

**FORD OTOSAN**



**Ford Otomotiv Sanayi A. Ş.**  
**1 Ocak – 30 Eylül 2016**  
**Faaliyet Raporu**

## **ŞİRKET BİLGİLERİ**

### **Yönetim Kurulu ve Komiteler:**

Esas Mukavelemizin 10'uncu maddesine göre Şirketimiz, Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri uyarınca, en çok 3 yıl için seçilecek, en az 8 üyeden oluşan ve toplam üye sayısı çift olan bir Yönetim Kurulu tarafından idare edilir. Bağımsız üyeler için Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile getirilen zorunluluklar saklı kalmak kaydıyla, Genel Kurul, süresi sona ermiş olmasa dahi Yönetim Kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir. Seçilecek Yönetim Kurulu üyelerinden 2 adedi Sermaye Piyasası Kurulu zorunlu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlanan bağımsızlık kriterlerini taşımak zorundadır.

Şirketimizin 29 Mart 2016 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu Üye adedimiz 2 adet Bağımsız Üye ile birlikte toplam 14 olarak belirlenmiştir. 2016 yılı hesaplarını incelemek amacıyla toplanacak Olağan Genel Kurul toplantısına kadar vazife yapmak üzere seçilen Yönetim Kurulumuz aşağıdaki gibidir:

Rahmi M. Koç	Şeref Başkanı
Y. Ali Koç	Başkan
James Duncan Farley Jr	Başkan Yardımcısı
Linda A. Cash	Üye
O. Turgay Durak	Üye
Steven Armstrong*	Üye
İ. Cenk Çimen	Üye
William R. Periam*	Üye
Roelant C. De Waard	Üye
Ali İhsan İlkbahar	Üye
Mehmet Barmanbek	Bağımsız Üye
L. Martin Meany	Bağımsız Üye
Haydar Yenigün	Üye - Genel Müdür
Lisa K. King*	Üye - Genel Müdür Başyardımcısı

Şirketimiz Yönetim Kurulu 29 Mart 2016 tarihinde Komitelere ilişkin aşağıdaki kararları almıştır:

- Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: X, No: 22 Sayılı Tebliği uyarınca oluşturulan Denetimden Sorumlu Komite üyeliklerine Mehmet Barmanbek ve Leonard Martin Meany seçilmiştir.
- Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: II, No: 17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği (kısaca "Tebliğ") uyarınca oluşturulan Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanlığı'na Leonard Martin Meany; Komite üyeliklerine Ali İhsan İlkbahar, Lyle Alexander Watters ve İsmail Oğuz Toprakoğlu seçilmiştir.
- Tebliğ uyarınca oluşturulan Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi Başkanlığı'na Mehmet Barmanbek; Komite üyeliklerine İsmail Cenk Çimen ve Lyle Alexander Watters seçilmiştir.
- Tebliğ uyarınca oluşturulan Ücret Komitesi Başkanlığı'na Mehmet Barmanbek; Komite üyeliklerine İsmail Cenk Çimen ve James Duncan Farley Jr seçilmiştir.

\*William R. Periam Genel Müdür Başyardımcısı olarak sürdürdüğü görevinden 1 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla Ford Avrupa'da CFO görevine atanması sebebiyle ayrılmıştır ancak Ford Otosan Yönetim Kurulu üyeliğini sürdürmektedir. Lisa Katharine King, aynı tarihten itibaren geçerli olmak üzere, William R. Periam'in yerine Genel Müdür Başyardımcısı olarak atanmıştır. Barbara Jean Samardzich, emekliliği nedeniyle 05.10.2016 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir. Yerine Steven Robert Armstrong atanmıştır.

**Ortaklık Yapısı:**

Ford Otosan'ın 30 Eylül 2016 itibarıyla hissedarları ve sermaye içindeki payları aşağıdaki gibidir:

<b>Adı</b>	<b>Hisse Tutarı</b>	<b>Hisse Adedi</b>	<b>Hisse Oranı (%)</b>
Koç Holding A.Ş	134.953.357	13.495.335.714	38,46
Vehbi Koç Vakfı	3.558.449	355.844.870	1,01
Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı	3.259.202	325.920.231	0,93
Temel Ticaret A.Ş	2.355.885	235.588.500	0,67
<b>Koç Holding A.Ş. Toplamı</b>	<b>144.126.893</b>	<b>14.412.689.315</b>	<b>41,07</b>
<b>Ford Motor Company</b>	<b>143.997.036</b>	<b>14.399.703.676</b>	<b>41,04</b>
<b>Halka Açık</b>	<b>62.786.071</b>	<b>6.278.607.009</b>	<b>17,89</b>
<b>Toplam Nominal Sermaye (TL)</b>	<b>350.910.000</b>	<b>35.091.000.000</b>	<b>100</b>

## **OTOMOTİV PAZARI VE ŞİRKETİN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME**

### **1. Türk Otomotiv Pazarı ve Ford Otosan**

Yılın ilk dokuz ayında Türkiye otomotiv pazarında satışlar 2015 yılının aynı dönemine göre %6 azalarak 650.438 adet olmuştur. Satışlar binek araçlarda %2, orta ticari araçlarda %8, hafif ticari araçlarda %11 ve kamyonlarda ise %46 azalmıştır.

Binek araçların toplam endüstrideki payı %75 ve hafif ticari araçların payı %12 olmuştur.

Binek araçların endüstrideki payı						
9A16	9A15	2015	2014	2013	2012	2011
%75	%73	%72	%73	%75	%68	%65

Ocak-Eylül Türk otomotiv pazarında satışlar aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

	2016 İlk 9 Ay	2015 ilk 9 Ay	Değişim (%)
Binek	489.365	500.905	-%2
Hafif Ticari	77.484	86.708	-%11
Orta Ticari	69.650	75.375	-%8
Kamyon	12.742	23.556	-%46
Toplam**	650.438	689.529	-%6

\*\* Otobüs ve midibüs hariç tüm ticari araçları kapsamaktadır.

Ocak-Eylül döneminde endüstride ithal araçların payı yükselmeye devam ederek binek otoda %76, hafif ticari araçlarda %48 ve toplamda %69 olarak gerçekleşmiştir.

Sektörde ithalatın payı	Binek	Hafif Ticari	Toplam
9A16	%76	%48	%69
9A15	%73	%48	%66
2015	%74	%44	%67

Kaynak: ODD

2016 Eylül sonu itibarıyla Ford Otosan toplam pazarda %11,7 (%12,7\*\*\*) pay elde ederek 3'üncü sırada yer almıştır. Perakende satışlarımız geçen yılın aynı dönemine göre %13 düşüşle 75.912 (87.401) adet olmuştur. Rekabetin en yoğun yaşandığı binek araçlarda pazar payımız %5,8 (%6,9) olmuştur. Ford Otosan hafif ticari araçlarda %26,8 (%26,1) ve kamyonlarda %26,9 (%25,0) pazar payıyla ikinci, orta ticari araçlarda %33,5 (%32,5) pazar payıyla liderliğini sürdürmüştür.

\*\*\* Tüm rapor boyunca parantez içindeki sayılar bir önceki yılın aynı dönemine ait verileri göstermektedir.

## 2. Üretim ve Kapasite

Ocak-Eylül döneminde toplam üretim adedi yıllık bazda %1 artmış ve 241.493 (239.114) adede ulaşmıştır.

Gölcük Fabrikası'nda 90.649 (89.788) adet Transit ile 98.463 (95.206) adet Custom, Yeniköy Fabrikası'nda 48.890 (46.568) adet Courier ve İnönü Fabrikası'nda 3.491 (7.552) adet Cargo kamyon üretilmiştir. Bunun sonucunda toplam kapasite kullanım oranımız %78 (%77) olmuştur.

## 3. İhracat, Yurt içi Satış ve Toplam Satış Verileri

### İhracat Pazarları

Avrupa Otomotiv Üreticileri Derneği ACEA'nın ([www.acea.be](http://www.acea.be)) verilerine göre Eylül ayında en büyük ihracat pazarımız olan Avrupa'da 3,5 tona kadar olan hafif ticari araç satışları %6,8 artmıştır. Yılın ilk dokuz ayında toplam büyüme %13,5 olmuştur. Ana ihracat pazarlarımızda ticari araç satışlarının yıllık büyümesi aşağıdaki gibidir:

	2014	2015	1Ç 2016	1Y 2016	Tem'16	Ağu'16	Eyl'16	Toplam
İngiltere	%18,7	%15,6	%1,2	%3,0	%-0,2	%6,3	%1,9	%2,7
Almanya	%7,3	%4,2	%9,3	%10,9	%0,5	%53,8	%5,6	%12,9
İtalya	%16,4	%12,4	%30,0	%31,3	%50,1	%117,8	%46,3	%41,5
İspanya	%33,2	%36,1	%8,9	%13,8	%5,6	%18,5	%12,2	%13,0
Fransa	%1,5	%2,0	%9,6	%12,4	%2,5	%17,4	-%2,1	%9,8
Avrupa	%11,3	%11,6	%11,3	%13,2	%8,1	%35,8	%6,8	%13,5

### İhracatımız

Ford, Ocak-Eylül döneminde Avrupa ticari araç pazarında satışlarını %18,6 artırarak liderliğini sürdürmüştür. Bu dönemde Avrupa'da satılan Transit Ailesi araçların %81'i, toplam Ford markalı ticari araçların ise %71'i Ford Otosan tarafından üretilmiştir.

İlk dokuz ayda Ford Otosan'ın ihracat adetleri pazar büyümesi ve araçlarımıza olan güçlü talebin sürmesiyle yıllık %5 artarak 188.735 (180.135) adet olmuştur. İhracat gelirlerimiz ise %16 yükselerek 8.720 (7.499) milyon TL'ye ulaşmıştır.

### Yurt içi Satışlarımız

Bu dönemde Türk otomotiv endüstrisinde satışlar %6 azalırken, görece olarak daha düşük pazar payına sahip olduğumuz binek araç segmentinin endüstri içindeki payının büyümesi satışlarımızı olumsuz etkilemiştir. Şirketimiz ticari araçlarda geleneksel liderliğini korurken pazar payımız 1.1 puan artışla %29.7'ye ulaşmıştır. Yurt içi toptan satış adetlerimiz Ocak-Eylül döneminde %15 azalmış ve 77.168 (91.249) adet olarak gerçekleşmiştir. Yurt içi satış gelirlerimiz ise 3.920 (4.231) milyon TL olarak kaydedilmiştir. Satış miksi ve fiyat politikamız sayesinde adetlerdeki %15 azalmaya rağmen satış gelirlerindeki daralma %7 ile sınırlı kalmıştır.

## Toplam Satışlarımız

Toplam satış adetlerimiz %2 düşüşle 265.903 (271.384) olurken, toplam satış gelirlerimiz %8 artışla 12.640 (11.731) milyon TL'ye ulaşmıştır. 2015'in ilk dokuz ayında %64 olan ihracatın toplam satış gelirlerindeki payı bu yıl %69'a yükselmiştir.

## 4. Yatırımlar

Aktifleştirilen ürün geliştirme harcamaları dahil olmak üzere 449 milyon TL (Eylül 2015: 326 milyon TL) yatırım harcaması yapılmıştır.

## 5. Ar-Ge Faaliyetleri

Çeşitli ürün geliştirme projelerine ilişkin olarak proje aktifleşme öncesi 359 milyon TL (30 Eylül 2015: 257 milyon TL) tutarında Ar-Ge harcaması gerçekleşmiştir. Ar-Ge projeleri ürün programlarına uygun şekilde yürütülmektedir ve Ar-Ge alanında çalışan sayısı 1.631 kişidir.

## 6. Çalışan Sayısı

Şirketimiz, 30 Eylül 2016 tarihi itibarıyla 2.732 memur ve 7.732 işçi olmak üzere toplam 10.464 çalışan istihdam etmektedir (31 Aralık 2015: 2.732 memur ve 7.944 işçi olmak üzere toplam 10.676 çalışan). Ford Otosan, Türk otomotiv sektöründeki en yüksek istihdama sahip olmayı sürdürmüştür. Şirketimizdeki işçiler Türk Metal Sendikası ile Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) arasında imza edilen ve 31 Ağustos 2017 tarihinde sona erecek olan Grup Toplu İş Sözleşmesi kapsamındadır.

Şirketimizin üyesi olduğu metal iş kolundaki işveren sendikası MESS ile Türk Metal Sendikası arasında 1 Eylül 2014 – 31 Ağustos 2017 dönemini kapsayan Grup Toplu İş Sözleşmesi Anlaşma Tutanağı 17 Aralık 2014 tarihinde imzalanmıştır.

## 7. Kârlılık

İlk dokuz aylık dönemde Türk Lirası euro karşısında değer kaybetmiştir (ortalama TL/€ kuru 9A15: 2,97 TL; 9A16: 3,28 TL). Buna bağlı olarak artan ithalat maliyetleri ve yurt içi satış adetlerindeki azalma kârlılığı baskılamıştır. Ancak aşağıdaki sebeplerle güçlü sonuçlar elde edilmiştir:

- Olumlu yurt içi satış miksi (ithal araçların yurt içi satışlardaki payı %40'tan %36'ya inmiştir)
- TL'deki değer kaybını karşılamaya odaklı fiyatlama stratejimiz
- Güçlü ihracat performansına bağlı olarak yüksek kapasite kullanımı -> %78
- Maliyet azaltıcı önlemler

Brüt kâr bir önceki yıla göre %11 artarak 1.452 (1.306) milyar TL olmuştur. VAFÖK %3 artışla 1.082 (1.046) milyon TL'ye yükselmiştir. Kur farkı gelirindeki azalmaya bağlı olarak 2015'in aynı döneminde 61 milyon TL olan net diğer gelir, bu yılın aynı döneminde 16 milyon TL olarak kaydedilirken, amortisman ve itfa payları %14 artmıştır. Bunun sonucunda Faaliyet kârı yıllık %1 düşüşle 744 (749) milyon TL olmuştur. Vergi öncesi kâr %13 artışla 656 (583) milyon TL'ye ulaşmıştır. Bu artışın ana sebebi Net Finansal Giderler kalemindeki yıllık %48 düşüş olmuştur. Vergi gideri yıllık %30 azalırken net kâr yıllık %15 artışla 638 (557) milyon TL'ye yükselmiştir.

Brüt kâr marjı %11,5 (yıllık 35 baz puan artış); VAFÖK marjı %8,6 (yıllık 35 baz puan düşüş); esas faaliyetlerden diğer gelir/gider hariç VAFÖK marjı %8,4 (aynı) ve faaliyet kâr marjı %5,9 (yıllık 50 baz puan düşüş); net kâr marjı %5,0 (yıllık 30 baz puan artış) olmuştur.

## **8. Finansman**

Şirketimiz Ocak-Eylül döneminde 416 milyon Euro tutarında kredi geri ödemesi yapmış ve 404 milyon Euro kredi kullanmıştır. Böylece, sene başında yaklaşık 806 milyon Euro olan toplam kredi borcumuz Eylül sonu itibarıyla yaklaşık 799 milyon Euro mertebesinde (2016 Haziran: 900 milyon Euro; 2015 Eylül: 855 milyon Euro) gerçekleşmiştir. Buna karşılık, nakit mevcudumuz dönem sonunda 607 milyon TL (2015 Yılsonu: 980 milyon TL) olmuştur.

Şirketimiz, finansal riskleri yakından takip etmeyi ve bu tür risklere karşı son derece ihtiyatlı politikalar uygulamayı sürdürmektedir. Çeşitli risklerle ilgili olarak tarafımızca uygulanan temel politikalar 2 numaralı finansal tablo dipnotunda özetlenmiştir.

## 9. Başlıca Finansal Veriler

<b>Özet Bilanço (Milyon TL)</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>% Değişim</b>
Dönen Varlıklar	4.009	4.031	-%1
Maddi Duran Varlıklar	3.293	3.251	%1
Toplam Varlıklar	8.542	8.428	%1
Kısa Vadeli Yükümlülükler	3.639	3.824	-%5
Toplam Yükümlülükler	5.244	5.368	-%2
Özkaynaklar	3.298	3.060	%8
<b>Özet Gelir Tablosu (Milyon TL)</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>	<b>% Değişim</b>
Satış Gelirleri	12.640	11.731	%8
<i>Yurt dışı Satışlar</i>	8.720	7.499	%16
<i>Yurt içi Satışlar</i>	3.920	4.231	-%7
Brüt Kâr	1.452	1.306	%11
Faaliyet Kârı	744	749	-%1
Finansal Gelirler / (Giderler)	-86	-166	-%48
Vergi Öncesi Kâr	656	583	%13
Net Kâr	638	557	%15
<b>Diğer Finansal Veriler (Milyon TL)</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>	<b>% Değişim</b>
Amortisman + İtfa	339	297	%14
VAFÖK	1.082	1.046	%3
Yatırım Harcamaları	-449	-326	%38
<b>Nakit Akım Tablosu (Milyon TL)</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>	<b>% Değişim</b>
Dönem Başı Nakit Bakiyesi	980	577	%70
İşletme Faaliyetlerinden Elde Edilen Net Nakit	477	632	-%25
Yatırım Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit	-426	-306	%39
Finansman Faaliyetlerinde Kullanılan Net Nakit	-423	-178	%138
Nakit ve Nakit Benzeri Değerler Dönem Sonu Bakiyesi	607	726	-%16

<b>Finansal Rasyolar</b>	<b>30.09.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
Cari Oran	1,10	1,05
Likidite Oranı	0,63	0,73
Net Finansal Borç / Toplam Maddi Özkaynaklar	0,75	0,63
Dönen Varlıklar / Toplam Varlıklar	0,47	0,48
Kısa Vadeli Yükümlülükler / Toplam Yükümlülükler	0,69	0,71
Toplam Yükümlülükler / Toplam Varlıklar	0,61	0,64
Özkaynak Kârlılığı****	%25,8	%27,5
	<b>30.09.2016</b>	<b>30.09.2015</b>
Brüt Kâr Marjı	%11,5	%11,1
VAFÖK Marjı	%8,6	%8,9
VAFÖK Marjı (Diğer Gelir/Gider hariç)	%8,4	%8,4
Faaliyet Kâr Marjı	%5,9	%6,4
Net Kâr Marjı	%5,0	%4,7

\*\*\*\* Yıllıklandırılmış net kârın özkaynak rakamına bölünmesiyle elde edilmiştir.



## 10. Diğer Önemli Gelişmeler

- Yönetim Kurulumuzun 3 Ağustos 2016 tarihli toplantısında aşağıdaki kararlar alınmıştır:
  - 29 Mart 2016 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, C Grubu hissedarlar tarafından aday gösterilerek Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilen Lyle Alexander Watters, Ford Motor Company organizasyonundaki görev değişikliği nedeniyle, 03.08.2016 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir. Yönetim Kurulu, Lyle Alexander Watters'ın istifasını kabul etmiş ve imza yetkisinin terkinine karar vermiştir.
  - C Grubu hissedarlar tarafından aday gösterilen Lisa Katharine King toplanacak ilk Genel Kurul Toplantısına kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanmıştır. Söz konusu atama toplanacak ilk Genel Kurul'un tasvibine sunulacaktır.
  - Genel Müdür Baş Yardımcısı görevini yürüten William Richard Periam, Ford Avrupa organizasyonunda yeni bir göreve atanması nedeniyle 1 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla şirketimizden ayrılmış olup kendisinin Yönetim Kurulu Üyeliği ve (B) Grubu imza yetkisi devam etmektedir.
  - Lyle Alexander Watters yerine Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'ne William Richard Periam'ın seçilmesine karar verilmiştir.
  - Lisa Katharine King, Yönetim Kurulu İç Yönergesi No.1'de düzenlenen (B) Grubu imza yetkisine sahip olacaktır.
- Yönetim Kurulumuzun 23 Eylül 2016 tarihli toplantısında, Denetimden Sorumlu Komite'nin görüşü alınarak, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca belirlenen esaslara uygun olarak, Şirketimizin 2017 yılı hesap dönemindeki finansal raporlarının denetlenmesi ile bu kanunlardaki ilgili düzenlemeler kapsamındaki diğer faaliyetleri yürütmek üzere, Başaran Nas Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'nin (A member of PricewaterhouseCoopers) seçilmesine ve bu seçimin Genel Kurul'un onayına sunulmasına karar verilmiştir.
- Yönetim Kurulumuzun 5 Ekim 2016 tarihli toplantısında aşağıdaki kararlar alınmıştır:
  - 29 Mart 2016 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, C Grubu hissedarlar tarafından aday gösterilerek Yönetim Kurulu Üyeliğine seçilen Barbara Jean Samardzich, emekliliği nedeniyle 05.10.2016 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliğinden istifa etmiştir. Yönetim Kurulu, Barbara Jean Samardzich'in istifasını kabul etmiş ve imza yetkisinin terkinine karar vermiştir.
  - C Grubu hissedarlar tarafından aday gösterilen Steven Robert Armstrong toplanacak ilk Genel Kurul Toplantısına kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atanmıştır. Söz konusu atama toplanacak ilk Genel Kurul'un tasvibine sunulacaktır.
  - Steven Robert Armstrong, Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu İç Yönergesi No.1'de düzenlenen (B) Grubu imza yetkisine sahip olacaktır.

- Yönetim Kurulumuz 18 Ekim 2016 tarihli toplantısında, 1 TL’lik hisseye brüt 0,89 TL (net 75,65 Kuruş) olmak üzere %89 oranında ve toplam 312.309.900 TL nakit temettü dağıtım kararı almış ve bu kararın 18 Kasım 2016’da yapılacak Olağanüstü Genel Kurul’un onayına sunulmasına karar vermiştir.

## **11. Öngörüler**

2015 yılında rekor kırarak 1 milyon adetlik satış seviyesini aşan toplam otomotiv sektörü satışlarının 980 bin–1 milyon adet aralığında gerçekleşeceğini öngörmekteyiz.

Yurt içi perakende satışlarımızın 115–120 bin, ihracatımızın 260–265 bin, toptan satışlarımızın ise 375–385 bin adet aralığında olacağını tahmin etmekteyiz. Bu kapsamda üretim adetlerimizi 335–340 bin adet aralığında planlamaktayız. Yeni projeler için 160-170 milyon Euro sabit kıymet yatırım harcaması yapılacağını öngörmekteyiz.

**FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.**