



ANADOLU GRUBU

**TSRS UYUMLU
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU**

2025

İçindekiler

3 RAPOR HAKKINDA

- 3 Raporlama Sınırları
- 4 Konsolidasyon Yapısı

5 YÖNETİŞİM

- 5 Yönetim Kurulu Yapısı ve Komiteler
- 7 Sürdürülebilirlik Yönetimi

9 STRATEJİ

- 9 Sürdürülebilirlik Stratejisi
- 12 Sürdürülebilirlik Odağında İş Modeli ve Entegre Değer Zinciri Yönetimi
- 12 Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Odağında Strateji ve Karar Alma Mekanizmaları
- 15 İklim Risk ve Fırsatlarının Finansal Önemlilik Analizinin Değerlendirilmesi
- 15 İklimle İlgili Riskler ve Fırsatların Belirlenmesi Metodolojisi
- 22 İklim Dirençliliği
- 35 İklimle İlgili Geçiş Planı
- 37 Finansal Dayanıklılık

39 RİSK YÖNETİMİ

45 METRİKLER VE HEDEFLER

- 47 İklimle İlgili Metrikler
- 49 Raporlama Dönemi Sonrası Olaylar

50 EKLER

Rapor Hakkında

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından hazırlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı 1 (TSRS 1) – “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı 2 (TSRS 2) – “İklimle İlgili Açıklamalar” 1 Ocak 2024 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemleri için resmî olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Bu rapor yukarıda bahsi geçen Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında, TSRS 1: Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler ve TSRS 2: İklimle İlgili Açıklamalar standartlarında yer alan açıklama yükümlülüklerine uygun olarak hazırlanmıştır.

Raporun oluşturulması sürecinde Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) çatısı altında geliştirilen Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB) standartları da açıklama konuları bakımından yol gösterici olarak değerlendirilmiştir.

AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. (AGHOL), 1 Ocak 2025 tarihinde başlayan ve 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait 12 aylık dönemi kapsayan TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporunu hazırlamıştır. Rapor kapsamında sunulan iklimle ilgili finansal açıklamalar, Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na (TFRS) uygun olarak hazırlanan Grup'un konsolide mali tablolarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Raporlama dönemi, 1 Ocak – 31 Aralık 2025 tarihleri arasında kapsayan ilgili finansal tablolarla uyumludur. İklimle ilgili finansal açıklamaların sunum para birimi, konsolide finansal tabloların sunum para birimiyle

uyumlu olan Türk Lirası (TL) olarak belirlenmiştir. Bu rapordaki parasal tutarlar, TMS 29 enflasyon muhasebesi ilkelerine uygun olarak hazırlanmıştır ve Türk Lirası'nın 31 Aralık 2025 tarihindeki alım gücüne göre düzeltilmiştir. Rapor, AGHOL ve bağlı ortaklıkların faaliyetlerini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. AGHOL ve bağlı ortaklıkları “Grup” olarak anılacaktır.

Raporlama Sınırları

Grup, sera gazı emisyonlarının raporlanmasına yönelik organizasyonel sınırlarını belirleme sürecinde finansal kontrol yaklaşımını esas almıştır.

Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004) çerçevesinde, kapsam ve sınırların belirlenmesinde finansal kontrol, operasyonel kontrol ve özsermaye payı olmak üzere üç farklı yöntem uygulanabilmektedir. Bu bağlamda Grup, finansal kontrol yetkisine sahip olduğu tüm faaliyetlerin sera gazı emisyonlarını Grup sera gazı envanterine dâhil etmiştir.

TSRS 1 Ek E – Yürürlük Tarihi ve Geçiş ile TSRS 2 Ek C – Yürürlük Tarihi ve Geçiş bölümlerinde belirtilen aşağıdaki geçiş muafiyetlerinden faydalanılmıştır:

TSRS 1 E5: Raporlama döneminde yalnızca iklimle ilgili riskler ve fırsatlara (TSRS 2 uyarınca) odaklanılmıştır. Önümüzdeki dönemlerde, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarına ilişkin açıklamaların daha kapsamlı biçimde ele alınması ve TSRS uyumlu açıklamaların daha bütüncül bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir.

TSRS 2 C3: İlk uygulama döneminde, TSRS 2 kapsamındaki açıklamalar için önceki yıllara ilişkin karşılaştırmalı bilgilerin sunulması zorunlu değildir. Bu kapsamda, 2024 yılı raporunda sadece 2024 yılına ait iklimle ilgili risk ve fırsat açıklamaları yapılmıştır. 2025 yılında ise bir

önceki yıl ile karşılaştırmalı bilgiler sunulmuştur. TSRS Standartlarına göre Kapsam 3 sera gazı emisyonlarının açıklama zorunluluğu muafiyetinden 2024 raporunda olduğu gibi 2025 yılında da faydalanılmıştır.

AGHOL, raporda yer alan bilgilerin şeffaf, güvenilir, zamanında ve karşılaştırılabilir olarak sunulmasını temin edecek şekilde hazırlanması amacıyla aşağıdaki temel yaklaşımları benimsemektedir.

- **Doğruluk ve Tarafsızlık:** Rapor, verilerin gerçeğe uygun, eksiksiz ve nesnel biçimde sunulmasını esas alarak hazırlanmıştır.
- **Önemli Bilgiye Odak:** Grup'un sürdürülebilirlik kapsamında gelecekteki mali yapısını etkileyebilecek nitelikteki önemli gelişmelerine yer verilmiştir.
- **Kurumsal Kaynak:** Raporda yer alan tüm bilgiler doğrudan Grup tarafından sağlanmış ve doğrulukları teyit edilmiştir.
- **Bütünsel Yaklaşım:** Veriler arasında mantıksal bütünlük kurulmuş; strateji, yönetim, risk yönetimi ve hedefleri birbirine entegre edilerek kapsamlı bir perspektif sunulmuştur.
- **Kılavuz Dokümanlar:** TSRS Standartlarının yanı sıra, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından geliştirilen ve SASB kaynaklı açıklamalara yer veren TSRS 2'nin Sektör Bazlı Uygulanmasına İlişkin Rehber Ek Cilt 21 – Alkollü İçecekler, Cilt 22 – Gıda Perakendecileri ve Distribütörleri ve Cilt 24 – Alkolsüz İçecekler çerçevesinde ilgili sektörlerine uygun metrikler de göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 1: Grup'a Göre Hasılat

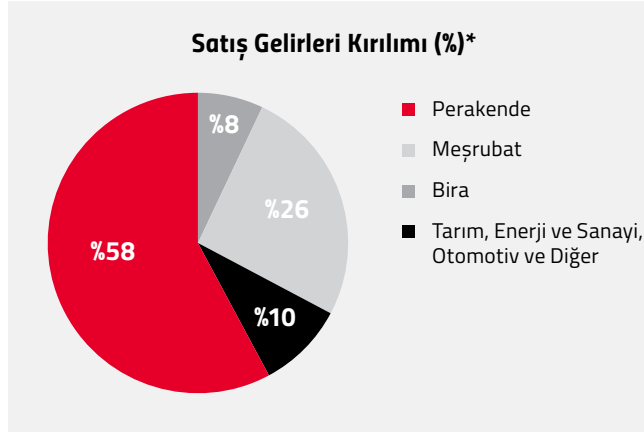
Segment	Hasılat (Bin TL)
Perakende	412.756.429
Meşrubat	187.184.514
Bira	54.328.614
Tarım, Enerji ve Sanayi, Otomotiv ve Diğer	67.308.642
Eliminasyon ve Düzeltmeler	(14.375.701)
Toplam	707.202.498

Konsolidasyon Yapısı

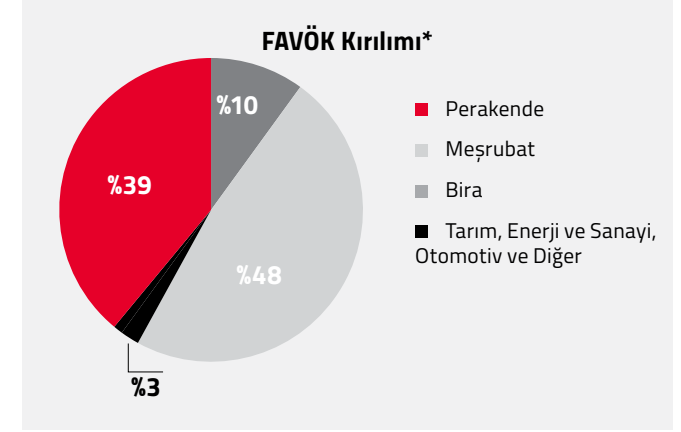
Grup; perakende, meşrubat, bira, tarım, enerji ve sanayi, otomotiv ve diğer segmentlerde faaliyet göstermektedir. Grup yönetimi, performans değerlendirme ve kaynak tahsisi süreçlerinde altı ana faaliyet bölümünü esas almakla birlikte, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide hasılatının yaklaşık %93'ünü perakende, meşrubat ve bira segmentlerinden elde etmiştir. Bu üç ana faaliyet alanı, yalnızca hasılatı açısından değil, aynı zamanda Türkiye'de ve yurt dışında sahip olduğu geniş operasyonel yapı sayesinde Grup açısından stratejik öneme sahiptir.

Hasılat, bu bölümlerin hem faaliyet hacmini hem de segment bazındaki önemini değerlendirmede temel bir gösterge olup sektör uygulamaları açısından da yaygın şekilde kullanılan bir ölçüttür. Bu doğrultuda, TSRS kapsamında yapılacak açıklamalarda perakende, meşrubat, bira, tarım, enerji ve sanayi, otomotiv ve diğer bağlı ortaklıklarına ilişkin sunulan bilgiler, Grup'un finansal ve operasyonel faaliyetlerini yeterli düzeyde yansıtmaktadır.

Rusya Federasyonu Başkanlık kararıyla uyarınca Anadolu Efes'in Rusya'daki bira operasyonuna geçici yönetim atandığı 30 Aralık 2024 tarihinde ilan edilmiştir. 1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla Rusya operasyonları Anadolu Efes bünyesinde yer almakla birlikte, TFRS 10 kapsamında mali tablolarda konsolidasyon kapsamı dışında bırakılmış, "Finansal Yatırım" olarak muhasebeleştirilmiştir.



*Segment toplamı eliminasyon sebebiyle %100'den farklı olabilmektedir.



* 1 Ocak - 31 Aralık 2025 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar Ve Bağımsız Denetçi Raporu içinde yer alan 31 Aralık 2025 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar bölümü Not 4'teki FAVÖK değerleri baz alınmıştır.

Yönetişim

KGK tarafından 29 Aralık 2023 tarihli ve 32414(M) sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 “Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler” (TSRS 1) paragraf 26-27 ile Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 “İklimle İlgili Açıklamalar” (TSRS 2) paragraf 5-6-7 gereklilikleri doğrultusunda; AGHOL’de sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatları izlemek, yönetmek ve denetlemek için kullanılan yönetim süreçleri, kontrolleri ve prosedürleri bu bölümde açıklanmıştır.

Ortaklık ve Yönetim Yapısı: AGHOL ve bağlı ortaklıkların yönetim yapısı, Yazıcı ve Özilhan ailelerinin “eşit ortaklık” ve “eşit temsiliyet” ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım hem AGHOL düzeyinde hem de bağlı ortaklıklarda karar alma süreçlerinde eşit kontrol ve temsil esasını gözetmektedir. Bağlı ortaklıklarda görev alacak aile üyesi sayısı belirli ilkelere bağlı olarak yönetilmekte ve üst düzey yönetim kadroları profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin ücretlendirme ve teşvik sistemleri, kısa ve uzun vadeli finansal ve operasyonel performans hedefleri doğrultusunda kurgulanmakta, tüm hissedarlara sürdürülebilir değer üretilmesi hedeflenmektedir.

Yönetim Kurulu Yapısı ve Komiteler

AGHOL Yönetim Kurulu, AGHOL’ün en yüksek karar alma merkezi olarak farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerden oluşan kapsayıcı bir yapı ile faaliyet göstermektedir. Yönetim Kurulu 4’ü bağımsız olmak üzere toplam 12 üyeden oluşmaktadır. Strateji, risk yönetimi, iç denetim, ekonomi, finans, insan kaynakları

ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda uzmanlığa sahip üyelerden oluşan Yönetim Kurulu, görevlerini şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yerine getirmektedir. Denetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ile 18 Nisan 2024 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla kurulan Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu’nun onayıyla oluşturulmuş ve yetkilendirilmiştir. Komiteler, kendi iç toplantılarının yanı sıra, yürüttükleri çalışmaları düzenli olarak Yönetim Kurulu’na raporlamaktadır. Bu yapılar; Grup’un stratejisini, önemli karar alma süreçlerini, risk yönetimi uygulamalarını ve ilgili politikaları denetlemekte, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı riskler, fırsatlar ve bunlara ilişkin konuları farklı açılardan (fırsatın getirdiği finansal etkiler, risklerin doğurabileceği yeni fırsatları veya yatırımların getireceği riskleri) dikkate alarak değerlendirmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi, ayrıca Aday Gösterme ve Ücretlendirme Komitelerinin görevlerini de üstlenmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde, dört bağımsız Yönetim Kurulu üyesinin aday gösterme süreci bu komite tarafından yürütülmekte ve adayların bağımsızlık kriterlerine uygunluğu ise SPK tarafından değerlendirilmektedir.

Yönetim Kurulu’na raporlama yapan komitelerin görevleri aşağıdaki gibidir:

Denetim Komitesi: AGHOL bünyesinde, iç ve bağımsız denetim süreçlerinin etkin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla Denetim Komitesi tarafından faaliyetler yürütülmektedir. Kamuya açıklanacak mali tablolar ile bunlara ilişkin dipnotların, mevzuat hükümleri ve uluslararası

muhasabe standartlarına uygunluğu denetlenmekte ve onaylanmaktadır. Bağımsız denetim şirketlerinin seçimine ilişkin araştırmalar yapılmakta, uygun bulunan adaylar ön onay sonrasında Yönetim Kurulu’nun onayına sunulmaktadır. AGHOL’de muhasabe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması süreçleri, bağımsız denetim faaliyetleri ile iç kontrol mekanizmasının işleyişi ve etkinliği gözetilmekte; şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetime ilişkin şikâyetler incelenerek sonuçlandırılmaktadır. AGHOL bünyesinde yürürlükte bulunan etik kurallar ile risk yönetimi çerçevesi ve uygulamalarının gözetimi yapılmaktadır. Komite, Yönetim Kurulu’nda görev yapan bağımsız üyeler arasından seçilen en az iki kişiden oluşmakta ve yılda en az dört kez, üçer aylık dönemlerle toplanmaktadır. Toplantı sonuçları tutanağa bağlanmakta ve alınan kararlar Yönetim Kurulu’na sunulmaktadır. Denetim Komitesi’nin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için gerekli tüm kaynak ve desteğin sağlanması Yönetim Kurulu tarafından temin edilmektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi: Riskin Erken Saptanması Komitesi, AGHOL’ün varlığını, gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye düşürebilecek risklerin zamanında tespit edilmesi, bu risklere ilişkin gerekli önlemlerin alınması ve etkin bir risk yönetimi sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Komite, yılda en az altı kez toplanmakta; risk yönetim sistemlerini her iki ayda bir gözden geçirerek Yönetim Kurulu’na “Durum Değerlendirme Raporu” sunmaktadır. Komite, başta pay sahipleri olmak üzere AGHOL’ün tüm menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek amacıyla, risk yönetim ve bilgi sistemleri ile iç kontrol mekanizmalarının

oluşturulmasına yönelik görüş ve önerilerini Yönetim Kurulu'na iletmektedir. Bu kapsamda geliştirilen öneriler, Yönetim Kurulu'nun Türk Ticaret Kanunu'ndan doğan görev ve sorumluluklarını ortadan kaldırmamakta, ancak bu görevlerin etkin şekilde yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır. Toplantılarda alınan kararları içeren raporlar, Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi: Kurumsal Yönetim Komitesi, AGHOL'ün paydaşları nezdinde güvenilirliğini artırmak, ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal yönetim alanında örnek gösterilen bir şirket konumuna ulaşmasını sağlamak ve bu doğrultuda sürekli iyileştirme kültürünü geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Komite, AGHOL'ün kurumsal yönetim sisteminin etkinliğini gözetmekte, ilkelere uyum düzeyini izlemekte, iyileştirme fırsatlarını belirlemekte ve uygulanabilir önerileri Yönetim Kurulu'na sunmaktadır. Komitenin temel yaklaşımı; tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adalet, şeffaflık ve etkinlik kültürünün ve ikliminin tüm kurumsal süreçlere yerleşmesini sağlamaktır. Yılda en az dört kez toplanan Komite, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri ve uluslararası kabul gören standartlar çerçevesinde en iyi uygulamaların hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Uyum düzeyinin tam olarak sağlanamadığı durumlarda gerekçeler tespit edilmekte, oluşabilecek çıkar çatışmaları ifade edilmekte ve gerekli düzeltici tedbirler önerilmektedir. Komite, AGHOL'ün açıklamalarına ve yatırımcı ilişkileri süreçlerine yönelik standartları belirlemekte, bu standartlara uyumu yıllık olarak değerlendirmekte ve Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Aday Gösterme Komitesi ile Ücret Komitesi oluşturulmadığı durumlarda, bu komitelere ait görevler de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir. Ayrıca Yönetim Kurulu üyelerinin oryantasyonu, üyelerin ve yöneticilerin performans değerlendirmeleri, kariyer planlamaları ve ödüllendirme süreçleri Komite'nin gözetiminde yürütülmektedir. Komite, AGHOL'ün sürdürülebilirlikle ilgili

çalışmalarını gözetlemekte ve önerilerde bulunmaktadır. Her yıl gerçekleştirilen performans değerlendirmesi ile Komite'nin faaliyetleri ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliği gözden geçirilmektedir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi: AGHOL'ün sürdürülebilirlik yaklaşımını kurumsal yönetim çerçevesinde güçlendirmek amacıyla oluşturulan Komite, Grup'un sürdürülebilirlik alanında örnek teşkil eden ve paydaşları nezdinde yüksek güvene sahip şirketler arasında yer alma hedefini sürdürmesini sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Komite, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) alanlarında iyileştirme fırsatlarını belirlemekte, Yönetim Kurulu'na gerekli yönlendirme ve önerilerde bulunmaktadır.

Komite, Grup'un yıllık sürdürülebilirlik performansını ve belirlenen hedeflere erişim düzeyini değerlendirmekte, gerekli görülen durumlarda görüş ve önerilerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır. Ayrıca, uzun vadeli sürdürülebilirlik çalışmalarının finansal çıkarlarla uyumunu gözetmektedir. Ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim alanlarında değer yaratılması amacıyla stratejik rehberlik sağlamaktadır. Komite, iklim riskleri ile ilgili konularda yıllık değerlendirmeler de yapmakta olup yılda en az iki kez toplanmaktadır.

Komitelerin bağımsız üyelerle temsil oranı; Denetim Komitesi %100, Riskin Erken Saptanması Komitesi %25, Kurumsal Yönetim Komitesi %40 ve Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi %20'dir.

Şekil 1: AGHOL Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim Şematik Gösterimi



Tablo 2: Komitelerin Raporlama Yapısı ve Katılım Oranları

Yönetim Kurulu'na Raporlama Yapan Komiteler	İcrada Görevli Olmayan Üyelerin Oranı		Bağımsız Üyelerin Oranı		Gerçekleşen Fiziki Toplantı Sayısı		Üyelerin Toplantıya Katılım Oranı		Yönetim Kurulu'na Sunulan Rapor Sayısı	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Denetim Komitesi	%100	%100	%100	%100	4	4	%100	%100	4	4
Riskin Erken Saptanması Komitesi	%100	%100	%25	%25	6	6	%100	%83	6	6
Kurumsal Yönetim Komitesi	%100	%100	%40	%40	4	4	%100	%100	4	4
Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi	%100	%100	%33	%20	2	2	%100	%100	2	2

Yönetim Kurulu'nda görev alan isimler, kısa özgeçmişleri ve yetkinlikleri Raporun Ek-3'ünde yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi üyeleri; farklı sektörlerde üst düzey yöneticilik tecrübeleri ile finans, enerji ve teknoloji alanlarındaki uzun yıllara dayanan deneyimlerini bir araya getirerek sürdürülebilirlik konularında bütünsel bir bakış açısı sunmaktadır. Kurumsal yönetim, sosyal etki, paydaş analizi ve sürdürülebilir kalkınma alanlarında güçlü bir perspektif sağlayan üyeler; aynı zamanda sürdürülebilir finans, enerji verimliliği, kurumsal risk yönetimi ve dijital dönüşüm alanlarındaki yetkinlikleriyle Komite'nin stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir Grup olarak, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili riskler ve fırsatlar bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler birlikte analiz edilmekte; Grup genelinde sürdürülebilirlik ve iklim konularında karşılaşılan riskler ile fırsatlar arasında ortaya çıkan ödüneşimler dikkatle değerlendirilmektedir.

- Perakende Grubu'nda öncelikli riskler; itibar, insan kaynağı, teknoloji, operasyonlar, mevzuata uyum, çevresel etkiler, finansal yapı, sektörel rekabet ve doğal afetler olarak ele alınmaktadır. Bu risklerin yönetimi kapsamında kalite, dijital dönüşüm, siber güvenlik, iş sürekliliği, çalışan gelişimi, sürdürülebilir tedarik zinciri ve çevresel dönüşüm alanlarında operasyonel dayanıklılığı, rekabet gücünü ve uzun vadeli değer yaratımını destekleyen çeşitli uygulamalar hayata geçirilirken; ek yatırım ihtiyacı, artan operasyonel maliyetler, süreç karmaşıklığı ve operasyonel esnekliğin azalması gibi ödüneşimler ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda kısa vadeli maliyet ve operasyonel yük ile uzun vadeli sürdürülebilir büyüme, iş sürekliliği, finansal dayanıklılık ve paydaş güveni arasında dengeli bir

ödüneşim gözetten yaklaşım benimsemektedir.

- Meşrubat Grubu'nun faaliyet gösterdiği yüksek su riskine sahip bölgelerde su verimliliğini ve geri kazanımını artırmaya yönelik çalışmalar iklim risklerinin etkin yönetilmesine katkı sağlarken ilave yatırım maliyetleri doğurmaktadır. Bu durumlarda Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu yatırım kararını değerlendirirken kısa vadeli finansal performans ile uzun vadeli iş sürekliliği ve iklim hedeflerini dikkate alarak bir ödüneşim analizi gerçekleştirmektedir.
- Bira Grubu'nda da Meşrubat Grubu'na benzer şekilde, su stresi riskinin etkin şekilde yönetilmesi amacıyla su verimliliği, su geri kazanım ve üretim süreçlerinin modernizasyonuna yönelik kararlarda yatırım maliyeti ile operasyonel dayanıklılığın artırılması arasında ödüneşim ortaya çıkmaktadır. İlave olarak iklime dayanıklı tohumlar ve onarıcı tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması, kısa vadeli dönüşüm maliyetleri ile uzun vadeli tedarik zinciri dayanıklılığı arasında bir ödüneşim yaratmaktadır.

Sürdürülebilirlik Yönetişimi

Sürdürülebilirlik stratejisi, AGHOL Kurumsal İlişkiler, İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkanlığı tarafından yönetilmektedir. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi¹, Grup'un sürdürülebilirlik alanında örnek teşkil eden ve paydaşları tarafından en çok güvenilen şirketlerden birisi olmaya devam edecek alanları tespit ederek, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarında AGHOL Yönetim Kurulu'na gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır. Komite üyeleri, finans ve iktisat gibi bölümlerden mezun olup çok uluslu şirketlerde üst düzey yöneticilik tecrübeleriyle TÜSİAD ve TOBB gibi kurumların enerji çalışma gruplarında

görev yapmaktadır. Komite üyeleri sürdürülebilirlik ve iklim alanındaki güncel gelişmeleri düzenli olarak takip etmekte, bu doğrultuda bilgi ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla profesyonel etkinliklere katılım göstermektedir. Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, ÇSY alanlarındaki gelişmeleri değerlendirmektedir. Halka açık bağlı ortaklıklarda da kurulan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi yapısı ile sürdürülebilirlik bütüncül bir şekilde yürütülmektedir. Bu komiteler, yıllık sürdürülebilirlik performansını ve hedeflerine erişimini değerlendirmek üzere senede en az 2 kez toplanmaktadır. Her toplantı sonrasında çıktılarını ve toplantı raporunu Yönetim Kurulu ile paylaşmaktadır.

Grup'un halka açık bağlı ortaklıklarının 2024 yılında kurulan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi toplantılarına, AGHOL Kurumsal İlişkiler, İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkanı da katılım göstermekte ve bağlı ortaklıkların sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarının Grup'un stratejisiyle uyumunu gözetmektedir.

Yönetişim yapısı sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesi süreçlerine de doğrudan yön vermektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliği faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirerek her alanda kapsayıcı, sorumlu ve çevresel sınırları gözetten değer üretme kültürünü benimsemektedir. AGHOL sadece bugünü değil, yarını da gözetten örnek ÇSY performansı ile topluma ve paydaşlarına ilham vermeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda şekillendirilen Grup sürdürülebilirlik stratejisi Yönetim Kurulu'nun gözetiminde uygulanmaktadır. Grup olarak 2030 yılına kadar 2020 yılına kıyasla Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarının %50 azaltılması, 2050 yılına kadar ise net sıfır olma hedefiyle çalışılmaktadır.

¹ Ek-3: AGHOL Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi Üyeleri

Yönetişim anlayışının bir diğer temel unsuru da paydaşlarla kurulan güvene dayalı katılımcı iletişim modelidir. Anketler, çalıştaylar, diyalog toplantıları ve dijital platformlar aracılığıyla toplanan geri bildirimler, gerekli görülmesi halinde AGHOL Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi'nin değerlendirmesine sunulmakta ve karar alma süreçlerine entegre edilmektedir.

Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler için ücretlendirme sistemi ve uygulamaları ile diğer hakları tanımlamak amacıyla AGHOL, Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler için Ücretlendirme Esasları'nı hazırlamaktadır. Grup genelinde doğrudan çevresel ve sosyal performansa dayalı bir ücretlendirme politikası üzerinde çalışılmakla birlikte, çalışanların bireysel performans kartlarında sürdürülebilirlik göstergelerine yer verilmekte ve bu göstergeler gelişim süreçlerine entegre edilmektedir.

■ Perakende Grubu'nda, üst yönetim ücretlendirme politikası sürdürülebilirlik hedefleri ve performanslarına entegre edilerek yönetim anlayışı güçlendirilmektedir. Farklı yönetim kademeleri için enerji verimliliği, su tasarrufu, plastik azaltımı gibi kriterler %2,5 ile %15 ağırlığında hedef kartlarında yer verilmektedir. Söz konusu kriterler, üst düzey yöneticilerin performans değerlendirme ve prim mekanizmaları kapsamında dikkate alınmaktadır.

■ Meşrubat Grubu'nun Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler için Ücretlendirme Politikası bulunmaktadır. Hedefler ilgili üst düzey yöneticinin hedef kartlarında %10-%15 değer aralığında yer almakta ve primlerini etkilemektedir.

■ Bira Grubu'nda sürdürülebilirlik ve iklim odaklı hedeflerin ağırlığı, ilgili yöneticinin hedef kartında %5-%20 aralığında tanımlanmaktadır.

AGHOL'de üst düzey yöneticiler için sürdürülebilirlikle ilgili performans teşvik mekanizması bulunmamakta olup yukarıda belirtilen bağlı ortaklıklar, Grup'un hasılatının yaklaşık %93'üne denk gelmektedir.

Strateji

Sürdürülebilirlik Stratejisi

Grup'un sürdürülebilirlik stratejisi, uluslararası standartlar, ulusal düzenlemeler ve paydaş beklentileri doğrultusunda belirlenmektedir. Söz konusu yapı aracılığıyla çevresel etkinin azaltılması, toplumsal katkının artırılması ve yönetim uygulamalarının Grup genelinde geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bağlı ortaklıkların faaliyet gösterdiği tüm alanlarda uzun vadeli değer üretilmesini hedeflemekte; bu doğrultuda çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında hedefler belirlenmektedir.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, bünyesinde oluşturulan çalışma grupları aracılığıyla; sürdürülebilirlik kültürünün Grup'a yayılmasını, bilgi paylaşımının artırılmasını ve süreçlerde uzun vadeli değer üretmenin desteklenmesini hedeflemektedir.

2025 yılı boyunca gerçekleştirilen düzenli toplantılarla, söz konusu çalışma grupları tarafından bağlı ortaklıklar için uygulanabilir ilkeler ve politikalar geliştirilmiştir. İzlenebilirlik çalışma grubu ile Grup genelinde geçerli olacak tedarik prensipleri oluşturulmuştur. Karbon çalışma grubunda bağlı ortaklıkların iş birliği içinde emisyon azaltımına yönelik yıllık yol haritaları hazırlanması için planlama toplantıları yapılmıştır. Dijital veri yönetim sistemi sayesinde, Grup genelinde ÇSY performans verilerinin daha şeffaf ve izlenebilir hale gelmesi için çalışmalar devam etmektedir.

Grup genelinde açık inovasyon programları ve tedarik prensipleri doğrultusunda, çevresel etkileri azaltan ve olumlu sosyal etkiyi çoğaltacak projeler geliştirilmektedir.

Karar alma süreçleri sürdürülebilirlik stratejisiyle uyumlu şekilde yapılandırılmaktadır. Liderlik kademelerinde hesap verebilirlik mekanizmaları tanımlanarak; sürdürülebilirlik performansının sürekli gelişmesi amaçlanmaktadır. Konuya özel uzmanlığa sahip ekipler aracılığıyla birimler arası öğrenme teşvik edilmekte, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması ve yenilikçi çalışmaların hızlandırılması sağlanmaktadır. Bilgi paylaşımı, tanıma ve sürekli öğrenmeye dayalı bir çalışma ortamı oluşturulması hedeflenmektedir.

AGHOL'un stratejisi, paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler kurmak üzere; güven, etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmektedir. Tedarikçilerle stratejik iş birlikleri kurulması ve açık inovasyon yaklaşımıyla kurumsal etkinin artırılmasını hedeflenmektedir. Operasyonel süreçlerde sürdürülebilirlik beyanları somut uygulamalarla desteklenerek farklılaşmaya öncelik verilmektedir. Sorumlu tedarik yönetimi aracılığıyla uzun vadeli değer yaratılması ve paydaşlarla birlikte kapsayıcı bir iş ekosistemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması, su yönetiminde sorumlu bir yaklaşımın benimsenmesi ve net sıfır şirket modeline uygun çalışılması için gerekli dönüşümlerin hayata geçirilmesi yönünde çalışmalar sürdürülmektedir. Toplulukların güçlendirilmesine yönelik faaliyetler, ekonomik fırsatların artırılması yoluyla yürütülmektedir. Etik ilkeler ve insan hakları politikalarıyla kurumsal yönetimde yüksek standartlar benimsenmektedir. Güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak öncelikler arasında yer almakta, iş sağlığı ve güvenliği politikasıyla Grup genelinde sıfır yaralanma ve sıfır

hastalık hedefi doğrultusunda çalışılmaktadır.

Bu çerçevede, Grup bünyesinde ölçülebilir ve somut sürdürülebilirlik hedefleri bulunmaktadır:

Grup

- 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2'de sera gazı salımlarını 2020 yılına göre %50 azaltmak, 2050 yılına kadar net sıfır şirket olma hedefiyle çalışmak

Perakende Grubu

- 2030 yılı sonuna kadar
 - Gıda imha/gıda tedarik tonajını 2018 yılına göre %50 azaltmak
 - Satış m²'si başına elektrik tüketimini 2019 yılına göre %35 azaltmak
 - Kapsam 1 ve 2 sera gazı salımlarını 2020 yılına göre mutlak %42,65 azaltmak
- 2050 yılında karbon net sıfır olmak
- 2033 yılı sonuna kadar
 - Kapsam 3 kategori 1 sera gazı salımlarını 2023 yılına göre %32 azaltmak
- 2030 yılı sonuna kadar
 - Satış m²'si başına günlük su tüketimini 2023 yılına göre %10 azaltmak
 - Nakliyede taşınan birim başına CO2 emisyonunu 2023 yılına göre %2,5 azaltmak
 - Macrocenter mağazalarında tek kullanımlık plastikleri 2025 sonuna kadar doğa dostu ürünlere dönüştürmek

- 2035 yılı sonuna kadar
 - Gıda imha/gıda tedarik tonajını 2025 yılına göre %8 azaltmak
- 2027 yılı sonuna kadarr
 - Operasyonel iyileştirmeler ile 2025 yılına göre 220 ton plastik azaltımı sağlamak

Meşrubat Grubu

- 2030 yılı sonuna kadar
 - Su verimliliğini 2020 yılına göre %20 artırmak
 - Su nötrlülünü hedeflemek ve su sıkıntısı olan bölgelerde toplum projeleri aracılığıyla su güvenliğini sağlamak

Bira Grubu

- 2035 yılı sonuna kadar
 - Bira üretimi başına su tüketimini 2,7 hl/hl seviyesine indirmek

Grup genelinde oluşturulan bütüncül yaklaşım, bağlı ortaklıkların kendi faaliyet alanına ve öncelikli etki alanlarına göre şekillenen uygulamalarla somutlaştırılmıştır. İklimle bağlantılı risk ve fırsatların tanımlanması, stratejiye entegrasyonu ve yönetim yapısına yansıtılması ile ilgili süreçler, bağlı ortaklıkların her birinin farklı sektör dinamikleri doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik stratejileri kurumsal hedeflerle bütünleştirilerek uzun vadeli değer yaratımı desteklenmektedir.

Perakende Grubu'nda, iklimle bağlantılı risk ve fırsatları tanımlamak, değerlendirmek ve stratejik düzeyde yönetmek amacıyla kapsamlı yönetim yapıları

ve entegre süreçler oluşturulmuştur. Perakende Grubu'nun Yönetim Kurulu, iklim değişikliğiyle uyum ve adaptasyon konularının stratejik planlamaya entegre edilmesinden sorumlu olup CEO, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasını ve ilerlemenin izlenmesini doğrudan üstlenmektedir. Perakende Grubu'nun ana fonksiyonlarının temsil edildiği üyelerden oluşan Sürdürülebilirlik Komitesi, özellikle iklim değişikliği ve su yönetimi konularında karar alma süreçlerine geniş katılımı teşvik etmektedir. Komite başkanlığını yürüten Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı, iklim değişikliğiyle ilgili en üst düzey yönetim yetkilisi olarak risk ve fırsatları değerlendirmekte, gelecekteki eğilimleri analiz etmekte ve Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Yönetim Kurulu üyelerinden oluşan Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi aracılığıyla sürdürülebilirlik ve iklim konularındaki risk ve fırsatlar yılda en az iki kez üst düzeyde değerlendirilmekte; sürdürülebilirlik performansı, sektörel gelişmeler ve ilgili düzenlemeler gözden geçirilmektedir. Risk Yönetimi Grubu Müdürlüğü'nün koordinasyonunda iklim değişikliği ve çevresel risklerin Perakende Grubu geneline yayılacak şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu kapsamda risk göstergeleri ve risk haritaları düzenli olarak izlenmekte ve güncellenmekte, belirlenen aksiyonların takibi gerçekleştirilmektedir. İklimle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin değerlendirmeler, Riskin Erken Teşhisi Komitesi gözetiminde ele alınarak Yönetim Kurulu bilgilendirme süreçlerine entegre edilmektedir. İklimle bağlantılı risk ve fırsatlar, finans, stratejik planlama, operasyonlar, tedarik zinciri ve insan kaynakları gibi temel fonksiyonlarla entegre şekilde yönetilmektedir ve uzun vadeli yatırım ile sermaye planlamalarında dikkate alınmaktadır. Tedarikçilerin çevresel performansı izlenmekte olup ürün güvenliği ve çevresel kriterleri kapsayan değerlendirme süreçleri yürütülmektedir. Sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda gelişimleri teşvik

edilmekte ve gerekli durumlarda iyileştirme planları uygulanmaktadır. Emisyon azaltımına yönelik hedefler sadece teknik uygulamalarla sınırlı kalmamakta aynı zamanda kurumsal performans sistemlerine entegre edilerek farklı fonksiyonlarda sonuç odaklı bir yaklaşımla takip edilmektedir.

Meşrubat Grubu'nda iklim değişikliği, değer yaratma zincirinin her aşamasını etkileyen kritik bir konu olarak stratejinin merkezinde konumlandırılmaktadır. Kuraklık, sel, aşırı hava olayları ve kaynak kıtlığı gibi iklim kaynaklı risklerin yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda paydaşlarla olan ilişkileri ve uzun vadeli sürdürülebilirliği de doğrudan etkilediği değerlendirilmektedir. İcra Kurulu tarafından sürdürülebilirlik konuları Meşrubat Grubu'nun genel stratejisine entegre edilmekte, bu alandaki çalışmalar gözetilmekte ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde Kurumsal İlişkiler ve Sürdürülebilirlik İcra Kurulu Üyesine destek sağlanmaktadır. Aynı zamanda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal önceliklerle uyumlu şekilde yürütülmesi güvence altına alınmaktadır. İcra Kurulu Başkanı tarafından sürdürülebilirliğin kurumsal sponsorluğu üstlenilmekte, bu yaklaşımın yönetim yapısına entegre edilmesi sağlanmakta, gerekli kaynaklar tahsis edilmekte ve hesap verebilirlik mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesi güvence altına alınmaktadır. Kurumsal İlişkiler ve Sürdürülebilirlik İcra Kurulu Üyesi tarafından sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması ve uygulanması ile sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle bağlantılı risk ve fırsatların kurumsal önceliklerle uyumlu şekilde yönetilmesi süreçleri yürütülmektedir. Ayrıca ÇSY ilkelerinin şirketin tüm operasyonlarına entegre edilmesi sağlanmaktadır. Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında planlanan yatırımlar gözden geçirilmekte ve gerekli

durumlarda Komite görüşleri Yönetim Kurulu'na iletilmektedir. Ayrıca şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği, finansal faydaları, iş sonuçlarının sağlamlığı, sürdürülebilirlik hedefleri ve ÇSY stratejisi çerçevesinde geliştirilmesi gereken politikalara ilişkin Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunmaktadır.

Değer zincirinde ortaya çıkabilecek ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler bütünsel bir yaklaşımla izlenmekte ve denetlenmekte; paydaşlarla birlikte ortak değer yaratma yeteneğine ilişkin performans periyodik olarak gözden geçirilmektedir. İlgili paydaşların çıkarlarının şirketin ÇSY stratejisine, hedeflerine ve politikalarına dâhil edilmesi sağlanmakta ve etkili iletişim mekanizmalarının oluşturulduğu gözetilmektedir. Çevre odağında şirket hedefleri ile bu hedeflere uyum için gerekli strateji ve faaliyetler düzenli olarak gözden geçirilmekte; hedeflere ulaşılması sürecinde ortaya çıkan risk ve fırsatlar değerlendirilmekte ve gerekli görüldüğü durumlarda hedeflerin revize edilmesine yönelik rehberlik sağlanmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risk ve fırsatların gözetimi süreçlerinin yürütülmesi ve izlenmesi amacıyla Sürdürülebilirlik Komitesi Çalışma Esasları Prosedürü hazırlanmıştır. Söz konusu süreçler, "Çevre Politikası" ve "Yönetim Sistemleri Politikası" temel dokümanlarına dayalı olarak yürütülmekte olup diğer icra fonksiyonlarıyla entegrasyon sağlanmaktadır. Şirketin toplumsal fayda ve fırsat eşitliği konularına ilişkin plan ve faaliyetleri Komite tarafından incelenmekte, değerlendirilmekte ve gerekli yönlendirmeler yapılmaktadır. Sosyal konular kapsamında, tüm değer zincirinde insan haklarının korunmasına yönelik uygulamalar ile şirketin sosyal sorumluluk, fırsat eşitliği ve kapsayıcılık alanlarındaki politika, prosedür ve metriklerinin oluşturulmasına ilişkin yönetsel sorumluluklar ele alınmaktadır. Yönetim Kurulu,

Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi üyelerinin en az birinin sürdürülebilirlik ve iklim konularında iş deneyimine sahip olması sağlanmaktadır.

Bira Grubu'nda sürdürülebilirlik, iş modelinin stratejik öncelikleriyle ilişkilendirilerek entegre bir yönetim yapısı kapsamında yürütülmektedir. Sürdürülebilirliğe ilişkin konular, tüm paydaşlar için değer yaratma hedefi doğrultusunda, Yönetim Kurulu seviyesinde değerlendirilmekte ve stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmektedir.

Bira Grubu bünyesinde en üst düzey yönetim organı olan Yönetim Kurulu olup, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı konular da dâhil olmak üzere yönetim yapısının gözetiminden sorumludur. Yönetim Kurulu'na bağlı komiteler, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmakta ve yetkilendirilmektedir. Komiteler, kendi sorumluluk alanlarına giren konulara ilişkin değerlendirmeleri düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Bu kapsamda komiteler; Bira Grubu'nun stratejik yönelimi, karar alma süreçleri ve risk yönetimi çerçevesini ele almakta, ilgili politika ve uygulamaların komiteler, stratejik yönelimleri, karar alma süreçlerini, risk yönetimi uygulamalarını ve ilgili politika ve hedeflerin uygulanmasını gözetmektedir. İklime bağlantılı risk ve fırsatlar ile bunların finansal ve finansal olmayan etkileri de bu süreçlerde düzenli olarak değerlendirilmektedir.

Bira Grubu'nun sürdürülebilirlik ve iklim odaklı yönetim yapısında bir önceki raporlama dönemine kıyasla önemli bir değişiklik bulunmamaktadır. İklime bağlantılı risk ve fırsatların yönetimi, iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır. Faaliyet gösterilen coğrafyalardaki çevresel hassasiyetler, doğal kaynaklara bağlılığı ve değer zincirinin yapısı dikkate alınarak

iklimle bağlantılı hususlar stratejik planlama ve karar alma süreçlerine entegre edilmektedir.

Bira Grubu tarafından iklimle bağlantılı riskler, TSRS 2 doğrultusunda fiziksel ve geçiş riskleri olarak sınıflandırılmakta; söz konusu risklerin etkileri değer zinciri boyunca değerlendirilerek stratejik öncelikler ve iş planları ile ilişkilendirilmektedir.

Ayrıca fiziksel ve geçiş risklerinin; sera gazı emisyonlarının azaltılması, su verimliliğinin artırılması, sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması ile döngüsel ekonomi uygulamalarının geliştirilmesi açısından fırsatlar sunduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu risk ve fırsatlar, dönüşüm planları yönetim mekanizmaları, stratejik planlama süreçleri ve performans göstergeleri ile desteklenmektedir. İklime bağlantılı risk ve fırsatların etkileri, Bira Grubu'nun kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlama perspektifiyle uyumlu zaman ufuklarında değerlendirilmekte ve iş planlarına entegre edilmektedir.

Sürdürülebilirlik Odağında İş Modeli ve Entegre Değer Zinciri Yönetimi

Grup iş modelini, uzun vadeli değer yaratımı ve sorumlu büyüme anlayışı çerçevesinde şekillendirmektedir. Değer zincirinin her aşamasında, çevresel ve sosyal etkilere duyarlı bir yönetim yaklaşımını benimseyerek sürdürülebilirliği tüm faaliyet alanlarına entegre etmektedir. Yaklaşık 100 üretim tesisi ile Türkiye’de ve yurt dışında üretim faaliyetlerini sürdürmektedir. 20 ülkedeki operasyonlarıyla 100’ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

Geniş coğrafi ve sektörel yapılanma, değer zincirindeki sürdürülebilirlik risklerinin bölgelere, sektörler ve faaliyet türlerine göre farklılaşmasına neden olmaktadır. Doğal sermayesini koruma amacıyla; yenilenebilir enerji çözümlerine, atık ve su yönetimine, sürdürülebilir tarım uygulamalarına ve çevre dostu üretim teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Tedarik zincirinde izlenebilirlik düzeyini artırarak, akıllı su izleme sistemleri ve doğa bazlı çözümler gibi çevresel sürdürülebilirliği destekleyen projeleri yaygınlaştırmaktadır. İnsan sermayesi, değer zincirinin merkezinde yer almaktadır. 100.000’i aşkın kişiye istihdam sağlamakta, 71.823 çalışanının gelişimini desteklemek amacıyla yetkinlik geliştirme ve eğitim programları yürütmektedir. Grup genelinde “eşit işe eşit ücret” ilkesine bağlılık göstermekte; iç terfi ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi alanlarda performans göstergeleri ile ilerlemeyi izlemektedir. Bu yapı sayesinde yalnızca ekonomik değil, sosyal etkiyi de yaygınlaştıran bir değer zinciri yönetimi benimsemektedir. Değer zincirinin tüm halkalarında şeffaflık, etik ilkelere bağlılık ve paydaş katılımı temelinde bir yönetim anlayışı hakimdir. Tüm operasyonlarında sürdürülebilirlik risklerini erken tespit etmeye, fırsat alanlarını değerlendirmeye ve iş modelini bu doğrultuda dönüştürmeye yönelik kapasitesini geliştirmeye devam etmektedir.

Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Odağında Strateji ve Karar Alma Mekanizmaları

Grup; çalışanlar, pazar ekosistemi, çevre ve toplum alanlarında belirlediği stratejik odak alanları doğrultusunda, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risk ve fırsatları iş stratejilerine ve finansal planlama süreçlerine entegre etmekte; tüm bu konuları uzun vadeli değer yaratma stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Stratejik karar alma mekanizmalarını bu bilinçle şekillendirmektedir. Farklı sektörlerde ve coğrafyalarda faaliyet gösteren bir Grup olmanın getirdiği sorumlulukla, finansal ve finansal olmayan tüm riskleri kapsamlı bir şekilde yönetmektedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal değerleriyle tam uyum içinde ilerleyen karar alma süreçleri, sürdürülebilir büyüme vizyonunu desteklemektedir.

Grup, bağlı ortaklıkları bünyesinde sunduğu ürün ve hizmetlerle sürdürülebilir çözümlerin ve alternatiflerin yaygınlaşmasına öncülük etmekte; ÇSY performansını sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır. Uzun vadeli yatırım ve sermaye planlamalarında, iklim etkilerini dikkate alarak bu etkileri, riskleri azaltmak ve fırsatları değerlendirmek için etkin politikalarla harmanlamaktadır. Yatırım ve operasyonel bütçeler oluştururken, çevresel sürdürülebilirlik odaklı kriterleri de göz önünde bulundurmaktadır. Tedarik zincirinin her halkasında, sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda hareket etmektedir. Tedarikçi seçim süreçlerinde ürün güvenliğinin yanı sıra, çevresel etkileri de kapsayan ön denetim mekanizmaları uygulamaktadır. İş ortaklarının iklim değişikliği alanındaki performanslarını düzenli olarak izlemekte ve sürekli gelişim hedeflemektedir. Sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik hedeflerini yalnızca

teknik uygulamalarla sınırlı tutmayıp bu hedefleri kurum genelindeki performans değerlendirme süreçlerine de entegre etmektedir. Böylece, sera gazı emisyonu azaltım stratejileri sadece çevre birimlerinin değil, tüm iş fonksiyonlarının sorumluluğunda olan somut çıktılara dayalı bir yaklaşımla takip edilmektedir. Sürdürülebilirliği kurumsal kültürünün bir parçası haline getirerek, yalnızca sektöründe örnek gösterilen bir Grup olmakla kalmayıp, sürdürülebilir bir geleceğin inşasında aktif rol oynayan bir yapıyı amaçlamaktadır.

Grup’un sürdürülebilirlik stratejisi; Grup kaynaklarının etkin ve sorumlu yönetimini destekleyen yüksek öncelikli risk ve fırsat alanlarını kapsayacak şekilde kurgulanmıştır. Bu kapsamda, Operasyonel Risk Yönetimi, İtibar Yönetimi, Gelişim Odaklı Anlayış, Finansmana Erişim ve Paydaş Getirisi başlıklarına odaklanmakta, tüm bu alanları uzun vadeli başarının yapı taşları olarak değerlendirmektedir.

İklim değişikliğinin faaliyet modeli, operasyonları ve değer zinciri üzerindeki mevcut ve potansiyel etkilerini derinlemesine analiz ederek iklimle ilgili risk ve fırsatları tüm yönetim süreçlerine dâhil etmektedir. İklim risklerini, operasyonel, fonksiyonel ve finansal performansını etkileyebilecek unsurlar olarak tanımlamakta; bu doğrultuda düzenli olarak değerlendirme, izleme ve denetim süreçleri yürütmektedir. Grup, su kaynaklarının korunmasını öncelikli bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu kapsamda, operasyonlarında suyun verimli kullanımı için akıllı su izleme sistemlerine ve doğaya uygun çözümlere yatırım yapmaktadır. Altyapı iyileştirmeleri, teknoloji kullanımı ve süreç optimizasyonu sayesinde su kullanımını daha sürdürülebilir hale getirmektedir. Böylece hem çevresel etkilerini azaltmakta hem de iklim

krizine karşı daha dirençli bir yapı inşa etmektedir. Perakende Grubu'nda, güçlü bilgi teknolojileri altyapısı ve sıkı veri güvenliği uygulamaları marka değerini ve operasyonel sürekliliği korurken, zaman, maliyet ve süreç karmaşıklığını artırabilmektedir. Tedarik zincirinde sıkı kalite ve sürdürülebilirlik standartları, uzun vadeli güven ve çevresel fayda sağlasa da kısa vadede esneklik kaybı ve maliyet artışı yaratabilmektedir. Otomasyon, dijitalleşme ve çalışan eğitimi yatırımları verimlilik ve hizmet kalitesini yükseltirken, entegrasyon ve sürekli iyileştirme süreçlerinde dikkatli bir yönetim gerektirmektedir. Ayrıca yasal uyum, sürdürülebilir ürün portföyünün geliştirilmesi, alternatif tedarik kaynaklarının oluşturulması, düşük karbonlu çözümler ve yenilenebilir enerji yatırımları rekabet avantajı sağlarken geçiş süreçlerinde ek planlama ve uyum maliyetleri doğurmaktadır. Perakende Grubu'nda, stratejik kararların maliyet-fayda analizi yapılmakta ve olası kısa vadeli maliyetler ile uzun vadeli çevresel, operasyonel ve finansal kazanımlar dengelenmektedir.

Perakende Grubu'nda yer alan risk ve fırsatların strateji ve karar alma süreçlerine etkileri kapsamlı olarak değerlendirilmektedir. Akut fiziksel risk olarak değerlendirilen aşırı hava olaylarının tedarik ve operasyonlar üzerindeki etkileri aşağıda ele alınmıştır:

1. Tedarik üzerindeki etkisi: Tedarik sürecinde alternatif ürün veya bölge planlamaları yaparak ve kritik bölgelerdeki hava olaylarını sürekli izleyerek iş modelinin sürdürülebilirliğini güvence altına almaya çalışmaktadır. Bir ürün için farklı bölgelerden farklı tedarikçilerle çalışmaktadır. Ayrıca alım bölgelerinin yakınlarına dağıtım merkezi, meyve – sebze depoları kurarak ürünlerin yakın bölgelere en etkin rotalama ile ulaştırılmasını sağlamaktadır. Özellikle büyükşehirlerin yakınlarında, biri çalışamaz durumda olsa bile şehre

ürün sevkiyatı yapabilecek alternatif Dağıtım Merkezleri konumlandırılmıştır. Taze meyve – sebze satışı, Perakende Grubu'nun etkin olduğu bir alan olmakla birlikte, müşteri tercih ve bağlılığını destekleyen önemli unsurlardandır.

2. Operasyonlar üzerindeki etkisi: Aşırı hava olayları sebebiyle, 2017 yılındaki dolu yağışı dışında mülklerde kalıcı zarar oluşmamış, daha çok mağazalarda birkaç saatlikten birkaç günlüğe kadar değişen satış kaybı gözlenmiştir. Tüm Dağıtım Merkezleri ve mağazalar, iklim değişikliği sebebiyle oluşabilecek aşırı hava olayları, sel ve orman yangını gibi afetlere karşılık sigortalanmıştır. Ayrıca her yıl gerçekleştirilen tatbikat ve eğitimlerle çalışanların olası bir sel, yangın vb. için hazırlıklı olması sağlanmaktadır. Operasyonların yürütüldüğü tesis ve mağazaların gerekli ekipmanlarının olması, dayanıklılık ve kurallara uygunluğu da düzenli olarak kontrol edilmektedir. Su kıtlığına karşı mağazalara su depoları eklenerek operasyonların sürekliliği sağlanmaktadır. Perakende Grubu'nun geçiş riski olan ulusal mevzuat değişiklikleri, florlu sera gazlarına ilişkin yönetmelikle bağlantılıdır. Perakende Grubu, 2015 yılında doğal soğutucu sistemlerin kullanımına yönelik ilk çalışmalarını başlatmış ve HFC-R404a gazı yerine glikol kullanarak soğutma denemeleri gerçekleştirmiştir. Ardından, soğutucu dolaplarında soğuk su dolaştırılması ve kullanılan suyu soğutmak amacıyla doğal bir soğutucu olan "glikol propan" tercih edilmiştir. Faydalı Model Belgesi'ne sahip bu soğutma sisteminin patentini de almıştır. 2025 yıl sonu itibarıyla 363 mağaza ve dağıtım merkezinde sulu soğutma sistemi kullanılmakta olup regülasyonla uyumlu şekilde 2033 yılına kadar tüm mağazalarında düşük GWP'li gaz dönüşümünü ve sulu soğutma dönüşümünün tamamlanması planlanmaktadır. Yeni açılan mağazalarında da bu gerekliliğe uygun şekilde planlama yapılmaktadır.

Perakende Grubu'nda tüketici tercihlerindeki değişim geçiş fırsatı olarak tanımlanmaktadır. Perakende Grubu, müşterilerinde gözlemlemiş olduğu bu trend doğrultusunda, satışındaki ürünlerin içerik ya da ambalajlarının muadillerine göre daha çevreci özellikte olanlarını, daha doğa dostu alternatifleri ya da sürdürülebilirlik sertifikasına sahip olanların oranını takip etmekte ve ürün yelpazesinde bu ürünlerin payını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. İyi Tarım Uygulamalı- organik- rejeneratif ürünler, vegan, enerji verimli ampul ve elektronik aletler, daha az atık oluşturan ambalajlı ürünler, çok kullanımlı alışveriş çantası, endüstriyel amaçlı ormanlardan elde edilen kâğıt ürünleri, sertifikalı palm – soya – kakao – kahve, bambu ürünler sürdürülebilirliği destekleyen ürün olarak değerlendirilmiştir. Bu ürünler son üç yılda hasılatın %10'undan, %11'ine ve 2025 yılında da %12'sine ulaşmıştır. Perakende Grubu ayrıca, tedarikçileriyle birlikte, satışındaki sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin işaretlenmesi ve öne çıkarılması için çalışma yürütülmektedir.

Perakende Grubu'nda 2025 yılı içerisinde iklim değişikliği ile mücadele programları kapsamında güneş enerjisi yatırımı, sulu soğutma sistemi, otomasyon, yeni nesil sistem dönüşümleri ve su yönetimi gibi alanlarda 1,74 milyar TL yatırım harcaması gerçekleştirilmiştir. 2024 yılındaki yatırım tutarı 1,24 milyar TL'dir. Mevcut faaliyetlerde, operasyonel bütçeden belirli bir pay ayrılarak aşırı yağış kaynaklı fiziksel riskleri azaltmaya yönelik altyapı güçlendirme, lojistik iyileştirmeleri ve sürdürülebilir tarım projeleri yürütülmekte ve stratejik planlama çerçevesinde orta ve uzun vadeli yatırım planları hazırlanarak, yatırım harcamaları ve operasyonel harcamalar bütçesi içinde değerlendirilmektedir.

Meşrubat Grubu tarafından su kullanım oranının azaltılması amacıyla üretim tesislerinde çeşitli projeler geliştirilmekte ve hayata geçirilmektedir. Kullanılan su miktarının azaltılmasının sınırlı veya mümkün olmadığı durumlarda, su kalitesi gereksinimleri gözetilerek yeniden kullanım sağlanmaktadır. Suyun kalite ihtiyaçlarına uygun şekilde yeniden kullanımının mümkün olmadığı durumlarda ise ileri düzeyde artırılarak üretime yardımcı süreçlerde değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Meşrubat Grubu tarafından 2025 yılı içerisinde su yönetimi alanında toplam 2,7 milyon ABD doları tutarında sermaye harcaması (CAPEX) gerçekleştirilmiştir. Söz konusu yatırımlar sayesinde 2025 yılında 813.710 m³ su tasarrufu sağlanmış olup operasyonlarda su geri kazanım oranı %6 olarak gerçekleşmiştir. Önceki yıl verileriyle karşılaştırıldığında, 2024 yılında su yönetimi alanında 5 milyon ABD doları tutarında sermaye harcaması gerçekleştirilmiş, bu yatırımlar sonucunda 686.111 m³ su tasarrufu sağlanmış ve su geri kazanım oranı %5,2 olarak kaydedilmiştir. Bunun yanı sıra, 2025 yılında The Coca-Cola Foundation (TCCF) iş birliğiyle Isparta ve Madaba'da su geri kazanım projeleri başlatılmıştır. Devam eden projeler kapsamında, yüksek su riski bulunan bölgelerde 2025 yılı itibarıyla 3,65 milyon m³ su geri kazanımı sağlanmış ve kullanılan suyun %54,5'i yeniden sisteme kazandırılmıştır. Bu projelere yönelik olarak 2025 yılı içerisinde 0,3 milyon ABD doları tutarında kaynak tahsis edilmiştir. Önceki yıl ile karşılaştırıldığında, yüksek su riski bulunan bölgelerde 2024 yılı itibarıyla 3,235 milyon m³ su geri kazanımı sağlanmış ve kullanılan suyun %50,67'si yeniden sisteme kazandırılmıştır. Bu projelere yönelik olarak 2024 yılı içerisinde 0,3 milyon ABD doları tutarında kaynak tahsis edilmiştir. 2025 yılında gerçekleştirilen yatırımların, su kıtlığına bağlı potansiyel etkilerin ortaya çıkması durumunda söz konusu etkilerin

hafifletilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. 2024 yılında dört ülkede faaliyet gösteren iştirakler aracılığıyla Uluslararası Finans Kurumu'ndan (IFC) toplam 250 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi temin edilmiştir. Söz konusu kredi, 2020 baz yılına kıyasla su verimliliğinin %20 artırılması hedefiyle uyumlu şekilde yapılandırılmıştır. Kredi çerçeve dokümanında, 2029 yılı itibarıyla su kullanım oranının %17 oranında iyileştirilmesine yönelik taahhüde yer verilmiştir. Ayrıca, 2022 yılında ihraç edilen 500 milyon ABD doları tutarındaki sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil de su kullanım oranı performans göstergesine (KPI) endekslenmiştir. Bu finansman araçları aracılığıyla su kaynaklarının verimli kullanımı ve iklim bağlantılı risklerin azaltılmasına yönelik stratejik hedeflerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Operasyonlar kapsamında su riskleri düzenli olarak değerlendirilmektedir. Su riskleri, The Coca-Cola Company (TCCC) ile uyumlu çeşitli risk değerlendirme araçları kullanılarak haritalandırılmaktadır. Bu kapsamda tüm üretim tesisleri, World Resources Institute (WRI) Aqueduct 4.0 aracı üzerinden gerçekleştirilen küresel Kurumsal Su Riski Değerlendirmesi (EWRA) ile temel su riski açısından değerlendirilmektedir. Tesis düzeyinde fiziksel, yasal ve sosyal risklerin analiz edilmesi amacıyla ayrıca Tesis Su Kırılabilirliği Değerlendirmeleri (FAWVA) uygulanmaktadır.

2024 yılında söz konusu değerlendirmeler tüm üretim tesisleri için güncellenmiştir. WRI Aqueduct 4.0 ve FAWVA değerlendirmeleri sonucunda toplam 13 üretim tesisinin yüksek su riski bulunan bölgelerde yer aldığı belirlenmiştir. Söz konusu değerlendirmelerin 2030 yılı itibarıyla yeniden gözden geçirilmesi planlanmaktadır. 2025 yılı itibarıyla üretim hacminin 6.133.196 m³'lük kısmı temel su stresi yaşanan bölgelerden temin edilmiştir. Bu miktar toplam

üretim hacminin %40'ına karşılık gelmekte olup aynı oran 2024 yılında %39 olarak gerçekleşmiştir. Faaliyet gösterilen bölgelerde toplum ve daha geniş ekosistem açısından su kalitesi ile gelecekteki kullanılabilirliğe yönelik potansiyel risklerin değerlendirilmesi amacıyla, her beş yılda bir tamamlanması hedeflenen Kaynak Suyu Hassasiyet Değerlendirmeleri (SVA) gerçekleştirilmektedir. Üretim tesislerinde söz konusu riskler, Tesis Su Yönetim Planları (WMP) aracılığıyla ele alınmaktadır. Bu planlar; saha hedeflerinin yönetilmesi, iklim dayanıklılığının artırılması ile veri paylaşımı ve raporlama süreçlerinin desteklenmesi amacıyla kullanılmaktadır. 2025 yılı itibarıyla tüm üretim tesislerinde SVA ve WMP uygulamaları mevcut olup etkin ve sorumlu su kullanımı, arıtımı ve bertarafının teşvik edilmesi amacıyla tüm tesislerde TCCC'nin KORE (Coca-Cola İşletme Gerekliklikleri) gerekliklerine uyum sağlanması zorunlu tutulmaktadır.

Su tüketiminin ölçülmesi ve izlenmesi, daha verimli su kullanımının sağlanması ve toplam su tüketiminin azaltılması hedefinin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda tüm üretim tesislerinde toplam su tüketimi düzenli olarak ölçülmekte ve izlenmektedir.

Meşrubat Grubu'nda su kullanım oranının azaltılması amacıyla, su verimliliği, atık su geri kazanımı ve su geri kazanımı projelerine yönelik olarak 2035 yılına kadar toplam 53,8 milyon ABD doları tutarında yatırım yapılması planlanmaktadır. Söz konusu yatırımlar sayesinde 4,2 milyon ABD doları tutarında tasarruf sağlanması öngörülmektedir. Ayrıca, 2030 yılı sonrasında yeni belirlenen bölgelerin de kapsama alınmasıyla su geri kazanımı projelerine devam edilmesi planlanmaktadır.

Bira Grubu'nda ise, sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği konuları yalnızca çevresel performans göstergeleri kapsamında ele alınmamakta; kurumsal risk yönetimi, stratejik planlama ve yatırım kararlarının ayrılmaz bir bileşeni olarak yönetilmektedir. İklim değişikliğine bağlı fiziksel riskler ile geçiş riskleri kurumsal risk yönetim sistemi içerisinde değerlendirilmektedir. Böylece sürdürülebilirlik konusu uzun vadeli iş sürekliliği perspektifiyle stratejik karar alma mekanizmalarına entegre edilmektedir.

Bira Grubu'nda bu yaklaşım, şirketin yatırım önceliklerini de doğrudan şekillendirmektedir. Karbonsuzlaşma stratejisi doğrultusunda yenilenebilir enerji kullanımı, biyogaz uygulamaları ve enerji verimliliği projeleri ön plana çıkarken; su yönetiminde ultrafiltrasyon sistemleri ve atık su geri kazanımı gibi teknolojilere yatırım yapılmaktadır. Bu yatırımlar yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasını değil, aynı zamanda üretim süreçlerinde kaynak verimliliğinin artırılması ve gelecekte oluşabilecek iklim kaynaklı maliyetlerin azaltılmasını hedeflemektedir. Böylece çevresel sürdürülebilirlik ile operasyonel verimlilik arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. 2025 yılında su verimliliği ve etkin su yönetimi çalışmaları için yaklaşık 43,5 milyon TL sermaye harcaması gerçekleştirmiştir. Bu değerler 2024 yılında ise 16 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılı itibarıyla sürdürülebilirlik performansı ilk kez AG Anadolu Grubu Holding iç denetim süreçlerine dâhil edilmiştir. Bu kapsamda iklim ve çevresel performans göstergelerinin iç kontrol mekanizmaları ile birlikte değerlendirilmesi sağlanmış, sürdürülebilirlik performansının izlenmesi ve ilgili süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi desteklenmektedir.

İklim Risk ve Fırsatlarının Finansal Önemlilik Analizinin Değerlendirilmesi

Bağlı ortaklıkların farklı sektörlerde olması ve finansal raporlamalarında kullandıkları kriterlerin farklılaşması nedeniyle her bağlı ortaklığın kendi finansal önemlilik değeri, iç dinamiklerine göre netleştirilmektedir. Bağlı ortaklıkların riskleri ve finansal önemlilik değerleri belirlendikten sonra, AGHOL bünyesinde, belirlenen tüm bu riskler ve önemlilik kriterleri incelenmekte ve finansal tablolarıyla uyumlu olarak bir finansal önemlilik kriteri belirlenmektedir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda AGHOL üst yönetimi tarafından FAVÖK'ün %4'ü finansal önemlilik kriteri olarak belirlenmiştir. Raporda risk ve fırsatlar konusunda verileri açıklanan Perakende Grubu, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu'nda her bağlı ortaklığın kendi faaliyet alanına uygun olarak yapılmıştır. AGHOL açısından konsolide düzeydeki finansal önemlilik eşiği, kendi finans ve risk yönetimi perspektifi doğrultusunda belirlenmiştir. Söz konusu riskler; finansal önemlilik, ulusal veya uluslararası yasal düzenlemeler (AB Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Küresel Riskler Raporu, Paris İklim Anlaşması, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS), İklim Kanunu) ve sektörel gelişmeler ışığında önemlilik açısından değerlendirilmiş ve İklimle İlgili Riskler ve Fırsatların Belirlenmesi Metodolojisi Bölümü'nde verilen İklim Risk ve Fırsatları Tablosu'nda tüm risk ve fırsatlar raporlanmıştır.

Perakende Grubu için, bir iklim riski veya fırsatının "önemli" kabul edilmesi için söz konusu riskin toplam hasılatın %0,05'ini aşan bir finansal etki potansiyeline sahip olması beklenmektedir.

Meşrubat Grubu için belirlenen finansal önemlilik eşiği FAVÖK'ün %4'ü olarak tanımlanmıştır.

Bira Grubu için iklimle bağlantılı risk ve fırsatların finansal önemliliğinin belirlenmesinde FAVÖK üzerinden tanımlanan eşik değerler dikkate alınmakta olup, Grup'un finansal önemlilik seviyesi FAVÖK'ün %5'i olarak belirlenmiştir.

Meşrubat Grubu ve Bira Grubu'nun kendi finansal önemlilik eşiklerini aşmayan risklerin Grup düzeyindeki etkileri değerlendirilmiş ve finansal önemlilik eşiklerini aşmadığı sonucuna varılmıştır. Perakende Grubu'nun belirlediği "Tüketici Tercihlerindeki Değişim" fırsatının uzun vadede Grup'un FAVÖK'üne etkisi ise %2,42 olup, finansal önemlilik eşiklerini aşmadığı değerlendirilmiştir.

İklimle İlgili Riskler ve Fırsatların Belirlenmesi Metodolojisi

AGHOL'de, iklimle ilgili risk ve fırsatların yönetimi tüm iç fonksiyonlarına dâhil etmekte ve finans, stratejik planlama, operasyonlar, tedarik zinciri ve insan kaynakları gibi alanlarda koordinasyonu sağlanmaktadır. Uzun vadeli yatırım ve sermaye planlamalarında iklimle ilgili hususlar dikkate alınmakta; iş süreçlerinde çevresel kriterler gözetilmekte, paydaşların bu alandaki performansı izlemekte ve sürekli gelişimleri hedeflenmektedir.

Risk ve fırsatlar belirlenirken aşağıdaki vade tanımları kullanılmaktadır:

Tablo 3: Risk ve Fırsat Vadeleri ve Tanımları

Segment / Vade	Kısa	Orta	Uzun
Perakende Grubu	0 – 1 yıl	1 – 5 yıl	5 + yıl
	Kısa vadeli hedefler bir yıllık döngülerle belirlenmekte ve bu süre finansal planlama ile uyumlu şekilde yönetilmektedir. Yıllık iş planları ve bütçe hedefleri, kısa vadeli risk ve fırsat değerlendirmeleri bu kapsamda ele alınmaktadır.	Bir ila beş yıllık dönem orta vade olarak tanımlanmakta ve beş yıllık stratejik planlar hazırlanmaktadır. Orta vadede, daha kapsamlı yatırım ve büyüme kararları değerlendirilmekte; risk ve fırsatlar da bu zaman ufkuyla analiz edilmekte ve stratejik yol haritasına temel oluşturmaktadır.	Beş yılı aşan tüm dönemler uzun vade olarak tanımlanmaktadır. İklim değişikliği ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı gibi geleceğe dönük risk ve fırsatlar gözetilmektedir. Bu çerçevede stratejik duruş ve büyük ölçekli dönüşüm projeleri (örneğin net sıfır emisyon hedefleri) uzun vadeli planlamaya entegre edilmektedir.
Meşrubat Grubu	0 – 1 yıl	1 – 3 yıl	3 – 10 yıl
	Operasyonel hedeflerin, likidite yönetiminin, kısa vadeli borçlar ve nakit akışının planlandığı 0-1 yıl arası süreyi kapsamaktadır.	Büyüme stratejilerinin uygulanması, yatırım projelerinin hayata geçirilmesi, kârlılık ve verimlilik artışının değerlendirildiği 1-3 yıl arası süreyi kapsamaktadır.	Stratejik dönüşüm, sürdürülebilirlik, yeni pazarlara giriş, teknoloji yatırımları ve kurumsal yapıların güçlendirilmesi gibi konuların olduğu 3-10 yıl arası süreyi kapsamaktadır.
Bira Grubu	Önümüzdeki bir yıl içerisinde Bira Grubu'nun maruz kalabileceği iklimle bağlantılı risk ve fırsatları kapsamaktadır. Bu zaman dilimi, yıllık operasyonel planlama döngüleriyle uyumlu olarak belirlenmektedir.	Bir ila üç yıl arasında ortaya çıkabilecek risk ve fırsatları ifade etmektedir. Bu zaman ufku, Bira Grubu'nun orta vadeli yatırım planları ve stratejik gözden geçirme süreçleriyle ilişkilendirilmektedir.	Üç yıl ve sonrasında ortaya çıkması beklenen uzun vadeli risk ve fırsatları kapsamaktadır. Bu zaman dilimi, sermaye yatırımı planlaması, dönüşüm hedefleri ve uzun vadeli stratejik öncelikler ile uyumludur.

Grup'un tespit ettiği riskler ve fırsatlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Risk Başlığı	Risk Tanımı	Risk Kategorisi	Risk Alt Kategorisi	Değer Zinciri	Riskten Etkilenen Segment ve Etki Alanları (finansal durum, finansal performans, nakit akışı ve değer zinciri)	Olasılık	Vade
İklim değişikliği kaynaklı su stresi	Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski Çok yüksek veya aşırı yüksek su stresi yaşanan bölgelerde faaliyet göstermek, iklim krizinin su döngüsünde yarattığı bozulmalar nedeniyle üretim süreçlerinin sürekliliği ve uzun vadeli güvenliği açısından risk teşkil edebilmektedir. Artan su stresi ve düşen su kalitesinin yanı sıra, artan su kullanımı ve nüfus baskısı, bu bölgelerde su kaynaklarının erişilebilirliğini ve kalitesini tehdit edebilmekte; bu durum su kullanımına yönelik olası kısıtlamalar, olası maliyet artışları ve olası üretim aksamaları gibi riskleri beraberinde getirebilmektedir.	Fiziksel	Kronik	Operasyonlar	Bira Grubu Bira Grubu'nda yüksek ve aşırı yüksek su stresi riski olan bölgelerde yer alan üretim tesislerinde olası konsolide finansal tablo etkisi değerlendirilmiştir. Senaryo analizlerine göre, mevcut eğilim (~2,7°C) ve kötümser (4°C) senaryoda Bira Grubu için 2 adet fabrika yüksek veya aşırı yüksek riskli olarak değerlendirilmiştir. Riskin gerçekleşmesi durumunda artan su stresi dolayısıyla fabrikalarında maliyetlerde artış gözlemlenebileceği gibi alternatif su temin çözümlerinin de devreye alınması gerekebileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yüksek ve aşırı yüksek su riski bulunan bölgelerde su kullanımına getirilebilecek olası kısıtlamalar ve düzenlemeler üretim hacmi üzerinde etkiye yol açabilir. Yapılan analizler ve varsayımlar ışığında, ilgili riskin uzun vadede gerçekleşmesi durumunda riskli bölgelerde yer alan üretim tesislerinde %2,5–%5 aralığında hacim kaybı yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu etkinin, satılan ürün maliyetinde artışa yol açarak birim maliyetler üzerinde baskı oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Yapılan hesaplamalar neticesinde, riskin gerçekleşmesi halinde kısa, orta ve uzun vadede finansal etki boyutu, risk ve olasılık matrisine göre "kısıtlı" düzeyde ve Bira Grubu'nun finansal önemlilik düzeyi olan %5'in altında değerlendirilmiştir. İlgili risk 2024 yılında da finansal önemlilik eşliğinin altında kalmıştır. Mevcut dönemde ilgili riskin Bira Grubu'nun finansal tablolarında bir etkisi gözlenmemiştir.	Olası	Uzun
	Artan Su Stresi ve Kıtılığı İklim değişikliğinin su döngüsünde yarattığı bozulmalar, faaliyet gösterilen birçok bölgede (örneğin Pakistan, Orta Asya ülkeleri) artan su stresi, azalan tatlı su mevcudiyeti ve düşen su kalitesi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, fabrikaların operasyonel sürekliliğini tehdit etmekte; su kullanımına yönelik kısıtlamalar, artan maliyetler ve üretim planlamasında belirsizlikler gibi riskleri beraberinde getirmektedir.				Meşrubat Grubu Yüksek su riski bulunan bölgelerde su kullanımına getirilebilecek olası kısıtlamalar ve bu kısıtlamaların zaman içerisinde daha da sıkılaşması, tesisler ve üretim hacimleri üzerinde etkili olabilecektir. Ayrıca, azalan su mevcudiyeti kaynaklı artan su tarifeleri, alternatif su temini ihtiyacı (örneğin tanker ile taşıma) ve su kalitesindeki bozulmaya bağlı olarak arıtma maliyetlerinde artış yaşanabilecektir. Meşrubat Grubu tarafından gerçekleştirilen senaryo analizleri ve modeller, herhangi bir azaltım faaliyeti uygulanmaması durumunda söz konusu riskin uzun vadede etkili olabileceğine işaret etmektedir. Artan su stresi ve kıtlığının değer zinciri üzerindeki etkisi Meşrubat Grubu operasyonlarıdır. Risk kısa ve orta vadede Bursa, Çorlu, Isparta, Sapanca, Faysalabat, Gucranvala, Hilla, Karaçi, Astana, Bakü, Bişkek, Duşanbe, Madaba, uzun vadede 2030 sonrasında 13 lokasyona ek olarak Aşkabat, Bağdat, Lahor, Multan ve Urgenç'de yoğunlaşmaktadır. İlgili risk Meşrubat Grubu'nun finansal önemlilik düzeyinin altında değerlendirilmiştir.	Olası	Uzun

Risk Başlığı	Risk Tanımı	Risk Kategorisi	İş Modeli / Değer Zincirine Etkileri	Mevcut ve Beklenen Finansal Etkiler	Olasılık	Vade
Ulusal Mevzuat Değişiklikleri (Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmelik)	Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefine yönelik, 2024 yılında Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından Ulusal İklim Değişikliğine Uyum ve Eylem Planı ve 2053 Uzun Vadeli İklim Stratejisi yayınlanmıştır. Bu doğrultuda aksiyon planları ve yol haritaları oluşturulmuş, belirlenen belirli tarihe endekli alt hedefler belirlenmiştir. Tüm bu süreci destekleyecek İş Dünyası'na yönelik çeşitli regülasyonlar beklenmektedir. Bu regülasyonların İş Dünyasında belli dönüşümlere yatırım yapmasını gerektireceği için ek maliyet kalemleri oluşturabileceği beklenmektedir. Bu değerlendirmede, geçiş politikalarının hız kazandığı ve düşük karbonlu dönüşümün kademeli biçimde yaygınlaştığı bir çerçeve sunan SSP1 senaryosundan yararlanılmıştır. SSP1 kapsamında düzenleyici gerekliliklerin güçlenmesi ve düşük GWP'li teknolojilere yönelimin artması beklentisi doğrultusunda, soğutucu dolaplarda florlu sera gazlarına yönelik kısıtların Perakende Grubu'un yatırım ve işletme giderleri üzerindeki olası etkileri senaryo bazlı olarak ele alınmıştır.	Geçiş Riski	Türkiye'nin 2053 karbon net-sıfır hedefi doğrultusunda belirlenmiş olduğu stratejik eylem planlarından bir tanesi, 2031 yılına kadar yeni kurulumlarda, 2033 yılına kadar ise mevcutlarda küresel ısınma potansiyeli (GWP) yüksek olan gazların (Florlu sera gazları, İHF'ler, gibi) yasaklanacak olması, bu doğrultuda belirtilen tarihe kadar soğutucu dolaplarında kullanılan gazların düşük GWP'li gazlara dönüştürülmesi ya da yeni nesil dolaplarla tamamen değiştirilmesi gerekecektir. Bunun da yaratacağı, dolap değişimi olması durumunda yatırım giderleri, gaz değişimi olursa operasyonel giderler etkileri uzun vadede olası/ mümkün ihtimalle gerçekleşecektir. Tüm operasyonel faaliyetlerde kullanılan soğutucu dolapların dönüşümü (Doğrudan Etki), Ulusal Mevzuat Değişiklikleri (Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmelik Yönetmeliği) riskinin Perakende Grubu'na olan etkisini kapsamaktadır.	Perakende Grubu Perakende Grubu, Ulusal Mevzuat Değişiklikleri (Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmelik) sebebiyle oluşan geçiş risklerini değerlendirirken finansal durum, performans ve nakit akışlarını uzun vade de ele almaktadır. Beklenen mevzuat değişikliği 2031 yılı itibarıyla olacağı için risk uzun vadede ele alınmış, finansal etki bu tarihe göre hesaplanmıştır. Yapılan projeksiyon ve örnek hesaplamalar, operasyonlarda kullanılan tüm soğutucu gazların veya soğutucu dolapların değişiminin bilançodaki yatırım harcamaları, nakit akışları üzerinde yaratacağı finansal etkiyi kapsamaktadır. 2033 yılı etkisi minimumda tamamen gazların değişimi olacağı varsayımıyla etkinin hasılatındaki payı %0,41, maksimumda tüm soğutucu dolapların değişimi varsayımıyla hasılatındaki payı %0,65 olarak hesaplanmıştır. Bu durum hasılatındaki payı sebebiyle iklim değişikliği risklerinde yüksek-önemli kabul edilirken, gaz değişiminin operasyonel harcamalarını ve soğutucu dolap değişimlerinin ise yatırım harcamalarını arttırması ön görülmektedir. Operasyonlar üzerindeki etkisi: Soğutucu gazların ya da soğutucu gazlarda HFC ve yüksek emisyonlu gazların yasaklanması ile yaşanacak olan finansal etki gaz değişimi ve sistemlerin değişimi olarak ele alınmıştır. Uzun vadede gerçekleşmesi beklenen mevzuat değişikliği göz önünde bulundurularak operasyonlarda kullanılan tüm soğutucu gazların, küresel ısınma potansiyeli (GWP) düşük soğutucu gazlar ile değiştirilmesi en düşük etki ve tüm soğutucu dolapların sulu soğutma sistemine dönüştürülmesi ise en yüksek etki varsayımı ile hesaplamalar yapılmıştır. Şu an da globaldeki düşük GWP'li gazların mevcut sistemler üzerinde çalışması için test çalışmaları yürütülmektedir. Perakende Grubu, Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmeliğe uyum ve adaptasyonun yanı sıra Türkiye'nin 2053 karbon net-sıfır hedefi ile de paralel olacak şekilde optimum yatırım kararlarını almak üzere düzenli olarak değerlendirmeler yapmaktadır. Söz konusu yatırımlar gerçekleşip finansal önemlilik seviyesinin üzerine çıktığı noktada finansal etkileriyle ilişkili açıklamalara TSRS raporlarında yer verecektir.	Olası/ Mümkün	Orta, Uzun

Risk Başlığı	Risk Açıklaması ve Senaryo	Risk Kategorisi	İş Modeli / Değer Zincirine Etkileri	Mevcut ve Beklenen Finansal Etkiler	Olasılık	Vade
İklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları (Sıcaklık-dolu vb.) 2025	Perakende Grubu, iklim senaryo analizlerinden elde edilen çıktıları kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlama, yatırım yönetimi ve finansal karar alma süreçlerine entegre etmektedir. Bu kapsamda iklim kaynaklı risk ve fırsatlar değerlendirilerek mevcut varlıkların iklim değişikliğine uyumu ve geçiş gerekliliklerine uygunluğu yatırım planlama ve varlık yönetimi süreçlerinde dikkate alınmaktadır. Değerlendirmeler; mağazalar, dağıtım merkezleri, lojistik ve e-ticaret operasyonları ile soğuk zincir altyapısını kapsamakta olup varlıkların yeniden yapılandırılması, teknik iyileştirmelerle modernizasyonu veya gerekli durumlarda kullanım dışı bırakılması gibi seçenekler operasyonel kritikliği, fiziksel risk düzeyi, teknik ömür, mevzuat uyumu ve maliyet-fayda analizleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Özellikle aşırı hava olaylarına maruz bölgelerde altyapı güçlendirme çalışmaları yürütülürken florlu sera gazlarına ilişkin düzenlemeler doğrultusunda soğutma sistemlerinde ekipman yenileme ve dönüşüm çalışmaları planlanmaktadır. Perakende Grubu, iklim risk ve fırsatlarını değerlendirmek amacıyla IPCC'nin RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryolarını esas almakta; aşırı hava olayları, su kıtlığı ve düzenleyici değişikliklerin finansal ve operasyonel etkilerini analiz etmektedir. Risklerin yönetimi kapsamında sigorta kapsamı genişletilmekte, yenilenebilir enerji yatırımları gerçekleştirilmekte, sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla tedarik zinciri dayanıklılığı desteklenmekte ve enerji verimliliği odaklı altyapı yatırımları sürdürülmektedir.	Fiziksel Risk	1. Operasyonlar üzerindeki etkisi: İklim değişikliğinin neden olduğu aşırı hava olayları ve şiddetli yağışlar iş süreçlerinin devamlılığı üzerinde kısa ve orta vadelerde etkileri görülmekle birlikte Perakende Grubu'nun finansal sonuçlarına uzun vadede orta-düşük etkiler yaratmasının gerçekleşme ihtimali neredeyse kesin/çok sık derecede beklenmektedir. Bunlar: ▪ Dağıtım merkezi ve mağazalarda stokta bulunan ürünlere veya mülklere gelebilecek zararları (Doğrudan Etki) ▪ Su baskını, heyelan gibi sebeplerle lojistik aksamalar ve ürünlerin mağazalara veya müşterilere ulaşamaması (Mağazaya gelene kadarki lojistik aksamalar (yukarı yönlü), mağaza sonrası müşteriye kadarki lojistik aksamalar (aşağı yönlü)) ▪ Mağazaların geçici olarak kapatılması sebebiyle yaşanabilecek satış kaybı (Doğrudan Etki) ▪ Müşteriler ve çalışanlar için oluşabilecek sağlık ve güvenlik riskleri (Doğrudan Etki)	Perakende Grubu Perakende Grubu, aşırı yağışların yarattığı akut fiziksel riskleri değerlendirirken finansal durum, performans ve nakit akışlarını kısa (0-1 yıl), orta (1-5 yıl) ve uzun (5 yıl ve üzeri) vadelerde ayrı ayrı ele almaktadır. Yapılan projeksiyonlarda Perakende Grubu'nun büyüme beklentisi ve aşırı hava olaylarındaki artış beklentisi dikkate alınmıştır. Bu tahminleme, taze sebze-meyve hasılatlarında gerçekleşebilecek düşüslere, operasyonel giderlerde artışa ve maddi duran varlık ve stoklarda azalış ile nakit akış tablosundaki düşüşler olarak finansal kalemlere etki etmesi beklenmektedir. 1- Tedarik üzerindeki etkisi: 2025 yılında aşırı hava olayları sebebi ile meyve sebze rekolteğinde kayıplar meydana gelmiş olmakla birlikte, bu kayıpların finansal etkilerinin önemlilik düzeyinin altında kaldığı değerlendirilmiştir. Mevsim normallerinin üzerinde seyreden sıcaklarda ürünlerde yanma, aşırı soğuklarda ise ürünlerde donma gözlenmiştir. Özellikle kiraz ağırlıklı olarak Afyon bölgesinde yetiştiğinden bu bölgede 2025 yılında yaşanan don olayları ile ülke içi rekolte düşüşü %70'e kadar ulaşmıştır. Üzüm ve kayısı gibi yazın yetişen ürünlerde de yoğun gerçekleşen dolu yağışları sonrası ciddi rekolte kayıpları yaşanmış, satış tonajı olumsuz etkilenmiştir. Ekim ve Kasım ayları sıcaklıkları mevsim normallerinin üzerinde seyrettiğinden karnabahar, lahana gibi ürünler erken hasat olmuştur. Rekolte kaybının en yüksek olduğu 10 meyve/sebze ürünü: kayısı, üzüm, şeftali, nektarin, ayva, erik, elma, kiraz, kivi, hurma olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılında yukarıda belirtilen ürünlerin ortalama verim kayıpları %50,17 olmuştur. Aşırı hava olayları nedeniyle 2025 yılında bu ürünlerden kaynaklı meydana gelen gelir kaybından yola çıkarak yapılan yıllık projeksiyonla hasılatdaki payı kısa vadede %0,067 - %0,068 arası, orta vadede %0,071 - %0,089 arası, kaybın uzun vadede ise %0,09'u aşması beklenmektedir. Bu durum hasılat kaybı yaratmakla birlikte hasılatdaki payı sebebiyle iklim değişikliği risklerinde orta-yüksek önemli kabul edilmektedir. Bu oranlar 2024 yılı için kısa vadede %0,044 - %0,045 arası, orta vadede %0,046 - %0,055 arası, uzun vadede ise %0,56'yı aşacak şekilde öngörülmüştür.	Olası/ Mümkün	Kısa, Orta, Uzun

Risk Başlığı	Risk Açıklaması ve Senaryo	Risk Kategorisi	İş Modeli / Değer Zincirine Etkileri	Mevcut ve Beklenen Finansal Etkiler	Olasılık	Vade
İklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları (Sıcaklık-dolu vb.) 2025	Meteoroloji Genel Müdürlüğü'nün Türkiye iklim projeksiyonlarına dayalı analizlerde, uzun vadede aşırı hava olaylarının sıklık ve etkisinin RCP 4.5 senaryosunda yıllık ortalama %2,5, RCP 8.5 senaryosunda ise yıllık ortalama %5 artacağı varsayılmıştır. Senaryo analizlerinde karbon fiyatlandırması, enerji piyasalarındaki dönüşüm, düzenleyici değişiklikler ve tüketici tercihlerindeki değişimler gibi makroekonomik faktörlerin yanı sıra kuraklık, sel, dolu, mevsimsel hava olayları ve su kıtlığı gibi bölgesel iklim değişkenleri de dikkate alınarak iklim değişikliğine karşı kurumsal dayanıklılığın artırılması hedeflenmektedir.	Fiziksel Risk	2. Tedarik üzerindeki etkisi: Tedarik sürecinde ortaya çıkabilecek önemli risklerden biri, tarımsal ürünlerin yetiştirildiği bölgelerde iklim değişikliğine bağlı yoğun yağış, dolu, kar, buz, kuraklık gibi şiddetli hava olayları ve iklim değişikliği kaynaklı orman yangınları nedeniyle hasadın ve tarımsal ürün tedarikinin aksamasıdır. (Tedarik zincirinde ilk aşamalarda (yukarı yönlü etki)). Bu durum, ürün fiyatlarında yüksek trendli değişikliklere yol açabilmekte ve ürünlerin bulunabilirliğini etkileyip satışlar üzerinde kısa vadede etkileri görülmekle birlikte Perakende Grubu'nun tüm bölgelerde tedarikçileri bulunmakta ve aşırı hava olayları nedeniyle olumsuz yağış olayları tüm bölgelerde görülebilmektedir. Kuraklık ise daha çok Akdeniz ve Güneydoğu bölgelerinde ortaya çıkmaktadır.	Perakende Grubu Yaşanabilecek rekolte kayıpları tarımsal ürün gelirlerinde azalışa neden olurken, Perakende Grubu'nun hasılatında ve dolayısıyla nakit akışında negatif etki yaratabilmektedir. 2- Operasyonlar Üzerindeki Etkisi: 2025 yılında iklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları (sel, fırtına, kar ve orman yangını vb.) sebebi ile operasyonlarda ani durmalar ve mağazalarda oluşan hasar sebebi ile satışlarda duraksamalar yaşanmıştır. 2025 yılındaki aşırı hava olayları sebebi ile yaşanan 159 münferit olaydaki satış kayıplarından yola çıkarak yapılan yıllık projeksiyonda kaybın hasılatdaki payının kısa vadede %0,0024 - %0,0025 arası, orta vadede %0,0026 - %0,0032 arası, kaybın uzun vadede ise %0,0034'ü aşması beklenmektedir. Bu durum hasılat kaybı yaratmakla birlikte hasılatdaki payı sebebiyle iklim değişikliği risklerinde orta-düşük önemli kabul edilmektedir. Bu oranlar 2024 yılında kısa vadede %0,00140 - %0,00143 arası, orta vadede %0,0015 - %0,0018 arası, uzun vadede ise %0,0018'i aşkın olarak ön görülmüştür. 2025 yılında aşırı hava olayları sebebiyle Perakende Grubu operasyonlarındaki mağaza, dağıtım merkezi, depo ve ürünlerde yaşanan maddi zarar sigorta üzerinden karşılanmıştır. Bu durum yıllar içerisinde sigorta için yapılan ödeme tutarları ile operasyonel giderleri artırabilmektedir. Hem olası sigorta primi artışları hem de mağaza kapanışları nedeniyle yaşanabilecek satış kayıpları nakit akışlarını olumsuz etkileyebilmektedir.	Olası/ Mümkün	Kısa, Orta, Uzun

Fırsat Başlığı	Fırsat Açıklaması ve Senaryo	Fırsat Kategorisi	İş Modeli / Değer Zincirine Etkileri	Mevcut ve Beklenen Finansal Etkiler		Olasılık	Vade
Tüketici Tercihlerindeki Değişim	İklim değişikliğinin giderek daha fazla farkında olan tüketiciler, düşük iklim etkisine sahip ürünleri tercih ederek düşük karbonlu bir yaşam tarzına yönelmektedir. 2025 yılında bini aşkın Perakende Grubu müşterisiyle yapılan Sürdürülebilirlik Trendleri anketine göre, müşterilerin %85'i marketlerin sürdürülebilirlik alanında yürüttüğü faaliyetlerin satın alma kararlarında etkili olduğunu belirtmiş, bu oran son 3 yılda 7 puan artmıştır. Aynı araştırmada müşterilerin %62'si market alışverişlerinde önceki yıla kıyasla sürdürülebilirliği destekleyen ürünleri daha fazla tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu oran 2022 yılından bu yana 19 puan yükselmiştir. Bu fırsatın senaryo temelli değerlendirilmesinde, IPCC'nin Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6) kapsamında kullanılan SSP1 (paylaşılan sosyoekonomik yollar) senaryosu esas alınmıştır. SSP1, sürdürülebilirlik odaklı toplumsal değerlerin güçlendiği, tüketici bilincinin arttığı ve düşük karbonlu ürün ve hizmetlere yönelimin hızlandığı bir talep dönüşümü çerçevesi sunar. Perakende Grubu, 2025 Sürdürülebilirlik Trendleri anketi bulgularını SSP1'in öngördüğü davranışsal dönüşümle uyumlu bir erken dönem gösterge olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik sertifikasına sahip, enerji verimli, içeriğinde ve ambalajında sürdürülebilirliği destekleyen materyaller kullanılan ürünlere yönelik talebin kademeli olarak artacağını ve buna bağlı olarak satış hacminde artış yaratmasını öngörmektedir. Bu ürün gruplarının, hassasiyeti yüksek müşteri segmentlerinde tercih edilirliliği artırarak Perakende Grubu'na marka ve perakende rekabetçiliği açısından fırsat yaratacağı değerlendirilmektedir. Perakende Grubu, iklimle ilgili her bir risk ve fırsatın etkilerinin kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkma olasılığını ayrıca değerlendirmektedir. Bu kapsamda, tüketici tercihlerindeki değişim fırsatının kısa vadede sık veya muhtemel seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir.	Geçiş Fırsatı	Perakende Grubu, satışındaki sürdürülebilirliği destekleyen ürün gamını artırdıkça ve bu ürünlerin mağaza ve online satışta daha fazla öne çıkarılmasını sağladıkça, sürdürülebilirlik alanında hassas müşterileri daha fazla çekebileceği için burada bir fırsat bulunmaktadır. Perakende Grubu son üç yıldır bu alandaki çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Tedarikçilerine de sağlıklı ve sürdürülebilir ürünleri destekleyen ürün gamlarını artırmaları durumunda, Perakende Grubu'nun görünürlük açısından destek vereceği ile ilgili bilgilendirme yapmaktadır.	Perakende Grubu	Sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin 2025'te hasılatdaki payı %12'dir. Bu oranın 2030'da %15'lere çıkabileceği düşünülmektedir. Grubun büyüme beklentileri ile sürdürülebilir ürün portföyündeki artış beklentileri dikkate alındığında; hasılatdaki payı kısa vadede %11,4, orta vadede %12,5 - %15,5, uzun vadede ise %16,8'in üzerinde olacağı ön görülmektedir. Buradaki esas etki sürdürülebilirlik konusunda hassas yeni müşterilerin kazanımı üzerinden olacaktır. Bu durum hasılatdaki payı sebebiyle iklim değişikliği fırsatlarında yüksek önemli kabul edilmektedir. Bu oranlar 2024 yılında kısa vadede %9,5, orta vadede %10,1 - %12 arası, uzun vadede ise %12,8'i aşacak şekilde hesaplanmıştır.	Sık/ Muhtemel	Kısa-Orta

İlgili mali yılda varlık ve yükümlülüklerin defter değerlerinde bir sonraki finansal raporlama döneminde önemli bir düzeltme yapılmasını gerektirebilecek ciddi bir riski bulunan iklimle ilgili risk ve fırsatı tespit edilmemiştir.

İklim Dirençliliği

İklim değişikliği, bağlı ortaklıkları için hem fiziksel hem de geçiş riskleri açısından çok yönlü etkiler yaratmaktadır. Bu durum, uzun vadeli değer yaratma stratejilerini doğrudan şekillendirirken, iklim risklerine karşı dayanıklılığını artırmayı sürdürülebilirlik yönetiminin temel önceliklerinden biri haline getirmektedir. Perakende Grubu, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu, sektörlerinin dinamiklerine uygun olarak hazırladıkları senaryo analizleriyle iklimle bağlantılı risk ve fırsatları kapsamlı şekilde değerlendirmektedir. Bu analizler sayesinde, farklı iklim senaryoları altında karşılaşılabilecek olası etkiler önceden öngörülerek stratejik planlama, operasyonel süreçlerin tasarımı, finansal dayanıklılığın artırılması ve varlık yönetimi gibi alanlarda proaktif adımlar atılmaktadır.

Perakende Grubu

Perakende Grubu'nda, iklim dirençliliğine ilişkin değerlendirmelerde sonuçları anlamlı ölçüde etkileyebilecek belirsizlik alanları senaryo varsayımlarının doğal bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu belirsizlik alanları, aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetinin bölgesel düzeyde nasıl değişebileceği, su kıtlığına ilişkin yerel eğilimlerin seyri, iklimle ilişkili düzenleyici çerçevenin kapsamı ve uygulama takviminin şekillenme biçimi, enerji piyasalarındaki dönüşümün hızı ve enerji maliyetlerindeki oynaklık, tedarik zinciri ile tarımsal üretimde iklim kaynaklı dalgalanmaların büyüklüğü ve tüketici talebindeki değişimin temposu gibi başlıklarda toplanmaktadır. Örneğin Perakende Grubu, aşırı hava olayları riskini değerlendirirken lojistik akışta oluşabilecek kesinti ve gecikmelerin farklı gerçekleşme koşullarına

göre operasyonel sürekliliği destekleyen hazırlıkların yeterliliğini gözden geçirmekte, florlu sera gazlarına ilişkin mevzuatın uygulama takvimindeki olası farklılaşmaları dikkate alarak soğutma altyapısı dönüşüm adımlarını kademeli ve esnek bir planlama çerçevesinde ele almakta, tüketici tercihlerindeki değişim fırsatında ise talebin artış hızına ilişkin farklı varsayımlar altında sürdürülebilir ürün portföyü ve tedarikçi dönüşümü adımlarının yönetilebilirliğini değerlendirmektedir. Perakende Grubu, bu belirsizlik alanlarını düzenli olarak izlemeyi sürdürmekte ve göstergelerde anlamlı bir değişim oluşması halinde senaryo varsayımlarını ve ilgili değerlendirmelerini güncelleyerek karar alma süreçlerine yansıtılmaktadır.

Türkiye iklim projeksiyonları kapsamında, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından hazırlanan "İklim Değişikliğinin Etkileri, İklim Projeksiyonları, Etkilenebilirlik ve Risk Analizi Çalışmaları (ÇŞİDB, Şubat 2025)" dokümanından yararlanılmıştır. Florlu sera gazlarına ilişkin ulusal uygulama çerçevesine yönelik değerlendirmede ise "Hidroflorokarbonların İthalatı İçin Yıllık Kota Tahsisine İlişkin Genelge (2025 1)" dokümanı esas alınmıştır. Perakende Grubu'nda, senaryo analizlerinden elde edilen bulgular kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlara ve iş modeli yapısına entegre edilerek finansal yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İklimle ilgili senaryo analizlerinde belirlenen etkilere karşılık vermek için mevcut finansal kaynakların uygunluğunu ve esnekliğini sağlamak amacıyla kapsamlı stratejiler geliştirmektedir. Perakende Grubu'nda, iklimle ilgili risk ve fırsat değerlendirmeleri kapsamında mevcut varlıklarının iklim koşullarına uyumu ve geçiş gerekliliklerine uygunluğu, yatırım planlama ve varlık yönetimi süreçleri içinde ele alınmaktadır.

Bu değerlendirmelerin operasyonel kapsamı, Perakende Grubu'nun Türkiye genelindeki mağaza operasyonları, dağıtım merkezleri, lojistik ve e-ticaret operasyonları ile soğuk zincir altyapısı bulunan tesisleri kapsayacak şekilde belirlenmekte; ilgili iş birimleri olarak perakende operasyonları, tedarik zinciri ve lojistik, teknik hizmetler ve yatırım planlama ekiplerinin girdileri esas alınmaktadır. Bu kapsamda varlıkların yeniden konuşlandırılması, başka bir amaca uygun hale getirilmesi, teknik iyileştirmelerle bir üst modele geçirilmesi veya gerekli görülen durumlarda hizmet dışı bırakılması gibi seçenekler; varlığın kullanım amacı, lokasyon bazlı fiziksel risk profili, mevzuat uyum gereklilikleri, operasyonel kritikliği, teknik ömrü, bakım performansı ve maliyet-fayda değerlendirmesi dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Süreç kapsamında, ilgili birimlerden gelen ihtiyaçlar ve risk göstergeleri doğrultusunda yatırım programına aday çalışmalar oluşturulmakta, teknik fizibilite ve bütçe etkisi incelenmekte ve uygulanabilir bulunan adımlar planlı bir takvim doğrultusunda hayata geçirilmektedir. Örneğin, aşırı hava olaylarına duyarlılığı daha yüksek lokasyonlarda altyapı güçlendirme ve yerleşim düzeni iyileştirmeleri ile operasyonel süreklilik desteklenirken; florlu sera gazlarına ilişkin mevzuat değişiklikleri kapsamında soğutma altyapısında ekipman yenileme ve sistem dönüşümü gibi üst modele geçiş niteliğindeki uygulamalar kademeli olarak planlanmaktadır.

Perakende Grubu'nun iklimle ilgili risk ve fırsatlarını kısa, orta ve uzun vadede karşılaştırılabilir ve uluslararası kabul görmüş bir çerçevede değerlendirebilmek amacıyla IPCC RCP 4.5 ve RCP 8.5 gibi küresel senaryolar temel alınarak gerçekleştirilen analizlerde; aşırı hava olayları, su kıtlığı ve düzenleyici değişiklikler gibi risklerin finansal etkileri ile düzenleyici değişikliklerin varlık yönetimi üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmektedir.

Perakende Grubu tarafından söz konusu risklerin yönetimi amacıyla sigorta kapsamı, aşırı hava olaylarının neden olabileceği zararları kapsayacak şekilde genişletilmiş; yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelim sağlanmış ve sürdürülebilir tarım projeleri aracılığıyla tedarik zincirinin güvence altına alınması desteklenmiştir. Buna ek olarak, mağaza ve altyapı güncellemeleri, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları ile tedarik zinciri ve üretim altyapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Bu doğrultuda, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) RCP 4.5 (ılımlı) ve RCP 8.5 (kötü) senaryolarından yola çıkılarak, Meteoroloji Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Türkiye için İklim Projeksiyonları Raporu temel alınmıştır. İlimli senaryoya göre uzun vadede aşırı hava olaylarının sıklığı ve etkisinde

yıllık ortalama %2,5; kötü senaryoda ise yıllık ortalama %5 artış gerçekleşeceği varsayılarak hesaplamalar yapılmıştır.

Perakende Grubu'nun iklimle ilgili senaryo analizleri ve iklim dirençliliği değerlendirmesinde kullanılan kilit varsayımlar, analiz sonuçlarını etkileyen dış çevre parametrelerinin tutarlı biçimde ele alınmasına dayanmaktadır. Varsayımlar belirlenirken düzenleyici çerçeve, ekonomik koşullar, yerel iklim göstergeleri, enerji piyasası dinamikleri ve teknoloji eğilimleri birlikte değerlendirilmekte, raporlama dönemini izleyen süreçte önemli bir değişim sinyali oluştuğunda varsayımlar güncellenmektedir.

Perakende Grubu'nun iş modeline ve değer zincirine etkisi olabilecek fiziksel ve geçiş riskleri belirlenmiş, ilgili risklerin

yönetimi ile fırsatların değerlendirilmesine yönelik stratejiler oluşturulmuştur. İklimle ilgili uyum ve azaltım faaliyetlerinin finansmanında öncelikle faaliyetlerden yaratılan nakit ve öz kaynaklar kullanılmakta, nakit akışı ile uyumlu bir planlama yaklaşımı benimsenerek finansman esnekliği korunmaktadır. İhtiyaç duyulan durumlarda, banka kredileri gibi borçlanma kaynakları, yatırımın vade yapısı ve finansal planlama yaklaşımıyla uyumlu olacak şekilde finansman yapısı içerisinde değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, finansman kaynaklarının bulunabilirliği izlenmekte; uygun koşulların oluşması halinde kaynak çeşitliliği ve kullanım esnekliği gözetilerek yatırım önceliklendirmesi yapılmaktadır.

Kilit Varsayım Alanları

Kilit Varsayımlar

İklim politikaları ve düzenleyici çerçeve

Perakende Grubu'nda, aşırı hava olayları ve şiddetli yağış riski IPCC RCP 4.5 ve RCP 8.5 senaryoları ile Türkiye iklim projeksiyonları* çerçevesinde değerlendirilmekte ve bulguları kısa, orta ve uzun vadeli planlama yaklaşımına bağlanmaktadır. Florlu sera gazlarına ilişkin mevzuat değişiklikleri riskinde ulusal takvim ve uyum gereklilikleri esas alınmaktadır. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Türkiye Ulusal Ozon Birimi tarafından 22 Mayıs 2025 tarihinde yayımlanan "Hidroflorokarbonların İthalatı İçin Yıllık Kota Tahsisine İlişkin Genelge (2025 1)", hidroflorokarbon ithalatında kota tahsisine ilişkin usul ve esasları görünür kılan ve düzenleyici uygulama araçlarının çerçevesini ortaya koyan bir referans niteliği taşımaktadır.

Makroekonomik trendler

Perakende Grubu'nda, aşırı hava olaylarının tedarik zincirinde gecikme yaratabileceği ve tarımsal ürünlerde hasar riskinin ürün bulunabilirliği ile fiyat istikrarını etkileyebileceği varsayımı senaryo kurgusunun bir parçası olarak ele alınmaktadır. Florlu sera gazları mevzuatı riskinde, uyumun hangi dönüşüm seçeneğiyle yönetileceğine bağlı olarak finansal etkilerin yatırım harcaması veya operasyonel giderler üzerinden farklılaşabileceği kabul edilmekte ve projeksiyonlar bu ayrımı koruyacak şekilde kurulmaktadır. Tüketici tercihlerindeki değişim fırsatında, talebin artış eğilimini koruyacağı varsayımı fiyat duyarlılığı ve erişilebilirlik boyutlarıyla birlikte yönetilmektedir. Deloitte Insights'in "2025 Consumer Products Industry Outlook" içeriğinde, 2025 görünümünde fiyat artırımlarının gelir büyümesini desteklemekte sınırlı kalabileceği ve fiyat artışlarının tüketici talebini belirgin şekilde azaltabileceği yönündeki vurgu, 2025 tüketici ürünleri görünümünde fiyat artışlarına karşı talep hassasiyetinin öne çıkarılmasının genel piyasa eğilimiyle uyumlu bir denge ihtiyacını yansıttığını desteklemektedir. Bu doğrultuda IPCC'nin iyimser senaryosu olan SSP1 (paylaşılan sosyoekonomik yollar) ile tüketici yaklaşımları da ele alınmıştır.

Ulusal veya bölgesel düzeydeki değişkenler

Perakende Grubu'nda, aşırı hava olayları riskinde Türkiye iklim projeksiyonlarına dayalı olarak RCP 4.5 senaryosunda yıllık ortalama %2,5 ve RCP 8.5 senaryosunda yıllık ortalama %5 sıklık ve etki artışı varsayımıyla hesaplamalar yapılmaktadır. Aynı başlık altında lojistik akışın sürekliliği ve bölgesel etkiler, senaryo çıktılarının operasyonel planlamaya yansıtıldığı alanlar arasında yer almaktadır. 2025 yılında stratejik noktalara açılan dağıtım merkezleri bu yaklaşımı destekleyen güncel bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Florlu sera gazları mevzuatı riskinde ulusal takvim uzun vadeli ele alınmakta ve dönüşüm planlaması buna göre kurgulanmaktadır. Tüketici tercihlerindeki değişim fırsatında ise varsayımlar Türkiye pazarına özgü müşteri eğilimleriyle temellenmekte, sürdürülebilirlik trendleri anketi sonuçları bu eğilimin ölçümünde referans olarak kullanılmaktadır.

Kilit Varsayım Alanları

Kilit Varsayımlar

Enerji kullanımı ve çeşitliliği

Perakende Grubu'nda, fiziksel risklere uyum yaklaşımında operasyonel dayanıklılığı destekleyen uygulamalar arasında yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımları da konumlandırılmaktadır. 2025 yılında Kırşehir, Malatya, Erzurum, Erzincan ve Ağrı'da toplam 103,2 MWp arazi tipi GES devreye alınması ve Perakende Grubu'nun çatı GES'leri ile birlikte üretilen yenilenebilir enerjinin, Perakende Grubu'nun enerji ihtiyacının %24'üne ulaşması enerji arzının daha öngörülebilir yönetilmesine katkı sağlayan bir örnektir. Florlu sera gazları mevzuatı riskinde enerji boyutu, soğutma altyapısının dönüşümünde seçilen teknik çözümle birlikte ele alınmakta ve düşük GWP'li gazlar ile sistem dönüşümü seçeneklerinin değerlendirilmesi bu çerçevenin parçası olmaktadır. Tüketici tercihlerindeki değişim fırsatında Perakende Grubu, sürdürülebilir ve çevre dostu ürün gamında enerji verimli ürünler gibi alt kırımları da izlemekte ve görünürlük uygulamalarını bu ürünlerin erişimini destekleyecek şekilde kurgulamaktadır.

Perakende Grubu'nda, fiziksel risklerde mağaza ve altyapı güncellemeleri ile tedarik zinciri ve lojistik süreçlerinin güçlendirilmesi yönetim yaklaşımının bir parçası olarak ele alınmaktadır. Florlu sera gazları mevzuatı riskinde Perakende Grubu'nun, patenti Perakende Grubu'na ait sulu soğutma sistemi ve düşük GWP'li gazlara ilişkin test çalışmaları, dönüşüm seçeneklerinin teknoloji tarafındaki ana dayanakları arasında yer almaktadır. Capgemini Research Institute'in "What matters to today's consumer 2025" araştırmasında, tüketicilerin sürdürülebilirlik iddialarını doğrulayabilmek için yeterli bilgiye erişimde zorlandığı ve bu iddialara yönelik güvenin sınırlı kalabildiği bulguları yer alması, 2025 tüketici araştırmalarının sürdürülebilirlik iddialarında daha anlaşılır ve doğrulanabilir bilgi ihtiyacının sürdüğüne işaret ettiği minvalinde değerlendirilmektedir.

Akut Fiziksel Risk: Aşırı Hava Olaylarına Bağlı Senaryo Analizi

Perakende Grubu'nda, senaryo analizlerinden elde edilen bulgular kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlarına ve iş modeli yapısına entegre ederek finansal yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İklimle ilgili senaryo analizlerinde belirlenen etkilere karşılık vermek için mevcut finansal kaynaklarının uygunluğunu ve esnekliğini sağlamak amacıyla kapsamlı stratejiler geliştirmektedir. Perakende Grubu'nda, iklimle ilgili risk ve fırsat değerlendirmeleri kapsamında mevcut varlıkların iklim koşullarına uyumunu ve geçiş gerekliliklerine uygunluğunu, yatırım planlama ve varlık yönetimi süreçleri içinde ele alınmaktadır. Bu değerlendirmelerin operasyonel kapsamı, Perakende Grubu'nun Türkiye genelindeki mağaza operasyonları, dağıtım merkezleri, lojistik ve e-ticaret operasyonları ile soğuk zincir altyapısı bulunan tesisleri kapsayacak şekilde belirlenmekte, ilgili iş birimleri olarak perakende operasyonları, tedarik zinciri ve lojistik, teknik hizmetler ve yatırım planlama ekiplerinin girdileri esas alınmaktadır. Bu kapsamda varlıkların yeniden konuşlandırılması, başka bir amaca uygun hale getirilmesi, teknik iyileştirmelerle bir üst

modele geçirilmesi veya gerekli görülen durumlarda hizmet dışı bırakılması gibi seçenekler, varlığın kullanım amacı, lokasyon bazlı fiziksel risk profili, mevzuat uyum gereklilikleri, operasyonel kritikliği, teknik ömür ve bakım performansı ile maliyet-fayda değerlendirmesi dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Süreçte, ilgili birimlerden gelen ihtiyaçlar ve risk göstergeleri doğrultusunda yatırım programına aday çalışmalar oluşturulmakta, teknik fizibilite ve bütçe etkisi incelenmekte, uygulanabilir bulunan adımlar planlı bir takvimle hayata geçirilmektedir. Örneğin aşırı hava olaylarına duyarlılığı daha yüksek lokasyonlarda altyapı güçlendirme ve yerleşim düzeni iyileştirmeleri ile operasyonun sürekliliği desteklenirken, florlu sera gazlarına ilişkin mevzuat değişiklikleri kapsamında soğutma altyapısında ekipman yenileme ve sistem dönüşümü gibi üst modele geçiş niteliğindeki uygulamalar kademeli biçimde planlanmaktadır.

Perakende Grubu'nun iklimle ilgili risk ve fırsatlarını kısa, orta ve uzun vadede karşılaştırılabilir ve uluslararası kabul görmüş bir çerçevede değerlendirebilmek amacıyla IPCC RCP 4.5 ve RCP 8.5 gibi küresel senaryolar temel alınarak yapılan analizlerde, aşırı hava olayları, su

kıtlığı ve düzenleyici değişiklikler gibi risklerin finansal etkileri ve düzenleyici değişikliklerin varlık yönetimi üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmektedir. Perakende Grubu'nda, bu risklerin yönetimi için sigorta kapsamı aşırı hava olaylarının neden olabileceği zararları kapsayacak şekilde genişletilmiş, yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelmiş ve sürdürülebilir tarım projeleriyle tedarik zinciri güvence altına alınmıştır. Ek olarak, mağaza ve altyapı güncellemeleri, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları, tedarik zinciri ve üretim altyapısının güçlendirilmesi çalışmaları bu kapsamda gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda, IPCC'nin RCP 4.5 (ılımlı) ve RCP 8.5 (kötü) senaryolarından yola çıkarak Meteoroloji Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu Türkiye için İklim Projeksiyonları Raporu esas alınarak hazırlanan ılımlı senaryoya göre, uzun vadede aşırı hava olayları sıklığında ve etkisinden yıllık ortalama %2,5, kötü senaryoda ise yıllık ortalama %5 artış görüleceği kabul edilerek hesaplamalar yapılmıştır.

Kısa vadede aşırı hava olaylarından kaynaklanabilecek mağaza kapanmaları, lojistik kesintiler ve su kıtlığı risklerine karşı sigorta kapsamı genişletilmiş,

mağazalara su depoları eklenmiş ve operasyonel hazırlık seviyeleri artırılmıştır. Tüm dağıtım merkezleri ve mağazalar sel, fırtına, orman yangını ve benzeri afet risklerine karşı sigortalanmıştır. Ayrıca her yıl gerçekleştirilen tatbikat ve eğitimlerle çalışanların olası bir sel, yangın vb. için hazırlıklı olması sağlanmaktadır. Orta vadede, sürdürülebilir tarım projeleri, tedarik zinciri çeşitlendirmesiyle arz güvenliğini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Uzun vadede ise, Science Based Target Initiative (SBTi) onaylı net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda düşük emisyonlu soğutucu gazlar, sulu soğutma sistemleri ve yenilenebilir enerji çözümleri yaygınlaştırılmaktadır.

2025 yılında aşırı hava olayları sebebi ile meyve sebze rekoltelelerinde kayıplar meydana gelmiş olmakla birlikte, bu kayıpların finansal etkilerinin önemlilik düzeyinin altında kaldığı değerlendirilmiştir. Mevsim normallerinin üzerinde seyreden sıcaklarda ürünlerde yanma, aşırı

soğuklarda ise ürünlerde donma gözlenmiştir. Rekolte ve verim kayıpları yaşanmış, satış tonajı olumsuz etkilenmiş ve bazı ürünlerde erken hasat gerçekleşmiştir. 2025 yılında rekolte kaybının en yüksek olduğu meyve ve sebze ürünlerinde ortalama verim kaybı %50,17 olarak gerçekleşmiştir. Bu ürünlerden kaynaklanan gelir kaybına ilişkin yapılan yıllık projeksiyonda, kaybın hasılatındaki payının kısa vadede %0,067-%0,068, orta vadede %0,071-%0,089 aralığında gerçekleşmesi, uzun vadede ise %0,09'u aşması beklenmektedir. Bu durum, hasılat kaybı yaratmakla birlikte iklim değişikliği riskleri kapsamında orta-yüksek önemli olarak değerlendirilmektedir.

2025 yılında iklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları (sel, fırtına, kar ve orman yangını vb.) sebebi ile operasyonlarda ani durmalar ve mağazalarda oluşan hasar sebebi ile satışlarda duraksamalar yaşanmıştır. 2025 yılındaki aşırı hava olayları sebebi ile yaşanan 159 münferit olaydaki satış kayıplarından yola çıkarak

yapılan yıllık projeksiyonda kaybın hasılatındaki payının kısa vadede %0,0024 - %0,0025 arası, orta vadede %0,0026 - %0,0032 arası, kaybın uzun vadede ise %0,0034'ü aşması beklenmektedir. Bu durum hasılat kaybı yaratmakla birlikte hasılatındaki payı sebebiyle iklim değişikliği risklerinde orta-düşük önemli kabul edilmektedir.

Senaryo analizlerinden elde edilen bulgular, varlık yönetimi ve finansal planlama süreçlerine de yön vermektedir. Mevcut varlıklar, iklim değişikliğine bağlı etkiler doğrultusunda yeniden değerlendirilmekte; işlevlendirme, dönüştürme, iyileştirme veya gerektiğinde kullanımdan kaldırma seçenekleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca, mağaza ve altyapı güncellemeleri yapılmakta, enerji verimliliği uygulamaları ve yenilenebilir enerji yatırımları artırılmakta, tedarik zinciri ve üretim altyapısı güçlendirilmektedir.

Senaryo Adı	Senaryo Seviyesi ve Tanımı	Senaryo Açıklaması	Perakende Grubu Üzerindeki Etkiler	Strateji ve İş Modeli Üzerindeki Etkiler
Senaryo 1: RCP 4.5/	Orta düzeyde emisyon azaltım senaryosunda, sera gazı emisyonlarının 2040'lardan itibaren azalmaya başlayacağı öngörülmektedir.	Türkiye'de kış aylarında yağış miktarının artması, yaz aylarında ise kuraklık ve sıcak hava dalgalarının şiddetlenmesi beklenmektedir. Aşırı yağış olaylarının sıklığı artarken, bölgesel farklılıklar gözlemlenebilmektedir.	Kış aylarında yoğun yağışlar nedeniyle bazı mağazalarda geçici kapanmalar yaşanabilmekte, tedarik zincirinde gecikmeler meydana gelebilmektedir. Tarımsal ürünlerde hasar riski artarak ürün bulunabilirliğini ve fiyat istikrarını etkileyebilmektedir.	Stok seviyelerinin artırılması, tedarikçi çeşitliliğinin sağlanması, altyapı güçlendirme projelerinin hızlandırılması ve sigorta planlarının genişletilmesi gerekli görülmektedir.
Senaryo 2: RCP 8.5	Yüksek emisyon senaryosunda, mevcut fosil yakıt kullanımının devam etmesi durumunda sera gazı emisyonlarının sürekli artacağı varsayılmaktadır.	Aşırı hava olaylarının daha sık ve şiddetli yaşanacağı öngörülmektedir. Kış yağışlarının yoğunlaşması ve sel riskinin artmasıyla birlikte, yaz kuraklıklarının şiddetlenmesi ve tarımsal üretimde ciddi dalgalanmalar beklenmektedir.	Daha sık ve şiddetli yağışlar nedeniyle mağazaların su baskınına uğrama olasılığı uzun vadede yükselmekte, tedarik zincirinde uzun süreli aksamalar yaşanabilmektedir. Tarımsal üretimde verim kayıpları ve fiyat oynaklığı daha yüksek seviyelere ulaşabilmektedir.	Varlıkların daha düşük riskli bölgelere taşınması, uzun vadeli finansman planlamasının gözden geçirilmesi, lojistik merkezlerinin dayanıklılığının artırılması ve operasyonel esnekliğin artırılması gerekli görülecektir.

Geçiş Riski: Ulusal Mevzuat Değişiklikleri (Florlu Sera Gazlarına İlişkin Yönetmelik)'ne Bağlı Senaryo Analizi

Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi kapsamında yayımlanan Ulusal İklim Değişikliğine Uyum ve Eylem Planı ile 2053 Uzun Vadeli İklim Stratejisi, iş dünyasına yönelik yeni iklim ve çevre düzenlemelerinin hayata geçirilmesini öngörmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin düşük karbonlu teknolojilere geçiş için ilave yatırım ve operasyonel maliyetlerle karşılaşması beklenmektedir. Perakende Grubu tarafından gerçekleştirilen senaryo analizinde, düşük karbonlu dönüşümün hızlandığı SSP1 senaryosu esas alınmıştır. Analize göre, 2031 yılına kadar yeni kurulumlarda, 2033 yılına kadar ise mevcut sistemlerde, küresel ısınma potansiyeli (GWP) yüksek olan florlu sera gazlarının kullanımının sona erdirilmesi beklenmektedir. Bu durum, mevcut soğutucu sistemlerde kullanılan gazların düşük GWP'li alternatiflerle değiştirilmesini veya soğutucu dolapların yeni nesil sistemlerle yenilenmesini gerektirmektedir.

Perakende Grubu açısından söz konusu düzenlemeler, iklim değişikliğine bağlı bir geçiş riski olarak değerlendirilmekte olup elde edilen bulgular uzun vadeli stratejik planlama süreçlerinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda, teknoloji dönüşüm planlaması, bütçe tahsisi ve yatırım kararları üzerinde oluşabilecek etkiler düzenli olarak analiz edilmektedir. Riskin temel etkisi, soğutma sistemlerinin dönüşümüne bağlı olarak ortaya çıkacak operasyonel giderler (gaz değişimi) ve yatırım harcamaları (ekipman dönüşümü) şeklinde değerlendirilmektedir. Yapılan finansal analizlerde, 2033 yılı itibarıyla yalnızca gaz dönüşümünün gerçekleştirilmesi durumunda etkinin hasılatın yaklaşık %0,41'i, tüm soğutucu dolapların değiştirilmesi durumunda ise yaklaşık %0,65'i seviyesinde olacağı hesaplanmıştır. Bu nedenle söz konusu risk, Perakende Grubu tarafından yüksek önemde geçiş riski olarak değerlendirilmektedir.

Perakende Grubu'nda, bu riski yönetmek amacıyla 2015 yılından itibaren doğal ve düşük GWP'li soğutma teknolojilerine yatırım yapılmaktadır. Perakende Grubu tarafından geliştirilen ve patenti alınan sulu soğutma sistemi kapsamında 2025 yılı sonu itibarıyla 363 mağaza ve dağıtım merkezinde dönüşümü tamamlamış olup 2033 yılına kadar tüm mağazalarda düşük GWP'li veya sulu soğutma sistemlerine geçişin tamamlanması hedeflenmektedir. Söz konusu sistem sayesinde soğutucu gaz kullanımı ile gaz kaçaklarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarının azaltılması hedeflenmekte ve operasyonların iklim değişikliğine uyum kapasitesi artırılmaktadır. Riskin doğrudan etki alanını, şirketin operasyonlarında kullanılan tüm soğutucu dolap ve soğutma sistemlerinin dönüşümü oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, hem ilgili mevzuatlara uyumu hem de Türkiye'nin net sıfır hedefleri doğrultusunda uzun vadeli iklim stratejilerini desteklemektedir.

Geçiş Fırsatı: Tüketici Tercihlerindeki Değişim Senaryosu

İklim değişikliğinin giderek daha fazla farkında olan tüketiciler, düşük iklim etkisine sahip ürünleri tercih ederek düşük karbonlu bir yaşam tarzına yönelmektedir. 2025 yılında bini aşkın Perakende Grubu müşterisiyle yapılan Sürdürülebilirlik Trendleri anketine göre, müşterilerin %85'i marketlerin sürdürülebilirlik alanında yürüttüğü faaliyetlerin satın alma kararlarında etkili olduğunu belirtmiş, bu oran son 3 yılda 7 puan artmıştır. Aynı araştırmada müşterilerin %62'si market alışverişlerinde önceki yıla kıyasla sürdürülebilirliği destekleyen ürünleri daha fazla tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu oran 2022 yılından bu yana 19 puan yükselmiştir. Fırsatın değerlendirilmesinde, sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarının güçlendiği ve düşük karbonlu ürünlere talebin arttığı SSP1 senaryosu esas alınmıştır. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik sertifikalarına sahip, enerji

verimli, çevre dostu içerik ve ambalaj kullanılan ürünlere yönelik talebin artmasının, satış hacmi, marka değeri ve perakende rekabetçiliği açısından olumlu katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Perakende Grubu'nda, sürdürülebilir ürünlerin ürün portföyündeki payını artırmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Organik, İyi Tarım Uygulamalı – organik – rejeneratif ürünler, vegan ürünler, enerji verimli elektronik ürünler, daha az atık oluşturan ambalajlı ürünler, çok kullanımlı alışveriş çantaları ile sertifikalı palm yağı, soya, kakao ve kahve içeren ürünleri sürdürülebilir ürün kategorisinde değerlendirmektedir. Ayrıca tedarikçiler teşvik edilmekte ve sürdürülebilir ürünlerin mağaza ile online kanallarda daha görünür hale getirilmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Son üç yıldır bu alandaki çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Bu kapsamda, sürdürülebilir ürün portföyünün geliştirilmesi, ürünlerin mağaza ve dijital satış kanallarında görünürlüğünün artırılması ve tedarikçilerle birlikte sürdürülebilir ürün çeşitliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin hasılat içerisindeki payı son üç yılda %10'dan %11'e, 2025 yılında ise %12'ye yükselmiştir. Bu oranın 2030 yılı itibarıyla yaklaşık %15 seviyesine ulaşması beklenmektedir. Tedarikçilerle birlikte, satışındaki sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin işaretlenmesi ve öne çıkarılması için çalışma yürütülmektedir.

Perakende Grubu'nda, iklimle ilgili her bir risk ve fırsatın etkilerinin kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkma olasılığı ayrıca değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, tüketici tercihlerindeki değişim fırsatının kısa vadede sık veya muhtemel seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Yapılan projeksiyonlara göre sürdürülebilir ürünlerin hasılatındaki payının kısa vadede %11,4, orta vadede %12,5 - %15,5, uzun vadede ise %16,8'in üzerine

çıkabileceği öngörülmektedir. Söz konusu artışın temel olarak sürdürülebilirlik konusunda hassas yeni müşteri segmentlerinin kazanımından kaynaklanacağı değerlendirilmekte olup fırsatın finansal etkisi Perakende Grubu tarafından yüksek önemde iklim fırsatı olarak sınıflandırılmaktadır.

Meşrubat Grubu

Fiziksel Risk: İklim Değişikliği Kaynaklı Artan Su Stresi ve Kıtılığına Yönelik Senaryo Analizi

Dirençlilik kapsamında iklim değişikliğine bağlı artan su stresi ve kıtlığı riskinin, Meşrubat Grubu'nun uzun vadeli beklentilerini etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Söz konusu riskin geçmiş dönemlerde ve raporlama döneminde herhangi bir olaya neden olmadığı, ancak uzun vadeli öngörüler doğrultusunda değer zinciri üzerinde potansiyel etkiler oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Finansal etki hesaplamaları ile tutarlı olarak, uzun vadede kırılğan varlık oranı %1,67 olarak belirlenmiştir. Kırılğan varlık yüzdesi, yüksek su stresi bulunan bölgelerde Senaryo 2'ye göre oluşabilecek hacim kayıplarının toplam hacme oranı esas alınarak 2035 yılı için hesaplanmıştır.

İklimle ilgili senaryo analizi kapsamında Meşrubat Grubu'nda iklim değişikliğine bağlı su stresi ve kıtlığının Meşrubat Grubu operasyonları üzerindeki etkilerin anlaşılması ve değerlendirilmesi amacıyla çeşitli olası senaryolar kullanılarak iklimle ilgili senaryo analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu senaryolar, bölgesel ve uluslararası iklim projeksiyonları da dâhil olmak üzere güvenilir kaynaklardan elde edilen kamuya açık veriler temel alınarak oluşturulmuştur.

Senaryo analizi, 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıl için Meşrubat Grubu'nun stratejik planlama döngüsünün bir parçası olarak yürütülmüştür. Söz konusu analiz ilk olarak 2024 raporlama döneminde detaylı şekilde gerçekleştirilmiş, 2025 yılında ise gözden geçirilmiştir. Detaylı analizlerin üç yılda bir gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Meşrubat Grubu'nun mevcut stratejilerinin Senaryo 2'yi ele alacak şekilde tasarlandığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, daha şiddetli senaryoların gerçekleşmesi durumunda Meşrubat Grubu'nun azaltım ve uyum

önlemlerinin gerektiğinde artırılması öngörülmektedir. Geliştirilen senaryoların, iklim modellemeleri ve projeksiyonlarında kullanılan sosyo-ekonomik kalkınma trendleri ile Temsili Konsantrasyon Yolları'na (RCP - Representative Concentration Pathways) bağlı olarak farklı seviyelerdeki su stresi ve kıtlığını yansıtmaları sağlanmaktadır. Söz konusu RCP seviyeleri, gelecekteki sera gazı konsantrasyonlarını tanımlamakta olup IPCC tarafından resmi olarak benimsenmiştir.

Mevcut senaryo analizlerinin makul çaba ile gerçekleştirildiği ve önümüzdeki dönemlerde geliştirilmesinin hedeflendiği değerlendirilmektedir. Su özelindeki senaryo analizleri kapsamında, Meşrubat Grubu'nun 12 ülkedeki tüm üretim tesisleri ele alınmaktadır. Analiz kapsamında, 2024 yılında güncellenen WRI Aqueduct 4.0 ve FAWVA değerlendirmeleri sonucunda belirlenen 13 yüksek su riski taşıyan lokasyona odaklanılmakta; ayrıca WWF Water Risk Filter verileri kullanılarak 2030 yılı ve sonrasında riskli olabilecek ek lokasyonların senaryo bazlı değerlendirmelere dâhil edilmesi sağlanmaktadır.

Senaryo Adı	1,5 °C	2 °C	4 °C
	Senaryo 1: İyimser (SSP1 - RCP 1.9)	Senaryo 2: Mevcut Eğilim (SSP2 - RCP 2.6/4.5)	Senaryo 3: Kötümser (SSP3 - RCP 6.0/8.5)
Senaryo Tanımı	Bu senaryo Paris Anlaşması ile uyumlu bir gelecek varsaymaktadır. Küresel iş birliği güçlü olmakta, sürdürülebilir kalkınma ön planda tutulmaktadır. Karbon emisyonlarında 2030 yılına kadar keskin bir azalma öngörülmektedir. Fiziksel iklim riskleri sınırlı olmakta, geçiş riskleri yönetilebilmekte ve öngörülebilmektedir. Ekonomik büyüme ve teknoloji adaptasyonu yüksek düzeyde olmaktadır.	Bu senaryo mevcut politika trendlerinin sürdüğü ve iklim politikalarının orta düzeyde uygulandığı bir dünyayı temsil etmektedir. Küresel sıcaklık artışı 2 derece civarınca dengelenmektedir. Fiziksel riskler artmakta; ancak sistematik çöküşler yaşanmamaktadır. Emisyonlar 2050'ye doğru azalmakta ancak net sıfır hedefine ulaşma olasılığı düşük olmaktadır.	Bu senaryo, düşük uluslararası iş birliği, bölgesel kutuplaşma ve zayıf iklim politikalarının egemen olduğu bir dünyayı tanımlamaktadır. Emisyonlar artmaya devam etmekte, 2100 yılında sıcaklık artışı 3-4 dereceye ulaşmaktadır. Fiziksel riskler (kuraklık, aşırı hava olayları, su kıtlığı) yaygınlaşmıştır. Geçiş riskleri ise yüksek maliyetli, öngörülemez ve düzensiz olmaktadır. Sistemsel şoklar ve kırılganlıklar artmaktadır.
Sektör Üzerindeki Genel Etkisi	Su ve tarımsal hammadde kaynakları yönetilebilmekte, aşırı hava olayları düşük seviyede seyretmekte, yenilenebilir enerjiye geçiş hızlanmakta, mevcut regülasyonlar sınırlı etki gösterirken operasyonel süreklilik korunmaktadır.	Artan su stresi, dönemsel sel riskleri ve bazı bölgelerde hammadde belirsizlikleri üretim planlaması gerektirmektedir. Karbon regülasyonları henüz doğrudan etkili olmasa da uzun vadede kapsayıcı hale gelmeye başlayabilmektedir.	Suya bağımlı ve iklimsel olarak kırılgan bölgelerdeki yoğun yağış ve sel sebebiyle üretim ve lojistik kesintiler yaşanabilmekte; bu durum hammadde ve enerji tedarikçilerinde gecikme yaratabilmektedir.
Makroekonomik Trendler / Meşrubat Grubu'nun Üzerindeki Etkisi	Finansal sistem ve yatırım: Sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçları yaygınlaşmaktadır. Meşrubat Grubu için düşük maliyetli, KPI temelli finansmana erişim daha da kolaylaşmaktadır. Tarım ve gıda sistemleri: İklimle dirençli tarım yaygınlaşmakta, şeker ve meyve gibi hammaddelerin arzı istikrarlı olmaktadır. Girdi fiyatları öngörülebilmektedir. Enerji sistemleri: Enerji üretiminde yenilenebilir kaynakların payı hızla artmaktadır. Yenilenebilir yatırımlar yaygınlaşmaktadır. Meşrubat Grubu'nun enerji maliyetleri azalmaktadır. Karbon regülasyonları: Koordineli ve öngörülebilir şekilde ilerlemektedir. Meşrubat Grubu'nun regülasyona maruz kalma riski sınırlı, hazırlık süresi uzun olmaktadır. Lojistik ve ticaret: Karbon vergisi sınır uyarlamaları uygulanmakta ancak çok taraflı ticaret anlaşmaları ve teknolojik çözümlerle ticaret akışı istikrarlı sürdürülmektedir. İşgücü ve sosyal etkiler: Dijitalleşme ve yeşil istihdam artmaktadır. Meşrubat Grubu için tedarikçi ve bayi sisteminde dönüşüm kolay yönetilebilmektedir.	Finansal sistem: ÇSY kriterleri yatırımcılar için önemli hale gelmekte ancak karbon yoğun sektörler cezalandırılmaya başlanmaktadır. Meşrubat Grubu'nun Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil taahhüdü ve performansı rekabet avantajı sağlamaktadır. Tarım ve su kaynakları: Yağış düzensizlikleri ve arazi bozulması, bazı hammadde kaynaklarında dönemsel arz riski yaratmaktadır. Su stresi yüksek bölgelerde maliyet artışı yaşanabilmektedir. (Bkz Meşrubat Grubu'nun su stresi ve kıtlığı özelinde senaryo analizi). Enerji piyasaları: Fosil yakıt kullanımının azalması yavaş ilerlemekte, enerji fiyatlarında dalgalanma sürdürülmektedir. Meşrubat Grubu yaptığı enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımlarıyla bu baskıyı hafifletmiştir. Karbon politikaları: Karbon fiyatlandırması bazı ülkelerde başlamaktadır. Meşrubat Grubu için uyum hazırlıkları önemli hale gelmeye başlamaktadır. Ticaret ve lojistik: Karbon vergisi uyarlamaları SKDM gibi uygulamalarla bölgesel olarak başlamaktadır. Meşrubat Grubu SKDM'ye tabi olmadığı için bu uygulamalardan etkilenmeyecektir. İhracat/ithalat zincirinde maliyet optimizasyonu gerekebilmektedir. İşgücü: Sosyoekonomik eşitsizlik sürdürülmektedir. Meşrubat Grubu'nun tedarikçilerini kapsayıcı dönüşüm için desteklemesi gerekmektedir. Meşrubat Grubu bu kapsamda kritik tedarikçileri için Tedarikçi Kılavuz İlkeleri uygulamasını yürütmektedir.	Finansmana erişim: Sigorta risk primi yükselmektedir. KPI'larını tutturamayan şirketler finansmana erişimde zorluk yaşamaktadır. ÇSY performansı düşük şirketlere yatırım ilgisi azalmaktadır. Meşrubat Grubu sürdürülebilirlik ve iklim yatırımları ile finansmana erişimini sürdürebilecektir. Tarım ve su krizleri: Kuraklık, sel, verim düşüşü, zararlı türler gibi etkiler şeker, meyve ve sudaki kaynak riskini dramatik biçimde artırmaktadır. Girdi maliyetleri %20-50 oranında artabilmektedir. Su erişimi üretiminde kısıtlamalar olacaktır. (Bkz Meşrubat Grubu'nun su stresi ve kıtlığı özelinde senaryo analizi). Enerji şoku: Enerji krizleri ve altyapı sorunları nedeniyle kesintiler yaşanabilmektedir. Meşrubat Grubu operasyonel sürekliliğinin enerjiye erişim kısıtlarıyla ilgili riskini uzun vadede yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği yatırımları ile önlemeye çalışır. Karbon politikaları: Koordinasyonsuz ve sert regülasyonlar gündeme gelir. Hazırlıksız şirketler ihracat kaybı ve cezalarla karşılaşır. Meşrubat Grubu regülasyonları yakından takip eder ve önceden önlemlerini almaya çalışmaktadır. Lojistik krizler: Sel, fırtına ve sıcaklık nedeniyle yollar, depolar, limanlar zarar görmektedir. Lojistikte süreklilik bozulmaktadır, maliyetler artmakta, zamanında teslimat riske girmektedir. İşgücü ve sosyal çalkantılar: Göç, sağlık krizi, gıda güvensizliği nedeniyle sosyo-politik istikrar azalmaktadır. Meşrubat Grubu'nun bayi ve dağıtım sistemleri kırılganlaşabilmektedir.

Senaryo Adı	1,5 °C	2 °C	4 °C
	Senaryo 1: İyimser (SSP1 - RCP 1.9)	Senaryo 2: Mevcut Eğilim (SSP2 - RCP 2.6/4.5)	Senaryo 3: Kötümser (SSP3 - RCP 6.0/8.5)
Ulusal Hedef ve Regülasyonlar / Meşrubat Grubu'nun Üzerindeki Etkisi	Küresel ve bölgesel düzeyde kararlı iklim eylemleri hayata geçirilmektedir. Ülkeler net sıfır hedeflerini mevzuatla desteklemekte, karbon fiyatlandırması ve sürdürülebilir finans politikaları hızla yaygınlaşmaktadır. Fiziksel riskler kontrol altına alınırken, regülasyon baskısı artmakta fakat öngörülebilmektedir. Karbon fiyatlandırma: Türkiye'de ETS başlatılmakta, karbon fiyatları yükselmekte, emisyon raporlaması kapsamı genişletilmektedir. AB ile ticarette SKDM etkisi güçlenmektedir. Diğer ülkelerde gönüllü sistemler zorunlu hale gelmektedir. Meşrubat Grubu 10 senelik perspektifte bu kapsama dâhil edilememektedir. Su Kanunu: Türkiye'de Su Kanunu uygulamaları güçlendirilmektedir. Su tahsisi ve geri kazanım zorunluluğu gelmektedir. Su stresi yüksek ülkelerde su lisanslaması, ölçüm ve endüstriyel kullanım kısıtları uygulanmaktadır. Stratejik Etki: Regülasyonlar sayesinde Meşrubat Grubu sürdürülebilirlik yatırımlarını hızlandırmaktadır. İş modeli düşük karbonlu ve su verimli hale gelmektedir. Rekabet avantajı artmakta; fiziksel risklerin azalması operasyonel güvenliği artırmaktadır.	Karbon nötr hedeflere yönelik bazı ilerlemeler kaydedilmekte, ancak uygulamalar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Karbon fiyatlandırması yaygınlaşmakla birlikte fiyatlar ve sektör kapsamı sınırlı kalabilecektir. Su regülasyonları gelişebilmekte ama uygulama ve denetim kapasitesi sınırlı tutulmaktadır. Karbon fiyatlandırma: Türkiye ETS başlatılmaktadır, ancak düşük fiyat ve sınırlı kapsamla uygulanmaktadır. Emisyon raporlaması zorunlu olmaktadır. Diğer ülkelerde gönüllü sistemler devam etmektedir. SKDM dolaylı etki yaratmaktadır. Meşrubat Grubu 10 senelik perspektifte bu kapsama dâhil olmayacaktır. Su Kanunu: Meşrubat Grubu'nun yüksek su riski olan coğrafyalarında endüstriyel su kullanımına yönelik bazı sınırlamalar getirilebilmektedir. (Bkz Meşrubat Grubu'nun su stresi ve kıtlığı özelinde senaryo analizi). Stratejik Etki: Meşrubat Grubu uyum için gerekli yatırımları belirli lokasyonlara öncelik vererek planlamıştır. Fiziksel risklerin artışı ile regülasyonların dengesizliği arasında bir "çift yönlü baskı" oluşmaktadır. Proaktif şirketler avantaj sağlayabilmektedir. Meşrubat Grubu da bu şirketler arasında bulunmaktadır.	Küresel iklim hedeflerine ulaşamamaktadır. Regülasyonlar yetersiz kalmakta; uygulama ve denetim eksikleri yaygın görülmektedir. Fiziksel iklim riskleri (kuraklık, seller, sıcak hava dalgaları) şiddetlenmekte ve iş sürekliliğini tehdit etmektedir. Karbon fiyatlandırma: Türkiye'de ETS ya hiç başlamaz ya da sembolik kalmaktadır. Diğer ülkelerde regülasyon gelişmemektedir. SKDM'nin dolaylı etkileri dışında karbon maliyeti oluşmamaktadır. Su Kanunu: Su stresi artmakta, ancak düzenleyici sistemler kısıtlamalar dışında başka çözüm üretilememektedir. Suya erişim kısıtlanmakta ve üretim kesintileri yaşanabilmektedir. Kuraklık ve altyapı yetersizlikleri kritik düzeyine ulaşmaktadır. (Bkz Meşrubat Grubu'nun su stresi ve kıtlığı özelinde senaryo analizi). Stratejik Etki: Fiziksel iklim riskleri operasyonel sürekliliği tehdit etmektedir. Regülasyon kaynaklı yük düşük olsa da yatırımcı, müşteri ve tedarik zinciri baskısı artmaktadır. Adaptif strateji ve yer değişikliği gibi zor kararlar gündeme gelmektedir.
Meşrubat Grubu'nun Su Stresi Ve Kıtlığı Özelinde Senaryo Tanımı	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında değişikliğin gözlenmeyeceği sera gazı emisyonu senaryosu olarak tanımlanmaktadır.	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında orta düzeyde artışa yol açan sera gazı emisyonu senaryosu olarak tanımlanmaktadır. Bu senaryo, sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik orta düzeyde çaba gösterildiği varsayımına dayanmaktadır.	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında belirgin bir artışa yol açan sera gazı emisyonu senaryosu olarak tanımlanmaktadır.
Meşrubat Grubu'nun Su Stresi Ve Kıtlığı Üzerindeki Etkisi	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında değişiklik gözlenmemektedir (Uzun vadeli 3-10 yıl): ■ Düşük miktarda üretim kısıtlamaları (%0-%2,5 oranında) ■ Su tedarik maliyetinde olası düşük bir artış ■ Bu senaryoya göre meşrubat Grubu'nun 13 lokasyonu etkilenebilmektedir. Bu senaryoda %1 FAVÖK kaybı öngörülmektedir.	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında orta düzeyde artış olması halinde (Uzun Vadeli 3-10 yıl): ■ Üretim kısıtlamaları (%2,5-%5 oranında) ■ Su tedarik maliyetinde olası artış öngörülür. ■ Bu senaryoya göre Meşrubat Grubu'nun 18 lokasyonu etkilenebilmektedir. Bu senaryoda %2 FAVÖK kaybı öngörülmektedir.	Meşrubat Grubu operasyonlarının bulunduğu su havzalarında yoğun su stresi ve kıtlık riski taşıyan bölge sayısında belirgin bir artış olması halinde (Uzun vadeli 3-10 yıl) ■ Yüksek üretim kısıtlamaları (%5-%10 oranında) ■ Su tedarik maliyetinde ciddi seviyede artış öngörülür. ■ Bu senaryoya göre Meşrubat Grubu'nun 18 lokasyonu etkilenebilmektedir. Bu senaryoda, hızlandırılmış azaltım önlemleri uygulanmadığı takdirde, %4'ten az FAVÖK kaybı öngörülmektedir.
Su stresi ve kıtlığının Meşrubat Grubu'nun Strateji ve İş Modeli Üzerindeki Etkisi	Meşrubat Grubu'nun mevcut stratejileri yeterli bulunmaktadır.	Meşrubat Grubu'nun mevcut stratejileri yeterli bulunmaktadır.	Su yönetimi, su geri kazanımı projelerine daha fazla kaynak ayırmak gerekmektedir. Yüksek riskli havzalarda bulunan fabrikaların üretim hacminin, risk bulunmayan havzalardaki fabrikalara kaydırılması üzerine modellemeler yapılması gerekebilmektedir.

Bira Grubu

Fiziksel Risk: Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riskine Yönelik Senaryo Analizi

Bira Grubu'nda, iklim değişikliğinin operasyonları üzerindeki etkilerini bilimsel temellere dayalı olarak değerlendirmek amacıyla senaryo analizleri gerçekleştirilmektedir. Bu analizler; kısa, orta ve uzun vadeyi kapsayacak şekilde, 5 ülkedeki operasyonları özelinde yapılmaktadır. Bira Grubu tarafından gerçekleştirilen senaryo analizleri, IPCC Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6) kapsamında geliştirilen Ortak Sosyoekonomik Yol (SSP) senaryoları temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme kapsamında 1,5°C, 2,7°C ve 4°C küresel ısınma senaryoları ele alınmıştır. Senaryolara ilişkin makroekonomik varsayımlar oluşturulurken Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından yayımlanan World Energy Outlook raporları ile NGFS (Network for Greening the Financial System) senaryoları ve OECD, Dünya Bankası ile IMF'nin uzun vadeli ekonomik görünüm çalışmalarından yararlanılmıştır. Fiziksel iklim risklerinin projeksiyonunda ise WWF Water Risk Filter, WRI Aqueduct Water Risk Atlas ve Climate Impact Explorer araçları kullanılmıştır.

Üç senaryolu yapı; Paris Anlaşması'nın 1,5°C hedefiyle uyumlu en iyimser durumdan, kontrolsüz ısınmanın yaşanacağı en kötümser duruma kadar uzanan geniş bir yelpazenin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Mevcut eğilim senaryosu ise mevcut politikaların devam ettiği ara bir patika olarak ele alınmakta; iyimser ve kötümser uç senaryolar arasında gerçekçi politika ortamını temsil etmektedir.

Zaman Dilimi: Senaryo analizleri, 2030 ve 2050 yılları referans alınarak yürütülmektedir. Söz konusu zaman dilimleri, kullanılan dış kaynak araçlarının metodolojik yapısı ile uyumlu olacak şekilde belirlenmiş olup Bira Grubu'nun orta ve uzun vadeli stratejik planlama döngülerini destekleyici nitelik taşımaktadır.

Operasyon Kapsamı: Senaryo analizinin organizasyonel kapsamı, Rapor Hakkında bölümünde tanımlanan organizasyonel sınırlarla uyumlu olarak belirlenmektedir. Analizler, Bira Grubu'nun üretim tesisleri dâhil edilerek gerçekleştirilmektedir.

Analizin yapıldığı dönem ve güncelleme döngüsü dikkate alındığında, senaryo analizleri, Bira Grubu'nun stratejik planlama döngüsüne uygun olarak güncellenmektedir. 2025 raporlama dönemine ilişkin değerlendirmeler, raporlama yılı içinde gözden geçirilmiş; iç ve dış girdiler ışığında güncellenmiştir.

Dirençlilik ve Adaptasyon Kapasitesi: Senaryolar arası analiz, Bira Grubu'nun iş modeli ve stratejisinin farklı küresel ısınma patikaları altında ne ölçüde dirençli olduğuna ilişkin bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır. İyimser ve mevcut eğilim senaryolarında, Bira Grubu'nun mevcut stratejik önceliklerinin iklim risklerine karşı dayanıklılığı desteklediği değerlendirilmektedir. Su ve enerji verimliliği yatırımları, yenilenebilir enerji yatırımları, sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamaları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve döngüsel ekonomi yaklaşımı, iş modelinin merkezinde konumlandırılmaya devam etmektedir.

Kötümser senaryoya karşı risklerin yönetilmesi ve etkilerinin azaltılması amacıyla değer zinciri boyunca kademeli stratejik adımlar atılmaktadır. Bu kapsamda, Bira Grubu'nun kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri ile ilgili yatırım planları risk değerlendirme analizleri doğrultusunda şekillendirilmekte ve söz konusu planlar yıllık olarak gözden geçirilmektedir.

Su verimliliğinin artırılmasına yönelik teknolojilere yapılan yatırımlar güçlendirilmekte; su havzası yönetiminde çok paydaşlı iş birliklerine katılım olanakları değerlendirilmektedir. Kritik su havzalarında su geri kazanım projelerinin yaygınlaştırılması ve SVA tüm

üretim tesislerini kapsayacak şekilde genişletilmesi planlanmaktadır. Bunun yanı sıra, çok yüksek ve aşırı yüksek riskli havzalarda yer alan fabrikaların üretim hacimlerinin, daha düşük risk seviyesine sahip havzalardaki fabrikalara kademeli olarak kaydırılması değerlendirilebilecek seçenekler arasında yer almaktadır.

Bira Grubu'nun iklim direncini güçlendiren önemli unsurlardan biri de tarımsal ham madde tedarikinde uzun yıllara dayanan birikimidir. Grup, arpa tedariki özelinde 1982 yılından bu yana yürüttüğü Tarımsal Ürün Geliştirme çalışmaları kapsamında güçlü bir teknik bilgi birikimi oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucunda Grup, aralarında kuraklığa dayanıklı çeşitlerin de bulunduğu 17 tescilli arpa tohumu çeşidi geliştirmiştir. Tarımsal ham madde tedarikinde iklime dayanıklı tohum çeşitlerinin geliştirilmesinin yanı sıra, onarıcı tarım uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ve bu sayede toprağın su tutma kapasitesini artıran tekniklerin uygulanmasına odaklanılmaktadır. Bu uygulamalar; tarımsal verimliliğin korunması ve su kullanım yoğunluğunun azaltılmasına hizmet etmektedir. Söz konusu birikim, özellikle kötümser senaryoda öngörülen iklim koşulları altında tarımsal ham madde tedarikinin sürdürülebilirliğini destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Mevcut finansal kaynakların esnekliği de Grup'un iklim dirençliliğini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Grup, geçiş ve adaptasyon yatırımlarının finansmanında iç kaynakların yanı sıra sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarından yararlanma esnekliğine sahiptir. Bu finansman olanakları, senaryolar arasında değişen koşullara uyumlu şekilde yapılandırılabilir niteliktedir.

2025 raporlama dönemi içinde enerji ve su yönetimi alanlarında gerçekleştirilen yatırımlar yalnızca mevcut performansı iyileştirmekle kalmayıp, farklı senaryolar altında ortaya çıkabilecek risk koşullarına karşı Grup'un dirençlilik kapasitesini de güçlendirmektedir.

Belirsizlik Alanları

Senaryo analizi sonuçlarının yorumlanmasında dikkate alınması gereken başlıca belirsizlik alanları aşağıda sunulmaktadır:

- **İklim ve hidrolojik projeksiyon belirsizlikleri:** Senaryolarda kullanılan iklim ve su projeksiyonlarının coğrafi çözünürlüğü ile zaman boyutundaki kesinlik düzeyinin, özellikle yerel ölçekte farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir.
- **Politika ve düzenleyici belirsizlikler:** Karbon fiyatlandırma mekanizmalarının uygulama biçimi, sektörel kapsamı ve maliyet yansımalarının, faaliyet gösterilen ülkelerde farklı seyirler izleyebileceği öngörülmektedir.
- **Teknoloji gelişim hızı:** Düşük karbonlu ve su verimli

teknolojilerin ticari olgunluk düzeyi ile maliyet eğrilerinin, senaryolar arasında belirgin farklılıklar gösterebileceği değerlendirilmektedir.

- **Değer zinciri dinamikleri:** Tedarikçi ve değer zinciri ortaklarının iklim dayanıklılığı kapasitesinin, özellikle tarımsal ham madde tedarikinde değer zinciri boyunca senaryolar arasında farklılaşabileceği değerlendirilmektedir.
- **Makroekonomik ve jeopolitik belirsizlikler:** Enerji fiyatları, emtia piyasası dinamikleri, kur hareketleri ve jeopolitik gelişmelerin, senaryoların makroekonomik bileşenleri üzerinde önemli sapmalara yol açabileceği değerlendirilmektedir.

Makul çaba çerçevesinde gerçekleştirilen senaryo analizlerinin doğası gereği içerdiği belirsizlikler nedeniyle, yapılan hesaplamaların mevcut etkinin gelecekteki iklim koşullarını tam olarak yansıtmayabileceği değerlendirilmektedir. Bu hususun, rapor kullanıcıları ve faydalancıları tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Senaryo analizi kapsamında yapılan varsayımlar ve değerlendirmeler, önümüzdeki yıllarda meydana gelebilecek gelişmeler doğrultusunda gözden geçirilebilecektir.

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Senaryo Eşleşmesi	(SSP1-2.6)	(SSP2-4.5)	(SSP5-8.5)
Senaryo Tanımı	Sürdürülebilir kalkınmanın ön planda tutulduğu, çevre dostu teknolojilerin yaygın olarak benimsendiği ve uluslararası iklim iş birliğinin güçlü şekilde sürdürüldüğü bir patikanın izleneceği öngörülmektedir. Bu senaryoda sera gazı emisyonlarının zaman içerisinde azalacağı ve küresel sıcaklık artışının 1,5°C ile sınırlandırılacağı veya 2°C'nin altında tutulacağı değerlendirilmektedir.	Mevcut iklim politikalarının kısmi ilerlemelerle sürdürüleceği, ancak küresel ölçekte eşgüdümlü iklim eyleminin yeterli düzeyde sağlanamayacağı bir patikanın izleneceği öngörülmektedir. Bu senaryoda emisyonların orta düzeyde devam edeceği ve küresel sıcaklık artışının 2°C'nin üzerine çıkacağı değerlendirilmektedir.	Uluslararası iş birliğinin zayıflayacağı, fosil yakıt kullanımının yüksek seviyelerde devam edeceği ve iklim politikalarının yeterli etkiyi gösteremeyeceği bir patikanın izleneceği öngörülmektedir. Bu senaryoda sera gazı emisyonlarının hızla artacağı ve küresel sıcaklık artışının 3–4°C aralığına ulaşacağı öngörülmektedir.

Bu üç patika, Bira Grubu'nun faaliyet gösterdiği ortamı şekillendiren koşulların senaryolar arasında nasıl farklılaştığını inceleyen sonraki bölümlerin çerçevesini oluşturmaktadır. Her senaryonun makroekonomik ve düzenleyici görünümü ayrı tablolarda ele alındıktan sonra, iş modeli ve değer zinciri üzerindeki olası etkiler bütüncül

bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Senaryolar, Bira Grubu'nun faaliyet gösterdiği makroekonomik ortamın temel dinamiklerinde farklılıklar olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar; geçiş yatırımlarının uygulanabilirliğinden tarımsal ham madde maliyetlerine, finansman koşullarından lojistik süreçlerine

kadar birçok alanda Bira Grubu'nun faaliyetlerini ve stratejik kararlarını etkileyebilmektedir. Makroekonomik parametrelerin senaryolar arasındaki farklılaşması, iklim politikalarının ve düzenleyici çerçevenin gelişim hızıyla doğrudan ilişkilidir. Aşağıda, her senaryonun düzenleyici görünümü özetlenmektedir.

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Küresel Ekonomik Büyüme	Yeşil teknolojilerin yaygınlaşması ve dijital dönüşümün ekonomik büyümeyi desteklediği, dengeli ve uzun vadeli bir kalkınma patikası şekillenmektedir.	Büyüme ılımlı seyrinde devam ederken bölgeler arasındaki ekonomik farklılıklar derinleşebilecektir. Fosil yakıt yoğun sektörlerde kırılmalıklar sürecektir.	Ekonomik büyümede yavaşlama belirginleşmektedir. Enflasyonist baskılar ile gıda ve enerji fiyatlarındaki yükseliş, gelişmekte olan ekonomiler üzerindeki baskıyı artıracaktır.
Enerji Fiyatları	Fosil yakıt bağımlılığının azalmasıyla birlikte enerji fiyatları uzun vadede dengelenecektir; yenilenebilir enerji geniş ölçekte erişilebilir bir kaynak haline gelecektir.	Geçiş dönemine özgü oynaklıklar enerji fiyatlarına yansır; piyasalar arası dengesizlikler gözlemlenebilecektir.	Fosil yakıt kullanımının sürmesine bağlı olarak enerji fiyatlarında yüksek seyir ve oynaklık devam edecektir; arz güvenliği önemli bir kırılmalık alanına dönüşecektir.
Tarım ve Gıda Güvenliği	İklim koşullarına uyumlu tarım ve sulama teknolojilerinin yaygınlaşması ile tedarik zincirlerinde süreklilik ve öngörülebilirlik sağlanacaktır.	Bazı coğrafyalarda kuraklık ve su stresi tarımsal üretimi sınırlar; tarımsal ham madde fiyatlarında oynaklık görülecektir.	Küresel tarımsal verimlilikte ciddi gerilemeler yaşanacaktır; kuraklık, sıcak hava dalgaları ve su kıtlığı yaygınlaşacaktır. Gıda kaynaklı enflasyon belirgin biçimde artacaktır.
Ticaret ve Lojistik	Düşük karbon ayak izine sahip ticaret biçimleri öne çıkar; karbon vergilendirmesi yerleşik bir uygulama haline gelecektir. Uluslararası iş birliği güçlü seyredecektir.	Karbon düzenlemeleri bölgeler arasında parçalı bir görünüm sergileyecektir. Düşük karbonlu ürünler pazarlarda farklılaşma avantajı kazanacaktır.	İklim kaynaklı doğal afetler ve jeopolitik gerilimler, küresel tedarik ve lojistik ağlarında sıkça aksamalara yol açacaktır.
Finansmana Erişim	ÇSY odaklı yatırımlar ivme kazanacaktır; yeşil tahvil ve sürdürülebilirlik bağlantılı krediler gibi araçlara erişim kolaylaşacaktır.	Yeşil yatırımların hacmi büyürken ÇSY standartlarındaki belirsizlikler sürecektir; piyasa olgunlaşma sürecindedir.	Sigorta primleri yükselecektir; ÇSY yatırımları gerileyebilir ve geleneksel finansman araçlarına yönelim güçlenebilir.

Politika ortamının senaryolar arasındaki farklılaşması; karbon fiyatlandırma mekanizmalarının yaygınlığından zorunlu raporlama yükümlülüklerine, ulusal iklim hedeflerinin bağlayıcılığından kurumsal düzeyde uyum maliyetlerine kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır. Bira Grubu'nun faaliyet gösterdiği coğrafyaların tamamı Paris Anlaşması'na taraf olup, ulusal katkı beyanları (NDC) çerçevesinde iklim taahhütlerini ortaya koymuştur. Bu kapsamda sera gazı emisyonlarını azaltma yönünde hedefler belirlerken, uzun vadede net sıfır emisyonu

ulaşmaya yönelik stratejiler geliştirmekte veya bu yönde değerlendirmeler yapmaktadır. İklim politikalarındaki ortak yönelimler; enerji verimliliğinin güçlendirilmesi, yenilenebilir enerjiye geçişin hızlandırılması, sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması ve doğal varlıkların korunmasını kapsamaktadır. Bu süreçte politika hedeflerinin yanı sıra ülkelerin uygulama kapasiteleri ve uluslararası iş birlikleri de iklim taahhütlerinin başarısı açısından kritik önem taşımaktadır.

Türkiye'de 2025 yılında yürürlüğe giren İklim Kanunu ile karbon fiyatlandırmasına yönelik ve ETS pilot uygulaması başlatılmıştır. Bira Grubu, faaliyet gösterdiği sektör ve emisyon yoğunluk profili itibarıyla emisyon yoğun sektörler arasında yer almamakta olup, bu nedenle ETS pilot uygulamasının doğrudan kapsamına dâhil değildir. Su kaynaklarının etkin yönetimini hedefleyen Su Verimliliği Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Su Kanunu taslağı özelinde çalışmalar devam etmekte olup, henüz yürürlüğe girmemiştir.

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Paris Anlaşmasıyla Uyum	1,5°C hedefinin büyük ölçüde sağlanacağı ve uluslararası uyumun yüksek seviyede sürdürüleceği öngörülmektedir.	Paris Anlaşması hedefleriyle kısmi uyumun sağlanacağı ve 2°C sınırının korunabileceği değerlendirilmektedir.	Paris Anlaşması hedeflerinden önemli ölçüde sapılabileceği ve küresel sıcaklık artışının 3°C'nin üzerine çıkabileceği öngörülmektedir.
2050 Net Sıfır Hedefi	2050 net sıfır hedefinin yasal olarak bağlayıcı düzenlemeler çerçevesinde uygulanacağı öngörülmektedir.	Net sıfır hedeflerinin bağlayıcılık düzeyinin ülkeler arasında farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir.	Net sıfır hedeflerinden önemli ölçüde sapılabileceği ve hedeflere ulaşılmasının beklenmediği öngörülmektedir.
Karbon Fiyatlandırması	Küresel karbon fiyatlandırma sistemlerinin yaygın ve etkin şekilde uygulanacağı öngörülmektedir.	Karbon fiyatlandırma uygulamalarının bölgesel düzeyde kalabileceği ve uygulamalar arasında farklılıkların devam edebileceği değerlendirilmektedir.	Karbon fiyatlandırma mekanizmalarının işlevselliğini yitirebileceği veya uygulamaya geçirilemeyeceği öngörülmektedir.
ÇSY Raporlaması ve Regülasyonlar	Zorunlu ÇSY raporlama uygulamalarının küresel ölçekte yaygınlaşacağı öngörülmektedir.	Zorunlu ÇSY raporlamalarının yaygınlaşacağı, ancak uygulamalar arasında eşgüdüm eksikliğinin devam edebileceği değerlendirilmektedir.	Raporlama yükümlülükleri kısıtlı kalacağı; şeffaflık düzeyinin gerileyeceği öngörülmektedir.
Kurumsal Etki	Düzenlemelere uyumun rekabet avantajı sağlayan bir unsur haline geleceği öngörülmektedir.	Düzenlemelere uyum yükünün sektörler ve coğrafyalar arasında farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir.	Operasyonel ve finansal risklerin önemli ölçüde artabileceği öngörülmektedir.

Bira Grubu'nun iş modeli, ham madde tedarikinden nihai ürünün tüketiciye ulaştırılmasına kadar uzanan bir değer zincirini içermektedir. Senaryo bazlı analizler kapsamında, değer zinciri boyunca özellikle su stresine açık bölgelerde iklim kaynaklı fiziksel risklerin operasyonel iş sürekliliği ve uzun vadeli değer yaratımı üzerindeki olası doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendirilmektedir.

Doğrudan etkiler, iklim krizinin Bira Grubu'nun operasyonları ve doğrudan kaynakları üzerinde yaratabileceği fiziksel etkileri ifade etmektedir. Bu kapsamda tarımsal ham madde tedariki, su kaynakları, üretim süreçleri ve operasyonel verimlilik öncelikli değerlendirme alanları arasında yer almaktadır. Dolaylı etkiler ise iklim krizinin toplumsal, ekonomik ve düzenleyici sistemlerde yarattığı dönüşümlerin; Bira Grubu'nun pazar dinamikleri, itibarı ve finansman koşulları üzerindeki olası yansımalarını kapsamaktadır.

Doğrudan Etkiler – Operasyonlar ve Değer Zinciri

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Tarım	İklim'e duyarlı tarımsal ham maddelerin (Bira Grubu özelinde arpa) üretildiği bölgelerde verimlilik kayıplarının sınırlı kalacağı öngörülmektedir. Sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamaları sayesinde ham madde tedarikinin sürekliliğinin güvence altına alınması beklenmektedir.	Ham madde verimliliğinde belirgin bir azalma beklenmemekle birlikte, sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamalarına yönelik yatırımların Bira Grubu tarafından sürdürülmesi öngörülmektedir. İklim krizine dayanıklı tohum çeşitlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların devam ettirilmesi beklenmektedir.	Şiddetlenen kuraklık ve sıklığı artan aşırı hava olayları nedeniyle tarımsal ham madde tedarikinin küresel ölçekte etkilenebileceği öngörülmektedir. Ham madde fiyatlarında dalgalanmalar yaşanabileceği ve gıda güvenliğine ilişkin risklerin artabileceği değerlendirilmektedir.

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Üretim	Bira Grubu özelinde operasyonel kesinti riskinin oluşmasının beklenmediği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, yenilenebilir enerji yatırımlarının yaygınlaşmasıyla enerji maliyetlerinin uzun vadede azalabileceği öngörülmektedir.	Artan sıcaklıklar ve düzensizleşen yağış rejiminin, üretim tesislerinin bulunduğu bazı bölgelerde su stresini artırabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda üretim süreçlerinde su yönetimi sistemlerinin öneminin artması beklenmektedir. Su stresi bulunan bölgelerde operasyonel süreklilik riski değerlendirilmiş olup, Bira Grubu bünyesindeki iki bira fabrikasının yüksek veya aşırı yüksek risk grubunda yer aldığı belirlenmiştir.	Yoğun su stresi görülen bölgelerin sayısında belirgin artış yaşanabileceği öngörülmektedir. Üretim kısıtlamaları ile su temin maliyetlerinde artış meydana gelebileceği değerlendirilmektedir. Su stresi bulunan bölgelerde operasyonel süreklilik riski kapsamındaki risk değerlendirmesi sonucunda, Bira Grubu bünyesindeki iki fabrikanın yüksek veya aşırı yüksek risk grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Bu risklere yönelik kısa, orta ve uzun vadeli yatırım planlarının oluşturulduğu ve söz konusu planların Yönetim Kurulu ile üst yönetim tarafından stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alındığı değerlendirilmektedir.
Enerji	Yenilenebilir enerji kaynaklarının daha yaygın ve erişilebilir hale gelmesi beklenmektedir. Bira Grubu'nun düşük karbonlu enerjiye geçiş sürecinin mevcut yatırım programı doğrultusunda sürdürülmesi öngörülmektedir.	Geçiş sürecinde enerji fiyatlarında dalgalanmalar yaşanabileceği öngörülmektedir. Karbon fiyatlandırma mekanizmalarının kademeli olarak devreye alınmasıyla birlikte fosil yakıt kaynaklı enerji maliyetlerinde artış görülebileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda enerji verimliliği projeleri ile yenilenebilir enerji yatırımlarının Bira Grubu tarafından artırılması beklenmektedir.	Fosil yakıt kullanımının sürmesi durumunda enerji arz güvenliğine ilişkin risklerin artabileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik yatırımların stratejik öncelik olarak ele alınması beklenmektedir.

Dolaylı Etkiler – Operasyonlar ve Değer Zinciri

Senaryo Adı	İyimser (1,5°C)	Mevcut Eğilim (~2,7°C)	Kötümser (4°C)
Tedarik Süreci, Dağıtım ve Lojistik	Tedarik zincirinin dayanıklı ve esnek yapısını koruduğu öngörülmektedir. Düzenleyici yükümlülükler doğrultusunda Bira Grubu'nun iş sürekliliğini etkileyecek önemli bir gelişme beklenmemektedir.	Tedarik zincirinin esnekliğinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların artabileceği öngörülmektedir. Artan düzenleyici yükümlülüklerle uyum sağlanabilmesi amacıyla Bira Grubu ilgili alandaki yatırımlarını yoğunlaştırma ihtiyacı duyabilir. İş stratejisinin mevcut eğilimler doğrultusunda gözden geçirebilir.	İklim krizinin etkilerinin şiddetlenmesiyle birlikte düzenleyici çerçevenin daha kapsamlı ve zorlayıcı hale gelebileceği öngörülmektedir. Bu düzenlemelerin Bira Grubu tarafından yakından takip edildiği ve gerekli önlemlerin zamanında devreye alındığı değerlendirilmektedir.
Tüketiciler	İtibarın ve marka değerinin güçlenmesi beklenmektedir. Sorumlu ve sürdürülebilir üretim gerçekleştiren markaların, tüketici ve yatırımcı nezdinde diğer şirketlerden olumlu yönde ayrışacağı öngörülmektedir.	Sürdürülebilir ambalaj, yerel üretim ve düşük karbon ayak izine sahip ürünlere yönelik tüketici beklentilerinin artacağı öngörülmektedir. Bu beklentilere uyumun, Bira Grubu tarafından bugünden alınan stratejik kararlar sayesinde bir fırsat olarak değerlendirilir.	Sosyal ve ekonomik kırılganlıkların artabileceği; enflasyon, gelir eşitsizliği ve tüketici davranışlarındaki değişimlerin talep daralmasına neden olabileceği öngörülmektedir. Sürdürülebilir tarım, düşük karbonlu ürünler ve şeffaflığa yönelik beklentilerin iş modelinde dönüşümü zorunlu kılabilceği değerlendirilmektedir. Bu beklentilere uyum sağlanabilmesi amacıyla iş modeli Bira Grubu tarafından sürekli olarak adapte edilmekte, geliştirilen projeler ve gerçekleştirilen yatırımlar aracılığıyla sektördeki öncü konumun sürdürülmesinin hedeflenmektedir.
Finansman Erişimi	Yeşil finansman olanaklarının daha erişilebilir hale gelmesi beklenmektedir. Sürdürülebilirlik bağlantılı kredi ve tahvil araçlarının geçiş yatırımlarının finansmanını destekleyici bir rol üstlenmesi öngörülmektedir.	ÇSY standartlarındaki belirsizliklerin finansman koşullarına yansıtılabileceği öngörülmektedir. Sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarına erişimin devam edeceği, ancak koşulların piyasa dönüşümüne bağlı olarak farklılaşabileceği değerlendirilmektedir.	Sigorta ve sermaye maliyetlerinde artış yaşanabileceği öngörülmektedir. ÇSY yatırımlarında azalma görülebileceği, buna karşılık geleneksel yatırım araçlarına yönelimin artabileceği değerlendirilmektedir.

İklimle İlgili Geçiş Planı

Perakende Grubu

Perakende Grubu'nda iklim değişikliğiyle mücadele kapsamında 2025 yılında soğutma sistemlerinden enerji yönetimine, yenilenebilir enerji yatırımlarından dijital verimlilik uygulamalarına kadar birçok alanda somut adımlar atılmıştır.

Soğutma kaynaklı Kapsam 1 emisyonlarını azaltmak amacıyla, gaz kaçaklarını %90 oranında azaltan ve Faydalı Model Belgesi'ne sahip Sulu Soğutma Sistemi yaygınlaştırılmaya devam edilmiş, 2025 yıl sonu itibarıyla toplam 363 mağaza ve dağıtım merkezinde kullanımına ulaşılmıştır. Perakende Grubu, düşük küresel ısınma potansiyeline sahip soğutucu gazlara geçiş çalışmalarını sürdürmekte olup 2033 yılına kadar mağazalarında düşük GWP'li gaz dönüşümü ve sulu soğutma dönüşümünü tamamlamayı hedeflemektedir. Enerji verimliliği alanında, soğutma, iklimlendirme ve aydınlatma sistemleri merkezi otomasyon ile sürekli izlenmekte, hızlı iyileştirmeler yapılmakta; mağaza çatılarında güneş yansıtıcı uygulamalar ve gün ışığından maksimum yararlanan aydınlatma sistemleri ile enerji tüketiminin azaltılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

İklim değişikliğiyle mücadele kapsamında 2025 yılında güneş enerjisi yatırımları, sulu soğutma sistemleri, otomasyon uygulamaları, yeni nesil sistem dönüşümleri ve su yönetimi projelerine toplam 1,74 milyar TL yatırım harcaması gerçekleştirilmiştir. Yine 2025 yılında yenilenebilir enerji yatırımları kapsamında, Kırşehir, Malatya, Erzurum, Ağrı ve Erzincan'da arazi tipi toplam 98,48 MWp'lık kurulu güce sahip güneş enerjisi santrallerini devreye alınmıştır. Böylece Perakende

Grubu'nun çatı tipi ve arazi tipi (Güneş Enerjisi Sistemleri) GES'leri ile elektrik üretim kapasitesi 105,28 MWp'ye yani Perakende Grubu'nun yıllık enerji ihtiyacının %24'ünü karşılayacak seviyeye ulaşmıştır. 2025 yılında arazi tipi GES'lerde 60.337 MWh, daha önceki yıllarda faaliyete geçen çatı tipi GES projeleri kapsamında ise 10.437 MWh elektrik üretimi olmuştur. Ayrıca, elektrik tüketiminin bir kısmını Yenilenebilir Enerji Kaynak Garanti Sistemi (YEK-G) sertifikalı yenilenebilir enerji üreticilerinden tedarik ettiği belgelendirilmiştir. Böylece sene içindeki elektrik tüketiminin %65'i ve toplam 516.968 MWh elektrik ihtiyacı yenilenebilir kaynaklardan karşılanmıştır. Yeşil BT uygulamaları kapsamında enerji verimliliğini artırmaya yönelik dijital dönüşüm çalışmaları sürdürülmekte; sürdürülebilir ürünlerin işaretlenmesi ve görünürlüğünün artırılmasına yönelik projeler tedarikçilerle iş birliği içinde geliştirilmektedir. 2025 yılında 242 sanal sunucu kurulumuyla 36.500 kWh enerji tasarrufu sağlanmıştır.

255 sunucu kapatılarak 1.637 CPU (Central Processing Unit) kullanımının önüne geçilmiş ve 5.520 kWh enerji tasarrufu elde edilmiştir. Eski depolama platformları ve server değişimiyle 28 MWh, veri merkezindeki eski nesil klimalar değiştirilerek ise 130 MWh enerji tasarrufu sağlanmıştır. 190 bine yakın toplantı çevrim içi sistemlere taşınmış, böylece toplantı sebebiyle oluşan seyahatler azaltılmıştır. 2025 yıl sonu itibarıyla, kapsamında 25 lokasyon ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi belgesine sahiptir. Bu lokasyonlarda enerji etütleri tamamlanmıştır. Tüm bu çalışmalar, Perakende Grubu'nda karbon emisyonlarının azaltılması, operasyonel dayanıklılığının artırılması ve kaynak verimliliğinin geliştirilmesi yönünde entegre bir yaklaşım benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Meşrubat Grubu

Meşrubat Grubu'nda, iklim değişikliğinin yol açtığı artan su stresi ve kıtlığına karşı iş modelini dönüştürmeyi ve operasyonlarını daha dirençli hale getirmeyi amaçlayan bir geçiş planı bulunmaktadır. Meşrubat Grubu'nun iklim geçiş yaklaşımı; sera gazı emisyonlarının azaltılması ve kaynakların etkin yönetimi ile enerji verimliliği projeleriyle desteklenen su verimliliği ve geri kazanım odaklı su yönetimi eksenleri üzerine kurgulanmıştır. Söz konusu plan, 2020 baz yılına kıyasla 2030 yılına kadar su kullanım verimliliğinin %20 oranında artırılmasını ve yüksek su riski altındaki bölgelerde su güvenliğinin desteklenmesi yoluyla su nötrlüğünün sağlanmasını hedeflemektedir.

Geçiş planına ilişkin veri ve performans göstergeleri, bağımsız üçüncü taraflarca sınırlı güvence kapsamında doğrulanmak üzere dış denetime tabi tutulmaktadır. 2024 yılı itibarıyla tüm üretim tesislerinde su risk değerlendirmeleri (WRI Aqueduct 4.0, FAWVA, SVA) kapsamında her tesis için Su Yönetim Planları oluşturulmuştur. 2025 raporlama döneminde su yönetimi alanında 2,7 milyon ABD doları tutarında sermaye yatırımı yapılmış ve bu sayede 813.710 m³ su tasarrufu sağlanmıştır. Isparta ve Madaba'da başlatılan yeni geri kazanım projelerinin eklenmesiyle birlikte 2025 yılı itibarıyla yüksek su riski taşıyan bölgelerde kullanılan suyun %54,5'i doğaya geri kazandırılmıştır. Su Yönetim Stratejisi kapsamında su verimliliği, atık su yönetimi ve su geri kazanımı alanlarına odaklanılmakta; SVA ve Su Yönetim Planları aracılığıyla havza koruma çalışmaları yürütülmektedir. Tesislerde atık su deşarjı ve yağmur suyu hasadı etkin biçimde yönetilmekte, atık su arıtımında %100 uyum sürdürülmektedir. Su kıtlığına yönelik uzun vadeli ve etkin çözümler geliştirmek amacıyla yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve toplumla iş birlikleri

kurulmakta; su tüketimini azaltan yeni teknolojilere yatırım yapılmaktadır.

Geçiş planı, sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarıyla desteklenmektedir. 2024 yılında, dört ülkedeki Meşrubat Grubu iştirakleri aracılığıyla Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile toplam 250 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi anlaşması imzalanmış ve 2029 yılına kadar su kullanım oranının %17 oranında iyileştirilmesi taahhüt edilmiştir. Ayrıca 2022 yılında ihraç edilen 500 milyon ABD doları tutarındaki sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil de aynı KPI'a endekslenmiştir. Su riski ve finansal etkilere ilişkin modellemeler IPCC AR6, WRI Aqueduct Water Risk Atlas ve WWF Water Risk Filter senaryolarına dayalı olarak hazırlanmakta olup, 2030-2035 döneminde %2,5-5 oranında hacim kaybı ve %4'e varan FAVÖK etkisi öngörülmektedir.

Plan yılda en az bir kez gözden geçirilmekte, üç yılda bir kapsamlı senaryo analizi ile güncellenmektedir. Planın icrası, Yönetim Kurulu ve Sürdürülebilirlik Komitesi gözetiminde, İcra Kurulu ile Kurumsal İlişkiler ve Sürdürülebilirlik İcra Kurulu Üyesi liderliğinde yürütülmekte; ilgili performans metrikleri üst düzey yöneticilerin ücretlendirme politikalarına entegre edilerek yönetsel hesap verebilirlik tesis edilmektedir.

Bira Grubu

Bira Grubu'nda iklim değişikliğiyle mücadele yaklaşımı, düşük karbonlu ekonomiye uyum stratejisinin merkezinde konumlandırılmaktadır. Grubun iklim geçiş yaklaşımı; sera gazı emisyonlarının azaltılması ile su kaynaklarının etkin yönetimi, enerji verimliliği projeleriyle, yenilenebilir enerji uygulamaları ile su verimliliği ve su geri kazanımına

odaklanmaktadır. Birbirini tamamlayan temel eksenlerden oluşan bu yapı, hem doğrudan operasyonlarda hem de değer zinciri genelinde hayata geçirilen somut adımlarla desteklenmektedir.

Bira Grubu'nun iklim geçiş planı, iklim risk ve fırsatlarının yönetiminde stratejik bütünlüğün korunması ve mevcut hedeflerin güncel bilimsel bilgi, sektörel gelişmeler ve değişen düzenleyici ortamla uyumunun sağlanması amacıyla 2025 raporlama döneminde gözden geçirme sürecine alınmıştır. Bu süreçte mevcut hedefler ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik yol haritası; karbonsuzlaşma ve su yönetimine ilişkin potansiyel alanlar, teknoloji dönüşümü olanakları ve ilgili yatırım gereksinimleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

İklim geçiş planının yenilenmesi sürecinde, geçiş planlarının kurumsal yönetim yapısı, stratejik planlama ve finansal planlama süreçleriyle bütüncül şekilde ele alınması; iklim risklerinin değerlendirilmesinde elde edilen çıktıların yatırım kararlarına yansıtılması ve düşük karbonlu büyüme ile su yönetimi alanındaki fırsatların uzun vadeli iş stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bira Grubu'nda enerji geçişi ve emisyon azaltımı alanında, 2025 yılında 619,4 milyon TL tutarında yatırımla 8 proje tamamlanmıştır. Söz konusu yatırımlar, yenilenebilir enerjiye geçiş, elektrik verimliliğinin artırılması ve buhar ile ısı sistemlerinde verimlilik iyileştirmeleri olmak üzere üç temel alanda yoğunlaştırılmıştır. Tamamlanan projeler ve diğer verimlilik çalışmaları aracılığıyla yıllık yaklaşık 24,5 milyon kWh enerji verimliliği sağlanması ve 12.123 ton CO₂e emisyonunun önlenmesi hedeflenmektedir.

2024 yılında ise doğrudan ve dolaylı enerji tasarrufu sağlayan projeler için 33,7 milyon TL'nin üzerinde yatırım gerçekleştirilmiş; yıl içerisinde tamamlanan projeler sayesinde 8.303 MWh enerji verimliliği elde edilmiş ve 3.500 ton CO₂e emisyon azaltımı sağlanmıştır. Gerçekleştirilen verimlilik çalışmaları ve yenilenebilir enerji satın alımları sonucunda, bir önceki yıla göre proforma bazda* Kapsam 1 emisyonlarında %4, Kapsam 2 emisyonlarında ise %79 oranında azalma kaydedilmiştir.

Bu kapsamda, 2025 yılında kullanılan toplam elektriğin %78'i yenilenebilir kaynaklardan karşılanmıştır. Söz konusu performans, doğrudan yenilenebilir enerji üretimi ile iREC ve YEK-G gibi sertifikasyon mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirilen alımların birleşik sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Hayata geçirilen yatırımlar arasında Türkiye operasyonlarında yaklaşık 20 bin panelden oluşan güneş enerjisi santralinin devreye alınması, Türkiye Adana fabrikasında biyogazdan elektrik üretilmesi, Moldova Kişinev fabrikasında soğutma tesisinin modernize edilmesi ve Gürcistan Natakhtari fabrikasında ısı verimliliği uygulamalarının gerçekleştirilmesi öne çıkan örnekler arasında yer almaktadır.

Su yönetimi ise geçiş planının tamamlayıcı eksenini olarak ele alınmaktadır. İçecek sektöründe suyun temel ham madde niteliği taşıması ve iklim değişikliğinin su kaynakları üzerindeki etkilerinin sektörü doğrudan etkileyen başlıca konulardan olması nedeniyle, planın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

*Proforma, 2024 senesi sonuçlarından Rusya operasyonlarının çıkarıldığını ifade etmektedir. Proforma yaklaşım 1 Ocak 2025 itibarıyla Rusya operasyonları hariç tutularak hazırlanan 2025 yılı sonuçlarıyla karşılaştırılabilirliğin sağlanması amacıyla benimsenmiştir.

Finansal Dayanıklılık

Perakende Grubu

Aşırı hava olayları ve şiddetli yağışlar kapsamında kırılğan varlık seti, riskin gerçekleşmesi halinde doğrudan etkilenebilecek fiziksel operasyon varlıklarını ve bu varlıklarda tutulan stokları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. 2025 yıl sonu itibarıyla Perakende Grubu'nun fiziksel ağında 3.792 mağaza, 43 perakende operasyonlarında olmak üzere toplam 73 dağıtım merkezi ve depo, 14 üretim ve paketlenme tesisi bulunmaktadır. Dolayısıyla toplam 3.879 lokasyon bu risk başlığının operasyonel kapsamını oluşturmaktadır. Bu nedenle, kırılğan varlıkların miktarı lokasyon bazında farklılaşmakla birlikte kapsam düzeyinde Perakende Grubu'nun ilgili fiziksel varlık portföyünün tamamı üzerinden izlenmektedir.

Florlu sera gazlarına ilişkin mevzuat değişiklikleri kapsamında kırılğan varlık seti, Perakende Grubu'nun mağaza ve dağıtım merkezlerinde kullanılan soğutma altyapısı ve bu altyapıyla ilişkili ekipmanları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Bu kapsamda temel izleme birimi mağaza ve dağıtım merkezi lokasyonlarıdır, 2025 yıl sonu itibarıyla 3.792'si mağaza olmak üzere toplam 3.879 lokasyon bu risk başlığının operasyonel kapsamını oluşturmaktadır. Aynı tarih itibarıyla 363 mağaza ve dağıtım merkezinde sulu soğutma sistemi kullanıldığı dikkate alındığında, bu sayı ilgili lokasyonların yaklaşık %9,6'sına karşılık gelmektedir ve dönüşümün kapsamı lokasyon bazında ölçülebilir şekilde izlenmektedir. Tüketici tercihlerindeki değişim fırsatı kapsamında fırsata duyarlı büyüklük, sürdürülebilirlik kriterleriyle

ayrıştırılabilen ürün portföyü üzerinden izlenmektedir. 2025 yılında sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin hasılatındaki payı %12 seviyesindedir, bu oran fırsata duyarlı satış bileşeninin yüzdesel göstergesi olarak kullanılmaktadır. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik sertifikasına sahip meyve sebzelerin toplam meyve sebze satışları içindeki payı 2025 yılında %30'dur ve bu metrik taze meyve sebze kategorisi özelinde fırsata duyarlı hacmi göstermektedir.

Perakende Grubu'nun iş modeline ve değer zincirine etkisi olabilecek fiziksel ve geçiş riskleri belirlenmiş, ilgili risklerin yönetimi ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik stratejiler oluşturulmuştur. Perakende Grubu, iklimle ilgili uyum ve azaltım faaliyetlerinin finansmanında öncelikle faaliyetlerden yaratılan nakit ve öz kaynaklarını kullanmakta, nakit akışı ile uyumlu bir planlama yaklaşımıyla finansman esnekliğini korumaktadır. İhtiyaç görülen durumlarda banka kredileri gibi borçlanma kaynakları, yatırımın vade yapısı ve finansal planlama yaklaşımıyla uyumlu olacak şekilde finansman yapısı içinde değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, finansman kaynaklarının bulunabilirliği izlenmekte ve uygun koşullar oluştuğunda kaynak çeşitliliği ve kullanım esnekliği gözetilerek yatırım önceliklendirmesi yapılmaktadır. Perakende Grubu, 2025 yılı içerisinde iklim değişikliği ile mücadele programları kapsamında güneş enerjisi yatırımı, sulu soğutma sistemi, otomasyon, yeni nesil sistem dönüşümleri ve su yönetimi gibi alanlarda 1,74 milyar TL yatırım harcaması gerçekleştirmiştir. 2024 yılındaki yatırım tutarı 1,24 milyar TL'dir. Mevcut faaliyetlerde, operasyonel bütçeden belirli bir pay ayrılarak aşırı yağış kaynaklı fiziksel riskleri azaltmaya

yönelik altyapı güçlendirme, lojistik iyileştirmeleri ve sürdürülebilir tarım projeleri yürütülmektedir. Perakende Grubu, stratejik planlama çerçevesinde orta ve uzun vadeli yatırım planları hazırlayarak, yatırım harcamaları ve operasyonel harcamalar bütçesi içinde değerlendirmektedir.

Meşrubat Grubu

Meşrubat Grubu'nda, iklim değişikliğine bağlı artan su stresi ve kıtlığı riskinin yönetilmesi amacıyla sürdürülebilirlik bağlantılı finansman mekanizmalarından yararlanılmakta, su yönetimi ve su geri kazanım projelerine öncelik verilmektedir. 2025 mali yılında su yönetimi ile su riski yüksek bölgelerde yürütülen su geri kazanım projelerine toplam 0,3 milyon ABD doları yatırım yapılmıştır. 2035 yılına kadar söz konusu projelerin finansmanı için toplam 53,8 milyon ABD doları tutarında yatırım yapılması planlanmaktadır. İlgili maliyetler her raporlama döneminde gözden geçirilmekte, Yönetim Kurulu onayına sunulmakta ve gerektiğinde bütçe esnekliği korunarak güncellenmektedir.

Meşrubat Grubu'nun tüm şirketleri her yıl 3 yıllık bütçelerini hazırlarken sürdürülebilirlikle ilgili risklerini değerlendirmektedir. Bununla beraber Meşrubat Grubu Ofis, şirketlerin şerefiye testlerini yaparken 10 yıllık projeksiyonlarını yapmaktadır ve yine tüm risk ve fırsatları değerlendirmektedir. Yapılan değerlemede karşılık ayrılması gerektiren bir gösterge bulunmamaktadır. Meşrubat Grubu'nun dört ülkede faaliyet gösteren iştirakleri aracılığıyla 2024 yılında IFC'den toplam 250 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirlik bağlantılı kredi temin edilmiştir. Ortalama vadesi 5 ila 6 yıl civarında

olan bu kredi, 2020 baz yılına kıyasla su verimliliğinin %20 artırılması hedefiyle uyumlu şekilde yapılandırılmış olup kredi çerçeve dokümanında, 2029 yılı itibarıyla su kullanım oranının %17 oranında iyileştirilmesine yönelik taahhüt yer almaktadır. Söz konusu kredi, beklenmedik tedarik zinciri etkilerini yönetmek ve acil riskleri azaltmak için gerekli likiditeyi sağlamaktadır. Ayrıca 2022 yılında su taahhüdüne bağlı 500 milyon ABD doları tutarında ve 2029 vadeli sürdürülebilirlik bağlantılı tahvil ihraç edilmiştir.

Artan su stresi ve kıtlığı riskinin 2025 raporlama döneminde gerçekleşmiş bir finansal etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, uzun vadeli senaryo analizlerinde iyimser senaryo altında %0 ile %2,5 oranında üretim kısıtlaması ve %1 FAVÖK kaybı; mevcut eğilim senaryosu altında %2,5 ile %5 oranında üretim kısıtlaması ve %2 FAVÖK kaybı öngörülmektedir. Kötümser senaryoda ise üretim kısıtlamasının %5 ile %10 oranında ve hızlandırılmış azaltım önlemlerinin uygulanmaması durumunda FAVÖK kaybının %4'ün altında gerçekleşebileceği öngörülmektedir.

Meşrubat Grubu'nun mevcut stratejisi ve iş modeli, azaltım planları ve eylemleri dâhil olmak üzere en olası temel senaryo olan Senaryo 2'ye dayanmaktadır. Meşrubat Grubu; su yönetimi kapsamında su verimliliği, atık su yönetimi ve su geri kazanımı alanlarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, üretim tesislerinde toplam su kullanım verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca, tesislerin bulunduğu su havzalarının korunması amacıyla SVA gerçekleştirilmekte ve Su Yönetim Planları aracılığıyla havza koruma çalışmaları hayata geçirilmektedir. Bununla birlikte, tesislerde atık su deşarjı ve yağmur suyu hasadı etkin şekilde yönetilmekte olup atık su arıtımında %100 uyumun sürdürülmesi sağlanmaktadır. Yerel düzeyde yürütülen programlar aracılığıyla kullanılan suyun yeniden doğaya

kazandırılması desteklenmekte; su kıtlığına yönelik uzun vadeli ve etkin çözümler geliştirmek amacıyla yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve toplum ile iş birlikleri kurulmaktadır. Bu kapsamda, kaynak suyu koruma planları uygulanmakta, su tüketimini azaltan yeni teknolojilere yatırım yapılmakta ve sürdürülebilir su kaynaklarının teminine yönelik fırsatlar değerlendirilerek fizibilite çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Finansal etkiler varsayımsal senaryolara dayalıdır ve ölçüm belirsizliği yüksektir.

Bira Grubu

Su ve enerji verimliliği yatırımları, yenilenebilir enerji yatırımları, sürdürülebilir ve onarıcı tarım uygulamaları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve döngüsel ekonomi yaklaşımı, iş modelinin merkezinde konumlanmaya devam etmektedir.

Mevcut finansal kaynakların esnekliği de Bira Grubu'nun iklim dirençliliğini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bira Grubu'nda geçiş ve adaptasyon iç kaynakların yanı sıra sürdürülebilirlik bağlantılı finansman araçlarından yararlanma esnekliğine sahiptir. Bu finansman olanakları, senaryolar arasında değişen koşullara uyumlu şekilde yapılandırılabilir niteliktedir.

Bira Grubu tarafından su stresi kaynaklı operasyonel süreklilik risklerinin yönetimine yönelik yatırımların öncelikle iç kaynaklarla finanse edilmesi hedeflenmekte; gerektiğinde dış finansman alternatiflerinden de yararlanma seçeneği değerlendirilmektedir. Bira Grubu'nda, 2025 yılında suyun yeniden kullanımı ve su verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar kapsamında toplam 43,5 milyon TL'ye yakın yatırım ile yıllık yaklaşık 145.000 m³ su tasarrufu potansiyeli hedeflenmektedir.

2025 raporlama dönemi içinde enerji ve su yönetimi alanlarında gerçekleştirilen yatırımlar yalnızca mevcut

performansı iyileştirmekle kalmayıp, farklı senaryolar altında ortaya çıkabilecek risk koşullarına karşı Bira Grubu'nun dirençlilik kapasitesini de güçlendirmektedir. Kötümser senaryoya karşı riskleri yönetmek ve etkilerini azaltmak amacıyla değer zinciri boyunca kademeli stratejik adımlar atılmaktadır. Bu kapsamda Bira Grubu; kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerini ve ilgili yatırım planlarını risk değerlendirme analizlerine göre şekillendirmekte ve bu planları yıllık olarak gözden geçirmektedir. Su verimliliğini artırmaya yönelik teknolojilere yapılan yatırımlar güçlendirilmekte; su havzası yönetiminde çok paydaşlı iş birliklerine katılım fırsatları değerlendirilmektedir. Kritik su havzalarında su geri kazanım projelerinin yoğunlaştırılması ve SVA çalışmalarının tüm üretim tesislerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Bunun yanı sıra, çok yüksek ve aşırı yüksek riskli havzalarda yer alan fabrikaların üretim hacimlerinin, riski daha düşük havzalardaki fabrikalara kademeli olarak kaydırılması değerlendirilebilecek seçenekler arasında yer almaktadır. Bira Grubu'nda çok yüksek veya aşırı yüksek su stresi yaşanan bölgelerde faaliyet gösterilmesi kapsamında yapılan analizler ve varsayımlar ışığında, ilgili riskin uzun vadede gerçekleşmesi durumunda riskli bölgelerde yer alan üretim tesislerinde %2,5–%5 aralığında hacim kaybı yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu etkinin, satılan ürün maliyetinde artışa yol açarak birim maliyetler üzerinde baskı oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Yapılan hesaplamalar neticesinde, riskin gerçekleşmesi halinde kısa, orta ve uzun vadede finansal etki boyutu, risk ve olasılık matrisine göre “kısıtlı” düzeyde ve Bira Grubu'nun finansal önemlilik düzeyi olan %5'in altında değerlendirilmiştir. İlgili risk 2024 yılında da finansal önemlilik eşliğinin altında kalmıştır. Mevcut dönemde ilgili riskin Bira Grubu'nun finansal tablolarında bir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu analizler sonucunda paylaşılan finansal etki, varsayımsal senaryolara dayalı ve yüksek ölçüm belirsizliği içermektedir.

Risk Yönetimi

Risk Yönetim Modeli

Grup, çevresel, sosyal ve kurumsal riskleri etkin şekilde yönetebilmek amacıyla entegre ve sistematik bir risk yönetimi yaklaşımını benimsemektedir. Küresel ölçekte risk dinamiklerinin hızla değiştiği günümüzde, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Küresel Riskler Raporu'nda yer alan yanlış bilgi ve dezenformasyon, aşırı hava olayları, devlet temelli silahlı çatışmalar, toplumsal kutuplaşma ile siber casusluk ve savaş gibi kısa vadeli tehditleri yakından takip etmektedir. Uzun vadede ise küresel risk görünümünde öne çıkan aşırı hava olayları, biyolojik çeşitlilik kaybı ve ekosistemlerin çöküşü, Dünya sistemlerinde meydana gelen kritik değişiklikler, doğal kaynak kıtlığı ve kirlilik gibi çevresel riskleri izlemektedir. Risklerin erken tespiti ve önlenmesi amacıyla AGHOL ve halka açık bağlı ortaklıkları, Riskin Erken Saptanması Komiteleri vasıtasıyla mevcut ve potansiyel riskleri analiz etmekte, bu risklere yönelik uygun yönetim stratejilerini geliştirmektedir. AGHOL ve bağlı ortaklıklarının tüm operasyonlarında ve faaliyet gösterdiği sektörlerde, entegre ve kapsamlı bir risk yönetimi anlayışı uygulanmaktadır. Mali İşler Başkanlığı tarafından koordine edilen süreç, ISO 31000 Risk Yönetimi Standartları ile uyumlu şekilde yürütülmektedir. Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine yönelik çalışmalar birim düzeyinde başlatılmakta ve Grup genelinde yaygınlaştırılmaktadır. Bağlı ortaklıklarda, risk yönetiminin koordinasyonundan sorumlu bir kişi görevlendirilmekte; söz konusu kişiler, AGHOL üst yönetiminin yönlendirmesiyle AGHOL ile bağlı ortaklıklar arasında etkin bir iş birliği ve koordinasyon sağlayarak sürecin

bütünsel ve verimli şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Grup, risk yönetimine yönelik bu yaklaşımı kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak benimsemektedir. Risklerin etkin şekilde yönetilebilmesi amacıyla Grup genelinde ortak metodoloji ve değerlendirme kriterleri kullanılmakta; riskler düzenli olarak gözden geçirilerek önceliklendirilmekte ve ilgili aksiyon planları ile takip edilmektedir.

Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı başkanlık etmekte ve Komite yılda en az 6 kez toplanmaktadır. Komite toplantılarında ÇSY alanlarındaki gelişmeler ile ulusal ve uluslararası kaynaklardan elde edilen yeni ve ortaya çıkan riskler gündeme alınmaktadır.

Toplantıların zamanlaması mümkün olduğunca Yönetim Kurulu toplantılarının zamanlaması ile uyumlu olarak ayarlanmaktadır. Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı tarafından, AGHOL Yönetim Kurulu üyelerine yıllık toplantı planı hakkında bilgi verilmektedir. Acil durumlarda ise Yönetim Kurulu Başkanı, Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı veya Komite üyelerinden herhangi birinin çağrısı üzerine Riskin Erken Saptanması Komitesi olağanüstü toplantı gerçekleştirebilmektedir.

AGHOL mevcut ve muhtemel riskleri aşağıdaki dört ana başlık altında sınıflandırmakta ve yönetmektedir:

- **Finansal Riskler:** Aktif-pasif riski, kredibilite, sermaye/borçluluk ilişkisi, döviz kuru riski ve AGHOL'ün mali durumunu doğrudan etkileyebilecek diğer risk faktörleri.
- **Operasyonel Riskler:** AGHOL'ün hedefleri doğrultusunda

operasyonların etkinliğini, verimliliğini, kârlılığını, itibarını, iş sürekliliğini etkileyebilecek, yönetimin oluşturacağı kontrol ortamı ile yönetilebilecek risk faktörleri.

▪ **Stratejik Riskler:** AGHOL'ün bulunduğu ülke, coğrafya ve rekabet ortamından kaynaklanan, şirketin varlığını ve sürdürülebilir büyümesini etkileyebilecek risk faktörleri.

▪ **Çevre ve Afet Riskleri:** Yangın, deprem, sel gibi AGHOL'ün iş sağlığı ve güvenliğini, iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilecek, acil durum eylem planları oluşturulan ve test edilen risk faktörleri.

Finansal, operasyonel, stratejik ve çevresel risklerin yanı sıra uyumla ilgili hususlar da risk değerlendirme süreçlerinde dikkate alınmakta ve stratejik planlama çalışmalarına yansıtılmaktadır. Bağlı ortaklıklar, stratejik planlama süreçleri kapsamında finansal, operasyonel, stratejik, olağanüstü durum ve afet risklerini değerlendirmekte, öncelikli risklerini belirlemekte, risk haritalarını oluşturmaktadır. Belirlenen risklere yönelik aksiyon planları düzenli olarak takip edilmekte, yatırım kararları ise stratejik iş planlarına entegre edilmektedir. Ayrıca, SAP gibi dijital sistemler kullanılarak ölçümleme, raporlama ve karar destek süreçleri etkin biçimde yürütülmektedir.

AGHOL ve bağlı ortaklıklarının risk envanterleri, dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler ile yeni düzenlemeler dikkate alınarak Finans, Hukuk, İç Denetim, İnsan Kaynakları, Kurumsal İlişkiler, İletişim ve Sürdürülebilirlik ile Bilgi Teknolojileri gibi ilgili fonksiyonlarla istişare içinde yıllık olarak gözden geçirilmektedir. Riskleri öngörmek, bu risklerin oluşumuna neden olan faktörleri izlemek,

meydana gelme olasılıkları ile potansiyel etkilerini belirlemek ve ölçmek amacıyla çeşitli risk göstergeleri düzenli olarak takip edilmektedir. Ayrıca, kriz yönetimi ve iş sürekliliği senaryoları düzenli olarak test edilmektedir. Halka açık bağlı ortaklıklarda risk yönetimi ile iç kontrol ve denetim yapıları, Yönetim Kurulu'nun gözetiminde, paydaşlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri en aza indirecek şekilde düzenlenmiştir. Bu sistemler aracılığıyla varlıkların ve itibarın korunması, faaliyetlerin etkin ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesi, mevzuata tam uyum sağlanması ve finansal raporlamanın güvenilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Bağlı ortaklıklarında kurumsal risk yönetimi, mevcut veya öngörülen risklerin belirlenmesi ve risk iştahına uygun şekilde yönetilmesi üzerine kurgulanmış olup sürdürülebilir rekabet gücünün korunması esas alınmaktadır. Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Riskin Erken Saptanması Komiteleri, düzenli raporlamalar aracılığıyla Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmekte ve Denetim Komitesi ile koordinasyon içinde çalışarak risk yönetimi ile iç denetim süreçlerinin eş güdümlü biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Komiteler, risk yönetim sistemlerini yılda en az bir kez gözden geçirmektedir.

İç kontrol yapıları, iş süreçlerine dâhil edilen önleyici, tespit edici ve düzeltici mekanizmalarla, varlıkların korunması ve finansal güvenin sürdürülmesi amacıyla tasarlanmaktadır. İç denetim süreçleri ise Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ilkeleri ve Global İç Denetim Standartları ile uyumlu biçimde, AGHOL Denetim Başkanlığı ile koordineli olarak yürütülmektedir.

Perakende Grubu, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu'nda uygulanan risk yönetim sistemleri ÇSY risklerini de içine alacak biçimde genişletilmiştir. Risk değerlendirme toplantıları, aksiyon takibi süreçleri ve stratejik planlama

ile olan entegrasyon sayesinde kurumsal risk yönetimi sistemi dinamik şekilde sürdürülmektedir.

İklim değişikliği, 2023 yılı itibarıyla Grup risk envanterinde uzun vadeli bir risk başlığı olarak konumlandırılmıştır. İklim değişikliği ile ilgili risk ve fırsatların belirlenmesinde TSRS, SASB, TCFD, İklim Saydamlık Standartları Kurulu (CDSB) ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) gibi ulusal ve uluslararası raporlama standartları ve çerçeveleri göz önünde bulundurulmaktadır. Değer zincirinin tamamını ve tüm faaliyet alanlarını kapsayan değerlendirmeler yılda bir kez güncellenmektedir.

İklim değişikliği ile ilgili riskler iki temel boyutta değerlendirilmektedir:

- **Geçiş Riskleri:** Gelişen iklim politikaları ve mevzuattan kaynaklanan düzenlemelere uyumsuzluk, rekabet gücü kaybı ve artan operasyonel maliyetler.
- **Fiziksel Riskler:** Su ve gıda kıtlığı, toprak bozulması ile aşırı hava olaylarının şiddetinin ve sıklığının artması gibi uzun vadeli etkiler.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Paris Anlaşması gibi uluslararası düzenlemeler yakından takip edilmekte, bunlara yönelik uyum ve dönüşüm yol haritaları geliştirilmektedir. İklim değişikliği ile ilgili risklerin finansal etkilerini anlamak amacıyla senaryo analizleri gerçekleştirilmekte ve söz konusu risklerin Grup üzerindeki ekonomik etkileri tahmin edilmektedir. Risk değerlendirmelerinde finansal önemlilik ve etki önemliliği birlikte dikkate alınmaktadır. Finansal önemlilik doğrudan ekonomik etki üzerinden değerlendirilirken etki önemliliği ise riskin ölçeği, kapsamı ve geri döndürülemezlik üzerinden ele alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, önleyici tedbirlerin alınmasının yanı sıra inovasyon ve rekabet avantajı sağlayabilecek fırsatların belirlenmesine de imkân tanımaktadır.

Sürdürülebilirlik alanındaki yasal düzenlemeler ve regülasyonlar yakından izlenmekte, bu düzenlemelerin Grup üzerindeki olası etkileri analiz edilmekte ve iç politika ile süreçlerde gerekli güncellemeler gerçekleştirilmektedir.

İklimle İlgili Riskler ve Fırsatların Belirlenmesi Metodolojisi

İklimle bağlantılı riskler, bağlı ortaklıklar özelinde etkilenme derecesiyle birlikte, Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Paris İklim Anlaşması gibi uluslararası düzenlemelerden etkilenme derecesi göz önünde bulundurularak iki farklı başlık altında incelenmektedir. Düzenlemelerden ve uyum süreçlerinden en az etkilenmek için eylem planları bunlara uygun şekilde hazırlanmıştır. İklimle bağlantılı risk ve fırsat envanteri, genel risk yönetimi bakış açısı ile küresel ve yerel gelişmeler ışığında güncellenmektedir. Bu çerçevede kısa ve orta vadede mevzuata uyumsuzluk, rekabet dezavantajı ve artan operasyonel maliyetler gibi riskler öngörülmektedir. Tespit edilen risklere karşı proaktif davranarak alınan önlemler ve hazırlanan eylem planlarıyla birlikte bu riskleri fırsata çevirme konusunda da çalışmalar yürütülmektedir. Uzun vadede ise tarım alanlarının azalması, su ve gıda kıtlığı, aşırı hava olayları ve küresel ısınma gibi etkilerin faaliyetler üzerindeki potansiyel riskler olduğu öngörülmektedir. Tespit edilen uzun vadeli risklere karşı senaryo analizleriyle birlikte bağlı ortaklıklar risklerin gerçekleşmesi durumuna karşı hazırlanmakta, olası etkilerini en düşük düzeyde tutmak için çalışmalarını sürdürmektedir.

Risklerin yönetimi için gerekli önlemler planlanmakta; itibar, çalışan hakları, operasyonel süreçler, uyum politikaları, çevresel etkiler ve olası kriz senaryoları detaylı planlarla ele alınmaktadır. Her riskin kısa, orta ve uzun vadeli etkilerini göz önünde bulundurarak uygun yönetim stratejileri geliştirilmekte, bu sayede olumsuzluklara karşı dayanıklılığı güçlendirilmektedir. Aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilerek sürdürülebilir büyüme desteklenmektedir.

İklimle ilgili risk ve fırsatlar değerlendirilmekte, öncelikle operasyonların ve tedarik zincirinin bağlı olduğu faktörler ve çevresel etkileri analiz edilmekte, ardından bu riskler olasılık ve etki boyutu bakımından puanlanarak bir envanter oluşturulmaktadır. Bu envanterde yer alan risklerin azaltılmasına ve önlenmesine yönelik eylem planları ve tedbirleri hayata geçirilerek iklim riskleri etkin bir şekilde yönetilmektedir.

İklimle ilgili riskler, iki temel boyutta incelenmektedir. Öncelikle, her bağlı ortaklık açısından iklim değişikliğiyle mücadelede hedeflerine ulaşamaması halinde oluşabilecek riskler ve çevresel bağımlılıklar değerlendirilmektedir. İkinci olarak Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Paris İklim Anlaşması gibi küresel düzenlemeler dikkate alınmaktadır. Senaryo analizleri yapılarak olası ekonomik etkiler öngörülmekte ve elde edilen analizler yatırım kararlarına entegre edilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda oluşturulan risk yönetimi sistemiyle, Grup'un tüm faaliyet alanlarındaki belirsizliklere karşı dayanıklılığı güçlendirilmekte ve sürdürülebilir değer yaratımı desteklenmektedir. Bağlı ortaklıklarda da süreçler prensip olarak benzer olurken; ölçek ve eşikler Grup bazında farklılık gösterebilmektedir. Bağlı ortaklıklarda, risk ve fırsat yönetimi stratejik planlama ve günlük iş süreçlerine entegre bir sistemle yürütülmektedir. Uzun vadeli dayanıklılığını artırmak ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla iç operasyonlarıyla birlikte tedarik zincirini, düzenleyici değişiklikleri, müşteri beklentilerini ve küresel eğilimleri de dikkate almaktadır. Riskleri, etkilerinin boyutu, gerçekleşme olasılığı ve finansal sonuçları açısından düzenli olarak değerlendirilmekte; bu analizlerde TSRS ve SASB gibi

ulusal ve uluslararası standartlardan yararlanmaktadır. Perakende Grubu, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu'na ilişkin risk yönetimi uygulamaları:

Perakende Grubu

Perakende Grubu'nda Yönetim Kurulu, iklim değişikliğine uyum ve adaptasyon konularının stratejik planlama süreçlerine dâhil edilmesinden ve uygulanmasından sorumludur. CEO, kurulun bir üyesi olarak tüm sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması ve denetiminden sorumlu olup kurul toplantılarında gelişmeler düzenli olarak raporlanmaktadır. Risk yönetimi süreçleri, Risk Yönetimi Perakende Grup Müdürlüğü koordinasyonunda ve ilgili yönetim mekanizmalarının gözetiminde yürütülmektedir. Perakende Grubu'nda benimsenen etki boyutu yaklaşımıyla, risklerin hasılat ve kârlılık üzerindeki potansiyel etkileri analiz edilerek stratejik karar alma süreçleri şekillendirilmektedir. Risk ve fırsatların finansal sonuçlarının yanı sıra operasyonel ve çevresel etkileri de değerlendirilmekte; bu sayede maruz kalınan risklerin ve sahip olunan fırsatların büyüklüğü ile olası etkileri kapsamlı bir şekilde ortaya konulmaktadır.

Perakende Grubu'nun iklimle ilgili riskler ve fırsatlarının yönetim süreci, risk kriterlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu aşamada Perakende Grubu'nun operasyonlarına ve tedarik zincirine yönelik bağımlılıklar ve çevresel etkiler analiz edilmektedir. Ardından tüm risk ve fırsatların gerçekleşme olasılığı 1'den (nadir / uzak ihtimal) 4'e (çok sık / neredeyse kesin) olacak şekilde ve risklerin etki boyutu 1'den (en düşük etki – ihmal edilebilir) 4'e (en yüksek etki – yıkıcı) kadar puanlanmaktadır. Oluşan risk envanteri, merkezi bir sistemde toplanarak en az yılda bir kez Perakende Grubu faaliyet kapsamları

da değerlendirilerek gözden geçirilmektedir. Risk önceliği, "olasılık x etki boyutu" hesaplamasıyla belirlenmekte; 12-16 aralığı kritik, 9-12 önemli, 4-8 orta, 1-3 ise düşük risk olarak sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşım, Perakende Grubu'nun iklim riskleri dâhil olmak üzere tüm kurumsal risk ve fırsatlarının değerlendirilmesinde kullanılan ortak metodolojiyi oluşturmakta ve risk türleri arasında karşılaştırılabilir bir önceliklendirme sağlamaktadır. Perakende Grubu'nun genel risk ve fırsat değerlendirmeleri içinde, iklim değişikliği ve kirlilik konularını kapsayan çevresel riskler de ele alınan başlıklardan biridir. Bununla birlikte Perakende Grubu, iklim değişikliğine uyum ve adaptasyon konusunun tüm dünyayı ilgilendiren ve özel aksiyonlar gerektiren bir konu olmasını göz önünde bulundurarak, iklim değişikliği risk ve fırsatlarının önemlilik değerlendirmesinde risk etki boyutu tanımlarını tamamlayıcı nitelikte özel bir finansal etki eşiği uygulamaktadır. Bu doğrultuda, bir iklim riski veya fırsatının "önemli" kabul edilmesi için söz konusu riskin toplam hasılatın %0,05'ini aşan bir finansal etki potansiyeline sahip olması beklenmektedir. Perakende Grubu, bu riskleri azaltmaya yönelik eylem planları geliştirmekte; önleyici ve düzeltici tedbirler tanımlamaktadır. Süreçlerin kurumsal stratejiyle uyumlu hâle getirilmesi için hedeflenen risk yönetim çerçevesi belirlenmekte ve uygulama aşamasında Perakende Grubu genelinde entegrasyon sağlanmaktadır. Ayrıca, senaryo analizleri ile gelecekte karşılaşılabilecek iklim riskleri de değerlendirilerek Perakende Grubu stratejisine entegre edilmektedir. Önceki raporlama dönemiyle karşılaştırıldığında, Perakende Grubu'nun iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesine yönelik kullandığı süreçte herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır.

Meşrubat Grubu

Meşrubat Grubu'nda risk ve fırsatlar, ülke ve bölge bazında değerlendirilerek iş planları güncellenmektedir. Meşrubat Grubu, mevcuttaki uygulamalarını en geç 2027 yılına kadar kurumsal prosedür haline getirmeyi planlamaktadır. Bu prosedür kapsamında; sürdürülebilirlik ve iklim risklerini ve fırsatlarını belirlemek, tanımlamak, önceliklendirmek, risk ve fırsatın sorumlularını tayin etmek, mevcut önlemleri ve risklerin iyileştirilmesine yönelik alınabilecek ilave önlemleri belirlemek ve yalnızca sürdürülebilirlik konularına ilişkin ödünleşim çalışmaları için gereken standart yöntem bulunacaktır.

Ayrıca, raporlama döneminde Meşrubat Grubu operasyonlarındaki iklimle ilgili risk ve fırsatları belirlemek için sistematik ve ayrıntılı bir önemlilik değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Önemlilik süreci Sürdürülebilirlik ve Riskin Erken Saptanması Komiteleri, Üst Yönetim üyeleri ve harici danışmanlar dâhil edilerek yürütülmüş ve Yönetim Kurulu final onayı ile tamamlanmıştır. Belirlenen riskler, senaryo analizleri ve varsayımlar kullanılarak detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Risk ve fırsatlar belirlenirken çeşitli kaynaklara başvurulmuş; değerlendirmede şirketin kendi operasyonları, yukarı akış ve aşağı akış olmak üzere tüm değer zinciri ile etkileşim detaylıca incelenmiştir. Meşrubat Grubu'nda öncelikli riskler belirlenirken finansal önemlilik analizi kullanılmıştır. Riskler gerçekleşme olasılığı ve finansal etkilerine göre derecelendirilmiştir. Finansal etkinin büyüklüğü için üretim kısıtlama yüzdeleri ve FAVÖK üzerindeki etkisi dikkate alınmıştır. Risk ve fırsatlar bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme süreci, hem nitel hem de nicel veriler göz önünde bulundurularak ve profesyonel bir muhakeme süreciyle yürütülmüştür. Finansal etkilerin hesaplanması sürecinde strateji, sürdürülebilirlik, yatırımcı ilişkileri ve risk yönetimi, finansal raporlama ve tedarik zinciri ekipleri aktif olarak görev almıştır. İklim risklerinin finansal etki eşik değeri açıklanmıştır.

Tablo 4: Meşrubat Grubu Risk Değerlendirmesi

Riskin Gerçekleşme Zamanı			
Vade	Kısa	Orta	Uzun
Zaman Aralığı	0-1 yıl	1-3 yıl	3-10 yıl

Tablo 5: Meşrubat Grubu Olasılık Çerçevesi

Riskin Gerçekleşme Olasılığı					
Ölçek	1	2	3	4	5
Genel Açıklama	Nadir	Düşük İhtimal	Olası	Yüksek İhtimal	Neredeyse Kesin
Detaylı Açıklama	Risk olayı, olağanüstü durumlar ya da koşullar dışında beklenmez.	Risk olayı bir noktada gerçekleşebilir, ancak çoğu koşulda beklenmez.	Risk olayı belirli koşullar altında bir süre gerçekleşebilir. Diğer gıda ve içecek şirketlerinde belirli durumlarda yaşanmıştır.	Risk olayı büyük olasılıkla bir noktada ve çoğu koşulda gerçekleşecektir. İçecek şirketleri yakın zamanda bu riski yaşamıştır.	Risk olayının gerçekleşmesi beklenmektedir ya da şu anda gerçekleşmektedir.
% Olasılık	%0-20	%20-40	%40-60	%60-80	%80-100

Tablo 6: Meşrubat Grubu Etki Çerçevesi

Finansal Etki Boyutu					
Ölçek	1	2	3	4	5
Genel Açıklama	İhmal Edilebilir	Düşük	Orta Düzey	Yüksek	Çok Yüksek
Detaylı Açıklama	Risk olayı, faaliyet sonuçları üzerinde fark edilir bir etkisi olmadan kolayca telafi edilebilecek çok küçük kayıplara yol açar.	Risk olayı, telafi edilebilecek ancak faaliyet sonuçlarını etkileyecek küçük kayıplara yol açar. Bu olay, yönetimin dikkatini sınırlı bir süreliğine dağıtır.	Risk olayı, telafi edilebilecek ancak faaliyet sonuçlarını etkileyecek fark edilir kayıplara yol açar. Bu olay, yönetimin dikkatini bir süreliğine dağıtır.	Risk olayı, telafi edilebilecek ancak faaliyet sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahip önemli kayıplara yol açar. Bu olay, yönetimin dikkatini uzun bir süre dağıtır.	Risk olayı, telafi edilemeyecek büyük kayıplara yol açar. Yönetimin dikkatini tam zamanlı ve uzun bir süre boyunca başka yöne dağıtır.
	FAVÖK'ün %1'inden az	FAVÖK'ün %1-%5 aralığı	FAVÖK'ün %5-%10 aralığı	FAVÖK'ün %10-%25 aralığı	FAVÖK'ün %25'inden fazla

Meşrubat Grubu'nda iklimle ilgili risk ve fırsatlar, tüm diğer kurumsal risklerle birlikte sürdürülebilirlik riskleri kapsamında Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından her yıl düzenli olarak gözden geçirilmektedir. 2024 yılı itibarıyla Yönetim Kurulu'nun bir alt organı olarak kurulan Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik risklerinin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi sürecinde Riskin Erken Saptanması Komitesi öncesinde sorumluluk üstlenmiştir. Bu risklere ilişkin hedeflere ulaşma süreci ve hedeflerdeki ilerleme düzenli olarak raporlanmaktadır; ilgili metriklerin takibi ise günlük iş süreçlerine entegre edilmiştir.

Bira Grubu

Bira Grubu'nda, iklimle bağlantılı risklerin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kapsamında tanımlanmış kriterler doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda riskler; gerçekleşme olasılığı, potansiyel finansal etki büyüklüğü ve zaman ufku kriterleri esas alınarak kısa, orta ve uzun vadeli perspektiflerde analiz edilmektedir. Zaman ufkuları, Bira Grubu'nun stratejik planlama ve bütçeleme döngüleriyle uyumlu olarak belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. İklimle bağlantılı risklerin finansal etkileri, finansal önemlilik yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda analizler; iş birimlerinden elde edilen operasyonel veriler, orta ve uzun vadeli finansal projeksiyonlar ile sektörel öngörülerden yararlanılarak senaryo bazlı olarak gerçekleştirilmektedir. Analiz sürecinde ölçüm belirsizlikleri ve mevcut veri sınırlılıkları da dikkate alınmaktadır.

Ayrıca, iklim senaryo analizleri aracılığıyla farklı küresel ısınma patikaları altında risklerin potansiyel etki düzeyleri ve zaman içindeki değişimleri analiz edilmekte; bu çalışmalar, risklerin uzun vadeli evriminin ve göreceli

Tablo 7: Bira Grubu Risk Değerlendirmesi

Riskin Gerçekleşme Zamanı			
Vade	Kısa	Orta	Uzun
Zaman Aralığı	0-1 yıl	1-3 yıl	3-10 yıl

Tablo 8: Bira Grubu Olasılık Çerçevesi

Riskin Gerçekleşme Olasılığı					
Genel Açıklama	Nadir	Düşük	Olası	Yüksek	Çok Yüksek
Detaylı Açıklama	Risk olayının olağandışı koşullar veya durumlar dışında meydana gelmesi beklenmez.	Risk olayı belli bir noktada gerçekleşebilir, ancak çoğu koşulda beklenmez.	Risk olayı belirli koşullar altında herhangi bir zamanda meydana gelebilir. Benzer durumlar, diğer gıda ve içecek şirketlerinde yaşanmıştır.	Risk olayı, belli bir noktada ve çoğu koşulda muhtemelen gerçekleşecektir. Son dönemde içecek şirketleri bu riski deneyimlemiştir.	Risk olayının gerçekleşmesi beklenmektedir veya şu anda gerçekleşmektedir.
% Olasılık	<%5	%5-20	%20-50	%50-90	>%90

Tablo 9: Bira Grubu Etki Çerçevesi

Finansal Etki Boyutu					
Genel Açıklama	Çok Kısıtlı	Kısıtlı	Orta Düzey	Yüksek	Kritik
Detaylı Açıklama	Risk olayı, faaliyet sonuçları üzerinde fark edilebilir bir etkisi olmadan kolayca tolere edilebilecek çok küçük kayıplara neden olur.	Risk olayı, tolere edilebilecek ancak faaliyet sonuçları üzerinde etkisi olacak küçük kayıplara neden olur. Risk olayı, yönetimin dikkatini sınırlı bir süreliğine başka yöne kaydırabilir.	Risk olayı, tolere edilebilecek ancak faaliyet sonuçları üzerinde etkisi olacak fark edilebilir kayıplara neden olur. Risk olayı, yönetimin dikkatini belirli bir süreliğine başka yöne kaydırabilir.	Risk olayı, tolere edilebilecek ancak faaliyet sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahip olacak önemli kayıplara neden olur. Risk olayı, yönetimin dikkatini uzun bir süre boyunca başka yöne kaydırabilir.	Risk olayı, tolere edilemeyecek ölçüde büyük kayıplara neden olur. Risk olayı, yönetimin dikkatini uzun bir süre boyunca tamamen başka yöne kaydırır.
	FAVÖK'ün %1'inden az	FAVÖK'ün %1-5'i	FAVÖK'ün %5-10'u	FAVÖK'ün %11-25'i	FAVÖK'ün %25'inden fazla

öneminin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Elde edilen değerlendirme sonuçları, sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı risklerin diğer stratejik, operasyonel ve finansal risklerle karşılaştırmalı olarak ele alınmasını mümkün kılmakta; sonuçlar Bira Grubu konsolide risk matrisi içerisinde konumlandırılarak risklerin önceliklendirilmesine ve ilgili yönetim aksiyonlarının belirlenmesine girdi oluşturmaktadır. Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9’da, bu değerlendirmelerde kullanılan vade ve olasılık kriterleri gösterilmektedir.

Bira Grubu’nda iklimle bağlantılı risk ve fırsatların izlenmesi, kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kapsamında tanımlı süreçler doğrultusunda yürütülmektedir. Öncelikli risk ve fırsatlar listesinde yer alan risk ve fırsatlar başta olmak üzere iklimle bağlantılı riskler ve fırsatlar; ilgili iş birimleri tarafından düzenli olarak izlenmekte, mevcut kontrol mekanizmaları ve aksiyon planlarının etkinliği periyodik olarak değerlendirilmektedir. İzleme sonuçları, Riskin Erken Saptanması Komiteleri ve Denetim Komiteleri başta olmak üzere ilgili komiteler ve Üst Yönetim aracılığıyla Yönetim Kurulu’nun

değerlendirmesine sunulmaktadır. Yüksek ve kritik seviyede sınıflandırılan iklim riskleri, Riskin Erken Saptanması Komitesi’ne ve Sürdürülebilirlik Komitesi’ne raporlanmakta ve gerekli görülen durumlarda risk seviyeleri yeniden değerlendirilmektedir.

Metrikler ve Hedefler

Grup'un "daha iyi bir yarın inşa etmek" amacı, Grup faaliyetlerine yön vermektedir. Grup düzeyinde oluşturulan sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında, 2030 yılına kadar Kapsam 1 ve 2'de sera gazı salımlarında 2020 yılına göre %50 azaltmayı (mutlak) hedeflemektedir. Söz konusu hedef, Türkiye'nin Paris Anlaşması çerçevesindeki 2053 net sıfır taahhüdüne de katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Belirlenen azaltım hedeflerine ulaşmak için bağlı ortaklıklarının sera gazı salımlarını azaltmak için hedefleri bulunmaktadır.

Hedeflere ulaşma konusunda Perakende Grubu; doğrudan sera gazı emisyonları, ithal edilen enerji kaynaklı emisyonlar (pazara dayalı), sürdürülebilirlik sertifikalı (iyi tarım

uygulamalı, organik veya rejeneratif tarım ile üretilmiş) meyve sebze alımı oranı (%) gibi metrikleri takip etmekte, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu ise; çekilen toplam su, tüketilen toplam su, yüksek veya aşırı yüksek temel su stresi olan bölgelerde her birinin yüzdesi, su yönetimi risklerinin tanımı ve bu riskleri azaltmaya yönelik strateji ve uygulamaların müzakere edilmesi, su kalitesi izinleri, standartları ve düzenlemeleri ile ilgili uyumsuzluk olaylarının sayısı, hl başına su yoğunluğu, yüksek veya aşırı yüksek temel su stresi olan bölgelerden elde edilen içecek bileşenlerinin yüzdesi, öncelikli içecek bileşenlerinin listesi ve çevresel ve sosyal hususlarla ilgili kaynak bulma risklerinin müzakere edilmesi gibi metriklerini takip etmektedir.

Perakende Grubu'nun takip ettiği metrikler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 10: Sürdürülebilirlik Açıklama Konuları ve Metrikler

Türü	Gösterge	Kapsam	2025 Yılı Verisi
Çevresel	Sürdürülebilirlik Sertifikalı (İyi Tarım Uygulamalı, Organik veya Rejeneratif Tarım ile Üretilmiş) Meyve Sebze Alımı Oranı (%)	Raporlama döneminde Perakende Grubu'nun toplam satın alımları içindeki sürdürülebilirlik sertifikalı meyve sebze alımı oranını ifade etmektedir. Bu oran, Perakende Grubu'nun sürdürülebilirlik stratejisine uygun olarak belirlenen ürünlerin (sertifikalı palm - soya - kakao - kahve, bambu ürünler), toplam alımlardaki payını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.	%30

Meşrubat Grubu'nun takip ettiği metrikler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 11: Sürdürülebilirlik Açıklama Konuları ve Metrikler

Metrik	İlgili Risk	Hedef	Hesaplama Metriği	Ölçüm Birimi	2025 Yılı Verisi
Su Yönetimi	Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski	2030'a kadar su verimliliğini %20 artırmak (Baz Yıl: 2020)	Çekilen toplam su	Bin metreküp (m³)	16.068.966
			Tüketilen toplam su		9.221.507
		Su nötrlüğünü hedeflemek ve su sıkıntısı olan bölgelerde toplum projeleri aracılığıyla su güvenliğini sağlamak	Yüksek veya Aşırı Yüksek Temel Su Stresi olan bölgelerde her birinin yüzdesi	Yüzde (%)	%40
			Su yönetimi risklerinin tanımı ve bu riskleri azaltmaya yönelik strateji ve uygulamaların müzakere edilmesi	a.d.	İklimle İlgili Geçiş Planı Bölümü'nde detaylara yer verilmiştir.
			Su kalitesi izinleri, standartları ve düzenlemeleri ile ilgili uyumsuzluk olaylarının sayısı	Sayı	Kanun ve yönetmeliklere ilişkin herhangi bir uyumsuzluk bulunmamaktadır.
			Su geri kazanım oranı	%	54,5
			Su kullanım oranı	(L/L)	1,64
İçerik Tedariki			Öncelikli içecek bileşenlerinin listesi, çevresel ve sosyal hususlarla ilgili kaynak bulma risklerinin müzakere edilmesi	a.d.	İklimle İlgili Geçiş Planı Bölümü'nde detaylara yer verilmiştir.

Tablo 12: Faaliyet Metrikleri

İlgili Risk	Faaliyet Metriği	Ölçüm Birimi	2025 Yılı Verisi
Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski	Satılan ürün hacmi	Milyon hektolitire (Mhl)	92,10
	Üretim tesisi sayısı	Sayı	12 ülkede 36 şişeleme fabrikası
	İşleme tesisi sayısı	Sayı	3 meyve işleme fabrikası

Tablo 13: İklimle İlgili Metrikler

Konu	Metrik	Kategori	Ölçüm Birimi	2025 Yılı Verisi
Enerji Yönetimi	(1) Tüketilen operasyonel enerji,	Nicel	Gigajoule (GJ), Yüzde (%)	4.179.069,8
	(2) şebeke elektriği yüzdesi ve			%43
	(3) yenilenebilir enerji yüzdesi			%4

Bira Grubu'nun takip ettiği metrikler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 14: Sürdürülebilirlik Açıklama Konuları ve Metrikler

Konu	İlgili Risk	Hedef	Hesaplama Metriği	Ölçüm Birimi	2025 Yılı Verisi
Su Yönetimi	Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski	2035 yılına kadar bira üretimi başına su tüketimini 2,7 hl/hl seviyesine indirmek	Çekilen toplam su	Bin metreküp (m³)	5.402
			Tüketilen toplam su		1.798
			Yüksek veya Aşırı Yüksek Temel Su Stresi olan bölgelerde her birinin yüzdesi	Yüzde (%)	32
			Su yönetimi risklerinin tanımı ve bu riskleri azaltmaya yönelik strateji ve uygulamaların müzakere edilmesi	a.d.	İklimle İlgili Geçiş Planı Bölümü'nde detaylara yer verilmiştir.
			Su kalitesi izinleri, standartları ve düzenlemeleri ile ilgili uyumsuzluk olaylarının sayısı	Sayı	Kanun ve yönetmeliklere ilişkin herhangi bir uyumsuzluk bulunmamaktadır.
			Hl başına su yoğunluğu	(hl/hl)	3,9
			Öncelikli içecek bileşenlerinin listesi, çevresel ve sosyal hususlarla ilgili kaynak bulma risklerinin müzakere edilmesi	a.d.	İklimle İlgili Geçiş Planı Bölümü'nde detaylara yer verilmiştir.

Tablo 15: Faaliyet Metrikleri

İlgili Risk	Faaliyet Metriği	Ölçüm Birimi	2025 Yılı Verisi
Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski	Satılan ürün hacmi	Milyon hektolitire (Mhl)	13,0
	Üretim tesisi sayısı	Sayı	5 ülkede, toplam 10 bira fabrikası, 2 malt üretim tesisi
	İşleme tesisi sayısı	Sayı	1 şerbetçi otu işleme tesisi

Bağlı ortaklıklardan Perakende Grubu'nun "Tüketici Tercihlerindeki Değişim" geçiş fırsatına yönelik, satışlar içerisindeki sürdürülebilirlik sertifikasına sahip meyve ve sebzelerin (organik, iyi tarım uygulamaları, rejeneratif/onarıcı tarım vb.) oranını 2030 yılına kadar %50'ye yükseltme hedefi bulunmaktadır. 2025 yılında bu oran %30 olarak gerçekleşmiştir ve ilerleme aynı metrik üzerinden yıllık olarak takip edilerek yıllık satın alma planları ve tedarikçi geliştirme çalışmalarıyla kademeli artırılması hedeflenmektedir

Raporlama döneminde hedef tanımı veya hedef seviyesinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Hedefler, yıllık planlama ve performans izleme döngüsü kapsamında düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Perakende Grubu, Meşrubat Grubu ve Bira Grubu'nun iklimle ilgili seçilmiş metrikleri, bağımsız bir firma tarafından sınırlı güvence çalışmasına tabi tutulmuş ve ilgili raporlama kılavuz/prensiplerine uygun hazırlanmadığına dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Her biri için aşağıda belirtilen hedefler ve ilgili metrikler takip edilmektedir. Ayrıca;

- **Perakende Grubu'nun** emisyon azaltım hedefleri, sektöre özgü tek tip bir karbonsuzlaştırma patikasına dayandırılmamış olup, uluslararası ölçekte en yaygın kabul gören metodolojilerden biri olan SBTi yaklaşımı esas alınarak belirlenmiştir. SBTi metodolojisi, şirketlerin faaliyet kapsamı, operasyonel yapısı ve değer zinciri özelliklerini dikkate alan, kurum bazlı ve bilim temelli hedef belirleme imkânı sunmaktadır. Bu yaklaşım, Perakende Grubu'nun iklimle ilgili risk ve fırsatları doğrudan kendi operasyonları ve tedarik zinciri

üzerinden değerlendirmesine, yatırım önceliklerini bilimsel ve ölçülebilir temellere dayandırmasına ve iklim stratejisini uygulanabilirlik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik perspektifiyle şekillendirmesine katkı sağlamaktadır.

- **Meşrubat Grubu ve Bira Grubu** metrikleri üçüncü taraflarca doğrulanmıştır.

İklimle İlgili Metrikler

Sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (2004)'na uygun olarak hesaplanmıştır. Bağlı ortaklıkların Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları finansal kontrol yaklaşımına göre hesaplamalara dâhil edilmiştir. Bu süreçte kullanılan varsayımlar, tahminler ve senaryolar; ilgili sürdürülebilirlik standartlarındaki güncellemeler ve dış faktörlerdeki gelişmeler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir. Bu nedenle, özellikle doğrudan ölçülemeyen veya hesaplanamayan unsurlar

için ileriye dönük bilgilere dayalı varsayım ve tahminlerden yararlanılmıştır. Bu raporlama döneminde de kullanılan ölçüm yaklaşımında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Emisyon hesaplamalarında kullanılan faaliyet verileri; elektrik ve doğalgaz faturaları, soğutucu gaz içeren ekipmanlara ve yangın söndürücülere ilişkin kapasite bilgileri, araç yakıt tüketimi ve diğer operasyonel kaynaklara dayanmaktadır. Hesaplamalarda doğrulanabilir ve izlenebilir veri kaynakları esas alınmaktadır.

Kapsam 2 sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında Türkiye elektrik şebekesine ilişkin olarak T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından yayımlanan "Türkiye Elektrik Üretimi ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu (2022)" kullanılmış olup konum temelli hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. Gürcistan'daki elektrik tüketimi için Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC) tarafından yayımlanan emisyon faktörü kullanılmıştır.

Tablo 16: AGHOL ve Bağlı Ortaklıkları'nın 2024 ve 2025 Yılı Kapsam 1 ve Kapsam 2 (Konum ve Piyasa Temelli) Sera Gazı Emisyonları (ton CO₂ eşd.)

AGHOL ve Bağlı Ortaklıkları	Kapsam 1 (ton CO ₂ eşd.)	Kapsam 2 (ton CO ₂ eşd.) Konum Temelli	Kapsam 2 (ton CO ₂ eşd.) Piyasa Temelli	Toplam (ton CO ₂ eşd.) Konum Temelli	Toplam (ton CO ₂ eşd.) Piyasa Temelli
2024	799.531,16	698.427,85	472.043,30	1.497.959,01	1.271.574,46
2025*	638.098,85	602.026,01	326.686,01	1.240.124,86	964.784,86

*2025 yılı emisyon değerlerine (konum temelli ve piyasa temelli) Bira Grubu'nun Anadolu Efes Rusya faaliyetlerinin verileri dahil edilmemiştir.

Perakende Grubu'nda YEK-G, Meşrubat Grubu'nda I-REC, Bira Grubu'nda ise YEK-G ve I-REC sertifikalarına dayalı yenilenebilir enerji satın alınmıştır.

Sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarda yer alan tutarlar, kullanılan varsayım ve tahminlere dayanmaktadır. Raporlama döneminde hesaplama yaklaşımı, kapsam ve temel varsayımlarda karşılaştırılabilirliği etkileyecek önemli bir değişiklik bulunmamaktadır. Ancak gelecekte standartlardaki güncellemeler, veri kalitesindeki iyileşmeler veya metodolojik değişiklikler nedeniyle açıklanan tutarların dönemler arası karşılaştırılabilirliği etkilenebilir.

2025 yılında AGHOL ve Bağlı Ortaklıkları'nın Kapsam 1 emisyonları 638.099 ton CO₂ eşd. olarak gerçekleşmiş olup, 2024 yılına kıyasla yaklaşık %20 oranında azalmıştır. Aynı dönemde Kapsam 2 emisyonları konum temelli yaklaşıma göre 698.428 ton CO₂ eşd.'den 602.026 ton CO₂ eşd.'ye, piyasa temelli yaklaşıma göre ise 472.043 ton CO₂ eşd.'den 326.686 ton CO₂ eşd.'ye gerileyerek sırasıyla yaklaşık %14 ve %31 oranında düşüş göstermiştir.

TSRS kapsamında tanımlanan geçiş süreci doğrultusunda, kuruluşların ilk iki raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını beyan etme yükümlülüğü bulunmamaktadır. Grup, bu düzenlemeden yararlanarak mevcut raporlama döneminde Kapsam 3 sera gazı emisyonlarına yer vermemiştir. İlerleyen raporlama dönemlerinde, Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını da hesaplayarak kamuoyu ile şeffaf şekilde paylaşmayı hedeflemektedir.

Mevcut raporlama döneminde herhangi bir karbon dengeleme mekanizması yoluyla karbon kredisi satın alımı gerçekleştirilmemiştir. Ayrıca, mevcut dönemde Grup bünyesinde iç karbon fiyatlandırması uygulaması bulunmamaktadır. Karbon maliyetlerinin yatırım kararları üzerindeki etkilerini daha etkin değerlendirmek üzere iç karbon fiyatlandırması sisteminin tasarlanmasına

yönelik değerlendirme ve hazırlık çalışmalarının yapılması planlanmaktadır. Rapor kapsamında sunduğu tüm metrikler mutlak niceliksel göstergeler olarak hazırlanmıştır.

Perakende Grubu'nda karbon fiyatlandırma sistemine dâhil olunmamıştır. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın Karbon Piyasasına Hazırlık Ortaklığı (PMR) programı çalışmaları çerçevesinde belirlenen fiyatlandırmalar şirket içi değerlendirmelerde baz alınmaktadır.

Meşrubat Grubu'nda iç karbon fiyatlandırma sistemi uygulanmamaktadır. Geçiş riskleri kapsamında ise karbon fiyatlandırma ve emisyon regülasyonlarına dayalı risklerin Meşrubat Grubu'nun faaliyet gösterdiği sektör ve coğrafya dikkate alındığında, 2035 yılına kadar anlamlı bir etkisinin olmayacağı değerlendirilmiştir.

Bira Grubu'nun faaliyet gösterdiği içecek sektörü emisyon yoğun sektörler arasında yer almamakta; Bira Grubu'nun operasyonları mevcut durumda ETS kapsamı dışında kalmaktadır. Bira Grubu, iç karbon fiyatlandırması mekanizmasını mevcut durumda uygulamamakta; ancak söz konusu mekanizmanın değerlendirilmesi gündemde tutulmaktadır. İç karbon fiyatlandırmasının; karbonsuzlaşma yatırımlarının önceliklendirilmesi, yatırım kararlarında karbon yoğunluğunun finansal bir değişken olarak içselleştirilmesi ve geçiş risklerinin etkin yönetimi gibi alanlarda potansiyel bir araç olarak ele alındığı, geçiş planının yenilenmesi süreci kapsamında değerlendirilmektedir.

İklimle ilgili Kırılğan Varlıkların Yüzdesi ve Miktarı

Perakende Grubu:

Aşırı hava olayları ve şiddetli yağışlar kapsamında kırılğan varlık seti, riskin gerçekleşmesi durumunda doğrudan etkilenebilecek fiziksel operasyon varlıklarını ve bu varlıklarda tutulan stokları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. 2025 yıl sonu itibarıyla Perakende Grubu'nun fiziksel ağında 3.792 mağaza, perakende operasyonlarında 43 adet olmak üzere toplam 73 dağıtım merkezi ve depo ile 14 üretim ve paketleme tesisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda toplam 3.879 lokasyon, söz konusu risk başlığının operasyonel kapsamını oluşturmaktadır. Kırılğan varlıkların miktarı lokasyon bazında farklılık göstermekle birlikte, kapsam düzeyinde Perakende Grubu'nun ilgili fiziksel varlık portföyünün tamamı üzerinden izlenmektedir.

Florlu sera gazlarına ilişkin mevzuat değişiklikleri kapsamında kırılğan varlık seti, Perakende Grubu'nun mağaza ve dağıtım merkezlerinde kullanılan soğutma altyapısı ile bu altyapıyla ilişkili ekipmanları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Bu kapsamda temel izleme birimi mağaza ve dağıtım merkezi lokasyonları olarak belirlenmekte olup, 2025 yıl sonu itibarıyla 3.792'si mağaza olmak üzere toplam 3.879 lokasyon söz konusu risk başlığının operasyonel kapsamını oluşturmaktadır. Aynı tarih itibarıyla 363 mağaza ve dağıtım merkezinde sulu soğutma sistemi kullanıldığı dikkate alındığında, bu sayı ilgili lokasyonların yaklaşık %9,6'sına karşılık gelmektedir. Dönüşüm kapsamı lokasyon bazında ölçülebilir şekilde izlenmektedir.

Tüketici tercihlerindeki değişim fırsatı kapsamında fırsata duyarlı büyüklük, sürdürülebilirlik kriterleriyle

ayrıştırılabilen ürün portföyü üzerinden izlenmektedir. 2025 yılında sürdürülebilirliği destekleyen ürünlerin hasılatdaki payı %12 seviyesinde gerçekleşmiş olup, bu oran fırsata duyarlı satış bileşeninin yüzdesel göstergesi olarak kullanılmaktadır. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik sertifikasına sahip meyve ve sebzelerin toplam meyve ve sebze satışları içindeki payı 2025 yılında %30 olarak gerçekleşmiş olup, bu metrik taze meyve ve sebze kategorisi özelinde fırsata duyarlı hacmi göstermektedir.

Meşrubat Grubu:

Finansal etki hesaplamaları ile tutarlı olarak, uzun vadede kırılğan varlık oranı %1,67 olarak belirlenmiştir. Kırılğan varlık yüzdesi, yüksek su stresi olan bölgelerdeki İklim Dirençliliği bölümünde verilen senaryo analizleri kapsamında Senaryo 2'ye göre hacim kayıplarının toplam hacme oranı baz alınarak 2035 yılı için hesaplanmıştır.

Bira Grubu:

İklimle bağlantılı risklere karşı kırılğan varlıkların belirlenmesi, Bira Grubu'nun iklim risklerine maruziyetinin anlaşılması ve bu risklerin operasyonlar üzerindeki potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi amacıyla ele alınmaktadır. Bira Grubu'nun operasyonel varlıkları, öncelikli iklim riskleri açısından değerlendirilirken; kırılğanlık analizlerinde, varlıkların bulunduğu coğrafi konum, operasyonel özellikler ve ilgili risklere maruziyet düzeyi dikkate alınmaktadır. İklim senaryo analizleri ile desteklenen çalışmalarda, farklı küresel ısınma patikaları altında risklerin varlıklar üzerindeki potansiyel etkileri incelenmektedir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, Bira Grubu'nun faaliyet gösterdiği coğrafyalarda "Su Stresi Olan Bölgelerde Operasyonel Süreklilik Riski"nin operasyonel süreklilik ve uzun vadeli finansal performans üzerinde

etkiler yaratma potansiyeli taşıdığı belirlenmiştir. Risk değerlendirmeleri sonucunda, söz konusu riskin mevcut durumda operasyonlar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmadığı görülmekle birlikte, uzun vadeli projeksiyonların riskin değer zinciri üzerinde potansiyel etkiler oluşturabileceğine işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda, Bira Grubu'nun kırılğan varlık yüzdesi %1,62 olarak belirlenmiştir. İlgili oran, yüksek su stresi altındaki bölgelerde yer alan operasyonlarda öngörülen hacim kayıplarının toplam satış hacmine oranlanması esas alınarak hesaplanmıştır. Potansiyel etkinin uzun vadede ortaya çıkmasının öngörülmesi nedeniyle, kırılğan varlık oranı tutarsal bazda hesaplanamamaktadır.

Raporlama Dönemi Sonrası Olaylar

Raporlama dönemi sonrasında, Perakende Grubu'nun iklimle ilgili risk ve fırsat değerlendirmeleri ile hedef ve uygulamalarını etkileyebilecek nitelikte raporlanabilir bir olay gerçekleşmemiştir.

Meşrubat Grubu'nda raporlama dönemi sonrasında herhangi bir olay gerçekleşmemiştir.

Bira Grubu'nda, 2 Nisan 2026 tarihinde Anadolu Etap Dış Ticaret A.Ş.'nin paylarının %50,10'u Anadolu Efes, %49,90'ı Anadolu Grubu tarafından olmak üzere devralınmıştır. 2 Nisan 2026 tarihinde ayrıca Anadolu Etap Dış Ticaret A.Ş. ile S.S. Tariş Üzüm Tarım Satış Kooperatif Birliği arasında Tariş Üzüm'ün sermayesinin %60'ına tekabül eden paylarının 26 milyon USD tutarındaki öngörülen bedel üzerinden devralınmasına ilişkin Pay Alım ve Satım Sözleşmesi ("Sözleşme") imzalanmıştır. Satın

alım bedeli, Sözleşme'de yer alan hükümler uyarınca, Tariş Üzüm'ün kapanış tarihindeki bilançosunda yer alan işletme sermayesi ve finansal borç düzeltmeleri sonrası kesinleşecektir. 15 Haziran 2026 tarihinde Anadolu Etap Dış Ticaret A.Ş. şirket ünvanı AE Mercan Distile İçecekler Pazarlama A.Ş. olarak değiştirilmiştir.

İşlemin tamamlanması için Tarım ve Orman Bakanlığı'nın ön izninin alınması ve Sözleşme'de öngörülen diğer ön koşulların gerçekleşmesinin ardından, 30 Temmuz 2026 tarihinde Tariş Üzüm'ün sermayesinin %60'ına karşılık gelen payların AE Mercan Distile İçecekler Pazarlama A.Ş.'ye devri tamamlanmıştır. Payların devir bedeli, Tariş Üzüm'ün kapanış tarihli finansal tabloları esas alınarak yapılan işletme sermayesi ve finansal borç düzeltmeleri sonrasında 25,4 milyon ABD doları olarak belirlenmiştir.

Ekler

Ek-1: AGHOL'ün Bağılı Ortaklıkları Listesi

Bağılı Ortaklık İsmi	Ülke	Ana faaliyet konusu	Segment
Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Türkiye	Isuzu markalı ticari araçların üretim ve satışı	Otomotiv
Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş.	Türkiye	Bira, gazlı ve gazsız içecek üretimi, şişelenmesi, dağıtımı ve satışı	Bira
Migros Ticaret A.Ş. (Migros)	Türkiye	Yiyecek ve içecekler ile dayanıklı tüketim mallarının satışı	Perakende
Coca-Cola İçecek A.Ş. (CCİ)	Türkiye	Coca-Cola ürünlerinin üretimi	Meşrubat
Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş. (CCSD)	Türkiye	Coca-Cola ürünlerinin dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Çelik Motor Ticaret A.Ş. (Çelik Motor)	Türkiye	Kia markalı motorlu araçların ithalatı, dağıtım ve pazarlaması ile motorlu araç kiralama faaliyeti	Otomotiv
Anadolu Motor Üretim ve Pazarlama A.Ş.	Türkiye	Endüstriyel motorların üretimi, traktör satışı, tekne imalatı	Otomotiv
Anadolu Elektronik Aletler Pazarlama ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Elektronik)	Türkiye	Gayri faal	Otomotiv
Anadolu Ulaştırma ve Dijital Hizmetler A.Ş.	Türkiye	Gayri faal	Otomotiv
Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş. (Adel)	Türkiye	Adel, Johann Faber ve Faber Castell markaları altında yazı gereçlerinin üretimi	Tarım, Enerji ve Sanayi
Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi A.Ş. (Ülkü)	Türkiye	Gayri faal	Tarım, Enerji ve Sanayi
Garenta Ulaşım Çözümleri A.Ş.	Türkiye	Kiralama faaliyeti	Otomotiv
Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. (ABH)	Türkiye	Bilgi teknolojileri hizmeti	Diğer
Oyex Handels GmbH (Oyex)	Almanya	Grup'ta kullanılan çeşitli malzemelerin alım satımı	Diğer
Artı Anadolu Danışmanlık A.Ş. (Artı Anadolu)	Türkiye	Gayri faal	Diğer
Anadolu Araçlar Ticaret A.Ş. (Anadolu Araçlar)	Türkiye	Motorlu araçların ithalatı, dağıtım ve pazarlaması	Otomotiv
AES Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.	Türkiye	Elektrik enerjisi ve/veya kapasitesinin toptan satışı ile doğrudan serbest tüketicilere satışı	Tarım, Enerji ve Sanayi
AEH Sigorta Acenteliği A.Ş. (AEH Sigorta)	Türkiye	Sigorta acenteliği	Diğer
Anadolu Kafkasya Enerji Yatırımları A.Ş.	Türkiye	Elektrik üretimi, iletimi ve dağıtım tesislerinin kurulması, işletilmesi	Tarım, Enerji ve Sanayi
AND Ankara Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.	Türkiye	Gayri faal	Tarım, Enerji ve Sanayi
AND Kartal Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.	Türkiye	Gayrimenkul alımı, satımı ve kiralanması	Tarım, Enerji ve Sanayi
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Perakendecilik	Diğer
Ant Sınai ve Tic. Ürünleri Paz. A.Ş.	Türkiye	Yedek parça alım-satım	Otomotiv
Dijital Platform Gıda Hizmetleri A.Ş.	Türkiye	Online gıda perakendeciliği	Perakende
Money pay Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş. (Money pay)	Türkiye	Ödeme ve elektronik para hizmetleri	Perakende
Mimeda Medya Platform A.Ş.	Türkiye	Medya	Perakende
Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş. (Paket Taxi)	Türkiye	Lojistik hizmetler	Perakende

Bağlı Ortaklık İsmi	Ülke	Ana faaliyet konusu	Segment
Migen Enerji ve Elektrikli Araç Şarj Hizmetleri A.Ş.	Türkiye	Elektrikli araç şarj hizmeti	Perakende
CRC Danışmanlık ve Organizasyon A.Ş.	Türkiye	Paketli yemek üretimi	Perakende
Money pay Finansal Teknoloji ve Yapay Zeka A.Ş.	Türkiye	Kurumsal ödeme hizmetleri	Perakende
Money Finansal Teknoloji Hizmetleri A.Ş.	Türkiye	Finansal teknoloji	Perakende
Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş. (Ef-Pa)	Türkiye	Anadolu Efes'in Türkiye'deki pazarlama ve dağıtım şirketi	Bira
Anadolu Efes Uluslararası Alkollü İçecek Yatırımları A.Ş.	Türkiye	Anadolu Efes'in yatırım şirketi	Bira
Anadolu Efes Alkollü İçecekler Yatırım ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Anadolu Efes'in yatırım şirketi	Bira
AEP Anadolu Etap Penkon Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Etap)	Türkiye	Taze meyve üretimi, dağıtımı ve satışı	Tarım, Enerji ve Sanayi
Anadolu Etap Penkon Gıda ve İçecek Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Etap İçecek)	Türkiye	Meyve suyu konsantresi ile püresi üretimi, satışı ve taze meyve satışı	Meşrubat
Anadolu Etap Dış Ticaret A.Ş.	Türkiye	Meyve suyu konsantresi ile püresi satışı	Meşrubat
Efes Breweries International B.V. (EBI)	Hollanda	Anadolu Efes'in yurt dışı bira faaliyetlerini yöneten holding şirketi	Bira
AB InBev Efes B.V.	Hollanda	Yatırım şirketi	Bira
LLC Vostok Solod	Rusya	Malt üretimi	Bira
LLC Bosteels Trade	Rusya	Bira satış ve dağıtımı	Bira
Euro-Asien Brauerein Holding GmbH(Euro-Asien)	Almanya	Yatırım şirketi	Bira
JSC AB InBev Efes	Rusya	Bira üretimi ve pazarlaması	Bira
LLC Inbev Trade	Rusya	Malt üretimi	Bira
PJSC AB InBev Efes Ukraine	Ukrayna	Bira üretimi ve pazarlaması	Bira
Bevmar GmbH	Almanya	Yatırım şirketi	Bira
JSC FE Efes Kazakhstan Brewery (Efes Kazakhstan)	Kazakistan	Bira üretimi ve pazarlaması	Bira
Efes Vitanta Moldova Brewery S.A. (Efes Moldova)	Moldova	Bira ve düşük alkollü içecekler üretim ve pazarlaması	Bira
JSC Lomisi (Efes Georgia)	Gürcistan	Bira ve alkolsüz içecek üretim ve satışı	Bira
PJSC Efes Ukraine (Efes Ukraine)	Ukrayna	Bira üretim ve pazarlaması	Bira
Efes Trade BY FLLC (Efes Belarus)	Beyaz Rusya	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira
Efes Holland Technical Management Consultancy B.V. (EHTMC)	Hollanda	Fikri mülkiyet hakları ve benzeri ürünlerin kiralanması	Bira
Cypex Co. Ltd. (Cypex)	K.K.T.C.	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira
Efes Deutschland GmbH (Efes Germany)	Almanya	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira
Blue Hub Ventures B.V. (Blue Hub)	Hollanda	Yatırım şirketi	Bira
Efes Brewery S.R.L. (Romanya)	Romanya	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira
Anadolu Efes Shanghai Beer Company Limited	Çin	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira
Efes Tashkent FE LLC	Özbekistan	Bira pazarlaması ve dağıtımı	Bira

Bağlı Ortaklık İsmi	Ülke	Ana faaliyet konusu	Segment
J.V. Coca-Cola Almaty Bottlers LLP (Almaty CC)	Kazakistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Azerbaijan Coca-Cola Bottlers LLC (Azerbaijan CC)	Azerbaycan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Coca-Cola Bishkek Bottlers CJSC (Bishkek CC)	Kırgızistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
CCI International Holland B.V. (CCI Holland)	Hollanda	CCI'nin yatırım şirketi	Meşrubat
Sardkar for Beverage Industry Ltd. (SBIL)	Irak	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
The Coca-Cola Bottling Company of Jordan Ltd. (Jordan CC)	Ürdün	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd. (CCBPL)	Pakistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd. (Turkmenistan CC)	Türkmenistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Waha Beverages B.V.	Hollanda	CCI'nin yatırım şirketi	Meşrubat
Al Waha for Soft Drinks, Juices, Mineral Water, Plastics, and Plastic Caps Production LLC (Al Waha)	Irak	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Coca-Cola Beverages Tajikistan LLC (Coca Cola Tacikistan)	Tacikistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
LLC Coca-Cola Bottlers Uzbekistan Ltd. (CCBU)	Özbekistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
CCI Bangladesh Limited (CCBB)	Bangladeş	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
CCI Samarkand Limited LLC (Samarkand)	Özbekistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
CCI Namangan Limited LLC (Namangan)	Özbekistan	Coca-Cola ürünlerinin üretimi, dağıtımı ve satışı	Meşrubat
Taba LLC	Gürcistan	Elektrik üretimi ve satışı (Yatırım aşamasında)	Tarım, Enerji ve Sanayi
Kheledula Enerji Ltd. (Kheledula)	Gürcistan	Gayri faal	Tarım, Enerji ve Sanayi
Georgia Urban Enerji Ltd. (GUE)	Gürcistan	Elektrik üretimi ve satışı	Tarım, Enerji ve Sanayi
Samarkand Automobile Factory LLC (SamAuto)	Özbekistan	Otomotiv üretimi	Otomotiv

Ek-2: Yönetim Kurulu Üyeleri Özgeçmişleri

Kamil Süleyman Yazıcı - Yönetim Kurulu Başkanı

Kamil Yazıcı, lise eğitimini New York Military Academy'de tamamladıktan sonra 2000 yılında Emory Üniversitesi Goizueta Business School'dan Pazarlama dalında BA derecesi ve 2005 yılında American Institute of Business and Economics'den MBA derecesi almış ve 2017 yılında Harvard Business School'da GMP programını tamamlamıştır. Kariyerine 2000 yılında Anadolu Grubu Mali İşler Başkanlığı'nda Mali İşler Uzman Yardımcısı olarak başlayan Yazıcı, 2002 yılından 2011 yılına kadar Anadolu Efes Rusya Bira operasyonlarında görev olarak sırasıyla Pazarlama Müdürü, Lojistik Müdürü, Tedarik Zinciri Direktörü ve İş Geliştirme Direktörü görevlerini üstlenmiş ve son olarak ülke genelini kapsayıcı satış organizasyonunu yeniden yapılandıran stratejik bir projeye önderlik etmiştir. Yazıcı, 2011 yılında Efes Vitanta Moldova Genel Müdürü olarak atanmış ve bu görevi 2014'e kadar sürdürmüştür. 2014'te Anadolu Efes Pazar Geliştirme Direktörü olarak atanan Yazıcı, yerel faaliyetlerde bulunulmayan bütün uluslararası pazarlardan sorumlu olarak görevine 2017 yılına dek devam etmiştir. 2017 yılından 2025 yılına kadar Anadolu Grubu holding ve şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan Kamil Yazıcı, Nisan 2025 itibarıyla hem Anadolu Grubu'nun hem de Grup şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur. İlaveten TAIK (Türk-Amerikan İş Konseyi), TOGG (Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu), HBS Alumni Board (Harvard Business School Mezunlar Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi, KYYDAŞ (Kamil Yazıcı Yönetim Danışma A.Ş.) Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve TÜSİAD üyesi olarak görev yapmaktadır.

Talip Altuğ Aksoy - Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Talip Altuğ Aksoy, ABD'de Oglethorpe Üniversitesi'nden ekonomi lisans diplomasına sahiptir. Kariyerine 1995 yılında Anadolu Grubu Mali İşler Uzman Yardımcısı olarak başlayan Aksoy, 1996 yılında Mali İşler Uzmanı olarak atanmıştır. 1998-2000 yılları arasında İnsan Kaynakları ve Fon Yönetimi Uzmanı olarak görev yapmıştır. 2000-2003 yılları arasında Efes Sınai Satış ve Pazarlama Direktörü olarak görev alan Aksoy, Ocak 2003'te Efes Bira Grubu Ticaret ve İhracat

Direktörü olmuştur. 2006-2008 yılları arasında Satın alma ve Lojistik Direktörü olarak Anadolu Grubu'ndaki kariyerine devam eden Aksoy, Haziran 2008'den 1 Kasım 2011 tarihine dek Efes Bira Grubu Tedarik Zinciri Direktörü olarak görev yapmıştır. Kasım 2011 itibarıyla atandığı Efes Türkiye Genel Müdürlüğü görevini 1 Ocak 2017 tarihine kadar sürdürmüştür. 2017-2025 yılları arasında Anadolu Grubu holding ve grup şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Aksoy, Nisan 2025'ten itibaren Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görevini sürdürmektedir.

Tuğban İzzet Aksoy - Yönetim Kurulu Üyesi

Tuğban İzzet Aksoy, Avusturya Lisesi'ndeki eğitiminin ardından ABD'de Oglethorpe Üniversitesi İşletme ve Uluslararası Finans Bölümleri'nden mezun olmuştur. Profesyonel iş hayatına 1996 yılında Anadolu Endüstri Holding A.Ş. Mali İşler Başkanlığı'nda Uzman Yardımcısı olarak başlayan Aksoy, Aralık 1998'de Alternatifbank Hazine Departmanı'nda Kıdemli Broker olarak görev almıştır. Beş yıllık görevinin ardından Haziran 2003'te Anadolu Endüstri Holding A.Ş.'nin Hazine ve Risk Yönetimi Departmanı'nda Kurumsal Finansman ve Risk Yönetimi Müdürlüğü görevini üstlenen Aksoy, Nisan 2008'de İş Geliştirme Başkanlığı'nda Koordinatör Yardımcılığı görevine atanmıştır. 2009 yılından Nisan 2019'a kadar Anadolu Grubu Enerji Sektörü Koordinatörü olarak görev yapmıştır. Aksoy, çeşitli Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaya devam etmektedir. Alanında profesyonel eğitim ve seminerlere katılan Aksoy aynı zamanda, TÜSİAD ve TOBB enerji gruplarında üye olarak yer almaktadır. 2016 yılından bu yana Gürcistan Fahri Konsolosu olarak görev yapan Aksoy, ayrıca Gürcistan Devleti Üstün Hizmet Madalyasına sahiptir.

Beliz Çevik Chappuie - Yönetim Kurulu Üyesi

Beliz Çevik Chappuie, İstanbul Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü'nü bitirdikten sonra Indiana Üniversitesi'nde finans alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Daha sonra 2001 yılında Amerika Kaliforniya Eyaleti Denetim ve Değerlendirme Bölümü'nde finans üzerine

çalışma hayatına başlayan Chappuie, halen Kaliforniya Eyaleti Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi'nde üst düzey yönetici olarak görevini sürdürmektedir. Yatırım ve finans alanlarında 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olan Beliz Çevik Chappuie, aynı zamanda Yeminli Mali Müşavir ve Bilgi Sistemleri Denetçisi sertifikasına sahiptir.

Mustafa Ali Yazıcı - Yönetim Kurulu Üyesi

Mustafa Ali Yazıcı, İstanbul'da Galatasaray Lisesi'ni bitirdikten sonra Washington D.C.'de Georgetown Üniversitesi'nde finans üzerine lisans eğitimini tamamlamıştır. Morgan Stanley'nin Londra ofisinde finansal analist olarak bir süre çalıştıktan sonra 2005-2010 yılları arasında e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yönetici ortak olarak görev almıştır. 2011-2017 yılları arasında Clouduro markasıyla bulut bilişim ve fintech alanlarında faaliyet gösteren, kurucusu olduğu şirketin yönetici ortağı olarak görev almıştır. 2017 yılından beri Anadolu Grubu ve iştiraklerinde Yönetim Kurulu Üyeliği görevini sürdürmektedir.

İ. İzzet Özlhan - Yönetim Kurulu Üyesi

1982 yılında İstanbul'da doğan İ. İzzet Özlhan, lisans eğitimini 2006 yılında ABD'deki Hofstra Üniversitesi Bankacılık ve Finans Bölümü'nde tamamlamıştır. Kariyerine 2006 yılında Coca Cola A.Ş.'de Marka Temsilcisi olarak başlayan Özlhan, 2008 yılında Coca-Cola Hellenic A.Ş.'de Satış Yöneticisi olarak görev yapmıştır. 2009 yılında Efes Rusya'ya geçiş yaparak Finans Müdürü ve Efes Markası Dağıtım Sorumlusu olarak görev almıştır. 2011 yılında geçtiği Anadolu Efes Türkiye'de sırasıyla Pazar Geliştirme Yöneticisi, Horeca Müdürü, Modern Kanal Satış Direktörü ve Açık Kanal Satış Direktörü olarak görev almıştır. 2024 yılı itibarıyla da Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaya başlamıştır. 2024 yılında TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi olan İzzet Özlhan, TÜSİAD Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masa Başkanlığı görevi sonrasında 2026 yılı itibarıyla TÜSİAD Başkan Yardımcısı olarak görevini sürdürmektedir. Ayrıca, TÜRKONFED'de de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Türkan Özilhan - Yönetim Kurulu Üyesi

2014-2022 yılları arasında, Johns Hopkins Medicine ile işbirliği içinde faaliyet gösteren Anadolu Sağlık Merkezi'nin CEO'su olarak görev yapan Türkan Özilhan, hastanenin kuruluşundan itibaren, kurucu ekip üyelerinden biri olarak, tüm sistemin geliştirilmesinde aktif rol almıştır. 18 yıl boyunca hasta hizmetleri, lojistik ve idari hizmetler gibi pek çok farklı alanda görev almıştır. Görevi süresince, sağlık hizmetlerinin kalitesi, hasta güvenliği, medikal finansman, sağlık hizmet sunumundaki yenilikler, ihtiyaç sahiplerine ulaşım ve tıbbi ve idari ekiplerin eğitimi gibi kritik alanlarda önemli çalışmalar yürütmüştür. Anadolu Sağlık Merkezi'ne katılmadan önce, 1996-2000 yılları arasında Anadolu Grubu'nda çeşitli görevlerde çalışarak, Türkiye'de kadın girişimcileri destekleme konusunda da aktif bir rol üstlenmiştir. Türkan Özilhan, Oglethorpe Üniversitesi'nden İşletme Yönetimi alanında lisans, Seton Hall Üniversitesi'nden ise Sağlık Yönetimi alanında yüksek lisans dereceleri almıştır. 2023 yılında, sanata olan derin ilgisi doğrultusunda Freestage Production Company'yi kurmuştur. Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Afife ve Balina gibi beş başarılı tiyatro oyununu sahneye koymuştur. Sanat alanındaki çalışmalarına devam eden Türkan Özilhan, 2025 Nisan ayı itibarıyla Anadolu Grubu Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

Rasih Engin Akçakoca - Yönetim Kurulu Üyesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde işletme üzerine lisans eğitimini tamamlayan R. Engin Akçakoca, kariyerine 1974'te bankacılık sektöründe başlamıştır. 1986-91 yılları arasında Koç-Amerikan Bankası Genel Müdür Yardımcılığı, 1991-2000 yılları arasında ise Koçbank A.Ş. Genel Müdürlüğü görevlerini üstlenmiştir. Akçakoca, 2001'de Bakanlar Kurulu kararıyla geniş bir bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programından sorumlu olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkanlığı'na getirilmiştir. 2004 yılından beri danışmanlık yapan Akçakoca; Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaya devam etmektedir.

İzzet Karaca - Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız

İzzet Karaca, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1977 yılında mezun olmuştur. Çalışma hayatına 1977 yılında Koç Araştırma ve Geliştirme Merkezi'nde başlayan Karaca, 1985 yılına kadar Endüstri Mühendisliği ve Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. 1985-1988 yılları arasında Ford Otosan'da Sistem ve Organizasyon Direktörü olarak görev yapan Karaca, 1988 yılından itibaren Unilever'de Almanya, Türkiye ve Baltık ülkelerinde olmak üzere İç Denetim Grup Müdürlüğü, Lojistik Müdürlüğü, Ticari Direktörlük, Genel Müdürlük gibi çeşitli görevlerde bulunmuştur. Karaca ayrıca, 2011-2013 yılları arasında Uluslararası Yatırımcılar Derneği Başkanlığı görevini de yürütmüştür. Karaca, Unilever Türkiye ve Unilever Kuzey Afrika, Orta Doğu, Rusya, Ukrayna ve Beyaz Rusya bölgesi İcra Kurulu Başkanlığı görevleri ile Unilever CEO Forumu üyeliğini yürüttükten sonra Aralık 2013 tarihinde emekliye ayrılmıştır. 2015 yılında "Yeni CEO... Sensin" adlı ilk kitabını yayımlamıştır. İzzet Karaca aynı zamanda muhtelif şirketlerde yönetim kurulu üyeliği ve danışmanlık da yapmaktadır.

Ahmet Cemal Dördüncü - Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız

Ahmet Cemal Dördüncü, 1953 yılında İstanbul'da doğmuştur. Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra Mannheim ve Hannover Üniversitelerinde lisansüstü çalışmaları yapmıştır. İş hayatına Almanya'da bulunan Claas OHG firmasında başlamıştır. 1984-1987 yılları arasında Türkiye'de Mercedes Benz A.Ş.'de kariyerine devam etmiştir. 1987'de Sabancı Grubu'na katılmış ve 1998'e kadar Kordsa A.Ş.'de çeşitli görevler üstlenmiştir. 1998'de, Grubun DUSA firmasında, DUSA Güney Amerika ve daha sonra DUSA Kuzey Amerika'da Genel Müdür/Başkan olarak görev almıştır. 2004'te, Sabancı Holding Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Grup Başkanlığı görevinin ardından, 2005-2010 yılları arasında Sabancı Holding İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. 2013-2023 yılları arasında Akkök Holding A.Ş. İcra Kurulu Başkanlığı yapan Dördüncü, Zorlu Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Yanındayız Derneği Kurucusu Üyesi, United Nations Global Compact Türkiye Yönetim Kurulu

Başkanı, International Paper Co. şirketinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Ahmet Cemal Dördüncü, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan bağımsız üye kriterlerinin tümünü karşılamaktadır.

Bekir Ağırdır - Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız

1956 yılında Denizli'de doğan Bekir Ağırdır, 1979 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1980- 1984 yılları arasında Bilsan Bilgisayar Malzemeleri A.Ş.'de Satış Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı; 1984-1986 yılları arasında Meteksan Ltd. Şirketi'nde Satış Koordinatörü; 1986-1996 yılları arasında Pirintaş Bilgisayar Malzemeleri ve Basım Sanayi A.Ş.'de Genel Müdür; 1996-1999 yılları arasında Atılım Kağıt ve Defter Sanayi A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı ve 1999-2003 yılları arasında PMB Akıllı Kart ve Bilgi Teknolojileri A.Ş.'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. 2003-2005 yılları arasında ise Tarih Vakfı'nda önce Koordinatör, sonra Genel Müdür olarak çalışmıştır. 2005-2022 yılları arasında KONDA Araştırma ve Danışmanlık Limited Şirketi'nde Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi, Haziran 2022- Mayıs 2024 tarihleri arasında da Yönetim Kurulu Üyesi, Eylül 2024'den beri Veri Enstitüsü Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Ağırdır, AG Anadolu Grubu Holding A.Ş., Migros Ticaret A.Ş. ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Yanındayız Derneği, Demokratik Cumhuriyet Programı ve EYMİR Kültür Vakfı Kurucu Üyesi, ODTÜ Mezunlar Derneği Üyesi, Oksijen Gazetesi yazarı ve T24 İnternet Gazetesi yorumcusu olan Ağırdır, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan bağımsız üye kriterlerinin tümünü karşılamaktadır.

Hüseyin Faik Açıkalın - Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız

Hüseyin Faik Açıkalın, 1987 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. Bankacılık sektöründe 35 yılı aşkın deneyime sahip olan Açıkalın, kariyerine Interbank'ta başlamıştır. Marmarabank, Kentbank, Finansbank ve Demirbank'ta çeşitli yöneticilik görevlerinde bulunduktan sonra 1998'de Genel Müdür Yardımcısı olarak katıldığı Dışbank'ta Genel Müdür ve Murahhas Üye olarak atanmıştır. Bankanın 2005 yılında Fortis Grubu'na satışı sonrasında 2007 yılına kadar Fortisbank Genel Müdürü olarak görev yapan Açıkalın, bu görevi sonrasında 2009 yılına kadar Doğan Gazetecilik CEO'su, 2009-2017 yılları arasında Yapı Kredi CEO'su, Koç Finansal Hizmetler Murahhas Üyesi ve Koç Holding Bankacılık ve Sigorta Grubu Başkanı olarak görev almıştır. Bu dönemde, Yapı Kredi ve bankanın yurt içi /yurt dışı iştiraklerinde Yönetim Kurulu Başkanı ve Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Açıkalın, Nisan 2024'ten bu yana Anadolu Grubu Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliği görevini sürdürmektedir.

Ek-3: AGHOL Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi Üyeleri

- 1. Bekir Ağırdır (Başkan)**
- 2. Tuğban İzzet Aksoy**
- 3. Mustafa Ali Yazıcı**
- 4. İ. İzzet Özilhan**
- 5. Efe Yazıcı**

Ek-4: Raporlama Kılavuzu

Metriklerle İlişkin Hesaplama Esasları

Bu kılavuzda yer alan bilgiler, 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren mali yılı kapsamakta olup, "Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı" bölümünde detaylandırıldığı şekilde AG Anadolu Grup Holding A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının sorumluluğundaki bağlı tesislerde gerçekleştirilen ilgili operasyonları içermektedir. Söz konusu göstergeler çevresel göstergelerdir. Aşağıda belirtilen bu göstergelerin, her türlü maddi açıdan Prensipler doğrultusunda hazırlanmasını sağlamak için gerekli prosedürlerin uygulanmasından Grup yönetimi sorumludur.

Bu prensiplerde yer alan bilgiler 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren 2025 mali ve raporlama yılını (1 Ocak- 31 Aralık 2025) ve "Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı" bölümünde ayrıntılandırıldığı gibi;

Çevresel Göstergeler için:

- Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş.
- Migros Ticaret A.Ş. (Migros)
- Coca-Cola İçecek A.Ş. (CCİ)
- Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş. (CCSD)
- Çelik Motor Ticaret A.Ş. (Çelik Motor)
- Anadolu Motor Üretim ve Pazarlama A.Ş.
- Anadolu Elektronik Aletler Pazarlama ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Elektronik)
- Anadolu Ulaştırma ve Dijital Hizmetler A.Ş.
- Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş. (Adel)
- Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi A.Ş. (Ülkü)
- Garenta Ulaşım Çözümleri A.Ş.
- Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. (ABH)
- Oyex Handels GmbH (Oyex)
- Artı Anadolu Danışmanlık A.Ş. (Artı Anadolu)

- Anadolu Araçlar Ticaret A.Ş. (Anadolu Araçlar)
- AES Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.
- AEH Sigorta Acenteliği A.Ş. (AEH Sigorta)
- Anadolu Kafkasya Enerji Yatırımları A.Ş.
- AND Ankara Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.
- AND Kartal Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.
- MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.
- Ant Sınai ve Tic. Ürünleri Paz. A.Ş.
- Dijital Platform Gıda Hizmetleri A.Ş.
- Moneypay Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş. (Moneypay)
- Mimed Medya Platform A.Ş.
- Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş.
- Migen Enerji ve Elektrikli Araç Şarj Hizmetleri A.Ş.
- CRC Danışmanlık ve Organizasyon A.Ş.
- Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş. (Ef-Pa)
- Anadolu Efes Uluslararası Alkollü İçecek Yatırımları A.Ş.
- Anadolu Efes Alkollü İçecekler Yatırım ve Ticaret A.Ş.
- AEP Anadolu Etap Penkon Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Etap)
- Anadolu Etap Penkon Gıda ve İçecek Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Anadolu Etap İçecek)
- Anadolu Etap Dış Ticaret A.Ş.
- Efes Breweries International B.V. (EBİ)
- AB InBev Efes B.V.
- LLC Vostok Solod
- LLC Bosteels Trade
- Euro-Asien Brauerein Holding GmbH(Euro-Asien)
- JSC AB InBev Efes
- LLC Inbev Trade
- PJSC AB InBev Efes Ukraine
- Bevmar GmbH
- JSC FE Efes Kazakhstan Brewery (Efes Kazakhstan)
- Efes Vitanta Moldova Brewery S.A. (Efes Moldova)
- JSC Lomisi (Efes Georgia)

- PJSC Efes Ukraine (Efes Ukraine)
- Efes Trade BY FLLC (Efes Belarus)
- Efes Holland Technical Management Consultancy B.V. (EHTMC)
- Cypex Co. Ltd. (Cypex)
- Efes Deutschland GmbH (Efes Germany)
- Blue Hub Ventures B.V. (Blue Hub)
- Efes Brewery S.R.L. (Romanya)
- Anadolu Efes Shanghai Beer Company Limited
- J.V. Coca-Cola Almaty Bottlers LLP (Almaty CC)
- Azerbaijan Coca-Cola Bottlers LLC (Azerbaijan CC)
- Coca-Cola Bishkek Bottlers CJSC (Bishkek CC)
- CCI International Holland B.V. (CCI Holland)
- Sardkar for Beverage Industry Ltd. (SBIL)
- The Coca-Cola Bottling Company of Jordan Ltd. (Jordan CC)
- Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd. (CCBPL)
- Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd. (Turkmenistan CC)
- Waha Beverages B.V.
- Al Waha for Soft Drinks, Juices, Mineral Water, Plastics, and Plastic Caps Production LLC (Al Waha)
- Coca-Cola Beverages Tajikistan LLC (Coca Cola Tacikistan)
- Coca-Cola Bottlers Uzbekistan Ltd. (CCBU)
- CCI Bangladesh Limited (CCBB)
- CCI Samarkand Limited LLC (Samarkand)
- CCI Namangan Limited LLC (Namangan)
- Taba LLC
- Kheledula Enerji Ltd. (Kheledula)
- Georgia Urban Enerji Ltd. (GUE)

Şirketlerinin operasyonlarını kapsamakta olup taşeron ve alt yüklenici bilgilerini içermemektedir.

Genel Raporlama İlkeleri

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmiştir:

- Bilgilerin hazırlanmasında- bilginin kullanıcılarına bilginin

uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak,
■ Bilgilerin raporlanmasında- bilgilerin önceki yıl dahil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak.

Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı

Bu raporun amacı doğrultusunda Grup aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

Perakende Grubu:

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Kapsam 1 Emisyonu (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde Perakende Grubu'nun üçüncü taraf firmaların faturalarından takip edilen sabit yanmalı (doğalgaz, motorin ve benzin) hareketli yanmalı (motorin ve benzin) yakıt tüketimleri; proses kaynaklı (enterik fermentasyon ve gübre) ve servis formlarından takip edilen kimyasal kaynaklı (soğutucu gazlar ve yangın söndürücüler) sera gazı salınımlarını ifade etmektedir. Perakende Grubu, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
	Kapsam 2 Emisyonu – Konum Temelli (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde Perakende Grubu'nun dolaylı enerji tüketimlerini temsil eden ve servis sağlayıcı firmaların faturalarından takip edilen elektrik tüketimi sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonu miktarını ifade etmektedir. Perakende Grubu, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
	Kapsam 2 Emisyonu - Piyasa Temelli (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde Perakende Grubu'nun dolaylı enerji tüketimlerini temsil eden ve servis sağlayıcı firmaların faturalarından takip edilen elektrik tüketimi sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonu miktarından satın alınan YEK-G miktarının çıkarılması sonucunu ifade etmektedir. Perakende Grubu, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
	Sürdürülebilirlik Sertifikalı (İyi Tarım Uygulamalı, Organik Veya Rejeneratif Tarım ile Üretilmiş) Meyve Sebze Alımın Oranı (%)	Raporlama döneminde Perakende Grubu'nun toplam satın alımları içindeki sürdürülebilirlik sertifikalı meyve sebze alımı oranını ifade etmektedir. Bu oran, Perakende Grubu'nun sürdürülebilirlik stratejisine uygun olarak belirlenen ürünlerin (sertifikalı palm - soya - kakao - kahve, bambu ürünler), toplam alımlardaki payını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Meşrubat Grubu:

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel	Sera Gazı Emisyonları	
	Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun belirtilen lokasyonlardaki sabit ve hareketli yanma ile kaçak kaynaklardan, faturalar, yakıt kartları/operasyonel kayıtlar ve bakım servis formlarıyla takip edilen doğal gaz, dizel, ham petrol ve LPG tüketimi; kiralık ve sahip olunan şirket araçlarında motorin ve benzin tüketimi; iş makinelerinde LPG kullanımı ve soğutucu gaz sızıntıları kaynaklı işletme emisyonlarından oluşan doğrudan sera gazı emisyonlarının ton karbondioksit eşdeğerini ifade etmektedir. Meşrubat Grubu, sera gazı emisyonlarını Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları'na (GHG Protokolü, 2004) göre hesaplamaktadır.
	Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları -Piyasa Temelli (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'na ait tesislerinde faturalarla takip edilen elektrik tüketimleri sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonundan satın alınan yenilenebilir enerji (I-REC) miktarının çıkarılması sonucu oluşan emisyon değerini ifade etmektedir. Meşrubat Grubu, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
	Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları – Konum Temelli (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'na ait tesislerde faturalarla takip edilen elektrik tüketimleri için, ilgili ülke/bölgenin şebeke ortalama emisyon faktörleri kullanılarak hesaplanan dolaylı sera gazı emisyonunu (Kapsam 2, konum temelli) ifade etmektedir. Meşrubat Grubu, sera gazı emisyonlarını Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları'na (GHG Protokolü) uygun şekilde hesaplamaktadır.
	Enerji Yönetimi	
	Tüketilen Operasyonel Enerji (GJ)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun enerji tüketimi kapsamında, çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerin operasyonları sonucu tüketilen doğal gaz, dizel, ham petrol, LPG, şirket araçlarında kullanılan motorin ve benzin ile iş makinelerinde kullanılan LPG'nin GJ cinsinden toplam enerji tüketimini ifade etmektedir.
	Tüketilen Şebeke Elektriği (%)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun enerji tüketimi kapsamında, çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerin operasyonları sonucu tüketilen toplam enerjinin (doğal gaz, dizel, ham petrol, LPG, şirket araçlarında motorin ve benzin, iş makinelerinde LPG ve şebekeden satın alınan elektrik; GJ) içinde şebekeden satın alınan elektrik enerjisinin (GJ) payını (%) ifade etmektedir.
	Tüketilen Yenilenebilir Enerji (%)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun enerji tüketimi kapsamında, çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerin operasyonları sonucu tüketilen toplam enerjinin (doğal gaz, dizel, ham petrol, LPG, şirket araçlarında motorin ve benzin, iş makinelerinde LPG ve şebekeden satın alınan elektrik; GJ) içinde yenilenebilir kaynaklardan sağlanan enerji tüketiminin (GJ) payını (%) ifade etmektedir.
	Su Yönetimi	
	Çekilen Toplam Su (m ³)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için belediye/ tesis şebekesinden faturalarla temin edilip aylık olarak takip edilen şebeke suyu çekim miktarını (m3) ifade etmektedir.
Çevresel	Tüketilen Toplam Su (m ³)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun Çevresel göstergelerde yer alan şirketlerin operasyonları sonucu aylık olarak faturalar ile takip ettiği operasyonel ve operasyon dışı genel kullanım amaçlı toplam su tüketimini ifade etmektedir.
	Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Çekilen Toplam Su (%)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için faturalarla aylık izlenen şebekeden çekilen toplam su (m ³) içinde, yüksek veya aşırı yüksek su stresi olan bölgelerdeki tesislerden çekilen suyun payını (%) ifade etmektedir.
	Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (%)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için tüm kaynaklardan (şebeke, yeraltı/yüzey suyu, tanker vb.) tükettiği suyun içinde, yüksek veya aşırı yüksek su stresi olan bölgelerde tüketilen suyun payını (%) ifade etmektedir.
	Havzalara Geri Kazandırılan Su Oranı (%)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları kapsamında kullandığı/tükettiği toplam su miktarına karşılık, arıtma, yeniden kullanım, geri kazanım, yağmur suyu hasadı, yeraltı suyu besleme, havza iyileştirme veya benzeri su yönetimi projeleri aracılığıyla ilgili havzalara geri kazandırılan su miktarının payını (%) ifade etmektedir.
	Su Tasarrufu Miktarı (m ³)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları kapsamında gerçekleştirilen su verimliliği, yeniden kullanım, geri kazanım, proses iyileştirme, kayıp-kaçak azaltımı veya benzeri su yönetimi uygulamaları sonucunda önceki duruma veya belirlenen referans senaryoya kıyasla azaltılan su tüketimi miktarını (m ³) ifade etmektedir.
	Su Kullanım Oranı (L/L)	Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları kapsamında tüm kaynaklardan (şebeke, yeraltı/ yüzey suyu, tanker vb.) kullandığı toplam su miktarının, aynı dönemde üretilen toplam ürün hacmine oranını ifade etmektedir.

Bira Grubu:

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel	Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun belirtilen lokasyonlardaki sabit ve hareketli yanma ile kaçak kaynaklardan, faturalar, yakıt kartları/operasyonel kayıtlar ve bakım servis formlarıyla takip edilen doğal gaz, dizel, ham petrol ve LPG tüketimi; kiralık ve sahip olunan şirket araçlarında motorin ve benzin tüketimi; iş makinelerinde LPG kullanımı ve soğutucu gaz sızıntıları kaynaklı işletme emisyonlarından oluşan doğrudan sera gazı emisyonlarının ton karbondioksit eşdeğerini ifade etmektedir. Bira Grubu, sera gazı emisyonlarını Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları'na (GHG Protokolü, 2004) göre hesaplamaktadır.
	Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları – Piyasa Temelli (tCO ₂ e)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'na ait tesislerinde faturalarla takip edilen elektrik tüketimleri sonucu oluşan dolaylı sera gazı emisyonundan satın alınan yenilenebilir enerji (I-REC) miktarının çıkarılması sonucu oluşan emisyon değerini ifade etmektedir. Bira Grubu, sera gazı emisyonlarını "Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standartları (GHG Protokolü, 2004)" standardına göre hesaplamaktadır.
	Çekilen Toplam Su (m ³)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için belediye/tesis şebekesinden faturalarla temin edilip aylık olarak takip edilen şebeke suyu çekim miktarını (hl) ifade etmektedir.
	Tüketilen Toplam Su (m ³)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun çevresel göstergelerde yer alan şirketlerin operasyonları sonucu aylık olarak faturalar ile takip ettiği operasyonel ve operasyon dışı genel kullanım amaçlı toplam su tüketimini ifade etmektedir.
	Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Çekilen Toplam Su (%)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için faturalarla aylık izlenen şebekeden çekilen toplam su (hl) içinde, yüksek veya aşırı yüksek su stresi olan bölgelerdeki tesislerden çekilen suyun payını (%) ifade etmektedir.
	Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (%)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinin operasyonları ve operasyon dışı genel kullanım için faturalarla aylık izlenen tüketilen toplam su (hl) içinde, yüksek veya aşırı yüksek su stresi olan bölgelerdeki tesislerden tüketilen payını (%) ifade etmektedir.
	HI Başına Su Yoğunluğu (hl/hl)	Raporlama döneminde, Bira Grubu'nun çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinde operasyonel ve operasyon dışı genel kullanım için harici kaynaklardan (şebeke, kuyu, yüzey suyu, tanker vb.) temin edilen toplam su miktarının, aynı dönemde üretilen bitmiş içecek hacmine oranını ifade etmektedir.
	Satılan Ürün Hacmi (Mhl)	Raporlama döneminde Bira Grubu'nun müşterilere satmış olduğu ürünlerin toplam hacmini ifade etmektedir.
	Üretim Tesis Sayısı (#)	Raporlama döneminde Bira Grubu'nun finansal kontrolü altındaki aktif içecek üretim tesislerinin toplam sayısını ifade etmektedir.

Verilerin Hazırlanması Çevresel Göstergeler

Perakende Grubu

Sera Gazı Emisyonları

Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları ISO 14064-1'e uygun olarak, "Sera Gazı Protokolü: Kurumsal Hesaplama ve Raporlama Standardı" çerçevesinde operasyonel kontrol yaklaşımı ile hesaplanmıştır.

Kapsam 1

Hesaplamalarda karbondioksit (CO₂), metan (CH₄) ve nitroz oksit (N₂O) eşdeğer emisyon faktörlerinden oluşan CO₂ eşdeğeri faktörleri kullanılmıştır. Kullanılan emisyon faktörleri aşağıda detaylandırılmıştır.

Küresel Isınma Potansiyeli (KIP), Brüt Kalorifik Değer ve Emisyon Faktörleri, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 6. Değerlendirme Raporu'ndan alınmıştır. Elde edilen ton karbondioksit eşdeğeri (CO₂-e) değeri uygun katsayılarla çarpılarak hesaplanmıştır.

Jeneratörlerde dizel ve benzin tüketimi, mağazalarda servis sağlayıcı firmanın faturalarından TL bazında

muhasabeleştirilmekte olup, tüm faturalar doğrudan tüketim miktarlarına dair bilgi içermemektedir. Tüketimler belirlenirken toplam ödenen tutarın en yüksek %30'u dikkate alınarak bir hesaplama yapılmaktadır. Ardından bu satın alımların hacimleri göz önünde bulundurularak ortalama birim hacim başına TL belirlenir ve bu değer, kalan faturaların tüketim bilgilerinin türetilmesi için kullanılmaktadır.

Doğalgaz tüketimi mağazalarda servis sağlayıcı firmanın faturalarından TL bazında muhasabeleştirilmekte olup, tüm faturalar doğrudan tüketim miktarlarına dair bilgi içermemektedir. Tüketimler belirlenirken toplam ödenen tutarın en yüksek %50'si dikkate alınarak bir hesaplama yapılmaktadır. Ardından bu satın alımların hacimleri göz önünde bulundurularak ortalama birim hacim başına TL belirlenmekte ve bu değer, kalan faturaların tüketim bilgilerinin türetilmesi için kullanılmaktadır.

Kapsam 2 – Konum Temelli (tCO₂)

Konuma dayalı dolaylı CO₂ salımları Türkiye Elektrik İletim

A.Ş. (TEİAŞ) tarafından yayımlanan Türkiye Elektrik Üretimi ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu'nda yer verilen şebeke emisyon faktörü (0,434 (tCO₂e /MWh)) emisyon faktörü kullanılarak hesaplanmıştır.

Formül:

Emisyon Miktarı = Faaliyet Verisi × Emisyon Faktörü

¹ <https://www.ipcc.ch/>

² <https://enerji.gov.tr/evced-cevre-ve-iklim-turkiye-ulusal-elektrik-sebekesi-emisyon-faktoru>

Emisyon Kaynağı – Kapsam 1	Brüt Kalorifik Değer (TJ/Gg)	Referans
Motorin	43,3	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 1, Table 1.2
Benzin	44,8	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 1, Table 1.2

Emisyon Kaynağı – Kapsam 1	CO ₂ (kgCO ₂ /TJ)	CH ₄ (kgCH ₄ /TJ)	N ₂ O (kgN ₂ O/TJ)	Referans
Doğal Gaz (sabit yanma)	58.300	15	0,3	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 2, Table 2.4
Motorin (sabit yanma)	74.800	30	2	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 2, Table 2.4
Benzin (sabit yanma)	73.000	30	2	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 2, Table 2.4
Motorin (hareketli yanma)	74.800	9,5	12	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3, Table 3.2.1
Benzin (hareketli yanma)	73.300	86	24	IPCC 2006, Volume 2, Chapter 3, Table 3.2.2

Emisyon Kaynağı – Kapsam 1	Emisyon Faktörü	Referans
Enterik Fermentasyon (proses emisyonu) (kg NH ₄ /hayvan sayısı)	55	IPCC 2006, CH ₄ Enteric Fermentation, Table 7
Gübre (proses emisyonu) (tCO ₂ e)	0,0035	Ecoinvent

Formül:

$Emisyon\ Miktarı = Faaliyet\ Verisi \times Sızıntı\ Oranı \times KIP$

Emsiyon Kaynağı - Kapsam 1	KIP (kgCO ₂ e/kg)	Referans
Soğutucu Gazlar – R404A	4.728	IPCC 6 th Assessment Report
Soğutucu Gazlar – R417A	2.508	IPCC 6 th Assessment Report
Soğutucu Gazlar – R22	1.960	IPCC 6 th Assessment Report
Soğutucu Gazlar – HFC134A	1.530	IPCC 6 th Assessment Report
Yangın tüpleri – CO ₂	1	IPCC 6 th Assessment Report

Kapsam 2 - Piyasa Temelli (tCO₂e)

$Kapsam\ 2\ Emisyonu - Piyasa\ Temelli\ (tCO_2e) = (Faaliyet\ Verisi - Tedarik\ Edilen\ Yenilenebilir\ Enerji\ Miktarı\ (YEK-G)) \times Emisyon\ Faktörü$

Sürdürülebilirlik Sertifikalı (İyi Tarım Uygulamalı, Organik veya Rejeneratif Tarım ile Üretilmiş) Meyve Sebze Alımın Oranı (%)

Sürdürülebilirlik sertifikalı ürünler resmi kurum tarafından onaylı sertifikasyon kuruluşlarından alınmaktadır.

2025 Sürdürülebilirlik Sertifikalı (İyi Tarım Uygulamalı, Organik veya Rejeneratif Tarım ile Üretilmiş) Meyve Sebze Alımı (kg) / 2025 Toplam Meyve Sebze Alımı

Emisyon Kaynağı – Kapsam 2	Emisyon Faktörü (tCO ₂ e/MWh)	Referans
Türkiye Elektrik Enerjisi (Şebeke Kaynaklı)	0,434	ETKB-EVÇED-FRM-042 Rev.01

Meşrubat Grubu

Kapsam 1 – Sera Gazı Emisyonu (tCO₂e)

Meşrubat Grubu için Kapsam 1 sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı'na uygun olarak operasyonel kontrol ilkesiyle

sabit yanma, taşıma ve sızıntı aktivitelerinden doğan enerji tüketimlerini kapsamaktadır. Kapsam 1 sera gazı salımlarının hesaplamalarında, kullanılan emisyon faktörleri için 2006 Ulusal Sera Gazı Envanterleri için IPCC Kılavuzları, IPCC 6. Değerlendirme Raporu'nda yer alan 100 yıllık Küresel Isınma Potansiyeli (GWP) değerleri

ve Defra GHG Conversion Factors kaynakları referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermektedir ve Emisyon Yönetimi CO₂, CH₄ ve N₂O gazlarını kapsamaktadır.

Envanter Kaynağı	CO ₂ Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	CH ₄ Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	N ₂ O Emisyon Faktörü (Kg/Tj)	Emisyon Verisi Birim
Doğal Gaz	56.100	1	0,1	tCO ₂ e
Dizel (Hareketli Yanma)	74.100	33	3,2	tCO ₂ e
Benzin (Hareketli Yanma)	69.300	130	0,4	tCO ₂ e
Motorin-Jeneratör (Sabit Yanma)	74.100	10	0,6	tCO ₂ e
LPG	63.100	1,0	0,1	tCO ₂ e
Ham Petrol	73.300	3	0,6	tCO ₂ e

Soğutucu Gazlar

Emisyon Kaynağı - Kapsam 1 Soğutucu Gazlar	GWP (AR6)	Referans
R134A	1.530	IPCC 6 th Assessment Report
R22	1.960	IPCC 6 th Assessment Report
R404A	4.808	IPCC 6 th Assessment Report
R407C	1.892	IPCC 6 th Assessment Report
R410A	2.285	IPCC 6 th Assessment Report
R744 (CO ₂)	1	IPCC 6 th Assessment Report
R290	0,02	IPCC 6 th Assessment Report
Co ₂	1	IPCC 6 th Assessment Report
R600A	1	IPCC 6 th Assessment Report

*1: 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, (<https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/vol2.html>)

*2: IPCC, 2014: Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 151 pp. (https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_FullVolume.pdf)

*3: UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting, Conversion factors 2022: full set (<https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2022>)

Kapsam 2 – Sera Gazı Emisyonu (tCO₂e)

Meşrubat Grubu için Kapsam 2 sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı'na uygun olarak operasyonel kontrol ilkesi çerçevesinde, satın alınan/şebekeden temin edilen

elektrik, ısı, buhar ve soğutma tüketiminden kaynaklanan dolaylı emisyonları kapsamaktadır. Hesaplamalar GHG Protokolü'nün lokasyon temelli ve (varsa) piyasa temelli yaklaşımlarına göre yapılır; emisyon faktörleri için Enerji ve Çevre Araştırma Enstitüsü (IFEU-Institute for Energy

and Environmental Research) tarafından Uluslararası Enerji Ajansı (IEA)'nın 2025 yılı verileri ile hazırlanan ve yayınlanan emisyon faktörleri referans olarak alınmış ve kullanılmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları CO₂, CH₄ ve N₂O'dur.

Envanter Kaynağı	Emisyon Faktörü	Emisyon Faktörü Birim	Emisyon Verisi Birim
Elektrik (Türkiye)	0,4227	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Azerbaycan)	0,4219	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Ürdün)	0,3772	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Kazakistan)	0,5381	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Kırgızistan)	0,0995	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Irak)	0,6805	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Pakistan)	0,3957	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Tacikistan)	0,0606	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Türkmenistan)	0,7608	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Özbekistan)	0,4833	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Bangladeş)	0,5913	tCO ₂ e	tCO ₂ e

Tüketilen Operasyonel Enerji (GJ)

Meşrubat Grubu'nun doğrudan enerji tüketimi kapsamında doğal gaz, dizel, ham petrol, LPG, şirket araçlarında kullanılan motorin ve benzin ile iş makinelerinde kullanılan LPG tüketimlerinden oluşan birincil yakıt kaynakları GJ cinsinden raporlanmaktadır.

Kullanılan enerji dönüşümleri aşağıdaki hesaplamalar kullanılarak gerçekleştirilmiştir;

Hesaplamada kullanılan net kalorifik değerler aşağıdaki tabloda yer verilmiştir;

Enerji Kaynağı	Net Kalorifik Değer	Birim	Referans
Doğal Gaz	48,00	kcal/m ³	IPCC
Motorin	43,00	kcal/kg	IPCC
Benzin	44,30	kcal/kg	IPCC
LPG	47,30	kcal/m ³	IPCC

Tüketilen Şebeke Elektrik (%)

Tüketilen Şebeke Elektrik (%) göstergesi, raporlama döneminde çevresel göstergeler kapsamındaki Meşrubat Grubu şirketlerinin operasyonlarında kullanılan toplam enerji (GJ) içinde şebekeden temin edilen elektrik enerjisinin (GJ) oranını göstermektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Tüketilen Toplam Şebeke Elektrik (GJ) / Tüketilen Toplam Enerji (GJ)

Tüketilen Yenilenebilir Enerji (%)

Tüketilen Yenilenebilir Enerji (%) göstergesi, raporlama döneminde çevresel göstergeler kapsamındaki grup şirketlerinin operasyonlarında kullanılan toplam enerji (GJ) içinde yenilenebilir kaynaklı enerjinin (GJ) oranını göstermektedir..

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Tüketilen Toplam Yenilenebilir Enerji (GJ) / Tüketilen Toplam Enerji (GJ)

Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Çekilen Toplam Su (%)

Raporlama döneminde, su stresi “Yüksek” veya “Aşırı Yüksek” olan bölgelerde şebekeden çekilen toplam su miktarının Meşrubat Grubu tarafından şebekeden çekilen toplam su miktarına oranını ifade etmektedir. .

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Şebekeden Çekilen Toplam Su (m³) / Meşrubat Grubu Tarafından Şebekeden Çekilen Toplam Su (m³)

Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Şebekeden Çekilen Toplam Su (m³) / Meşrubat Grubu Tarafından Şebekeden Çekilen Toplam Su (m³)

Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (%)

Raporlama döneminde, su stresi “Yüksek” veya “Aşırı Yüksek” olan bölgelerde tüketilen toplam su miktarının Meşrubat Grubu tarafından tüketilen toplam su miktarına oranını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (m³) / Tüketilen Toplam Su (m³)

Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (m³) / Tüketilen Toplam Su (m³)

Havzalara Geri Kazandırılan Su Oranı (%)

Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu tarafından yürütülen su geri kazanımı, yeniden kullanım, arıtılmış suyun doğaya deşarjı, yağmur suyu hasadı, yeraltı suyu besleme, havza iyileştirme veya benzeri su yönetimi projeleri kapsamında ilgili havzalara geri kazandırılan toplam su miktarının, Meşrubat Grubu tarafından tüketilen toplam su miktarına oranını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Havzalara Geri Kazandırılan Toplam Su Miktarı (m³) / Tüketilen Toplam Su (m³) × 100

Su Tasarrufu Miktarı (m³)

Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu tarafından yürütülen su verimliliği, yeniden kullanım, geri kazanım, proses iyileştirme, kayıp-kaçak azaltımı veya benzeri su yönetimi uygulamaları sonucunda, önceki duruma veya belirlenen referans senaryoya kıyasla azaltılan toplam su tüketimi miktarını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Referans Su Tüketimi / Tüketim Senaryosu (m³) - Raporlama Döneminde Gerçekleşen Su Tüketimi (m³)

Su Kullanım Oranı (L/L)

Raporlama döneminde, Meşrubat Grubu tarafından operasyonları kapsamında tüm kaynaklardan (şebeke, yeraltı/yüzey suyu, tanker vb.) kullanılan toplam su miktarının, aynı dönemde üretilen toplam ürün hacmine oranını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Kullanılan Toplam Su Miktarı (L) / Üretilen Toplam Ürün Hacmi (L)

Bira Grubu

Kapsam 1 – Sera Gazı Emisyonu (tCO₂e)

Bira Grubu için Kapsam 1 sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı'na uygun olarak finansal kontrol ilkesiyle sabit yanma, taşıma ve sızıntı aktivitelerinden doğan enerji tüketimlerini kapsamaktadır. Kapsam 1 sera gazı salımlarının hesaplamalarında, kullanılan emisyon faktörleri için 2006 Ulusal Sera Gazı Envanterleri için IPCC Kılavuzları, IPCC 6. Değerlendirme Raporu'nda yer alan 100 yıllık Küresel Isınma Potansiyeli (GWP) değerleri ve Defra GHG Conversion Factors kaynakları referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermektedir ve Emisyon Yönetimi CO₂, CH₄ ve N₂O gazlarını kapsamaktadır.

Kategori	CO ₂	CH ₄	N ₂ O	Birim	Referans	
Sabit Yanma - Isı	Doğal Gaz	56.100	0,02700	0,00000058	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	LNG	64.200	0,0810	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	CNG	56.100	0,02700	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Fuel Oil	77,40	0,0810	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Motorin	74,10	0,0810	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Biyogaz		0,0081	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Benzin	69,30	0,0810	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
Buhar	0,00016906	0,00000109	0,16380	tCO ₂ /KWh	DEFRA	
Jeneratör / CHP	Motorin	74,10	0,0810	0,00000058	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Fuel Oil	77,40	0,0810	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
Soğutucu Gazlar / Diğer Kimyasallar	R134A	1.530,00			GWP	IPCC AR6
	R22	1.960,00			GWP	IPCC AR6
	R32	771,00			GWP	IPCC AR6
	R410	2.256,00			GWP	IPCC AR6
	R404	4.728,00			GWP	IPCC AR6
	R407 A	1.923,00			GWP	IPCC AR6
	R407C	1.908,00			GWP	IPCC AR6
	R432				GWP	IPCC AR6
	Fire CO2	1,00	0,00		GWP	IPCC AR6
	Fire HFC 227ea	3.600,00	0,00		GWP	IPCC AR6
	Circuit Breaker SF6	24.300,00	0,00		GWP	IPCC AR6
	R290	0,02	0,00		GWP	IPCC AR6
	R507	3.985,00	0,00		GWP	IPCC AR6
	R717	0,00	0,00		GWP	IPCC AR6
Forklift	LPG	63,10	0,0270	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
	Benzin	69,30	0,0810	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
	Motorin	74,10	0,0810	0,16380	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
Şirket Araçları	LPG	63,10	1,6740	0,05460	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
	Benzin	69,30	0,6750	2,18400	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
	Motorin	74,10	0,1053	1,06470	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
	Diğer	63,10	0,02700	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Mobile Combustion
Yardımcı Makineler	LPG	63,10	0,0270	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	NG/LPG	63,10	0,0270	0,02730	tCO ₂ /TJ	IPCC 2006 – Stationary Combustion
	Acetylene	0,00351			tCO ₂ /m ³	2012 Climate Registry Default Emission Factors

Kapsam 2 – Sera Gazı Emisyonu (tCO₂e)

Bira Grubu için Kapsam 2 sera gazı emisyonları, Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı'na uygun olarak finansal kontrol ilkesi çerçevesinde, satın alınan/şebekeden temin edilen

elektrik, ısı, buhar ve soğutma tüketiminden kaynaklanan dolaylı emisyonları kapsamaktadır. Hesaplamalar GHG Protokolü'nün lokasyon temelli ve (varsa) piyasa temelli yaklaşımlarına göre yapılır; emisyon faktörleri için Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı "Türkiye Elektrik Üretimi

ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu (ETKB-EVÇED-FRM-042 Rev.00)" ve Defra GHG Conversion Factors gibi kaynaklar referans alınmaktadır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları CO₂, CH₄ ve N₂O'dur.

*1: Türkiye Elektrik Üretimi Ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu: ETKB-EVÇED-FRM-042 Rev.00 https://enerji.gov.tr//Media/Dizin/EVCED/tr/%C3%87evreVe%C4%B0klım/%C4%B0klımDe%C4%9Fi%C5%9Fikli%C4%9Fi/EmisyonFaktorleri/2023_Turkiye_Elektrik_UretimiveElektrik_Tuketim_Noktası_Emisyon_Faktorleri.pdf

*2: UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting, Conversion factors 2022: full set ()

Envanter Kaynağı	Emisyon Faktörü	Emisyon Faktörü Birim	Emisyon Verisi Birim
Elektrik (Türkiye)	0,4232	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Azerbaycan)	0,4354	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Ürdün)	0,3801	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Kazakistan)	0,4891	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Kırgızistan)	0,0978	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Irak)	0,6645	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Pakistan)	0,3473	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Tacikistan)	0,0551	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Türkmenistan)	0,6748	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Moldova)	0,3700	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Kazakistan)	0,8100	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Gürcistan)	0,1150	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Ukrayna)	0,3100	tCO ₂ e	tCO ₂ e
Elektrik (Özbekistan)	0,5247	tCO ₂ e	tCO ₂ e

Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Çekilen Toplam Su (%)

Raporlama döneminde, su stresi "Yüksek" veya "Aşırı Yüksek" olan bölgelerde şebekeden çekilen toplam su miktarının Bira Grubu tarafından şebekeden çekilen toplam su miktarına oranını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Şebekeden Çekilen Toplam Su (hl)}}{\text{Bira Grubu Tarafından Şebekeden Çekilen Toplam Su (hl)}}$$

Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Şebekeden Çekilen Toplam Su (hl) / Bira Grubu Tarafından Şebekeden Çekilen Toplam Su (hl)

Yüksek veya Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (%)

Raporlama döneminde, su stresi "Yüksek" veya "Aşırı Yüksek" olan bölgelerde tüketilen toplam su miktarının Bira Grubu tarafından tüketilen toplam su miktarına oranını ifade etmektedir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (hl)}}{\text{Bira Grubu Tarafından Tüketilen Toplam Su (hl)}}$$

Aşırı Yüksek Su Stresi Olan Bölgelerde Tüketilen Toplam Su (hl) / Bira Grubu Tarafından Tüketilen Toplam Su (hl)

HI Başına Su Yoğunluğu (hl/hl)

Raporlama döneminde Grup'un çevresel göstergeler kapsamındaki şirketlerinde operasyonel ve operasyon dışı genel kullanım amaçlı toplam su tüketiminin, aynı dönem içecek üretim hacmine (hl) oranını ifade eder. Su tüketimi aylık olarak faturalar üzerinden, başlıca belediye/tesis şebekesinden temin edilen su miktarları esas alınarak izlenir.

Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Toplam Su Tüketimi Miktarı (hl) / Toplam Üretim Hacmi (hl)

Önemli Muhakemeler ve Ölçüm Belirsizlikleri

Raporun hazırlanma sürecinde, iklimle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi ile sera gazı emisyonlarının tespiti ve raporlanmasına yönelik değerlendirmelerde üst yönetim tarafından muhakeme yetkisi kullanılmıştır. Ayrıca, doğrudan ölçülemeyen ve hesaplanamayan bazı veriler için varsayım ve tahminlerden yararlanılmıştır. Bu varsayım ve tahminler Grup şirketleri ve değer zinciri dikkate alınarak ileriye dönük bilgiler veya veri sınırlamaları çerçevesinde uygulandı. Her bir emisyon kaynağı için uygun hesaplama yöntemleri belirlendi ve raporlama sürecinde uygulanmıştır.

Finansal önemlilik sürecinde, faaliyet gösterilen her sektör grubunun özellikleri gözetilerek, finansal etkiler de değerlendirmeye alınmıştır. Önemli risk ve fırsatların belirlenmesinde gerçekleşme olasılığı, potansiyel etki düzeyi, ortaya çıkma süresi ve iş modeli üzerindeki etkiler dikkate alınmıştır. FAVÖK'ü etkileme potansiyeli olabilecek 3 sektör grubu öncelikle dikkate alınarak değerlendirme Grup bazında konsolide olarak gerçekleştirilmiştir.

Perakende Grubu'nda aşırı hava olaylarının finansal etkilerine ilişkin değerlendirmeler, Perakende Grubu'nun tedarik zinciri ve operasyonları üzerindeki olası etkiler ile bu etkilerin finansal sonuçlarına yönelik kısa, orta ve uzun vadeli tahminlere dayanmaktadır. Bu kapsamda kullanılan RCP 4.5 ve RCP 8.5 iklim senaryoları, iklim

değişikliğinin aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddeti üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmek amacıyla kullanılmakta olup iklim projeksiyonlarının doğasından kaynaklanan çeşitli belirsizlikler içermektedir. Bu belirsizlikler, iklim projeksiyonlarındaki değişkenlikten ve değişen hava modelleri ve gelişen iklim koşulları nedeniyle doğal ve anormal hava olaylarının davranışındaki potansiyel beklenmedik değişikliklerden kaynaklanmaktadır.

Meşrubat Grubu'nda, raporun hazırlanma sürecinde, iklim ve sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi ile raporlanacak önemli bilgilerin tespit edilmesi süreci de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda üst yönetim tarafından muhakeme yetkisi kullanılmıştır. Ayrıca, doğrudan ölçülemeyen veya hesaplanamayan bazı veriler için varsayım ve tahminlerden yararlanılmıştır. Söz konusu varsayım ve tahminler, tüm değer zinciri dikkate alınarak ileriye dönük bilgiler ve mevcut veri sınırlamaları çerçevesinde uygulanmıştır.

Bira Grubu'nda iklimle ilgili açıklamalar; operasyonel veriler, değer zinciri paydaşlarından elde edilen bilgiler, kamuya açık kaynaklar ve uluslararası metodolojiler kullanarak hazırlanmaktadır. Kullanılan veri, varsayım, tahmin ve senaryolar; TSRS gereklilikleri, bilimsel gelişmeler ve operasyonel değişiklikler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve gerekli durumlarda güncellenmektedir.

Veri erişimindeki kısıtlar, değer zincirine ilişkin veri olgunluğu farklılıkları ve sürdürülebilirlik konularının geleceğe yönelik niteliği nedeniyle ölçüm belirsizlikleri ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle doğrudan ölçümün mümkün olmadığı durumlarda uluslararası metodolojiler, sektör karşılaştırmaları ve makul varsayımlar esas alınarak tahmin yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

İklimle Bağlantılı Risklerin Önemlilik Süreci

İklimle bağlantılı risk ve fırsatların değerlendirilmesinde;

gerçekleşme olasılığı, etki düzeyi, zaman ufku ve iş modeli üzerindeki potansiyel etkiler dikkate alınmaktadır. Değerlendirme sürecine iklim senaryoları, finansal önemlilik, sektör dinamikleri, düzenleyici gelişmeler ve stratejik öncelikler entegre edilmektedir.

Sera Gazı Emisyonları İçin Organizasyonel Sınır

Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında finansal kontrol yaklaşımı esas alınmakta olup, konsolidasyon kapsamındaki bağlı ortaklıklar, iştirakler ve iş ortaklıkları değerlendirmeye dâhil edilmektedir. Böylece çevresel performans verileri ile finansal raporlama arasında tutarlılık sağlanmaktadır.

Sera Gazı Emisyonlarının Hesaplanması

Emisyon hesaplamalarında veri kullanılabilirliği ve veri kalitesine bağlı olarak farklı metodolojiler uygulanmaktadır. Özellikle değer zinciri emisyonlarında mümkün olan durumlarda tedarikçi bazlı veriler kullanılmakta ve her emisyon kaynağı için en uygun hesaplama yaklaşımı tercih edilmektedir.

Senaryo Analizleri

Senaryo analizleri, uluslararası kabul görmüş iklim senaryoları ve sektörel projeksiyonlar esas alınarak gerçekleştirilmektedir. Analizlerde kullanılan makroekonomik, teknolojik ve düzenleyici varsayımlar belirli zaman ufukları kapsamında değerlendirilmekte olup, gelecekteki gelişmelere bağlı olarak güncellenebilmektedir. Senaryo analizlerinin doğası gereği belirli düzeyde belirsizlik içerdigi kabul edilmektedir.

Yeniden Görüş Beyanı

Doğrulan verilerin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içermektedir. Grup seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı düşünülebilir.



AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş. TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMA STANDARTLARI KAPSAMINDA SUNULAN BİLGİLER HAKKINDA BAĞIMSIZ DENETÇİNİN SINIRLI GÜVENCE RAPORU

AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. Genel Kurulu'na,

AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. Genel Kurulu'na, AG Anadolu Grubu Holding A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 1 "Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler" ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları 2 "İklimle İlgili Açıklamalar"a uygun olarak sunulan bilgiler ("Sürdürülebilirlik Bilgileri") hakkında sınırlı güvence denetimini üstlendik. Güvence denetimimiz, Sürdürülebilirlik Bilgileri ile ilişkilendirilen diğer bilgileri (herhangi bir resim, ses dosyası, internet sitesi bağlantıları veya yerleştirilen videolar dâhil) kapsamamaktadır.

Sınırlı Güvence Sonucu

"Güvence sonucuna dayanak olarak yürütülen çalışmanın özeti" başlığı altında açıklanan şekilde gerçekleştirdiğimiz prosedürlere ve elde ettiğimiz kanıtlara dayanarak, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin, tüm önemli yönleriyle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından 29 Aralık 2023 tarihli ve 32414(M) sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ("TSRS")'na göre hazırlanmadığı kanaatine varmamıza sebep olan herhangi bir husus dikkatimizi çekmemiştir.

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin Hazırlanmasında Yapısal Kısıtlamalar

Sürdürülebilirlik Bilgileri, 56. ila 67. sayfaları arasında yer alan "Metriklerle İlişkin Hesaplama Esasları" başlığı altında açıklandığı üzere, bilimsel ve ekonomik bilgi eksikliklerinden kaynaklanan yapısal belirsizliklere maruz kalmaktadır. Sera gazı emisyonlarının hesaplanmasında bilimsel bilginin yetersizliği belirsizliğe yol açmaktadır. Ayrıca, gelecekteki muhtemel fiziksel ve geçiş dönemi iklim risklerinin olasılığı, zamanlaması ve etkilerine ilişkin veri eksikliği nedeniyle, Sürdürülebilirlik Bilgileri iklimle ilgili senaryolara dayalı belirsizlikler içermektedir.



Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne İlişkin Sorumlulukları

Grup Yönetimi aşağıdakilerden sorumludur:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları esaslarına uygun olarak hazırlanması;
- Hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içermeyen Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanmasıyla ilgili iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi;
- İlaveten Grup Yönetimi uygun sürdürülebilirlik raporlama yöntemlerinin seçimi ve uygulanması ile koşullara uygun makul varsayımlar ve tahminler yapılmasından da sorumludur.

Üst Yönetimden Sorumlu olanlar, Grup'un sürdürülebilirlik raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız Denetçinin Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Sınırlı Güvence Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Aşağıdaki hususlardan sorumluyuz:

- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediği hakkında sınırlı bir güvence elde etmek için güvence çalışmasını planlamak ve yürütmek;
- Elde ettiğimiz kanıtlara ve uyguladığımız prosedürlere dayanarak bağımsız bir sonuca ulaşmak ve
- Grup yönetimine ulaştığımız sonucu bildirmek.
- Grup'un iç kontrolünün etkinliği hakkında bir güvence sonucu bildirmek amacıyla değil ama iç kontrol yapısını anlamak ve sürdürülebilirlik bilgilerinin hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerini tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla risk değerlendirme prosedürleri yerine getirilmiştir.
- Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin önemli yanlışlık içerebilecek alanları belirlemek ve bu alanlara yönelik prosedürler tasarlanmış ve uygulanmıştır. Hile; muvazaalı işlemler, sahtekârlık, işlemlerin kasıtlı olarak kayda geçirilmemesi veya denetçiye kasten gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması veya iç kontrolün ihlali gibi konuları içerebilmesi sebebiyle hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden daha yüksektir.

Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, Sürdürülebilirlik Bilgileri kullanıcılarının buna istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Yönetim tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik Bilgileri hakkında bağımsız bir sonuç bildirmekle sorumlu olduğumuz için, bağımsızlığımızın tehlikeye girmemesi adına Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanma sürecine dâhil olmamıza izin verilmemektedir

Mesleki Standartların Uygulanması

KGK tarafından yayımlanan Güvence Denetimi Standardı 3000 "Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Diğer Güvence Denetimleri" ve Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde yer alan sera gazı emisyonlarına ilişkin olarak Güvence Denetimi Standardı 3410 "Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri" ne uygun olarak sınırlı güvence denetimini gerçekleştirdik.



Bağımsızlık ve Kalite Yönetimi

KGK tarafından yayımlanan ve dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlik ve özen, sır saklama ve mesleğe uygun davranış temel ilkeleri üzerine bina edilmiş olan Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar'daki (Bağımsızlık Standartları Dâhil) (Etik Kurallar) bağımsızlık hükümlerine ve diğer etik hükümlere uygun davranmış bulunmaktayız. Şirketimiz, Kalite Yönetim Standardı 1 hükümlerini uygulamakta ve bu doğrultuda etik hükümler, mesleki standartlar ve geçerli mevzuat hükümlerine uygunluk konusunda yazılı politika ve prosedürler dâhil, kapsamlı bir kalite yönetim sistemi sürdürmektedir. Çalışmalarımız, denetçiler ve sürdürülebilirlik ve risk uzmanlarından oluşan bağımsız ve çok disiplinli bir ekip tarafından yürütülmüştür. Grup'un iklim ve sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına yönelik bilgilerin ve varsayımların makuliyetini değerlendirmeye yardımcı olmak için uzman ekibimizin çalışmalarını kullandık. Verdiğimiz güvence sonucundan tek başımıza sorumluyuz.

Güvence Sonucuna Dayanak Olarak Yürütülen Çalışmanın Özeti

Sürdürülebilirlik Bilgileri'nde önemli yanlışlıkların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirlediğimiz alanları ele almak için çalışmalarımızı planlamamız ve yerine getirmemiz gerekmektedir.

Uyguladığımız prosedürler mesleki muhakememize dayanır. Sürdürülebilirlik Bilgileri'ne ilişkin sınırlı güvence denetimini yürütürken:

- Grup'un anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin elde edilmesi için uygulamada olan süreçleri anlamak için görüşmeler yapılmış;
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgileri değerlendirmek ve incelemek için Grup'un iç dokümantasyonu kullanılmış;
- Sürdürülebilirlik ile ilgili bilgilerin açıklanmasının ve sunumunun değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.
- Sorgulamalar yoluyla, Sürdürülebilirlik Bilgileri'nin hazırlanmasıyla ilgili Grup'un kontrol çevresi ve bilgi sistemleri konusunda kanaat edinilmiştir. Ancak, belirli kontrol faaliyetlerinin tasarımı değerlendirilmemiş, bunların uygulanmasıyla ilgili kanıt elde edilmemiş ve işleyiş etkinlikleri test edilmemiştir.
- Grup'un tahmin geliştirme yöntemlerinin uygun olup

olmadığı ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Ancak prosedürlerimiz, tahminlerin dayandığı verilerin test edilmesini veya Grup'un tahminlerini değerlendirmek için kendi tahminlerimizin geliştirilmesini içermemektedir.

- Grup'un sürdürülebilirlik raporlama süreçleriyle birlikte finansal olarak önemli olduğu tespit edilen risk ve fırsatların belirlenmesine ilişkin süreçler anlaşılmıştır.

Sınırlı güvence denetiminde uygulanan prosedürler, nitelik ve zamanlama açısından makul güvence denetiminden farklıdır ve kapsamı daha dardır. Sonuç olarak, sınırlı güvence denetimi sonucunda sağlanan güvence seviyesi, makul güvence denetimi yürütülmüş olsaydı elde edilecek güvence seviyesinden önemli ölçüde daha düşüktür.

PwC Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş..

Baran Yılmaz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 13 Ağustos 2026

Anadolu Grubu İletişim

Ticari Unvanı: AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.

Vergi Dairesi ve Numarası: Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı / 945 004 5331

Merkez Adresi: Fatih Sultan Mehmet Mahallesi, Balkan Caddesi

No: 58, Buyaka E Blok Ümraniye 34771 İstanbul / Türkiye

Merkez Telefon: 0216 578 85 00

Borsa İşlem Kodu: AGHOL

İnternet Sitesi: www.anadolugroup.com



ANADOLU GRUBU



/anadolugrubu



company/anadolu-group

www.anadolugroup.com