

# aselsan

**ASELSAN ELEKTRONİK  
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

**1 OCAK – 31 MART 2021 DÖNEMİNE  
İLİŞKİN YÖNETİM KURULU  
FAALİYET RAPORU**

### İçindekiler

### Sayfa Numarası

1. Hazırlanma Esasları.....	1
2. Şirket Bilgileri ve Organizasyon Yapısı.....	1
3. Şirketin Ortaklık Yapısı.....	3
a. Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler.....	4
b. İştirakler, Bağlı Ortaklıklar ve Şube Bilgileri .....	5
4. Şirket'in Performansını Etkileyen Ana Etmenler, Uyguladığı Yatırım ve Temettü Politikası .....	6
5. Kurumsal Risk Yönetimi .....	7
a. Kurumsal Risk Kategorileri .....	7
b. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi Çalışmaları.....	8
6. Şirketin Finansal Bilgileri.....	9
a. Şirketin Finansman Kaynakları.....	10
b. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri.....	10
c. Yatırımlardaki Gelişmeler, Teşviklerden Yararlanma Durumu.....	11
i. Yatırımlardaki Gelişmeler .....	11
ii. Teşviklerden Yararlanma Durumu.....	11
d. Üretim, Kapasite ve Hasılat.....	12
e. Finansal Rasyolar .....	13
7. Şirket Faaliyetlerini Etkileyebilecek Mevzuat Değişiklikleri .....	13
8. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu .....	13
9. Grup Tarafından Yürütülen Davalar .....	13
10. Dönem İçinde Gerçekleşen İşlemler Hakkında Bilgiler.....	14
a. Esas Sözleşmede Yapılan Değişiklikler.....	14
b. Toplu Sözleşme Uygulamaları, Personel ve İşçiye Sağlanan Hak ve Menfaatler .....	14
c. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; hâkim şirketle, hâkim şirkete bağlı bir şirketle, hâkim şirketin yönlendirmesiyle onun ya da ona bağlı bir şirketin yararına yaptığı hukuki işlemler ve geçmiş faaliyet yılında hakim şirketin ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan tüm diğer önlemler .....	14
d. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; c. maddesinde bahsedilen hukuki işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda kendilerince bilinen hal ve şartlara göre, her bir hukuki işlemde uygun bir karşı edim sağlanıp sağlanmadığı ve alınan veya alınmasından kaçınılan önlemin şirketi zarara uğratıp uğratmadığı, şirket zarara uğramışsa bunun denkleştirilip denkleştirilmediği.....	14
e. Bağışlar ve Sosyal Sorumluluk Hakkında Bilgiler .....	14
f. Bilanço Tarihi Sonrası Olaylar .....	14

### 1. Hazırlanma Esasları

Ara dönem Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 13 Haziran 2013 tarihinde yayınlanan Seri II, 14.1 Sayılı “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği” gereği hazırlanmıştır.

Rapor, 1 Ocak – 31 Mart 2021 döneminde gerçekleşen olayları kapsamaktadır. Raporda yer alan ana ortaklığın unvanı ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’dir ve ilerleyen bölümlerde “Şirket” olarak anılacaktır.

Raporda Şirket, aynı sektörde faaliyet gösteren ve finansal tablolarını tam konsolide ettiği bağlı ortaklıkları olan ASELSAN Bakü Şirketi (“ASELSAN Bakü”), Mikroelektronik Ar-Ge Tasarım ve Ticaret Limited Şirketi (“Mikro AR-GE”), ASELSANNET Elektronik ve Haberleşme Sistemleri Sanayi Ticaret İnşaat ve Taahhüt Limited Şirketi (“ASELSANNET”), Aselsan Konya Silah Sistemleri Anonim Şirketi (“ASELSAN KONYA”), ASELSAN Malaysia Sdn. Bhd. (“ASELSAN Malezya”), BİTES Savunma Havacılık ve Uzay Teknolojileri Yazılım A.Ş. (“BİTES”), ASELSAN Global Dış Ticaret ve Pazarlama A.Ş. (“ASELSAN GLOBAL”), ULAK Haberleşme A.Ş. (“ULAK”) ve ASELSAN UKRAINE LLC. (“ASELSAN Ukrayna”) ile beraber ilerleyen dipnotlarda “Grup” olarak anılacaktır.

Şirket’in, ayrıca ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi EP Co. (“ASELSAN Güney Afrika”) adı altında Güney Afrika’da, ASELSAN Makedonya Koridor-10 Otoyolu Ücret Toplama Sistemi Projesi (“ASELSAN Makedonya”) adı altında Makedonya’da, ASELSAN Kıbrıs İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (“ASELSAN Kıbrıs”) adı altında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde ve ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. QSTP-B (“ASELSAN Katar”) adı altında Katar’da Şubeleri bulunmaktadır.

Şubeler de tam konsolidasyona dahil edilmişlerdir.

### 2. Şirket Bilgileri ve Organizasyon Yapısı

Şirket; kara, hava, deniz ve uzay platformlarında yüksek teknoloji sistem çözümleri geliştiren Türkiye'nin lider savunma şirkettir.

Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı’nın (“TSKGV”) bir kuruluşu olan Şirket, Türkiye’de askeri ve sivil haberleşme sistemleri, aviyonik sistemler, elektronik harp ve istihbarat sistemleri, radar sistemleri, atış kontrol sistemleri, komuta kontrol sistemleri, deniz savaş sistemleri, güvenlik sistemleri, ulaşım sistemleri, enerji sistemleri, trafik ve otomasyon sistemleri, güdüm sistemleri, elektro-optik sistem ve ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi, imalatı, sistem entegrasyonu/modernizasyonu ve satış sonrası hizmetleri alanlarında teknoloji merkezi konumundadır.

Şirket’in organizasyon yapısı; üretim ve mühendislik faaliyetlerini yürütmek üzere Haberleşme ve Bilgi Teknolojileri Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı (HBT), Mikroelektronik, Güdüm ve Elektro-Optik Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı (MGEO), Savunma Sistem Teknolojileri Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı (SST), Radar ve Elektronik Harp Sistemleri Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı (REHİS) ve Ulaşım, Güvenlik, Enerji ve Otomasyon Sistemleri Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı (UGES) olmak üzere beş ayrı Sektör Başkanlığı Genel Müdür Yardımcılığı bünyesinde örgütlenmiştir.

Genel Müdürlük’ün, stratejik seviyede planlama, izleme, değerlendirme fonksiyonlarını daha etkin yerine getirebilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş Mali Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı, Kurumsal Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı, Teknoloji ve Strateji Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı, İş Geliştirme ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı, Ar-Ge Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı ve Tedarik Zinciri Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı olmak üzere altı ayrı Genel Müdür Yardımcılığı ile Hukuk Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu’na bağlı olacak şekilde; İç Denetim Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü mevcuttur.

Şirket; Ankara’da Macunköy, Akyurt ve Gölbaşı yerleşkelerinde üretim ve mühendislik faaliyetleri ile ODTÜ Teknokent, Hacettepe Teknokent, Teknopark Ankara ve Teknopark İstanbul’da mühendislik faaliyetlerini sürdürmektedir. Genel Müdürlük teşkilatı Ankara Macunköy yerleşkesinde bulunmaktadır.

Uluslararası, ülke geneli ve sektör bazında yapılan sıralamalarda Şirket’in yeri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Kurum	Araştırma / Çalışma	İlgili Dönem	Sıralamadaki Yeri	
			Güncel Sıralama	Bir Önceki Sıralama
<b>• Uluslararası Sıralamalar</b>				
Defense News Dergisi	Defense News Top 100	2020	<b>48</b>	52
Avrupa Komisyonu	Dünya Ar-Ge Harcamasında İlk 2500 Şirket	2020	<b>627</b>	1.356
<b>• Ulusal Sıralamalar</b>				
İstanbul Sanayi Odası	İSO 500 Büyük Sanayi Şirketi	2020	<b>11</b>	15
	İSO 500 – Özel Şirketler	2020	<b>11</b>	15
Fortune Dergisi	En Büyük 500 Şirket	2020	<b>25</b>	32
Capital Dergisi	En Büyük 500 Özel Şirket	2020	<b>35</b>	42
	Sürdürülebilirlik Endeksi	2021	Sıralama Yoktur	
BİST (Borsa İstanbul)	Kurumsal Yönetim Endeksi	2021	Sıralama Yoktur	
	BİST-30 Endeksi	2021	Sıralama Yoktur	
	BİST 30 Şirketleri Piyasa Değeri Sıralaması	2021	<b>8</b>	6
TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)	İlk 1000 İhracatçı Firma	2020	<b>81</b>	108
Turkish Time Dergisi	Ar-Ge Top 100 Araştırması	2020	<b>2</b>	1
Deloitte	Technology Fast 50 Sıralaması / Big Star Kategorisi	2020	Sıralama Yoktur	
Brand Finance	En Değerli Markalar (100 Marka)	2020	<b>30</b>	33
Bloomberg Businessweek	En Gözde 50 Şirket (Üniversiteler arası)	2020	<b>5</b>	7
Universum	İdeal İşverenler (Mühendislik ve Bilgi Teknolojileri - 100 Firma)	2020	<b>1</b>	1
CDP (Karbon Saydamlık Projesi)	İklim Değişikliği Şirket Sıralaması (Türkiye)	2020	Şirketimiz “CDP Turkey Leaders” 5 şirket arasında yer almıştır.	

Şirket'in ticaret unvanı, ticaret sicil numarası, merkez ve şubelerine ilişkin iletişim bilgileri ile internet sitesinin adresi aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Şirketin Adı	Tür	Ülke / Şehir	Ticaret Sicil No	Adres	Telefon/Faks	İnternet Adresi
ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Merkez	Türkiye /Ankara	31177	Mehmet Akif Ersoy Mahallesi 296. Cadde No:16 06200 Yenimahalle/Ankara	Tel: +90 (312) 592 1000 Faks: +90 (312) 354 1302	<a href="http://www.aselsan.com.tr">www.aselsan.com.tr</a>
ASELSAN Güney Afrika	Şube	Güney Afrika Cumhuriyeti/ Pretoria	--	Building 4, Room 005 CSIR Campus, Meiring Naude Drive, Pretoria Gauteng, 0001	Tel: +27 (0) 12 349 2613 Faks: +27 (0) 12 349 2544	--
ASELSAN Makedonya	Şube	Makedonya/ Üsküp	--	Ankarska 29A, 1000 Üsküp	--	--
ASELSAN Kıbrıs İleri Araştırmalar Merkezi	Şube	KKTC/ Güzelyurt	--	Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kuzey Kıbrıs Kampüsü ODTÜ KALTEV AR-GE Binası No: E-19 99738 Kalkanlı/Güzelyurt	--	<a href="http://www.aselsan.com.tr">www.aselsan.com.tr</a>
Suudi Arabistan İrtibat Ofisi	Proje Ofisi	Suudi Arabistan/ Riyad	--	A. Building 17B, 1st Floor, The Business Gate, Riyadh, 11422	Tel: +966 11 211 1111 Faks: +966 11 268 1111	--
Pakistan İrtibat Ofisi	Proje Ofisi	Pakistan / İslamabad	--	Serena Business Complex 3rd Level, Office No:3 Sector G-5/1 Ramna Suhrwardy İslamabad	--	--
ASELSAN Katar (QSTP-B)	Şube	Katar / Doha	--	Qatar Science & Technology Park Free Zone, Street No: 2322, Zone No: 51, Unit No: 107, Building No:153, Building Name: Tech1	--	--

### 3. Şirketin Ortaklık Yapısı

Şirket'in kayıtlı sermaye tavanı 2.000.000.000 TL'dir (ikimilyar Türk Lirası). Şirket'in çıkarılmış sermayesi 2.280.000.000 (ikimilyarikiyüzseksenmilyon Türk Lirası) TL'dir. Her biri 1 TL itibari değerde 2.280.000.000 (ikimilyarikiyüzseksenmilyon) adet paya bölünmüştür.

Payların 1.210.909.090 (birmilyarikiyüzonmilyondokuzyüzdokuzbindoksan) adedi A Grubu, 1.069.090.910 (birmilyaraltmışdokuzmilyondoksanbindokuzyüzon) adedi B Grubu paylardan oluşmaktadır. Payların tamamı nama yazılıdır.

A Grubu paylar nama yazılı imtiyazlı paylardır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin 6'sı, A grubu imtiyazlı pay sahiplerinden veya onların gösterdiği adaylar arasından seçilmektedir.

Şirket sermayesinin ortaklık pay dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Ortaklar	Pay (%)	31 Mart 2021 (Bin TL)	Pay (%)	31 Aralık 2020 (Bin TL)
Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ("TSKGV")	74,20	1.691.652	74,20	1.691.652
Borsa İstanbul'da işlem gören	25,80	588.348	25,80	588.348
Nominal sermaye	100	2.280.000	100	2.280.000
Enflasyona göre düzeltilmiş sermaye	--	2.378.621	--	2.378.621

### a. Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler

Şirket Esas Sözleşmesi hükümleri çerçevesinde Yönetim Kurulu, A grubu imtiyazlı hisse sahiplerinden veya onların gösterdiği adaylar arasından seçilecek 6 üye ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemeleri kapsamında seçilecek 3 bağımsız üye olmak üzere toplam 9 üyeden oluşur. Raporun yayınlanma tarihi itibarıyla görevde olan Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

ASELSAN A.Ş.'de Görevde Bulunan Üst Düzey Yöneticiler Listesi				
Sıra No	Adı Soyadı	Görevi	Şirket Dışında Aldığı Görevler	Başlangıç Tarihi
1.	Haluk GÖRGÜN	Yönetim Kurulu Başkanı / Murahhas Aza / Genel Müdür	IGG ASELSAN Integrated Systems LLC Yönetim Kurulu Üyesi, SASAD Yönetim Kurulu Üyesi, BARQ Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye Bilimler Akademisi Asosye Üyesi, Gebze Teknik Eğitim Ve Araştırma Vakfı Mütevelli Heyeti Ve Yönetim Kurulu Başkanı, Türkiye Temel Bilimler Araştırma Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesi, Ostim Teknik Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi	15 Mart 2017
2.	Celal Sami TÜFEKÇİ	Yönetim Kurulu Başkan Vekili / Murahhas Aza	Savunma Sanayii Başkanlığı Başkan Yardımcısı, ULAK A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, TEKNOHAB Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, Ankara Uzak ve Havacılık İhtisas Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanı, ODTÜ MEMS Yönetim Kurulu Üyesi	2 Nisan 2018
3.	Ercümen ARVAS	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	İstanbul Medipol Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi, Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	31 Mart 2016
4.	Yavuz ÇELİK	Yönetim Kurulu Üyesi	-	19 Haziran 2020
5.	Turan EROL	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi	19 Haziran 2020
6.	Mehmet Fatih KACIR	Yönetim Kurulu Üyesi	T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bakan Yardımcısı, Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı Mütevelli Heyet Üyesi, E-Spor Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi, Prof. Dr. Fuat Sezgin İslam Bilim Tarihi Araştırmaları Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi	26 Nisan 2019
7.	Alpaslan KAVAKLIOĞLU	Yönetim Kurulu Üyesi	Milli Savunma Bakanlığı Bakan Yardımcısı, Türk Parlamenterler Birliği Yönetim Kurulu Üyesi	26 Nisan 2019
8.	Salih KUL	Yönetim Kurulu Üyesi	-	26 Nisan 2019
9.	İbrahim ÖZKOL	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak ve Uzay Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi, ARC Merkez Müdürü, İTÜ Havacılık Enstitüsü Kurucu Müdürü	15 Mart 2017
10.	Mehmet Fatih GÜÇLÜ	Genel Müdür Yardımcısı (Mali Yönetim)	Bites Savunma Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Yazılım Elektronik Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	1 Ekim 2019
11.	Bayram GENÇCAN	Genel Müdür Yardımcısı (HBT Sektör Başkanı)	ASELSAN Elektronik Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Deniz Aşırı Yabancı Şirketi Direktörler Kurulu Üyesi (ASELSAN Kıbrıs)	15 Mart 2017
12.	Mustafa KAVAL	Genel Müdür Yardımcısı (MGEO Sektör Başkanı)	IGG ASELSAN Integrated Systems LLC Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Kazakistan ASELSAN Engineering LLP Yönetim Kurulu Üyesi, Savunma Ve Havacılık Sanayi İhracatçılar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi, ASELSAN Konya Silah Sistemleri Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkanı, BARQ Yönetim Kurulu Üyesi, TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) Deleşesi	1 Eylül 2014
13.	Behçet KARATAŞ	Genel Müdür Yardımcısı (SST Sektör Başkanı)	Bites Savunma Havacılık ve Uzay Teknolojileri Yazılım Elektronik Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı	2 Kasım 2020
14.	Oğuz ŞENER	Genel Müdür Yardımcısı (REHİS Sektör Başkanı)	ASELSAN Bilkent Mikro Nano A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Mikroelektronik Müdürler Kurulu Başkanı	1 Eylül 2014
15.	Mehmet ÇELİK	Genel Müdür Yardımcısı (Teknoloji ve Strateji Yönetimi)	YÖK Kurul Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi, Cumhurbaşkanlığı Bilim, Teknoloji Ve Yenilik Teknolojileri Politikaları Kurulu Üyesi, ASELSAN Konya Silah Sistemleri Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Üyesi, TR Eğitim Ve Teknoloji A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	14 Mayıs 2017
16.	İbrahim BEKAR	Genel Müdür Yardımcısı (UGES Sektör Başkanı)	ASELSANNET Müdürler Kurulu Başkanı, ASELSAN Hassas Optik A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Özyeğin Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü Danışma Kurulu Üyesi, Medipol Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Biomedikal Mühendisliği Bölümü Danışma Kurulu Üyesi, Bilişim Vadisi Teknoloji Danışma Komisyonu Üyesi, İTÜ Makina Fakültesi Danışma Kurulu Üyesi, İTÜ Enerji Enstitüsü Danışma Kurulu Üyesi	12 Şubat 2018
17.	Sezai ELAGÖZ	Genel Müdür Yardımcısı (Ar-Ge Yönetimi)	ASELSAN Middle East PSC LTD Yönetim Kurulu Başkan Vekili, ASELSAN Bilkent Mikro Nano A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, ASELSAN Hassas Optik A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, Tübitak Ar-Ge Destek Ve Süreç Yönetim Hizmetleri Grubu Yürütme Kurulu Üyeliği, TÜYAR A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Savunma Sanayii Başkanlığı Hava Savunma Yürütme Kurulu Üyesi	18 Temmuz 2018
18.	Hakan KARATAŞ	Genel Müdür Yardımcısı (Kurumsal Yönetim)	Teknohab Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Ürtem A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, Ostim Teknik Üniversitesi Misafir Öğretim Üyesi, Asil Yardımlaşma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı	2 Temmuz 2018
19.	Osman Devrim FIDANCI	Genel Müdür Yardımcısı (İş Geliştirme ve Pazarlama)	ASELSAN Global Dış Ticaret Ve Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, ULAK A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili, ASELSAN Middle East PSC LTD Yönetim Kurulu Üyesi, Institute Of Electrical And Electronics Engineers (IEEE), Association Of Record For Bid, Proposal, Business Development, Capture And Graphics Professionals (APMP)	1 Şubat 2019
20.	Nuh YILMAZ	Genel Müdür Yardımcısı (Tedarik Zinciri Yönetimi)	Dasal Havacılık Teknolojileri A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, ASELSAN Global Dış Ticaret Ve Pazarlama A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi	1 Nisan 2021
21.	Abdülkadir GÖKTAŞ	İç Denetim Başkanı	--	1 Eylül 2014

Yönetim Kurulu Üyeleri, Türk Ticaret Kanunu'nda ("TTK") ve Şirket Esas Sözleşmesi'nin 13. maddesinde belirtilen yetkilere sahiptir.







Konsolidasyona tabi gerek bağı ortaklıklarımız gerekse iş ortaklıklarımız faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki vergi mevzuatına ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmekte olup, vergisel alacaklarına/yükümlülüklerine ilişkin denetimden geçmiş finansal tablolarını ve beyannamelerini ilgili otoritelere sunmaktadır.

#### 4. Şirket'in Performansını Etkileyen Ana Etmenler, Uyguladığı Yatırım ve Temettü Politikası

Şirket, ağırlıklı olarak savunma sanayi sektöründe faaliyet göstermekle beraber, sivil sektörde de faaliyetlerini sürdürmektedir.

En son açıklanan verilere göre; dünyada savunma harcamaları %3,6 artışla son 31 yılın en yüksek seviyesi olan 1,9 Trilyon ABD Doları'na ulaşmış olup, harcamanın GSYH'a oranı %2,2 olarak gerçekleşmiştir. Tabloda 2019 yılında savunma harcamalarının %62'sini gerçekleştiren ilk 5 ülke ve ülkemiz ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Sıra	Ülke	Harcama (m\$)	2019/18 Değişim (%)	Harcama / GSYH (%)	Dünyadaki Payı (%)
	<b>Dünya</b>	<b>1.917</b>	<b>3,6</b>	<b>2,2</b>	
1	ABD	732	5,3	3,4	38,2
2	Çin	261	5,1	1,9	13,6
3	Hindistan	71	6,8	2,4	3,7
4	Rusya	65	4,5	3,9	3,4
5	S. Arabistan	62	-16,0	8,0	3,2
16	<b>Türkiye</b>	<b>20</b>	<b>5,8</b>	<b>2,7</b>	<b>1,1</b>

2019 yıl sonu itibarıyla Türkiye'nin yıllık savunma harcaması da geçen yıla göre yaklaşık %6 artışla, 20,4 Milyar ABD Dolarına ulaşmış olup, dünyada 16. sırada yer almaktadır. Harcamaların GSYH'ye oranı ise yıllar içerisinde istikrarlı şekilde artış eğiliminde olup, %2,7 ile son 15 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

Savunma Sanayi Sektörünün doğası gereği, savunma projeleri yıllara yaygın projelerden oluşmakta, ayrıca bir sistem projesinin başlangıcından teslimatına kadar geçen süre ortalama olarak 4-5 yılı bulmaktadır. Uzun vadeli planlarla hareket eden ve bu doğrultuda imza altına alınmış yıllara yaygın sözleşmeli proje tutarı 31 Mart 2021 tarihi itibarıyla 9,0 Milyar ABD Doları'dır. Hedef bölge/ülkeler belirlenerek ve bu pazarlara odaklanılarak yoğun pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, doğrudan satışın yanı sıra hedef ülkelerde ortak üretim, teknoloji transferi, platform üreticisi uluslararası firmalar ile üçüncü ülkelere satışlara yönelik stratejik işbirlikleri, Şirket'in sürdürülebilir büyüme hedefi ile örtüşmektedir. Yüksek teknoloji gerektiren sivil elektronik alanlarında faaliyet göstermek üzere yapılanma da Şirket hedefi ile paralellik göstermektedir.

Şirket'in kâr dağıtım politikası [www.aselsan.com.tr](http://www.aselsan.com.tr) adresindeki Yatırımcı İlişkileri/Kurumsal Yönetim/Politikalar kısmında yayınlanmaktadır. Buna göre, net kârın en az %10'u tutarında kâr dağıtımı hedeflenmektedir.



### 5. Kurumsal Risk Yönetimi

ASELSAN'ın Kurumsal Risk Yönetimi Politikası; Şirket'in kurumsal varlığını tehdit eden tüm belirsizliklere karşı uygun aksiyonların alınmasını ve Şirket'in kurumsal kimliği ile tüm paydaşlarının çıkarlarının her koşulda korunmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Risk yönetimi, kurumsal yönetimin bütünleşik bir parçasıdır. ASELSAN'da risk yönetimi faaliyetleri kapsamında üretilen bilgi, karar mekanizmalarına entegre edilmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi çalışmalarında “yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” yaklaşımı birlikte uygulanmakta, ASELSAN'ın hedeflerine ulaşmasına etki edebilecek riskler tanımlanıp, değerlendirilip, verilecek risk tepkileri ve alınacak tedbirlerle birlikte izlenip raporlanmaktadır. ASELSAN'da; Kurumsal Risk Yönetimi süreci düzenli olarak gözden geçirilir ve iyileştirilir. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin odağında ASELSAN'ın tüm personeli ve iş süreçleri bulunmaktadır.

ASELSAN'da kurumsal riskler dört ana kategori altında takip etmektedir.

#### a. Kurumsal Risk Kategorileri

**Stratejik Riskler:** ASELSAN'ın kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek riskler bu başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu başlık altındaki riskler; büyüme ve süreklilik, değişen müşteri beklentileri, teknolojik değişiklikler ve pazar payı gibi unsurları barındırmaktadır.

ASELSAN stratejik risklerini etkin bir şekilde yönetirken; bakiye siparişlerini büyütmeyi, ihracatını artırmayı ve sürdürülebilir işlerde yer almayı hedeflemektedir. Pazar payını artırmak ve yeni ürün/hizmet sunabilmek için yurt içinde ve yurt dışında şirket birleşmeleri/satın almaları için fırsatları değerlendirmekte ve iş geliştirme faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedir.

ASELSAN, değişen müşteri beklentilerini, teknolojik değişiklikleri karşılayabilmek amacıyla sürdürdüğü araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmakta, gerekli altyapı ve teknolojik yatırımları hayata geçirmektedir. ASELSAN orta ve uzun vadede büyümesini ve sürekliliğini devam ettirme amacı ile satış yaptığı coğrafi bölgeleri, müşteri portföyünü ve faaliyet gösterdiği sektörleri çeşitlendirmektedir.

**Operasyonel Riskler:** Şirket'in, operasyonel faaliyetleri yerine getirilirken meydana gelebilecek hata ve ihmallerden kaynaklanan riskler olarak tanımlanmaktadır. Bu başlık altındaki riskler; üretim, tedarik zinciri, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, doğal afet ve terör saldırıları gibi unsurları barındırmaktadır.

Süreçlerin devamlılığını sağlamak amacı ile şirket içi yönerge ve izlemler hazırlanmış olup ihtiyaç durumunda gerekli güncellemeler yapılmaktadır. ASELSAN'da oluşturulan İç Denetim planı ve çalışma programı kapsamında iş süreçlerinin denetimi yapılmakta, çıktılar doğrultusunda süreç iyileştirmeleri gerçekleştirilmektedir.

Gerek şirket içi gerekse tedarikçilerin dâhil olduğu üretim süreçlerinde kaliteden ödün verilmemekte, alt yüklenici ve tedarikçi geliştirme faaliyetleri hız kesmeden devam ettirilmiştir. İnsan Kaynaklarının yönetilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması hususunda; her seviyeden çalışanın katıldığı etkinlikler gerçekleştirilmiş, süreç iyileştirmeleri yapılmıştır. Bilgi Teknolojileri uygulamalarında güvenlik politikaları en üst seviyede tutulmaktadır. Bu alanda periyodik olarak iç ve dış denetimler gerçekleştirilerek maruz kalınabilecek siber saldırılara karşı önlemler alınmış olup, Bilgi Teknolojileri alanında şirket içi kesintisiz hizmet sunulmaktadır.

Tüm süreçlerimiz, yönergeler, kalite planları, standartlar, denetim ve test yönergeleri ile yönetilmektedir. Ürün ve hizmetlerimizdeki kalite standartlarının korunmasını güvence altına almak içinse, süreçlerimizin AS9100, ISO 9001, AQAP, CMMI gibi uluslararası düzeyde kabul görmüş standartlara uygunluğu belgelendirilmektedir. Bu belgeler, her yıl tekrar edilen denetimlerle yenilenmektedir. Uluslararası standartlardaki değişiklik ve iyileştirmeler takip edilmekte ve süreçlerimiz bu yönde geliştirilmektedir.

Doğal afet, terör saldırısı gibi riskler için, başta sigorta yaptırılması olmak üzere gereken bütün önlemler alınmakta, kapsamlı tatbikatlar gerçekleştirilmektedir.

**Finansal Riskler:** Şirket'in mali yapısı ve finansal tercihleri sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Bu başlık altındaki riskler; kur, likidite ve faiz gibi risklerdir.

Gelecekte döviz kurunun değerinde yaşanabilecek dalgalanmalar sonucunda varlıklarda ve/veya yükümlülüklerde meydana gelebilecek değişiklikler olarak adlandırılan kur riskini bertaraf etmek için ASELSAN; döviz pozisyon açığı ve fazlasını asgari seviyede tutarak döviz kurundaki dalgalanmaların etkisini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Kur riskinin yönetilmesinde bilanço içi yöntemler kullanılmakta olup, ihracat hacmi ile uyumlu döviz kredisi kullanımı, sözleşmelerin maliyetinde ağırlıklı olan para birimine göre sözleşme para biriminin belirlenmesi ve sözleşmeler kapsamında alt yüklenicilerle ana sözleşme para birimi cinsinden sözleşme imzalanması gibi uygulamalar yapılmaktadır.

Vadesi gelmiş yükümlülüklerin karşılanamaması, varlıklardaki artışın fonlanamaması sonucunda oluşan riskler olarak bilinen likidite riskini bertaraf etmek için ASELSAN; tahmini ve fiili nakit akışlarını düzenli olarak takip etmekte ve finansal varlık ve yükümlülüklerin vadelerinin eşleştirilmesi yoluyla yeterli fonların ve borçlanma rezervlerinin devamlılığını sağlamaktadır. Gelecekte faiz oranlarında yaşanabilecek dalgalanmalar sonucunda varlıklar ve/veya yükümlülüklerde meydana gelebilecek değişikliklerden kaynaklı faiz riskini yönetebilmek adına sabit faizli işlemler yapmakta, gerek olması durumunda da finansal türev araçlardan yararlanmaktadır.

**Uyum Riskleri:** Şirketin faaliyetlerinin veya şirket çalışanlarının tutum ve davranışlarının mevzuat, düzenleme ve standartlara uyumlu olmaması sonucunda Şirketin maruz kalabileceği finansal kayıpları ve/veya itibar kaybı ile ilgili riskleri ifade eder. ASELSAN, faaliyetlerini yürütürken sektördeki en iyi uygulamalar ile ulusal ve uluslararası standartları yakından takip ederek mevzuata ve düzenlemelere uyum en üst seviyede sağlanmaktadır. Ayrıca, İç Denetim Başkanlığı tarafından; yasal düzenlemeler ve ASELSAN düzenlemelerine uyum, etik ilkelere uyum ve riskleri bertaraf etmek üzere oluşturulan kontrollerin etkinliği değerlendirilmektedir.

### b. Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi Çalışmaları

Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken tespitinin, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınmasının ve risklerin yönetilmesinin sağlanması amacıyla Yönetim Kurulu Üyeleri'nden oluşan Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi ASELSAN'da 2012 yılından beri faaliyet göstermektedir. Komite Başkanı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilmektedir.

Komite; faaliyetlerini, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi başta olmak üzere Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve ilgili mevzuata uyumlu olarak sürdürmektedir. Ayrıca ASELSAN tarafından kurulan Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi her sene bağımsız denetime tabii tutulmakta olup, gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterli olduğu görüşü konusunda hazırlanan Denetçi Raporu Yönetim Kurulu'na arz edilmektedir. Komite; risklerin erken teşhisi ve yönetimi konusundaki çalışmaları takip etmek ve bu hususta değerlendirmelerde bulunmak amacı ile 2021 yılının ilk çeyreği itibarıyla 2 toplantı gerçekleştirmiştir. Komite, faaliyetlerinin yer aldığı raporları periyodik olarak Yönetim Kurulu'na arz etmektedir.

### COVID – 19

ASELSAN, Dünya Sağlık Örgütü ve T.C. Sağlık Bakanlığı'nın Korona Virüs (COVID-19) tehdidine yönelik olarak yaptığı ilk açıklamalardan bugüne kadar yerleşkelerinde görev yapan tüm çalışanların sağlığının korunmasına ve uygun bir çalışma ortamının sağlanmasına yönelik olarak gereken tüm önleyici tedbir ve kararları almıştır. ASELSAN yerleşkelerinde görev yapan tüm çalışanların sağlığının korunması ve bununla birlikte faaliyet gösterdiği alanın niteliği ve ülke açısından önemi itibarı ile üretim ve tasarım faaliyetlerinin devamlılığının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması temel hedef olarak belirlenmiştir.

Ülkemizi ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 ASELSAN Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nin odağında yer almıştır. Salgının etkisini azaltmak adına ASELSAN'da, kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşları kapsayan tedbirler uygulanmıştır. Ayrıca salgın hastalığın ASELSAN'ın stratejik hedeflerine, operasyonuna, finansal durumuna, bağlı olduğu kanun ve mevzuatın tamamına olası bütün etkileri senaryo bazlı analizler üzerinden değerlendirilmiştir.

Türkiye'nin en büyük savunma elektroniği kuruluşu olan ASELSAN; başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere yurtiçi ve yurtdışı ihtiyaç makamlarının, haberleşme ve bilgi teknolojileri, radar ve elektronik harp, elektro-optik, aviyonik, insansız sistemler, kara, deniz ve silah sistemleri, hava savunma ve füze sistemleri, komuta kontrol sistemleri, ulaştırma, güvenlik, trafik, otomasyon ve sağlık teknolojilerine yönelik ihtiyaçlarını karşılayabilecek çok geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Bu alanların niteliği itibarı ile ASELSAN'da üretim ve tasarım faaliyetlerinin devamlılığı ve sürdürülebilirliği, ülkemizin savunma ve güvenliği açısından kritik önemi haizdir. ASELSAN Ailesi büyük bir inanç, kararlılık ve fedakârlıkla çalışmalarına devam etmektedir.

Bu kapsamda, ASELSAN ülkemize verebileceği katkıyı en üst seviyeye çıkarmak amacıyla ventilatör cihazının seri üretimine yönelik çalışmaları sürdürmektedir. Yaşamsal fonksiyonları destekleyen en önemli cihazlardan olan ventilatör cihazı, hastanın nefes alıp vermesine destek olarak kullanılmakta, bu işlevin yerine getirilemediği durumda ise solunum işlevini devralabilmektedir.

### 6. Şirketin Finansal Bilgileri

Grup'un 2021 yılı konsolide finansal sonuçlarına ilişkin olarak normal koşullar altındaki beklentileri aşağıda sunulmaktadır.

2021 Yılı Finansal Hedefler	2021 Yılı Finansal Hedefler (Oran/Tutar)
Konsolide Gelirlerdeki Artış (TL Bazında)	%40 - %50
Konsolide Kur Farkından Arındırılmış FAVÖK Marjı	%20 - %22
Konsolide Yatırım Harcamaları	2.000 Milyon TL

"Defense News" dergisi tarafından her yıl yayınlanmakta olan dünyanın en prestijli savunma sanayi listesi Defense News Top 100'de 2008 yılından itibaren yer almakta olan Şirket, listedeki istikrarlı yükselişini gelecek yıllarda da sürdürmeyi hedeflemektedir. Şirket 2019 yılında ulaştığı 2,2 Milyar ABD Doları savunma cirosu ile 2020 listesinde 4 basamak yükselerek 48. olmuştur.

Sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla:

- Üniversitelerle kurulan işbirliklerinin hem niceliği hem de teknolojik derinliği artırılmıştır.
- ASELSAN çalışanlarına, çalışma ortamında lisansüstü eğitim imkânı veren; ASELSAN Projeleri'nde ihtiyaç duyulan teknolojilere sahip olunması veya mevcut teknolojilerin geliştirilmesi amacıyla hizmet eden ASELSAN Akademi Lisansüstü Eğitim Programına devam edilmiştir.
- KOBİ'ler ve yan sanayi firmaları ile birlikte bir ekosistem oluşturulmuştur.
- Yüksek teknoloji isteyen sivil elektronik alanlarında da faaliyetler sürdürülmektedir.
- Organik büyümenin yanı sıra inorganik büyüme fırsatları da değerlendirilmektedir.

### a. Şirketin Finansman Kaynakları

Şirketin en önemli finansman kaynakları, imzalamış olduğu sözleşmeler kapsamında alınan avanslar ve ara ödemeler ile esas faaliyetlerinden yarattığı kârdan oluşmaktadır.

1 Ocak - 31 Mart 2021 döneminde nakit ihtiyaçları, mevcut nakitlerden, esas faaliyetlerden sağlanan nakit girişlerinden karşılanmıştır.

31 Mart 2021 itibarıyla, Türk Eximbank'tan kullanılan 285 Milyon ABD Doları eşdeğerinde, bankalardan kullanılan 205 Milyon ABD Doları eşdeğerinde, Sosyal Güvenlik Kurumu ödemesi için kullanılan 13 Milyon ABD Doları eşdeğerinde olmak üzere toplam 503 Milyon ABD Doları eşdeğerinde kredi bakiyesi bulunmaktadır. Konsolidasyon etkisi olarak Milyon ABD Doları eşdeğerinde kredi bakiyesi dâhil edildiğinde 508 Milyon ABD Doları kredi bakiyesi bulunmaktadır.

### Şirket'in Finansal Yapısını İyileştirmek İçin Alınması Düşünülen Önlemler

Şirket, 2020-2022 dönemi yıllık bütçelerinde ve uygulamalarında; yapılacak her türlü harcamada tasarrufa özen gösterilmesi, avans ve alacakların yakından takip edilmesi, yapılacak alım ve satım sözleşmelerinde vade ve para birimi uyumu ile yurt içi ve yurt dışı satıcıların risk durumlarına dikkat edilmesi ilkelerini temel almıştır.

### b. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

Grup, kara, hava, deniz ve uzay platformlarında yüksek teknoloji sistem çözümleri geliştiren lider savunma sanayi kuruluşu olarak kurulduğu günden itibaren Ar-Ge faaliyetlerine ve teknoloji kazanımına büyük önem vermektedir.

Faaliyet alanlarındaki; kara, deniz, hava ve uzay platformu için ürün/sistem teknolojileri açısından her türlü teknolojik gelişme yakından takip edilerek, sadece teknolojiyi kullanan değil, aynı zamanda geliştirdiği teknolojileri ulusal ve uluslararası işbirliği ortamında aktaran/satan bir yapıya sahip olmak amacıyla ileri teknoloji içeren ürün/sistem tasarımı, geliştirilmesi ve üretimi esas alınmaktadır.

Projelerde ulusal katkı payının artırılması amacıyla yurt içinde var olan teknolojik olanaklardan yararlanmaya azami seviyede gayret gösterilmektedir. Bu amaçla üniversiteler ve çeşitli Ar-Ge kuruluşları ile işbirliğine gidilmekte, yerli alt yüklenici ve yan sanayi kullanımına önem verilmektedir.

Grup bünyesinde yürütülen projeler için 5746 Sayılı Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi hakkında Kanun çerçevesinde Ar-Ge merkezi uygulaması yürütülmektedir. Yürütülen Ar-Ge projelerinden kamuya yönelik olmayanları için TEYDEB (Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı) ve ARDEB (Araştırma Destek Programları Başkanlığı) onayı alınmakta ve bu kurumlar tarafından desteklenmektedir.

Şirket bünyesinde Savunma Sistem Teknolojileri (SST), Radar ve Elektronik Harp Sistemleri (REHİS), Mikro Elektronik, Güdüm ve Elektro-Optik (MGEO-1 ve MGEO-2), Haberleşme ve Bilgi Teknolojileri (HBT), Ulaşım, Güvenlik, Enerji, Otomasyon ve Sağlık Sistemleri (UGES) ve Teknoloji ve Strateji Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı ve ASELSAN Araştırma Merkezi (GY) olmak üzere 7 adet Ar-Ge Merkezi bulunmaktadır. Şirket Ar-Ge merkezlerinde toplam 4.264 kişi görev almaktadır.

Ayrıca bu kapsamda, Ocak 2021 tarihinde Ar-Ge Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı kurulmuştur.

Şirket'in Orta Doğu Teknik Üniversitesi içinde yer alan Teknokent'te ve İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi Teknopark'ta 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında da faaliyetleri mevcuttur. Bu bölgelerde toplam 847 kişi görev almakta olup; Teknopark İvedik'te 309, Teknokent ODTÜ'de 213, Titanyum ODTÜ'de 122, Teknopark İstanbul'da 103, Teknopark Hacettepe'de 94 kişi, Gebze Bilişim Vadisi'nde 6 kişi görev yapmaktadır.

### c. Yatırımlardaki Gelişmeler, Teşviklerden Yararlanma Durumu

#### i. Yatırımlardaki Gelişmeler

Dünyadaki eğilimler, teknolojik gelişmeler ve başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere tüm müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları dikkate alınarak Şirket kaynaklarının öncelikle, ileri teknoloji kullanılan alanlara ve katma değeri yüksek ve kârlı alanlara yönlendirilmesi öngörülmektedir. Şirket'te yatırımlar, stratejik plan, teknoloji yol haritası ve proje ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmaktadır.

Dönem içinde Ar-Ge nitelikli projelerde kullanılmak üzere alt yapı ve teçhizat ihtiyaçlarını karşılayacak yatırımlar, etkin kaynak kullanımı ilkesi doğrultusunda hazırlanan yatırım planına uygun olarak yürütülmektedir.

#### ii. Teşviklerden Yararlanma Durumu

5746 Sayılı Ar-Ge Kanunu kapsamında; gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği, damga vergisi istisnası ve Ar-Ge indiriminden yararlanılmaktadır. 26 Şubat 2016 tarih ve 29636 sayılı Resmi Gazete'de 6676 sayılı "Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile Ar-Ge kanunlarında ve teşviklerinde kapsamı genişletilmiş ve ek istisnalar getirilmiştir. Gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği, damga vergisi istisnası Ar-Ge personeli ücretleri üzerinden hesaplanarak ilgili kuruma ödeme yapılmayarak, Ar-Ge indiriminden ise kurumlar vergisi beyannamesinde indirim yapılarak yararlanılmaktadır. Söz konusu Kanun, 31 Aralık 2028 tarihine kadar geçerlidir.

4691 Sayılı Teknokent Kanunu kapsamında; gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği ve damga vergisi istisnasından yararlanılmaktadır. Gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği ve damga vergisi istisnasından Ar-Ge ve yazılım personeli ücretleri üzerinden hesaplanarak ilgili kuruma ödeme yapılmayarak yararlanılmaktadır. 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu uygulaması kapsamında elde edilen kazançlar 31 Aralık 2028 tarihine kadar kurumlar vergisinden istisna edilmiştir.

Ar-Ge Merkezlerinin kurulması neticesinde, 1 Ocak- 31 Mart 2021 tarihi itibarıyla gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği ve damga vergisi istisnası kapsamında 51.430 Bin TL; ODTÜ Teknokent, İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi Teknopark'ta da faaliyette bulunulması neticesinde, gelir vergisi stopajı teşviki, sigorta primi desteği ve damga vergisi istisnası kapsamında 17.816 Bin TL tutarında teşvikten yararlanılmıştır.

1 Ocak – 31 Mart 2021 tarihi itibarıyla, 5746 Sayılı Ar-Ge Kanunu ve 4691 Sayılı Teknokent Kanunu kapsamında, elde edilen kazançlardan 87.950 Bin TL Kurumlar Vergisi avantajı elde edilmiştir.

Grup'un Ar-Ge indirimine konu Ar-Ge harcamasının, yasal mevzuata göre hazırlanan kurumlar vergisi beyannamesinde belirtilen Ar-Ge indirimine esas tutardan yüksek olduğu dönemlerde, aradaki fark tutarının Kurumlar Vergisi oranı olan %25'i (2022 için %23) finansal tabloda ertelenmiş vergi geliri olarak değerlendirilmektedir.

TÜBİTAK Akademik Destek Programları olan; 1003-Öncelikli Alanlar Ar-GE Projeleri Destekleme Programında 6 adet, 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programında 2 adet devam eden proje bulunmaktadır.

TÜBİTAK Sanayi Destek Programları olan; 1511-Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Projelerinde 5 adet, 1501-Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programında 7 adet devam eden proje bulunmakla beraber, TÜBİTAK uygulama esaslarında yapılan değişikliklerle 1 Temmuz 2019 tarihinden itibaren programa büyük ölçekli kuruluşların başvurusu kaldırılarak KOBİ'ler program kapsamında bırakılmıştır.

TÜBİTAK Kamu Destek Programı kapsamında, 1007 Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı, Kamu Kuruluşlarının Ar-Ge ile giderilebilecek ihtiyaçlarının karşılanması ya da sorunlarının çözümüne yönelik projeleri desteklemek amacıyla oluşturulan bu destek kapsamında 10 adet Ar-Ge projesi devam etmektedir.

TÜBİTAK burs kategorisinde yer alan 2232 Uluslararası Lider Araştırmacılar Programı, ülkemiz açısından stratejik değer taşıyan alanlarda yürütülecek projelere katkı sağlamak üzere yurtdışında çalışan başta Türk Bilim adamları olmak üzere nitelikli araştırmacıların yurtdışından Türkiye'ye gelmelerini teşvik etmek ve çalışmalarını Türkiye'nin önde gelen akademi, sanayi kurum ve kuruluşlarında yürütmelerini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. 2019 yılında bir adet personelimiz bu destek kapsamına alınmıştır.

İlgili programlara ait teşviklerden dönemler itibarıyla yararlanılmaktadır. Ayrıca TÜBİTAK 1005 Ardep-Ulusal Yeni Fikirler ve Ürünler Araştırma Destek Programında 1 adet yürütülen proje bulunmaktadır.

Turquality ve Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan (DFİF) sağlanan Pazar araştırma, fuar ve kütüphane destekleri alınmıştır (316 Bin TL).

TÜBİTAK Projeleri kapsamında destekler alınmaktadır.

T.C. Ticaret Bakanlığı'ndan ihracatı artırmak, ihraç ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmak amacıyla alınan Vergi, Resim ve Harç İstisna Belgeleri kapsamında, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı faaliyetlerde damga vergisi ve harç istisnalarından yararlanılmaktadır. (1.742 Bin TL)

Yatırımlarda Devlet Yardımı Hakkında Karar kapsamında, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü'nden alınan 8 adet Yatırım Teşvik Belgesi bulunmaktadır. Söz konusu teşvik belgeleri ile KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyetinden yararlanılmaktadır. KDV istisnası yurt içi ve yurt dışı alımlarda, gümrük vergisi muafiyeti ise yurt dışı alımlarda uygulanmaktadır (20.867 Bin TL).

Katma Değer Vergisi (KDV) Kanunu 13/f Maddesi ve İhracat Teslimlerine İlişkin KDV'den istisna kapsamında yapılan teslimlerle ilgili Devreden KDV olarak biriken tutarlar vergi dairelerinden iade alınmaktadır (36.121 Bin TL).

#### **d. Üretim, Kapasite ve Hasılat**

Şirketin know-how birikimi ve geniş Ar-Ge altyapısı ve tam teçhizatlı üretim tesisleri ve tesislere yapılan yatırımlar sayesinde Şirket, karmaşık entegre sistem mimarisi geliştirebilmekte ve bu sayede karmaşık projeleri yürütebilmektedir.

Şirket proje gelirleri, ilgili satış sözleşmesinin içerdiği şartlara göre; siparişe dayalı üretim, seri üretim mamul satışı, hizmet, ticari mallar ve hak ediş sözleşmeli satışları içermektedir. Satış koşulları sözleşme özelinde değişiklik göstermektedir.

Üretimin büyük bir bölümü siparişe dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Sistem ve ürün nitelikleri, miktarları ve fiyatları farklılık göstermekte olup kaynak planlama ve üretim süreçleri etkin bir şekilde yönetilmektedir.

Yurt dışı pazar etkinliğinin ve ihracatın artırılması hedefini gerçekleştirmek üzere, küresel pazarlarda fark yaratıcı, etkin iş geliştirme ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesine devam edilmektedir.

Mart 2021 sonu itibarıyla hasılat geçen yılın aynı dönemine göre %22 artışla 3,2 Milyar TL olarak gerçekleşmiş olup, ihracatın toplam hasılatı oranı %4 olarak gerçekleşmiştir.



### e. Finansal Rasyolar

Grup'un Sermaye Piyasası Kurulu Seri II, 14.1 Sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne göre hazırlanan finansal tablolar kapsamında 31 Mart 2021 itibarıyla temel rasyolar aşağıda yer almaktadır.

Temel Finansal Rasyolar	31.03.2021	31.03.2020
Cari Oran	1,70	1,72
Likidite Oranı	0,96	0,87
Kısa Vadeli Finansal Borç /Toplam Finansal Borç	80,3%	99,5%
Toplam Finansal Borç /Toplam Aktifler	12,3%	6,8%
Brüt Kâr Marjı	29,4%	29,0%
Faaliyet Kâr Marjı (EBIT)	20,9%	21,4%
Düzeltilmiş FAVÖK Marjı (EBITDA) (*)	24,0%	23,9%
Net Kâr Marjı	38,7%	35,5%
Özsermaye Kârlılığı	28,2%	28,7%
Net İşletme Sermayesi / Net Satışlar	49,1%	42,7%
Aktif Kârlılığı	15,7%	15,6%

(\*) FAVÖK hesaplanırken brüt kârdan genel yönetim giderleri, pazarlama giderleri ve araştırma & geliştirme giderleri düşülerek cari yıl amortisman ve itfa tutarı eklenmektedir. Esas faaliyetlerden diğer gelirler ve diğer giderler hesaplamada hariç tutulmaktadır.

### 7. Şirket Faaliyetlerini Etkileyebilecek Mevzuat Değişiklikleri

Faaliyet dönemi içerisinde önemli bir mevzuat değişikliği bulunmamaktadır.

### 8. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu

Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu yılsonu faaliyet raporunda açıklanacaktır.

### 9. Grup Tarafından Yürütülen Davalar

31 Mart 2021 tarihi itibarıyla, Grup tarafından ve/veya Grup aleyhine açılmış olan dava ve icra takipleri aşağıda özetlenmiştir:

Açıklama	31 Mart 2021 (Bin TL)
Grup tarafından açılmış olan ve halen devam eden davalar	129.548
Grup tarafından yürütülen icra takipleri	282.766
Grup aleyhine açılmış ve halen devam eden her türlü davalar	22.646
Grup aleyhine yürütülen icra takipleri	4.023
Dönem içinde aleyhe sonuçlanan ve kesinleşen davalar	8.011
Dönem içinde lehe sonuçlanan ve kesinleşen davalar	861

Çalışan haklarının ihlali veya iş kazalarıyla ilgili sorumluluk nedeniyle 2021 yılında Grup aleyhine kesinleşen yargı kararı bulunmamaktadır.

### 10. Dönem İçinde Gerçekleşen İşlemler Hakkında Bilgiler

#### a. Esas Sözleşmede Yapılan Değişiklikler

Faaliyet dönemi içerisinde Esas Sözleşmede yapılan değişiklik bulunmamaktadır.

#### b. Toplu Sözleşme Uygulamaları, Personel ve İşçiye Sağlanan Hak ve Menfaatler

Grup'un belirli süreli personel, engelli ve terör mağduru personel dâhil olmak üzere 1 Ocak - 31 Mart 2021 döneminde işe alınan personel sayısı 333 (2 kişi belirli süreli), işten ayrılan personel sayısı 150 (2 kişi belirli süreli) kişidir.

Şirket'in personele sağladığı hak ve menfaatler sırasıyla; yemek, evlenme, doğum ve ölüm yardımları, ulaşım, özel sağlık sigortası, ferdi kaza sigortası, kreş ve anaokulu imkânıdır. Grup'un 31 Mart 2021 tarihi itibarıyla ortalama personel sayısı 9.486 kişidir.

#### c. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; hâkim şirketle, hâkim şirkete bağlı bir şirketle, hâkim şirketin yönlendirmesiyle onun ya da ona bağlı bir şirketin yararına yaptığı hukuki işlemler ve geçmiş faaliyet yılında hakim şirketin ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan tüm diğer önlemler

Faaliyet dönemi içinde böyle bir durum gerçekleşmemiştir.

#### d. Şirketler topluluğuna bağlı bir şirketse; c. maddesinde bahsedilen hukuki işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda kendilerince bilinen hal ve şartlara göre, her bir hukuki işlemde uygun bir karşı edim sağlanıp sağlanmadığı ve alınan veya alınmasından kaçınılan önlemin şirketi zarara uğratarak uğratmadığı, şirket zarara uğramışsa bunun denkleştirilip denkleştirilmediği

Faaliyet dönemi içinde finansal tablolarını önemli düzeyde etkileyen bir durum gerçekleşmemiştir.

#### e. Bağışlar ve Sosyal Sorumluluk Hakkında Bilgiler

Grup, 1 Ocak – 31 Mart 2021 dönemi içinde aşağıdaki kuruluşlara bağış yapmıştır.

Kuruluş	31 Mart 2021 (Bin TL)
Teknopark İstanbul Mesleki Anadolu Lisesi	110
ASİL Derneği	13
Diğer	1
<b>TOPLAM</b>	<b>124</b>

#### f. Bilanço Tarihi Sonrası Olaylar

Bilanço tarihinden sonra imzalanan sözleşmelerin tutarı 5 Milyon ABD Dolarıdır.

**ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 1 OCAK – 31 MART 2021 DÖNEMİ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU İMZA BÖLÜMÜ**

Prof. Dr. Haluk GÖRGÜN  
Yönetim Kurulu Başkanı ve  
Genel Müdür

Dr. Celal Sami TÜFEKÇİ  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Prof. Dr. Ercümend ARVAS  
Yönetim Kurulu Üyesi

Yavuz ÇELİK  
Yönetim Kurulu Üyesi

Prof. Dr. Turan EROL  
Yönetim Kurulu Üyesi

Mehmet Fatih KACIR  
Yönetim Kurulu Üyesi

Alpaslan KAVAKLIOĞLU  
Yönetim Kurulu Üyesi

Salih KUL  
Yönetim Kurulu Üyesi

Prof. Dr. İbrahim ÖZKOL  
Yönetim Kurulu Üyesi