 2017 yılı, Koç Holding Kapsam 1 ve 2 emisyon hedefinin baz yılıdır.

(3) 2019 yılı, Koç Holding konsolide Kapsam 3 emisyonlarının konsolide edilmeye başlandığı ilk yıldır.

(4) Topluluk şirketlerinin satın alma ve birleşmeleri nedeniyle sera gazı emisyon envanteri kapsamlarında değişiklik olmasına bağlı olarak Kapsam 2 emisyonlarında azalış meydana gelmiştir.

(5) 2017 yılı için Koç Topluluğu şirketlerinin iştiraklerinin sera gazı emisyonları EEIO faktörleri kullanılarak projekte edilmiştir. 'Topluluk şirketlerinin iştiraklerin toplam Kapsam 1 ve 2 emisyonları' başlıklı satırda paylaşılmıştır.

(6) Enerji sektörü üretim kapasitesindeki artış nedeniyle Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında söz konusu artış meydana gelmiştir. Güncel ve doğrulanmış konsolide Kapsam 1 ve 2 emisyonları, 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda kamuoyuyla paylaşılacaktır.

(7) Emisyon yoğunluğunun azaltılmasında, Topluluk şirketlerinde hayata geçirilen yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği projeleriyle Kapsam 1 ve 2 emisyonlarının azaltılmasının yanı sıra kombine gelirden meydana gelen artışın da etkisi bulunmaktadır.

(8) Koç Topluluğu konsolide Kapsam 3 emisyonları Arçelik, Aygaz, Entek, Otokar, Otokoç Otomotiv, Tüpraş, Yapı Kredi şirketlerinin Kapsam 3 emisyonlarını, Ford Otosan, Opet, Tofaş ve TürkTraktör şirketlerinin Kapsam 1, 2, 3 emisyonlarını içermektedir. 2025 yılı konsolide Kapsam 3 emisyonlarının hesaplama süreci devam etmekte olup, 2025 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşılması hedeflenmektedir. Topluluk şirketimizin yeni üretim tesislerini bünyelerine katmalarının yanı sıra, enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerimizde ürünlerin kullanımından kaynaklanan emisyonların artışı Kapsam 3 emisyonlarında artışa neden olmuştur.

Koç Holding, Karbon Dönüşüm Programı kapsamında sürekli artırmayı hedeflediği şeffaflık ilkesi kapsamında 2019, 2022, 2023 ve 2024 konsolide Kapsam 3 emisyonlarını açıklamıştır. 2025 yılına ait konsolide Kapsam 3 emisyonlarının hesaplama süreci devam etmekte olup 2025 Sürdürülebilirlik Raporu aracılığıyla kamuoyu ile paylaşılması hedeflenmektedir. Koç Holding'in hem operasyonlarından hem de değer zincirinden kaynaklanan emisyonlarını

yönetmek üzere ortaya koyduğu yaklaşım, farklı Koç Topluluğu şirketlerinin sektörlerine özgü karbonsuzlaşma stratejilerini içeren Geçiş Yol Haritası'nda ele alınmıştır. Buna göre enerji sektörü dönüşümünü sıfır karbonlu elektrik, yeşil hidrojen ve biyoyakıtlar gibi farklı enerji türlerini entegre bir iş modeli ile üreterek dengeli, çeşitlendirilmiş ve temiz bir enerji portföyü odağında planlamaktadır. Otomotiv sektörünün dönüşümü, elektrikli ve alternatif yakıtlı araçların

ürün portföyündeki yerinin artmasına ve tedarik zincirinin dönüşümüne dayanmaktadır. Dayanıklı tüketim sektörü için düşük karbonlu ekonomiye geçiş, enerji verimli ürünlerin üretimiyle ürünlerin kullanım sürecinde üretilen emisyonların azaltılmasıyla birlikte tedarik zincirinin dönüşümünü içermektedir. Finans sektörü ise, sermayesini düşük karbonlu girişimlere doğru yönlendirmeyi ve portföyünü temiz enerji yatırımları doğrultusunda dönüştürmeyi hedeflemektedir.

Koç Topluluğu şirketleri, hayata geçirdikleri enerji verimliliği inisiyatifleriyle 2025 yılında toplamda 120.000 ton emisyon tasarrufu ve 1.527 milyon TL finansal tasarruf sağlamıştır.

Koç Holding konsolide Kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonu, atık ve su verilerinin doğrulanma süreci yürütülmekte olup doğrulanmış veriler 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda açıklanacaktır.

2025 yılında satın alınan yenilenebilir enerji miktarı 1,82 milyon GJ olurken Topluluk içerisinde üretilen yenilenebilir enerji miktarı ise 0,44 milyon GJ olarak gerçekleşmiştir.

Su Yönetimi

Koç Topluluğu, "Su Liderliği" yaklaşımı doğrultusunda sürdürülebilir su yönetimi için çalışmaktadır. Operasyonlarında su verimliliğini iyileştirirken; toplumlar, havzalar ve ekosistem odaklı projelere katkı sağlamaktadır. Uluslararası çerçeveler ve yatırımcı beklentileri dikkate alınarak Koç Holding su stratejisinin oluşturulması için çalışmalar yürütülmüştür.

Doğal kaynaklar üzerindeki baskının azaltılması için suyun geri dönüştürülmesi, geri kazanılması ve yeniden kullanılması için uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

Daha detaylı bilgi, Koç Holding 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nun Su Yönetimi bölümünde yer almaktadır.

	2023	2024	2025
Enerji verimliliği ile elde edilen azaltım (milyon GJ)	2,41	2,18	3,42
Sera gazı salım azaltımı (bin ton CO ₂ e)	137	218	120

Enerji Tüketimi (GJ)	2023	2024	2025
Net yenilenebilir enerji tüketimi	2.818.505	3.569.111	2.259.348
Net yenilenebilir olmayan enerji tüketim	96.630.145	95.313.001	106.477.939
Toplam	99.448.650	98.882.113	108.737.287

Su Çekimi (bin m ³)	2023	2024	2025
Yüzey suyu	15.389	18.177	16.865
Yeraltı suyu	7.416	3.019	2.716
Şebeke suyu	3.324	2.739	2.727
Antılmış kentsel su, yağmur suyu ve diğer kaynaklar	6.724	7.283	6.593
Toplam	32.853	31.218	28.902

Su Tüketimi (bin m ³)	2023	2024	2025
Toplam	8.250	12.503	16.865

Sürdürülebilirlik

Atık Yönetimi

Çevresel kirliliğin önlenmesi ve doğal kaynaklar üzerindeki baskının azaltılması için etkin bir atık yönetimi ve döngüsel modellerin benimsenmesi gerekmektedir. Koç Topluluğu atıkları kaynağında azaltmayı, geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan atık yüzdesini sürekli artırmayı amaçlamaktadır.

Koç Topluluğu, insan ve çevre sağlığını tehdit etmeye başlayan plastik kirliliğinin önüne geçilmesi için Global Compact

Türkiye, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve TÜSİAD ortaklığında kurulan İş Dünyası Plastik Girişimi'nin imzacısı olmuştur. 2023 yıl sonu itibarıyla, bireysel tüketim amaçlı tek kullanımlık plastiklerin sonlandırılması hedefine ulaşılmıştır.

Koç Topluluğu bunun yanı sıra, atıkların güvenli bir şekilde bertaraf edilmesi için yöntemler geliştirmekte ve faaliyet gösterilen sektörlerde döngüsel modellere geçiş desteklenmektedir.

Ek Göstergeler

2025 yılında Koç Topluluğu çevre yönetimine yönelik atık maliyetleri, kimyasal giderleri, danışmanlık ve eğitim gibi maliyetlerin bulunduğu toplam çevre yatırım ve harcamaları 2,3 milyar TL olarak kaydedilmiştir. Yapılan çevre yatırım ve harcamaları ile 2,5 milyar TL finansal tasarruf elde edilmiştir.

Atıkların Türlerine Göre Dağılımı (ton)	2023	2024	2025
Geri kazanılan ve geri dönüştürülen tehlikeli atıklar (R kodu)	40.298	51.494	49.662
Geri kazanılan ve geri dönüştürülen tehlikesiz atık (R kodu)	328.680	383.686	373.137
Tehlikeli atık bertarafı (D kodu)	15.066	15.543	31.965
Tehlikeli olmayan atık bertarafı (D kodu)	12.675	10.584	11.343
Geri dönüştürülen/yeniden kullanılan toplam atık	368.978	435.180	422.799
Bertaraf edilen toplam atık	27.741	26.127	43.308
Toplam	396.719	461.307	466.107

İnsan için. Birlikte

Koç Topluluğu, geleceğin iş modellerini yaratmak için gerekli bilgi ve yetkinliklerle donanmış çalışanlara sahip olmayı ve onlara en iyi çalışan deneyimini sunmayı hedeflemektedir. Küresel büyüme vizyonuna uygun olarak, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde çok yönlü yetenekleri çekmek, korumak, geliştirmek ve çalışan deneyimini güçlendirmek için çalışmaktadır.

Koç Topluluğu kuruluşundan bu yana, önce insan yaklaşımıyla çalışanların potansiyellerine ulaşmasını sağlayarak faaliyet gösterdiği sektörlerde rol model olmuştur. Çalışanlarının kariyerleri boyunca gelişimlerine katkı sağlamaya ve çevik bir iş ortamında başarılı olmaları için en uygun ortamı sunmaya önem vermektedir. Koç Topluluğu Etik İlkeleri ve BM SKA'lar doğrultusunda yeteneklere yatırım yapan ve çalışanların haklarına saygı duyan bir iş yeri inşa etmeye odaklanmaktadır.

İnsan Hakları ve Adil Çalışma Ortamı

Koç Topluluğu, insan haklarına saygılı ve adil, eşit, güvenli bir iş ortamı sunmayı amaçlamaktadır. Küresel ölçekte faaliyet gösteren bir kuruluş olarak, faaliyet gösterdiği toplumlardaki paydaşlarına karşı insan haklarını gözetten bir anlayış benimsemek öncelikleri arasında yer almaktadır. İnsan Hakları Politikası kapsamında; işe alım, terfi, kariyer gelişimi, ücret, yan haklar ve çeşitlilik gibi konularda küresel etik ilkelere uygun hareket etmekte ve çalışanlarının kendi seçimleriyle sivil toplum örgütü kurmalarına ve sendika üyesi olmalarına saygı duymaktadır.

Zorla çalıştırma, çocuk işçiliği, her türlü ayrımcılık ve tacize kesinlikle tolerans göstermemektedir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'ni rehber alan Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası, ayrıca BM İş Hayatı ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, ILO Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, Kadının Güçlenmesi Prensipleri, En Kötü Biçimlerdeki Çocuk İşçiliği Sözleşmesi, OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi olmak üzere çeşitli uluslararası standartları ve ilkeleri dikkate almaktadır. Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası'nın tüm iş ortakları tarafından benimsenmesi beklenmektedir. Ayrıca, geliştirilen Tedarik Zinciri Uyum Politikası ile insan hakları, ayrımcılık, taciz, sendikal özgürlükler, zorla ve çocuk işçi çalıştırma başlıklarında genel çerçeve çizilmektedir.

Çalışanlar, İnsan Hakları Politikası'na aykırı olduğunu düşündükleri eylemleri bir üst yöneticilerine, çalıştıkları şirketin iç denetim birimine veya uyumdan sorumlu departman/görevliye bildirebilir. İhbarların iletilmesinde ana yöntem olan ve bağımsız hizmet sağlayıcı tarafından yönetilen Koç Topluluğu Etik Hattı ise haftanın 7 günü 24 saat hizmet vermekte olup bildirimler <https://www.koc.com.tr/ihbarbildirim> adresi üzerinden veya 0850 577 1926 ile 0850 220 3845 (ETİK) numaralı telefonlar aracılığıyla yapılabilir. İnsan Hakları Politikası'nın uygulanmasından Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü sorumludur.

Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası'na
Koç Holding internet sitesinden erişilmektedir.

Koç
Topluluğu
İnsan Hakları
Politikası



Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

Koç Topluluğu, uzun yıllardır fırsat eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığı sağlamak üzere çalışmaktadır. Koç Holding, Mart 2021'de kabul edilen Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası uyarınca, Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranını her zaman en az %30 seviyesinde tutmayı hedeflemektedir. Topluluk genelinde her kademedeki eşitliğin sağlanması için, önce 2015 yılında İş'te Eşitlik Bildirisi imzalanmış; sonrasında Koç Holding ile birlikte 30 Topluluk şirketi BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPs) imzacısı olmuşlardır.

Koç Holding, her seviyeden çalışana fırsat eşitliği sunmak için bugüne kadar birçok girişimi hayata geçirmiştir. Bu doğrultuda, eğitim programlarını ve destek sistemlerini bütün iş kategorilerini kapsayacak şekilde güncellemiş, tüm çalışanların aynı iletişim araçlarına ulaşmasını mümkün kılmıştır. Bununla birlikte, iş ortamında toplumsal cinsiyet eşitliği gözetilerek tüm pozisyon ve rollerin kadın adaylar tarafından daha fazla talep edilir hâle gelmesi amaçlanmaktadır. Koç Topluluğu'nda çalışanların %31'ini kadınlar oluşturmaktadır. Yönetim rollerinde kadın temsiliyi güçlendirme iradesinde bir Topluluk olarak, Koç Topluluğu Yönetim yedek planları her pozisyon için en az bir kadın yedek belirlenerek hazırlanmaktadır. Topluluk içerisinde orta kademe ve üst düzey yöneticiler arasında kadın oranı, 2025 sonu itibarıyla sırasıyla %31 ve %17 seviyesindedir.

2025 yılında toplam terfi edenlerin içindeki kadın oranı %51 olarak gerçekleşmiştir. İşe alım sürecinde küresel geçerliliği olan, güvenilir değerlendirme envanterleri kullanılmakta olup, "Aday Deneyimi

Sürdürülebilirlik

Anketi” ile Topluluk şirketlerine başvuran adayların deneyimleri takip edilmektedir. İşe alımcıların yetkinliğini geliştirmek için yapılan ve 6 yıldır devam etmekte olan İşe Alım Akreditasyon Programı (RE-PAP); Koç Üniversitesi ve SHRM (Society for Human Resources Management - İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği) iş birliği ile en güncel trendlerle düzenli olarak yenilenmektedir. Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası, Koç Topluluğu’nun eşitlik ve fırsat eşitliği konusundaki genel yaklaşımının çerçevesini çizmektedir.

Doğum izni öncesinde ve sonrasında danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımı ve kreş yardımı, iş yeri güvenliği gibi konularda iyileştirmeler yapılmıştır. 2025 yılında, 1.245 kadın çalışan doğum izni almış ve %77’si resmî izinlerinin sona ermesinin ardından işe dönmüştür. 3.533 kadın çalışan çocuk bakım desteğinden yararlanmaktadır.

Yetenek Yönetimi

Koç Topluluğu’nun sürdürülebilir yetenek yönetimi önceliklerinden biri de genç yetenekleri Topluluk bünyesine çekerek Koç Topluluğu şirketlerinde staj yapmış nitelikli kişileri yetenek havuzunda değerlendirmek ve Koç Topluluğu’na kazandırmaktır. 2025 yılında Koç Topluluğu’nda işe başlayan yeni mezunların %45’i Koç Topluluğu’nda stajyer olarak görev yapmış çalışanlardan oluşmaktadır.

Koç Topluluğu, yeteneklerinin kariyer ve gelişimlerini yıllık olarak planlamakta ve kişiselleştirilmiş aksiyonlar ile yakından takip etmektedir. Çalışanlar, Topluluk şirketlerinde istedikleri sektör, şirket veya fonksiyonda çalışma imkânlarına sahiptir. Koç Topluluğu’ndaki iş fırsatları Koç Kariyerim platformu üzerinden yayınlanarak duyurulmaktadır. Topluluk

çalışanları, istedikleri rollere herhangi bir onay mekanizması olmaksızın başvuru yaparak yeni kariyer fırsatlarından öncelikli yararlanmaktadır. 2025 yılında yaklaşık 3.000 Koç Topluluğu çalışanı rotasyon süreçlerine dâhil olarak farklı sektör, şirket ve departmanlarda yeni görevlere başlamıştır.

Çeşitli eğitim ve gelişim olanaklarıyla çalışanların potansiyellerine ulaşması ve hatta üstüne çıkması amaçlanmaktadır. Çalışanlara çevre, etik, İSG gibi eğitimlerin yanı sıra geleceğin iş modellerine uygun teknik ve liderlik gelişimlerine yönelik çok farklı eğitimler de sunulmaktadır.

Yetenek yönetimi süreçleriyle ilgili daha fazla bilgi İnsan Kaynakları / Yetenek Yönetimi Yaklaşımı bölümünde yer almaktadır (sayfa 41).

İSG Göstergeleri (Çalışanlar ve Alt Yükleniciler)	2023	2024 ¹	2025
Ölümlü Kaza Sayısı	6	4	1
Yaralanma Oranı (IR) ²	4,19	3,37	2,75
Meslek Hastalığı Frekansı (OIFR) ³	0,07	0,04	0,11
Kayıp Zamanlı Yaralanma Oranı (LTIFR) ⁴	3,07	2,31	1,93
İSG eğitim saati (çalışan*saat)	1.066.481	1.783.585	2.542.442
İSG eğitim saati (çalışan*saat) - alt yüklenici	356.306	350.598	404.076

(1) Kapsam 2024 yılından itibaren tüm şirketlerin yurt içi ve yurt dışı operasyonlarını içerecek şekilde genişletilmiştir.

(2) IR = (Belirtilen zaman içerisinde toplam yaralanma sayısı*1.000.000) / Toplam çalışma saati

(3) OIFR: (Belirtilen zaman içerisinde toplam mesleki hastalık sayısı*1.000.000) / Toplam çalışma saati

(4) LTIFR: (Kayıp zamanlı yaralanma sayısı*1.000.000) / Toplam çalışma saati

İş Sağlığı ve Güvenliği

Koç Topluluğu, sıfır kaza hedefi doğrultusunda tüm faaliyetlerinde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında sürekli iyileşme döngüsü ile her zaman en iyiye ulaşmak üzere çalışmaktadır. İSG kuralları, çalışana dokunan her sürecin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Her iki ayda bir Topluluk şirketlerinin hem iş sağlığı hem de iş güvenliği temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen İSG Kurulu toplantılarıyla, ekipler arası iletişim ve iş birliğinin artırılması, tüm şirketlerin bilgi ve birikimlerini birbirleriyle paylaşarak kazaların tekrarrının engellenmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

İş için. Birlikte

İnovasyon ve dijital dönüşüm bağlantılı konular Koç Topluluğu'nun "Geleceğe. Birlikte" stratejisine paralel olarak, özellikle iş başarısı açısından, en öncelikli konular arasında yer almaktadır. İnovasyon ve dijital dönüşüm başlıklarının altında ise; inovasyon kültürü ve kurum içi girişimcilik, nesnelerin interneti ve süreçlerin dijitalleşmesi, siber güvenlik ve veri güvenliği, ar-ge kapasitesi, açık inovasyon ve iş birliklerinin yanı sıra veri analitiği ve yapay zekâ konuları öncelikli konular olarak öne çıkmaktadır. Detaylı bilgi Yapay Zekâ Dönüşüm Programı ve Araştırma Geliştirme bölümlerinde yer almaktadır (sayfa 62-65 ve 67-69).

Dayanıklı tedarik zincirleri, şirketlerin değer zincirindeki çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim risklerini azaltmada önemli role sahiptir. Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD) gibi regülasyonlar, temiz enerjiye geçişle bağlantılı sosyal riskler ve tedarikçilerin şirketlerin Kapsam 3 emisyonlarını azaltmada oynadığı rol, tedarikçilerin sürdürülebilir dönüşümünün hiç olmadığı kadar önemli hâle gelmesini sağlamaktadır. Koç Topluluğu, değer zincirine çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) perspektifini entegre etmeyi taahhüt etmiş olup, tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansını desteklemek ve güçlendirmek için sürekli olarak çalışmaktadır.

Koç Holding'de Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisiyatifi'nden sorumlu olan en üst düzey yönetici, Sürdürülebilirlik Koordinatörü'dür. Koç Holding Sürdürülebilirlik ve Paydaş İlişkileri Ekibi, Sürdürülebilirlik Koordinatörü'ne rapor vermekte ve Koç Holding'de Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisiyatifi

stratejisini geliştirme ve uygulamasını denetleme görevlerini üstlenmektedir. Koç Holding'deki sürdürülebilirlik, satın alma, finans, uyum ve insan kaynakları fonksiyonlarından temsilcilerin oluşturduğu genişletilmiş bir ekip kurulmuştur. Bu ekibin rolü, Koç Holding'in Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisiyatifi'nin yönünü ve stratejisini şekillendirmede rehberlik ve geribildirim sağlamayı içermektedir.

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu, Koç Holding Sürdürülebilirlik ekibi liderliğinde Koç Topluluğu şirketlerinin; sürdürülebilirlik, çevre, satın alma ve homologasyon departmanlarını bir araya getirmektedir. Çalışma grubunun amaçları arasında; Topluluk şirketlerinin ilgili iç paydaşlarını, tedarik zincirine sürdürülebilirliğin entegrasyonundaki roller hakkında bilgilendirmek, sinerji alanlarını tespit etmek ve iyi uygulamaları yaygınlaştırmak yer almaktadır.

Tedarik Zinciri Uyum Politikası'nın amacı, Koç Topluluğu'nun temel ilke ve değerlerini iş ortaklarımız ile paylaşmak ve kendilerinden uyulmasını beklediğimiz standartlara ilişkin gerekli rehberliği sağlamaktır. Bu politika aynı zamanda Koç Topluluğu şirketlerinin iş ortaklarının seçilmesi ve izlenmesi süreçlerinde yön gösterici olmayı amaçlamaktadır. Politika; yasal düzenlemelere uyum, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, çevresel ve etik konular açısından kapsamlı bir uyum çerçevesi oluşturmaktadır. Koç Topluluğu bünyesinde tedarikçilere yönelik satın alma uygulamaları, bu politikaya uyumu sağlamak ve ÇSY gereklilikleriyle olası çatışmaları önlemek için sürekli olarak gözden geçirilmektedir.

Sürdürülebilirlik

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisyatifi

Koç Topluluğu Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisyatifi, Topluluk şirketlerinin tedarikçilere yönelik seçim, iş ortaklığını sürdürme, değerlendirme ve kapasite geliştirme süreçlerine çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) stratejilerini entegre etmek üzere başlatılmıştır. Bu girişimin amacı, tedarik zincirinde çevresel ve sosyal riskleri daha etkin yönetmek ve satın alma uygulamalarının ve tedarikçilerle iş uygulamalarının, ÇSY gereklilikleriyle ve Koç Topluluğu Tedarik Zinciri Uyum Politikası ile uyumlu olmasını sağlamaktır. Koç Topluluğu bünyesinde tedarikçilere yönelik satın alma uygulamaları, bu inisiyatif kapsamında Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

İnisiyatif kapsamında Koç Holding, Topluluk Şirketlerinden beklentileri tanımlamak için **Tedarik Zinciri Sürdürülebilirlik Rehberi**'ni geliştirmiştir. Rehber; kurumsal yönetim ilkeleri, tedarikçilere yönelik seçim, iş ortaklığını sürdürme ve sonlandırma süreçlerini, tedarikçi segmentasyonu ve tarama yöntemlerini, tedarikçi değerlendirme prosedürlerini, kapasite geliştirme girişimlerini, takdir ve teşvik sistemlerini, şikâyet mekanizmalarını, şeffaflık ve raporlamayı ve çatışma mineralleri satın alma yönergelerini içermektedir.

Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim, turizm, perakende, sektörlerinden 12 Topluluk şirketi, Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik İnisyatifi kapsamında kilit ve karbon stratejik tedarikçilerini tespit etmiştir. Bir sonraki adım olarak; değerlendirilen tedarikçi sayısının kapsamını artırma, tedarikçi etkileşimlerini artırma ve hedef değerlendirme çalışmalarını hedeflenmektedir.

Topluluk şirketlerimizden **Arçelik ve Ford Otosan'ın tedarikçilerine yönelik hedefleri bulunmaktadır.** Topluluk şirketlerinden Arçelik, toplam satın alma hacminin %90'ını kapsayan doğrudan hammadde ve orijinal ekipman üreticisi tedarikçilerinin 2030 itibarıyla %100 yeşil elektrik kullanmaları, emisyon ve suya ilişkin kendi hedeflerini belirlemeleri ve 500 TEP'in üzerindeki tedarikçilerinin ISO 50001 sertifikasına sahip olmalarını hedeflemektedir. Topluluk şirketlerinden Ford Otosan, tedarik zincirindeki 300'den fazla tedarikçinin 2035 yılına kadar karbon nötr olmasını hedeflemektedir.

Çatışma Mineralleri Politikası

İş ortaklıkları çatışma minerallerini içeren Topluluk Şirketleri, "Çatışmalardan Etkilenmiş ve Yüksek Riskli Bölgelerin Madenlerine İlişkin Sorumlu Tedarik Zinciri için OECD Uyum Rehberi" ile uyumlu bir Çatışma Mineralleri Politikası uygulamaktadır.

Arçelik ve Ford Otosan'ın Çatışma Mineralleri Politikası bulunmaktadır. Tofaş'ın Tedarik Zinciri Uyum Politikası'nda da çatışma minerallerine yönelik bir bölüm yer almaktadır. Arçelik ayrıca, The Responsible Minerals Initiative (Sorumlu Mineraller Girişimi) üyesidir.

Toplum için. Birlikte

Koç Topluluğu, güçlü ve istikrarlı bir toplum yapısının iş dünyasında başarılı olmak için en temel unsur olduğuna inanmaktadır. Bu noktadan hareketle, yıllar içinde birçok toplumsal yatırımın öncülüğünü yapmış ve toplumda fark yaratmak için büyük ölçekli programlara odaklanmıştır.

Toplumsal yatırımların etkili ve ölçeklenebilir olması “Geleceğe. Birlikte” stratejisinin hayata geçirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, toplumsal yatırımların ortak ilkeler çerçevesinde geliştirilmesi için Koç Topluluğu Toplumsal Yatırım Politikası hazırlanmıştır. Politika kapsamında toplumsal yatırımların;

- Koç Topluluğu ticari faaliyetlerinin yürütüldüğü bölgelerin öncelikleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olması,
- iş stratejisi ile açık ve net bir şekilde bağlantılı olması,
- uygulanabilir çözümler geliştirmesi için sivil toplum örgütleri, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler veya bireylerle güçlü iş birlikleri kurması,
- amaçlanan ve elde edilen sonuçların ölçülebilir ve ölçeklenebilir olması ve diğer işletmeler ile bölgelere yaygınlaştırılma potansiyelini barındırması ve
- BM SKA'larda belirtildiği üzere, sosyal ve çevresel hedeflere katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu doğrultuda, Koç Holding özellikle Topluluğun dijital dönüşüm ve inovasyon gündemine paralel olarak son yıllarda teknolojiye hızlı ilerlemenin toplum üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu bağlamda, işlerini dönüştürmenin yanı

sıra çalışanlar, bayiler ve tedarikçilerinden başlayarak, tüm toplumda dalga dalga yayılan bir etki yaratmayı önemsemekte; mümkün olan herkesin değişime uyum sağlayarak teknoloji ile güçlenmesine katkı sağlamak üzere çalışmalar yürütmektedir.

2021 yılında Koç Holding, BM Kadın Birimi'nin toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarına yön veren Nesiller Boyu Eşitlik Forumu'nun “Teknoloji ve İnovasyon Eylem Grubu” liderleri arasına katılmıştır.

Nesiller Boyu Eşitlik Forumu

Teknoloji ve İnovasyon alanında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu

Koç Holding'in liderlik ettiği eylem grubu, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının önündeki engellerin kaldırılması amacıyla teknoloji ve inovasyon alanında dönüştürücü adımlar ve projeler üzerinde çalışmaktadır. Bunun yanı sıra küresel düzeyde yaygınlaşmayı sağlamak üzere yol haritası ve 5 yıllık hedefler belirlenmiştir. Bu kapsamda;

- İnovasyon çalışmalarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı gerçekleşmesi için bu alanda küresel olarak faydalanılacak bir rehber hazırlanmıştır (<https://techforgenerationequality.org/innovation/>).
- Teknoloji ve inovasyondaki cinsiyet uçurumunu kapatmak amacıyla kadınlar tarafından yönetilen 13 girişim desteklenmiştir. Bu kapsamda kadın girişimcilere; liderlik, iş geliştirme, mentorluk ve hibe desteği verilmiştir.
- 8 Koç Topluluğu şirketinin (Aygaz, Arçelik, Ford Otosan, Koçfinans, Tofaş, Tüpraş, TürkTraktör ve Yapı Kredi), teknoloji ve inovasyon alanında kadınlar ve kız çocuklarına yönelik yürüttükleri projeleri ve geleceğe dönük planlarını Nesiller Boyu Eşitlik

Forumu'nun küresel ağına taşınmaları ve çözüme yönelik taahhüt vermeleri sağlanmıştır. Taahhüt veren şirketlere özel oranlara ve ilerlemelerine Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilmektedir.

Umut Kentler

6 Şubat 2023'te meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremlerin ardından Koç Holding, yardım faaliyetlerini ilk günden itibaren ilgili kamu kurumlarıyla koordinasyon içinde yürütmüştür. AFAD koordinasyonunda Adıyaman, İskenderun, Hatay, Kahramanmaraş ve Malatya'da toplam 5.000 konteyner evden oluşan Umut Kentler kurulmuştur. Erişilebilir ve kapsayıcı yapısıyla çocuk ve gençlerin ihtiyaçlarını önceliklendiren, istihdamı ve ekonomik katılımı güçlendiren sosyal birimleri içeren Umut Kentler; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ile ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile iş birliği içinde faaliyet göstermektedir.

Vehbi Koç Vakfı, Topluluk şirketleri, sivil toplum kuruluşları ve Koç Gönüllüleri ile Umut Kentler'de; çocuklar ve gençler için eğitim ve burs destekleri sunulmuş, gençlere yönelik meslek koçluğu, mentorluk ve çevrim içi ders destekleri sağlanmıştır. Tekstil ve yemek atölyeleriyle kadınların ekonomik katılımı desteklenmiş; üretim yapan kadınlara yönelik profesyonel destekler sunulmuştur. Topluluk şirketlerinin katkılarıyla kurulan müşteri iletişim merkezleri sayesinde gençler için tam zamanlı istihdam olanakları oluşturulmuştur. Umut Kentler'de yaşam devam etmekte ve Koç Topluluğu'nun destekleri sürmektedir. Umut Kentler kapsamında yapılan diğer çalışmalar bu raporda Vehbi Koç Vakfı bölümünde paylaşılmıştır (sayfa 155-156).

Uyum Programı

Uyum Programı, global standartlar ve iyi uygulamalar dikkate alınarak sürekli geliştirilmekte ve faaliyetlere entegre edilmektedir.



Koç Topluluğu olarak, 100 yıla yaklaşan tarihimiz boyunca temel değerlerimiz, karar ve eylemlerimizde her zaman yol göstericimiz olmuştur. Doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, güven ve saygı, Koç Topluluğu'nun iş yapış anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu değerler, kurulduğumuz günden bu yana karar alma süreçlerimizden günlük uygulamalarımıza kadar tüm faaliyetlerimize yön vermektedir. Bugün de bu köklü değerlerimiz temelinde, Koç Topluluğu bünyesindeki tüm şirketlerimizin, faaliyet gösterdikleri ülkelerde örnek gösterilen, güven duyulan ve sürdürülebilir şekilde değer yaratan yapılar olması için çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürmekteyiz.

Günümüzde, jeopolitik gelişmelerden teknolojik dönüşüme, düzenleyici beklentilerden iş modellerindeki değişime kadar pek çok unsurun aynı anda yönetilmesi gereken bir ortamda faaliyet gösterilmektedir. Bu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, yaklaşık bir asırlık kurumsal birikimimiz ve değerlerimiz karar alma süreçlerimizde bize sağladığı

bir referans noktası sunmaktadır. Geniş sektör yelpazemiz, farklı ülke ve coğrafyalardaki faaliyetlerimiz ve şirketlerimizin tabi olduğu mevzuat dikkate alındığında, Etik İlkeler ve ilgili uyum politikalarına olan bağlılığımız her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, en zayıf halkamız kadar güçlü olacağımızın bilinciyle, Uyum Programımızın Topluluk genelinde eşit, tutarlı ve etkin biçimde benimsenmesi için çalışmalar yürütmekteyiz.

Bu anlayış doğrultusunda, 2021 yılında kapsamlı şekilde uygulamaya alınan Uyum Programımızı, global standartlar ve iyi uygulamaları esas alarak, risk bazlı bir yaklaşımla sürekli geliştirmekteyiz. Programımız, yalnızca yürürlükteki mevzuata uyumu değil; Koç Topluluğu'nun gönüllü olarak benimsediği etik ve uyum taahhütlerini, iç politika ve prosedürleri ile sözleşmesel yükümlülükleri de kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Zira, etkin bir uyum yönetiminin, ancak ilgili kurumun faaliyet alanı, risk profili ve ihtiyaçları dikkate alınarak iyi tasarlanmış bir uyum yapısının benimsenmesiyle mümkün olacağına inanmaktayız. Bu yapının tüm süreç ve faaliyetlere entegre edilmesi ve şirket kültürüne yansıtılması, Uyum Programımızın sürdürülebilirliğinin temelini oluşturmaktadır.

Koç Topluluğu Etik İlkeleri, Uyum Programımızın ve ilgili tüm politika ve uygulamalarının dayandığı üç temel operasyonel yaklaşım üzerine kuruludur. Bu yaklaşım, uyumu statik bir kural seti olarak değil; yaşayan, gelişen ve sürekli iyileştirilen bir yönetim sistemi olarak ele almamıza imkân tanımaktadır.

Bu kapsamda, önleme yaklaşımıyla faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde ve organizasyonun her seviyesinde dürüst ve etik çalışma kültürünü güçlendirmeyi hedeflemekte; riskleri ortaya çıkmadan önce öngörmeye ve önleyici politika, süreç ve kontrollerle sürdürülebilir bir uyum altyapısı oluşturmaya odaklanmaktayız. Tespit etme yaklaşımıyla, çalışanlarımızı ve paydaşlarımızı etik dışı veya uygunsuz durumları dile getirmeleri ve değerlerimizin sesi olmaları yönünde cesaretlendirmekte; güvenli, erişilebilir ve gizlilik esasına dayalı raporlama mekanizmaları ile şeffaflığı desteklemekteyiz. Tepki verme yaklaşımı kapsamında ise Etik İlkeler ve ilgili uyum politikalarına aykırı tüm durumları istisnasız şekilde ele almakta, bildirilen ihlalleri tarafsızlık ve adalet ilkeleri çerçevesinde soruşturmakta, gerekli durumlarda uygun yaptırımları uygulamakta ve elde edilen öğrenimler doğrultusunda sistemlerimizi sürekli olarak geliştirmekteyiz. Bu üç operasyonel yaklaşım üzerine inşa edilen ilke ve politikalarımız, **"İŞİN DOĞRUSU"** anlayışını günlük kararlarımıza ve iş süreçlerimize taşıyarak Uyum Programımızın bütüncül ve tutarlı şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

Uyum Programımız, üçlü hat modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu model kapsamında, birinci seviyede yer alan iş birimleri kendi faaliyet alanlarına ilişkin uyum risklerinin yönetilmesinden ve etik ilkelere uygun hareket edilmesinden

Etik İlkeler ve Uyum Politikaları



doğrudan sorumludur. İkinci seviyede konumlanan uyum fonksiyonu; politika ve standartların oluşturulması, rehberlik sağlanması, izleme ve danışmanlık faaliyetleri ile süreci desteklemektedir. Üçüncü seviyede ise denetim fonksiyonu, uyum yönetim sisteminin etkinliğini ve işleyişini güvence altına almaktadır. Bu yapının üzerinde, Yönetim Kurulu gözetim rolünü etkin biçimde yerine getirirken, Risk Yönetimi Komitesi Topluluk genelindeki risklerin bütüncül olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Uyum Komitesi ise aktif danışmanlık rolüyle Uyum Programının gelişimine katkıda bulunmakta ve uygulamaların tutarlılığını desteklemektedir. Bu yönetim yapısı, uyumun Topluluk genelinde sahiplenilmesini ve etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır.

Bu yapı kapsamında, Koç Topluluğu şirketlerindeki uyumdan sorumlu birimler, iş birimleri ile birlikte Uyum Etki Alanları'na yönelik Sistematik Uyum Risk Analizleri gerçekleştirmekte olup bu çalışmalarda; rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, uluslararası yaptırımlar, suç gelirlerinin aklanmasının engellenmesi, veri gizliliği, rekabet ve insan hakları başta olmak üzere Topluluğun faaliyet ve risk profiline göre belirlenen tüm ilgili alanlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Teknoloji alanındaki yatırımlarımız, Uyum Programımızın etkinliğini güçlendiren önemli bir unsurdur. Global İhbar Takip Sistemi (Etik Hat), Koç Diligence, Sistematik Uyum Risk Analiz Sistemi (SRAS) ve Hediye Takip Sistemi (HTS)

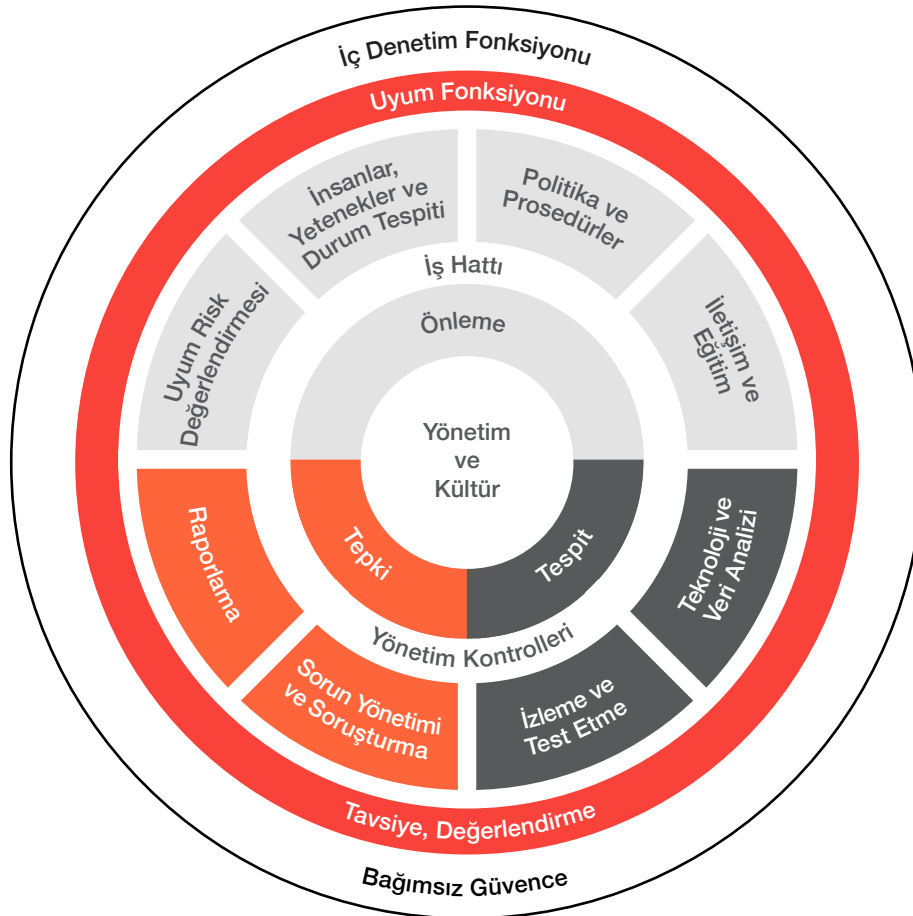
gibi dijital çözümler, Topluluk genelindeki şirketlerimiz tarafından yaygın biçimde kullanılmakta; farklı sektörlerde ve coğrafyalarda faaliyet gösteren yapılarımızın ortak bir uyum altyapısı üzerinden riskleri yönetmesine imkân tanımaktadır. Bu sistemler aracılığıyla elde edilen veriler, risk senaryoları ile ilişkilendirilerek gerekli önlemlerin hızlı ve etkili biçimde hayata geçirilmesi sağlanmaktadır.

İş ortaklarımızın da önemli paydaşlarımız olduğunun bilinciyle, uyum yaklaşımımız yalnızca Topluluk içi süreçlerle sınırlı tutulmamaktadır. İş ortaklarımızdan da Koç Topluluğu'nun etik duruşu ile uyumlu hareket etmeleri beklenmekte; bu doğrultuda bilgilendirme, eğitim ve izleme mekanizmaları ile gerekli önlemler alınmaktadır.

Etik kültürün yalnızca sistemlerle değil, insanlarla güçlendiğine inanmaktayız. Bu anlayışla; alanında yetkin, deneyimli ve güçlü bir uyum ekibiyle tüm şirketlerimizde çevrim içi ve yüz yüze eğitimler hayata geçirerek çalışanlarımızın farkındalığını artırmaya, etik konularda açık iletişimi teşvik etmeye ve güven ortamını güçlendirmeye yönelik çalışmalar yürütmekteyiz.

Uyum Programımız, global standartları esas alırken yerel düzenlemeleri ve kültürel hassasiyetleri de gözetilen dengeli bir yaklaşımla uygulanmaktadır. Bu sayede, faaliyet gösterdiğimiz tüm ülke ve sektörlerde tutarlı, etkin ve sürdürülebilir bir uyum yönetimi hedeflenmektedir.

Koç Topluluğu olarak, temel değerlerimiz ve "İŞİN DOĞRUSU" anlayışıyla, Uyum Programımızı geleceğe taşımak ve her zaman bir adım önde olmak için çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürmekteyiz.



Yapay Zekâ Dönüşüm Programı

Yapay Zekâ Dönüşüm Programı, küresel rekabet ve önümüzdeki dönemde beklenen değişimlere hazırlıklı olma konusunda stratejik bir öneme sahiptir.

Koç Topluluğu Yapay Zekâ Dönüşüm Programı, küresel rekabet koşullarında şirketlerimizin sürdürülebilir başarısını güvence altına almak ve hızlanan yapısal değişimlere etkin şekilde uyum sağlamak amacıyla stratejik bir rol üstlenmektedir.

Yapay zekâ teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, küresel ölçekte dijital dönüşümün stratejik yönünü yeniden tanımlamakta; operasyonel mükemmelliğin sağlanması, veri odaklı karar alma yetkinliğinin güçlendirilmesi ve geleceğin iş modellerinin oluşturulmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Son dönemde yapay zekâ teknolojilerinin hızla gelişmesi, dijital dönüşüm süreçlerine önemli katkılar sağlamış; operasyonel verimliliğin artırılması, karar destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve yenilikçi iş modellerinin hayata geçirilmesinde kritik bir unsur hâline gelmiştir. Bu çerçevede, Dijital Dönüşüm Programımız bütüncül bir Yapay Zekâ Programı olarak yeniden ele alınmıştır.

Bu yaklaşım, dijitalleşmeyi destekleyici bir araç olmanın ötesine taşıyarak, yapay zekâyı Topluluk genelinde değer yaratan stratejik bir yetkinlik alanı hâline getirmektedir.

Yapay Zekâ Yönetişimi

Yönetişim Yapısı

Topluluk genelinde yapay zekâ uygulamalarının etkin, güvenli ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi amacıyla kapsamlı bir Yapay Zekâ Strateji Haritası oluşturulmuştur. Bu strateji haritası; iş gücü dönüşümü, etik ve mevzuata uyum, risk yönetimi, finansal etki, teknoloji mimarisi ve yönetim boyutlarını içerecek şekilde tasarlanmıştır.

Yapay zekâ projelerinin etkin yönetimi, şirketler arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının sistematik hâle getirilmesi amacıyla fonksiyon bazlı yönetim komiteleri hayata geçirilmiştir. Bu yapı sayesinde, geliştirilen çözümlerin Topluluk genelinde ölçeklenmesi ve yeniden kullanımı desteklenmektedir.

Topluluk şirketlerinin yapay zekâ olgunluk seviyeleri; strateji, inovasyon, teknoloji altyapısı, organizasyonel yapı, insan ve yetkinlik, müşteri deneyimi, veri yönetimi, işletim modeli, yönetim ve kullanım boyutlarında değerlendirilmiştir. Mevcut durum ile hedeflenen seviye arasındaki farklar analiz edilerek 2026 yol haritaları tanımlanmıştır.

Portföy Yönetimi ve Yaygınlaştırma

Topluluk genelinde geliştirilen yapay zekâ projeleri, proje özelinde kullanılan metodoloji, fayda türü ve kullanım senaryosu bazında sınıflandırılmıştır. Her proje için etik, uyum ve risk değerlendirme çalışmaları yapılmış; finansal katkı ve operasyonel verimlilik etkileri analiz edilerek Topluluk genelinde bütünleşmiş bir Yapay Zekâ Portföyü oluşturulmuştur.

Bu yaklaşım, kaynakların önceliklendirilmesini, yüksek etki potansiyeline sahip projelerin hızla ölçeklenmesini ve yatırım kararlarının veri temelli biçimde alınmasını mümkün kılmaktadır.

Koç AI Hub

Koç Topluluğu bünyesinde yapay zekâ alanındaki çalışmaların merkezi bir yapıda yönetilmesi ve görünür kılınması amacıyla Koç AI Hub platformu devreye alınmıştır. Bu platform; Topluluk genelinde yürütülen yapay zekâ projelerini, geliştirilen agent tabanlı çözümleri ve yapay zekâ ekosistemine ilişkin güncel içerikleri tek bir çatı altında sunmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, şirketlerimizin kullandıkları yapay zekâ teknolojilerine ilişkin olgunluk seviyeleri de platform üzerinden izlenmekte; bu sayede Topluluk genelinde yapay zekâ ekosisteminin gelişimi şeffaf ve ölçülebilir şekilde takip edilmektedir. Koç AI Hub'ın bilgi paylaşımı ve iş birliğini güçlendirerek yapay zekâ yolculuğuna stratejik katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Yenilikçi Teknolojiler

Yenilikçi teknolojiler, Koç Topluluğu'nun büyüme ve rekabetçilik vizyonunun temel dönüştürücülerinden biri olarak konumlandırılmaktadır. Bu kapsamda, özellikle yapay zekâ ve Agentic AI (üretken yapak zekâ) odaklı çözümler ile robotik teknolojiler; karar alma, problem çözme ve operasyon yürütme biçimlerini yeniden tanımlayacak şekilde hayata geçirilmektedir. Küresel ölçekte öncü kabul edilen bu uygulamalar sayesinde, yüksek karmaşıklığa sahip ve geleneksel yöntemlerle çözülmesi güç problemler ele alınmakta; operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi, ürün geliştirme ve üretim alanlarında ölçülebilir ve sürdürülebilir iş değeri yaratılmaktadır.

Agentic AI Uygulamaları

Koç Topluluğu genelinde, belirli hedefler doğrultusunda otonom biçimde karar alabilen, çok adımlı görevleri yürütebilen ve insan-makine etkileşimini ileri seviyeye taşıyan Agentic AI çözümleri devreye alınmıştır. Bu çözümler; operasyonel hız, doğruluk ve ölçeklenebilirlik sağlayarak iş süreçlerinde niteliksel bir dönüşüm yaratmaktadır.

Örnek: **Ford Otosan**, ürün geliştirme süreçlerinin hızlandırılması ve kurumsal bilgi birikiminin etkin kullanımı amacıyla PD AI Platformu'nu (PDAl) hayata geçirmiştir. Platform, fikir aşamasından pazara çıkışa kadar ortalama 4 yıl süren ve çok sayıda mühendislik disiplini içeren ürün geliştirme yolculuğunda, geçmişte birikmiş teknik bilgi ve deneyimi merkezi ve erişilebilir hâle getirmektedir. Agentic AI mimarisiyle çalışan PDAl, kullanıcı ihtiyacını analiz ederek mühendislik, kalite, süreç yönetimi ve maliyet alanlarında uzman yapay zekâ agent'larına yönlendirme yapmaktadır. Bu yapı sayesinde haftalar sürebilen teknik analizler saniyeler içinde gerçekleştirilebilmekte; zaman kayıpları ve kalite riskleri azaltılmaktadır. Platform, Ford Otosan'ın yaklaşık 20 yıllık problem çözme deneyimini ve mühendislik bilgisini tek merkezde toplayarak ürün geliştirme süreçlerinde sürdürülebilir verimlilik sağlamaktadır.

Örnek: **Arçelik** müşteri etkileşimlerini daha esnek, doğru ve ölçeklenebilir hâle getirmek amacıyla Agentic AI tabanlı çoklu agent mimarisine sahip çağrı merkezi çözümünü devreye almıştır. Sabit akışlara dayalı geleneksel modellerden farklı olarak, yapay zekâyâ hedef ve sorumluluklar tanımlanmış; serbest diyalog kurabilen bir görüşme yapısı oluşturulmuştur. Multi-agent mimaride her agent ürün bilgisi toplama, adres doğrulama ve CRM kaydı oluşturma ile randevu planlama gibi belirli görevleri üstlenmekte; müşteri deneyimi tek bir tutarlı ses üzerinden kesintisiz biçimde sürdürülmektedir. Görüşme sonrası tüm konuşmalar yapay zekâ tarafından analiz edilerek kalite ölçümleri yapılmakta ve ilgili ekiplerle paylaşılmaktadır.

Humanoid Robot Çalışmaları

Üretim hatlarında iş güvenliğinin artırılması ve verimliliğin en üst seviyeye taşınması amacıyla humanoid (insansı) robot teknolojilerinin devreye alınmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu kapsamda, Arçelik-LG ve Arçelik buzdolabı fabrikalarında Koç Üniversitesi ve KoçDigital iş birliğiyle pilot çalışmalar yürütülerek, insansı robotların üretim sahasında aktif olarak görev alabileceği kullanım senaryoları değerlendirilmektedir. Bu çalışmalar, operasyonel mükemmellik ve iş sağlığı ve güvenliği hedeflerine doğrudan katkı sunmaktadır.

Yapay Zekâ Dönüşüm Programı

Yapay Zekâ Destekli Pazarlama ve Müşteri Deneyimi

Koç Topluluğu şirketlerinde dijital pazarlama ve müşteri deneyimi çalışmaları; müşteriyi tüm temas noktalarında anlayan, öngören ve kişiselleştirilmiş etkileşimler sunan veri ve yapay zekâ odaklı bir yaklaşım ile yürütülmektedir. Dijital ve fiziksel kanallardan elde edilen müşteri verileri, doğal dil işleme ve self-service teknolojileriyle desteklenerek; hızlı, kesintisiz ve kanal bağımsız bir deneyim hedeflenmektedir. Bu sayede müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırılırken, aynı zamanda operasyonel verimlilik sağlanmaktadır.

Örnek: **Arçelik** tarafından devreye alınan Project Imagine, yapay zekâ tabanlı içerik üretim yetkinlikleri sayesinde bölgesel ve bayi ihtiyaçlarına uygun pazarlama materyallerinin yanı sıra internet, kampanya ve dijital medya içeriklerinin kurumsal standartlara uygun biçimde hazırlanmasını sağlamaktadır. Bu çözüm, tüm kanallarda tutarlı, veriye dayalı ve çevik bir iletişim stratejisinin uygulanmasına olanak tanımaktadır.

Yapay Zekâ Destekli Tedarik Zinciri ve Üretim Faaliyetleri

Koç Topluluğu'nda üretim odaklı şirketler için dijital tedarik zinciri ve üretim faaliyetleri; uçtan uca süreç görünürlüğü, yapay zekâ destekli karar alma ve kaynak verimliliği odaklı bir dönüşüm yaklaşımıyla ele alınmaktadır. Geleceğin Fabrikaları ve Tedarik Zincirinin Dijital Dönüşümü inisiyatifleri kapsamında; envanter optimizasyonu, otomatik ikmal planlama, ileri planlama ve karar destek sistemleri ile operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik artırılmıştır. Aynı zamanda; üretim yönetim sistemleri, üretim analitiği, enerji verimliliği ve akıllı fabrika uygulamaları yaygınlaştırılmıştır. Bu bütüncül yaklaşım, tedarik zinciri ve üretim süreçlerinin entegre, çevik ve veri temelli yönetilmesini sağlamaktadır.

Örnek: **Tofaş**'ın devreye aldığı Rota360 projesi, tedarikçiden üretim hattına kadar uzanan tüm malzeme akışını ve iş süreçlerini uçtan uca dijitalleştirerek kaynak verimliliğini artırmayı amaçlayan stratejik ve bütüncül bir dönüşüm girişimidir. Tamamı şirket içi mühendislik ve yazılım yetkinliğiyle geliştirilen proje, yapay zekâ ve optimizasyon algoritmalarıyla desteklenen entegre sistemler aracılığıyla lojistik operasyonları veri odaklı ve gerçek zamanlı olarak yönetmekte; operasyonel görünürlük, izlenebilirlik ve karar alma kalitesini yükseltirken maliyet etkinliği, sürdürülebilirlik ve üretim sürekliliği açısından kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yapay Zekâ Destekli Yalın Çalışma Ortamı

Üretim dışı süreçlerin yalınlaştırılması, kurumsal bilginin erişilebilirliğinin artırılması ve çalışanların günlük işlerini dijital teknolojilerle daha etkin biçimde yürütebilmesi, Topluluk şirketleri için 2025 yılında da öncelikli odak alanlarından biri olmuştur. Üretken yapay zekâ destekli kurumsal platformlar sayesinde; dağınık bilgi kaynakları tekilleştirilmekte, çalışanların doğru bilgiye hızlı erişimi sağlanarak manuel destek ihtiyacı azaltılmakta ve daha katma değerli işlere odaklanmalarının önü açılmaktadır. Bu yaklaşım, operasyonel verimliliğin yanı sıra çalışan deneyimini ve kurumsal bilgi kültürünü güçlendiren yapısal bir dönüşüm yaratmaktadır.

Örnek: **Yapı Kredi** "Dünyam" projesi, bankanın dağınık yapıdaki kurumsal platform ve bilgi kaynaklarını tek bir deneyim çatısı altında birleştiren kurumsal intranet çözümüdür. Üretken yapay zekâ destekli "Kuvvars" arama servisi sayesinde çalışanlar, banka içi bilgi havuzlarından doğal dilde sordukları sorulara hızlı ve güvenilir yanıtlar alabilmekte; bu yapı, bilgiye erişimi kolaylaştırarak manuel destek ihtiyacını azaltmakta ve çalışanların günlük işlerini daha verimli ve otonom biçimde yürütmelerini sağlamaktadır.

Endüstri 4.0

Koç Topluluğu'nun üretim şirketleri, Endüstri 4.0 yaklaşımı doğrultusunda ileri dijital teknolojileri sahada ölçekleyerek üretim, planlama ve tedarik zinciri süreçlerinde verimlilik ve sürdürülebilirliği artırmaya odaklanmaya devam etmektedir. Nesnelerin interneti, ileri analitik, yapay zekâ destekli planlama ve optimizasyon çözümleri ile üretim sistemleri uçtan uca entegre edilmekte; operasyonel karar alma süreçleri gerçek zamanlı verilerle güçlendirilmektedir.

Bu kapsamda, Tüpraş İzmit Rafinerisi, uçtan uca dijital tedarik zinciri dönüşümüyle Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Global Lighthouse Network ağına kabul edilerek dünyanın en gelişmiş Endüstri 4.0 üretim tesisleri arasında yer almıştır. Ayrıca Ford Otosan, 2020 yılında Kocaeli fabrikasıyla dâhil olduğu Global Lighthouse Network'e, 2025 yılında Yeniköy Fabrikası'nın üretim alanında Lighthouse ödülünü almasıyla ikinci bir tesis daha eklemiştir. Böylece Koç Topluluğu'nun Global Lighthouse Network'te yer alan üretim tesisi sayısı 6'ya ulaşmış; Topluluk, Endüstri 4.0 uygulamalarını küresel ölçekte başarıyla hayata geçiren öncü gruplar arasında konumunu güçlendirmiştir.

Topluluk Çapında Destekleyici Faaliyetler

Topluluk şirketlerinin ortak faydasına yönelik konular, Koç Holding liderliğinde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu kapsamda, veri, analitik ve yapay zekâ odaklı yetkinliklerin geliştirilmesi ile kültürel dönüşümün desteklenmesi, yapay zekâ dönüşüm yolculuğunun temel yapı taşları arasında konumlandırılmıştır.

Veri ve Analitik

Veri ve analitik, Koç Topluluğu şirketlerinin yapay zekâ dönüşüm programlarında stratejik bir rol üstlenmektedir. Şirketler, gelişmiş veri toplama, yönetim ve analiz teknolojileri sayesinde veriye dayalı karar alma disiplinini güçlendirmiştir. Topluluk genelinde yürütülen Veri Yönetişimi Programı; güvenilir, standart ve sürdürülebilir bir veri altyapısı oluşturmanın yanı sıra, yapay zekâ ve Agentik AI projelerinin ölçeklenmesini ve devreye alma hızını artıran kritik bir yapı taşı olarak konumlanmaktadır.

Yetkinlik Geliştirme ve Kültürel Dönüşüm

2025 yılı boyunca, yapay zekâ alanında Topluluk genelinde farkındalığı artırmak ve kurumsal yetkinlikleri geliştirmek amacıyla kapsamlı çalışmalar yürütülmüştür.

Finans, İnsan Kaynakları, Hukuk, Bilgi Teknolojileri, Tedarik Zinciri ve Üretim gibi farklı iş birimlerinin katılımıyla düzenlenen organizasyonlar ve etkinlikler, iş birimleri arası etkileşimi güçlendirmiş ve kullanım senaryolarının yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır.

Bu kapsamda, agent geliştirme ve üretken yapay zekâ uygulamalarına yönelik eğitim programları ile iş birimlerinin teknik ve yönetsel olgunluğu artırılmış; sistem yöneticileri ve şirket liderlerine yönelik agent yönetişimi (governance) eğitimleri gerçekleştirilmiştir. İş birimi ve uygulama bazında hazırlanan prompt katalogları Topluluk genelinde paylaşılmış; devreye alınan agent'lara ilişkin düzenli bültenler ile bilgi paylaşımı ve görünürlük desteklenmiştir.

Yapay zekâ uygulamalarının kurumsal süreçlere entegrasyonunu hızlandırmak amacıyla, iş birimleri tarafından geliştirilen çözümlerin kullanım senaryolarını içeren iletişim ve bilgilendirme çalışmaları yürütülmüştür. Bu çalışmalar, Topluluk genelinde inovasyon kültürünün güçlenmesine ve dijital dönüşümün sürdürülebilir biçimde yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır.

Fikrî Haklar

Türkiye'nin en büyük fikrî haklar portföyü

- > 8.500 marka
- > 2.950 patent ailesi
- > 5.900 patent
- > 900 endüstriyel tasarım
- > 6.500 internet alan adı

Koç Topluluğu rekabet gücünü, her alanda ortaya koyduğu yeniliklerden almaktadır. Bu nedenle, sahip olduğu fikrî haklar Koç Topluluğu'nun büyümesini, rekabetçiliğini ve kârlılığını destekleyen en önemli unsurlardan biridir.

Yatırımcılar için yarattığı değeri yükseltmek hedefiyle, Koç Topluluğu'nda fikrî haklar yönetimine büyük önem verilmektedir.

Koç Topluluğu, fikrî haklar stratejisini aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Sürdürülebilir rekabet avantajı ve en iyi iş sonuçlarını elde edebilmek için fikrî haklar sisteminden azami biçimde yararlanmak
2. Fark yaratan yenilikleri ve güçlü markaları iş yapılan pazarlarda korumak
3. Fikrî haklar portföyünü iş hedefleriyle uyumlu biçimde yöneterek değer yaratmak
4. Fikrî hakları alım, satım veya lisanslanma suretiyle ticarileştirmek ve bu alanda iş birliklerine açık olmak
5. Üçüncü kişilerin fikrî haklarına saygılı olmak

Koç Topluluğu, Türkiye'de fikrî haklar alanında bir strateji belirleyen ve ilan eden ilk şirketler topluluğudur. Koç Holding, fikrî haklar stratejisini hayata geçirmek üzere "Koç Fikrî Haklar Yönetimi" projesini başlatmış ve proje sayesinde önemli kazanımlar elde edilmiştir. Koç Topluluğu fikrî haklar konusunda, Topluluk çapında ve şirketler özelinde çeşitli hedeflerle gelişimini sürdürmekte ve izlemektedir. Bununla birlikte, fikrî haklara yapılan yatırımları değere dönüştürebilmek üzere farklı inisiyatifler üzerine çalışmalara devam etmektedir.

8.500'ün üzerinde marka, 2.950'nin üzerinde patent ailesi ile 5.900'ün üzerinde patent, 900'ün üzerinde endüstriyel tasarım ve 6.500'ün üzerinde internet alan adından oluşan Koç Topluluğu fikrî haklar portföyü, Türkiye'nin en büyük fikrî haklar portföyüdür. Bununla birlikte, Koç Topluluğu şirketleri bu portföyü her yıl inceleyerek iş hedeflerini daha da destekleyecek bir yapıya getirmek için çalışmaktadır.

Koç Topluluğu şirketleri, 2025 yılında toplam 317 patent ve faydalı model başvurusunda bulunmuştur.

Türkiye'nin patent şampiyonu olan Koç Topluluğu şirketleri, yıllardır Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından yayımlanan en çok patent başvurusu yapan yerli şirketler sıralamalarında yer almakta ve farklı kategorilerde ödüller kazanmaktadır.

Koç Topluluğu, Türkiye'deki fikrî haklar ekosisteminin gelişmesini ve fikrî hakların ticari hayatta daha aktif biçimde kullanılmasını sağlamak üzere birçok çalışmaya öncülük etmekte ve çeşitli seminerler ve konferanslar vasıtasıyla bu alandaki tecrübesini paylaşmaktadır.

Araştırma Geliştirme

Koç Topluluğu şirketleri, faaliyet gösterdikleri sektörlerde ar-ge, inovasyon yatırımları ve uluslararası iş birlikleriyle öncülük yaparken, aynı zamanda Türkiye'nin ar-ge ekosistemine önemli katkılar sağlamıştır.

Koç Topluluğu 2025 yılında 31,8 milyar TL'yi aşan ar-ge yatırımı gerçekleştirmiştir.

Koç Topluluğu şirketleri, faaliyet gösterdikleri sektörlerde gerçekleştirdikleri ar-ge ve inovasyon yatırımları ile uluslararası iş birlikleri sayesinde somut çıktılar ve yüksek katma değer üretmiş; bu çalışmalar Türkiye'nin ar-ge ekosisteminin kapasitesinin ve rekabet gücünün artmasına önemli ölçüde katkı sunmuştur.

2025 yılında 31,8 milyar TL'yi aşan ar-ge yatırımı gerçekleştiren Koç Topluluğu Türkiye özel sektör ar-ge harcamasının yaklaşık %6'sını¹ oluşturmaktadır. 37 ar-ge merkezi, 1 tasarım merkezi, 4 teknokent ar-ge ofisi ile Türkiye'nin en fazla ar-ge ve tasarım merkezine sahip topluluğu olarak 6.736 TZE² ar-ge personeli ile Türkiye'de istihdam edilen özel sektör ar-ge personelinin yaklaşık %3'üne³ ev sahipliği yapmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) Projeleri

TÜBİTAK'ın "Ufuk Avrupa En Başarılı Türk Sanayi Kuruluşları" listesinde, **Ford Otosan** fon büyüklüğü ve proje sayısına göre 2'nci, **Arçelik** ise proje sayısına göre 1'inci sırada yer almıştır. **Tofaş** ve **Tüpraş** her iki listede de ilk 5'te konumlanırken, **Koç Üniversitesi** "En Başarılı Araştırma Kuruluşları" listesinde fon büyüklüğüne göre 1'inci, proje sayısına göre 2'nci olmuştur⁴. Koç Üniversitesi, "2024

Araştırma Üniversiteleri Performans İzleme Endeksi"⁵ ile "2025-2026 URAP Akademik Performansa Göre Üniversite Sıralaması"nda Türkiye'de yeniden 1'inci sırada yer almıştır⁶.

- **Arçelik**, XR gözlükler ve 5G entegrasyonunu içeren VERGE projesini tamamlamış; ITEA4 kapsamında Genius ve Homepot Eureka projelerine başlamıştır.
- **Arçelik-LG**, CHIPS-2025-IA çağrısına başvuru gerçekleştirmiştir.
- **Aygaz**, WLGA⁷ 2024'te 1'incilik kazanmış; Corporate Startup Day'de En İyi Kurum İçi Girişimcilik Projesi ödülünü almıştır.
- **Ford Otosan**, Ufuk Avrupa'da H2Upscale, Ecoplast, Mosaic ve Shift2SDV projelerinde yer almış; EIT⁸ Manufacturing BrakeAM projesini başlatmıştır.
- **KoçDigital**, AIDT4WIND Horizon CETP projesinin koordinasyonunu üstlenmiş; GREENFAB-X Horizon Chips JU projesi onay almıştır.

(1) TÜİK "2024 sektöre ve finans kaynağına göre gayrisafi yurt içi ar-ge harcamasının dağılımı" verileri ve Koç Topluluğu şirketlerinin 2024 yılındaki verileri baz alınarak hesaplanmıştır.

(2) TZE: Tam Zaman Eşdeğer

(3) TÜİK "2024 meslek grubu ve sektöre göre ar-ge insan kaynağı" verileri ve Koç Topluluğu şirketlerinin 2024 yılındaki verileri baz alınarak hesaplanmıştır.

(4) TÜBİTAK Ufuk Avrupa web sitesi: <https://ufukavrupa.org.tr/>

(5) <https://www.yok.gov.tr/tr/news/arastirma-universiteleri-2025-siralamasi-aciklandi-WJaoS>

(6) <https://newtr.urapcenter.org/>

(7) World Liquid Gas Association - Dünya Likit Gaz Birliği

(8) European Institute of Innovation and Technology - Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü

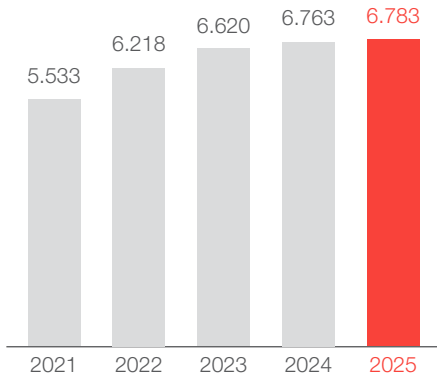
Araştırma Geliştirme

Koç Topluluğu, teknoloji, ar-ge ve inovasyon odaklı büyümeye büyük önem vermektedir.

Koç Topluluğu Şirketleri Toplam Ar-Ge Personeli

%23

2021-2025 Artış



- **Koçfinans**, IRA-SME kapsamında koordinatörlüğünü yürüttüğü kestirimci bakım projesini hayata geçirmiştir.
- **KoçMedical | Bıçakcılar**, NATO SPS (Science for Peace and Security) programına proje başvurusu yapmıştır.
- **KoçSistem**, EUREKA 40'ıncı Yıl Başarı Hikâyeleri kapsamında seçilmiş; ITEA4 yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra yeni bir projeye kabul almıştır.
- **Koçtaş**, ITEA4'te CAPE ve SINTRA projelerine devam etmiş; AI-Cyber başvurusu ve DIANA Faz 1 çağrısına başvuru gerçekleştirmiştir.
- **Setur**, ITEA4 Hospitality projesi ve Türkiye-İspanya ikili iş birliği kapsamında yürütülen XAI projesiyle EUREKA etiketi almıştır.
- **Tofaş**, 2025 yılı boyunca 22 Avrupa Birliği projesi yürütmüştür.
- **TürkTraktör**, ITEA4 tarafından desteklenen EFICAS projesini başarıyla tamamlamıştır.
- **Tüpraş**, Ufuk Avrupa kapsamında IS2H4C, Eastern Lights, HERMES, SUNFUSION, FUEL-UP, ICO2NIC ve FlexIndustries projelerinde yer almıştır.
- **Unvest**, EIC Heartwise ve EUROHPC QEC4QEA projeleriyle kabul almış; Eurostars kapsamında yeni bir projeye başlamıştır.
- **WAT**, Ufuk Avrupa R-PODID, EUREKA/ XECS Mainverse ve Business Finland projelerini sürdürmüş; Interreg NextMed kapsamında yeni bir başvuru yapmıştır.
- **Yapı Kredi Bankası**, TÜBİTAK 1707 kapsamında Yapay Zekâ Destekli POS ve SoftPOS Otomasyonu projesini başlatmıştır.
- **Yapı Kredi Teknoloji**, AB destekli TRUMAN projesine başlamış, EUROHPC Benchmark Access projesini tamamlamış ve STB RiP çağrısına başvurmuştur.

İnovasyon İş Birlikleri, Projeler ve Platformlar

- **Arçelik**, güneş enerjili buzdolabı ve ısı pompalı bulaşık makinesiyle *TIME - The Best Inventions of 2025* listesine girmiştir.
- **Arçelik-LG**, İTÜ ile iş birliği protokolü başlatmış; MEXT ve ENOSAD iş birliğiyle AutoXperience Day etkinliğini düzenlemiştir.
- **Ford Otosan**, TÜBİTAK 1833-SAYEM kapsamında hidrojen teknolojileri ve sürdürülebilir atık yönetimi projelerinde yer almıştır.
- **Ford Otosan**, FOUS projesiyle Döngüsel Ekonomi kategorisinde ödüllendirilmiş, COP Sustainable Business platformunda örnek gösterilmiş ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Ödülleri'nde 2'ncilik kazanmıştır.
- **Koç Bilgi ve Savunma**, TÜBİTAK 1007 kapsamında geliştirilen MALAMAN projesi için MSB ile seri üretim sözleşmesi imzalamış; D-SATEL sistemi için satışlara başlamıştır.
- **Koç Üniversitesi**, Arçelik ve Ford Otosan iş birliğiyle sac levha metallerin mekanik özelliklerini ölçmeye yönelik sensör geliştirme projesini başlatmıştır.
- **KoçMedical**'in yeni ürünleri iğnesiz valf, yeni teknolojik özelliklere sahip ameliyat masası ve yerli led başlıklı ameliyat lambası Medica Düsseldorf ve ARAP Health 2025 Fuarı'nda tanıtılmış, üretimlerine başlanmıştır. Üretim teknolojileri alanında da kateter ürün gamında uçtan uca otomasyon çalışmaları tamamlanmıştır.
- **KoçMedical | Bıçakçılar**, ameliyat ekipmanları için tasarım tescil ve patent başvuruları yapmış; MDR süreçleri için resmi test akreditasyonu almıştır.
- **KoçSistem**, UBMK 2025'teki yayınıyla 1'incilik kazanmış; Bilişim 500'de 8 kategoride lider olmuş ve Brand Finance tarafından en değerli bilişim markası seçilmiştir.
- **Unvest**, TÜBİTAK TEYDEB 1711 kapsamında çok paydaşlı proje sözleşmeleri imzalamış; TÜBİTAK 1004'te sözleşme aşamasına geçen tek platform olmuştur.
- **WAT**, TÜBİTAK 1832 ve 1833 yeşil dönüşüm projeleri yürütmüş; ISO Yeşil Dönüşüm Ödülleri'nde Çevre Dostu Ürün 1'inciliğini kazanmıştır.
- **Koçtaş**, Tanı iş birliğiyle geliştirilen Joyalty ile Bilişim Zirvesi, ZMD ve RDCONF'te; Glov iş birliğiyle geliştirilen yapay zekâ tabanlı Ürün Asistanı ile RDCONF'te ödüllendirilmiştir.
- **Setur**, CIO Awards 2025'te Stratejik Dönüşüm Liderleri; Future of AI & Cloud'ta AI Transformation and Implementation kategorilerinde ödül almıştır.
- **Koçfinans**, yapay zekâ destekli akıllı kredi yönetimi ve Agentic AI tabanlı kurumsal asistanını devreye almış; çeşitli konferanslarda bildiriler sunmuştur.
- **TürkTraktör**, Tarlam Cepte uygulamasındaki yapay zekâ destekli TrakBot'u ve TTConnect sistemini ürünlerine entegre etmiştir.
- **Tofaş**, TÜBİTAK 1515 kapsamında Bursa'da yapay zekâ odaklı ar-ge laboratuvarı kurmuş, İzmir Ar-Ge Merkezi ile üniversite iş birlikleri yürütmüş ve toplam 110 bilimsel yayın gerçekleştirmiştir.
- **Otokar**, elektrikli otonom e-Centro ile TÜV Rheinland testlerini tamamlamış, ALPAR insansız kara aracını tam otonom hâle getirmiş ve e-Kent elektrikli otobüsünü Busworld'de tanıtmıştır.
- **KoçDigital**, IDC MarketScape 2025'te IoT entegrasyonunda lider, yapay zekâ hizmetlerinde Vendors to Watch arasında yer almış, Roketsan iş birliğiyle geliştirdiği platformla IDC Future Enterprise Awards'ta 2'ncilik kazanmıştır.
- **Tüpraş**, Koç Üniversitesi KÜTEM, KUHy ve İTÜ ile iş birlikleri yürütmüş, hidrojen ve karbon yakalama projeleriyle 12'nci Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde Karbon Yönetimi kategorisinde 1'incilik almıştır.
- **Yapı Kredi**, FRWRD Programı kapsamında 18 iş birliği gerçekleştirmiş; FRWRD Global Londra ve Dubai programlarıyla girişimleri uluslararası ekosistemlerle buluşturmuştur.

Enerji

Yatırımlarımız, güçlü markalarımız ve tüketiciye verdiğimiz değer ile büyüyen Türkiye'nin enerjisiyiz.





Enerji

Petrol sektöründeki gelişmeler

2025 yılına 76,5 ABD doları/varil seviyesinden başlayan Brent ham petrol fiyatı, dönemsel jeopolitik gerilimlerin yol açtığı kısa süreli yükselişlere rağmen pandemi öncesi ortalama seviyelere gerileyen talep büyümesi ve OPEC+ kesintilerinin kaldırılmasının etkisiyle yıl boyunca genel olarak düşüş eğiliminde seyretmiş ve yılı 62,6 ABD doları/varil seviyesinde tamamlamıştır. Yıl içinde özellikle İsrail-İran savaşı ile İran, Rusya ve Venezuela'ya yönelik yaptırımların sertleşmesi arz tarafında endişeye neden olsa da bu gelişmeler fiyatlar üzerinde kalıcı bir etki yaratmamıştır.

ABD'nin başta Çin olmak üzere ticarete önemli gümrük vergisi uygulama tehditleri ve kararları, küresel büyüme endişesi yaratırken petrol tüketiminde dalgalı bir seyre neden olmuştur. Ayrıca, OPEC+'ın 2,2 milyon varil/gün düzeyindeki gönüllü kesintiyi yıl içindeki toplantılarla kademeli olarak geri çekmesi, zayıf talep koşullarında arzı artırarak fiyatlar üzerindeki aşağı yönlü baskıyı güçlendirmiştir. Bu çerçevede 2025 yılı, küresel makro zayıflığın ve arz tarafındaki esnekliğin belirleyici olduğu aşağı yönlü bir fiyat dinamiğiyle şekillenmiştir.

Yılın ilk yarısında petrol ürünleri kârlılıkların geçen yılın aynı dönemine göre daha düşük seyretmiş olsa da rafineri kapasite kayıpları, sıkılaşan yaptırımlar, mevsimsel talep artışı ve bakım sezonunun etkisiyle ekim ayı ortasından itibaren ürün kârlılıklarında belirgin bir toparlanma görülmüş ve seviyeler geçen yılın üzerine çıkmıştır.



Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) Aralık verilerine göre 2025 yılında Türkiye benzin ve jet yakıtı talebi %16, motorin talebi ise %4'lük artış ile büyümesini sürdürmüştür.

Elektrik sektöründeki gelişmeler

Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) verilerine göre, 2025 yıl sonunda Türkiye'nin elektrik kurulu gücünün (122 GW) %26'sını hidroelektrik santralleri, %20'sini doğal gaz santralleri, %18'ini kömür santralleri, %12'sini rüzgâr enerji santralleri, %21'ini güneş enerjisi santralleri, %4'ünü ise diğer yenilenebilir ve termik santraller oluşturmaktadır. Türkiye'de 2025 yılında önceki yılın %2 üzerinde 361 TWh elektrik tüketilmiştir.

LPG sektöründeki gelişmeler

Türkiye dünyanın 10'uncu, Avrupa'nın 2'nci büyük LPG pazarıdır. En güncel Dünya LPG Birliği verisine göre, otogaz tüketiminde de Rusya'nın ardından dünyanın 2'nci büyüğüdür. Türkiye, aynı zamanda dünyanın en büyük LPG'li araç filosuna ve istasyon ağına sahiptir.

EPDK Aralık ayı verilerine göre 2025 yılında LPG tüketimi önceki yıla göre %4,7 daralma ile 3,9 milyon ton, otogaz pazarı %4,8 daralma ile 3,3 milyon ton, tüpgaz pazarı ise %4,8 daralma ile 0,5 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye'deki toplam LPG talebinin dağılımı %83 otogaz, %14 tüpgaz ve %3 dökmegaz olmuştur.



Enerji Sektöründe Koç Topluluğu

Koç Topluluğu
Türkiye'nin enerji
ihtiyacını karşılamada
öncü rolünü
sürdürmektedir.

Şirketler ve İç Piyasa Pozisyonları

Tüpraş

Türkiye'nin **en büyük rafinaj**
kapasitesine sahip enerji şirketi

Aygaz

#1 LPG dağıtım şirketi
#1 Tüpgaz
#2 Otogaz

Opet

#2 Akaryakıt dağıtım şirketi

Entek

Elektrik üretim sektörünün büyüyen
oyuncusu

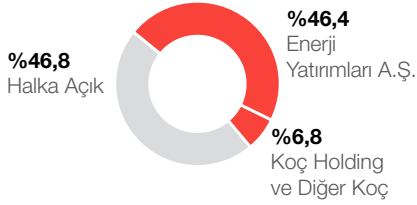
Rekabet Avantajları

- Yüksek rafineri kompleksitesi
- Çok çeşitli ham petrol işleme kapasitesi
- Orta Doğu'daki petrol üreticilerine olan yakın konum
- Deniz ve raylı taşıma filosu, limanları ile güçlü lojistik avantaj
- Yaygın ticaret ağı ile ikmal ve satış zincirinde ilave katma değer
- Nitelikli insan gücü
- Yüksek depolama kapasitesi
- Yaygın LPG ve akaryakıt dağıtım ağı
- Güçlü marka değeri
- Yüksek ve sürdürülebilir müşteri memnuniyeti
- Sürdürülebilirlik alanında sektörün önde gelenlerinden
- Yenilikçi uygulamaları ile geleceğin teknolojilerine yatırımda öncü

Tüpraş, Türkiye'nin en büyük sanayi şirketi konumundadır.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

Türkiye'nin **rafinaj kapasitesinin %70'ine sahip**
Benzin, motorin, jet yakıtı ve fuel oilden oluşan toplam **akaryakıt pazarında lider**

Uluslararası Pozisyon

Avrupa'nın **7'nci**, dünyanın **36'nci** büyük **rafinaj kapasitesi**

Finansal Göstergeler

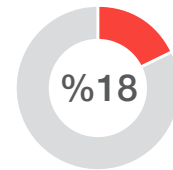
(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	1.060.730	830.356	-%22
Faaliyet Kâr ²	52.692	48.559	-%8
Vergi Öncesi Kâr	41.552	43.769	%5
Net Kâr ³	23.973	29.523	%23

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kârıdır.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



1955'ten bu yana faaliyet gösteren rafineri şirketlerinin 1983'te birleşmesiyle oluşan Tüpraş'ın; Kocaeli, İzmir, Kırıkkale ve Batman'da yer alan 4 rafinerisinin toplam yıllık ham petrol rafinaj kapasitesi 30 milyon tondur. Tüpraş, %79,98'ine sahip olduğu Ditaş, %99,23'üne sahip olduğu Entek, %41,67 iştiraki olan Opet Petrolcülük A.Ş. ve her birinin %100'üne sahip olduğu Körfez Ulaştırma A.Ş., Tupras Trading Ltd ve Tupras Ventures ile yarattığı katma değer ve toplam geliriyle Türkiye'nin en büyük sanayi şirketi konumundadır.

Şirket, ülkemizin akaryakıt ihtiyacını karşılama görevini emniyetli işletme anlayışıyla yerine getirmiş; 2025 yılında ham petrol ve yarı mamul dâhil 28,1 milyon ton toplam şarj ve %93,6 kapasite kullanımıyla 26,8 milyon ton ürün üretmiştir. 23,4 milyon ton yurt içi satışla ülke talebinin büyük kısmı karşılanırken, ihracat ve transit satış dâhil 29,4 milyon ton satış hacmi sağlanmıştır. Ayrıca, 2025 yılında Entek tarafından 1,0 TWh'ı yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanmak üzere toplam 1,2 TWh üretimden elektrik satışı gerçekleştirilmiştir.

Şirket, nitelikli insan kaynağı ve küresel rekabet gücü ile hissedarları, iş ortakları ve Türkiye için katma değer yaratmaya devam etmektedir.

Stratejik dönüşüm yolculuğunda atılan adımlar

Türkiye enerji sektöründe 70 yıldır öncü konumunu sürdüren Tüpraş, iklim kriziyle mücadele ve düşük karbon ekonomisine geçiş yolculuğunu şekillendirirken, Koç Holding'in topluluk vizyonu ile de uyumlu hareket etmektedir. Tüpraş, Stratejik Dönüşüm Planı dâhilinde mevcut varlıklarını sürdürülebilir kârlılık yaklaşımıyla yönetirken, bu alandan yarattığı kaynak ile düşük karbon ekonomisine geçişi destekleyen yeni alanlara da yatırım yaparak Türkiye enerji sektörünün dönüşümüne liderlik etmeyi hedeflemektedir. 2021 yılında ilk defa



açıklanan Stratejik Dönüşüm Planı piyasa dinamiklerine ve jeopolitik gelişmelere hızlıca yanıt verebilmek adına Nisan 2025'te güncellenmiştir. Revize edilen plan kapsamında Şirket'in dönüşüm odağı ve yatırım taahhütleri birçok alanda artırılmış veya muhafaza edilmiştir. Bunun yanında, üretim faaliyetlerinden kaynaklanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının önemli bileşenlerinden hidrojene yönelik yeşil dönüşümün global ölçekte yavaş ilerlemesi nedeniyle, azaltım hedefleri sektör ve operasyonel koşullarla uyumlu olacak şekilde güncellenmiştir. 2017 baz yılına göre emisyon azaltım hedefi 2030 için %20'ye, 2035 için ise %25'e revize edilmiştir.

Tüpraş Stratejik Dönüşüm Planı kapsamında dört iş alanına odaklanmıştır.

Sürdürülebilir Rafinaj

Rafinajda mevcut kapasite muhafaza edilirken, emisyon azaltım odaklı projelere, petrokimya sektörü veya kısa vadede geri dönüşü olan yatırımlara odaklanılarak mevcut varlıklarla daha değerli ürünlerin daha düşük emisyonla üretilmesi hedeflenmektedir.

Tüpraş rafinerilerinde enerji verimliliği faaliyetleri kapsamında 2025 yılında 112 adet enerji verimliliği projesi gerçekleştirilmiş ve yıllık 2.448 TJ seviyelendirilmiş enerji tasarrufu ile 142.940 ton CO₂ yıllıklandırılmış emisyon azaltımı sağlanmıştır. 2025 yılı sonunda CO₂ emisyonları 2017 baz yılına kıyasla %17 gerilemiştir. Dünyadaki rafinerilerin enerji verimliliği performansını ölçmede kullanılan enerji yoğunluğu endeksi değeri 2025 yılında 90 olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılında su tasarrufu projeleri ile 3,2 milyon m³'ün üzerinde su tasarrufu sağlanmıştır.

Sürdürülebilir rafinaj alanında katma değeri yüksek kimyasal ürünler üretmek amacıyla 2024'te yatırım kararı alınan Propilen Projesi yatırımları İzmit ve İzmir rafinerilerinde yapılacaktır. Toplam 271 milyon ABD doları yatırım tutarına sahip projeler ile yılda 180.000 ton propan/propilen üretilmesi ve ünitelerin 2027'de devreye alınması planlanmaktadır.

İzmir ve İzmit rafinerilerinde temel mühendislik çalışmaları tamamlanan Alkilasyon Projesi'nde fizibilitenin uygun olması hâlinde ünitenin 2030 yılının son çeyreğinde devreye alınması öngörülmektedir.

Sıfır Karbonlu Elektrik Üretimi

Tüpraş, sıfır karbonlu elektrik üretiminde lider olma hedefiyle, ilk adım olarak 2021 yılında Batman Rafinerisi'nde 2 MW Lisanssız GES santralini devreye almıştır. 2022 yılında toplam 442 MW kapasiteli Entek Elektrik Üretim A.Ş. Tüpraş bünyesine katılmış ve devam eden büyüme ile Stratejik Dönüşüm Planı'nda yer alan kurulu güç hedeflerine ulaşmada önemli bir aşama kaydedilmiştir. Bir yandan da rafinerilerde güneş ve rüzgâr enerjisi santrallerinin kuruluma yönelik çalışmalara devam edilmiştir. Bu kapsamda rafinerilerde 31,9 MWe'nin kurulumu tamamlanmış olup, toplam 91,2 MWe'lik projeler devam etmektedir. Ayrıca, Tekirdağ'da 40,5 MWe lisanssız GES projelerinin ÇED ve imar süreçleri devam etmektedir.

2025 yılı itibarıyla Tüpraş'ın sıfır karbonlu elektrik üretim kapasitesi, bağlı ortaklığı Entek ve rafinerileri toplamında 410,6 MWe'e (449,7 MWm) ulaşmıştır. Entek'in ilk yurt dışı yatırımı olan ve 178,5 MWe kurulu güce sahip olacak Romanya Niculesti GES'in inşaatına 2025'in son çeyreğinde başlanmış; projenin ekipman, inşaat ve kurulum sözleşmelerinin büyük kısmı imzalanmıştır. Projenin finansman çalışmalarına devam edilmektedir.

Depolamalı üretim taahhüdü ile ön lisans alınan toplam 718,3 MW'lık 12 projeden, yaklaşık 348 MWe kapasiteye sahip 6 proje için ÇED olumlu kararı çıkmış olup, diğer projelerin ÇED süreçleri devam etmektedir. 99,9 MWe üretim ve depolama kapasitesine sahip olacak Büyükkışla RES için tüm izinler ve gerekli anlaşmalar tamamlanmış ve 2025 yılı sonunda inşaat başlanmıştır. Bu proje Tüpraş'ın ilk depolamalı santrali olması nedeniyle dönüşüm planlarında önemli bir mihenk taşı olarak göze çarpmaktadır.

Stratejik Dönüşüm Planı'nın 2025'te güncellenmesiyle Tüpraş'ın 2030 ve 2035 sıfır karbonlu elektrik kapasite hedefleri sırasıyla 1,6 GW ve 2,5 GW olarak revize edilmiştir (önceki 1 GW ve 2,5 GW).



Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı Üretimi

Tüpraş, havacılık sektörünün sürdürülebilir dönüşümüne katkı sağlamak amacıyla İzmir Rafinerisi'nde bitkisel ve hayvansal atık yağlardan sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF-Sustainable Aviation Fuel) üretimi için yatırım planlamaktadır. Honeywell UOP Ecofining™ teknolojisiyle kurulacak üniteye yönelik detay mühendislik ve EPC (Engineering, Procurement, Construction-Mühendislik, Tedarik, İnşaat) teklifleri alınmış olup, nihai yatırım kararı alınmasına yönelik süreç devam etmektedir. Öngörülen yatırım ışığında yeni tesisin 2028 sonunda devreye alınması ve yıllık yaklaşık 300.000 ton SAF üretmesi hedeflenmektedir. Üretim aşamasına geçildiğinde hammadde tedarikinin sürekliliğini sağlamak amacıyla yıllık ihtiyacın en az 300.000 tonluk kısmı 2029-2039 dönemi boyunca güvence altına alınmıştır. Ayrıca, Türk Hava Yolları ve Pegasus ile SAF tedarikine yönelik iyi niyet anlaşması imzalanmıştır. Bu iş birlikleri SAF tedarikine ilişkin yurt içinde yapılan ilk anlaşma olma özelliğini taşımaktadır.

Stratejik Dönüşüm Planı'nın 2025'te güncellenmesiyle SAF üretimine yönelik planlar öne çekilmiştir. Buna göre, 2026 yılı itibarıyla mevcut üniteler kullanılarak yıllık yaklaşık 10.000 tona kadar atık bitkisel ve hayvansal yağlar işlenerek co-processing yöntemi ile SAF üretimi yapılması planlanmaktadır.

Yeşil Hidrojen

Türkiye'nin en büyük hidrojen üreticisi olan Tüpraş, elektrolizörlerle yeşil hidrojen üretimine odaklanarak 2028-2030'da üretime başlamayı, 2030'da SAF süreçlerinde kullanmayı ve 2035'te 350 MW elektrolizör kapasitesine ulaşmayı hedeflemektedir. Yeşil hidrojen adaptasyonunun beklenen ivmeyi yakalayamaması ve öngörülen hızda ölçeklenememesi nedenleriyle kapasite hedefleri ertelenmiş olsa da Tüpraş, yeşil hidrojen teknolojilerine yatırım yapmaya ve Koç Üniversitesi Hidrojen Teknolojileri Araştırma Merkezi (KUHyTech) ile ar-ge çalışmalarını desteklemeye devam etmektedir. Stratejik Dönüşüm Planı'nın 2025'te güncellenmesiyle 2030 ve 2035 kapasite hedefleri sırasıyla 128 MW ve 350 MW olmuştur (önceki 400 MW ve 1 GW).

Ar-ge kapsamında yürütülen çalışmalar

Tüpraş'ta rafineri sürdürülebilirliğini ve kârlılığını destekleyen ar-ge çalışmaları sürdürülebilir rafinaj, dijital ve ticari çözümler ekipleri tarafından yürütülmekte; Stratejik Dönüşüm Planı kapsamındaki karbon yakalama, temiz hidrojen, yenilenebilir yakıtlar, enerji verimliliği ve döngüsel ekonomi gibi alanlardaki ar-ge faaliyetleri ise ilgili uzman takımlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ar-ge Merkezi'nin kuruluşundan bu yana toplam 104 patent ve faydalı model

başvurusu yapılmış olup, 2025 itibarıyla 52 ulusal ve 21 uluslararası olmak üzere toplam 73 aktif patent ile 53 tescilli marka bulunmaktadır. 2025'te ayrıca bir adet yeni ulusal marka başvurusu yapılmıştır.

Fırsat eşitliği ve çeşitlilik

“Eşitlik için Enerjimiz Bitmez” diyerek kapsayıcı, eşitlikçi, adil, insan haklarına saygılı ve emniyetli bir çalışma ortamını tüm süreçlerinin merkezinde tutan Tüpraş, her yeni işe alımda iki kişiden birinin kadın olması hedefiyle çalışmaktadır.

Toplumsal faydada kapsayıcılık

Tüpraş, “Enerjimiz Geleceğe” diyerek toplumsal fayda yaratan projeleriyle farkındalık oluşturmayı ve yerel kalkınmaya katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Şirket, Koç Holding’in Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Nesiller Boyu Eşitlik Forumu’ndaki küresel liderliğindeki taahhütlerine katkı sağlamak üzere Teknoloji ve İnovasyonda Kadın Programı’nı geliştirmiştir. Bu kapsamda, MEB TEGM iş birliğiyle 7 ilde 46 ortaokulda kurduğu Teknoloji ve Tasarım Atölyeleriyle %49’u kız öğrenciler olmak üzere yaklaşık 134.000 öğrenciye ulaşmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

2026 yılında Tüpraş net rafineri marjının 6-7 ABD doları/varil seviyelerinde olması öngörülmektedir. Şirket 2026 yılında, %95-100 kapasite kullanımıyla yaklaşık 29 milyon ton üretim ile ~30 milyon ton toplam satış hacmi gerçekleştirmeyi ve yaklaşık 700 milyon ABD doları yatırım harcaması yapmayı hedeflemektedir.

Ditaş

Hisselerinin %79,98’i Tüpraş’a ait olan Ditaş, toplam 17 tanker ve yaklaşık 711.891 DWT’luk taşıma kapasitesi ile Türkiye bayraklı en büyük tanker filolarından birine sahiptir. Tüpraş’ın ihtiyacı olan römorkörcülük ve palamar hizmetleri; 12 adet römorkör, 6 adet palamar botu, 1 adet servis botu, 2 acente botu, 1 adet pilot botu ve 1 adet katı atık teknesi ile



sürdürülmektedir. Ditaş, 2025 yılında 9,7 milyon ton ham petrol ve 8,3 milyon ton petrol ürünü taşımıştır.

Körfez Ulaştırma

Tüpraş’ın %100 iştiraki olan Körfez Ulaştırma, 2025 yılında 2,4 milyon ton akaryakıt ve ara ürün taşıması; Ankara-Körfez limanları arasında 2 farklı şirkete ait 172 adet ve 34 adet Tüpraş adına konteyner sevkiyatı emniyetle gerçekleştirmiştir. Ayrıca, Halkalı-Kapıkule uluslararası demiryolu yük parkurunda faaliyete başlanarak 85 tren seferi başarıyla tamamlanmıştır. Körfez Ulaştırma; 5’i dizel, 9’u hibrit olmak üzere toplam 14 lokomotif ve 547’si akaryakıt, 34’ü platform olmak üzere toplam 581 vagon ile seferlerini sürdürmektedir. Körfez Ulaştırma’nın faaliyete başladığı 2017 yılında %62 olan demiryolu taşımacılığının toplam karayolu ve demiryolu taşımacılığı içindeki payı 2025 yılında %94 olarak gerçekleşmiştir.

Tupras Trading Ltd

İngiltere’de faaliyetlerini sürdüren ve hisselerinin tamamı Tüpraş’a ait olan Tupras Trading Ltd, küresel enerji ticaretinde kapsamını genişleterek biyoyakıt ve bitüm alanlarında stratejik adımlar atmıştır. Tupras Trading Ltd 2025 yılında toplam 4,3 milyon ton ürün ticareti, Tüpraş rafinerilerinin ihtiyacına

yönelik 9,5 milyon ton spot ham petrol ve 1,7 milyon ton üçüncü taraf işlemi gerçekleştirmiştir.

Entek¹

Entek; 8 adet HES (263 MWe), 1 adet RES (50 MWe), 1 adet hibrit RES ve GES (66 MWe) ve Kocaeli’de kurulu 1 adet doğal gaz çevrim santrali (112 MWe) dâhil toplam 490 MWe elektriksel kurulu güce sahiptir.

Entek 2025’te yaklaşık 2,0 TWh satış gerçekleştirmiştir. Satış miktarının 1,2 TWh’lık kısmı üretimden yapılan satışlar olup, sıfır karbon elektrik tesislerindeki üretimden yapılan satışların miktarı 1,0 TWh’tır.

Tupras Ventures

Tupras Ventures, enerji dönüşümü ve operasyonel teknolojiler alanlarında yatırımlar yapmakta olup, 2030’a kadar girişim sermayesi yatırımları için 50 milyon ABD doları ayırmıştır.

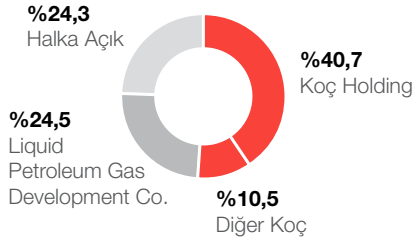
(1) Entek hakkında detaylı bilgi sayfa 84-85’te yer almaktadır.

Aygaz LPG sektörünün kesintisiz lideri konumundadır.

AYGAZ



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

Kurulduğu 1961 yılından bu yana **LPG sektörünün lideri**
Toplam LPG pazarında **%26,3** pazar payı ile **lider**

Uluslararası Pozisyon

2022 yılında faaliyete başlayan United Aygaz LPG ile Bangladeş tüplü gaz pazarında **%9,3** pazar payı

Finansal Göstergeler

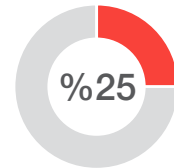
(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	107.034	89.658	-%16
Faaliyet Kâr ²	1.057	2.106	%99
Vergi Öncesi Kâr	3.462	5.860	%69
Net Kâr ³	2.778	4.997	%80

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kârıdır.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



1961 yılında kurulan Aygaz, LPG sektöründe faaliyet gösteren halka açık ilk ve tek şirket konumundadır. Şirket, İstanbul Sanayi Odası'nın 2025 yılında yayınladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nda 2024 finansal sonuçlarıyla 24'üncü sırada yer almaktadır. 2003 yılından bu yana gerçekleştirilen bağımsız araştırma sonuçlarına göre Aygaz, tüpgaz ve otogaz segmentlerinde sektörün yüksek müşteri memnuniyetine sahip öncü marka ünvanını kesintisiz bir biçimde sürdürmektedir.

Etkin bayi ve dağıtım ağıyla hizmet sunan Aygaz, 2025 yılında da sektör liderliğini sürdürmüştür.

Aygaz, 2025 yılında 2,4 milyon ton toplam LPG satışı gerçekleştirmiştir. Türkiye çapında Aygaz ve Mogaz markalarıyla hizmet veren Aygaz'ın 1.969 tüpgaz bayisi bulunmaktadır. Şirket, tüpgaz pazarında hem müşteriye yakınlığı hem de hizmet hızı ve kalitesiyle sektör liderliğini sürdürmüştür; 2025 yılında toplam yaklaşık 230.000 ton tüpgaz satışı gerçekleştirmiştir.

1.985 lisanslı otogaz istasyonu ile Türkiye'nin en yaygın otogaz dağıtım ağlarından birine sahip olan Aygaz'ın 2025 yılındaki otogaz satışları yaklaşık 770.000 ton olarak gerçekleşmiştir.

Aygaz, taşıma kapasitesi 67.000 m³ olan özel donanımlı 4 LPG tankeri ile tedarik zinciri süreçlerine değer katan deniz taşımacılığı faaliyetlerini %100 bağlı ortaklığı Anadoluhisarı Tankercilik A.Ş. üzerinden yürütmektedir. Tedarik zincirinin tüm aşamalarında etkinliğini artırmak ve arz güvenliğini güçlendirmek amacıyla 93.000 m³ kapasiteli yeni bir VLGC (Very Large Gas Carrier) alımı için 2028 yılında teslim alınmak üzere gemi inşa sözleşmesi imzalamıştır.

Aygaz ve bağlı ortaklıkları 2025 yılında ağırlıklı olarak tüplerin yenilenmesi, tesislerin ve otogaz istasyonlarının modernizasyonu, Osmaniye tüp üretim



fabrikası yatırımları ve tüp, çevre, güvenlik ve dijital dönüşüm başlıklarında olmak üzere 1,6 milyar TL tutarında yatırım harcaması gerçekleştirmiştir.

Karbon dönüşümü çalışmaları

Koç Holding'in iklim kriziyle mücadele yolunda 2050 yılına kadar karbon nötr olma hedefi doğrultusunda başlattığı, somut ve uygulanabilir adımları içeren Karbon Dönüşüm Programı'nın bir parçası olan Aygaz, 2030 yılı için Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %50 azaltım hedefi ve 2050 karbon nötr taahhüdünü açıklamıştır.

2025 yılında sera gazı emisyonu doğrultma çalışmalarına devam edilmiştir. Bu çerçevede 2021 yılında 1,19 tCO₂e / milyon TL olan karbon ayak izi yoğunluğunun 2025 yılında 0,13 tCO₂e /milyon TL olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir. Ayrıca, tesislerde gerçekleştirilen verimlilik projeleri ile 252 ton CO₂e salımı azaltılmıştır. Aygaz, karbon ve enerji dönüşümü hedefleri doğrultusunda yenilenebilir enerji kaynağı yatırımı olan Manisa GES Projesi kapsamında 1,59 MW kurulu güç ile iki tesisinin enerji tüketimine denk gelen 2.900 MWh'lık enerji ihtiyacını güneş enerjisinden karşılamaktadır. Bu yenilenebilir enerji yatırımı ile 1.250 ton CO₂e salımı engellenmektedir.

Ar-ge çalışmaları

Türkiye LPG sektörünün ilk ve tek ar-ge merkezine sahip olan Aygaz, sektörde öncü konumunu sürdürerek yeni ürün, makine ve proses geliştirme, alternatif yakıt ve temiz enerji konularındaki ar-ge çalışmalarına devam etmektedir. 2025 yılında otomasyon, akıllı cihazlar, yapay zekâ, dijitalleşme, LPG kullanım alanlarını artırma, emisyon seviyelerini ve karbon ayak izini düşürme odaklı projelere ağırlık verilmiştir.

IoT tabanlı Akıllı Cihazlar ailesinin ilk üyesi olan akıllı tartıdan sonraki ikinci üyesi Akıllı Dedektör piyasaya sunulmuştur. Akıllı Dedektör, olası LPG kaçaklarını algılayarak sesli ve görsel uyanlara ek olarak mobil uygulama üzerinden de kullanıcıları bilgilendirmektedir. Böylece nihai tüketiciler için güvenliği üst düzeye çıkaran bir çözüm sağlanmıştır.

Aygaz 7/24 Tüp Otomati, Setur Kalamış Marina'da müşterilerin hizmetine sunulmuştur. QR kod ile erişilen Aygaz Mobil uygulaması üzerinden kullanıcılar ihtiyaç duydukları ürünleri hızlı, güvenli ve kolay bir şekilde satın alabilmektedir.

Aygaz, Dünya Likit Gaz Birliği (WLGA) tarafından Brezilya Rio de Janeiro'da düzenlenen WLGA 2025 "Global Technology Conference" etkinliğinde, "Automated Truck Detection and LPG Cylinder Counting System" projesiyle "AI-Digitalisation-IoT" kategorisinde 1'incilik ödülü almıştır.

Uyum ve kurumsal yönetim

Uyum programı çerçevesinde Şirket'in uyum alanındaki risklerinin daha etkin yönetimi için önceki yıllarda uygulamaya alınan politikalara ek olarak 2025 yılında, "Misillemenin Engellenmesi Politikası" oluşturularak kamuya duyurulmuştur. Ayrıca, 2022 yılında uygulamaya alınan "İhbar Politikası"nda revizyon gerçekleştirilerek kamuya duyurulmuştur.

Aygaz, etkili ve güçlü sürdürülebilirlik yönetimi ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde 2018 yılından bu yana yer almaktadır. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) kriterlerine göre Türkiye'de "B" seviyesi rapor yayınlayan Türkiye'den ilk enerji şirketidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk

Aygaz, kurumsal vatandaşlık anlayışıyla hayata geçirdiği BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na hizmet eden projeler aracılığıyla geleceğe yatırım yapmaktadır. Topluma değer katan, sürdürülebilir ve kalıcı projelere destek sağlayan sosyal sorumluluk projeleriyle çevresel, sosyal ve kültürel gelişime katkı sağlamaktadır. Aygaz 2025 yılında; İstanbul Tiyatro Festivali ve Tofaş Basketbol Takımı'na desteğinin yanı sıra Pürsu markasıyla Fenerbahçe Spor Kulübü Profesyonel A Futbol Takımı'na sponsorluk faaliyetlerini sürdürmüştür. Ayrıca, Sagalassos ve İznik Çini Fırınları kazıları çalışmalarına da katkı sağlamıştır.



Koç Topluluğu'nun, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Nesiller Boyu Eşitlik Forumu kapsamında başlattığı teknoloji ve inovasyonda toplumsal cinsiyet eşitliği seferberliği doğrultusunda 5 yıllık taahhütte bulunan Aygaz, 2025 yılında yürüttüğü eğitim, mentorluk ve burs programlarıyla farklı yaş gruplarından 100.000'i aşkın genç kadına ulaşmıştır.

Aygaz'ın stratejik öncelikleri

- Türkiye'de LPG ve doğal gaz işinde mevcut konumunu güçlendirerek sürdürülebilir değer yaratmak
- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki LPG yatırımları ile uluslararası yayılımı genişletmek
- Sürdürülebilirlik ve enerji dönüşümü odağında mevcut ve komşu iş alanlarındaki fırsatları değerlendirmek

Geleceğe yönelik beklentiler

Aygaz 2026 yılında, 200.000-220.000 ton tüpgaz satışı ve 750.000-790.000 ton otogaz satışı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

United Aygaz LPG

Aygaz'ın yurt dışında büyüme stratejisi kapsamında, Bangladeş'te ülkenin en büyük şirketlerinden United Enterprises ile eşit yönetim esasına dayalı kurulan United Aygaz LPG, Ağustos 2022'de satış operasyonlarına başlamıştır. Dünyanın en hızlı büyüyen LPG pazarlarından biri olan Bangladeş LPG pazarının toplam büyüklüğü 2024 yılında 1,8 milyon tona ulaşmıştır¹. Toplam tüketimin yaklaşık %80'i evsel kullanım olan Bangladeş LPG pazarının son 5 yıllık bileşik büyüme oranı %9 olmuştur. United Aygaz, 2025 yılında yaklaşık 245.000 tonluk satış hacmine ulaşmıştır.

United Aygaz 2021 yılında Chittagong (Chattogram)'da başlatılan yatırımlar doğrultusunda, toplam 16.000 ton kapasiteli 6 küre ile faaliyet göstermektedir. Dakka bölgesinde 3.000 ton kapasiteli küre tesisi, Enerji Bakanlığı nihai onayı alınarak faaliyetlerine başlamıştır.

(1) Kaynak: WLPGA verisi



Aygaz Doğal Gaz

2004 yılında kurulan ve Aygaz bağlı ortaklığı olan Aygaz Doğal Gaz, serbest tüketicilere boru hatları üzerinden doğal gaz satışı ve henüz boru hatları üzerinden doğal gaz kullanamayan tüketicilere yönelik özel taşıma araçları ile sıvılaştırılmış doğal gazın (LNG) toptan satışı, iletimi ve ihracatı konusunda faaliyet göstermektedir.

Aygaz Doğal Gaz, 2025 yılında 96,6 milyon m³ satış gerçekleştirmiştir.

Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri

E-ticaret ve ekonomideki gelişmelere paralel olarak kargo dağıtım sektöründe fırsat gören Aygaz, sahip olduğu marka gücü, yaygın bayi ağı ve eve teslimat deneyiminden aldığı güçle bu alana Aygaz Aykargo Dağıtım Hizmetleri A.Ş. adıyla adım atmış; Şirket'in ünvanı 2021 yılında Sendeo Dağıtım Hizmetleri A.Ş. (Sendeo) olarak değiştirilmiştir. Sendeo'nun Ahmet Musul'un tamamına sahip olduğu Kolay Gelsin ile birleştirilmesine yönelik çalışmalar tamamlanmış ve Şirket, %22,5 Koç Holding, %27,5 Aygaz ve %50 Ahmet Musul ortaklık yapısıyla "Kolay Gelsin" markası altında konumlandırılmıştır. Yasal birleşme Haziran 2025'te tescil edilmiş; Şirket'in ünvanı Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri A.Ş. olarak güncellenmiştir.

Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri A.Ş. 2025 yılında 75 milyon paket dağıtımını gerçekleştirmiştir.

Bal Kaynak Su (Pürsu)

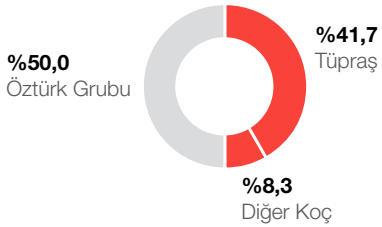
Tüketicilere Pürsu markasıyla ulaşan Bal Kaynak Su, 2025 yılında 76 milyon litre pet ve cam şişe grubu satışı ve 6 milyon adet damacana su satışı gerçekleştirmiştir.



Opet, Türkiye genelindeki 1.966 istasyondan oluşan yaygın ağıyla müşterilerine yüksek kalite standartlarında ürün ve hizmetler sunmaktadır.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

Beyaz ürünlerde **%19,3** pazar payı ile **2'nci**
Siyah ürünlerde **%24,1** pazar payı ile **1'inci**

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	478.832	457.914	-%4
Faaliyet Kâr ²	4.858	8.673	%79
Vergi Öncesi Kâr	5.358	4.965	-%7
Net Kâr ³	3.282	3.387	%3

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kâdır.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



1992 yılında kurulan Opet, 2002'den bu yana Öztürk Grubu ve Koç Topluluğu tarafından yönetilmektedir. Şirket akaryakıt dağıtım sektöründe; perakende satışlar, ticari ve endüstriyel yakıt satışları, depolama ve uluslararası ürün ticareti alanlarında faaliyet göstermektedir. 900'ü aşkın çalışanı ve Sunpet markası ile birlikte 1.966 adet istasyona ve 1,1 milyon m³ depolama kapasitesine sahip olan Opet, 5 terminali ile Türkiye genelinde yaygın bir hizmet ağını yönetmekte; müşterilerine üstün nitelikli ürün ve hizmetler sağlamaktadır.

Opet ayrıca; Türk Hava Yolları (THY) ile %50-50 ortaklığı THY-Opet ile jet yakıtı ikmal ve satışını, %24 paya sahip olduğu WAT Mobilite ile elektrikli araç şarj ağı işletmeciliği ve %24 paya sahip olduğu Esinti Enerji Üretim A.Ş. ile de yenilenebilir ve sürdürülebilir enerji yatırımları yapmaktadır. Opet Market ve Akaryakıt İstasyon İşletmeciliği A.Ş. aracılığıyla da istasyon işletmeciliği alanında faaliyet göstermektedir.

Alman madeni yağ şirketi Fuchs ile %50-50 ortaklık yapısına sahip olan Opet Fuchs aracılığıyla madeni yağların üretim ve pazarlamasını gerçekleştiren Opet, 2026 yılı Şubat ayında imzaladığı hisse devir anlaşmasıyla sahip olduğu hisseleri Fuchs'a devretmek üzere anlaşmıştır.

Opet, beyaz ürün pazarında 2'nci, siyah ürün pazarında 1'inci konumundadır.

2025 yılında perakende satışlar segmentinde pazar %10 büyürken, Opet'in satışları %13 artmıştır. Opet, perakende satışlar segmentinde 2'nci konumda yer almaktadır.

Türkiye'deki tüm havalimanlarında yerli ve yabancı pek çok havayoluna hizmet veren THY-Opet, 2025 yılında 1.136.273 m³ jet yakıtı satış seviyesine ulaşmıştır.

Opet Fuchs, otomotiv ve endüstriyel yağlayıcılar ile oto bakım ürünlerini İzmir Alağa'da bulunan tesisinde üretmekte olup, 2025 yılında 48.218 ton madeni yağ satışı gerçekleştirmiştir.



Kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde ülkemizin ve toplumun ihtiyaçlarını merkeze alan bir yaklaşımla hareket eden Opet; eğitimden kültürel mirasın korunmasına, kırsal kalkınmadan toplumsal cinsiyet eşitliğine uzanan geniş bir alanda toplumun farklı kesimlerine katkı sunmayı hedeflemektedir.

Opet, 25 yıldır sürdürdüğü "Temiz Tuvalet Kampanyası" ile toplum sağlığı konusunda önemli adımlar atarak Türkiye'de ortak bir hijyen ve temizlik bilincinin yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

Opet, 2021'deki Ege orman yangınlarının ardından başlattığı "Doğaya Saygı Projesi"ni ülke çapında bir harekete dönüştürmüştür.

Opet'in istasyonlarda kadın istihdamını artırmak ve mesleki cinsiyet kalıplarını ortadan kaldırmak amacıyla hayata geçirdiği "Kadın Gücü Projesi" kapsamında bugüne kadar 17.000 kadına ulaşılmıştır. Bunun yanında Opet, BM Kadın Birimi (UN Women) ile yürütülen "Eşitsek Fark Eder" projesiyle Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) etkin bir şekilde uygulanmasını hızlandırmayı hedeflemektedir.

toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesine yönelik kapsamlı ve uzun vadeli bir program sunmaktadır. WEPs'in Şirket içinde daha etkin hayata geçirilmesi ve sektör genelinde eşitlikçi bir yaklaşımın yaygınlaştırılması amacıyla tüm Opet çalışanlarının dâhil olduğu "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitim Programı" başlatılmıştır. Yaklaşık 17.000 akaryakıt istasyonu çalışanı ve paydaşa temel toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri verilerek sektörde ve toplumda toplumsal cinsiyete duyarlı kurum politikaları ve uygulamalarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

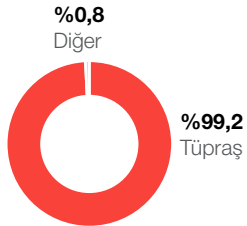
Opet, önceliği olan müşteri memnuniyetini odağında tutarak ve dijital dönüşümde öncü rolünü sürdürerek kârlılıktan ödün vermeden sektörün üzerinde büyümeyi hedeflemektedir.



Entek, elektrik piyasasında yenilenebilir enerji yatırımlarıyla öncü şirket olmayı hedeflemektedir.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

379 MWe'ı sıfır karbonlu elektrik olmak üzere, **490 MWe** toplam elektriksel kurulu güç

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	14.098	10.024	-%29
Faaliyet Kâr ²	1.656	506	-%69
Vergi Öncesi Kâr	1.770	518	-%71
Net Kâr ³	769	10	-%99

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kândır.

İnternet
Sitesi



Sürdürülebilirlik
Raporu



Türkiye'nin ilk özel sektör elektrik üretim şirketlerinden olan Entek, elektrik enerjisi ve buhar tedarik etmek amacıyla 1995 yılında kurulmuştur. Şirket'in toplam elektriksel kurulu gücü 490 MWe, toplam mekanik gücü ise 550 MWm'dir. Entek; Kahramanmaraş, Karaman, Samsun ve Mersin'de kurulu toplam 8 adet hidroelektrik santrali (HES) (263 MWe), Edirne'de kurulu 1 adet hibrit (rüzgâr ve güneş) santral (66 MWe), İzmir'de kurulu 1 adet rüzgâr enerji santrali (RES) (50 MWe) ve Kocaeli'de kurulu 1 adet doğal gaz çevrim santrali (112 MWe) ile üretim yapmaktadır. Yapılan yatırımlar neticesinde 2011 yılına kadar kapasitesinin %100'ü doğal gaz çevrim santrallerinden oluşan Şirket'te yenilenebilir enerji payı %77'ye ulaşmıştır.

Entek, yurt içinde toptan elektrik satış alanında faaliyet gösteren Entek'te %100, yurt dışı yatırımlar için konumlandırılan Enspire'da %100, Kınık RES'in tüzel kişiliği Esinti Enerji'de %75, Türkiye'de araç şarj istasyonlarının yayılımı için kurulmuş olan WAT Mobilite'de %10 ve Enerji Borsası'nı işletmek üzere kurulan Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.'de %0,5 oranında pay sahibidir. Yurt dışında ise, Romanya'da inşaatı devam eden Niculesti GES güneş santrali projesinin izinlerine ve arazisine sahip Eco Sun Niculesti ve Euromec-Ciocanari şirketlerinde Enspire aracılığıyla, %100 paya sahiptir.

Entek'in %100 pay sahibi olduğu Enkar, iştirak yapısının sadeleştirilmesi amacıyla, 30 Haziran 2025 tarihinde Entek ile birleştirilmiştir (Enkar'ın %35 Esinti Enerji hissesi dışında kayda değer bir varlığı yoktur).

Entek 2025'te yenilenebilir enerji kaynaklarından 1,0 TWh üretim gerçekleştirmiştir.



Sıfır karbonlu elektrik alanında atılan adımlar

Sıfır karbonlu elektrikte büyümeyi ve hidroelektrik kaynak ağırlıklı portföyünü çeşitlendirmeyi amaçlayan Entek, Süloğlu RES için hak kazanılan 14,4 MWe ek kapasiteye ilişkin "ÇED olumlu" kararı almış ve kapasite artışı lisansa işlenmiştir.

618,4 MWe kapasiteli ön lisans/lisans tadili bulunan 11 adet depolamalı projeye yönelik geliştirme çalışmaları devam ederken; Eren RES (55 MWe), Yenidoğa RES (70 MWe), Çavdar RES (50,4 MWe), Maya RES (50,4 MWe), Adatoprakpınar GES (50 MWe) ve Gökçe RES (72 MWe) projeleri için "ÇED olumlu" kararları çıkmıştır. Diğer projelerin ÇED süreçleri sürmektedir. 105 MWm mekanik güç / 99,9 MWe elektriksel güç kapasitesine sahip olacak Büyükkışla depolamalı RES projesi için lisans öncesi resmî izinlerin tamamlanmasını takiben inşaat çalışmaları başlamış ve planlandığı şekilde ilerlemektedir. 2026 yılının ilk çeyreğinde Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'na (EPDK) lisans başvurusu yapılması hedeflenmektedir.

Romanya'da 178,5 MWe elektriksel kurulu güce sahip olacak Niculesti GES projesinin inşaat çalışmalarına 2025 yılının son çeyreğinde başlanmıştır. Projenin ekipman, inşaat ve kurulum sözleşmelerinin büyük kısmı tedarikçiler ile imzalanmış

olup, projenin finansmanı için çalışmalar devam etmektedir. Söz konusu yatırımın asgari 200 MWm mekanik kurulu güç kapasiteyle ve Romanya'nın en büyük GES projelerinden biri olarak hayata geçmesi planlanmaktadır.

Entek, öz tüketime yönelik GES projelerinin yapımı konusunda da faaliyette bulunmaktadır. Bu kapsamda, 2025 yıl sonuna kadar Topluluk içi yaklaşık 140 MW'lık, Topluluk dışı ise 35 MW'lık GES projesinin inşaatını tamamlamıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Entek, önümüzdeki dönemde dengeli portföy yapısına ulaşmak ve pazar payını artırmak amacıyla; varlık satın alımı, özelleştirme süreçlerine katılım ve yeni proje geliştirme yöntemleriyle yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı santral yatırımlarını sürdürmeyi planlamaktadır. Şirket ayrıca, enerji sektöründe ortaya çıkan yeni ve gelişen teknolojileri değerlendirmeyi stratejik bir öncelik olarak ele almaktadır.

Türkiye piyasasının sunduğu fırsatları değerlendirirken, eş zamanlı olarak farklı coğrafyalara yayılmak ve risklerini çeşitlendirmek amacıyla önceliklendirdiği pazarlarda operasyonel ve geliştirme aşamasındaki yenilenebilir enerji projeleriyle de ilgilenmektedir.

Otomotiv

Türkiye’de temellerini attığımız otomotiv sektöründe üretim, marka, ar-ge ve ihracat gücümüzle öncüyüz.





Otomotiv

Otomotiv sektöründeki gelişmeler

2025 yılında, yoğun fiyat rekabetinin etkisiyle uygulanan agresif satış kampanyaları, enflasyon ve döviz kuru beklentilerdeki değişkenlik ile ÖTV artışları öncesinde öne çekilen talep doğrultusunda, yurt içi satışlar yüksek baz yılına rağmen %10 artarak 1.413.903¹ adet ile rekor seviyeye ulaşmıştır. Bu dönemde, ağır ticari araçlar hariç tüm segmentlerde kayda değer bir büyüme gerçekleşmiştir.

Binek araç satışları, bir önceki yıla göre %10,6 artarak 1.084.496 adet seviyesine ulaşmıştır. Hafif ticari araç kategorisi de %10'luk büyümeye 283.904 adete erişmiştir. Ağır ticari araç satışları ise yıllık bazda %4 daralarak 45.503 adet olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye'nin en önemli ihracat pazarı olan Avrupa ve İngiltere'de, binek araç talebi bir önceki yıla göre %2,1 artmıştır. Hafif ve orta ticari araç talebi %9,1 oranında gerilemiştir². Ağır ticari araç pazarı da yıllık bazda %5,2 küçülmüştür.

2025 yılında Türkiye binek araç üretimi yıllık bazda %3,5 düşerek 872.538 adet seviyesinde gerçekleşmiştir. Ticari araç üretimi ise aynı dönemde %18,7 oranında artarak 546.926 adede yükselmiştir. Böylelikle Türkiye'nin toplam otomotiv üretimi %4 artış ile 1.419.464 seviyesine ulaşmıştır.

İhracat tarafında ise binek araç gönderimleri %8,3 oranında gerileyerek 599.687 adede düşmüş; ticari araç ihracatı ise %27,7 artışla 458.233 adede ulaşmıştır. Türkiye'nin toplam otomotiv ihracatı adet bazında yıllık %4,4 büyüyerek yılı 1.057.920 adetle tamamlamıştır.



İhracat değeri açısından sektör, 2025 yılını %11'lik artışla 40,8 milyar ABD doları seviyesinde tamamlayarak Türkiye'nin lider ihracat sektörü olma konumunu güçlendirmiştir.

Türkiye otobüs pazarı, TÜİK verilerine göre 2025 yılında yaklaşık %10 büyümüştür. Büyüme; %7'lik büyüme gösteren şehirlerarası otobüs ve %140 büyüme gösteren belediye / halk otobüsü segmentlerinden kaynaklanmıştır.

Avrupa otobüs pazarına ilişkin veriler henüz tamamlanmamış olup, mevcut göstergeler talebin önceki yıla kıyasla bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Traktör pazarındaki gelişmeler

Türkiye, satılan traktör adedi ile Avrupa'nın en büyük pazarıdır. TÜİK verilerine göre, Türkiye traktör pazarı, 2025 yılında %36 azalarak 40.498 adet olarak gerçekleşmiştir.

Türk Tarım Alet ve Makinaları İmalatçıları Birliği (TARMAKİBİR) verilerine göre, Türkiye

traktör ihracatı %10 oranında azalarak 15.328 adede gerilemiştir. Türkiye traktör üretimi ise %41 oranında azalarak 42.734 adet seviyesinde gerçekleşmiştir.

Savunma sanayindeki gelişmeler

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) verilerine göre dünya askeri harcamaları 2024'te 2,7 trilyon ABD dolarına ulaşarak toplam küresel gayrisafi yurt içi hasılanın yaklaşık %2,5'ini oluşturmuştur. Avrupa'da %19 oranında artan ve 693 milyar ABD dolarına ulaşan askeri harcamalar, bu artışın ana etkeni olmuştur. 2025'te de savunma harcamalarındaki küresel yükseliş trendi devam etmiştir. 2025 yılında NATO üye ülkeleri, savunma harcamalarını gayrisafi yurt içi hasılanın %5'ine çıkarma konusunda anlaşmıştır. Avrupa Birliği'nin ortak savunma kapasitesini 2030'a kadar güçlendirme hedefi doğrultusunda oluşturduğu 150 milyar euroluk bir finansman mekanizması olan SAFE programı, 2025 yılının dikkat çeken gelişmelerinden biri olmuştur.

(1) 2025 Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) verileri baz alınmıştır.

(2) 2025 Avrupa Otomobil Üreticileri Birliği (ACEA) Aralık ayı verileri baz alınmıştır.



Otomotiv Sektöründe Koç Topluluğu

Türkiye otomotiv üretiminin %42'si, ihracatının %43'ü Koç Topluluğu şirketleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Şirketler ve İç Piyasa Pozisyonları

Ford Otosan

- #3 Toplam otomotiv
- #1 Ticari araç
- #2 Kamyon

Tofaş

- #1 Toplam otomotiv
- #1 Hafif ticari araç
- #1 Binek araç

TürkTraktör

- #1 Traktör

Otokar

- #1 Otobüs

Otokoç Otomotiv

- #1 Otomotiv perakendeciliği
- #1 Araç kiralama

Rekabet Avantajları

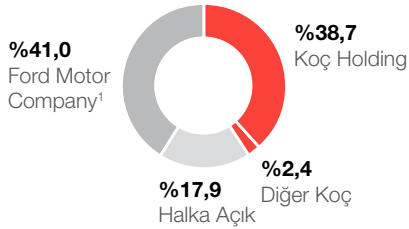
- Köklü uluslararası ortaklıklar ve ihracat anlaşmaları
- Ölçek ekonomisi ve liderlik konumları
- Türkiye'de en yaygın satış, satış sonrası ve servis hizmet ağı
- Güçlü marka değeri
- Türkiye otomotiv sektörünün en yüksek ar-ge çalışan sayısı
- Hız kesmeden devam eden yatırımlar
- Elektrifikasyon gibi yeni teknolojilere adaptasyon
- Verimliliğe, ürün ve hizmet kalitesine odaklanma
- Tedarik sorunları gibi krizlere alternatif çözüm bulmayı sağlayan esnek geliştirme ve üretim yetkinliği

FORD OTOSAN

Ford Otosan, Ford'un Avrupa'daki en büyük ticari araç üreticisi, Türkiye'nin en yüksek üretim kapasitesine sahip otomotiv üreticisi ve en büyük mal ihracatçısıdır.



Ortaklık Yapısı



(1) Ford Motor Company Ford Deutschland GmbH'nin %100'üne sahiptir.

İç Piyasa Pozisyonu

Otomotiv sektöründe **%8,3** pazar payı ile **3'üncü**
Ticari araçlarda **%28,6** pazar payı ile **lider**

Uluslararası Pozisyon

ABD dola bazında **Türkiye otomotiv ihracatının %28'i**

Ford'un Avrupa'daki **en büyük ticari araç üretim merkezi**

Global Lighthouse Ağ'ına dâhil olan **2 üretim tesisi**

4 üretim merkeziyle **uluslararası otomotiv üreticisi**

Ford Trucks'ta %100 fikrî mülkiyet hakkı ve %90'a ulaşan yerlilik oranı

Finansal Göstergeler

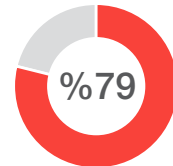
(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	778.801	830.828	%7
Faaliyet Kâr ²	38.162	34.900	%7
Vergi Öncesi Kâr	48.440	39.467	-%9
Net Kâr ³	50.869	33.986	-%33

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kâdır.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



İnternet Sitesi



Faaliyet Raporu



Sürdürülebilirlik Raporu



Ford Otosan, 2021 yılında açıkladığı 5 yıllık büyüme ve elektrifikasyon stratejisi doğrultusunda, 2025 yılına 934.500 adetlik üretim kapasitesiyle başlamıştır.

Türkiye'nin en yüksek otomotiv üretim kapasitesine sahip olan Ford Otosan, 2025 yılında operasyonlarını güçlü üretim altyapısı ile sürdürmüştür. Bu başarı, Ford Otosan'ın sektördeki lider konumunu daha da güçlendirmiştir.

1959 yılında kurulan Ford Otosan, araç üretim kapasitesinin yanı sıra 430.000 adet motor, 112.000 arka aks ve 18.500 ağır ticari araç otomatik şanzımanı üretme kapasitesine sahiptir.

Ford Otosan, Türkiye ve Romanya'da toplam 4 yerleşkede, 25.000'den fazla çalışanıyla faaliyet göstermektedir. Kocaeli'deki Gölcük ve Yeniköy Fabrikaları ile Eskişehir Fabrikası'nda toplam 634.500 adetlik ticari araç üretim kapasitesiyle Türkiye'nin ticari araç üretiminin %83'ünü, ticari araç ihracatının ise %87'sini gerçekleştiren Ford Otosan, 14 yıldır Türkiye'nin otomotiv ihracatı lideri, 10 yıldır ise ülkenin mal ihracat şampiyonudur.

Ford Otosan, Ford'un ağır ticari araçlar, dizel motorlar ve motor sistemleri için küresel mühendislik merkezi; hafif ticari ve binek araçlar için ise tasarım ve mühendislik destek merkezi olarak faaliyet göstermektedir. 1961'den bu yana ar-ge çalışmalarını sürdüren şirketin İstanbul'daki Sancaktepe Ar-Ge Merkezi, Türkiye otomotiv sektörünün en büyük ar-ge merkezi olup, 2.238 ar-ge çalışanıyla ileri teknoloji ve yenilikçi projeler üzerinde çalışmalar yürütmektedir. Ford Otosan, araç ve motor tasarımı, geliştirilmesi ve test edilmesi için gereken tüm uzmanlık, yetkinlik ve altyapıya sahiptir.

Ford Otosan'ın Türkiye'de 3, Polonya ve Almanya'da birer olmak üzere toplam 5 yedek parça deposu bulunmaktadır. 2025 yılında Ankara'da açılan ve 25.000 m² alana sahip yedek parça deposuyla sevkiyat hızı daha da artırılmıştır.



Türkiye'nin en büyük otomotiv yedek parça dağıtım merkezlerinden birine sahip olan Ford Otosan, %96 sipariş karşılama oranıyla hizmet vermektedir.

Ford Otosan, 5 yıllık elektrifikasyon ve büyüme planları doğrultusunda, 2024 yılında Custom modelinin içten yanmalı, şarj edilebilir hibrit ve tam elektrikli yeni versiyonlarını pazara sunmasının yanı sıra Courier modelini tamamen yenilemiştir. Bu sürecin devamında, 2025 yılının ilk çeyreğinde Romanya otomotiv sektöründe üretilen ilk tam elektrikli araçlar olan E-Courier ve Yeni Puma Gen-E'yi devreye almış; 2026 yılında pazara sunulması planlanan elektrikli kamyon F-Line E'nin lansmanını Solutrans Fuarı'nda gerçekleştirmiştir. Bu dönemde elektrikli araçların üretimdeki payı %16'ya yükselmiştir.

Esnek üretim hatları sayesinde Ford Otosan, Avrupa ve Türkiye pazarlarındaki talebe göre içten yanmalı, hibrit ve elektrikli araçları kesintisiz olarak aynı hat üzerinde üretebilme kabiliyetine sahiptir. Zamanında, esnek, verimli ve yüksek kaliteli üretim anlayışıyla oluşturduğu rekabetçi ürün portföyüyle Ford Otosan, Ford'un 11 yıllık Avrupa ticari araç liderliğinin en güçlü destekçisi konumundadır.

Ayrıca, ileri üretim teknolojileri ve dijital dönüşüm uygulamalarında örnek teşkil eden, verimlilik ve sürdürülebilirlik alanında Endüstri 4.0 standartlarını başarıyla hayata geçiren fabrikaları bir araya getiren küresel bir platform olan Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) "Öncü Fabrikalar Ağı"na (Global Lighthouse Network) 2019 yılında Gölcük Fabrikası'nın katılmasının ardından 15 Ocak 2026 tarihinde Yeniköy Fabrikası da dâhil edilmiştir.

1 tonluk ticari araç projeleri kapsamında 2024 yılında üretim kapasitesi 405.000 adede çıkan Yeniköy Fabrikası'nda Ford-Volkswagen (VW) stratejik iş birliği dâhilinde VW'nin yeni nesil içten yanmalı ve tam elektrikli 1 tonluk ticari araç modelleri 2025 yılında devreye alınmıştır.

Craiova Fabrikası'nın Ford'dan devralınmasıyla Puma'yı üretim portföyüne ekleyen Ford Otosan, binek araç üretimini de bünyesine dâhil ederek her segmentte üretim yapabilen uluslararası bir otomotiv üreticisi konumuna ulaşmıştır. Ford Otosan Romanya'nın 2'nci büyük ihracatçısıdır.

Ford Otosan, 2025 yılında toplam 700.174 adet araç üretmiş ve kapasite kullanım oranı toplamda %75 olmuştur. Kapasite kullanım oranları Gölcük, Yeniköy, Eskişehir ve Craiova Fabrikaları'nda sırasıyla %71, %73, %46 ve %83 olarak gerçekleşmiştir.

Böylece, Türkiye fabrikalarında üretilen ticari araçlarla Ford Otosan'ın Türkiye'nin ticari araç üretimindeki payı %83'e ulaşmıştır. Romanya Fabrikası'nda üretilen 248.328 adet araç ile de Romanya toplam araç üretiminin %46'sını Ford Otosan gerçekleştirmiştir.

2025 yılında, Ford Otosan'ın ana ihracat pazarı olan Avrupa ve İngiltere'de sıkı regülasyonlar ve artan rekabet üreticiler üzerinde ciddi bir baskı yaratmıştır. Regülasyonlar, elektrifikasyonun beklenenden daha yavaş gerçekleşmesi, Avrupa'da yönetimlerin teşvik ve altyapı bakımından geri kalması, Çin'in yükselen rekabetçiliği ve artan ticaret savaşları müşteri talebi ve endüstrideki oyuncular üzerinde baskı oluşturmuştur. Bu dönemde Avrupa ve İngiltere hafif, orta ve ağır ticari araç toplamda %8,5 daralmış, binek araç pazarı %2,1 artarak sınırlı bir büyüme kaydetmiştir².

Bu ortamda Ford, yenilenen ve çoklu enerjili ürün yelpazesiyle ulaştığı güçlü satış hacmi ve Ford Pro kapsamında sunulan katma değerli hizmetler ile 2025'te Avrupa ticari araç pazarında %17,2'lik rekor pazar payı elde ederek liderliğini 11'inci yılına taşımıştır. Ford Otosan bu dönemde, Ford'un pazar liderliğini ve kârlılığını desteklemede önemli bir rol oynayarak Ford'un Avrupa'daki ticari araç satışlarının %79'unu üretmiştir. Ayrıca, Puma modeliyle Ford'un Avrupa'daki binek araç satışlarının %41'inin üretimini de Ford Otosan gerçekleştirmiştir. Ford Otosan'ın yurt dışı satışları ise %10 artarak 602.842 adede ulaşmıştır.

Türkiye otomotiv pazarında satışlar; yoğun fiyat rekabeti sonucu yürütülen agresif kampanyalar, enflasyon ve kur beklentilerindeki değişkenlik ile ÖTV artışları öncesinde öne çekilen talebin etkisiyle yıllık bazda %10 artarak 1.413.903¹ adet seviyesine ulaşmış ve yeni bir rekor kırmıştır. Bu dönemde Ford Otosan'ın yurt içi perakende satışları %3 artışla 117.048 adede ulaşmıştır. Şirket, %8,3 pazar payıyla toplam pazarda 3'üncü sıradaki konumunu



korurken, ticari araç segmentinde %28,6 pazar payı ile tartışmasız liderliğini sürdürmüştür. Binek araç segmentinde ise, 2025 yılı başında ÖTV muafiyet kriterlerine getirilen %40 yerel üretim koşulu ve pazardaki artan fiyat rekabeti nedeniyle pazar payı %2,4 olarak gerçekleşmiştir.

Ford Trucks, operasyonlarını 50'nin üzerinde ülkede sürdürürken, büyüme stratejisi kapsamında uluslararası varlığını pekiştirecek bir iş birliğine imza atmıştır. Şirket bu dönemde Senegal'de operasyonlarını resmî olarak başlatmıştır. Bu yeni iş ortaklığıyla Ford Trucks, güçlü ürün gamını ve küresel hizmet standartlarını Afrika'daki müşterilere daha da yakınlaştırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, Ford Trucks, ağır ticari araç sektörünün Avrupa'daki en önemli buluşmalarından biri olan Solutrans 2025'te yeni F-MAX ve F-LINE'i tanıtmıştır.

Ford Otosan, BIST'in düzenli temettü ödeyen şirketlerindendir.

Şirket, 2025 yılı içinde 2 seferde olmak üzere toplam 28.555 milyon TL temettü dağıtımını gerçekleştirmiştir. Böylece, Ford Otosan'ın 2004 yılından bu yana dağıttığı kâr payı 6,8 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

2024 yılında yurt dışında yerleşik yatırımcılara yönelik 5 yıl vadeli ve 500 milyon ABD doları tutarındaki ilk tahvil

ihracını gerçekleştiren Ford Otosan'ın tahvili, 2025 yıl sonu itibarıyla yaklaşık 3,36 yıl kalan vadesiyle benzer özel sektör ihraçları arasında dengeli bir performans göstermiştir. Getiri seviyesi ve risk primi, piyasa konumunun istikrarlı olduğuna işaret ederken; vade-getiri eğrisindeki yeri, risk-getiri dengesinin ölçülü ve rasyonel bir seviyede oluştuğunu teyit etmektedir. Bu görünüm, operasyonel verimliliği ve disiplinli finansal yönetimi merkeze koyan yaklaşımıyla değer yaratmayı sürdüren Ford Otosan'ın uluslararası yatırımcı nezdindeki konumunu pekiştirmiştir. Ford Otosan'ın uzun vadeli kredi notu, 2025 yılında S&P Global Ratings tarafından BB-, Fitch Ratings tarafından ise BB+ olarak değerlendirilmiştir.

Ford Otosan, orta ve uzun dönemli sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

Ford Otosan 2022 yılında "İklim Krizi ve Enerji Yönetimi", "Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi", "Su Yönetimi", "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği", "Toplumsal Fayda" odaklı orta ve uzun dönemli sürdürülebilirlik hedeflerini açıklamıştır. Bu kapsamda aşağıdaki hedeflere yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

(1) 2025 OSD verileri baz alınmıştır.

(2) 2025 Avrupa Otomobil Üreticileri Birliği (ACEA) Aralık ayı verileri baz alınmıştır.

İklim Krizi ve Enerji Yönetimi

- 2035 yılına kadar lojistik operasyonları ve Kapsam 1 ve 2 tedarik zincirinde karbon nötr olma hedefi
- 2035 yılına kadar binek, hafif ve orta ticari araçlarda sıfır emisyonlu araç satışı hedefi
- 2040 yılına kadar ağır ticari araçlarda sıfır emisyonlu araç satışı hedefi

Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi

- 2030 yılına kadar düzenli depolama alanlarına gönderilen atıkları sıfırlamak
- 2030 yılına kadar tek kullanımlık plastikleri kişisel kullanımdan kaldırmak

Su Yönetimi

- 2030 yılına kadar tesislerde araç başı su kullanımını %40 oranında azaltmak (2019 baz yılı)

Toplumsal Fayda

- 2030 yılına kadar toplumsal çalışmalarda yer alacak gönüllülerin tüm çalışanlar içinde oranını %35'e çıkarmak

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

- 2030 yılına kadar tüm yönetim pozisyonlarındaki kadın çalışan oranını %30'a çıkarmak
- 2026 yılına kadar teknoloji ve inovasyon alanında çalışan kadın oranını %30'a yükseltmek
- 2026 yılına kadar tüm bayi ağında teknoloji ve inovasyon alanında çalışan kadın oranını 2 katına çıkarmak¹
- 2026 yılına kadar topluma yönelik eğitim, farkındalık ve finansal destek projeleriyle 100.000 kadına ulaşmak
- Yönetim kadrolarının minimum %50'si kadın olan girişimleri desteklemek

Ford Otosan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Derecelendirmesi çalışmasında 10 üzerinden 9,6 puan almıştır.

Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) emisyonlarını azaltma taahhüdü veren Ford Otosan'ın, kısa ve uzun vadeli hedeflerinin SBTi tarafından doğrulanma süreci 2025 yılında tamamlanmıştır. Şirket aynı zamanda, İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü'ne (TCFD) destek veren şirketler arasındadır. Bu kapsamda, 2021 yılı içinde yönetim stratejisine paralel olarak TCFD analiz çalışması gerçekleştirmiş ve TCFD'nin tavsiyeleriyle iklim değişikliğinin yarattığı risk ve fırsatları kapsamlı bir şekilde değerlendirerek 2022 yılında ilk defa TCFD raporlaması yapmıştır. 2023 yılında ilk entegre faaliyet raporunu çıkarmış; 2024 yılında çifte önceliklendirme analizi yürütmüştür. 2025 yılında ise, 2024 faaliyetlerini kapsayan ilk TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayımlamıştır.

Ford Otosan 2025 yılında Morningstar Sustainability sürdürülebilirlik endeksi tarafından endüstrideki "Düşük Karbon Liderleri" arasına seçilmiştir.

Tüm yerleşkelerinde kullanılan elektrik enerjisinin tamamını yenilenebilir kaynaklardan tedarik ettiğini sertifikaları ile belgeleyen Ford Otosan, aynı zamanda ısı duvan ve güneş enerjisi santralleri ile yurt içindeki fabrikalarında doğrudan üretime de odaklanmaktadır.

Ford Otosan'ın tüm tedarik zincirinde karbon nötr olmak için 2022 yılında başlattığı çalışmalar tüm tedarikçiler ile gerçekleştirilen öz değerlendirme, eğitim ve kritik tedarikçilerin denetim süreciyle devam etmektedir. "Tedarik Zinciri Uyum Politikası" ve "Tedarikçi Sürdürülebilirlik Manifestosu" bulunan Ford Otosan, 2024 yılında kurduğu Tedarikçi Sürdürülebilirlik Komitesi ile her çeyrekte kritik tedarikçileri ile yol haritasına ilişkin aksiyon planlarını konuşmakta, onları iyi uygulamalarını paylaşmaya teşvik etmekte ve gelişim alanlarında eğitimler

vermektedir. Ford Otosan, 2024 yılında tedarikçiler ve çalışanlara ilişkin İnsan Hakları Durum Tespiti çalışması yürütmüş; analiz çıktıları ve alınan aksiyonlara dair 2025 yılında raporlama yapmıştır. Ayrıca, 2025 yılında Tedarikçi Davranış Kuralları (Supplier Code of Conduct) yayımlanmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

2025 yılında yüksek rekabet ortamı ve dalgalı makro ekonomik koşullar sonucunda pazarda ulaşılan rekor seviyeleri takiben, 2026 yılında enflasyonla mücadelede sağlanan ilerleme ve faiz oranlarında öngörülen kademeli düşüşün yanı sıra filo yenilemeleri ve yatırım harcamalarının etkisiyle pazardaki güçlü talebin devam edeceği öngörülmektedir.

Avrupa'da makroekonomik endişeler ve regülasyona ilişkin belirsizlikler devam etmekle birlikte ekonomik aktivitedeki normalleşmenin ve düşük bazın etkisiyle pazarda talebin yatay seyredeceği beklenmektedir.

Ford markasının, yenilenen ürün gamı ve çoklu enerjili araç portföyü ile Avrupa pazarında güçlü konumunu koruması beklenmektedir. Ford-VW stratejik iş birliği kapsamında 1 ton ticari araç yenilemelerinin tamamlanmasıyla Ford Otosan'ın kapasite kullanım oranında artış ve ihracat adetlerinde sınırlı büyüme öngörülmektedir.

2026'da Ford Otosan, kalite, maliyet ve insan odaklı yaklaşımıyla üretim verimliliğini artırmayı hedefleyerek 934.500 adetlik üretim kapasitesiyle ve yenilenen çoklu enerjili araç seçenekleriyle Avrupa'nın ve Türkiye'nin önde gelen otomotiv üreticileri arasındaki konumunu pekiştirmeyi hedeflemektedir. Şirket'in etkin işletme sermayesi ve nakit yönetimi ile kârlılığını, disiplinli fiyatlama ve maliyet azaltıcı önlemlerle desteklemeye devam etmesi beklenmektedir.

(1) Baz yılı: 2022

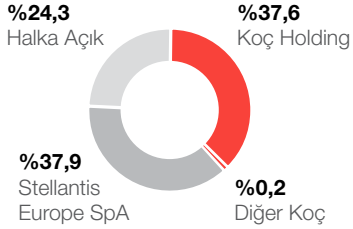
Baz yıl değeri: %11,54

TOFAŞ

Tofaş; üretim ve ar-ge yetkinlikleri, geniş marka ve ürün portföyü ile Türkiye otomotiv pazarının lideridir.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

%26,3'lük pay ile otomotiv pazarının **lideri**
 Fiat Egea: **İç pazarda 10 yıldır üst üste en çok tercih edilen otomobil modeli**
 Satışlar içinde **%28'lik yerli üretim payı**
 131,666 adet ile Türkiye'deki **toplam otomotiv üretiminin %10'u**

Uluslararası Pozisyon

Stellantis Grubu bünyesinde yeni araç geliştirme yetkinliğine ve sorumluluğuna sahip **ileri ar-ge merkezi**
Fiat Egea modeli ve Fiat, Peugeot, Citroën ve Opel markaları için üretilen **K0 ürün grubu** ile dünyanın farklı bölgelerine **otomotiv ihracatı**

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	157.420	319.414	%103
Faaliyet Kân ²	3.461	2.229	-%36
Vergi Öncesi Kâr	6.401	8.838	%38
Net Kâr ³	6.834	8.354	%22

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kâdır.



Temelleri 1968 yılında atılan Tofaş; üretim hacmi, ihracat performansı, ar-ge yetkinlikleri ve 5.000'e yakın çalışanı ile Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından. Fiat Egea, Türkiye'de 10 yıldır üst üste en çok tercih edilen otomobil modeli olmuştur. Tofaş Fabrikası'nda Fiat Egea ailesinin Sedan ve Cross modellerinin yanı sıra Stellantis'in 4 markası için K0 orta boy hafif ticari model grubunun üretimi yapılmaktadır.

Müşteri beklentilerine uygun geniş marka ve ürün portföyü ile yurt içi pazarda iddiasını ortaya koyan Tofaş, iç pazarda Tofaş bünyesinde 7 markanın (Alfa Romeo, Citroën, DS Automobiles, Fiat, Jeep®, Opel, Peugeot), Fer-Mas iştiraki bünyesinde ise Ferrari ve Maserati markalarının temsilciliğini yürütmektedir.

Tofaş'ın Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş. paylarını devralmasıyla birlikte, Türkiye'deki tüm Stellantis markalarının ticari faaliyetleri Tofaş çatısı altında toplanmıştır.

Tofaş temsil ettiği tüm markaların toplamıyla sektör liderliğini devam ettirmenin yanı sıra sunduğu geniş ürün gamı ile müşterilerin beğenisini kazanmaya devam etmiştir.

Nisan 2025'te Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş. paylarının Tofaş'a devri gerçekleşmiş, bu stratejik iş birliği ile Türkiye'deki tüm Stellantis markalarının ticari faaliyetleri Tofaş çatısı altında toplanmıştır. Şirket büyüyen yapısıyla müşterilerine daha fazla değer yaratarak yüksek müşteri memnuniyetine, mobilite hizmetlerine ve yenilikçi çözümler geliştirmeye odaklanmaya devam edecektir.

2024 yılı sonunda K0 Projesi kapsamında 4 marka için hafif ticari araç grubunun üretimine başlayan Tofaş, Eylül 2025'te de Stellantis ile K9 modelinin hafif ticari



araç ve combi versiyonlarının çoklu enerji platformlarında üretimine yönelik anlaşma imzalamıştır. 256 milyon euroluk yatırımla 2026 yılının üçüncü çeyreğinde hayata geçirilmesi planlanan K9 projesi, demonte araçlar (CKD) dâhil yıllık 150.000 adetlik üretim kapasitesine sahip olacaktır.

2025 yılında K9 Projesi'ne ek olarak hâlihazırda üretimi devam eden Egea ve K0 modellerine ilişkin de gelişmeler yaşanmıştır. Stellantis ile imzalanan anlaşma çerçevesinde Egea modelinin üretimi Haziran 2026 sonuna kadar uzatılırken 2024-2032 yılları arasında üretilmesi planlanan toplam 1 milyon adet K0 model aracın 230.000 adedinin Kuzey Amerika bölgesine ihraç edilmesine karar verilmiştir.

Tofaş sürdürülebilir geleceğe odaklanarak teknoloji, mobilite ve ar-ge faaliyetleri ile katma değer yaratmaktadır.

Rekabet gücünü sürekli iyileştirmek için üretkenlik amaçlı dijital optimizasyon uygulamalarıyla akıllı fabrikaya yönelik çalışmaları stratejik öncelikleri arasında kabul eden Tofaş, dijitalleşme alanında 270'i 2025 yılında olmak üzere son 5 yılda 1.800'ü aşkın proje gerçekleştirmiştir.

2025 yılında ağırlıklı olarak yapay zekâ, iş zekâsı, nesnelerin interneti (IoT), görüntü işleme ve üretken yapay zekâ (Gen AI) gibi teknolojiler başı çekmiştir.

Tofaş'ın dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odağında geliştirdiği "AI Bazlı İklimlendirme Optimizasyonu" projesi, International Data Corporation (IDC) tarafından düzenlenen IDC CIO Awards kapsamında ödüle layık görülmüştür.

Tofaş, bünyesinde geliştirdiği bağlantı teknolojisi Fiat Connect uygulamasıyla pazara sunduğu bağlantılı çözümlerini ve müşterilerinin araçlarla etkileşimini artırmaktadır. Sınıftaki ilk uzaktan erişim teknolojisi olma özelliğini taşıyan Fiat Connect, kullanıcılarının servis geçmişi dâhil araçlarına ilişkin ayrıntıları kolayca görüntülemelerini ve çeşitli işlemleri gerçekleştirmelerini sağlayan, kişiye özel kampanya bildirimleri ve dönemsel bakım hatırlatmaları sunan internet ve mobil tabanlı bir destek hizmeti olup iç pazarda öncü konumdadır. Markalar için özel geliştirilen "Link" uygulaması ile Alfa Romeo ve Jeep® modelleri için bağlantılı araç teknolojisi de kullanıcılarla buluşturulmuştur.

Sıfırdan komple araç geliştirme bilgi birikimine ve yetkinliklerine sahip olan Tofaş Ar-Ge Merkezi, Stellantis bünyesindeki farklı modellerin ürün geliştirme süreçlerinde görev almaktadır. Türkiye'nin en çok ar-ge harcaması yapan şirketlerinden biri olan Tofaş, küresel otomotiv yazılımı alanındaki ihtiyaçlara yanıt vermek üzere faaliyet kapsamını sürekli genişletmektedir. Tofaş Ar-Ge Merkezi, kadrosunu mühendislik şirketleri ve serbest yazılımcıları dâhil ederek büyümeyi, çok daha geniş bir ar-ge ekosistemi ile çalışarak ar-ge ihracatını artırmayı hedeflemektedir.

Sürekli iyileştirilen ve değer üreten bir yönetim modeli

Tüm faaliyetlerini toplumsal, çevresel ve ekonomik boyutlar bağlamında ele alan Tofaş'ın temel önceliği, sürekli iyileştirilen ve değer üreten bir yönetim modeli oluşturmaktır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı ve uygulamaları Tofaş'ın tüm paydaşları dâhil edilerek bir bütün hâlinde ele alınmaktadır.

CDP Global iklim liderleri listesinde yer alan ilk Türk şirketi olan Tofaş, doğal kaynakların korunmasını ve faaliyetlerinin minimum çevresel etki ile gerçekleştirilmesini temel sorumlulukları arasında görmektedir. Şirket, çevre üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra değer zincirinin bütününde oluşan dolaylı çevre etkilerinin de kontrol altına alınmasına ve mümkün olan en düşük düzeye çekilmesine odaklanmaktadır.

Koç Holding'in Karbon Dönüşüm Programı'nın bir parçası olan Tofaş; ağırlıklı olarak enerji verimliliği projeleri, güneş enerjisi üretimi ve kullanımı ile Kapsam 1 ve 2 toplamında 2030'a kadar %50 karbon azaltımı hedeflemektedir. 2050'deki karbon nötr hedefine ulaşmak için ise, teknolojinin gelişimine paralel olarak yeşil ve mavi hidrojen kullanımı ile üretimde elektrifikasyon ve karbon yakalama faaliyetlerini değerlendirecektir.



Tofaş, 2026 yılına kadar araç başı taze su tüketimini 2,6 m³/araç oranına getirmeyi hedeflemektedir.

Yeşil malzeme kullanımını ve ürünlerde elektrifikasyon payını artırmayı hedefleyen Tofaş, enerji verimliliği projeleri ve döngüsel ekonomi gibi faaliyetlerini de hızlandırmayı planlamaktadır. Şirket, ana hissedarlarından Stellantis'in 2030 yılına kadar araçlarda %40 oranında yeşil malzeme kullanımı hedefiyle uyumlu olarak, tasarlayacağı ve üreteceği araçlardaki yeşil malzeme kullanım oranını artırmayı amaçlamaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Tofaş; yarım asrı aşan tecrübesi, güçlü yetkinlikleri ve sürekli yenilenme vizyonu sayesinde müşterileri için değer üreten, çalışanlarının ve iş ortaklarının parçası olmaktan gurur duyduğu küresel bir şirket olarak sürdürülebilir başarısını devam ettirmeyi hedeflemektedir.

Sektörün dönüşümünde etkin bir rol üstlenmeyi amaçlayan Tofaş, çalışan yetkinliklerinin dönüştürülmesi, yeni nesil mobilite çözümlerine öncülük edilmesi, ürün geliştirmede yeteneklerinin güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik yaklaşımının organizasyon genelinde içselleştirilerek yaygınlaştırılmasını stratejik öncelikleri arasında konumlandırmaktadır.

Koç Stellantis Finansman

Tofaş'ın bağlı ortaklığı olarak faaliyet gösteren Koç Fiat Kredi Finansman A.Ş., yoluna Koç Stellantis Finansman A.Ş. (KSF) adıyla devam etmektedir. Tofaş ve Stellantis Türkiye birleşmesinin ardından markalar arası iş birliğini daha entegre bir yapıya kavuşturan KSF; Alfa Romeo, Citroën, DS Automobiles, Fiat, Jeep®, Peugeot ve Opel markalarının finansal çözüm ortağı olarak hizmet vermektedir.

KSF, Tofaş çatısı altında sunulan markalara ek olarak ikinci el araçlar ve ilgili hizmetler için de finansal çözüm hizmetleri sağlamaktadır. Güçlü operasyonel yapısı sayesinde gerçek ve tüzel müşterilere finansman desteği sunan Şirket; müşterilere bayiden ayrılmadan tek noktada hızlı hizmet imkânı sunmakta ve aynı zamanda online kanallardan üzerinden başvuru yapabilme olanağı sağlamaktadır.

KSF, finansal çözümler sunmaya başladığı yeni markalar ile yeni kredi adedini artırarak portföyünü genişletmiş; 2025 yılında toplam 67.800 adet araca 50,7 milyar TL kredi kullanmıştır. Şirket'in 2025 yıl sonu itibarıyla kredi portföyü 39,5 milyar TL'dir.



Geleceğe yönelik beklentiler

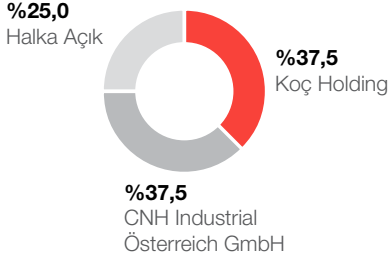
Dijital dönüşüme odaklanan ve uçtan uca değer yaratmayı hedefleyen Koç Stellantis Finansman, bu doğrultuda uzaktan müşteri edinimi ve robotik süreç otomasyonu projelerine devam etmektedir. KSF, tamamlamış olduğu projelerde edindiği deneyimler, ortaya çıkan yeni fikir ve projelerle dijital dönüşüm yolculuğuna devam etmeyi, bu kapsamda çevik çalışma modelini tüm Şirket genelinde yaygınlaştırmayı, değer yaratan çalışanları Şirket'e kazandırmayı ve rekabet avantajını sürdürmeyi hedeflemektedir.

TürkTraktör, Türkiye traktör pazarının
19 yıldır kesintisiz lideridir.

TürkTraktör



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

Traktör pazarında 19 yıldır **kesintisiz lider**
New Holland markası ile **pazar lideri**
Türkiye **traktör üretiminin %60'ı**
Türkiye **traktör ihracatının %72'si**

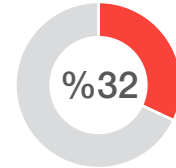
Uluslararası Pozisyon

New Holland TD ve Case IH JX seri traktörlerin **dünyadaki tek tasarım ve üretim merkezi**
Yeni nesil çok amaçlı orta segment seri transmisyonların, çok amaçlı hafif segment traktör ve transmisyonların ve özel tip bahçe grubu traktörlerin **dünyadaki tek üretim merkezi**
TD seri transmisyonların **dünyadaki tek mühendislik ve üretim merkezi**
S8000 seri Faz 5 motorların **tek üretim merkezi**

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	87.658	53.837	-%39
Faaliyet Kâr ²	10.767	2.088	-%81
Vergi Öncesi Kâr	10.440	1.005	-%90
Net Kâr ³	7.514	455	-%94

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.
(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.
(3) Ana ortaklık payı net dönem kâdır.



Endüstriyel faaliyetlerine 1954 yılında başlayan TürkTraktör, Türkiye otomotiv sektöründe bugün hala üretime devam eden ilk kuruluş olma özelliğini taşımaktadır. Tarımın mekanizasyon ihtiyacını yüksek yerlilik oranı ve dünya standartlarında ürün kalitesiyle karşılayan TürkTraktör, Türkiye'nin tarım mekanizasyonundaki lider firması olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ankara ve Erenler Fabrikaları'nda yıllık toplam 54.000 adet traktör üretim kapasitesiyle traktör ve tarımsal ekipman pazarında Türkiye'nin en geniş ürün gamını sunmaktadır. 2009 yılında sektörünün ilk ar-ge merkezi olarak tescil edilen Ankara ve 2018 yılında faaliyete geçen İstanbul ar-ge merkezlerinde, ürün geliştirme ve yeni teknolojilerin uygulanması konularında çalışmalar yürüten TürkTraktör'ün, 6'sı uluslararası olmak üzere, toplam 196 aktif patenti bulunmaktadır. Bugüne kadar 125 ülkeye gerçekleştirdiği ihracatla, Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşları arasında yer almaktadır.

Türkiye traktör pazarındaki kesintisiz liderliğini 19'uncu yılına taşımıştır.

Türkiye'nin alanında en geniş bayi ve servis ağına sahip olan TürkTraktör, dünyanın 5'inci büyük traktör pazarı olan Türkiye'de kesintisiz olarak sürdürdüğü sektör liderliğini 2025 yılında 19'uncu yılına taşımıştır. 2025 sonu itibarıyla, TürkTraktör'ün lider markası New Holland %30,7 pazar payı ile sektördeki 1'inciliğini korurken, Case IH markası %7,8 pazar payıyla 6'ncı sırada yer almıştır.

2025 yılında Türkiye traktör üretiminin %60'ı ve Türkiye traktör ihracatının %72'si TürkTraktör tarafından karşılanmıştır.

En yeni nesil motor teknolojisine sahip çevreci ürünler sunan TürkTraktör, 2025 yılında 25.833 adet traktör üretimi ile Türkiye traktör üretiminin %60'ını gerçekleştirmiştir. Ürettiği traktörlerin



%43'ünü yurt dışı pazarlara sunan TürkTraktör 2025 yılında Türkiye'nin toplam traktör ihracatının %72'sini gerçekleştirerek ülkenin en büyük traktör ihracatçısı olma başarısını sürdürmüştür.

TürkTraktör 2025 yılında, üretim faaliyetlerinde önemli kilometre taşlarına ulaşmış; 500.000'inci ponte, 700.000'inci motor ve 1.250.000'inci şanzıman üretimini gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda, Erenler Fabrikası'nda 10.000'inci kabin üretimi tamamlanmıştır. Avrupa'nın traktör üretim üslerinden biri konumundaki fabrikanın üretim yetkinliği, 29 milyon euro yatırım ile 2025 yılının ilk çeyreğinde devreye alınan 8.000 m²'lik yeni kabin iskelet üretim hattıyla daha da güçlendirilmiştir. Yüksek teknolojiyle donatılan kabin üretim hattı; Endüstri 4.0 uygulamaları, robotik kontrol sistemleri ve ileri boyama teknolojileriyle desteklenmektedir. Çoklu üretim kilometre taşları, TürkTraktör'ün yalnızca nihai ürünlerde değil; motor, şanzıman ve temel komponent üretiminde de yetkinliğini pekiştirdiğini göstermektedir.

TürkTraktör, iş makineleri sektöründe büyümeye devam etmektedir.

TürkTraktör, 2013 yılında üstlendiği Case ve New Holland iş makineleri distribütörlüğünü, 2020 yılında Ankara Fabrikası'nda başlattığı yerli kazıcı yükleyici üretimiyle bu sektördeki yapılanmasını üretim gücüyle pekiştirmiştir. 2025 yılı itibarıyla 2.000'inci makinenin banttan indirilmesi, Şirket'in yerli üretim kapasitesinde önemli bir eşiği temsil etmektedir.

2025 yılı, İş Makineleri İş Birimi için operasyonların bütününde kaydedilen gelişmelerle öne çıkmış; farklı fonksiyonlarında sağlanan gelişim, Şirket'in değer zinciri genelinde dengeli ve güçlenen yapısını pekiştirmiştir.

Türkiye geneline yayılan geniş bayi ve servis ağı sayesinde müşteriye doğrudan erişim sağlanmaktadır. 2025 yılında Adana İş Makineleri Tesisi'nin faaliyete geçmesiyle bölgesel operasyonlar daha etkin bir yapıya kavuşmuştur.

TürkTraktör 2025 yılında iş makineleri satışlarında güçlü performansını sürdürürken, pazarın en büyük segmenti olan paletli ekskavatörde büyüme kaydetmiştir.

TürkTraktör, daha verimli ve sürdürülebilir bir tarım için ürün ve hizmetlerini geliştirmeye devam etmektedir.

Türkiye'nin tarım mekanizasyonundaki lider firması TürkTraktör, çiftçilere Faz 5 emisyon seviyesindeki yeni nesil motor teknolojisi ile yüksek performans ve verimliliği bir arada sunmaktadır. 19 yıldır kesintisiz pazar lideri olan New Holland markası, çevreci kriterleri karşılayan Faz 5 emisyon seviyesine sahip yeni modelleriyle ürün gamını 2025 yılında daha da güçlendirmiştir.

TürkTraktör; New Holland, Case IH, TürkTraktör ve Red Pro markalarıyla tarımın her alanındaki ihtiyaçlara yönelik tasarlanan ve fark yaratan özelliklere sahip tarımsal ekipmanlar sunmaktadır. Biçerdöver sektöründeki lider konumuyla traktör dışı alanlarda başarısını kanıtlamıştır.

TürkTraktör, verimli ve sürdürülebilir tarım için belirlediği "Geleceğe Hazırlar" amacı doğrultusunda elektrifikasyon, alternatif yakıt teknolojileri, otonomi ve yapay zekâ alanlarında çalışmalar yürütmektedir. Türk mühendisler tarafından geliştirilen elektrikli traktör "New Holland T3 Electric Power", elektrikli araç mimarisine sahip "Otonom İlaçlama Makinesi" ve %100 elektrikli tarım robotu "New Holland R3S" modern tarım uygulamalarına yönelik uzun vadeli teknoloji yol haritasının önemli parçalarıdır. Bu yenilikçi sistemler, tarımsal faaliyetlerde gereksiz kimyasal kullanımını azaltarak çevresel sürdürülebilirliği desteklemeyi amaçlamaktadır.

TürkTraktör, teknoloji yol haritası kapsamında Tarlam Cepte/TrakBot'un uydu tabanlı tarla analizleri ve azot durumu önerilerini TürkTraktör gübre serpme makinelerine entegre FarmLabs AGRO4



VRA kiti gibi değişken oranlı uygulama çözümleriyle birleştirmiştir. Gübre kullanımını azaltmayı ve tarımsal verimliliği artırmayı hedefleyen bu ölçeklenebilir teknolojiler 2025 yılı Ekim ayında tanıtılmış olup, çözümlerin kısa sürede çiftçilerle buluşturulması planlanmaktadır.

TürkTraktör, hassas tarım ve dijital çözümleri ile sürdürülebilir tarımı ve Türk çiftçisini desteklemeye devam etmektedir.

Hassas tarım sistemleri tarımsal faaliyetlerde verimliliği artırırken; ilaç, gübre, tohum ve yakıt tüketimini azaltmaktadır. TürkTraktör 2025 yılında, multimedya arayüzü TTCenter, manuel dümenleme özelliklerini aynı ekranda sunan yerli akıllı yönlendirme sistemi TTGuide ve traktörlerin konum, servis zamanı ve teknik parametrelerinin izlenebildiği yerli filo ve araç takip sistemi TTConnect'i fabrika çıkışlı traktörlere entegre şekilde satışa sunmuştur. Aynı yıl su tüketimini optimize eden Akıllı Sulama Yönetim Kiti ve değişken oranlı uygulama teknolojisi Augmenta Tarla Analiz Sistemi devreye alınmıştır. TürkTraktör Drone Hizmetleri 2025 sonu itibarıyla 7 pilot bayide ilaçlama hizmeti sunmaktadır. 2019 yılından bu yana dijital karar desteği

sağlayan Tarlam Cepte uygulaması 2025 sonu itibarıyla 190.000 üzerinde kullanıcıya hizmet vermekte; sektördeki ilk yapay zekâ destekli dijital asistanı TrakBot hava durumu, sulama, gübreleme ve kampanya bilgileri konularda anlık destek sağlamaktadır.

TürkTraktör, Ankara Fabrikası'nın elektrik ihtiyacının tamamını kendi yenilenebilir enerji üretimi ile karşılamaktadır.

TürkTraktör, ekosisteminde pozitif değer yaratmak amacıyla Gelecek için Etkili Liderlik, İnovasyon Gücü ve Geleceğin Yetkinlikleri, Sorumlu Operasyonlar ve Ürünler ve Geleceğin Tarımı alanlarına odaklanmaktadır. Bu kapsamda Nisan 2023'te kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini açıklamış ve yol haritasını oluşturmuştur. Operasyonlarında çevresel etki azaltmayı önceliklendiren TürkTraktör'ün iklim stratejisi, Koç Holding'in 2050 karbon nötr olma vizyonu ile uyumludur. 2021 baz yılına kıyasla, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının %42 oranında azaltılması hedeflenmektedir. Ayrıca, 2026 sonuna dek elektrik tüketiminin tamamının kendi yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanması amaçlanmaktadır.



Hedeflere paralel olarak üretim süreçlerinin karbonsuzlaştırılmasına yönelik yenilenebilir enerji yatırımları hayata geçirilmiştir. Erenler ve Ankara Fabrikalarındaki çatı güneş enerji santrallerine (GES) ek olarak, 2025 yılında Sivas'ta 7,8 milyon euro yatırımla 13 MWe kurulu güce sahip 22.537 MWh yıllık elektrik üretimi hedefleyen tesis işletmeye alınmıştır. Bu sayede Ankara Fabrikası'nın elektrik ihtiyacının tamamı yenilenebilir kaynaklardan karşılanabilir hale gelmiştir. 2025 yılında, GES projeleri kapsamında toplam 32.000 MWh enerji üretilmiş, Ankara Fabrikası'nın elektrik ihtiyacının tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanmış ve toplam enerji üretiminin %23'ü şebekeye satılmıştır. Bu sayede, yaklaşık 14.000 ton CO₂e sera gazı emisyonunun önüne geçilmiştir.

TürkTraktör, LSEG tarafından yapılan küresel sürdürülebilirlik değerlendirmesinde sektör lideri olmuştur.

TürkTraktör, yürüttüğü sürdürülebilirlik çalışmalarıyla ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik endekslerinde yer almaktadır. 2016 yılından bu yana BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Şirket, uluslararası finansal altyapı ve veri sağlayıcısı olan LSEG'in Aralık 2025 değerlendirmesinde 91 ÇSY skoru ile küresel ölçekte sektörde değerlendirilen yaklaşık 700 şirket arasında 1'inci olmuştur.

TürkTraktör ayrıca FTSE Russell'in FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne dâhildir. CDP 2024 İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarında B notu alan Şirket, 2025 S&P Küresel Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde ise 57 puan ile sektöründe %7'lik dilimde yer almıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

TürkTraktör, köklü geçmişi ve sektördeki liderliğinin getirdiği sorumlulukla Türkiye'de tarım sektörünün gelişimine ve sürdürülebilirliğine öncülük etmektedir. Sektör liderliğini korurken üretimde verimliliği artırmak amacıyla ar-ge, inovasyon ve dijital dönüşüm projeleri ile tarımın yanı sıra sanayiye değer katmayı, iş makineleri alanında yerli üretimi geliştirmeyi ve tarımsal ekipman faaliyetlerini genişletmeyi hedeflemektedir.

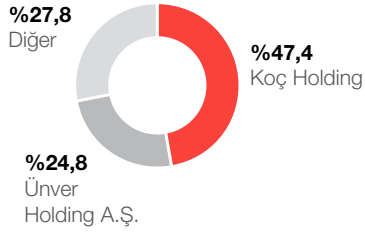
Tüm operasyonları, değer zinciri ve ürünleriyle ekosisteme karşı sorumlulukla hareket etmeye; bugün olduğu gibi gelecekte de faaliyet gösterdiği sektör ve etki alanlarında öncü konumunu sürdürerek tarım sektörü ve paydaşları için değer yaratmaya devam edecektir.

Otokar

Otokar, Türkiye'nin lider otobüs üreticisi ve savunma sanayii kara araçları ihracat birincisidir.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

Otobüs pazarında **17 yıldır kesintisiz liderlik, satılan her üç araçtan biri**
Otokar markalı
Türkiye'nin savunma sanayii kara araçları ürün grubu **ihracat 1'incisi**

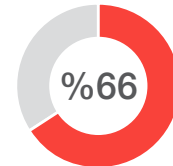
Uluslararası Pozisyon

5 farklı ülkede iştirak şirketleri ve **2 ülkede şube**
Avrupa'nın 5 büyük otobüs üreticisinden biri
60'a yakın ülkeye otobüs ihracatı
50'ye yakın ülkede 80'den fazla kullanıcı envanterinde, BM ve NATO görevlerinde hizmet veren askeri araçlar

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	44.112	51.962	%18
Faaliyet Karı (Zararı) ²	-1.637	1.030	a.d.
Vergi Öncesi Kâr/(Zarar)	-3.911	-1.859	a.d.
Net Kâr/(Zarar) ³	-4.063	-1.459	a.d.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kârıdır.



Otokar, otomotiv ve savunma sanayii alanında teknoloji, tasarım ve uygulamaları ile kullanıcı ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmaktadır. Şirket; toplu taşımacılık için otobüs, lojistik sektörü için hafif kamyon, savunma sanayii için tekerlekli ve paletli zırhlı araçlarla kule sistemleri üretmektedir. 2024 yılında Foton Tunland ile pick-up segmentine adım atan Otokar, 2025 yılında pick-up ürün ailesini yeni modelle genişletmiştir. Otokar, Sakarya'da 552.000 m²'lik alana kurulu fabrikasında 4.000'e yakın çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

Şirket, İstanbul Sanayi Odası'nın 2025 yılında yayınladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nda 2024 finansal sonuçlarıyla bir önceki yıla göre yerini koruyarak 59'uncu sırada yer almıştır.

Otokar, uluslararası pazarlardaki üstün performansı ve sürdürülebilir büyüme stratejisiyle Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği'nin (OİB) "İhracatın Şampiyonları Ödülleri'nde 2024 yılı sonuçlarıyla kategoride ödüle layık görülmüştür.

Türkiye'de otomotivde bilgisayar destekli tasarım uygulamalarını ilk kullanan şirket olan Otokar; hidrolik yol simülatörü, iklimlendirilmiş oda, EMC/EMI yetkinlikleriyle Türkiye'nin ve Avrupa'nın sayılı test merkezlerinden birine sahiptir. Şirket 2025'te yıllık cirosunun yaklaşık %4'ünü ar-ge harcamalarına ayırmıştır.



Savunma sanayii

Otokar, 2025 yılı ihracat sonuçlarıyla Savunma Sanayi Başkanlığı tarafından Türkiye savunma sanayii kara araçları ihracat lideri olarak ödüllendirilmiştir. Şirket, Türkiye'nin ilk 10 savunma sanayii ihracatçısı arasında yer almaktadır.

Türk savunma sanayinin global oyuncusu Otokar, Romanya Savunma Bakanlığı'na ait Romtehnica ile 1.059 adet 4x4 araç tedariki için 2024 yılında imzalanan anlaşma kapsamında Türkiye'de üretilen zırhlı araçların teslimine başlamış; yerel üretim hazırlıklarına yönelik süreç kapsamında çalışmalarını sürdürmüştür; Ocak 2026'da yerel üretim ortağı Automecanica'nın %96,77 oranında paylarını satın almak üzere mutabakat zaptı imzalamıştır.

Otokar'ın Estonya Savunma Kuvvetlerine teslim ettiği ARMA 6x6 araçlar Estonya'da göreve başlamıştır.

Otokar, kara araçlarındaki başanlı performansını başta Avrupa olmak üzere küresel ölçekte sürdürmüştür; yurt içi ve yurt dışı fuarlarda Türk savunma sanayiini

temsil etmeye ve teknoloji transferi ve yerel üretim dâhil olmak üzere iş birliği fırsatlarına odaklanmaya devam etmiştir. Şirket, farklı tiplerdeki askeri araçları için yıl içinde sipariş almaya devam etmiştir.

Otokar, askeri eğitim ve simülatör çözümlerinde uzman Slovenya şirketi Guardiaris ile SIDEC 2025 Uluslararası Savunma Fuarı ve Konferansı sırasında stratejik iş birliği anlaşması imzalamıştır. Söz konusu iş birliği, Otokar ve Guardiaris'in uzmanlık ve yeteneklerini bir araya getirerek ortak projeler, ürün geliştirme ve yeni pazar fırsatları için zemin hazırlayacaktır.

Ticari araçlar

Otokar, Avrupa'nın ilk 5 otobüs üreticisi arasındaki yerini koruma hedefi doğrultusunda dünya çapında önde gelen otobüs üreticilerinden biri olan Daimler Buses ile Mercedes-Benz Conecto otobüslerinin Otokar'ın Sakarya'daki fabrikasında üretilmesi konusunda Eylül 2025'te anlaşma imzalamıştır. Üretimin 2026 yılı son çeyreğinde başlaması planlanmaktadır.

Otokar; 17 yıldır aralıksız sürdürdüğü Türkiye pazar liderliğini korumuş, pazarın üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiş, satılan her üç otobüsten biri Otokar markalı olmuştur.

Şirket, Avrupa otobüs pazarında büyüme hedefi doğrultusunda çalışmalarına devam etmiş; 2025 yılında İsveç'e ilk otobüs satışını gerçekleştirmiş, sağdan direksiyonlu ilk araçları Jersey adasına teslim etmiştir.

Otokar'ın Seviye 4+ otonom şehir içi otobüsü Otonom e-Centro, İspanya'nın verimli ve sürdürülebilir mobilite hedefine uygun olarak Madrid'de yer alan Mercamadrid'de yolcu taşımaya başlamıştır.

İnovatif teknolojileri ile sıfır emisyonlu ve işletme verimliliği yüksek araçlar ortaya koyma hedefiyle ürün ailesine elektrikli yeni otobüsü e-Territo'yu ekleyen Otokar, 2025 yılında Busworld Ödülleri'nde "Ekoloji Ödülü" kazanmıştır.

2025 yılında müşteri odaklı çözümlerle öne çıkan Otokar, kamyon ve pick-up segmentlerinde pazar payını istikrarlı bir şekilde artırmıştır.

Yeni nesil teknolojiler ve müşterilerinin değişen beklentileri doğrultusunda Atlas kamyon ürün ailesini yeniden yapılandıran Otokar, dördüncü nesil Atlas 9 ile pazar konumunu güçlendirmiştir.



Otokar, Foton Tunland G7 ile güçlü bir başlangıç yaptığı pick-up pazarındaki başarısını portföyüne eklediği Foton Tunland V9 ile güçlendirmiş; 2025 yılında 4x4 pick-up pazarında %8 pazar payı elde etmiştir.

Sürdürülebilirlik

Otokar, 2050 yılına kadar karbon nötr olma hedefiyle sürdürülen Koç Holding Karbon Dönüşüm Programı'nda aktif rol almaktadır. Ürün ailesinde alternatif yakıtlı araç çözümlerini artıran Şirket, 2025'te yenilenebilir enerji konusunda da çalışmalarını sürdürmüştür.

2024 yılında başlattığı Fabrika Atık Isı Geri Kazanım projesiyle 2025 yılında Sanayi Bakanlığı Verimlilik Proje Ödülü'nün sahibi olan Otokar, GES (Güneş Enerji Santrali) projeleri ile yenilenebilir enerji üretim çalışmalarını da sürdürmektedir.

Mevcut ve yeni ürünlerin çevresel etki niteliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürüten Otokar, 2025 yılında 2 adet elektrikli otobüs Batarya LCA Analizi gerçekleştirmiştir.

Mesleki gelişim ve gençlerin STEM yetkinliklerinin artırılması amacıyla "Otokar ile Güçlü Yarımlar" projesini başlatan Otokar, projenin ilk yılında mesleki eğitimdeki 550 öğrencimize katkı sağlamış ve elektrikli araçlar atölyesi ile nitelikli iş gücüne yatırımını sürdürmüştür. Projede aynı zamanda, kız öğrencilere fırsat eşitliği sağlanması için özendirici çalışmalara da yer verilmiştir. Otokar'ın "Otokar ile Güçlü Yarımlar" projesi, TİSK'in düzenlediği Ortak Yarımlar Ödül Programı'nda "İşimizin Yarnı" kategorisinde ödüle layık görülmüştür.



Otokar'ın dijital dönüşüm, siber güvenlik ve otonom sürüş teknolojileri konularında 4 projesi Avrupa ve Türkiye'de çeşitli programlar kapsamında desteklenmeye hak kazanmıştır.

2014 yılından bu yana BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Otokar, LSEG ESG Score değerlendirmesine dâhildir.

Yakın gelecekte savunma sanayii alanındaki projelerin teslimatlarına odaklanmayı ve Romanya'da askeri araç üretimine başlamayı planlayan Otokar, ihracat pazarlarında araç parkını büyütme ve ortak üretim dâhil farklı fırsatları değerlendirme hedeflerini korumaktadır. Otokar, ürünlerini, kabiliyet ve imkânlarını ülkemiz faydasına sunmayı sürdürecektir.

Otokar, Türkiye otobüs pazarında liderliğini korumayı hedeflerken iştirak şirketleriyle Avrupa başta olmak üzere ihracat pazarlarında araç parkını artırmayı amaçlamaktadır. Otokar, Avrupa'nın en modern ve entegre otobüs üretim tesislerinden biri olma, Avrupa pazarında sürdürülebilir büyümeyi güçlendirme ve ürün gamını modernize ederek elektrifikasyona odaklanma hedefleri ile güçlü bir şekilde yol almaya devam edecektir. Otokar'ın alternatif yakıtlı ürün ailesi küresel iklim değişikliğinin negatif etkilerini en aza indirmek üzere dönüşüm içerisinde olan başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm şehirlerin ihtiyaçlarını şimdiden karşılamaya hazırdır. Şirket bu pazarlara sunduğu tüm ürün gamını düşük ve sıfır emisyonlu hâle getirmeyi hedeflemektedir.

Lojistik alanında Atlas kamyon ürün ailesinin iç pazar ve ihracat pazarlarında payını artırmayı amaçlamaktadır. Pick-up segmentinde iç pazardaki yerini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

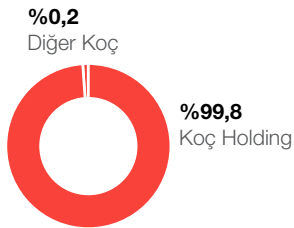
Global bir şirket olma yolunda ilerleyen Otokar; Fransa, Birleşik Arap Emirlikleri, Romanya, Kazakistan ve İtalya'daki iştirak şirketleriyle ve yeni şubeleriyle birlikte gelecek yıl da büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir.

Otokoç Otomotiv

Türkiye’de otomotiv perakendeciliği ve araç kiralamada lider konumda olan Otokoç Otomotiv Türkiye dâhil toplam 9 ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir.



Ortaklık Yapısı



İç Piyasa Pozisyonu

1,4 milyon adetlik pazarda **82.813** adet yeni araç satışıyla toplam otomotiv pazarında **%5,9** pay

32.191 adet ikinci el araç satışıyla kurumsal markalar arasında **öncülerinden biri**

44.991 adetlik araç parkı ile araç kiralamada **lider**

Uluslararası Pozisyon

8 ülkede **75** nokta ve **583** yurt dışı çalışan ile **62.136** adetlik araç parkının **yönetimi**

Yunanistan, Azerbaycan, Kazakistan ve Gürcistan’da araç kiralama sektörü **lideri**

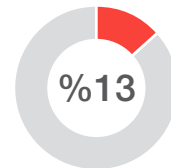
Yurt dışı operasyonlarının FAVÖK içindeki payı **%54**

Avis Budget Group’un yurt dışındaki en önemli yatırım ortaklarından biri ve **en büyük lisansiyesi**

Finansal Göstergeler

(milyon TL)	2024 ¹	2025	Değişim
Gelirler	191.607	176.113	-%8
Faaliyet Kâr (Zarar) ²	-9.352	2.215	a.d.
Vergi Öncesi Kâr/(Zarar)	-4.963	4.501	a.d.
Net Kâr/(Zarar) ³	-4.812	1.973	a.d.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri hariçtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kârıdır.



Koç Topluluğu'nun otomotiv sektöründeki ilk yatırımı olarak 1928 yılında kurulan Otokoç Otomotiv; Otokoç, Avis, Avis Filo, Maestro Filo Yönetimi, Budget, Otokoç Sigorta, Otokoç 2. El, Otokoç İhale ve Otokoç Parça markalarıyla hizmet vermekte olup, Türkiye'nin en büyük otomotiv perakendeciliği ve araç kiralama şirketidir. Otokoç Otomotiv; Türkiye, Yunanistan, Azerbaycan, Macaristan, Gürcistan, Kazakistan, Ukrayna, Kuzey Kıbrıs ve Kuzey Irak'ta, "Yenilikçi mobilite çözümleri geliştiren, küresel ve lider referans noktası olma" vizyonu ile faaliyetlerine devam etmektedir. Otokoç Otomotiv 2025 yılını, pek çok prestijli ve uluslararası ödül ile tamamlamıştır.

Avis Budget Group lisansiyelerini bir araya getiren ve iki yılda bir düzenlenen Avis Budget Group Global Conference, 2025 yılında Türkiye'de gerçekleştirilmiş; yaklaşık 180'e yakın ülkeden gelen lisansiyelerin katılımıyla düzenlenen organizasyon kapsamında Avis Türkiye'nin 50'nci yılı uluslararası paydaşlarla birlikte kutlanmıştır.

2025 yılında 82.813 araç satışı

Otokoç'un 2025 yılında, otomotiv perakendeciliğinden aldığı pay; Ford satışlarında %27,9, Ford Trucks satışlarında %27,9, Fiat satışlarında %30,3, Alfa Romeo ve Jeep® satışlarında %35,6, Volvo satışlarında %28,1, Maserati satışlarında %34,6 olmuştur. 3.548 toplam çalışan sayısı olan Şirket 1,4 milyon adetlik pazarda 82.813 adet yeni araç satışıyla toplam pazarın %5,9'unu elde etmiştir. Pazardan aldığı pay ile otomotiv perakendeciliğinde lider konumdadır. İkinci el araç satışında ise 32.191 adetle kurumsal markalar içinde sektör öncülerinden biridir.



Araç kiralamada pazar lideri, dünyada 107.127 araç parkı ile faaliyette

Avis Budget Group'un yatırım ortağı ve dünyadaki en büyük lisansiyesi olan Otokoç Otomotiv, Türkiye'deki araç kiralama sektöründeki liderliğini korumuştur. Yunanistan, Azerbaycan, Kazakistan ve Gürcistan'da araç kiralama sektör lideridir. Faaliyette bulunduğu tüm coğrafyalardaki ortalama araç parkı 107.127 adettir.

Sürdürülebilirlik

Otokoç Otomotiv, "Yolumuz Geleceğe" yaklaşımı doğrultusunda 2024 yılı faaliyetlerini kapsayan ve Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ÇSY) performansını içeren ikinci sürdürülebilirlik raporunu 2025 yılında yayınlamıştır.

Hazırladığı İklim Dostu Mobilite Rehberi iletişim dalında ödüle layık görülmüştür.

Otokoç Antalya Ford, Otokoç Adana Fiat ve Otokoç İnönü Ford Trucks şubelerinin ardından, Niğde'de Koç Topluluğu şirketleri arasında ilk arazi tipi GES olan 17,4 GWh/yıl üretim kapasiteli proje devreye alınmış; Manisa Akçaköy Koç Topluluğu GES çiftliğinde de arazi güneş enerjisi tesisi hayata geçmiştir. Türkiye'deki tüm lokasyonlarının elektrik ihtiyacı güneş enerjisinden sağlanmaktadır.

Enerji verimliliğine yönelik gerçekleştirdiği çalışmalarla paralel olarak ISO50001 Enerji Yönetim Sistemini kurmuş ve uluslararası akredite kuruluş tarafından belgelendirilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk

Otokoç Otomotiv, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde yer alan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, İklim Eylemi gibi hedefler için İşitme Engelliler Eğitim Faaliyetleri Derneği, BM Kadın Birimi (UN Women), Women In Sales Network Programı, Professional Women Network (PWN) İstanbul, El Ele Eğitim ve Kültür Derneği, Tohum Otizm Vakfı ve Yuvam Dünya gibi STK'lar ile iş birliklerini sürdürmektedir.

Kadınların potansiyeline ulaşmasının önündeki her türlü görülmez engel olarak nitelendirilen "Cam Tavan"lara dikkat çekmek amacıyla "Cam Tavan Arabada Güzel" projesine devam edilmiştir. 8 Mart Dünya Kadınlar Günü kapsamında tüm iletişim mecralarında çalışmalar gerçekleştirilmiş; Fenerbahçe Beko-Darüşşafaka Lassa maçında Otokoç Otomotiv, tribünlerde kadınları temsilen yer almıştır. Çalışanların "Hayatınızda en çok ilham aldığınız kadın kimdi?" sorusuna verdikleri yanıtlar kurum içi mecralarda ve sosyal medya kanallarında paylaşılmıştır.

Ayrıca Dünya Kız Çocukları Günü ve 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Günü kapsamında yürütülen iletişim faaliyetleriyle Koç Holding'in "Kadına Yönelik Dijital Şiddete #NoktayıKoy" çağrısına destek verilmiştir. Avis'in "Aynı Dili Konuşuyoruz" projesi kapsamında işaret dili eğitimleri yenilenmiş ve tüm Otokoç Otomotiv çalışanlarına işaret dili eğitimi hibrit olarak sunulmuştur.

Yıl boyunca desteklenen çeşitli vakıfların yanı sıra El Ele Eğitim ve Kültür Derneği iş birliği ve Ford Otosan ile deprem sonrası Hatay'daki Umut Kentler'de yer alan Gelecek Hayalim Merkezi'ne katkılar sürdürülmüştür.

Tohum Otizm Vakfı ve Türk Eğitim Vakfı'na da destek verilmekte ve farkındalık sağlayıcı iç iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu yıl Otokoç Otomotiv gönüllüleri, 47'nci İstanbul Maratonu'nda Tohum Otizm Vakfı ve Türk Eğitim Vakfı (TEV) - Mustafa V. Koç Burs Fonu için koşmuştur. Atılan her bir adımla otizmliler çocukların ve üniversite öğrencilerinin eğitimine katkıda bulunulmuştur. Aynı zamanda, kurum içi farkındalık eğitimleri düzenlenmiştir.

Müşteri deneyimi

2025 yılı boyunca müşteri deneyimi, kurumsal değer üretiminin temel unsurlarından biri olarak ele alınmıştır. Tüm geri bildirimlerin tek merkezde toplanması ve analiz edilmesiyle müşteri sesi kurumsal karar mekanizmalarının ayrılmaz bir parçası hâline getirilmiştir.

Yapay zekâ destekli analiz altyapısı sayesinde müşteri geri bildirimleri sistematik biçimde sınıflandırılmış, eğilimler ve gelişim alanları görünür kılınmış; bu içgörüler doğrultusunda süreç iyileştirmeleri hızlandırılmıştır. Standart akışların dışında kalan yüksek hassasiyetli



talepler ise özel yönetim modeliyle ele alınarak çözüm süreleri kısaltılmış ve memnuniyet göstergelerinde sürdürülebilir iyileşme sağlanmıştır.

Müşteri beklentilerine çevik şekilde yanıt veren, sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir deneyim yönetimi yaklaşımıyla müşteri memnuniyeti sürdürülebilir bir biçimde artırılmıştır.

Dijital dönüşüm, inovasyon ve verimlilik

2024 yılında başlatılan, Koç Topluluğu'ndaki şirketler arası ilk ortak inovasyon programı olan Synergy Mobilite İnovasyon programı kapsamında finale kalan E-Chargy ve Naklio girişimlerinin 2025 yılında pilot dönem çalışmaları sürdürülmüştür. Ürünler geliştirilip müşteri denemeleri yapılan bu test döneminde satış yapılmaya başlanmıştır.

Otokoç Otomotiv, Dijital Dönüşüm yol haritası kapsamında devreye aldığı inisiyatiflerle Deloitte metodolojisiyle ölçümlenen dijital dönüşüm olgunluk puanını 1,9'dan 2,75'e yükseltmiştir.

Maestro Filo Yönetimi markasıyla yürütülen filo operasyonlarında son iki yılda filo adedi ve ciroda iki kata yakın büyüme kaydedilmiştir.

Avis Yunanistan, 760 milyon euro tutarındaki Yeşil Kredi yatırım planı kapsamında 5 yıl boyunca 14.000 sıfır emisyonlu elektrikli ve plug-in hibrit aracın tedarikini hedeflemektedir. Ağustos 2022'de 260 milyon euro tutarındaki birinci faz finansman sözleşmesi imzalanmış; Ağustos 2022-Aralık 2025 döneminde toplam 290 milyon euro tutarında RRF (Recovery and Resilience Facility-AB Kurtarma ve Dayanıklılık Tesisi) kredisi kullanılarak 12.156 adetlik elektrikli ve plug-in araç yatırımı gerçekleştirilmiş ve bunun 2.982 adedi 2025 yılında devreye alınmıştır.

Şirket, Sıfır Bazlı Bütçeleme (ZBB) metodolojisi altında incelediği 522 inisiyatif ile toplamda 34,3 milyon ABD doları verimlilik elde etmiştir.

Çalışan ve Gelişim

Otokoç Otomotiv, çalışanlarının topluma değer katan sosyal sorumluluk projelerine aktif katılımını teşvik etmektedir. Bu kapsamda, Koç Gönüllüleri programı aracılığıyla çeşitli sosyal sorumluluk çalışmalarına destek verilmiştir. Üst yönetimin katkılarıyla yürütülen bu süreçte, 45 çalışan 12 farklı projede gönüllü olarak görev almıştır.

Kültür dönüşüm yolculuğu ve çevik dönüşüm

Çevik ofis olarak organizasyonun çalışma biçimi 2025 yılı boyunca yapısal, kültürel ve teknolojik açıdan ele alınmıştır. Ürün takımı mimarisi yeniden tasarlanmış, süreç verimliliği ve iş birimleri arası uyum güçlenmiş, veri ve teknoloji odaklı çevik çalışma pratikleri yaygınlaştırılmıştır. 2026'da hayata geçirilecek çeviklik, organizasyonel verimlilik ve teknoloji uyumlu çalışma modeli için güçlü ve ölçeklenebilir bir zemin sağlanmıştır.

CRM süreci standardizasyonu, ödeme süreçleri iyileştirmeleri, kullanıcı testleri ile tasarım geliştirme gibi somut çıktılar üretilerek verimlilik artışı sağlanmıştır. Teknoloji iş birliği alanında DORA metriklerinin tüm ürün takımlarında ortak dil haline gelmesi, karar alma çerçevesinin oluşturulması, tedarikçi yönetim standartlarının belirlenmesi ve CoPilot uygulamalarının Mali İşler ve İK'da devreye alınması, organizasyonun veri ve dijitalleşme alanında daha olgun bir seviyeye taşınmasına katkı sunmuştur. Liderlik ve kültür tarafında ise 300 liderin katıldığı Kültür Liderliği Gelişim Programı, Toastmasters Hitabet kulübünün kurulması, Agile Craft Scrum&Kanban



Master Gelişim programı yaklaşımının devreye alınması, takım koçluğunun süreç odağına evrilmesi ve KPI görselleştirme sisteminin devreye alınması gibi adımlar kültürel dönüşümü görünür ve sürdürülebilir hale getirmiştir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Şirket, Otokoç 2.El markası ile Türkiye'de toplam 29 şehirde ve 39 temsiliyet noktasında faaliyet gösterirken, çoklu kanal kabiliyetine sahip en büyük "2. el araç markası" olma yolunda çalışmalarını sürdürmektedir. 2025 yılı itibarıyla 20 adet bayisi ile hizmet veren marka, önümüzdeki dönem büyüme hedeflerini sürdürecektir.

Maestro Filo Yönetimi, mobilite sektöründeki değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde 2025 yılında da sıçramalı büyümesini sürdürmüştür. Önümüzdeki dönemde ise güçlü performansını devam ettirmeyi hedeflemektedir.

Satış performansını artırmak ve potansiyel müşteri kazanımını sürdürülebilir şekilde büyütmek amacıyla, tüm markaları kapsayan akıllı ve entegre omnichannel lead yönetim sistemleri geliştirilmekte; marka ve hedef kitle dinamiklerine göre özelleştirilen kanal stratejileriyle lead üretim süreçleri desteklenmektedir.

Avis Yunanistan tarafından geliştirilen 2. el araç platformu "cardom.gr" 2025 yılında devreye alınmıştır. Aynı zamanda Yunanistan'ın en büyük dijital perakende şirketi olan Skrutz ile yapılan iş birliği ile bilinirliğin artırılması ve müşteri kitlesinin büyümesi hedeflenmektedir.

Dayanıklı Tüketim

Teknoloji ve tasarımın
eşsiz buluşmasını
tüm dünyaya
sunarak uluslararası
alandaki varlığımızı
güçlendiriyoruz.





Dayanıklı Tüketim

Dayanıklı tüketim sektöründeki gelişmeler

2025 yılında küresel beyaz eşya pazarı, küresel piyasalarda hüküm süren enflasyonist baskının alım gücüne negatif etki etmesine rağmen yaklaşık %1,1 büyüyerek 125 milyar ABD doları ciroya ulaşmıştır.

Türkiye'nin ana ihracat pazarı olan Avrupa'da (Rusya ve Polonya hariç) beyaz eşya sektörü 2024 yılına göre adet bazında yaklaşık %1,6'lık bir büyüme kaydetmiştir.

2025 yılında Batı Avrupa pazarı %1,6 büyüme göstermiştir. İngiltere pazarı %3,5, İtalya %2,4, İspanya %7,6, Hollanda %1,3 oranında büyürken, Almanya %1,8, Fransa %1,0 ve Avusturya pazarı %2,8 oranında daralmıştır.

2025 yılında Rusya ve Polonya hariç Doğu Avrupa pazarı yaklaşık %2,0 büyüme kaydetmiştir. Romanya pazarının büyümesi yaklaşık %0,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bunlara ek olarak Ukrayna pazarı savaşın ardından geçen dönemde pozitif yönde gelişerek %6,5 büyüme sağlamıştır.



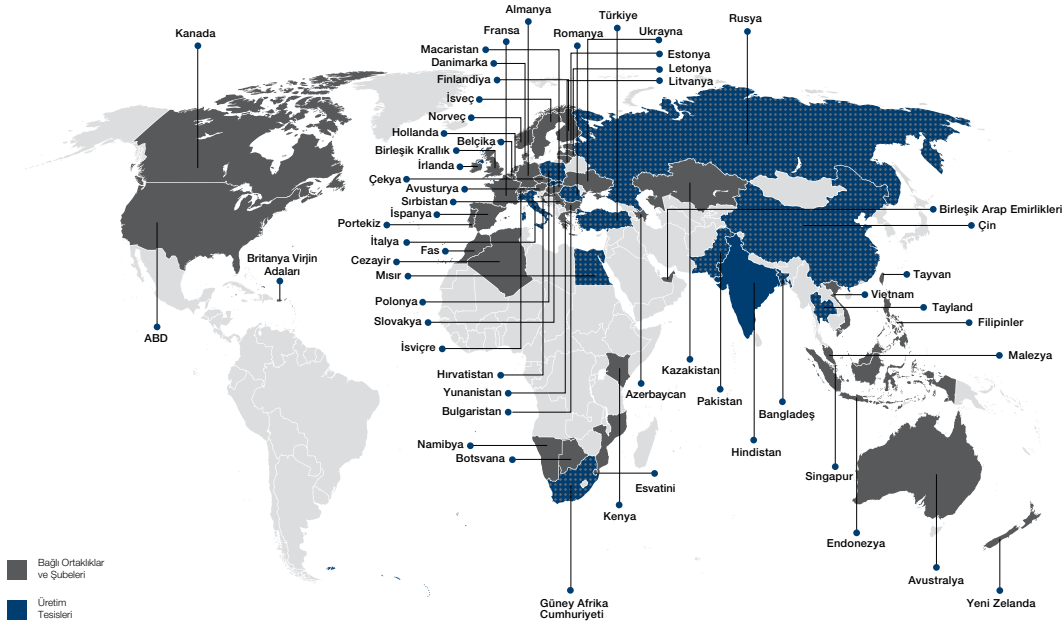
Avrupa dışındaki ana pazarlardan olan Güney Afrika beyaz eşya pazarı önceki yıla göre %4,7 büyüme kaydetmiştir.

2025 yılında, Türkiye beyaz eşya pazarında iç satışlar 6 ana ürün grubunda %3 azalarak 9,9 milyon adet seviyesinde gerçekleşmiştir. İhracat adetleri önceki yıla kıyasla %10 gerileyerek 20,2 milyon adet seviyesinde yılı tamamlamıştır.

Toplam üretim 29 milyon adet seviyesinde gerçekleşerek 2024 yılına göre %9 azalmıştır¹.

TV pazarı adetsel olarak yaklaşık %2,7 düşerken, klima pazarında %20,5 büyüme gözlemlenmiştir.

(1) Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği üyelerinin verilerine göre, beyaz eşyada 6 ana ürün kapsamında.



Dayanıklı Tüketim Sektöründe Koç Topluluğu

Koç Topluluğu, Türkiye beyaz eşya ihracatının yaklaşık %41'ini¹ gerçekleştirmektedir.

Şirketler ve İç Piyasa Pozisyonları

Arçelik

#1 beyaz eşya
#1 TV
#1 klima

Bilkom

4.000'in üzerinde noktaya bilgi ve iletişim teknolojileri dağıtımı

Rekabet Avantajları

- Farklı coğrafyalarda üretim merkezleri; 13 ülke, 38 üretim tesisi
- Güçlü marka değeri ile desteklenen Türkiye'nin en geniş satış ve satış sonrası hizmet ağı
- WEF'in Sanayi 4.0 alanında dünya lideri üretim tesislerini belirlediği "Global Lighthouse Network"e dâhil edilmiş üretim tesisleri
- Faaliyet gösterdiği ülkelerde güçlü konumu; Avrupa'nın en büyük beyaz eşya şirketi
- 57 ülkede 122 iştirak ve global satış ve pazarlama organizasyonu ile dünyaya ihracat

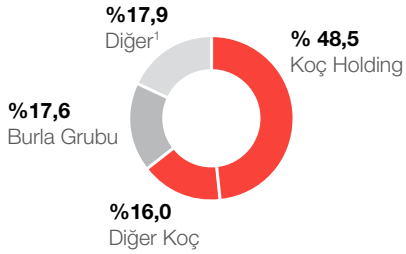
(1) Beyaz Eşya Sanayicileri Demeği üyelerinin 2025 yılı 9 aylık verilerine göre, beyaz eşyada 6 ana ürün kapsamında.

Arçelik

Arçelik, 13 ülkede 38 üretim tesisi, 57 ülkede 122 iştiraki ve küresel markalarıyla global olarak ürün ve hizmet sunmaktadır.



Ortaklık Yapısı



(1) Arçelik tarafından geri alınan 19.572.288 TL nominal değerli paylar dâhildir (sermayeye oranı: %2,9).

İç Piyasa Pozisyonu

Solo ve ankastre beyaz eşyada **lider**
TV'de **lider**
Klimada **lider**

Uluslararası Pozisyon

Avrupa'nın **1 numaralı** beyaz eşya şirketi¹
Pakistan'da Dawlance ve Güney Afrika'da Defy markalarıyla pazar **lideri**
Küresel tüketici markası Beko;
• Avrupa'nın **ilk iki beyaz eşya markasından biri**
• İngiltere, Romanya ve Fransa'da beyaz eşya kategorisinin **1'incisi**

(1) Bağımsız global araştırma firması Euromonitor'ın 2025 yılı beyaz eşya adet verilerine göre hesaplanmıştır.

Finansal Göstergeler

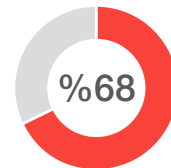
(milyon TL)	2024¹	2025	Değişim
Gelirler	560.937	523.933	-%7
Faaliyet Kân²	13.886	8.109	-%42
Vergi Öncesi Kâr/(Zarar)	-2.108	-4.737	a.d.
Net Kâr/(Zarar)³	2.211	-8.356	a.d.

(1) 2024 için verilen tutarlar 31.12.2025 satın alım gücü cinsindendir.

(2) Ticari işlemlere ilişkin kur farkı ve vade farkı gelir/giderleri harihtir.

(3) Ana ortaklık payı net dönem kândır.

Yurt Dışı Gelirlerinin Payı



Arçelik A.Ş.; beyaz eşya, tüketici elektroniği, küçük ev aletleri ve mutfak aksesuarları alanlarında üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri faaliyetlerini yürüten Avrupa'nın en büyük beyaz eşya şirketidir.

Global liderlik yolculuğunda istikrarlı büyüme

Arçelik küresel büyüme yolculuğunu 45.000'e yakın çalışanı, 22 markası, 57 ülkede 122 iştiraki, 13 ülkede 38 üretim tesisi, 28 ar-ge tasarım merkezi ve ofisi ile sürdürmektedir. Arçelik, Türkiye'de liderliğini korurken, Pakistan'da Dawlance ve Güney Afrika'da Defy markaları ile pazar liderliğini sürdürmüştür. Küresel tüketici markası ve Avrupa'nın ilk iki beyaz eşya markasından biri olan Beko, Fransa, İngiltere ve Romanya'da beyaz eşya kategorisinin 1'incisidir.

Arçelik, gelişmekte olan bölgelerdeki üretim ve yatırım kapasitesiyle verimliliğini artırmayı ve rekabet gücünü uzun vadede sağlamlaştırmayı hedeflemektedir.

Arçelik, 2012 yılından bu yana faaliyet gösterdiği Mısır'da bölgesel üretim gücünü destekleyen stratejik bir yatırım kapsamında beyaz eşya fabrikası işletmektedir. Yaklaşık 110 milyon ABD doları yatırım ile kurulan ve 2024'ün ikinci yarısında devreye alınan fabrika, 70.000 m²'si kapalı olmak üzere toplam 114.000 m² alana sahiptir ve yıllık 1,5 milyon adet üretim kapasitesiyle Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'ya uzanan geniş ihracat ağı için önemli bir üretim üssü niteliği taşımaktadır. İlk operasyon yılında yaklaşık 200 farklı ürün modeli ve 10 marka ile 40 ülkeye ihracat gerçekleştirilmiştir. Fabrika; buzdolabı, fırın, bulaşık makinesi gibi temel kategorilerde üretim yapmakta olup, ürün portföyü pazar ihtiyaçları ve bölgesel stratejiler doğrultusunda esnek biçimde çeşitlendirilebilmektedir. Aynı yerleşkede konumlanan ar-ge birimi, bölgesel ürün geliştirme, teknoloji adaptasyonu ve inovasyon çalışmalarını desteklemekte; tesisi Mısır'da stratejik bir



mühendislik ve inovasyon merkezi olarak konumlandırılmaktadır. Sürdürülebilirlik vizyonu kapsamında yüksek verimli ürünler sınıfı atık prensibi ile üretilmekte ve yüksek kalite test standartları uygulanmaktadır.

Bangladeş Özel Ekonomi Bölgesi'nde 135.000 m² alana kurulu tesis üretime 2024 yılında başlamış, resmi olarak 2025 yılında açılmıştır. Yaklaşık 4.000 kişiye istihdam sağlayacak ve buzdolabı, çamaşır makinesi, TV ve klima gibi ürünlerin %90'ını yerli üretimle karşılayacak tesis; yapay zekâ, IoT ve sürdürülebilir üretim standartlarıyla donatılmıştır. Güneş enerjisi altyapısı, yağmur suyu geri kazanımı ve sıfır atık prensibiyle Şirket'in 2050 net sıfır hedefini desteklemektedir. Yeni fabrika, Bangladeş'i bölgesel üretim ve ihracat merkezi konumuna taşıyacaktır.

İhracat planları doğrultusunda, Şirket'in diğer fabrikalarına beyaz eşya kablo grubu sevkiyatına başlanmıştır. Sevkiyata ilk olarak Romanya'daki fabrikalarla başlanmış olup, ardından Türkiye'deki fabrikalarla devam edilmiştir. 2026 yılında 5 milyon adedin üzerinde beyaz eşya için kablo grubu üretilmesi planlanmaktadır.

2025 yılı, Whirlpool entegrasyonu çerçevesinde yürütülen dönüşüm sürecinin yapılandırıldığı ve operasyonel temellerin güçlendirildiği bir dönem olmuştur. Organizasyonel yapıların uyumlaştırılması, satış ve ürün portföyü stratejisinin

sadeleştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması önceliklendirilmiştir. Marka ve ürün stratejileri doğrultusunda inovasyon ve üst segment odağıyla ürün gamının güçlendirilmesinin yanı sıra 2.000'in üzerinde yeni ürün pazara sunulmuştur.

Arçelik, yenilenebilir enerji alanında sürekli artan satış hacmiyle sını ve ticari segmentlerde kendi markalı güneş paneli çözümleriyle hizmet vermeye devam etmektedir. Endüstri 4.0 teknolojilerinin üst düzey kullanımı ve TOPCon hücre teknolojisiyle üretilen paneller, yüksek verimlilik ve kalite standartlarını karşılamakta; 15 yıl ürün ve 30 yıl performans garantisiyle desteklenmektedir. Koç Topluluğu güvencesi ve Arçelik'in Türkiye geneline yayılmış yetkili servis ağı sayesinde Arçelik Kurumsal Çözümler kapsamında kesintisiz ve güvenilir hizmet sunulmaktadır. Arçelik, müstakil evlerden ticari yapılara uzanan küçük kapasiteli çatı uygulamalarına yönelik kapsamlı çözümleriyle güneş enerjisinin yaygınlaşmasını desteklemek amacıyla Türkiye genelinde Enerji Çözüm Noktaları oluşturmuştur. Bu noktalar aracılığıyla, son teknoloji Arçelik markalı TOPCon güneş panelleri, 10 yıl ürün garantisine sahip Arçelik inverterler, elektrikli araç şarj cihazları ve ısı pompaları anahtar teslim çözümlerle müşterilere sunulmaktadır.



2021 yılında kurulan Arçelik Hitachi Home Appliances, 2021-2025 yılları arasında ürün geliştirmeye devam ederek 65'ten fazla ülkede daha iyi özelliklerle daha üst segment ürünleri tüketicilere ulaştırmayı sürdürmüştür.

Arçelik, 25 Eylül 2028 vadeli 400 milyon ABD doları değerinde Eurobond tahvil ihraç etmiştir. İşlem, yaklaşık 2 yıldan sonra Türkiye'de bir özel sektör şirketi tarafından gerçekleştirilen ilk Eurobond tahvil ihracı olmuştur. 17 Kasım 2023 tarihinde aynı vade ve faiz oranı geçerli olmak üzere ilave 100 milyon ABD doları değerinde ek ihraç yapılmış; toplam Eurobond tutarı 500 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.

Arçelik, finansman vade yapısının güçlendirilmesi ve borçlanma portföyünün çeşitlendirilmesi stratejileri doğrultusunda, SACE teminatlı 125 milyon euro tutarında ECA kredisi kullanımı gerçekleştirmiştir.

Arçelik'in Ankara'daki Bulaşık Makinesi Fabrikası, dijital dönüşümdeki başarısıyla Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) en gelişmiş üretim tesislerini belirlediği "Global Lighthouse Network"e 2024 yılında kabul edilmiştir.

Arçelik, sürdürülebilirlik vizyonu ile gelecek için teknolojiler geliştirmektedir.

Arçelik, "Dünyaya Saygılı Dünyada Saygın" vizyonu ile sürdürülebilirliği bir iş modeli olarak görmekte ve geleceği bugünden tasarlamaktadır. Arçelik'in sürdürülebilirlik vizyonu "Gezegen için Teknoloji" ile çevresel ayak izinin azaltılması, "Toplum için Teknoloji" ile toplum için değer yaratılması ve "İşimiz için Teknoloji" ile değer zincirinde sürdürülebilirlik odaklı gelişim gösterilmesini içermektedir.

Elektrikli ev aletleri, hanelerden kaynaklı emisyonların yaklaşık %30'unu oluşturmaktadır. Orta sınıfın hızla büyüdüğü Asya-Pasifik ve Sahra Altı ülkelerinde enerji ihtiyacının ekipman, cihaz, aydınlatma ve diğer ürünlerden kaynaklı artacağı öngörülmektedir. Arçelik karbon ayak izinin yaklaşık %99'u dolaylı (Kapsam 3) emisyonlarından oluşmakta ve bunun yaklaşık %80'i ürünlerin kullanımda tükettiği enerjiden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, enerji verimli ürün üretimi Arçelik için öncelikli ve stratejik sürdürülebilirlik hedeflerinden birisidir.

Şirket, Bilim Temelli Hedefler İnisiyatifi'ne (SBTi) beyan ettiği Kapsam 3 hedefleri doğrultusunda küresel ölçekte enerji verimli ürün geliştirmeye odaklanmakta ve bu amaçla yeşil finansman desteklerinden

faydalanmaktadır. Arçelik, ürettiği ve üretmeyi taahhüt ettiği enerji verimli ürünler ile düzenlemelerin daha sıkı olduğu bölgelerde (Avrupa Birliği) ve dönüşümün zor olduğu gelişmekte olan pazarlarda tüketicilerin enerji verimli çözümlere erişimini artırarak uzun vadede anlamlı bir etki yaratmayı amaçlamaktadır. SBTi uyumlu Kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarının azaltımı da stratejik öneme sahip olup, yenilenebilir enerji kapasitesinin artırılması ve global üretim tesislerinde üretimde %100 yeşil elektrik kullanımı Şirket'in öncelikleri arasında yer almaktadır.

Arçelik, hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir finans kaynaklarını kullanmaktadır. Şirket 2021 yılında uluslararası piyasalarda ihraç ettiği 350 milyon euro tutarında, 5 yıl vadeli gerçekleştirdiği yeşil tahvil tahsisatını tamamlamıştır. Ayrıca, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile imzalanan 150 milyon euro tutarındaki kredi anlaşmasının 83 milyon euroluk kısmı yeşil kredi niteliğindedir. Bu yeşil fonlar ile çevresel sürdürülebilirlik ve ar-ge projeleri finanse edilerek 2050 yılında tüm değer zincirinde net sıfır emisyonu ulaşma yolunda önemli projeler hayata geçirilmiştir.

Arçelik; yenilenebilir enerji kapasitesini artırmak, deprem dayanıklılığını güçlendirmek, yeni nesil çevre dostu ürünleri ve çeşitliliği teşvik etmek amacıyla sürdürülebilirlik bağlantılı ilk kredisini IFC (Uluslararası Finans Kurumu-Dünya Bankası Grubu üyesi) ile imzalamıştır. 100 milyon euro tutarındaki bu kredi anlaşması, Arçelik'in sürdürülebilirliği değer zincirinin tamamına entegre etme ve enerji verimli teknolojilerde inovasyonu hızlandırma taahhüdünü güçlendirmektedir. Şirket'in sera gazı emisyonlarının azaltılması ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik 2030 hedefleriyle uyumlu olan bu beş yıllık kredi, Arçelik Sürdürülebilirlik Bağlantılı Finansman Çerçevesi kapsamında yapılandırılmıştır.

2025 yılında Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde 0,96 MWp ve Nevşehir'de 4,78 MWp olarak devreye alınan güneş santralleri ile Şirket'in yenilenebilir enerji kurulu gücü 96 MWp'e çıkmıştır.

2024 yılında tasarlanan Tedarikçi ÇSY Programı, tedarikçilerin ÇSY performanslarını ve hedeflerine yönelik ilerlemelerini değerlendirerek tedarikçilere daha avantajlı erken ödeme faydası sunmuştur. Arçelik, Türkiye'de ilk defa uygulanacak Sürdürülebilir Tedarikçi Finansmanı Sistemi hizmetinde ilk iş birliğini Türkiye İş Bankası ile gerçekleştirerek tedarikçilerine Türkiye İş Bankası'nın sürdürülebilir finansman sağlamasında rol oynamıştır.

Sürdürülebilirlik alanında global liderlik

- Arçelik 16 Ekim 2025 itibarıyla, S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde DHP Dayanıklı Ev Aletleri Sektöründe değerlendirilen 79 şirket arasında en yüksek puanı almış; sektöründe aralıksız 7'nci kez en yüksek puanı elde etme başarısına ulaşmıştır.



- Arçelik, Time Dergisi'nin 5.000'den fazla şirketi incelediği "Dünyanın En Sürdürülebilir Şirketleri 2025" listesinde 44'üncü sıradan 17'nci sıraya yükselmiştir. Bu listede en yüksek sırada yer alan ev aletleri şirketi olan Arçelik, Türkiye'den listeye giren şirketler arasında zirvededir.
- Arçelik'in 2 ürünü TIME dergisinin "En İyi Buluşlar 2025 (The Best Inventions of 2025)" listesinde dünyanın en yenilikçi buluşları arasında sıralanmıştır. Şirket'in "Solar Off-Grid Performance Buzdolabı" ev teknolojileri kategorisinde ana listeye girerken, "Isı Pompası Teknolojili Bulaşık Makinesi" ise "En İyi Buluşlar 2025: Özel Seçkiler (The Best Inventions of 2025: Special Mentions)" listesinde aynı kategoride yer almıştır.
- Arçelik, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) 2025 İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarının ikisinde de "A" skoru ile derecelendirilmiştir. Böylece, 2'nci kez üst üste her iki programda en yüksek derece olan A skoru alınmıştır.
- Arçelik, Corporate Knights'ın dünyanın en sürdürülebilir şirketlerini sıraladığı Global 100 List'e 6'nci kez üst üste girme başarısını göstermiştir. Şirket ayrıca, Dayanıklı Tüketim Endüstrisi'nde 1'inci olmuştur.
- Arçelik, Morningstar Sustainability'ten 12,4 seviyesinde ÇSY Risk Derecesi almış ve ÇSY faktörlerinden kaynaklanabilecek maddi finansal etkiler açısından düşük risk olarak değerlendirilmiştir¹ (Erişilen tarih: 15.12.2025).
- Arçelik, 2025 EcoVadis Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde 100 üzerinden 82 puanla "Gold EcoVadis Medal"e layık görülmüştür.
- Arçelik, International Shareholder Services (ISS) ESG'de "Prime" derecesi almıştır.
- BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Kasım 2014'ten bu yana aralıksız yer almış; 2022 itibarıyla BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksine de dâhil olmuştur.
- Arçelik, Dayanıklı Ev Aletleri endüstrisinde 2024 verilerine göre 94/100 ile en yüksek LSEG ESG skorunu almıştır (Erişilen tarih: 12.12.2025).
- Arçelik, FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'nde 2016'dan bu yana yer almaktadır.

(1) Hiçbir durumda yatırım tavsiyesi veya yürürlükteki mevzuat tarafından tanımlandığı gibi uzman görüşü olarak yorumlanamaz.



Arçelik'in Paris Anlaşması'nın küresel sıcaklık artışını "1,5 °C ile sınırlama" senaryosu ile uyumlu olarak hazırlanan bilim temelli sera gazı emisyonu azaltımı ve net sıfır emisyonlu şirket olma hedefleri 2024 yılında SBTi tarafından onaylanmıştır. Bu doğrultuda Şirket'in yakın dönem hedefi, 2022 baz yılına göre 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını %42, ürün kullanım fazından kaynaklanan kapsam 3 sera gazı emisyonlarını da aynı zaman dilimi içinde %42 azaltmaktır. Uzun vadeli hedefi ise 2050 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşmaktır. Arçelik'in bu hedef kapsamında, 2022 baz yılına göre 2050 yılına kadar Kapsam 1, 2 sera gazı emisyonlarını %90 ve Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını da %90 oranında azaltma hedefi bulunmaktadır. Geriye kalan %10'luk emisyon için ise SBTi Kurumsal Net Sıfır Standardı çerçevesinde nitelikli doğa bazlı ve/veya teknoloji bazlı karbon giderim projelerine yatırım yapmayı taahhüt etmektedir.

Arçelik, Koç Holding'in global liderlerinden biri olduğu BM Kadın Birimi (UN Women) Nesiller Boyu Eşitlik Forumu (Generation Equality Forum) kapsamında teknoloji ve inovasyon alanında toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütleri vermiştir.

- Cinsiyete dayalı dijital uçurumu azaltmak için Türkiye'nin 81 ilinde (10-14 yaş aralığındaki) 100.000 kız çocuğuna teknoloji, tasarım, bilişim ve yazılım eğitimi vermek
- Arçelik'in Romanya, Pakistan ve Güney Afrika'daki tesislerinde, ar-ge ve inovasyon alanında kadın mühendislerin (17-23 yaş arası üniversite öğrencileri) kariyer gelişimlerini desteklemek
- Beko Türkiye'deki kadın bayi oranını 86'dan 150'ye çıkararak perakende ekosistemindeki kadın girişimci sayısını artırmak
- Küresel ölçekteki girişimcilik programları ile 1.000 kadına ulaşmak ve kadın girişimcilere aktarılan fonlara her yıl katkıda bulunmak
- Arçelik'te STEM alanlarındaki kadın istihdam oranını küresel operasyonlarda %16'dan %35'e çıkarmak

- 1.000 kadının teknik eğitim alarak Arçelik yetkili servislerinde teknik servis personeli olarak çalışmaya başlamasını sağlamak

Arçelik, 2050 yılı itibarıyla biyoçeşitlilik ayak izini net kayıp olmayan bir seviyeye çıkartmak hedefi doğrultusunda kendi operasyonlarına ait biyoçeşitlilik risk değerlendirmesini gerçekleştirmiştir. Natura 2000 bölgesinde kilit biyoçeşitlilik alanına yakın konumlanan Ulmi Fabrikası'nın arazisinde 2027 yılına kadar biyoçeşitliliği artırma hedefi bulunmaktadır.

Şirket'in sürdürülebilirlik yaklaşımı ile stratejisi doğrultusunda gerçekleştirdiği projelerden bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Ürünlerde petrol bazlı alternatiflerine göre daha az karbon ayak izine sahip geri dönüştürülmüş ve biyoplastik parçalar kullanılmaktadır.
- Ürünlerin belli modellerinde %100 geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir karton kutu ambalaj kullanılmaktadır.
- EPS içermeyen ambalaja sahip ürün serisi sunulmuştur.

- Buzdolaplarındaki AdaptiveCool özelliği, kullanım alışkanlıklarını analiz ederek enerji yönetimini otomatik olarak optimize etmekte ve %20'ye kadar enerji tasarrufu sağlamaktadır.
- Çamaşır makinelerinde geliştirilen EnergySpin Pro Teknolojisi, yenilenen kanat yapısı ve gelişmiş algoritmaları sayesinde yüksek yıkama performansını üstün kumaş koruması ile birleştirirken, 10 kg ürünlerde A enerji sınıfına kıyasla %50, 9 kg ürünlerde ise %60 daha az enerji tüketerek enerji tasarrufu sağlamaktadır.
- Türkiye'deki kurutucu üretim tesisimizde üretilen kurutma makinelerinin iç aksamlarındaki plastik parçaların geri dönüştürülmüş plastik oranı yaklaşık %40 seviyesine çıkarılmasıyla çevresel etki azaltılmış; sürdürülebilir malzeme kullanımı ürün tasarımının ayrılmaz bir parçası hâline getirilmiştir.
- Bulaşık makinelerinde geliştirilen yapay zekâ destekli akıllı yıkama teknolojileri, kir ve yük algılama sayesinde %50'ye varan¹ enerji, su ve zaman tasarrufu sağlayarak kaynak verimliliğini artırmakta ve kullanıcı deneyimini iyileştirmektedir.
- Wi-Fi bağlantılı ürünlerde kullanılan OTA (Over-the-Air) teknolojisi sayesinde, kullanıcıların mevcut ürünleri uzaktan güncellenmekte; daha düşük enerji tüketimi sağlayan algoritmalar ile enerji verimliliği iyileştirilmektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler ve büyüme stratejisi

Arçelik dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri olmak adına gelecek stratejisini, sürdürülebilirlik çatısı altında ve ekonomik büyüme ekseninde 4 ana başlıkta oluşturmuştur:

- Güçlenmek:** Ana pazarların ve ürün gruplarının güçlendirilmesi



- Genişlemek:** Coğrafi sınırların genişletilmesi ve yeni büyüme fırsatlarının değerlendirilmesi
- Çeşitlendirmek:** Ürün portföyünün, servis hizmetlerinin ve müşteri deneyiminin çeşitlendirilmesi
- Değer katmak:** Gezegen, toplum ve işimiz için teknoloji

Arçelik ana pazarı olan Avrupa'daki satın alımı sonrasında, markalarının konumunu pekiştirmek ve değişen tüketici taleplerini karşılayabilmek için yatırımlarına devam etmektedir. Ayrıca, Avrupa'daki operasyonlarında sinerji ve verimlilik sağlamak amacıyla üretim ağı optimizasyonu çalışmasını sürdürmektedir.

Arçelik, coğrafi sınırların genişletilmesi kapsamında; genç nüfus oranı, yüksek alım gücü ve gelişen ekonomilere sahip olması bakımından Asya-Pasifik bölgesinde Hitachi ortaklığı ve Bangladeş'teki tesis yatırımlarının yanı sıra MENA bölgesindeki stratejik yatırımları ile pozisyonunu güçlendirmeye devam etmektedir.

Arçelik, ürün portföyünün zenginleştirilmesi kapsamında, özellikle küçük ev aletleri ve ankastre ürün pazarında payını artırmayı hedeflemektedir. Şirket, satış sonrası hizmetler alanında ürün ve hizmetlerini zenginleştirerek ülke ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran iş modelleri geliştirmektedir.

Arçelik, sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında açıkladığı hedefleri doğrultusunda ürünlerinde enerji verimliliği ve döngüsel ekonomi prensipleriyle ilerlemektedir. Enerji verimli ürünlerin üretim ve satışının yaygınlaştırılması sayesinde ürünlerin kullanımı esnasında oluşan emisyonların azaltımı hedeflenmektedir. Arçelik gelecek 10 yılda, orta sınıfın hızla artacağı ülkelerde yatırımları ve enerji verimli ürünleri ile dönüşümün bir parçası olmayı planlamaktadır.

(1) Beko-BDIN38560C referans modeliyle karşılaştırılan dâhili test raporuna dayanmaktadır (Yoğun 70 °C Programı).



Türkiye ve Avrupa'nın tek çatı altında en büyük klima üreticisi

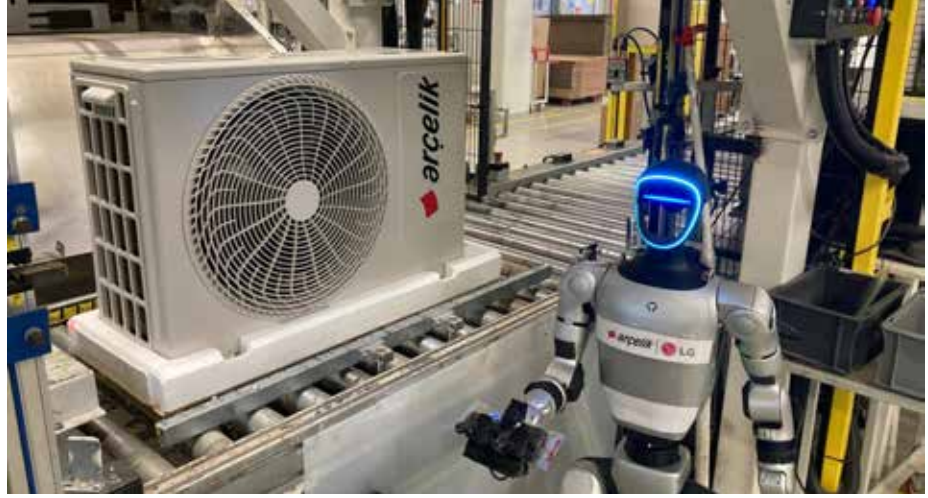
2000 yılında faaliyete başlayan Arçelik-LG'nin 2025 yılı itibarıyla yıllık 1,75 milyon adet üretim kapasitesi ve ortalama 900 çalışanı vardır. Şirket, Orta Doğu, Yakın Doğu ve Avrupa'nın tek çatı altında en büyük klima üreticisidir.

Arçelik-LG; yenilikçi ve rekabetçi yaklaşımı, güçlü teknolojik altyapısı ve geniş dağıtım ağı sayesinde son 3 yıldır elde ettiği %50 seviyesinde pazar payıyla yurt içinde lider konumdadır. Arçelik-LG'nin klima üretiminin %20'si başta Avrupa ve Afrika pazarları olmak üzere birçok ülkeye ihraç edilmektedir.

Arçelik-LG, 2025 yılında 1,1 milyon adedin üzerinde split klima üretimi ve satışı gerçekleştirmiştir. Şirket bu başarıyı Arçelik, Beko ve LG markalı geniş ürün çeşitliliğiyle, etkili üretim ve tedarik stratejileriyle elde etmiştir.

2025 yılında ilkler ve yeni ürünler hız kesmeden devam etmiştir.

Arçelik-LG, ar-ge çalışmaları sayesinde yenilikçi elektronik kontrol sistemlerini geniş alternatifli ve verimli kompresör projeleriyle buluşturmuştur. Bu projeler sayesinde, alternatif regülasyonlara sahip pazarlara yönelik sistem tasarım altyapısı oluşturulmuştur.



Multi ürün gamında geliştirmelere devam edilmiş; ürünlerde wi-fi özelliği yaygınlaştırılmış ve 36.000 Btu/h yüksek kapasiteli ürün gama eklenmiştir.

"Front Cool" projesi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Verimlilik Proje Ödülleri'nde finalist olmuş; değerlendirme süreci devam etmektedir. Arçelik-LG, plastik enjeksiyon prosesi için geliştirdiği dijital ikiz çalışmasıyla Ufuk Avrupa başvurusunda eşik üstü statüsünde değerlendirilmiştir.

Arçelik-LG, ürünlerinde kullandığı geri dönüştürülmüş hammadde oranını %12'den %20'ye yükseltmiş ve sürdürülebilirlik alanında önemli bir gelişme sağlamıştır.

Operasyonel mükemmeliyet, verimlilik, dijitalleşme ve iş güvenliği

Arçelik-LG, üretim operasyonlarını daha verimli, güvenli ve rekabetçi hâle getirmek amacıyla operasyonel mükemmeliyet, dijitalleşme ve iş güvenliği odaklı dönüşüm çalışmalarını 2025 yılında da sürdürmüştür.

Şirket son bir yılda hayata geçirdiği yalın üretim, otomasyon ve dijitalleşme projeleri sayesinde, üretim verimliliğini yaklaşık %10 artırmış ve sektör ortalamasının üzerinde bir başarı elde etmiştir. Devreye alınan otomasyon uygulamaları sayesinde

Şirket'in robotlaşma seviyesi Türkiye sanayi ortalamasının üzerine getirilmiş; operasyonel süreklilik ve kalite istikrarı pekiştirilmiştir. İnsansı robot uygulamaları pilot çalışmalarla üretime entegre edilerek ergonomi, esneklik ve insan-makine iş birliğini destekleyen kullanım senaryoları değerlendirilmiştir. Ayrıca, RoboHEX ve benzeri projeler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Projeleri kapsamında tam puan alarak Şirket'in verimlilik ve teknoloji yetkinliği tescillenmiştir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Arçelik-LG; enerji verimliliği yüksek, rekabetçi fiyatlara sahip, kaliteli ve sürdürülebilir ürünler sunarak sektördeki liderliğini güçlendirmeyi, yurt içinde pazar payını artırmayı ve ihracatta yeni pazarlara açılmayı hedeflemektedir. Şirket, kullanıcı ve teknoloji trendlerini analiz ederek inovatif ürünler geliştirmeye devam edecektir. Ar-ge yatırımlarını sürdürülebilir büyüme için kritik bir adım olarak benimseyen Arçelik-LG, ticari klima segmentinde bu çalışmalarına devam ederek yerli ürün portföyünü genişletmeyi amaçlamaktadır.

İnternet
Sitesi



Beko Europe

Beko Europe, Arçelik'in Avrupa'nın "1 Numaralı Beyaz Eşya Şirketi" konumu için kilit role sahiptir.

Beko Europe, yenilikçi ve sürdürülebilir ürün ve çözümleriyle tüketicilerin yaşamlarını iyileştirmeye odaklanan, dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği alanında faaliyet gösteren global bir şirkettir. Şirket, Beko'nun Avrupa pazarındaki operasyonlarını daha etkin yönetmek, yerel pazarlara yakınlaşmak ve operasyonel verimliliği artırmak amacıyla Nisan 2024'te kurulmuştur. Beko Europe'un %75 hissesi Beko B.V.'ye, %25 hissesi ise Whirlpool Corporation'a aittir.

Bu stratejik adım, Beko'nun sürdürülebilir büyüme yolculuğunda önemli bir kilometre taşıdır. Beko Europe, Şirket'in pazardaki konumunu güçlendirirken sürdürülebilirliğe, operasyonel mükemmeliyete ve inovasyona olan odağını pekiştirmiştir. Genişleyen marka portföyüyle farklı tüketici beklentilerine hızla uyum sağlayarak uzun vadeli değere ve rekabet gücüne katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Avrupa'nın "1 Numaralı Beyaz Eşya Şirketi"¹ konumuna ulaşmada kilit bir rol oynayan yapı bünyesinde; Beko, Whirlpool², Grundig, Hotpoint, Arctic, Ariston², Leisure, Indesit, Blomberg, Bauknecht, ElektraBregenz, Privileg, Flavel, Altus, Ignis ve Polar olmak üzere toplam 16 markayı barındırmaktadır.



Beko'nun 70 yıllık inovasyon mirası üzerine kurulan Beko Europe; gelişmiş teknolojiler, güçlü üretim kabiliyetleri ve yetkin insan kaynağıyla her evde sürdürülebilir yaşamlara ilham vermeyi amaçlamaktadır. Şirket'in tasarım yaklaşımı; işlevselliği, sürdürülebilirliği ve estetiği bir araya getirerek insan odaklı çözümler sunmaya odaklanmaktadır.

Beko Europe, sürdürülebilirliği yalnızca üretim süreçleriyle sınırlı tutmayarak satış sonrası hizmetlerde de önemli yatırımlar yapmaktadır. Ürünlerin yaşam döngüsünü uzatmayı hedefleyen Şirket, Birleşik Krallık ve İtalya'daki Yeniden Değerlendirme Merkezleri aracılığıyla her yıl 40.000'den fazla yenilenmiş ürünü pazara kazandırmaktadır. Avrupa genelindeki yaygın satış sonrası hizmet ağıyla tüketicilere güvenilir ve yüksek kaliteli destek sunarak sektörde fark yaratmaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Beko Europe, önümüzdeki dönemde Whirlpool entegrasyonu çerçevesinde başlatılan dönüşüm sürecini daha ileri bir aşamaya taşıyarak büyüme ve kârlılığın güçlendirilmesini hedeflemektedir. Organizasyonel uyumun derinleştirilmesi, operasyonel verimliliğin artırılması ve ürün portföyünün stratejik öncelikler

doğrultusunda optimize edilmesi temel odak alanlarından olmaya devam edecektir.

Marka stratejisi tüm pazarlarda etkin ve tutarlı bir şekilde sürdürülerek, üst fiyat segmentlerinde Whirlpool, Hotpoint ve Bauknecht markalarıyla değer odaklı büyümenin desteklenmesi, orta segmentte Beko markasıyla istikrarlı büyümenin sürdürülmesi, giriş segmentinde ise Indesit markasıyla adet bazlı büyümenin artırılması hedeflenmektedir.

Büyüme stratejisini müşteri odağıyla bütünleştiren Beko Europe, müşterileri temas edilen tüm alanlarda iletişim ve etkileşimi güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, müşteri bazlı performans takibini mümkün kılan yeni inisiyatifleri devreye almayı sürdürecektir. Bunun yanında, tedarik zincirinden satış sonrası hizmetlere kadar uzanan değer zincirinde yüksek hizmet standartlarıyla en güvenilir ve çalışılması en kolay iş ortaklarından biri olma hedefi doğrultusunda çalışmalarına devam edecektir.

Entegre yapısı, güçlü marka portföyü, verimlilik ve sinerji odaklı yaklaşımıyla Beko Europe, Avrupa genelinde sürdürülebilir, dengeli ve uzun vadeli değer yaratan bir büyüme performansı sergilemeyi amaçlamaktadır.

(1) Bağımsız global araştırma firması Euromonitor'ın 2024 yılı beyaz eşya adet verilerine göre hesaplanmıştır.

(2) Limitli marka kullanım hakkına sahiptir.

Arçelik

HITACHI
Home Appliances

2021 yılında %60 Arçelik, %40 Hitachi Global Life Solutions ortaklığı ile kurulan Arçelik Hitachi Home Appliances, 2025 yılında ürün geliştirme, dijital dönüşüm ve inovasyon süreçlerine hız kazandırmıştır. Şirket, dijital dönüşüm hedefinin ilk fazını tamamlayarak operasyonel verimliliğini artırmış ve veri odaklı karar süreçlerini optimize etmiştir. Ayrıca, Arçelik Hitachi Home Appliances global şirketinin



APAC bölgesindeki bayrağını taşıma misyonu ile uyumlu bir şekilde, yenilikçi çözümler geliştirilmesine ve bölgedeki teknoloji öncülüğünün güçlendirilmesine odaklanılmıştır. Bu kapsamda, geçmiş üç yılda yaklaşık 1.000 yeni ürün satışa sunulmuş ve 65'ten fazla ülkede geniş ürün yelpazesi daha güçlü bir teknoloji altyapısıyla tüketicilere ulaştırılmıştır.

Şirket geniş ürün yelpazesini daha güçlü bir teknoloji altyapısıyla tüketicilere ulaştırmayı hedeflemektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Arçelik Hitachi, 2026 yılında tüketicilerin yaşam kalitesini yükseltmek amacı doğrultusunda, seçkin ve üstün kaliteli ürün yelpazesi ve piyasanın önde gelen oyuncularıyla kuracağı stratejik ortaklıklar aracılığıyla sürdürülebilir büyümeye gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

VOLTAS • beko



VoltasBeko Hindistan'da 15.000 perakende noktasında tüketicilere ürünlerini sunmaktadır.

VoltasBeko, Arçelik'in ve Hindistan'ın lider klima markası Voltas'ın ortak girişimidir.

2017 yılında kurulan Şirket, Arçelik'in teknoloji ve inovasyon yetkinliklerini Voltas'ın köklü iç piyasa ve satış deneyimiyle birleştirmektedir.

VoltasBeko; Arçelik'in ar-ge kapasitesi, sahip olduğu ileri teknolojisi ve üretim tecrübesi ile Voltas'ın Hindistan'daki güçlü konumu ve marka imajı birleşmesinin yarattığı sinerji ve iş birliği sayesinde müşteri odaklı, yenilikçi, kaliteli, sürdürülebilir ve aynı zamanda rekabetçi ürünler sunmaktadır. Hindistan'da 15.000 perakende noktasında tüketicilere ürünlerini sunan VoltasBeko, buzdolabı, çamaşır makinesi, kurutucu, bulaşık

makinesi ve mikrodalga fırından oluşan geniş bir ürün yelpazesi ile faaliyet göstermektedir.

VoltasBeko, 2025 yılına yeni Shikhar tam otomatik üstten yüklemeli çamaşır makinesi serisinin seri üretimine başlamasıyla giriş yapmıştır. Bunun yanı sıra büyük hacimli ürün kategorisindeki rekabetçi konumunu pekiştirme çalışmaları kapsamında, geçen yıldan bu yana sektörde sunulan yarı montajlı (SKD) Side-by-Side modellerin başarısı üzerine yeni adımlar atılmıştır.

2020-2025 arasındaki 5 yıllık dönemde Şirket'in buzdolabı üretimi toplamda 3,8 milyon adedi aşmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

2025 yılı itibarıyla, özellikle No-Frost buzdolaplarına yönelik devreye alınan ikinci üretim hattı ve üstten yüklemeli tam otomatik çamaşır makineleri kategorisinde yürütülen kapsamlı ar-ge ve üretim çalışmaları sayesinde, her iki ürün grubunda da rekabet gücünün artırılması ve pazar payının sürdürülebilir şekilde büyütülmesi hedeflenmektedir.

Tüketici ihtiyaçlarını merkeze alan, enerji verimliliği yüksek ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine paralel olarak gerçekleştirilen kapasite yatırımları ile, orta vadede hem buzdolabı hem de çamaşır makinesi kategorilerinde Hindistan pazarında ilk üç oyuncu arasında yer almak stratejik bir hedef olarak belirlenmiştir.



Türkiye elektronik perakende sektöründe 1 numaralı dağıtıcı

Türkiye elektronik perakende sektörünün 1 numaralı dağıtıcısı olan Bilkom, 42 yıllık tecrübesi ve alanında uzman kadrosuyla, öncü global markaların ürünlerini Türkiye geneline yayılmış 4.000'in üzerindeki satış noktasına direkt ve endirekt olarak dağıtımını yapan, ülkemizin önde gelen Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT) dağıtıcılarından biridir.

Fortune Türkiye 500 sıralamasında 81'inci, Capital 500 sıralamasında 105'inci olarak yer alan Bilkom, Bilişim 500 listesinde 5 yıldır üst üste Türkiye'nin bir numaralı tablet ve taşınabilir bilgisayar dağıtıcısı konumundadır.

Bilkom, Türkiye'de elektronik perakende mağazalarında satılan her 3 oyun konsolundan 1'ini ve her 5 akıllı saatten 1'ini, oyun aksesuarları kategorisinde her 7 ürününden 1'ini, her 2 kick scooter'dan 1'ini tüketiciyle buluşturmaktadır.

Sürdürülebilir kârlı büyüme odağıyla faaliyetlerini yürüten Bilkom'un gelirleri 2025 yılında 50 milyar TL'ye (1,2 milyar ABD doları) gelmiştir. Bilkom 2025 yılında, 2.650 milyon TL'lik toplam 4 adet tahvil ihracını nitelikli yatırımcıya 3-6 ay vadeli olarak gerçekleştirmiştir.



Katma değerli ve odaklı dağıtıcı

Bilkom, dünyadaki dijital ve mobil dönüşümün öncüsü Apple, Huawei, TCL, PlayStation, Segway, Razer, Meross, Aqara gibi seçkin ve öncü global markalara Bilkom Plus olarak adlandırılan katma değerli hizmet paketi kapsamında; 360 derece marka yönetimi, iş geliştirme, lisanslı yerli üretim, kanal yerli üretim, iş ve kanal programları geliştirme, tüketici deneyimi yönetimi ve tüm Türkiye genelinde eve kadar ulaşan yaygın satış sonrası servisleri sunmaktadır. "Bilkom güvencesiyle" tüketiciye sunduğu kurulum, garanti ve bakım hizmetleriyle fark yaratmaktadır.

Yeni nesil çevik organizasyon

120 kişilik kadroya sahip Bilkom'da, kadın çalışan oranı %58, Y ve Z kuşağı çalışan oranı ise %89 seviyesindedir.

Dijital yatırımlar

Bilkom, "Dijital Yaşam Koçunuz" olarak ifade ettiği mottosuyla dijitalleşmeyi, operasyonel verimliliği ve sürdürülebilir büyümeyi besleyen bir araç olarak desteklemektedir. Son 4 yılın toplam yatırımlarının yaklaşık %48'ini kapsayan dijital dönüşüm ve veri analitiği projeleriyle "Dijital Rol Model Şirket" olmayı amaçlamaktadır.

Sosyal sorumluluk projeleri

Bilkom, depremden etkilenen bölgedeki gençlerin teknolojik becerilerini geliştirmeyi amaçlayarak "Kod: Umud" eğitim projesiyle gençlere daha güçlü bir gelecek kurmalarında katkı sağlanmaktadır.

Bilkom, son iki yıldır İstanbul Drone Soccer Takımı'nın ana sponsoru olarak gençlerin teknoloji ve spor alanındaki gelişimini desteklemektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Bilkom, stratejisini dijitalleşme, inovasyon ve girişimcilik ekosistemiyle güçlü iş birlikleri üzerine inşa etmektedir. Kafkasya Bölgesi başta olmak üzere bölgesel büyüme odağıyla; nex360 markası altında sunulan ek garanti hizmetleri, kurumsal kiralama, bütünsel kanal hizmet modelleri ile hizmet gelirlerinin artırılması ve akıllı ev çözümleri öncelikli inovasyon alanları arasında yer almaktadır.

Müşteri deneyimini merkeze alan dijital platformlar, yapay zekâ ve veri odaklı çözümler, Bilkom'un operasyonel ve stratejik dönüşümünün temelini oluşturmaktadır.

İnternet Sitesi



Finans

Dijital dönüşüm yatırımlarımız ve yaygın şube ağıımız ile müşterilerimize her platformda en yaratıcı çözümleri sunuyoruz.





Finans

Bankacılık sektöründeki gelişmeler

2025 yılında küresel ekonomide, enflasyon görünümündeki iyileşmenin devam etmesiyle birlikte para politikalarında kademeli normalleşme süreci öne çıkmıştır. Gelişmiş ülke merkez bankalarının 2024 yılının ikinci yarısında başlayan faiz indirim döngüsü temkinli bir şekilde sürdürülürken, jeopolitik riskler, uluslararası ticarette korumacı önlemler ve ticaret politikalarına ilişkin belirsizlikler küresel büyüme üzerinde baskı oluşturmaya devam etmiştir. Uluslararası Para Fonu'nun (IMF), Ocak 2026 tarihli Dünya Ekonomik Görünüm raporuna göre küresel ekonomik büyümenin 2025 yılında %3,3 ve 2026 yılında da %3,3 olması öngörülmektedir. Global büyümedeki yavaşlamanın etkisi ile birlikte küresel enflasyonun 2025 yılında %4,1 ve 2026 yılında %3,8'e gerilemesi beklenmektedir.

Türkiye ekonomisinde ise 2024 yılında uygulanan sıkı para politikasının gecikmeli etkileri, 2025 yılında daha belirgin şekilde hissedilmiştir. Yurt içi talepteki dengelenme sürerken, enflasyonda kademeli gerileme eğilimi sürmüştür. Enerji fiyatlarındaki desteğe rağmen küresel ticaret politikalarındaki belirsizlikler ve artan altın talebi dış ticaret açığındaki iyileşmeyi baskılamıştır. Hizmet gelirlerinin güçlü seyri ise cari işlemler dengesini desteklemeye devam etmiştir. Para politikasındaki kararlı duruş, rezerv görünümüne ve Türkiye'ye yönelik risk algısına olumlu yansımış; risk primindeki iyileşme devam etmiştir.



Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), 2024 yılının Aralık ayında başladığı indirimlere 2025 yılının ilk iki ayında da devam etmiştir. Mart ayında yaşanan dalgalanmanın önüne geçilmesi için TCMB geçici olarak faiz artırmıştır. Enflasyon ana eğilimi ve beklentiler ile talep koşulları göz önüne alınarak faiz indirimlerine yılın üçüncü çeyreğinde ölçülü adımlarla yeniden başlanmıştır. Tüm bu gelişmeler ışığında, TCMB 2025 yılı içinde politika faizini toplamda 950 baz puan düşürerek %38 seviyesine indirmiştir. Sıkı para politikası duruşunun yanında, 2026 yılının Ocak ayındaki ilk toplantısında ise son çeyreğe ilişkin göstergelerde talep koşullarının, dezenflasyon sürecine verdiği desteğin azalmasına karşın devam ettiği belirtilmiş ve politika faizi 100 baz puan düşürülerek %37'ye indirilmiştir. TL'yi destekleyici makro-ihtiyati tedbirler yıl genelinde devam ederken, kur korumalı mevduat hesap açma ve yenileme işlemleri sonlandırılmıştır.

Türk bankacılık sektöründe 2025 yılında, TL krediler %44 artmış; büyüme, ağırlıklı olarak bireysel krediler ve kredi kartları vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Yabancı para krediler ise ABD doları bazında %19 artış göstermiştir. Liralaşma stratejisi kapsamında yapılan düzenlemelerin etkisiyle TL mevduatları %30 oranında, yabancı para mevduatları ise özellikle altın fiyatlarında oluşan artış sebebiyle ABD doları bazında %29 artmıştır. Finansal koşullardaki sıkılıkla sektörün aktif kalitesinde yıl boyunca bireysel kredilerde ve kredi kartlarında yaşanan bozulmaya yıl sonunda KOBİ kredileri de eklenmiştir. Bireysel krediler ve kredi kartlarındaki yapılandırma düzenlemesi yukarı yönlü eğilimi yavaşlatmıştır. 2025 yılında, sektörün takipteki krediler oranı yılbaşıdan bu yana 72 baz puan kötüleşerek %2,5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu ortamda Türk bankacılık sektörü sağlıklı bilanço yapısını bir kez daha teyit etmiştir.



Bankacılık Sektöründe Koç Topluluğu

Yapı Kredi, özel bankalar arasında nakdi kredilerden %15,4 pay alırken müşteri mevduatındaki pazar payı %13,8 olmuştur.

Şirketler ve İç Piyasa Pozisyonları

Yapı Kredi

4'üncü büyük özel banka

Yapı Kredi İştirakleri

- Yapı Kredi Leasing
- Yapı Kredi Faktoring
- Yapı Kredi Yatırım
- Yapı Kredi Portföy Yönetimi
- Uluslararası operasyonlar: Yapı Kredi Nederland, Yapı Kredi Azerbayjan, Yapı Kredi Deutschland

Koçfinans

Finansman şirketleri içinde portföy büyüklüğü bazında 2'nci sıradadır.

Rekabet Avantajları

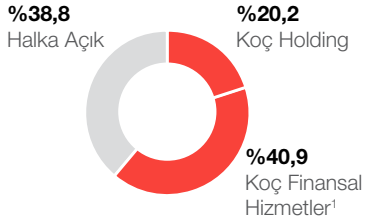
- 81 yıllık köklü deneyim
- Yenilikçi hizmet ve şube ağı
- Dijital çözümlerde öncü konum
- Müşteri odaklı büyüme stratejisi
- Güçlü ve çeşitlendirilmiş fonlama tabanı
- Müşterilerin tüm finansal ihtiyaçlarına aynı çatı altında hizmet



Yapı Kredi, 2025 yılında da güçlü bankacılık göstergelerini korumuş; başarılı bilanço yönetimi performansını sürdürmüştür.



Ortaklık Yapısı



(1) Koç Holding'in Koç Finansal Hizmetler'de doğrudan %84,53 payı bulunmaktadır.

(2) Aktif pazar payı verisi aylık BDDK, diğer veriler 2 Ocak 2026 itibarıyla haftalık BDDK verilerine göre hesaplanmıştır.

İç Piyasa Pozisyonu²

Aktiflerde **%14,7** pazar payı
 Nakdi ve gayri nakdi kredi toplamında **%16,1** pazar payı
 TL Nakdi kredilerde **%15,4** pazar payı
 Müşteri mevduatında **%13,8** pazar payı
 TL vadesiz mevduatta **%17,2** pazar payı

İştirakler

Yapı Kredi Leasing: **%15,9** pazar payı
 Yapı Kredi Faktoring: **%8,6** pazar payı
 Yapı Kredi Yatırım: **%12,5** pazar payı
 Yapı Kredi Portföy: **%9,5** pazar payı
 Yapı Kredi Bank Nederland
 Yapı Kredi Bank Azerbaijan
 Yapı Kredi Deutschland

Finansal Göstergeler

(BDDK Konsolide, milyar TL)	2024	2025	Değişim
Toplam Aktifler	2.554	3.523	%38
Toplam Nakdi Krediler	1.264	1.827	%45
Net Kâr	29	47	%62
Maddi Ortalama Özkaynak Kârlılığı	%15,8	%21,4	558 baz puan
Çekirdek Gelir Marjı	%5,06	%6,9	184 baz puan

İnternet
Sitesi



Entegre
Faaliyet
Raporu



1944 yılında kurulan Yapı Kredi, yurt içi ve yurt dışı bankacılık iştirakleri ile öncü bir finansal hizmet kuruluşudur. Faaliyetlerini “Perakende Bankacılık” (bireysel bankacılık, işletme bankacılığı, özel bankacılık ve varlık yönetimi ve ödeme sistemleri), “Kurumsal Bankacılık” ve “Ticari ve KOBİ Bankacılık Yönetimi” iş kolları altında yürütmektedir. Banka’nın operasyonları; Portföy Yönetimi, Yatırım, Finansal Kiralama ve Faktoring’den oluşan yurt içi iştirakleri ile Hollanda, Azerbaycan ve Almanya’daki yurt dışı bankacılık iştirakleri tarafından desteklenmektedir.

Yapı Kredi, Türkiye ekonomisine verdiği desteği sürdürürken sektördeki yerini güçlendirmeye devam etmiştir. Banka, stratejisi doğrultusunda kredi ve mevduatta konsantrasyonu azaltmayı, parçalı ve tabana yaygın büyümeyi ve komisyon yaratımında işlem bankacılığına odaklanmayı sürdürmektedir. Aynı zamanda, sağlıklı sermaye yapısı ve likiditesi ile sağlam bilanço yapısını korumaya ve daha da iyileştirmeye devam etmektedir.

Yapı Kredi’nin nakdi ve gayri nakdi kredileri yıllık %43 artışla 2,601 trilyon TL’ye yükselirken, nakdi krediler %45 artışla 1,827 trilyon TL’ye ulaşmıştır. Kredi büyümesi hem TL hem YP cinsi kredilerden sağlanırken Yapı Kredi, şirketleri ve ihracatçıları desteklemeye devam etmiş; bireysel müşterilerinin yanında olmayı sürdürmüştür. Müşteri mevduatı hacmi yıllık %44 artışla 1,939 trilyon TL’ye ulaşmıştır. Stratejik hedefler doğrultusunda, Yapı Kredi’nin mevduatlarda sürdürdüğü parçalı işlem odağı ve verimli müşteri kazanımlarının olumlu etkisi ile TL vadesiz müşteri mevduatı 2025 yılında %34 büyümeye devam etmiştir. Bunun sonucunda, TL vadesiz müşteri mevduatlarının TL mevduatları içindeki payı %28’e yükselmiştir.



Fonlama kaynaklarının çeşitlendirilmesi sürdürülmüş; sendikasyon, sermaye benzeri tahvil, ilave ana sermayeye dâhil edilebilir nitelikte borçlanma aracı, tahvil ihracı, ikili kredi ve DPR gibi ürünlerle yaklaşık 6,5 milyar ABD doları kaynak sağlanmıştır. Yapı Kredi, 2025 yılının ilk yarısında Sürdürülebilir Finans Çerçevesi kapsamında kullanılmak üzere 28 ülkeden 55 bankanın katılımı ile 1,165 milyar ABD doları sürdürülebilirlik sendikasyon kredisi; yılın ikinci yarısında ise 24 ülkeden 54 bankanın katılımı ile 2018’den bu yana en yüksek seviye olan 1,274 milyar ABD dolarlık sendikasyon kredisi sağlamıştır. Bu işlemle birlikte Banka, tarihinde ilk kez üç yıllık dilimli sendikasyon kredisi işlemini tamamlamıştır. Sendikasyon kredilerine ek olarak, Yapı Kredi eylül ayında 600 milyon ABD doları ilâve Ana Sermayeye Dâhil Edilebilir Borçlanma Aracı (AT1) ihracını, aralık ayında ise 500 milyon ABD doları sermaye benzeri tahvil (Tier 2) ihracını gerçekleştirmiştir. İşlemler, Yapı Kredi’nin Türk bankacılık sektöründeki güçlü ve saygın konumunu ve yatırımcıların Türkiye’ye ve Türk finans kuruluşlarına yönelik olumlu bakış açısını bir kez daha kanıtlamıştır.

Yapı Kredi kârlı büyüme stratejisinden ödün vermeyerek bilançosunu aktif şekilde yönetmeye devam etmiştir. Özellikle 2025 yılının ikinci yarısında etkili olan fonlama maliyetlerindeki iyileşmenin de desteği sayesinde, Banka’nın swap maliyetleri ile düzeltilmiş net faiz marjı 151 baz puan artarak %2,24 seviyesine yükselmiştir. Güçlü komisyon büyümesinin katkısıyla komisyonların giderleri karşılama oranı %94 seviyesinde gerçekleşmiştir. Banka, aktif kalitesinde ihtiyatlı yaklaşımına devam ederek karşılıklarını kuvvetlendirmeyi sürdürmüştür. Toplam karşılık oranı önceki yıla göre artış göstererek %3,9 seviyesine yükselmiştir (tahsili gecikmiş alacak satışları hariç: %4,3). Güçlü tahsilat performansı devam ederken, ihtiyatlılık prensibi çerçevesinde karşılık ayrılmaya devam edilmiştir. Böylece, Yapı Kredi’nin net kredi riski maliyeti (yabancı para korunma etkisi ile düzeltilmiş) 2025 yılında 167 baz puan seviyesinde gerçekleşmiştir. Banka’nın toplam kredi karşılık oranı ise %3,9 olmuştur. Tüm bu gelişmeler ışığında Yapı Kredi’nin özkaynak kârlılığı 2025 yılında %21,4 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Müşteri odaklı bankacılık anlayışı doğrultusunda ülkemiz ekonomisini desteklemeyi sürdüren Yapı Kredi, insanı merkeze alan dijital bankacılık odaklı yaklaşımını ve bu alandaki yatırımlarını, teknolojiyi müşterilerinin hayatını kolaylaştıracak ve deneyimini zenginleştirecek şekilde iş süreçlerine azami ölçüde dâhil ederek sürdürmektedir.

Yapı Kredi hedeflediği alanlarda sürdürülebilir bir şekilde büyümeye devam etmektedir.

Yapı Kredi, güçlü sermaye yapısı, insanı merkeze alan, yenilikçi, sınır tanımayan hizmet anlayışı ve nitelikli insan kaynağı ile hedeflediği alanlarda sürdürülebilir bir şekilde büyümeye devam etmektedir. Aynı zamanda, sürdürülebilir ekonomik büyümenin, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının bir arada yürütülmesiyle mümkün olacağına inanmaktadır. Bu doğrultuda attığı adımlarla bankacılık sektörü ve ülkemiz için örnek kurum kimliğini senelerdir başarıyla taşıyan Yapı Kredi, sürdürülebilirliği her alanda benimseyerek tüm iş süreçlerine entegre etmektedir.

Banka, kadın girişimcilere özel avantajlı ürün ve hizmetlerle 2026 yıl sonuna kadar toplam 20.000 kadın girişimciye ulaşma taahhüdü vermiştir. "Teknolojide Fırsat Eşitliği" projesi kapsamında, bilgi teknolojileri alanında 14 farklı başlıkta tasarlanan eğitimlerle 2026 yılına kadar 80.000 kadına ulaşmayı hedeflemektedir. Banka aynı zamanda, çocukların geleceği için güçlü bir temel oluşturmak ilkesiyle hayata geçirdiği "Yarınlara Kartopu" eğitim programı ile zihinsel gelişim döneminde olan 0-6 yaş aralığındaki çocukların gelişimine destek olmayı ve dünya ile rekabet edebilecek bir kuşağın yetişmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.



Yapı Kredi, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) tarafından kurulan Net Sıfır Bankacılık Birliği (Net Zero Banking Alliance) imzacıları arasında yer alarak küresel iklim krizi ile mücadele için attığı adımları sürdürmüştür. Diğer yandan, dünyanın en büyük çevresel raporlama platformu olan CDP İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarının her ikisinden de A notu alarak küresel finans sektörü ortalamasının üstünde performans göstermiştir. Ayrıca, Bilim Temelli Hedefler Girişimi'nin (SBTi) 1,5°C'ye Yönelik İş Hedefleri (Business Ambition for 1.5°C) platformuna katılarak emisyon azaltım hedeflerine yönelik taahhütte bulunmuştur ve hedefleri SBTi tarafından onaylanmıştır. Banka aynı zamanda, İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü'ne (TCFD) destek veren şirketler arasında yer almaktadır. Bütün bunlara ek olarak Yapı Kredi, Biyoçeşitlilik için Finans Derneği'ne (Finance for Biodiversity Foundation) Türkiye'den imzacı olan ilk finans kuruluşu olmuştur.

Yapı Kredi kurucu imzacıları arasında olduğu UN PRB (BM Sorumlu Bankacılık Prensipleri) çalışmaları kapsamında üç öncelikli etki alanını; İklim Değişikliği, Finansal Kapsayıcılık ve Sağlık, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği olarak belirlemiştir. Bu bağlamda Banka, UNEP FI tarafından geliştirilen hedef belirleme kılavuzları çerçevesinde belirlediği hedeflere yönelik ilerlemeleri her yıl UN PRB ilerleme raporu aracılığıyla açıklamayı sürdürmektedir.

Düşük karbon ekonomisine geçiş ve iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında da önemli çalışmaları olan Yapı Kredi, çevresel riskleri en aza indirmektedir. Hem operasyonel hem de kredilendirme faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel ve sosyal etkiler stratejik bir disiplinle yönetilmektedir. Yapı Kredi, yurt içi ve yurt dışı bağlı ortaklıklarında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni uygulayarak, her yıl operasyonel faaliyetlerinden kaynaklanan sera gazı salımlarını ISO 14064 standardı ve Sera Gazı (GHG) Protokolü ile uyumlu olarak hesaplayıp raporlamaktadır. Yapı Kredi Plaza D Blok ve Bankacılık Üssü binalarını kapsayan

ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikasını, üç yıllık sürenin ardından 2025 yılında da yenileyerek enerji yönetimindeki sürekliliğini tescillemiştir. Apollo IoT iş birliğiyle 2024 yılında başlattığı "Yapay Zekâ Destekli Enerji ve Su Yönetimi Projesi" sayesinde izleme ve takip süreçlerini optimize ederek operasyonel verimliliğe katkı sağlamıştır. Banka projelerle sağlanan emisyon azaltımlarına ilave olarak 2025 yılında da Kapsam 1 emisyonları için Karbon Nötr Sertifikası ve Kapsam 2 emisyonları için I-REC sertifikası satın alarak bu emisyonlarını nötrlemiştir. Yapı Kredi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 14046 Doğrudan Su Ayak İzi sertifikaları ile sıfır atık uygulamasını tüm lokasyonlarında sürdürmektedir. Aynı zamanda, atık azaltımı ve dolaylı emisyonları azaltma hedefi doğrultusunda; Plaza A Blok ve D Blok Genel Müdürlük yemekhanelerinde oluşan organik atıklarının İSTAÇ Biyometanizasyon Tesisi'ne gönderilmesiyle çöp gazından elektrik üretimi gerçekleştirilmesi ve Plaza D Blok ve Bankacılık Üssü Genel Müdürlük binalarındaki kafeteryalarında-yemekhanelerinde oluşan kahve posası atıklarının Banka ve Wastespresso iş birliği ile geri dönüştürülerek biyoplastik ürün üretilmesi projelerine devam edilmiştir. Bankacılık Üssü binalarında çatı GES projesini 2022 yılında hayata geçiren Banka, 2024 yılında Koç Holding bünyesinde başlatılan Selfie Projesi kapsamında Yapı Kredi Tekirdağ'da 25 MWe kapasiteli GES projesini başlatmış ve çağrı mektubu onayını almıştır. Projenin diğer yasal izin süreçleri devam etmekte olup, izin süreçlerinin tamamlanmasının ardından GES'in devreye alınması ve elektrik üretimine başlaması planlanmaktadır. Bu proje sayesinde Banka, yıllık öz tüketiminin yarısından fazlasını yenilenebilir kaynaklardan karşılamayı hedeflemektedir. Yapı Kredi, Bankacılık Üssü binası için 2024 yılında



aldığı Platinum (v.4.1.) seviyesindeki LEED sertifikası kapsamında, 2025 yılında da sürdürülebilir bina yönetimi uygulamalarını sürdürmektedir.

Yapı Kredi, 2023 yılında hayata geçirdiği Step (Sürdürülebilir Tercih Programı) sayesinde müşterilerini bilinçlendirerek onları doğa dostu çözümlere teşvik etmeyi ve karbon salımını azaltmayı amaçlamaktadır. Banka ayrıca, sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirdiği canlı yayın programları, podcast kanalları ve blog yazılarıyla müşterilerini bilinçlendirmeye devam etmektedir. Yapı Kredi, dijital bankacılık çözümleriyle çevresel etkisini en aza indirmeyi hedeflemektedir.

Yapı Kredi, Koç Holding Karbon Dönüşüm Programı çerçevesinde, kredi portföyünden kaynaklanan emisyonları uluslararası PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials) metodolojisine uygun şekilde hesaplamış ve bu emisyonlara yönelik bilim temelli azaltım hedeflerini belirlemiştir. Yapı Kredi, finanse edilen emisyonlarını azaltmaya

yönelik geliştirmiş olduğu dönüşüm planı çerçevesinde çalışmalarını sürdürmeyi ve müşterilerine bir finansör olmanın yanı sıra bir danışman ve ortak olarak, onların net sıfıra yolculuğuna rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

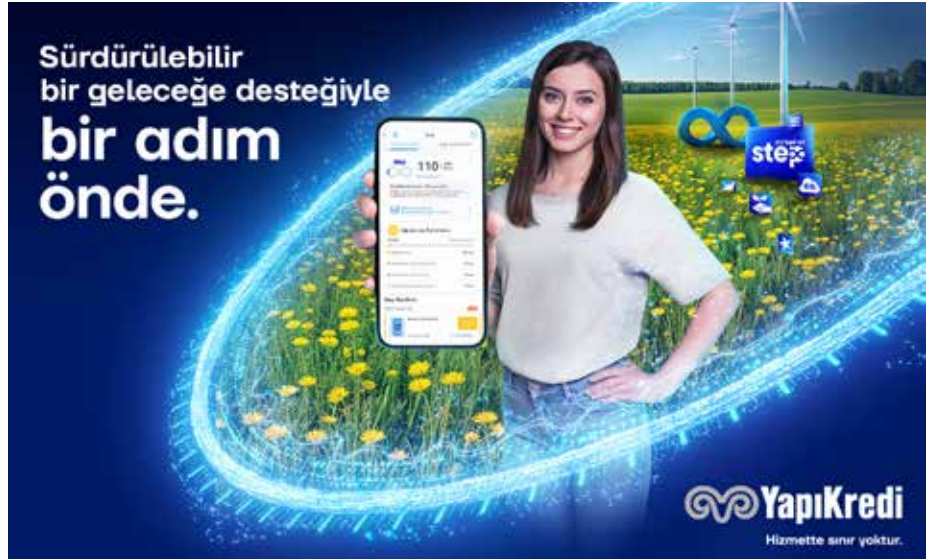
Banka, 2025 yılında BDDK tarafından yayımlanan İklimle Bağlantılı Finansal Risklerin Yönetimine İlişkin Rehber kapsamında iklimle bağlantılı finansal risklerinin ölçülmesi ve stres testlerini kapsayacak şekilde risk yönetimi süreçlerine entegre edilmesi çalışmalarına başlamıştır. Yapı Kredi, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) çerçevesinde hazırladığı ilk TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu 2025 yılında yayımlamış ve iklim değişikliğiyle bağlantılı belirlediği risk ve fırsatlarına bu raporda yer vermiştir. Banka ayrıca, 2025 yılında BDDK tarafından yayımlanan Bankaların Yeşil Varlık Oranı Hesaplaması Hakkında Tebliğ'e uygun olarak Yeşil Varlık Oranı hesaplama çalışmalarına başlamış olup, periyodik olarak bu çalışmaları BDDK'ya sunmaktadır.

Yapı Kredi 2021 yılında güncellediği politikalarıyla, yeni kömür yakıtlı termik santralleri ve kömür madenciliği yapan yeni projeleri finanse etmeyeceğini beyan etmiştir. Banka, sürdürülebilirlik çerçevesinde pek çok öncü çalışmaya imza atarken yeşil proje ve yatırımlara finansal destek sunarak yeşil ekonomiye geçişi desteklemeyi sürdürmektedir. Sürdürülebilir Finans Çerçevesi'ni 2024 yılında güncelleyen Banka, yeni yeşil ve sosyal kredi kategorilerini sürdürülebilir finansman kapsamına almıştır.

Yapı Kredi'nin sürdürülebilirlik çalışmaları küresel ölçekte de dikkat çekmektedir. TIME ve Statista tarafından yayımlanan "Dünyanın En Sürdürülebilir Şirketleri 2025" listesinde 500 şirket arasında Türkiye'den listeye giren tek banka Yapı Kredi olmuştur.

Geleceğe yönelik beklentiler

Yapı Kredi 2026 yılında stratejik bilanço yapısını, başarılı aktif pasif yönetimini ve güçlü likidite pozisyonunu sürdürürken sağlam sermaye tabanını korumayı hedeflemektedir. Banka'nın bilanço yapısı makro ihtiyati çerçeveye karşısında güçlü konumlandırılmıştır ve 2026 yılında para politikasında devam etmesi beklenen faiz indirim döngüsünde destekleyici olacaktır. Yapı Kredi, stratejileri doğrultusunda kredi ve mevduat tarafında tabana yaygın büyüme hedefini sürdürürken güçlü müşteri tabanını artırarak verimli müşteri bazını kuvvetlendirmeye devam edecektir.



Yapı Kredi orta vadede, güçlü bilançosu ve müşteri odaklı hizmet modeli sayesinde değer yaratımında sınıfının en iyisi olmayı sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Müşterilerinin beklentilerine cevap verecek ve deneyimlerini zenginleştirecek çalışmalar yapan Yapı Kredi, insan odaklı hizmet anlayışıyla müşterilerinin ihtiyaç duyduğu her alanda onlara destek olmayı sürdürecektir. Banka bu doğrultuda, sektördeki güçlü konumu ve yenilikçi ruhuyla kurulduğu günden bu yana standartları belirleyen sayısız inovasyonu sektörle tanıştırdığı gibi bankacılığın her alanında sınırları kaldıran işleri gerçekleştirmeye devam edecektir.

Türkiye'de sürdürülebilir finansın önümüzdeki dönemde ivme kazanmaya devam etmesi, özellikle geçiş finansmanı, iklim risklerinin kredi süreçlerine entegrasyonu ve sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarının çeşitlenmesi beklenmektedir. Sürdürülebilir finansın odağının yalnızca çevresel etki değil aynı zamanda ekonomik dayanıklılık ve uzun vadeli değer yaratımı ekseninde şekillenmesi öngörülmektedir. Yapı Kredi bu doğrultuda, ürün ve hizmetiyle sürdürülebilir kalkınma için finansal çözümler sunmak ve topluma katkı sağlamak adına çalışmalarını sürdürecektir.



Koçfinans, 30 yıllık güçlü geçmişiyle finans sektörünün geleceğine ilham vermeye devam etmektedir.

Toplam 55,5 milyar TL aktif büyüklüğüyle sektörünün lider kuruluşlarından biri olan Koçfinans, finansman şirketleri içinde portföy büyüklüğü bazında 2'nci sıradadır. 2025 yıl sonu itibarıyla kredi portföyü 2024 yıl sonuna göre %79 artışla 49,3 milyar TL'ye, net dönem kâna ise %52 artışla 1,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Koçfinans, otomotiv ekosisteminde binek araçlardan ağır vasıta ve traktöre kadar tüm segmentlerde, müşteri ve satıcı finansmanını kapsayan geniş bir yelpazede uçtan uca hızlı ve kolay finansman çözümleri sağlamaktadır. Topluluk şirketleri Ford Otosan, TürkTraktör ve Otokar ile yaptığı iş birlikleriyle tüm müşterilerine yönelik kredi seçenekleri sunmaktadır.

Sektöründe ilk olan Ar-Ge Merkezi 5'inci yılını geride bırakırken; dijital çözümler, robotik süreçler, makina öğrenmesi ve yapay zekâ yetkinlikleriyle eriştiği otomasyon sayesinde, sektöründe örnek gösterilen müşteri memnuniyeti ve 80'in üzerinde tavsiye skorlarıyla Koçfinans 30'uncu yılında da öncülüğünü sürdürmektedir.



Anadolu'daki üniversitelerde eğitim gören 100'den fazla genç kadını teknoloji ve inovasyon alanlarındaki kariyer yolculuklarında desteklediği "Turuncu Kanatlar Mentorluk Programı"nın 4'üncü dönemini sürdürmektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Koçfinans önümüzdeki dönemde; pazar payı, finansal göstergeler ve müşteri tabanında sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda, otomotiv ekosistemi içindeki güçlü konumunu daha da pekiştirmeyi amaçlamaktadır. İş ortakları için vazgeçilmez bir finans partneri olma rolünü sürdürürken, sunduğu çözümlerin kapsamını ve yarattığı değeri artırmayı hedeflemektedir.

Çok markalı yapı ve geniş faaliyet alanı içinde geliştirilen stratejik iş birlikleri ile daha yüksek kredi hacmi ve penetrasyona erişmeye odaklanmaktadır. Sigorta alanındaki faaliyetlerini büyütürken iş gelir çeşitliliğini güçlendirmeyi, böylece daha dengeli ve dayanıklı bir finansal yapı oluşturmayı planlamaktadır.

Fonlama tarafında ise sektöre örnek teşkil eden kaynak çeşitliliğini artırarak rekabetçi ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen güçlü bir finansman altyapısını korumayı önceliklendirmektedir. Ar-Ge Merkezi yetkinlikleri ve ileri veri analitiği kabiliyetleri sayesinde, müşteri deneyimi ve sadakatini odağına alan yenilikçi çözümlerle sektördeki öncü rolünü sürdürmeyi; uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlamaktadır.

İnternet
Sitesi



Diğer Sektörler

Müşterilerimize
yüksek ürün
kalitesi, üstün
servis ve güvenilir
markalarımız ile
hizmet sunuyoruz.





Koçtaş, verimlilik odaklı mağaza dönüşümlerine ve online pazaryerinde büyümeye devam etmektedir.

Ev geliştirme perakendeciliği alanında faaliyet gösteren Koçtaş, Türkiye'nin 40 ilindeki 145 mağazası ve dijital kanallarıyla yaşamın olduğu her yeri geliştirmek ve güzelleştirmek için gerekli tüm ihtiyaçları ve önerileri tek çatı altında toplayan bir çözüm merkezi konumundadır.

2025 yılı, Koçtaş için mağazalardan depolara uzanan tüm organizasyonda dönüşüm odağının ön plana çıktığı bir yıl olmuştur. Gerçekleştirilen dönüşümlerle hem verimlilik artışı sağlanmış hem de yenilikçi uygulamalar devreye alınmıştır. Bu kapsamda Koçtaş alışveriş merkezlerindeki mağazalarının önemli kısmını modernize etmiştir. Şirket, teknik ve proje ürünlerindeki güçlü konumunu korurken dekorasyon, çocuk ürünleri ve mobilya gibi kadın ve aile odaklı kategorilerde gelişimi hedeflemiştir. Bu doğrultuda, ilham ve deneyim alanlarıyla desteklenen yeni ürün gamları test mağazalarında devreye alınmış ve olumlu sonuçlar vermeye başlamıştır. Önümüzdeki dönemde bu tür uygulamaların diğer mağazalara yayılımı planlanmaktadır. Mağaza verimliliğini artırmak amacıyla 21 mağazada ekspres kasa uygulaması devreye alınarak



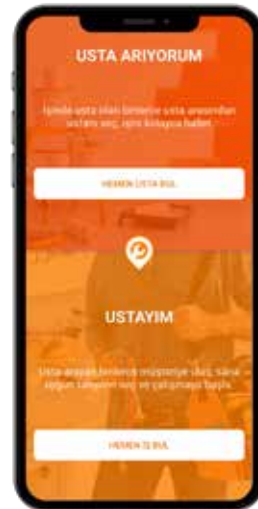
işlem süreleri hızlandırılmıştır. Müşteri memnuniyetini destekleyen "Müşteri QR ile Destek Çağırma" projesi tüm BigBox mağazalarda kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, bazı mağazalarda elektronik etiket süreciyle kâğıt etiket kullanımında tasarruf sağlanmıştır.

Koçtaş, 2023 yılında faaliyete geçirdiği pazaryeri platformunu ürün çeşitliliği ve müşteri deneyimini iyileştirerek güçlendirmeyi sürdürmüştür. Pazaryeri platformunda sunulan ürün sayısı 2025 yılı itibarıyla 1.200.000'ün ve satıcı sayısı 2.000'in üzerine çıkmıştır. Diğer pazaryerlerinden farklı olarak fiziksel mağaza gücü bulunan Koçtaş, müşterilerine sunduğu çoklu kanal deneyimini mağazalarında bulunan hızlı sipariş ekranları ile desteklemiştir.

Süregelen verimlilik faaliyetleri kapsamında farklı noktalardaki Koçtaş depoları tek bir çatı altında birleştirilmiştir. 2025 yılında devreye alınan ve 42.000 m² alana sahip Düzce deposu Koçtaş'ın lojistik operasyonlarının ana merkezi konumuna gelmiştir.

Ustabilir platformu

Koçtaş'ın müşteriler ile ustaları bir araya getiren platformu "Ustabilir"e, 2025 yılı itibarıyla 140.000'e yakın usta, 550.000'in üzerinde müşteri kaydolmuştur. 2025 yılında yapılan geliştirmelerle platform, ustalara çeşitli avantajlar sunan bir "Usta Kulübü" hüviyetine bürünmüş ve ustalarla etkileşimin artırılması sağlanmıştır. 2025 yıl sonu itibarıyla 8.945 kişinin Kulüp Üyeliği kaydedilmiş, toplam işlem sayısı 20.000 adedi geçmiştir.



İnternet
Sitesi



Ar-ge faaliyetleri

Koçtaş Ar-Ge Merkezi'nde hayata geçirilen proje ve uygulamalarla müşteri, çalışan ve paydaş deneyimi en üst seviyede tutulmaktadır. 2025 yılı itibarıyla Koçtaş tarafından 7 ar-ge projesi tamamlanmıştır.

Uluslararası ITEA programı kapsamında yürütülen "Fiziksel-Dijital Ortamlar için Bilişsel Destekli Asistan (CAPE)" ve "Kritik Altyapı Güvenliğini Çoklu Sensör ve Dinamik Yapay Zekâ Kullanarak Sağlama (SINTRA)" projeleri devam etmektedir.

2024 yılı itibarıyla stratejik açıdan büyük önem taşıyan ve Şirket'in dijital dönüşüm yolculuğunu hızlandıran anahtar projelerden, Koçtaş'ın Tanı iş birliğiyle hayata geçirdiği "Kanal Bağımsız Kampanya Sadakat Platformu (Joyalty)"; Bilişim Zirvesi'nde "Yılın Maliyet İyileştirme Projesi" 1'incisi, Zincir Mağazalar Derneği Perakende Teknolojileri Ödülleri'nde "En İyi Perakende Teknolojileri Çözümü" ve RDCONF'de Ar-Ge Proje Ödülleri'nde "En İyi Çevik Proje" 2'nciliği ödülleri almıştır.

Koçtaş'ın Glov iş birliğiyle gerçekleştirdiği "Yapay Zekâ Tabanlı Ürün Asistanı", RDCONF Ar-Ge Proje Ödülleri'nde "En İyi Yapay Zekâ Temelli Proje" ödülünü almıştır.

Koçtaş'ın yapay zekâ odaklı mimari yenilenme çalışmaları 2025 yılı içinde sürdürülmüştür.

İnsan kaynakları ve eğitim gelişim faaliyetleri

"Artı Deneyim" projesi, Koçtaş'ta müşteri ve çalışan deneyimini baştan sona iyileştirmek amacıyla 2025 yılı Eylül ayında başlatılmıştır. Mağaza hizmet standartları yükseltilirken, çalışanların çalışma koşulları da geliştirilmiştir. Eğitimler, ödüllendirme ve geri bildirim mekanizmaları ile hem farkındalık hem de katılım sağlanmıştır. Proje, dijitalleşme ve yeni hizmet yaklaşımı sayesinde daha mutlu çalışanlar ve müşteriler hedeflemektedir.

Step & ThinkTech staj programları ve Bahçeşehir Üniversitesi Markalı Ders Programı'na ek olarak, 2025 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi ile "Mesleki Eğitim Programı" ve Özyeğin Üniversitesi ile "Sektörel Çözümler Programı" başlatılmıştır.

Koçtaş Gelişim Akademisi'nin atölye eğitim merkezinde çalışanlar, ustalar ve müşteriler için hem teorik hem de uygulamalı eğitimler sunulmaktadır.

MEB iş birliğiyle başlatılan ustalara yönelik 40 saatlik sertifikalı eğitim programının ülke geneline yayılması hedeflenmektedir.

Sürdürülebilirlik ile ilgili göstergeler

Atık Yönetim Sistemi sayesinde bertaraf tesislerine gönderilen yapı malzemeleri kaynaklı tehlikeli atıklar 2024 yılına göre %58 azalmıştır.

Sera Gazı Protokolü'ne uygun olarak karbon emisyonu hesaplamaları yapılmış ve doğrulama denetimi başarıyla tamamlanmıştır. Şirket 2024 yılı emisyon verilerinde 2023 yılı emisyonlarına göre %8'lik düşüş sağlamıştır.



Şirket enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarına da önem vermektedir. Aralık 2024'te devreye alınan Manisa Akçaköy GES projesi ile yılda 1,4 GWh temiz elektrik enerjisi üretmektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Koçtaş, sürdürülebilir kârlılığı güçlendirmek ve dijital kanallarda büyümeyi hızlandırmak için lojistik süreçlerini daha verimli hâle getirmeyi, teknoloji odaklı dönüşümü gerçekleştirmeyi ve müşteri deneyimini iyileştiren yenilikçi iş modellerini hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, alternatif satış kanallarında etkinliğini artırarak omni-channel entegrasyonunu güçlendirecek; showroom yenilemeleri ve ilham verici ürün sunumlarıyla mağaza deneyimini zenginleştirecektir. Ayrıca, mağazaları optimize ederek maliyet etkinliğini artıracak, Usta Kulübü gibi yeni iş modelleriyle hizmet çeşitliliğini genişletecek ve bireysel satış performansını geliştirecek çözümlere yatırım yapmaya devam edecektir.

divan

Divan Grubu, konaklamadan yeme-içmeye, davet organizasyonlarından pastane ürünleri üretimine kadar geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır.

Divan Grubu; 1'i yurt dışında (Irak) olmak üzere toplam 10 otel, 1 rezidans, 22 pastane-kafe, 6 fırın, 34 lokanta, 2 adet stadyum, 3 adet ziyafet birimi (Kuruçeşme, Faruk Ilgaz ve RMK Müze) ve Taşdelen'de bulunan 15.000 m² kapalı alana sahip üretim tesisi ile faaliyet göstermektedir.

2025 yılı gelişmeleri

Divan 2025 yılında faaliyete geçen Divan Ayvalık Pub birimi ile portföyünü çeşitlendirerek sürdürülebilir ve kârlı büyüme yolculuğuna devam etmiştir.

Şirket, Akaretler'de kiralamaş olduğu ve 2026 yılı içinde açmayı planladığı otelin tadilat ve yenileme çalışmalarına devam etmiştir. Antalya'daki Divan Talya otelinin de 2026 yılının 2'nci çeyreğinde faaliyete geçirilmesi hedeflenmektedir.

Divan Cafeteria İzmir Amerikan Hastanesi ve Divan Pub Kuşadası Setur Marina birimlerinin açılışları 2026 yılında planlanmaktadır.

Çalışmaları devam eden Göcek'teki resort otelin açılışı 2027 yılı olarak öngörülmektedir.



Divan Grubu lokantaları, 70 yıla yaklaşan köklü mirasından aldığı ilham ve deneyimle gastronomi alanındaki başarılarını ve saygın konumunu ulusal ve uluslararası ödüllerle bir kez daha sağlamlaştırmıştır. Maromi ve Lokanta by Divan, Michelin'in 2026 "Tavsiye Edilenler" listesinde yer alırken, Telezzüz de geçtiğimiz sene aldığı "Yeşil Yıldız"a 2025'te bir kez daha layık görülmüştür. Gault & Millau Ödülleri'nde ise Telezzüz ve Lokanta by Divan, "Chef's Table" kategorisinde "2 Şapka"ya, Maromi ise "International Cuisine" kategorisinde "1 Şapka"ya değer bulunmuştur. Divan Grubu ayrıca "En İyi Banquet" ödülünü de kazanmıştır.

Sürdürülebilirlik

Divan Grubu'nun 2024 yılı faaliyetlerini kapsayan 3'üncü Sürdürülebilirlik Raporu GRI Standartları ile uyumlu olarak yayımlanmıştır.

2024 yılında 6 Divan otelinde başlatılan "Karbon Nötr Konaklama Süreçleri Projesi" ile 2025 yılında toplam 1.531 ton karbon nötr konaklama gerçekleştirilmiştir.

Biyçeşitliliğin korunmasına kapsamında, 2025 yılı için Sürdürülebilir Deniz Ürünleri Politikası hayata geçirilmiş; bu kapsamda yalnızca ASC ve FOS sertifikalı ürünlerin tedariki tercih edilmiştir.

Enerji ve emisyon yönetiminde dijitalleşme odağıyla, tüm lokasyonlarda enerji tüketimi ve emisyonların gerçek zamanlı takibi başlatılmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Divan, uzun vadeli, finansal olarak sürdürülebilir ve kârlı büyüme hedefi doğrultusunda; benzersiz misafir deneyimi, nitelikli insan kaynağı ve dijital dönüşüme yatırım yapmaya devam ederek sektöründe öncü konumunu sürdürmeyi amaçlamaktadır.

Divan, sürdürülebilirliği ve iş sürekliliğini kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirerek; insan odağı güçlü, çevresel etkiyi azaltmayı ve doğal kaynakları korumayı tutkuyla yöneten, paydaşlarıyla birlikte değer yaratan ve sektöründe referans gösterilen uygulamalarıyla öncü olmayı hedeflemektedir.

İnternet
Sitesi



SeturMarinas

Setur Marinaları, Türkiye’de %24 pazar payı ile lider marina zinciridir.

Setur Marinaları, Akdeniz çanağının sayılı zincir işletmelerinden biri olup %24'lük pazar payıyla Türkiye’de lider konumdadır. Faaliyetlerine 47 yıl önce Çeşme Altinyunus Marina ile başlayan Setur Marinaları, bugün ulaştığı ölçekle Türkiye marina işletmeciliği sektörünün lideri olmayı sürdürmektedir.

Akdeniz çanağının sayılı zincir marinalarından biri

Marina işletmeciliğinde Akdeniz çanağının sayılı zincir marinalarından biri olan Şirket; yurt içinde Kalamış-Fenerbahçe, Yalova, Ayvalık, Çeşme, Kuşadası, Marmaris, Kaş, Antalya, Finike ve Demre’de ve zincire yeni eklenen Göcek’te, yurt dışında ise Midilli Adası’nda toplam 13 marina faaliyet göstermektedir. Ayrıca, Ören Çekek Sahası’nın işletmesi de Setur Marinaları tarafından yürütülmektedir. Setur Marinaları, 6.572’si yurt içinde ve 257’si yurt dışında olmak üzere toplam 6.829 teknelik kapasiteye sahiptir.

Zincire yeni eklenen Göcek Exclusive ve Göcek Village Port marinaları ile Setur Marinaları’nın zincir marina hizmet ağı genişlemiştir. Bu kapsamda, marinaların kara ve deniz alanları ile marinalara bağlı tesislerin işletmesi Setur Marinaları tarafından yürütülmeye başlanmıştır.



Ayrıca Setur Marinaları bünyesindeki **Ayvalık ve Kuşadası marinalarında yeni ticaret merkezleri inşa edilmiş**; bu alanlar yalnızca marina kullanıcılarına değil, bölge halkına da hitap eden sosyal yaşam alanları olarak tasarlanmıştır.

Fenerbahçe-Kalamış Yat Limanı 25 yılı aşkın süredir Tek-Art tarafından işletilmekte olup, işletme hakkı 5 Şubat 2025 tarihi itibarıyla 40 yıl süreyle, paylarının tamamı Tek-Art’a ait olan Kalamış ve Fenerbahçe Marina İşletmeciliği A.Ş.’ye devredilmiştir. Bu kapsamda marina; mevzuata tam uyum, çevre duyarlılığı ve kamu yararı gözetilerek çağdaş gereksinimlere uygun şekilde yenilenecektir.

Zincir marina olmanın ayrıcalıklarını yatçılara sunan Setur Marinaları, “zincir marina programı” ile müşteri bağlılığında her yıl önemli ölçüde artış sağlamaktadır.

Dijital dönüşüme en hızlı uyum sağlayan ve bu alanda sektörde öncü olmayı hedefleyen Setur Marinaları, müşterilerine sunduğu bu hizmetlerde mobil uygulama üzerinden ödeme ve sözleşme işlemleri yapmak gibi ilkleri gerçekleştirmektedir.

Sosyal ve çevresel sorumluluk

Setur Marinaları’nın önemli misyonlarından biri; denizciliği, deniz turizmini, yelken ve diğer deniz sporlarını tanıtmak, sevdirmek ve yaygınlaştırmaktır. Bu doğrultuda Şirket, deniz kültürünün gelişimine katkı sunan farklı platform ve iş birliklerini desteklemektedir. Denizle ilgili yürütülen toplumsal meselelere destek olmak, çevre ve doğa koruma çalışmalarını sahiplenmek de öncelikli sorumluluk alanları arasında yer almaktadır.

Setur Marinaları, çevre politikası ve çevre strateji planı doğrultusunda faaliyetlerini yürütmekte; iklim krizi, plastik kirliliği, doğal kaynakların tükenmesi ve biyolojik çeşitlilik kaybını öncelikli çevresel riskler olarak değerlendirmektedir. Çevresel sürdürülebilirliği iş modeline entegre ederek çevreye duyarlı yatırımlar hayata geçirilmektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Setur Marinaları, pazar payını artırarak Türkiye’deki lider konumunu pekiştirmeyi, yurt dışında marina sayısını artırmayı ve sürdürülebilir marınacılık ile dijitalleşme alanlarında uluslararası ölçekte güçlü bir marka olmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, fırsatlar ile küresel trendler yakından takip edilmektedir.

İnternet
Sitesi



Setur

Setur, Türkiye'nin ilk ve öncü turizm şirketlerindendir.

1965 yılında kurulan Setur; gümrüksüz satış mağazaları işletmeciliği, turizm alanında yurt içi ve yurt dışı tur operatörlüğü, otel konaklama, uçak bileti satışı, kurumsal vize hizmetleri ile kongre ve etkinlik organizasyonları hizmetleri alanlarında faaliyet göstermektedir.

Gümrüksüz satış mağazaları

Havalimanları, kara sınır kapıları ve deniz limanlarında 27 farklı bölgede, 68 Setur Duty Free mağazasıyla yürütülen gümrüksüz satış mağazaları işletmeciliği, Setur'un gelirlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Setur bu alanda 2025 yılında, yurt içinde kara sınır kapılarındaki güçlü pozisyonunu devam ettirmiş, Üzümlü ve Cilvegözü sınır kapısı mağazalarını açmıştır. Hizmet kalitesini artırmak adına mağaza yenileme ve genişletme yatırımlarına devam etmektedir.

Turizm acentesi

Setur'un bu alanda 2025 yılında gerçekleştirdiği çalışmalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Yurt içi turizm alanında yaklaşık 215.812 bireysel ve 271.729 kurumsal müşteri konaklaması organize etmiştir.



- Yurt dışı turizm tarafında bireysel ve kurumsal olmak üzere yaklaşık 40.000 müşteri konaklamasını sağlamıştır.
- Bilet operasyonlarında 425.000 bilet işlemi gerçekleştirmiştir.
- Setur hâlihazırda 3 şube, 55 yetkili acentesi ile hizmet vermektedir.
- MICE birimi ile gerçekleştirdiği 1.092 organizasyonda 185.000 kişiye hizmet vermiştir.
- Bireysel seyahat alanında kişiselleştirilmiş deneyim sunmak için geliştirilen "Müşteri Veri Platformu ile Entegre Pazarlama ve Hizmet yönetimi" projesi tamamlanmıştır. Platformun kullanımı ile müşteri memnuniyetinde artış ve satış süreçlerinde verimlilik hedeflenmektedir.

1990 yılında Koç Holding'in havacılık birimi olarak kurulan Setair Hava Taşımacılığı ve Hizmetleri A.Ş., ticari hava taksi faaliyetlerini, deneyimli uçuş ekibi ve son teknoloji ile donatılmış hava araçları ile hem güvenli hem de konforlu bir şekilde sunmaktadır. Bünyesinde 14 yolcu kapasiteli 2 adet Falcon 8X ve 6X tipi jet, 9 yolcu kapasiteli 2 adet Agusta Westland 139 tipi helikopter ve 8 yolcu kapasiteli Cessna Grand Caravan tipi deniz uçağı bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik

Setair için ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi belgesi bulunmaktadır. Ayrıca Setur ve Setair, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığınca verilen "Sıfır Atık Belgesi" belgesine sahiptir.

Geleceğe yönelik beklentiler

Setur, turizm ve duty free operasyonlarını yurt içi ve yurt dışı yeni mağaza açılışları ve otel anlaşmaları ile genişletmeyi, dijital dönüşüm projeleri ile online satış hacim payını, toplam kârlılığını ve verimliliğini daha da artırmayı hedeflemektedir.

Gümrüksüz satış mağazacılığı operasyonlarında, küreselleşme stratejisi çerçevesinde potansiyel yurt dışı projeler yakından takip edilerek 2026 yılı içerisinde mağaza sayısının artırılması hedeflenmektedir.

İnternet
Sitesi





RMK Marine, küresel çapta büyümesini sürdürmektedir.

Ticari ve askeri gemi ile süper yat inşa projeleri üzerinde uzmanlaşan RMK Marine, sürekli geliştirilen teknoloji ve altyapı yatırımlarıyla gerçekleştirdiği yenilikçi projelerle uluslararası gemi inşa sektörünün önde gelen tersanelerinden biridir.

2025 faaliyetleri

RMK Marine'in 2025 yılında gerçekleştirdiği başlıca faaliyetler aşağıda yer almaktadır:

- Bir LNG Bunker Gemisi ve bir Yelkenli Konteyner Gemisi olmak üzere yaklaşık 110 milyon ABD doları bedelli 2 yeni gemi ihracat sözleşmesi yürürlüğe konulmuştur.
- Yat sektörünün saygın tasarımcılarından Espen Oeino International ile iş birliği anlaşması yapılmıştır.
- İnşa edildiği 1901 yılında "Dünyanın Son Buharlı Yatı" olan Cangarda'nın Sn. Rahmi M. Koç tarafından RMK Marine müzesine ve ülkemize kazandırılmak üzere kapsamlı refit ve renovasyon faaliyetleri tamamlanmıştır.



- "Dünyanın İlk Yelkenli Ro-Ro Gemisi" müşterisine teslim edilmiş ve dünya basınında geniş yer bulan transatlantik operasyonlarına başlamıştır.
- Ditaş için inşa edilen 2 adet kimyasal tankerin gövde kısımları tamamlanmıştır.
- "Dünyanın İlk Yelkenli Konteyner Gemisi" projesinin sac kesim töreni gerçekleştirilerek fiili inşasına başlanmıştır.
- Askeri gemi sınıfındaki ürün portföyünün genişletilmesi amacıyla yerli Kuasar Marin firması ile stratejik iş birliği anlaşması imzalanmıştır.
- Askeri gemi inşa faaliyetleri kapsamında Ukrayna Deniz Kuvvetleri için inşa edilen korvet, ana yüklenici STM A.Ş.'ye teslim edilmiştir.
- Üretim hatlarının modernizasyonu ve verimliliğin artırılması hedefiyle robotik kaynak sistemleri entegrasyonu yapılmıştır.
- Yat inşa ve refit faaliyetlerine ayrı bir tersanede devam edilme kararı kapsamında, Yalova bölgesindeki yeni yat tersanesinin inşaat faaliyetlerine başlanmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

RMK Marine, devam eden yat ve gemi projeleri ile 2026 ve 2027 yıllarını planlı inşa faaliyetleri ve teslimlerle sürdürecektir. Şirket, özellikle LNG tanker pazarı ile rüzgâr enerjisi kullanan özgün gemiler pazarında yarattığı farkındalık ve oluşan ilgi neticesinde, yenilikçi ve çevreci tasarımları içeren sürdürülebilirlik temalı ihracat projelerini ve coğrafi pazar çeşitliliğini artırmaya devam edecektir.

Pazara sunulan ürün çeşitliliğinin artırılması hedefiyle, ticari gemi segmentinde yolcu taşımacılığı maksatlı elektrik ve hibrit sistemli yeşil feribotlar ve rüzgâr enerjisiyle denizde elektrik üreten rüzgâr çiftliklerine destek veren gemiler için iş geliştirme faaliyetleri yoğunlaştırılacak; bu ürün segmentlerinde yeni inşa projesi alınması sağlanacaktır.

Yalova'daki yat tersanesinin faaliyete geçmesi ile birlikte RMK Marine Tuzla tersanesinde ortaya çıkacak üretim alanlarının yüksek verimlilik hedefiyle gelişmiş altyapı sistemleri ile donatılarak daha büyük askeri/ticari projelerin üretilebileceği yüksek kapasiteli bir tersaneye dönüştürülmesi için planlama ve tasarım çalışmalarına başlanmıştır. İş geliştirme faaliyetleri hızla süren askeri gemi ihracatı alanında da RMK Marine markasının 2026 yılında uluslararası arenada ses getirmesi hedeflenmektedir.

İnternet
Sitesi





80'inci yılında KoçSistem: Türkiye'nin dijital dönüşüm yolculuğunda lider teknoloji ortağı

2025 yılında 80'inci kuruluş yılını kutlayan KoçSistem, Türkiye'nin bilgi teknolojileri alanındaki en köklü ve öncü şirketlerinden biri olarak sahip olduğu kurumsal birikim ve mühendislik deneyimiyle dijital dönüşüm yolculuğuna yön vermeyi sürdürmektedir. Engin tecrübesi, güçlü insan kaynağı ve yaygın iş ortaklığı ekosistemiyle KoçSistem; kurumların ihtiyaçlarına çözüm üretirken, geleceğin teknolojilerine yönelik sürdürülebilir değer yaratmayı hedeflemektedir.

Müşteri beklentileri ile sektör ve iş dinamiklerini odağına alan KoçSistem; küresel ölçekte entegre çözüm ve hizmet yaklaşımıyla, 80'i aşkın ulusal ve uluslararası stratejik iş ortağı ile iştirakleri KoçDigital ve Koç Bilgi ve Savunma Teknolojileri (KoçSavunma) aracılığıyla Türkiye'nin dijital dönüşüm sürecine değer katmaktadır.

2025 yılı faaliyetlerine genel bakış

Perakendeden üretime, finanstan enerjiye kadar farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlara hizmet veren KoçSistem, 2025 yılında 21,9 milyar TL konsolide ciro elde etmiştir. Şirket, yıl boyunca 225'in



üzerinde yeni kurumu müşteri portföyüne dâhil ederek sürdürülebilir büyüme stratejisini desteklemiştir.

Bağımsız araştırma kuruluşlarının değerlendirmeleri sonucunda "Türkiye'nin En Değerli Bilişim Markası (Brand Finance)" ve "Sistem Entegratörü Pazar Lideri (Bilişim 500)" ünvanlarını 2025 yılında da koruyan KoçSistem, Türkiye'de ve global pazarlarda faaliyet gösteren müşterilerine; bulut, siber güvenlik, iş uygulamaları, yapay zekâ ve üretken yapay zekâ, ileri analitik ile nesnelerin interneti alanlarında yeni nesil teknoloji çözümleri sunmaktadır.

Türkiye'nin ilk Güvenlik Operasyon Merkezi'ni hayata geçirerek ulusal ve uluslararası ölçekte kurumlara kesintisiz siber güvenlik hizmeti sunan KoçSistem, İstanbul ve Ankara'da konumlanan 3 veri merkezi ile bulut teknolojileri alanında farklılaşmayı sürdürmüştür.

KoçSistem, 30'dan fazla ülkede yenilikçi çözüm portföyüyle kurumların değer zincirlerinin uçtan uca dijitalleşmesine katkı sağlamak amacıyla 2025 yılında yatırımlarını sürdürmüştür.

KoçSistem'in %100 iştiraki olan KoçDigital; veri teknolojileri, yapay zekâ, Endüstri 4.0 ve tedarik zinciri dönüşümü alanlarında uzmanlaşmış, bölgesel ölçekte lider bir teknoloji şirkettir. Koç Holding iştiraki olmanın sağladığı güçlü kurumsal yapı ve mühendislik birikimiyle KoçDigital; kurumların dayanıklılığını, rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik yapay zekâ destekli çözümler geliştirmektedir.

"Geleceğin Fabrikaları" vizyonu doğrultusunda Türkiye merkezli faaliyetlerini Suudi Arabistan ve Orta Doğu pazarlarına genişleten KoçDigital, üretim analitiği, operasyonel mükemmellik, dijital ikiz ve tedarik zinciri planlaması gibi ileri uygulamaları sahada devreye almaktadır. Bugüne kadar 14 ülkede, 150'den fazla müşteri için 500'ün üzerinde dijital dönüşüm projesi tamamlamış ve 300'ü aşkın uzman ekosistemiyle küresel standartlarda ölçeklenebilir ve rekabetçi çözümler sunarak bölgenin güvenilir dijital dönüşüm ortaklarından biri olma konumunu güçlendirmiştir.

İnternet
Sitesi



KoçSavunma ise başta su altı akustiği olmak üzere deniz platformlarının elektronik sistemlerini ar-ge odaklı yaklaşımla geliştirmeye devam etmiş; savunma sanayinin yanı sıra enerji, tarım ve turizm sektörlerine yönelik çözümleriyle faaliyet alanını genişletmiştir. Ülke savunmasını güçlendiren yenilikçi teknolojilere imza atan Koç Savunma, MKE ve TÜBİTAK-SAGE iş birliğiyle geliştirilen “Türkiye’nin ilk yerli ve milli akıllı deniz dip mayını” MALAMAN projesinin paydaşları arasında yer almaktadır.

Uluslararası büyüme ve stratejik iş birlikleri

KoçSistem, küresel büyüme stratejisi doğrultusunda 2025 yılında yurt dışı operasyonlarını güçlendirmeyi sürdürmüştür. Şirket, yakın coğrafyada ve farklı pazarlarda yürüttüğü faaliyetlerle Türkiye’nin teknoloji ihracatına katkı sağlamaya devam etmiştir.

Uluslararası teknoloji şirketleriyle gerçekleştirilen stratejik iş birlikleri sayesinde KoçSistem; bulut altyapıları, siber güvenlik ve dijital dönüşüm alanlarında müşterilerine dünya standartlarında çözümler sunmuştur. İhracat ve global marka hedefleri doğrultusunda Şirket, E-Turquality (Bilişimin Yıldızları) programı kapsamındaki çalışmalarını sürdürerek uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artırmıştır.

KoçDigital 2025 yılı boyunca Türkiye’deki yapay zekâ liderliğini başta Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri olmak üzere Orta Doğu pazarında derinleştirmiş; bölgede öne çıkan uluslararası fuar ve etkinliklerde Türkiye’yi başarıyla temsil etmiştir.



KoçSistem, iştirakleri KoçDigital ve KoçSavunma dâhil olmak üzere sürdürülebilirlik çalışmalarını “Yeşil Zekâ” çatısı altında bütüncül bir yaklaşımla yürütmektedir. Kendi operasyonlarının çevresel etkisini azaltmanın yanı sıra birlikte çalıştığı kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine teknoloji odaklı çözümlerle katkı sağlamaktadır.

Toplumsal sorumluluk anlayışı doğrultusunda KoçSistem, teknolojinin bilinçli ve sağlıklı kullanımını destekleyen “Aile Saati” sosyal sorumluluk projesini 2025 yılında da sürdürmüştür; AÇEV ve Yapı Kredi Yayınları iş birliğiyle ebeveynlere yönelik farkındalık çalışmalarına devam etmiştir.

Geleceğe yönelik beklentiler

KoçSistem, yapay zekâ destekli hizmet modellerini ve bulut yerelleştirme stratejilerini güçlendirerek bölgesel veri güvenliği ve regülasyon uyumluluğu alanlarında öncü olmayı hedeflemektedir.

KoçDigital üretim ve tedarik zinciri teknolojilerinde edindiği deneyimi; akıllı şehirler, enerji dönüşümü ve kamu dijitalleşmesi gibi stratejik alanlara genişletmeyi planlamakta, yapay zekâ uygulamalarında ölçeklenebilir platform çözümlerine odaklanmaktadır. KoçSavunma ise; deniz güvenliği, insansız sistemler ve su altı algılama teknolojilerinde yeni ar-ge yatırımları ile savunma ve kritik altyapı alanlarında ulusal ve bölgesel ölçekte konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Tüm bu çalışmaların ortak hedefi Türkiye’nin teknoloji bağımsızlığına katkı sunmak olurken KoçSistem, ekosisteminin bölgesel ve küresel rekabetçiliğini artırmaktır.



Token Finansal Teknolojiler, yenilikçi çözümler, global açılımlar ve dijital dönüşüm odaklı ürünlerle sektördeki lider konumunu güçlendirmiştir.

Yeni logo dönüşümüyle stratejisini ve kurumsal kimliğini yeniden yapılandıran Token, mevcut iş modelindeki gücünü pekiştirirken odağını her ölçekte işletmenin hayatını kolaylaştıran çözümler geliştirmeye yöneltmiştir. Dijital çözümleriyle satış ve fatura yönetimini destekleyen, regülasyonlara uyumlu süreç ve iş yönetimi sunan Token, TokenFlex ile yan fayda çözümlerini tek bir platformda birleştirerek çalışan deneyimini iyileştirmektedir. Ödero ile güvenli online ödeme ve tahsilat altyapısını güçlendiren şirket, Romanya'dan Avrupa'ya uzanan lisanslı büyüme stratejisi ve Azerbaycan'da stratejik sektörlerle odaklanan yaklaşımıyla uluslararası ölçekte faaliyet alanını genişletmektedir.

1 milyon cihaz ve katma değerli servislerin etkisi

1 milyondan fazla Beko yazar kasa POS cihazıyla sektörün öncüsü olan Token, e-belge çözümünü Beko yazar kasa POS cihazları ile entegre ederek 2026 yılında devreye giren yazar kasa POS cihazları üzerinden e-belge düzenleme zorunluluğu regülasyonuna uyum sürecini

başlatmıştır. Bu hizmet sayesinde Token, katma değerli servis alanında hızlı bir artış öngörmektedir.

2025 yılında eczane sektöründe başlayan yazar kasa POS ve satış yazılımı entegrasyonu zorunluluğu, perakende ve hizmet sektörlerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Türkiye'de bu alanda ilk kez düzenlenen Token Developers' Conference 2025'in ardından Token, 50 satış otomasyon firması ile entegrasyon sürecini başlatmış; 2026 yılında bu sayıyı 100'ün üzerine çıkarmayı hedeflemektedir.

Müşteri memnuniyeti odağında yeni ve gelişen platformlar

Sektörde en yaygın Beko 1000 TR yeni nesil pompa yazar kasanın self servis dolum noktası olarak kullanımı için geliştirmelere başlayan Token, istasyonların personel maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlayacaktır.

İş Yeri Platformu'nu yeniden oluşturan Token; işletmelerin tek bir noktadan ürün ve hizmetleriyle ilgili işlemleri yönetebilmesini, raporlara ulaşabilmesini ve yeni hizmet satın alabilmesini

sağlayacaktır. Bu platform ile müşterilerini daha iyi analiz eden Token, müşteri sadakatini sağlarken çapraz satış ile gelirlerini artırmayı hedeflemektedir.

Fito mobil uygulaması ile satış sonrası işlemleri dijitalle taşıyan Token, işletmeye özel kampanya ile cihaz satışı kurgusuyla 100.000 kullanıcıya ulaşmıştır.

Ürün, pazar ve iş modelinde yeni büyüme alanları

Geleneksel satış kanalı Arçelik ve Beko yetkili satıcılarında Beko yazar kasa POS cihazlarıyla sektöre liderlik eden Token, alternatif satış kanallarında da güçlü bir konum elde etme amacıyla Token markalı ödeme kaydedici cihaz (ÖKC) gamı üzerinde çalışmalara başlamıştır. Özellikle bankacılık ve entegrasyon kanallarında 2026 yılında satışını yapacağı Token marka ÖKC cihazları ile yüksek performansı ulaşılabilir fiyatla sunmayı planlamaktadır.



İnternet
Sitesi



Token, 2026'da Kıbrıs'ta yürürlüğe girecek yazar kasa POS zorunluluğu kapsamında Cardplus iş birliğiyle Kıbrıs'ın ilk ve tek yazar kasa POS'u olan Beko X30 TR'yi pazara sunarak Türkiye'deki liderliğini bu pazara taşımayı hedeflemektedir.

Bankacılık operasyonlarındaki gücünü "Acquiring & Processing" hizmetleriyle yurt içi ve Avrupa başta olmak üzere yurt dışı pazarlara taşımayı amaçlayan Token, Türkiye'de öncelikli olarak bankacılık ve perakende sektörlerine yönelik processing hizmetleriyle güvenilir ve hızlı bir ödeme altyapısı sunmak üzere çalışmalarını başlatmıştır.

Dijital yemek kartı ve yan fayda platformu: TokenFlex

TokenFlex, 2022 yılında Türkiye'nin ilk tamamen dijital yemek kartı olarak faaliyete başlamış; 2025 yılı itibarıyla yemek, hediye, mobilite ve esnek yan fayda gibi yan hak çözümlerini tek uygulama üzerinden sunan bütüncül bir platforma dönüşmüştür.

TokenFlex Plus ile çalışanlara 30'dan fazla anlaşmalı markada özgürce harcama yapma imkânı, şirketlere ise yan hak yönetiminde esneklik ve verimlilik sağlanmaktadır. Opet iş birliğiyle bünyesine kattığı yakıt çözümü ile TokenFlex, uçtan uca yan fayda deneyimini güçlendirmiştir. Üye iş yerleri ile tedarikçiler arasında verimli bir ticaret altyapısı sunan TokenFlex B2B platformu, sektörün dijitalleşmesine katkı sağlamaya devam etmektedir.

TokenFlex; sürekli iyileşen kullanıcı deneyimi, kampanyaları ve genişleyen ürün ailesiyle şirketlerin çalışan yan haklarında tek çözüm ortağı olma hedefi doğrultusunda ölçeklenmesini sürdürmektedir. 2025 yıl sonu itibarıyla, 100.000'den fazla kullanıcıya hizmet verirken; yemek kartı anlaşmalı nokta sayısı 43.000'e, hediye kartında ise 33.000'i aşkın noktaya ulaşmıştır.

Online ödeme çözümü: Ödero

Token'ın iştiraki Token Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para A.Ş., Ödero markası ile dayanıklı tüketim malları, perakende, sağlık ve otomotiv başta olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere online ödeme ve tahsilat çözümleri sunmaktadır. Güvenlik, kesintisiz işlem ve yüksek işlem başarıları odağındaki altyapısıyla Ödero, 2025 yılında 85 milyar TL işlem hacmine ulaşarak büyümesini sürdürmüştür.

Ödero, 2025 yılında ödeme hizmetlerinin yanı sıra açık bankacılık alanında da faaliyet yetkisi almıştır. Bu lisans kapsamında hayata geçirilen Arçelik Oliz Cüzdan ile Ödero, kapalı devre cüzdan ve gömülü finans yetkinliklerini son kullanıcıya dokunacak şekilde konumlandırmıştır.

Ödero, B2B dijital cüzdan altyapısını yenilikçi tahsilat çözümleri ve dijital senet yapılarıyla genişleterek işletmelerin tahsilat ve ödeme süreçlerinde güvenilir iş ortağı konumunu güçlendirmiştir. Alışveriş kredisi çözümünün fiziki kanalda devreye alınmasıyla özellikle büyük ölçekli perakende ve dayanıklı tüketim ekosistemlerinde uçtan uca ödeme deneyimi desteklenmiştir.

Yurt dışı faaliyetleri: Romanya ve Azerbaycan

Romanya pazarında Token özellikle nakit işlemlerin dijitalleşmesi odağında, önde gelen uluslararası kurumsal firmalar ve iş ortaklarıyla stratejik projeler hayata geçirmektedir.

Romanya Merkez Bankası'ndan alınan ödeme kuruluşu lisansının 2025 yılı Ekim ayında Avrupa Bankacılık Otoritesi (EBA) nezdinde onaylanmasıyla Token, Avrupa'da 30 ülkede lisans kapsamında faaliyet göstermeye hak kazanmıştır. EU Passporting imkânıyla Token'ın ödeme lisansı, Avrupa'daki Koç Topluluğu şirketleri tarafından değerlendirilebilecektir.

Romanya pazarında Avrupa Birliği fon kaynakları kullanılarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin dijital dönüşümünün ve finansmana erişimlerinin desteklenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, Avrupa genelinde ölçeğin büyütülmesi ve güçlü bir iş ortaklığı ekosistemi etrafında gelişim sağlanması amaçlanmaktadır.

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası'ndan 2024 yılında ödeme kuruluşu lisansı alan ilk Türk şirketi olan Token, 2025 yılı itibarıyla Azerbaycan'da 100'ün üzerinde aktif müşteri ve aylık 2 milyon AZN'ye yaklaşan işlem hacmi ile büyümeyi sürdürmektedir. Turizm ve sağlık sektörleri başta olmak üzere vize hizmetleri ve araç kiralama gibi sektörlerle stratejik olarak odaklanılmıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Token, Beko 1000 TR kullanıcıları için ek faydalar sunmak amacıyla yeni iş birlikleri yapmaktadır. Sadakat programları, filo yönetimi, ön muhasebe entegrasyonları ve benzeri uygulamalar ile istasyonların günlük operasyonlarını kolaylaştırarak müşteri deneyimini iyileştirmeyi hedeflemektedir.

Ödero önümüzdeki dönemde B2B odağını sürdürmeyi, açık bankacılık yetkinlikleriyle desteklenen dijital cüzdanı ölçeklemeyi ve alışveriş kredisi ile bayi-tedarikçi ödemelerine yönelik çözümlerini yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Stablecoin ile gelecek

Dijital servislerin stablecoin üzerinden anlık ve otomatik ödeme alabilmesini mümkün kılan X402 protokolü; web-native altyapısı, sınır ötesi ve komisyonsuz ödeme senaryoları ile global entegrasyon potansiyeli sayesinde Token tarafından yakından takip edilmekte ve bu alanda öncü bir konum hedeflenmektedir.

Regülasyonların ülke bazında şekillendiği bu süreçte Token, Ödero başta olmak üzere iş modellerini güvenilir stablecoin'ler etrafında yeni nesil dijital ödeme ekosistemine uyumlu şekilde evirmeyi planlamaktadır.



WAT, teknolojik dönüşüm ve sürdürülebilir gelecek için sektörüne öncülük etmektedir.

1965 yılından bu yana yüksek verimli ve dayanıklı elektrik motorları üreten WAT, Türkiye'nin endüstriyel motor sektöründeki lider şirketlerinden biridir. HVAC, pompa-fan sistemleri, kompresör, konveyör, asansör, demir-çelik, çimento, maden, su ve atık su, gıda, kimya ve enerji gibi sektörlerle yönelik çözümler sunmaktadır. IE4 seviyesine uzanan asenkron motor portföyü, IE5+ PM Motor Serisi, duman tahliye ve özel uygulama motorlarıyla desteklenmekte, müşteri ihtiyaçlarına özel mühendislik çözümleriyle farklılaşmaktadır.

WAT, hareket kontrol sistemleri, yenilenebilir enerji komponentleri, elektrifikasyon çözümleri, elektrikli şarj üniteleri ve otonom sistemler alanlarında da faaliyet göstermektedir. WAT ve TEE markalarıyla 40'tan fazla ülkeye ihracat yapan WAT, ekotasarım kriterlerine uygun, çevre dostu ürünler geliştirmeyi stratejik öncelik olarak benimsemektedir.

Sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine alan WAT, 2030 karbon azaltım ve 2050 net sıfır emisyon hedefleri doğrultusunda Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne (SBTi) taahhütte bulunmuştur. Enerji verimliliği ve karbon ayak izi azaltımı odağında



geliştirilen IE5+ EC (Electronically Commutated) Motor Serisi, İstanbul Sanayi Odası 2025 Yeşil Dönüşüm Ödülleri'nde "Enerji Verimli Ürün" kategorisinde ödüllendirilmiştir. 2025 yılında yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporu; enerji verimliliği, karbonsuzlaştırma, döngüsel ekonomi ve tedarik zinciri performansını şeffaf biçimde ortaya koymaktadır. EcoVadis ve Sedex platformlarındaki aktif varlığıyla WAT, sorumlu ve izlenebilir tedarik zinciri yaklaşımını desteklemektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

WAT, Avrupa Birliği destekli projelerde aktif rol alarak ar-ge ve inovasyon kapasitesini güçlendirmektedir. Ufuk Avrupa, Eureka/XECS ve SAYEM programları kapsamında IE5+ yüksek verimli motorlar ve demir-çelik sektörüne yönelik yerli sistem çözümleri geliştirmektedir.

Özel amaçlı hareket kontrol sistemleri için özgün mühendislik kabiliyetiyle geliştirdiği motorlar, mikro motorlar, servo motor sürücüler ve havacılık alternatifleri, savunma sanayinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

"Geleceğin Fabrikaları" mottosuyla otonom intralojistik alanında, WAT Otonom markasıyla çözümler sunan WAT, işletmelerin iç lojistik süreçlerinde verimliliği artırırken iş güvenliğinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Endüstri 4.0 odaklı uygulamalarıyla operasyonel verimliliği destekleyen bir çözüm ortağı olarak öne çıkan WAT, çevresel performansını iyileştirmeye yönelik yatırımlarını kararlılıkla sürdürmektedir.

WAT, ihracat liderliğini güçlendirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla küresel lojistik ve hizmet altyapısını geliştirmektedir. Almanya merkezli deposu aracılığıyla Avrupa'da hızlı hizmet imkânı sunan WAT, serbest dolaşım avantajıyla günlük teslimat gerçekleştirecektir. Böylece Avrupa'ya elektrik motoru ihracatında lider konumunu koruyarak stratejik pazarlardaki payını artırmayı hedeflemektedir.

İnternet
Sitesi





WAT Mobilite, elektrikli mobilitenin şarj altyapısını şekillendirmektedir.

WAT Mobilite, e-mobilité ekosisteminin Türkiye’de yaygınlaşmasını desteklemek ve elektrikli araç kullanıcılarına üstün kalitede bir deneyim sunmak amacıyla 2022 yılında elektrikli araç şarj ağı işletmeciliği alanında faaliyetlerine başlamıştır. Şehir içi ve şehirler arası yollarda sunduğu hızlı şarj hizmetlerinin yanı sıra kullanıcı talepleri doğrultusunda ev ve iş yerlerine yönelik şarj çözümleri de sunmaktadır.

WAT Mobilite 2025 yılı sonu itibarıyla; 62 ilde, 615 lokasyonda ve 2.000’in üzerinde soket ile hizmet vererek, ülke geneline yayılmış güçlü ve dengeli bir şarj altyapısıyla büyümesini sürdürmektedir. Genişleyen elektrikli araç parkının ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve menzil kaygısını azaltmak amacıyla yüksek sirkülasyona sahip lokasyonlarda 360 kW gücünde yüksek hızlı DC şarj cihazları devreye alınmakta; altyapı yatırımları talep ve kullanım yoğunluğuna göre optimize edilmektedir.



WAT Mobilite, müşteri deneyimini merkeze alan yaklaşımı doğrultusunda, Türkiye’nin ilk “elektrikli araç şarj hub” konseptini hayata geçirmiştir. Wat Şarj Hub; temiz tuvaletler, çocuk oyun alanları, evcil hayvan alanları, yeşil alanlar, market ve kafe gibi olanaklarla, şarj sürecini bütüncül bir deneyime dönüştürmektedir.

Yazılım ve dijital altyapı yatırımlarıyla desteklenen operasyonel yapı kapsamında, yıl sonuna doğru gerçekleştirilen yazılım güncellemesiyle birlikte kullanıcı deneyimi önemli ölçüde iyileştirilmiş; daha hızlı, sade ve kullanıcı dostu bir dijital altyapı sunulmuştur. Bu yapı üzerinden; ön ödemeli şarj hizmetleri, kapalı devre kurumsal çözümler, filo yönetimi ve raporlama hizmetleri sağlanmaktadır. Ayrıca, Beefull iş birliğiyle Türkiye genelini kapsayan roaming hizmeti devreye alınmış; tek hesap üzerinden çoklu ödeme yöntemi, filo kullanımı ve hediye şarj gibi dijital çözümler kullanıcıların erişimine açılmıştır.

Yerli AC ve DC şarj cihazlarıyla geliştirilen iş birlikleri sayesinde, teknolojik adaptasyon kabiliyeti artırılırken, tedarik

ve regülasyon kaynaklı risklere karşı güçlü bir yapı oluşturulmuştur. WAT Mobilite kendi tasarımına sahip DC hızlı şarj cihazının devreye alınmasıyla birlikte şarj altyapısında teknoloji geliştirici rolünü güçlendirmiştir. Bu cihazın WAT Mobilite şarj ağına kullanılması ve pazara sunulabilecek bir ürün olması, ürünün Şirket’in gelir çeşitliliğini artırıcı ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyici stratejik bir iş alanı olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Paris İklim Anlaşması ve Türkiye’nin 2053 net sıfır hedefleri doğrultusunda, elektrikli araç dönüşümünün hızlanması beklenmektedir. Bu kapsamda WAT Mobilite; yüksek güçlü DC altyapı, yenilenebilir enerji ve enerji depolama entegrasyonu, akıllı enerji yönetimi ve dijital müşteri deneyimi odağında büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir. Şirket’in stratejik öncelikleri arasında; kurumsal filolar, lojistik ve perakende oyuncularına yönelik B2B ve B2B2C çözümlerle sürdürülebilir gelir yapısını güçlendirmek ve yerli e-mobilité ekosisteminin gelişimine katkı sağlamak yer almaktadır.

İnternet Sitesi





KoçMedical öncü sağlık teknolojileriyle insanların yaşam kalitesini ve refahını artırmayı hedeflemektedir.

KoçMedical, sağlık teknolojileri şirketi olarak sağlık ihtiyaçlarına çözüm sunmak ve küresel bir oyuncu olarak sektörde fark yaratmak için çalışmaktadır. Şirket, iki ana ürün grubu olan tek kullanımlık tıbbi sarf malzemeleri ve tıbbi cihazlarla çalışmalarını sürdürmektedir. KoçMedical, konvansiyonel ürünler grubunda medikal cihazlar ve medikal sarf malzemelerinin tasarım ve üretimine odaklanmaktadır.

KoçMedical, adil iş gücü, çalışma standartlarının iyileştirilmesi, kadın istihdamı ve kapsayıcılık gibi temel değerlere dayanarak, kadın, erkek, dini inanç, dil, ırk, etnik köken, yaş, engelli durumu, mülteci kimliği gibi ayrımlar gözetmeksizin süreçlerini yürütmektedir. Şirket, çalışanlarının %66'sının kadınlardan oluştuğu bir organizasyon olarak uzun vadeli hedeflerinde hem yurt içi hem de yurt dışında sağlık teknolojilerinde geniş bir ekosistem oluşturmayı amaçlamaktadır. Hızlı, dinamik ve yenilikçi bir ruhla, sektörün öncülerinden biri olma hedefi doğrultusunda, tıbbi cihaz ve medikal sarf ürünlerle ilgili seçili alanlarda güçlü bir varlık göstermeyi planlamaktadır.

İnorganik büyüme ve stratejik yatırımların 2025 yılına yansımaları

Türkiye'nin medikal sarf malzemeleri alanındaki lider firmalarından biri olan



Bıçakçılar'ın bilgi birikimi, üretim kapasitesi ve geniş satış ağı, KoçMedical'in hem Türkiye'de hem de global pazarlardaki etkisini artıran en önemli unsurlardan biri olmuştur. Kateter, tubing setler, IV kanüller ve kalp-damar cerrahisi sarf malzemeleri ve ameliyat masası, ameliyat lambası gibi tıbbi cihazlar ürün gruplarında Bıçakçılar'ın gücü, KoçMedical'in büyüme vizyonuna katkı sağlamaktadır.

KoçMedical, İstanbul Esenyurt'ta bulunan 700'ün üzerinde çalışanı ile 25.000 m² alanda 2.000'den fazla ürün çeşidinin üretimini gerçekleştirmektedir. Globalde 150'den fazla bayi ve 100'den fazla ülkeye ulaşan bu geniş satış ağı sayesinde KoçMedical sağlık teknolojileri sektöründeki pozisyonunu pekiştirmektedir. Şirket ayrıca, beyin ve sinir cerrahisi gibi yeni klinik alanlarda ve teşhis, tedavide kullanılacak tıbbi cihazlarda ürün portföyünü genişleterek büyüme hedeflerini desteklemektedir.

KoçMedical bununla birlikte, pandemi döneminde kazandığı solunum cihazları üretim yetkinliklerini akredite ar-ge merkezinde yaptığı çalışmaları ile daha da güçlendirmiştir. Tek kullanımlık ürün gamında; yeni ürün olan iğnesiz valf tasarımları ve klinik çalışmaları tamamlanarak devreye alınmıştır. Tıbbi

cihaz ürün gamında yeni rekabetçi özellikleri ile yeni model devreye alınarak bu alanda yeni pazarlar hedeflenmektedir.

2025 üretim ve kapasite artırımını

2025 yılında üretim süreçlerinde hayata geçirilen modernizasyonların ve yeni ürünlerin devreye alınmasıyla verimlilik artmış; üretim kapasitesinde büyüme kaydedilmiştir. Özellikle kateter alanında yapılan otomasyon çalışmaları ve yeni temiz oda çalışmaları ile modernizasyon açısından çok önemli adımlar atılmıştır.

Türkiye satış ve ihracat performansı

2025 yılı itibarıyla, ürün portföyündeki tek kullanımlık ürünlerden yaklaşık 130 milyon adet satış yapılmıştır.

2025 yılı ihracat satışlarında Avrupa bölgesi ana pazar olma özelliğini sürdürmüştür. Buna ilave olarak yeni müşteri odağı çerçevesinde Kuzey Afrika coğrafyası ve Rusya şirketin hızlı büyüme kaydettiği ülkeler olmuştur.

Türkiye'nin sağlık dönüşümüne katkı

Sektörde oldukça düşük olan otomasyon seviyesinin artırılması ve rekabetçiliğin sağlanması ile Türkiye'nin ithalat dengesinin iyileştirilmesi ve dışa bağıllığının azaltılması hedeflenmektedir.

İnternet
Sitesi





Stembio: Bilimin gücünü geleceğin hücresel tıbbi tedavi ürünlerine taşıyan lider biyoteknoloji platformu

Stembio, ileri biyoteknoloji, hücresel ve genetik tedaviler alanında geliştirdiği yenilikçi çözümlerle Türkiye'de ve bölgesinde sektörün tartışmasız liderlerinden biri olarak faaliyet göstermektedir. Bilimsel mükemmeliyet, hasta güvenliği ve regülasyonlara tam uyum ilkeleri doğrultusunda geliştirilen ürün portföyü; klinik uygulamalarda, akademik araştırmalarda ve translasyonel tıp alanında yüksek katma değer yaratmaktadır. Stembio'nun ürünleri, kalite, süreklilik ve güvenilirlik açısından pazarda referans noktası hâline gelmiş olup, Şirket bu güçlü konumunu sürdürülebilir biçimde pekiştirmektedir.

Stembio'nun Koç Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırma Ünitesi ve Koç Healthcare hastaneleri ile kurduğu çok boyutlu iş birlikleri sayesinde bilimsel bilgi birikimi ile klinik uygulamanın aynı potada bulunduğu ekosistem eşsizdir. Akademik araştırmalar, klinik veri üretimi ve endüstriyel ölçekli üretim yetkinlikleri arasında yaratılan bu güçlü sinerji, yepyeni ürünlerin ve ileri teknolojilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu entegre yaklaşım, Stembio'nun özellikle



ileri immünoterapi alanında pazardaki liderliğini güçlendirirken geleceğin tedavi paradigmasının şekillenmesinde de aktif rol üstlenmesini sağlamaktadır.

2025 yılı itibarıyla Stembio, yeni yatırım süreçlerine yönelik hazırlıklarını kararlılıkla sürdürmektedir. Bu dönemde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmaları; kapasite artışı, teknoloji yatırımları ve insan kaynağının güçlendirilmesini kapsamaktadır. Yatırım hazırlıklarının merkezinde, yüksek katma değerli ürünlerin ticarileştirilmesi ve küresel pazarlara açılım hedefi yer almaktadır.

Fiziksel alan genişlemesinin ötesinde, ileri üretim teknolojileri ve ar-ge kabiliyetleriyle donatılan bu yeni altyapı, özellikle ileri immünoterapi tedavilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir kapasite artışı sağlamıştır. Söz konusu büyüme, Stembio'nun geleceğin tedavi yaklaşımlarına da yanıt verebilecek bir biyoteknoloji platformu olma hedefinin somut bir göstergesidir.

Güncellenmiş teknoloji ile donatılan 1.400 m²'lik GMP (Good Manufacturing

Practices-İyi Üretim Uygulamaları) laboratuvarında, uluslararası iş birlikleriyle likit ve kitlesel kanserlerde, otoimmün hastalıklarda güncel hücresel tedavileri üretmenin yanı sıra rejeneratif tıpta kök hücre orijinli yara bakımı, kozmetik, ortopedik, nörolojik ürünler başta olmak üzere kanıta dayalı tedavileri geliştirmeyi ve hastalara sunmayı hedef almaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Stembio güçlü ortaklık yapısı, bilim temelli yaklaşımı ve iddialı yatırım vizyonu ile biyoteknolojinin geleceğini şekillendirmeye devam edecektir.

İnternet
Sitesi



KoçZer



inMedia360

inCrea360

inTechno360

KoçZer, satın alma ve tedarik zinciri yönetimi hizmetlerini strateji, uzmanlık ve teknoloji ile birleştirerek sunan lider bir şirkettir.

2003'te Koç Topluluğu şirketlerine merkezi satın alma hizmeti sunmak amacıyla kurulan KoçZer, bugün Türkiye'nin en büyük 100 şirketinin 30'dan fazlasına hizmet vermektedir. KoçZer'in çözümlerini kullanan Topluluk dışı müşterilerin oranı %24'tür.

KoçZer; 3 ana sektörde, 140'tan fazla kategoride, 61.000'in üzerinde tedarikçisiyle 1.600'den fazla müşteriye 20 yılı aşkın süredir "İşinizin yanındayız!" anlayışıyla hizmet vermektedir. Teknolojisi ve uzmanlığıyla uluslararası ticarete yön veren, Türkiye'nin en çok tercih edilen B2B şirketi olma vizyonu ile hareket eden KoçZer, 13 farklı ülkede 9 distribütör aracılığıyla faaliyet göstermektedir. Son 5 yılda kazandığı 98 uluslararası ödülle başarısını pekiştiren KoçZer Fortune 500'de 72'nci sırada yer almaktadır.

2025 yılı performansı ve hedefler

KoçZer, yaklaşık 2 milyar ABD dolarlık satın alma bütçesini yönettiği 2025'te medya ve uluslararası ticaretin yanı sıra teknolojiye önemli yatırımlar yapmıştır.

Yeni nesil ajans modeli: 2018'de WPP ortaklığıyla kurduğu Ingage'in tüm hisselerini 2025 yılında devralmıştır. Böylece KoçZer bünyesindeki offline medya yönetimi Ingage'in; online medya yönetimi, teknoloji ve yaratıcılık hizmetleri birleşerek OneIngage olmuştur. OneIngage çatısı altında oluşturduğu Inmedia360, InCrea360 ve InTechno360 şirketleri sayesinde hizmet portföyü genişlemiştir.

- **Uluslararası büyüme:** KoçZer, Ram Dış Ticaret ile güçlerini birleştirerek uluslararası büyüme yolculuğunda önemli bir aşama daha kaydetmiştir. Merkezi satın almanın Koç Topluluğu'ndaki ilk örneğine imza atan iki şirketin güçlerini birleştirmesi, iş ortaklarının yenilikçi ve kapsamlı çözümlerle global pazarlarda rekabet avantajı elde etmesini sağlamıştır.
- **Yapay zekâ entegrasyonu:** KoçZer'in dijital satın alma ve tedarik zinciri çözümlerini uluslararası ölçekte sunan stratejik platformlarından Promena, yapay zekâ destekli çözümleriyle satın alma süreçlerini dijitalleştirerek hız, şeffaflık ve karar kalitesini artırmıştır.

- **Veri temelli pazarlama:** Müşterilerle tüm temas noktalarını haritalayan KoçZer, veri odaklı pazarlama çalışmalarının önünü açan yeni CRM platformunu devreye almıştır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Gelirlerinin yaklaşık %13'ünü dijital platformlardan sağlayan KoçZer, önümüzdeki dönemde dijital platformlarını stratejik büyümenin önemli bir unsuru olarak konumlandırarak gelir payını artırmayı hedeflemektedir. Uluslararası pazarlarda, Romanya başta olmak üzere, kalıcı ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımı benimsemektedir.

Depo kiralaması ve operasyonel hizmetler alanında ZerDepom modeliyle faaliyetlerini genişleten KoçZer, Koç Topluluğu'na verimlilik ve maliyet avantajı sağlayan iş yapısını büyütmeyi amaçlamaktadır. İnşaat yatırımları ve proje yönetimi alanına ZerBuild çatısı altında başlatılan yeni faaliyet alanında uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmaktadır.

KoçZer tüm yeni iş alanlarında, operasyonel mükemmeliyet, sürdürülebilir kârlılık ve topluluk sinerjisi yaratmayı temel öncelikleri arasında görmektedir.

İnternet
Sitesi



oneIngage

inMedia360 | inCrea360 | inTechno360

OneIngage dönüşümü: Dijital pazarlamadan uluslararası pazarlama çözümleri ortağına

Ingage, dijital pazarlama alanında faaliyet göstermek üzere 2018 yılında Koç Holding ve WPP ortaklığıyla kurulmuştur. 2018-2025 döneminde pazarlama ve teknoloji çözümleri şirketine dönüşen yapı, 2025 yılında KoçZer'in WPP'ye ait hisseleri satın almasıyla birlikte %100 Koç Topluluğu iştiraki hâline gelmiştir.

Bu stratejik satın alma sonrasında; uluslararası medya, pazarlama ve teknoloji çözümleri vizyonu doğrultusunda kapsamlı bir kurumsal dönüşüm süreci başlatılmıştır ve Şirket faaliyetleri OneIngage çatısı altında yeniden yapılandırılmıştır.



Yeni organizasyon yapısı, üç ana iş kolu üzerinden konumlandırılmıştır:

- InMedia360: Online ve offline medya planlama, satın alma ve performans yönetimi şirketi
- InCrea360: Teknoloji temelli, platform bağımsız kreatif ve içerik çözümleri şirketi
- InTechno360: Teknoloji, veri ve yapay zekâ destekli pazarlama ve reklam teknolojileri şirketi

Uluslararası büyüme stratejileri kapsamında, bölgesel pazarlardaki varlığın güçlendirilmesi amacıyla Dubai merkezli OneIngage (MENA) organizasyonu kurulmuştur.

OneIngage, 2025 yılı itibarıyla Koç Topluluğu'nun dijitalleşme, küreselleşme ve hizmet ihracatı stratejileri ile tam uyumlu şekilde faaliyet göstermekte; medya, teknoloji ve yaratıcılık alanlarında oluşturduğu entegre iş modeli ile müşterilerine değer üretmeye devam etmektedir.

Geleceğe yönelik beklentiler

OneIngage, 2025 yılında gerçekleştirdiği dönüşümle birlikte medya, yaratıcılık ve teknolojiyi entegre eden uluslararası bir pazarlama çözümleri platformu olarak yeniden konumlanmıştır. OneIngage'in önümüzdeki dönemde hedefi; global ölçekte referans gösterilen, teknoloji ve veri odaklı yaklaşımıyla markaların büyüme yolculuğuna stratejik yön veren bir pazarlama ve teknoloji ortağı olmaktır.

İnternet
Sitesi



Düzey

Düzey, hızlı tüketim ürünleri sektöründe en büyük dağıtım platformu olma yolunda tüm hızıyla ilerlemeye devam etmektedir.

1975 yılında kurulan Düzey, yaklaşık 850 kişilik uzman kadrosu ve Türkiye çapındaki zincir marketlerde 100 kişilik saha destek ekibi ile hızlı tüketim sektöründe faaliyet göstermektedir. Düzey; Türkiye’de her satış kanalına ulaşabilmesi, çoklu marka dağıtım kabiliyeti, en yaygın dağıtım ağına sahip olarak mikro ve makro ölçekli tüm müşterilere hizmet verebilme kapasitesi ile Türkiye’nin en büyük B2B satış ve dağıtım şirketleri arasında başı çekmektedir.

Düzey; bünyesinde bulundurduğu 1 ana depo, 7 bölge deposu, 1 hibrit distribütör deposu, 47 distribütörü ve 35 mobil bayi organizasyonu ile portföyünde barındırdığı ürünlerin satış ve dağıtımını üstlenmiştir.

Şirket, 25 üretici firmanın ve 62 markanın satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. Gıda kategorisinde Dardanel, Ferrero, Mixmey, Pürsu, Tat, Flora Group, Maret, Kahve Dünyası, Bahar Hindi, Avoya, Makaroma, Mutlu Makarna markalarının; gıda dışı kategorisinde ise Aksan Kozmetik, Macromax, Turmepa, Anthemis ve Kimberly-Clark markalarının satış ve dağıtımını üstlenerek büyümesini sürdürmüştür. 2025 yılında, dünyanın



en büyük gıda şirketlerinden Mars ile imzalanan satış ve dağıtım anlaşmasıyla Türkiye pazarındaki rekabet gücünü stratejik olarak daha da güçlendirmiştir.

Hızlı tüketim ürünleri sektöründeki en yaygın dağıtım ağı

Düzey, günlük 80 tır ve 515 mikro araç dağıtım kapasitesi ile hem şehir içi hem de yakın şehirler arası müşterilerine hizmet vermektedir.

2025 yılında Düzey; yaklaşık olarak geleneksel kanalda 62.000, ulusal ve modern kanalda 48.000 noktaya direkt fatura keserek diğer kanallarla birlikte toplamda 180.000 noktada 130.000 ton gıda ürünleri özelinde satış ve dağıtım gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, 2025 yılında %45 oranında büyüme göstermiş ve 21,8 milyar TL gelir elde etmiştir.

Otomat yatırımları ile yeni tüketicilere ulaşma hedefi

Portföyündeki ürünlerine ek olarak daha geniş bir yelpazeyi tüketiciyle direkt buluşturma hedefiyle ilerleyen Düzey, 2023 yılında Koç Otomat iş birimini kurarak otomat sektörüne giriş yapmıştır. 2025 yılı itibarıyla 2.085 otomat ve 2 Mikro

Market kurulumu tamamlanmış; Şirket aktif otomat sayısı ile sektörün en büyük firmalarından biri konumuna gelmiştir.

Dijitalleşme süreci - DİPO

Düzey, geliştirdiği dijital çözümleri sahaya entegre ederek geleneksel kanalın dijital dönüşümünde önemli bir adım olan B2B platformu DİPO’yu kurmuştur. 2025 yılı itibarıyla B2B projesi kapsamında 14.000 bakkala ulaşılmış, yıllık 50.000 adedin üzerinde sipariş hacmi yakalanmış ve yaklaşık 200 milyon TL ciro elde edilmiştir. Bu yapı, geleneksel kanalın dijital sipariş alışkanlığı kazanmasına katkı sağlarken, Düzey’in satış ve dağıtım operasyonlarında verimliliği artıran önemli bir kaldıraç görevi görmüştür.

Geleceğe yönelik beklentiler

Düzey, dijital altyapının da tamamlanmasını takiben satış ve dağıtım hizmetlerini en yüksek rekabetçilikle sunarak ve hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren global veya yerli yeni markaları portföyüne katmaya devam ederek Türkiye’deki en büyük B2B platformu olma yönünde çalışmalarını sürdürmektedir.

İnternet
Sitesi





Ram Dış Ticaret, yarattığı katma değer ile ihracata ve ekonomiye katkı sağlamaktadır.

Ram Dış Ticaret, katma değer yaratan operasyonlarıyla hem ihracatı hem de ülke ekonomisini desteklemeyi sürdürmektedir. Çevik organizasyon yapısıyla küresel pazarlardaki değişimlere hızla adapte olan Şirket, dijital dönüşüm ve kâğıtsız ofis projeleriyle tüm süreçlerinde etkinliğini ve operasyonel mükemmelliğini güçlendirmektedir. 2025 yılında da “yeni ürün, yeni müşteri, yeni iş modeli” hedefiyle önemli adımlar atmıştır.

Demir-çelik ve alüminyum ürünleri

Koç Topluluğu ve yan sanayi firmalarının ihtiyaçlarına yönelik güvenilir kaynaklardan yassı sac tedarik eden Ram Dış Ticaret, 2025 yılında 336.000 ton yassı çelik sac ve 4.300 ton yassı alüminyum teslim miktarına ulaşmıştır.

Şirket; tedarikçi geliştirme ve maliyet azaltma katkılarıyla çözüm ortağı olmayı sürdürmüştür.



Ayrıca, alüminyum sac tedarik ettiği üreticilere alüminyum hurdası sevk ederek döngüsel ekonomi iş modeli denemeleri gerçekleştirmiştir.

İnsani yardım hizmetlerinin güvenilir tedarikçisi

Birleşmiş Milletler ve diğer uluslararası kuruluşların küresel tedarikçisi olan Ram Dış Ticaret, başta Türkiye, Afganistan, Ukrayna, Suriye olmak üzere birçok ülkeye insani yardım kitleleri ihraç etmiştir. Bu kapsamda dünya genelinde 500.000'den fazla aileye ulaşılmıştır.

2025 yılında UNFPA, UNICEF ve IFRC ile yeni uzun vadeli sözleşmeler imzalanmıştır.

Medikal ekipman ve sarf malzemelerinde iş geliştirme faaliyetleri

2025'te Ukrayna'ya diyaliz sarf malzemesi ihracatı gerçekleştirilmiş; negatif basınçlı yara makineleri ve sarflarının 2026'dan itibaren Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ne satışı planlanmıştır.

Açık MR modelinin 2026'da satışı için görüşmeler yapılmıştır. Aynı üreticinin röntgen ürünleriyle Suriye'deki Dünya Sağlık Örgütü ihalesine katılım sağlanmış; Koç Medikal aspiratörlerinin ilk teslimatı için hazırlıklar tamamlanmıştır.

Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik

Dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında bilgi güvenliği, kullanıcı eğitimleri ve veri odaklı karar alma altyapısı güçlendirilmiş; S4HANA, SAP-PowerBI entegrasyonu ve bulut tahsilat projeleri devreye alınmıştır.

Ram Dış Ticaret, Koç Topluluğu'nun sürdürülebilirlik ilkeleri ve 2050 karbon nötr hedefleriyle uyumlu şekilde faaliyetlerini yürütmekte; çevre dostu ürün tercihleri ve verimlilik projeleriyle sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır.

Geleceğe yönelik beklentiler

Ram Dış Ticaret, kalkınma bankaları ve ajanslarla ortak projeler geliştirerek özellikle sağlık, otomotiv ve yüksek teknoloji alanlarında ürün ve hizmet portföyünü genişletmeyi hedeflemektedir. Güçlü finansal yapı, yenilikçi iş modelleri ve müşteri odaklı tedarik stratejileriyle küresel rekabet gücünü artırmaya devam edecektir.

İnternet
Sitesi



Kurumsal Marka Projeleri ve Sponsorluklar

İstanbul Bienali

Türkiye'nin en kapsamlı çağdaş sanat platformlarından biri olmasının yanı sıra, uluslararası ölçekte en saygın çağdaş sanat etkinlikleri arasında yer almaktadır. Çağdaş sanata yönelik farkındalığın artırılması ve farklı toplumsal kesimlerin bu alana erişiminin desteklenmesi amacıyla bienal, 2007 yılından bu yana Koç Holding tarafından desteklenmektedir. Söz konusu desteğin 2036 yılına kadar sürdürülmesi planlanmaktadır.

Koç Holding'in ana sponsorluğunda gerçekleştirilen İstanbul Bienali, düzenlendiği tüm edisyonlarda ziyaretçilere ücretsiz olarak sunulmuş; bu sayede yüz binlerce ziyaretçiye erişim sağlanmıştır. Bienal süresince gerçekleştirilen rehberli turlar ve çocuklara yönelik atölye programlarıyla, farklı yaş gruplarının çağdaş sanatla etkileşimi desteklenmiştir.

Uluslararası basın ve sanat çevreleri tarafından yakından takip edilen İstanbul Bienali, Türkiye'de düzenlenen sanat etkinlikleri arasında yurt dışında en fazla bilinirliğe sahip organizasyonlardan biri hâline gelmiştir. Bienal, bu yönüyle İstanbul'un ve Türkiye'nin kültürel görünürlüğüne ve uluslararası marka değerine katkı sağlamaktadır.

2017 yılı itibarıyla, her bienal edisyonunda İstanbul'a kalıcı bir sanat eserinin kazandırılması yönünde karar alınmıştır. Bu kapsamda, Ugo Rondinone'nin "Buradan Nereye Gidiyoruz?" başlıklı neon heykeli, Monster Chetwynd'in "Gorgon'un Oyun Alanı" adlı açık hava yerleştirmesi ve Ayşe Erkmen'in "Haliç

Haliç'te" başlıklı eseri kente kalıcı olarak kazandırılmıştır. Bu çalışmalar, kamusal alanlarda çağdaş sanatın görünürlüğünün artırılmasına katkı sağlamıştır.

Christine Tohmé küratörlüğünde düzenlenen 18'inci İstanbul Bienali, "Üç Ayaklı Kedi" başlığıyla 20 Eylül-23 Kasım 2025 tarihleri arasında İstanbul'un Beyoğlu-Karaköy hattında yer alan sekiz farklı mekânda gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde 30'dan fazla ülkeden 47 sanatçının eserlerine yer verilmiş; açık çağrı süreci kapsamında yaklaşık 1.500 başvuru değerlendirilmiştir. Bienal kurgusunda, araştırma ve üretim süreçleri doğrultusunda şekillenen çalışmalar izleyiciyle buluşturulmuştur.

Koç Sınıflarında Sahne Var

Koç Topluluğu'nun ekonomik ve toplumsal kalkınmanın eşgüdümü ile ilerlemesi ilkesi doğrultusunda, Vehbi Koç Vakfı iş birliğiyle hayata geçirilen proje; Türkiye'nin dört bir yanındaki öğrencileri tiyatroyla buluşturarak fırsat eşitliği sağlamayı amaçlamaktadır.



İstanbul Bienali kapsamında Koç Holding'in İstanbullulara armağan ettiği kalıcı eserler

Bu yılki gösterimler, "Cumhuriyet ve Cumhuriyet Değerleri" temasıyla, uzman ekiplerin denetiminde hazırlanmıştır. Proje kapsamında, özellikle deprem bölgesinde yer alan Adıyaman ve Kahramanmaraş'taki Umut Kentler'de bulunan okullara öncelik verilmiştir.

2025 yılında 15 farklı şehirde, 25 okulda gerçekleştirilen gösterilerle toplam 22.323 öğrenci, sınıflarında tiyatro ile buluşmuştur. Çocukların sanatsal deneyimle bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal etki, projenin en temel başarı göstergesi ve en önemli motivasyon kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Vehbi Koç Vakfı

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk özel vakfı olan Vehbi Koç Vakfı, 17 Ocak 1969'da Vehbi Koç tarafından kurulmuştur.

Topluma fayda sağlamayı hedefleyen Vehbi Koç Vakfı, merkezden yürütülen çalışmalarının yanı sıra yönetimini üstlendiği kurumları aracılığı ile eğitim, kültür ve sağlık alanlarındaki faaliyetlerini sürdürmektedir.



VEHBI KOÇ VAKFI DEPREM BÖLGESİ ÇALIŞMALARI

6 Şubat 2023'te gerçekleşen Kahramanmaraş merkezli depremlerin ardından Vehbi Koç Vakfı da harekete geçmiştir. Koç Topluluğu çalışanlarının, Koç Topluluğu şirketlerinin, Koç Topluluğu bayilerinin ve yurt dışından bağışçı şirketlerin yaptığı bağışlar Vehbi Koç Vakfı Afet Fonu'nda bir araya getirilmiştir. Bu fon ile Koç Topluluğu'nun Hatay, Kahramanmaraş, Adıyaman, Malatya ve İskenderun'da kurduğu, 5.000 adet konteynerin bulunduğu ve yaklaşık 20.000 kişinin yaşadığı Umut Kentler'de 0-18 yaş arası çocukların zihinsel (bilişsel) ve duygusal-sosyal gelişimi için birçok çalışma yürütülmektedir. Vehbi Koç Vakfı ayrıca kendi fonlarıyla ebeveynlere, okullara, öğretmenlere ve sahada çalışan sivil toplum kuruluşlarının uzmanlarına yönelik destekleyici faaliyetlerde bulunmaktadır.

Vehbi Koç Vakfı'nın 2025 yılında 5 Umut Kent'te yaptığı çalışmalar aşağıda yer almaktadır:

- 3.423 çocuğa kırtasiye paketleri dağıtılmıştır.
- 3.790 çocuğa okuma kitabı, ders kitabı ve sınava hazırlık kitaplarından oluşan paketler teslim edilmiştir.
- 282 lise öğrencisine ve "Ana Varlık Fonu"ndan 167 üniversite öğrencisine burs verilmiştir.
- 615 ortaokul ve lise öğrencisine sınavlara hazırlık için kurs desteğinde bulunulmuştur.
- 1.270 öğrenciye okul forması desteği sağlanmıştır.
- Üniversite ve lise giriş sınavlarında başarılı olan toplam 13 öğrenciye bilgisayar desteği verilmiştir.
- 2025 yılında ilk defa üniversiteye yerleştirilen toplam 58 öğrenciye eğitim masrafı desteğinde bulunulmuştur.

Vehbi Koç Vakfı

- Koç Topluluğu Spor Kulübü'nün spor okullarına devam eden 900 öğrenciye malzeme desteği sunulmuştur.
- Umut Kentler arası spor turnuvalarında başarılı olan 50 çocuğun, Koç Topluluğu Spor Şenliği'nin İstanbul'daki kapanış etkinliklerine katılmaları ve sosyal hayata dâhil olmaları sağlanmıştır.
- 394 öğrencinin İngilizce Yaz Okulları'na, 115 öğrencinin Koç Okulu ve Öğretmen Ağı gönüllülerinin yürüttüğü Yaz Akademileri'ne katılmalarına destek olunmuştur.
- Erken çocukluk dönemine odaklanan programlar kapsamında 4-6 yaş grubunda 164 çocuk ve 141 ebeveyn, 3-6 yaş yaz atölyelerinde toplam 214 çocuk ve 198 ebeveyn, 0-3 yaş grubuna yönelik programlarda ise 25 saha uzmanı desteklenmiştir.
- Koç Okulu öğrencilerinin kurduğu Koç Birlik Hareketi kapsamında 78 ortaokul öğrencisinin robotik ve kodlama alanında düzenli eğitim alması ve ulusal turnuvalara katılmaları sağlanmıştır.



- Öğretmenler ve eğitim yöneticilerine yönelik kapasite geliştirme çalışmaları çerçevesinde 130 rehberlik ve psikolojik danışmana ve 26 okuldan 27 idareci ve 30 öğretmene afet sonrası eğitim ve psikososyal destek odaklı buluşmalar düzenlenmiştir.
- Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile 3 Umut Kent'te Vehbi Koç Vakfı TEGV Öğrenim Birimleri desteklenmeye devam edilmiştir.

- Koç Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirilen Toplum Sağlığı Gönüllüleri Projesi kapsamında 34 gönüllü yetiştirilmiş; sağlık okuryazarlığı, hijyen, ilk yardım ve psikososyal destek alanlarında 4.359 kişiye ulaşılmıştır.

Umut Kentler'de kurulan Vehbi Koç Vakfı Koordinasyon Merkezleri, Koç Topluluğu şirketleri ve sivil toplum kuruluşlarının saha çalışmalarına ev sahipliği yapmıştır. Ford Otosan iş birliğiyle yürütülen "Gelecek Hayalim Merkezleri" aracılığıyla gençlerin beceri gelişimi ve toplumsal hayata katılımı desteklenmiştir.

Afet Fonu kapsamında başlatılan ve Vehbi Koç Vakfı'nın öz kaynaklarıyla zenginleştirilen desteklerin, Umut Kentler kapanana kadar sahadan gelen geri bildirimler doğrultusunda güncellenerek sürdürülmesi; Umut Kentler'de yaşayan çocuklar ve gençler için sürdürülebilir, kapsayıcı ve uzun vadeli bir iyileşme süreci oluşturulması hedeflenmektedir.



EĞİTİM

Vehbi Koç Vakfı Burs Programları

Vehbi Koç Vakfı, eğitimde fırsat eşitliği yaratmak anlayışıyla 1969 yılından bu yana öğrencilere burs imkânı sağlamaktadır. 2024-2025 eğitim döneminde; lise, lisans ve asistan bursları dâhil toplam 7.167 başanlı ve ihtiyaç sahibi öğrenciye burs desteği verilmiştir.

<http://www.vkv.org.tr/>

Bağış Okulları Çalışmaları

Vehbi Koç Vakfı, Anadolu'nun çeşitli illerinde bağış olarak yapılan 21 okulun zaman içerisindeki yıpranmalarını ve okullardan gelen talepleri değerlendirerek bakım-onarım çalışmalarını yürütmeye 2025 yılında da devam etmiştir.

"Eğitime %100 Destek" kampanyası kapsamında, Kocaeli-Gölcük'te Ford Otosan bağışları ile Vehbi Koç Vakfı tarafından toplam 6.750 m² inşaat alanına sahip 35 derslikli yeni bir ilkokul yapılması konusunda Vakıf, Ford Otosan ve Kocaeli Valiliği/ İl Millî Eğitim Müdürlüğü arasında 2024 yılında protokol imzalanmıştır. İnşaatına Ocak 2025'te başlanan okulun, 2026-2027 eğitim-öğretim yılında kullanıma açılması hedeflenmektedir.



İlham veren Koç Bağış Okulları Buluşmaları!

Vehbi Koç Vakfı tarafından Türkiye'nin dört bir yanında yer alan Koç Bağış Okulları'nın yolculuğunun merkezinde eğitimin niteliğinin sürekli yükseltilmesi yer almaktadır. Bu amaçla hayata geçirilen çeşitli iş birlikleriyle okulların yöneticilerini ve öğretmenlerini destekleyecek seminer ve gelişim programları düzenlenmektedir. 2025 yılının Nisan ve Ekim aylarında İstanbul'da düzenlenen Koç Bağış Okulları Buluşmaları bu yolculuğu bir adım ileriye taşımıştır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden gelen okul yöneticileri ve öğretmenler, Vehbi Koç Vakfı merkez ekibinin ev sahipliğinde bir araya gelerek sınıflarda ve hayatın her anında süren eğitim yolculuğunu birlikte keşfetmişlerdir.

Her yıl Koç Bağış Okulları'nın birinde düzenlenmesi planlanan buluşmalar, eğitimin sınırların ötesine uzanan bir deneyim olduğunu hatırlatmakta ve Vehbi Koç Vakfı'nın sürdürülebilir eğitim vizyonunu somut bir şekilde gözler önüne sermektedir.

Koç Okulu

Koç Okulu'nun 2025 lise mezunları yurt dışı üniversitelere kabulde başarılı sonuçlar almıştır. 241 öğrencinin 185'i yurt dışı üniversitelere kaydını tamamlamış ve IVY League okulları dâhil olmak üzere yurt dışı üniversitelerden toplamda yıllık 2,2 milyon ABD doları burs kazanmışlardır. Türkiye'deki üniversitelere yerleşen 43 öğrencinin 33'ü vakıf üniversitelerini (18'i burslu) ve 10'u devlet üniversitelerini tercih etmiştir. 2025 Liselere Geçiş Sınavı (LGS) ile Koç Okulu'na başka okullardan gelen öğrencilerin okula giriş yaptıkları en yüksek yüzdelik dilim %0,01, en düşük yüzdelik dilim %1,77 olmuştur. Hazırlık sınıfına başvuruda bulunan 668 öğrenciden 62'si, 9'uncu sınıf nakil sınavına başvuruda bulunan 24 öğrenciden 14'ü Koç Okulu'na kaydolmuştur.



Vehbi Koç Vakfı

Koç Birlik Günü

Koç Okulu öğrencileri tarafından kurulan Koç Birlik Hareketi, 10 Nisan 2025'te öğrenciler ve öğretmenleri dayanışma ve sosyal sorumluluk etrafında bir araya getiren geniş kapsamlı bir etkinlik olarak ilk kez gerçekleştirilmiştir. Öğrenciler tarafından organize edilen programda Survivor parkuru, turnuvalar, atölyeler ve söyleşiler gibi birçok etkinlik düzenlenmiş ve okulda gün boyu canlı bir paylaşım ortamı oluşmuştur. Elde edilen tüm gelir depremzede öğrencilerin eğitimine ve STEM alanındaki fırsatlara destek olmak üzere bağışlanarak etkinlik anlamlı bir toplumsal katkıya dönüştürülmüştür. <https://www.koc.k12.tr/>

Koç Üniversitesi

Koç Üniversitesi, 2025 Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) sonuçlarına göre ilk 100'den aldığı 71 öğrenci ile tarihindeki en yüksek sayıya ulaşmıştır. Ayrıca, 2025'te Koç Üniversitesi'ne yerleşen 1.222 öğrenciden ilk 100, ilk 500 ve ilk 1.000'den alınan öğrenci oranları yine Üniversite tarihinin en yüksek oranları olmuştur. Öğrencilerin %19'u, diğer bir deyişle yaklaşık 5 yeni öğrenciden 1'i ilk 1.000'den gelmiştir. 2024'te Anadolu Bursiyerleri ve depremzede öğrenciler hariç %22 olan Tam Burs Eşlenik (Full Scholarship Equivalent- FSE) oranı 2025'te %34'e yükseltilmiştir. 2025 yılında kontenjanlara 37 tam burslu ve 151 %50 burslu eklenmesi bu sonuçlarda belirleyici olmuştur.



İki yıl üst üste Türkiye'nin en iyi araştırma üniversitesi: Koç Üniversitesi

Koç Üniversitesi, YÖK tarafından yürütülen Araştırma Üniversiteleri Performans İzleme Endeksi'nin 2024 yılı sonuçlarına göre iki yıl üst üste Türkiye'nin en iyi araştırma üniversitesi seçilmiştir.

Uluslararası arenada Koç Üniversitesi araştırmacıları, 19 Eylül 2025'te Stanford Üniversitesi'nden yayınlanan ve "Global Araştırmacı Veri tabanı" baz alınarak üretilen sıralamalarda çok başarılı sonuçlar almışlardır. Koç Üniversitesi öğretim üyelerinin %10'u listede yer almış ve Üniversite bu sonuçla Türkiye'den bu listeye giren kurumlar arasında en yüksek öğretim üyesi yüzdesine sahip kurum olmuştur. Araştırmacıların yayınlarına 2024 takvim yılında aldıkları atıflar baz alınarak yapılan hesaplamada Koç Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Metin Sitti alanında dünyada 1'inci sırada yer almıştır. Prof. Dr. Sitti, kurucusu olduğu

araştırma grubu ile robotik alanında kaleme aldığı öncü makale ile "2025 Frontiers of Science Ödülü"ne layık görülmüştür.

Koç Üniversitesi bilimsel araştırma çıktılarında Türkiye'deki liderliğini sürdürmüştür. URAP Türkiye sıralamasında üst üste dört yıldır 1'inci olmuştur. Üniversite THE Dünya Sıralaması'nda Türkiye'de ilk sırada, dünyada 301-350 bandında yer almış; QS Dünya Sıralaması'nda ise 323'üncü olmuştur. Bu sonuçlar, Koç Üniversitesi'nin Türkiye'de ODTÜ ve İTÜ'yü çok az puan farkıyla takip ettiğini göstermiştir. Ayrıca, ilk kez açıklanan THE Disiplinler Arası Bilim Sıralaması'nda Koç Üniversitesi Türkiye'den listeye giren tek üniversite olmuş; dünyada ilk 50 içinde yer almıştır. <https://www.ku.edu.tr/>

Rahmi M. Koç Bilim Madalyası'na Prof. Dr. Ufuk Akçığit layık görülmüştür.

Koç Üniversitesi'nin bilimin gelişmesini teşvik etmek amacıyla 2016 yılında başlattığı Rahmi M. Koç Bilim Madalyası dönüşümlü olarak bir yıl fen, mühendislik ve tıp bilimleri; sonraki yıl idari, sosyal, insani bilimler ve hukuk alanlarında verilmektedir. Madalya ile Türkiye'nin yetiştirdiği yurt içinde veya dışında evrensel bilgi birikimine katkıda bulunmuş, henüz 50 yaşını tamamlamamış, başarılı ve öncü bilim insanları ödüllendirilmektedir. Koç Üniversitesi Rahmi M. Koç Bilim Madalyası'nın 2025 yılındaki sahibi Prof. Dr. Ufuk Akçığit olmuştur. Ekonomi bilimine uluslararası düzeyde öncü katkıları ve özellikle inovasyon, verimlilik, girişimcilik, gelir dağılımı ve sosyal mobilitenin teorik ve ampirik alanlarındaki öncü çalışmalarıyla ödüle layık görülen Prof. Dr. Ufuk Akçığit, 2020 yılından bu yana Chicago Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde görev yapmaktadır. Prof. Dr. Ufuk Akçığit, yenilik, girişimcilik ve ekonomik büyüme alanlarını birleştiren araştırmalarıyla öne çıkmaktadır. Büyük ölçekli firma



verilerini ve makroekonomik modelleri kullanarak, fikirlerin ve politika tercihlerinin uzun vadeli refah üzerindeki etkilerini incelemektedir. IMF, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kurumlara büyüme stratejileri konusunda danışmanlık yapan Akçığit, üretkenlik, inovasyon ve kapsayıcı kalkınma konularında hem küresel hem ulusal düzeyde öncü bir bilim insanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

SAĞLIK

Vehbi Koç Ödülü

24'üncü Vehbi Koç Ödülü 2025 yılında sağlık alanında Doç. Dr. Kıvanç Birsoy'a 25 Şubat'ta düzenlenen törenle verilmiştir. Rockefeller Üniversitesi Metabolik Düzenleme ve Genetik Bölümü Başkanı Doç. Dr. Birsoy, kanser gelişiminde rol oynayan ve tedavi hedefi olabilecek metabolizma yollarını ortaya çıkartan araştırmaları nedeniyle ödüle layık görülmüştür.

2015'te kurdukları laboratuvarında, kanser hücrelerinin enerji ihtiyaçlarını ve besin kullanım mekanizmalarını araştırarak biyomedikal alanda öncü çalışmalar yürüttüklerine işaret eden Birsoy, "Hedefimiz, metabolizmanın kanser ve diğer hastalıklardaki rolünü derinlemesine anlamak ve bu bilgiyi kısa sürede yeni tedavi stratejilerine dönüştürmek" şeklinde görüş belirtmiştir.



Vehbi Koç Vakfı

Vehbi Koç Vakfı Sağlık Kuruluşları

Türkiye’de Bir İlk: Robotik Asiste Cerrahi Alanında İş Birliği

Medtronic, Koç Üniversitesi Hastanesi ve RMK AIMES tarafından 30 Ocak 2025 tarihinde imzalanan robotik asiste cerrahi alanındaki iş birliği Türkiye’de bir ilk olmuştur. Medtronic bu iş birliği kapsamında, robotik asiste cerrahi sistemini Türkiye’de ilk kez Koç Üniversitesi Hastanesi’nde konumlandırmıştır. RMK AIMES ile imzalanan anlaşma kapsamında ileri düzey robotik asiste cerrahi eğitimlerinin temelleri atılmıştır. Cerrahlara ve sağlık profesyonelleri için düzenlenecek eğitim programları, yenilikçi vizyonu ve modern simülasyon tekniklerini ileri eğitim yaklaşımlarıyla birleştiren RMK AIMES’in güçlü altyapısı kullanılarak, anatomik örnekler ve simülasyon çalışmaları gibi uygulamalı eğitimlerle desteklenecektir.

Koç Klinik Araştırmalar Sempozyumu ilk kez düzenlenmiştir.

Türkiye’de klinik araştırmaların gelişimine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen Koç Klinik Araştırmalar Sempozyumu, 12-13 Aralık 2025 tarihlerinde Koç Üniversitesi Hastanesi’nde gerçekleştirilmiştir. İlk kez düzenlenen sempozyuma sağlık, biyoteknoloji ve ilaç endüstrisinden yaklaşık 140 profesyonel katılmıştır. Koç Üniversitesi Hastanesi Klinik Araştırmalar Ünitesi’nin girişimiyle düzenlenen ve iki gün süren sempozyumda ulusal ve uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi, yenilikçi klinik araştırma yöntemleri ve güncel uygulamalar ele alınmıştır.



Amerikan Hastanesi Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Polikliniği hizmete başlamıştır!

Amerikan Hastanesi, bütüncül sağlık yaklaşımını güçlendirmek amacıyla geleneksel ve tamamlayıcı tıp polikliniğini hizmete açmıştır. Poliklinikte, uluslararası eğitilmiş uzmanlar, hekimler ve terapistler eşliğinde fonksiyonel tıp, akupunktur, osteopati, manuel terapi (Kayropratik) ve nefes terapisi gibi kanıta dayalı uygulamalar sunulmaktadır. Geleneksel ve tamamlayıcı tıp polikliniği ile modern tıp uygulamalarına tamamlayıcı olarak yaşam kalitesinin artırılması ve hastaların iyileşme süreçlerinin desteklenmesi hedeflenmektedir.

Koç Healthcare’e “Yılın Sağlık Hizmet Sağlayıcısı” Ödülü

Koç Healthcare, uluslararası alanda düzenlenen, dünya üzerindeki saygın sağlık kuruluşlarının değerlendirildiği 2025 yılı ITIJ Ödülleri’nde “Yılın Sağlık Hizmet Sağlayıcısı (Hastanesi)” ödülünü kazanmıştır. Uluslararası hastalara odaklanan, yatırım ve inovasyona dayalı yeni girişimler geliştirirken kalite ve fiyat değerine bağlı kalma politikası jüri tarafından başarılı bulunan değerler olarak gösterilmiştir.

Koç Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi klinik rehber hemşireler yetiştirmeye devam etmektedir.

Koç Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, öğrencilere daha verimli ve güvenli öğretim fırsatı sunulması için klinik uygulama alanlarında rehberlik edecek “rehber hemşireler” yetiştirmek amacıyla 10-12 Şubat 2025 tarihlerinde 39 hemşirenin katılımı ile “Klinik Rehber Hemşire Eğitimi” gerçekleştirilmiştir. 2016 yılından bu yana ücretsiz gerçekleştirilen eğitim programına toplam 217 hemşire katılmıştır.

“Sanerc Joanna Briggs Institute Entity” Türkiye’de ve bölgemizde kurulan ilk kuruluş olacaktır.

Joanna Briggs Institute (JBI), dünyada hemşirelik alanında kanıta dayalı sağlık hizmetleri, eğitim ve araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılmasında öncü bir kurumdur. SANERC JBI Entity kurma başvurusu Kasım 2025’te kabul edilmiştir. JBI ile SANERC arasında imzalanacak olan sözleşme ile SANERC’in stratejik hedefleri arasında yer alan, hemşirelik kanıtları üreten merkez olma yolunda önemli bir adım atılmıştır. Bu iş birliği, uluslararası düzeyde araştırma iş birlikleri, JBI metodolojilerine dayalı eğitim ve sertifikasyon fırsatları ile kanıta dayalı uygulamaların yaygınlaştırılmasına, Türkiye’de ilk kurulan ve tek uluslararası akreditasyonu olan SANERC’in ve Koç Üniversitesi’nin uluslararası görünürlüğüne artmasına ve ülkemizde hemşirelik bakım sonuçlarının iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

VetAmerikan “Sevgiyle Sahiplen, Sağlıkla Büyüt” Projesi

VetAmerikan Hayvan Hastanesi, devlet bannaklarından sahiplenildiği belgelenen, çipleri takılmış ve kaydedilmiş evcil hayvanlar için “Sevgiyle Sahiplen, Sağlıkla Büyüt” projesini hayata geçirmiştir. Proje kapsamında bannaktan sahiplenilmiş evcil hayvanların tüm sağlık muayeneleri ve tedavi işlemleri Ekim-Mart ayları arasındaki 6 ay boyunca ücretsiz olarak üstlenilerek sağlıklarını güvence altına almıştır.



KÜLTÜR

Vehbi Koç Vakfı & KARMALab kültürel miras dijitalleştirme çalışmaları

KARMA Gerçeklik Laboratuvarı, 2019 yılında İstanbul Kalkınma Ajansı desteğiyle Koç Üniversitesi bünyesinde kurulmuş; genişletilmiş gerçeklik (XR), uzamsal bilişim ve etkileşimli deneyim tasarımı alanlarında çalışan disiplinler arası bir araştırma ve üretim merkezidir. Vehbi Koç Vakfı’nın desteğiyle 2025 yılında laboratuvarın altyapısı ve üretim kapasitesi güçlendirilmiş; bu kapsamda Abdülmecid Efendi Köşkü, Sagalassos Antik Kenti, Sivas Kayalıpınar (Samuha), Manisa Kaymakçı ve Antakya Demirkapı gibi alanlarda yüksek çözünürlüklü dijitalleştirme çalışmaları yürütülmüştür.

Horizon Europe projesi HERIFORGE ve Erasmus+ projesi Skillfoster projeleriyle desteklenen bu çalışmalar, kültürel mirasın belgelenmesini, etkileşimli deneyimler ve hikâye anlatımı yoluyla yeniden düşünülmesini ve erişilebilir kılınmasını amaçlamaktadır.

Sadberk Hanım Müzesi

Sadberk Hanım Müzesi’nde 8 Ekim 2025 tarihinde “İftihâr ve Yâdigâr: Sadberk Hanım Müzesi Oğuz Aydemir Hatıra Mendilleri Koleksiyonu” adlı sergi ziyarete açılmıştır. 82 hatıra mendilinin yer aldığı sergi, 19’uncu yüzyılın ortasından Birinci Dünya Savaşı’nın sonuna uzanan süreçte dünya tarihini derinden etkileyen siyasi, iktisadi ve toplumsal olayları ele almaktadır. Türkçe ve İngilizce çift dilli hazırlanan sergi kataloğu koleksiyondaki 141 mendili üretildikleri dönemlerin tarihsel arka planları eşliğinde okuyucuya sunmaktadır. 30 Haziran 2026 tarihine kadar ziyarete açık kalacak serginin küratörlüğü Dr. Ozan Torun, tasarımı ise Dr. Umut Durmuş tarafından yapılmıştır. Sergi kataloğu ise Dr. Mehmet Bezdin ve Saro Dadyan tarafından hazırlanmıştır. Ayrıca, “İftihâr ve Yâdigâr” sergisi kapsamında ayda iki defa gerçekleşen sergi söyleşileri başlamıştır. www.sadberkhanimmuzesi.org.tr



Vehbi Koç Vakfı

Arter

Arter'de 2025 yılında 8 yeni sergi açılmıştır:

1. Angelica Mesiti "Gelecek Zamanın Süregelen Hikayesi" Sergisi (16 Ocak)
2. Franz Erhard Walther "Heykel Olma Teşebbüsü" Sergisi (27 Şubat)
3. Kader Attia "Asesinos! Asesinos!" Sergisi (24 Nisan)
4. "Basiñ Altında, Suyun Üstünde" Grup Sergisi (12 Haziran)
5. Nilbar Güreş "Kadife Bakış" Sergisi (11 Eylül)
6. "Biraz Daha Zamana İhtiyacım Var" Grup Sergisi (9 Ekim)
7. Hera Büyüктаşçıyan "Hayalet Kuartet" Sergisi (27 Kasım)
8. "Hah!" Grup Sergisi (27 Kasım)

Arter'in 2025 yılındaki yeni yayın sayısı 25 olmuştur.



Arter Koleksiyonu, "Biraz Daha Zamana İhtiyacım Var" sergisi

Öğrenme Programı kapsamında düzenlenen 737 etkinliğe %88'i ücretsiz olmak üzere 8.035 kişi; Etkinlik Programı kapsamında düzenlenen 40 etkinliğe %47'si ücretsiz olmak üzere toplam 3.910 kişi katılmıştır.

Arter Beraber Üyelik Programı'nın aktif üye sayısı %70'i ücretsiz kategoride olmak üzere 3.186'dır.
www.arter.org.tr

Meşher

Meşher'in 23 Ocak 2025'te açılan "Hikâye İstanbul'da Geçiyor" sergisinin daha önce 13 Temmuz 2025 olarak belirlenen kapanış tarihi yoğun ilgi nedeniyle 18 Ocak 2026 tarihine kadar uzatılmıştır. Serginin küratörlüğünü Ebru Esra Satıcı ve Şeyda Çetin, tasarımını Y. Mimar Nilüfer H. Konuk üstlenmiştir. Ömer Koç Koleksiyonu'ndan yaklaşık 300 kitabın merkezde olduğu sergi, 16'ncı yüzyıldan günümüze farklı zamanlarda ve çeşitli edebî türlerde üretilmiş Batı edebiyatının kurmaca yapıtlarındaki İstanbul tahayyüllerini incelemektedir. Sergi açık olduğu süre boyunca 288 yetişkin, 26 çocuk etkinliği olmak üzere toplam 314 etkinlik düzenlenmiştir. 2025 yılında Meşher yayınlarından 216 adet kitap satışı yapılmıştır.

www.meshher.org





Koç Holding Genel Merkezi

KURUMSAL YÖNETİM

Hukuki Açıklamalar

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı

Kurumsal Yönetim ile İlgili Açıklamalar

2025 Yönetim Kurulu Yapısı

Organizasyon Şeması

Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim Özgeçmişleri

Risk Yönetimi

İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim

Bağımsız Güvence Görüş Beyanı

Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı

Faaliyet Raporu Sorumluluk Beyanı

Hukuki Açıklamalar

Faaliyet raporunda kullanılan “Şirket” ve “Koç Holding” ifadeleri, Koç Holding A.Ş. tüzel kişiliğini ifade etmektedir. “Koç Topluluğu” ve “Topluluk” ifadeleri ise konsolidasyon kapsamındaki şirketler ile birlikte Koç Holding’i içermektedir.

Sermaye ve Ortaklık Yapısı

Şirketimiz payları A ve B grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Her bir A grubu nama yazılı payın Genel Kurul’da 2 oy hakkı vardır. Ancak esas sözleşme değişikliğine, ibraya ve sorumluluk davası açılmasına ilişkin kararlarda bütün payların birer oy hakkı vardır.

İmtiyazlı paylar dikkate alınarak pay sahiplerimizin oy hakları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Pay sahibi	Grubu	Pay Tutarı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Oy Hakkı	Oy Hakkı Oranı (%)
Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş. ¹	A	678.773.422	26,77	135.754.684.460	42,23
Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş. ¹	B	430.566.455	16,98	43.056.645.478	13,39
Koç Ailesi ²	B	464.947.514	18,33	46.494.751.430	14,46
Vehbi Koç Vakfı	B	184.820.214	7,29	18.482.021.406	5,75
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	B	59.553.491	2,35	5.955.349.123	1,85
Rahmi M. Koç ve Mahdumları Maden İnşaat Turizm Ulaştırma Yatırım ve Ticaret A.Ş.	B	35.385.424	1,40	3.538.542.410	1,10
Halka Açık ³	B	681.851.529	26,89	68.185.152.923	21,21
Toplam		2.535.898.050	100,00	321.467.147.230	100,00

(1) Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret Anonim Şirketi’nin paylarının tamamı Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş. ’ye ait olup Temel Ticaret paylarının çoğunluğu ise Koç Ailesi üyelerine aittir.

(2) Koç Ailesi Üyeleri: Rahmi M. Koç, Semahat S. Arsel, M. Ömer Koç, Ali Y. Koç, İpek Kırac, Caroline N. Koç, Esra Çiğdem Koç ve Aylin Elif Koç

(3) Halka açık kısımda Koç Holding A.Ş. tarafından geri alınan 890.475 TL nominal değerli paylar bulunmaktadır (sermayeye oranı: %0,04).

Hukuki Açıklamalar

Koç Holding A.Ş.'nin finansal duran varlıklarındaki iştirak paylarında 2025 yılında gerçekleşen önemli değişiklikler hakkında bilgi

Koç Holding A.Ş.'nin doğrudan iştirak ettiği finansal duran varlıklarına iştirak oranlarında Türk Ticaret Kanunu'nda belirlenen sınırlara ulaşan veya altına düşen işlemler hakkındaki bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Şirketler	2025 (%)	2024 (%)	Açıklama
Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A.Ş.	50,50	49,98	Mares sermayesinin %0,52'sini oluşturan Family Danışmanlık'a ait hisselerin, Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketteki doğrudan oranı değişmiştir. Mares yönetim kurulunun 8 Temmuz 2025 tarihli sermaye artışı kararına istinaden ihraç edilen payların satışı 22 Aralık 2025 tarihinde, sermaye artırımının tescil işlemleri ise 4 Şubat 2026'da tamamlanmıştır. Bu kapsamda 4 Şubat 2026 tarihi itibarıyla Koç Holding'in Mares sermayesindeki payı %60,08'e ulaşmıştır.
Stembio Kök Hücre Teknolojileri A.Ş.	98,99	65,00	Stembio Kök Hücre sermayesinin %31,50'sini oluşturan hisselerin, Koç Holding tarafından satın alınması ve 2025 Aralık ayında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketteki doğrudan oranı değişmiştir.
Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş.	83,76	33,82	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in doğrudan oranı değişmiştir.

Koç Holding A.Ş.'nin dolaylı olarak iştirak ettiği finansal duran varlıklarına dolaylı iştirak oranlarında Türk Ticaret Kanunu'nda belirlenen sınırlara ulaşan veya altına düşen işlemler hakkındaki bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Şirketler	2025 (%)	2024 (%)	Açıklama
Arçelik Hitachi Home Appliances (Thailand) Ltd.	25,21	23,27	Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Ayvalık Marina ve Yat İşletmeciliği San. ve Tic. A.Ş.	88,35	60,03	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Beko Europe Holdings BV	-	34,60	Nisan 2025 itibarıyla Beko Europe ile Beko Europe bünyesinde birleşmiştir.
Beko Israel Household Appliances Ltd.	-	46,13	Beko Israel paylarının satışı 24 Şubat 2025 tarihinde tamamlanmıştır.
Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş.	90,13	-	Marina ve yat limanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş., Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ve MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'ye ait doğrudan ve dolaylı payların tamamı Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. tarafından 2 Aralık 2025 tarihinde satın alınmıştır.
BPF Pazarlama ve Acentelik Hizmetleri A.Ş.	37,62	-	Stellantis Grubu otomotiv markalarının (Peugeot, Citroën, Opel ve DS) araç alımlarına yönelik finansman tanıtımı ve sigorta acenteliği faaliyetlerinde bulunan "BPF Pazarlama ve Acentelik A.Ş." unvanlı şirketin paylarının tamamı 30 Aralık 2025 tarihinde Tofaş tarafından satın alınmıştır.
Demre Marina İşletmeciliği A.Ş.	45,07	29,89	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Digitheronix Corp.	-	79,75	2025 yılında tasfiye edilmiştir.
Eco Sun Niculesti SRL	45,77	-	2025 yılında Entek'in bağlı ortaklıklarından Enspire Enerji tarafından iktisap edilmiştir.

Şirketler	2025 (%)	2024 (%)	Açıklama
Enkar Doğal Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş.	-	45,77	Enkar Enerji, mevcut tüm aktif ve pasifinin bir küle halinde Entek tarafından devralınması suretiyle Entek ile birleşmiş, ilgili Yönetim Kurulu Kararları ve Birleşme Sözleşmesi 30 Haziran 2025 tarihinde tescil edilmiştir.
Euromec-Ciocanari SRL	45,77	-	2025 yılında Entek'in bağlı ortaklıklarından Enspire Enerji tarafından iktisap edilmiştir.
European Appliances Balkans D.O.O. Beograd	-	34,60	European Balkans, Kasım 2025 itibarıyla Beko Balkans ile Beko Balkans bünyesinde birleşmiştir.
IHP Appliances Sales LLC	-	46,13	IHP Appliances Sales LLC şirketi Ocak 2025 itibarıyla IHP Appliances LLC ile birleşmiştir.
Ingage Dijital Pazarlama Hizmetleri A.Ş.	42,09	24,17	Ingage sermayesinin %49,77'sini oluşturan Russel Square Holdings B.V.'ye ait hisseler 12 Mart 2025 tarihinde Zer Ticaret tarafından satın alınmıştır. Zer Ticaret'in medya hizmetleri alanındaki faaliyetleri, işletme bütünlüğünü bozmayacak şekilde küle halinde kısmi bölünme yoluyla Ingage'e devredilmiş, bölünme neticesinde çıkarılan payların tamamı Zer Ticaret tarafından iktisap edilmiştir. Söz konusu işlemler sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Intechno360 Pazarlama Teknolojileri A.Ş.	42,09	-	2025 yılında Ingage'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
Kalamış ve Fenerbahçe Marina İşletmeciliği A.Ş.	90,13	59,77	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Kilyos Tankercilik A.Ş.	36,90	-	2025 yılında Ditaş'ın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
KocSistem for Information Technology Company	48,42	-	2025 yılında KoçSistem'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
KocSistem FZE	48,42	-	2025 yılında KoçSistem'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
Kuantag Nanoteknolojiler Geliştirme ve Üretim A.Ş.	-	19,30	Kuantag Nanoteknolojiler Geliştirme ve Üretim A.Ş. mevcut tüm aktif ve pasifinin bir küle halinde Opet Petrolcülük A.Ş. tarafından devralınması suretiyle Opet ile birleşmiş ve ilgili Yönetim Kurulu Kararları ve Birleşme Sözleşmesi 30 Aralık 2025 tarihinde tescil edilmiştir.
Kuleli International Supply and Shipping FZCO	40,68	-	2025 yılında Kuleli Tankercilik'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
Makmarin Kaş Marina İşl. Turizm ve Tic. A.Ş.	45,07	29,89	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A.Ş.	50,50	49,98	Mares sermayesinin %0,52'sini oluşturan Family Danışmanlık'a ait hisselerin, Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir. Mares yönetim kurulunun 8 Temmuz 2025 tarihli sermaye artışı kararına istinaden ihraç edilen payların satışı 22 Aralık 2025 tarihinde, sermaye artırımının tescil işlemleri ise 4 Şubat 2026'da tamamlanmıştır. Bu kapsamda 4 Şubat 2026 tarihi itibarıyla Koç Holding'in Mares sermayesindeki payı %60,08'e ulaşmıştır.
MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.	90,13	-	Marina ve yat limanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş., Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ve MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'ye ait doğrudan ve dolaylı payların tamamı Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. tarafından 2 Aralık 2025 tarihinde satın alınmıştır.
Netsel Turizm Yatırımları A.Ş.	49,57	32,88	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Onelngage Pazarlama ve Teknoloji Çözümleri A.Ş.	42,09	-	2025 yılında Ingage'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
Otokar Land Systems SRL	47,60	-	2025 yılında Otokar'ın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.
PT Arçelik Hitachi Home Appliances Sales Indonesia	21,13	18,68	Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin Koç Holding tarafından satın alınması ve Arçelik Hitachi Indonesia sermayesinin %2,95'ini oluşturan payların Arçelik Hitachi tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir.

Hukuki Açıklamalar

Şirketler	2025 (%)	2024 (%)	Açıklama
PT Home Appliances Indonesia	33,48	30,91	Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.	90,13	-	Marina ve yat limanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş., Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ve MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'ye ait doğrudan ve dolaylı payların tamamı Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. tarafından 2 Aralık 2025 tarihinde satın alınmıştır.
Setur Antalya Marina İşletmeciliği A.Ş.	90,13	59,77	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Setur Yalova Marina İşletmeciliği A.Ş.	90,04	59,79	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Sisteme de Apare Romania SRL	23,80	-	2025 yılında Otokar Land Systems SRL'nin %50 ortaklığıyla kurulmuştur.
Stembio Kök Hücre Teknolojileri A.Ş.	98,99	65,00	Stembio Kök Hücre sermayesinin %31,50'sini oluşturan hisselerin, Koç Holding tarafından satın alınması ve 2025 Aralık ayında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir.
Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş.	90,13	59,77	Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
VoltBek Home Appliances Private Limited	25,49	23,60	Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.
Yapı Kredi BlokZincir Teknolojileri A.Ş.	55,69	-	2025 yılında kurulmuştur.

Varsa Yıl İçinde Yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı Bilgileri

Yıl içinde Olağanüstü Genel Kurul toplantısı yapılmamıştır.

Yıl İçindeki Organizasyonel Değişiklikler

Koç Holding'in 2025 yıl sonu itibarıyla organizasyon yapısı faaliyet raporunun 179'uncu sayfasında yer almakta olup 2025 yılı içinde önemli bir organizasyonel değişiklik olmamıştır.

Bağlı Şirket Raporu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu maddesi uyarınca; Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu, faaliyet yılının ilk 3 ayı içinde, geçmiş faaliyet yılında Şirket'in hâkim ortağı ve hâkim ortağına bağlı şirketlerle ilişkileri hakkında bir rapor düzenlemek ve bu raporun sonuç kısmına faaliyet raporunda yer vermekle yükümlüdür.

Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan 24 Şubat 2026 tarihli Rapor'da "Koç Holding A.Ş.'nin hâkim ortağı ve hâkim ortağın bağlı ortaklıkları ile 2025 yılı içinde yapmış olduğu tüm işlemlerde, işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda tarafımızca bilinen hâl ve şartlara göre, her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlandığı ve Şirket'i zarara uğratabilecek alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır" denilmektedir.

Şirket aleyhine açılan ve Şirket'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikteki davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiler

ÇSY konularındakiler dâhil olmak üzere, Şirketimizin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirketimiz aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır.

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Şirket ve yönetim organı üyeleri hakkında uygulanan idari veya adli yaptırımlara ilişkin açıklamalar

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Şirket ve yönetim organı üyeleri hakkında uygulanan idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgi

Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri bulunmamaktadır.

Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için Şirketçe alınan tedbirler hakkında bilgi

Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına yol açabilecek herhangi bir konu söz konusu olmamıştır.

Dönem içinde yapılan esas sözleşme değişiklikleri hakkında bilgiler

2025 yılı içinde kayıtlı sermaye tavanının artırılması ve geçerlilik süresinin uzatılması amacıyla esas sözleşmenin "Sermaye" başlıklı 6'ncı maddesi Sermaye Piyasası Kurulu ve T.C. Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü'nün izinlerine istinaden 3 Nisan 2025 tarihli Genel Kurul kararıyla tâdil edilmiş, böylece Koç Holding A.Ş.'nin kayıtlı sermaye tavanı 10.000.000.000 TL'ye çıkarılmış ve kayıtlı sermaye tavanı izni 2025-2029 yıllarını kapsayacak şekilde uzatılmıştır. İlgili Genel Kurul kararı 14 Nisan 2025 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil Müdürlüğü nezdinde tescil edilmiştir.

Türk Ticaret Kanunu'nun 376'ncı maddesi kapsamında değerlendirme

Şirket sermayesinin Türk Ticaret Kanunu'nun 376'ncı maddesi kapsamında karşılıksız kalıp kalmadığı değerlendirilmiş; 2.535.898.050 TL olan Koç Holding A.Ş. çıkarılmış sermayesinin, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 677,3 milyar TL olan ana ortaklığa ait özkaynaklar ile varlığını fazlasıyla koruduğu ve net finansal borç/yatırılan sermaye oranı 0,48 olan Şirket'in borç yapısının sağlıklı bir şekilde faaliyetlerin devamına elverişli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") tarafından düzenlenen "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne uyuma Koç Topluluğu tarafından büyük önem verilmekte olup, Koç Holding A.Ş. 2025 yılında yürürlükte bulunan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ("Tebliğ") kapsamında zorunlu olan tüm ilkelere tam olarak uyumuş; zorunlu olmayan ilkelerin de büyük çoğunluğuna uyum sağlanmıştır. Zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne tam uyum amaçlanmakla ve bu konuda azami çaba gösterilmekle birlikte, ilkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelere uyum konusunda gerek ülkemizde gerekse uluslararası platformda devam eden tartışmalar, bazı ilkelerin ise piyasanın ve Şirket'in mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi gibi nedenlerle tam uyum henüz sağlanamamıştır. Henüz uygulamaya konulmamış olan ilkeler üzerinde çalışılmakta olup, Şirketimizin etkin yönetimine katkı sağlayacak şekilde idari, hukuki ve teknik alt yapı çalışmalarının incelenmesi sonrasında uygulamaya geçilmesi değerlendirilebilecektir.

Düzenleme uyarınca uygulaması zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden, henüz tümüyle uyum sağlanamayan başlıca ilkeler aşağıda belirtilmekte; konuya ilişkin ilave açıklamalar ise faaliyet raporunun ilgili bölümlerinde yer almaktadır.

- 1.3.10 numaralı ilkeye ilişkin olarak, yapılan bağışlar için genel kurul gündeminde ayrı bir gündem maddesine yer verilmekte; genel kurul bilgilendirme dokümanında yüksek tutarlı bağışların detayı açıklanmaktadır. Bilgilendirme dokümanında detaylandırılmayan bakiye tutar ise her biri 1.500.000 TL'nin altındaki muhtelif kurum ve kuruluşlara yapılan, yatırımcılar açısından önemli bilgi olarak görülmeyen çeşitli bağışlardan oluşmaktadır. Bu tutarın altındaki bağışlar yatırımcılarımız tarafından takip edilmemekte olup, izleyen yıllarda günün koşullarına göre belirlenecek önemlilik sınırı ile açıklama yapılmasına devam edilmesi planlanmaktadır.
- 1.4.2 numaralı ilkeye ilişkin olarak, faaliyet raporunun "Hukuki Açıklamalar" bölümünde yer aldığı üzere esas sözleşmemizde oy hakkında imtiyaz düzenlenmiştir. Söz konusu imtiyazın Şirket'in kuruluşundan itibaren, dolayısıyla paylarının ilk halka arzında da var olduğu, sadece imtiyazlı paylar ile karar almanın mümkün olmadığı ve halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsili açısından fark yaratacak nitelikte bir imtiyaz olmadığı dikkate alınarak, söz konusu yapıda bir değişiklik öngörülmemektedir.
- 1.5.2 numaralı ilkeye ilişkin olarak, azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara tanınmamış olup, genel uygulamalara paralel olarak azlığa düzenlemelerdeki genel hükümler çerçevesinde haklar sağlanmıştır. Yakın zamanda bu konuda bir değişikliğe gidilmesi öngörülmemektedir.
- 1.7.1 numaralı ilkeye ilişkin olarak, Esas Sözleşmemizin 9'uncu maddesinde payların devir esasları düzenlenmiş olup, borsada işlem görmeyen A Grubu payların devrine kısıt getirilmiş olmakla birlikte, borsada işlem gören B grubu payların serbestçe devrini zorlaştıran uygulamalar veya pay devrini kısıtlayan hükümler mevcut değildir. Mevcut kısıtlamalar halka kapalı imtiyazlı payların devrine yönelik olduğundan, gelecekte bir değişiklik öngörülmemektedir.
- 4.4.7 numaralı ilkeye ilişkin olarak, yönetim kurulu üyelerinin iş deneyimleri ve sektörel tecrübelerinin yönetim kuruluna önemli katkı sağlaması nedeniyle, yönetim kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Faaliyet raporumuzda yönetim kurulu üyelerimizin özgeçmişlerine yer verilmiştir. Yönetim kurulunun etkin çalışmaları dikkate alınarak, kurumsal yönetim açısından herhangi bir olumsuz durum oluşturmadığı değerlendirilen mevcut uygulamada kısa vadede bir değişiklik öngörülmemektedir.

- 4.5.5 numaralı ilkeye ilişkin olarak, komiteler yönetim kurulu üyelerimizin bilgi birikimi ve tecrübeleri dikkate alınarak ilgili düzenlemelere uygun olarak oluşturulmakta; bazı yönetim kurulu üyelerimiz birden çok komitede görevlendirilmektedir. Birden fazla komitede görev alan üyeler, ilişkili konularda görev yapan komiteler arası iletişimi sağlamakta ve iş birliği imkânlarını artırmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bilgi birikimi ve tecrübelerinin katkısıyla verimli çalışmaları dikkate alınarak, mevcut komite yapısının etkin çalışmaya imkân sağladığı görülmekte olup, yakın zamanda bir değişiklik ihtiyacı öngörülmektedir.
- 4.6.5 numaralı ilkeye ilişkin olarak, olağan genel kurulda ve finansal tablo dipnotlarımızda yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere yapılan ödemeler genel uygulamalara paralel şekilde toplu olarak kamuya açıklanmaktadır. Kişisel bilgilerin gizliliği açısından önemli görülen konu hakkında piyasa uygulamaları yakından izlenmekte olup, yaygın uygulamaya paralel hareket edilmesi öngörülmektedir.

Zorunlu olmayan ilkelere tam uyum sağlanamaması nedeniyle Şirketimizin maruz kaldığı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

2025 yılı içinde kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar, SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve bu Kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere uygun olarak yürütülmüştür. 2025 yılında yapılan olağan genel kurulumuzda yönetim kurulumuz ve yönetim kurulu komitelerimiz Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki düzenlemelere uygun olarak oluşturulmuştur. Genel kurul toplantısı öncesinde bağımsız üye adaylarının belirlenmesi ve kamuya duyurulmasına ilişkin süreç düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Yönetim kurulu komiteleri etkin olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Hazırlanan genel kurul bilgilendirme dokümanı ile ilkelere açıklanması zorunlu olan imtiyazlı paylar, oy hakları, organizasyonel değişiklikler gibi bilgiler, yönetim kurulu üye adayları özgeçmişleri, yönetim kurulu ve üst düzey yönetici ücret politikası ve açıklanması gereken diğer bilgiler genel kuruldan 3 hafta önce yatırımcılarımızın bilgisine sunulmuştur. 2025 yılında Risk Yönetimi Komitesi ile Kurumsal Yönetim Komitesi çalışma esasları, sürdürülebilirlik alanındaki iyi uygulamalar ve Şirketimiz uygulamaları dikkate alınarak güncellenmiş, ayrıca daha önce Aday Gösterme ve Ücret Komitesi'nin yerine getirdiği görevlerin tamamının bundan sonra Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmesine karar verilmiştir. 2025 yılında ilk kez T.C. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu düzenlemeleri uyarınca Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (TSRS) uygun olarak hazırlanan ve zorunlu sürdürülebilirlik güvence denetimine tâbi tutulan açıklamalarımızı içeren 2024 TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu kamuya paylaşılmıştır.

Önümüzdeki dönemde de ilkelere uyum için düzenlemelerdeki gelişmeler ve fiili uygulamalar takip edilerek gerekli güncellemeler yapılacaktır.

SPK'nın 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı uyarınca hazırlanan ve Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2025 yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) faaliyet raporunun ekinde (sayfa 332-344) yer almakta olup, ilgili dokümanlara Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki Şirketimiz kurumsal yönetim sayfasından da ulaşılabilir.

<https://www.kap.org.tr/tr/cgjf/4028e4a140f2ed710140f2f4d6c70039>

Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı

Koç Topluluğu, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde belirtilenler dâhil sürdürülebilirlik alanındaki iyi uygulamaları yakından takip etmekte ve çalışmalarını bu alanda genel kabul görmüş en iyi uygulamalara uyum sağlama hedefiyle yürütmektedir. Koç Holding'in sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında "Geleceğe. Birlikte" stratejisi altında yönettiği konuların birçoğu, SPK tarafından 2020 yılında yürürlüğe konulan "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi"nde belirtilen ilkeler ile örtüşmektedir. Bu çerçevede Koç Holding tarafından SPK'nın "uy ya da açıkla" yaklaşımı ile hazırladığı zorunlu olmayan "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi"nde belirtilen ilkelerin birçoğuna uyum sağlanmıştır. Söz konusu ilkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, genel ulusal ve uluslararası arenadaki belirsizlikler, bazı ilkelerin Şirket'in mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi, devam eden çalışmalarda elde edilecek bulgulara göre uyum esaslarının belirlenecek olması gibi nedenlerle tam uyum henüz sağlanamamıştır. Şirketimizin sürdürülebilir değer yaratma hedefine katkı sağlayacak şekilde küresel uygulamaların incelenmesi, Topluluk düzeyinde geliştirilen teknik altyapı ile veri temin çalışmalarının tamamlanması gibi devam etmekte olan çalışmalarımız sonrasında henüz tam uyum sağlanmamış olan ilkelere de uygulamaya geçilmesi hedeflenmektedir.

SPK'nın Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere örtüşen Koç Topluluğu'nun sürdürülebilirlik uygulamaları, faaliyet raporunun başta Sürdürülebilirlik bölümünün yanı sıra İnsan Kaynakları, Uyum Programı ve Kurumsal Yönetim bölümlerinde detaylı olarak açıklanmış olup, henüz tam uyum sağlanamayan başlıca ilkeler hakkında açıklamalarımız ise aşağıda belirtilmektedir. Zorunlu olmayan ilkelere tam uyum sağlanamaması nedeniyle çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkiler Şirketimizce takip edilmekte ve sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir.

- B.24 numaralı ilkeye ilişkin olarak; ülkemizde karbon fiyatlandırma sistemine ilişkin yasal düzenleme süreçleri henüz tamamlanmadığından Şirket'in dâhil olduğu bir karbon fiyatlandırma sistemi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bazı Koç Topluluğu şirketlerinde şirket içi karbon fiyatlandırma çalışmaları yürütülmekte olup, henüz Koç Topluluğu genelinde yaygınlaştırılmamıştır. Düşük karbon ekonomisine geçiş için Koç Topluluğu düzeyinde yaygınlaştırılacak farklı araçlar değerlendirilmekte olup, uygun görülenler geliştirilen strateji kapsamında uygulamaya alınabilecektir.

SPK'nın 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı Kararı ile belirlenen formatlara göre hazırlanan ve Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu faaliyet raporunun ekinde (sayfa 345-352) yer almakta olup, ilgili dokümanlara Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki Şirketimiz sayfasından da ulaşılabilir.

<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/1005-koc-holding-a-s>

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun 29.12.2023 tarihli Kararı uyarınca Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları doğrultusunda 2024 yılı için hazırlanan Koç Holding TSRS Raporu 30.07.2025 tarihinde Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu ile eşanlı olarak kamuya açıklanmış olup, 2025 yılı için hazırlanacak TSRS Raporu ise yasal süresi içinde ayrıca kamuya açıklanacaktır.

Kurumsal Yönetim ile İlgili Açıklamalar

Pay Sahipleri

Koç Holding ile pay sahipleri arasındaki tüm ilişkiler, ilgili birimlerle yürütülen ortak çalışma sonucunda “Yatırımcı İlişkileri Birimi” sorumluluğunda yerine getirilmektedir. Yatırımcı İlişkileri Birimi, gerektiğinde diğer birimlerden görüş alarak ve Koç Topluluğu şirketleriyle koordinasyonu sağlayarak, pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcıların, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere ve bilgi eşitsizliğine yol açmayacak şekilde düzenli olarak Şirket’in faaliyetleri, finansal durumu ve stratejilerine yönelik olarak bilgilendirilmesinden ve pay sahipleri ile Şirket yöneticileri arasındaki çift yönlü iletişimin yönetilmesinden sorumludur. Kurumsal Yönetim Tebliği’nde öngörülen faaliyetlerin bir kısmı ise Hukuk ve Uyum Müşavirliği (Genel Kurul toplantılarının yürürlükteki düzenlemelere, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılması) ve Finans Başkanlığı (Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanların hazırlanması, finansal raporlama ve özel durumların kamuya açıklanması gibi düzenlemelerin gerektirdiği her türlü kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin yerine getirilmesi) tarafından yerine getirilmektedir.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, yürütülen çalışmalar hakkında Yönetim Kurulu’na iletmek üzere Kurumsal Yönetim Komitesi’ne ve CEO’ya yılda en az bir defa rapor sunmaktadır. 2024 yılı faaliyetlerine ilişkin söz konusu rapor Mart 2025 içerisinde Yönetim Kurulu’na sunulmak üzere Kurumsal Yönetim Komitesi’ne iletilmiş olup, 2025 yılı faaliyetlerine ilişkin rapor ise Şubat 2026 içerisinde yapılan Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu toplantılarında değerlendirilmiştir.

Yatırımcı İlişkileri Sorumluları:

CFO: Polat Şen*

Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü: Helin Çelikkbilek

Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasası Düzenlemelerine Uyumdan Sorumlu Finans Koordinatörü: Ayça Sandıkcıoğlu

Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi: İsmail Özer

Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi: Cansev Atak

Sermaye Piyasası Hukuku ve Finans Yöneticisi: Bora Kılıç

(*) 13 Şubat 2026 tarihli özel durum açıklamasında belirtildiği üzere, 18 Mart 2026 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Polat Şen Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı, Doğan Korkmaz ise CFO olarak atanmıştır.

Kurumsal Yönetim ile İlgili Açıklamalar

Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Komiteleri Çalışmaları

Aşağıdaki tabloda, CEO Levent Çakıroğlu dışında tamamı SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yapılan tanımlamaya göre icrada görev almayan mevcut Yönetim Kurulu üyelerimiz hakkındaki bilgiler özetlenmektedir. Görevde olan Yönetim Kurulu üyelerimizin Kudret Önen hariç tamamı 3 Nisan 2025 tarihli Genel Kurul toplantısında, 2025 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere seçilmiştir. 3 Nisan 2025'te seçilen yönetim kurulu üyelerinden Prof. Dr. Ahmet Kırmızı 25 Kasım 2025 tarihinde görevinden kendi isteğiyle ayrılmış, boşalan bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ise 19 Aralık 2025 tarihli Yönetim Kurulu karar uyarınca Kudret Önen atanmıştır.

Adı Soyadı	Görevi	Son Durum İtibarıyla Ortaklık Dışında Aldığı Görevler	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Olup Olmadığı	Yer Aldığı Komiteler ve Görevi
Rahmi M. Koç	Şeref Başkanı	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Yürütme Komitesi Üyesi
M. Ömer Koç	Başkan	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Yürütme Komitesi Başkanı
Ali Y. Koç	Başkan Vekili	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Yürütme Komitesi Üyesi, Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
Semahat S. Arsel	Üye	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Yürütme Komitesi Üyesi
Caroline N. Koç	Üye	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Risk Yönetimi Komitesi Üyesi
İpek Kırar	Üye	Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği	Bağımsız Üye değil	Yürütme Komitesi Üyesi
Levent Çakıroğlu	Üye, CEO	Yönetim Kurulu Başkanlığı, Üyeliği ve Komite Üyeliği	Bağımsız Üye değil	
Jacques A. Nasser	Üye	Topluluk dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği	Bağımsız Üye değil	
Peter Martyr	Üye	Topluluk dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği	Bağımsız Üye	Risk Yönetimi Komitesi Başkanı
Michel Ray de Carvalho	Üye	Topluluk dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği	Bağımsız Üye	
Ömer Önhon	Üye	Topluluk dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği	Bağımsız Üye	Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı, Denetimden Sorumlu Komite Başkanı
Kudret Önen	Üye	Yönetim Kurulu Üyeliği	Bağımsız Üye	Denetimden Sorumlu Komite Üyesi

Yönetim Kurulu Üyelerimizin özgeçmişleri internet sitemizde ve faaliyet raporumuzun 180-183 numaralı sayfalarında yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanlığı ve CEO görevleri ayrı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket işleri için gereken zamanı ayırmalarına özen gösterilmekte olup, Şirket dışında başka görev veya görevler almasına ilişkin bir sınırlandırma bulunmamaktadır. Yönetim Kurulu üyelerinin iş deneyimleri ve sektörel tecrübelerinin Yönetim Kurulu'na önemli katkısı dolayısıyla böyle bir sınırlandırmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Genel Kurul öncesinde üyenin özgeçmişi ile birlikte Şirket dışında yürüttüğü görevler de pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

Yönetim Kurulu 2025 yılında dördü stratejik konuların görüşüldüğü beş fiziki toplantı ve tüm dokümanların makul bir süre öncesinde üyelerle paylaşımı sonrasında elden dolaştırma yoluyla karar alınmak suretiyle gerçekleştirilen görüşmelerle toplam 33 karar almıştır. Yönetim Kurulu toplantılarında her üyenin bir oy hakkı bulunmakta olup, açıklanan farklı görüş ve karşı oy gerekçeleri ile Yönetim Kurulu üyeleri tarafından sorulan özellikli sorular tutanağa geçirilmektedir. Ancak yakın zamanda bu türde bir muhalefet veya farklı görüş beyan edilmemiştir.

Yetkinlikler

%100

Temel Endüstri Deneyimi

%92

Üst Düzey Yöneticilik Deneyimi

%58

Çevre

%92

Finans / Denetim ve Risk

%17

Bilişim Teknolojileri / Siber Güvenlik

%92

Sosyal

%33

Kamu Politikaları ve Hukuk

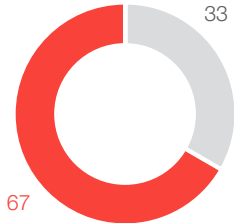
%75Birleşme / Satın Alma /
Sermaye Piyasaları Deneyimi**%100**

Uluslararası Piyasalar / Çoklu Coğrafya

Değerlendirmede Glass Lewis Yönetim Kurulu Yetenek Matrisi dikkate alınmıştır.

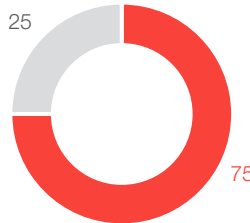
Bağımsızlık Durumu (%)

■ Bağımsız ■ Bağımsız Değil

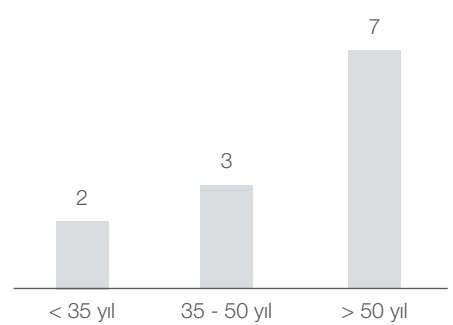


Vatandaşlık / Oturum (%)

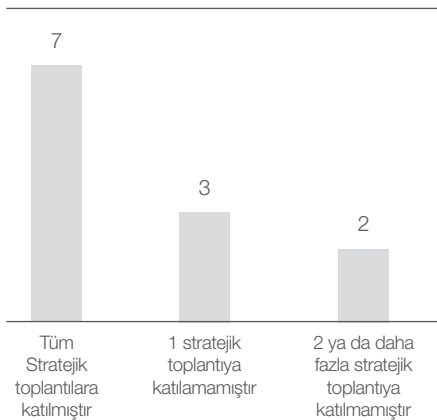
■ Türkiye ■ Diğer



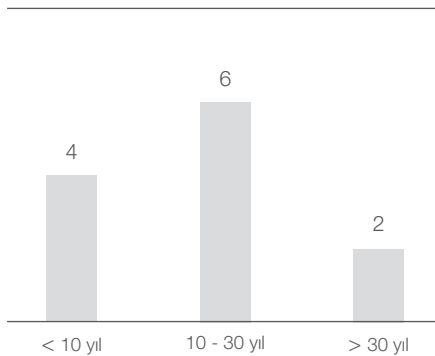
İş Tecrübesi (kişi)



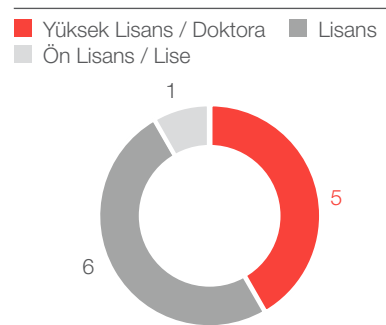
Toplantılara Katılım (kişi)



Şirket Yönetim Kurulu'nda Görev Süresi (kişi)



Eğitim Durumu (kişi)



Kurumsal Yönetim ile İlgili Açıklamalar

Koç Holding Yönetim Kurulu; aldığı stratejik kararlarla, Şirket'in risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Şirket'in öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek Şirket'i idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulumuz; Koç Holding stratejik hedeflerini tanımlamakta, ihtiyaç duyulan insan ve finansal kaynaklarını belirlemekte, Yönetim Kurulu ve yönetimin performansını denetlemektedir. Koç Holding Yönetim Kurulu, yılda ilke olarak dört defa yaptığı stratejik toplantılarla, Koç Topluluğu'nun üçer aylık dönemler itibarı ile finansal performansını bütçeye göre karşılaştırmalı olarak takip ederken; stratejik konulardaki gelişmeleri de takip etmekte, idari yapının önerilerini de dikkate alarak yeni stratejiler geliştirmekte ve yatırım kararları almaktadır. Yıl sonu performans değerlendirme sürecinde finansal ve operasyonel göstergelerin yanı sıra, Şirket stratejilerinin hayata geçirilmesine yönelik hedeflerin gerçekleşme düzeyi de ölçülerek, bunların performans ve ödül sistemine girdi teşkil etmesi sağlanmaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esaslarını içeren Şirketimizin "Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler için Ücret Politikası" faaliyet raporumuzun 29 numaralı sayfasında yer almaktadır. Yönetim Kurulu üyelerimize veya yöneticilerimize Şirket tarafından borç verilmesi, kredi kullanılması, lehlerine teminat verilmesi gibi çıkar çatışmasına yol açacak önemli bir işlem söz konusu değildir.

2025 yılında tüm Yönetim Kurulu komiteleri, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve kendi çalışma esasları kapsamındaki görev ve sorumlulukları yerine getirmiş; çalışma planlarına uygun şekilde toplanmıştır. Komite çalışmalarını esnasında gerektiğinde Şirket yöneticilerinden ve bağımsız denetçiden de görüş alınmıştır. Komitelerin çalışmalarını hakkında bilgiler ile yıl içinde yapılan toplantıların sonuçlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu komitelerinin çalışmalarından beklenen faydanın temin edildiği görüşündedir.

Denetimden Sorumlu Komite Çalışma Esasları ve Faaliyetleri

Denetimden Sorumlu Komite'nin çalışma esasları Şirketimiz internet sitesinde yer almaktadır.

<https://www.koc.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim>

Komite'nin faaliyetleri hakkındaki bilgiler ise aşağıda özetlenmiştir:

Denetimden Sorumlu Komite, Şirketimizde muhasebe ve raporlama sistemlerinin ilgili kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktadır. Komite, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanmakta ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.

Yönetim Kurulu tarafından 21 Nisan 2025 tarihinde, Denetimden Sorumlu Komite'nin 2 bağımsız Yönetim Kurulu üyesinden oluşmasına ve başkanlığına Sayın Ahmet Kırmacı'nın ve üyeliğe Sayın Ömer Önhon'un getirilmesine karar verilmiştir. Sayın Ahmet Kırmacı'nın 25 Kasım 2025 tarihinde görevinden ayrılması üzerine Yönetim Kurulu tarafından 6 Ocak 2026 tarihinde komite başkanlığına Sayın Kudret Önen'in ve üyeliğe Sayın Ömer Önhon'un getirilmesine karar verilmiştir.

Denetimden Sorumlu Komite 2025 yılında, başta vergi düzenlemelerine uyum ile iç denetime ilişkin çalışmalar olmak üzere denetim ile ilgili faaliyetlerin değerlendirildiği dört toplantının yanı sıra; kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal raporların ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ve TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'na ilişkin görüşlerini Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirdiği kararlar da dâhil olmak üzere yedi karar almıştır. 2025 yılı için bağımsız denetçiden alınacak denetim ve denetim dışı hizmetlerin kapsamı ile ücretlendirmesi ve denetçi seçimine ilişkin kararlar tamamlanmıştır.

Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları ve Faaliyetleri

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin çalışma esasları Şirketimiz internet sitesinde yer almaktadır.

<https://www.koc.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim>

Komite'nin faaliyetleri hakkındaki bilgiler ise aşağıda özetlenmiştir:

Yönetim Kurulu tarafından 21 Nisan 2025 tarihinde, daha önce Aday Gösterme ve Ücret Komitesi'nin yerine getirdiği görevlerin bundan sonra Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmesine, bu kapsamda Aday Gösterme ve Ücret Komitesi'nin lağvedilerek fonksiyonlarının Kurumsal Yönetim Komitesi'ne aktarılmasına, Aday Gösterme ve Ücret Komitesi'nin görevlerini de yerine getirmek üzere Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 3 üyeden oluşmasına ve başkanlığına bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Sayın Ömer Önhon'un ve üyeliklere Sayın Yıldırım Ali Koç ve Sayın Polat Şen'in getirilmesine karar verilmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirketimizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit ederek, Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmaktadır. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan hükümler kapsamında, Yönetim Kurulu üyeleri için aday göstermekte, Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin ücretleri ile ilgili kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirerek Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır. Komite kendisine verilen görevin gerektirdiği sıklıkta toplanmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi 2025 yılında, Şirket'in kurumsal yönetim uygulamalarını ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu ile SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu kapsamında hazırlananlar da dâhil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaları ve ilgili raporları değerlendirmiş Yatırımcı İlişkileri Birimi'nin faaliyetleri hakkında Yönetim Kurulu'na bilgi sunmuş, yönetim kurulu çalışmalarının etkinliği ile bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesiyle ve Yönetim Kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatlerle ilgili çalışmalarda bulunmuştur.

Risk Yönetimi Komitesi Çalışma Esasları ve Faaliyetleri

Risk Yönetimi Komitesi'nin çalışma esasları Şirketimiz internet sitesinde yer almaktadır.
<https://www.koc.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim>

Komite'nin faaliyetleri hakkındaki bilgiler ise aşağıda özetlenmiştir:

Risk Yönetimi Komitesi, Şirketimizin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki, sürdürülebilirlik ve sair her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin Şirket'in kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulumuza tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır. Komite yılda en az altı defa toplanmaktadır.

Yönetim Kurulu tarafından 21 Nisan 2025 tarihinde, Komite'nin 2 üyeden oluşmasına ve başkanlığına bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Sayın Peter Martyr'in, üyeliğe Sayın Caroline N. Koç'un getirilmesine karar verilmiştir.

Risk Yönetim Komitesi 2025 yılında, Şirket'in risk durumunun değerlendirilmesi ve riskli görülen konularda alınması gereken önlemlerin belirlenmesi, bilgi güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesi, uyum risklerinin gözetimi ve ilgili çalışmaların takibi ile sürdürülebilirlik risklerinin değerlendirilmesi ile faaliyet raporunda yer alacak risk yönetimine ilişkin kısımların hazırlanması amacıyla çalışmalar yürütmüştür. Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından hazırlanan 11 Şubat 2026 tarihli raporda, Koç Holding'in riskin erken saptanması sistemi ve Risk Yönetimi Komitesi'nin, tüm önemli yönleriyle, TTK'nın 378'inci maddesi çerçevesinde yeterli olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Koç Holding'in risk yönetimi politikaları ile Risk Yönetimi Komitesi'nin faaliyetlerine ilişkin açıklamalar raporun 187-189 numaralı sayfalarında yer almaktadır.

Yürütme Komitesi Çalışma Esasları ve Faaliyetleri

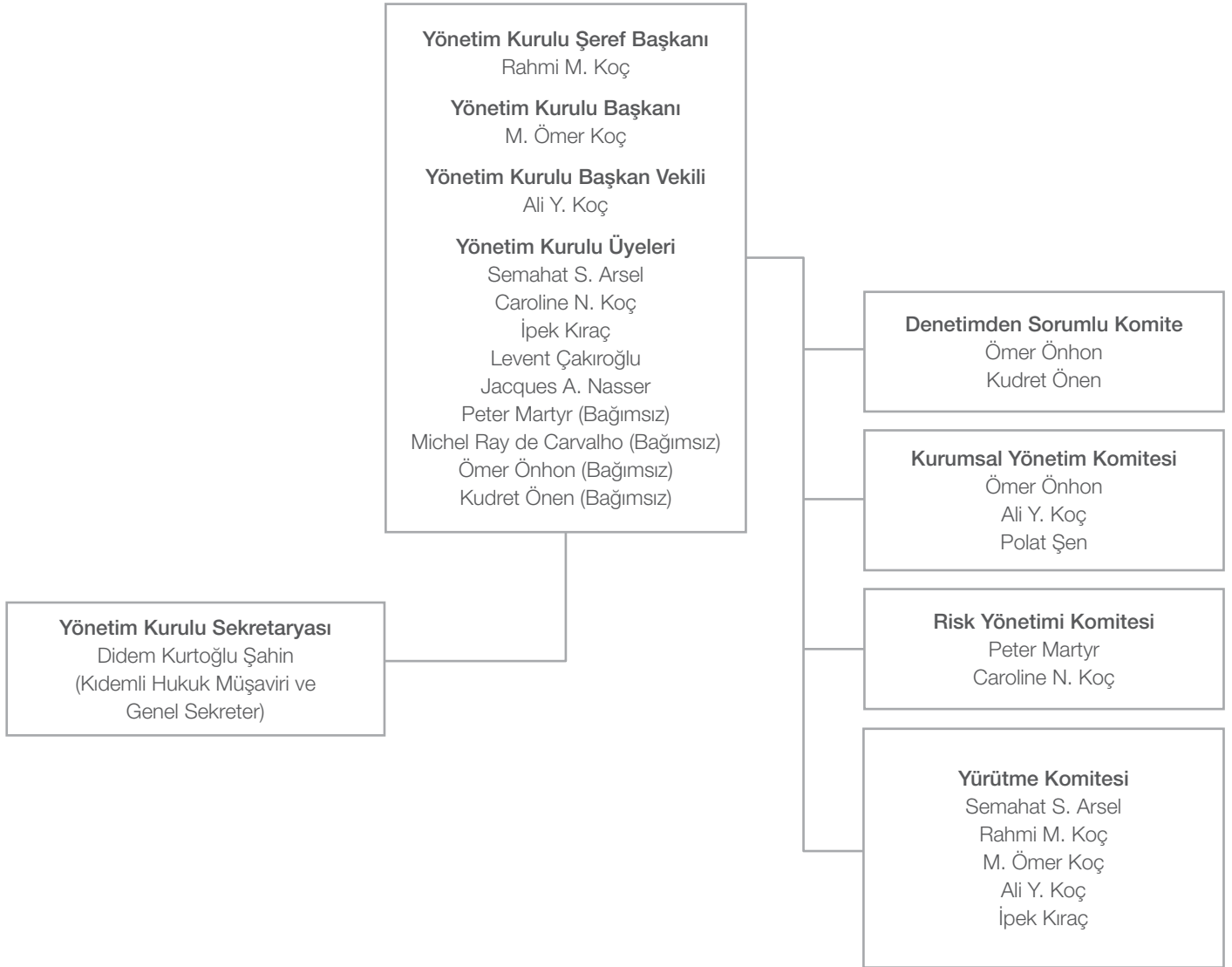
Yürütme Komitesi'nin faaliyetleri hakkındaki bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

Yürütme Komitesi, Şirketimizde Yönetim Kurulu ile idari yapı arasında etkin koordinasyonun sağlanması suretiyle Yönetim Kurulu'nun etkinliğinin artırılması, stratejik hedeflerine uygun alanlarda yatırım ve iş geliştirme konularında etkinliğin sağlanması amacıyla çalışmaktadır. Yürütme Komitesi ayda en az bir defa düzenli olarak toplanmaktadır.

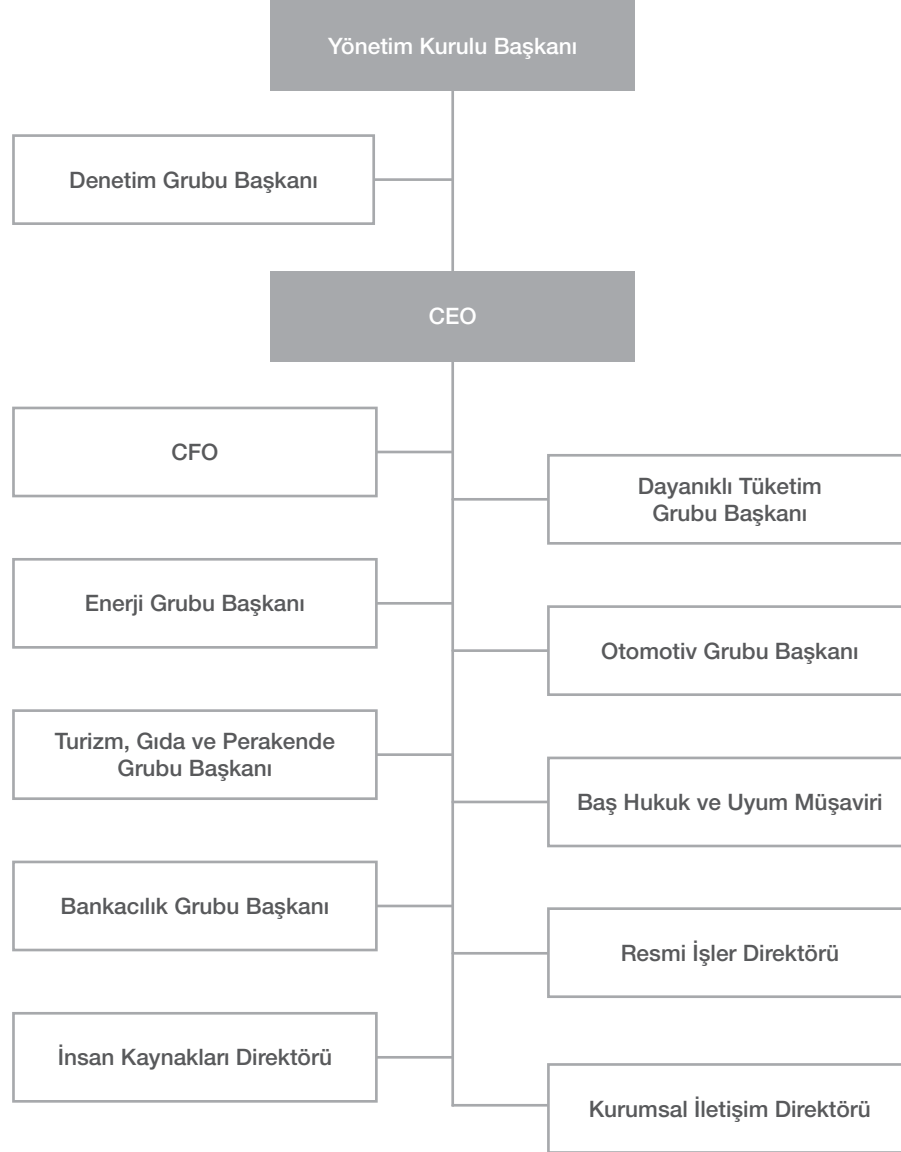
Yönetim Kurulu tarafından 21 Nisan 2025 tarihinde, Komite üyeliklerine Yönetim Kurulu üyeleri Sayın Semahat S. Arsel, Sayın Rahmi M. Koç, Sayın M. Ömer Koç, Sayın Ali Y. Koç ile Sayın İpek Kıracı seçilmişlerdir.

Yürütme Komitesi esas olarak Yönetim Kurulu'nun istenen sıklıkta ve zamanda toplanamaması nedeniyle, Şirket ve faaliyet gösterdiği sektörlerdeki gelişmeleri daha yakından takip ederek, gerektiğinde Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmekte; Şirket idari yapısı ile Yönetim Kurulu arasında koordinasyonu sağlamakta; Şirket için uygun stratejilerin geliştirilmesi ve faaliyetlerin etkinliği için öneriler sunmaktadır.

2025 Yönetim Kurulu Yapısı



Organizasyon Şeması



Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

Rahmi M. Koç, Şeref Başkanı

Yükseköğrenimini Johns Hopkins Üniversitesi (ABD) İşletme Bölümü'nde yapmıştır. Çalışma hayatına Koç Topluluğu'nda 1958 yılında Ankara Otokoç şirketinde başlamıştır. 1980 yılında İcra Komitesi Başkanı olduktan sonra, 1984 yılında Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur. 2003 yılından itibaren de Koç Holding Şeref Başkanı ünvanıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

Koç Holding'in yanı sıra diğer Koç Topluluğu şirketlerinde de Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Üyeliği görevlerini sürdüren Rahmi M. Koç'un, birçok sosyal ve mesleki kuruluşlarda üstlendiği görevler de bulunmaktadır:

- Metropolitan Sanat Müzesi, New York, Onursal Mütevelli Heyeti Eski Üyesi
- Güneydoğu Avrupa İş Birliği Girişimi, İş Danışma Kurulu Eski Eş Başkanı
- Vehbi Koç Vakfı Mütevelli Heyeti Başkan Vekili
- Koç Üniversitesi Mütevelli Heyeti Onursal Başkanı
- Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı
- Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanı
- TURMEPA/Deniz Temiz Derneği Kurucu Üyesi ve Onursal Başkanı
- TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Onursal Başkanı
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Danışma Kurulu Üyesi
- Global İlişkiler Forumu Kurucu Başkanı
- Uluslararası Ticaret Odası Eski Başkanı (1.1.1995-31.12.1996 arası)
- Türk Yunan İş Konseyi Eski Başkanı (1992-1999 arası)
- Allianz AG Uluslararası Danışma Kurulu Eski Üyesi
- J.P. Morgan Uluslararası Konseyi Eski Üyesi
- ABD Dış İlişkiler Konseyi Uluslararası Danışma Kurulu Eski Üyesi

Sayın Rahmi M. Koç'un layık görüldüğü ünvanlar ve ödüller ise şunlardır:

- Johns Hopkins Üniversitesi (Baltimore-Maryland), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İzmir Ege Üniversitesi, Ankara Bilkent Üniversitesi, Köstence Ovidius Üniversitesi ve Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nden "Fahri Doktora" ünvanları
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'ndan "Devlet Üstün Hizmet Madalyası"
- Alman Hükümeti'nden "Grosses Verdienst Kreuz" (Almanya Büyük Hizmet Nişanı)
- İtalya Cumhuriyeti'nden "Yüksek Liyakat Nişanı"
- Avusturya Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'ndan "Büyük Hizmet Nişanı"
- CBE-Britanya İmparatorluğu'ndan "Mükemmel Önderlik (Onursal) Nişanı"
- Fransız devletinin en prestijli devlet nişanı olan "Officier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur"
- Dünyaca ünlü uluslararası ilişkiler organizasyonu FIRST'ün "Yaşam Boyu Sorumlu İş İnsanı Ödülü"
- 100 yıllık tarihiyle dünyanın saygın düşünce kuruluşları arasında yer alan ABD merkezli Dış Politika Derneği'nin (FPA) madalyası
- Koç Ailesi'ne Dünya Anıtlar Vakfı (World Monuments Fund) tarafından "Hadrian Ödülü"
- Koç Ailesi'ne "Carnegie Hayırseverlik Madalyası" (New York)
- Koç Ailesi'ne "BNP Paribas Hayırseverlik Ödülü" (Paris)
- Koç Ailesi'ne 16'ncı "Iris Foundation Ödülleri"nde "Dekoratif Sanatlarda Üstün Hizmet Ödülü"
- İtalya'nın Ankara Büyükelçisi Sn. Giorgio Marrapodi tarafından "Cavaliere di Gran Croce dell'Ordine della Stella d'Italia-İtalya Yıldızı Nişanı Büyük Haç Şövalyesi" nişanı

M. Ömer Koç, Başkan

Columbia Üniversitesi'ne bağlı Columbia College'da (ABD) Eski Yunan Dili ve Kültürü alanında gördüğü lisans eğitimini 1985 yılında tamamlamıştır. Bir sene İsviçre'de Kofisa Trading Company'de çalışmıştır. 1989 yılında Columbia Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden MBA derecesi almıştır. 1989-1990 yılları arasında New York merkezli Ramerica International Inc.'te görev aldıktan sonra, 1990 yılında Koç Topluluğu'na katılmıştır. Koç Holding'de Finansman Koordinatörlüğü, Enerji Grubu Başkan Yardımcılığı ve Başkanlığı gibi üst düzey görevlerde bulunmuştur. 2004 yılında Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmuş, Mayıs 2008'de Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini üstlenmiştir. Şubat 2016'dan bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. M. Ömer Koç; TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkan Yardımcısı, Türk Eğitim Vakfı Mütevelliiler Heyeti Başkanlığı, Geyre Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Yönetim Kurulu Başkanlığı, İstanbul Kültür Sanat Vakfı Mütevelliiler Kurulu Başkanlığı, Tüpraş Yönetim Kurulu Başkanlığı ve diğer bazı Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini de yürütmektedir.

Ali Y. Koç, Başkan Vekili

Yükseköğrenimini Rice Üniversitesi (ABD) İşletme Fakültesi'nde tamamlamış, ardından Harvard Üniversitesi (ABD) İşletme Yüksek Lisans (MBA) programını bitirmiştir. İş hayatına 1990 yılında American Express Bank'ta Yönetici Yetiştirme Programı ile başlamış; 1992-1994 yılları arasında Morgan Stanley Yatırım Bankası'nda Analist olarak görev yapmıştır. 1997 yılında Koç Holding Stratejik Planlama Grubu bünyesinde Yeni İş Geliştirme Koordinatörü olarak göreve başlamış; 2010 yılına kadar Koç Holding Bilgi Grubu Başkanı ve Kurumsal İletişim ve Bilgi Grubu Başkanı gibi üst düzey görevlerde bulunmuştur. Ocak 2008'den bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Sayın Ali Y. Koç, Şubat 2016 itibarıyla Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili olmuştur. Ayrıca, 1 Nisan 2016'dan bu yana Koç Finansal Hizmetler ve Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini sürdürmektedir. Sayın Ali Y. Koç'un aynı zamanda Ford Otosan ve Otokar dâhil olmak üzere diğer Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi bulunmaktadır. Bu görevlerine ek olarak, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla; URAK-Ulusal Rekabet Araştırmaları Derneği'nde Yönetim Kurulu Üyesi, Endeavor Derneği'nde Yönetim Kurulu Üyesi ve TEMA Vakfı'nda Mütevelli Heyeti Üyesidir. Ayrıca Harvard Üniversitesi, Bank of America ve Council on Foreign Relations'da Global Danışma Kurulu Üyesi olan Ali Y. Koç, Chatham House'un Kıdemli Danışmanlar Paneli Üyesi olarak görev almakta olup, CBI - İngiliz Sanayi Konfederasyonu'nda ise Türkiye'yi temsil etmektedir.

Semahat S. Arsel, Üye

1964 yılında Koç Holding Yönetim Kurulu Üyeliği ile iş hayatına başlayan Semahat Arsel, hâlen bu görevini yürütmektedir. Bu görevine ek olarak Vehbi Koç Vakfı ve Divan Grubu Yönetim Kurulu Başkanı, Semahat Arsel Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Merkezi Kurucusu ve Koç Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu'nun Kurucusu'dur. Diğer Koç Topluluğu şirketlerinde de Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır. Öte yandan, Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nda (TEGV) Mütevelli Heyeti Üyesidir. Semahat Arsel, İstanbul Üniversitesi'nden "Fahri Doktora" ünvanına layık görülmüştür.

Caroline N. Koç, Üye

İsviçre St. George's School'dan lise mezuniyetini aldıktan sonra yükseköğrenimini Babson College (ABD) İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. İngilizce, Türkçe, Fransızca, İtalyanca ve İsveççe bilmektedir. 1992-1998 yılları arasında Edwards of Hisar'ın yöneticiliğini yapmıştır. 1998 yılında kurduğu İlkadım Çocuk Eğitim ve Oyun Merkezi'nin 2003 yılına kadar yöneticiliğini yapmıştır. 2008 yılında Haremliques İstanbul ve 2009 yılında Selamlıques Türk Kahvesi'nin kurucusudur ve hâlen iki şirketin Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Bunun yanı sıra Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Ayrıca, Tohum Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi, Tina Vakfı Kurucu Üyesi, Çağdaş Eğitim Vakfı ve Akdeniz Koruma Derneği Kurucu Üyesidir. Mustafa V. Koç Spor Ödülü Jüri Başkanı ve 2016 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesidir.

İpek Kırac, Üye

2002 yılında Koç Özel Lisesi'nden, 2007 yılında Brown Üniversitesi Biyoloji Bölümü'nden mezun olmuştur. 2012-2018 yılları arasında Sirena Marine Denizcilik San. Ticaret A.Ş.'nin CEO'luğunu üstlenen İpek Kırac, Kasım 2018'den bu yana Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir. İpek Kırac, aynı zamanda Vehbi Koç Vakfı, Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş., Zer Merkezi Hizmetler A.Ş., Amerikan Hastanesi (Moment Eğitim Araştırma Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.), Arçelik Pazarlama A.Ş., Setur Servis Turistik A.Ş., Vetamerikan Veteriner Hizmetleri Ticaret A.Ş. ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. Ayrıca, Koç Okulu Yönetim Kurulu Başkanı olan Kırac, Galatasaray Eğitim Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ve Koç Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyeliği görevlerini de sürdürmektedir. Suna ve İnan Kırac Vakfı'nın Kurucu Yönetim Kurulu Üyeliği'ni yürütmekte olan İpek Kırac, 2021 yılında annesi Suna Kırac'ın ismini taşıyan "Suna'nın Kızları" adında, disiplinler arası ve bütüncül bir yaklaşımla kız çocuklarını destekleyici bir ekosistem oluşturmayı amaçlayan eğitim inisiyatifi başlatmıştır. Ayrıca, dijital teknolojileri kullanarak ve gönüllü katılımı seferber ederek sokak hayvanlarının refahı üzerine çalışan SemtPati Vakfı'nı kurmuştur. 2016 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesidir.

Yönetim Kurulu Özgeçmişleri

Levent Çakıroğlu, Üye ve CEO

Levent Çakıroğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış, University of Illinois'den yüksek lisans derecesini almıştır. İş yaşamına 1988'de Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı Yardımcısı olarak başlamış ve 1991-1997 yılları arasında aynı Bakanlık'ta Hesap Uzmanı olarak görev yapmıştır. 1997-1998 yılları arasında Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkan Yardımcılığına atanmış ve aynı dönemde Bilkent Üniversitesi'nde yarı zamanlı Öğretim Görevlisi olarak görev almıştır. Çakıroğlu Koç Topluluğu'na 1998 yılında Mali Grup Koordinatörü olarak katılmıştır. 2002-2007 yılları arasında Koçtaş CEO'luğu, 2007-2008 yıllarında Migros CEO'luğu görevlerini üstlenmiştir. 2008 yılında Arçelik CEO'su olarak atanmış ve aynı zamanda 2010 yılından itibaren Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak görev yapmıştır. Çakıroğlu Nisan 2015'te Koç Holding CEO'su olarak atanmış ve hâlen Koç Holding CEO'su olarak görev yapmaktadır. Nisan 2016'dan bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Levent Çakıroğlu, Arçelik-LG, Tofaş ve TürkTraktör'de Yönetim Kurulu Başkanı, Yapı ve Kredi Bankası'nda Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve muhtelif Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir.

Jacques A. Nasser, Üye

Ford Grubu'ndaki 33 yıllık kariyerinin ardından, Ford'un Yönetim Kurulu Üyesi, Başkanı ve Genel Müdürü olarak hizmet etmiştir. Yakın geçmişte BHP Billiton'un Yönetim Kurulu Başkanlığını yapmış, Brambles, Sky ve Fox şirketlerinin yönetim kurullarında görev almıştır. 2002-2010 yılları arasında, J.P. Morgan'ın özel sermaye şirketi olan One Equity Partners'da Partner olarak görev yapmıştır. Yükseköğrenimini Avustralya Melbourne RMIT Üniversitesi'nde İşletme alanında tamamlayan Nasser, Teknoloji Fahri Doktoru ünvanına sahiptir. Sanayi ve toplum alanındaki çalışmaları ve danışman olarak devlete yaptığı katkılar ile Avustralya, Lübnan ve ABD'de çeşitli ödüller almıştır. 2015 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesidir.

Peter Martyr, Bağımsız Üye

Peter Martyr, Norton Rose Fulbright'in eski Küresel İcra Kurulu Başkanı (CEO)'dur; bu firma dünyanın önde gelen hukuk şirketlerinden biridir. Hukuk Topluluğu 2'nci Bölüm Mesleki Yeterlilik belgesini College of Law'dan almış ve LLB (Hons) derecesini University College Cardiff, University of Wales'ten elde etmiştir. Kariyerine 1979 yılında Norton Rose'da avukat olarak başlamış; burada ortak, yönetici ortak, CEO ve son olarak 2010-2020 yılları arasında Küresel CEO olmuştur. Küresel CEO olarak, firmanın küresel stratejik yönünü belirlemek ve yürütmekten sorumlu olmuş; 2010-2014 yılları arasında birçok büyük hukuk firması birleşmesini tamamlayarak Norton Rose Fulbright'i oluşturmuştur. Peter Martyr, yönetim kurullarına ve yönetim komitelerine küresel strateji, yönetişim ve kurumsal risk yönetimi konularında deneyimli bir danışmandır. Küresel stratejik geliştirme ve uygulama, yenilikçi kültür oluşturma ve değişim yönetimi programları konusunda önemli tecrübeye sahiptir. Norton Rose Fulbright'ta birçok entegrasyon programı yürütmüş; İcra Komitesi, Yönetim Kurulu yönetişimi ve risk yönetimi fonksiyonlarının geliştirilmesinden sorumlu olmuştur. 2013 yılında American Lawyer tarafından "Son 50 Yılın En İyi 50 Yenilikçisinden Biri" olarak, 2012'de The Times tarafından "En İyi 10 İş İnsanı" arasında gösterilmiş ve 2020'de "Honorary Catalyst CEO Champion for Change" ünvanını almıştır. 2021 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Peter Martyr hâlen Risk Komitesi Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Michel Ray de Carvalho, Bağımsız Üye

Michel Ray de Carvalho, 1 Nisan 2018'den bu yana Capital Generation Partners LLP, CapGen'in Yönetim Kurulu Başkanı'dır. 2018 yılında CapGen'e geçmeden önce 20 yıl Citigroup'da görev almış, Citi Investment Banking, EMEA'nın Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığını yapmıştır. 2009 yılında Citi Private Bank - EMEA Yönetim Kurulu Başkanı seçilmiş; Şubat 2016'dan itibaren de Citi Private Bank'ın Global Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir. Carvalho'nun bankacılık sektöründe 40 yılı aşkın deneyimi bulunmaktadır. Kariyerine 1970 yılında Londra'da daha sonra Credit Suisse First Boston (CSFB) olan White Weld and Co. Ltd'de yatırım bankacılığı bölümünde başlamıştır. Michel de Carvalho aynı zamanda 1996'dan bu yana Heineken NV'nin Danışma Kurulu üyesi ve ayrıca Heineken Holding NV'nin İcra Kurulu Üyesidir. Michel Ray de Carvalho 1970 yılında Harvard Business School MBA diplomasını almıştır. Ayrıca, Harvard College BA derecesine sahiptir. Michel Ray de Carvalho, 2022 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesidir.

Ömer Önhon, Bağımsız Üye

Ömer Önhon, Kingston Üniversitesi Siyaset ve Ekonomi bölümünden mezun olduktan sonra 1985-2021 yılları arasında Dışişleri Bakanlığı'nda çalışmıştır. Riyad Büyükelçiliği, Avrupa Güvenlik ve İş Birliği Teşkilatı Daimî Temsilciliği, NATO Daimî Temsilciliği ve Şam Büyükelçiliği'ndeki görevlerinden sonra; New York'ta Başkonsolos, Şam ve Madrid'de Büyükelçi olarak görev yapan Önhon, merkez görevlerinde de Orta Doğu ve Asya konularından sorumlu Müsteşar Yardımcılığı ve Uluslararası Güvenlik İşleri Genel Müdürlüğü yapmıştır. Dışişleri Bakanlığı'ndan ayrıldıktan sonra Mart 2021'de kendi adını taşıyan, stratejik danışmanlık ve organizasyon konularında serbest meslek faaliyeti icra eden bir şahıs şirketi kurmuştur. Önhon hâlen, Ankara Politikalar Merkezi Yönetim Kurulu üyesidir. "Büyükelçinin Gözünden Suriye" isimli bir kitabı yayınlanan Önhon Türkiye'de muhtelif yayın organlarında ve Londra merkezli "Sharq al Awsat" yayın grubuna bağlı "Al Majalla" isimli yayın organında yazı yazmayı sürdürmektedir. Ömer Önhon, 2024 yılından bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesidir.

Kudret Önen, Bağımsız Üye

Kudret Önen Yüksek öğrenimini Ankara Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Koç Topluluğu'na 1975 yılında Ford Otosan İstanbul Fabrikası'nda katılmıştır. Üretim Planlama ve Mamul Geliştirme Şubesinde Makina Mühendisi olarak çalıştıktan sonra 1979-1984 yıllarında Koç Holding Ar-Ge'de Otomotiv Bölüm Müdürlüğü yapmıştır. 1984 yılında Koç Topluluğu şirketi Otokar'a Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. 1994-2006 yılları arasında da Otokar'da Genel Müdürlük görevini sürdürmüştür. 2006 yılında Koç Holding Savunma Sanayi, Diğer Otomotiv ve Bilgi Grubu Başkanı olarak atanan Kudret Önen, 2016 yılına kadar bu görevi sürdürmüştür. Çalışma hayatı boyunca Koç Topluluğu otomotiv şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği yapan Kudret Önen birçok sivil toplum kuruluşunda da görev almıştır. 2010-2016 yıllarında Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 2016-2019 yılları arasında da Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Başkanlıkları görevinde bulunmuştur. 2016 yılında Koç Holding'den emekli olan Kudret Önen, Aralık 2025'te Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur.

Üst Yönetim Özgeçmişleri

Levent Çakıroğlu, CEO

Levent Çakıroğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış, University of Illinois'den yüksek lisans derecesini almıştır. İş yaşamına 1988'de Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı Yardımcısı olarak başlamış ve 1991-1997 yılları arasında aynı Bakanlık'ta Hesap Uzmanı olarak görev yapmıştır. 1997-1998 yılları arasında Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkan Yardımcılığına atanmış ve aynı dönemde Bilkent Üniversitesi'nde yarı zamanlı Öğretim Görevlisi olarak görev almıştır. Çakıroğlu Koç Topluluğu'na 1998 yılında Mali Grup Koordinatörü olarak katılmıştır. 2002-2007 yılları arasında Koçtaş CEO'luğu, 2007-2008 yıllarında Migros CEO'luğu görevlerini üstlenmiştir. 2008 yılında Arçelik CEO'su olarak atanmış ve aynı zamanda 2010 yılından itibaren Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak görev yapmıştır. Çakıroğlu Nisan 2015'te Koç Holding CEO'su olarak atanmış ve hâlen Koç Holding CEO'su olarak görev yapmaktadır. Nisan 2016'dan bu yana Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi olan Levent Çakıroğlu, Arçelik-LG, Tofaş ve TürkTraktör'de Yönetim Kurulu Başkanı, Yapı ve Kredi Bankası'nda Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve muhtelif Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir.

Polat Şen, CFO

Polat Şen, lisans eğitimini 1998 yılında Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini 1999 yılında İngiltere'de Bradford Üniversitesi Uluslararası Finans Bölümü'nde gerçekleştirmiştir. Şen, 2016 yılında Harvard Business School Advanced Management Programı'nı tamamlamıştır. 2000 yılında Koç Holding İç Denetim departmanında iş hayatına başlayan Polat Şen, 2005 yılında Arçelik A.Ş. İç Denetim Yöneticisi, 2008 yılında Grundig Elektronik / Grundig Multimedia B.V. Finans ve Mali İşler Grup Direktörü olarak atanmıştır. 2009-2010 yılları arasında Arçelik A.Ş. / Grundig Multimedia B.V. Finans ve Mali İşler Direktörü, 2010-2015 yılları arasında Satın Alma Direktörü görevlerini sürdüren Polat Şen, 2015-2022 yılları arasında Arçelik A.Ş.'de Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptığı dönemde aynı zamanda Arçelik'in Sahraaltı Afrika operasyonlarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. 2022 yılında Koç Holding CFO'luğuna atanmıştır.

Yağız Eyüboğlu, Enerji Grubu Başkanı

Yağız Eyüboğlu, 1991 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olmuş, 1996 yılında Koç Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Eyüboğlu profesyonel iş hayatına 1991 yılında Arçelik A.Ş.'de Yetiştirme Elemanı olarak başlamış; 1993 yılından itibaren Koç Holding'de yaklaşık 10 yıl boyunca sırasıyla, Denetim Uzmanlığı, Koordinatör Yardımcılığı ve Mali Koordinatörlük görevlerinde bulunmuştur. 2004-2009 yılları arasında Arçelik A.Ş.'de Finansman ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Beko Elektronik A.Ş. Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi, Koç Holding A.Ş. Dış Ticaret ve Turizm Grubu Başkanı'na Yardımcı ve Koç Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapmıştır. 2009-Ekim 2015 döneminde Aygaz Genel Müdürü olarak görev yapan Yağız Eyüboğlu, Ekim 2015 itibarıyla Koç Holding Enerji Grubu Başkan Vekili, ardından Nisan 2016 tarihi itibarıyla Koç Holding Enerji Grubu Başkanı olarak atanmıştır. Koç Topluluğu'nun çeşitli şirketlerinde hâlihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevleri bulunan Eyüboğlu, geçmişte World LPG Dünya LPG Birliği Başkanlığı, TİSK Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Türkiye Aile Planlaması Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanlığı görevlerini de yürütmüştür.

Dr. Fatih Kemal Ebiçlioğlu, Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

Çalışma hayatına 1989 yılında Maliye Bakanlığı'nda başlayan Fatih Kemal Ebiçlioğlu, 2002 yılına kadar Hesap Uzman Yardımcısı, Hesap Uzmanı ve Baş Hesap Uzmanı olarak görev yapmıştır. Koç Holding'e 2002 yılında Mali Grup Koordinatörü olarak katılmış; 2004-2005 yıllarında Koç Holding Denetim Grubu Koordinatörü ve 2005-2015 yıllarında Arçelik Genel Müdür Yardımcısı (CFO) görevlerini üstlenmiştir. Şubat 2015'ten bu yana Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Fatih Ebiçlioğlu, aynı zamanda Arçelik'te Yönetim Kurulu Üyesidir. Ayrıca, diğer bazı Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. Fatih Kemal Ebiçlioğlu Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde lisans ve Virginia Commonwealth Üniversitesi'nde Finans alanında yüksek lisans eğitimlerinin ardından Ankara Üniversitesi SBF'nde Finans-Muhasebe alanında doktora derecesini elde etmiştir. Fatih Ebiçlioğlu TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesidir.

Haydar Yenigün, Otomotiv Grubu Başkanı

Lisans eğitimi Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayarak 1987 yılında mezun olmuştur. Aynı sene Ford Otosan'a katılmış ve 1990 yılına kadar üretim departmanlarında farklı görevler almış; askerlik sonrası 1992-1996 yılları arasında Proje Mühendisi olarak çalışmalarını sürdürmüştür. 1997 yılında Ford Motor Company ve Otosan A.Ş. arasında hisselerin eşitlenmesi ve ilgili anlaşmanın imzalanmasının ardından Kocaeli Fabrikası'nın kurulması aşamasında çeşitli görevler almıştır. 1998 yılında Proje Liderliği görevini üstlenmiştir. 2007-2012 döneminde Ford Otosan Kocaeli Fabrika Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 15 Şubat 2012'de Ford Otosan Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. 1 Nisan 2022 itibarıyla Koç Holding Otomotiv Grup Başkanı olarak görev yapmaya başlamıştır. Hâlen Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) üyesi, Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) Meclis Üyesidir. Ayrıca, Mart 2018 ve Mart 2022 arasında Otomotiv Sanayicileri Derneği'nde (OSD) Yönetim Kurulu Başkanlığı ve 2020-2022 yılları arasında Avrupa Otomobil Üreticileri Derneği'nde (ACEA) Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır.

Gökhan Erün, Bankacılık Grubu Başkanı

Gökhan Erün, İstanbul Erkek Lisesi'ni bitirdikten sonra lisansını İstanbul Teknik Üniversitesi - Elektronik ve Haberleşme Bölümü, yüksek lisansını da Yeditepe Üniversitesi - İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Erün, 1994 yılında Garanti Bankası Hazine Müdürlüğü'nde kariyerine başlamıştır. 1999-2004 yılları arasında Ticari Pazarlama Birim Müdürlüğü görevini yürütmüştür. 2004'te atandığı Garanti Emeklilik ve Hayat Genel Müdürlüğü görevinden sonra Eylül 2005'te Garanti Bankası'nda Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmıştır. Eylül 2015'ten itibaren Garanti Bankası Genel Müdür Vekili olarak kariyerine devam eden Erün, bu dönemde Kurumsal Bankacılık, Hazine, Hazine Pazarlama ve Finansal Çözümler, Türev Ürünler, Nakit Yönetimi ve İşlem Bankacılığı ve Finansal Kurumlar alanlarından sorumlu olarak görev yapmıştır. Aynı zamanda Garanti Bankası'nın yurt içi ve yurt dışı iştiraklerinin Yönetim Kurullarında Başkanlık ve Yönetim Kurulu Üyelikleri yapmıştır. Gökhan Erün, Ocak 2018'de Yapı Kredi'ye Murahhas Üye ve Genel Müdür (CEO), Nisan 2021'de ise Koç Holding'e Bankacılık Grubu Başkanı olarak atanmıştır. Aynı zamanda, Koç Finansal Hizmetler'de Murahhas Üye ve İcra Başkanı olarak görev yapmaktadır. Erün, bazı Yapı Kredi Grubu iştiraklerinin, Koç Finansman A.Ş.'nin, Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin, Allianz Yaşam ve Emeklilik A.Ş.'nin ve Banque de Commerce et de Placements (BCP)'nin Yönetim Kurullarında yer almaktadır.

Özgür Burak Akkol, Turizm, Gıda ve Perakende Grubu Başkanı

Yükseköğrenimini İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamladıktan sonra 2011 yılında Koç Üniversitesi Executive MBA programından yüksek lisans derecesini almıştır. Profesyonel iş hayatını sürdürürken Harvard Business School ile Columbia Üniversitesi'ndeki Yönetici ve Lider Geliştirme programlarından, Columbia Business School ve London Business School'da Global Executive MBA'den mezun olmuştur. İş yaşamına 2001 yılında ABD'de Nautilus Foods bünyesinde Üretim ve Verimlilik Uzmanı olarak başlamıştır. Akkol, Koç Holding'e 2003 yılında İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak katılmış, 2004-2005 yılları arasında İnsan Kaynakları Uzmanı, 2005-2009 yılları arasında Denetim Uzmanı ve Kıdemli Denetim Uzmanı olarak çalışmıştır. 2009-2010 yılları arasında Sistem Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yöneticisi, 2010-2014 yılları arasında Sistem Geliştirme ve İnsan Kaynakları Koordinatörü, 2014-2021 yılları arasında İnsan Kaynakları Direktörü görevlerinde bulunmuştur. 2021-2022 yılları arasında İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanı olarak görev yapan Akkol, 2022 Nisan ayından itibaren görevine Turizm, Gıda ve Perakende Grubu Başkanı olarak devam etmektedir. Aynı zamanda, Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Bununla birlikte, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) ve MESS Eğitim Vakfı'nda Yönetim Kurulu Başkanlığı, Türkiye İş Kurumu'nda (İŞKUR) ise Yönetim Kurulu Üyeliği ve TİSK Mikrocerrahi ve Rekonstrüksiyon Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

Kemal Uzun, Denetim Grubu Başkanı

Yükseköğrenimine Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü'nün ardından University of Illinois College of Business'ta Finans alanında yüksek lisans programı ile devam etmiştir. İş hayatına 1990-1991 yıllarında Muhasebat Kontrolörü Stajyerliği ile başlamasının ardından, 1991-1994 yıllarında Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanı Yardımcısı, 1994-2002 yıllarında Hesap Uzmanı, 2002-2003 yıllarında Baş Hesap Uzmanı, 2003-2005 yıllarında Daire Başkanı, 2005-2006 Gelir İdaresi Grup Başkanı, 2006 yılında Gelir İdaresi Daire Başkanı olarak görev yapmıştır. 2006-2011 yıllarında Koç Holding Denetim Grubu Koordinatörü olarak görev alan Uzun, 2011-2021 yılları arasında Vergi Yönetimi Direktörü görevini üstlenmiştir. Nisan 2021'den bu yana Koç Holding Denetim Grubu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Kemal Uzun, aynı zamanda diğer bazı Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Bu görevlerine ek olarak, TÜSİAD, Vergi Konseyi ve TURMEPA üyelikleri bulunmaktadır.

Üst Yönetim Özgeçmişleri

Kenan Yılmaz, Baş Hukuk ve Uyum Müşaviri

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1983 yılında mezun olmuştur. 1984'te İstanbul Barosu'na girmiştir. New Orleans Tulane Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Uluslararası Ticaret alanında yüksek lisans ve Koç Üniversitesi'nde Executive MBA derecelerini almıştır. İş yaşamına 1989 yılında Koç Holding'de Hukuk Müşaviri olarak başlamış; 2000-2006 yılları arasında Baş Hukuk Müşaviri Yardımcısı olarak görevini sürdürmüştür. 2006-2021 yılları arasında Koç Holding Baş Hukuk Müşaviri olarak görev yapmış; 2021 yılı başından itibaren Uyum Programı'ndan da sorumlu olarak Baş Hukuk ve Uyum Müşaviri ünvanını almıştır. Kenan Yılmaz, aynı zamanda Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve Marmaris Altinyunus Turistik Tesisler A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesidir. Ayrıca, diğer bazı Koç Topluluğu şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir. Bu görevlerine ek olarak, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Kurucu Üyesi, Türkiye Sualtı Arkeoloji Vakfı (TINA) Kurucu Üyesi ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı ve TUSİAD Üyesidir.

Burçun İmir, Kurumsal İletişim Direktörü

1976 Ankara doğumlu Burçun İmir, 1998'de Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olmuştur. Kariyerine 1995 yılında Turkish Daily News'te muhabir olarak başlayan İmir; 2008 yılına kadar Alman Haber Ajansı (DPA), CNN International, CNN TÜRK, Doğan Haber Ajansı (DHA), BBC Türkçe Servisi, Voice of America, Deutsche Welle, TV24 ve Habertürk TV'de muhabirlik, Orta Doğu Temsilciliği, Genel Müdür Yardımcılığı ve Genel Yayın Yönetmeni Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. 2008-2019 yılları arasında Turkcell'de Kurumsal İletişim Müdürü, Aras Kargo'da İletişim ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Allianz Türkiye'de Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Ofisi Direktörü olarak görev yapan İmir, 2019-2021 yıllarında kendi kurduğu danışmanlık şirketiyle sürdürülebilirlik, iletişim, marka, itibar ve yönetim danışmanlığı hizmetleri vermiştir. Aynı dönemde DasDas'ın Genel Koordinatörlüğü görevini de yürütmüştür. 2021 yılında Coca-Cola İçecek'te (CCI) çalışmaya başlayan Burçun İmir, son olarak Kurumsal İlişkiler ve Sürdürülebilirlik İcra Kurulu Üyesi görevini üstlenmiştir. Burçun İmir, 2025 yılında Koç Holding Kurumsal İletişim Direktörü olarak atanmıştır.

Ali Utku Atalay, Resmi İşler Direktörü

Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nden 1998 yılında mezun olmuştur. 2008 yılında Londra Üniversitesi'nden (SOAS) Finans ve Finansal Hukuk, 2013 yılında Harvard Üniversitesi'nden (Kennedy School of Government) Kamu Yönetimi yüksek lisans derecelerini almıştır. 2000 yılında tamamladığı Ziraat Bankası Bankacılık Okulu eğitimini müteakip bir yıl bankacılık uzmanı olarak görev yapmıştır. Ali Utku Atalay, 2001 yılında katıldığı AB Genel Sekreterliği'nde (sonraki adıyla Avrupa Birliği Bakanlığı) 2015 yılına kadar mali yardım projeleri, ekonomik ve finansal politikalar, müktesebat çeviri konularında çeşitli kademelerde ve son olarak Başkan sıfatıyla hizmet sunmuştur. 2015 yılında Ford Otosan'ın ilk Resmi İşler Koordinatörü olarak özel sektöre geçen Atalay, 2019 yılında Kurumsal İlişkiler Koordinatörü ünvanıyla Koç Holding'deki görevine başlamıştır. 2024 yılında Koç Holding'in Resmi İşler Direktörü olarak atanmıştır. Kamu İletişimi ve Kurumsal İlişkiler Yönetimi Derneği (KİYED) ve Global İlişkiler Forumu Derneği (GİFGRF) üyesidir.

Umut Günel, İnsan Kaynakları Direktörü

Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2007 yılında mezun olmuştur. İş yaşamına 2007 yılında Profil International'da Danışman olarak başlamıştır. 2007-2010 yılları arasında Hay Group Danışmanlık'ta Danışman olarak çalışmış, 2010-2011 yıllarında Ericsson Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde Ücret ve Yan Haklar Analisti olarak görev yapmıştır. Yüksek lisans eğitimini, 2013 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi alanında tamamlamıştır. 2011-2014 yılları arasında Hay Group Danışmanlık'ta sırasıyla Kıdemli Danışman ve Bilgi Hizmetleri Ülke Müdürü olarak görev yapan Günel, 2014-2017 yılları arasında TalentSys Danışmanlık'ta Genel Müdür olarak görev yapmıştır. 2017-2021 yılları arasında Koç Holding A.Ş. Performans ve Ücret Yöneticisi ve 2021-2022 yıllarında Koç Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Koordinatörü olarak görev yapan Günel, 2022 yılından bu yana Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörü görevini sürdürmektedir.

Mehmet Apak, Muhasebe Direktörü

Mehmet Apak lisans eğitimini (B.S.) Rowan University USA- İşletme Mühendisliği Bölümü'nde tamamlamıştır. 1995-1999 yılları arasında Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.'de yetiştirme elemanı olarak görev yaptıktan sonra 1999 yılında Koç Holding Denetim Grubu Başkanlığı bünyesinde denetim uzmanı olarak çalışmaya başlamıştır. 2001 yılında Statoil ile kurulan Koç Statoil'de, mevcut denetim görevlerinin yanı sıra Finans ve Mali İşler Müdürü görevini de yerine getirmiştir. 2004 yılında, Koç Holding'de Denetim Grubu Koordinatör Yardımcısı görevini üstlenmiştir. Yine Koç Holding'de 2009-2018 arasında ise Denetim Grubu Koordinatörü olarak görev almıştır. 2019-2023 yılları arasında Koç Topluluğu Şirketleri'nden Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü ve Ingage Dijital Pazarlama'nın İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Apak, Mart 2023 itibarıyla Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş. Genel Müdürü ve Koç Holding Muhasebe Direktörü olarak görevini sürdürmektedir. Aynı zamanda, Cantieri Capelli Yönetim Kurulu Başkanı ve Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı, Ford Otosan ve Ark İnşaat Yönetim Kurulu Üyesi ve Türk Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği (TUSİAD) Üyesidir.

Risk Yönetimi

Koç Topluluğu kuruluşundan bu yana ihtiyatlı ve güçlü risk yönetimi anlayışı ile uzun vadeli başarıyı yakalamıştır. Bu kapsamda Koç Holding; en ileri risk ölçümü, modellemesi, raporlaması ve sermaye tahsis tekniklerini kullanmaktadır. Bu süreçler hem şeffaflığı artırmakta hem de her düzeyde alınan yatırım ve işletme kararlarında risklerin daha sistematik bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Koç Topluluğu riskleri, Yönetim Kurulu gözetimi altında ve tüm Grup Başkanları ile koordinasyon içinde Finans Başkanlığı'nın liderliğinde yönetilmektedir. Koç Holding Risk Yönetimi fonksiyonu ile Topluluğun risk politikaları, limitleri ve kontrol mekanizmaları daha da etkin hâle getirilmektedir. Bu risk yönetimi fonksiyonu, şirketlerde mevcut olan ve Topluluk risk politika ve limitleri ile uyumlu çalışmakta olan risk altyapılarından faydalanmaktadır.

Risk yönetimi süreçleri ile belirlenen riskler, olasılık ve büyüklüklerine göre önceliklendirilmektedir. En önemli riskler için, şirket ve/veya Topluluk düzeyinde sorumlu yöneticilerin görevlendirilmesi sağlanmaktadır. Belirlenen riskler, risk yönetimi stratejilerine göre "kaçınılacak, transfer edilecek, azaltılacak ve kabul edilecek" olarak kategorilere ayrılmaktadır. Bu stratejiler, risklerin belirlenen tolerans seviyelerinin altında kalmasını sağlayacak şekilde geliştirilmektedir.

Koç Holding'in maruz kaldığı başlıca riskler 4 ana başlıkta takip edilmektedir:

1. Finansal Riskler

Finansal riskler, mali yükümlülükleri yerine getirebilmek ve piyasaların değişkenliğine bağlı muhtemel olumsuz gelişmelerin etkilerini kontrol altına almak ile ilgilidir. Finansal risklerin kontrol altında tutulması için Net Finansal Borç/FAVÖK, Net Döviz Pozisyonu/Özkaynak, cari oran ve finansal borçların vade dağılımı başta olmak üzere çeşitli finansal göstergeler hem şirket bazında hem de konsolide ve kombine bazda takip edilmekte ve belirlenen limitler dâhilinde kalmaları sağlanmaktadır. Finansal riskler 5 ana başlıkta incelenmektedir:

i) **Kur Riski:** Koç Topluluğu şirketleri, kur riskine maruz tutan limitler içinde tutmak suretiyle kontrol etmektedir. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak gerek duyulduğunda türev işlem sözleşmeleri kullanılmaktadır. Nakit akış ve yurt dışındaki net yatırım riskinden korunma muhasebesine konu edilen krediler, kur riskine maruz tutan hesaplamasına dâhil edilmemektedir. Ayrıca, bilançoda TL olarak takip edilmesine rağmen satış fiyatlarına döviz kuru değişimlerinin yansıtılabildiği varlıklar "doğal hedge" olarak tanımlanmakta ve "döviz cinsinden varlık" olarak kur riski değerlendirmesinde dikkate alınmaktadır.

ii) **Likidite Riski:** Likidite riski yönetimi çerçevesinde fonlama kaynakları çeşitlendirilmekte, vadeleri varlıklar ile uyumlu olacak şekilde artırılmakta, yeterli düzeyde nakit ve nakde dönüştürülebilir enstrüman bulundurulmakta, ani bir nakit ihtiyacını karşılayabilmek için dönen varlıkların toplamının kısa vadeli yükümlülükler oranının belirlenen limitlerin altına düşmemesi temin edilmektedir.

iii) **Kredi Riski:** Koç Topluluğu kredi riskini; kredi değerlendirmeleri, kredi limitleri, ticari alacak sigortaları ve mümkün olan en yüksek oranda teminat alınması yöntemleriyle kontrol etmektedir. Ayrıca, "E-Risk Ticari Risk Uygulaması" ile Topluluk faaliyetlerinden dolayı oluşan ticari alacak riskinin merkezi olarak takibi sağlanmaktadır.

iv) **Faiz Riski:** Koç Topluluğu faiz riski yönetimi için, faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlandırmaya kalan sürelerinin dengelenmesi suretiyle oluşan doğal tedbirlerden ve gerek duyulduğunda türev finansal araçlardan faydalanmaktadır.

v) **Emtia Fiyat Riski:** Bu risk, Topluluk şirketlerinin temel işleri gerektirdiğinde kabul edilmekte olup mümkün olduğu oranda kaçınılmakta veya çeşitli finansal türev enstrümanlarla azaltılmaktadır.

Risk Yönetimi

2. Stratejik Riskler

i) Sürdürülebilirlik Riskleri: Sürdürülebilirlik riskleri şirketin ürün, hizmet ve faaliyetleriyle ilgili çevresel ve sosyal etkilerine bağlı riskleri kapsamaktadır. Koç Topluluğu'nun sürdürülebilirlik öncelikleri ve stratejisi faaliyet gösterdiği sektörlerin dinamikleri ve paydaş beklentileri göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. 2 ila 3 yılda bir düzenli yenilenen önceliklendirme analizi sonuçları risk yönetimi sürecine entegre edilmektedir. 2023 yılı önceliklendirme analizinin sonuçlarına göre; düşük karbon ekonomisine geçiş, su yönetimi ve veri analitiği ve yapay zekâ en öncelikli üç konu olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Koç Holding Yapay Zekâ Dönüşüm Programı kapsamında veri analitiği ve yapay zekâyı iş süreçlerine entegre etmekte ve Karbon Dönüşüm Programı kapsamında şirket iklim değişikliğine bağlı risk ve fırsatları etkin bir şekilde yönetmektedir. (Sürdürülebilirlik bölümü için bkz. sayfa 45-59, Yapay Zekâ Dönüşüm Programı için bkz. sayfa 62-65).

Koç Topluluğu faaliyetleri çevre, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) perspektifinin sunduğu çerçeve kapsamında düzenli bir şekilde her yıl gözden geçirilmektedir. İklimle bağlantılı risk ve fırsatlar, Karbon Dönüşüm Programı altında takip edilmekte ve yönetilmekte; Yönetim Kurulu bünyesinde bulunan Risk Komitesi'ne iklimle bağlantılı risk ve fırsatlar kapsamında düzenli olarak bilgilendirme yapılmaktadır. Karbon Dönüşüm Programı yönetim yapısının detaylarına Sürdürülebilirlik Yönetimi bölümünden ulaşılabilir.

ii) Diğer Stratejik Riskler: Diğer stratejik riskler; ürün ve hizmetlere olan talep seviyeleri, piyasa düzenlemeleri ve pazar payını etkileyen rekabet, teknolojik değişiklikler, tüketici eğilimleri ve ürün geliştirme gibi tüm faktörler ile ilgilidir.

Satışlarla ilgili riskleri azaltmanın en etkin yöntemi, satışların yapılmakta olduğu pazarların hem sektörel hem de coğrafi olarak çeşitlendirilmesidir. Uzun vadeli bir risk yönetimi stratejisi olarak Koç Topluluğu hem sektörel hem de coğrafi pazar çeşitlendirmesini artırmaktadır. Kısa dönemde ise makro gelişmeler ve sektöre özgü riskler, merkezi olarak sektörlerden sorumlu Başkanlar tarafından izlenmekte; Koç Topluluğu'nun ülke ekonomisindeki güçlü varlığı sayesinde piyasa dinamiklerindeki değişiklikler erken fark edilerek hızlı, koordineli önlemler alınmaktadır.

3. Operasyonel Riskler

i) Siber Riskler: Operasyonel risklerin yönetiminde büyük önem taşıyan siber riskler; bilginin tutulduğu, aktarıldığı veya işlendiği teknoloji ve altyapılardaki veri bütünlüğünün bozulması, iş sürekliliğinin sağlanamaması ve veri sızıntılarını kapsamaktadır. Bu konudaki düzenlemelere uyumun sağlanmasının yanı sıra uluslararası siber güvenlik standartları takip edilerek riskler analiz edilmekte ve gerekli kontroller uygulanmaktadır. Bilgi Teknolojileri Güvenlik Komitesi, siber güvenlik konularında Koç Topluluğu için ortak standartların belirlenmesi, risk düzeltici kontrollerin oluşturulması ve siber vakalarda olay müdahale sürecinin işletilmesi faaliyetleri vasıtasıyla siber risklerin azaltılması için çalışmaktadır. İhtiyaç duyulan destek ve yönlendirmeyi sağlayabilmeleri adına, siber riskler üst yönetim ajandasına dâhil edilmekte; düzenli raporlama ve denetim fonksiyonları ile süreç takip edilmektedir. Koç Topluluğu şirketlerine ait internete açık uygulama ve sistemler, siber tehdit istihbaratı da kullanılarak düzenli ve sürekli bir şekilde izlenmekte; bu sayede önceden tespit edilen potansiyel riskler raporlanmakta ve Koç Topluluğu şirketlerini kapsayan siber risk sigortası ile risk transferi sağlanmaktadır.

ii) Diğer Operasyonel Riskler: Diğer operasyonel riskler; deprem, yangın ve çevre kazası gibi, faaliyetleri etkileyen olaylarla ve iç sistem ve süreçlerin sorunsuz çalışması ile ilgilidir. Sigortalananabilir riskler sıklıkla gözden geçirilmekte ve fayda-maliyet analizine dayalı olarak sigortalamak suretiyle Topluluk dışına transfer edilmektedir. Topluluk şirketleri nezdinde periyodik olarak finansal ve operasyonel süreçlerin denetimleri yapılmaktadır.

4. Uyum Riskleri ve Hukuki Riskler

Koç Holding, olası hukuki risklere ve uyum risklerine karşı çeşitli sistemler geliştirmiştir. Ortak veri tabanı oluşturma ve erken uyarı amacı ile geliştirilen bu sistemlerin örnekleri fikrî mülkiyet hakları yönetim programı, hukuki uygunluk (HUY) testi ve uyum programı kapsamındaki uygulamalardır.

Koç Topluluğu Uyum Programı kapsamında 6 ana risk başlığı; rekabet hukuku, veri gizliliğinin korunması, insan hakları ihlalleri, suç gelirlerinin aklanması, uluslararası yaptırım ve ihracat kontrolleri ve rüşvet ve yolsuzlukla mücadeledir. Bu risklerin önlenmesi, erken tespiti ve gerçekleşen risklere doğru tepkinin verilmesine yönelik politikalar mevcuttur.

Topluluk şirketlerinde uyum risklerinin sistematik bir yaklaşımla analizlerini gerçekleştirmek üzere uyum ekipleri tayin edilmiş; üçüncü taraf kontrolleri ve yaptırım listesi taramaları gibi süreçler uygulamaya geçmiştir. Ayrıca, sistematik uyum risk analizi çalışmalarının başlamasıyla muhtemel uyum risklerinin tespit ve önleme mekanizmaları güçlendirilmiştir. Yürürlükteki mevzuat, Etik İlkeler ve diğer Uyum politikalarına aykırı durumların tespitine yönelik oluşturulan Koç Topluluğu Etik Hattı, tüm Koç Topluluğu çalışanları başta olmak üzere, Koç Topluluğu iş ortaklarının ve dünyanın her köşesindeki tüm Koç Topluluğu paydaşlarının kullanımına açıktır. Etik Hat 50'den fazla ülkede online olarak 34 dilde ve telefon aracılığıyla 19 dilde hizmet vermektedir. Bildirimlerin anonim olarak raporlanmasına imkân sağlayan Etik Hat hizmeti için bağımsız hizmet sağlayıcılardan destek alınmakta olup Topluluk çalışanları, yapacakları bildirimlerden dolayı karşılaşabilecekleri misillemelere karşı korunmaktadır.

Uyum Programı hakkında daha detaylı bilgi için bkz. sayfa 60-61.

Risk Yönetimi Komitesi Çalışmaları

Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla gerekli sistemlerin oluşturulması için çalışmalar yapmak üzere 2012 yılında Risk Yönetimi Komitesi kurulmuştur. Komitenin Başkanlığı'nı, 12 Nisan 2021'den bu yana, bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Peter Martyr yürütmektedir. Komitenin diğer üyesi ise Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Caroline N. Koç'tur.

Komite, Koç Topluluğu Risk Yönetim Sistemi ve risk raporlaması esaslarını değerlendirmekte, bu kapsamda periyodik olarak hazırlanan Risk Raporları'nı incelemekte, Risk Yönetim Sistemi'nde belirlenen limitlere uymayan hususlar için alınması gereken önlemler hakkında görüşlerini sunmakta, Risk Yönetim Sistemi'ni gözden geçirmekte ve risklerin yönetim sorumluluğunu üstlenen ilgili bölümlerdeki uygulamaların, komite kararlarına uygun gerçekleştirilmesinin gözetimini yürütmektedir. Komite ayrıca bilgi güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesinin yanı sıra, uyum risklerinin gözetimi ve ilgili çalışmaların takibi ile sürdürülebilirlik risklerinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar da yapmaktadır. Raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır.

Komite, 2025 yılı içerisinde 6 toplantı gerçekleştirmiştir.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından hazırlanan 11 Şubat 2026 tarihli raporda, Koç Holding'in riskin erken saptanması sistemi ve Risk Yönetimi Komitesi'nin, tüm önemli yönleriyle, TTK'nın 378'inci maddesi çerçevesinde yeterli olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim

İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri

Şirket bünyesinde oluşturulan İç Kontrol Sistemi ile faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği ve yasal düzenlemelere uygunluğu konusunda güvence sağlanması hedeflenmektedir.

Denetim Grubu Başkanlığı, icradan bağımsız olarak doğrudan Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlamaktadır. Başkanlık, bünyesinde çalışan 30 kişi ile iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinden ve iç kontrol sisteminin düzenli olarak değerlendirilmeye tabi tutulmasından sorumludur. Denetim Grubu Başkanlığı ekibinde; 2 YMM, 10 SMMM, 3 SPL, 1 CFE, 1 CAMS sertifikaları bulunmaktadır.

Denetim yaklaşımı; finansal denetim, süreç denetimi, tematik denetim, inceleme ve soruşturmayı kapsamaktadır. Denetim çalışmalarında, Uluslararası Denetim Standartları ve genel kabul görmüş denetleme ilke, esas ve standartları dikkate alınmaktadır. Denetim Planı kapsamında yapılan çalışmalarda, belirlenen süreçlerin veya faaliyetlerin önemli bir hatayı içerip içermediği, kontrol noktalarının etkinliği, riskli görülen hesapların önemli derecede bir hatayı içerip içermediği hususlarında makul bir güvence verilmesi hedeflenmektedir. Denetim Grubu Başkanlığı, gerçekleştirdiği denetimlerde finansal riskler, süreç riskleri ve fırsatlarının yanı sıra etik kurallara uyum, iş sağlığı ve güvenliği, enerji verimliliği gibi sosyal ve çevresel konuları da değerlendirmektedir.

Diğer taraftan, Denetim Grubu Başkanlığı, Topluluk Şirketlerinin iç denetim ekiplerinin nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesini, denetim planlarının koordinasyonunu, denetim faaliyetlerinin ve sonuçlarının izlenmesini ve yeknesak metodolojiler kullanılmasını sağlamaktadır.

Denetim Grubu Başkanlığı vergi yönetimi alanında, Topluluk şirketlerinin vergi kanunlarına uyumu konusunda destek vermekte, vergi mevzuatındaki değişiklikler hakkında bilgilendirme yapmakta, yeni gelen düzenlemelerin Topluluk şirketlerindeki uygulamaları hakkında rehberlik etmekte, vergi denetim ve ihtilaflarının yönetimi hususlarında destek sağlamaktadır.

Denetimler sonucunda tespit edilen riskleri içeren denetim raporları Üst Yönetim'e ve Yönetim Kurulu Başkanı'na sunulmaktadır. Raporlanan tespit ve tavsiyeler üzerine yönetimin aldığı tedbirlerin yeterliliği ve etkinliği düzenli bulgu takibi ile değerlendirilmektedir. Tüm bu denetim faaliyetleri 2 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinden oluşan Denetim Komitesi'ne sunulmaktadır.

Konsolide Finansal Tabloların Hazırlanması Sürecine İlişkin Açıklamalar

Konsolide finansal tabloların hazırlanması sürecinde öncelikle Koç Holding tarafından Topluluk şirketlerine "Finansal Raporlama Direktifleri" gönderilmektedir. İlgili Finansal Raporlama Direktifleri'ne göre "Hyperion KOCFR Uygulaması" üzerinden raporlanan finansal veriler Finansal Raporlama Birimi tarafından incelenmekte ve kontroller yapıldıktan sonra konsolide finansal tablolara yansıtılmaktadır. Hazırlanan konsolide finansal tablolar Denetimden Sorumlu Komite ve İç Denetim Birimi tarafından incelenmekte ve aynı zamanda bağımsız denetim firması Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi tarafından denetime tabi tutulmaktadır.

2024 Yılı Sürdürülebilirlik Verilerine İlişkin Bağımsız Güvence Görüş Beyanları



Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad.
Orjin Maslak İş Merkezi No: 27
Daire: 57 34485 Sarıyer
İstanbul - Türkiye

Tel: +90 212 315 3000
Fax: +90 212 230 8291
ey.com
Ticaret Sicil No: 479920
Mersis No: 0-4350-3032-6000017

Bağımsız Güvence Raporu

Koç Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na,
İstanbul, Türkiye

Bu bağımsız güvence raporu (Rapor) Koç Holding Anonim Şirketi yönetiminin 1 Ocak 2024 tarihinde başlayan ve 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren döneme ait Koç Holding 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda ("Sürdürülebilirlik Raporu") yer alan ve aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgilerinin ("Seçilmiş Bilgilerin") raporlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Konuya İlişkin Bilgiler ve Geçerli Kriterler

Koç Holding Anonim Şirketi'nin talebi doğrultusunda sorumluluğumuz, Küresel Raporlama Girişimi Standartları'na (GRI Standartları) uygun olarak hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer alan Raporlama Kılavuzu, Anahtar Tanımlar ve Emisyon Faktörleri'ne uygun olarak hazırlanan Çevresel Performans Göstergeleri ve Sosyal Performans Göstergeleri kapsamında aşağıda listelenmiş Seçilmiş Bilgiler için sınırlı güvence sunmaktır.

Sınırlı Güvence Hizmetimizin Kapsamı

Güvence hizmetimizin kapsamı, aşağıdaki listede yer alan; 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda göstergelere ait Seçilmiş Bilgileri incelemekle sınırlıdır.

Çevresel Performans Göstergeleri

- Doğrudan Emisyonlar (Kapsam 1-2)
 - Toplam Kapsam 1 emisyonları (tonCO₂e)
 - Toplam Kapsam 2 emisyonları - piyasa temelli (tonCO₂e)
 - Toplam Kapsam 2 emisyonları - lokasyon temelli (tonCO₂e)
 - Kapsam 1&2 emisyonları - piyasa temelli
 - Emisyon Yoğunluğu (CO₂e/konsolide. milyon TL)
- Enerji Tüketimi (GJ)
 - Net Yenilenebilir Enerji Tüketimi
 - Net Yenilenebilir Olmayan Enerji Tüketimi
 - Toplam Enerji Tüketimi
- Su Tüketimi Deşarjı ve Tüketimi (m³)
 - Toplam Su Çekimi
 - Toplam Su Deşarjı
 - Su Tüketimi
- Atık Yönetimi (Ton)
 - Toplam Atık Miktarı
- Çevre Eğitim Verileri
 - Kaliteli sayıları (çalışanlar)
 - Kaliteli sayıları (yükleniciler)
- ISO 14001 sertifikalı tesis sayısı
- ISO 50001 sertifikalı tesis sayısı
- Toplam tesis sayısı

Sosyal Performans Göstergeleri

- Çalışan Sayısı
 - Toplam Çalışan Sayısı
 - Cinsiyete Göre Toplam Çalışan Sayısı
 - Ücret Kategorisine Göre Çalışan Sayısı
 - İstihdam Türüne Göre Çalışan Sayısı
 - Yaşa Göre Çalışan Sayısı
 - Kacırlı Yönetici Oranı (%)
- Toplam Terfi Sayısı
 - Toplam Terfi Sayısı
 - Cinsiyete Göre Toplam Terfi Sayısı
 - Terfi Yüzdesi
- Yeni İşe Alınlar (#)
 - Cinsiyete Göre Yeni İşe Alınlar

12. Engelli Çalışan Sayısı (#)

13. STEM Pozisyonlarında Kadın Çalışan Sayısı

14. Gözetilen Pozisyonlarda Yönetici Pozisyonundaki Kadınlar

15. İş Sağlığı ve Güvenliği

- Meslek Hastalığı Frekansı (OIFR) - (Çalışanlar)
- Meslek Hastalığı Frekansı (OIFR) - (Yükleniciler)
- Yaralanma Oranı (IR) - (Çalışanlar)
- Yaralanma Oranı (IR) - (Yükleniciler)
- Kayıp Zamanlı Yaralanma Oranı - (Çalışanlar)
- Kayıp Zamanlı Yaralanma Oranı - (Yükleniciler)
- İşle Bağlantılı Ölümler (Çalışanlar)
- İşle Bağlantılı Ölümler (Yükleniciler)

16. Tedarikçi Tarama KPI'ları

- S2: Tier 1'deki kilit tedarikçilerin toplam sayısı
- S3: Tier 1'deki kilit tedarikçiye yapılan toplam harcama yüzdesi (%)
- S4: Tier 1 dışındaki kilit tedarikçilerin toplam sayısı
- A1: Masa başı değerlendirmeler/saha değerlendirmeleri aracılığıyla değerlendirilen tedarikçilerin toplam sayısı
- A2: Değerlendirilen kilit tedarikçilerin yüzdesi (%)
- A3: Gerçekleşmiş/potansiyel olumsuz etkiye sahip değerlendirmelerin tedarikçi sayısı
- A4: Düzeltici eylem/iyileştirme planı üzerinde mutabık kalınan tedarikçilerin yüzdesi (%)
- A5: Gerçekleşmiş/potansiyel olumsuz etkiye sahip tedarikçilerden iş ortaklığı sorulandırılan sayısı
- CAP1: Düzeltici Eylem Planı uygulanmasıyla desteklenen tedarikçilerin toplam sayısı
- CAP2: Gerçekleşmiş/potansiyel olumsuz etkiye sahip tedarikçilerin düzeltici eylem planı uygulanmasıyla desteklenen yüzdesi (%)
- D1: Kapasite geliştirme programlarına dahil olan tedarikçilerin toplam sayısı
- D2: Kapasite geliştirme programlarına dahil olan tedarikçilerden kilit tedarikçilerin yüzdesi (%)

17. AR GE Yatırım Arı (Milyar TL)

Koç Holding'in Sorumlulukları

Koç Holding Anonim Şirketi yönetimi Seçilen Bilgilerin GRI Standartları'na uygun hazırlanmasından, toplammasından ve sunulmasından sorumludur. Ek olarak, Koç Holding Anonim Şirketi yönetimi deretçiye sunulan dokümantasyonun tamlığı ve doğruluğundan sorumludur. Koç Holding Anonim Şirketi yönetimi ayrıca ilgili belgelerin hata veya yanlış kaynaklı önemli yanlış içermediğini makul ölçüde garanti eden iç kontrol sisteminin sürdürülmesinden de sorumludur.

Sorumluluğumuz

Güvence çalışmamız Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KMG) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Güvence Denetimi Standartları (GDS) 3000 tarihli Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri'ne ve GDS 3410 Sera Gazı Beyanlarına ilişkin Güvence Denetimleri'ne uygun olarak yürütülmüştür. Bu düzenlemeler etik standartlara uygunluk sağlamamızı ve güvence çalışmalarımız Seçilmiş Bilgiler üzerinde sınırlı güvence elde edebilmek amacıyla planlayarak yürütmemizi gerektirmektedir.

2024 Yılı Sürdürülebilirlik Verilerine İlişkin Bağımsız Güvence Görüş Beyanları

Dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yetkinlik ve gerekli özen gösterilmesi, gizlilik ve profesyonel davranış temel ilkelerini belirleyen Muhasebeciler İçin Uluslararası Etik Standartları Kurulu (IESBA) tarafından yayımlanan Profesyonel Muhasebeciler İçin Uluslararası Etik Kurallarının (Uluslararası Bağımsızlık Standartları dahil) bağımsızlık ve diğer etik gerekliliklerine uyum göstermekteyiz.

Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu'nun Uluslararası Kalite Kontrol Standartları'nı (ISQC 1) hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler de dahil olmak üzere kapsamlı bir kalite kontrol sistemi sürdürmekteyiz.

Gerçekleştirilen güvence çalışması sınırlı güvence denetimini temsil etmektedir. Uygulanan prosedürlerin niteliği, zamanlaması ve kapsamı, makul güvence denetimlerinde gereken seviye ile karşılaştırıldığında daha sınırlıdır. Bu sebeple, sınırlı güvence denetimlerinde elde edilen güvence daha düşüktür. Prosedürlerimiz vardığımız sonuca dayandıracağımız sınırlı bir güvence düzeyi elde etmek için tasarlanmıştır ve makul bir güvence düzeyi sağlamak için gerekli olan tüm kanıtları sağlamamaktadır.

Seçilmiş olan prosedürler denetçinin muhakemesine tabidir. Prosedürler, özellikle Seçilmiş Bilgiler'in toplanması ve raporlanmasından sorumlu kişilerin sorgulanması, analitik prosedürler ve Seçilmiş Bilgiler'e dair kanıt elde etmeyi amaçlayan ek prosedürlerdir.

Uygulanan Prosedürler

Yukarıda bahsi geçen Seçilmiş Bilgiler'e dair uyguladığımız prosedürler şunları içermektedir:

1. Koç Holding Anonim Şirketi'nin anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Seçilmiş Bilgiler'in elde edilmesi için hâlihazırda uygulamada olan süreçleri anlamak için yüz yüze ve çevrimiçi görüşülmesi;
2. Seçilmiş Bilgiler'i Koç Holding Anonim Şirketi'nin Türkiye lokasyonlarındaki personeller ile çevrim içi görüşmeler ve diğer lokasyonlar için örneklem bazında kanıtlara karşı gözden geçirilmesi;
3. Seçilmiş Bilgiler üzerinde örneklem bazında doğruluk testlerinin uygulanması;
4. Seçilmiş Bilgiler'i değerlendirmek ve incelemek için Koç Holding Anonim Şirketi'nin iç dokümantasyonunun kullanılması;
5. Temel süreçlerin ve Seçilmiş Bilgiler üzerindeki kontrollerin tasarımını ve uygulanmasının değerlendirilmesi;
6. Örneklem bazında raporlama dönemi için Seçilmiş Bilgiler'i hazırlamak için kullanılan hesaplamaları yeniden gerçekleştirilmesi;
7. Seçilmiş Bilgiler'in 2024 Sürdürülebilirlik Raporundaki açıklamasını ve sunumunun değerlendirilmesi.

Sonucumuz

Gerçekleştirdiğimiz prosedürlerimizin ve elde ettiğimiz kanıtların sonucunda Koç Holding Anonim Şirketi'nin 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl için gözden geçirilen Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli hususlar açısından GRI Standartları'nın ilgili gerekliliklerine göre hazırlanmadığı konusunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Kullanım Kısıtlamaları

Bu raporun Koç Holding Anonim Şirketi yönetiminin Seçilmiş Bilgiler ile bağlantılı olarak bağımsız güvence raporu olarak yönetim sorumluluklarını yerine getirdiklerini göstermesini sağlamak için bu raporun Koç Holding Anonim Şirketi'nin 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan 2024 Sürdürülebilirlik Raporu içinde yer almasına müsaade ediyoruz. Çalışmamız veya bu beyan için Koç Holding Anonim Şirketi dışında herhangi bir tarafa karşı sorumluluk kabul etmiyoruz ve şartların aramızda yazılı olarak açıkça belirlendiği durumlar dışındaki yükümlülüğü reddediyoruz.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited



Didem Tuşel Özdoğan, SMMM
Sorumlu Ortak

30 Temmuz 2025
İstanbul, Türkiye



KOÇ HOLDİNG YÖNETİMİ'ne

Giriş ve Çalışmanın Amacı:

Bureau Veritas Türkiye; KOÇ HOLDİNG tarafından, aşağıda tanımlanan raporlama dönemi ve kapsam dahilinde Kapsam 3 sera gazı (GHG) emisyonlarının bağımsız doğrulamasını yürütmek üzere görevlendirilmiştir.

Bu sınırlı güvence beyanı, KOÇ HOLDİNG'in sadece Kapsam 3 sera gazı emisyonlarına ilişkin beyanların doğruluğuna yönelik olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın Kapsamı:

Bu doğrulama çalışmasının kapsamı, 1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemine ait GHG Protokol Standardı uyarınca tanımlanan 15 kategorinin tamamını içeren Kapsam 3 Sera Gazı Emisyonlarını kapsamaktadır.

Değerlendirme Standardı

Güvence denetimi, ISAE 3410 – Güvence Hizmetlerine İlişkin Uluslararası Standart: Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Hizmetleri gerekliliklerine uygun olarak planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Hizmet, makul güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Metodoloji:

Bu bağımsız doğrulama sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir:

- Sera gazı hesaplama metodolojisinin incelenmesi
- Raporlama sınırları ve organizasyonel kapsama ilişkin değerlendirme
- Kullanılan emisyon faktörleri, varsayımlar ve veri kaynaklarının gözden geçirilmesi
- Seçilen veriler üzerinden yeniden hesaplamalar (recalculation)
- Konsolidasyon ve toplama kontrolleri
- Analitik incelemeler ve tutarlılık kontrolleri

Doğrulama çalışması, Bureau Veritas standart prosedürleri ve ISAE 3410 gerekliliklerine uygun şekilde yürütülmüştür.

Sorumluluklar:

KOÇ HOLDİNG Yönetimi; Kapsam 3 Sera Gazı Emisyon verilerinin hazırlanmasından ve sunulmasından sorumludur.

Bureau Veritas Türkiye'nin sorumluluğu; yürütülen doğrulama prosedürlerine dayanarak, beyan edilen Kapsam 3 emisyon verileri hakkında bağımsız bir güvence görüşü oluşturmaktır.

Güvence Görüşü:

Yürütülen doğrulama çalışmasına ve elde edilen kanıtlara dayanarak;

KOÇ HOLDİNG'in 2024 raporlama dönemine ait Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının, tüm önemli yönleriyle GHG Protokol ve ISAE 3410 gerekliliklerine uygun olarak herhangi bir maddi yanlışlığa rastlanmamıştır.

2024 Yılı Sürdürülebilirlik Verilerine İlişkin Bağımsız Güvence Görüş Beyanları

Doğrulan Veriler:

Kapsam 3 emisyon toplamı 224.278.221 tCO₂e olarak doğrulanmıştır.

Emisyon Kapsamı	tCO ₂ e
Kapsam 3	224.278.221

Bağımsızlık ve Tarafsızlık Beyanı:

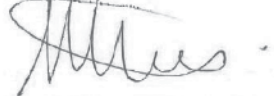
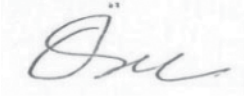
Bureau Veritas, 190 yılı aşkın bir geçmişe sahip, kalite, çevre, sağlık, güvenlik ve sosyal sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış bağımsız bir profesyonel hizmetler şirketidir.

Bureau Veritas, çalışanlarının günlük iş faaliyetlerinde yüksek etik standartları korumak için şirket genelinde bir Etik Kurallar Dizisi uygulamaktadır. Çıkar çatışmasının önlenmesine özellikle dikkat etmekteyiz.

Güvence hizmeti bağımsız olarak yürütülmüştür ve güvence ekibinin hiçbir üyesi, bu beyanın tarafsızlığını tehlikeye atabilecek KOÇ HOLDİNG ile herhangi bir çıkar çatışması içinde değildir.

S.Özge Gökmen Şahinkaya
Sorumlu Baş Doğrulayıcı
05.01.2026

İbrahim Tagay
Belgelendirme Müdürü



Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı

SERMAİYE PİYASASI KURULU'NUN II-14.1. SERMAİYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NİN 9. MADDESİ GEREĞİNCE HAZIRLANAN SORUMLULUK BEYANI

FİNANSAL TABLOLARIN KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN

KARAR TARİHİ: 11 Şubat 2026

KARAR SAYISI: 5

Şirketimizce hazırlanan ve Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından bağımsız denetime tabi tutulan 01.01.2025 - 31.12.2025 dönemine ait, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II.14.1. "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" (Tebliğ) ve 28.12.2023 tarihli enflasyon muhasebesi uygulamasına ilişkin İlke Kararı uyarınca Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) ve SPK tarafından belirlenen formatlar ile uyumlu olarak hazırlanan dipnotları ile birlikte konsolide finansal durum tablosu, gelir tablosu, kapsamlı gelir tablosu, nakit akış tablosu ve özkaynak değişim tablosunun, SPK düzenlemeleri doğrultusunda;

- Tarafımızca incelendiğini,
- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, Tebliğ uyarınca hazırlanmış finansal tabloların konsolidasyon kapsamındakiyle birlikte, işletmenin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını,

bilgilerinize sunar, yapılan açıklamadan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Saygılarımızla,

Ömer Önhon
Denetimden Sorumlu Komite Başkanı

Kudret Önen
Denetimden Sorumlu Komite Üyesi

Polat Şen
CFO

Faaliyet Raporu Sorumluluk Beyanı

SERMayE PİYASASI KURULU'NUN II-14.1. SAYILI SERMayE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ'NİN 9. MADDESİ GEREĞİNCE HAZIRLANAN SORUMLULUK BEYANI

FAALİYET RAPORUNUN KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN
KARAR TARİHİ: 24 Şubat 2026
KARAR SAYISI: 11

Şirketimizce hazırlanan ve Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından bağımsız denetime tabi tutulan, 2025 yılına ait, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri II.14.1. Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'ne ("Tebliğ") uyumlu olarak hazırlanan faaliyet raporumuz ekte sunulmuştur.

Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde; Şirketimizce hazırlanan ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile Kurumsal Yönetim Bilgi Formu'nu ve SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporunu da içeren yıllık Faaliyet Raporu'nun, SPK düzenlemeleri doğrultusunda;

- Tarafımızca incelendiğini,
- Önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- İşin gelişimi ve performansını ve konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte işletmenin finansal durumunu, karşı karşıya olunan önemli risk ve belirsizliklerle birlikte, dürüstçe yansıttığını

bilgilerinize sunar, yapılan açıklamadan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Saygılarımızla,

24 Şubat 2026

Ömer Önhon
Denetim Komitesi Başkanı

Kudret Önen
Denetim Komitesi Üyesi

Polat Şen
CFO

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU



Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad. Orjin Maslak
İş Merkezi No: 27 Daire: 57, 34485 Sarıyer
İstanbul - Türkiye

Tel: +90 212 315 3000
Fax: +90 212 230 8291
ey.com
Ticaret Sicil No: 479920
Mersis No: 0-4350-3032-6000017

Koç Holding A.Ş. Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Görüş

Koç Holding Anonim Şirketi ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 31 Aralık 2025 tarihli konsolide bilançosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide gelir tablosu ve konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartlarına (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan ve kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleri için geçerli olan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dahil) (Etik Kurallar) ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleriyle ilgili olarak yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3) Diğer Hususlar

2.1.4 numaralı konsolide finansal tablolara ilişkin notta belirtildiği üzere, ilişikteki konsolide finansal tablolarda gösterilen Euro ("EUR") ve ABD Doları ("USD") tutarlar, Türk Lirası tutarları üzerinden, konsolide finansal tablolarda 31 Aralık 2025 tarihindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ("TCMB") resmi EUR ve USD alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, ilişikteki konsolide finansal tabloların bir parçası değildir.

4) Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

Kilit Denetim Konusu	Kilit Denetim Konusunun Denetimde Nasıl Ele Alındığı
Enflasyon muhasebesinin uygulanması 2.1.2 numaralı dipnotta açıklandığı üzere, Grup'un fonksiyonel para biriminin 31 Aralık 2025 tarihi itibarı ile yüksek enflasyonlu ekonomi para birimi olarak değerlendirilmesi sebebi ile Grup, "TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" standardını uygulamaya devam etmektedir. TMS 29'a uygun olarak, konsolide finansal tablolar ve önceki dönemlere ait finansal bilgiler, Türk Lirası'nın genel satın alma gücündeki değişikliklerin yansıtılması için yeniden düzeltilmiş ve sonuç olarak, raporlama tarihine göre Türk Lirası'nın satın alma gücü cinsinden sunulmuştur. TMS 29'a uygun olarak, Grup, enflasyona duyarlı finansal tabloları hazırlamak için Türkiye tüketici fiyat endekslerini kullanmıştır. Enflasyon düzeltmesi için uygulanan prensipler, 2.1.2 numaralı dipnotta açıklanmıştır. TMS 29'un Grup'un raporlanan sonuçları ve finansal durumu üzerindeki önemli etkisi göz önüne alındığında, yüksek enflasyon muhasebesi bir kilit denetim konusu olarak değerlendirilmiştir.	Uygulanan denetim prosedürleri aşağıda açıklanmıştır; - Finansal raporlamadan sorumlu yönetimle görüşüp, TMS 29'un uygulanması sırasında dikkate alınan prensipler, parasal olmayan hesapların belirlenmesi ve tasarlanan TMS 29 modelleri üzerinde yapılan testler hakkında incelemeler yapılması, - Hesaplamaların tamlığı ve doğruluğunu sağlamak amacıyla kullanılan girişler ve endekslerin test edilmesi, - TMS 29 uyarınca yeniden düzenlenen finansal tablo ve ilgili finansal bilgilerin kontrol edilmesi, - Enflasyon muhasebesi uygulanmış konsolide finansal tablolarda ve ilgili dipnot açıklamalarında verilen bilgilerin TMS 29 açısından yeterliliğinin değerlendirilmesi.

4) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

<i>Kilit denetim konuları</i>	<i>Kilit Denetim Konusunun Denetimde Nasıl Ele Alındığı</i>
Marka ve şerefiye değer düşüklüğü 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda belirsiz ömürlü maddi olmayan duran varlıklar olarak muhasebeleştirilen sırasıyla 28.959 milyon TL ve 90.702 milyon TL tutarlarında marka ve şerefiye bedelleri yer almaktadır. TFRS gereği, söz konusu belirsiz ömürlü maddi olmayan duran varlıkların yıllık olarak değer düşüklüğü testlerine tabi tutulması gerekmektedir. Marka ve şerefiye bedelleri konsolide finansal tablolar açısından önemli tutarlardır. Bununla birlikte, yönetim tarafından gerçekleştirilen değer düşüklüğü testleri sırasında önemli tahmin ve varsayımlar kullanılmıştır. Bu varsayımlar şerefiye değer düşüklüğü testi için faiz vergi amortisman öncesi kar ("FVAÖK") büyüme beklentisi, uzun vadeli büyüme oranları, nakit akışlarının bugüne indirgeme oranları; marka değer düşüklüğü testleri için ise bunlara ilave olarak isim hakkindan kurtulma yönteminde kullanılan royalti oranlarıdır. Kullanılan bu tahmin ve varsayımlar gelecekte beklenen piyasa koşullarına oldukça duyarlıdır. Bu sebepler dikkate alındığında belirsiz ömürlü maddi olmayan duran varlıklar değer düşüklüğü testleri denetimimiz bakımından önemli bir konudur. Belirsiz ömürlü maddi olmayan duran varlıkların ölçülmesine ilişkin muhasebe politikaları ve duyarlılık analizlerini de içeren ilgili açıklamalar Not 2.4, 2.5, 14 ve 15'te yer almaktadır.	Denetimimiz sırasında, marka ve şerefiye değer düşüklüğü ile ilgili aşağıdaki denetim prosedürleri uygulanmıştır: - İlgili nakit yaratan birimlerin yönetim tarafından doğru belirlendiğinden emin olunması, - Grup yönetimi ile görüşmeler yapılarak ilgili nakit yaratan birimler özelinde geleceğe yönelik planların anlaşılması ve yapılan açıklamaların makroekonomik veriler çerçevesinde değerlendirilmesi, - Gelecekteki nakit akışlarının, yönetim tarafından hazırlanan stratejik plana dayanıp dayanmadığının değerlendirilmesi, - Değerleme uzmanlarımızı da dahil ederek, hesaplamalarda kullanılan uzun vadeli büyüme oranları, nakit akışlarının bugüne indirgeme oranları ve royalti oranları gibi önemli varsayımların uygunluğunun dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği sektöründe kullanılan oranlar ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi, - İndirgenmiş nakit akışları hesaplama modelinin kurgusu ve matematiksel doğruluğunun kontrol edilmesi, - Kullanılan varsayımların piyasa şartlarına duyarlılığına ilişkin yönetim analizlerinin kontrol edilmesi, - Sınırsız ömürlü maddi olmayan duran varlıklar değer düşüklüğü testleri ve sonuçlarına ilişkin konsolide finansal tablo notlarında yer alan açıklamaların incelenmesi ve bu notlarda yer verilen bilgilerin yeterliliğinin TFRS'ler açısından değerlendirilmesi.
Kilit denetim konuları Emekli Sandığı ("Sandık") yükümlülüklerine ilişkin karşılıkların muhasebeleştirilmesi Grup'un 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarında uzun vadeli karşılıklar hesabı içerisinde yer alan, Yapı Kredi Bankası A.Ş. ("YKB") Sandık yükümlülüklerine ilişkin olarak muhasebeleştirdiği 13.354 milyon TL tutarında karşılığı bulunmaktadır. Sandık yükümlülüklerine ilişkin ayrılan karşılık, YKB'nin ve dolayısıyla Koç Holding'in konsolide finansal tabloları açısından önemli bir tutardır. Bununla birlikte, Sandık yükümlülüklerine ilişkin toplam karşılık, devredilecek faydalar ve Sandık'ın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu varsayımlar emekli sandığı yükümlülük hesaplamalarında kullanılan devredilebilir sosyal faydalar, iskonto oranları, maaş artışları, ekonomik ve demografik beklentileri içermektedir. Kullanılan bu tahmin ve varsayımlar gelecekte beklenen piyasa koşullarına oldukça duyarlıdır. Bu sebepler ile birlikte Sandık'ın devir tarihindeki belirsizlik, teknik faiz oranının kanun ile belirlenmiş olması ve bu varsayımlardaki olası farklılaşmaların Sandık yükümlülüğü üzerindeki etkileri nedeniyle Sandık yükümlülüklerine ilişkin karşılıkların muhasebeleştirilmesi denetimimiz bakımından önemli bir konudur. Grup'un söz konusu karşılıklara ilişkin muhasebe politikaları ve ilgili açıklamalar Not 2.4, 2.5 ve 19'da yer almaktadır.	Denetimimiz sırasında, Sandık yükümlülüklerine ilişkin karşılıkların muhasebeleştirilmesine ilişkin aşağıdaki denetim prosedürleri uygulanmıştır: - Sandık yükümlülüklerinin hesaplamalarında kullanılan ve YKB yönetimi tarafından harici aktüerya firmasına sağlanan, emekli ve çalışan verilerinin doğruluğunun örneklem yoluyla test edilmesi, - Sandık bilançosunda yer alan varlıkların mevcudiyetinin ve değerlerinin test edilmesi, - Hesaplama da kullanılan aktüeryal varsayımlarda, dönem içerisinde çalışanlara sağlanan faydalarda, plan varlıkları ve yükümlülüklerinde ve değerlemeler ile ilgili yönetmelik ve düzenlemelerde önemli değişiklik olup olmadığının değerlendirilmesi, - Harici aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olup olmadığının aktüer uzmanlarımız vasıtasıyla değerlendirilmesi, - Grup'un konsolide finansal tablolarında Sandık'a ilişkin yapılan açıklamaların yeterliliğinin değerlendirilmesi.

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

4) Kilit Denetim Konuları (Devamı)

Kilit denetim konuları	Kilit Denetim Konusunun Denetimde Nasıl Ele Alındığı
“TFRS 9 Finansal Araçlar” Standardı (“TFRS 9”) kapsamında finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin ölçüm ve değer düşüklüğünün finansal tablolara alınması Grup’un 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarında finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar hesabı içerisinde yer alan, YKB’nin 1.985.198 milyon TL tutarında brüt kredi ve alacakları ile bunlara ilişkin ayrılan 71.077 milyon TL tutarında değer düşüklüğü karşılığı bulunmaktadır. Beklenen kredi zararı hesaplamasına tabi olan bilanço içi ve bilanço dışı finansal varlıkların finansal tablolar açısından önemli tutardadır. İlgili standart uyarınca finansal araçların sınıflandırılması Grup’un kullandığı iş modeline ve sözleşmeye bağlı nakit akışlarının özelliklerine göre yapılmaktadır. İş modelinin belirlenmesinde ve sözleşmelerin nakit akış özelliklerinin tespitinde önemli tahmin ve varsayımlar kullanılmaktadır. Beklenen kredi zararlarının hesaplanması amacıyla yönetim tarafından oluşturulan politikaların mevzuat ve diğer uygulamalara uygunluğu, çeşitli riskler taşımaktadır. Yukarıda açıklanan sebepler ve kapsamlı ve karmaşık açıklama gereklilikleri dikkate alındığında, söz konusu alan tarafımızca kilit denetim konusu olarak ele alınmıştır. Krediler ve alacaklar ile ilgili ayrılan beklenen kredi zarar karşılığına ilişkin muhasebe politikaları ve ilgili açıklamalar Not 2.4, 2.5, 10’da yer almaktadır.	Denetimimiz sırasında, finans sektörü faaliyetlerinden alacakların muhasebeleştirilmesine ilişkin aşağıdaki denetim prosedürleri uygulanmıştır: - Uygulanan muhasebe politikalarının TFRS 9’a, Grup’un geçmiş performansına, yerel ve global uygulamalara uygunluğunun değerlendirilmesi, - Kredilerin TFRS 9’a uygun olarak aşamalarına göre sınıflandırılmasına ve beklenen zarar karşılığı hesaplanmasına ilişkin oluşturulan politika, prosedür ve yönetim ilkeleri ile süreçlerinin anlaşılması, bu süreçlerde yönetim tarafından gerçekleştirilen kontrollerin tasarımının ve işleyiş etkinliğinin değerlendirilerek test edilmesi, - Yönetim tarafından belirlenen anahtar muhakemeler, tahminler ve beklenen zarar hesaplamasında kullanılan yöntemlerin, standart gereklilikler, sektör normları ve küresel uygulamalar göz önünde bulundurularak makul ve uygun olup olmadığının değerlendirilmesi, - Finansal varlıkların yalnızca anapara ve anapara bakiyesine ilişkin faiz ödemelerini içeren sözleşmelere dayanan nakit akışlarının belirlenmesinde kullanılan kriterlerin örneklem yöntemiyle test edilmesi ve bu kriterlerin Grup iş modeline uygunluğunun değerlendirilmesi, - Grup’un finansal araçlarını sınıflandırma ve ölçümleme modellerinin incelenmesi ve standardın gereklilikleri ile karşılaştırılması, - Beklenen kredi zararlarının hesaplanması sürecinde belirlenen kredi riskindeki önemli artış, temerrüt tanımı, yeniden yapılandırma tanımı, temerrüt olasılığı, temerrüt halinde kayıp, temerrüt tutan ve makro-ekonomik değişkenler ile ilgili temel ve önemli tahminlerin ve varsayımların finansal risk yönetimi uzmanları tarafından Grup’un geçmiş performansına, mevzuata ve gelecek ile ilgili tahmin yapılan diğer süreçlerine uygunluğunun değerlendirilmesi ile örneklem yoluyla seçilen kredi dosyalarının incelenmesi, - Beklenen kredi zararlarının hesaplanması sürecinde kullanılan bilgi setlerinin doğruluğu ve tamlığının değerlendirilmesi ve matematiksel doğrulamasının örneklem yoluyla detaylı test edilmesi, - Model sonrası ayarlama sürecinde, kullanılan varsayım ve tahminlerin yanı sıra, model süreci sonrasında yapılan veya yapılması gereken güncellemelerin gerekliliği ve doğruluğunun değerlendirilmesi, - Krediler ve alacakların değer düşüklüğü karşılıklarına ilişkin konsolide finansal tablolarda yapılan açıklamaların yeterliliğinin değerlendirilmesi.

5) Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

6) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. (Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.)
- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminlerinin ve ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak, Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, konsolide finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.
- Konsolide finansal tabloların, açıklamalar dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtmayı yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Grup finansal tabloları hakkında oluşturulacak görüşü dayanak teşkil edecek şekilde, Grup bünyesindeki işletme veya işletme birimlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek amacıyla topluluk denetimi planlanmakta ve yürütülmektedir. Grup denetiminin amaçları açısından yapılan denetim çalışmasının yönlendirilmesinden, gözetiminden ve gözden geçirilmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla atılan adımlar ile alınan önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmış bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararıyla aşılabileceği makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

B) Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

- 1) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 398'inci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 11 Şubat 2026 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.
- 2) TTK'nın 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap döneminde defter tutma düzeninin, finansal tabloların, kanun ile Şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.
- 3) TTK'nın 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve talep edilen belgeleri vermiştir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Damla Harman'dır.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi
A member firm of Ernst & Young Global Limited


Damla Harman, SMMM
Sorumlu Denetçi

11 Şubat 2026
İstanbul, Türkiye

KOÇ HOLDİNG A.Ş.**1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR****İÇİNDEKİLER**

	SAYFA
KONSOLİDE BİLANÇOLAR	204
KONSOLİDE GELİR TABLOLARI	206
KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI	207
KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI	208
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI	209
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR	211-316
NOT 1 GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU	211
NOT 2 KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	220
NOT 3 İŞLETME BİRLEŞMELERİ	248
NOT 4 BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	250
NOT 5 NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	254
NOT 6 TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI	254
NOT 7 FİNANSAL YATIRIMLAR	255
NOT 8 ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR	257
NOT 9 TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR	262
NOT 10 FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR	263
NOT 11 TÜREV ARAÇLAR	265
NOT 12 STOKLAR	266
NOT 13 MADDİ DURAN VARLIKLAR	267
NOT 14 ŞEREFİYE	269
NOT 15 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	271
NOT 16 BORÇLANMALAR	273
NOT 17 FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR	276
NOT 18 VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	277
NOT 19 ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR	280
NOT 20 KARŞILIKLAR	282
NOT 21 DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	283
NOT 22 PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER, DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	283
NOT 23 ÖZKAYNAKLAR	285
NOT 24 SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN DURAN VARLIKLAR	288
NOT 25 HASILAT	289
NOT 26 NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER	290
NOT 27 ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR/(GİDERLER)	291
NOT 28 YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR/(GİDERLER)	292
NOT 29 FİNANSMAN GELİR/(GİDERLERİ)	292
NOT 30 İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	293
NOT 31 DİĞER İŞLETMELEERDEKİ PAYLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR	294
NOT 32 DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI	
NOT 33 TAAHHÜTLER, ŞARTA BAĞLI VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	296
NOT 34 FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	298
NOT 35 FİNANSAL ARAÇLARIN GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI	312
NOT 36 PAY BAŞINA KAZANÇ	313
NOT 37 NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI)'NA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR	314
NOT 38 NAKİT AKIŞ TABLOSUNA İLİŞKİN EK BİLGİLER	315
NOT 39 BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	316
	203

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2025 VE 2024 TARİHLERİ İTİBARIYLA

KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Notlar	2025 Milyon EUR	2025 Milyon USD	Bağımsız denetimden geçmiş 2025 Milyon TL	Bağımsız denetimden geçmiş 2024 Milyon TL
VARLIKLAR					
Dönen varlıklar:					
Nakit ve nakit benzerleri	5	7.112	8.372	358.830	402.064
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı	6	9.163	10.785	462.288	481.630
Finansal yatırımlar	7	1.713	2.016	86.411	75.862
Ticari alacaklar	9	4.758	5.601	240.073	238.562
- İlişkili taraflar	9	440	518	22.199	19.987
- İlişkili olmayan taraflar	9	4.318	5.083	217.874	218.575
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	10	28.555	33.613	1.440.716	1.318.061
Türev araçlar	11	184	217	9.282	11.515
Stoklar	12	3.867	4.552	195.089	217.577
Diğer alacaklar	21	499	588	25.197	25.248
Peşin ödenmiş giderler	22	971	1.143	49.002	65.481
Diğer dönen varlıklar	22	2.844	3.347	143.470	131.964
		59.666	70.234	3.010.358	2.967.964
Satış amaçlı sınıflandırılan duran varlıklar	24	120	141	6.050	-
Toplam dönen varlıklar		59.786	70.375	3.016.408	2.967.964
Duran varlıklar:					
Finansal yatırımlar	7	12.355	14.543	623.362	625.707
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	8	2.541	2.991	128.216	130.392
Ticari alacaklar	9	19	22	933	1.708
- İlişkili olmayan taraflar	9	19	22	933	1.708
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	10	10.359	12.193	522.625	440.021
Türev araçlar	11	193	227	9.729	13.007
Yatırım amaçlı gayrimenkuller		51	60	2.556	3.618
Maddi duran varlıklar	13	11.136	13.108	561.856	557.417
Maddi olmayan duran varlıklar		4.635	5.455	233.818	199.182
- Şerefiye	14	1.798	2.116	90.702	91.179
- Diğer maddi olmayan duran varlıklar	15	2.837	3.339	143.116	108.003
Ertelenmiş vergi varlığı	18	866	1.019	43.697	39.789
Peşin ödenmiş giderler	22	2.830	3.332	142.807	106.851
Diğer duran varlıklar	22	626	737	31.593	29.803
Toplam duran varlıklar		45.611	53.687	2.301.192	2.147.495
Toplam varlıklar		105.397	124.062	5.317.600	5.115.459

(*) Euro ("EUR") ve ABD Doları ("USD") tutarları, Türk Lirası ("TL") tutarları üzerinden 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ("TCMB") EUR ve USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir (Not 2.1.4).

1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar, 11 Şubat 2026 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında onaylanmıştır. Konsolide finansal tablolar, Genel Kurul'da onaylanması sonucu kesinleşecektir.

Takip eden notlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2025 VE 2024 TARİHLERİ İTİBARIYLA

KONSOLİDE BİLANÇOLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Notlar	2025 Milyon EUR	2025 Milyon USD	Bağımsız denetimden geçmiş 2025 Milyon TL	Bağımsız denetimden geçmiş 2024 Milyon TL
KAYNAKLAR					
Kısa vadeli yükümlülükler:					
Kısa vadeli borçlanmalar	16	4.633	5.453	233.739	362.317
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	16	10.306	12.132	519.990	326.616
Ticari borçlar	9	5.856	6.893	295.438	327.985
- ilişkili taraflar	9	393	462	19.810	19.122
- ilişkili olmayan taraflar	9	5.463	6.431	275.628	308.863
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	17	39.366	46.337	1.986.121	2.000.426
Türev araçlar	11	319	375	16.071	20.512
Dönem kâr vergi yükümlülüğü	18	64	76	3.239	4.670
Kısa vadeli karşılıklar	20	398	469	20.105	25.291
Diğer borçlar	21	4.046	4.763	204.133	194.094
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	22	3.581	4.219	180.775	147.373
Toplam kısa vadeli yükümlülükler		68.569	80.717	3.459.611	3.409.284
Uzun vadeli yükümlülükler:					
Uzun vadeli borçlanmalar	16	11.923	14.034	601.539	462.032
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	17	282	332	14.210	17.406
Türev araçlar	11	144	169	7.250	9.070
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	18	1.344	1.582	67.814	31.669
Uzun vadeli karşılıklar		877	1.031	44.230	44.776
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	19	726	854	36.623	38.107
- Diğer uzun vadeli karşılıklar	20	151	177	7.607	6.669
Diğer borçlar	21	223	263	11.254	-
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	22	379	446	19.119	17.301
Toplam uzun vadeli yükümlülükler		15.172	17.857	765.416	582.254
Toplam yükümlülükler		83.741	98.574	4.225.027	3.991.538
Özkaynaklar:					
Ödenmiş sermaye	23	50	59	2.536	2.536
Sermaye düzeltme farkları	23	1.804	2.123	90.995	90.995
Geri alınmış paylar	23	(2)	(3)	(118)	(118)
Paylara ilişkin primler	23	9	10	433	433
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelir/(giderler)	23	(387)	(456)	(19.529)	(17.524)
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelir/(giderler)	23	(673)	(793)	(33.973)	(21.841)
Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler	23	395	465	19.936	19.936
Geçmiş yıllar kârları		11.794	13.883	595.068	615.813
Net dönem kârı		436	513	22.001	1.709
Ana ortaklığa ait özkaynaklar		13.426	15.801	677.349	691.939
Kontrol gücü olmayan paylar		8.230	9.687	415.224	431.982
Toplam özkaynaklar		21.656	25.488	1.092.573	1.123.921
Toplam kaynaklar		105.397	124.062	5.317.600	5.115.459

Taahhütler ve şarta bağlı yükümlülükler

33

(*) EUR ve USD tutarları, TL tutarları üzerinden 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan TCMB EUR ve USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir (Not 2.1.4).

Takip eden notlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE GELİR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Notlar	2025 Milyon EUR	2025 Milyon USD	Bağımsız denetimden geçmiş 2025 Milyon TL	Bağımsız denetimden geçmiş 2024 Milyon TL
Hasılat	25	36.442	42.896	1.838.618	2.109.310
Finans sektörü faaliyetleri hasılatı	25	18.208	21.433	918.677	924.645
Toplam hasılat	4	54.650	64.329	2.757.295	3.033.955
Satışların maliyeti	26	(30.508)	(35.911)	(1.539.222)	(1.814.794)
Finans sektörü faaliyetleri maliyeti	26	(14.840)	(17.468)	(748.719)	(790.051)
Toplam maliyetler		(45.348)	(53.379)	(2.287.941)	(2.604.845)
Ticari faaliyetlerden brüt kâr		5.934	6.985	299.396	294.516
Finans sektörü faaliyetlerinden brüt kâr		3.368	3.965	169.958	134.594
Brüt kâr		9.302	10.950	469.354	429.110
Pazarlama giderleri	26	(2.748)	(3.235)	(138.665)	(144.442)
Genel yönetim giderleri	26	(3.634)	(4.277)	(183.343)	(173.387)
Araştırma ve geliştirme giderleri	26	(186)	(219)	(9.376)	(9.013)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	27	1.043	1.227	52.600	75.851
Esas faaliyetlerden diğer giderler	27	(1.772)	(2.086)	(89.403)	(90.746)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların kâr/(zararlarından) paylar	8	326	384	16.441	26.983
Esas faaliyet kârı	4	2.331	2.744	117.608	114.356
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	28	50	59	2.544	4.513
Yatırım faaliyetlerinden giderler	28	(5)	(6)	(245)	(1.237)
Finansman gelir/(gideri) öncesi faaliyet kârı		2.376	2.797	119.907	117.632
Finansman gelirleri	29	1.513	1.781	76.328	100.638
Finansman giderleri	29	(2.095)	(2.464)	(105.654)	(133.179)
Net parasal pozisyon kazançları/(kayıpları)	37	(57)	(67)	(2.867)	(50.127)
Vergi öncesi kâr	4	1.737	2.047	87.714	34.964
Vergi gideri		(1.052)	(1.238)	(53.086)	(41.886)
- Dönem vergi gideri	18	(263)	(310)	(13.278)	(18.642)
- Ertelenmiş vergi gideri	18	(789)	(928)	(39.808)	(23.244)
Dönem kâr/(zararı)		685	809	34.628	(6.922)
Dönem kârının/(zararının) dağılımı:					
Kontrol gücü olmayan paylar	4	249	296	12.627	(8.631)
Ana ortaklık payları	4	436	513	22.001	1.709
Pay başına kazanç (Kı)	36			8,679	0,674

(*) EUR ve USD tutarlar, TL tutarları üzerinden 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan TCMB EUR ve USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir (Not 2.1.4).

Takip eden notlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	2025 Milyon EUR	2025 Milyon USD	Bağımsız denetimden geçmiş 2025 Milyon TL	Bağımsız denetimden geçmiş 2024 Milyon TL
Dönem kâr	685	809	34.628	(6.922)
Diğer kapsamlı gelirler:				
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar	(97)	(115)	(4.936)	(6.825)
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/(kayıpları)	(92)	(109)	(4.667)	(6.483)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar	(5)	(6)	(269)	(342)
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak diğer kapsamlı gelire ilişkin vergiler	24	28	1.191	1.806
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/(kayıpları), vergi etkisi	24	28	1.191	1.806
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar	(509)	(600)	(25.727)	(77.201)
Yabancı para çevrim farkları	53	62	2.659	(31.883)
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)	152	179	7.684	(28.216)
Yurt dışındaki işletmeye ilişkin net yatırım riskinden korunma ile ilgili diğer kapsamlı gelir/(gider)	(493)	(581)	(24.893)	(7.084)
Nakit akış riskinden korunmaya ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)	(192)	(226)	(9.703)	(5.089)
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar	(29)	(34)	(1.474)	(4.929)
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacak diğer kapsamlı gelire ilişkin vergiler	110	129	5.534	10.398
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider), vergi etkisi	(55)	(65)	(2.772)	6.856
Yurt dışındaki işletmeye ilişkin net yatırım riskinden korunma ile ilgili diğer kapsamlı gelir, vergi etkisi	109	128	5.487	1.946
Nakit akış riskinden korunmaya ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider), vergi etkisi	56	66	2.819	1.596
Diğer kapsamlı gelir	(472)	(558)	(23.938)	(71.822)
Toplam kapsamlı gelir	213	251	10.690	(78.744)
Toplam kapsamlı gelirin dağılımı:				
Kontrol gücü olmayan paylar	56	66	2.826	(40.803)
Ana ortaklık payları	157	185	7.864	(37.941)

⁽¹⁾ EUR ve USD tutarlar, TL tutarları üzerinden 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan TCMB EUR ve USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir (Not 2.1.4).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Ödenmiş sermaye	Sermaye düzeltme farkları	Geri alınmış paylar	Paylara ilişkin primler	Kâr/zararda yeniden sınıflandırılmayacak	Kâr/zararda yeniden sınıflandırılacak		
					Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/(kayıpları)	Yabancı para çevrim farkları	Riskten korunma kazanç/(kayıpları)	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan kazançlar/(kayıplar)
1 Ocak 2024 itibarıyla bakiyeler	2.536	90.995	(118)	433	(14.405)	32.398	(30.466)	13.199
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-
Kâr payları	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi	-	-	-	-	-	-	-	-
Kontrol gücü olmayan pay sahipleriyle yapılan işlemler	-	-	-	-	-	(594)	-	-
Bağlı ortaklıkların elden çıkarılması	-	-	-	-	35	-	118	-
Toplam kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	-	(3.154)	(19.636)	(3.703)	(13.157)
31 Aralık 2024 itibarıyla bakiyeler	2.536	90.995	(118)	433	(17.524)	12.168	(34.051)	42
1 Ocak 2025 itibarıyla bakiyeler	2.536	90.995	(118)	433	(17.524)	12.168	(34.051)	42
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-
Kâr payları	-	-	-	-	-	-	-	-
Sermaye artırımları	-	-	-	-	-	-	-	-
Bağlı ortaklık edinimi	-	-	-	-	-	-	-	-
Kontrol gücü olmayan pay sahipleriyle yapılan işlemler	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam kapsamlı gelir/(gider)	-	-	-	-	(2.005)	1.680	(15.460)	1.648
31 Aralık 2025 itibarıyla bakiyeler	2.536	90.995	(118)	433	(19.529)	13.848	(49.511)	1.690

Takip eden notlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

Birikmiş kârlar

Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler	Geçmiş yıllar kârları	Net dönem kârı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Toplam özkaynaklar
19.936	511.450	141.594	767.552	506.687	1.274.239
-	141.594	(141.594)	-	-	-
-	(35.768)	-	(35.768)	(42.522)	(78.290)
-	-	-	-	8.597	8.597
-	(1.463)	-	(2.057)	2.630	573
-	-	-	153	(2.607)	(2.454)
-	-	1.709	(37.941)	(40.803)	(78.744)
19.936	615.813	1.709	691.939	431.982	1.123.921
19.936	615.813	1.709	691.939	431.982	1.123.921
-	1.709	(1.709)	-	-	-
-	(20.212)	-	(20.212)	(21.627)	(41.839)
-	-	-	-	108	108
-	-	-	-	274	274
-	(2.242)	-	(2.242)	1.661	(581)
-	-	22.001	7.864	2.826	10.690
19.936	595.068	22.001	677.349	415.224	1.092.573

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 VE 2024 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

		2025	2025	Bağımsız denetimden geçmiş 2025	Bağımsız denetimden geçmiş 2024
	Notlar	¹ Milyon EUR	¹ Milyon USD	Milyon TL	Milyon TL
A. İşletme Faaliyetlerinden Nakit Akışları:					
Dönem kârı		685	809	34.628	(6.922)
Dönem kârı mutabakatı ile ilgili düzeltmeler:					
Vergi gideri/(geliri) ile ilgili düzeltmeler	18	1.052	1.238	53.086	41.886
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların dağıtılmamış kârları	8	(326)	(384)	(16.441)	(26.983)
Amortisman ve itfa gideri	4	1.474	1.736	74.392	76.268
Karşılıklar ile ilgili düzeltmeler	38	(106)	(125)	(5.347)	(5.891)
Değer düşüklüğü/(iptali) ile ilgili düzeltmeler	38	1.323	1.557	66.758	62.418
Finans sektörü harici faiz (gelirleri)/giderleri, net	29	376	442	18.962	10.621
Finans sektörü faiz (gelirleri)/giderlerine ilişkin düzeltmeler		(1.771)	(2.084)	(89.333)	(57.415)
Türev araçların gerçeğe uygun değer kayıpları/(kazançları)		(409)	(481)	(20.620)	5.096
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkları ile ilgili düzeltmeler		(225)	(265)	(11.355)	132.798
- Borçlanmalara ilişkin kur farkı (gelirleri)/giderleri, net		1.641	1.931	82.775	239.661
- Nakit ve nakit benzerleri kur farkı (gelirleri)/giderleri, net		(1.337)	(1.574)	(67.452)	(53.441)
- Finansal yatırımlara ilişkin kur farkı (gelirleri)/giderleri, net		(529)	(622)	(26.678)	(53.422)
Bağlı Ortaklıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayıplar/(kazançlar), net	28	-	-	(12)	(1.777)
Duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayıplar/(kazançlar)	28	(28)	(33)	(1.397)	314
Temettü gelirleri ile ilgili düzeltmeler	28	(8)	(9)	(400)	(274)
Pazarlıklı satın alım sonucu oluşan kazanç ile ilgili düzeltmeler	27	-	-	-	(22.652)
Kâr/(zarar) mutabakatı ile ilgili diğer düzeltmeler		(33)	(38)	(1.643)	14.676
Parasal pozisyon kazanç ve kayıplarıyla ilgili düzeltmeler		714	841	36.046	69.279
İşletme sermayesinde gerçekleşen değişimler	38	(5.391)	(6.346)	(271.984)	(112.732)
Finans sektörü ödenen faiz		(13.169)	(15.501)	(664.407)	(764.943)
Finans sektörü alınan faiz		13.930	16.397	702.802	741.246
Vergi iadeleri/(ödemeleri)		(292)	(343)	(14.709)	(27.076)
İş Ortaklıklarından/İştiraklerden alınan temettüleri, net	8	349	410	17.592	25.163
Diğer nakit çıkışları		(170)	(200)	(8.574)	(858)
İşletme faaliyetlerine ilişkin toplam nakit akışı		(2.025)	(2.379)	(101.956)	152.242
B. Yatırım Faaliyetlerinden Nakit Akışları:					
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların alımından kaynaklanan nakit çıkışları	4	(2.040)	(2.401)	(102.906)	(128.176)
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri		616	725	31.085	37.812
Bağlı Ortaklıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan nakit girişleri		-	-	-	3.746
Bağlı Ortaklıkların kontrolünün elde edilmesine yönelik alımlara/ödemelere ilişkin nakit çıkışları, net		(158)	(186)	(7.993)	4.762
Finansal yatırımların pay alımı/sermaye artırımını sebebiyle oluşan nakit çıkışları		(85)	(100)	(4.298)	(2.478)
İş Ortaklıklarının sermaye artırımını sebebiyle oluşan nakit çıkışları	8	(20)	(23)	(985)	(2.174)
Alınan temettüleri	28	8	9	400	274
Diğer nakit girişleri/(çıkışları)		(2.101)	(2.473)	(105.986)	(72.632)
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyetli ile ölçülen finansal varlık alım/satımına ilişkin nakit çıkışları, net		(2.101)	(2.473)	(105.986)	(72.632)
Yatırım faaliyetlerine ilişkin toplam nakit akışı		(3.780)	(4.449)	(190.683)	(158.866)
C. Finansman Faaliyetlerinden Nakit Akışları:					
Ödenen temettüleri		(829)	(976)	(41.839)	(78.290)
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	16	16.977	19.984	856.565	739.338
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	16	(9.905)	(11.659)	(499.714)	(617.147)
Türev araçlardan nakit girişleri/(çıkışları), net		(255)	(300)	(12.852)	(11.733)
Kira sözleşmesinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	16	(201)	(237)	(10.141)	(10.182)
Kontrol gücü olmayan pay sahipleriyle yapılan işlemler		(12)	(14)	(581)	(4.643)
Finans sektörü harici ödenen faiz		(1.038)	(1.222)	(52.359)	(55.916)
Finans sektörü harici alınan faiz		849	999	42.824	51.133
Finansman faaliyetlerine ilişkin toplam nakit akışı		5.586	6.575	281.903	12.560
Nakit ve nakit benzerleri üzerindeki enflasyon etkisi		(2.685)	(3.160)	(135.462)	(226.696)
Yabancı para çevrim farklarının nakit ve benzerleri üzerindeki etkisi		1.337	1.574	67.450	53.441
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)		(1.567)	(1.839)	(78.748)	(167.319)
Dönem başı nakit ve nakit benzerleri		13.072	15.387	659.511	826.830
Dönem sonu nakit ve nakit benzerleri	38	11.505	13.548	580.763	659.511

¹ EUR ve USD tutarlar, TL tutarları üzerinden 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan TCMB EUR ve USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir (Not 2.1.4).

Takip eden notlar, konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Koç Holding A.Ş. ("Koç Holding") 11 Aralık 1963 tarihinde Türkiye'de kurulmuştur. Koç Holding'in fiili faaliyet konusu; çeşitli şirketlerin kurulmasını temin etmek veya sermayelerine katılmak ve kurduğu ve sermayesine iştirak ettiği veya sair herhangi bir şekilde yönetimine katıldığı şirketlerin, çalışma alanlarındaki başarılarını arttırmak, daha kârlı, verimli ve günün şartlarına uygun şekilde yönetilmelerini ve idarelerini sağlamak, ortak hizmet alanları düzenleyerek bu hizmetlerin mali külfetlerini hafifletmektir.

Ana Ortaklık Koç Holding'in, Bağlı Ortaklıklar'nın ve İş Ortaklıklar'nın (hepsi birlikte "Grup" olarak adlandırılmıştır) kategorileri itibarıyla toplam dönem sonu ve ortalama personel sayıları aşağıdaki gibidir.

	Dönem Sonu		Ortalama	
	2025	2024	2025	2024
Aylık ücretli	53.594	55.891	55.423	57.721
Saat ücretli	66.625	74.869	72.429	75.356
Toplam personel sayısı	120.219	130.760	127.852	133.077

Koç Holding'in kayıtlı adresi aşağıdadır:

Nakkaştepe Azizbey Sok. No: 1

Kuzuncuk-İSTANBUL

Koç Holding'in hisseleri 10 Ocak 1986 tarihinden itibaren Borsa İstanbul'da ("BİST") işlem görmekte olup Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") düzenlemelerine tabidir. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, Koç Holding'in ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir:

	%
Koç Ailesi üyelerinin sahip olduğu şirketler	45,14
Koç Ailesi üyeleri (Not 23)	18,33
Vehbi Koç Vakfı	7,29
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	2,35
Diğer ⁽¹⁾	26,89
	100,00

⁽¹⁾ 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla %0,04 oranındaki geri alınmış payları da içermektedir (Not 23).

- Koç Holding'in temel faaliyetleri Türkiye'de olup, Grup'un faaliyetleri beş sektör altında toplanmıştır:
- Enerji
- Otomotiv
- Dayanıklı tüketim
- Finans
- Diğer ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Grup'un diğer sektörü içerisinde özellikle gıda, perakende, turizm, bilgi teknolojileri, gemi inşaat ve sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler yer almaktadır. İlgili şirketlerin ticari hacmi düşük olduğundan ayrı raporlanabilir sektör olarak dikkate alınmamışlardır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Koç Holding'in konsolidasyon kapsamındaki bağlı ortaklıkları ("Bağlı Ortaklıklar"), iş ortaklıkları ("İş Ortaklıkları") ve iştirakleri ("İştirakler"), faaliyette bulunduğu ülkeler ve temel faaliyet konuları sektörler bazında aşağıda belirtilmiştir:

Enerji Sektörü		
Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet konusu
Adalar Tankercilik A.Ş. ("Adalar Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Akpa Dayanıklı Tüketim LPG ve Akaryakıt Ürünleri Pazarlama A.Ş. ("Akpa")	Türkiye	Pazarlama
Anadoluhisari Tankercilik A.Ş. ("Anadoluhisari Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Aygaz A.Ş. ("Aygaz")	Türkiye	LPG
Aygaz Doğal Gaz İletim A.Ş. ("Aygaz İletim")	Türkiye	Doğal Gaz
Aygaz Doğal Gaz Toptan Satış A.Ş. ("Aygaz Toptan Satış")	Türkiye	Doğal Gaz
Bakırköy Tankercilik A.Ş. ("Bakırköy Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Bal Kaynak Su İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş. ("Bal Kaynak Su")	Türkiye	Su Ticareti
Balat Tankercilik A.Ş. ("Balat Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Bebek Shipping S.A. ("Bebek Shipping")	Panama	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Beykoz Tankercilik A.Ş. ("Beykoz Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Çengelköy Tankercilik A.Ş. ("Çengelköy Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Ditaş Deniz İşletmeciliği ve Tic. A.Ş. ("Ditaş")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Ditaş Maritime ("Ditaş Maritime")	İngiltere	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Eco Sun Niculesti SRL ("Eco Sun") ⁽¹⁾	Romanya	Elektrik
Euromec-Ciocanari SRL ("Euromec") ⁽¹⁾	Romanya	Elektrik
Enerji Yatırımları A.Ş. ("Enerji Yatırımları")	Türkiye	Yatırım
Eltek Elektrik Enerjisi İthalat İhracat ve Toptan Ticaret A.Ş. ("Eltek")	Türkiye	Elektrik
Enspire Enerji Yatırımları ve Hizmetleri A.Ş. ("Enspire Enerji")	Türkiye	Elektrik
Entek Elektrik Üretimi A.Ş. ("Entek")	Türkiye	Elektrik
Esinti Enerji Üretim Ticaret ve Sanayi A.Ş. ("Esinti Enerji")	Türkiye	Elektrik
Florya Tankercilik A.Ş. ("Florya Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Göztepe Tankercilik A.Ş. ("Göztepe Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kadıköy Tankercilik A.Ş. ("Kadıköy Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kandilli Tankercilik A.Ş. ("Kandilli Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Karaköy Tankercilik A.Ş. ("Karaköy Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Karşıyaka Tankercilik A.Ş. ("Karşıyaka Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kartal Tankercilik A.Ş. ("Kartal Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kilyos Tankercilik A.Ş. ("Kilyos Tankercilik") ⁽²⁾	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Körfez Ulaştırma A.Ş. ("Körfez")	Türkiye	Hava, Deniz, Kara ve Demiryolu Taşımacılığı
Kuleli Tankercilik A.Ş. ("Kuleli Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kuleli International Supply and Shipping FZCO ("Kuleli International") ⁽³⁾	BAE	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kuruçeşme Tankercilik A.Ş. ("Kuruçeşme Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kuzguncuk Tankercilik A.Ş. ("Kuzguncuk Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Maltepe Tankercilik A.Ş. ("Maltepe Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Pendik Tankercilik A.Ş. ("Pendik Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Salacak Tankercilik A.Ş. ("Salacak Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Sarıyer Tankercilik A.Ş. ("Sarıyer Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
T Damla Denizcilik A.Ş. ("T Damla Denizcilik")	Türkiye	Palamar/Römorkör Hizmeti
Tarabya Tankercilik A.Ş. ("Tarabya Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Tuzla Tankercilik A.Ş. ("Tuzla Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. ("Tüpraş")	Türkiye	Petrol Ürünleri Üretim ve Ticareti
Tüpraş Enerji Girişimleri A.Ş. ("Tüpraş Ventures")	Türkiye	Teknoloji ve Girişim Yatırımları
Tüpraş Trading Ltd. ("Tüpraş Trading")	İngiltere	Petrol Ürünleri Ticareti
Üsküdar Tankercilik A.Ş. ("Üsküdar Tankercilik")	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Enerji Sektörü (Devamı)

İş Ortaklıkları	Müşteribis Ortak	Ülke	Faaliyet konusu
Demre 7 Tankercilik A.Ş. ("Demre 7 Tankercilik")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Petrol Ürünleri ve Kimyasal Taşımacılığı
Demre 8 Tankercilik A.Ş. ("Demre 8 Tankercilik")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Petrol Ürünleri ve Kimyasal Taşımacılığı
Güney Tankercilik A.Ş. ("Güney Tankercilik")	Türk Hava Yolları	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri A.Ş. ("Kolay Gelsin") ⁽⁴⁾	Ahmet Musul	Türkiye	Kargo Taşıma/Dağıtım
Kuzey Tankercilik A.Ş. ("Kuzey Tankercilik")	Türk Hava Yolları	Türkiye	Petrol Ürünleri Taşımacılığı
Opet Aygaz Gayrimenkul A.Ş. ("Opet Aygaz Gayrimenkul")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Gayrimenkul
Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. ("Opet Fuchs") ⁽⁵⁾	Fuchs Petrolub SE	Türkiye	Madeni Yağ Ticareti
Opet International Limited ("Opet International")	Öztürk Ailesi	İngiltere	Petrol Ürünleri Ticareti
Opet Market ve Akaryakıt İstasyon İşletmeciliği A.Ş. ("Opet Market ve Akaryakıt")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Petrol Ürünleri Ticareti ve Perakende
Opet Petrolcülük A.Ş. ("Opet")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Petrol Ürünleri Ticareti
Opet Trade B.V. ("Opet Trade BV")	Öztürk Ailesi	Hollanda	Petrol Ürünleri Ticareti
Tasfiye Halinde Opet Trade (Singapore) Pte. Ltd. ("Opet Singapore") ⁽⁶⁾	Öztürk Ailesi	Singapur	Petrol Ürünleri Ticareti
THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. ("THY Opet")	Türk Hava Yolları	Türkiye	Petrol Ürünleri Ticareti
United Aygaz LPG Ltd ("United Aygaz LPG")	United Enterprises & Co. Ltd.	Bangladeş	LPG Temini, Dolumu ve Dağıtım
Vice 2 Tankercilik A.Ş. ("Vice 2 Tankercilik")	Öztürk Ailesi	Türkiye	Petrol Ürünleri ve Kimyasal Taşımacılığı

⁽¹⁾ 2025 yılında Entek'in bağlı ortaklıklarından Enspire Enerji tarafından iktisap edilmiştir.

⁽²⁾ 2025 yılında Ditaş'ın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽³⁾ 2025 yılında Aygaz'ın bağlı ortaklıklarından Kuleli Tankercilik'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽⁴⁾ Sendeo Dağıtım Hizmetleri A.Ş.'nin unvanı "Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri A.Ş." olarak, 27 Haziran 2025 tarihinde tescil edilerek değiştirilmiştir.

⁽⁵⁾ Grup'un İş Ortaklıkları'ndan Opet'in yönetim kurulu tarafından, Opet Fuchs'ta sahip olunan %50 hissenin Fuchs SE'ye 5 Şubat 2026 tarihi itibarıyla devrine karar verilmiş ve bu kapsamda pay alım satım sözleşmesi imzalanmış olup, işlemin 2026 yılının ikinci çeyreğinde tamamlanması öngörülmektedir.

⁽⁶⁾ Tasfiye süreci devam etmektedir.

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Enkar Doğal Enerji Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Enkar Enerji"), mevcut tüm aktif ve pasifinin bir küll halinde Entek Elektrik Üretimi A.Ş. ("Entek") tarafından devralınması suretiyle Entek ile birleşmiş ve işlem 30 Haziran 2025 tarihinde tescil edilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Otomotiv Sektörü

Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet konusu	
Cronus Finance D.A.C. ("Cronus Finance")	İrlanda	Özel Amaçlı İşletme	
Icarus Finance D.A.C. ("Icarus Finance")	İrlanda	Özel Amaçlı İşletme	
Metalloplastiki Energiaki I.K.E. ("Metalloplastiki")	Yunanistan	Üretim	
Olympic Commercial and Tourist Enterprises S.A. ("Olympic")	Yunanistan	Araç Kiralama ve Ticaret	
Otokar Europe SAS ("Otokar Europe")	Fransa	Satış ve Pazarlama	
Otokar Europe Filiala Bucuresti S.R.L. ("Otokar Europe Filiala")	Romanya	Satış ve Pazarlama	
Otokar Italia SRL ("Otokar Italia")	İtalya	Satış ve Pazarlama	
Otokar Land Systems LLC ("Otokar Land Systems")	BAE	Satış ve Pazarlama	
Otokar Land Systems SRL ("Otokar Land Systems SRL") ⁽¹⁾	Romanya	Üretim, Satış ve Pazarlama	
Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. ("Otokar")	Türkiye	Üretim	
Otokoç ABG Holland B.V. ("Otokoç Hollanda")	Hollanda	Yatırım	
Otokoç Azerbaijan MMC ("Otokoç Azerbaycan")	Azerbaycan	Araç Kiralama	
Otokoç Otomotiv Tic. ve San. A.Ş. ("Otokoç")	Türkiye	Araç Kiralama ve Ticaret	
Otokoç Hungary KFT ("Otokoç Hungary")	Macaristan	Araç Kiralama	
Otokoç Kazakistan LLP ("Otokoç Kazakistan")	Kazakistan	Araç Kiralama	
Otokoç Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ("Otokoç Sigorta")	Türkiye	Sigortacılık	
İş Ortaklıkları	Müşteşebbis Ortak	Ülke	Faaliyet konusu
Al Jasoor Heavy Vehicle Industry LLC ("Al Jasoor")	Tawazun	BAE	Satış ve Pazarlama
BPF Pazarlama ve Acentelik Hizmetleri A.Ş. ("BPF Pazarlama") ⁽²⁾	Stellantis N.V.	Türkiye	Aracılık Hizmetleri
Fer Mas Oto Ticaret A.Ş. ("Fer-Mas")	Stellantis N.V.	Türkiye	Ticaret
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. ("Ford Otosan")	Ford Deutschland Holding Gmbh	Türkiye	Üretim
Ford Otosan Netherlands B.V. ("Ford Netherlands")	Ford Deutschland Holding Gmbh	Hollanda	Satış ve Pazarlama
Ford Romania SRL ("Ford Romania")	Ford Deutschland Holding Gmbh	Romanya	Üretim
Koç Stellantis Finansman A.Ş. ("Stellantis Finansman") ⁽³⁾	Stellantis N.V.	Türkiye	Tüketici Finansmanı
Koç Stellantis Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ⁽³⁾ ("Stellantis Sigorta")	Stellantis N.V.	Türkiye	Sigortacılık
Sisteme de Apare Romania SRL ("Sarom") ⁽⁴⁾	Automecanica S.A.	Romanya	Üretim, Satış ve Pazarlama
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ("Tofaş")	Stellantis N.V.	Türkiye	Üretim
Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş. ("Türk Traktör")	CNH Österreich Gmbh	Türkiye	Üretim

⁽¹⁾ 2025 yılında kurulmuştur.

⁽²⁾ Stellantis Grubu otomotiv markalarının (Peugeot, Citroen, Opel ve DS) araç alımlarına yönelik finansman tanıtımı ve sigorta acenteliği faaliyetlerinde bulunan "BPF Pazarlama ve Acentelik Hizmetleri A.Ş." unvanlı şirketin paylarının tamamı 30 Aralık 2025 tarihinde Grup'un İş Ortaklıkları'ndan Tofaş tarafından satın alınmıştır.

⁽³⁾ Koç Fiat Kredi Finansman A.Ş. ve Koç Fiat Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. şirketlerinin unvan değişiklikleri 2025 yılı içerisinde tescil edilmiştir.

⁽⁴⁾ 2025 yılında Otokar Land Systems SRL'nin %50 ortaklığıyla kurulmuştur.

Stellantis Grubu otomotiv markalarının distribütörlüğü faaliyetinde bulunan Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş. ("Stellantis Otomotiv"), mevcut tüm aktif ve pasifinin bir küle halinde Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. tarafından devralınması suretiyle Tofaş ile birleşmiş, ilgili Yönetim Kurulu kararları ve birleşme sözleşmesi 31 Ekim 2025 tarihinde tescil edilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Dayanıklı Tüketim Sektörü

Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet konusu
Arçelik A.Ş. ("Arçelik")	Türkiye	Üretim/Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances B.V. ("Arçelik Hitachi")	Hollanda	Holding
Arçelik Hitachi Home Appliances IBC Co. Ltd. ("Arçelik Hitachi Thailand IBC")	Tayland	Hizmet
Arçelik Hitachi Home Appliances (Shanghai) Co., Ltd. ("Arçelik Hitachi Shanghai")	Çin	Üretim/Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances (Thailand) Ltd. ("Arçelik Hitachi Thailand")	Tayland	Üretim/Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Singapore) Pte. Ltd ("Arçelik Hitachi Singapore")	Singapur	Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Thailand) Ltd. ("Arçelik Hitachi Sales Thailand")	Tayland	Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Malaysia) Sdn. Bhd. ("Arçelik Hitachi Malaysia")	Malezya	Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Middle East) Fze ("Arçelik Hitachi Dubai")	BAE	Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Vietnam) Co., Ltd. ("Arçelik Hitachi Vietnam")	Vietnam	Satış
Arçelik Hitachi Home Appliances Sales (Hong Kong) Limited ("Arçelik Hitachi Hong Kong")	Hong Kong, Çin	Satış
Arçelik Hitachi Taiwan Home Appliances Sales Ltd. ("Arçelik Hitachi Taiwan")	Tayvan	Satış
Arçelik Pazarlama A.Ş. ("Pazarlama A.Ş.")	Türkiye	Hizmet/Satış/Pazarlama
Arch R&D Co. Ltd. ("Arch R&D")	Çin	Ar-Ge
Arcwaste Collection SRL ("Arcwaste")	Romanya	Hizmet
Bauknecht AG ("Bauknecht AG")	İsviçre	Satış
Bauknecht Hausgeräte GmbH ("Bauknecht Hausgeräte GmbH")	Almanya	Satış
Beko A and NZ Pty Ltd. ("Beko Australia")	Avustralya	Satış
Beko A and NZ Pty Ltd. New Zealand Branch ("Beko New Zealand")	Yeni Zelanda	Satış
Beko AE LLC ("Beko AE")	BAE	Satış
Beko Algeria EURL ("Beko Algeria")	Cezayir	Satış
Beko APAC IBC Co. Ltd. ("Beko APAC")	Tayland	Hizmet
Beko Appliances Indonesia, PT ("Beko Indonesia")	Endonezya	Satış
Beko Appliances Malaysia Sdn Bhd. ("Beko Malaysia")	Malezya	Satış
Beko Austria AG ("Beko Austria")	Avusturya	Satış
Beko Azerbaijan MMC ("Beko Azerbaijan")	Azerbaycan	Satış
Beko Balkans D.O.O ("Beko Balkans")	Sırbistan	Satış
Beko Bangladesh B.V. ("Beko Bangladesh")	Hollanda	Holding
Beko Belgium N.V. ("Beko Belgium")	Belçika	Satış
Beko B.V. ("Beko B.V.")	Hollanda	Holding
Beko Canada INC ("Beko Canada")	Kanada	Satış
Beko Central Asia LLC ("Beko Central Asia")	Kazakistan	Satış
Beko Cesko ("Beko Cesko") ⁽¹⁾	Çekya	-
Beko Croatia d.o.o. ("Beko Croatia")	Hırvatistan	Satış
Beko Egypt Home Appliances Industries LLC ("Beko Egypt LLC")	Mısır	Üretim/Satış
Beko Egypt Trading LLC ("Beko Egypt")	Mısır	Satış
Beko Electrical Appliances Co. Ltd. ("Beko China")	Çin	Satış
Beko Europe Austria GmbH ("Beko Europe Austria")	Avusturya	Satış
Beko Europe B.V. ("Beko Europe")	Hollanda	Holding
Beko Europe Bulgaria EOOD ("Beko Bulgaria")	Bulgaristan	Satış
Beko Europe Denmark A/S ("Beko Europe Denmark")	Danimarka	Hizmet
Beko Europe Estonia OÜ ("Beko Estonia")	Estonya	Satış
Beko Europe Iberia, S.A. ("Beko Iberia")	Portekiz	Satış
Beko Europe Latvia SIA ("Beko Latvia")	Letonya	Satış
Beko Europe Lithuania UAB ("Beko Lithuania")	Litvanya	Satış
Beko Europe Management SRL ("Beko Europe Management")	İtalya	Satış
Beko Europe R&D SRL ("Beko R&D")	İtalya	Ar-Ge
Beko France S.A.S. ("Beko France")	Fransa	Satış
Beko Germany GmbH ("Beko Germany")	Almanya	Satış
Beko Greece Single Member SA ("Beko Greece")	Yunanistan	Satış
Beko Gulf DMCC ("Beko Gulf DMCC") ⁽¹⁾	BAE	-
Beko Gulf FZE ("Beko Gulf")	BAE	Satış
Beko Hong Kong Ltd. ("Beko Hong Kong")	Hong Kong, Çin	Satın Alma

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Dayanıklı Tüketim Sektörü (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Ülke	Faaliyet konusu
Beko Hungary Kft ("Beko Hungary") ⁽¹⁾	Macaristan	-
Beko International S.A. ("Beko International") ⁽²⁾	İsviçre	Hazine
Beko Ireland (Beko PLC Branch) ("Beko Ireland")	İrlanda	Satış
Beko Italy Manufacturing SRL ("Beko Italy Manufacturing")	İtalya	Üretim/Satış
Beko Italy SRL ("Beko Italy")	İtalya	Satış
Beko LLC. ("Beko Russia")	Rusya	Üretim/Satış
Beko Maghreb Sarl ("Beko Maghreb")	Fas	Satış
Beko Manufacturing Slovakia Spol. S R.O. ("Beko Manufacturing Slovakia")	Slovakya	Üretim
Beko Morocco Household Appliances SARL ("Beko Morocco")	Fas	Satış
Beko Netherlands B.V. ("Beko Netherlands")	Hollanda	Satış
Beko Nordic AB. ("Beko Sweden")	İsveç	Satış
Beko Nordic AB, Finland Rep Office of Nordic AB ("Beko Finland")	Finlandiya	Satış
Beko Nordic AS ("Beko Norway")	Norveç	Satış
Beko Nordic DK, Denmark Branch of Beko Nordic AS ("Beko Denmark")	Danimarka	Satış
Beko Pilipinas Corporation ("Beko Philippines")	Filipinler Cumhuriyeti	Satış
Beko Plc. ("Beko UK")	İngiltere	Satış
Beko Poland Manufacturing Sp.Z O.O. ("Beko Poland Manufacturing")	Polonya	Üretim
Beko Portugal, Unipessoal LDA ("Beko Portugal")	Portekiz	Satış
Beko Romania SA ("Arctic")	Romanya	Üretim/Satış
Beko Shanghai Trading Company Ltd. ("Beko Shanghai")	Çin	Satış
Beko Slovakia S.R.O. ("Beko Slovakia")	Slovakya	Satış
Beko Spain Electronics S.L. ("Beko Spain")	İspanya	Satış
Beko Switzerland GmbH ("Beko Switzerland")	İsviçre	Satış
Beko S.A. ("Beko Polska")	Polonya	Satış
Beko S.A., Czech Branch of Beko S.A ("Beko Czech")	Çekya	Satış
Beko Thai Co. Ltd. ("Beko Thailand")	Tayland	Üretim/Satış
Beko Ukraine LLC. ("Beko Ukraine")	Ukrayna	Satış
Beko US INC. ("Beko US")	Amerika Birleşik Devletleri	Satış
Bilkom Bilişim Hizmetleri A.Ş. ("Bilkom")	Türkiye	Ticaret
Dawlance (Private) Ltd. ("DPL")	Pakistan	Üretim/Satış
Defy Appliances (Proprietary) Limited ("Defy")	Güney Afrika Cumhuriyeti	Üretim/Satış
Defy (Botswana) (Proprietary) Limited ("Defy Botswana")	Botswana	Satış
Defy (Namibia) (Proprietary) Limited ("Defy Namibia")	Namibya	Satış
Defy Sales East Africa Limited ("Defy Kenya")	Kenya	Satış
Defy (Swaziland) (Proprietary) Limited ("Defy Swaziland")	Svaziland	Satış
DEL Electronics (Pvt.) Ltd. ("DEL")	Pakistan	Satış
European Appliances Belgium N.V. ("European Belgium")	Belçika	Satış
European Appliances Croatia d.o.o. ("European Croatia")	Hırvatistan	Satış
European Appliances Czech Spol. S.R.O. ("European Czech")	Çekya	Satış
European Appliances Finland OY ("European Finland")	Finlandiya	Hizmet
European Appliances France Holdings SAS ("European France Holdings")	Fransa	Holding
European Appliances France SAS ("European France")	Fransa	Satış
European Appliances Greece SA ("European Greece")	Yunanistan	Satış
European Appliances Hungary KFT ("European Hungary")	Macaristan	Satış
European Appliances Italy SRL ("European Italy")	İtalya	Satış
European Appliances Netherlands B.V. ("European Netherlands")	Hollanda	Satış
European Appliances Nordic AB ("European Nordic")	İsveç	Satış
European Appliances Norway AS ("European Norway")	Norveç	Hizmet
European Appliances Poland Sp. Z O.O. ("European Poland")	Polonya	Satış
European Appliances Romania SRL ("European Romania")	Romanya	Satış
European Appliances Slovakia Spol. S R.O. ("European Slovakia")	Slovakya	Satış
European Appliances Ukraine LLC ("European Ukraine")	Ukrayna	Satış
European Home Appliances Spain S.A. ("European Spain")	İspanya	Satış
General Domestic Appliances Holdings LTD ("General Appliances")	İngiltere	Holding
Grundig Intermedia Ges.m.b.H ("Grundig Austria") ⁽¹⁾	Avusturya	-

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Dayanıklı Tüketim Sektörü (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Ülke	Faaliyet konusu
Grundig Multimedia A.G. ("Grundig Switzerland")	İsviçre	Satış
Hotpoint Ireland Ltd ("Hotpoint Ireland")	İrlanda Cumhuriyeti	Satış
Hotpoint UK Appliances Limited ("Hotpoint UK")	İngiltere	Üretim/Satış
IHP Appliances LLC ("IHP Appliances")	Rusya	Üretim/Satış
IHP Kazakhstan LLP ("IHP Kazakhstan")	Kazakistan	Satış
Indesit Company UK Holdings LTD ("Indesit UK")	İngiltere	Holding
IRE Beteiligungs GmbH ("IRE Beteiligungs")	Almanya	Satış
Life Tech Trading DMCC ("Life Tech")	BAE	Satış
Pan Asia Private Equity Ltd. ("Pan Asia")	Britanya Virjin Adaları	Holding
PT Arçelik Hitachi Home Appliances Sales Indonesia ("Arçelik Hitachi Indonesia")	Endonezya	Satış
PT Home Appliances Indonesia ("PT Home")	Endonezya	Satış
Singer Bangladesh Limited ("Singer Bangladesh")	Bangladeş	Üretim/Satış
United Refrigeration Industries Ltd. ("United Refrigeration")	Pakistan	Üretim/Satış
Vietbeko LLC. ("Vietbeko") ⁽¹⁾	Vietnam	-
Wat Mobilite Çözümleri Teknoloji ve Ticaret A.Ş. ("Wat Mobilite")	Türkiye	Satış
Wat Motor San. ve Tic. A.Ş. ("Wat Motor")	Türkiye	Üretim/Satış

İş Ortaklıkları	Müşterisi Ortak	Ülke	Faaliyet konusu
Arçelik-LG Klima San. ve Tic. A.Ş. ("Arçelik LG")	LG Electronics Inc.	Türkiye	Klima Üretimi
VoltBek Home Appliances Private Limited ("VoltBek")	Tata Group	Hindistan	Üretim/Satış

⁽¹⁾ Bilanço tarihi itibarıyla faaliyetleri bulunmamaktadır.

⁽²⁾ Indesit Company International Business S.A.'nın ticari ünvanı 18 Eylül 2025 tarihi itibarıyla Beko International S.A. olarak güncellenmiştir ve değişikliğe ilişkin tescil işlemleri ilgili ülke sicilinde tamamlanmıştır.

IHP Appliances Sales LLC ("IHP Appliances Sales") şirketi Ocak 2025 itibarıyla IHP Appliances LLC ("IHP Appliances") ile birleşmiştir.

Beko Israel Household Appliances Ltd. ("Beko Israel") şirketinin satışı 24 Şubat 2025 tarihinde tamamlanmıştır.

Beko Europe Holdings BV ("Beko Holdings") şirketi Nisan 2025 itibarıyla Beko Europe B.V. ("Beko Europe") ile birleşmiştir.

European Appliances Balkans D.O.O. Beograd ("European Balkans") şirketi Kasım 2025 itibarıyla Beko Balkans D.O.O ("Beko Balkans") ile birleşmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Finans Sektörü

Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet konusu
KF Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. ("KF Sigorta")	Türkiye	Sigortacılık
Koç Finansal Hizmetler A.Ş. ("Koç Finansal Hizmetler" veya "KFS")	Türkiye	Holding
Koç Finansman A.Ş. ("Koç Finansman")	Türkiye	Tüketici Finansmanı
Stiching Custody Services YKB ("Stiching Custody")	Hollanda	Saklama
Yapı Kredi Azerbaijan C.J.S.C. ("Yapı Kredi Azerbaycan")	Azerbaycan	Bankacılık
Yapı Kredi Bank Deutschland OHG ("Yapı Kredi Deutschland")	Almanya	Bankacılık
Yapı Kredi Bank Nederland N.V. ("Yapı Kredi Nederland")	Hollanda	Bankacılık
Yapı Kredi Diversified Payment Rights Finance Company ("Yapı Kredi SPC") ⁽¹⁾	Cayman Adaları	Özel Amaçlı İşletme
Yapı Kredi Faktoring A.Ş. ("Yapı Kredi Faktoring")	Türkiye	Faktoring
Yapı Kredi Finansal Kiralama A.O. ("Yapı Kredi Finansal Kiralama")	Türkiye	Leasing
Yapı Kredi Holding B.V. ("Yapı Kredi Holding")	Hollanda	Finansal Danışmanlık
Yapı Kredi Portföy Yönetimi A.Ş. ("Yapı Kredi Portföy")	Türkiye	Portföy Yönetimi
Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ("Yapı Kredi Yatırım")	Türkiye	Aracılık
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ("Yapı Kredi Bankası")	Türkiye	Bankacılık

İştirakler

İştirakler	Ülke	Faaliyet konusu
Allianz Yaşam ve Emeklilik A.Ş. ("Allianz Emeklilik")	Türkiye	Sigortacılık
Banque de Commerce et de Placements S.A. ("Banque de Commerce")	İsviçre	Bankacılık

⁽¹⁾ Yapı Kredi Bankası'nın seküritizasyon işleminin yapılmasını teminen kurulmuş özel amaçlı işletme de konsolidasyon kapsamına dahil edilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Diğer Sektörler

Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet konusu
Ayvalık Marina ve Yat İşletmeciliği San. ve Tic. A.Ş. ("Ayvalık Marina")	Türkiye	Turizm
Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş. ("Beta Marina") ⁽¹⁾	Türkiye	Turizm
Bıçakçılar Tıbbi Cihazlar Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Bıçakçılar Tıbbi Cihazlar")	Türkiye	Sağlık
Divan Turizm İşletmeleri A.Ş. ("Divan")	Türkiye	Turizm
Düzey Tüketim Malları Sanayi Pazarlama A.Ş. ("Düzey")	Türkiye	Ticaret
Entegart Teknoloji Çözümleri ve Hizmetler A.Ş. ("Entegart")	Türkiye	Teknoloji
Ingage Dijital Pazarlama Hizmetleri A.Ş. ("Ingage") ⁽²⁾	Türkiye	Dijital Pazarlama
Intechno360 Pazarlama Teknolojileri A.Ş. ("Intechno360") ⁽³⁾	Türkiye	Dijital Pazarlama
Intumo Therapeutics, Inc. ("Intumo Therapeutics")	Türkiye	Sağlık
Kalamış ve Fenerbahçe Marina İşletmeciliği A.Ş. ("Kalamış Marina") ⁽⁴⁾	Türkiye	Turizm
Kemer Medical Center Özel Sağlık Hizmetleri Turizm ve Ticaret A.Ş. ("KMC Sağlık")	Türkiye	Sağlık
Koç Bilgi ve Savunma Teknolojileri A.Ş. ("Koç Bilgi ve Savunma")	Türkiye	Teknoloji
KoçDigital Çözümler A.Ş. ("KoçDigital")	Türkiye	Teknoloji
Koç Investments B.V. ("Koç Investments")	Hollanda	Yatırım
KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. ("KoçSistem")	Türkiye	Teknoloji
KoçSistem Azerbaijan LLC ("KoçSistem Azerbaijan")	Azerbaycan	Teknoloji
KocSistem for Information Technology Company ("Koç Sistem Suudi Arabistan") ⁽³⁾	Suudi Arabistan	Teknoloji
KocSistem FZE ("KocSistem BAE") ⁽³⁾	BAE	Teknoloji
Koç Medical B.V. ("Koç Medical")	Hollanda	Sağlık
Koç Yapı Malzemeleri Ticaret A.Ş. ("Koç Yapı Malzeme")	Türkiye	Ticaret
Marmaris Altnyunus Turistik Tesisleri A.Ş. ("Mares")	Türkiye	Turizm
MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ("MCI Turizm Marina") ⁽¹⁾	Türkiye	Turizm
Onelngage Pazarlama ve Teknoloji Çözümleri A.Ş. ("Onelngage") ⁽³⁾	Türkiye	Dijital Pazarlama
Ram Dış Ticaret A.Ş. ("Ram Dış Ticaret")	Türkiye	Dış Ticaret
Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ("Ram Turizm Marina") ⁽¹⁾	Türkiye	Turizm
RMK Marine Gemi Yapım Sanayi ve Deniz Taş. İşl. A.Ş. ("RMK Marine")	Türkiye	Gemi İnşaatı
Select Tours AT ("Select Tours")	Avusturya	Turizm
Setur Antalya Marina İşletmeciliği A.Ş. ("Antalya Marina")	Türkiye	Turizm
Setur GmbH ("Setur GmbH")	Almanya	Duty Free
Setur Servis Turistik A.Ş. ("Setur")	Türkiye	Turizm
Setur Yalova Marina İşletmeciliği A.Ş. ("Yalova Marina")	Türkiye	Turizm
Stembio Kök Hücre Teknolojileri A.Ş. ("Stembio Kök Hücre")	Türkiye	Sağlık
Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. ("Tek-Art Marina")	Türkiye	Turizm
Token Azerbaijan MMC ("Token Azerbaijan")	Azerbaycan	Ödeme Hizmetleri
Token Finansal Teknolojiler A.Ş. ("Token")	Türkiye	Bilişim Teknolojileri
Token Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para A.Ş. ("Token Ödeme Hizmetleri")	Türkiye	Ödeme Hizmetleri
Token International Holdings B.V. ("Token International")	Hollanda	Holding
Token Payment Services SRL ("Token Payment")	Romanya	Ödeme Hizmetleri
Zer Merkezi Hizmetler ve Ticaret A.Ş. ("Zer Ticaret")	Türkiye	Ticaret

İş Ortaklıkları	Müşteribis Ortak	Ülke	Faaliyet konusu
Demre Marina İşletmeciliği A.Ş. ("Demre Marina")	Makyol İnşaat	Türkiye	Turizm
Koçtaş Yapı Marketleri Ticaret A.Ş. ("Koçtaş Yapı Market")	Kingfisher Plc	Türkiye	Perakende
Makmarin Kaş Marina İşl. Turizm ve Tic. A.Ş. ("Kaş Marina")	Makyol İnşaat	Türkiye	Turizm
Netsel Turizm Yatırımları A.Ş. ("Netsel")	Torunlar GYO A.Ş.	Türkiye	Turizm

⁽¹⁾ Marina ve yat limanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş., Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ve MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'ye ait doğrudan ve dolaylı payların tamamı Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. tarafından 2 Aralık 2025 tarihinde satın alınmıştır (Not 3).

⁽²⁾ Russell Square Holding'in Ingage'de sahip olduğu payların Zer Ticaret tarafından satın alınması sonrası 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla bağlı ortaklık olarak konsolide edilmeye başlanmıştır.

⁽³⁾ 2025 yılında kurulmuştur.

⁽⁴⁾ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından ilan edilen Fenerbahçe-Kalamış Yat Limanı'nın özelleştirilmesine yönelik sözleşmenin Şubat 2025'te imzalanması sonrasında konsolidasyon kapsamına dahil edilmiştir.

Konsolide finansal tablolarda yer alan raporlanabilir sektörlerin amacına uygun olarak, Koç Holding'in bireysel finansal tabloları "Diğer" sektörü içerisinde sınıflandırılmıştır (Not 4).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları

Grup'un konsolide finansal tabloları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan II-14.1 nolu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğin 5. Maddesine göre Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TFRS") ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar esas alınmıştır.

Konsolide finansal tablolar, KGK tarafından yayımlanan "TMS Taksonomisi Hakkında Duyuru" ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi'nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak sunulmuştur.

Koç Holding ve Türkiye'de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıklar ve İş Ortaklıkları kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu'na ("TTK"), vergi mevzuatına, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı'na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ("BDDK") tarafından yürürlüğe konulan "Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümlerine ve yine BDDK tarafından muhasebe ve finansal raporlama esaslarına ilişkin yayımlanan diğer yönetmelik, açıklama ve genelgelere, Bankacılık Kanunu'na ve bu kurumlar tarafından özel bir düzenleme yapılmamış olması durumunda KGK tarafından yürürlüğe konulan TFRS'lere ve bunlara ilişkin ek ve yorumlara uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlanmıştır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler kanuni finansal tablolarını faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklerine uygun olarak hazırlamıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değeri ile gösterilen finansal varlıklar ve yükümlülüklerden kaynaklanan değerlemeler haricinde tarihi maliyet esaslı baz alınarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara TFRS uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

2.1.2 Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama

SPK'nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı" hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir. Grup, söz konusu SPK kararı, KGK tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan duyuru ve 16 Ocak 2025 tarihinde güncellenen "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Hakkında Uygulama Rehberi"ne istinaden 31 Aralık 2025 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tablolarını TMS 29 Standardını uygulayarak hazırlamıştır. Söz konusu standart uyarınca, yüksek enflasyonlu bir ekonomiye ait para birimi esas alınarak hazırlanan finansal tabloların, bu para biriminin bilanço tarihindeki satın alma gücünde hazırlanması ve önceki dönem finansal tabloların da raporlama dönemi sonundaki cari ölçüm birimi cinsinden yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Grup bu nedenle, 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal tablolarını da, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre sunmuştur.

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu ("TÜİK") tarafından yayımlanan Türkiye'deki Tüketici Fiyat Endeksi'nden ("TÜFE") elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, konsolide finansal tabloların düzeltilmesinde kullanılan cari ve önceki dönemlere ait endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltilme katsayısı	3 yıllık bileşik enflasyon oranı
31 Aralık 2025	3.513,87	1,00000	%211
31 Aralık 2024	2.684,55	1,30892	%291
31 Aralık 2023	1.859,38	1,88981	%268

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Grup'un yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama amacıyla yaptığı düzeltme işleminin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- TL cinsinden hazırlanmış cari dönem konsolide finansal tablolar, paranın bilanço tarihinde geçerli olan satın alma gücü ile, önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine paranın en son bilanço tarihindeki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.
- Parasal varlık ve yükümlülükler (nakit ve nakit benzerleri, ticari alacak ve borçlar, finans sektörü faaliyetlerinden alacak ve borçlar, borçlanmalar gibi) hali hazırda, bilanço tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edildiğinden düzeltilmemektedir. Parasal olmayan kalemlerin (stoklar, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, yatırım amaçlı gayrimenkuller ve özkaynak kalemleri gibi) enflasyona göre düzeltilmiş değerlerinin, geri kazanılabilir tutarı ya da net gerçekleşebilir değeri aştığı durumda, sırasıyla TMS 36 "Varlıklarda Değer Düşüklüğü" ve TMS 2 "Stoklar" Standartlarına ilişkin hükümler uygulanmaktadır.
- Bilanço tarihindeki cari satın alma gücüyle ifade edilmemiş olan parasal olmayan varlık ve yükümlülükler ile özkaynak kalemleri, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmektedir.
- Konsolide bilançolardaki parasal olmayan kalemlerin konsolide gelir tablosuna etkisi olanlar dışında, konsolide gelir tablosunda yer alan tüm kalemler, gelir ve gider hesaplarının konsolide finansal tablolara ilk olarak yansıtıldıkları dönemler üzerinden hesaplanan katsayılar ile endekslenmektedir.
- Enflasyonun Grup'un cari dönemdeki net parasal varlık pozisyonu üzerindeki etkisi, konsolide gelir tablosunda net parasal pozisyon kazançları/ (kayıpları) hesabına kaydedilmektedir. Parasal yükümlülüklerden daha yüksek tutarda parasal varlık taşıyan şirketlerin satın alma gücü enflasyon artışı ile zayıflarken, parasal varlıklardan daha yüksek tutarda parasal yükümlülük taşıyan şirketlerin satın alma gücü enflasyon artışı ile artış gösterir. Net parasal pozisyon kazanç ya da kaybı, parasal olmayan kalemlerin, özkaynakların, gelir tablosu ve diğer kapsamlı gelir tablosundaki kalemlerin ve endekse bağlı parasal varlık ve yükümlülüklerin düzeltme farklarından elde edilmektedir.
- Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler'in finansal tabloları, KGK tarafından yayımlanmış TFRS'ler uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmektedir. İlgili yabancı ortaklıkların varlık ve yükümlülükleri bilanço tarihindeki döviz kuru, gelir ve giderler ise aylık ortalama döviz kuru kullanılarak Türk Lirası'na çevrilmekte olup, gelir ve giderlerin cari dönem sonu satın alma gücüne getirilmesi amacıyla endeksleme yapılmaktadır. Kapanış ve ortalama kur kullanımı sonucu ortaya çıkan kur farkları özkaynaklar içerisindeki yabancı para çevrim farkları kalemi altında muhasebeleştirilmektedir.

2.1.3 Karşılaştırmalı bilgiler ve önceki dönem tarihli finansal tabloların düzeltilmesi

Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Konsolide Finansal Tabloların Yeniden Düzenlenmesi

Finansal durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup'un cari dönem konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı olarak hazırlanmaktadır. Cari dönem konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlanması açısından karşılaştırmalı bilgiler gerekli görüldüğünde yeniden sınıflandırılır ve önemli farklılıklar açıklanır.

Not 2.1.2'de açıklandığı gibi, önceki raporlama dönemine ait rakamlar, karşılaştırmalı finansal tabloların raporlama dönemi sonunda geçerli olan para birimi cinsinden sunulması için genel fiyat endeksi uygulanarak yeniden düzenlenir. Daha önceki dönemlere ilişkin olarak açıklanan bilgiler de raporlama dönemi sonunda geçerli olan para birimi cinsinden ifade edilir.

Aşağıdaki paragrafta belirtilen değişiklikler dışında, Grup sunulan dönemlere ilişkin konsolide finansal tablolarında birbiriyle tutarlı muhasebe politikaları uygulamış olup, cari dönem içerisinde muhasebe politika ve tahminlerinde gerçekleşen önemli değişiklikleri bulunmamaktadır.

31 Aralık 2024 tarihli konsolide bilançoda diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılan 147.668 milyon TL tutarındaki peşin ödenmiş giderlerin 54.482 milyon TL tutarındaki kısmı kısa vadeli peşin ödenmiş giderler hesabına, 93.186 milyon TL tutarındaki kısmı ise uzun vadeli peşin ödenmiş giderler hesabına sınıflandırılmıştır.

31 Aralık 2024 tarihli konsolide bilançoda diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılan 10.999 milyon TL tutarındaki kısa vadeli verilen avanslar kısa vadeli peşin ödenmiş giderler hesabına, diğer duran varlıklar altında sınıflandırılan 1.199 milyon TL tutarındaki uzun vadeli peşin ödenmiş giderler ve 12.466 milyon TL tutarındaki uzun vadeli verilen avanslar da uzun vadeli peşin ödenmiş giderler hesabına sınıflandırılmıştır.

31 Aralık 2024 tarihli konsolide bilançoda diğer kısa vadeli yükümlülükler altında sınıflandırılan 127.346 milyon TL tutarındaki kredi kartı işlemlerine ilişkin borçlar, diğer borçlar hesabına sınıflandırılmıştır.

Söz konusu değişiklikler karşılaştırmalı dönemin konsolide bilançosunda yeniden sınıflandırılarak sunulmuş olup, ilgili değişikliklerin Grup'un toplam özkaynakları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.1.4 Finansal tablolarda gösterilen EUR ve USD tutarlar

TFRS'ye uygun hazırlanan konsolide finansal tablolarda gösterilen EUR ve USD tutarlar, TL tutarları üzerinden TCMB tarafından duyurulan ve 31 Aralık 2025 tarihinde geçerli olan 50,4532 TL = 1 EUR ve 42,8623 TL = 1 USD resmi alış kurları kullanılarak hesaplanmış olup, bu konsolide finansal tabloların bir parçası değildir.

2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları'ndaki Değişiklikler

1 Ocak - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ait konsolide finansal tabloların hazırlanmasında esas alınan muhasebe politikaları aşağıda belirtilen 1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla geçerli yeni ve değiştirilmiş TFRS ve TFRS yorumları dışında, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla hazırlanan finansal tablolar ile tutarlı olarak uygulanmıştır. Bu standartların ve yorumların Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri aşağıda açıklanmıştır.

1 Ocak 2025 tarihinden itibaren geçerli olan yeni standart, değişiklik ve yorumlar:

- TMS 21 Değişiklikleri - Takas Edilebilirliğin Bulunmaması

Söz konusu değişikliklerin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yayımlanan ancak yürürlüğe girmemiş ve erken uygulamaya konulmayan standartlar:

Konsolide finansal tabloların onaylanma tarihi itibarıyla yayımlanmış fakat cari raporlama dönemi için henüz yürürlüğe girmemiş ve Grup tarafından erken uygulamaya başlanmamış yeni standartlar, yorumlar ve değişiklikler aşağıdaki gibidir. Grup aksi belirtilmedikçe yeni standart ve yorumların yürürlüğe girmesinden sonra konsolide finansal tablolarını ve dipnotlarını etkileyecek gerekli değişiklikleri yapacaktır.

- TFRS 10 ve TMS 28 Değişiklikleri: Yatırımcı İşletmenin İştirak veya İş Ortaklığına Yaptığı Varlık Satışları

veya Katkıları

- TFRS 17 - Yeni Sigorta Sözleşmeleri Standardı
- TFRS 18 - Yeni Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardı
- TFRS 19 - Yeni Kamuya Hesap Verilebilirliği Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar Standardı
- TFRS 9 ve TFRS 7 Değişiklikleri - Finansal Araçların Sınıflandırılması ve Ölçümü
- TFRS 9 ve TFRS 7 Değişiklikleri - Doğaya Bağlı Elektriğe Dayanan Sözleşmeler

Söz konusu standart, değişiklik ve iyileştirmelerin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki muhtemel etkileri değerlendirilmektedir.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurumu (UMSK) tarafından yayımlanmış fakat KGK tarafından yayımlanmamış değişiklikler:

Aşağıda belirtilen UMS 21'e yönelik değişiklikler UMSK tarafından yayınlanmış ancak henüz KGK tarafından TFRS'ye uyarlanmamıştır/yayınlanmamıştır. Bu sebeple TFRS'nin bir parçasını oluşturmazlar. Grup konsolide finansal tablolarında ve dipnotlarda gerekli değişiklikleri bu değişiklikler TFRS'de yürürlüğe girdikten sonra yapacaktır.

- UMS 21 Değişiklikleri - Yüksek Enflasyonlu Sunum Para Birimine Çevrim

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Muhasebe Politikaları ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Yeni bir TFRS'nin ilk kez uygulanmasından kaynaklanan muhasebe politikası değişiklikleri, söz konusu TFRS'nin şayet varsa, geçiş hükümlerine uygun olarak geriye veya ileriye dönük olarak uygulanmaktadır. Herhangi bir geçiş hükmünün yer almadığı değişiklikler, muhasebe politikasında isteğe bağlı yapılan önemli değişiklikler veya tespit edilen muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanmakta ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenmektedir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde, hem de ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup'un, cari dönem içerisinde muhasebe politika veya tahminlerinde gerçekleşen önemli bir değişiklik bulunmamaktadır.

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

Konsolide finansal tabloların hazırlanmasında uygulanan önemli muhasebe politikaları aşağıda özetlenmiştir:

2.4.1 Grup muhasebesi

a) Konsolide finansal tablolar aşağıda (b)'den (f)'ye kadar olan maddelerde belirtilen esaslara göre hazırlanan Ana Ortaklık Koç Holding'in, Bağlı Ortaklıklar'ın, İş Ortaklıklar'ın ve İştirakler'inin hesaplarını içerir. Konsolidasyon kapsamına dahil edilen şirketlerin finansal tablolarının hazırlanması sırasında, TFRS'ye uygunluk ve Grup tarafından uygulanan muhasebe politikalarına ve sunum biçimlerine uyumluluk açısından gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yapılmıştır.

b) Bağlı Ortaklıklar: Koç Holding'in ya (a) doğrudan ve/veya dolaylı olarak kendisine ait olan hisseler ile Koç Ailesi'nin belirli üyelerine veya bu aile üyeleri tarafından kontrol edilen şirketlere ait olan ve oy haklarının kullanımı Koç Holding tercihlerine göre kullanılacak olan hisseler neticesinde, Koç Holding'in şirketlerdeki hisselerle ilgili oy hakkının %50'den fazlasını kullanma yetkisine sahip olduğu ya da (b) oy hakkının %50'den fazlasını kullanma yetkisine sahip olmamakla birlikte, dağınık ortaklık yapısı nedeniyle kontrol gücüne sahip olduğu ve yatırım yaptığı işletmeyle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı, bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri yatırım yaptığı işletme üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda, yatırım yaptığı işletmeyi kontrol etme yetkisine ve gücüne sahip olduğu şirketler, bağlı ortaklık olarak değerlendirilir.

Bağlı Ortaklıklar'a ait bilançolar ve gelir tabloları tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş olup Koç Holding ve Bağlı Ortaklıkların sahip olduğu payların kayıtlı iştirak değerleri, ilgili özkaynaklar ile karşılıklı olarak netleştirilmiştir. Koç Holding ile Bağlı Ortaklıklar arasındaki grup içi işlemler ve bakiyeler konsolidasyon işlemi sırasında netleştirilmiştir. Koç Holding'in sahip olduğu hisselerin kayıtlı değerleri ve bunlardan kaynaklanan temettüleri, ilgili özkaynaklar ve gelir tablosu hesaplarından netleştirilmiştir.

Bağlı Ortaklıklar, faaliyetleri üzerindeki kontrolün Grup'a transfer olduğu tarihten itibaren konsolidasyon kapsamına alınmış ve kontrolün ortadan kalktığı tarihte de konsolidasyon kapsamından çıkartılmıştır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (Devamı)

Konsolidasyona tabi tutulan Bağlı Ortaklıkların oy hakları ve etkin ortaklık oranları (%):

Bağlı Ortaklıklar	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Adalar Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Akpa	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Anadoluhisari Tankercilik	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Antalya Marina ⁽¹⁾	90,13	59,77	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arch R&D ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçwaste ⁽²⁾	36,25	33,46	96,72	96,72	-	-	96,72	96,72
Arçelik ⁽²⁾	49,98	46,13	48,53	41,43	10,77	10,77	59,30	52,20
Arçelik Hitachi ⁽²⁾	29,99	27,68	60,00	60,00	-	-	60,00	60,00
Arçelik Hitachi Dubai ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Hong Kong ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Indonesia ^(2,3)	21,13	18,68	70,45	67,50	-	-	70,45	67,50
Arçelik Hitachi Malaysia ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Sales Thailand ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Shanghai ⁽²⁾	28,49	26,29	95,00	95,00	-	-	95,00	95,00
Arçelik Hitachi Singapore ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Taiwan ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Thailand ⁽²⁾	25,21	23,27	84,07	84,07	-	-	84,07	84,07
Arçelik Hitachi Thailand IBC ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Hitachi Vietnam ⁽²⁾	29,99	27,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Arçelik Pazarlama ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Aygaz	40,68	40,68	40,68	40,68	10,17	10,17	50,85	50,85
Aygaz İletim	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Aygaz Toptan Satış	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Ayvalık Marina ⁽¹⁾	88,35	60,03	97,53	97,45	2,32	2,41	99,86	99,86
Bakırköy Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bal Kaynak Su	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Balat Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bauknecht AG ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bauknecht Hausgeräte GmbH ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bebek Shipping	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko AE ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Algeria ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko APAC ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Australia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Austria ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Azerbaycan ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Balkans ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Bangladesh ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Belgium ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Bulgaria ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko B.V. ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Canada ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Central Asia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Cesko ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko China ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Croatia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Czech ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Denmark ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Egypt ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Egypt LLC ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Beko Estonia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Europe ⁽²⁾	37,48	34,60	75,00	75,00	-	-	75,00	75,00
Beko Europe Austria ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Europe Denmark ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Europe Management ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Finland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko France ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Germany ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Greece ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Gulf ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Gulf DMCC ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Holdings ⁽⁴⁾	-	34,60	-	100,00	-	-	-	100,00
Beko Hong Kong ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Hungary ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Iberia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Indonesia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko International ^(2,5)	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Ireland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Israel ⁽⁶⁾	-	46,13	-	100,00	-	-	-	100,00
Beko Italy ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Italy Manufacturing ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Latvia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Lithuania ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Maghreb ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Malaysia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Manufacturing Slovakia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Morocco ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Netherlands ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko New Zealand ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Norway ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Philippines ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Poland Manufacturing ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Polska ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Portugal ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko R&D ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Romania ⁽²⁾	36,25	33,46	96,72	96,72	-	-	96,72	96,72
Beko Russia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Shanghai ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Slovakia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Spain ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Sweden ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Switzerland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Thailand ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko UK ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko Ukraine ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beko US ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Beta Marina ⁽⁷⁾	90,13	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Beykoz Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bıçakçılar Tıbbi Cihazlar	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Bilkom	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Çengelköy Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
DEL ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
DPL ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Defy ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Defy Botswana ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Defy Kenya ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Defy Namibia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Defy Swaziland ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Ditaş	36,90	36,90	80,00	80,00	-	-	80,00	80,00
Ditaş Maritime	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Divan	40,16	40,16	51,77	51,77	48,23	48,23	100,00	100,00

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Düzey	76,72	76,72	76,72	76,72	16,86	16,86	93,57	93,57
Eco Sun ⁽⁸⁾	45,77	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Eltek	45,77	45,77	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Enerji Yatırımları	85,73	85,73	98,50	98,50	-	-	98,50	98,50
Enkar Enerji ⁽⁹⁾	-	45,77	-	100,00	-	-	-	100,00
Enspire Enerji	45,77	45,77	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Entegart ⁽²⁾	74,23	74,15	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Entek	45,77	45,77	99,23	99,23	-	-	99,23	99,23
Esinti Enerji	39,25	39,25	87,50	87,50	-	-	87,50	87,50
Euromec ⁽⁸⁾	45,77	-	100,00	-	-	-	100,00	-
European Balkans ⁽¹⁰⁾	-	34,60	-	34,60	-	-	100,00	100,00
European Belgium ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Croatia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Czech ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European France Holdings ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European France ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Finland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Greece ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Hungary ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Italy ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Netherlands ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Nordic ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Norway ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Poland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Romania ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Slovakia ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Ukraine ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
European Spain ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Florya Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
General Appliances ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Göztepe Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Grundig Austria ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Grundig Switzerland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Hotpoint Ireland ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Hotpoint UK ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
IHP Appliances ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
IHP Appliances Sales ⁽¹¹⁾	-	46,13	-	100,00	-	-	-	100,00
IHP Kazakhstan ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Indesit UK ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Ingage ⁽¹²⁾	42,09	24,17	88,62	31,01	10,47	17,69	99,09	48,70
Intechno360 ^(12,13)	42,09	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Intumo Therapeutics	70,00	70,00	70,00	70,00	30,00	30,00	100,00	100,00
IRE Beteiligungs GmbH ⁽²⁾	37,48	34,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kadıköy Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kalamış Marina ⁽¹⁾	90,13	59,77	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kandilli Tankercilik	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Karaköy Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Karşıyaka Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kartal Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kilyos Tankercilik ⁽¹⁴⁾	36,90	-	100,00	-	-	-	100,00	-
KF Sigorta ⁽²⁾	74,68	72,87	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
KMC Sağlık	80,00	80,00	80,00	80,00	-	-	80,00	80,00
Koç Bilgi ve Savunma ⁽²⁾	65,69	65,42	92,24	92,24	7,76	7,76	100,00	100,00
KoçDigital	48,42	48,42	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Koç Finansal Hizmetler	86,62	86,62	89,70	89,70	5,92	5,92	95,62	95,62
Koç Finansman ⁽²⁾	74,68	72,87	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Koç Investments B.V.	73,17	73,17	73,17	73,17	26,83	26,83	100,00	100,00
Koç Medical B.V.	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
KoçSistem	48,42	48,42	48,43	48,43	45,82	45,82	94,25	94,25
KoçSistem Azerbaijan	48,42	48,42	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
KocSistem BAE ⁽¹⁵⁾	48,42	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Koç Sistem Suudi Arabistan ⁽¹⁵⁾	48,42	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Koç Yapı Malzeme	92,47	92,47	92,47	92,47	4,75	4,75	97,22	97,22
Körfez	46,12	46,12	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kuleli Tankercilik	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kuleli International ⁽¹⁶⁾	40,68	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Kuruçesme Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Kuzguncuk Tankercilik	40,68	40,68	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Life Tech	100,00	100,00	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Maltepe Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Mares ^(17,18)	50,50	49,98	50,50	49,98	25,77	26,49	76,27	76,27
Olympic ⁽¹⁹⁾	59,91	59,10	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Onelngage ^(12,13)	42,09	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Otokar	47,60	47,60	47,62	47,62	-	-	47,62	47,62
Otokar Europe	47,60	47,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokar Europe Filiala	47,60	47,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokar Italia	47,60	47,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokar Land Systems	47,60	47,60	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokar Land Systems SRL ⁽²⁰⁾	47,60	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Otokoç	99,85	99,85	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokoç Azerbaijan	99,85	99,85	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokoç Holland ⁽¹⁸⁾	59,91	59,10	60,00	59,19	-	-	60,00	59,19
Otokoç Hungary	99,85	99,85	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokoç Kazakistan	99,85	99,85	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Otokoç Sigorta	99,85	99,85	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
MCI Turizm Marina ⁽⁷⁾	90,13	-	100,00	-	-	-	100,00	-
Pan Asia ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Pendik Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
PT Home ⁽²⁾	33,48	30,91	67,00	67,00	-	-	67,00	67,00
Ram Dış Ticaret ⁽²⁾	70,99	69,70	98,11	98,11	-	-	98,11	98,11
Ram Turizm Marina ⁽⁷⁾	90,13	-	100,00	-	-	-	100,00	-
RMK Marine ⁽¹⁾	85,38	81,86	86,53	86,53	13,47	13,47	100,00	100,00
Salacak Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Sarıyer Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Select Tours	35,10	35,10	75,00	75,00	-	-	75,00	75,00
Setur	46,80	46,80	81,13	81,13	18,54	18,54	99,67	99,67
Setur GmbH	46,80	46,80	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Singer Bangladesh ⁽²⁾	28,48	26,29	56,99	56,99	-	-	56,99	56,99
Stembio Kök Hücre ⁽²¹⁾	98,99	65,00	98,99	65,00	-	-	98,99	65,00
Stitching Custody	55,69	55,69	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
T Damla Denizcilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Tarabya Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Tek-Art Marina ⁽¹⁾	90,13	59,77	97,37	89,27	2,63	10,73	100,00	100,00
Token	54,44	54,44	54,44	54,44	45,56	45,56	100,00	100,00
Token Azerbaijan	54,44	54,44	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Token International	54,44	54,44	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Token Ödeme Hizmetleri	54,44	54,44	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Token Payment	54,44	54,44	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Tuzla Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Tüpraş	46,12	46,12	52,75	52,75	0,46	0,46	53,20	53,20
Tüpraş Enerji Girişimleri	46,12	46,12	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Tüpraş Trading	46,12	46,12	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
United Refrigeration ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Üsküdar Tankercilik	36,90	36,90	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Vietbeko ⁽²⁾	49,98	46,13	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Wat Mobilite	75,24	75,24	88,00	88,00	-	-	88,00	88,00
Wat Motor	73,17	73,17	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yalova Marina ⁽¹⁾	90,04	59,79	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Bağlı Ortaklıklar (Devamı)	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yapı Kredi Azerbaycan	55,69	55,69	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Bankası	55,69	55,69	61,17	61,17	-	-	61,17	61,17
Yapı Kredi Deutschland	55,69	55,69	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Faktoring	55,67	55,67	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Finansal Kiralama	55,68	55,68	99,99	99,99	-	-	99,99	99,99
Yapı Kredi Holding	55,69	55,69	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Nederland	55,69	55,69	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Portföy	55,66	55,66	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Yapı Kredi Yatırım	55,67	55,67	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00
Zer Ticaret	39,54	39,54	39,54	39,54	57,97	57,97	97,51	97,51

⁽¹⁾ Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽²⁾ Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin ise Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽³⁾ Arçelik Hitachi Indonesia sermayesinin %2,95'ini oluşturan payların Arçelik Hitachi tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir.

⁽⁴⁾ Beko Holdings, Nisan 2025 itibarıyla Beko Europe ile Beko Europe bünyesinde birleşmiştir.

⁽⁵⁾ Indesit Company International Business S.A. şirketinin unvan değişikliği 2025 yılı içerisinde tescil edilmiştir.

⁽⁶⁾ Beko Israel paylarının satışı 24 Şubat 2025 tarihinde tamamlanmıştır.

⁽⁷⁾ Marina ve yat limanı işletmeciliği faaliyetlerinde bulunan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş., Ram Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ve MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'ye ait doğrudan ve dolaylı payların tamamı Tek-Art Kalamış ve Fenerbahçe Marmara Turizm Tesisleri A.Ş. tarafından 2 Aralık 2025 tarihinde satın alınmıştır.

⁽⁸⁾ 2025 yılında Entek'in bağlı ortaklıklarından Enspire Enerji tarafından iktisap edilmiştir.

⁽⁹⁾ Enkar Enerji, mevcut tüm aktif ve pasifinin bir küll halinde Entek tarafından devralınması suretiyle Entek ile birleşmiş, ilgili Yönetim Kurulu Kararları ve Birleşme Sözleşmesi 30 Haziran 2025 tarihinde tescil edilmiştir.

⁽¹⁰⁾ European Balkans, Kasım 2025 itibarıyla Beko Balkans ile Beko Balkans bünyesinde birleşmiştir.

⁽¹¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan IHP Appliances ile birleşmiştir.

⁽¹²⁾ Ingage sermayesinin %49,77'sini oluşturan Russel Square Holdings B.V.'ye ait hisseler 12 Mart 2025 tarihinde Zer Ticaret tarafından satın alınmıştır. Zer Ticaret'in medya hizmetleri alanındaki faaliyetleri, kısmi bölünme yoluyla Ingage'e devredilmiş, bölünme neticesinde çıkarılan payların tamamı Zer Ticaret tarafından iktisap edilmiştir. Söz konusu işlemler sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽¹³⁾ 2025 yılında Ingage'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽¹⁴⁾ 2025 yılında Ditaş'ın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽¹⁵⁾ 2025 yılında KoçSistem'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽¹⁶⁾ 2025 yılında Kuleli Tankercilik'in bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽¹⁷⁾ Mares sermayesinin %0,52'sini oluşturan Family Danışmanlık'a ait hisselerin, Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir.

⁽¹⁸⁾ Mares Yönetim Kurulu'nun 8 Temmuz 2025 tarihli sermaye artışı kararına istinaden ihraç edilen payların satışı 22 Aralık 2025 tarihinde, tescil işlemleri ise 4 Şubat 2026 tarihinde tamamlanmıştır. Bu kapsamda 4 Şubat 2026 tarihi itibarıyla Koç Holding'in Mares sermayesindeki payı %60,08'e ulaşmıştır.

⁽¹⁹⁾ Otokoç Holland sermayesinin %0,81'ini oluşturan ve kontrol gücü olmayan pay sahiplerine ait hisselerin Otokoç tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽²⁰⁾ 2025 yılında Otokar'ın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur.

⁽²¹⁾ Stembio Kök Hücre sermayesinin %31,50'sini oluşturan hisselerin, Koç Holding A.Ş. tarafından satın alınması ve 2025 Aralık ayında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketteki etkin oranı değişmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

c) Özkaynak yöntemine göre, iş ortaklığı yatırımı, başlangıçta elde etme maliyeti ile muhasebeleştirilir. Edinme tarihinden sonra ise, yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararındaki payı yatırımın defter değeri artırılarak ya da azaltılarak finansal tablolara yansıtılır. Yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararından alacağı pay, yatırımcının kâr veya zararı olarak muhasebeleştirilir. Yatırım yapılan bir işletmeden alınan dağıtımlar (kâr payı vb.) yatırımın defter değerini azaltır. Yatırım yapılan işletmenin defter değerinin, işletmenin diğer kapsamlı kârındaki değişikliklerden yatırımcıya düşen pay oranında düzeltilmesi gerekir. Yatırım yapılan işletmenin kâr veya zarar tablosuna veya diğer kapsamlı gelir tablosuna yansımayan ancak özkaynaklarında değişiklik yaratan işlemler olması durumunda, Grup, yatırımın değerini ilgili değişiklikten payına düşen tutarda özkaynaklarda muhasebeleştirir.

İş Ortaklıkları için özkaynak yöntemi uygulanmasında Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakkı nispeti dikkate alınmıştır.

İş Ortaklıkları	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Al Jasoor	23,32	23,32	49,00	49,00	-	-	49,00	49,00
Arçelik LG Klima ⁽¹⁾	27,49	25,76	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Demre 7 Tankercilik	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Demre 8 Tankercilik	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Demre Marina ⁽²⁾	45,07	29,89	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
BPF Pazarlama ⁽³⁾	37,62	-	37,84	-	-	-	37,84	-
Fer-Mas	37,62	37,62	37,84	37,84	-	-	37,84	37,84
Ford Otosan	38,65	38,65	38,65	38,65	0,67	0,67	39,32	39,32
Ford Otosan Netherlands	38,65	38,65	39,32	39,32	-	-	39,32	39,32
Ford Romania	38,65	38,65	39,32	39,32	-	-	39,32	39,32
Güney Tankercilik	9,85	9,85	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Kaş Marina ⁽²⁾	45,07	29,89	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Koçtaş Yapı Market	49,98	49,98	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Kolay Gelsin ⁽⁴⁾	33,69	33,69	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Kuzey Tankercilik	9,85	9,85	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Netsel ⁽²⁾	49,57	32,88	55,00	55,00	-	-	55,00	55,00
Opet	19,70	19,70	42,88	42,88	7,12	7,12	50,00	50,00
Opet Aygaz Gayrimenkul	30,19	30,19	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Opet Fuchs	9,85	9,85	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Opet International	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Opet Market ve Akaryakıt	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Opet Trade BV	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Opet Trade Singapore	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Sarom ⁽⁵⁾	23,80	-	50,00	-	-	-	50,00	-
Stellantis Finansman ⁽⁶⁾	37,62	37,62	37,84	37,84	-	-	37,84	37,84
Stellantis Sigorta ⁽⁶⁾	37,62	37,62	37,84	37,84	-	-	37,84	37,84
THY Opet	9,85	9,85	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Tofaş	37,62	37,62	37,62	37,62	0,22	0,22	37,84	37,84
Türk Traktör	37,50	37,50	37,50	37,50	-	-	37,50	37,50
United LPG	20,34	20,34	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
Vice 2 Tankercilik	19,70	19,70	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00
VoltBek ⁽¹⁾	25,49	23,60	50,00	50,00	-	-	50,00	50,00

⁽¹⁾ Hisse geri alım programı kapsamında satın alınan ve Arçelik sermayesinin %0,19'unu oluşturan hisselerin Koç Holding Emekli Yardım Sandığı Vakfı tarafından, %7,1'ini oluşturan hisselerin ise Koç Holding tarafından satın alınması sonucu, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽²⁾ Tek-Art Marina'da 2025 yılında gerçekleşen sermaye artırımının Koç Holding tarafından karşılanması neticesinde, Koç Holding'in ilgili şirketlerdeki etkin oranı değişmiştir.

⁽³⁾ Stellantis Grubu otomotiv markalarının (Peugeot, Citroen, Opel ve DS) araç alımlarına yönelik finansman tanıtımı ve sigorta acenteliği faaliyetlerinde bulunan "BPF Pazarlama ve Acentelik A.Ş." unvanlı şirketin paylarının tamamı 30 Aralık 2025 tarihinde Tofaş tarafından satın alınmıştır.

⁽⁴⁾ Sendeo Dağıtım Hizmetleri A.Ş.'nin unvanı "Kolay Gelsin Dağıtım Hizmetleri A.Ş." olarak 27 Haziran 2025 tarihinde tescil edilerek değiştirilmiştir.

⁽⁵⁾ 2025 yılında Otokar Land Systems SRL'nin %50 ortaklığıyla kurulmuştur.

⁽⁶⁾ Koç Fiat Kredi Finansman A.Ş. ve Koç Fiat Sigorta Aracılık Hizmetleri A.Ş. şirketlerinin unvan değişiklikleri 2025 yılı içerisinde tescil edilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

d) İştirakler'deki yatırımlar özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmektedir. Bunlar, Grup'un genel olarak oy hakkının %20 ile %50'sine sahip olduğu veya Grup'un, şirket faaliyetleri üzerinde kontrol ve müşterek kontrol yetkisine sahip bulunmamakla birlikte önemli etkiye sahip olduğu kuruluşlardır. Grup ile iştirakler arasındaki işlemlerden doğan gerçekleşmemiş kârlar ve zararlar Grup'un iştirakler'deki payı ölçüsünde düzeltilmektedir.

İştiraklerin oy hakları ve etkin ortaklık oranları (%):

İştirakler	Etkin ortaklık oranları		Koç Holding'in doğrudan ve dolaylı oy hakları		Koç Ailesi üyelerinin oy hakları		Toplam oy hakları	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Allianz Emeklilik	11,14	11,14	20,00	20,00	-	-	20,00	20,00
Banque de Commerce	17,08	17,08	30,67	30,67	-	-	30,67	30,67

e) Grup'un ve oy hakları Koç Holding tercihlerine göre kullanılan Koç Ailesi üyelerinin birlikte sahip olduğu toplam oy haklarının %20'nin altında olduğu veya %20'nin üzerinde olmakla birlikte Grup'un ve Koç Ailesi üyelerinin önemli bir etkiye sahip olmadığı veya konsolide finansal tablolar açısından önemlilik teşkil etmeyen şirketler konsolide finansal tablolarda gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara veya diğer kapsamı gelire yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır.

f) Bağlı Ortaklıkların net varlıklarında ve faaliyet sonuçlarında ana ortaklık dışı paya sahip hissedarların payları, konsolide finansal tablolarda "kontrol gücü olmayan paylar" olarak gösterilmektedir. Koç Holding'in hissedarı olan Koç Ailesi'nin üyeleri ve bu aile üyeleri tarafından kontrol edilen şirketler bir kısım Bağlı Ortaklıkların sermayesinde pay sahibidirler. Konsolide finansal tablolarda bu aile üyelerinin ve şirketlerin payları kontrol gücü olmayan paylar olarak belirtilmiş; ana ortaklığa ait özkaynaklara ve net dönem kârına dahil edilmemiştir.

2.4.2 Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlaması

Bölümlere göre raporlama, Grup'un faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili merciiine yapılan raporlamayla yeknesaklığı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir. Grup'un faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii, bölümlere tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınmasından ve bölümlerin performansının değerlendirilmesinden sorumludur. "Diğer" altında birleştirilen sektörler raporlanabilir bölüm olmak için yeterli sayısal alt sınırları karşılayamamaları nedeniyle bölümlere göre raporlamanın sunumu için birleştirilmiştir.

Bir faaliyet bölümünün, raporlanabilir bölüm olarak belirlenebilmesi için, işletme dışı müşterilere yapılan satışlar ve bölümler arası satışlar veya transferler de dahil olmak üzere, raporlanan hasılatının, işletme içi ve dışı tüm faaliyet bölümlerinin toplam hasılatının yüzde 10'unu veya daha fazlasını oluşturması, raporlanan kâr veya zararının yüzde 10'u veya daha fazlası olması veya varlıklarının, tüm faaliyet bölümlerinin toplam varlıklarının yüzde 10'u veya daha fazlası olması gerekmektedir. Yönetimin bölüme ilişkin bilgilerin finansal tablo kullanıcıları için faydalı olacağına inanması durumunda, yukarıdaki sayısal alt sınırlardan herhangi birini karşılamayan faaliyet bölümleri de raporlanabilir bölümler olarak değerlendirilebilir ve bunlara ilişkin bilgiler ayrı olarak açıklanabilir.

"TFRS 11, Müşterek Anlaşmalar" standardının yürürlüğe girmesi ile birlikte Grup'un İş Ortaklıklarının finansal bilgileri oransal konsolidasyon yöntemi ile konsolide edilmemektedir. Bu sebeple, bölümlere göre raporlamanın, "TFRS 11, Müşterek Anlaşmalar" standardında belirlenen özkaynak yöntemi baz alınarak yapılması durumunda, İş Ortaklıklarının net dönem kâr dışında kalan ciro, faaliyet kâr ve vergi öncesi kâr gibi diğer ana finansal bilgileri, bölüm sonuçları içerisinde yer alamayacaktır.

İş Ortaklıklarının faaliyetleri ve Grup ve sektör finansal sonuçlarına etkileri, Grup'un faaliyetlerine ilişkin karar almaya yetkili mercii tarafından detaylı olarak takip edilmeye devam etmektedir. Bu sebeple, bölümlere göre raporlama bilgileri, İş Ortaklıkları için "TFRS 11, Müşterek Anlaşmalar" standardında belirlenen özkaynak yöntemi baz alınarak hazırlanmamış; yeni bölümlere göre raporlama yaklaşımı çerçevesinde İş Ortaklıklarının finansal bilgileri de bölüm sonuçları içerisinde, tam konsolidasyon (%100 olarak) yöntemi ile dahil edilmiştir. Grup, bu yeni yaklaşım çerçevesinde oluşan bölümlere göre raporlama bilgilerini, "kombine finansal bilgiler" olarak tanımlamaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.3 Yabancı para çevrimi

Fonksiyonel ve sunum para birimi

Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler'in finansal tablolarındaki her bir kalem, operasyonlarını sürdürdükleri temel ekonomik ortamda geçerli olan para birimi kullanılarak muhasebeleştirilmiştir ("fonksiyonel para birimi"). Konsolide finansal tablolar, Koç Holding'in fonksiyonel ve sunum para birimi olan TL kullanılarak sunulmuştur.

Yabancı para işlem ve bakiyeler

Yabancı para işlemler, işlem tarihlerinde geçerli olan döviz kurları üzerinden çevrilmiştir. Yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülükler, bilanço tarihinde geçerli olan döviz kurları kullanılarak çevrilmiştir. Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Grup şirketlerinde yabancı paraya dayalı ticari işlemlerden (ticari alacak ve borç) doğan kur farkı geliri veya gideri "esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler" hesabı içerisinde, yabancı paraya dayalı diğer parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri ise "finansman gelirleri/giderleri" olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır. Finans sektöründe faaliyet gösteren Grup şirketlerinde ise, yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri "finans sektörü faaliyetlerinden gelirler/giderler" olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır.

Yabancı para cinsinden olan ve maliyet değeri ile ölçülen parasal olmayan kalemler ilk işlem tarihindeki kurlardan fonksiyonel para birimine çevrilmiştir. Yabancı para cinsinden olan ve gerçeğe uygun değerleri ile ölçülen parasal olmayan kalemler ise gerçeğe uygun değerlerin tespit edildiği tarihte geçerli olan kurlardan fonksiyonel para birimine çevrilmiştir.

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklar, iş ortaklıkları ve iştiraklerin finansal tabloları

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar, İş Ortaklıkları ve İştirakler'in, Grup muhasebe politikalarına göre düzenlenmiş finansal tablolarında yer alan; varlık ve yükümlülükleri bilanço tarihindeki döviz kuru, gelir ve giderleri ise ortalama döviz kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir. Kapanış ve ortalama kur kullanımı sonucu ortaya çıkan kur farkları özkaynaklar içerisindeki yabancı para çevrim farkları kalemi altında takip edilmektedir.

2.4.4 Durdurulan faaliyetler ile satış amaçlı elde tutulan varlık grupları ve ilgili yükümlülükler

Durdurulan faaliyet, bir işletmenin koordine edilmiş bir plan çerçevesinde elden çıkarılması planlanan veya satış amaçlı elde tutulan ana iş kolu/faaliyetlerinin coğrafi bölümünü ifade etmektedir.

Durdurulan faaliyetleri oluşturan varlık veya varlık gruplarının elden çıkarılması sırasında konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi öncesi kâr veya zarar ve durdurulan faaliyetlerin vergi sonrası kâr veya zararının detayları dipnotlarda açıklanır. Ayrıca, durdurulan faaliyetlerin işletme, yatırım ve finansman faaliyetleriyle ilişkilendirilen net nakit akışları ilgili dipnotta belirtilir.

Duran varlık grupları, kullanılması suretiyle değil, satış işlemi sonucu geri kazanılacağı durumlarda, satış amaçlı elde tutulan duran varlık grupları olarak sınıflandırılır. Bu varlıklarla doğrudan ilişkilendirilen yükümlülükler ise benzer şekilde gruplanır.

Satış amaçlı olarak sınıflandırma kriterini karşılayan duran varlıklar veya varlık grupları gerçeğe uygun değerinden satış maliyetlerinin düşülmesi ile bulunan değer ile taşınan değerlerin düşük olanı ile ölçülür. Bu varlıklar üzerinden amortisman ayrılmaz.

2.4.5 İlişkili taraflar

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda, ortaklar, Koç Holding A.Ş. ana ortakları ve üst düzey yönetimi ve yönetim kurulu üyeleri, yakın aile üyeleri ve onlar tarafından kontrol edilen ve önemli etkinliğe sahip bulunulan tüzel kişiler ile konsolidasyona dahil edilmeyen bağlı ortaklıklar ve iş ortaklıkları "ilişkili taraflar" olarak kabul ve ifade edilmişlerdir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.6 Finansal varlıklar

Grup, finansal varlıklarını, TFRS 9'a uygun olarak, itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan ve gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak üç sınıfta muhasebeleştirmektedir.

Finansal varlıkların sınıflandırılması ve ölçümü, finansal varlıkların yönetimi için işletmenin kullandığı iş modeli ve finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının sadece anapara ve anapara bakiyesine ilişkin faiz ödemelerini içeren nakit akışları olup olmadığı esas alınarak yapılmaktadır. Grup, finansal varlıklarının sınıflandırmasını satın alındıkları tarihte yapmaktadır.

İş modeli değerlendirilmesi

Grup, belirli bir hedefe ulaşabilmesi adına, finansal varlık gruplarının portföy bazında birlikte nasıl yönetildiğinin değerlendirmesini yaparak iş modellerini oluşturmaktadır. İş modeli, yönetimin bireysel bir finansal araca ilişkin niyetine bağlı değildir, dolayısıyla söz konusu şart finansal araç bazında bir sınıflandırma yaklaşımı olmamakla beraber, finansal varlıkların bir araya getirilmesiyle oluşan bir değerlendirmedir. Finansal varlıkların yönetimi için kullanılan iş modeli değerlendirilirken, değerlendirmenin yapıldığı tarihte elde edilebilen ilgili tüm kanıtlar (portföy için belirtilen politika ve hedefler, portföy performansının nasıl değerlendirildiği ve yönetime nasıl raporlandığı, yöneticilere yapılan ilave ödemelerin nasıl belirlendiği, iş modelinin performansını etkileyen riskler ve önceki dönemlerde yapılan satışların sıklığı, hacmi, zamanlaması, nedenleri ve gelecekteki satış faaliyetlerine ilişkin beklentiler) dikkate alınmaktadır.

İş modelleri üç kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler aşağıda belirtilmiştir:

Finansal varlıkları sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek için elde tutmayı amaçlayan iş modeli:

Sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulan finansal varlıklar, bu varlıkların ömrü boyunca oluşacak sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi amacıyla yönetilir. Diğer bir ifadeyle Grup, portföy kapsamında elde tutulan varlıkları sözleşmeye bağlı belirli nakit akışlarını tahsil etmek amacıyla yönetir. İş modelinin amacı, finansal varlıkları sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek için elde tutmak olsa dahi, bu araçların hepsinin vadeye kadar elde tutulması gerekmez. Dolayısıyla, finansal varlık satışlarının olduğu veya gelecekte gerçekleşmesinin beklendiği durumlarda dahi, iş modeli, finansal varlıkların sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek için elde tutmayı amaçlayan bir model olabilir.

Finansal varlıkların sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve satılmasını amaçlayan iş modeli:

Grup finansal varlıklarını, hem sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi hem de finansal varlıkların satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutabilir. Bu tür bir iş modelinde Grup yönetimi, iş modelinin amacına ulaşılmasında sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsilinin ve finansal varlıkların satılmasının gerekli olduğu kararına varmıştır. Bu tür bir iş modeliyle tutarlı olabilecek çeşitli amaçlar vardır. Örneğin, iş modelinin amacı; günlük likidite ihtiyaçlarını yönetmek, belirli bir faiz getiri profilini devam ettirmek veya finansal varlıkların vadesini bu varlıkları fonlayan borçların vadesiyle uyumlaştırmak olabilir. Bu tür bir amaca ulaşmak için Grup hem sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil edecek hem de finansal varlıklarını satacaktır.

Finansal varlıkların sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi için elde tutulmasını amaçlayan bir iş modeliyle karşılaştırıldığında bu iş modeli, genellikle, değer ve sıklık olarak daha fazla satış yapılmasını içermektedir. Çünkü finansal varlıkların satılması, iş modeli için sadece arzi bir olay olmayıp, iş modelinin amacına ulaşılmasında bir gerekliliktir.

Diğer iş modelleri:

Finansal varlıkların, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli ya da sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlıkların satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulmaması durumunda, bu finansal varlıklar gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülür.

Grup'un finansal varlıklarını, bunların satışından kaynaklanan nakit akışları elde etmek amacıyla yönettiği bir iş modeli, finansal varlıkların gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülmesi sonucunu doğuran iş modellerinden biridir. Grup, kararlarını, varlıkların gerçeğe uygun değerini esas olarak vermektedir ve varlıkları söz konusu gerçeğe uygun değerleri elde etmek için yönetmektedir.

Sadece anapara ve anapara bakiyesine ilişkin faiz ödemelerini içeren sözleşmeye bağlı nakit akışları

Bu değerlendirmenin amaçları doğrultusunda, "anapara", ilk muhasebeleştirmede finansal varlığın gerçeğe uygun değeri olarak tanımlanmaktadır. "Faiz", paranın zaman değeri ve belirli bir süre boyunca ödenmemiş anapara tutarıyla ilişkili kredi riskini ve diğer temel borç verme risk ve maliyetleri olarak tanımlanmaktadır.

Sözleşmeye bağlı nakit akışlarının sadece anapara ve anapara bakiyesine ilişkin faiz ödemelerini içeren nakit akışları olup olmadığını değerlendirirken, Grup, ilgili finansal aracın sözleşme şartlarını göz önünde bulundurur. Bu değerlendirme, finansal varlığın sözleşme şartları içinde nakit akışlarının miktarını veya zamanlamasını değiştirebilecek koşullar, kaldıraç özellikleri, ön ödeme ve uzatma şartları, Grup'un belirtilen varlıkların nakit akışlarını talep etme hakkını kısıtlayan şartlar, paranın zaman değerini değiştiren özellikler gibi sözleşme koşullarını içermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

Finansal varlık kategorileri

"İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar", sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulan ve sözleşme şartlarında belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarının bulunduğu, türev araç olmayan finansal varlıklardır. Grup'un itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıkları, "nakit ve nakit benzerleri", "ticari alacaklar", "borçlanma senetleri" ve "finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar" kalemlerini içermektedir. İlgili varlıklar, finansal tablolara ilk kayda alımlarında gerçeğe uygun değerleri ile; sonraki muhasebeleştirmelerde ise etkin faiz oranı yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş bedelleri üzerinden ölçülmektedir. İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen ve türev olmayan finansal varlıkların değerlemesi sonucu oluşan kazanç ve kayıplar konsolide gelir tablosunda muhasebeleştirilmektedir.

"Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar", özkaynağa dayalı finansal varlıklar ile nakit akışlarının yalnızca anapara ve faiz ödemelerini temsil ettiği ve gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlık olarak tanımlanmayan, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi veya finansal varlığın satılması amacı ile elde tutulan borçlanma araçlarından oluşmaktadır. Grup söz konusu varlıklarını gerçeğe uygun bedelinden ölçer. Borçlanma aracı niteliğindeki finansal varlıklardan kaynaklanan kazanç veya kayıplardan, değer düşüklüğü giderleri ile kur farkı gelir veya giderleri dışında kalanlar diğer kapsamlı gelire yansıtılır. Özkaynağa dayalı finansal varlıkların satılması durumunda diğer kapsamlı gelire sınıflandırılan değerleme farkları geçmiş yıl kârlarına sınıflandırılır. Borçlanma araçlarının finansal tablo dışı bırakıldığı durumda ise, daha önce kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen kazanç ve kayıplar özkaynaktan gelir tablosuna sınıflandırılır.

Grup, özkaynağa dayalı finansal varlıklara yapılan yatırımlar için, gerçeğe uygun değerinde sonradan oluşan değişimlerin diğer kapsamlı gelire yansıtılması yöntemini, ilk defa finansal tablolara alma sırasında geri dönülemez bir şekilde tercih edebilir. Söz konusu tercihin yapılması durumunda, ilgili yatırımlardan elde edilen temettüler gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

"Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlıklar", itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen ve gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar dışında kalan finansal varlıklardan oluşmaktadır. Finansal varlıkların, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli ya da sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlıkların satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulmaması veya nakit akışlarının sadece ana para ve faiz içermediği durumda, bu finansal varlıklar gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülür. Söz konusu varlıkların değerlemesi sonucu oluşan kazanç ve kayıplar konsolide gelir tablosunda muhasebeleştirilmektedir.

2.4.7 Satış ve geri alım anlaşmaları

Ters repo konusu finansal varlıklar karşılığı verilen fonlar konsolide finansal tablolarda ters repo alacakları olarak nakit ve nakit benzeri değerler altında muhasebeleştirilir. Söz konusu ters repo anlaşmaları ile belirlenen alış ve geri satış fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için iç iskonto oranı yöntemine göre gelir reeskontu hesaplanır ve ters repoların maliyetine eklenmesi suretiyle muhasebeleştirilir.

2.4.8 Nakit ve nakit benzerleri

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat, edinilme tarihinde vadesine üç aydan az kalmış devlet tahvili/hazine bonoları, diğer likit yatırımlar ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zarar modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.9 Ticari alacaklar

Alıcıya ürün veya hizmet sağlanması sonucunda oluşan ticari alacaklar tahakkuk etmemiş finansman gelirlerinden netleştirilmiş olarak gösterilirler. Tahakkuk etmemiş finansman gelirleri sonrası ticari alacaklar, orijinal fatura değerinden kayda alınan alacakların izleyen dönemlerde elde edilecek tutarlarının etkin faiz yöntemi ile iskonto edilmesi ile hesaplanır. Belirlenmiş faiz oranı olmayan kısa vadeli alacaklar, orijinal etkin faiz oranının etkisinin çok büyük olmaması durumunda, maliyet değerleri üzerinden gösterilmektedir.

Grup alacaklarının bir kısmını faktoring yoluyla tahsil etmektedir. Faktoring işlemine konu olan alacaklar, ticari alacaklara ilişkin risk veya fırsatları faktoring şirketine devredildiği ya da risk ve fırsatların tamamına yakını devredilmese de kontrolünün faktoring şirketine verildiği durumda, ilgili alacak hesaplardan düşülmektedir. Grup'un tahsilat riskinin devam ettiği tutarlar ise konsolide finansal tablolarda taşınmaya devam etmekte, bu alacaklar karşılığında faktoring şirketinden alınan tutar, konsolide finansal tablolarda "Borçlanmalar" hesabı altında faktoring işlemlerinden borçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Faktoring işlemleri, kısa vadeli alacaklar için gerçekleştirildiğinden ve/veya sık gerçekleştirilmediğinden Grup'un tahsil etme iş modelini değiştirmemektedir.

Değer Düşüklüğü

Grup, konsolide finansal tablolarında itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ve önemli bir finansman bileşeni içermeyen (1 yıldan kısa vadeli olan) ticari alacaklarının değer düşüklüğü hesaplamaları kapsamında TFRS 9 standardında tanımlanan "basitleştirilmiş yaklaşımı" uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını "ömür boyu beklenen kredi zararlarına" eşit bir tutardan ölçmektedir.

Grup, ticari alacaklara ilişkin beklenen kredi zararlarının ölçümünde geçmiş deneyimlerin ve geleceğe dair beklentilerin dikkate alındığı bir karşılık matrisi kullanmaktadır. İlgili matriste ticari alacakların vadelerinin aşıldığı gün sayısına bağlı olarak belirli karşılık oranları hesaplanmakta ve söz konusu oranlar her raporlama döneminde gözden geçirilerek, gerektiği durumlarda, revize edilmektedir. Beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda "esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler" hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.4.10 Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar

Grup tarafından doğrudan borç ya da kredi vermek amacıyla oluşan finansal varlıklar, finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar olarak sınıflandırılır ve iskonto edilmiş maliyet bedelinden değer düşüklüğü karşılığı düşülerek kaydedilir. Bütün kullanılan krediler ve avanslar, para müşterilere transfer edildiğinde konsolide finansal tablolara kaydedilir.

Değer Düşüklüğü

Grup, itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen ve gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının değer düşüklüğü hesaplaması için, TFRS 9 standardında yer alan ve ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi kalitesindeki değişimin dikkate alındığı üç aşamalı değer düşüklüğü yaklaşımını (genel yaklaşım) uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım kapsamında tanımlanan aşamalar aşağıdaki gibidir:

"Aşama 1", ilk muhasebeleştirme anında ve ilk muhasebeleştirmeden bir sonraki raporlama dönemine kadar kredi riskinde önemli bir artış olmayan veya raporlama tarihinde düşük kredi riski olan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için, "12 aylık beklenen kredi zarar" muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. 12 aylık beklenen kredi zararı, raporlama tarihinden sonraki 12 ay içinde finansal varlığa ilişkin gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarının 12 aya ağırlıklandırılması ile hesaplanan tutardır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.10 Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar (Devamı)

"Aşama 2", ilk muhasebeleştirilmeden sonra kredi riskinde önemli artış olan fakat değer düşüklüğüne ilişkin tarafsız bir kanıt olmayan finansal varlıklar kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için "ömür boyu beklenen kredi zarar" muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. Ömür boyu beklenen kredi zararı finansal varlığın beklenen ömrü boyunca gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarıdır.

"Aşama 3", raporlama tarihinde değer düşüklüğü için tarafsız kanıtın olduğu finansal varlıklar içermektedir. Söz konusu varlıklar için "ömür boyu beklenen kredi zarar" muhasebeleştirilmektedir.

Grup, kredi riskindeki önemli artışların zamanında belirlenmesi ve zarar karşılığının toplu olarak finansal tablolara alınması amacıyla; finansal araç türü, kredi riski derecesi, teminat türü, vadeye kalan süre ve sektör gibi ortak kredi riski özelliklerini esas alarak finansal araçlarını gruplandırmaktadır.

Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda "esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler" hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.4.11 Tahakkuk etmemiş finansman gelirleri/giderleri

Tahakkuk etmemiş finansman gelirleri/giderleri, vadeli satışlar ve alımların üzerinde bulunan finansal gelirler ve giderleri temsil eder. Bu gelirler ve giderler, önemlilik ilkesi çerçevesinde, kredili satış ve alımların süresi boyunca, etkin faiz oranı yöntemi ile hesaplanır ve "esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler" hesabı altında gösterilir.

2.4.12 Stoklar

Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katılan diğer maliyetleri içerir. Stokların maliyeti ağırlıklı ortalama metodu ile hesaplanmaktadır. Stoklar, maliyet bedelinin veya net gerçekleştirilebilir değerinin düşük olanı ile değerlendirilir. Net gerçekleştirilebilir değer, olağan ticari faaliyet içerisinde oluşan tahmini satış fiyatından, tamamlanma maliyeti ve satış gerçekleştirilmek için gerekli satış maliyetlerinin indirilmesiyle elde edilen tutardır.

2.4.13 Operasyonel kiralamaya konu varlıklar

Operasyonel kiralamaya konu varlıklar, Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Otokoç'un araç kiralama hizmetlerine konu ettiği motorlu araçları içermektedir. Grup, operasyonel kiralamaya konu olan varlıklarından bir yıldan uzun süreli kiralamak üzere sahip olunanları "maddi duran varlıklar" olarak, bir yıldan kısa süreli kiraya vermek üzere sahip olunan ve Otokoç'un olağan faaliyet akışında ilgili kira süresi sonunda elden çıkarılması beklenenleri ise "diğer dönen varlıklar" olarak sınıflandırmaktadır. İlgili varlıkların elde etme maliyetleri ile kiralama süreleri sonunda öngörülen ikinci el satış değerleri arasındaki fark (kalıntı değer), kiralama sözleşmeleri süresince doğrusal yöntemle amortisman tabii tutulmaktadır. Operasyonel kiralamaya konu varlıkların kiralama sona ererek satışına karar verildiğinde, bu varlıklar kalan net defter değerleri üzerinden stoklara transfer edilir.

2.4.14 Yatırım amaçlı gayrimenkuller

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek veya değer kazanması amacıyla veya her ikisi için elde tutulan araziler ve binalar "yatırım amaçlı gayrimenkuller" olarak sınıflandırılır ve maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman değerleri ile gösterilir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller doğrusal amortisman metoduyla 3-50 yıl arasında değişen faydalı ömürleri üzerinden amortisman tabii tutulmaktadır.

Yatırım amaçlı gayrimenkuller olası bir değer düşüklüğünün tespiti amacıyla incelenir ve bu inceleme sonunda yatırım amaçlı gayrimenkullerin kayıtlı değeri, geri kazanılabilir değerinden fazla ise, değer düşüklüğü zararı ayrılmak suretiyle geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer, ilgili yatırım amaçlı gayrimenkulün mevcut kullanımından gelecek net nakit akışları ile satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değerden yüksek olanı olarak kabul edilir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.15 Maddi duran varlıklar ve ilgili amortismanlar

Maddi duran varlıklar, elde etme maliyetinden birikmiş amortismanın düşülmesi suretiyle gösterilmektedir. Maddi duran varlıklar doğrusal amortisman metoduyla faydalı ömür esasına uygun bir şekilde amortismanına tabi tutulmuştur. Arazi ve arsalar için sınırsız ömürleri olması sebebi ile amortisman ayrılmamaktadır.

Maddi duran varlıkların amortisman dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak, aşağıda belirtilmiştir:

Binalar	5 - 50 yıl
Yeraltı ve yerüstü düzenleri	3 - 50 yıl
Makine ve teçhizat	3 - 50 yıl
Döşeme ve demirbaşlar	2 - 50 yıl
Motorlu araçlar	3 - 25 yıl
Özel maliyetler	3 - 10 yıl

Faydalı ömür ve amortisman yöntemi düzenli olarak gözden geçirilmekte, buna bağlı olarak uygulanan amortisman yöntemi ve süresinin ilgili varlıktan edinilecek ekonomik faydalar ile paralel olup olmadığına bakılmaktadır.

Maddi duran varlıklar olası bir değer düşüklüğünün tespiti amacıyla incelenir ve maddi duran varlığın kayıtlı değeri geri kazanılabilir değerinden fazla ise, karşılık ayrılmak suretiyle kayıtlı değeri geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer, ilgili maddi duran varlığın mevcut kullanımından gelecek net nakit akışları ile satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değerinden yüksek olanı olarak kabul edilir.

Maddi bir duran varlığa yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı arttıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmekte ve ilgili maddi duran varlığın kalan tahmini faydalı ömrü üzerinden amortismanına tabi tutulmaktadır.

Makine ve teçhizatların, işletme tarafından amaçlanan kullanıma hazır hale geldiği ana kadar oluşan maliyetleri aktifleştirilir ve amortismanına tabi tutulurlar.

Maddi duran varlıkların elden çıkartılması sonucu oluşan kâr veya zarar, net bilanço değeri ile tahsil edilen tutarların karşılaştırılması ile belirlenir ve cari dönemde "yatırım faaliyetlerinden gelirler/giderler" hesabı altında gösterilir.

2.4.16 Maddi olmayan duran varlıklar ve ilgili itfa payları

Maddi olmayan duran varlıklar, kullanım haklarını, markaları, geliştirme maliyetlerini, müşteri ilişkilerini, bilgi sistemlerini, üretim lisanslarını ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, elde etme maliyetlerinden kayda alınır ve tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler. İşletme birleşmesi yoluyla edinilen maddi olmayan duran varlıkların maliyeti satın alım tarihindeki gerçeğe uygun değerleridir. Faydalı ömürleri belirsiz olan varlıklar itfa edilmezler ve yıllık olarak değer düşüklüğünün mevcudiyetine yönelik test edilirler. Değer düşüklüğünün olması durumunda maddi olmayan duran varlıkların kayıtlı değeri, geri kazanılabilir tutara indirilir ve ilgili tutar dönem sonuçlarına gider olarak yansıtılır.

Maddi olmayan duran varlıkların itfa dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak, aşağıda belirtilmiştir:

Haklar	4 - 15 yıl
Marka	Belirsiz ömür
Geliştirme maliyetleri	2 - 10 yıl
Müşteri ilişkileri	8 - 50 yıl
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	5 - 40 yıl

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.17 Kiralamalar

Grup - kiracı olarak

Grup, bir sözleşmenin başlangıcında, sözleşmenin kiralama sözleşmesi olup olmadığını ya da kiralama işlemi içerip içermediğini değerlendirir. Sözleşmenin, bir bedel karşılığında tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devretmesi durumunda bu sözleşme, bir kiralama sözleşmesidir ya da bir kiralama işlemi içermektedir.

Grup, bir sözleşmenin tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devredip devretmediğini değerlendirirken aşağıdaki koşulları göz önünde bulundurur:

- Sözleşmenin tanımlanan bir varlık içermesi (bir varlığın sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanması),
- Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakını temsil etmesi (tedarikçinin kullanım süresi boyunca varlığı ikame etme yönünde aslı bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir),
- Grup'un tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakını elde etme hakkının olması,
- Grup'un tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkının olması. Grup, varlığın kullanımını yönetme hakkına aşağıdaki durumlardan herhangi birinin varlığı halinde sahip olmaktadır:

- a) Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve hangi amaçla kullanılacağını yönetme ve değiştirebilme hakkına sahip olması veya
- b) Varlığın nasıl ve hangi amaçla kullanılacağına ilişkin kararların önceden belirlenmiş olması:
 - i. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığı işletme (veya varlığı kendi belirlediği şekilde işletmeleri için başkalarını yönlendirmesi) hakkına sahip olması ve tedarikçinin bu işletme talimatlarını değiştirme hakkının bulunmaması veya
 - ii. Grup'un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

Grup, yukarıda yer alan söz konusu değerlendirmeler sonrasında, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolara bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

Kullanım hakkı varlığı

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kullanım hakkı varlığını maliyeti üzerinden ölçer. Kullanım hakkı varlığının maliyeti aşağıdakileri içerir:

- a) Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,
- b) Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,
- c) Grup tarafından katlanılan başlangıçtaki tüm doğrudan maliyetler ve
- d) Dayanak varlığın, kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak Grup tarafından katlanılan maliyetler (stok üretimi için katlanılan maliyetler hariç).

Grup maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını:

- a) Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve
- b) Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortisman tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.17 Kiralamalar (Devamı)

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirmek için TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü Standardı uygulanır.

Kira yükümlülüğü

Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, Grup kira yükümlülüğünü o tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer. Kira ödemeleri, kiralamadaki zımnî faiz oranının kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda, bu oran kullanılarak; zımnî faiz oranının kolaylıkla belirlenememesi durumunda ise kiracının alternatif borçlanma faiz oranı (kontrat tarihindeki yeni borçlanma faiz oranı) kullanılarak iskonto edilir.

Grup'un kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil olan ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

- Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,
- Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan kira ödemeleri,
- Kiralama süresinin kiracının kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

- Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,
- Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve
- Defter değerini, varsa yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırılmaları yansıtacak şekilde yeniden ölçer. Grup, kira yükümlülüğünün yeniden ölçüm tutarını, kullanım hakkı varlığında düzeltme olarak finansal tablolarına yansıtır.

Uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Sözleşmelerde yer alan uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının büyük kısmı Grup ve kiralayan tarafından müştereken uygulanabilir opsiyonlardan oluşmaktadır. Grup kiralama süresini, söz konusu uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları ilgili sözleşmeye göre Grup'un inisiyatifindeyse ve opsiyonların kullanımı makul derecede kesinse kiralama süresine dâhil ederek belirlemektedir. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

Değişken kira ödemeleri

Grup'un kiralama sözleşmelerinin bir kısmından kaynaklanan kira ödemeleri değişken kira ödemelerinden oluşmaktadır. TFRS 16 standardı kapsamında yer almayan söz konusu değişken kira ödemeleri, ilgili dönemde gelir tablosuna kira gideri olarak kaydedilmektedir.

Kolaylaştırıcı uygulamalar

Kiralama süresi 12 ay ve daha kısa olan kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ile Grup tarafından düşük değerli olarak belirlenen bilgi teknolojileri ekipman kiralamalarına (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü bilgisayar, mobil telefon vb.) ilişkin sözleşmeler, TFRS 16 Kiralamalar Standardının tanıdığı istisna kapsamında değerlendirilmiş olup, bu sözleşmelere ilişkin ödemeler oluştuğu dönemde gider olarak muhasebeleştirilmeye devam edilmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.17 Kiralamalar (Devamı)

Grup - kiralayan olarak

Grup'un kiralayan olarak kiralamalarının tamamı faaliyet kiralamasıdır. Faaliyet kiralamalarında, kiralanan varlıklar, konsolide bilançoda yatırım amaçlı gayrimenkuller, maddi duran varlıklar veya diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılır ve elde edilen kira gelirleri kiralama dönemi süresince, eşit tutarlarda konsolide gelir tablosuna yansıtılır. Kira gelirleri kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile konsolide gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

2.4.18 İşletme birleşmeleri ve şerefiye/pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç

İşletme birleşmeleri, TFRS 3, "İşletme Birleşmeleri" standardı kapsamında satın alma yöntemi ile muhasebeleştirilir. Satın alma bedeli ile satın alınan işletmenin (i) TFRS 3 hükümlerine göre alım tarihinde düzenlenen bilançosundaki net tanımlanabilir varlıkların ve şarta bağlı yükümlülüklerin değeri, (ii) kontrol gücü olmayan payların değeri ve (iii) daha önceden elde bulunan paylarının gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, şerefiye olarak muhasebeleştirilir. Bu farkın negatif olması durumunda şerefiye oluşmaz, aradaki fark pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç olarak "Esas faaliyetlerden diğer gelirler" hesabında muhasebeleştirilir.

Bu yöntemde, satın alma bedeli, alım tarihinde verilen nakit veya diğer varlıkların, çıkarılan sermaye araçlarının, veya üstlenilen yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür. İşletme birleşmesi sözleşmesi, gelecekte ortaya çıkacak olaylara bağlı olarak satın alma bedelinin düzeltilebileceğini öngören hükümler içerirse; bu düzeltmenin muhtemel olması ve değerinin tespit edilebilmesi durumunda, birleşme tarihinde satın alma bedeline bu düzeltme dâhil edilir. Satın alma işlemine ilişkin maliyetler oluşturulan dönemde giderleştirilir.

Satın alınan işletmenin, satın alma tarihi itibarıyla ve TFRS 3 hükümleri uyarınca oluşturulan bilançosunda, satın alınan işletmeye ait tanımlanabilir varlıklar, yükümlülükler ve şarta bağlı yükümlülükler gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür.

İşletme birleşmesi sırasında oluşan şerefiye amortismanına tabi tutulmaz, bunun yerine yılda bir kez (31 Aralık tarihi itibarıyla) veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Şerefiye üzerinden hesaplanan değer düşüklüğü zararları takip eden dönemlerde söz konusu değer düşüklüğünün ortadan kalkması durumunda dahi gelir tablosu ile ilişkilendirilmez. Şerefiye, değer düşüklüğü testi sırasında nakit üreten birimler ile ilişkilendirilir.

Grup tarafından kontrol edilen işletmeler arasında gerçekleşen yasal birleşmeler TFRS 3 kapsamında değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla bu tip işlemlerde şerefiye muhasebeleştirilmemektedir.

Ortak kontrol altında gerçekleşen işletme birleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde ise işletme birleşmesine konu olan varlık ve yükümlükler kayıtlı değerleri ile konsolide finansal tablolara alınır. Gelir tabloları ise işletme birleşmesinin gerçekleştiği mali yılın başlangıcından itibaren konsolide edilmiştir. Önceki dönem finansal tabloları da karşılaştırılabilirlik amacıyla aynı şekilde yeniden düzenlenmiştir. Bu işlemler sonucunda herhangi bir şerefiye veya negatif şerefiye hesaplanmamıştır. Transfer edilen bedel ile edinilen işletmenin net varlıklarının birleşme tarihindeki defter değeri arasındaki fark doğrudan özkaynaklar içerisinde "ortak kontrol altındaki işletme birleşmeleri etkisi" olarak "Geçmiş yıllar kârları" kalemi altında muhasebeleştirilmiştir.

Kontrol gücü olmayan paylarla yapılan kısmi hisse alış - satış işlemleri

Grup, kontrol gücü olmayan paylarla gerçekleştirdiği hali hazırda kontrol etmekte olduğu ortaklıklara ait hisselerin alış ve satış işlemlerini Grup'un özkaynak sahipleri arasındaki işlemler olarak değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak, kontrol gücü olmayan paylardan ilave hisse alış işlemlerinde, elde etme maliyeti ile ortaklığın satın alınan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark özkaynaklar içerisinde muhasebeleştirilir. Kontrol gücü olmayan paylara hisse satış işlemlerinde ise, satış bedeli ile ortaklığın satılan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark sonucu oluşan kayıp veya kazançlar da özkaynaklar içerisinde muhasebeleştirilir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.19 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler

Vergiler, cari dönem vergi yükümlülüğünü ve ertelenmiş vergi yükümlülüklerini içermektedir. Grup'un bilanço tarihi itibarıyla dönem sonuçlarına dayanılarak tahmin edilen cari yıl vergi yükümlülüğü için karşılık ayrılmaktadır.

Ertelenmiş vergi, yükümlülük yöntemi kullanılarak, varlık ve yükümlülüklerin finansal tablolarda yer alan kayıtlı değerleri ile vergi değerleri arasındaki geçici farklar üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi hesaplanmasında yürürlükteki vergi mevzuatı uyarınca bilanço tarihi itibarıyla yasalaşmış vergi oranları kullanılır.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için muhasebeleştirilirken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları (kullanılmayan teşvik tutarları ile geçmiş dönemlere ilişkin taşınan mali zararlar dahil), gelecekte vergiye tabi kâr elde etmek suretiyle bu farklardan yararlanmanın muhtemel olması şartıyla muhasebeleştirilmektedir.

Ana ortaklık Koç Holding'in Bağlı Ortaklıkları'ndaki paylarından kaynaklanan bütün indirilebilir geçici farklar için yalnız ve yalnız aşağıdaki durumlarla sınırlı olarak ve her iki durumun da muhtemel olması halinde ertelenmiş vergi varlığı muhasebeleştirilir:

- Geçici farklar öngörülebilir bir gelecekteki süre içinde tersine dönecektir ve
- Geçici farkların kullanılmasına yeter tutarlarda vergilendirilebilir gelir olacaktır.

Ana ortaklık Koç Holding'in Bağlı Ortaklıkları'ndaki payları ile ilgili tüm vergilendirilebilir geçici farklar için, aşağıdaki her iki koşulun da mevcut olduğu durumlar hariç, ertelenmiş vergi yükümlülüğü muhasebeleştirilir:

- Ana ortaklık olarak işletme geçici farkların tersine dönme zamanlarını kontrol edebilmektedir ve
- Büyük bir ihtimalle geçici fark öngörülebilir bir gelecekteki süre içinde tersine dönmeyecektir.

Yatırım indirimi istisnası kapsamında indirimli kurumlar vergisi ödemesine imkan sağlayan devlet teşvikleri TMS 12, "Gelir Vergileri" standardı kapsamında değerlendirilerek; hak kazanılan vergi avantajı tutan üzerinden, gelecekte vergiye tabi kâr elde etmek suretiyle bu avantajdan yararlanmanın muhtemel olması şartıyla, ertelenmiş vergi varlığı muhasebeleştirilmektedir.

Diğer kapsamlı gelirden ya da doğrudan özkaynaklarda muhasebeleştirilen işlemlerle ilgili vergi etkileri özkaynaklara yansıtılır.

Aynı ülkenin vergi mevzuatına tabi olmak ve aynı vergi mükellefi işletmeye ait olmak şartıyla cari vergi varlıklarının cari vergi yükümlülüklerinden mahsup edilmesi konusunda yasal olarak uygulanabilir bir hakkın bulunması durumunda ertelenmiş vergi varlıkları ve ertelenmiş vergi yükümlülükleri, karşılıklı olarak birbirinden mahsup edilir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.20 Finansal borçlar

Finansal borçlar, ilk muhasebeleştirilmesi sırasında gerçeğe uygun değerinden ölçülür. Söz konusu finansal borçların yüklenimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de söz konusu gerçeğe uygun değere ilave edilir. Finansal borçlar müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler. Finansal borçlar sözleşmede belirtilen yükümlülük yerine getirildiğinde, iptal edildiğinde veya zaman aşımına uğradığında bilançodan çıkarılır. Bir finansal borcun koşulları yeniden görüldüğünde ve koşullarında önemli değişiklik olduğunda ya da başka bir tarafa transfer edildiğinde, finansal borcun taşınan değeri ile transfer edilen nakit dışı varlık ve yükümlülükler dahil ödenen tutar arasındaki fark kâr veya zarar olarak gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

2.4.21 Ticari borçlar

Ticari borçlar, olağan faaliyetler içerisinde tedarikçilerden sağlanan mal ve hizmetlere ilişkin yapılması gereken ödemeleri ifade etmektedir. Ticari borçlar, ilk olarak gerçeğe uygun değerinden ve müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

2.4.22 Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar

a) Kıdem tazminatı karşılığı

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup çalışanlarının İş Kanunu uyarınca emekliye ayrılmasından doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder.

TMS 19, "Çalışanlara Sağlanan Faydalar" standardı, kıdem tazminatı karşılığının hesaplanması kapsamında, aktüeryal varsayımlar (net iskonto oranı, emekli olma olasılığına ilişkin kullanılan devir hızı oranı vb.) yapılmasını gerektirmektedir. Aktüeryal varsayımlar ile gerçekleşen arasındaki fark düzeltmeleri ve aktüeryal varsayımlardaki değişikliklerin etkileri, aktüeryal kazanç/kayıpları oluşturmaktadır. Söz konusu aktüeryal kazanç/kayıplar diğer kapsamlı gelir altında muhasebeleştirilmektedir.

b) Emeklilik hakları

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası çalışanları, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20. maddesine göre kurulmuş olan Yapı ve Kredi Bankası Anonim Şirketi Mensupları Yardım ve Emekli Sandığı'nın ("Sandık") üyesidir. Tanımlanmış fayda esaslı sandık yükümlülükleri, aktüerler siciline kayıtlı aktüer tarafından bilanço tarihi itibarıyla hazırlanan aktüer değerlendirme raporu ile belirlenmiştir.

1 Kasım 2005 tarih 25983 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bankacılık Kanunu'nun geçici 23. maddesinin birinci fıkrası, banka sandıklarının Bankacılık Kanunu'nun yayımı tarihinden itibaren 3 yıl içinde SGK'ya devredilmesini hükmetmekte ve bu devrin esaslarını düzenlemekteydi. Devre ilişkin söz konusu kanun maddesi, Anayasa Mahkemesi tarafından, 31 Mart 2007 tarih ve 26479 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 22 Mart 2007 tarih ve E. 2005/39, K. 2007/33 sayılı karar ile iptal edilerek, yürürlüğü kararın yayım tarihinden itibaren durdurulmuştur.

Anayasa Mahkemesi'nin söz konusu maddenin iptaline ilişkin gerekçeli kararı, 15 Aralık 2007 tarih ve 26731 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Gerekçeli kararın yayımlanmasını takiben, Türkiye Büyük Millet Meclisi ("TBMM"), banka sandıkları iştirakçilerinin SGK'ya devredilmesine yönelik yeni yasal düzenlemeler üzerinde çalışmaya başlamış ve 17 Nisan 2008 tarihinde, 5754 sayılı "Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un ("Yeni Kanun") devre ilişkin esasları düzenleyen ilgili maddeleri, TBMM Genel Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Yeni Kanun 8 Mayıs 2008 tarih ve 26870 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.22 Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar (Devamı)

Yeni Kanun ile banka sandıklarının herhangi bir işleme gerek kalmaksızın ilgili maddenin yayımı tarihinden itibaren üç yıl içinde SGK'ya devredilmesi, üç yıllık devir süresinin Bakanlar Kurulu kararı ile en fazla iki yıl uzatılabileceği hüküm altına alınmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 9 Nisan 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2011/1559 sayılı kararı ile sandıkların Sosyal Güvenlik Kurumu'na devredilmesine ilişkin süre 2 yıl uzatılmıştır. 8 Mart 2012 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 6283 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yukarıda belirtilen 2 yıllık uzatım süresi, 4 yıla çıkartılması yönündeki yetki, Bakanlar Kurulu'na verilmiştir. Bakanlar Kurulu'nun 24 Şubat 2014 tarihli kararına istinaden; devir tarihi olarak Mayıs 2015 tarihi belirlenmiştir. 23 Nisan 2015 tarih ve 29335 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6645 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 5510 sayılı Kanun'un geçici 20. maddesinin birinci fıkrasında yapılan son değişiklik sonucunda; devir tarihini belirlemeye Bakanlar Kurulu, 9 Temmuz 2018 tarih 30473 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de ise devir tarihini belirlemeye Cumhurbaşkanı yetkili kılınmıştır.

SGK, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, BDDK, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ("TMSF"), her sandık için ayrı olmak üzere hesabı yapılan Sandık'ı temsilen bir ve Sandık iştirakçilerini temsilen bir üyenin katılımıyla oluşturulacak komisyonca; her bir sandık için sandıktan ayrılan iştirakçiler de dahil olmak üzere, devir tarihi itibarıyla devredilen kişilerle ilgili olarak, sandıkların Kanun kapsamındaki sigorta kolları itibarıyla gelir ve giderleri ile sandıklarca ödenen aylık ve gelirlerin SGK düzenlemeleri çerçevesindeki aylık ve gelirlerin üzerinde olması halinde, aynı zamanda da SGK düzenlemelerinden az olmamak kaydıyla söz konusu farklar da dikkate alınarak %9,8 oranındaki teknik faiz oranı kullanılarak yükümlülüğün peşin değerinin hesaplanacağı kanun tarafından hüküm altına alınmaktadır.

Yeni Kanun uyarınca Sandık iştirakçileri ile aylık ve/veya gelir bağlanmış olanlar ve bunların hak sahiplerinin SGK'ya devrinden sonra bu kişilerin tabi oldukları vakıf senedinde bulunmasına rağmen karşılanmayan diğer sosyal hakları ve ödemeleri, sandıklar ve sandık iştirakçilerini istihdam eden kuruluşlarca karşılanmaya devam edilecektir.

Yapı Kredi Bankası, Yeni Kanun'da belirlenen oranları dikkate alarak aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen teknik açık için karşılık ayırmış ve "TMS 19 - Çalışanlara Sağlanan Faydalar" standardı kapsamında muhasebeleştirmiştir.

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in emeklilik yükümlülükleri karşılıklarının muhasebeleştirilmesi, gelecekteki faydaların maliyetlerinin tahmin edilmesini ve maliyetin çalışanın beklenen çalışma süresine yayılmasını içerir. Bu maliyetlere ilişkin yükümlülüğün ve giderin belirlenmesi, belirli varsayımların kullanılmasını gerektirir. Bu temel varsayımlar arasında iskonto oranı, plan varlıkları üzerinden beklenen uzun vadeli getiri oranı, yaşam beklentisi ve sağlık hizmetleri maliyet artış oranları yer alır. Bu varsayımlar, yüksek kaliteli tahvillerdeki faiz oranlarına ve tıbbi maliyet enflasyonuna bağlı olarak değişebilir. Gerçekleşen sonuçların varsayımlardan farklı olması durumunda, bu farklar birikir ve gelecekteki dönemlere yayılır (amorti edilir) ve bu nedenle genellikle bu tür gelecekteki dönemlerde kaydedilen gideri ve tahakkuk eden yükümlülüğü etkiler. Varsayımların mevcut ekonomik koşullar ve fiili deneyim göz önüne alındığında uygun olduğuna inanmakla birlikte, sonuçlardaki önemli farklılıklar veya varsayımlardaki önemli değişiklikler, emeklilik ve diğer emeklilik sonrası fayda yükümlülüklerini ve ilgili gelecekteki giderleri önemli ölçüde etkileyebilir (Not 19). 31 Aralık 2025 tarihindeki emeklilik yükümlülükleri karşılığı ve 2025 yılına ait ön emeklilik fayda maliyetleri, 31 Aralık 2025 itibarıyla belirlenen varsayımlar kullanılarak hazırlanmıştır.

c) Tanımlanmış katkı planları

Grup çalışanları adına sosyal güvenlik kurumlarına belirlenmiş tutarlarda katkı payı ödemek zorundadır. Grup'un ödemekte olduğu katkı payı dışında, yapmak zorunda olduğu başka bir ödeme mecburiyeti yoktur. Bu primler tahakkuk ettikleri dönemde personel giderlerine yansıtılmaktadır.

d) İzin hakları

Kullanılmamış izin haklarından doğan yükümlülükler, hak kazanıldıkları dönemlerde tahakkuk edilir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.23 Karşılıklar, şarta bağlı varlık ve yükümlülükler

Karşılıklar, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla mevcut bulunan ve geçmişten kaynaklanan yasal veya yapısal bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğü yerine getirmek için ekonomik fayda sağlayan kaynakların çıkışının gerçekleşme olasılığının olması ve yükümlülük tutarı konusunda güvenilir bir tahminin yapılabildiği durumlarda muhasebeleştirilmektedir.

Paranın zaman değeri etkisinin önemli olduğu durumlarda, karşılık tutarı, yükümlülüğün yerine getirilmesi için gerekli olması beklenen giderlerin bugünkü değeri olarak belirlenir. Karşılıkların bugünkü değerlerine indirgenmesinde kullanılacak iskonto oranının belirlenmesinde, ilgili piyasalarda oluşan faiz oranı ile söz konusu yükümlülükle ilgili risk dikkate alınır. Söz konusu iskonto oranı vergi öncesi olarak belirlenir ve gelecekteki nakit akışlarının tahmini ile ilgili riski içermez.

Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve mevcudiyeti işletmenin tam olarak kontrolünde bulunmayan gelecekteki bir veya daha fazla kesin olmayan olayın gerçekleşip gerçekleşmemesi ile teyit edilebilmesi mümkün yükümlülükler ve varlıklar konsolide finansal tablolara dahil edilmemekte ve şarta bağlı yükümlülükler ve varlıklar olarak değerlendirilmektedir.

2.4.24 Hasılat

Hasılat, aşağıda yer alan beş aşamalı model kapsamında konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmektedir.

- Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin tanımlanması,
- Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması,
- Sözleşmelerdeki işlem bedelinin belirlenmesi,
- İşlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtılması,
- Hasılatın muhasebeleştirilmesi.

Grup, müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt ettiği mal veya hizmetleri değerlendirerek, söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verdiği her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlemektedir.

Her bir edim yükümlülüğü için, edim yükümlülüğünün zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği sözleşme başlangıcında belirlenir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak konsolide finansal tablolara alır.

Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe, bu edim yükümlülüğüne tekabül eden işlem bedelini hasılat olarak konsolide finansal tablolara kaydeder. Mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) mal veya hizmet devredilmiş olur.

Grup, satışı yapılan mal veya hizmetin kontrolünün müşteriye devrini değerlendirirken,

- a) Grup'un mal veya hizmete ilişkin tahsil hakkına sahipliği,
- b) Müşterinin mal veya hizmetin yasal mülkiyetine sahipliği,
- c) Mal veya hizmetin zilyetliğinin devri,
- d) Müşterinin mal veya hizmetin mülkiyetine sahip olmaktan doğan önemli risk ve getirilere sahipliği,
- e) Müşterinin mal veya hizmeti kabul etmesi koşullarını dikkate alır.

Grup, sözleşmenin başlangıcında, müşteriye taahhüt ettiği mal veya hizmetin devir tarihi ile müşterinin bu mal veya hizmetin bedelini ödediği tarih arasında geçen sürenin bir yıl veya daha az olacağını öngörmesi durumunda, taahhüt edilen bedelde önemli bir finansman bileşeninin etkisi için düzeltme yapmamaktadır. Diğer taraftan, hasılatın içerisinde önemli bir finansman unsuru bulunması durumunda, hasılat değeri gelecekte oluşacak tahsilatların, finansman unsuru içerisinde yer alan faiz oranı ile indirgenmesi ile tespit edilir. Fark, tahakkuk esasına göre esas faaliyetlerden diğer gelirler olarak ilgili dönemlere kaydedilir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.24 Hasılat (Devamı)

Finans sektörü:

Faiz gelir ve giderleri, etkin faiz oranı yöntemi uygulanarak tahakkuk esasına göre dönemsel olarak muhasebeleştirilmektedir. Faiz gelirleri yönetimin müşterilere verilen kredi ve avansların geri ödenemeyeceği kararına vardıkları andan itibaren durdurulur ve o tarihe kadar kaydedilmiş olan reeskont tutarları iptal edilerek tahsilat gerçekleşene kadar gelir olarak kaydedilmez. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan ücret ve komisyon gelirleri, niteliğine göre hizmetin verilmesi süresince veya işlemin tamamlandığı dönemde gelir olarak kaydedilmektedir. Bunlar dışında kalan hizmet gelirleri, tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilmektedir.

Grup, enflasyona endeksli devlet tahvillerini, "Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan" veya "İtfa edilmiş maliyetle ölçülen" finansal varlıklar olarak sınıflandırır. Kupon ödemelerinin hesaplamasında kullanılan referans endeksler, iki ay önceki TÜFE oranları temel alınarak hesaplanmaktadır. Etketif faiz oranı kullanılarak hesaplanan faiz gelirleri ise TMS 1 çerçevesinde net faiz gelirleri hesabına kaydedilmektedir.

2.4.25 Netleştirme/Mahsup

Finansal varlık ve yükümlülükler, netleştirmeye yönelik yasal bir hakka ve yaptırım gücüne sahip olunması ve söz konusu varlık ve yükümlülükleri net bazda tahsil etme/ödeme veya eş zamanlı sonuçlandırma niyetinin olması durumunda bilançoda netleştirilerek gösterilmektedir.

2.4.26 Temettüler

Grup, temettü gelirlerini ilgili temettüyü alma hakkı olduğu tarihte, konsolide finansal tablolara yansıtmaktadır. Temettü borçları kâr dağıtımının bir unsuru olarak genel kurul onayı sonrasında yükümlülük olarak konsolide finansal tablolara yansıtılır.

2.4.27 Araştırma ve geliştirme giderleri

Araştırma giderleri gerçekleştiğinde gider kaydedilmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya geliştirilen ürünlerin testi ve dizaynı ile ilgili proje maliyetleri, projenin ticari ve teknolojik bakımdan başarılı bir şekilde uygulanabilir olması ve maliyetlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi halinde maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilir. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez. Aktifleştirilen geliştirme giderleri, ürünün ticari üretiminin başlaması ile 2-10 yıl içinde, doğrusal amortisman yöntemi uygulanarak itfa edilmektedir.

2.4.28 Garanti giderleri karşılığı

Garanti giderleri karşılığı, şirketlerin üretim ve satışını gerçekleştirdikleri mallar için yaptıkları tamir bakım masrafları, yetkili servislerin garanti kapsamında müşteriden bedel almaksızın yaptıkları işçilik ve malzeme giderleri, şirketlerce üstlenilen ilk bakım giderleri ile hasılatı cari yıla gelir olarak kaydedilen ürünlere ilişkin müteakip yıllarda söz konusu olabilecek geri dönüş ve tamir seviyelerinin geçmiş verilerden kaynaklanan tahminleri sonucu kaydedilir.

2.4.29 Devlet teşvik ve yardımları

Devlet teşvikleri ile birlikte yatırım, araştırma ve geliştirme teşvikleri; Grup'un teşvik talepleri onaylandığı zaman tahakkuk esasına göre gerçeğe uygun değerleriyle muhasebeleştirilir. Söz konusu devlet teşvikleri, bilançoda ertelenmiş gelir olarak gösterilir ve varlığın tahmini faydalı ömrü boyunca doğrusal olarak konsolide gelir tablosuyla ilişkilendirilir. Yatırım teşvikleri kapsamında indirimli kurumlar vergisi uygulamasına imkan sağlayan devlet teşvikleri TMS 12, "Gelir Vergileri" standardı kapsamında değerlendirilmektedir (Not 2.4.19).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.30 Borçlanma maliyetleri

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen özellikli varlıklar (amaçlandığı şekilde kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi uzun bir süreyi gerektiren varlığı ifade eder) söz konusu olduğunda, ilgili varlığın satın alınması, inşası veya üretimi ile doğrudan ilişki kurulabilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar maliyetinin bir unsuru olarak aktifleştirilir. Bu kapsamda olmayan borçlanma maliyetleri ise oluştukları dönemde giderleştirilir.

Devam eden yatırımlarla ilişkilendirilebilen kredilerin finansman maliyetleri (faiz giderleri ve TL benchmark faiz ile yabancı para kredilere ilişkin kredi faizi arasındaki fark nispetindeki kur farkı giderleri), yatırımlar tamamlanıncaya kadar aktifleştirilmektedir.

2.4.31 Türev araçlar ve riskten korunma amaçlı araçlar

Türev araçlar ilk olarak sözleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerini yansıtan elde etme maliyeti üzerinden kayda alınmakta ve kayda alınmalarını izleyen dönemlerde gerçeğe uygun değer ile değerlendirilmektedir. Grup'un türev araçlarını ağırlıklı olarak vadeli döviz alım-satım sözleşmeleri ile yabancı para ve faiz oranı swap işlemleri oluşturmaktadır. Söz konusu türev araçlar ekonomik olarak Grup için risklere karşı etkin bir koruma sağlamakla birlikte, risk muhasebesi yönünden gerekli koşulları taşımadıkları durumlarda konsolide finansal tablolarda alım-satım amaçlı türev araçlar olarak muhasebeleştirilmekte ve bunlara ilişkin gerçeğe uygun değer değişiklikleri gelir tablosunda yansıtılmaktadır.

Grup'un finansal riskten korunma muhasebesi koşullarını yerine getiren finansal riskten korunma işlemleri ise aşağıda açıklandığı şekilde muhasebeleştirilmektedir:

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma işlemleri

Gerçeğe uygun değere yönelik riskten korunma olarak belirlenen türev işlemlerin gerçeğe uygun değer değişiklikleri riskten korunan varlık veya yükümlülüğün korunan riske ilişkin gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte gelir tablosuna kaydedilir. Riskten korunan varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklik, riskten korunma muhasebesinin etkin olduğu dönem boyunca, ilgili varlık veya yükümlülük ile birlikte gösterilir. Riskten korunmanın, riskten korunma muhasebesi şartlarını artık yerine getirmediği durumlarda, etkin faiz oranı yöntemi kullanılan riskten korunan kalemin taşınan değerine yapılan düzeltmeler vadeye kalan süre içerisinde etkin faiz oranı yöntemiyle iskonto edilerek gelir tablosuna yansıtılır.

Nakit akış riskinden korunma işlemleri

Grup, türev sözleşmesi yapıldığı tarihte, kayıtlı bir varlığın veya yükümlülüğün veya belirli bir riskle ilişkisi kurulabilen ve gerçekleşmesi gerçekleşme ihtimali yüksek olan işlemlerin nakit akışlarında belirli bir riskten kaynaklanan ve kâr/zararı etkileyebilecek değişimlere karşı korunmayı sağlayan işlemleri nakit akış riskinden korunma olarak belirlemektedir.

Grup, etkin olarak nitelendirilen nakit akış finansal riskten korunma işlemlerine ilişkin kazanç ve kayıplarını özkaynaklarda "nakit akış riskinden korunmaya ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)" olarak göstermektedir. Finansal riskten korunan taahhüdün veya gelecekteki muhtemel işlemin bir varlık veya yükümlülük haline gelmesi durumunda özkaynak kalemleri arasında izlenen bu işlemlerle ilgili kazanç ya da kayıplar bu kalemlerden alınarak söz konusu varlık veya yükümlülüğün elde etme maliyetine veya defter değerine dahil edilmektedir. Aksi durumda, özkaynak kalemleri altında muhasebeleştirilmiş tutarlar, finansal riskten korunan gelecekteki muhtemel işlemin konsolide gelir tablosunu etkilediği dönemde konsolide gelir tablosuna transfer edilerek kâr veya zarar olarak yansıtılır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.4.31 Türev araçlar ve riskten korunma amaçlı araçlar (Devamı)

Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel işlemin, gerçekleşmesi artık beklenmiyorsa, önceden özkaynaklar altında muhasebeleştirilen birikmiş kazanç ve kayıplar gelir tablosuna transfer edilir. Finansal riskten korunma aracının, yerine belgelenmiş finansal riskten korunma stratejisine uygun olarak başka bir araç tanımlanmadan veya uzatılmadan, vadesinin dolması, satılması, sona erdirilmesi veya kullanılması veya finansal riskten korunma tanımının iptal edilmesi durumunda, önceden diğer kapsamlı gelir altında muhasebeleştirilmiş kazanç ve kayıplar, kesin taahhüt veya tahmini işlem gelir tablosunu etkileyece kadar özkaynaklar altında sınıflandırılmaya devam eder.

Yurt dışındaki net yatırımlara ilişkin finansal riskten korunma işlemleri

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklar ve iş ortaklıklarında bulunan net yatırımlara ilişkin finansal riskten korunma aracından kaynaklanan kazanç veya kaybın etkin olduğu tespit edilen kısmı doğrudan özkaynaklarda, etkin olmayan kısmı ise gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

İlgili finansal riskten korunma işleminin etkin olan kısmıyla ilgili olan ve doğrudan özkaynaklarda muhasebeleştirilmiş bulunan finansal riskten korunma aracına ilişkin kazanç ya da kayıp, yurt dışındaki işletmenin elden çıkarılması sırasında kâr veya zararda muhasebeleştirilir.

2.4.32 Pay başına kazanç

Konsolide gelir tablosunda belirtilen pay başına kazanç, ana ortaklığa ait konsolide net kârın ilgili dönem içinde mevcut payların ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir.

Türkiye'deki şirketler mevcut hissedarlara birikmiş kârlardan ve özsermaye enflasyon düzeltme farkları hesabından payları oranında pay dağıtarak ("bedelsiz paylar") sermayelerini arttırabilir. Pay başına kazanç hesaplanırken, bu bedelsiz pay ihracı çıkarılmış paylar olarak sayılır. Dolayısıyla pay başına kâr hesaplamasında kullanılan ağırlıklı pay adedi ortalama, payların bedelsiz olarak çıkarılmasını geriye dönük olarak bir önceki raporlama döneminin başından itibaren uygulamak suretiyle elde edilir.

2.4.33 Geri alınmış paylar

Grup şirketlerinin, kendi özkaynağına dayalı finansal araçlarını geri satın alması durumunda, bu araçlar "geri alınmış paylar" olarak özkaynaktan düşülerek muhasebeleştirilir. Grup şirketlerinin özkaynağına dayalı finansal araçlarının alışından, satışından, ihracından ya da iptalinden dolayı kâr veya zarara herhangi bir kazanç ya da kayıp yansıtılmaz ve bu işlemlere ilişkin alınan veya ödenen tutarlar doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilir.

2.4.34 Bilanço tarihinden sonraki olaylar

Grup, bilanço tarihinden sonra düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir. Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan düzeltme gerektirmeyen hususlar, finansal tablo kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyen hususlar olmaları halinde konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır.

2.4.35 Nakit akış tablosu

Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akış tabloları işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır.

İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları Grup'un faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarını gösterir.

Yatırım faaliyetleri ile ilgili nakit akışları, Grup'un yatırım faaliyetlerinde (sabit yatırımlar ve finansal yatırımlar) kullandığı ve elde ettiği nakit akışlarını gösterir.

Finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları, Grup'un finansman faaliyetlerinde kullandığı kaynakları ve bu kaynakların geri ödemelerini gösterir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımlar

Konsolide finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibarıyla raporlanan varlık ve yükümlülüklerin tutarlarını, şarta bağlı varlık ve yükümlülüklerin açıklanmasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir. Muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımlar, geçmiş tecrübe, diğer faktörler ile o günün koşullarıyla gelecekteki olaylar hakkında makul beklentiler dikkate alınarak sürekli olarak değerlendirilir. Bu tahmin ve varsayımlar, yönetimlerin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen, fiili sonuçlar, varsayımlarından farklılık gösterebilir.

Belirsiz ömürlü maddi olmayan duran varlıklar değer düşüklüğü testleri

Not 2.4'te yer alan muhasebe politikalarında belirtildiği üzere, belirsiz faydalı ömre sahip şerefiye ve markalar itfa edilmez ve yılda bir kez veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testlerine tabi tutulur.

Değer düşüklüğü testleri; şerefiye için her bir nakit üreten birim bazında uzun vadeli planlar çerçevesinde hesaplanan nakit akımların bugünkü değerlerin, markalar için ise gelir yöntemi kullanılarak bulunan değerlerin, ilgili taşınan değerler ile karşılaştırılması suretiyle yapılmaktadır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen düşüklüğü testleri sonucu herhangi bir değer düşüklüğü tespit edilmemiştir (Not 14 ve 15).

Ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği

Ertelenmiş vergi varlıkları gelecek yıllarda vergilendirilebilir gelirin oluşmasının muhtemel olduğunun tespiti halinde kayıtlara alınmaktadır. Ertelenmiş vergi varlıklarının kısmen ya da tamamen geri kazanılabilir tutarı mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir. Değerlendirme sırasında, gelecekteki mali kâr projeksiyonları ile yatırım teşviklerinin, indirilebilir mali zararların ve diğer vergi avantajlarının son kullanılabileceği tarihler göz önünde bulundurulmuştur (Not 18).

Sandık karşılığı

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası'nın Not 2.4.22'de detayları açıklanan sandık karşılığı kapsamında, devre esas faydalar için yükümlülük tutarı, Yeni Kanun'da belirtilen iskonto oranı, enflasyon, ücret artışları, ölüm oranı ve sağlık faydaları dikkate alınarak hesaplanmakta olup ve ilgili varsayımlar Not 19'da açıklanmaktadır.

Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarda değer düşüklüğü

Grup, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıkların değer düşüklüğüne uğradığına ilişkin ortada tarafsız göstergelerin bulunup bulunmadığı hususunu her bilanço döneminde muhasebe politikaları Not 2.4.10'daki tanımlar ışığında değerlendirir.

Not 2.4.10'da belirtilen kredi riskinde önemli artış ve ileriye yönelik makroekonomik bilgileri tahmin ederken kullanılan tahmin ve yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

Kredi riskinde önemli artış

Kredi riskinde önemli artışın belirlenmesinde nitel ve nicel değerlendirmeler yapılmaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.5 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımları (Devamı)

Niteliksel değerlendirme:

Niteliksel değerlendirme sonucunda aşağıdaki koşullardan herhangi birinin sağlandığı durumda ilgili finansal varlık Aşama 2 (kredi riskinde önemli artış) olarak sınıflandırılır.

Raporlama tarihi itibarıyla;

- Ömür boyu beklenen kredi zararları, gecikmesi 30 günden fazla olan müşteriler için hesap bazında uygulanır. Grup bu tahmini ancak ve ancak müşterinin geri ödemesiyle ilgili pozitif yönde, makul ve desteklenebilir bilgiye sahip oldukça yürürlüğe koymaz.
- Bir kredinin yeniden yapılandırılması durumunda, yapılandırma tarihinden itibaren ilgili yönetmeliklerde belirtilen izleme süresi boyunca Aşama 2'de izlenir. İzleme süresi sonunda, kredide önemli derecede bir bozulma oluşmazsa, işlem Aşama 1'e geri taşınabilir.
- Tazmin olan gayrinakdi krediler önemli derecede risk artışı olarak değerlendirilir.

Niceliksel değerlendirme:

Kredi riskinde önemli artış niceliksel olarak kredinin açılış anında hesaplanmış temerrüt olasılığı ile aynı krediye raporlama tarihindeki temerrüt olasılığının kıyaslanmasına dayanmaktadır.

Grup, kredi riskinde önemli derecede artışın belirlenmesinde kullanılan eşik değerlerin hesaplanması için segment bazında dağılım regresyonu kullanmıştır.

İleriye yönelik makroekonomik bilgiler

Grup, kredi riskinde önemli artış değerlendirmesinde ve beklenen kredi zararı hesaplamasında ileriye yönelik makroekonomik bilgileri kredi riski parametrelerine dahil etmektedir.

Grup beklenen kredi zararı hesaplamalarında kullanmak üzere çoklu senaryolar oluşturulması aşamasında geliştirdiği makroekonomik tahminleme modelini kullanmaktadır. Bu tahminleme sırasında öne çıkan makroekonomik değişkenler, gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) ve TÜFE'dir.

İleriye yönelik makroekonomik yansımaları dayalı tahminler doğrultusunda beklenen kredi zararı hesaplanırken, Grup, üç senaryoyu (baz senaryo, kötü senaryo, iyi senaryo) farklı ağırlıklarla değerlendirir. Bu üç senaryonun her biri farklı temerrüt olasılığı ile ilişkilendirilmiştir.

NOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Tek-Art Marina ile Yıldız Holding A.Ş. ve Sağlam İnşaat Taahhüt Ticaret A.Ş. ("Sağlam İnşaat") arasında 29 Temmuz 2025 tarihinde, Göcek Village Port Marina'nın deniz ve kara alanlarının kullanım haklarına sahip MCI Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş. ("MCI") ile Göcek Exclusive Port Marina'nın deniz ve kara alanlarının kullanım haklarına sahip RAM Turizm Marina Yat ve Çekek İşletmesi A.Ş.'nin ("RAM") sermayelerinin %50'sine sahip olan ve bu marinaları işletmekte olan Beta Marina Liman Yat ve Çekek İşletmeciliği A.Ş.'nin ("Beta") sermayesini temsil eden payların tamamının Yıldız Holding A.Ş.'den, MCI ile RAM'ın sermayesinin %50'sini temsil eden diğer payların ise Sağlam İnşaat'tan satın alınmasına ilişkin Pay Alım Satım Sözleşmesi imzalanmıştır.

Sözleşmedeki kapanış koşullarının tamamlanmasını takiben, Tek-Art Marina tarafından MCI ve RAM sermayelerinin %50'sini ve Beta sermayesinin tamamını temsil eden paylar için kapanış uyarlamasına tabi olmak üzere toplam 158 milyon USD ödenerek hisse devir işlemleri tamamlanmıştır.

MCI ve RAM, Göcek Village Port Marina ve Göcek Exclusive Port Marina'nın bulunduğu kara alanlarının 31 Aralık 2033 tarihine kadar, deniz alanlarının ise 1 Nisan 2073 tarihine kadar kullanım iznine sahip olup, söz konusu marinalar Beta tarafından işletilmektedir. MCI ve RAM'ın paylarının satın alınması ile birlikte MCI ve RAM'ın kullanım hakkı sahibi olduğu alanlarda bulunan otel varlıkları da devralınmış olup, mevcut işletmeci ile olan kira sözleşmesi 1 Ekim 2026 tarihinde feshedilecektir.

31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarda TFRS 3 "İşletme Birleşmeleri Standardı" hükümleri kapsamında ilgili satın alıma ilişkin işletmelerin net varlıkları provizyonel olarak muhasebeleştirilmiştir. TFRS 3 kapsamında, provizyonel olarak muhasebeleştirilen tutarlarda müteakip dönemde bağımsız danışman firma tarafından yapılan satın alma fiyatının dağıtılması çalışmaları sonuçlarından dolayı oluşacak düzeltmeler, TFRS 3 uyarınca ölçüm döneminde gerçekleştirilecektir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (Devamı)

Satın alma bedeli, iktisap edilen varlık ve yükümlülüklerin TFRS 3 kapsamında provizyonel olarak kullanılan gerçeğe uygun değerleri aşağıdaki gibidir:

Nakit ve nakit benzerleri	61
Ticari alacaklar ve diğer alacaklar	593
Diğer dönen varlıklar	21
Maddi duran varlıklar	1.317
Maddi olmayan duran varlıklar	5.356
Diğer duran varlıklar	41
Ticari borçlar ve diğer borçlar	(451)
Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, net	(25)
Diğer yükümlülükler	(222)
Toplam tanımlanabilir net varlıkların gerçeğe uygun değeri (provizyonel)	6.691
Toplam satın alım bedeli	(6.691)
Şerefiye (provizyonel)	-
Satın alımdan kaynaklanan nakit girişinin detayı aşağıdaki gibidir:	
Toplam satın alma bedeli - nakit	(6.691)
Nakit ve nakit benzerleri - iktisap edilen	61
Satın almadan kaynaklanan nakit çıkışı (net)	(6.630)

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

İş Ortaklıkları'nın finansal bilgileri, Grup'un yönetsel yaklaşımı çerçevesinde hazırlanan bölümlere göre raporlama bilgilerine, tam konsolidasyon yöntemi (%100 olarak) ile dahil edilmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde oluşan bölümlere göre raporlama bilgileri "kombine finansal bilgiler" olarak tanımlanmaktadır.

Aşağıdaki tablolar içerisinde raporlanan "kombine gelirler", sektör içi ve sektörler arası gelirleri de içermektedir. "Kombine gelirler" dışında kalan diğer finansal bilgiler, tam konsolidasyon kapsamında yapılan düzeltme ve kâr eliminasyonları sonrası tutarları ifade etmektedir.

Kombine finansal bilgilerin, 31 Aralık 2025 ve 2024 hesap dönemlerine ait konsolide finansal tablolarda raporlanan tutarlar ile mutabakatı ayrıca sunulmuştur.

1 Ocak - 31 Aralık 2025	Enerji	Otomotiv	Dayanıklı tüketim	Finans	Diğer	Toplam
Grup dışı gelirler	1.236.765	1.343.138	574.929	920.182	134.768	4.209.782
Sektör içi gelirler	177.240	89.121	18.591	1.003	4.207	290.162
Sektörler arası gelirler	5.037	12.727	4.387	2.607	78.775	103.533
Kombine gelirler	1.419.042	1.444.986	597.907	923.792	217.750	4.603.477
Kombine brüt kâr	118.108	122.357	157.789	166.898	40.079	605.231
Faaliyet giderleri	(59.364)	(80.532)	(147.700)	(93.666)	(39.535)	(420.797)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler) (net) ⁽¹⁾	332	3.830	498	(35.370)	1.785	(28.925)
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları (net) ⁽²⁾	(9.581)	7.080	2.526	-	(3.339)	(3.314)
Kombine esas faaliyet kâr/(zararı)	49.495	52.735	13.113	37.862	(1.010)	152.195
Yatırım faaliyetlerden diğer gelir/(giderler) (net)	1.644	12.929	(656)	1.941	484	16.342
Finansal gelir/giderler (net)	1.552	(42.884)	(32.242)	-	10.690	(62.884)
Parasal kazanç/(kayıp)	(1.375)	29.053	14.845	(18.043)	(5.619)	18.861
Kombine vergi öncesi kâr/(zararı)	51.316	51.833	(4.940)	21.760	4.545	124.514
Vergi gideri, (net)	(19.063)	(7.921)	(6.004)	(23.120)	(6.455)	(62.563)
Kombine net dönem kâr/(zararı)	32.253	43.912	(10.944)	(1.360)	(1.910)	61.951
Net dönem kâr/(zararı) ⁽³⁾	13.441	17.747	(4.443)	(589)	(4.155)	22.001

⁽¹⁾ Finans sektörü kredi karşılık giderleri "Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)" hesabı içerisinde muhasebeleştirilmektedir.

⁽²⁾ Finans dışı sektörlerin ticari işlemlere (ticari alacak ve borç) ilişkin kur ve vade farkı gelir/(giderini) içermektedir.

⁽³⁾ Net dönem kârının ana ortaklık paylarına isabet eden kısmını ifade etmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

1 Ocak - 31 Aralık 2024	Enerji	Otomotiv	Dayanıklı tüketim	Finans	Diğer	Toplam
Grup dışı gelirler	1.486.449	1.174.277	609.633	924.392	134.041	4.328.792
Sektör içi gelirler	197.353	88.904	20.622	1.770	5.279	313.928
Sektörler arası gelirler	7.285	8.530	5.110	3.744	78.386	103.055
Kombine gelirler	1.691.087	1.271.711	635.365	929.906	217.706	4.745.775
Kombine brüt kâr	121.271	117.808	161.374	123.574	38.851	562.878
Faaliyet giderleri	(61.747)	(77.189)	(150.421)	(85.788)	(37.895)	(413.040)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler) (net) ^(1,2)	(438)	(864)	6.708	(12.618)	605	(6.607)
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları (net) ⁽³⁾	(8.526)	3.747	(4.444)	-	(1.894)	(11.117)
Kombine esas faaliyet kârı/(zararı)	50.560	43.502	13.217	25.168	(333)	132.114
Yatırım faaliyetlerden diğer gelir/(giderler) (net) ⁽⁴⁾	106	8.791	514	2.453	1.956	13.820
Finansal gelir/giderler (net)	9.740	(37.171)	(36.324)	-	11.812	(51.943)
Parasal kazanç/(kayıp)	(13.878)	41.914	20.509	(50.214)	(14.367)	(16.036)
Kombine vergi öncesi kâr/(zararı)	46.528	57.036	(2.084)	(22.593)	(932)	77.955
Vergi gelir/(gideri), (net)	(24.779)	614	(1.082)	(13.490)	(4.873)	(43.610)
Kombine net dönem kâr/(zararı)	21.749	57.650	(3.166)	(36.083)	(5.805)	34.345
Net dönem kâr/(zararı) ⁽⁵⁾	9.219	18.750	880	(20.487)	(6.653)	1.709

⁽¹⁾ Finans sektörü kredi karşılık giderleri "Esas faaliyetlerden diğer gelirler/(giderler)" hesabı içerisinde muhasebeleştirilmektedir.

⁽²⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Arçelik'in Whirlpool EMEA ve Whirlpool MENA şirketlerini iktisap etmesi sonucu oluşan 22.282 milyon TL tutarındaki pazarlıklı satın alım kazancı ile 15.499 milyon TL tutarındaki yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamındaki giderleri Dayanıklı Tüketim sektörünün "Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)" hesabı içerisinde muhasebeleştirilmiştir (Not 27).

⁽³⁾ Finans dışı sektörlerin ticari işlemlere (ticari alacak ve borç) ilişkin kur ve vade farkı gelir/giderini içermektedir.

⁽⁴⁾ Tat Gıda paylarının satışı sonucu elde edilen 2.051 milyon TL tutarındaki bağlı ortaklık satış kârı Diğer sektörünün, Sendeo paylarının %50'sinin satışı sonucu oluşan toplam 274 milyon TL tutarındaki satış zararı Enerji ve Diğer sektörlerinin "Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/(giderler)" hesabı içerisinde muhasebeleştirilmiştir (Not 28).

⁽⁵⁾ Net dönem kârının ana ortaklık paylarına isabet eden kısmını ifade etmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

a) Gelirler	2025	2024
Enerji	1.419.042	1.691.087
Otomotiv	1.444.986	1.271.711
Dayanıklı tüketim	597.907	635.365
Finans	923.792	929.906
Diğer	217.750	217.706
Kombine	4.603.477	4.745.775
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(1.750.264)	(1.610.711)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(95.918)	(101.109)
Konsolide	2.757.295	3.033.955
b) Esas faaliyet kârı		
Enerji	49.495	50.560
Otomotiv	52.735	43.502
Dayanıklı tüketim	13.113	13.217
Finans	37.862	25.168
Diğer	(1.010)	(333)
Kombine	152.195	132.114
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(54.006)	(55.683)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyon ve düzeltmeleri	2.978	10.942
Artı: İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin net kâr payları (Not 8.c)	16.441	26.983
Konsolide	117.608	114.356
c) Amortisman ve itfa payları ^(*)		
Enerji	21.250	18.918
Otomotiv	47.136	51.638
Dayanıklı tüketim	24.055	22.164
Finans	11.814	10.918
Diğer	6.468	5.191
Kombine	110.723	108.829
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(34.699)	(31.537)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyon ve düzeltmeleri	(1.632)	(1.024)
Konsolide	74.392	76.268

^(*) Kullanım hakkı varlıklarının amortisman giderlerini de içermektedir. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, söz konusu kullanım hakkı varlıklarına ilişkin kombine amortisman gideri 17.130 milyon TL (31 Aralık 2024: 14.534 milyon TL), konsolide amortisman gideri ise 12.629 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 8.096 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Vergi öncesi kâr		
Enerji	51.316	46.528
Otomotiv	51.833	57.036
Dayanıklı tüketim	(4.940)	(2.084)
Finans	21.760	(22.593)
Diğer	4.545	(932)
Kombine	124.514	77.955
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(51.685)	(67.761)
Artı: İş Ortaklıkları'nın net kâr payları (Not 8.c)	14.885	24.770
Konsolide	87.714	34.964
e) Net dönem kâr		
	2025	2024
Enerji	32.253	21.749
Otomotiv	43.912	57.650
Dayanıklı tüketim	(10.944)	(3.166)
Finans	(1.360)	(36.083)
Diğer	(1.910)	(5.805)
Kombine	61.951	34.345
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(42.208)	(66.037)
Artı: İş Ortaklıkları'nın net kâr payları (Not 8.c)	14.885	24.770
Eksi: Kontrol gücü olmayan paylar	(12.627)	8.631
Konsolide (Ana ortaklık payı)	22.001	1.709
f) Yatırım harcamaları ^(*)		
Enerji	28.647	24.862
Otomotiv	85.397	122.833
Dayanıklı tüketim	20.065	32.752
Finans	6.665	8.162
Diğer	16.600	14.683
Kombine	157.374	203.292
Eksi: İş Ortaklıkları	(54.468)	(75.116)
Konsolide	102.906	128.176

(*) Yatırım harcamaları, kullanım hakkı varlıklarına ilişkin ilaveleri içermemektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

g) Toplam varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Enerji	787.987	775.601
Otomotiv	892.131	815.706
Dayanıklı tüketim	562.397	539.501
Finans	3.748.285	3.549.625
Diğer	441.556	430.694
Kombine	6.432.356	6.111.127
Eksi: İş Ortaklıkları (Not 8.d)	(780.183)	(707.864)
Artı: İş Ortaklıklarının taşınan değerleri (Not 8.a)	113.005	116.097
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları	(447.578)	(403.901)
Konsolide	5.317.600	5.115.459

NOT 5 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Kasa	24.386	93	24.479	31.122	212	31.334
Alınan çekler	-	489	489	-	560	560
Banka						
- Vadesiz mevduat	78.481	20.298	98.779	68.581	25.383	93.964
- Vadeli mevduat	13.218	218.210	231.428	47.705	225.887	273.592
Diğer	-	3.655	3.655	-	2.614	2.614
	116.085	242.745	358.830	147.408	254.656	402.064

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 15.690 milyon TL tutarında bloke mevduat bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 17.270 milyon TL). 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla söz konusu tutarın 11.775 milyon TL (31 Aralık 2024: 10.494 milyon TL) tutarındaki kısmı Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Tüpraş'ın Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliği'nde belirlendiği üzere, müşterilerinden topladığı gelir payından, 3.757 milyon TL (31 Aralık 2024: 6.464 milyon TL) tutarındaki kısmı ise Tüpraş'ın yurt dışı borsalarda gerçekleştirilen türev işlemleri için tuttuğu vadesiz bloke mevduattan oluşmaktadır.

Grup'un Finans dışı sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerinin, Yapı Kredi Bankası'nda tutulan ve konsolide finansal tabloların hazırlanması kapsamında 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla elimine edilen toplam 44.352 milyon TL tutarında nakit ve nakit benzeri varlığı bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 34.161 milyon TL).

NOT 6 - TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı	462.288	481.630
- Zorunlu karşılıklar ^(*)	224.665	206.913
- Serbest hesaplar	237.623	274.717
	462.288	481.630

^(*) TCMB'nin 2013/15 sayılı "Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliği"ne göre, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar, yükümlülükleri için TL, USD, EUR ve altın cinsinden zorunlu karşılık tesis etmektedir. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, TL mevduat ve diğer yükümlülükler için geçerli zorunlu karşılık oranları vadeye göre %3 ila %40 aralığında (31 Aralık 2024: %3 ila %33); yabancı para mevduat ve diğer yükümlülükler için geçerli zorunlu karşılık oranları vadeye göre %5 ila %32 aralığındadır (31 Aralık 2024: %5 ila %30).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Kısa vadeli	Uzun vadeli	Toplam	Kısa vadeli	Uzun vadeli	Toplam
Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan	5.553	5.372	10.925	5.152	4.514	9.666
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	13.105	191.427	204.532	17.614	166.782	184.396
İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	67.753	426.563	494.316	53.096	454.411	507.507
	86.411	623.362	709.773	75.862	625.707	701.569

a) Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlıklar

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Borçlanma senetleri:						
Devlet tahvilleri	340	582	922	1.798	-	1.798
Yatırım fonları	3.434	-	3.434	1.523	-	1.523
Eurobond	-	1.086	1.086	-	1.168	1.168
	3.774	1.668	5.442	3.321	1.168	4.489
Mevduatlar:						
Vadeli mevduatlar	-	-	-	-	184	184
	-	-	-	-	184	184
Hisse senetleri:						
Borsada işlem gören	212	-	212	479	-	479
Borsada işlem görmeyen	-	5.271	5.271	-	4.514	4.514
	212	5.271	5.483	479	4.514	4.993
	3.986	6.939	10.925	3.800	5.866	9.666

b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Borçlanma senetleri:						
Devlet tahvilleri	164.105	-	164.105	140.977	-	140.977
Eurobond	29.102	-	29.102	33.322	-	33.322
Özel kesim tahvilleri	445	-	445	393	-	393
	193.652	-	193.652	174.692	-	174.692
Hisse senetleri:						
Borsada işlem gören	-	3.100	3.100	-	5.117	5.117
Borsada işlem görmeyen	5.402	2.378	7.780	2.606	1.981	4.587
	5.402	5.478	10.880	2.606	7.098	9.704
	199.054	5.478	204.532	177.298	7.098	184.396

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	184.396	192.433
İlaveler	181.056	140.367
Çıkışlar/itfalar	(127.840)	(72.627)
Kur farkları değişimi	2.778	4.206
Faiz tahakkuklarındaki değişim	12.644	(4.797)
Değer artışı/azalışı (net)	7.684	(28.216)
Parasal kazanç/(kayıp)	(56.186)	(46.970)
Dönem sonu - 31 Aralık	204.532	184.396

c) İtfa edilmiş maliyetle ölçülen finansal varlıklar

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Borçlanma senetleri:						
Devlet tahvilleri	271.095	-	271.095	318.082	-	318.082
Eurobond	141.575	-	141.575	165.516	-	165.516
Diğer	78.973	2.673	81.646	23.909	-	23.909
	491.643	2.673	494.316	507.507	-	507.507

İtfa edilmiş maliyetle ölçülen finansal varlıkların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	507.507	599.743
İlaveler	104.273	52.202
Çıkışlar/itfalar	(51.503)	(37.210)
Kur farkları değişimi	32.994	41.257
Faiz tahakkuklarındaki değişim	22.880	57.670
Parasal kazanç/(kayıp)	(121.835)	(206.155)
Dönem sonu - 31 Aralık	494.316	507.507

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 8 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

a) İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin taşınan değerlerinin ve özkaynak yöntemine konu konsolidasyon oranlarının detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	%	Tutar	%	Tutar
Ford Otosan	38,65	60.545	38,65	58.589
Tofaş	37,62	22.467	37,62	23.000
Opet	42,88	15.014	42,88	14.780
Banque de Commerce	30,67	11.330	30,67	10.236
Türk Traktör	37,50	6.268	37,50	8.329
Allianz Emeklilik	20,00	3.881	20,00	4.059
Diğer		8.711		11.399
		128.216		130.392
İş Ortaklıkları		113.005		116.097
İştirakler		15.211		14.295
		128.216		130.392

b) Halka açık İş Ortaklıkları'nın piyasa değerleri (Seviye 1) aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ford Otosan	325.188	328.803
Tofaş	123.500	102.550
Türk Traktör	51.985	75.050

c) İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	130.392	130.480
Kâr/(zararlarından) paylar	16.441	26.983
Diğer kapsamlı gelirlerinden/(giderlerinden) paylar	(1.743)	(5.271)
Ödenen temettüler	(17.960)	(25.574)
Alınan temettüler	368	411
İş ortaklıklarının ve iştiraklerin sermaye artışlarına katılım	985	2.174
Konsolidasyon kapsamındaki değişiklikler ⁽¹⁾	(137)	1.089
Kontrol gücü olmayan paylar ile gerçekleştirilen işlemler	-	137
Kâr eliminasyonları	(130)	(37)
Dönem sonu - 31 Aralık	128.216	130.392

⁽¹⁾ 2025 yılında Russell Square Holding'in Ingage'de sahip olduğu payların Zer Ticaret tarafından satın alınması sonrası ilgili şirket bağlı ortaklık olarak konsolide edilmeye başlanmıştır. 2024 yılında ise, Grup'un İş Ortaklıkları'ndan Demre Marina bilanço tarihi itibarıyla konsolidasyon kapsamına dahil edilmiş ve Sendeo sermayesinin %50'sini oluşturan hisselerin 28 Haziran 2024 tarihinde Grup dışı taraflara satışı sonrasında, ilgili şirket konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 8 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

İş Ortaklıklarının ve iştiraklerin kâr/(zararlarından) paylar:

	2025	2024
Ford Otosan	13.046	19.685
Tofaş	3.143	2.572
Türk Traktör	171	2.818
Opet	1.147	836
Diğer	(1.066)	1.072
	16.441	26.983
İş Ortaklıkları	14.885	24.770
İştirakler	1.556	2.213
	16.441	26.983

İş Ortaklıklarının ve iştiraklerin diğer kapsamlı gelirlerinden/(giderlerinden) paylar:

	2025	2024
Ford Otosan	(54)	(2.812)
Tofaş	(992)	499
Türk Traktör	(68)	(152)
Opet	(76)	384
Diğer	(553)	(3.190)
	(1.743)	(5.271)
İş Ortaklıkları	(1.661)	(2.232)
İştirakler	(82)	(3.039)
	(1.743)	(5.271)

İş Ortaklıklarından ve iştiraklerden temettü gelirleri/(sermaye artırımları):

Ford Otosan	11.037	11.903
Tofaş	2.685	6.173
Türk Traktör	2.163	5.247
Opet	1.198	1.412
Diğer	(108)	(1.335)
	16.975	23.400

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 8 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

d) İş Ortaklıkları'na ilişkin konsolidasyon düzeltmeleri sonrası özet finansal bilgiler aşağıdaki gibidir:

İş Ortaklıkları özet bilanço bilgileri:

31 Aralık 2025	Ford Otosan	Tofaş	Türk Traktör	Opet	Diğer	Toplam
Nakit ve nakit benzerleri	63.974	19.967	6.709	9.841	4.528	105.019
Diğer dönen varlıklar	159.482	69.388	16.025	38.625	14.615	298.135
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	-	39.866	-	-	-	39.866
Diğer duran varlıklar	226.983	43.885	16.872	35.015	14.408	337.163
Toplam varlıklar	450.439	173.106	39.606	83.481	33.551	780.183
Kısa vadeli finansal borçlar	63.345	16.254	12.664	7.410	2.781	102.454
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	117.279	54.536	5.972	36.298	12.533	226.618
Uzun vadeli finansal borçlar	99.823	37.415	2.859	11.169	812	152.078
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	14.313	5.319	1.396	2.351	1.030	24.409
Toplam yükümlülükler	294.760	113.524	22.891	57.228	17.156	505.559
Net varlıklar:	155.679	59.582	16.715	26.253	16.395	274.624
Net varlıkların dağılımı:						
Kontrol gücü olmayan paylar	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklığa ait net varlıklar	155.679	59.582	16.715	26.253	16.395	274.624
Taşınan değer mutabakatı:						
<i>Grup'un sahiplik oranı</i>	<i>%38,65</i>	<i>%37,62</i>	<i>%37,50</i>	<i>%42,88</i>		
Grup'un net varlık payı	60.170	22.415	6.268	11.256	8.711	108.820
Grup seviyesinde taşınan şerefiye	-	-	-	3.631	-	3.631
İlave hisse alım etkisi	375	52	-	127	-	554
Taşınan değer	60.545	22.467	6.268	15.014	8.711	113.005

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 8 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

31 Aralık 2024	Ford Otosan	Tofaş	Türk Traktör	Opet	Diğer	Toplam
Nakit ve nakit benzerleri	29.228	25.807	8.631	2.380	7.910	73.956
Diğer dönen varlıklar	172.304	40.224	21.774	39.404	17.399	291.105
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	-	22.097	-	-	-	22.097
Diğer duran varlıklar	224.252	31.197	16.956	30.702	17.599	320.706
Toplam varlıklar	425.784	119.325	47.361	72.486	42.908	707.864
Kısa vadeli finansal borçlar	58.716	14.316	10.474	8.512	4.221	96.239
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	102.808	20.392	10.903	31.375	15.998	181.476
Uzun vadeli finansal borçlar	103.272	22.205	2.669	5.064	791	134.001
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	10.371	1.412	1.106	1.829	517	15.235
Toplam yükümlülükler	275.167	58.325	25.152	46.780	21.527	426.951
Net varlıklar:	150.617	61.000	22.209	25.706	21.381	280.913
Net varlıkların dağılımı:						
Kontrol gücü olmayan paylar	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklığa ait net varlıklar	150.617	61.000	22.209	25.706	21.381	280.913
Taşınan değer mutabakatı:						
<i>Grup'un sahiplik oranı</i>	<i>%38,65</i>	<i>%37,62</i>	<i>%37,50</i>	<i>%42,88</i>		
Grup'un net varlık payı	58.214	22.948	8.329	11.022	11.324	111.837
Grup seviyesinde taşınan şerefiye	-	-	-	3.631	-	3.631
İlave hisse alım etkisi	375	52	-	127	75	629
Taşınan değer	58.589	23.000	8.329	14.780	11.399	116.097

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 8 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

İş Ortaklıkların özet gelir tablosu bilgileri:

1 Ocak - 31 Aralık 2025	Ford Otosan	Tofaş	Türk Traktör	Opet	Diğer	Toplam
Gelirler	830.828	332.245	53.837	458.027	75.327	1.750.264
Amortisman ve itfa payları	17.205	7.481	2.875	4.620	2.518	34.699
Esas faaliyet kârı	42.603	3.624	2.119	5.943	(283)	54.006
Vergi öncesi kâr	39.234	8.830	1.005	4.393	(1.777)	51.685
Net dönem kârı	33.754	8.354	455	2.675	(3.030)	42.208
Kontrol gücü olmayan paylar	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklık payı	33.754	8.354	455	2.675	(3.030)	42.208
Grup'un sahiplik oranı		%38,65	%37,62	%37,50	%42,88	
Grup'un net kâr payı	13.046	3.143	171	1.147	(2.622)	14.885

1 Ocak - 31 Aralık 2024	Ford Otosan	Tofaş	Türk Traktör	Opet	Diğer	Toplam
Gelirler	778.801	169.267	87.658	479.028	95.957	1.610.711
Amortisman ve itfa payları	14.021	8.115	2.476	5.254	1.671	31.537
Esas faaliyet kârı	37.938	5.395	9.984	1.910	456	55.683
Vergi öncesi kâr	48.498	6.401	10.440	3.244	(822)	67.761
Net dönem kârı	50.927	6.835	7.513	1.952	(1.190)	66.037
Kontrol gücü olmayan paylar	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklık payı	50.927	6.835	7.513	1.952	(1.190)	66.037
Grup'un sahiplik oranı		%38,65	%37,62	%37,50	%42,88	
Grup'un net kâr payı	19.685	2.572	2.818	836	(1.141)	24.770

İş Ortaklıklarında 2025 yılında gerçekleşen işletme birleşmeleri

Grup'un İş Ortaklıklarından Tofaş ve Stellantis Grubu arasında Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş.'nin ("Stellantis Otomotiv") paylarının devralınmasına ilişkin 28 Temmuz 2023 tarihinde imzalanan Pay Devir Sözleşmesi kapsamında öngörülen kapanış koşullarının tamamının sağlanması ile birlikte, olağan net nakit ve işletme sermayesi düzeltmelerine tabi olarak 400 milyon EUR ödeme yapılarak Stellantis Otomotiv paylarının Tofaş'a devri 30 Nisan 2025 tarihinde tamamlanmıştır. Kapanışı takip eden ilk sekiz mali yılın her birinde Stellantis Otomotiv faaliyetlerinden elde edilen ve değerlemeye esas beklentileri yansıtan sözleşmedeki referans tutarları aşan serbest nakit akışların %77,5'i oranında şarta bağlı performans ödemesi olarak ödenebilecektir.

Bu kapsamda, 4 Kasım 2024 tarihinde kamuya açıklanan araç üretimine ilişkin sözleşmenin yanı sıra, kapanış ile eş zamanlı olarak Tofaş ve Stellantis Otomotiv ile Stellantis Europe ve diğer Stellantis Grubu şirketleri arasında; taraflar arasındaki ticari koşulların da belirlendiği yeni marka (Peugeot, Citroën, Opel ve DS Automobiles) dağıtım sözleşmeleri, Tofaş'ın distribütörlüğünü üstlendiği Fiat, Alfa Romeo ve Jeep markalı araçlar için Tofaş ile Stellantis Grubu arasındaki ticari esasları belirleyen sözleşmelerin tadil sözleşmeleri ile ikinci el araç satışı ve satışa sunulacak ikinci el araçların yenilenmesi, yedek parça dağıtımı ve satış sonrası servis konularında ortak iş alanlarının geliştirilmesine yönelik diğer sözleşmeler imzalanmıştır.

Böylelikle Tofaş, Türkiye'de temsil etmekte olduğu Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Jeep ve Maserati markalarına ilave olarak, Türkiye ile sınırlı olarak Peugeot, Citroën, Opel ve DS Automobiles markalı araçların ve yedek parçalarının ithalat ve satış faaliyetlerini üstlenmiştir.

Bu kapsamda söz konusu satın alma işlemi, Grup'un İş Ortaklıklarından Tofaş'ın 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarında TFRS 3 "İşletme Birleşmeleri Standardı" hükümleri çerçevesinde muhasebeleştirilmiştir.

Satın alma bedeli ve satın alınan varlık ve yükümlülüklerin TFRS 3 kapsamında kullanılan gerçeğe uygun değerleri aşağıdaki gibidir:

Toplam satın alma bedeli	26.059
- Nakit satın alma bedeli	20.177
- Koşullu satın alma bedeli	5.882
Toplam tanımlanabilir net varlıkların gerçeğe uygun değeri	18.680
Şerefiye	7.379

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 9 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari alacaklar		
Ticari alacaklar	213.406	215.389
Alacak senetleri ve alınan çekler	10.465	9.532
Eksi: Beklenen kredi zarar karşılığı	(5.064)	(4.638)
	218.807	220.283
İlişkili taraflardan alacaklar (Not 30)	22.199	19.987
	241.006	240.270
Kısa vadeli ticari alacaklar	240.073	238.562
Uzun vadeli ticari alacaklar	933	1.708
	241.006	240.270

Grup'un Bağılı Ortaklıklar'ından Tüpraş ve Arçelik, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gayri kabili rücu faktoring kapsamında faktoring şirketlerinden tahsil etmiş oldukları, sırasıyla 7.600 milyon TL (31 Aralık 2024: 10.779 milyon TL) ve 22.561 milyon TL'yi (31 Aralık 2024: 12.657 milyon TL) ticari alacaklarından düşmüştür.

Beklenen kredi zarar karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	4.638	4.746
Dönem içinde ayrılan karşılıklar	1.033	780
Tahsil edilen şüpheli ticari alacaklar	(128)	(275)
Kayıtlardan silinenler ^(*)	(318)	(738)
Yabancı para çevrim farkları	130	(1.010)
İşletme birleşmelerinin etkisi	9	1.606
Parasal (kazanç)/kayıp	(300)	(471)
Dönem sonu - 31 Aralık	5.064	4.638

^(*) Tahsil kabiliyeti kalmamış şüpheli ticari alacaklar, karşılıkları ile beraber kayıtlardan düşülmektedir.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari borçlar		
Ticari borçlar	275.628	308.863
İlişkili taraflara borçlar (Not 30)	19.810	19.122
	295.438	327.985

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 10 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finans sektörü faaliyetlerinden kısa vadeli alacaklar	1.440.716	1.318.061
Finans sektörü faaliyetlerinden uzun vadeli alacaklar	522.625	440.021
	1.963.341	1.758.082

Finans sektörü faaliyetlerinden alacakların kırılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Faktoring alacakları	Toplam
Aşama 1	865.813	348.627	442.009	56.409	32.558	1.745.416
Aşama 2	122.617	40.274	51.008	2.319	1.650	217.868
Aşama 3	34.643	17.202	18.826	657	447	71.775
Brüt	1.023.073	406.103	511.843	59.385	34.655	2.035.059
Aşama 1 ve 2	(18.838)	(4.403)	(5.365)	(437)	(103)	(29.146)
Aşama 3	(15.444)	(12.645)	(13.733)	(408)	(342)	(42.572)
Beklenen kredi zararları (-) ⁽¹⁾	(34.282)	(17.048)	(19.098)	(845)	(445)	(71.718)
Net	988.791	389.055	492.745	58.540	34.210	1.963.341
31 Aralık 2024	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Faktoring alacakları	Toplam
Aşama 1	818.449	292.508	382.404	49.725	30.531	1.573.617
Aşama 2	116.012	35.316	40.238	1.784	1.075	194.425
Aşama 3	26.042	16.220	11.227	551	294	54.334
Brüt	960.503	344.044	433.869	52.060	31.900	1.822.376
Aşama 1 ve 2	(20.096)	(4.327)	(4.005)	(404)	(198)	(29.030)
Aşama 3	(13.314)	(13.534)	(7.766)	(387)	(263)	(35.264)
Beklenen kredi zararları (-) ⁽¹⁾	(33.410)	(17.861)	(11.771)	(791)	(461)	(64.294)
Net	927.093	326.183	422.098	51.269	31.439	1.758.082

⁽¹⁾ 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla brüt finans sektörü faaliyetlerinden alacakların 1.985.198 milyon TL tutarındaki kısmı ile beklenen kredi zararlarının 71.077 milyon TL tutarındaki kısmı Yapı Kredi Bankası'na ilişkindir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 10 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

Beklenen kredi zararlarının hareket tabloları aşağıdaki gibidir:

2025	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Factoring alacakları	Toplam
Dönem başı - 1 Ocak	33.410	17.861	11.771	791	461	64.294
Dönem içerisindeki artış	25.079	15.352	23.599	455	316	64.801
Tahsilatlar	(18.500)	(7.447)	(9.423)	(280)	(171)	(35.821)
Portföy satışı sebebiyle çıkışlar	(823)	(4.104)	(2.977)	-	-	(7.904)
Kayıtlardan silinenler	(310)	(78)	-	-	(39)	(427)
Kur farkları değişimi	4.270	51	13	90	-	4.424
Parasal (kazanç)/kayıp	(8.844)	(4.587)	(3.885)	(211)	(122)	(17.649)
Dönem sonu - 31 Aralık	34.282	17.048	19.098	845	445	71.718

2024	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Factoring alacakları	Toplam
Dönem başı - 1 Ocak	55.814	14.878	5.804	1.361	471	78.328
Dönem içerisindeki artış	16.634	23.940	20.359	432	302	61.667
Tahsilatlar	(23.928)	(10.240)	(10.081)	(672)	(151)	(45.072)
Portföy satışı sebebiyle çıkışlar	(908)	(5.479)	(2.127)	-	-	(8.514)
Kayıtlardan silinenler	-	(25)	-	-	-	(25)
Kur farkları değişimi	2.178	531	745	64	-	3.518
Parasal (kazanç)/kayıp	(16.380)	(5.744)	(2.929)	(394)	(161)	(25.608)
Dönem sonu - 31 Aralık	33.410	17.861	11.771	791	461	64.294

Beklenen kredi zararlarının aşama bazlı hareket tabloları aşağıdaki gibidir:

2025	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Toplam
Dönem başı - 1 Ocak	7.116	21.914	35.264	64.294
Dönem içerisindeki artış	11.699	19.778	33.324	64.801
Tahsilatlar	(11.780)	(10.388)	(13.653)	(35.821)
Portföy satışı sebebiyle çıkışlar	-	-	(7.904)	(7.904)
Kayıtlardan silinenler	-	-	(427)	(427)
Aşama 1'e transferler	5.582	(5.411)	(171)	-
Aşama 2'ye transferler	(2.641)	3.414	(773)	-
Aşama 3'e transferler	(348)	(6.381)	6.729	-
Kur farkları değişimi	743	3.465	216	4.424
Parasal (kazanç)/kayıp	(2.001)	(5.615)	(10.033)	(17.649)
Dönem sonu - 31 Aralık	8.370	20.776	42.572	71.718

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 10 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

2024	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Toplam
Dönem başı - 1 Ocak	11.728	29.404	37.196	78.328
Dönem içerisindeki artış	4.602	22.270	34.795	61.667
Tahsilatlar	(11.368)	(14.833)	(18.871)	(45.072)
Portföy satışı sebebiyle çıkışlar	-	-	(8.514)	(8.514)
Kayıtlardan silinenler	-	-	(25)	(25)
Aşama 1'e transferler	5.275	(5.271)	(4)	-
Aşama 2'ye transferler	(199)	749	(550)	-
Aşama 3'e transferler	(3)	(4.004)	4.007	-
Kur farkları değişimi	538	2.864	116	3.518
Parasal (kazanç)/kayıp	(3.457)	(9.265)	(12.886)	(25.608)
Dönem sonu - 31 Aralık	7.116	21.914	35.264	64.294

NOT 11 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla türev araçların dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Varlık	Yükümlülük	Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı	15.937	20.701	19.077	26.115
Riskten korunma amaçlı	3.074	2.620	5.445	3.467
	19.011	23.321	24.522	29.582

Finans:

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Kontrat tutarları ⁽¹⁾	Rayiç Değerler		Kontrat tutarları ⁽¹⁾	Rayiç Değerler	
		Varlık	Yükümlülük		Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı:						
Faiz oranı swap işlemleri	1.397.390	4.535	1.883	984.233	6.602	3.109
Yabancı para swap işlemleri	721.662	3.975	9.945	499.055	4.703	14.496
Vadeli döviz işlemleri	303.854	1.226	5.262	201.597	1.107	3.503
Çapraz kur sabit faiz swap işlemleri	3.691	1.585	1.888	19.356	1.652	3.192
Opsiyon sözleşmeleri	182.531	798	614	68.536	391	525
Diğer türev enstrümanlar	548.287	3.435	-	388.616	4.083	-
	3.157.415	15.554	19.592	2.161.393	18.538	24.825
Riskten korunma amaçlı:						
Faiz oranı swap işlemleri	51.483	1.747	32	55.036	3.329	-
Çapraz kur sabit faiz swap işlemleri	-	-	-	246	-	3
Yabancı para swap işlemleri	7.316	15	250	-	-	-
Vadeli döviz işlemleri	60	-	17	-	-	-
	58.859	1.762	299	55.282	3.329	3

⁽¹⁾ İlgili türev araçların alım ve satım kontrat tutarlarının toplamını ifade etmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 11 - TÜREV ARAÇLAR (Devamı)

Finans sektörü harici:

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Kontrat tutarları ^(*)	Rayıç Değerler		Kontrat tutarları ^(*)	Rayıç Değerler	
		Varlık	Yükümlülük		Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı:						
Vadeli döviz işlemleri	148.603	100	401	98.793	311	360
Yabancı para swap işlemleri	92.591	135	110	93.313	228	101
Çapraz kur sabit faiz swap işlemleri	865	-	598	3.204	-	809
Vadeli mal alım-satım işlemleri	22.389	148	-	10.814	-	20
	264.448	383	1.109	206.124	539	1.290
Riskten korunma amaçlı:						
Faiz oranı swap işlemleri	19.460	79	49	6.450	219	25
Çapraz kur sabit faiz swap işlemleri	18.888	-	2.067	18.004	46	-
Vadeli döviz işlemleri	-	-	-	895	-	38
Vadeli mal alım-satım işlemleri	85.316	1.233	205	120.065	1.851	3.401
	123.664	1.312	2.321	145.414	2.116	3.464

^(*) İlgili türev araçların alım ve satım kontrat tutarlarının toplamını ifade etmektedir.

NOT 12 - STOKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlk madde ve malzeme	61.952	63.928
Yarı ve ara mamuller	19.318	22.174
Mamuller	65.208	65.713
Ticari mallar	33.123	31.476
Yoldaki mallar	18.974	36.815
Diğer stoklar	725	712
Eksi: Stok değer düşüklüğü karşılığı	(4.211)	(3.241)
	195.089	217.577

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	3.241	2.147
Dönem içerisindeki artış	1.715	1.026
Konusu kalmayan karşılıklar	(791)	(1.055)
Yabancı para çevrim farkları	46	(492)
İşletme birleşmelerinin etkisi	-	1.615
Dönem sonu - 31 Aralık	4.211	3.241

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 13 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

	Arsa, yer altı ve yerüstü düzenlemeleri	Binalar	Makine ve teçhizat	Motorlu araçlar	Döşeme ve demirbaşlar	Yapılmakta olan yatırımlar	Özel maliyetler	Toplam
1 Ocak 2025								
Maliyet	132.139	132.179	423.152	162.751	61.702	41.208	17.097	970.228
Birikmiş amortisman	(38.677)	(42.573)	(242.424)	(40.652)	(38.754)	-	(9.731)	(412.811)
Net kayıtlı değer	93.462	89.606	180.728	122.099	22.948	41.208	7.366	557.417
Dönem başı net kayıtlı değer	93.462	89.606	180.728	122.099	22.948	41.208	7.366	557.417
Girişler	2.735	13.283	7.711	32.308	5.488	19.798	2.392	83.715
İşletme birleşmelerinin etkisi ⁽¹⁾	475	20	268	39	88	20	884	1.794
Çıkışlar	(23)	(2.198)	(560)	(3.020)	(204)	(252)	(62)	(6.319)
Transferler ⁽²⁾	(153)	2.484	10.886	(14.849)	1.184	(24.791)	778	(24.461)
Yabancı para çevrim farkları	192	1.948	1.276	3.489	252	20	175	7.352
Cari dönem amortismanı	(3.095)	(12.658)	(17.879)	(16.298)	(6.286)	-	(1.426)	(57.642)
Dönem sonu net kayıtlı değer	93.593	92.485	182.430	123.768	23.470	36.003	10.107	561.856
31 Aralık 2025								
Maliyet	135.322	141.739	443.800	169.254	67.663	36.003	21.500	1.015.281
Birikmiş amortisman	(41.729)	(49.254)	(261.370)	(45.486)	(44.193)	-	(11.393)	(453.425)
Net kayıtlı değer	93.593	92.485	182.430	123.768	23.470	36.003	10.107	561.856

⁽¹⁾ Tek-Art Marina'nın RAM Turizm, Beta Marina ve MCI Turizm şirketlerini; Entek'in Bağlı Ortaklıklar'ından Enspire Enerji'nin ise Romanya'da güneş enerjisi santrali olarak faaliyet gösteren Eco Sun ve Euremec şirketlerini iktisabına iliskindir.

⁽²⁾ Maddi duran varlıklar altında sınıflandırılan uzun vadeli operasyonel kiralama konu varlıklardan stoklara 14.567 milyon TL, maddi duran varlıklardan diğer maddi olmayan duran varlıklara 3.844 milyon TL ve satış amaçlı elde tutulan duran varlıklara 6.050 milyon TL (Not 24) tutarındaki transferden oluşmaktadır.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, maddi duran varlıklar altında sınıflandırılan kullanım hakkı varlıklarının net kayıtlı değeri 22.911 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 22.627 milyon TL). 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait kullanım hakkı varlıklarına ilaveler 13.731 milyon TL (31 Aralık 2024: 10.301 milyon TL), amortisman giderleri 12.629 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 8.096 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 13 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

	Arsa, yer altı ve yerüstü düzenlemeleri	Binalar	Makine ve teçhizat	Motorlu araçlar	Döşeme ve demirbaşlar	Yapılmakta olan yatırımlar	Özel maliyetler	Toplam
1 Ocak 2024								
Maliyet	120.786	115.082	401.269	168.167	58.801	36.298	15.255	915.658
Birikmiş amortisman	(36.243)	(43.666)	(234.263)	(35.045)	(36.412)	-	(8.720)	(394.349)
Net kayıtlı değer	84.543	71.416	167.006	133.122	22.389	36.298	6.535	521.309
Dönem başı net kayıtlı değer	84.543	71.416	167.006	133.122	22.389	36.298	6.535	521.309
Girişler	3.602	12.178	9.638	34.559	7.037	31.787	1.763	100.564
İşletme birleşmelerinin etkisi	6.641	21.542	15.928	490	484	3.840	262	49.187
Çıkışlar	(113)	(5.120)	(499)	(3.089)	(403)	(457)	(107)	(9.788)
Transferler ⁽¹⁾	2.470	5.670	12.381	(13.647)	664	(27.896)	611	(19.747)
Yabancı para çevrim farkları	(1.239)	(6.542)	(6.087)	(11.461)	(482)	(2.272)	(270)	(28.353)
Konsolidasyon kapsamındaki değişiklikler ⁽²⁾	-	(246)	-	(71)	(144)	(92)	(55)	(608)
Cari dönem amortismanı	(2.442)	(9.292)	(17.639)	(17.804)	(6.597)	-	(1.373)	(55.147)
Dönem sonu net kayıtlı değer	93.462	89.606	180.728	122.099	22.948	41.208	7.366	557.417
31 Aralık 2024								
Maliyet	132.139	132.179	423.152	162.751	61.702	41.208	17.097	970.228
Birikmiş amortisman	(38.677)	(42.573)	(242.424)	(40.652)	(38.754)	-	(9.731)	(412.811)
Net kayıtlı değer	93.462	89.606	180.728	122.099	22.948	41.208	7.366	557.417

⁽¹⁾ Maddi duran varlıklar altında sınıflandırılan uzun vadeli operasyonel kiralamaya konu varlıklardan stoklara 14.485 milyon TL, maddi duran varlıklardan diğer duran varlıklara 3.200 milyon TL ve diğer maddi olmayan duran varlıklara 2.062 milyon TL (Not 15) tutarındaki transferlerden oluşmaktadır.

⁽²⁾ Sendeo sermayesinin %50'sini oluşturan hisselerin 28 Haziran 2024 tarihinde Grup dışı taraflara satışı sonrasında, ilgili şirket konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 14 - ŞEREFİYE

	2025	2024
Dönem başı net kayıtlı değer - 1 Ocak	91.179	91.653
İşletme birleşmelerinin etkisi	-	2.145
Yabancı para çevrim farkları	(477)	(2.619)
Dönem sonu net kayıtlı değer - 31 Aralık	90.702	91.179
Şerefiye'nin dağılımı aşağıdaki gibidir:		
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Tüpraş	77.817	77.817
Hitachi	5.841	6.283
Defy Grubu	2.096	2.000
Singer Bangladesh	1.331	1.465
Dawlance	792	856
Diğer	2.825	2.758
	90.702	91.179

Şerefiye değer düşüklüğü testleri:

Nakit üreten birimler ile ilişkilendirilen şerefiye tutarları Not 2.4.18'de belirtildiği üzere yılda bir kez veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü tespit çalışmasına tabi tutulmaktadır. Nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri veya satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamaları temel alınarak belirlenmiştir.

Aşağıda detayları belirtilen ve nakit üreten birimler bazında gerçekleştirilen değer düşüklüğü testleri sonucunda 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla şerefiye tutarlarında herhangi bir değer düşüklüğü tespit edilmemiştir.

a) Tüpraş

Geri kazanılabilir değer iskonto edilmiş nakit akış analizlerine göre yapılan kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları hissedar nakit akış projeksiyonlarını içermekte olup USD bazında tespit edilen bu projeksiyonlar Tüpraş yönetimi tarafından onaylanan on dört yıllık planlara dayanmaktadır. Grup, içinde bulunduğu sektörde operasyonel sonuçların ve ileriye yönelik tahminlerin değerlendirilmesinde beş yıldan daha uzun bir süreye ilişkin analizin daha uygun olduğunu öngörmektedir ve dolayısıyla değer düşüklüğü testini daha uzun süreli planlara dayandırmaktadır. On dört yıldan sonrasına tekabül eden hissedar nakit akışları %2 uzun vade büyüme oranı kullanılarak tespit edilmiştir. İlgili nakit akışlarını indirgemek için kullanılan iskonto oranı (özsermaye maliyeti) %9,8'dir.

b) Hitachi

Geri kazanılabilir değer kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Kullanım değeri, birimin sürekli kullanımından elde edilmesi beklenen nakit akışlarının iskonto edilmesi suretiyle hesaplanmıştır. Şerefiye değer düşüklüğü testi, 1 Ocak 2026 ve 31 Aralık 2030 tarihleri aralığındaki Arçelik yönetimi tarafından onaylanan ve USD bazında hazırlanan 5 yıllık projeksiyon üzerinden yapılmıştır. Gelecek dönemlerde oluşacak nakit akışlarını tahmin edebilmek için sabit büyüme oranı olarak, ülke ekonomisinin tahmini ortalama büyüme oranını geçmeyen %1 kullanılmıştır. Birimin geri kazanılabilir değerini hesaplayabilmek için vergi sonrası iskonto oranı olarak ağırlıklı sermaye maliyeti oranı %11 kullanılmıştır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 14 - ŞEREFIYE (Devamı)

c) Defy Grubu

Geri kazanılabilir değer kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Kullanım değeri, birimin sürekli kullanımından elde edilmesi beklenen nakit akışlarının iskonto edilmesi suretiyle hesaplanmıştır. Şerefiye değer düşüklüğü testi, 1 Ocak 2026 ve 31 Aralık 2030 tarihleri aralığındaki Arçelik yönetimi tarafından onaylanan ve Güney Afrika Randı bazında hazırlanan 5 yıllık projeksiyon üzerinden yapılmıştır. Gelecek dönemlerde oluşacak nakit akışlarını tahmin edebilmek için sabit büyüme oranı olarak, ülke ekonomisinin tahmini ortalama büyüme oranını geçmeyen %6,5 kullanılmıştır. Birimin geri kazanılabilir değerini hesaplayabilmek için vergi sonrası iskonto oranı olarak ağırlıklı sermaye maliyeti oranı %11,25 kullanılmıştır.

d) Singer Bangladesh

Grup'un Bağlı Ortaklıklarından Arçelik'in halka açık ortaklığı Singer Bangladesh'in satın alımı sırasında oluşan şerefiyeyi değer düşüklüğü testine tabi tutmak için, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Şirket'in Bangladesh borsasında işlem gören hisse bedeli üzerinden hesaplanan piyasa değeri kullanılmıştır.

e) Dawlance

Geri kazanılabilir değer, kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Kullanım değeri, birimin sürekli kullanımından elde edilmesi beklenen nakit akışlarının iskonto edilmesi suretiyle hesaplanmıştır. Şerefiye değer düşüklüğü testi, 1 Ocak 2026 ve 31 Aralık 2030 tarihleri aralığındaki Arçelik yönetimi tarafından onaylanan ve Pakistan Rupisi bazında hazırlanan 5 yıllık projeksiyon üzerinden yapılmıştır. Gelecek dönemlerde oluşacak nakit akışlarını tahmin edebilmek için sabit büyüme oranı olarak, ülke ekonomisinin tahmini ortalama büyüme oranını geçmeyen %4,5 kullanılmıştır. Birimin geri kazanılabilir değerini hesaplayabilmek için vergi sonrası iskonto oranı olarak ağırlıklı sermaye maliyeti oranı %16,2 kullanılmıştır.

Duyarlılık Analizleri:

Nakit üreten birimler bazında, değer düşüklüğü testlerinde kullanılan önemli varsayımların, baz senaryoya kıyasla %1 olumsuz sapma gösterdiği veya piyasa değeri açısından %20 olumsuz sapma gösterdiği duyarlılık senaryoları analiz edilmiştir. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen ilgili duyarlılık analizlerinde, geri kazanılabilir değer, şerefiye dahil edilmiş defter değerine kıyasla gösterdiği sapmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

	Tüpraş	Hitachi	Defy Grubu	Singer Bangladesh	Dawlance Grubu
Baz Senaryo	%12,9	%228	%37,3	%30,8	%113,9
Duyarlılık Analizleri:					
Uzun vadeli büyüme oranı: %1 düşüş	%6	%213,6	%21,9	-	%101,9
İskonto oranı: %1 artış	-%1	%206	%12,4	-	%92,7
Piyasa değerinde %20 azalış	-	-	-	%16,2	-

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 15 - DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

	Haklar	Marka	Mevduat Tabanı	Geliştirme Maliyetleri	Müşteri İlişkileri	Diğer	Toplam
1 Ocak 2025							
Maliyet	41.592	28.506	11.427	63.492	11.050	32.336	188.403
Birikmiş amortisman	(22.329)	-	(8.021)	(36.757)	(3.916)	(9.377)	(80.400)
Dönem başı net kayıtlı değer	19.263	28.506	3.406	26.735	7.134	22.959	108.003
Girişler	25.908	-	-	8.362	-	4.763	39.033
İşletme birleşmelerinin etkisi ⁽¹⁾	5.356	-	-	-	-	1.319	6.675
Çıkışlar	(98)	-	-	(10)	-	(412)	(520)
Transferler ⁽²⁾	3.459	-	-	3.598	-	(3.213)	3.844
Yabancı para çevrim farkları	153	453	-	372	(358)	741	1.361
Cari dönem amortismanı	(3.863)	-	(1.638)	(5.901)	(912)	(2.966)	(15.280)
Dönem sonu net kayıtlı değer	50.178	28.959	1.768	33.156	5.864	23.191	143.116
31 Aralık 2025							
Maliyet	82.918	28.959	11.427	75.625	10.443	33.548	242.920
Birikmiş amortisman	(32.740)	-	(9.659)	(42.469)	(4.579)	(10.357)	(99.804)
Dönem sonu net kayıtlı değer	50.178	28.959	1.768	33.156	5.864	23.191	143.116
⁽¹⁾ Tek-Art Marina'nın RAM Turizm, Beta Marina ve MCI Turizm şirketlerini; Entek'in Bağlı Ortaklıklar'ından Enspire Enerji'nin ise Romanya'da güneş enerjisi santrali olarak faaliyet gösteren Eco Sun ve Euremec şirketlerini iktisabına ilişkindir.							
⁽²⁾ Maddi duran varlıklardan transferlerden oluşmaktadır.							
	Haklar	Marka	Mevduat Tabanı	Geliştirme Maliyetleri	Müşteri İlişkileri	Diğer	Toplam
1 Ocak 2024							
Maliyet	37.117	25.913	11.427	53.993	12.907	22.944	164.301
Birikmiş amortisman	(23.199)	-	(6.390)	(32.554)	(3.558)	(7.694)	(73.395)
Dönem başı net kayıtlı değer	13.918	25.913	5.037	21.439	9.349	15.250	90.906
Girişler	2.181	-	-	8.929	-	5.764	16.874
İşletme birleşmeleri	5.839	5.348	-	18	518	5.889	17.612
Çıkışlar	(22)	-	-	(1)	-	(130)	(153)
Transferler ⁽¹⁾	1.865	-	-	940	-	(743)	2.062
Konsolidasyon kapsamındaki değişiklikler ⁽²⁾	(228)	-	-	-	-	-	(228)
Yabancı para çevrim farkları	(963)	(2.755)	-	(259)	(1.662)	(249)	(5.888)
Cari dönem amortismanı	(3.327)	-	(1.631)	(4.331)	(1.071)	(2.822)	(13.182)
Dönem sonu net kayıtlı değer	19.263	28.506	3.406	26.735	7.134	22.959	108.003
31 Aralık 2024							
Maliyet	41.592	28.506	11.427	63.492	11.050	32.336	188.403
Birikmiş amortisman	(22.329)	-	(8.021)	(36.757)	(3.916)	(9.377)	(80.400)
Dönem sonu net kayıtlı değer	19.263	28.506	3.406	26.735	7.134	22.959	108.003

⁽¹⁾ Maddi duran varlıklardan transferlerden oluşmaktadır.

⁽²⁾ Sendeo sermayesinin %50'sini oluşturan hisselerin 28 Haziran 2024 tarihinde Grup dışı taraflara satışı sonrasında, ilgili şirket konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiştir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 15 - DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Devamı)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla amortisman hariç, gerçekleşen araştırma ve geliştirme harcamalarının toplamı 15.027 milyon TL tutarındadır (31 Aralık 2024: 13.913 milyon TL).

Grup'a net nakit girişi sağlaması beklenen süre için öngörülebilir bir sınır olmaması nedeniyle, faydalı ömürleri belirsiz olan markaların net defter değeri toplam 28.959 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 28.506 milyon TL) ve markalardan oluşmaktadır.

Grup'un markalarının kırılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yapı Kredi Bankası	15.846	15.846
Arçelik		
Grundig	4.342	4.139
Defy	2.688	2.564
Hotpoint	2.223	2.120
Indesit	1.240	1.182
Bauknecht	1.164	1.109
Dawlançe	1.084	1.173
Diğer	372	373
	28.959	28.506

Marka değer düşüklüğü testi

Yapı Kredi Bankası markası

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Yapı Kredi Bankası markası, gelir yöntemi kullanılarak değer düşüklüğü testine tabi tutulmuştur. Markanın değeri tespit edilirken, yönetim tarafından onaylanan, beş yıllık dönemleri kapsayan finansal planları temel alan gelir tahminleri esas alınmıştır. Beş yıllık dönemlerden sonraki gelir tahminleri %8 beklenen büyüme oranı kullanılarak hesaplanmıştır. Tahmini royalti gelirleri, satış tahminlerine %1 royalti oranı uygulanarak tespit edilmiştir. Söz konusu yöntemle hesaplanan royalti gelirleri vergi sonrası %19 oranı kullanılarak iskonto edilmiştir. Markanın hesaplanan toplam kullanım değeri, taşınan değer %2 üzerinde olup, herhangi bir değer düşüklüğü tespit edilmemiştir.

Kullanım değeri hesaplamasında kullanılan vergi sonrası iskonto oranının %1 daha yüksek alındığı duyarlılık senaryosunda, kullanım değeri taşınan değer %4 altındadır.

Arçelik markaları

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Arçelik markaları, gelir yöntemi kullanılarak değer düşüklüğü testine tabi tutulmuştur. Markaların değeri tespit edilirken, yönetim tarafından onaylanan, beş yıllık dönemleri kapsayan finansal planları temel alan satış tahminleri esas alınmıştır. Beş yıllık dönemlerden sonraki satış tahminleri %3 ile %6,5 aralığındaki beklenen büyüme oranları kullanılarak hesaplanmıştır. Tahmini royalti gelirleri, satış tahminlerine %1 ile %3 arasında değişen royalti oranları uygulanarak tespit edilmiştir. Söz konusu yöntemle hesaplanan royalti gelirleri vergi sonrası %7,7 ile %16,2 aralığında oranlar kullanılarak iskonto edilmiştir.

Markaların hesaplanan toplam kullanım değeri, taşınan değer toplamının 6,3 katı mertebesinde olup, herhangi bir değer düşüklüğü tespit edilmemiştir. Kullanım değeri hesaplamasında kullanılan vergi sonrası iskonto oranının %1 daha yüksek alındığı duyarlılık senaryosunda da kullanım değeri taşınan değer %5,2 kat üzerindedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 16 - BORÇLANMALAR

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Kısa vadeli borçlanmalar ⁽¹⁾:						
Krediler	330.670	173.672	504.342	371.601	113.530	485.131
İhraç edilen borçlanma senetleri	206.225	33.807	240.032	144.616	51.746	196.362
Factoring borçları	-	3.904	3.904	-	1.920	1.920
Kira yükümlülükleri	1.683	3.768	5.451	1.763	3.757	5.520
	538.578	215.151	753.729	517.980	170.953	688.933
Uzun vadeli borçlanmalar:						
Krediler	133.910	130.007	263.917	46.362	104.716	151.078
İhraç edilen borçlanma senetleri	288.452	33.854	322.306	238.960	56.536	295.496
Kira yükümlülükleri	5.886	9.430	15.316	5.321	10.137	15.458
	428.248	173.291	601.539	290.643	171.389	462.032
Toplam borçlanmalar	966.826	388.442	1.355.268	808.623	342.342	1.150.965

⁽¹⁾ Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımlarını da içermektedir.

Grup'un Finans dışı sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerinin, Yapı Kredi Bankası'ndan sağlanan ve konsolide finansal tabloların hazırlanması kapsamında 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla elimine edilen toplam 12.364 milyon TL tutarında borçlanması bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 5.701 milyon TL).

2025 yılında gerçekleşen önemli borçlanmalar:

Finans:

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası, 3 Mart 2025 tarihinde 500 milyon USD tutarında, 5 yıl vadeli tahvil ihracı gerçekleştirmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı %7,25 olarak belirlenmiştir.

Yapı Kredi Bankası, 2025 Haziran ayında DPR programı altında 5 ile 7 yıl vadeli, 5 yatırımcının katılımı ile 565 milyon USD ve 125 milyon EUR fonlama işlemi gerçekleştirmiştir.

Yapı Kredi Bankası, 4 Eylül 2025 tarihinde 600 milyon USD tutarında Basel III ile uyumlu vadesiz ve ihracın 5. yılına tekabül eden 4 Eylül 2030'dan 4 Mart 2031'e kadar ilk erken itfa opsiyonu, bu dönemde tahvili geri çağırması durumunda, takip eden her altı ayda bir, kupon ödeme tarihlerinde erken itfa opsiyonu bulunan ilave ana sermayeye dahil edilebilir tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı ilk 5 yıl için %8,25 olup, erken itfa edilmezse, kupon oranı kalan dönemler için 5 yıllık ABD hazine tahvil faizi + %4,442 olacaktır.

Yapı Kredi Bankası, 11 Aralık 2025 tarihinde 500 milyon USD tutarında Basel III ile uyumlu 10,5 yıllık vade ve 11 Mart 2031 ile 11 Haziran 2031 tarihleri arasında geri ödeme opsiyonlu sermaye benzeri tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı %7,55 olup, erken itfa edilmezse, kupon oranı kalan 5 yıl için 5 yıllık ABD hazine tahvil faizi + %3,831 olacaktır.

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Koç Finansman, vadeleri 12 ile 14 ay, faiz oranları yıllık %39,75 - %49,50 aralığında, vade sonunda anapara ve kupon ödemeli toplam 8.740 milyon TL nominal değerinde tahvil ihraçlarını 2025 yılı içerisinde tamamlamıştır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 16 - BORÇLANMALAR (Devamı)

Finans dışı:

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Arçelik, 13 Mayıs 2025 tarihinde toplam 2.500 milyon TL nominal değerinde, Borsa İstanbul'a kote, 15 Mayıs 2026 vadeli, 3 ayda bir kupon faiz ödemeli olarak TLREF referans oran üzerine 100 baz puan ek getirili tahvil ihraç etmiştir.

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Tüpraş, 15 Mayıs 2025 tarihinde 500 milyon USD tutarında ilk 2,5 yılı anapara geri ödemesiz olmak üzere toplam vadesi 5 yıllık, 6 ayda bir faiz ödemeli sürdürülebilirlik bağlantılı sendikasyon kredisi anlaşması imzalamıştır. Kredinin komisyonlar dahil toplam maliyeti SOFR + %2,25 olarak belirlenmiştir.

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Bilkom, 178 gün vadeli, TLREF referans oran üzerine 70 bps ek getirili, vade sonunda ödemeli 800 milyon TL nominal değerinde finansman bonusu ihracını 19 Aralık 2025 tarihinde tamamlamıştır.

2025 yılı öncesinde gerçekleşen önemli borçlanmalar:

Finans:

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası, 17 Ocak 2024 tarihinde 650 milyon USD tutarında Basel III ile uyumlu 10 yıllık vade ve 5 yılın sonunda geri ödeme opsiyonlu sermaye benzeri tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı %9,25 olup, beşinci yılda itfa edilmezse, kupon oranı kalan 5 yıl için 5 yıllık ABD hazine tahvil faizi + %5,278 olacaktır.

Yapı Kredi Bankası, 4 Nisan 2024 tarihinde 500 milyon USD tutarında Basel III ile uyumlu vadesiz ve ihracın 5. yılına tekabül eden 4 Nisan 2029'dan 4 Temmuz 2029'a kadar ilk erken itfa opsiyonu, bu dönemde tahvili geri çağırması durumunda, takip eden her altı ayda bir, kupon ödeme tarihlerinde erken itfa opsiyonu bulunan ilave ana sermayeye dahil edilebilir tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı ilk 5 yıl için %9,743 olup, erken itfa edilmezse, kupon oranı kalan dönemler için 5 yıllık ABD hazine tahvil faizi + %5,499 olacaktır.

Yapı Kredi Bankası, 10 Eylül 2024 tarihinde 500 milyon USD tutarında, 5 yıl 1 ay vadeli tahvil ihracı gerçekleştirmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı %7,125 olarak belirlenmiştir.

Yapı Kredi Bankası, 2023 Eylül ve Ekim aylarında DPR programı altında 5 ile 8 yıl vadeli, 8 yatırımcının katılımı ile 889,4 milyon USD ve 100 milyon EUR fonlama işlemi gerçekleştirmiştir.

Yapı Kredi Bankası, 13 Eylül 2023 tarihinde 500 milyon USD tutarında, 5 yıl 1 ay vadeli sürdürülebilir tahvil ihracı gerçekleştirmiştir. Tahvilin kupon faiz oranı %9,25 olarak belirlenmiştir. 27 Kasım 2023 tarihinde gerçekleştirilen 300 milyon USD ek ihraç ile tahvilin toplam tutarı 800 milyon USD'ye ulaşmıştır. Ek ihraç işleminin getirisi oranı %8,75 olarak gerçekleşmiştir.

Finans dışı:

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Otokoç, 2.300 milyon TL nominal değerinde, 726 gün vadeli, 3 ayda bir kupon ödemeli ve vade sonunda anapara ve kupon ödemeli, yıllık %48 basit faiz oranlı tahvil ihracını 25 Nisan 2024 tarihinde tamamlamıştır.

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Tüpraş, 23 Temmuz 2024 tarihinde, 4.000 milyon TL nominal değerinde, 727 gün vadeli, 3 ayda bir kupon ödemeli ve vade sonunda anapara ve kupon ödemeli, TLREF referans oran üzerine 100 bps ek getirili tahvil ihraç etmiştir.

Tüpraş, 12 Ağustos 2024 tarihinde, 2.800 milyon TL nominal değerinde, 730 gün vadeli, 3 ayda bir kupon ödemeli ve vade sonunda anapara ve kupon ödemeli, TLREF referans oran üzerine 100 bps ek getirili tahvil ihraç etmiştir.

Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Arçelik, 8 Nisan 2024 tarihinde toplam 1.875,5 milyon TL nominal değerinde, Borsa İstanbul'a kote, 3 ayda bir sabit faiz ödemeli tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin vadesi 6 Nisan 2026 olup, kupon faiz oranı %46,5'tir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 16 - BORÇLANMALAR (Devamı)

Arçelik, 25 Eylül 2023 tarihinde 400 milyon USD ve 17 Kasım 2023 tarihinde 100 milyon USD olmak üzere toplamda 500 milyon USD tutarında, Euronext Dublin Borsası'na kote, 6 ayda bir sabit faizli kupon ödemeli tahvil ihraç etmiştir. Tahvilin vadesi 25 Eylül 2028 olup, kupon faiz oranı %8,5'tir.

Arçelik, İrlanda Borsası'na kote, 350 milyon EUR nominal değerinde, 5 yıl vadeli, yılda bir kupon ödemeli ve vade sonunda anapara ve kupon ödemeli, yıllık %3 faiz oranlı yeşil tahvil ihracını 27 Mayıs 2021 tarihinde tamamlamıştır.

Uzun vadeli borçlanmaların geri ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1-2 yıl arası	179.857	83.687
2-3 yıl arası	132.645	64.775
3-4 yıl arası	42.165	101.029
4-5 yıl arası	95.050	94.291
5 yıl ve üzeri	151.822	118.250
	601.539	462.032

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla finansal borç hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	1.150.965	1.150.558
Alınan yeni finansal borçlar	856.565	739.338
Anapara ödemeleri	(499.714)	(617.147)
Yeni kiralama sözleşmeleri/sözleşme değişikliklerinin etkisi	9.867	10.339
Kira sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	(10.141)	(10.182)
Kur farkları değişimi	82.775	239.661
Faiz tahakkukları değişimi	1.327	16.724
Yabancı para çevrim farkları	13.321	(31.088)
İşletme birleşmelerinin etkisi	-	10.563
Konsolidasyon eliminasyon ve düzeltmeleri	(4.766)	19.074
Parasal (kazanç)/kayıp	(244.931)	(376.875)
Dönem sonu - 31 Aralık	1.355.268	1.150.965

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 17 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finans sektörü faaliyetlerinden kısa vadeli borçlar	1.986.121	2.000.426
Finans sektörü faaliyetlerinden uzun vadeli borçlar	14.210	17.406
	2.000.331	2.017.832

Finans sektörü faaliyetlerinden borçların kılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	Vadesiz	Vadeli	Toplam	Vadesiz	Vadeli	Toplam
Türk Lirası mevduat						
Tasarruf mevduatı	190.490	424.727	615.217	189.100	506.853	695.953
Ticari mevduat	75.523	302.951	378.474	71.604	207.504	279.108
Bankalararası mevduat	710	17.255	17.965	918	33.076	33.994
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	79.514	79.514	-	231.791	231.791
Kamu kesimi mevduatı	24.261	790	25.051	21.868	1.787	23.655
	290.984	825.237	1.116.221	283.490	981.011	1.264.501
Yabancı para mevduat						
Tasarruf mevduatı	420.041	119.334	539.375	332.642	120.222	452.864
Ticari mevduat	170.516	165.964	336.480	163.597	114.583	278.180
Bankalararası mevduat	696	1.710	2.406	763	17	780
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	5.849	5.849	-	21.507	21.507
	591.253	292.857	884.110	497.002	256.329	753.331
	882.237	1.118.094	2.000.331	780.492	1.237.340	2.017.832

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 18 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Dönem kâr vergi yükümlülükleri	13.278	18.642
Eksi: Peşin ödenen kurumlar vergisi	(10.039)	(13.972)
Dönem kâr vergi yükümlülükleri (net)	3.239	4.670
Ertelenmiş vergi varlıkları	43.697	39.789
Ertelenmiş vergi yükümlülükleri	(67.814)	(31.669)
Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri) (net)	(24.117)	8.120
Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi karşılıkları, konsolidasyon kapsamına alınan tüm bağlı ortaklıklar için ayrı ayrı hesaplanmıştır.		
Türkiye'de 2025 yılında geçerli olan Kurumlar Vergisi oranı %25'tir (Finans sektörü için %30) (2024: %25, Finans sektörü için %30). Kurumlar Vergisi oranı, kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna ve indirimlerin sonucu bulunacak safi kurum kazancına uygulanır.		
Konsolide gelir tablolarına yansıtılmış vergiler aşağıda özetlenmiştir:		
	2025	2024
Dönem vergi gideri	(13.278)	(18.642)
Ertelenmiş vergi gideri (net)	(39.808)	(23.244)
	(53.086)	(41.886)
Vergi öncesi kâr	87.714	34.964
Eksi: İş Ortaklıkları'nın kâr/zararındaki paylar	(16.441)	(26.983)
Vergi öncesi kâr (İş Ortaklıkları'nın kâr/zararındaki paylar hariç)	71.273	7.981
Yerel vergi oranı	%25	%25
Vergi oranı üzerinden hesaplanan vergi gideri	(17.818)	(1.995)
Yatırım teşvikleri istisnası	5.048	2.429
İndirim ve istisnalar	4.758	4.821
İlaveler	(1.774)	(5.177)
Vergi oranı farkları/değişiklikleri	(1.507)	1.354
Mali zararlar ve diğer vergi avantajları (net etki)	739	2.856
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmayan kalemler	(44.314)	(42.820)
Diğer	1.782	(3.354)
Vergi gideri	(53.086)	(41.886)

2025 yılı itibarıyla, Vergi Usul Kanunu kapsamında uygulanacak enflasyon düzeltmesi, 7571 sayılı Kanun ile 2025, 2026 ve 2027 hesap dönemleri için ertelenmiştir. Bu kapsamda, Grup ilgili dönemde VUK mükerrer 298/Ç uyarınca amortismanı tabi belirli varlıklar için yeniden değerlendirme yapmış; değer artışı yasal kayıtlarda fon hesabında izlenmiştir. Söz konusu uygulama yalnızca vergi amaçlı olup TFRS finansal tabloların defter değerleri üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 18 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri):

Koç Holding ve Bağlı Ortaklıklar ertelenmiş vergi varlıklarını ve yükümlülüklerini, bilanço kalemlerinin TFRS ve vergi mevzuatı uyarınca düzenlenmiş ve yasal finansal tablolar arasındaki farklı değerlendirilmeleri sonucunda ortaya çıkan geçici farkların etkilerini dikkate alarak hesaplamaktadır.

Birikmiş geçici farklar ve yürürlükteki vergi oranları kullanılarak hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

	Toplam geçici farklar		Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri)	
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	261.789	164.165	(69.049)	(41.912)
Yatırım teşvikleri ⁽¹⁾	-	-	22.906	23.938
İndirilebilir mali zararlar ve diğer vergi avantajları	-	-	17.421	22.914
Kredi ve alacaklar beklenen kredi zarar karşılığı	(25.953)	(28.489)	7.795	8.480
Stoklar	(9.026)	(17.249)	2.441	4.575
Sandık karşılığı	(13.354)	(17.004)	4.006	5.101
Kıdem tazminatı karşılığı	(13.161)	(12.004)	3.400	3.111
Garanti ve montaj gider karşılıkları	(7.966)	(9.029)	1.972	2.209
Diğer (net)	42.965	81.357	(15.009)	(20.296)
Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri) (net)			(24.117)	8.120

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Tüpraş, Fuel Oil Dönüşüm Projesi (RUP) için, 2011 yılı 1. çeyreğinde 14 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı kapsamında, büyük ölçekli yatırım teşvik belgesi almıştır. Bu belge kapsamında yapılan harcamalar %30 oranında devlet katkısından yararlanmakta olup, söz konusu katkı, ödenmesi gereken kurumlar vergisinin %50 oranında daha az ödenmesi yoluyla sağlanacaktır. Şirket iştiraklerinden Körfez'in yaptığı tevsi yatırımları için aldığı iki tane öncelikli, bir tane de bölgesel kapsamlı teşvik belgesi bulunmaktadır. Söz konusu 3 adet teşvik belgeleri kapsamında esas faaliyetlerini sürdürebilmek için lokomotif ve vagon yatırımı yanı sıra teknik makineler için yatırım harcaması gerçekleştirmiştir. Bu belgeler ile şirket, %40 yatırıma katkı oranı, ve %80 kurumlar vergisi indirimi KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, sigorta primi işveren hissesi desteği ve faiz desteği teşviklerinden yararlanmaktadır. Söz konusu teşvik belgeleri kapsamında, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tüpraş'ın öngörülebilir gelecekte faydalanacağı 11.946 milyon TL (31 Aralık 2024: 13.314 milyon TL) tutarında vergi avantajı, ertelenmiş vergi varlığı olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır.

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in teşvik belgesine bağlanan yatırımlardan elde ettiği kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırım katkı tutarına ulaşmaya kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur. Bu kapsamda, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Arçelik'in öngörülebilir gelecekte faydalanacağı 10.677 milyon TL (31 Aralık 2024: 10.367 milyon TL) tutarında vergi avantajı, ertelenmiş vergi varlığı olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır.

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Otogar'ın dört yıllık dönemde yapılması öngörülen modernizasyon yatırımına ilişkin T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından yatırım teşvik belgesi düzenlenmiştir. Bu kapsamda, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, Otogar'ın öngörülebilir gelecekte faydalanacağı 283 milyon TL (31 Aralık 2024: 257 milyon TL) tutarında vergi avantajı, ertelenmiş vergi varlığı olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır.

Aynı birer vergi mükellefi olan Bağlı Ortaklıkların TFRS uyarınca hazırladıkları finansal tablolarda ilgili şirketlerin net ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri Koç Holding'in konsolide bilançosunda ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülükleri hesapları içerisinde ayrı olarak sınıflandırılmıştır. Yukarıda gösterilen geçici farklar ile ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri ise brüt değerler esas alınarak hazırlanmış olup net ertelenmiş vergi pozisyonunu göstermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 18 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Yatırım Teşvik Sistemi Kapsamında Elde Edilen Vergi Avantajları:

Grup'un teşvik belgesine bağlanan yatırımlarından elde ettiği kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırıma katkı tutarına ulaşınca kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur. Bu kapsamda, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un öngörülebilir gelecekte faydalanacağı 22.906 milyon TL (31 Aralık 2024: 23.938 milyon TL) tutarında vergi avantajı, ertelenmiş vergi varlığı olarak konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Söz konusu vergi avantajının 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla muhasebeleştirilmesi neticesinde 1 Ocak - 31 Aralık 2025 dönemine ilişkin konsolide tablosunda 1.032 milyon TL tutarında ertelenmiş vergi gideri oluşmuştur.

Ertelenmiş vergi varlıkları gelecek yıllarda vergilendirilebilen gelirin oluşmasının muhtemel olduğunun tespiti halinde kayıtlara alınmaktadır. Vergilendirilebilen gelirin oluşmasının muhtemel olduğu durumlarda ertelenmiş vergi varlıkları, indirilebilir geçici farklar, mali zararlar ve indirimli kurumlar vergisi ödemesine imkan sağlayan sınırsız ömre sahip yatırım indirimleri nedeniyle hak kazanılan vergi avantajları üzerinden hesaplanmaktadır. Bu kapsamda Grup, yatırım teşviklerinden doğan ertelenmiş vergi varlıklarının konsolide finansal tablolara yansıtılmasını uzun süreli planlara dayandırmakta olup, söz konusu yatırım indirimlerine ilişkin ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliğini, vergilendirilebilir kâr tahminlerini içeren iş modellerini baz alarak her bilanço tarihi itibarıyla değerlendirmektedir. Söz konusu ertelenmiş vergi varlıklarının bilanço tarihinden itibaren 10 yıl içerisinde geri kazanılması öngörülmektedir.

Grup'un, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen duyarlılık analizlerinde, iş planlarını oluşturan temel makroekonomik ve sektörel varsayımlarda yer alan girdiler %10 artırılarak/azaltılarak yapıldığında yatırım teşviklerine ilişkin ertelenmiş vergi varlıklarının 10 yıl olarak öngörülen geri kazanım sürelerinde bir değişiklik olmamıştır.

Ertelenmiş vergi varlığı hesaplanmamış mahsup edilebilir mali zararların vade dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıla kadar	2.245	1.605
2 yıla kadar	294	486
3 yıla kadar	448	522
4 yıla kadar	1.428	1.699
5 yıl ve üzeri	129.430	79.915
	133.845	84.227

Ertelenmiş vergi varlık/(yükümlülüklerinin) hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	8.120	9.686
Gelir tablosu ile ilişkilendirilen	(39.808)	(23.244)
Özkaynaklar ile ilişkilendirilen:		
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)	(2.772)	6.856
- Nakit akış riskinden korunmaya ilişkin diğer kapsamlı gelir/(gider)	2.819	1.596
- Yurt dışındaki işletmeye ilişkin net yatırım riskinden korunma ile ilgili diğer kapsamlı gelir/(gider)	5.487	1.946
- Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/(kayıpları)	1.191	1.806
İşletme birleşmelerinin etkisi ⁽¹⁾	(285)	12.639
Konsolidasyon kapsamındaki değişiklikler	-	93
Yabancı para çevrim farkları	1.131	(3.258)
Dönem sonu - 31 Aralık	(24.117)	8.120

⁽¹⁾ 2025 yılında Tek-Art Marina'nın RAM Turizm, Beta Marina ve MCI Turizm şirketlerini; Entek'in Bağılı Ortaklıkları'ndan Enspire Enerji'nin ise Romanya'da güneş enerjisi santrali olarak faaliyet gösteren Eco Sun ve Euremec şirketlerini iktisabına ilişkindir. 2024 yılında ise, Arçelik'in Whirlpool EMEA ve Whirlpool MENA ile Koç Holding'in KMC Sağlık ve Bıçakçılar Tıbbi Cihazlar şirketlerini iktisabına ilişkindir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 19 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kıdem tazminatı karşılığı	14.377	12.236
Sandık karşılığı	13.354	17.004
Emeklilik yükümlülükleri karşılığı ⁽¹⁾	4.750	5.168
Kullanılmayan izin günleri karşılıkları	4.142	3.699
	36.623	38.107

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in Whirlpool EMEA şirketi iktisabına ilişkindir.

Kıdem tazminatı karşılığı:

- Yurt içi	12.072	10.024
- Yurt dışı	2.305	2.212
	14.377	12.236

İş Kanunu'na göre Koç Holding ve Türkiye'de kayıtlı Bağlı Ortaklıkları en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak 25 yıllık (kadınlar için 20 yıl) çalışma hayatı ardından emekliye ayrılan (kadınlar için 58, erkekler için 60 yaş), iş ilişkisi kesilen ve askerlik hizmetleri için çağrılan her çalışanına veya vefat eden çalışanın mirasçılarına kıdem tazminatı ödemek mecburiyetindedir.

Ödenecek tazminat, her hizmet yılı için bir aylık maaş tutarı kadardır ve bu miktar 31 Aralık 2025 itibarıyla 53.919,68 TL (31 Aralık 2024: 41.828,42 TL) ile sınırlanmıştır.

Kıdem tazminatı karşılığı herhangi bir fonlamaya tabi değildir ve herhangi bir fonlama şartı bulunmamaktadır.

Söz konusu karşılık, Koç Holding ve Türkiye'de kayıtlı Bağlı Ortaklık çalışanlarının emekli olmasından doğan gelecekteki olası yükümlülüğün bugünkü değerinin tahmini ile hesaplanır.

Temel varsayım, her hizmet yılı için belirlenen tavan yükümlülüğünün enflasyon ile orantılı olarak artmasıdır. Böylece, uygulanan iskonto oranı, enflasyonun beklenen etkilerinden arındırılmış reel oranı göstermektedir. Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize olup, konsolide kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2026 tarihinden itibaren geçerli olan 64.948,77 TL (1 Ocak 2025: 46.655,43 TL) olan tavan tutarı göz önüne alınmıştır.

TFRS, kıdem tazminatı karşılığını tahmin etmek için aktüer değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini öngörmektedir. Buna göre toplam yükümlülüğün hesaplanmasında aşağıda yer alan aktüer öngörüler kullanılmıştır. İlgili oranlar, konsolidasyon kapsamındaki Bağlı Ortaklıkların aktüer öngörülerinin ağırlıklı ortalamaları alınarak sunulmuştur.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Net iskonto oranı (%)	3,65	3,38
Emekli olma olasılığına ilişkin kullanılan devir hızı oranı (%)	93,32	91,16

Kıdem tazminatı karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

Dönem başı - 1 Ocak	12.236	18.500
Dönem içerisindeki artış	2.569	2.293
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları	3.696	2.796
Dönem içerisindeki ödemeler	(1.876)	(7.293)
Faiz gideri	624	975
Yabancı para çevrim farkları	(156)	(514)
İşletme birleşmeleri	7	130
Parasal (kazanç)/kayıp	(2.723)	(4.651)
Dönem sonu - 31 Aralık	14.377	12.236

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 19 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR (Devamı)

Sandık karşılığı:

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, Not 2.4.22'de detaylı açıklandığı üzere Yeni Kanun'da belirlenen %9,8 teknik faiz oranı ve CSO 1980 mortalite tablosu dikkate alınarak aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen 13.354 milyon TL (31 Aralık 2024: 17.004 milyon TL) tutarındaki teknik açık için karşılık ayırmıştır. Aşağıda belirtilen emeklilik hakları açıklamaları, Yeni Kanun hükümleri uyarınca aktüeryal parametreleri ve sonuçları yansıtmaktadır.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
SGK'ya devredilecek emeklilik ve sağlık faydalarının bugünkü değeri	25.376	31.918
Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değeri	(12.022)	(14.914)
	13.354	17.004

Sandık karşılığının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	17.004	18.951
Ödenen katkı payları	(4.647)	(4.512)
Özkaynaklar ile ilişkilendirilen	956	3.662
Gelir tablosu ile ilişkilendirilen	4.054	4.728
Parasal kayıp/(kazanç)	(4.013)	(5.825)
Dönem sonu - 31 Aralık	13.354	17.004

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerlerinin dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	%	31 Aralık 2024	%
Banka plasmanları	4.394	37	4.067	27
Devlet tahvili ve hazine bonoları	3.387	28	6.172	41
Maddi duran varlıklar	3.231	27	3.255	22
Diğer	1.010	8	1.420	10
	12.022	100	14.914	100

Kullanılan başlıca aktüeryal varsayımlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İskonto oranları (%):		
- SGK'ya devredilecek emeklilik faydaları	9,80	9,80
- SGK'ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydaları	9,80	9,80

Ölüm oranı hesaplamalarında "CSO 1980 Kadın ve Erkek Mortalite Tabloları" kullanılmaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 20 - KARŞILIKLAR

a) Kısa vadeli karşılıklar:	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Garanti ve montaj gider karşılıkları	8.358	9.159
Nakliye gider karşılıkları	1.683	1.927
Sürastarya karşılığı	1.329	2.183
Yıllara sari işler maliyet karşılığı	1.030	1.463
Dava ve ceza karşılıkları	1.028	4.562
Yeniden yapılandırmaya ilişkin karşılıklar	933	1.265
Fiyat revizyonu maliyet karşılığı	831	894
Diğer	4.913	3.838
	20.105	25.291

b) Diğer uzun vadeli karşılıklar:	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Garanti gider karşılıkları	2.869	3.390
Gayrinakdi krediler için ayrılan karşılıklar	2.428	2.033
Dava ve ceza karşılıkları	1.001	596
Kredi kartı puan karşılıkları	366	338
Diğer	943	312
	7.607	6.669

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yılda, garanti ve montaj gider karşılıklarının, dava ve ceza karşılıklarının ve gayrinakdi krediler için ayrılan karşılıkların hareket tabloları aşağıdaki gibidir:

	Garanti ve montaj gider karşılıkları	Dava ve ceza karşılıkları	Gayrinakdi krediler için ayrılan karşılıklar
1 Ocak 2025 itibarıyla	12.549	5.158	2.033
İlaveler	21.794	1.628	859
Çıkışlar	(21.775)	(4.227)	-
Yabancı para çevrim farkları	266	(353)	17
Parasal (kazanç)/(kayıp)	(1.607)	(177)	(481)
31 Aralık 2025 itibarıyla	11.227	2.029	2.428
	Garanti ve montaj gider karşılıkları	Dava ve ceza karşılıkları	Gayrinakdi krediler için ayrılan karşılıklar
1 Ocak 2024 itibarıyla	10.478	1.152	6.227
İlaveler	23.492	627	288
İşletme birleşmelerinin etkisi	4.224	5.910	-
Çıkışlar	(21.919)	(1.371)	(2.569)
Yabancı para çevrim farkları	(1.738)	(859)	-
Parasal (kazanç)/(kayıp)	(1.988)	(301)	(1.913)
31 Aralık 2024 itibarıyla	12.549	5.158	2.033

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 21 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

a) Diğer alacaklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
KDV ve ÖTV alacakları	18.669	17.773
İndirilecek vergi ve fonlar	6.528	7.475
	25.197	25.248
b) Kısa vadeli diğer borçlar		
Kredi kartı işlemlerine ilişkin borçlar	139.900	127.346
Ödenecek vergi, harç ve diğer kesintiler	51.656	49.717
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na borçlar ⁽¹⁾	3.574	-
Ödenecek sosyal güvenlik kesintileri	3.293	4.358
Sözleşmesel ceza ödemeleri ve tahakkukları ⁽²⁾	2.927	-
Yeniden yapılandırmalara ilişkin borçlar ⁽³⁾	2.728	12.609
Diğer	55	64
	204.133	194.094
c) Uzun vadeli diğer borçlar		
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na borçlar ⁽¹⁾	11.254	-
	11.254	-

⁽¹⁾ 5 Şubat 2025 tarihinde 504 milyon USD bedel ile özelleştirme ihalesi sözleşmesi imzalanan Fenerbahçe Kalamış Yat Limanı'nın 40 yıl süreli işletme hakkı, Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Tek-Art Marina'nın paylarının tamamına sahip olduğu Kalamış A.Ş. tarafından, sözleşme tarihinde ihale bedelinin %35'ine karşılık gelen 176,4 milyon USD tutarındaki kısmının Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na ("ÖİB") ödenmesi ile devralınmıştır. Kalan bedel ise bakiye için teminat mektubu verilme suretiyle 60 ayda 5 eşit taksitle SOFR oranı + %3 eklenerek hesaplanacak faiz ile birlikte ÖİB'ye ödenecektir.

⁽²⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Otokar'ın, Romanya Milli Savunma Bakanlığı'nın şirketi C.N. Romtehnica S.A. (Romtehnica) ile yürüttüğü 5 yıla yayılan ve toplam 1.059 adet Cobra II aracının teslimini içeren projede, Romtehnica tarafından teslimat ve yerel üretim hazırlıklarındaki gecikmeler gerekçesiyle Otokar'a cezai ödeme talepleri iletilmiştir. Gerçekleşen ve gerçekleşmesi muhtemel ilave yükümlülüklerle ilişkin tahakkuklar bilançoda diğer borçlar hesabında izlenmekte olup, sözleşme kapsamındaki hak edişlerden mahsup edilerek giderleştirilmiştir.

⁽³⁾ 31 Aralık 2024 tarihinde ilgili kalemlerde yer alan Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in 12.609 milyon TL tutarındaki yeniden yapılandırma süreci kapsamındaki çalışanlara sağlanan tazminat borçlarının 7.799 milyon TL'lik kısmı 2025 yılı içerisinde ödenmiştir. 2.985 milyon TL'lik kısmı tahakkuk iptaline konu olurken, 903 milyon TL yabancı para çevrim farkı oluşmuştur.

NOT 22 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER, DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

a) Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Peşin ödenmiş giderler	33.495	54.482
Verilen avanslar	15.507	10.999
	49.002	65.481
b) Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler		
Peşin ödenmiş giderler	133.904	94.385
Verilen avanslar	8.903	12.466
	142.807	106.851

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 22 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER, DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

c) Diğer dönen varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gelir tahakkukları	39.576	9.778
Rehinli varlıklar ⁽¹⁾	30.816	56.383
Bankalararası takas hesabı	28.825	30.533
Kısa vadeli operasyonel kiralamaya konu varlıklar	17.328	20.172
Altın stokları	16.407	5.755
Kredi ve alacak teminatı olarak alınan varlıklar	2.668	1.124
Diğer	7.850	8.219
	143.470	131.964

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Yapı Kredi Bankası'nın türev işlemler için karşı taraflara verilen teminatlarını içermektedir.

Kısa vadeli operasyonel kiralamaya konu varlıkların dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı net kayıtlı değer - 1 Ocak	20.172	26.193
Girişler	9.544	21.037
Transferler ⁽¹⁾	(9.169)	(18.874)
Cari dönem amortismanı	(3.407)	(7.835)
Yabancı para çevrim farkları	188	(349)
Dönem sonu net kayıtlı değer - 31 Aralık	17.328	20.172

⁽¹⁾ Maddi duran varlıklar altında sınıflandırılan uzun vadeli operasyonel kiralamaya konu varlıklardan transferler ile stoklara transferlerin net bakiyesini ifade etmektedir.

d) Diğer duran varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yedek parça ve diğer malzemeler	20.992	21.918
Diğer	10.601	7.885
	31.593	29.803

e) Diğer kısa vadeli yükümlülükler

Bankalararası çek takas hesabı	51.652	30.304
Satış destek ve kota teşvik primi tahakkukları	22.407	23.084
Alınan avanslar	16.827	18.982
Gelir payı ⁽¹⁾	11.843	10.554
Personele borçlar ve prim tahakkukları	11.745	10.359
Banka müşterilerine ödenecek muhtelif borçlar	8.730	8.700
Ertelenmiş gelirler	8.011	6.955
Alınan depozito ve teminatlar	5.178	6.794
İthalat depozitoları ve transfer talimatları	2.019	1.988
Tasarruf mevduatı sigortası	1.257	1.115
Kira ve reklam gider tahakkukları	1.230	964
Diğer	39.876	27.574
	180.775	147.373

⁽¹⁾ Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliği ve Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Yönetmeliği uyarınca Tüpraş tarafından toplanan gelir payları, kapsamlı gelir tablosu ile ilişkilendirilmeksizin "Diğer kısa vadeli yükümlülükler" içerisinde muhasebeleştirilmekte ve Ulusal Petrol Stoğu Komisyonu'nun kararına istinaden bankalarda bloke gecelik faizli mevduat olarak değerlendirilmektedir. Gelir payına ilişkin mevduat "Nakit ve nakit benzerleri" içerisinde vadeli mevduat olarak sınıflandırılmıştır (Not 5).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 22 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER, DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

f) Diğer uzun vadeli yükümlülükler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ertelenmiş gelirler	9.746	9.540
İşletme birleşmesine ilişkin yükümlülükler ⁽¹⁾	7.727	6.149
Alınan avanslar	358	-
Diğer	1.288	1.612
	19.119	17.301

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Arçelik'in 31 Ağustos 2022 tarihi itibarıyla satın alma işlemleri tamamlanan IHP Appliances JSC ve IHP Appliances Sales LLC şirketlerinin koşullu satın alma bedelleri ve 1 Nisan 2024 tarihli satın alma kapsamında Whirlpool Corporation'ın Avrupa'daki iştiraklerine ait %75 oranındaki hisselerin edinimine ilişkin olarak Whirlpool Euro Holdings B.V.'ye ödenmesi gereken koşullu satın alma bedeli 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolarda gerçeğe uygun değeri üzerinden muhasebeleştirilmektedir. Koşullu satın alma bedeli, satın alınan şirketlerden elde edilmesi beklenen nakit akımlarının bugüne indirilmesiyle hesaplanmıştır. Gelecekteki nakit akımlarının net bugünkü değeri hesaplanırken, faiz vergi amortisman öncesi kârdaki büyüme beklentisi ve bugüne indirgeme oranları tahminleri dikkate alınmıştır.

NOT 23 - ÖZKAYNAKLAR

Sermaye

Koç Holding, kayıtlı sermaye sistemini benimsemiş olup, kayıtlı sermayesi ile çıkarılmış sermayesi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025
Kayıtlı sermaye tavanı (tarihi değeri ile)	10.000
Nominal değeri ile çıkarılmış sermaye	2.536

Türkiye'deki şirketler, hissedarlarına bedelsiz pay dağıtarak bir defaya mahsus olmak üzere kayıtlı sermaye tavanını aşabilirler.

Koç Holding'in ortakları ve sermaye içindeki payları tarihi değerleri üzerinden aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	% Pay	Tutar	% Pay	Tutar
Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş.	43,75	1.109	43,75	1.109
Koç Ailesi Üyeleri ⁽¹⁾	18,33	465	18,33	465
Rahmi M. Koç ve Mahdumları Maden, İnşaat, Turizm, Ulaştırma, Yatırım ve Ticaret A.Ş.	1,40	35	1,40	35
Toplam Koç Ailesi üyeleri ve Koç Ailesi üyeleri tarafından sahip olunan şirketler	63,48	1.609	63,48	1.609
Vehbi Koç Vakfı	7,29	185	7,29	185
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	2,35	60	2,35	60
Geri alınmış paylar ⁽²⁾	0,04	1	0,04	1
Diğer	26,85	681	26,85	681
Ödenmiş sermaye	100,00	2.536	100,00	2.536
Sermaye düzeltme farkları ⁽³⁾		90.995		90.995
Toplam sermaye		93.531		93.531

⁽¹⁾ Koç Ailesi Üyeleri: Rahmi M. Koç, Semahat S. Arsel, M. Ömer Koç, Ali Y. Koç, İpek Kırar, Caroline N. Koç, Esra Ç. Koç ve Aylin E. Koç.

⁽²⁾ 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla geri alınan ve halka açık nitelikte olan payları ifade etmektedir.

⁽³⁾ Sermaye düzeltme farkları, sermayeye yapılan ilavelerin TMS 29 kapsamında düzeltilmiş toplam tutarları ile düzeltme öncesindeki tutarları arasındaki farkı ve iktisap ve birleşmeler kapsamındaki pay senedi ihraçlarının rayiç değer farklarını içermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Çıkarılmış sermayeyi temsil eden pay senetlerinin gruplarına göre analizleri aşağıdaki gibidir:

Grup	Pay senedi adedi	Milyon TL	Pay senedi cinsi
A	67.877.342.230	679	Nama
B	185.712.462.770	1.857	Nama
		2.536	

Koç Holding Ana Sözleşmesi ile A grubu pay senedi sahiplerine tanınan imtiyazlar aşağıdaki gibidir:

- Ana sözleşmenin 6'ncı maddesi uyarınca payların rüçhan hakları kendi grupları için ihraç edilen yeni payların alımında kullanılır; ancak B grubu pay senedi sahipleri tarafından kullanılmayan rüçhan hakları A grubu pay senedi sahipleri tarafından kullanılmak istenirse bu haklar SPK Mevzuatı çerçevesinde kullanılabilir.
- Ana sözleşmenin 15'inci maddesi "c" bendi uyarınca (esas mukavele değişiklikleri ve ibra ve sorumluluk davası açılması için alınan kararlar hariç olmak üzere), A grubu paylar Genel Kurul toplantılarında sahip oldukları her pay için iki oy hakkına sahiptirler.

Geri alınmış paylar

1 Temmuz 2021 tarihinde Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından başlatılan geri alım programı kapsamında Şirket sermayesinin %0,04'üne denk gelen toplam 890 bin TL (31 Aralık 2024: 890 bin TL) nominal değerli pay, işlem maliyetleri dahil toplam 118 milyon TL bedel ödenerek geri alınmıştır (31 Aralık 2024: 118 milyon TL). Rapor tarihi itibarıyla geri alınan payların satışı olmamıştır.

Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelir/Giderler

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kâr/zararda yeniden sınıflandırılmayacak:		
Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/(kayıpları)	(19.529)	(17.524)
	(19.529)	(17.524)
Kâr/zararda yeniden sınıflandırılacak:		
Yabancı para çevrim farkları	13.848	12.168
Riskten korunma kazanç/(kayıpları)	(49.511)	(34.051)
- Nakit akış riskinden korunma	(5.790)	(982)
- Yurt dışındaki işletmeye ilişkin net yatırım riskinden korunma	(43.721)	(33.069)
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan kazançlar/(kayıpları)	1.690	42
	(33.973)	(21.841)

Birikmiş diğer kapsamlı gelirlerin/(giderlerin) dönem içerisindeki hareketleri kapsamlı gelir tablosu ve öz kaynaklar değişim tablolarında sunulmuştur.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Kârdan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yasal yedekler	8.692	8.692
Özel yedekler	11.126	11.126
Geri alınmış paylara ilişkin yedekler ⁽¹⁾	118	118
	19.936	19.936

⁽¹⁾ TTK ve SPK düzenlemeleri uyarınca, geri alınmış paylar için iktisap değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayrılmaktadır. Bu çerçevede, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda yer alan kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler içerisinde, işlem maliyetleri dahil 118 milyon TL (31 Aralık 2024: 118 milyon TL) tutarında geri alınmış paylar için yedek akçe ayrılmıştır.

İştirak Hissesi ve Gayrimenkul Satış Kazançları İstisnası kapsamında, gerçekleşen iştirak ve gayrimenkul satışları neticesinde kanuni finansal tablolarda oluşan satış kazançlarının istisnalara ait olan tutarları "Özel Yedekler" altında sınıflandırılmıştır.

Temettü Dağıtımı

Hisseleri BIST'de işlem gören şirketler, SPK'nın temettü dağıtımına ilişkin düzenlemelerine aşağıdaki şekilde tabidir:

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 19'uncu maddesi ve SPK'nın II-19.1 no'lu Kâr Payı Tebliği'ne göre halka açık ortaklıklar, kârlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kâr dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak dağıtırlar. SPK halka açık ortaklıkların kâr dağıtım politikalarına ilişkin olarak, benzer nitelikteki ortaklıklar bazında farklı esaslar belirleyebilir.

TTK'ya göre ayrılması gereken yedek akçeler ile esas sözleşmede veya kâr dağıtım politikasında pay sahipleri için belirlenen kâr payı ayrılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyelerine, ortaklık çalışanlarına ve pay sahibi dışındaki kişilere kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği gibi, pay sahipleri için belirlenen kâr payı nakden ödenmedikçe bu kişilere kârdan pay dağıtılamaz.

Halka açık ortaklıklarda kâr payı, dağıtım tarihi itibarıyla mevcut payların tümüne, bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır.

Yürürlükteki düzenlemelere göre ortaklıklar, kârlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kâr dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır. Söz konusu düzenlemelerde, asgari bir dağıtım oranı tespit edilmemiştir. Şirketler esas sözleşmelerinde veya kâr dağıtım politikalarında belirlenen şekilde kâr payı öderler. Ayrıca, kâr payları eşit veya farklı tutarlı taksitler halinde ödenebilecektir ve ara dönem finansal tablolarda yer alan kâr üzerinden nakden kâr payı avansı dağıtılabilecektir.

Koç Holding Kâr Dağıtım politikası uyarınca, ilke olarak, ilgili düzenlemeler ve finansal imkânlar elverdiği sürece, piyasa beklentileri, uzun vadeli Topluluk stratejisi, Şirket, iştirak ve bağlı ortaklıklarının sermaye gereksinimleri, yatırım ve finansman politikaları, kârlılık ve nakit durumu dikkate alınarak sermaye piyasası düzenlemeleri çerçevesinde hesaplanan dağıtılabilir dönem kârnın asgari %5'i pay sahiplerine nakden dağıtılır.

Koç Holding Esas Mukavelesi'nin 32'nci maddesi çerçevesinde, vergi öncesi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe, mali yükümlülükler ve Sermaye Piyasası mevzuatına göre ayrılan birinci temettüden sonra kalan tutar üzerinden Genel Kurul'da alınacak karar çerçevesinde en çok %2 oranına kadar Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na pay verilir. Ayrıca, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen birinci temettüye hâle gelmemek şartıyla, vergi öncesi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe, mali yükümlülükler ve ödenmiş sermayenin %5'i indirildikten sonra kalan tutarın %3'ü intifa senedi sahiplerine tahsis edilir. Ancak intifa senedi sahiplerine ödenecek pay, safi kârdan birinci tertip yasal yedek akçe ve SPK düzenlemelerine göre hesaplanan birinci temettü indirildikten sonra kalan meblağın 1/10'undan fazla olamaz.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, Koç Holding'in yasal kayıtlarında ek kurumlar vergisi yükü doğurmadan kâr dağıtımına konu edilebilecek kaynakların toplam nominal tutan 67.938 milyon TL'dir.

Koç Holding A.Ş.'nin 3 Nisan 2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurulu'nda; ortaklara toplam 17.446.978.584 TL tutarında nakit temettü, intifa senedi sahiplerine 35.384.043 TL ve Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na 23.000.000 TL kâr payı dağıtılmasına karar verilmiş olup, nakit temettü ve kâr paylarının ödemesi 10 - 14 Nisan 2025 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Toplam temettü ve kâr payı ödemesinin 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alım gücü esasına göre hesaplanmış tutarı 20.212 milyon TL'dir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Koç Holding'in özkaynaklar altında yer alan aşağıdaki hesapların tarihi değerleri ve enflasyon düzeltme etkileri TFRS ve VUK finansal tabloları uyarınca 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025 (TFRS)	Tarihi Değer	Enflasyon düzeltmesi etkisi	Endekslenmiş değer
Sermaye	2.536	90.995	93.531
Paylara ilişkin primler	9	424	433
Yasal yedekler	507	8.303	8.810
Özel yedekler	5.277	5.849	11.126

31 Aralık 2025 (VUK)	Tarihi Değer	Enflasyon düzeltmesi etkisi	Endekslenmiş değer
Sermaye	2.536	67.069	69.605
Paylara ilişkin primler	9	256	265
Yasal yedekler	507	12.276	12.783
Özel yedekler	5.277	2.163	7.440

NOT 24 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN DURAN VARLIKLAR

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Arçelik'in 21 Kasım 2025 tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlanan açıklamasında belirtildiği üzere, Arçelik'in küresel ölçekte yürüttüğü verimlilik ve optimizasyon çalışmaları kapsamında yapılan analizler sonucunda, Tayland Rayong'da bulunan Buzdolabı İşletmesi'nde üretimin durdurulmasına karar verilmiştir. Bu karar doğrultusunda, ilgili tesise ait belirli varlıklar TFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler standardı kapsamında satış amaçlı elde tutulan varlıklar olarak sınıflandırılmıştır. İlgili fabrikanın faaliyeti 2025 yılında sona ermiştir.

Ayrıca, Arçelik'in 2024 yılında duyurduğu üretim optimizasyon planı kapsamında, Polonya'daki Lodz ve Wrocław fabrikalarındaki üretim faaliyetleri Nisan 2025'te durdurulmuştur. Bu kapsamda ilgili arsa, bina ve ekipmanlar, satış amacıyla elde tutulan varlık olarak sınıflandırılmıştır. Satış süreci aktif olarak yürütülmekte olup, satışların kısa vadede tamamlanması öngörülmektedir.

Satış amaçlı elde tutulan varlıkların detayı aşağıdaki gibidir:

Satış amaçlı sınıflandırılan duran varlıklar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Maddi duran varlıklar	6.050	-
	6.050	-

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 25 - HASILAT

Finans sektörü harici satış gelirleri

	2025	2024
Yurt içi satışlar	1.234.994	1.441.032
Yurt dışı satışlar	603.624	668.278
Satış gelirleri	1.838.618	2.109.310
Mal satışları	1.738.429	2.024.538
Hizmet satışları	100.189	84.772
Satış gelirleri	1.838.618	2.109.310

Grup'un 2025 yılı finans sektörü harici satış gelirlerinin 1.803.101 milyon TL (2024: 2.076.810 milyon TL) tutarındaki kısmı yerine getirilmesi zamanın belirli bir anında gerçekleşen edim yükümlülüklerine, 35.517 milyon TL (2024: 32.500 milyon TL) tutarındaki kısmı ise yerine getirilmesi zamana yayılı olarak gerçekleşen edim yükümlülüklerine ilişkindir.

Finans sektörü faaliyetleri hasılatı

	2025	2024
Faiz gelirleri	698.002	726.866
Ücret ve komisyon gelirleri	191.655	173.403
Diğer faaliyet gelirleri	29.020	24.376
Finans sektörü faaliyetleri hasılatı	918.677	924.645

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Niteliklerine göre giderler satışların maliyeti, pazarlama giderleri, genel yönetim giderleri ve araştırma geliştirme giderlerini içermektedir.

	2025	2024
Kullanılan hammadde ve sarf malzemeleri	567.043	794.818
Mamul ve yarı mamul stoklarındaki değişimler	3.361	(18.589)
Satılan ticari mal maliyeti	795.008	852.438
Personel giderleri	198.293	193.951
Amortisman ve itfa payları	74.392	76.268
Nakliye, dağıtım ve depolama giderleri	41.795	45.755
Enerji ve altyapı giderleri	24.636	28.770
Tamir, bakım ve onarım giderleri	22.438	23.702
Garanti ve montaj giderleri	21.838	23.614
Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler	20.827	19.665
Reklam, tanıtım ve promosyon giderleri	17.790	19.545
Bilgi teknolojileri giderleri	10.451	10.765
Kira giderleri ⁽¹⁾	9.931	9.503
Sigorta giderleri	7.374	7.971
Vergi, resim ve harçlar	7.348	7.558
Dava takip, danışmanlık ve denetim giderleri	6.769	8.668
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu giderleri	5.272	4.122
Satış, teşvik ve prim giderleri	4.322	4.772
Ulaşım ve seyahat giderleri	3.938	3.843
Royalti ve lisans giderleri	2.847	3.003
Bağış ve yardımlar	2.317	1.198
Diğer	22.616	20.296
	1.870.606	2.141.636

⁽¹⁾ 2025 yılı kira giderlerinin 8.103 milyon TL (2024: 7.268 milyon TL) tutarındaki kısmı değişken nitelikli kiralamalara, 1.226 milyon TL (2024: 1.576 milyon TL) tutarındaki kısmı kısa vadeli kiralamalara, 602 milyon TL (2024: 659 milyon TL) tutarındaki kısmı ise düşük değerli kiralamalara ilişkindir.

Personel giderleri ile amortisman ve itfa paylarının fonksiyonel kırılımı aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Personel giderleri		
Satışların maliyeti	65.782	64.794
Pazarlama giderleri	30.655	31.427
Genel yönetim giderleri	99.244	95.523
Araştırma ve geliştirme giderleri	2.612	2.207
	198.293	193.951
	2025	2024
Amortisman ve itfa payları		
Satışların maliyeti	38.740	43.791
Pazarlama giderleri	10.324	8.635
Genel yönetim giderleri	20.176	19.727
Araştırma ve geliştirme giderleri	5.152	4.115
	74.392	76.268

2025 yılı içerisinde aktifleştirilen amortisman giderleri toplamı 631 milyon TL'dir (2024: 418 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER (Devamı)

Finans sektörü faaliyetleri maliyeti

	2025	2024
Faiz giderleri	608.669	669.451
Ücret, komisyon ve diğer giderler	140.050	120.600
Finans sektörü faaliyetleri maliyeti	748.719	790.051

Bağımsız Denetçi/Bağımsız Denetim Kuruluşundan Alınan Hizmetlere İlişkin Ücretleri

Grup'un, KGK'nın 30 Mart 2022 tarihinde mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına istinaden hazırladığı ve hazırlanma esasları 19 Ağustos 2022 tarihli KGK yazısını temel alan bağımsız denetim kuruluşlarının verilen hizmetlerin 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre hesaplanmış ücretlerine ilişkin açıklama aşağıdaki gibidir:

	2025 ⁽¹⁾	2024 ⁽¹⁾
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	585	569
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	93	87
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	63	72
Bağımsız denetim dışı diğer hizmetlerin ücreti	6	14
	747	742

⁽¹⁾ Yukarıdaki ücretler tüm Bağılı Ortaklıklar ve İş Ortaklıkları'nın bağımsız denetim ve ilgili diğer hizmet ücretleri dahil edilerek belirlenmiş olup, yurt dışı bağılı ortaklık ve iştiraklerin yabancı para cinsinden olan ücretleri ilgili yılların ortalama kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

NOT 27 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR/(GİDERLER)

	2025	2024
Esas faaliyetlerden diğer gelirler		
Ticari işlemlere ilişkin kur farkı gelirleri	25.382	28.872
Ticari işlemlere ilişkin vade farkı gelirleri	17.757	18.613
Yeniden yapılandırmaya ilişkin karşılık iptalleri ⁽¹⁾	2.985	-
Pazarlıklı satın alma işlemi sonucu elde edilen kazanç ⁽²⁾	-	22.652
Diğer	6.476	5.714
	52.600	75.851
Esas faaliyetlerden diğer giderler		
Ticari işlemlere ilişkin kur farkı giderleri	(33.419)	(39.353)
Ticari işlemlere ilişkin vade farkı giderleri	(14.699)	(16.701)
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve ticari alacaklar beklenen kredi zarar karşılıkları	(37.425)	(14.817)
Yeniden yapılandırmaya ilişkin giderler ⁽³⁾	(933)	(15.499)
Diğer	(2.927)	(4.376)
	(89.403)	(90.746)

⁽¹⁾ Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in 9 Nisan 2025 tarihli özel durum açıklamasıyla kamuoyuna paylaşılan İtalya operasyonlarına ilişkin yeniden yapılandırma planı kapsamında, etkilenecek çalışan sayısının önceki tahminlere kıyasla azalacağı yönünde yapılan güncellemelere istinaden, 2024 yıl sonunda ayrılan karşılıkların 2.985 milyon TL tutarındaki kısmı iptal edilerek gelir olarak finansal tablolara yansıtılmıştır.

⁽²⁾ Söz konusu tutar, Grup'un Bağılı Ortaklıkları'ndan Arçelik'in Whirlpool MENA ve Whirlpool EMEA şirketleri ile Koç Holding'in KMC Sağlık şirketinin iktisabına ilişkindir.

⁽³⁾ Arçelik'in farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren bazı iştiraklerinde yürütülmekte olan yeniden yapılandırma süreçlerine ilişkin giderler ilgili hesap kaleminde takip edilmektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 28 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR/(GİDERLER)

	2025	2024
Yatırım faaliyetlerden gelirler		
Sabit kıymet ve hurda satış kârları ⁽¹⁾	1.622	225
Kira gelirleri	490	493
Temettü gelirleri	400	274
Bağlı ortaklık ve finansal yatırım satış kân	32	2.051
Koşullu yükümlülüklerin değişiminden kaynaklanan gelir	-	1.470
	2.544	4.513

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Aygaz'ın genel müdürlük binasının yer aldığı duran varlığın satışından oluşan kân içermektedir.

Yatırım faaliyetlerden giderler		
Sabit kıymet satış zararları	(225)	(539)
Bağlı ortaklık satış zararları	(20)	(274)
Finansal yatırımlar değer düşüklüğü karşılığı	-	(424)
	(245)	(1.237)

NOT 29 - FİNANSMAN GELİR/(GİDERLERİ)

	2025	2024
Finansman gelirleri		
Kur farkı gelirleri ⁽¹⁾	32.184	46.414
Faiz gelirleri	39.268	49.634
Türev araçlardan kârlar	3.642	4.208
Diğer finansman gelirleri	1.234	382
	76.328	100.638
Finansman giderleri		
Kur farkı giderleri ⁽¹⁾	(30.616)	(51.565)
Faiz giderleri ⁽²⁾	(58.230)	(60.255)
Türev araçlardan zararlar	(11.014)	(16.236)
Diğer finansman giderleri	(5.794)	(5.123)
	(105.654)	(133.179)

⁽¹⁾ Ticari işlemlere (ticari alacak ve borç) ilişkin kur farkı gelir/gideri "esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler" hesabı içerisinde muhasebeleştirilmektedir.

⁽²⁾ 2025 yılı faiz giderlerinin 1.771 milyon TL tutarındaki kısmı kiralama yükümlülüklerine ilişkindir (2024: 1.493 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 30 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

a) İlişkili taraf bakiyeleri

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	İş Ortaklıkları	Diğer	Toplam	İş Ortaklıkları	Diğer	Toplam
Ticari alacaklar	21.067	1.132	22.199	19.178	809	19.987
Ticari borçlar	18.643	1.167	19.810	17.715	1.407	19.122
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	11.575	1.820	13.395	5.181	2.081	7.262
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	14.446	59.710	74.156	13.700	56.517	70.217
Borçlanmalar	-	393	393	-	487	487

b) İlişkili taraflarla yapılan işlemler

	2025			2024		
	İş Ortaklıkları	Diğer	Toplam	İş Ortaklıkları	Diğer	Toplam
Mal ve hizmet satışları	208.004	2.862	210.866	216.116	2.479	218.595
Mal ve hizmet alımları	156.902	9.109	166.011	117.604	8.693	126.297
Faiz gideri (-)	-	(175)	(175)	-	(183)	(183)

Grup'un İş Ortaklıkları konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmektedir. Bu kapsamda Grup'un Bağlı Ortaklıkları'nın, İş Ortaklıkları ile gerçekleşen işlemleri ve İş Ortaklıkları'ndan olan bakiyeleri eliminasyona tabi değildir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, ticari alacakların 11.340 milyon TL (31 Aralık 2024: 10.871 milyon TL) tutarındaki kısmı Tüpraş'ın Opet ve THY Opet ile, 3.181 milyon TL (31 Aralık 2024: 3.028 milyon TL) tutarındaki kısmı Zer Ticaret'in, 2.741 milyon TL (31 Aralık 2024: 2.198 milyon TL) tutarındaki kısmı ise Ram Dış Ticaret'in iş ortaklığı niteliğindeki diğer Grup şirketleri ve konsolidasyona tabi olmayan ilişkili taraflar ile satış ilişkisi kapsamındaki bakiyelerden oluşmaktadır. Ticari borçların 14.910 milyon TL (31 Aralık 2024: 15.180 milyon TL) tutarındaki kısmı Otokoç'un Ford Otosan ve Tofaş ile araç alım ilişkisi, 2.663 milyon TL (31 Aralık 2024: 1.233 milyon TL) tutarındaki kısmı ise Arçelik'in Arçelik LG ile klima alım ilişkisi kapsamındaki bakiyelerden oluşmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacak ve borç bakiyeleri ise, Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası'nın, Grup'un İş Ortaklıkları ve diğer ilişkili tarafları ile kredi ve mevduat işlemlerinden oluşmaktadır.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden mal ve hizmet satışlarının 166.704 milyon TL (31 Aralık 2024: 181.931 milyon TL) tutarındaki kısmı Tüpraş'ın Opet ve THY Opet ile petrol ürünleri satış ilişkisi kapsamındaki satış tutarıdır. Mal ve hizmet alımlarının 93.995 milyon TL (31 Aralık 2024: 85.446 milyon TL) tutarındaki kısmı Otokoç'un Ford Otosan ve Tofaş ile araç alım ilişkisi, 14.846 milyon TL (31 Aralık 2024: 14.350 milyon TL) tutarındaki kısmı ise Arçelik'in Arçelik LG ile klima alım ilişkisi kapsamındaki tutarlardır.

c) Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar

Koç Holding'in üst düzey yöneticileri, Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, CEO ile Başkanlar olarak belirlenmiştir. 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıllık hesap döneminde Koç Holding'in üst düzey yöneticilerine sağlanan faydalar toplamı 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alım gücü ile 3.703 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 3.529 milyon TL). Bu tutarın tamamı kısa vadeli faydalara ilişkindir (31 Aralık 2024: Tutarın tamamı kısa vadeli faydalara ilişkindir).

Koç Topluluğunda hizmet sunulan şirketlere yansıtılan maliyetler sonrasında, Koç Holding A.Ş. tarafından katlanılan maliyet 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alım gücü ile 1.376 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 1.291 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 31 - DİĞER İŞLETMELERDEKİ PAYLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Grup'un kontrol gücü olmayan paylarının önemli seviyede olduğu Bağlı Ortaklıklar'na ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Bağlı Ortaklık	31 Aralık 2025			
	Kontrol gücü olmayan pay %	Kontrol gücü olmayan paylara ayrılan kâr/(zarar)	Birikmiş kontrol gücü olmayan paylar	Kontrol gücü olmayan paylara ödenen temettü
Yapı Kredi Bankası	%44,31	(998)	132.484	-
Tüpraş	%53,88	15.362	186.650	18.774
Arçelik	%50,02	(5.997)	38.166	1.020
Aygaz	%59,32	3.806	22.856	2.259

Bağlı Ortaklık	31 Aralık 2024			
	Kontrol gücü olmayan pay %	Kontrol gücü olmayan paylara ayrılan kâr/(zarar)	Birikmiş kontrol gücü olmayan paylar	Kontrol gücü olmayan paylara ödenen temettü
Yapı Kredi Bankası	%44,31	(16.038)	134.679	7.424
Tüpraş	%53,88	11.153	188.291	29.489
Arçelik	%53,87	(4.102)	54.247	1.607
Aygaz	%59,32	2.780	21.198	1.670

Söz konusu Bağlı Ortaklıklara ilişkin konsolidasyon düzeltmeleri sonrası, eliminasyon işlemleri öncesi özet finansal bilgiler aşağıdaki gibidir:

Özet bilanço bilgileri:

	31 Aralık 2025			
	Yapı Kredi Bankası	Tüpraş	Arçelik	Aygaz
Nakit ve nakit benzerleri	577.187	107.237	97.829	8.548
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.928.289	-	-	-
Diğer dönen varlıklar	237.988	130.307	232.918	8.705
Ertelenmiş vergi varlıkları	495	9.811	30.970	28
Diğer duran varlıklar	839.240	321.211	176.696	33.683
Toplam varlıklar	3.583.199	568.566	538.413	50.964
Kısa vadeli finansal borçlar	499.081	21.821	147.949	2.249
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	2.044.505	-	-	-
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	268.841	148.452	192.707	8.282
Uzun vadeli finansal borçlar	422.253	28.429	87.950	872
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	49.563	24.044	39.020	1.027
Toplam yükümlülükler	3.284.243	222.746	467.626	12.430
Toplam özkaynaklar	298.956	345.820	70.787	38.534

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 31 - DİĞER İŞLETMELERDEKİ PAYLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR (Devamı)

	31 Aralık 2024			
	Yapı Kredi Bankası	Tüpraş	Arçelik	Aygaz
Nakit ve nakit benzerleri	626.877	96.250	66.514	5.031
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.731.339	-	-	-
Diğer dönen varlıklar	330.310	146.992	233.839	9.115
Ertelenmiş vergi varlıkları	452	7.118	30.143	31
Diğer duran varlıklar	708.950	315.215	185.273	33.805
Toplam varlıklar	3.397.928	565.575	515.769	47.982
Kısa vadeli finansal borçlar	488.136	11.851	81.503	1.751
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	2.052.092	-	-	-
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	227.024	183.147	208.080	8.626
Uzun vadeli finansal borçlar	288.784	13.004	99.185	868
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	37.980	8.733	33.147	1.001
Toplam yükümlülükler	3.094.016	216.735	421.915	12.246
Toplam özkaynaklar	303.912	348.840	93.854	35.736

Özet gelir tablosu bilgileri:

	2025			
	Yapı Kredi Bankası	Tüpraş	Arçelik	Aygaz
Gelirler	906.805	830.356	523.933	89.658
Amortisman ve itfa payları	11.698	14.669	23.251	1.398
Esas faaliyet kârı	35.411	41.363	10.494	2.051
Vergi öncesi kâr	20.086	42.423	(5.061)	7.280
Net dönem kârı	(2.254)	28.539	(10.547)	6.417

	2024			
	Yapı Kredi Bankası	Tüpraş	Arçelik	Aygaz
Gelirler	913.809	1.061.111	560.935	107.034
Amortisman ve itfa payları	10.831	12.197	21.663	1.458
Esas faaliyet kârı	22.584	46.845	9.322	1.085
Vergi öncesi kâr	(23.837)	40.515	(2.466)	6.412
Net dönem kârı	(36.192)	20.047	(3.247)	5.111

NOT 32 - DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI

Grup'un çeşitli teşvikler ile sahip olduğu haklar aşağıdaki gibidir:

- İthal edilen makine ve ekipmanlara uygulanan %100 gümrük vergisi muafiyeti,
- Yurt içinden ve yurt dışından tedarik edilen yatırım malları için KDV muafiyeti,
- Araştırma ve geliştirme kanunu kapsamında yer alan teşvikler (%100 Kurumlar Vergisi istisnası, Sosyal Güvenlik Kurumu teşvikleri vb.),
- Dahilde işleme izin belgeleri,
- Araştırma ve geliştirme harcamaları karşılığı Tübitak-Teydeb ve AB Fonları'ndan alınan nakit destekler,
- Vergi, resim ve harç istisnası,
- İndirimli kurumlar vergisi teşviki,
- Sigorta primi işveren payı desteği,
- Yatırım indirimi istisnası kapsamındaki kurumlar vergisi teşviki,
- T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından verilen marka destek teşviki (Turquality),
- Patent teşvikleri.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 33 - TAAHHÜTLER, ŞARTA BAĞLI VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Verilen teminatlar:

Finans:

Gayrinakdi krediler:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Teminat mektupları	600.731	575.512
- TL	364.116	341.705
- Yabancı Para	236.615	233.807
Akreditifler	109.239	83.487
Kabul kredileri	3.401	4.141
Diğer	60.578	55.991
	773.949	719.131
Eksi: Karşılıklar (Not 20.b)	(2.428)	(2.033)
	771.521	717.098

Finans Sektörü Harici:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Teminat mektupları	148.509	123.033
Teminat akreditifleri	42.945	30.342
Bankalara verilen kefaletler	3.760	4.347
Bankalara verilen garantörlükler	2.034	4.751
Diğer	2.165	1.539
	199.413	164.012

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 33 - TAAHHÜTLER, ŞARTA BAĞLI VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'nın 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla teminat/rehin/ipotek/kefalet ("TRİK") pozisyonu aşağıdaki gibidir (Yabancı para TRİK'ler TL karşılıkları üzerinden sunulmuştur):

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı	144.918	112.179
- TL	37.446	42.392
- USD	62.014	32.720
- EUR	20.301	15.526
- Diğer	25.157	21.541
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı ⁽¹⁾	54.495	51.833
- TL	4.015	1.461
- USD	6.511	12.848
- EUR	32.728	27.339
- Diğer	11.241	10.185
C. Olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla diğer 3. Kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı ⁽²⁾	773.949	719.131
- TL	390.710	366.716
- USD	197.330	181.083
- EUR	153.820	143.384
- Diğer	32.089	27.948
D. Diğer verilen TRİK'lerin toplam tutarı		
i) Ana ortak lehine vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı	-	-
ii) B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı	-	-
- TL	-	-
- USD	-	-
- EUR	-	-
- Diğer	-	-
iii) C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu TRİK'lerin toplam tutarı	-	-
	973.362	883.143

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'nın 'A. Kendi tüzel kişiliği adına verilenler' haricindeki diğer TRİK'leri için yıl içerisinde tahakkuk eden toplam komisyon tutarı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 73 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 104 milyon TL).

⁽²⁾ İlgili tutarlar, Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ndan Yapı Kredi Bankası'nın olağan ticari faaliyetlerinin yürütülmesi kapsamında grup içi ve grup dışı şirketlere vermiş olduğu TRİK'lere (gayrinakdi kredilere) ilişkindir.

Finans:

Teminat olarak rehin edilen finansal varlıklar:

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ndan Yapı Kredi Bankası'nın 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla toplam 88.969 milyon TL (31 Aralık 2024: 309.803 milyon TL) tutarındaki gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan, itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen ve gerçeğe uygun değer farkı kâr zarara yansıtılan finansal varlıkları, repo, alınan krediler ve toplam getiri swap işlemlerine karşılık olarak bankalara ve diğer finansal kuruluşlara rehin verilmiştir.

Bununla birlikte, finansal varlıklar, yasal zorunluluklar kapsamında düzenleyici makamlara ve diğer finansal kuruluşlara borsa ve para piyasası işlemleri için teminat olarak rehin verilmektedir. Söz konusu kuruluşlar, ağırlıklı olarak TCMB, Borsa İstanbul, Takas ve Saklama Bankası ve diğer bankalardan oluşmakta olup, ilgili kapsamdaki rehinli varlık tutarı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 178.821 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 228.878 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 33 - TAAHHÜTLER, ŞARTA BAĞLI VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Finans Sektörü Harici:

Alınan teminatlar:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Teminat mektupları	73.356	65.700
Teminat akreditifleri	18.886	10.181
İpotekler	11.605	13.941
Doğrudan borçlandırma limiti	9.878	10.097
Diğer	7.080	5.757
	120.805	105.676

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi

Finansal Risk Yönetimi

Grup, faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; kredi riski, piyasa riski (kur riski, faiz oranı riski, emtia fiyat riski ve ürün kâr marjı/crack riski) ve likidite riskidir. Grup'un genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların değişkenliğine bağlı muhtemel olumsuz gelişmelerin, finansal performans üzerindeki etkilerini asgari seviyeye indirmeye yoğunlaşmaktadır. Maruz kalınan risklerden korunma amacıyla türev araçlardan da yararlanılmaktadır.

A) Kredi Riski

Kredi riski, Grup'un taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafların yükümlülüklerini yerine getirememesi riskidir. Grup kredi riskini, temel olarak kredi değerlendirmeleri ve karşı taraflara kredi limitleri belirlenerek riskin sınırlandırılması yöntemiyle kontrol etmektedir. Kredi riski, müşteri tabanını oluşturan kuruluş sayısının çokluğu ve bunların farklı iş alanlarına yaygınlığı dolayısıyla dağıtılmaktadır.

Kredi riski yönetimi uygulamaları

Finans:

Müşterilere verilen krediler ve taahhütlerden akreditiflere kadar tüm finansal ürünlerde bulunmakta olan kredi riski, Grup'un Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinin yönetimleri tarafından detaylı kredi politikaları ve prosedürleri yardımıyla yönetilmektedir.

Yapı Kredi Bankası yasal mevzuatı da göz önünde bulundurarak her bir müşteri için ayrı kredi limiti belirlemekte, limit tahsislerinde dahili derecelendirme sistemi, mali tahlil raporları, sektörel ve coğrafi yoğunlaşma ve her yıl Yönetim Kurulu tarafından belirlenen kredi politikalarını göz önünde bulundurmaktadır. Muhabir bankalar ve yurt içi bankalarla yapılan plasman veya vadeli döviz alım satım gibi hazine işlemlerinde, Yönetim Kurulu'nun her bir karşı banka için tahsis ettiği limitler günlük olarak Hazine Yönetimi tarafından takip edilmekte, ayrıca piyasada işlem yapma yetkisi olan Hazine Yönetimi çalışanlarının günlük olarak aldıkları pozisyonların, belirlenen limitler dahilinde olup olmadığı sistemsel olarak kontrol edilmektedir. Kredi tahsis aşamalarında kredi değerliliği, müşterinin mali durumu ve talep edilen kredi türüne göre teminat alınmaktadır. Uzun vadeli kredi tahsislerinde ve proje finansmanı için kullanılan kredilerde şirketlerin uzun vadeli projeksiyonları merkezi olarak analiz edilmekte, söz konusu taahhütler için faiz riskinin fiyatlaması hazine yönetimi ile koordineli olarak yapılmaktadır.

Kurumsal, ticari, orta büyüklükteki işletme ve küçük ve orta büyüklükteki işletme müşterileri için kullanılan derecelendirme sistemi, kredi onay yetki seviyelerinin belirlenmesinde de kullanılmaktadır. Bu sayede; düşük derecelendirme notuna sahip olan firmalar daha üst yetki seviyelerine yönlendirilirken, yüksek derecelendirme notuna sahip firmalar daha alt yetki seviyelerinde değerlendirilebilmekte ve bu yöntemle kredi süreçlerinde risk esaslı optimizasyon hedeflenmektedir. Ayrıca, farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş derecelendirme sistemlerinin yardımıyla karşı tarafın temerrüde düşme olasılıkları hesaplanmaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ve benzeri diğer sözleşmeler cinsinden tutulan pozisyonlar üzerinde kontrol limitleri bulunmaktadır. Söz konusu pozisyonlar, karşı taraf kredi riski yönetimi kapsamında pozisyonların piyasa değerlerine ilaveten işlemlerin vadeleri boyunca piyasa hareketlerinden dolayı olması muhtemel riskler de dikkate alınarak yönetilmektedir. Yapı Kredi Bankası, limitlerini, hesaplanan bu potansiyel riskleri de dikkate alarak dinamik bir şekilde yönetmektedir. Günlük yapılan değerlemeler ile dinamik olarak gerçekleştirilen limit kontrolleri ve teminat yeterlilikleri ilgili birimlere günlük olarak raporlanmaktadır.

Yapı Kredi Bankası, gerçekleştirdiği türev işlemlerden dolayı, piyasadaki dalgalanmalar neticesinde önemli ölçüde kredi riskine maruz kalması durumunda; sözleşmelerin el verdiği ölçüde riskin bertaraf edilmesini mümkün kılacak haklarını kullanma yoluna gidebilmektedir.

Finans sektörü harici:

Grup'un finans sektörü harici sektörlerinde faaliyet gösteren şirketleri ticari alacakları, finansal yatırımları, türev araçları ve banka mevduatları dolayısıyla kredi riskine maruz kalmaktadır.

Ticari alacakların önemli bir kısmı Grup'un üzerlerinde önemli bir kontrol sistemi kurduğu bayilerdendir. Bayi bazındaki kredi riski, ilgili müşterinin finansal pozisyonu, geçmiş tecrübeler ve diğer faktörler göz önünde bulundurularak takip edilmekte ve mümkün olan en yüksek oranda teminat alınmaktadır.

Kredi Riskine İlişkin Bilgiler

Konsolide finansal varlıklara ilişkin maruz kalınan kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir.

31 Aralık 2025	Ticari alacaklar	Finans sektörü alacakları	Nakit ve nakit benzerleri	Finansal yatırımlar	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	241.006	1.963.341	334.351	692.403	19.011
A. Vadesi geçmemiş ve değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların kayıtlı değeri ⁽¹⁾	226.021	1.920.048	334.351	692.403	19.011
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların kayıtlı değeri	15.191	43.233	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan finansal varlıkların net kayıtlı değeri	96	29.206	-	-	-
- Vadesi geçmiş	96	29.206	-	-	-
- Brüt kayıtlı değeri	4.858	71.778	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(4.762)	(42.572)	-	-	-
- Teminat ile güvence altına alınmış kısmı	100	9.841	-	-	-
- Vadesi geçmemiş	-	-	-	-	-
- Brüt kayıtlı değeri	-	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	-	-	-	-	-
- Teminat ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
D. Beklenen kredi zararları ⁽²⁾	(302)	(29.146)	-	-	-

⁽¹⁾ Ticari alacaklar ve finans sektörü alacakları, sırasıyla 22.199 milyon TL ve 13.395 milyon TL tutarındaki ilişkili taraf bakiyelerini de içermektedir (Not 30).

⁽²⁾ Yukarıdaki tabloda "A" ve "B" kategorileri altında sınıflandırılan finans sektörü faaliyetleri alacaklarına ilişkin beklenen kredi zararlarını içermektedir.

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Finans sektörünün gayrinakdi krediler sebebiyle maruz kaldığı kredi riski tutarı 773.949 milyon TL'dir (Not 34). Söz konusu risk ile birlikte Grup'un maruz kaldığı azami kredi riski tutarı 4.024.061 milyon TL'dir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

31 Aralık 2024	Ticari alacaklar	Finans sektörü alacakları	Nakit ve nakit benzerleri	Finansal yatırımlar	Türev araçlar
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	240.270	1.758.082	370.730	686.872	24.522
A. Vadesi geçmemiş ve değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların kayıtlı değeri ⁽¹⁾	226.157	1.731.214	370.730	686.872	24.522
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların kayıtlı değeri	13.690	36.828	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan finansal varlıkların net kayıtlı değeri	523	19.070	-	-	-
- Vadesi geçmiş	523	19.070	-	-	-
- Brüt kayıtlı değeri	5.061	54.334	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(4.538)	(35.264)	-	-	-
- Teminat ile güvence altına alınmış kısmı	105	8.047	-	-	-
- Vadesi geçmemiş	-	-	-	-	-
- Brüt kayıtlı değeri	-	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	-	-	-	-	-
- Teminat ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
D. Beklenen kredi zararları (-) (2)	(100)	(29.030)	-	-	-

⁽¹⁾ Ticari alacaklar ve finans sektörü alacakları, sırasıyla 19.987 milyon TL ve 7.262 milyon TL tutarındaki ilişkili taraf bakiyelerini de içermektedir (Not 30).

⁽²⁾ Yukarıdaki tabloda "A" ve "B" kategorileri altında sınıflandırılan finans sektörü faaliyetleri alacaklarına ilişkin beklenen kredi zararlarını içermektedir.

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla Finans sektörünün gayrinakdi krediler sebebiyle maruz kaldığı kredi riski tutarı 719.131 milyon TL'dir (Not 33) Söz konusu risk ile birlikte Grup'un maruz kaldığı azami kredi riski tutarı 3.799.607 milyon TL'dir.

Ticari Alacaklar

a) Vadesi geçmemiş ve değer düşüklüğüne uğramamış ticari alacakların kredi kalitesine ilişkin bilgiler:

	2025	2024
Tahsilat gecikmesi yaşanmamış diğer müşteriler	205.586	193.540
Kamu kurum ve kuruluşları	12.139	22.719
Gecikmeli tahsilat yapılan müşteriler	6.166	7.445
Yeni müşteriler (3 aydan kısa süredir müşteri olanlar)	2.130	2.453
	226.021	226.157

31 Aralık 2025 itibarıyla vadesi geçmemiş ve değer düşüklüğüne uğramamış ticari alacakların 107.488 milyon TL tutarındaki kısmı teminat ile güvence altına alınmıştır (2024: 110.953 milyon TL).

b) Vadesi geçmiş ticari alacakların analiz tabloları:

Değer düşüklüğüne uğramamış	2025	2024
Vadesi 0 - 1 ay geçmiş	7.579	8.367
Vadesi 1 - 3 ay geçmiş	2.700	1.895
Vadesi 3 - 12 ay geçmiş	2.366	1.314
Vadesi 1 yıldan fazla geçmiş	2.546	2.114
	15.191	13.690

31 Aralık 2025 itibarıyla vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış ticari alacakların 6.187 milyon TL tutarındaki kısmı teminat ile güvence altına alınmıştır (2024: 6.325 milyon TL).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Değer düşüklüğüne uğrayan	2025	2024
Vadesi 0 - 3 ay geçmiş	112	610
Vadesi 3 - 6 ay geçmiş	2.239	1.988
Vadesi 6 - 12 ay geçmiş	718	780
Vadesi 1 yıldan fazla geçmiş	1.789	1.683
Eksi: Değer düşüklüğü karşılığı	(4.762)	(4.538)
	96	523

31 Aralık 2025 itibarıyla değer düşüklüğüne uğrayan ticari alacakların 100 milyon TL tutarındaki kısmı teminat ile güvence altına alınmıştır (2024: 105 milyon TL).

c) Beklenen kredi zararları:

31 Aralık 2025	Vadesi geçmemiş	Vadesi 0 - 1 ay geçmiş	Vadesi 1 - 3 ay geçmiş	Vadesi 3 aydan fazla geçmiş	Toplam
Kredi zararı oranı (%)	0,001	0,005	0,04	3,08	
Dönem sonu bakiye ⁽¹⁾	203.822	7.616	2.774	9.660	223.872
Beklenen kredi zararları	3	-	1	298	302
31 Aralık 2024					
Kredi zararı oranı (%)	0,002	0,02	0,14	1,14	
Dönem sonu bakiye ⁽¹⁾	206.169	8.427	2.444	7.881	224.921
Beklenen kredi zararları	4	1	4	91	100

⁽¹⁾ İlişkili taraf bakiyeleri ve değer düşüklüğü karşılıkları hariç brüt ticari alacakları göstermektedir.

Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar

a) Yapı Kredi Bankası'nın vadesi geçmemiş kurumsal ve ticari kredilerinin 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla derecelendirme konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	Derecelendirme	Dağılım seviyesi (%)	
		31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Güçlü	1 - 4	51,8	57,6
Standart	5+ -6	33,6	24,3
Standart altı	7+ -9	14,7	18,1

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

b) Yapı Kredi Bankası, puanlama modelleri göz önüne alındığında, 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla kredi portföyünü aşağıdaki gruplara sınıflamıştır:

31 Aralık 2025	Kredi ve alacakların payı	Karşılık Oranı (%)
Aşama 1	85,54	0,47
Aşama 2	10,90	9,53
Aşama 3	3,56	59,43

31 Aralık 2024	Kredi ve alacakların payı	Karşılık Oranı (%)
Aşama 1	86,19	0,44
Aşama 2	10,83	11,27
Aşama 3	2,98	65,24

c) Aşama 2 olarak sınıflandırılan vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Faktoring alacakları	Toplam
Vadesi 0 - 1 ay geçmiş	3.367	7.836	8.299	210	83	19.795
Vadesi 1 - 3 ay geçmiş	4.529	8.856	9.228	556	269	23.438
	7.896	16.692	17.527	766	352	43.233

31 Aralık 2024	Kurumsal ve ticari krediler	Tüketici kredileri	Kredi kartı alacakları	Finansal kiralama alacakları	Faktoring alacakları	Toplam
Vadesi 0 - 1 ay geçmiş	1.757	7.391	6.825	339	20	16.332
Vadesi 1 - 3 ay geçmiş	2.766	8.833	8.428	397	72	20.496
	4.523	16.224	15.253	736	92	36.828

d) Finans sektörü faaliyetlerinden alacakların sektörel detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	%	31 Aralık 2024	%
Tüketici kredileri	881.842	%44	748.310	%43
Üretim	462.758	%25	402.717	%23
Gıda ve perakende	122.022	%6	85.363	%5
Finansal kuruluşlar	83.809	%4	36.162	%2
Kamu kesimi	24.136	%1	30.135	%2
Gayrimenkul	40.465	%2	31.510	%2
Diğer sektörler	348.309	%18	423.885	%23
	1.963.341	%100	1.758.082	%100

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

B) Piyasa Riski

a) Döviz Kuru Riski

Yabancı para cinsinden ve yabancı paraya endeksli varlıklar ile yabancı para cinsinden yükümlülükler arasındaki fark "Yabancı para net pozisyonu" olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir. Kur riskinin önemli bir boyutu da yabancı para net pozisyonu içindeki farklı cinsten yabancı paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin değişmesinin doğurduğu risktir (çapraz kur riski).

Grup, kur riskine maruz tutarı, Ana Ortaklık Koç Holding tarafından belirlenen ve kendi Yönetim Kurulları tarafından onaylanan limitler içerisinde tutmaktadır. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak swap, opsiyon ve forward gibi vadeli işlem sözleşmeleri de gerektiğinde kullanılarak riskten korunma sağlanmaktadır.

Grup'un döviz cinsinden sahip olduğu konsolide varlık ve yükümlülüklerin tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Varlıklar	1.526.161	1.481.916
Yükümlülükler	(2.069.830)	(1.808.105)
Net bilanço pozisyonu	(543.669)	(326.189)
Türev araçların net pozisyonu	412.335	216.705
Yabancı para net pozisyonu	(131.334)	(109.484)
Riskten korunma aracı olarak tanımlanan krediler ⁽¹⁾	68.367	37.497
Riskten korunma araçları sonrası net yabancı para pozisyonu	(62.967)	(71.987)
Doğal hedge kapsamındaki stoklar ⁽²⁾	61.032	82.182
Riskten korunma araçları ve doğal hedge sonrası net yabancı para pozisyonu	(1.935)	10.195

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Arçelik 400 milyon USD nominal değerle ihraç ettiği tahvil yabancı para swap işlemi ile EUR para birimine çevirmiştir (374 milyon EUR). Yabancı para swap işlemi gerçekleşme olasılığı yüksek tahmini EUR bazlı satış gelirleri nedeniyle maruz kalınan parite riskine karşı korunma aracı olarak kullanmakta ve bu kapsamda nakit akış riskinden korunma muhasebesi uygulamaktadır. Ayrıca, Arçelik 50 milyon EUR tutarındaki kredisindeki parite riskine karşı gerçekleşme olasılığı yüksek tahmini EUR bazlı satış gelirlerini riskten korunma aracı olarak kullanmakta ve bu kapsamda nakit akış riskinden korunma muhasebesi uygulamaktadır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, Arçelik'in nakit akış riskinden korunma muhasebesine konu söz konusu krediler toplamı 424 milyon EUR (21.410 milyon TL) tutarındadır. İlgili kredilerinin kur farkı geliri/(gideri), ilgili riskten korunma konusu olan kalemin nakit akışları gerçekleşene kadar özkaynaklar altında "nakit akış riskinden korunma kazanç/kayıpları" hesabında muhasebeleştirilmektedir.

Arçelik, 615 milyon EUR (31.028 milyon TL) tutarındaki kredisini ve 11.056 milyon Ruble (6.020 milyon TL) tutarındaki koşullu yükümlülüğünü; Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Otokoç, 127 milyon EUR (6.395 milyon TL) ve 20 milyon USD (857 milyon TL) tutarındaki kredilerini, Avrupa'da ve Rusya'da faaliyet gösteren bağlı ortaklıklarındaki net yatırımlarının Türk Lirası'na çevrilmesinden kaynaklanan döviz kuru riskinden korunmak amacıyla riskten korunma aracı olarak tanımlamıştır (31 Aralık 2024: Arçelik: 500 milyon EUR - 10.321 milyon Ruble, Otokoç: 125 milyon EUR - 31 Milyon USD). İlgili kredilerin kur farkı geliri/(gideri), yurt dışındaki net varlıklarının Türk Lirası'na çevrilmesinden kaynaklanan kur farklarından mahsup edilmek üzere özkaynaklar altında "yurt dışındaki işletmeye ilişkin net yatırım riskinden korunma kazançları/(kayıpları)" hesabında muhasebeleştirilmektedir.

⁽²⁾ Tüpraş ve Aygaz, net yabancı para finansal yükümlülüklerden ötürü ortaya çıkan kur riskini, ürün satış fiyatlarına döviz kuru değişimlerini yansıtmak ("doğal hedge") suretiyle sınırlandırmaktadır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Tüpraş'ın ve Aygaz'ın sahip olduğu ham petrol ve petrol ürünü stokları tutarları, sırasıyla 58.622 milyon TL (31 Aralık 2024: 80.064 milyon TL) ve 2.410 milyon TL'dir (31 Aralık 2024: 2.118 milyon TL).

Riskten korunma aracı olarak tanımlanan ilgili krediler ve doğal hedge tutarı sonrası, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 1.935 milyon TL (45 milyon USD) tutarında konsolide net yabancı para açık pozisyonu bulunmaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla EUR, USD ve diğer para birimleri TL karşısında %10 oranında değer kazansaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı, "yabancı para net pozisyonu"ndan dolayı oluşacak kur farkı zarar sonucu vergi öncesi kâr, aşağıdaki tabloda ilgili para birimleri cinsinden detaylandırıldığı üzere, 7 milyar TL daha düşük olacaktı. Söz konusu kur farkı zararının ana ortaklık net dönem kâr etkisi, yaklaşık 2,1 milyar TL seviyesindedir.

%10 kur artışının vergi öncesi kâr etkisi:

	USD	EUR	Diğer	Toplam
31 Aralık 2025				
Yabancı para pozisyonu ⁽¹⁾	(8.208)	(615)	1.853	(6.970)

⁽¹⁾ İş Ortaklıkları'nın döviz pozisyonları kaynaklı vergi öncesi kâr etkileri, duyarlılık çalışmasına dahil edilmiştir.

Söz konusu duyarlılık çalışması, bilanço tarihi itibarıyla döviz kurlarındaki ani bir artış senaryosu baz alınarak finansal varlık ve yükümlülükler istinaden hesaplanan "riskten korunma araçları sonrası net yabancı para pozisyonu" üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, "doğal hedge" olarak tanımlanan ürünlerin satış fiyatlarına döviz kuru artışının yansıtılması sonucu takip eden aylarda oluşacak kârlılık etkisini içermemektedir. Grup'un risk yönetim politikaları çerçevesinde takip ettiği "riskten korunma araçları ve doğal hedge sonrası net yabancı para pozisyonu" dikkate alındığında, önemli bir pozisyon taşınmadığından, döviz kurlarındaki olası %10'luk artışın, Grup'un vergi öncesi kârlılığı üzerinde sınırlı etkisi olacaktır.

%10 kur artışının diğer kapsamlı gelir (vergi öncesi) etkisi:

	USD	EUR	Diğer	Toplam
31 Aralık 2025				
Riskten korunan kısım ⁽¹⁾	(225)	(10.924)	(602)	(11.751)

⁽¹⁾ Nakit akış ve yurt dışındaki net yatırım riskinden korunma kapsamında değerlendirilen ve finansal riskten korunma fonu altında muhasebeleştirilen kur farkı etkilerini içermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	31 Aralık 2025			
	USD ⁽¹⁾	EUR ⁽¹⁾	Diğer (TL Karşılığı)	Toplam (TL Karşılığı)
Varlıklar:				
Ticari alacaklar ⁽²⁾	884	776	7.299	84.360
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	3.098	3.645	35.354	352.038
Parasal finansal varlıklar	4.382	3.621	94.754	465.289
Parasal olmayan varlıklar	8	1	2	420
Diğer varlıklar	708	315	20.532	66.786
Dönen varlıklar	9.080	8.358	157.941	968.893
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	2.956	3.927	5.636	330.472
Parasal finansal varlıklar	3.707	789	12.335	211.061
Diğer varlıklar	277	74	112	15.735
Duran varlıklar	6.940	4.790	18.083	557.268
Toplam varlıklar	16.020	13.148	176.024	1.526.161
Yükümlülükler:				
Ticari borçlar ⁽²⁾	2.785	575	11.973	160.377
Borçlanmalar	5.676	4.116	6.520	457.466
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	7.156	5.530	302.498	888.206
Diğer yükümlülükler	734	397	8.771	60.249
Kısa vadeli yükümlülükler	16.351	10.618	329.762	1.566.298
Borçlanmalar	9.141	1.598	1.694	474.119
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	36	204	280	12.104
Diğer yükümlülükler	344	50	38	17.309
Uzun vadeli yükümlülükler	9.521	1.852	2.012	503.532
Toplam yükümlülükler	25.872	12.470	331.774	2.069.830
Net bilanço pozisyonu	(9.852)	678	(155.750)	(543.669)
Aktif karakterli türev araçlar	15.026	4.766	202.737	1.087.283
Pasif karakterli türev araçlar	(7.081)	(6.730)	(31.920)	(674.948)
Türev araçların net pozisyonu	7.945	(1.964)	170.817	412.335
Yabancı para net pozisyonu	(1.907)	(1.286)	15.067	(131.334)
Riskten korunma aracı olarak tanımlanan krediler ⁽³⁾	53	1.191	6.021	68.367
Riskten korunma araçları sonrası net yabancı para pozisyonu	(1.854)	(95)	21.088	(62.967)
Parasal kalemler yabancı para net pozisyonu	(1.915)	(1.287)	15.065	(131.754)
Riskten korunma amaçlı sınıflandırılan türev araçların gerçeğe uygun değeri	59	7	-	1.083

⁽¹⁾ Orijinal para birimleri üzerinden sunulmuştur.

⁽²⁾ Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

⁽³⁾ Tüpraş, Arçelik, Otokoç ve Wat Motor'un riskten korunma aracı olarak tanımlanan kredilerini içermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	31 Aralık 2024			
	USD ⁽¹⁾	EUR ⁽¹⁾	Diğer (TL Karşılığı)	Toplam (TL Karşılığı)
Varlıklar:				
Ticari alacaklar ⁽²⁾	713	686	9.479	75.365
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	2.471	3.001	27.815	286.076
Parasal finansal varlıklar	6.427	3.117	48.605	494.837
Parasal olmayan varlıklar	8	2	308	780
Diğer varlıklar	1.066	569	12.547	89.060
Dönen varlıklar	10.685	7.375	98.754	946.118
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	3.138	3.227	4.140	304.016
Parasal finansal varlıklar	3.700	638	11.509	212.754
Diğer varlıklar	295	86	1.213	19.028
Duran varlıklar	7.133	3.951	16.862	535.798
Toplam varlıklar	17.818	11.326	115.616	1.481.916
Yükümlülükler:				
Ticari borçlar ⁽²⁾	3.486	596	11.936	201.313
Borçlanmalar	6.653	2.531	3.648	432.098
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	6.891	5.205	172.313	740.345
Diğer yükümlülükler	674	474	10.403	64.260
Kısa vadeli yükümlülükler	17.704	8.806	198.300	1.438.016
Borçlanmalar	6.103	1.283	1.340	344.395
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	26	323	51	16.813
Diğer yükümlülükler	138	52	31	8.881
Uzun vadeli yükümlülükler	6.267	1.658	1.422	370.089
Toplam yükümlülükler	23.971	10.464	199.722	1.808.105
Net bilanço pozisyonu	(6.153)	862	(84.106)	(326.189)
Aktif karakterli türev araçlar	9.419	2.424	113.787	664.598
Pasif karakterli türev araçlar	(4.513)	(4.547)	(21.159)	(447.893)
Türev araçların net pozisyonu	4.906	(2.123)	92.628	216.705
Yabancı para net pozisyonu	(1.247)	(1.261)	8.522	(109.484)
Riskten korunma aracı olarak tanımlanan krediler ⁽³⁾	40	649	4.418	37.497
Riskten korunma araçları sonrası net yabancı para pozisyonu	(1.207)	(612)	12.940	(71.987)
Parasal kalemler yabancı para net pozisyonu	(1.255)	(1.263)	8.214	(110.264)
Riskten korunma amaçlı sınıflandırılan türev araçların gerçeğe uygun değeri	15	10	-	1.164

⁽¹⁾ Orijinal para birimleri üzerinden sunulmuştur.

⁽²⁾ Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

⁽³⁾ Tüpraş, Arçelik, Otokoç ve Wat Motor'un riskten korunma aracı olarak tanımlanan kredilerini içermektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

İhracat ve ithalat bilgileri (TL Karşılığı)

Grup'un konsolide ihracat ve ithalat bilgileri aşağıdaki gibidir:

İhracat	2025	2024
USD	190.139	240.470
EUR	103.848	99.207
Diğer	28.611	39.837
	322.598	379.514
İthalat		
USD	710.681	910.185
EUR	31.545	37.309
Diğer	4.620	1.967
	746.846	949.461

b) Faiz Oranı Riski

Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine maruz kalmaktadır. Grup, bu riski faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlandırmaya kalan sürelerini ve borçlanmaların sabit-değişken faiz ve kısa-uzun vade yapılarını dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlerle ve türev araçlar ile yönetmektedir.

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ndan Yapı Kredi Bankası'nın faize duyarlı varlık ve yükümlülüklerinin takibi ve faiz oranlarındaki dalgalanmaların finansal tablolarda yaratacağı etkiye ilişkin duyarlılık analizleri Risk Yönetimi Departmanı tarafından tüm faize hassas ürünler için yapılmaktadır. Süre analizi, fark analizi, baz puan değer analizi, senaryo analizi, net faiz geliri simülasyonları gibi çalışmaların sonuçları, Aktif-Pasif Yönetimi fonksiyonu kapsamında aylık olarak Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Duyarlılık ve senaryo analizleriyle Yapı Kredi Bankası'nın sadece bir yıl içindeki değil, gelecek dönemlerde de faizin dalgalanmalarından (volatilité) nasıl etkileneceği analiz edilmektedir. Piyasa faiz oranlarındaki dalgalanmaların pozisyonlar ve nakit akışları üzerindeki etkileri de ayrıca takip edilmektedir.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla bakiyesi bulunan konsolide finansal varlık ve yükümlülüklerle ilişkin ağırlıklı ortalama etkin yıllık faiz oranları (%) aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	USD	EUR	TL	USD	EUR	TL
Varlıklar						
Nakit ve nakit benzerleri	2,18	2,95	40,85	3,59	3,25	46,52
Finansal yatırımlar						
- Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan	4,95	4,03	-	5,12	3,65	-
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	6,31	3,71	33,00	6,24	4,68	36,24
- İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	6,41	3,17	25,38	6,48	3,56	34,85
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	7,86	6,39	46,66	8,96	7,85	49,54
Yükümlülükler						
Borçlanmalar	6,41	3,74	37,06	6,91	4,72	37,78
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	1,46	0,87	28,08	1,13	0,88	33,33

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Konsolide finansal varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlandırmaya kalan sürelerine ilişkin faize duyarlılık dağılımı:

31 Aralık 2025	3 aya kadar	3 ay-1 yıl	1 yıl-5 yıl	5 yıl ve üzeri	Faizsiz	Toplam
Varlıklar						
Nakit ve nakit benzerleri	225.607	-	-	-	133.223	358.830
TCMB hesabı	212.494	-	-	-	249.794	462.288
Finansal yatırımlar	239.039	98.461	216.819	138.809	16.645	709.773
- Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan	2.246	486	1.235	231	6.727	10.925
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	53.172	7.259	80.639	53.544	9.918	204.532
- İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	183.621	90.716	134.945	85.034	-	494.316
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	866.619	606.988	431.199	58.535	-	1.963.341
	1.543.759	705.449	648.018	197.344	399.662	3.494.232
Yükümlülükler						
Borçlanmalar	598.765	338.735	333.392	84.376	-	1.355.268
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	1.069.440	51.311	13.044	1.298	865.238	2.000.331
	1.668.205	390.046	346.436	85.674	865.238	3.355.599
31 Aralık 2024	3 aya kadar	3 ay-1 yıl	1 yıl-5 yıl	5 yıl ve üzeri	Faizsiz	Toplam
Varlıklar						
Nakit ve nakit benzerleri	244.296	19.797	3.083	-	134.888	402.064
TCMB hesabı	192.064	-	-	-	289.566	481.630
Finansal yatırımlar	291.806	55.525	154.271	185.797	14.170	701.569
- Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan	1.186	183	1.230	300	6.767	9.666
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	61.001	23.061	29.993	62.938	7.403	184.396
- İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	229.619	32.281	123.048	122.559	-	507.507
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	763.712	580.571	347.525	66.274	-	1.758.082
	1.491.878	655.893	504.879	252.071	438.624	3.343.345
Yükümlülükler						
Borçlanmalar	557.723	242.297	310.696	39.990	259	1.150.965
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	1.171.744	59.485	16.333	1.073	769.197	2.017.832
	1.729.467	301.782	327.029	41.063	769.456	3.168.797

Faiz oranı riskine duyarlılık

Grup'un finans sektöründe faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar'ından Yapı Kredi Bankası'nın faiz oranındaki dalgalanmalara ilişkin duyarlılık analizi, tüm faiz getiren varlıklar ve faizli borçlar için gerçekleştirilmiştir. TL, USD ve EUR para birimlerinde, 100 baz puanlık faiz oranı artışının, Grup'un konsolide ana ortaklık payı özkaynaklarına olumsuz etkisi yaklaşık 1,1 milyar TL seviyesindedir (100 baz puanlık faiz oranı azalışının konsolide ana ortaklık payı özkaynaklarına olumlu etkisi ise yaklaşık 1,2 milyar TL seviyesindedir).

Grup'un finans sektörü haricinde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıkları için, senelik faizlerde 100 baz puan artış olması durumunda, 1 yıllık süreç içerisinde yeniden fiyatlanacak borçlanmaların oluşturacağı yıllık ilave konsolide faiz gideri yaklaşık 1,4 milyar TL seviyesindedir. Söz konusu faiz giderinin, nakit ve nakit benzerlerinin de kısa vadeli yapısı nedeniyle yeniden fiyatlanması sonucu oluşacak ilave faiz geliri ile önemli ölçüde dengelenmesi ve bunun sonucu olarak 100 baz puanlık faiz artışının, bir yıllık süreç içerisinde Grup'un finans dışı faaliyet sonuçlarında önemli bir net faiz gelir/(gider) etkisi oluşturması beklenmemektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Faiz pozisyonu tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Sabit faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar		
Nakit ve nakit benzerleri	179.305	231.285
TCMB hesabı	212.494	192.064
Finansal yatırımlar		
- Gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan	4.198	2.899
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	135.989	101.460
- İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	266.326	245.579
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.819.436	1.616.175
	2.617.748	2.389.462
Finansal yükümlülükler		
Borçlanmalar	525.940	772.704
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	1.135.093	1.248.554
	1.661.033	2.021.258
Değişken faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar		
Nakit ve nakit benzerleri	46.302	35.891
Finansal yatırımlar		
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	58.625	75.533
- İtfa edilmiş maliyetle ölçülen	227.990	261.928
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	143.905	141.907
	476.822	515.259
Finansal yükümlülükler		
Borçlanmalar	829.328	378.002
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	-	81
	829.328	378.083

c) Emtia Fiyat Riski

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Tüpraş, üretimde kullanmak üzere edindiği ham petrol stokları ile ilgili olarak petrol fiyatlarındaki dalgalanmaların etkilerine maruz kalmaktadır. Tüpraş yönetimi söz konusu riskin bertaraf edilmesi için elde bulundurduğu stok miktarlarını düzenli olarak gözden geçirmektedir.

Tüpraş'ın ürün satış fiyatları 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanununda tanımlandığı üzere "en yakın erişilebilir dünya serbest piyasa oluşumu" olan, Akdeniz ürün fiyatları ve USD satış kuru takip edilerek belirlenmektedir. Yasal tanım çerçevesinde Akdeniz piyasasındaki petrol ürünleri fiyatlarında oluşan değişiklikler ve USD kurundaki değişim Tüpraş yönetimi tarafından günlük olarak değerlendirilmekte ve bu iki faktöre göre oluşturulan yeni fiyat, yürürlükteki satış fiyatlarından anlamlı bir şekilde yukarı ya da aşağı yönde farklılık gösterdiğinde ürün satış fiyatları güncellenmektedir.

Ham petrol fiyatlarındaki değişkenlik net kâr ve nakit akımları üzerinde dalgalanmalar yaratabileceğinden, bu riski bertaraf etmek amacıyla Tüpraş yönetimi tarafından hedge politikası oluşturulmuştur. Bu politika çerçevesinde, çeşitli türev enstrümanlar kullanılarak hedge işlemleri yapılmaktadır.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

d) Ürün Kâr Marjı (Crack) Riski

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Tüpraş, ham petrol fiyatlarındaki dalgalanmaların yanı sıra, ürün fiyatlarındaki değişim sonucu ürün kâr marjlarında oluşan dalgalanmaların etkilerine de maruz kalmaktadır. Ürün kâr marjlarındaki (crack) söz konusu dalgalanmaların etkilerini ortadan kaldırmak için; geçmiş dönemlerde gerçekleşen ürün fiyat seviyeleri, piyasa beklentileri ve öngörülen satış hacimleri dikkate alınarak riskten korunma politikası oluşturulmuştur. Bu politika çerçevesinde, ürün kâr marjları da çeşitli türev enstrümanları kullanılarak hedge edilmektedir.

c) Likidite Riski

Likidite riski, varlıklardaki artışın fonlanamaması, vadesi gelmiş yükümlülüklerin karşılanamaması ve likit olmayan piyasalarda yapılan işlemler sonucunda oluşan riskleri kapsamaktadır. Grup'un likidite riski yönetimi çerçevesinde fonlama kaynakları çeşitlendirilmekte, yeterli düzeyde nakit ve nakde dönüştürülebilir enstrüman bulundurulmakta, ani bir nakit ihtiyacını karşılayabilmek için nakit ve nakit benzeri varlık toplamının, kısa vadeli yükümlülüklerin önceden belirlenmiş bir seviyesi altına düşmemesi temin edilmektedir.

Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Yapı Kredi Bankası'nın likidite yönetimi, Hazine Yönetimi, Risk Yönetimi ve Sermaye Yönetimi tarafından günlük bazda takip edilmektedir. Likidite riski, likidite açığı analizleri, likidite stres testleri ve tamamlayıcı önlemler/ölçümler ile ele alınmakta olup, likidite açığı analizleri, kısa dönem ve uzun dönem olmak üzere iki ayrı zaman dilimi için gerçekleştirilmektedir. Banka ve bağlı şirketlerinde, tüm önemli para birimleri için hem kısa vadeli likidite hem de uzun vadeli (yapısal) likidite ölçüm ve raporlaması düzenli olarak yapılmakta olup, tüm önemli para birimleri bazında her bir dönem için önceden belirlenmiş ve Yönetim Kurulunca onaylanmış limitler bulunmaktadır. Yapı Kredi Bankası, likidite riski yönetimi çerçevesinde likidite riski azaltım teknikleri kapsamında türev işlemler kullanmakta olup ayrıca fonlama planı kapsamında da nakit girişi ve çıkışlarını izleyerek para birimleri bazında likidite dağılımını dengelemektedir.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla konsolide finansal yükümlülüklerin sözleşme vadelerine göre indirgenmemiş nakit akışları aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Kayıtlı değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	Vadesiz veya 3 aya kadar	3 ay 1 yıl	1 yıl 5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal yükümlülükler						
Borçlanmalar	1.355.268	1.592.256	282.718	566.960	552.445	190.133
<i>Krediler, borçlanma senetleri ve faktoring borçları</i>	1.334.501	1.566.264	280.512	562.286	539.256	184.210
<i>Kira yükümlülükleri</i>	20.767	25.992	2.206	4.674	13.189	5.923
Ticari borçlar	295.438	313.959	284.375	29.584	-	-
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	2.000.331	2.031.749	1.965.774	51.853	12.842	1.280
Türev araçlar ⁽¹⁾						
Nakit girişleri	19.011	1.199.977	901.144	212.348	52.664	33.821
Nakit çıkışları	23.321	(1.220.853)	(944.288)	(191.965)	(49.219)	(35.381)

31 Aralık 2024	Kayıtlı değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	Vadesiz veya 3 aya kadar	3 ay 1 yıl	1 yıl 5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal yükümlülükler						
Borçlanmalar	1.150.965	1.309.302	336.534	386.655	449.449	136.664
<i>Krediler, borçlanma senetleri ve faktoring borçları</i>	1.129.987	1.285.104	335.142	381.633	434.317	134.012
<i>Kira yükümlülükleri</i>	20.978	24.198	1.392	5.022	15.132	2.652
Ticari borçlar	327.985	339.557	332.055	7.502	-	-
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	2.017.832	2.062.549	1.981.078	63.769	16.638	1.064
Türev araçlar ⁽¹⁾						
Nakit girişleri	24.522	694.576	507.815	137.395	34.697	14.669
Nakit çıkışları	29.582	(736.973)	(554.601)	(128.120)	(36.813)	(17.439)

⁽¹⁾ Grup'un Bağlı Ortaklıklar'ından Otokoç'un yabancı para cinsinden bilanço dışı faaliyet kiralaması alacakları kaynaklı oluşan gerçeğe uygun değer değişimlerinin kayıtlı değerini (Not 11) içermemektedir.

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 34 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan Yapı Kredi Bankası'nın gayri nakdi kredilerinin (Not 33) orijinal vadeye göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Süresiz	1 yıla kadar	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri	Toplam
Teminat mektupları	158.269	112.436	298.312	31.714	600.731
Akreditifler	-	63.366	45.857	16	109.239
Kabul kredileri	-	2.885	516	-	3.401
Diğer	5.007	29.974	9.286	16.311	60.578
	163.276	208.661	353.971	48.041	773.949
31 Aralık 2024	Süresiz	1 yıla kadar	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri	Toplam
Teminat mektupları	143.996	112.611	289.292	29.613	575.512
Akreditifler	-	58.610	24.860	17	83.487
Kabul kredileri	-	3.651	490	-	4.141
Diğer	6.544	26.895	6.999	15.553	55.991
	150.540	201.767	321.641	45.183	719.131

Sermaye Risk Yönetimi

Sermayeyi yönetirken Grup'un hedefleri, ortaklarına getiri, diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek için Grup'un faaliyette bulunabilirliğinin devamını korumaktır.

Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için Grup ortaklara ödenecek temettü tutarını belirlemekte, yeni hisseler çıkarabilmekte ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilmektedir.

Grup sermaye yapısının takibi kapsamında net finansal borç/yatırılan sermaye oranını kullanmaktadır. Net finansal borç, nakit ve nakit benzerlerinin (bloke mevduat hariç) toplam finansal borç tutarından düşülmesiyle; yatırılan sermaye ise net finansal borç tutarına özkaynak tutarının eklenmesiyle hesaplanmaktadır. 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla konsolide net finansal borç/yatırılan sermaye oranları aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla konsolide net finansal borç/yatırılan sermaye oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Borçlanmalar	1.355.268	1.150.965
Eksi: Nakit ve nakit benzerleri (bloke mevduatlar hariç)	(343.140)	(384.794)
Net finansal borç	1.012.128	766.171
Özkaynaklar	1.092.573	1.123.921
Yatırılan sermaye	2.104.701	1.890.092
Net finansal borç/yatırılan sermaye oranı	0,48	0,41

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 35 - FİNANSAL ARAÇLARIN GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI

Finansal araçların gerçeğe uygun değeri

Finansal araçların tahmini gerçeğe uygun değerleri, Grup tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerlendirme metodları kullanılarak tespit edilmiştir. Ancak, gerçeğe uygun değeri belirlemek için piyasa verilerinin yorumlanmasında tahminler gereklidir. Buna göre, burada sunulan tahminler, Grup'un bir güncel piyasa işleminde elde edebileceği tutarları gösteremeyebilir.

Aşağıdaki yöntem ve varsayımlar, finansal araçların gerçeğe uygun değerinin tahmininde kullanılmıştır:

Finansal varlıklar

Nakit ve nakit benzeri değerlerin ve ticari alacakların önemli bir kısmının kısa vadeli olması nedeniyle, kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerini yansıttığı öngörülmektedir. Finans sektörü nakit ve benzerleri içerisinde yer alan faiz oranına dayalı plasmanların tahmini gerçeğe uygun değeri, benzer kredi riski ve kalan vade ile bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan piyasa faiz oranları kullanılarak iskonto edilmiş nakit akışları esas alınarak hesaplanmıştır.

Finans sektörü faaliyetlerinden alacakların tahmini gerçeğe uygun değeri, beklenen tahmini nakit akışlarının iskonto edilmiş tutarını göstermektedir. Beklenen nakit akışları, gerçeğe uygun değerlerini belirlemek için benzer para birimi ve kalan vadeyle cari piyasa oranları üzerinden iskonto edilir.

İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıkların gerçeğe uygun değeri, piyasa fiyatları veya bu fiyatın tespit edilemediği durumlarda faiz, vade ve benzeri diğer koşullar bakımından aynı nitelikli menkul değerler için kote edilmiş olan piyasa fiyatları baz alınarak saptanmıştır.

Finansal yükümlülükler

Kısa vadeli ticari borçların ve değişken faizli borçlanmaların kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerini yansıttığı öngörülmektedir. İhraç edilen borçlanma senetlerinin ve uzun vadeli diğer borçlanmaların tahmini gerçeğe uygun değeri, piyasa fiyatları veya bu fiyatın tespit edilemediği durumlarda benzer kredi riski ve kalan vade ile bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan piyasa faiz oranları kullanılarak iskonto edilmiş nakit akışlarının bulunmasıyla hesaplanmıştır.

Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar altında sınıflandırılan vadesiz mevduatın tahmini gerçeğe uygun değeri, talep anında ödenecek miktarı ifade eder. Gecelik mevduatın gerçeğe uygun değeri defter değerini ifade eder. Sabit faizli mevduatın tahmini gerçeğe uygun değeri, benzer kredi ve diğer borçlara uygulanan piyasa faiz oranları kullanılarak iskonto edilmiş nakit akışlarının bulunmasıyla hesaplanır. Vadelerin kısa olması durumunda taşınan değerlerin gerçeğe uygun değeri yansıttığı varsayılmaktadır.

Yukarıda açıklanan yöntem ve varsayımlar çerçevesinde, 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla finansal varlık ve yükümlülüklerin taşınan değerleri ile tahmini gerçeğe uygun değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Taşınan değer	Gerçeğe uygun değer	Taşınan değer	Gerçeğe uygun değer
Varlıklar				
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.963.341	1.969.826	1.758.082	1.751.790
İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar	494.316	467.282	507.507	461.180
Yükümlülükler				
Borçlanmalar	1.355.268	1.380.970	1.150.965	1.157.814
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	2.000.331	2.004.299	2.017.832	2.018.409

Konsolide finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değere ilişkin sınıflandırmaları aşağıdaki gibidir:

Seviye 1: *Aktif piyasalardaki kayıtlı (düzeltilmemiş) fiyatlara dayanan:* İlgili finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri ilgili kayıtlı olduğu piyasaya referans verilerek ölçülür.

Seviye 2: *Doğrudan (aktif piyasadaki fiyatlar aracılığıyla) ya da dolaylı olarak (aktif piyasalardaki fiyatlardan türetilmek suretiyle) gözlemlenebilir nitelikteki verilere dayanan:* İlgili finansal varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerleri, gözlemlenebilir aktif piyasa işlemlerinden elde edilen fiyatlar kullanılarak iskonto edilmiş nakit akış analizlerine dayalı genel kabul görmüş değerlendirme modellerine göre belirlenir. Değerleme modellerinde kullanılan varsayımlar ve tahminler; referans faiz oranları, kredi marjları, iskonto oranları, tahvil ve hisse senedi fiyatlarını ve beklenen fiyat korelasyonlarını tahmin etmede kullanılan diğer değişkenleri içerir.

Seviye 3: *Gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan.*

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 35 - FİNANSAL ARAÇLARIN GERÇEĞE UYGUN DEĞER AÇIKLAMALARI (Devamı)

31 Aralık 2025	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Toplam
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	-	212	5.271	5.483
- Borçlanma senetleri	3.774	1.668	-	5.442
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	8.504	2.376	-	10.880
- Borçlanma senetleri	193.207	445	-	193.652
Türev araçlar	-	19.011	-	19.011
Toplam varlıklar	205.485	23.712	5.271	234.468
Türev araçlar	-	23.321	-	23.321
İşletme birleşmesine ilişkin yükümlülükler	-	7.727	-	7.727
Toplam yükümlülükler	-	31.048	-	31.048
31 Aralık 2024	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Toplam
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	13	467	4.513	4.993
- Vadeli mevduatlar	-	184	-	184
- Borçlanma senetleri	3.321	1.168	-	4.489
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	7.723	1.981	-	9.704
- Borçlanma senetleri	174.298	394	-	174.692
Türev araçlar	-	24.522	-	24.522
Toplam varlıklar	185.355	28.716	4.513	218.584
Türev araçlar	-	29.582	-	29.582
İşletme birleşmesine ilişkin yükümlülükler	-	6.149	-	6.149
Toplam yükümlülükler	-	35.731	-	35.731

NOT 36 - PAY BAŞINA KAZANÇ

	2025	2024
Pay başına kazanç:		
Net dönem kâr	34.628	(6.922)
Eksi: Kontrol gücü olmayan paylara ait net dönem kâr	12.627	(8.631)
Ana ortaklığa ait net dönem kâr	22.001	1.709
Beheri 1 Kr olan nominal değerli payların ağırlıklı ortalama adedi ⁽¹⁾	253.500.758	253.500.758
Pay başına kazanç (Kr)	8,679	0,674

⁽¹⁾ Geri alınmış paylar düzeltilerek hesaplanmıştır (Not 23).

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 37 - NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI)'NA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Grup'un Bağlı Ortaklıkların'nın konsolidasyon eliminasyon ve düzeltmeleri öncesi net parasal pozisyon kazanç ve (kayıplarına) ilişkin tutarlar aşağıdaki gibidir;

<i>Parasal Olmayan Kalemler</i>	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
<i>Bilanço kalemleri</i>		
Stoklar	26.330	32.572
Diğer dönen varlıklar	10.722	2.691
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar, finansal yatırımlar, bağlı ortaklıklar	190.863	203.311
Maddi duran varlıklar	130.218	138.249
Maddi olmayan duran varlıklar	20.088	24.054
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	1.453	1.373
Diğer duran varlıklar	36.006	41.698
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	(5.859)	(6.890)
Ödenmiş sermaye	(107.828)	(99.293)
Hisse senedi ihraç primleri	(3.239)	(1.651)
Geri alınmış paylar	3.587	4.636
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	8.930	7.907
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	(4.450)	5.873
Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler	(26.590)	(18.956)
Geçmiş yıllar kârları	(246.623)	(362.134)
<i>Gelir tablosu kalemleri</i>		
Hasılat	(232.227)	(341.023)
Satışların maliyeti	179.548	284.193
Araştırma ve geliştirme giderleri	1.179	2.285
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri	5.337	10.289
Genel yönetim giderleri	16.257	18.947
Esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler	1.528	(1.407)
Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/giderler	(13.683)	(8.334)
Finansman gelir/giderleri	2.042	750
Vergi gideri	3.544	10.733
	(2.867)	(50.127)

KOÇ HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 38 - NAKİT AKIŞ TABLOSUNA İLİŞKİN EK BİLGİLER

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla konsolide nakit akış tablolarında gösterilen bilgilere ilişkin detaylar:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Karşılıklar ile ilgili düzeltmeler:		
Gayrinakdi krediler için ayrılan karşılıklar	859	(2.281)
Garanti ve montaj gider karşılıkları	19	1.573
Dava karşılıkları	(2.599)	(744)
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	(3.434)	(4.267)
Diğer karşılıklar	(192)	(172)
	(5.347)	(5.891)
Değer düşüklüğü/(iptali) ile ilgili düzeltmeler:		
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar için ayrılan beklenen kredi zarar karşılığı	64.801	61.667
Ticari alacaklar için ayrılan beklenen kredi zarar karşılığı	1.033	780
Stok değer düşüklüğü karşılığı	924	(29)
	66.758	62.418
Net işletme sermayesinde gerçekleşen değişimler:		
Finans sektörü:		
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	(242.382)	46.684
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı - zorunlu karşılıklar	(17.752)	(48.628)
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	(17.502)	(129.155)
Diğer varlık ve yükümlülükler, net	(3.804)	40.858
	(281.440)	(90.241)
Finans sektörü harici:		
Stoklar	29.835	34.010
Ticari alacaklar	158	67.339
Ticari borçlar	(34.719)	(99.426)
Diğer alacak ve borçlar, net	17.440	12.632
Diğer varlık ve yükümlülükler, net	3.456	(10.822)
	16.170	3.733
Yabancı para çevrim farkları	(6.714)	(26.224)
	(271.984)	(112.732)
Nakit ve nakit benzerleri:		
Nakit ve nakit benzerleri (Not 5)	358.830	402.064
Artı: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı - serbest hesaplar (Not 6)	237.623	274.717
Eksi: Bloke mevduat (Not 5)	(15.690)	(17.270)
	580.763	659.511

KOÇ HOLDİNG A.Ş. 1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN NOTLAR

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe tablolarda Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki satın alma gücü cinsinden milyon Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

NOT 39 - BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Grup'un Bağlı Ortaklıklarından Otokar, Romanya'da savunma sanayii alanında faaliyet gösteren Automecanica S.A.'nin sermayesinin %96,77'sini temsil eden payların devralınmasına yönelik olarak pay sahipleri ile ana ilkeleri belirleyen bir Mutabakat Zaptı imzalamıştır. İşlem değerinin yaklaşık 87,8 milyon EUR şirket değeri üzerinden belirlenmesi ve net borç ile işletme sermayesi kapanış düzeltmelerine tabi olması öngörülmekte olup, işlemin tamamlanması detaylı inceleme sürecinin tatmin edici şekilde sonuçlanmasına, Pay Devir Sözleşmesi'nin imzalanmasına ve Romanya'daki ilgili otoritelerden gerekli izinlerin alınmasına bağlıdır. Kapanışın Nisan 2026 sonuna kadar gerçekleştirilmesi hedeflenmekte olup, Otokar işlem kapsamındaki hak ve yükümlülüklerini tamamına sahip olduğu bağlı ortaklığı Otokar Land Systems SRL'ye devredebilecektir.

Koç Holding A.Ş. Vergi Usul Kanununa Göre Düzenlenmiş
Bilanço ve Gelir Tablosu

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

Koç Holding Anonim Şirketi'nin Vergi Usul Kanuna Göre Düzenlenmiş 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 Tarihli Karşılaştırmalı Ayrıntılı Bilançoları (TL)

AKTİF (VARLIKLAR)		31.12.2025	31.12.2024*
DÖNEN VARLIKLAR		39.793.870.192,13	62.428.781.367,88
Hazır Değerler	33.434.350.548,25	48.213.093.078,69	
Bankalar	33.434.350.548,25	48.213.093.078,69	
Menkul Kıymetler	2.212.008.289,94	10.438.122.651,02	
Özel Kes.Tah.Sen.ve Bono	1.071.557.500,00	9.672.318.180,00	
Diğer Menkul Kıymetler	1.140.450.789,94	765.804.471,02	
Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	3.487.312.657,98	2.505.206.730,05	
Alıcılar	3.482.743.994,02	2.501.876.926,10	
Verilen Depozito ve Teminatlar	4.227.857,96	3.202.453,90	
Şüpheli Ticari Alacaklar	5.176.706,73	1.822.174,35	
Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı	-4.835.900,73	-1.694.824,30	
Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	644.832.057,44	1.258.602.881,93	
Gelecek Aylara Ait Giderler	257.744.343,37	106.135.104,16	
Gelir Tahakkukları	387.087.714,07	1.152.467.777,77	
Diğer Dönen Varlıklar	15.366.638,52	13.756.026,19	
Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar	15.366.638,52	13.756.026,19	
DURAN VARLIKLAR		186.843.437.844,36	168.519.028.925,26
Finansal Duran Varlıklar	176.888.212.796,31	155.073.650.488,49	
İştirakler	77.262.770.998,12	75.636.417.297,29	
Bağlı Ortaklıklar	99.625.441.798,19	79.437.233.191,20	
Maddi Duran Varlıklar	9.729.246.816,80	13.228.416.883,23	
Arazi ve Arsalar	1.065.978.090,04	1.065.978.090,04	
Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri	260.823.413,70	259.942.351,31	
Binalar	7.474.803.511,22	8.768.470.552,31	
Tesis, Makina ve Cihazlar	1.183.012.718,13	1.084.865.955,41	
Taşıtlar	4.612.552.332,89	7.162.524.455,13	
Demirbaşlar	708.756.106,76	698.462.063,97	
Birikmiş Amortismanlar	-5.716.574.555,94	-5.869.795.984,94	
Verilen Avanslar	139.895.200,00	57.969.400,00	
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	225.978.231,25	216.961.553,54	
Haklar	251.932.557,97	215.993.399,64	
Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri	22.403.652,71	22.403.652,71	
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	181.295.179,54	181.295.179,54	
Özel Maliyetler	164.930.755,69	164.930.755,69	
Birikmiş Amortismanlar	-394.583.914,66	-367.661.434,04	
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI		226.637.308.036,49	230.947.810.293,14

(*) Bilançoda yer alan değerler, Enflasyon Düzeltmesine ilişkin hükümler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

PASİF (KAYNAKLAR)	31.12.2025	31.12.2024*
KISA VADELİ BORÇLAR	9.115.397.711,23	39.550.382.873,64
Finansal Borçlar	0,00	26.417.475.000,00
Çıkarılmış Tahviller	0,00	26.417.475.000,00
Ticari Borçlar	374.367.045,09	290.295.658,99
Satıcılar	368.783.834,62	285.759.999,62
Alınan Depozito ve Teminatlar	5.583.210,47	4.535.659,37
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	8.619.986.543,88	12.173.370.036,28
Ödenecek Vergi, Harç ve Diğer Kesintiler	2.462.463.677,22	1.665.920.548,29
Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	36.893.260,82	25.640.122,74
Diğer Çeşitli Borçlar	6.120.629.605,84	10.481.809.365,25
Borç ve Gider Karşılıkları	121.044.122,26	669.242.178,37
Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları	1.787.670.432,02	1.427.441.872,03
Dönem Kârının Peşin Ödenen Vergi ve Diğer Yükümlülükleri	-1.686.229.966,27	-1.284.258.136,65
Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	19.603.656,51	526.058.442,99
UZUN VADELİ BORÇLAR	126.322.166,86	84.165.706,98
Borç ve Gider Karşılıkları	126.322.166,86	84.165.706,98
Kıdem Tazminatı Karşılıkları	126.322.166,86	84.165.706,98
ÖZSERMAYE	217.395.588.158,40	191.313.261.712,52
Sermaye	69.605.233.204,34	69.605.233.204,34
Ödenmiş Sermaye	2.535.898.050,00	2.535.898.050,00
Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkı	67.131.892.481,75	67.131.892.481,75
Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farkı	-62.557.327,41	-62.557.327,41
Sermaye Yedekleri	1.039.901.486,28	264.583.666,22
Hisse Senetleri İhraç Primleri (Emisyon Primi)	264.583.666,22	264.583.666,22
MDV Yeniden Değerleme Artışları	775.317.820,06	0,00
Yedekler	176.578.306.671,64	159.324.335.750,22
Yasal Yedekler	12.783.636.045,75	12.783.636.045,75
Olağanüstü Yedekler	100.506.477.526,89	82.842.650.892,22
Diğer Kâr Yedekleri	5.654.521.577,31	5.654.521.577,31
Özel Fonlar	57.633.671.521,69	58.043.527.234,94
Geçmiş Yıl Zararları	-73.040.180.169,86	-73.075.947.369,14
Geçmiş Yıl Zararları (Enf-Düz-Zaran)	-73.040.180.169,86	-73.040.180.169,86
Geçmiş Yıl Zararları	0,00	-35.767.199,28
Net Dönem Kârı	43.212.326.966,00	35.195.056.460,88
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI	226.637.308.036,49	230.947.810.293,14

(*) Bilançoda yer alan değerler, Enflasyon Düzeltmesine ilişkin hükümler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Koç Holding Anonim Şirketi'nin Vergi Usul Kanununa Göre Düzenlenmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2025 ve 1 Ocak - 31 Aralık 2024 Hesap Dönemleri Karşılaştırmalı Ayrıntılı Gelir Tabloları (TL)

	2025	2024
BRÜT SATIŞLAR	5.147.570.377,05	3.558.106.356,20
Yurt İçi Satışlar	5.147.570.377,05	3.558.106.356,20
FAALİYET GİDERLERİ	-8.383.062.679,97	-5.933.598.718,88
Genel Yönetim Giderleri	-8.383.062.679,97	-5.933.598.718,88
DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR	50.150.534.977,14	48.717.507.020,37
İştiraklerden Temettü Gelirleri	18.320.574.295,03	21.090.871.158,54
Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri	19.446.942.741,14	12.237.562.253,77
Faiz Geliri	6.277.616.929,54	5.737.298.622,84
Konusu Kalmayan Karşılıklar	502.295,97	83.538,88
Kambiyo Kârları	5.506.537.266,75	9.225.015.451,13
Diğer Olağan Gelir ve Kârlar	598.361.448,71	426.675.995,21
DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR	-81.273.770,79	-808.658.249,36
Karşılık Giderleri	-45.799.802,28	-41.303.320,21
Kambiyo Zararları	-35.473.968,51	-752.988.289,94
Enflasyon Düzeltmesi Zararları	0,00	-14.366.639,21
FİNANSMAN GİDERLERİ	-1.381.439.108,04	-6.082.779.542,52
Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri	-93.134.389,17	-51.100.196,44
Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri	-1.288.304.718,87	-6.031.679.346,08
OLAĞANDIŞI GELİR VE KÂRLAR	1.138.153.509,98	18.724.721,96
Diğer Olağandışı Gelir ve Kârlar	1.138.153.509,98	18.724.721,96
OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR	-1.590.485.907,35	-2.846.803.254,86
Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar	-1.590.485.907,35	-2.846.803.254,86
DÖNEM KÂRI	44.999.997.398,02	36.622.498.332,91
ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	-1.787.670.432,02	-1.427.441.872,03
NET DÖNEM KÂRI	43.212.326.966,00	35.195.056.460,88

KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ DİĞER BİLGİLENDİRMELER

2025 Yılına Ait 18 Mart 2026 Tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısına İlişkin Bilgilendirme Dokümanı

Bağımsızlık Beyanları

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

2025 Yılına Ait 18 Mart 2026 Tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısına İlişkin Bilgilendirme Dokümanı

1. 18 MART 2026 TARİHLİ OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISINA DAVET

Şirketimiz 2025 yılı çalışmalarını incelemek ve aşağıda yazılı gündemi görüşüp karara bağlamak üzere Olağan Genel Kurul Toplantısı'nı 18 Mart 2026 Çarşamba günü saat 16:00'da "Kuzguncuk Mahallesi Azizbey Sok. No: 1 34674 Üsküdar/İstanbul (Tel: 0216 531 00 00, Faks: 0216 531 00 99)" adresinde yapacaktır.

2025 faaliyet yılına ait finansal tablolar, bağımsız denetleme kuruluşu Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin bağımsız denetim raporu, Yönetim Kurulu'nun kâr dağıtımına ilişkin teklifi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ve Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum ile ilgili açıklamaları da içeren faaliyet raporu, 2024 yılı için T.C. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ("TSRS") kapsamındaki açıklamalarımızı içeren TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu ve aşağıdaki gündem maddeleri ile Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") düzenlemelerine uyum için gerekli açıklamaları içeren ayrıntılı bilgilendirme notları, ilân ve toplantı günleri hariç olmak üzere toplantıdan en az üç hafta önce, kanuni süresi içinde, Şirket merkezinde, Şirketin www.koc.com.tr adresindeki kurumsal internet sitesinde ve Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun ("MKK") Kamuyu Aydınlatma Platformu ("KAP") ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde pay sahiplerinin incelemelerine hazır bulundurulacaktır.

Toplantıya bizzat iştirak edemeyecek pay sahiplerimizin, Elektronik Genel Kurul Sistemi üzerinden elektronik yöntemle katılacak pay sahiplerinin hak ve yükümlülükleri saklı olmak kaydıyla, vekâletnamelerini mevzuata uygun olarak düzenlemeleri veya vekâletname formu örneğini Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler A.Ş. (Yapı Kredi Plaza / Levent-İstanbul) ile Şirket birimlerimizden veya www.koc.com.tr adresindeki Şirketimizin kurumsal internet sitesinden temin etmeleri ve bu doğrultuda 24.12.2013 tarih ve 28861 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren II-30.1 sayılı "Vekâleten Oy Kullanılması ve Çağrı Yoluyla Vekâlet Toplanması Tebliği"nde öngörülen hususları da yerine getirerek Şirketimize ibraz etmeleri gerekmektedir. Elektronik Genel Kurul Sistemi üzerinden elektronik yöntemle atanmış olan vekilin bir vekâlet belgesi ibrazı gerekli değildir. Söz konusu Tebliğ'de zorunlu tutulan ve genel kurul davet ilanı ekinde yer alan vekâletname örneğine uygun olmayan vekâletnameler, hukuki sorumluluğumuz nedeniyle kesinlikle kabul edilmeyecektir.

Elektronik Genel Kurul Sistemi ile oy kullanacak pay sahiplerimizin, ilgili yönetmelik ve tebliğ hükümlerine uygun olarak toplantıya katılarak pay sahibi haklarını kullanabilmeleri için Merkezi Kayıt Kuruluşu'ndan, Şirketimizin www.koc.com.tr adresindeki kurumsal internet sitesinden veya Şirket merkezimizden (Tel: 0 216 531 00 00) bilgi edinmeleri rica olunur.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 415'inci maddesinin 4'üncü fıkrası ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun 30'uncu maddesinin 1'inci fıkrası uyarınca, genel kurula katılma ve oy kullanma hakkı, pay senetlerinin depo edilmesi şartına bağlı değildir. Bu çerçevede, pay sahiplerimizin Genel Kurul Toplantısı'na katılmak istemeleri durumunda, paylarını bloke etmelerine gerek bulunmamaktadır.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca, kişisel verilerinizin Şirketimiz tarafından işlenmesine ilişkin detaylı bilgilere www.koc.com.tr internet adresinden kamuoyu ile paylaşılmış olan Koç Holding Anonim Şirketi Kişisel Verilerin Korunması ve İşlenmesi Politikası'ndan ulaşabilirsiniz.

Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda gündem maddelerinin oylanmasına ilişkin elektronik yöntemle oy kullanma hükümleri saklı olmak kaydıyla, el kaldırma usulü ile açık oylama yöntemi kullanılacaktır.

Genel Kurul Toplantımıza tüm hak ve menfaat sahipleri ile basın-yayın organları davetlidir.

Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca nama yazılı olup, borsada işlem gören paylar için pay sahiplerine ayrıca taahhütlü mektupla bildirim yapılmayacaktır.

Sayın Pay Sahiplerinin bilgilerine arz olunur.

KOÇ HOLDİNG A.Ş.
YÖNETİM KURULU

Şirket Adresi: Nakkaştepe Azizbey Sok. No: 1 34674 Üsküdar/İstanbul
Ticaret Sicili ve Numarası: İstanbul/85714
Mersis No: 0570002057500012

2. SPK DÜZENLEMELERİ KAPSAMINDA EK AÇIKLAMALARIMIZ

SPK'nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca yapılması gereken ek açıklamalardan gündem maddeleri ile ilgili olanlar aşağıda ilgili gündem maddesinde yapılmış olup, diğer zorunlu genel açıklamalar ise bu bölümde bilgimize sunulmaktadır:

2.1. Ortaklık Yapısı ve Oy Hakları

İşbu Bilgilendirme Dokümanı'nın ilan edildiği tarih itibarıyla Şirketimizin ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, sermayedeki her bir pay grubunu temsil eden pay sayısı ve oy hakkı ile imtiyazların niteliği hakkında bilgi aşağıda sunulmaktadır:

Şirketimiz payları A ve B grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Her bir A grubu nama yazılı payın Genel Kurul'da 2 oy hakkı vardır.

İmtiyazlı paylar dikkate alınarak pay sahiplerimizin oy hakları aşağıdaki tabloda bilgilerinize sunulmaktadır:

Pay sahibi	Grubu	Pay Tutarı (TL)	Sermaye Oranı (%)	Oy Hakkı	Oy Hakkı Oranı (%)
Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş.*	A	678.773.422	26,77	135.754.684.460	42,23
Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş.*	B	430.566.455	16,98	43.056.645.478	13,39
Koç Ailesi **	B	464.947.514	18,33	46.494.751.430	14,46
Vehbi Koç Vakfı	B	184.820.214	7,29	18.482.021.406	5,75
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	B	59.553.491	2,35	5.955.349.123	1,85
Rahmi M. Koç ve Mahdumları Maden İnşaat Turizm Ulaştırma Yatırım ve Ticaret A.Ş.	B	35.385.424	1,40	3.538.542.410	1,10
Halka Açık ***	B	681.851.529	26,89	68.185.152.923	21,21
Toplam		2.535.898.050	100,00	321.467.147.230	100,00

* Family Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret Anonim Şirketi'nin paylarının tamamı Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş.'ye ait olup, Temel Ticaret ve Yatırım A.Ş. paylarının çoğunluğu ise Koç Ailesi Üyeleri'ne aittir.

** Koç Ailesi Üyeleri: Rahmi M. Koç, Semahat S. Arsel, M. Ömer Koç, Ali Y. Koç, İpek Kırar, Caroline N. Koç, Esra Çiğdem Koç ve Aylin Elif Koç

*** Halka açık kısımda Koç Holding A.Ş. tarafından geri alınan 890.475 TL nominal değerli paylar bulunmaktadır (sermayeye oranı: %0,04).

2.2. Şirketimiz ve Bağlı Ortaklıklarımızın Şirket Faaliyetlerini Önemli Ölçüde Etkileyecek Yönetim ve Faaliyet Değişiklikleri

Şirketimizin ve bağlı ortaklıklarının 2025 yılı içinde gerçekleşen veya gelecek hesap dönemlerinde planladığı Şirketimiz faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyet değişikliği bulunmamaktadır. Şirketimiz tarafından ilgili mevzuat kapsamında yapılan özel durum açıklamalarına ise www.kap.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

2.3. Pay Sahiplerinin Gündeme Madde Konulmasına İlişkin Talepleri Hakkında Bilgi

2025 yılı faaliyetlerinin görüşüleceği Olağan Genel Kurul toplantısı için böyle bir talep iletilmemiştir.

3. 18 MART 2026 TARİHLİ OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI GÜNDEM MADDELERİNE İLİŞKİN AÇIKLAMALARIMIZ

1. Açılış ve Toplantı Başkanının seçilmesi

TTK, "Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları ile Bu Toplantılarda Bulunacak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Temsilcileri Hakkında Yönetmelik" ("Yönetmelik" veya "Genel Kurul Yönetmeliği") ve Genel Kurul İç Yönergesi'nin 7'nci maddesi hükümleri çerçevesinde Genel Kurul Toplantısı'nı yönetecek Toplantı Başkanı seçimi yapılır. Toplantı Başkanı tarafından Genel Kurul İç Yönergesi'ne uygun olarak en az bir tutanak yazmanı görevlendirilir. Toplantı Başkanı yeterli sayıda oy toplama memuru da seçebilir.

2. Şirket Yönetim Kurulu'nca hazırlanan 2025 Yılı Faaliyet Raporu'nun okunması, müzakeresi ve onaylanması

TTK, Yönetmelik ve Sermaye Piyasası Kanunu ile ilgili düzenlemeler çerçevesinde, Genel Kurul Toplantısı'ndan önceki üç hafta süreyle Şirketimizin merkezinde, KAP'ta, MKK'nın Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve Şirketimizin www.koc.com.tr adresindeki kurumsal internet sitesinde pay sahiplerimizin incelemesine sunulan 2025 Yılı Faaliyet Raporu hakkında bilgi verilerek, Faaliyet Raporu pay sahiplerimizin görüşüne ve onayına sunulacaktır.

2025 Yılına Ait 18 Mart 2026 Tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısına İlişkin Bilgilendirme Dokümanı

3. 2025 Yılı hesap dönemine ilişkin Bağımsız Denetim Rapor Özeti'nin okunması

Genel Kurul Toplantısı'ndan önceki üç hafta süreyle Şirketimizin merkezinde, KAP'ta, MKK'nın Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve Şirketimizin www.koc.com.tr adresindeki kurumsal internet sitesinde pay sahiplerimizin incelemesine sunulan TTK ile SPK düzenlemeleri uyarınca hazırlanan Bağımsız Denetim Raporu hakkında Genel Kurul'a bilgi verilecektir.

4. 2025 Yılı hesap dönemine ilişkin Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve onaylanması

TTK, Yönetmelik ve Sermaye Piyasası Kanunu ile ilgili düzenlemeler çerçevesinde, Genel Kurul Toplantısı'ndan önceki en az üç hafta süreyle Şirketimizin merkezinde, KAP'ta, MKK'nın Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve Şirketimizin www.koc.com.tr adresindeki kurumsal internet sitesinde pay sahiplerimizin incelemesine sunulan finansal tablolarımız ve Vergi Usul Kanunu'na göre hazırlanan mali tablolarımız hakkında bilgi verilerek pay sahiplerimizin görüşüne ve onayına sunulacaktır.

5. 2024 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nun müzakeresi ve onaylanması

Genel Kurul Toplantısı'ndan önceki üç hafta süreyle Şirketimiz merkezinde, KAP'ta, MKK'nın Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde ve www.koc.com.tr adresindeki Şirketimiz kurumsal internet sitesinde ortaklarımızın incelemesine sunulan ve Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından zorunlu sürdürülebilirlik güvence denetimi tamamlanmış 2024 Yılı TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu hakkında Genel Kurul'a bilgi verilerek ortaklarımızın görüşüne ve onayına sunulacaktır.

6. Türk Ticaret Kanunu'nun 363'üncü maddesine göre yıl içerisinde Yönetim Kurulu üyeliklerinde yapılan değişikliğin onaylanması

Yıl içinde bağımsız yönetim kurulu üyelerimizden Sn. Ahmet Kırmızı'nın kendi isteği ile görevinden ayrılması nedeniyle 19 Aralık 2025 tarihli yönetim kurulu kararımızla TTK'nın 363'üncü maddesi uyarınca Sn. Kudret Önen'in bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atanmasını teminen SPK'ya uygun görüş talebinde bulunulmasına, SPK'dan uygun görüş alınması halinde kendisinin toplanacak ilk genel kurulun onayına tâbi olmak ve ilgili genel kurulda onaylanması halinde selefinin kalan görev süresini tamamlamak üzere boşalan bağımsız Yönetim Kurulu üyeliğine atanmasına karar verilmiştir. SPK tarafından Sn. Kudret Önen hakkında herhangi bir olumsuz görüş bildirilmemesine karar verildiği Şirketimize iletilmiştir. Sn. Kudret Önen'in SPK'nın 1.3.1. numaralı Kurumsal Yönetim İlkesine göre hazırlanan özgeçmişi ve bağımsızlık beyanı, diğer Yönetim Kurulu adaylarınıninkilerle birlikte EK/2'de sunulmaktadır.

7. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket'in 2025 yılı faaliyetlerinden dolayı ayrı ayrı ibra edilmesi

TTK ve Yönetmelik hükümleri çerçevesinde Yönetim Kurulu üyelerimizin 2025 yılı faaliyet, işlem ve hesaplarından ötürü ayrı ayrı ibra edilmeleri Genel Kurul'un onayına sunulacaktır.

8. Şirket'in kâr dağıtım politikası çerçevesinde hazırlanan, 2025 yılı kârının dağıtılması ve kâr dağıtım tarihi konusundaki Yönetim Kurulu'nun önerisinin kabulü, değiştirilerek kabulü veya reddi

Şirketimiz tarafından TTK ve Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri çerçevesinde Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uyumlu olarak hazırlanan ve Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından denetlenen 01.01.2025 - 31.12.2025 hesap dönemine ait finansal tablolarımıza göre 22.000.501.000 TL "Ana Ortaklığa Ait Konsolide Net Dönem Kâr" elde edilmiş olup, Kâr Dağıtım Politikamız, uzun vadeli stratejimiz, yatırım ve finansman politikaları, kârlılık ve nakit durumu dikkate alınarak, II-19.1 sayılı Kâr Payı Tebliği ve bu Tebliğ uyarınca ilan edilen Kâr Payı Rehberi'nde yer alan Kâr Dağıtım Tablosu formatına uygun olarak hazırlanan kâr dağıtım önerimize ilişkin tablo EK/1'de yer almaktadır.

9. Yönetim Kurulu Üye sayısının ve görev sürelerinin belirlenmesi, belirlenen üye sayısına göre seçim yapılması, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin seçilmesi

SPK düzenlemeleri, TTK ve Yönetmelik gereğince esas sözleşmemizde yer alan Yönetim Kurulu üye seçimine ilişkin esaslar dikkate alınarak Yönetim Kurulu Üyeliklerine seçim yapılacaktır. Ayrıca SPK'nın II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğine uyum amacıyla bağımsız üye seçimi gerçekleştirilecektir.

Esas sözleşmemizin 11. maddesine göre Şirketimiz, Genel Kurul tarafından TTK hükümleri kapsamında, en çok üç yıl için seçilecek en az 9 en fazla 18 üyeden oluşacak bir Yönetim Kurulu tarafından idare edilir. Genel Kurul, süresi sona ermiş olmasa dahi Yönetim Kurulu'nun yenilenmesine karar verebilir.

Seçilecek Yönetim Kurulu üyelerinin üçte biri SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinde tanımlanan bağımsızlık kriterlerini taşımak zorundadır.

Kendisine iletilen adayları değerlendiren Kurumsal Yönetim Komitesi önerisi üzerine Yönetim Kurulumuz tarafından Sn. Peter Mccallum Martyr, Sn. Ömer Önhon, Sn. Kudret Önen ve Sn. Umrhan Savaş İnanc general kurula önerilecek bağımsız Yönetim Kurulu üye adayları olarak belirlenmiş olup, SPK tarafından aksi görüş iletilmeyen bağımsız yönetim kurulu üye adayları genel kurulun onayına sunulacaktır.

Sn. Peter Mccallum Martyr için Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olma kriteri hariç olmak üzere, bağımsız üye adayı olarak belirlenen dört üyenin tamamı, Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki tüm bağımsızlık kriterlerini karşılamaktadır.

Genel kurul toplantısına sunulmak üzere belirlenen Yönetim Kurulu üye adaylarının özgeçmişleri ve bağımsız üye adaylarının bağımsızlık beyanları EK/2'de sunulmaktadır.

10. Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler için "Ücret Politikası" ve politika kapsamında yapılan ödemeler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi ve onaylanması

SPK'nın 4.6.2. no'lu zorunlu Kurumsal Yönetim İlkesi uyarınca Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmeli ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunularak pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmalıdır. Şirketimizin bu amaçla hazırlanan ve Aday Gösterme ve Ücret Komitesi'nin yerine getirdiği görevlerin 20.04.2025 tarihinden itibaren Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmesine istinaden görevli komite ismi açısından güncellenen Ücret Politikası EK/3'te sunulmaktadır. 2025 faaliyet yılına ilişkin finansal tablolarımızın 30 numaralı dipnotunda ise 2025 yılı içinde Koç Holding A.Ş. tarafından yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan ve 31.12.2025 tarihindeki satın alma gücüne göre hesaplanan menfaatler hakkında bilgi verilmiştir.

11. Yönetim Kurulu üyelerinin yıllık brüt ücretlerinin belirlenmesi

10 numaralı gündem maddesi ile ortakların onayına sunulan Ücret Politikası kapsamında 2026 faaliyet yılında Yönetim Kurulu üyelerinin yıllık brüt ücret tutarı ortaklarımız tarafından belirlenecektir.

12. Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu düzenlemeleri gereğince Yönetim Kurulu tarafından yapılan bağımsız denetim kuruluşu seçiminin onaylanması

TTK, SPK ve KGGK düzenlemelerine uygun olarak, Yönetim Kurulumuzun 11 Şubat 2026 tarihli toplantısında, Denetimden Sorumlu Komite'nin görüşü alınarak, Şirketimizin 2026 yılı hesap dönemindeki finansal raporlarının denetimi ile KGGK tarafından yayımlanan TSRS'ye uygun olarak hazırlanacak açıklamaların zorunlu sürdürülebilirlik güvence denetimi dâhil ancak bununla sınırlı olmamak üzere ilgili düzenlemeler kapsamındaki diğer faaliyetleri yürütmek üzere Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin seçilmesine karar verilmiş olup, bu seçim Genel Kurul'un onayına sunulacaktır.

13. Şirket'in Bağış ve Sponsorluk Politikası kapsamında 2025 yılı içerisinde yaptığı bağışlar hakkında pay sahiplerine bilgi verilmesi ve 2026 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır belirlenmesi

Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından 01.03.2021 tarihinde kabul edilerek kamuya açıklanan Koç Holding A.Ş. Bağış ve Sponsorluk Politikası, 1.3.10 no'lu Kurumsal Yönetim İlkesi'ndeki "Bağış ve yardımlara ilişkin politika oluşturularak genel kurul onayına sunulur." hükmü çerçevesinde 9 Nisan 2021 tarihli genel kurulda pay sahiplerimiz tarafından onaylanmıştır.

SPK'nın II-19.1 sayılı Kâr Payı Tebliği'nin 6'ncı maddesi gereğince, yapılacak bağışın sınırı, esas sözleşmede belirtilmeyen durumlarda genel kurulca belirlenmeli ve yapılan bağış ve ödemeler olağan genel kurulda ortakların bilgisine sunulmalıdır. Şirketimiz Bağış ve Sponsorluk Politikası doğrultusunda, Koç Holding A.Ş. tüzel kişiliği tarafından 2025 yılı içinde vakıf ve derneklere yapılan toplam bağış tutarı nominal tutarlar esas alındığında 200.041.922,80 TL'dir (31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüne göre hesaplanan toplam tutar 206.998.107,30 TL). Söz konusu nominal tutarın 105.000.000 TL'si Vehbi Koç Vakfı'na, 43.819.132,00 TL'si İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'na, 29.663.970 TL'si Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı'na, 15.455.505 TL'si Koç Üniversitesi'ne, bakiye 6.103.315,80 TL ise muhtelif kurum ve kuruluşlara yapılan ve her biri 2.500.000 TL altındaki, yatırımcılar açısından önemli bilgi niteliğinde bulunmayan muhtelif bağışlardan oluşmaktadır. Ayrıca 2026 yılında yapılacak bağışlar için üst sınır Genel Kurul tarafından belirlenecektir.

2025 Yılına Ait 18 Mart 2026 Tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısına İlişkin Bilgilendirme Dokümanı

14. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri gereğince 2025 yılında üçüncü kişiler lehine verilen teminat, rehin, ipotek ve kefaletler ile elde edilen gelir veya menfaatler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi

SPK'nın II-17.1. sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 12'nci maddesi uyarınca Şirketimiz ve bağlı ortaklıkları tarafından üçüncü kişiler lehine verilen teminat, rehin, ipotek ve kefaletler ile elde edilen gelir veya menfaatlara ilişkin genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak yer verilmesi gerekmekte olup, 31.12.2025 tarihli finansal tablolarımızın 33 numaralı dipnotunda bu hususa yer verilmiştir.

15. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerine, Yönetim Kurulu Üyelerine, üst düzey yöneticilere ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî yakınlarına; Türk Ticaret Kanunu'nun 395 ve 396'ncı maddeleri çerçevesinde izin verilmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği doğrultusunda 2025 yılı içerisinde bu kapsamda gerçekleştirilen işlemler hakkında Pay Sahiplerine bilgi verilmesi

Yönetim Kurulu üyelerimizin TTK'nın "Şirketle İşlem Yapma, Şirkete Borçlanma Yasağı" başlıklı 395'inci maddesinin birinci fıkrası ve "Rekabet Yasağı" başlıklı 396'ncı maddeleri çerçevesinde işlem yapabilmeleri ancak Genel Kurul'un onayı ile mümkündür.

SPK'nın 1.3.6. no'lu zorunlu Kurumsal Yönetim İlkesi uyarınca, yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi durumunda; söz konusu işlemler, genel kurulda konuya ilişkin ayrıntılı bilgi verilmek üzere ayrı bir gündem maddesi olarak genel kurul gündemine alınır ve genel kurul tutanağına işlenir.

Bu düzenlemelerin gereğini yerine getirebilmek amacıyla, söz konusu iznin verilmesi Genel Kurul'da ortaklarımızın onayına sunulacaktır. Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının bir kısmı Şirketimiz ile benzer faaliyet konusu olanlar dâhil diğer bazı Koç Topluluğu şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadırlar. 2025 yılı içerisinde, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 1.3.6 numaralı ilkesi kapsamında bilgilendirme gerektiren önemli bir işlem olmamıştır.

16. Dilek ve Görüşler.

Ekler:

- EK/1 Yönetim Kurulu'nun 2025 Yılı Kârının Dağıtımına İlişkin Teklifi ve Önerilen Kâr Dağıtım Tablosu (Bkz. sayfa 26-27)
- EK/2 Yönetim Kurulu Üye Adaylarının Özgeçmişleri ve Bağımsız Üye Adaylarının Bağımsızlık Beyanları
- EK/3 Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Ücret Politikası (Bkz. sayfa 29)

EK/2 YÖNETİM KURULU ÜYE ADAYLARININ ÖZGEÇMİŞLERİ VE BAĞIMSIZ ÜYE ADAYLARININ BAĞIMSIZLIK BEYANLARI**Umran Savaş İnan (Bağımsız Üye Adayı)**

Umran S. İnan, Koç Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Fizik Profesörü, Stanford Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Emeritus Profesörüdür. Lisans ve yüksek lisans derecelerini ODTÜ Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden, doktora derecesini Stanford Üniversitesi'nden almıştır. Stanford'da uzun yıllar öğretim üyeliği yapmış ve Uzay, Telekomünikasyon ve Radyo Bilimi Laboratuvarı'nın (STAR Lab) direktörlüğünü yürütmüştür. ABD devlet kurumlarından 100 milyon doların üzerinde araştırma fonu sağlayarak, elektromanyetik dalgaların üst atmosfer ve iyonosfer ile etkileşimlerinin incelenmesine yönelik uluslararası projelere liderlik etmiş; yedi kıtada ve çok sayıda uydu üzerinde deney ve gözlemler gerçekleştirmiştir. 400'ün üzerinde bilimsel yayını 25.000'den fazla atıf almış, 60 doktora öğrencisi yetiştirmiştir. Kendisi 2009-2021 yılları arasında Koç Üniversitesi Rektörü olarak görev yapmış; üniversiteyi araştırma odaklı bir yapıya dönüştürerek 800 doktora öğrencisine ulaşmasını sağlamış ve ülke içinde en yüksek düzeyde Avrupa araştırma fonu alan kurum haline getirmiştir. Royal Society Appleton Ödülü (2008), TÜBİTAK Özel Ödülü (2010), Mustafa Ödülü (2019) ve AGU John Adam Fleming Madalyası (2023) ile onurlandırılmış; ayrıca ABD Antarktika Hizmet Madalyası almış ve Antarktika'da bir dağa "İnan Peak" adı verilmiştir. 2025 yılından bu yana Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'de bağımsız yönetim kurulu üyesidir.

Not: Diğer Yönetim Kurulu üye adaylarının özgeçmişleri için bkz. sayfa 180-183

Bağımsızlık Beyanları

Koç Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, esas sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen "Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik sayılma" haricindeki kriterler kapsamında, "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in 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 sıhrı 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 Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in 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,
 - d) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
 - 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) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
 - h) Şirket'in veya Şirket'in 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,
 - i) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,
- beyan ederim.



Peter McCallum Martyr

Koç Holding 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 sıhrı 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,
- d) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- f) 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,
- g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- i) 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,
- j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.



Ömer Önhon

Bağımsızlık Beyanları

Koç Holding 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,
- d) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- f) 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,
- g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- i) 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,
- j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.



Kudret Önen

Koç Holding 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 sıhrî 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,
- d) Mevzuata uygun olarak üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmayacağımı,
- e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşik sayıldığımı,
- f) 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,
- g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,
- h) Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- i) 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,
- j) Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

beyan ederim.



Umran Savaş İnan

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

I. KURUMSAL YÖNETİM UYUM RAPORU (URF)

	Uyum Durumu					
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
1.1. PAY SAHİPLİĞİ HAKLARININ KULLANIMININ KOLAYLAŞTIRILMASI						
1.1.2 - Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığın kurumsal internet sitesinde yatırımcıların kullanımına sunulmaktadır.	X					
1.2. BİLGİ ALMA VE İNCELEME HAKKI						
1.2.1 - Şirket yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapmaktan kaçınmıştır.	X					
1.3. GENEL KURUL						
1.3.2- Şirket, genel kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesini ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasını temin etmiştir.	X					
1.3.7-İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirmiştir.					X	Bu şekilde bir işlem bildirimi söz konusu olmamıştır.
1.3.8 - Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçiler, genel kurul toplantısında hazır bulunmuştur.	X					
1.3.10-Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir.		X				Yapılan bağışlar için genel kurul gündeminde ayrı bir gündem maddesine yer verilmiş, genel kurul bilgilendirme dokümanında yüksek tutarlı bağışların detayı açıklanmıştır. Bilgilendirme dokümanında detaylandırılmayan bakiye tutar ise her biri 1.500.000 TL'nin altındaki muhtelif kurum ve kuruluşlara yapılan ve yatırımcılar açısından önemli bilgi olarak görülmeyen çeşitli bağışlardan oluşmaktadır. Bu tutarın altındaki bağışlar yatırımcılarımız tarafından takip edilmemekte olup, izleyen yıllarda günün koşullarına göre belirlenecek önemlilik sınırı ile açıklama yapılmasına devam edilmesi planlanmaktadır.
1.3.11 - Genel kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılmıştır.	X					

Uyum Durumu						
	Evet	Kismen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
1.4. OY HAKKI						
1.4.1-Pay sahiplerinin oy haklarını kullanmalarını zorlaştıncı herhangi bir kısıtlama ve uygulama bulunmamaktadır.	X					
1.4.2 Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payı bulunmamaktadır.			X			Koç Holding A.Ş.'nin payları A ve B grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Her bir A grubu nama yazılı payın genel kurulda 2 oy hakkı vardır. Ancak esas sözleşme değişikliği ile ibra ve sorumluluk davası açılmasını içeren kararlarda bütün payların 1 oy hakkı vardır. Şirketimiz Esas Sözleşmesi'nde A grubu imtiyazlı payların Yönetim Kurulu'nda aday gösterme imtiyazı bulunmamaktadır. Ayrıca, imtiyazlı oy hakları toplam oy haklarının yansına ulaşmamaktadır. Söz konusu imtiyazın Şirket'in kuruluşundan itibaren dolayısıyla paylarının ilk halka arzında da var olduğu, sadece imtiyazlı paylar ile karar almanın mümkün olmadığı ve halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsili açısından fark yaratacak nitelikte bir imtiyaz olmadığı dikkate alınarak, söz konusu yapıda bir değişiklik öngörülmemektedir.
1.4.3-Şirket, beraberinde hâkimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın genel kurulunda oy haklarını kullanmamıştır.					X	Koç Holding A.Ş.'nin beraberinde hâkimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır.
1.5. AZLIK HAKLARI						
1.5.1 Şirket azlık haklarının kullanılmasına azami özen göstermiştir.	X					
1.5.2-Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.			X			Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir oranda pay sahibi olanlara tanınmamış olup, genel uygulamalara paralel olarak azlığa düzenlemelerdeki genel hükümler çerçevesinde haklar sağlanmıştır. Yakın zamanda bu konuda bir değişikliğe gidilmesi öngörülmemektedir.
1.6. KÂR PAYI HAKKI						
1.6.1 Genel kurul tarafından onaylanan kâr dağıtım politikası ortaklığın kurumsal internet sitesinde kamuya açıklanmıştır.	X					
1.6.2-Kâr dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkân verecek açıklıkta asgari bilgileri içermektedir.	X					
1.6.3- Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şekli ilgili gündem maddesinde belirtilmiştir.					X	Kâr dağıtımı yapılmıştır.
1.6.4 - Yönetim kurulu, kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında denge sağlanıp sağlanmadığını gözden geçirmiştir.	X					

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

	Uyum Durumu					
	Evet	Kismen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
1.7. PAYLARIN DEVRİ						
1.7.1 Payların devredilmesini zorlaştıracı herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.		X				Esas Sözleşmemizin 9'uncu maddesinde payların devir esasları düzenlenmiş olup, borsada işlem görmeyen A Grubu payların devrine kısıt getirilmiş olmakla birlikte, borsada işlem gören B grubu payların serbestçe devrini zorlaştıracı uygulamalar veya pay devrini kısıtlayan hükümler mevcut değildir. Mevut kısıtlamalar halka kapalı imtiyazlı payların devrine yönelik olduğundan, gelecekte bir değişiklik öngörülmemektedir.
2.1. KURUMSAL İNTERNET SİTESİ						
2.1.1.-Şirketin kurumsal internet sitesi, 2.1.1 numaralı kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermektedir.		X				
2.1.2-Pay sahipliği yapısı (çıkarılmış sermayenin %5'inden fazlasına sahip gerçek kişi pay sahiplerinin adları, imtiyazları, pay adedi ve oranı) kurumsal internet sitesinde en az 6 ayda bir güncellenmektedir.		X				
2.1.4-Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmıştır.		X				
2.2. FAALİYET RAPORU						
2.2.1-Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmalarını temin etmektedir.		X				
2.2.2 Yıllık faaliyet raporu, 2.2.2 numaralı ilkede yer alan tüm unsurları içermektedir.		X				
3.1. MENFAAT SAHİPLERİNE İLİŞKİN ŞİRKET POLİTİKASI						
3.1.1- Menfaat sahiplerinin hakları ilgili düzenlemeler, sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde korunmaktadır.		X				
3.1.3-Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.		X				
3.1.4 - Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.		X				
3.1.5-Şirket, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele almaktadır.		X				

Uyum Durumu						
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
3.2. MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET YÖNETİMİNE KATILIMININ DESTEKLENMESİ						
3.2.1- Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	X					
3.2.2-Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmıştır.	X					
3.3. ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI						
3.3.1-Şirket fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiştir.	X					
3.3.2 Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmiştir.	X					
3.3.3-Şirketin bir İnsan Kaynakları Gelişim Politikası bulunmaktadır ve bu kapsamda çalışanlar için eğitimler düzenlenmektedir.	X					
3.3.4-Şirketin finansal durumu, ücretlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesine yönelik toplantılar düzenlenmiştir.	X					
3.3.5 - Çalışanları etkileyebilecek kararlar kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmiştir. Bu konularda ilgili sendikaların da görüşü alınmıştır.	X					
3.3.6 - Görev tanımları ve performans kriterleri tüm çalışanlar için ayrıntılı olarak hazırlanarak çalışanlara duyurulmuş ve ücretlendirme kararlarında kullanılmıştır.	X					
3.3.7 - Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır.	X					
3.3.8-Şirket, dernek kurma özgürlüğünü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını desteklemektedir.	X					
3.3.9 Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	X					
3.4. MÜŞTERİLER VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER						
3.4.1-Şirket, müşteri memnuniyetini ölçmüştür ve koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışıyla faaliyet göstermiştir.					X	Koç Holding A.Ş. holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmektedir.
3.4.2- Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin taleplerinin işleme konulmasında gecikme olduğunda bu durum müşterilere bildirilmektedir.					X	Koç Holding A.Ş. holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmektedir.
3.4.3 Şirket mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlıdır.					X	Koç Holding A.Ş. holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmektedir.
3.4.4-Şirket, müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğini korumaya yönelik kontrollere sahiptir.					X	Koç Holding A.Ş. holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmektedir.
3.5. ETİK KURALLAR VE SOSYAL SORUMLULUK						
3.5.1-Yönetim kurulu Etik Davranış Kuralları'nı belirleyerek şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlamıştır.	X					
3.5.2- Ortaklık, sosyal sorumluluk konusunda duyarlıdır. Yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirler almıştır.	X					

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

	Uyum Durumu					
	Evet	Kismen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
4.1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVİ						
4.1.1-Yönetim kurulu, strateji ve risklerin şirketin uzun vadeli çıkarlarını tehdit etmemesini ve etkin bir risk yönetimi uygulanmasını sağlamaktadır.	X					
4.1.2-Toplantı gündem ve tutanakları, yönetim kurulunun şirketin stratejik hedeflerini tartışarak onayladığını, ihtiyaç duyulan kaynakları belirlediğini ve yönetimin performansının denetlendiğini ortaya koymaktadır.	X					
4.2. YÖNETİM KURULUNUN FAALİYET ESASLARI						
4.2.1-Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmiş ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.	X					
4.2.2-Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri yıllık faaliyet raporunda açıklanmıştır.	X					
4.2.3-Yönetim kurulu, şirketin ölçeğine ve faaliyetlerinin karmaşıklığına uygun bir iç kontrol sistemi oluşturmuştur.	X					
4.2.4-İç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğine dair bilgiler yıllık faaliyet raporunda verilmiştir.	X					
4.2.5-Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve tanımlanmıştır.	X					
4.2.7-Yönetim kurulu, yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesinin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamakta ve şirket ile pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesinde ve pay sahipleriyle iletişimde yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesiyle yakın işbirliği içinde çalışmıştır.	X					
4.2.8- Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarara ilişkin olarak Şirket, sermayenin %25'ini aşan bir bedelle yönetici sorumluluk sigortası yaptırmıştır.	X					
4.3. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI						
4.3.9- Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmuştur. Yönetim kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmekte ve aday belirleme süreci bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmektedir.	X					
4.3.10-Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.	X					

Uyum Durumu						
	Evet	Kismen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
4.4. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARININ ŞEKLİ						
4.4.1-Bütün yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu toplantılarının çoğuna fiziksel veya elektronik katılım sağlamıştır.	X					
4.4.2-Yönetim kurulu, gündemde yer alan konularla ilgili bilgi ve belgelerin toplantıdan önce tüm üyelere gönderilmesi için asgari bir süre tanımlamıştır.	X					
4.4.3-Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmuştur.					X	Görüş bildirim imkânı bulunmakta olup, toplantıya katılmayan yönetim kurulu üyelerimiz tarafından bu yönde bir bildirim yapılmamıştır.
4.4.4-Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı vardır.	X					
4.4.5-Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hâle getirilmiştir.	X					
4.4.6 Yönetim kurulu toplantı zaptı gündemdeki tüm maddelerin görüşüldüğünü ortaya koymakta ve karar zaptı muhalif görüşleri de içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	X					
4.4.7-Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.		X				Yönetim kurulu üyelerinin iş deneyimleri ve sektörel tecrübelerinin yönetim kuruluna önemli katkısı sağlaması nedeniyle şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır. Faaliyet raporumuzda yönetim kurulu üyelerimizin özgeçmişlerine yer verilmiştir. Yönetim kurulunun etkin çalışmaları dikkate alınarak, kurumsal yönetim açısından herhangi bir olumsuz durum oluşturmadığı değerlendirilen mevcut uygulamada kısa vadede bir değişiklik öngörülmemektedir.
4.5. YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELER						
4.5.5-Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev almaktadır.			X			Komiteler yönetim kurulu üyelerimizin bilgi birikimi ve tecrübeleri dikkate alınarak, ilgili düzenlemelere uygun olarak oluşturulmakta, bazı yönetim kurulu üyelerimiz birden çok komitede görevlendirilmektedir. Birden fazla komitede görev alan üyeler, ilişkili konularda görev yapan komiteler arası iletişimi sağlamakta ve iş birliği imkânlarını artırmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin bilgi birikimi ve tecrübelerinin katkısıyla verimli çalışmalar dikkate alınarak, mevcut komite yapısının etkin çalışmaya imkân sağladığı görülmekte olup yakın zamanda bir değişiklik ihtiyacı öngörülmemektedir.
4.5.6-Komiteler, görüşlerini almak için gerekli gördüğü kişileri toplantılara davet etmiştir ve görüşlerini almıştır.	X					
4.5.7-Komitenin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmiştir.					X	Bu yönde alınmış bir danışmanlık hizmeti bulunmamaktadır.
4.5.8-Komite toplantılarının sonuçları hakkında rapor düzenlenerek yönetim kurulu üyelerine sunulmuştur.	X					

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

Uyum Durumu						
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	Açıklama
4.6. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE İDARİ SORUMLULUĞU BULUNAN YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR						
4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	X					
4.6.4-Şirket, yönetim kurulu üyelerinden herhangi birisine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine kredi kullandırmamış, borç vermemiş veya ödünç verilen borcun süresini uzatmamış, şartları iyileştirmemiş, üçüncü şahıslar aracılığıyla kişisel bir kredi başlığı altında kredi kullandırmamış veya bunlar lehine kefalet gibi teminatlar vermemiştir.	X					
4.6.5-Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.			X			Olağan Genel Kurulda ve finansal tablo dipnotlarımızda yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere yapılan ödemeler genel uygulamalara paralel şekilde toplu olarak kamuya açıklanmaktadır. Kişisel bilgilerin gizliliği açısından önemli görülen konu hakkında piyasa uygulamaları yakından izlenmekte olup, yaygın uygulamaya paralel hareket edilmesi öngörülmektedir.

II. KURUMSAL YÖNETİM BİLGİ FORMU (KYBF)

PAY SAHİPLERİ

1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Yıl boyunca şirketin düzenlediği yatırımcı konferans ve toplantılarının sayısı	15 roadshow ve konferansa katılmış, 400'ün üzerinde yatırımcı ile toplantı yapılmıştır.
--	---

1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Özel denetçi talebi sayısı	-
Genel kurul toplantısında kabul edilen özel denetçi talebi sayısı	-

1.3. Genel Kurul

İlke 1.3.1 (a-d) kapsamında talep edilen bilgilerin duyurulduğu KAP duyurusunun bağlantısı	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1401713
Genel kurul toplantısıyla ilgili belgelerin Türkçe ile eş anlı olarak İngilizce olarak da sunulup sunulmadığı	Evet, sunulmuştur.
İlke 1.3.9 kapsamında, bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı veya katılanların oybirliği bulunmayan işlemlerle ilgili KAP duyurularının bağlantıları	Bu nitelikte bir işlem bulunmamaktadır.
Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) madde 9 kapsamında gerçekleştirilen ilişkili taraf işlemleriyle ilgili KAP duyurularının bağlantıları	Bu nitelikte bir işlem bulunmamaktadır.
Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) madde 10 kapsamında gerçekleştirilen yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerle ilgili KAP duyurularının bağlantıları	Bu nitelikte bir işlem bulunmamaktadır.
Şirketin kurumsal internet sitesinde, bağış ve yardımlara ilişkin politikanın yer aldığı bölümün adı	https://www.koc.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim
Bağış ve yardımlara ilişkin politikanın kabul edildiği genel kurul tutanağının yer aldığı KAP duyurusunun bağlantısı	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926383
Esas sözleşmede menfaat sahiplerinin genel kurula katılımını düzenleyen madde numarası	Md.15-a
Genel kurula katılan menfaat sahipleri hakkında bilgi	Genel Kurul, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılmıştır.

1.4. Oy Hakları

Oy hakkında imtiyaz bulunup bulunmadığı	Evet
Oyda imtiyaz bulunuyorsa, imtiyazlı pay sahipleri ve oy oranları	Esas Sözleşme'nin 6'ncı maddesi uyarınca Koç Holding A.Ş.'nin payları A ve B grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Her bir A grubu nama yazılı payın genel kurulda 2 oy hakkı vardır. Ancak esas sözleşme değişikliği ile ibra ve sorumluluk davası açılmasını içeren kararlarda bütün payların 1 oy hakkı vardır. Familye Danışmanlık Gayrimenkul ve Ticaret A.Ş. A grubu imtiyazlı payların tümüne sahip olup; söz konusu paylar toplam oy haklarının %42,23'üne denk gelmektedir. Güncel ortaklık yapısına faaliyet raporunda yer verilmektedir.
En büyük pay sahibinin ortaklık oranı	%43,75

1.5. Azlık Hakları

Azlık haklarının, şirketin esas sözleşmesinde (içerik veya oran bakımından) genişletilip genişletilmediği	Genişletilmemiştir.
Azlık hakları içerik ve oran bakımından genişletildi ise ilgili esas sözleşme maddesinin numarasını belirtiniz.	-

1.6. Kâr Payı Hakkı

Kurumsal internet sitesinde kâr dağıtım politikasının yer aldığı bölümün adı	Yatırımcı İlişkileri – Kurumsal Yönetim - Politikalar
Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmasını teklif etmesi hâlinde bunun nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şeklini belirten genel kurul gündem maddesine ilişkin tutanak metni	Kâr payı dağıtılmıştır.
Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmasını teklif etmesi hâlinde ilgili genel kurul tutanağının yer aldığı KAP duyurusunun bağlantısı	-

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

Genel Kurul Toplantıları	
Genel kurul tarihi	03.04.2025
Genel kurul gündemiyle ilgili olarak şirkete iletilen ek açıklama talebi sayısı	-
Pay sahiplerinin genel kurula katılım oranı	% 83
Doğrudan temsil edilen payların oranı	% 14
Vekâleten temsil edilen payların oranı	% 69
Şirket'in kurumsal internet sitesinde her gündem maddesiyle ilgili olumlu ve olumsuz oyları da gösterir şekilde genel kurul toplantı tutanaklarının yer aldığı bölümün adı	Yatırımcı İlişkileri – Kurumsal Yönetim – Genel Kurul Toplantıları
Kurumsal internet sitesinde genel kurul toplantısında yönetilen tüm soru ve bunlara sağlanan yanıtların yer aldığı bölümün adı	Yatırımcı İlişkileri – Kurumsal Yönetim – Genel Kurul Toplantıları
Genel kurul toplantı tutanağının ilişkili taraflarla ilgili madde veya paragraf numarası	-
Yönetim kuruluna bildirimde bulunan imtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı bulunan kişi sayısı (İçeriden öğrenenler listesi)	0
KAP'ta yayınlanan genel kurul bildiriminin bağlantısı	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1417315
2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK	
2.1. Kurumsal İnternet Sitesi	
Kurumsal internet sitesinde 2.1.1. numaralı kurumsal yönetim ilkesinde talep edilen bilgilerin yer aldığı bölümlerin adları	Yatırımcı İlişkileri
Kurumsal internet sitesinde doğrudan veya dolaylı bir şekilde payların %5'inden fazlasına sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin listesinin yer aldığı bölüm	Yatırımcı İlişkileri – Koç Holding Hakkında – Ortaklık Yapısı
Kurumsal internet sitesinin hazırlandığı diller	Türkçe ve İngilizce
2.2. Faaliyet Raporu	
2.2.2. numaralı kurumsal yönetim ilkesinde belirtilen bilgilerin faaliyet raporunda yer aldığı sayfa numaraları veya bölüm adları	
a) Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler ve üyelerin bağımsızlık beyanlarının yer aldığı sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim ve Diğer Bilgilendirmeler Bölümleri
b) Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim Bölümü
c) Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısı ve üyelerin toplantılara katılım durumu bilgisinin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim Bölümü
ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Hukuki Açıklamalar Bölümü
d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Hukuki Açıklamalar Bölümü
e) Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bunları önlemek için alınan tedbirlere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Hukuki Açıklamalar Bölümü
f) Sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraklere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Hukuki Açıklamalar Bölümü
g) Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Bölümleri

3. MENFAAT SAHİPLERİ

3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Kurumsal internet sitesinde tazminat politikasının yer aldığı bölümün adı	Tazminat konusuna özgü ayrı bir politika bulunmamakla birlikte, Koç Holding dâhil tüm Koç Topluluğu şirketlerinde menfaat sahiplerinin tazminat hakları ulusal ve uluslararası hukuk normlarına uygun olarak yönetilir.
Çalışan haklarının ihlali nedeniyle şirket aleyhine kesinleşen yargı kararlarının sayısı	Bu hususta açılan bir dava bulunmamaktadır.
İhbar mekanizmasıyla ilgili yetkilinin unvanı	Koç Holding kurumsal internet sitesinden ulaşılabilen Koç Topluluğu İhbar Politikası uyarınca; çalışanlar ve şirket aleyhine eylemler ile iş ortakları kaynaklı ihlaller Koç Holding Denetim Grubu Başkanlığı tarafından soruşturulur. Koç Holding Hukuk ve Uyum Müşavirliği ise özel kanun ihlallerinin soruşturulmasından sorumludur. Koç Holding Denetim Grubu Başkanlığı ile Koç Holding Hukuk ve Uyum Müşavirliği, Koç Topluluğu genelinde yürütülen soruşturmalarda verimliliğini izlemek ve çıktıların kalitesini yükseltmek amacıyla danışma fonksiyonu görevini yerine getirmektedirler.
Şirketin ihbar mekanizmasına erişim bilgileri	Koç Holding kurumsal internet sitesindeki ihbar bildirim sekmesinden ulaşılabilen aşağıdaki internet sitesi üzerinden çevrimiçi ya da telefon aracılığıyla bildirim imkânı bulunmaktadır. https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/tr/gui/108227/index.html

3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Kurumsal internet sitesinde, çalışanların yönetim organlarına katılımına ilişkin olan iç düzenlemelerin yer aldığı bölümün adı	İç düzenlemelerin kamuya açık bağlantısı bulunmamaktadır.
Çalışanların temsil edildiği yönetim organları	Koç Holding dâhil Koç Topluluğu şirketlerinde, gerek sendikası, gerekse sendikası olmayan şirketlerimizde çalışma arkadaşlarımız çeşitli yöntemlerle yönetime katılmakta, görüşlerini paylaşmaktadır. Tüm şirketlerimizde her yıl uygulanan Çalışan Bağlılığı Araştırması ile her çalışma arkadaşımızın görüşü anket, açık uçlu yanıtlar şeklinde anonim olarak alınmaktadır. Şirketlerimizde yapılan muhtelif iletişim toplantıları ile hem şirket ile ilgili bilgiler çalışanlar, bayiler ve diğer paydaşlarla paylaşmakta, hem de bu paydaşların soru ve yorumları alınmaktadır.

3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

Kilit yönetici pozisyonları için halefiyet planı geliştirilmesinde yönetim kurulunun rolü	Tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planı oluşturulur. Bu Halefiyet Planı, CEO onayının ardından Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayına sunulur ve nihai hâline getirilir.
Kurumsal internet sitesinde fırsat eşitliği ve personel alımı ölçütlerini içeren insan kaynakları politikasının yer aldığı bölümün adı veya politikanın ilgili maddelerinin özeti	Koç Holding, 2006 yılından bu yana Birleşmiş Milletler Global Compact İlkeleri, 2015 yılından bu yana da Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri imzacısıdır. Personel alımı ölçütlerini içeren Personel Yönetmeliği tüm şirket çalışanları tarafından görülebilmekte ve her bir iş ilanında aranan nitelikler sunulmaktadır. Ayrıca, Koç Topluluğu Etik İlkeleri'nde ve İnsan Hakları Politikası'nda işe alımda fırsat eşitliği konusu vurgulanmaktadır. https://www.koc.com.tr/hakkinda/etik-ilkeler-ve-uyum-politikalari Koç Topluluğu, çalışanlarına değer verir ve çalışan haklarına saygılı davranır. "En önemli sermayemiz insan kaynağıdır" politikası, Koç Topluluğu'nun kurulduğu günden itibaren benimsediği temel ilkelerden biridir.
Pay edindirme planı bulunup bulunmadığı	Hayır
Kurumsal internet sitesinde ayrımcılık ve kötü muameleyi önlemeye yönelik önlemleri içeren insan kaynakları politikasının yer aldığı bölümün adı veya politikanın ilgili maddelerinin özeti	Koç'ta Hayat- İçinde Koç Var & Koç'lu Olmak
İş kazalarıyla ilgili sorumluluk sebebiyle şirket aleyhine kesinleşen yargı kararı sayısı	Bu hususta açılan bir dava bulunmamaktadır.

3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Kurumsal internet sitesinde etik kurallar politikasının yer aldığı bölümün adı	Hakkında – Etik İlkeler ve Uyum Politikaları
Kurumsal internet sitesinde kurumsal sosyal sorumluluk raporunun yer aldığı bölümün adı. Kurumsal sosyal sorumluluk raporu yoksa, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında alınan önlemler	Sürdürülebilirlik
İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere her türlü yolsuzlukla mücadele için alınan önlemler.	Konuyla ilgili esaslar Koç Topluluğu Etik İlkeleri ile Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasında yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

3. YÖNETİM KURULU-I

Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

En son yönetim kurulu performans değerlendirmesinin tarihi	30.12.2025
Yönetim kurulu performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlanılıp yararlanılmadığı	Hayır
Bütün yönetim kurulu üyelerinin ibra edilip edilmediği	Evet
Görev dağılımı ile kendisine yetki devredilen yönetim kurulu üyelerinin adları ve söz konusu yetkilerin içeriği	Yönetim kurulu üyeleri arasında yetki devri yapılmamıştır.
İç kontrol birimi tarafından denetim kuruluna veya diğer ilgili komitelere sunulan rapor sayısı	İç denetim birimi tarafından yıl içinde yapılan faaliyetler hakkında her yıl toplu olarak denetim kuruluna sunum yapılmaktadır.
Faaliyet raporunda iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin değerlendirmenin yer aldığı bölümün adı veya sayfa numarası	İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Bölümü
Yönetim kurulu başkanının adı	M. Ömer Koç
İcra başkanı / genel müdürün adı	Levent Çakıroğlu
Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına ilişkin gerekçenin belirtildiği KAP duyurusunun bağlantısı	-
Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zararın, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edildiğine ilişkin KAP duyurusunun bağlantısı	-
Kurumsal internet sitesinde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranını artırmaya yönelik çeşitlilik politikası hakkında bilgi verilen bölümün adı	Yatırımcı İlişkileri - Kurumsal Yönetim
Kadın üyelerin sayısı ve oranı	3 (%25)

Yönetim Kurulunun Yapısı

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı/ Soyadı	İcrada Görevli Olup Olmadığı	Bağımsız Üye Olup Olmadığı	Yönetim Kuruluna İlk Seçilme Tarihi	Bağımsızlık Beyanının yer aldığı KAP duyurusunun Bağlantısı	Bağımsız Üyenin Aday Gösterme Komitesi Tarafından Değerlendirilip Değerlendirilmediği	Bağımsızlığını Kaybeden Üye Olup Olmadığı	Denetim, Muhasebe ve/veya Finans Alanında En Az 5 Yıllık Deneyime Sahip Olup Olmadığı
Rahmi M. Koç	Değil	Değil	01.01.1963				
M. Ömer Koç	Değil	Değil	01.04.2004				
Ali Y. Koç	Değil	Değil	01.01.2008				
Semahat S. Arsel	Değil	Değil	01.01.1972				
Caroline N. Koç	Değil	Değil	05.04.2016				
İpek Kırac	Değil	Değil	05.04.2016				
Levent Çakıroğlu	İcrada Görevli	Değil	05.04.2016				
Jacques A. Nasser	Değil	Değil	31.03.2015				
Peter Martyr	Değil	Bağımsız	09.04.2021	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1401713	Değerlendirildi	Hayır	
Michel Ray de Carvalho	Değil	Bağımsız	01.04.2022	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1401713	Değerlendirildi	Hayır	Evet
Ömer Önhon	Değil	Bağımsız	18.04.2024	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1401713	Değerlendirildi	Hayır	
Kudret Önen	Değil	Bağımsız	19.12.2025	-	Değerlendirildi	Hayır	Evet

4. YÖNETİM KURULU – II

4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

Raporlama döneminde fiziki veya elektronik olarak toplanmak suretiyle yapılan yönetim kurulu toplantılarının sayısı	5
Yönetim kurulu toplantılarına ortalama katılım oranı	%96
Yönetim kurulunun çalışmalarını kolaylaştırmak için elektronik bir portal kullanılıp kullanılmadığı	Kullanılmamaktadır.
Yönetim kurulu çalışma esasları uyarınca, bilgi ve belgelerin toplantıdan kaç gün önce üyelere sunulduğu	Stratejik toplantılarda 1 hafta önce, diğer toplantılarda en az 1 işgünü önce.
Kurumsal internet sitesinde yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağına belirlendiği şirket içi düzenlemeler hakkında bilginin yer aldığı bölümün adı	Konuya ilişkin şirket içi düzenleme (Koç Holding Yönetim Kurulu Çalışma Esasları) bulunmakla birlikte kamuya açık bir doküman değildir.
Üyelerin şirket dışında başka görevler almasını sınırlandıran politikada belirlenen üst sınır	Bu yönde bir belirleme bulunmamaktadır.
4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	
Faaliyet raporunda yönetim kurulu komitelerine ilişkin bilgilerin yer aldığı sayfa numarası veya ilgili bölümün adı	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
Komite çalışma esaslarının duyurulduğu KAP duyurusunun bağlantısı	https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/926981 https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1445383

Yönetim Kurulu Komiteleri – I

Yönetim Kurulu Komitelerinin Adları	Birinci Sütunda "Diğer" Olarak Belirlenen Komitenin Adı	Komite Üyelerinin Adı Soyadı	Komite Başkanı Olup Olmadığı	Yönetim Kurulu Üyesi Olup Olmadığı
Denetim Komitesi	-	Ömer Önhon Kudret Önen	Başkan Üye	Yönetim Kurulu Üyesi Yönetim Kurulu Üyesi
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Ömer Önhon Ali Y. Koç Polat Şen	Başkan Üye Üye	Yönetim Kurulu Üyesi Yönetim Kurulu Üyesi Yönetim Kurulu Üyesi değil
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	Peter Martyr Caroline N. Koç	Başkan Üye	Yönetim Kurulu Üyesi Yönetim Kurulu Üyesi
Diğer	Yürütme Komitesi	Semahat S. Arsel	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
		Rahmi M. Koç	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
		M. Ömer Koç	Başkan	Yönetim Kurulu Üyesi
		Ali Y. Koç	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi
		İpek Kırış	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Bilgi Formu

4. YÖNETİM KURULU- III

4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler II

Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, denetim komitesinin, faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, kurumsal yönetim komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, aday gösterme komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, riskin erken saptanması komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, ücret komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İle İlgili Açıklamalar
4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar	
Faaliyet raporunun, operasyonel ve finansal performans hedeflerine ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin bilginin verildiği sayfa numarası veya bölüm adı	Yönetim Kurulu Raporu
Kurumsal internet sitesinin, icrada görevli ve icrada görevli olmayan üyelere ilişkin ücretlendirme politikasının yer aldığı bölümünün adı.	Yatırımcı İlişkileri - Kurumsal Yönetim
Faaliyet raporunun, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin belirtildiği sayfa numarası veya bölüm adı	Ücret Politikası

Yönetim Kurulu Komiteleri - II

Yönetim Kurulu Komitelerinin Adları	Birinci Sütunda "Diğer" Olarak Belirtilen Komitenin Adı	İcrada Görevli Olmayan Yöneticilerin Oranı	Komitede Bağımsız Üyelerin Oranı	Komitenin Gerçekleştirdiği Fiziki Toplantı Sayısı	Komitenin Faaliyetleri Hakkında Yönetim Kuruluna Sunduğu Rapor Sayısı
Denetim Komitesi	-	%100	%100	4	11
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	%67	%33	4	4
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	%100	%50	6	6

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
A. Genel İlkeler							
A1. Strateji, Politika ve Hedefler							
A1.1	Ortaklık yönetim kurulu tarafından öncelikli çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) konuları, riskleri ve fırsatları belirlenmiştir.	X				Koç Holding sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını Koç Holding Yönetim Kurulu tarafından onaylanan ve kamuya açıklanan “Geleceğe. Birlikte” ortaklık stratejisi çerçevesinde yönetmektedir.	https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari-ve-politikalar Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
	Ortaklık yönetim kurulu tarafından ÇSY politikaları (Örn: Çevre Politikası, Enerji Politikası, İnsan Hakları ve Çalışan Politikası vb.) oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding'in “Geleceğe. Birlikte” ortaklık stratejisi kapsamında uygulamaya koyduğu sürdürülebilirlik ile ilgili politikalarına Şirket internet sitesinden ulaşılabilir.	https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari-ve-politikalar Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı
A1.2	ÇSY politikaları kapsamında belirlenen kısa ve uzun vadeli hedefler kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding 2050 karbon nötr hedefi doğrultusunda Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını 2017 referans yılına göre 2030 yılında %27, 2040 yılında %49 oranında azaltmayı hedeflemektedir. Koç Holding, Mart 2021’de kabul edilen Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası uyarınca, Yönetim Kurulu’nda kadın üye oranını her zaman en az %30 seviyesinde tutmayı hedeflemektedir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü, https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1009191 https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/914140
A2. Uygulama/İzleme							
A2.1	ÇSY politikalarının yürütülmesinden sorumlu komiteler ve/veya birimler ile ÇSY konularıyla ilgili ortaklıktaki en üst düzey sorumlular ve görevleri belirlenerek kamuya açıklanmıştır	X				Sürdürülebilirlik çalışmalarını en üst düzeyde yönetmeye odaklanan Koç Holding, “Geleceğe. Birlikte” stratejisine ve öncelikli konulara ilişkin ilerlemeyi “SPK Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum” raporlaması kapsamında Kurumsal Yönetim Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu’na raporlamaktadır. İklimle bağlantılı risk ve fırsatlar ise, Karbon Dönüşüm Programı altında takip edilmekte ve yönetilmekte; Yönetim Kurulu bünyesinde bulunan Risk Komitesi’ne iklimle bağlantılı risk ve fırsatlar kapsamında düzenli olarak bilgilendirme yapılmaktadır. Stratejinin uygulanması ve şirket içerisinde farklı birimlerle koordinasyonun sağlanması Koç Holding CEO’suna bağlı Kurumsal İletişim Direktörlüğü bünyesindeki Sürdürülebilirlik Birimi tarafından yürütülmektedir	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
	Sorumlu komite ve/veya birim tarafından, politikalar kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler yıl içinde en az bir kez yönetim kuruluna raporlanmıştır.	X				Yönetim Kurulu, Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum çalışmaları hakkında bünyesinde yer alan Kurumsal Yönetim Komitesi ve Risk Komitesi vasıtasıyla bilgilendirilmektedir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kismen	İlgisiz		
A2.2	ÇSY hedefleri doğrultusunda uygulama ve eylem planları oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding, iklim krizi ile mücadele konusunun paydaşlar nezdinde önem kazanması ve Avrupa Yeşil Mutabakatı ile birlikte 2050 yılına kadar karbon nötr olma hedefini ortaya koymuştur. Bu hedefe ulaşmak için gereken düşük karbon ekonomisine geçiş yol haritası ve eylem planlarını oluşturmak için ise Topluluk genelinde Karbon Dönüşüm Programı başlatılmıştır.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
A2.3	ÇSY Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ile söz konusu göstergelere yıllar bazında ulaşma düzeyi kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding olarak 10 yılı aşkın süredir ÇSY kilit performans göstergeleri izlenmekte olup, yurt içi ve yurt dışı en iyi uygulamalar araştırılarak yaygın eğilimler doğrultusunda gösterge seti her yıl gözden geçirilmektedir. Bu kapsamda, Topluluk düzeyinde takip edilen veri seti içerisinde kamuoyu ile paylaşılan göstergelerde ise son üç yıllık değişime yer verilmektedir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
A2.4	İş süreçlerine veya ürün ve hizmetlere yönelik sürdürülebilirlik performansını iyileştirici faaliyetler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü Koç Holding Faaliyet Raporu, Ar-Ge bölümü
A3. Raporlama							
A3.1	Faaliyet raporlarında ortaklığın sürdürülebilirlik performansına, hedeflerine ve eylemlerine ilişkin bilgi anlaşılabilir, doğru ve yeterli bir şekilde verilmiştir.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
A3.2	Ortaklık tarafından, faaliyetlerinin Birleşmiş Milletler (BM) 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından hangileri ile ilişkili olduğuna ilişkin bilgi kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
A3.3	ÇSY konularında aleyhte açılan ve/veya sonuçlanan, ÇSY politikaları açısından önemli nitelikteki ve/veya faaliyetleri önemli ölçüde etkileyecek davalar kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Hukuki Açıklamalar Bölümü, Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
A4. Doğrulama							
A4.1	Ortaklığın ÇSY Kilit Performans ölçümleri bağımsız üçüncü tarafça doğrulanmış ve kamuya açıklanmıştır.	X				2024 yılı için Holding konsolide Kapsam 1, 2 sera gazı emisyonu, atık, ve su verilerinin doğrulanma süreci, GDS3000 ve GDS3410 uyarınca doğrulanmış olup, veriler 2025 yılı içerisinde yayınlanan 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda açıklanmıştır. 2024 Kapsam 3 Sera gazı emisyonu ise 2025 yılı içerisinde GDS3410 uyarınca doğrulanmıştır. 2025 yılı için Holding konsolide Kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonu, atık, su ve sosyal göstergelerinin doğrulanma süreci, GDS3000 ve GDS3410 uyarınca doğrulanacak olup, veriler 2026 yılı içerisinde yayınlanacak olan 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda açıklanacaktır. Önümüzdeki yıllarda Topluluk düzeyinde konsolide olarak izleme ve azaltımına yönelik stratejilerin geliştirilmesi planlanmaktadır. Buna paralel olarak, ilgili Koç Topluluğu şirketleri düzeyinde de bilim temelli hedef belirleme çalışmaları yürütülmektedir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı Bölümü, Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B. Çevresel İlkeler							
B1	Ortaklık, çevre yönetimi alanındaki politika ve uygulamalarını, eylem planlarını, çevresel yönetim sistemlerini (ISO 14001 standardı ile bilinmektedir) ve programlarını kamuya açıklamıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B2	Çevre yönetimine ilişkin bilgilerin verilmesinde hazırlanan çevresel raporlara ilişkin olarak raporun kapsamı, raporlama dönemi, raporlama tarihi, raporlama koşulları ile ilgili kısıtlar kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B4	Menfaat sahipleri (Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi) bazında performans teşvik sistemleri kapsamında ödüllendirme kriterlerine dâhil edilen çevresel hedefler kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding performans yönetim sistemi olan Koç Diyalog'da çalışanların Şirket hedef ve stratejilerine uygun olarak amaç ve kilit sonuçlar belirlediği, yıl boyunca değişen önceliklere göre hedeflerin dinamik bir yapıda uyum sağladığı OKR (Objectives and Key Results - Amaç ve Kilit Sonuçlar) yöntemi kullanılmaktadır. Koç Holding CEO, CFO, Sürdürülebilirlik Yöneticileri ve çalışanlarının OKR'ları arasında iklimle bağlantılı hedefler bulunmaktadır.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B5	Öncelikli olarak belirlenen çevresel sorunların iş hedeflerine ve stratejilerine nasıl entegre edildiği kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B7	Operasyon süreci dâhil ortaklık değer zinciri boyunca tedarikçi ve müşterileri de kapsayacak şekilde çevresel konuların nasıl yönetildiği, iş hedeflerine ve stratejilere nasıl entegre edildiği kamuya açıklanmıştır	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B8	Çevre konusunda ilgili kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarının politika oluşturma süreçlerine dâhil olup olunmadığı ve bu kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birlikleri kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
B9	Çevresel göstergeler (Sera gazı emisyonları (Kapsam-1 (Doğrudan), Kapsam-2 (Enerji dolaylı), Kapsam-3 (Diğer dolaylı), hava kalitesi, enerji yönetimi, su ve atık su yönetimi, atık yönetimi, biyoçeşitlilik etkileri) ışığında çevresel etkileri ile ilgili bilgileri dönemsel olarak karşılaştırılabilir bir şekilde kamuya açıklanmıştır.	X				2024 yılı için Holding konsolide Kapsam 1, 2 sera gazı emisyonu, atık, ve su verilerinin doğrulanma süreci, GDS3000 ve GDS3410 uyarınca doğrulanmış olup, veriler 2025 yılı içerisinde yayınlanan 2024 Sürdürülebilirlik Raporu'nda açıklanmıştır. 2024 Kapsam 3 Sera gazı emisyonu ise 2025 yılı içerisinde GDS3410 uyarınca doğrulanmıştır. 2025 yılı için Holding konsolide Kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonu, atık, su ve sosyal göstergelerinin doğrulanma süreci, GDS3000 ve GDS3410 uyarınca doğrulanacak olup, veriler 2026 yılı içerisinde yayınlanacak olan 2025 Sürdürülebilirlik Raporu'nda açıklanacaktır. Önümüzdeki yıllarda Topluluk düzeyinde konsolide olarak izleme ve azaltımına yönelik stratejilerin geliştirilmesi planlanmaktadır. Buna paralel olarak, ilgili Koç Topluluğu şirketleri düzeyinde de bilim temelli hedef belirleme çalışmaları yürütülmektedir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı Bölümü
B10	Verileri toplamak ve hesaplamak için kullanılan standart, protokol, metodoloji ve baz yıl ayrıntıları kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B11	Önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak rapor yılı için çevresel göstergelerinin artış veya azalışı kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B12	Çevresel etkilerini azaltmak için kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenmiş, bu hedefler ve geçmiş yıllarda belirlenen hedeflere göre ilerleme durumu kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B13	İklim krizi ile mücadele stratejisi oluşturulmuş ve planlanan eylemler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B14	Ürünler ve/veya hizmetlerin çevreye potansiyel olumsuz etkisini önlemek veya bu etkileri minimuma indirmek amacıyla program ya da prosedürler oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır.				X	Koç Holding, holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmekte olup, yatırım yapılan şirketlerin ürün ve/veya hizmetlerine ilişkin bilgilere Koç Holding Faaliyet Raporu'nun ilgili bölümlerinden ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılabilir.	
	Üçüncü tarafların (örn. tedarikçi, alt yüklenici, bayi vb.) sera gazı emisyon miktarlarında azaltım sağlamaya yönelik aksiyonlar alınmış ve bu aksiyonlar kamuya açıklanmıştır.				X	Koç Holding, holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmekte olup, yatırım yapılan şirketlerin ürün ve/veya hizmetlerine ilişkin bilgilere Koç Holding Faaliyet Raporu'nun ilgili bölümlerinden ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılabilir.	
B15	Çevresel etkileri azaltmaya yönelik girişim ve projelerin sağladığı çevresel fayda/kazanç ve maliyet tasarrufları kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
B16	Enerji tüketimi (doğal gaz, motorin, benzin, LPG, kömür, elektrik, ısıtma, soğutma vb.) verileri Kapsam-1 ve Kapsam-2 olarak kamuya açıklanmıştır.	X				Sürdürülebilirlik çalışmalarını kapsamında Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonları düzenli olarak hesaplanmaktadır. Benzer şekilde enerji tüketimi verileri de uluslararası sürdürülebilirlik endekslerinin beklentileriyle örtüşecek şekilde "yenilenebilir/yenilenebilir olmayan" kırılımında raporlanmaktadır.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B17	Raporlama yılında üretilen elektrik, ısı, buhar ve soğutma hakkında kamuya açıklama yapılmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B18	Yenilenebilir enerji kullanımının artırılması, sıfır veya düşük karbonlu elektriğe geçiş konusunda çalışmalar yapılmış ve kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B19	Yenilenebilir enerji üretim ve kullanım verileri kamuya açıklanmıştır	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B20	Enerji verimliliği projeleri yapılmış ve enerji verimliliği projeleri sayesinde elde edilen enerji tüketim ve emisyon azaltım miktarı kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B21	Su tüketimi, varsa yer altından veya yer üstünden çekilen, geri dönüştürülen ve deşarj edilen su miktarları, kaynakları ve prosedürleri kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
B22	Operasyonlar veya faaliyetlerinin herhangi bir karbon fiyatlandırma sistemine (Emisyon Ticaret Sistemi, Cap & Trade veya Karbon Vergisi) dâhil olup olmadığı kamuya açıklanmıştır.	X				Türkiye'de yürürlüğe giren İklim Kanunu, Türkiye için bir Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) kurulmasını öngörmektedir. Bu bağlamda, karbon fiyatlandırma, iklimle bağlantılı öncelikli politika riskleri kapsamında ele alınmıştır.	Koç Holding TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, İklimle Bağlantılı Öncelikli Riskler - Politika Riski
B23	Raporlama döneminde biriken veya satın alınan karbon kredisi bilgisi kamuya açıklanmıştır.	X				Koç Holding, karbon azaltım stratejileri kapsamında herhangi bir karbon kredisi satın almamış veya kullanmamıştır. Topluluk şirketlerinden Yapı Kredi ise Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında Gold Standard karbon kredileri ile dengeleme yapmıştır.	Koç Holding TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu, İklimle Bağlantılı Metrikler ve Hedefler
B24	Ortaklık içerisinde karbon fiyatlandırması uygulanıyor ise ayrıntıları kamuya açıklanmıştır.			X		Ülkemizde karbon fiyatlandırma sistemine ilişkin yasal düzenleme süreçleri henüz tamamlanmadığından Şirket'in dâhil olduğu bir karbon fiyatlandırma sistemi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bazı Koç Topluluğu şirketlerinde şirket içi karbon fiyatlandırma çalışmalarını yürütülmekte olup, henüz Koç Topluluğu genelinde yaygınlaştırılmamıştır. Düşük karbon ekonomisine geçiş için Koç Topluluğu düzeyinde yaygınlaştırılacak farklı araçlar değerlendirilmekte olup, uygun görülenler geliştirilen strateji kapsamında uygulamaya alınabilecektir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı Bölümü
B25	Ortaklığın çevresel bilgilerini açıkladığı platformlar kamuya açıklanmıştır	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
C. Sosyal İlkeler							
C1. İnsan Hakları ve Çalışan Hakları							
C1.1	İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Türkiye'nin onayladığı ILO Sözleşmeleri ve diğer ilgili mevzuatı kapsayacak şekilde Kurumsal İnsan Hakları ve Çalışan Hakları Politikası oluşturulmuş, politikanın uygulanmasıyla ilgili sorumlular belirlenmiş ve politika ile sorumlular kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/3insan-haklari-politikasi_tr-040324.pdf Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C1.2	Tedarik ve değer zinciri etkileri de gözetilerek adil iş gücü, çalışma standartlarının iyileştirilmesi, kadın istihdamı ve kapsayıcılık konularına (cinsiyet, ırk, din, dil, medeni durum, etnik kimlik, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, ailevi sorumluluklar, sendikal faaliyetler, siyasi görüş, engellilik, sosyal ve kültürel farklılıklar vb. konularda ayırım yapılmaması gibi) çalışan haklarına ilişkin politikasında yer verilmiştir.	X					Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/3insan-haklari-politikasi_tr-040324.pdf Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C1.3	Belirli ekonomik, çevresel, toplumsal faktörlere duyarlı kesimlerin (düşük gelirli kesimler, kadınlar vb.) veya azınlık haklarının/fırsat eşitliğinin gözetilmesi konusunda değer zinciri boyunca alınan önlemler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası Sürdürülebilirlik Raporu "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık- Nesiller Boyu Eşitlik Forumu" Faaliyet Raporu "İnsan için Birlikte-Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik" Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C1.4	Ayrımcılığı, eşitsizliği, insan hakları ihlallerini, zorla çalıştırmayı ve çocuk işçi çalıştırılmasını önleyici ve düzeltici uygulamalara ilişkin gelişmeler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası "Sendikal Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme"; "Çalışma Saatleri"; "Kişisel Gelişim" Faaliyet Raporu İnsan için Birlikte - İnsan Hakları ve Adil Çalışma Ortamı Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

	Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
	Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
C1.5						Koç Topluluğu İnsan Hakları Politikası "Sendikal Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme"; "Çalışma Saatleri"; "Kişisel Gelişim" https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/3insan-haklari-politikasi_tr-040324.pdf
	X				Çalışanlara yapılan yatırım (eğitim, gelişim politikaları), tazminat, tanınan yan haklar, sendikalaşma hakkı, iş/hayat dengesi çözümleri ve yetenek yönetim konularına çalışan haklarına ilişkin politikasında yer verilmiştir.	
	X				Çalışan şikâyetleri ve anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin mekanizmalar oluşturularak uyumsuzluk çözüm süreçleri belirlenmiştir.	İhbar Politikası https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2025/koc-toplulugu-ihbar-politikasi_tr-25072025.pdf
C1.6	X				Çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yönelik olarak raporlanan dönem içinde yapılan faaliyetler kamuya açıklanmıştır.	Sürdürülebilirlik Raporu "İnsan için Birlikte"
	X				İş sağlığı ve güvenliği politikaları oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır	İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/koc-toplulugu-issagligi-ve-guvenligi-politikasi.pdf
	X				İş kazalarını önleme ve sağlığın korunması amacıyla alınan önlemler ve kaza istatistikleri kamuya açıklanmıştır.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü 2024 Sürdürülebilirlik Raporu "İş Sağlığı ve Güvenliği" Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C1.7	X				Kişisel verilerin korunması ve veri güvenliği politikaları oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır.	KVKK Politikası https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/14kvk-tr-politikasi_tr-040324.pdf
C1.8	X				Etik politikası oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır	Etik İlkeler https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/01hakkında/uyum/2024/01-koc-toplulugu-etik-ilkeleri_tr-050324_1.pdf

Sunuş

Genel Kurul

Koç Topluluğu

Sektörler ve Şirketler

Toplumsal Yatırımlar

Kurumsal Yönetim

Finansal Tablolar

Diğer Bilgilendirmeler

SPK Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu

		Uyum Durumu				Açıklama	İlgili Rapor/Bağlantı
		Evet	Hayır	Kısmen	İlgisiz		
C1.9	Toplumsal yatırım, sosyal sorumluluk, finansal kapsayıcılık ve finansmana erişim kapsamındaki çalışmalar açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C1.10	Çalışanlara ÇSY politikaları ve uygulamaları konusunda bilgilendirme toplantıları ve eğitim programları düzenlenmiştir.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C2. Paydaşlar, Uluslararası Standartlar ve İnisiyatifler							
C2.1	Müşteri şikâyetlerinin yönetimi ve çözümüne ilişkin müşteri memnuniyeti politikası düzenlenmiş ve kamuya açıklanmıştır.				X	Koç Holding, holding olarak yatırım faaliyetleri yürütmekte olup, bu nedenle soru ilgisiz olarak cevaplanmıştır.	
C2.2	Paydaşlarla yürütülen iletişim (hangi paydaş, konu ve sıklık) hakkında bilgiler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C2.3	Raporlamalarda benimsenen uluslararası raporlama standartları açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C2.4	Sürdürülebilirlik ile ilgili benimsenen prensipler, imzacı veya üye olunan uluslararası kuruluş, komite ve ilkeler kamuya açıklanmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
C2.5	Borsa İstanbul'un ve/veya uluslararası endeks sağlayıcıların sürdürülebilirlik endekslerinde yer almak için geliştirmelerde bulunulmuş, çalışmalar yürütülmüştür.	X				Koç Holding Borsa İstanbul dâhil olmak üzere ülkemizde veya uluslararası ölçekte önde gelen sürdürülebilirlik endekslerinde yer almak veya buradaki performansını yükseltmek üzere çalışmalar yürütmekte; hangi endekslerde yer aldığını kamuoyu ile paylaşmaktadır.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
D. Kurumsal Yönetim İlkeleri							
D.1	Sürdürülebilirlik alanındaki tedbirler ve stratejilerin belirlenmesinde menfaat sahiplerinin görüşlerine başvurulmuştur.	X				Şirket değişen paydaş beklentileri ve küresel trendlere yanıt vermenin yanı sıra çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin risk ve fırsatlarını belirlemek amacıyla 2015, 2017 ve 2020 yıllarının ardından 2023 yılında bir stratejik önceliklendirme analizi gerçekleştirmiştir. Her her kıdem seviyesinden çalışanları içeren iç paydaşlar hem de akademi, sivil toplum, sektör dernekleri mensuplarıyla tedarikçileri, müşterileri ve yatırımcıları içeren dış paydaşlar bu çalışmaya dâhil edilmiştir.	Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü
D.2	Sosyal sorumluluk projeleri, farkındalık etkinlikleri ve eğitimler ile sürdürülebilirlik konusu ve bunun önemi hakkında farkındalığın artırılması konusunda çalışmalar yapılmıştır.	X					Koç Holding Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Bölümü

Kimlik

Ticaret Ünvanı	Koç Holding A.Ş.
Adresi	Nakkaştepe, Azizbey Sokak No: 1 Kuzguncuk 34674 Üsküdar/İstanbul
Ticaret Sicili ve Numarası	İstanbul Ticaret Sicili/85714
İnternet Sitesi Adresi	www.koc.com.tr
Kayıtlı Sermaye Tavanı	10.000.000.000 TL
Ödenmiş Sermayesi	2.535.898.050 TL

Hisse Bilgileri

BIST Kodu	KCHOL
Reuters Kodu	KCHOL.IS
Bloomberg Kodu	KCHOL.TI
Depo Sertifikası Düzey I Kodu (Sponsorsuz)	KHOLY
Halka Arz Tarihi	10.01.1986

Koç Holding İletişim

Telefon:

(0216) 531 0000

E-posta:

iletisim@koc.com.tr

Yatırımcı İlişkileri E-posta:

investorrelations@koc.com.tr

Yasal Uyarı

Bu Faaliyet Raporu ("Rapor") içerisinde yer alan Yönetim Kurulu Raporu, Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu dahil tüm bilgiler 18 Mart 2026 Çarşamba günü, saat 16:00'da Koç Holding, Kuzguncuk Mahallesi Azizbey Sok. No: 1 34674 Üsküdar/İstanbul adresinde yapılacak Koç Holding A.Ş. Olağan Genel Kurulu'na sunulmak üzere, ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanmıştır.

Rapor, Koç Holding'in pay sahipleri dahil tüm paydaşlarını bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup, herhangi bir yatırım tavsiyesi teşkil etmez. Rapor'da yer alan geleceğe yönelik değerlendirmeler, Şirket yönetiminin Rapor tarihi

itibarıyla görüşlerini yansıtmakta olup; gerçekleştirmeleri, çeşitli değişkenlere ve varsayımlara bağlı olarak farklılık gösterebilir. Koç Holding bu beyanları güncellemekle yükümlü değildir. Bu kapsamda, Koç Holding, Koç Holding Yönetim Kurulu üyeleri, danışmanları veya çalışanları Rapor'da yer alan bilgilere dayalı olarak alınan kararlardan ya da yapılan yatırımların sonuçlarından sorumlu tutulamaz.

Bu Rapor'un hazırlandığı zaman itibarıyla içerdiği tüm bilgilerin doğru olduğuna inanılmakta olup, yazım ve basım aşamalarında oluşabilecek hatalar nedeniyle Koç Holding hiçbir sorumluluk kabul etmemektedir.

