

OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.

10 MART 2026 TARİHLİ OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISINDA

YÖNELTİLEN BAŞLICA SORU VE CEVAPLAR

Soru: Kurumsal yönetim derecelendirme notları 2022-2025 döneminde 9.50-9.70 bandında seyretmesine rağmen, Otokar'ın bu tür süreçlerle karşı karşıya kalması nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: İçinde bulunulan küresel iş ortamında, şirketler çok farklı coğrafyalarda eş zamanlı olarak çok sayıda operasyon yürütmektedir. Otokar da yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren bir şirket değildir; Güney Amerika'dan Uzak Doğu'ya, Avrupa'dan Amerika'ya kadar geniş bir coğrafyada faaliyet göstermektedir. Bu ölçekte faaliyet gösteren bir şirket olarak operasyonlarımız sırasında çok sayıda zorluk ve süreçle karşılaşırız. Çalışma arkadaşlarımız bu konuların büyük bir kısmını yoğun bir çaba ile sizlerin gündemine gelmeden çözmektedir. Gündem de yer alan konu da bu çok sayıdaki operasyonel süreçten biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketimiz ekiplerinin görevlerini büyük bir özveriyle yerine getirdiğini özellikle ifade etmek isteriz.

Soru: Romanya'daki yerel iş ortağının üretim kapasitesine ilişkin durum ve Rheinmetall'in ilgili şirketi satın alması, 2024 başı itibarıyla öngörülüp öngörülemediği nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: Söz konusu hususun konuyla doğrudan bağlantılı olmadığını ifade etmek isteriz. Aynı bölgede bir tarafta Rheinmetall'in, diğer tarafta ise Otokar'ın devralmayı planladığı Automecanica tesislerinin yer alması proje başlangıcından itibaren bilinen bir durumdur. Bu durum herhangi bir sakınca teşkil etmemektedir. Nitekim Ankara'da savunma sanayine yönelik özel organize sanayi bölgelerinde olduğu gibi, söz konusu alan da savunma sanayii faaliyetlerinin yoğunlaştığı bir üretim bölgesidir. Dünyada da benzer örnekleri bulunan bir yapılanmadır.

Soru: Şirketi ve yatırımcıları söz konusu zarardan korumaya yönelik "Fabrika Satın Alma" hamlesinin cezalar öncesinde değil de yaklaşık 4.3 Milyar TL (sermayenin 36 katı) tutarındaki cezaların ardından hayata geçirilmiş olması nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: Yaşanan gelişmeler oldukça zorlu ve çok boyutlu bir süreç içerisinde ortaya çıkmıştır. Bu süreçte ilgili ekiplerimiz, ortaya çıkan durumu hem Otokar hem de ülkemiz açısından en sağlıklı şekilde yönetebilmek amacıyla yoğun bir çaba göstermektedir.

Bu çerçevede söz konusu gelişmeler kendi dinamikleri içerisinde ortaya çıkmış olup birbirleriyle doğrudan bağlantılı süreçler değildir. Ayrıca cezai yaptırımların oluşmaması için ekiplerimiz süreç boyunca yoğun bir şekilde çalışmıştır. Söz konusu cezaların haksız olduğuna inanıyoruz ve bu doğrultuda gerekli hukuki başvurular yapılmıştır.

Soru: Söz konusu cezanın asıl sorumlusu Romanya mıdır yoksa Otokar mıdır? Ayrıca (malzeme temini, eleman eksikliği, lojistik, bürokratik veya finansal nedenler vb.) hangi gelişmeler nedeniyle bu tutarda bir ceza oluşmuştur?

Cevap: İlgili sözleşme Romanya Savunma Bakanlığı ile Otokar arasında imzalanmış olup, sözleşme kapsamında muhatap taraf Otokar'dır. Bu nedenle sözleşmeye ilişkin süreçlerde resmi muhatap Otokar olarak değerlendirilmektedir.

Soru: Otokar olarak üretim kapasitemiz, Romanya'daki üretim imkanları ve bürokratik süreçler dikkate alındığında, bu büyüklükteki bir işin sözleşmede yer alan şartlar (zamanlama, teslimat adetleri vb.) çerçevesinde karşılanamayacağı biliniyor muydu? Bu durumun biliniyor olması halinde, böylesine ağır

şartlar işin en başında neden kabul edilmiştir veya daha gerçekçi bir teslimat adet ve süreleri neden öngörülmemiştir?

Cevap: Bu süreçte sözleşmeye ilişkin detaylar taraflar arasında ticari sır olarak değerlendirilebilecek niteliktedir. Bununla birlikte belirtmek isteriz ki Otokar, Romanya hükümeti tarafından açılan uluslararası bir ihaleyi kazanmıştır. Bu ihalede aralarında farklı ülkelerin ve Türk şirketlerinin de bulunduğu güçlü rakiplerle yarışılmış ve Otokar ihaleyi rekabetçi bir süreç sonucunda kazanmıştır. Bu yönüyle elde edilen sonucu, Şirketimiz açısından gurur verici bir başarı olarak değerlendiriyoruz. İhale şartları Otokar tarafından belirlenmemiştir. Söz konusu şartlar, Romanya hükümeti tarafından ihale dokümanlarında belirlenmiş olup, Otokar bu şartları kabul ederek ihaleye katılmış ve ihaleyi kazanmıştır. Savunma sanayii ihalelerinde genel uygulama da bu yöndedir; ihale makamı şartları belirler ve katılımcılar bu şartlar çerçevesinde teklif verirler. Bu nedenle Otokar'ın söz konusu şartları ayrıca müzakere ederek belirlemesi veya değiştirmesi söz konusu olmamıştır.

Soru: İnternette, Romanya'nın bu projede cezaların uygulanmasına yönelik oldukça ağır bir yapı kurguladığı yönünde değerlendirmeler yer almaktadır. Bu çerçevede, yüksek tutarlı bir ihale kazanılıp sonrasında önemli tutarda cezalar ödenmesi gibi bir durumun ortaya çıkabileceği yönünde yorumlar da yer almaktadır. Rakip firmaların bu ağır şartlar nedeniyle ihaleden çekilmiş olabileceği ihtimali de yer almaktadır.

Cevap: Romanya, Avrupa Birliği üyesi bir devlet olup, süreçler ilgili kamu kurumları tarafından yürütülmektedir.

Şirketimiz de ilgili süreçlerde Romanya makamlarıyla temaslarını sürdürmektedir. Bu kapsamda, Savunma Bakanlığı ve diğer ilgili kurumlarla gerçekleştirilen görüşmelerde gerekli değerlendirmeler tarafımızdan dile getirilmektedir. Bununla birlikte, Romanya devletine veya hükümetine yönelik haksız ya da rencide edici nitelikte değerlendirmelerde bulunulmasının uygun olmayacağı düşünülmektedir.

Soru: Risk Yönetim Komitesi, bu ve benzeri riskleri (tedarik sorunları, cezai yaptırımlar vb.) zamanında tespit etmiş midir? Tespit edilmemiş ise gerekçesi nedir? Tespit edilmiş ise neden 2024 yılında öngörülerek gerekli tedbirlerin alınması için ilgili yöneticiler uyarılmamıştır? Uyarı yapılmış ise bu uyarıların neden dikkate alınmadığı ve finansal ve repütasyon anlamında türbülansa sokan bir ceza ortaya çıkmıştır?

Cevap: Risk Yönetimi Komitesi, şirketimizin varlığını, gelişimini ve sürdürülebilirliğini etkileyebilecek risklerin erken tespiti ve gerekli önlemlerin değerlendirilmesi amacıyla düzenli olarak çalışmalarını yürütmektedir. Komite, faaliyetleri kapsamında stratejik, operasyonel, finansal ve sözleşmesel riskleri periyodik olarak ele almakta ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu ile paylaşmaktadır.

Savunma sanayii projeleri ise doğası gereği uzun soluklu, çok taraflı ve yüksek teknik içerikli projelerdir. Bu tür projelerde sözleşme kapsamındaki bazı değerlendirmeler veya idari yorumlar zaman içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte ve süreç içerisinde yeni gelişmeler yaşanabilmektedir. Şirketimiz Romanya Savunma Bakanlığı'nın değerlendirmelerine katılmamakta olup ilgili ödeme talepleri hakkında hukuki başvurular yapılmıştır ve süreç yakından takip edilmektedir.

Soru: Sözleşmede ceza maddeleri dışında ödül maddeleri de var mıdır? Örneğin zamanından önce yapılacak teslimatlarda kesilen cezanın iptali veya %5-7 erken teslimat primi gibi.

Cevap: Sözleşmenin detayları gizlilik hükümleri kapsamında olduğu için tüm maddeleri paylaşmamız mümkün değildir. Bununla birlikte sözleşmelerde yalnızca ceza hükümleri değil, fiyat uyarlaması (eskalasyon), teknik ilerleme, yerleştirme yükümlülükleri ve benzeri çeşitli mekanizmalar yer alabilmektedir.

Sözleşme kapsamında farklı ekonomik ve operasyonel düzenlemeler de bulunmaktadır ve proje bu bütünlük içinde yönetilmektedir.

Soru: Kısaca sürecin şu ana kadar olan aşamalarında (kontrattan, üretim ve teslimata kadar) bir yönetim zafiyeti olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız projede sorumluluğu olan şirket yöneticileriyle ilgili ne gibi tasarruflar/kararlar almayı planlamaktasınız? Yoksa bu işin bedeli Otokar' a güvenmiş olan bizler gibi küçük yatırımcılara mı ödetilecektir?

Cevap: Mevcut durumda tespit ettiğimiz bir yönetim zafiyeti söz konusu değildir.

Bununla birlikte, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda konunun objektif şekilde değerlendirilmesi amacıyla gerekli çalışmalar da ilgili ekiplerce yürütülmektedir.

Soru: Otokar, Romanya'daki Automecanica S.A. tesisini satın alarak ev sahibi oldu ancak aynı kampüs içerisinde rakibimiz Rheinmetall de üretim yapmaktadır. Rakibimizle aynı altyapıyı kullanacak olmamız; ticari sırların güvenliği, nitelikli personel transfer savaşları ve üretim sabotajları konusunda bir risk yaratmıyor mu? Bu iç içe geçmiş yapıyı yönetmek için somut bir B planınız var mı?

Cevap: Soruda yer alan "Romanya'daki Automecanica tesisinin satın alınması" ifadesine ilişkin olarak bir düzeltme yapmak gerekir. Söz konusu tesisin satın alınma süreci henüz tamamlanmamış olup, taraflar arasında bir iyi niyet mektubu imzalanmıştır. Satın alma sürecinin Nisan 2026 sonuna kadar tamamlanmasını öngörüyoruz. İşlem tamamlandığında tesisin devri gerçekleşmiş olacaktır.

Yalnızca bir B planı değil, farklı senaryolara yönelik kapsamlı hazırlıklarımız bulunmaktadır. Genel Müdürümüz Sayın Aykut Özuner de bu süreci yakından takip etmektedir. Olası gelişmelere karşı farklı alternatifler üzerinde çalışılmakta ve gerekli planlamalar yapılmaktadır.

Soru: Romanya projesi kapsamında bugüne kadar karşılaştığımız toplam ceza yükü yaklaşık 4,3 milyar TL seviyesine ulaştı. Bu tutar, toplam ihale bedelinin (857 Milyon Euro-4,3 milyar Ron) yaklaşık %14' üne tekabül ediyor. Savunma sanayi projelerinde net kar marjlarının genellikle %10-15 bandında olduğu düşünüldüğünde; bu cezalar sonrası Romanya projesi Otokar için hala kârlı bir iş midir, yoksa sadece ciroyu artırıp kâr etmeden (hatta zarar ederek) tamamlayacağımız bir prestij projesine mi dönüşmüştür?

Cevap: Otokar bugün yıllık cirosu 1 milyar doların üzerinde olan, ticari araç ve savunma sanayii alanında yüksek mühendislik kabiliyetine sahip bir şirkettir. Geliştirdiğimiz zırhlı araçlar yalnızca Türkiye'de değil; Avrupa, Amerika, Orta Doğu ve dünyanın farklı bölgelerinde kapsamlı testlerden geçmekte ve bu mühendislik yetkinliği sayesinde uluslararası ihalelerde başarı elde edilmektedir.

Bu nedenle, Romanya projesine ilişkin olarak "yalnızca ciroyu artırmak amacıyla, kârlılık gözetilmeksizin yürütülen bir prestij projesi" şeklinde bir değerlendirmeyi doğru bulmadığımızı ifade etmek isteriz.

Söz konusu proje 2029 yılına kadar devam edecek ve toplam 1.059 aracı kapsayan uzun vadeli bir projedir. Projenin sözleşme yapısı içinde farklı ekonomik ve ticari mekanizmalar yer almaktadır. Bunlar arasında enflasyon uyarlamaları, eskalasyon (fiyat ayarlama) hükümleri ve offset yükümlülükleri gibi çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır.

Proje yalnızca bugünkü koşullar üzerinden değerlendirilecek bir yapı değildir; sözleşme kapsamında yer alan bu mekanizmalar da dikkate alınarak planlanmaktadır. Ayrıca, söz konusu cezalarla ilgili hukuki süreç devam etmektedir. Bu cezaların mahkeme tarafından iptal edilip edilmemesinden bağımsız olarak, sözleşmede yer alan diğer hükümler ve mekanizmalar doğrultusunda gerekli planlamalar yapılmaktadır.

Soru: Sayın Yönetim Kurulu, 27 Ocak'ta Automecanica S.A. tesisinin satın alınmasına ve üretim sorunlarının çözüleceğine ilişkin yapılan açıklama yatırımcılar tarafından olumlu karşılanmıştır. İşte Otokar, işte Koç grubu dedirtmiştir. Ancak sadece birkaç hafta sonra, 14 Şubat tarihinde 230 milyon Ron (yaklaşık 2,3 milyar TL) tutarında yeni bir ceza kamuya açıklanmıştır.

Fabrika satın alınırken muhtemelen Romanya Savunma Bakanlığı ile görüşüyordunuz. Ocak ayında yatırımcıya “fabrikayı aldık” müjdesi verilirken, bu yeni ve devasa cezanın yolda olduğu yönetim tarafından biliniyor muydu? Biliniyorsa neden yatırımcıdan gizlendi (ya da muğlak ifadelerle geçştirildi) ve KAP açıklaması geciktirildi? Bilinmiyorsa, Romanya tarafıyla iletişimsizlik bu kadar mı büyüktür?

Cevap: Otokar kurumsal yönetim ilkelerine ve yürürlükteki mevzuata son derece bağlı bir şirkettir. Şirketimizin herhangi bir bilgiyi geciktirmek ya da paydaşları yanıltacak şekilde hareket etmesi söz konusu değildir. Yasal düzenlemelere ve kamuyu aydınlatma yükümlülüklerine büyük bir hassasiyetle uyulmaktadır. Bu çerçevede ilgili açıklamalara ilişkin herhangi bir gecikme söz konusu olmadığını özellikle belirtmek isteriz. Ayrıca daha önce ifade edildiği üzere, fabrikanın devralınmasına ilişkin süreç henüz tamamlanmamıştır.

Soru: Uluslararası savunma sanayi sözleşmelerinde Ceza Üst Limiti genellikle %10 ile %15 arasında belirlenir. Toplam kesilen 4.3 Milyar TL'lik ceza ile ihale bedelinin yaklaşık %14 üne ulaşıldı. Sözleşmedeki maksimum ceza tavanına ulaşıldı mı, ulaşıldıysa sözleşmenin Romanya tarafından tek taraflı feshedilme riski doğmuş mudur? Eğer tavana ulaşılmadıysa, %14'lük ceza oranı dünya standartlarının üst bandındayken, 2026 yılı sonuna kadar veya proje süresince yatırımcıyı bekleyen “üçüncü, dördüncü, beşinci bir ceza dalgası” riski var mıdır?

Cevap: Uygulamada süreçler her zaman bu şekilde işlemeyebilmektedir. Sözleşmelerde belirli performans kriterleri ve tarifeler yer alır. Bu kriterlerin karşılanmaması durumunda uygulanabilecek yaptırımlar, sözleşme hükümlerine bağlı olarak daha farklı seviyelere ulaşabilmektedir. Bazı durumlarda bu oranların yüzde 10–15 seviyesinin üzerine çıkabildiği ve daha yüksek oranlara kadar ulaşabildiği örnekler de bulunmaktadır.

Soru: Ayrıca bu ceza durumunun gelecekte Otokar'ın diğer ülkelerdeki ihale süreçlerini nasıl etkilemesini öngörmektesiniz?

Cevap: Mevcut tazminat talepleri belirli sözleşmesel yükümlülüklerin zamanlamasına ilişkin bir süreçtir. Bunun, gelecekteki ihalelerde bir etki yaratacağını düşünmüyoruz. Otokar, Romanya'da kazandığı ihaleyi teknik kabiliyeti ve tecrübesiyle almıştır; projeyi başarıyla sürdürme kararlılığımız devam etmektedir.

Otokar'ın uluslararası pazarlardaki konumu ise esas olarak mühendislik kabiliyeti, ürün performansı, referans projeleri ve uzun yıllara dayanan operasyonel tecrübesi ile değerlendirilmektedir. Şirketimiz bugün çok sayıda ülkede aktif olarak faaliyet göstermekte ve farklı coğrafyalarda yeni projeler için çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kapsamda Otokar, uzun yıllardır NATO ve Birleşmiş Milletler'in tedarikçileri arasında yer almakta olup, uluslararası platformlarda güvenilir bir iş ortağı olarak konumlanmaktadır.

Bu çerçevede söz konusu sürecin şirketimizin diğer ülkelerdeki ihale süreçleri üzerinde kalıcı bir olumsuz etki yaratmasını beklemiyoruz. Otokar, uluslararası pazarlarda rekabet gücünü korumaya ve yeni projeler geliştirmeye devam etmektedir.

Soru: 14 Şubat tarihinde açıklanan yeni cezanın detaylarında, kesintilerin 2025 ve 2026 yılı hak edişlerinden (Romanya'dan alınacak paralardan) düşüleceği belirtiliyor. Bu durum, şirketin önümüzdeki 2 yıl boyunca bu projeden nakit akışı sağlayamayacağı anlamına mı gelmektedir? Otokar'ın 2026 ve

hatta 2027 yılı kârlılığı, sadece bu proje yüzünden tıpkı 2025 yılındaki gibi sıfırlanmış veya eksiye geçmiş mi olacaktır? Şirket olarak kar etmeden (hatta zarar ederek) projeyi tamamlama aşamasına mı geçilmiştir?

Cevap: 14 Şubat tarihli açıklamada da belirtildiği üzere söz konusu cezalar, sözleşme kapsamında hak edişlerden mahsup edilecek tutarlardır. Ancak bu durum, projenin önümüzdeki yıllarda hiç nakit akışı yaratmayacağı şeklinde yorumlanmamalıdır.

Projenin gelecekteki nakit akışı ve karlılığı yalnızca mevcut cezalar üzerinden değerlendirilebilecek bir yapı değildir. Kalan süreç sözleşme hükümleri çerçevesinde yönetilmeye devam edecektir.

Toplam büyüklük ve 5 yıla yayılan yapı dikkate alındığında, 2029 yılına kadar devam eden uzun vadeli bir projedir ve yalnızca belirli bir dönemdeki gelişmeler üzerinden değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir. Bu tutarlar yönetilebilir seviyededir. Projemizin finansal sürdürülebilirliği konusunda herhangi bir endişemiz bulunmamaktadır.

Soru: İlk ceza olan 2 milyar TL için "itiraz haklarımız saklı tutularak ödeme yapılacağı" ifade edilmiştir. Sonrasında yaklaşık 2,3 milyar TL tutarında ilave bir ceza daha gündeme geldi. Romanya makamları tarafından uygulanan kesintilerin hak edişlerden mahsup edilmesi yönteminin, Şirketimiz tarafından kabul edildiği şeklinde mi değerlendirmeliyiz? Toplam 4.3 Milyar TL'lik cezanın iptali için uluslararası tahkim veya Romanya yerel mahkemelerine dava açıldı mı? Açıldıysa bu davanın kazanılma ihtimalini hukuki olarak yüzde kaç görüyorsunuz? Açılmadıysa neden açılmadı?

Cevap: Şirketimiz tarafından bu şekilde bir yaklaşımın kabul edilmesi söz konusu değildir. Bununla birlikte, Romanya makamlarının uyguladığı yöntemin kendine özgü bir uygulama olduğunu ve daha önce benzerine çok sık rastlanmadığını söylemek gerekir.

Bu konuya ilişkin itirazlarımız ilgili makamlar nezdinde iletilmiş, yürütülen hukuki süreçler özel durum açıklamalarıyla yatırımcılarımız ile paylaşılmış, ilgili hususlara ilişkin olarak gerekli hukuki süreçler başlatılarak davalar açılmıştır.

Soru: Davanın ne kadar sürmesini ve nasıl sonuçlanmasını öngörmektesiniz?

Cevap: Dava Romanya mahkemesinde açılmıştır. Yargı süreçlerinin ne kadar süreceğine ilişkin öngöründe bulunmamız mümkün değil; süre tamamen mahkemenin takdirine bağlıdır. Şirketimiz, hukuki değerlendirmeleri doğrultusunda haklı olduğunu düşündüğü için dava açmıştır. Süreç, hukuki çerçevede ve ilgili mevzuat doğrultusunda takip edilmektedir. Yargı süreci devam ederken bir taraftan müşterimizle karşılıklı iyi niyet ve sorumluluk hissi çerçevesinde görüşmelerimiz sürmekte, proje ilerlemektedir.

Soru: En kötü senaryo düşünüldüğünde (Norveç'in NH90 helikopter projesinde olduğu gibi) yani sözleşmenin tamamen feshedilmesi süreci yaşanırsa, Romanya'da 85 Milyon Euro bedelle devralınması planlanan fabrikanın kullanımına ilişkin öngörüleriniz nedir? Avrupa'da halihazırda tekerlekli zırhlı araçlar veya benzeri araçlar için bu fabrikayı dolduracak kesinleşmiş başka siparişlerimiz var mıdır, yoksa fabrika tamamen atıl mı kalacaktır?

Cevap: Öncelikle sözleşmenin tamamen feshedilmesine ilişkin bir senaryo gündemimizde değildir. Şirketimiz sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmek üzere çalışmalarını sürdürmektedir.

Romanya'daki Automecanica tesisinin devralınmasına yönelik çalışmalar ise yalnızca söz konusu proje ile sınırlı bir yatırım olarak değerlendirilmemelidir. Bu yatırım aynı zamanda Otokar'ın Avrupa'daki varlığını güçlendirmeye yönelik stratejik bir adımdır. Romanya'daki tesis bu açıdan şirketimiz için

önemli bir üretim ve iş geliştirme altyapısı sağlayacaktır. Ayrıca daha önce ifade edildiği üzere, fabrikanın devralınmasına ilişkin süreç henüz tamamlanmamıştır.

Soru: Yaklaşık 85 Milyon Euro satın alma bedeli ve 4.3 Milyar TL'lik ceza yükümlülüğü, şirketin serbest nakit akışını (Free Cash Flow) ciddi şekilde baskılayacaktır. Bu durum, Otokar'ın gelenekselleşmiş temettü dağıtma politikasını önümüzdeki 2-5 yıl boyunca sekteye uğratabilir mi?

Cevap: Şirketimizin kar dağıtım politikası çerçevesinde temettü kararları her yıl finansal sonuçlar, yatırım ihtiyaçları, nakit akışı ve genel ekonomik koşullar dikkate alınarak Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilmekte ve Genel Kurul'un onayına sunulmaktadır.

Belirli bir dönem için temettü dağıtımına ilişkin bugünden kesin bir öngöründe bulunmak mümkün değildir. Bununla birlikte Otokar, güçlü finansal yapısını korumayı ve pay sahipleri için sürdürülebilir değer yaratmayı temel önceliklerinden biri olarak görmektedir. Bu çerçevede hem yatırımlarımız hem de pay sahiplerimize sağlanan getiriler Şirketimiz Kar Dağıtım Politikası çerçevesinde değerlendirilmeye devam edecektir.

Soru: Nakit ihtiyacını karşılamak için bedelsizle birlikte bedelli sermaye artırma planınız var mıdır? Varsa ne zaman?

Cevap: Mevcut durumda sermaye artırımı için alınmış bir karar bulunmamaktadır. Gündeme gelmesi halinde ilgili düzenlemeler uyarınca tüm yatırımcılarımız eş zamanlı olarak bilgilendirilecektir.

Soru: Ayrıca 2025 bilançosunda kısa vade + uzun vadeli borcun kısa vadeye düşen payı yaklaşık 20 milyar TL dir. Bu borcu nasıl kapatmayı planlıyorsunuz?

Cevap: Süreci finansal disiplinimiz çerçevesinde yönetmekteyiz. İhtiyaç duyulması halinde kullanılacak alternatif finansman imkanlarını değerlendiriyoruz.

Soru: Gelir tablosunda ise yaklaşık 10 milyar TL finansman gideri (faiz) ödemesi var. Bu durum sürdürülebilir değildir. Bu büyüklükteki finansman giderini ortadan kaldıracak kısa ve orta vade de ne gibi çözüm önerileriniz vardır?

Cevap: Savunma sanayii projeleri ve uluslararası yatırımlar yüksek işletme sermayesi ve finansman ihtiyacı gerektirebilen uzun vadeli projelerdir. Bu nedenle dönemsel olarak finansman giderlerinde artış görülebilmektedir.

Şirketimiz finansman yapısını sürekli olarak gözden geçirmekte ve finansman maliyetlerini optimize etmeye yönelik çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi, uygun maliyetli kredi imkanlarının değerlendirilmesi, proje bazlı finansman yapıları ve nakit akışının güçlendirilmesine yönelik operasyonel iyileştirmeler üzerinde çalışılmaktadır.

Önümüzdeki dönemde de şirketimiz finansal disiplinini koruyarak borçluluk seviyesini ve finansman maliyetlerini sürdürülebilir bir çerçevede yönetmeye devam edecektir.

Soru: Bir de son zamanlarda yüksek miktarda borçlanmaya gidildi. Bu borçlanma ne için yapılmıştır?

Cevap: Son dönemde gerçekleştirilen borçlanmalar ağırlıklı olarak; devam eden projelerin finansmanı, üretim hazırlıkları, işletme sermayesi ihtiyacı ve stratejik yatırımların desteklenmesi amacıyla yapılmıştır.

Bunun yanında şirketimizin büyüme stratejisi doğrultusunda yurt dışı faaliyetlerin geliştirilmesi ve yeni projelere yönelik hazırlıkların finansmanı da bu süreçte etkili olmuştur.

Şirketimiz borçlanma politikasını finansal disiplin çerçevesinde yönetmekte olup, nakit akışı, yatırım ihtiyaçları ve finansal rasyolar dikkate alınarak dengeli bir finansman yapısı sürdürülmektedir.

Soru: 2025 hasılat toplamı yaklaşık 52 milyar TL, zarar 1,45 milyar TL. 120 m TL sermayenin yaklaşık 12 katı zararı nasıl açıklıyorsunuz ve düzeltmek adına neler yapmayı düşünüyorsunuz?

Cevap: Şirketlerde dönemsel zararların nominal sermaye ile doğrudan kıyaslanması uygun bir değerlendirme yöntemi değildir. Şirketin finansal performansı hasılat, operasyonel karlılık, nakit akışı ve bilanço yapısı birlikte değerlendirilerek analiz edilmelidir.

2025 yılı finansallarında görülen zarar, dönemsel gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında Romanya projesine ilişkin muhasebeleştirilen karşılıklar, finansman giderlerindeki artış ve yüksek enflasyon ortamında oluşan finansal etkiler yer almaktadır.

Bununla birlikte şirketimizin operasyonel faaliyetleri ve sipariş portföyü güçlü şekilde devam etmektedir. Otokar hem savunma sanayii hem de ticari araçlar alanında önemli projeler yürütmekte ve uluslararası pazarlarda büyümesini sürdürmektedir.

Önümüzdeki dönemde projelerin ilerlemesiyle birlikte operasyonel karlılığın güçlenmesi ve finansman yapısının dengelenmesi hedeflenmektedir.

Soru: Şirket hisseleri yaşanan haber akışıyla 15 Ocak tan 9 Mart' a kadar 533 TL' den 365 TL seviyelerine düştü (%46'a yakın değer kaybetti) ve piyasa değeri 21,7 milyar TL eridi. 4,3 milyar cezaya karşılık 21,7 milyar piyasa değerinde azalma normal midir? Normal değilse neden zamanında gerekli aksiyonlar alınmadı? KAP açıklaması, geri alım bildirimini vb.

Cevap: Şirketimiz kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde yerine getirmektedir. Önemli gelişmeler, ilgili düzenlemeler doğrultusunda KAP üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Borsada işlem gören payların fiyatları arz ve talep dengesine göre belirlenmekte olup, sermaye piyasası mevzuatı uyarınca halka açık şirketlerin bu fiyatlara doğrudan müdahale etmesi mümkün bulunmamakta, aksine mevzuata aykırı kabul edilmektedir. Halka açık şirketlerin bu kapsamdaki yükümlülükleri, pay fiyatlarını etkileyebilecek bilgi ve gelişmelerin zamanında ve doğru şekilde kamuya duyurulmasıyla sınırlıdır.

Şirketimiz, paydaş değerini uzun vadeli ve sürdürülebilir şekilde korumayı esas almaktadır. Hisse geri alımı gibi konular ise belirli finansal koşullar, mevzuat hükümleri ve şirket değerlendirmeleri çerçevesinde ele alınabilecek konulardır. Şirketimiz tüm bu süreçlerde pay sahiplerinin menfaatlerini ve şirketin uzun vadeli finansal yapısını gözeten hareket etmektedir. Hisse geri alımı yönünde alınmış bir kararımız bulunmamaktadır.

Soru: Sizlerin bildiği ama küçük yatırımcı olarak bizlerin bilmediği başka haberler var mıdır? (olumlu veya olumsuz)

Cevap: Sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde halka açık şirketlerin önemli gelişmeleri eş zamanlı olarak tüm yatırımcılarla paylaşması esastır. Bu kapsamda, şirketimizin faaliyetlerini veya yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek nitelikteki gelişmeler mevzuata uygun şekilde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden kamuya açıklanmaktadır.

Şirketimiz kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini ilgili düzenlemeler doğrultusunda yerine getirmeye devam etmektedir.

Soru: Son olarak küçük yatırımcılar olarak yıllardır olduğu gibi Otokar firmasına güvenmeye devam edebilir miyiz? Bu belirsizlik durumu ne zaman ortadan kalkacaktır?

Cevap: Pay sahiplerimizin Şirketimize duyduğu güvenin devam etmesini beklemekteyiz.

Söz konusu süreç, Yönetim Kurulu Başkanımızdan başlayarak Yönetim Kurulumuz ve ilgili tüm ekiplerimizin en önemli gündem maddelerinden biridir. Sürecin en sağlıklı şekilde yönetilmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması amacıyla çalışmalar yoğun bir şekilde sürdürmektedir.

Soru: Romanya anlaşması hakkında bu kadar ağır yaptırımların kabul edilmesinin özel nedeni var mıdır?

Cevap: Söz konusu yaptırım hükümleri Otokar'a özel olarak hazırlanmış bir düzenleme değildir. Romanya devleti tarafından ihale dokümanlarında yer alan genel hükümler çerçevesinde belirlenmiş şartlardır. Dolayısıyla bu hükümler yalnızca Otokar'a özgü olmayıp, ilgili ihale kapsamında tüm katılımcılar için geçerli olan standart sözleşme hükümleridir.

Soru: Sözleşmeye göre gecikme sayılan süre veya gerçekleştirilemeyen sorumluluk tam olarak nedir? Bu konuda şirketten yatırımcılar olarak yeterli bilgileri alamıyoruz. Savunma sanayi gizlilik var ancak yatırımcılar olarak Sözleşmenin şirketi hangi şartlarda ne kadar yük yüklediğini bilmek hakkımız.

Cevap: Söz konusu süreçteki ödeme taleplerinin tamamı doğrudan araç teslimatıyla ilgili değildir, bunların birçoğu proje hazırlık ve ilerleme süreçleriyle ilgili değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu nedenle belirli ölçüde yoruma açık bir yapı söz konusudur.

Bu yorum farklılıkları nedeniyle kesilen cezalar hakkında hukuki yollara başvurmuş bulunuyoruz.

Soru: Son gelişmeler sonrası Ortadoğu'dan sipariş bekliyor musunuz? Sosyal medyada Otokar'ın Ekvador ile görüşme yaptığına ilişkin paylaşımlar yer aldı. Güney Amerika ile ilgili ne gibi gelişmeler var? İtalya'da Tulpar ve Romanya'da Tulpar IFV ihalelerinin açılması öngörülmekte, bu ihalelere katılım sağlayacak mıyız? Kazakistan işlerinin büyüklüğü nedir?

Cevap: Ortadoğu, bu konudaki en büyük temennimiz, bölgede yaşanan çatışmaların ve savaş ortamının bir an önce sona ermesidir. Bununla birlikte, bölgedeki gelişmeleri yakından takip ediyor ve oluşabilecek olası taleplere yönelik hazırlıklarımızı sürdürüyoruz. Herhangi bir talep oluşması durumunda şirketimiz gerekli yanıtı verebilecek kapasite ve hazırlığa sahiptir.

Çalışma arkadaşlarımız dünyanın farklı bölgelerinde yeni proje ve iş fırsatlarını yakından takip etmektedir. Bu kapsamda ilgili Genel Müdür Yardımcımız da farklı ülkelerde potansiyel projeler üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. İlgili projelerde sermaye piyasası düzenlemeleri uyarınca açıklama gerektirecek nitelikte somut gelişmeler olması halinde bunlar KAP üzerinden tüm yatırımcılarımızla eş anlı paylaşılmaktadır.

Soru: Savunma sanayi teknolojileri kapsamında yurt dışına ihracat faaliyetleriniz biliniyor. Tedarik açısından en yüksek bağımlılığın bulunduğu ülke veya ülkeler hangileridir? Siyasi nedenlerle parça tedarikinde kısıtlar yaşadığınız ülkeler oluyor mu?

Cevap: Otokar'ın ürettiği ürünler açısından herhangi bir kısıtlama söz konusu değildir. Ürettiğimiz ve üretmeyi planladığımız platformlar için gerekli üretim kabiliyetine sahibiz ve faaliyetlerimizi bu doğrultuda sürdürüyoruz. Dolayısıyla mevcut ürünlerimiz kapsamında üretim süreçlerini etkileyecek bir tedarik kısıtı bulunmamaktadır.

Soru: Parçaların ne kadarı yurtdışından temin ediliyor?

Cevap: Savunma ve otomotiv sanayii gibi yüksek teknoloji içeren sektörlerde bazı komponentlerin uluslararası tedarik zinciri üzerinden temin edilmesi doğal bir durumdur.

Şirketimiz hem yerli hem de yurtdışı tedarikçilerden oluşan dengeli bir tedarik yapısına sahiptir. Ancak bu oranlar ürün grubuna ve projeye göre değişiklik gösterebildiği için tek bir sabit oran paylaşmak doğru olmayacaktır.

Soru: Kasım ve Aralık aylarında Otokar yönetimiyle Başak Hanım liderliğinde Ak Yatırım ve Gedik Yatırım ile gerçekleştirilen kurumsal yatırımcı toplantıları oldu. Bu toplantılarda Romanya sürecine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Yapılan KAP açıklamasına baktığımız zaman özellikle Gedik Yatırım toplantısı şirkete cezanın tebliğ edildiği ilk gün olarak karşımıza çıkıyor. Gedik Yatırım toplantısında bu konu neden bize hiçbir şekilde beyan edilmedi ve Romanya'yla ilgili neden herhangi bir sorun yok denildi? Toplantıda ben ve diğer kurumsal paydaşlarımız vardı. Bununla ilgili neden yalan beyan verildiğini merak ediyorum.

Cevap: Şirketimiz tarafından yatırımcılara veya paydaşlara bilerek yanlış ya da yanıltıcı bir bilgi verilmesi söz konusu değildir. Bahsettiğiniz yatırımcı toplantıları belirli bir tarihte ve o gün itibarıyla mevcut bilgiler çerçevesinde yapılmaktadır. Bu tür toplantılarda paylaşılan bilgiler de o tarihte kamuya açıklanmış veya açıklanması gereken bilgilerle sınırlıdır.

Romanya projesine ilişkin gelişmeler ise süreç içerisinde farklı aşamalarda ortaya çıkmış olup, resmi bildirimlerin şirkete ulaşması ve hukuki/operasyonel değerlendirmelerin tamamlanmasının ardından mümkün olan en kısa sürede sermaye piyasası mevzuatı çerçevesinde KAP üzerinden kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Şirketimiz kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini mevzuata uygun şekilde yerine getirmektedir ve önemli gelişmeler ilgili düzenlemeler doğrultusunda KAP üzerinden tüm yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmaktadır.

Soru: Genel Müdürümüz Aykut Bey'e bir sorum olacak. Kendisi, başarılı ve tecrübeli bir yöneticidir. KAP açıklamasının ardından basın iletişiminin neden üç gün sonra, Anadolu Ajansı aracılığıyla gerçekleştirildiği hususu hakkında bilgi verilebilir mi? Önceki uygulamalarda bu tür açıklamaların aynı gün içinde yapıldığı gözlenmiş olup, söz konusu zamanlama farklılığının nedeni nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: KAP açıklamaları ve sonrasında yapılan iletişimler belirli bir süreç çerçevesinde yürütülmektedir. Öncelikle kamuyu aydınlatma yükümlülükleri doğrultusunda gerekli açıklamalar KAP üzerinden yapılmaktadır. Bunun ardından ise konunun içeriğine bağlı olarak ilgili kurumlarla yapılan değerlendirmeler, hukuki süreçler ve iletişim stratejisi çerçevesinde basın açıklamaları veya medya görüşmeleri gerçekleştirilebilmektedir.

Şirketimiz, her zaman şirketimizin ve paydaşlarımızın menfaatlerini gözeterek doğru, zamanında ve sağlıklı bir iletişim yürütmektedir.

Soru: Şirketin mevcut net borç seviyesi yaklaşık 650 milyon dolar ve şu ana kadar yarattığı toplam nakit akışı altı yüz elli milyon dolar değil. Şirket 2013'ten bu yana yaklaşık 650 milyon dolar EBITDA yaratamadı. Şirket şu ana kadar, 2013 yılında 96 milyon dolar, 2020 ve 2021 yıllarında doksan ve yüz milyon dolar EBITDA yarattı. Bu en büyük üç EBITDA rakamları toplamı yaklaşık üç yüz milyon dolar ve yıllık 90 milyon dolar seviyelerinde. Romanya projesinden ise şirket şu ana kadar 90 milyon dolar ceza ödeyecek.

Cevap: Savunma sanayii projeleri, doğası gereği uzun vadeli ve yüksek işletme sermayesi gerektiren projelerdir. Bu nedenle belirli dönemlerde borçluluk seviyesinde artış görülebilmektedir. Bununla birlikte bu projeler aynı zamanda uzun vadeli sipariş ve gelir akışı yaratma potansiyeline sahiptir. Şirketimizin borçluluğu değerlendirilirken yalnızca geçmiş dönem EBITDA rakamları değil, devam eden projeler, sipariş portföyü, yatırım programı ve önümüzdeki dönemde yaratılması beklenen nakit akışı birlikte değerlendirilmelidir.

Borçluluk yapısının yönetimi konusunda şirketimiz finansal disiplin çerçevesinde çalışmalarını sürdürmekte olup, projenin ilerleyen süreçlerinde nakit akışının güçlenmesi ve finansal yapının daha dengeli bir noktaya gelmesi hedeflenmektedir.

Soru: Yaptığımız görüşmelerde, son çeyrekte karın çok kuvvetli geleceği, araçların satılarak yılın karla kapatılacağı ifade edildi. Bu beyanlara rağmen Otokar yılı çok ciddi bir zararla kapattı. O yüzden ben bunu sizin de izninizle yalan beyan olarak beyan ediyorum.

Cevap: Şirketimiz tarafından yatırımcılara bilerek yanlış veya yanıltıcı bilgi verilmesi söz konusu değildir. Bu tür toplantılarda paylaşılan bilgiler de o tarihte kamuya açıklanmış veya açıklanması gereken bilgilerle sınırlıdır. Şirketimizin münferit yatırımcılar ya da taraflarla kamuya açıklananların ötesinde bilgi paylaşması söz konusu değildir.

Halka açık bir şirket olarak tüm önemli gelişmeleri Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde KAP üzerinden kamuya paylaşmakta olduğumuzu da özellikle vurgulamak isteriz. Bu konunun “yalan beyan” olarak nitelendirilmesini doğru bulmuyoruz.

Soru: Suriye Arabistan, Kazakistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki ilk partiyi iki bin on yedi yılında almıştık. İki bin on yedi yılındaki faaliyet raporunda da daha önceki genel kurullarda sorduğum sorulara istinaden ikinci partinin olabileceği faaliyet raporunda yazıyordu. Şu anda ikinci partinin neyle ilgili olduğuna ilişkin bir cevap alamamaktayız. Birleşik Arap Emirlikleri başta olmak üzere Kazakistan, Suriye Arabistan ve basına düşmüş Polonya haberleriyle ilgili neler söylemek istersiniz?

Cevap: Birleşik Arap Emirlikleri ilk faza ilişkin sipariş 2017 yılında gerçekleşti. Bahsettiğiniz ülkeler Otokar'ın uzun yıllardır faaliyet gösterdiği ve iş geliştirme çalışmalarını sürdürdüğü önemli pazarlardır. Daha önce gerçekleştirilen projeler kapsamında müşterilerimizle ilişkilerimiz devam etmekte olup, söz konusu projelerin devamı niteliğinde olabilecek yeni fırsatlar da zaman zaman gündeme gelebilmektedir. Ancak savunma sanayii projelerinde süreçler uzun soluklu ilerlemekte ve birçok teknik, idari ve ticari aşamadan geçmektedir. Bu nedenle kesinleşmiş bir sözleşme veya resmi bir gelişme olmadığı sürece detaylı bilgi paylaşmamız mümkün olmamaktadır.

Şirketimiz Birleşik Arap Emirlikleri, Kazakistan ve Suudi Arabistan başta olmak üzere farklı coğrafyalarda yeni proje fırsatlarını yakından takip etmekte ve ilgili ülkelerdeki iş geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedir. Somut gelişmeler olması halinde mevzuat çerçevesinde gerekli açıklamalar kamuoyu ile paylaşılacaktır.

Soru: Otokar'dan yatırımcılar olarak uzun zamandır olumlu gelişmeler duymayı bekliyoruz. Bu nedenle küçük yatırımcıların aklındaki en önemli konulardan biri, şirketin geleceğine ilişkin güven verici mesajlar duymaktır. Romanya sürecine ilişkin hukuki başvuruların yapıldığını ifade ettiniz. Bu gelişmeleri yatırımcılar olarak yakından takip ediyoruz. Umarız Romanya projesinde yaşanan süreçler bundan sonra tekrar yaşanmaz. 2029 yılına kadar benzer durumlarla yeniden karşılaşma ihtimali var mıdır?

Cevap: Şirketimiz sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmek üzere çalışmalarını sürdürmektedir. Yaşanan gelişmelere ilişkin olarak da gerekli hukuki başvurular yapılmış olup süreç yakından takip edilmektedir.

Bu tür projelerde zaman zaman sözleşme hükümlerinin uygulanmasına ilişkin farklı değerlendirmeler ortaya çıkabilmektedir. Şirketimiz bu tür riskleri en iyi şekilde yönetmek ve benzer durumların tekrar yaşanmaması için gerekli tüm tedbirleri almaktadır. Amacımız projenin kalan sürecini planlanan takvim çerçevesinde başarıyla tamamlamak ve şirketimizin operasyonel performansını güçlendirmeye devam etmektir.

Soru: Kazakistan projesinin büyüklüğüne ilişkin tahmini bir bilgi paylaşabilir misiniz? Bu yıl üretimin başlaması planlanıyor mu?

Cevap: Şirketimiz farklı projeler için ön değerlendirme niteliğinde çalışmalar yapabilmekle birlikte somut gelişmelerin söz konusu olması halinde bunlar KAP aracılığıyla tüm yatırımcılarımızla aynı anda paylaşılmaktadır.

Soru: Şirketin yirmi milyar TL seviyesinde borcu bulunduğu ve gelir tablosuna on milyar TL finansman gideri yansıdığı görülmektedir. Borçluluğu kapatmak adına nasıl bir tedbir düşünülüyor?

Cevap: Farklı finansman imkanlarını değerlendiriyoruz. Süreci finansal disiplinimiz çerçevesinde yönetmekteyiz. Borçluluk yönetimi yalnızca tek bir projeye bağlı değildir; şirketin genel operasyonları, devam eden projeleri ve sipariş portföyü çerçevesinde finansal yapı dengeli bir şekilde yönetilmeye devam edecektir.

Soru: Başka bir ceza bekliyor musunuz? İhale devam ediyor mu? Küçük yatırımcılar olarak yeni bir ceza gelir mi endişesiyle her an bir KAP bekliyoruz. Böyle bir ihtimal var mı?

Cevap: Sürecin kalanında farklı bir ödeme talebi ile karşılaşılacağı gibi genel bir taahhüde bulunmamız mümkün değildir, zira ihale şartlarının maddelerine uyulmadığı değerlendirilen herhangi bir dönemde farklı bir ödeme talebi gündeme gelebilir. Proje devam ediyor.

Soru: Otokar'ın, yatırımcıları memnun edecek ve daha fazla bilgilendirecek KAP açıklamaları yapmasının, daha kapsamlı ve aydınlatıcı paylaşımlarda bulunulmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Ayrıca Sayın Aykut Özüner' in de medya veya benzeri platformlarda değerlendirmelerde bulunmasının yararlı olabileceğini düşünüyorum.

Cevap: KAP açıklamaları, belirli bir mevzuat çerçevesinde yapılmaktadır. Bu nedenle her gelişme KAP üzerinden duyurulamaz. Mevzuat kapsamında yapılması gereken açıklamalar KAP aracılığıyla yapılmakta, bunun dışında kalan konular ise zaman zaman basın açıklamaları veya farklı iletişim kanalları üzerinden paylaşılmaktadır.

KAP, yatırımcıların bilgilendirilmesi amacıyla kullanılan resmi bir platformdur ve şirketler bu platformda mevzuatın gerektirdiği şekilde açıklama yapmakla yükümlüdür. Otokar da bu yükümlülükler doğrultusunda gerekli açıklamaları düzenli olarak yapmaktadır.