



# DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. 2009 FAALİYET RAPORU



## **İÇİNDEKİLER:**

<b>Vizyon ve Misyon.....</b>	<b>03</b>
<b>Kurum Profili.....</b>	<b>04</b>
<b>Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı.....</b>	<b>06</b>
<b>Yönetim Kurulu.....</b>	<b>07</b>
<b>Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi.....</b>	<b>08</b>
<b>Verimlilik ve Operasyonel Etkinlik.....</b>	<b>17</b>
<b>Yeni Yatırımlar ve Projeler.....</b>	<b>19</b>
<b>Risk Yönetimi.....</b>	<b>22</b>
<b>İnsan Kaynakları.....</b>	<b>24</b>
<b>Yatırımlarımız.....</b>	<b>25</b>
<b>Enerji.....</b>	<b>26</b>
<b>Medya.....</b>	<b>29</b>
<b>Sanayi.....</b>	<b>36</b>
<b>Ticaret.....</b>	<b>38</b>
<b>Finansal Hizmetler.....</b>	<b>39</b>
<b>Turizm.....</b>	<b>40</b>
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....</b>	<b>41</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>47</b>
<b>1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu</b>	
<b>2. Kar Dağıtım Politikası</b>	
<b>3. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Kar Dağıtım Tablosu</b>	
<b>4. Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı</b>	
<b>5. Finansal Tablo, Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Kabulüne İlişkin Yönetim Kurulu Kararı</b>	
<b>6. Denetim Kurulu Raporu</b>	



## **VİZYON**

Toplumsal yaşamda saydamlık, ekonomik yaşamda bireyin refah ve istikrarına etkin olarak katkı yapacak ticari ve endüstriyel platformlarda verimli ve sürdürülebilir yatırımların gerçekleştirilmesi.

## **MİSYON**

Nihai kullanıcıya dayalı olarak işleyen perakende piyasalarda sunulan ürün ve hizmetlerde en çağdaş ticari ve teknolojik uygulamaları izlemek, geliştirmek ve gerçekleştirmek; Türkiye ve bölgemizde bu çalışmaların etkin olarak yürütülmesi için gerekli kurumsal imkan ve kabiliyetleri hayata geçirmek.



## KURUM PROFİLİ

Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Doğan, 1959 yılında Mecidiyeköy Vergi Dairesi'ne kaydolmuş, iş hayatına atılmıştır. İlk şirketini 1961 yılında kurmuştur. Otomotiv alanında ticari faaliyetlerde bulunmak amacıyla oluşturulan bu girişim, daha sonra Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. adını alacak yapılanmanın ilk adımı olmuştur. Doğan Grubu, bugün Türk ekonomisinin önemli bir itici gücüdür.

11 uluslararası grupta stratejik ortaklığı bulunan Doğan Grubu 18 ayrı ülkede faaliyet göstermektedir. Her açıdan Türkiye için örnek teşkil eden Grubun 1960'larda başlayan serüveni, Türkiye'nin en büyük ulusal petrol dağıtım şirketine ve medya liderliğine kadar uzanmıştır. Doğan Grubu doğrudan iştirakleri, stratejik ortaklıkları ve ticari temsilciliklerindeki 25 bine yaklaşan insan kaynağı ile Türkiye'nin hemen her noktasında geniş bir ürün yelpazesinde tüketicisine hizmet vermektedir.

Doğan Holding, teknolojiyi ve modern yönetim uygulamalarını ürün-hizmet döngüsünün her aşamasında etkin olarak kullanmaktadır. Hedefi, paydaşları için artan oranda katma değer üretmek olan Doğan Holding gerçekleştirdiği üretim ve ticari faaliyetlerin tümünde kurumsal yönetimin ve etik değerlerin örnek bir uygulayıcısıdır.

Doğan Holding'in kurumsal stratejisinin temel değerlerini; yenilikçilik, tutarlılık, esneklik, şeffaflık, kalite, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, ekip çalışması oluşturmaktadır.

Doğan Holding, odaklandığı enerji ve medya sektörleri başta olmak üzere, tüm faaliyet alanlarında girişimciliği, saygınlığı ve gücü ile öne çıkmakta ve müşterilerinin hayatında fark yaratma hedefi ile hareket etmektedir.

Doğan Şirketler Grubu'nun 9 şirketinin hisse senedi İMKB Ulusal Pazarı'nda işlem görmektedir. Hisse senetleri ve 31.12.2009 itibarıyla performansları hakkındaki başlıca bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 1.03 TL  
Hisse Adedi 2,450 Milyon  
Piyasa Değeri 1,689 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü DOHOL

**Doğan Yayın Holding A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 1.39 TL  
Hisse Adedi 802 Milyon  
Piyasa Değeri 746 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü DYHOL

**Petrol Ofisi A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 5.75 TL  
Hisse Adedi 577.5 Milyon  
Piyasa Değeri 2,222 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü PTOFS

**Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 1.87 TL  
Hisse Adedi 552 Milyon  
Piyasa Değeri 691 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü HURGZ

**Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 2.48 TL  
Hisse Adedi 10 Milyon  
Piyasa Değeri 17 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü DITAS

**Doğan Gazetecilik A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 3.76 TL  
Hisse Adedi 105 Milyon  
Piyasa Değeri 264 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü DGZTE

**Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 2.60 TL  
Hisse Adedi 16.5 Milyon  
Piyasa Değeri 29 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü CELHA

**Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Paz. A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 2.50 TL  
Hisse Adedi 18.3 Milyon  
Piyasa Değeri 33 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü DOBUR

**Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi Ticaret A.Ş.**

Hisse fiyatı 31 Aralık 1.12 TL  
Hisse Adedi 36.1 Milyon  
Piyasa Değeri 24 Milyon USD  
İMKB İşlem Sembolü MIPAZ



## YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

### Değerli Ortaklarımız,

2009 yılı mevcut küresel krizin ülkemizi de ciddi anlamda etkilediği ve ekonomimizin kaçınılmaz olarak olumsuz olarak etkilendiği bir dönem oldu. Bu dönemde dış ticaretimiz ve özellikle dış satım hacimlerimiz dünya pazarlarındaki talep daralmasının sonuçlarını doğrudan yansıtırken, ülke içinde de üretimde yaşanan önemli düşüşler yeni yatırımlar ve istihdam üzerinde olumsuz etkilere neden oldu.

Doğan Grubu, 2009 yılında yaşanan bu belirsizlik ve daralma sürecinde, iktisadi faaliyetlerini sürdürülebilir olarak geliştirmek ve krizin etkilerini asgari düzeyde tutmak için gerekli girişim ve önlemleri ön plana çıkarttı. Bu dönemde mevcut yatırımlarımızı koruyarak, performans ölçülerimizi piyasa payı, yüksek likidite ve operasyonel etkinlik hedefleri üzerinden değerlendirdik. Bu değerlendirme sonucunda, başta enerji ve medya olmak üzere faaliyet alanlarımızda lider konumumuzu koruduk ve yeni yatırım girişimlerimizi sürdürdük.

Bu yıl, şirket olarak yatırımcılarımızın beklentileri ile ilgili değerlendirmelerimiz ve sermaye piyasalarının sağlıklı işleyişi yönündeki anlayışımız doğrultusunda 01.01.2008-31.12.2008 hesap dönemine ait finansal tablolarımızda yer alan geçmiş yıl karlarından ortaklarımıza 245 milyon TL tutarında nakit temettü dağıttık.

2009 yılı içinde Holding bünyesinde kurumsal yönetim ilke ve yapılanmalarının geliştirilmesi yönünde daha önce başlattığımız çalışmalarını yeni bir aşamaya getirdik. Şirketimizin bu alandaki imkan ve uygulamalarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum düzeyini ölçmek amacıyla bir derecelendirme çalışmasına girdik. Bu çalışma sonucunda Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. 8.26 notu ile derecelendirildi ve şirketimiz hisseleri İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına dahil edildi.

2009 yılında, bir yandan küresel krizin etkileri ile baş etmeye çalışırken diğer yandan da bu dönemde maruz kaldığımız vergi cezaları nedeniyle maalesef çok ciddi bir hukuki uğraş içine girdik. Aralarında Türkiye ekonomisi ve uluslararası piyasalarda benzeri görülmemiş meblağlarda cezaların yer aldığı çok sayıda dosya 2009 yılında yargıya intikal etti.

Çok büyük bir samimiyet ve açıklıkla ifade etmek isterim ki, Grubumuz vergi ahlakını her zaman en büyük değer olarak korumuş ve yıllardır Türkiye'nin en üst mertebede vergi ödeyen bir kurumu olarak temayüz etmiştir. Son vergi cezaları ile ilgili olarak da kendimize ve haklılığımıza güveniyor, bağımsız yargının en doğru kararı vereceğine kuvvetle inanıyoruz.

2010 yılında kurumsallaşma çabalarına daha büyük hız vereceğiz. Başlattığımız yeniden yapılanma süreci içinde Holding ve iştirak yönetimlerinin daha etkin hale getirilmesini, konsolide karlılığın ve performansın artırılmasını öngörüyoruz.

Bütün bu çabalarımızda bize destek olan tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize, yerli ve yabancı hissedarlarımıza içten teşekkürlerimi sunuyorum.

2010 yılının ülkemiz ve dünya ekonomisi için daha sağlıklı ve başarılı olmasını dilerim.

**Saygılarımla,  
Aydın Doğan  
Yönetim Kurulu Başkanı**



## YÖNETİM KURULU

Şirketimizin Yönetim Kurulu Üyeleri (\*);

Üye	Görev	İcracı/ İcracıOlmayan
Aydın DOĞAN	Başkan	İcracı
İmre BARMANBEK	Başkan Vekili	İcracı
Vural Akışık (1)	Başkan Vekili	İcracı
Ragıp Nebil İLSEVEN	Başkan Vekili ve Genel Koordinatör	İcracı
Arzuhan Doğan YALÇINDAĞ	Üye	İcracı Olmayan
Vuslat Doğan SABANCI	Üye	İcracı Olmayan
Hanzade Doğan BOYNER	Üye	İcracı
Mehmet Ali YALÇINDAĞ	Üye	İcracı Olmayan
Zekeriya YILDIRIM	Üye	İcracı Olmayan
Taylan BİLGEL	Üye	İcracı Olmayan
Ali İhsan KARACAN	Üye	İcracı Olmayan

(1) Şirketimizin Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın A.Vural Akışık kişisel nedenlerle Yönetim Kurulu Üyeliğinden 28.02.2009 tarihi itibarıyla ayrıldığını bildirmiştir. Şirketimizin yapılacak ilk Genel Kurul Toplantısı'na kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu Başkan Vekilliğine Sayın R. Nebil İlseven'in getirilmesine karar verilmiştir.

(\*) 09.07.2009 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'na, Aydın Doğan, İmre Barmanbek, Ragıp Nebil İlseven, Arzuhan Doğan Yalçındağ, Vuslat Doğan Sabancı, Hanzade Doğan Boyner, Mehmet Ali Yalçındağ, Taylan Bilgel, Ali İhsan Karacan seçilmiştir.

Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Üyeliklerine Taylan Bilgel ve Ali İhsan Karacan, Denetim Kurulu Üyeliklerine ise Memduh Coşkuner ve Cem Soylu atanmıştır. Yönetim Kurulu, 31.07.2009 tarihli toplantısında, Aydın Doğan'ı Yönetim Kurulu Başkanı, İmre Barmanbek ve R. Nebil İlseven'i Yönetim Kurulu Başkan Vekilleri olarak belirlenmesine karar vermiştir.

## YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ ve ANALİZİ

2008 yılının son çeyreğinden itibaren Türkiye'yi de etkilemeye başlayan küresel kriz, şirket yönetimlerini risk alma, verimlilik, kârlılık gibi fonksiyon, hedef ve stratejilerini gözden geçirme durumunda bıraktı. Böyle bir ortamda özellikle risk yönetimi mekanizmaları, verimlilik/kârlılık analizleri denetimleri önem kazandı. Doğan Holding, bu dönemde öncelikli hedef olarak belirlediği mevcut faaliyet alanlarında verimlilik ve pazar payı kontrolü ile operasyonel kar marjlarını koruma alanlarındaki çalışmalara yoğunlaşırken yeni yatırımlar için hedeflediği sektörlerin yakından takibine de devam etmiştir. Grubumuzda 2009 yılında gerçekleştirilen önemli işlemler aşağıdaki gibidir:

- Şirketimizin yurtdışındaki mevcut yatırımlarının ve Holding'in ilgi alanlarında yapılacak yeni yatırımların konsolide edilmesi ve etkin koordinasyonu amacı ile uluslararası bir yatırım şirketi olarak Hollanda'da kurulu, hisselerinin tamamına sahip olduğumuz, DHI Investment BV ünvanlı bir bağlı ortaklık oluşturulmuştur.
- Müşterek yönetime tabi şirketlerimizden Petrol Ofisi A.Ş., içinde Akçakoca açıklarındaki doğalgaz üretim sahalarının da yer aldığı toplam 8 adet deniz arama ruhsatını kapsayan projede, Treador Türkiye Ltd. Şti.'nin (TOREADOR) sahip olduğu %36,75 hissenin, %26,75'lik bölümünün satın alınmasına karar vermiştir. 2009 yılının üçüncü ayında tamamlanan işlemde, satın alım bedeli KDV hariç 55 milyon ABD Doları olmuştur.
- Sermayesinde %100 oranında pay sahibi olduğumuz Hollanda'da kurulu DHI Investment BV'nin 18.000 Euro olan sermayesinin, tamamı nakden karşılanmak suretiyle 65.000.000 Euro'ya yükseltilmesinde, yeni pay alma hakkımızın tamamen kullanılmasına karar verilmiştir.
- Sermayesine %20 oranında iştirak ettiğimiz Ray Sigorta A.Ş.'nin 77.000.000 TL olan çıkarılmış sermayesinin tamamı nakden karşılanmak suretiyle, 97.020.000 TL'ye artırılmasında yeni pay alma hakkımızın tamamen kullanılmasına karar verilmiştir. Ray Sigorta A.Ş.'deki hisselerimize ilişkin olarak, 19 Mart 2007 tarihli Hissedarlık ve Hisse Alım Sözleşmesi'nde 2010 yılında kullanılması öngörülmüş olan %10 oranındaki hisse satış opsiyonunun erken kullanılmasına ve 970.199.999 adet hissesinin (tescili beklenen sermaye artışını da dikkate alarak), Ray Sigorta'nın büyük ortağı olan TBIH Financial Services Group N.V'ye devredilmesine karar verilmiştir. Devir işlemleri 1 Eylül 2009 tarihinde 19.766.236 ABD Doları satış bedeli esas alınarak tamamlanmıştır.
- Şirketimizin sermayesine %74,53 oranında iştirak ettiği bağlı ortaklığımız Doğan Yayın Holding A.Ş.'nin 29.05.2009 tarihli Yönetim Kurulu kararına istinaden, 618.500.000 TL olan çıkarılmış sermayesinin tamamı nakden





karşılanmak suretiyle, 802.000.000 TL'ye artırılmasında yeni pay alma hakkımızın tamamen kullanılmasına karar verilmiş ve Ağustos 2009'da tamamlanan işlemler sonucunda yeni pay alma haklarımızın tamamı kullanılmıştır.

- Sermayesinde %99 oranında pay sahibi olduğumuz bağlı ortaklığımız D-Yapı Real Estate, Investment and Construction S.A.'nın 115.813.400,00 Ron (30.004.000,00 Euro) olan ödenmiş sermayesinin, nakden 113.497.140,00 Ron (27.023.128,57 Euro) artırılarak 229.310.540,00 Ron'a (57.027.128,57 Euro) çıkarılması ile gerçekleştirilen sermaye artırımını, sermayesinin tamamına sahip olduğumuz DHI Investment BV'nin katılımı ile gerçekleştirilmiş olup, sermaye artırımını sonrasında D-Yapı Real Estate, Investment and Construction S.A.'nın sermayesinin %50'si doğrudan Şirketimize, %50'si DHI Investment BV'ye ait duruma gelmiştir. D-Yapı Real Estate, Investment and Construction S.A. nakit sermaye artışı ile elde ettiği fonu mevcut banka kredisinin kapatılmasında kullanmıştır.
- Doğan Holding, 2009 yılının dokuz aylık döneminde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndan yapılan satınalmalar ile halka açık Grup şirketlerindeki iştirak oranlarını artırmaya devam etmiştir. Doğan Holding'in hisse alımı gerçekleştirilen söz konusu Grup şirketlerindeki doğrudan hisse oranları, 31 Aralık 2008 ve 31 Aralık 2009 tarihleri itibarı ile aşağıdaki gibidir:

	31.12.2008	31.12.2009
<b>Petrol Ofisi</b>	<b>54,17%</b>	<b>54,17%</b>
<b>Doğan Yayın Holding</b>	<b>72,76%</b>	<b>74,53%</b>
<b>Hürriyet Gazetecilik</b>	<b>5,20%</b>	<b>11,09%</b>
<b>Çelik Halat</b>	<b>78,46%</b>	<b>78,69%</b>
<b>Ditaş</b>	<b>66,67%</b>	<b>73,59%</b>

- 2008 yılında Şirketimizin sermayesi, tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle 950.000.000 TL (%63,33 oranında) arttırılarak, 1.500.000.000 TL'den, 2.450.000.000 TL'ye yükseltmiştir. Bu çerçevede Şirketimizin Kayıtlı Sermaye Tavanı 2.000.000.000 TL'den 4.000.000.000 TL'ye yükseltilmiştir.
- Şirketimizin sahibi olduğu Petrol Ofisi A.Ş. hisselerinin kısmen veya tamamen Petrol Ofisi A.Ş.'de yönetim ortağı olduğumuz OMV Aktiengesellschaft'a (OMV) satılmasına yönelik görüşmelere başlanmış; yapılan değerlendirmeler sonucunda faaliyetlerin mevcut yapı içinde yürütülmesi ortaklarca uygun bulunmuştur. Mevcut durumda Petrol Ofisi A.Ş.'de Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin %54,17, OMV'nin ise %41,58 hissesi bulunmaktadır.

- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Doğan Holding'in müşterek teşebbüse tabi iştiraklerinden POAŞ'ın ve POAŞ'ın bağlı ortaklıkları ile POAŞ'ın sermayesinin yarısından fazlasına sahip olan ortak sıfatıyla Şirketimizin 1 yıl süreyle kamu ihalelerine katılmamaları hakkında karar almış, bu karara ilişkin olarak Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı aleyhine yürütmenin durdurulması ve söz konusu kararın iptali istemiyle POAŞ tarafından açılan davada 17 Temmuz 2009 tarihinde mahkemece söz konusu yasaklama kararının yürütmesinin durdurulmasına karar verilmiş ve sözkonusu kararın kaldırıldığı Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Elektrik Üretim A.Ş. tarafından 26 Ağustos 2009 tarihli Resmi Gazete'de ilan edilmiştir.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'nun Grubun müşterek teşebbüse tabi teşebbüslerinden POAŞ'ın ve iştiraki Erk Petrol'ün aleyhinde uyguladığı idari para cezalarına ilişkin kararlarının daha önce Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu tarafından yürütmesi durdurulmuş olup, davaları esaslan görüşen Danıştay 13. Dairesi söz konusu kararların iptaline karar vermiştir.
- Sermayesinde %11,09 oranında doğrudan iştirakimiz olan Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin 460.000.000 TL olan çıkarılmış sermayesinin tamamı nakden karşılanmak suretiyle, 552.000.000 TL'ye artırılmasında yeni pay alma haklarımızın tamamı kullanılmıştır.
- Doğrudan ve dolaylı bağlı ortaklıklarımız ile müşterek yönetime tabi teşebbüslerimize Aralık 2008 ile 2009 yılı içinde tebliğ edilen vergi/ceza ihbarnameleriyle, ilgili şirketlerden talep edilen vergi aslı ve cezaları toplamı (gecikme faizleri hariç) 5 milyar TL seviyesindedir. Söz konusu ihbarnameler ile ilgili açılan davalar ve diğer yasal süreçler halen devam etmekte olup, talep edilen vergi asıl ve cezaları ile devam etmekte olan yasal süreçlere ilişkin detaylı açıklamalar 1 Ocak–31 Aralık 2009 ara hesap dönemine ait Özet Konsolide Finansal Tabloların 22 no'lu dipnotunda verilmiştir.
- 30 Eylül 2009 tarihinde gerçekleştirilen Şirketimiz Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda 1 Ocak 2008 – 31 Aralık 2008 hesap dönemine ait finansal tablolarımızda yer alan geçmiş yıl karlarından, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'na göre tutulan yasal kayıtlarımızda ise olağanüstü yedeklerden karşılanmak suretiyle, ortaklarımıza 245.000.000 TL tutarında ve Şirketimiz çıkarılmış sermayesinin %10'u oranında nakit kar dağıtımı yapılmasına karar verilmiş ve 2 Ekim 2009 tarihinde kar dağıtımı ödemelerine başlanılmıştır.
- Bağlı ortaklığımız Doğan Yayın Holding A.Ş.'nin, yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak, Doğan Yayın Holding A.Ş.'ye yeni

ortaklar alınması ve/veya Doğan Yayın Holding A.Ş.'nin iştiraklerindeki ortaklık paylarının tamamen veya kısmen satılması, hisse değişimi veya stratejik ortaklıklar kurulması da dahil olmak üzere, muhtelif işbirliği olanaklarının araştırılması ve bu süreçte yer alabilecek danışman kuruluşların tespit edilmesi amacıyla çalışmalara başlanılmasına karar verilmiştir.

- Şirketimiz uygulamalarının Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum düzeyinin tespiti amacıyla, SPK'nın Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyetleri ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği uyarınca, Türkiye'de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'ye ("Saha") yaptırılan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum derecelendirmesine ilişkin çalışmalar neticesinde Saha, Şirketimizi 10 üzerinden 8,26 (%82,64) notu ile derecelendirmiştir. Şirketimiz hisse senetleri 4 Kasım 2009 tarihi itibarıyla İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamına dahil edilmiştir.
- Şirketimiz Yönetim Kurulu, istikrar içinde büyümek, mevcut iktisadi gücü ve konumunu korumak/geliştirmek, ülke sınırları dışına taşan yatırım faaliyetlerinde güçlü yabancı ortaklıklar tesis etmek amacıyla yeni bir yapılanmaya gitme kararı almıştır. Kurumsal yapının güçlendirilmesi, holding ve iştirak yönetimlerinin etkinleştirilmesi, konsolide karlılığın ve performansın artırılması amacını güden yeni yapı şu temel değişim unsurlarını içerecektir:

1. Doğan Holding ve Doğan Yayın Holding'in yönetim yapıları sadeleştirilerek -mevzuat ile zorunlu kılınan durumlar hariç- iki holding ortak bir profesyonel ekip tarafından yönetilecektir.

2. İştiraklerimiz faaliyet alanları itibarıyla Holding'e raporlayacaklardır.

3. Aile bireyleri, Doğan Grubu şirketleri bünyesinde yürüttükleri icrai faaliyetleri 2010 yılının ilk altı ayı içinde profesyonel CEO'lara devrederek aynı şirketlerin yönetim kurulu başkanı olarak görev yapacaklardır. Ayrıca, yeni yapıda, yukarıdaki icrai olmayan görevlerine ilave olarak, Holding Yönetim Kurulu'nda yer alarak, birlikte, tüm grubun stratejik gelişmesinden, gelecek tasarımından ve konsolide performansından sorumlu olacaklardır.

4. Yeni dönemde, Doğan Şirketler Grubu Holding'in ve Doğan Yayın Holding'in Onursal Başkanlığını Aydın Doğan, Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Arzuhan Doğan Yalçındağ üstlenecektir.



Yeniden yapılanmanın, Holding ve İştirak genel kurullarının ardından 2010 yılının ilk altı ayı içerisinde tamamlanması hedeflenmiştir.

31 Aralık 2009 tarihli bilanço döneminden 9 Nisan 2010 tarihine kadar yine aynı başlık altında değerlendirilebilecek aşağıdaki stratejik ortaklık ve iş geliştirme faaliyetleri gerçekleşmiştir.

- Şirketimizin bağlı ortaklıklarından Doğan Enerji Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin, sermayesinde %33 oranında pay sahibi olduğu proje şirketi Boyabat Elektrik Üretim ve Ticaret Limited Şirketi, yürütmekte olduğu 513 MW kapasiteli hidroelektrik santrali projesi kapsamında, 750 Milyon Amerikan Doları tutarında uzun vadeli proje finansman kredisi temin etmiştir. Proje ile ilgili baraj ve santral inşaatının 2012 yılı sonuna kadar tamamlanması planlanmakta olup, Şirketimiz ana faaliyet alanlarından biri olan enerji üretimi alanındaki söz konusu krediye, inşaatın tamamlanma süresi ile sınırlı olmak üzere, diğer hissedar grupları ile birlikte müşterek ve müteselsil kefil sıfatıyla taraf olmuştur. Altı ayda bir faiz ödemeleri yapılacak olan kredinin ana para geri ödemesi ise elektrik üretimine geçilmesinden sonra başlayacak altışar aylık 15 eşit taksit ile 2020 yılında tamamlanacaktır.
- Şirketimiz ile Axel Springer AG'nin bir bağlı ortaklığı arasında, bağlı ortaklığımız Doğan Yayın Holding A.Ş.'de sahip olduğumuz hisse senetlerinin bir kısmının satışına ilişkin 19.11.2009 tarihinde mutabakata varılmış, söz konusu işlemin tamamlanabilmesi için mutabakatta yer alan ön koşullar sağlanamadığı için bahse konu Doğan Yayın Holding A.Ş. hisse senetlerinin devri gerçekleştirilmemiş ve 19.02.2010 tarihinde yapılmış olan mutabakat gereğince süreç sona erdirilmiştir.

### **Finansal durum**

2008 yılının özellikle üçüncü çeyreğinde ivme kazanan uzun yıllardır görülmemiş boyuttaki küresel kriz başta Türkiye olmak üzere Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ("Doğan Holding") ve bağlı ortaklıklarının iş yaptığı ülkeleri de etkilemiş ve bu ülke ekonomilerinde büyümenin yavaşlamasına ve küçülmeye yol açmıştır. Küresel krizin 2008 yılının son çeyreğinde yoğunlaşması ve özellikle Türkiye'ye bu tarihten itibaren yansımaya başlaması nedeniyle, bu gelişmelerin 2009 yılı sonuçları üzerindeki etkisi belirgin olarak izlenebilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan milli gelir verilerine göre, GSYİH; 2009 yılında %4,7 oranında daralmıştır. Küresel krizin Türkiye ekonomisine yansımalarına paralel olarak Doğan Holding'in, 2009 yılı net satış gelirleri geçen yılın aynı dönemine kıyasla %17 oranında azalarak 10,3 milyar TL seviyelerinde gerçekleşmiştir.

Doğan Holding'in 31 Aralık 2009 itibarı ile aktif toplamı 9,5 milyar TL, cari oran ve likidite oranları ise sırasıyla 1,35 ve 1,15 olarak gerçekleşmiştir. Doğan Holding'in bilanço yapısında, önceki dönemlerde olduğu gibi yüksek likidite korunmuştur. 31



Aralık 2009 itibarı ile 2,3 milyar TL olan hazır değerler ve kısa vadeli finansal yatırımlar toplamı aktif toplamının dörtte birini oluşturmaktadır.

Doğan Holding'in (azınlık payları dahil) toplam özsermayesi 31 Aralık 2009 itibarı ile 4,2 milyar TL; toplam borçların özsermayeye oranı da 1,3 seviyesinde gerçekleşmiştir.

### Finansal sonuçlar

2009 yılında toplam 10,3 milyar TL olarak gerçekleşen satış gelirleri toplamının %24'ü medya yatırımlarından, % 74'i enerji yatırımlarından ve %2'si ise diğer yatırımlardan sağlanmıştır. Toplam satış gelirlerinin sektör bazında dağılımı 2008 ve 2009 yılları için aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

MilyonTL		2009	2008	Değişim
<b>Medya</b>		<b>2.432</b>	<b>2.874</b>	<b>-15%</b>
	<i>Toplam içindeki payı</i>	24%	23%	
<b>Enerji</b>		<b>7.631</b>	<b>9.308</b>	<b>-18%</b>
	<i>Toplam içindeki payı</i>	74%	74%	
<b>Diğer</b>		<b>253</b>	<b>319</b>	<b>-21%</b>
		2%	3%	
<b>Toplam Satış Gelirleri</b>		<b>10.317</b>	<b>12.500</b>	<b>-17%</b>

Medya sektöründe satış gelirlerinin 2,9 milyar TL'den 2,4 milyar TL'ye %15 oranında azalmasındaki ana neden, 2009 yılında sinema ve internet hariç tüm mecraların reklam gelirlerinde düşüş görülmesidir. 2009 yılında Türkiye'de reklam harcamalarının bir önceki yılın aynı dönemine göre %14 küçülerek yaklaşık 3,0 milyar TL'ye düştüğü tahmin edilmektedir.

2009 yılında 7,6 milyar TL seviyelerinde gerçekleşen enerji sektörü satış gelirleri, bir önceki yıla göre daha düşük seyreden petrol fiyatları ve yaşanan küçülmeye paralel olarak geçen yılın aynı dönemine göre %18 oranında azalmıştır. Bununla beraber Petrol Ofisi, 2009 yılını benzinde %24, motorinde %28, oto-LPG'de %18 ve siyah ürünlerde %46 pazar payıyla kapatmıştır.

Diğer başlığı altında toplanan sektörlerin raporlanan satış gelirlerinde gözlemlenen düşmenin nedeni, bu gelirlerin önemli bir bölümünün ülke genelinde daralan otomotiv sektörü ile ilişkili sanayi ve ticaret şirketlerinden oluşmasıdır.

Genel ekonomik daralma karşısında 2009 yılı hedeflerinde operasyonel kar marjlarını korumayı planlayan Doğan Holding'in, 2009 yılı sonuçları bir önceki yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında satış gelirlerinde 2,1 milyar TL tutarında azalış olurken, 2008 yılının son çeyreğinden itibaren uygulamaya koyulan



verimlilik ve maliyet kontrol çalışmaları sonucu brüt kar ve FAVÖK oranları ortalama 1 baz puan seviyesinde düşüş göstermiştir. 2008 yılında %10,5 olan brüt kar marjı 2009 yılında %9,4 olarak gerçekleşirken, satış gelirlerindeki azalışa karşın FAVÖK seviyesindeki azalış 254 milyon TL ile sınırlı kalmış; 2008 yılında %5,7 olan FAVÖK marjı 2009 yılının aynı döneminde %4,4 olarak gerçekleşmiş ve 2009 yılında FAVÖK 456 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Azalan satış gelirlerinin yanı sıra, sabit karakterli amortisman ve itfa payları ile, 2008 yılında 10 milyon TL net diğer gelir elde edilmesine karşılık 2009 yılında 106 milyon TL net diğer gider gerçekleşmesinin etkileri sonucu finansman giderleri öncesi dönem zararı 44 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Net diğer gelir/giderlerdeki değişim büyük oranda, bağlı ortaklık hisse alım ve satım karlarındaki azalma ile karşılık giderlerindeki artışlardan kaynaklanmaktadır.

Doğan Holding, 2009 yılı net faiz gideri 148 milyon TL, net kur farkı gideri 6 milyon TL ve diğer kalemler sonrası toplam net finansal giderleri 156 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

2009 yılı vergi öncesi zarar 200,5 milyon TL; azınlık payları sonrası Ana Ortaklığa düşen dönem zararı 2009 yılında 114,1 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

1 Ocak–31 Aralık 2009 ara döneminde temel özet finansal göstergeler aşağıdaki gibidir:

<b>ÖZET BİLANÇO (Milyon TL)</b>			
	<b>31.12.2008</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>2008'e göre Değişim</b>
Dönen Varlıklar	5.619	4.295	-24%
Duran Varlıklar	4.989	5.250	5%
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>10.608</b>	<b>9.545</b>	<b>-10%</b>
Kısa Vadeli Yükümlülükler	2.973	3.177	7%
Uzun Vadeli Yükümlülükler	2.932	2.126	-27%
Ana Ortaklık Dışı Paylar	852	767	-10%
Ana Ortaklığa Ait Özsermaye	3.851	3.474	-10%

<b>ÖZET GELİR TABLOSU ( Milyon YTL)</b>		
<b>Milyon YTL</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Net Satışlar	12.500	10.317
Brüt Kâr	1.308	966
FVAÖK	710	456
Ana Ortaklık Net Dönem Kârı	68	-114
FVAÖK: Faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr		
<b>ÖNEMLİ ORANLAR</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Brüt Kâr Marjı (%)	10%	9%
FVAÖK Marjı (%)	6%	4%
Net Kâr Marjı (%)	1%	-1%
	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Cari Oran	1,89	1,35
Likidite Oranı	1,68	1,15
Toplam Yükümlülükler/Toplam Aktifler	0,56	0,56
Toplam Yükümlülükler/Öz sermaye ve A.O.D. P	1,25	1,25
Hazır değerler+menkul kıym/KVadeli yükümlülükler	1,18	0,71
Hisse Başına Kâr/(Zarar)	0,03	-0,05
A.O.D.P -> Ana Ortaklık Dışı Paylar		





## **VERİMLİLİK VE OPERASYONEL ETKİNLİK**

Doğan Holding şirketler grubu yönetiminde, kaynakların verimli kullanımı, maliyetlerin kontrolü ve süreçlerin etkinleştirilmesi iş yapma kültürünün önemli bir bölümünü teşkil eder. Verimlilik ve operasyonel etkinlik, küresel krizle mücadele ederken Doğan Holding ve bağlı şirketlerinin gündeminde yer alan en önemli konular arasında öne çıkmaktadır.

Doğan Holding'in enerji sektöründe faaliyet gösteren müşterek yönetime tabi ortaklığı Petrol Ofisi'nde, madeni yağ faaliyetlerinde üretim maliyetlerinin optimize edilmesi amacıyla 2009 Ocak ayı sonunda Aliğa Madeni Yağ Fabrikası kapatılarak, üretimin Derince Madeni Yağ fabrikasında devam edilmesine karar verilmiş; yurtdışından bitmiş ürün olarak ithal edilen sentetik motor yağları, Petrol Ofisi madeni yağ fabrikasında üretilmeye başlamış ve yüksek oranda maliyet avantajı sağlanmıştır. Şirket 2009'da, otomasyon ve elektronik takip sistemlerine yatırımlarını sürdürmüştü; böylelikle hem daha hızlı ikmal yapılabilmesi hem araçların performansının ölçülebilmesi hem de müşteri risklerinin anlık olarak gözlemlenebilmesi daha etkin hale gelmiştir. 2009 yılı sonunda Genel Müdürlük binasının ve Derince dışında kalan terminallerin elektrik tüketim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla Ak Enerji ile sözleşme imzalanmış, dağıtım firmalarından temin edilen fiyata göre %8 avantaj sağlanmıştır.

Doğan Yayın Holding; reklam sektöründeki daralmanın etkilerini azaltmak adına tüm faaliyetlerindeki sabit giderlerin kontrol altına alınması için maliyet düşürücü önlemler geliştirmiştir. Gazete ve dergilerde maliyet düşürücü önlemlerin yanı sıra dergi portföyü optimize edilmiş, gazetelerde sayfa sayıları düşürülerek eklerde azaltılmaya gidilmiş, gazete ve dergi fiyatlarında farklı oranlarda zam uygulanmıştır. Bu dönemde özellikle iade oranını düşürücü ve satış adetlerini iyileştirici çalışmalara odaklanılmıştır. TV yayıncılığında ise gerek yapım maliyetleri gerekse iletişim harcamalarında bütçe optimizasyonu yapılmıştır. Bunun yanı sıra; Grup şirketi olan D Prodüksiyon tarafından düşük maliyetle hazırlanan programlara yer verilmiş ve Kanal için verimli bir işbirliği sağlanmıştır. Digital Platformda ise 2008 yılında süresiz ve ücretsiz olarak sunulan kanal sayısı 2009 yılında azaltılarak Pay-TV geçiş süreci hızlandırılmıştır.

Grubun sanayi şirketlerinde ise üretimde işgücü verimliliği artırılmış ve operasyonel etkinlik amacıyla yeni yatırımlar yapılmıştır. Çelik Halat'ta, Ağustos ayında tamamlanan beton demeti yatırımı ile üretim kapasitesinde artış sağlanırken, toplam elektrik ve doğal gazın yıllık ortalama tüketimi düşürülmüştür. Çelik Halat, asansör halat üretim kapasitesini 2 adet tel çekme makinesi ve 1 adet halat örme makinesi revizyonu yaparak %25 artırmıştır.

Ditaş, OEM ve BYP sektörlerine hizmet verirken koşulların üretim, pazarlama ve satış açısından farklı özellikler taşıdığını dikkate alarak; OEM ve BYP organizasyonunu yeniden tasarlamış, mevcut üretim tesisi içerisinde OEM ve





BYP üretimini ayrı ayrı yapacak iki üretim parkı oluşturmuştur. 2009'da ayrıca montaj tesisindeki üretim verimliliğini %20 oranında artırmak üzere bir proje çalışması başlatılmıştır.

Grubun ticaret şirketleri Milpa ve Hürriyet Pazarlama ise mevcut inşaat projeleri etaplar halinde yıllara yayılmış, pazarlama bütçelerinin sıkı denetimi sağlanmış ve kriz süresince finansman ihtiyacı en aza indirilmiştir. Yıl içinde uygulanan CRM bilgisayar sistemi ise raporlama ve kayıt tutmada zaman-personel verimliliği sağlamıştır.

Doğan Holding'in finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren şirketi DD Konut Finansmanı, 2009 yılında verimliliği artırmak üzere Eylül ayında internet şubesini hayata geçirmiştir. İnternet şubesi, şubesiz yapılan işlemler ile satış ekibinin üzerindeki operasyonel yükün azaltılmasını ve performansın artmasını sağlamıştır.

2009 yılında turizm yatırımlarında da verimlilik ve operasyonel etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmüştür. Bu doğrultuda Milta Bodrum Marina, hizmet kalitesini artırmak, zaman ve personel tasarrufu sağlamak amacıyla elektrik ve su kullanım hizmetini geliştirerek ön ödemeli sisteme geçiş yapmıştır. Işıl Club ise 2009 yılı öncesinde uygulamaya başladığı, teknik birim tarafından kullanılan "otomasyon sistemi"ni ve operasyon takip sistemi "system 4444"ü yürütmeye devam etmiş, ciddi anlamda enerji ve zaman tasarrufu sağlamıştır.



## YENİ YATIRIMLAR VE PROJELER

Doğan Grubu şirketleri, 2009 yılında operasyonel verimliliği artırıcı süreç iyileştirmeleri, ürün ve hizmet kalitesini geliştiren yeni yatırımlar yapmaya devam etmiştir. Bunların yanında yeni coğrafyalardaki yatırım ve ticaret fırsatlarını değerlendiren Doğan Holding bu alanda da yatırımlarına devam etmiştir.

Petrol Ofisi, 2009 yılında istasyon yatırımı stratejisini büyük şehir merkezlerinde ve ana arterlerde bulunmadığı lokasyonlardaki istasyonların devreye alınması üzerine kurmuştur. Bu kapsamda; 41 adet yeni inşa edilen veya transfer istasyonu ağına eklemiş, 365 istasyonla kontrat yenilemiş, 200'ün üzerinde istasyonda alt ve üst yapı iyileştirmeleri gerçekleştirmiştir. Petrol Ofisi 2009'da; Yarımca ve Aliağa'da ilk LPG depolama ve dolum terminallerinin inşaatına başlamış, Aliağa terminaline ve Derince Madeni Yağ Fabrikası'na kapasitenin artırılması amacıyla 6 adet ilave tank yapmıştır. Şirket, havacılık faaliyetleri kapsamında da yatırımlarını sürdürmüştür; Denizli ve Urfa'da hava ikmal merkezlerinin kurulmasını sağlamıştır. 2009'da ayrıca Didim ve Kemer'de iki marina içi istasyon inşaatı tamamlanmış, Sığacık'ta bir marina istasyonu inşaatına başlanmıştır. Şirket, Haramidere ve İskenderun terminallerinin endüstriyel arıtma sistemlerini ise 1 milyon ABD Doları tutarında yatırımla yenilemiştir.

Petrol Ofisi iştiraki olan Petrol Ofisi Arama Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. Mart ayında, Akçakoca açıklarındaki doğal gaz üretim sahalarını ve arama ruhsatlarını kapsayan projede, Toredor'un sahibi olduğu hisselerin %26,75'lik bölümünü devralmış, TPAO'dan sonra ikinci en büyük hissedar konumuna gelmiştir. Petrol piyasasında faaliyette bulunan ortaklarının stok ve işletme ihtiyaçlarını karşılamak üzere 2009 yılında kurulan Marmara Depoculuk Hizmetleri A.Ş., Marmara Ereğlisi'nde faal bir depolama tesisini yıl içinde satın almıştır.

Esas faaliyet konuları arasında Petrol ve Maden Kanunları ile ilgili mevzuat uyarınca her türlü yeraltı zenginliklerinin çıkarılması, işletilmesi ve bunlarla ilgili diğer faaliyetlerin yürütülmesi olan Doğan Holding bağlı ortaklığı Doğan Enerji Yatırımları Sanayi Ticaret A.Ş. (Doğan Enerji), petrol ve doğal gaz arama ve geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan yatırımlar ile, Irak'ın kuzeyinde yer alan Erbil arama ve geliştirme ve Khalakan arama projelerine dahil olmuştur. Üretim dönemi imtiyazları 20 yıl olan bu projelerden Erbil sahasında petrol keşfi yapılmış olup, üretimin 2011 yılında başlaması öngörülmektedir.

Doğan Yayın Holding'in 2009 yılında yatırımlarını teknoloji ve internet alanında yoğunlaştırmıştır. Grubun internet sitelerinin trafiğini artırma çalışmaları ve yeni sitelerin oluşturulması konusunda yatırımları devam etmiş, yazılı basında baskı kalitesini, makine hızı ve teknolojisini artıracak makine yatırımları gerçekleştirilmiştir. Görsel basında ise düz ekran ve HD uyumlu televizyon sahibi izleyici sayısının hızla artmakta olduğu göz önüne alındığında, Kanal D ve Star HD kanallarının lansmanları hem markalar adına prestij kazandırmış hem de içerik sağlayan kanallar arasında yer alma fırsatı yakalanmıştır. Bunun yanı sıra



işitsel basında da teknik alanda yeni yatırımlara yer verilmiştir; bu yatırımlar ile teknik altyapı ağının genişletilmesi ve verici sisteminin güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çelik Halat, 2009 yılında hitap ettiği sektörlerin yüksek kalitede çelik tel talebini daha yüksek teknoloji ekipmanlarla daha verimli ve daha kaliteli ürünlerle karşılamak amacıyla yeni patent galvaniz hattı ile iki tel çekme makinası ve bir örme makinasından oluşan beton teli ve demeti yatırımlarını gerçekleştirmiştir. Şirket'in yıl içerisinde gerçekleştirdiği beton teli ürünündeki kalite parametrelerinin iyileştirme çalışmaları, üretimin %35 artmasını sağlamış; yurtiçi ve yurtdışında rekabet gücünü artırmıştır.

Ditaş'ın 2009 yılında gerçekleştirdiği yeni yatırımların ilki otomatik stabilizör rotkolu montaj hattı yatırımudur. Otomatik montaj hattı, Tofaş-Fiat ve Ford hafif ticari araçlarında kullanılan stap ürününün montajı için kullanılmaktadır. Normalize fırınında Program Lojistik Kontrol'e (PLC) geçilmesi ve CNC boru bükme tezgah yatırımı, Şirket'in 2009'da hayata geçirdiği diğer yatırım projeleridir. Bu yatırımlar ürün kalitesini artırarak şirkete rekabet avantajı yaratmıştır.

#### ***Yeni Ürün ve Hizmetler, Pazarlama Kanalları, Pazarlar***

Doğan Holding, 2009 yılında yeni pazarlara adım atarak hizmet verdiği coğrafyanın sınırlarını genişletmiş; yeni pazarlama kanalları ile müşterilerine farklı yollarla ulaşmayı başarmış, yenilikleri takip ederek yeni ürün ve hizmetler geliştirmiştir.

Petrol Ofisi 2009 yılında gerçekleştirdiği yeni yatırımların yanı sıra sunduğu yeni ürünlerle de dikkat çekmiştir. Euro 4 ve Euro 5 motorlu Seçici Katalitik İndirgeme (SCR) sistemli dizel araçlar için geliştirilen AdBlue®'yu Mayıs ayında müşterileriyle buluşturan Petrol Ofisi, LPG'li araçlar için motorun aşırı ısınmadan kaynaklanan hararetini önlemek üzere özel olarak üretilen Maxima Auto LPG 10W-40'ı binek araç motor yağları portföyüne eklemiştir. Şirket'in 2009'da müşterilerine sunduğu hizmetlerden biri de, tüketicilerin hayatını kolaylaştırmayı ve daha fazla fayda sağlamayı amaçlayan Positive Card olmuştur. Petrol Ofisi, farklı pazarlama kanalları geliştirmeye de önem vermektedir. Bu doğrultuda; General Motors (GM), yapılan işbirliğiyle Türkiye'deki Opel, Saab ve Chevrolet marka araç kullanıcılarına Petrol Ofisi V/Max Performans Serisi yakıtlarını tavsiye etmeye başlamıştır. DenizBank ile yapılan işbirliği kapsamında ise 2006 yılından beri istasyonlardan yapılan akaryakıt satışı için çiftçilere özel uygulanan Üretici Kart programına, 2009'da yine istasyondan satışı yapılan madeni yağ ürünleri de dahil edilmiştir. Şirket, en son akıllı yağ teknolojileri ile üretilen Maxima Motor Yağlarını iştiraki olan Kıbrıs Türk Petrolleri aracılığıyla KKTC'li vatandaşların hizmetine sunmuştur.

Doğan Yayın Holding'in 2009 yılında televizyon yayıncılığı alanında yeni ürünler sunmuştur. Doğan Yayın Holding aynı zamanda kanalların içeriğini mobil ve internet üzerinden paylaşarak yeni gelir modelleri yaratmıştır. Digital Platform



alanında ise; D-Smart aydan aya iş modeli ile aylık ödemeli model lanse edilmiş, Smartinternet ile Türkiye’de ilk defa internet ve TV birleştirilerek tüketiciye tek faturada sunulmuştur. İnternet alanında; yeni internet siteleri (tipeez.com, hurriyetkiyasla.com) lanse edilmiş ve var olan markaların internet sitelerinin (Ekonomist, Hey Girl, Level) oluşturulması tamamlanmıştır.

Medya yatırımlarımız içerisinde yer alan D&R, 2009 yılı içerisinde 9 yeni mağaza açmış ve toplam mağaza sayısını 90’a çıkartmıştır. Toplam mağaza satış alanı ise %15 artarak 36 bin 100 metrekare olarak gerçekleşmiştir. Global krizin etkileri sektörde birçok firmanın faaliyetine son vermesine ve dolayısıyla alışveriş harcamalarının düşmesine etken olmuştur. Ancak, D&R bu dönemde müşterilerine sunduğu ödeme avantajları ve hesaplı fiyat politikası ile gelirlerini ve karlılığını artırmayı başarmıştır.

Sanayi yatırımlarımızda Çelik Halat, yurtiçinde daralan pazarın etkisiyle yurtdışında çalışmakta olduğu kanalları geliştirilmek üzere Türki Cumhuriyetler, Orta Doğu, Güney Afrika ve Amerika’da bulunan yeni firmalarla çalışmaya başlamış, Ditaş ise BYP satışında yeni bir marka ve satış kanalı oluşturarak DİPAR markalı bağımsız yedek parçaları Türkiye’de oluşturduğu distribütörlük ağı içinde satışa sunmuştur.



## **RİSK YÖNETİMİ**

Risk yönetimi; Yönetim Kurulu'nun belirlediği stratejiler doğrultusunda grubumuzun sürdürülebilir büyüme ve kurumsallaşması hedeflerine ulaşılmasında; riskleri etkin bir biçimde belirlemek, ölçmek, yönetmek ve öneriler geliştirmek kaydıyla etkin olarak icra edilmektedir. Sürdürülebilir bir yönetim ve sağlıklı bir büyüme için risk yönetimi büyük önem taşımaktadır. Doğan Holding ve bağlı şirketleri, global krizin etkilerini en aza indirmek amacıyla 2009 yılında risk yönetimi faaliyetlerini iş odağının merkezinde tutmuştur. Bu doğrultuda, grup şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile periyodik risk belirleme ve analiz çalışmaları yapılmaktadır.

Doğan Holding iştirakleri ve bağlı ortaklıkları, 2009 yılında operasyonel ve finansal risklerini yakın takibe almış, işletme sermayesi ve likidite yönetimi alanlarında önemli tedbirler geliştirmiştir. Şirketler, mamul fiyatlarında operasyonel olarak hedging mekanizması sağlamış, kur paritelerinde meydana gelebilecek olası dalgalanmalara karşın forward işlemleri yapmıştır. Bunların yanında piyasa riski için bilanço aktif-pasif kalemlerinin piyasa faiz oranlarına duyarlılığı, durasyon, döviz pozisyonu ve likidite riski ölçümleri yapılmakta ve günlük bazda izlenmektedir.

Doğan Holding, bu dönemde holding bünyesinde ve iştiraklerinde Risk Yönetim Bölümlerinin oluşturulmasını sağlamış kurumsal risk yönetimi programı uygulamasına geçmiştir. Program; risk değerlendirmelerini şirket karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirerek, organizasyon genelinde risk farkındalığının sağlanmasını, maruz kalınan risklerin yönetilmesini amaçlamaktadır.

Bu çerçevede Petrol Ofisi'nde kurumsal risk yönetimi faaliyetleri, şirket üst düzey yöneticilerinin oluşturduğu Risk Komitesi ve Denetim ve Yönetişim Direktörlüğü bünyesindeki Risk Müdürlüğü tarafından koordine edilmektedir.

Finansal risk yönetimi, Doğan Yayın Holding'in belirlediği genel esaslar ve kendi yönetim kurulları tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde tüm bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıklar tarafından da uygulanmaktadır. Kredi riski, medya grubunun ("Grup") taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafların yükümlülüklerini yerine getirememesi riskidir. Grup, kredi riskini, temel olarak kredi değerlendirmeleri ve karşı taraflara kredi limitleri belirleyerek tek bir tarafa yönelik toplam riskin sınırlandırılması yöntemiyle kontrol etmektedir. Kredi riski, müşteri tabanını oluşturan kuruluş sayısının çokluğu ve bunların farklı iş alanlarına yaygınlığı dolayısıyla dağıtılmaktadır. Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarındaki değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır. Grup bu riski, faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbir ve türev araçların sınırlı kullanımı ile yönetmektedir. 31 Aralık 2009 ve 2008 tarihleri itibariyle Grubun değişken faiz oranlı finansal borçları ağırlıklı olarak ABD doları cinsindedir.



Çelik Halat, 2009 yılında hazırladığı “Çevresel Etkilerin Değerlendirilmesi Prosedürü” ve “Risk Değerlendirme Prosedürü” ile tüm çevresel, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskleri değerlendirmiştir. Yapılan risk ve etki değerlendirme çalışmaları sonucunda; iş kazası sayısında 2008’e oranla %37, iş günü kaybında ise yine geçen yıla oranla %31 iyileşme sağlamıştır.

DD Konut Finansmanı; piyasa, kredi ve operasyonel risk yönetimi için belirlediği politika ve kuralları izlemektedir. Kredi değerlendirmede konut finansmanına uygun şekilde kredi skorlama modülü kullanılmakta olup, söz konusu modül Kredi Kayıt Bürosu, TCMB ve Kimlik Paylaşım Sistemi veri tabanları ile entegre çalışmaktadır. Operasyonel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için ise, iş akışları ve kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu kapsamda değerlendirilebilecek olası operasyonel zararlar, Operasyonel Risk Komitesi tarafından tespit ve takip edilmekte, riskin en aza indirilebilmesi için gerekli aksiyonlar alınmaktadır.



## **İNSAN KAYNAKLARI**

Doğan Holding'in stratejik hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli sermayesi insan kaynağıdır. Hızlı, atak, genç, eğitilmiş ve küresel bakış açısına sahip insan kaynakları potansiyelini oluşturmayı amaçlayan Doğan Holding; çalışanlarına, kültür farklılığı gözetmeksizin her bakımdan adil ve eşit olanaklar sağlamaktadır.

Doğan Holding, çalışanların memnuniyetini sürekli ön planda tutarak kuruma bağlılıklarını güçlendirmeyi ve organizasyonun bütününe katma değer sağlamalarını hedeflemektedir.

### **İnsan Kaynakları Politikaları**

Doğan Holding, çalışanların ırk, milliyet, din, cinsiyet ve inançlarına saygılı olmayı, gerekli özeni göstermeyi ve haklarını korumayı görev bilmektedir. Bu doğrultuda çalışanları için bireysel farklılıkları doğru biçimde değerlendirecek sistemleri kurmayı ve işletmeyi, kişisel ve mesleki açıdan gelişimleri için uygun ortam hazırlamayı, ömür boyu öğrenmenin sürdürülebilmesi için elverişli işyeri iklimini sağlamayı gözetir.

Doğan Holding ve grup şirketlerinin ortak değerleri ve stratejileri çerçevesinde insan kaynakları süreçleri; insan kaynakları planlaması, iş tanımları ve iş değerlendirme, eğitim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi olarak gruplandırılmıştır. Bu süreçler, sektörel ve bölgesel gereklilikler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

### **Nitelikli İnsan Kaynağı Kazanımı**

Doğan Holding, ekibe yeni katılacakların birikim ve hedefleri ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlik ve kariyerin uyum içinde olmasına; yeni katılanların, dünyayı takip eden, takım çalışmasına yatkın, değişime ve gelişime açık olmalarına önem verir.

### **Eğitim ve Gelişim**

Doğan Holding'in eğitim hedefi, çalışanlarına belirli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak ve bunları kendi yaşamlarında da uygulayabilecek donanıma sahip olmalarına destek sağlamaktır.

### **Performans Gelişimi**

Doğan Holding'in insan kaynakları uygulamasının temelinde çalışanlarının kişisel ve kariyer gelişimine katkıda bulunmak yatar. Çalışanların yetkinlikleri ve mesleki becerileri performans değerlendirme sistemi çerçevesinde objektif olarak değerlendirilmekte ve gelişmeye açık yönleri eğitimlerle desteklenmektedir.

### **Ücret Yönetimi**

Sürekli değişen bir iş ve istihdam ortamına uygun esnek bir yapı aracılığıyla, doğru işe doğru ücret ödemek ve şirket içi dengeleri korumak için piyasa koşulları doğrultusunda belirlenen basamaklara uyumlu bir ücret politikası uygulanmaktadır.



## YATIRIMLARIMIZ





## **ENERJİ**

Doğan Holding'in stratejik işkollarından biri enerji yatırımlarıdır. Holding, enerji sektöründe petrol ve gaz ile elektrik dağıtım ve üretim olmak üzere iki alana odaklanmıştır. Holding'in bu alanlardaki hedefi bölgesel bir güç olmak ve enerji alanındaki yatırımları ile kendisini geleceğe, Türkiye'yi uluslararası düzeyde etkin platformlara taşımaktır.

Doğan Holding, petrol ve gaz alanında gösterdiği dağıtım ve üretim faaliyetlerini Petrol Ofisi çatısı altında ortağı OMV ile birlikte yönetmektedir. Grubun enerji alanındaki ilk yatırımı olan Petrol Ofisi, Türkiye'nin en yaygın dağıtım alanına sahip akaryakıt dağıtım şirkettir. Holding yeni alanlara yatırım yapma kararı doğrultusunda elektrik dağıtım ve üretim yatırımlarına yönelmiştir. Doğan Holding'in iştirakleri arasında yer alan Doğan Enerji her türlü kaynaktan enerjinin üretimini, iletimini, dağıtımını, toptan ve perakende iç ve dış ticaretini yapmak amacıyla kurulmuştur.

### **Petrol Ofisi**

Türkiye'nin akaryakıt sektöründeki lider kuruluşu Petrol Ofisi A.Ş. 1941 yılında kurulmuş ve 1983 yılında anonim şirket yapısına kavuşmuştur. Petrol Ofisi'nin faaliyet konusunu yurtiçi ve yurtdışından akaryakıt temin etmek ve satmak, dağıtımını tanzim etmek, depolamak, rafineri yan ürünlerini satmak, her türlü madeni yağ ve gres ile bunların yan ürünlerini üretmek, harmanlamak, üretim ve harmanlama için gerekli tesisleri kurmak, toptan ve perakende satışını, ithalini ve ihracını yapmak oluşturmaktadır. Şirket'in 2009 sonu itibarıyla 3.008 (Petrol Ofisi: 2.811, Erk: 197) istasyon bayii, 1 madeni yağ fabrikası, 10 akaryakıt ve 2 LPG terminali, bir irtibat bürosu ve 35 hava ikmal ünitesi bulunmaktadır. Türkiye'nin depolama kapasitesi en yüksek akaryakıt dağıtım şirketi olan Petrol Ofisi, 2009 yıl sonu itibarıyla 10 akaryakıt terminalinde yaklaşık 1 milyon m<sup>3</sup> depolama kapasitesine sahip bulunmaktadır. Söz konusu terminallerin ülkenin her noktasına dağılmış olması, ürünlerin daha etkili ve hızlı bir şekilde dağıtılabilesini sağlayarak önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

30 Eylül 2009 itibarıyla Petrol Ofisi'nin Haramidere, Derince, Kırıkkale, Aliağa, Antalya, Mersin, İskenderun, Trabzon, Samsun, Batman, Aksaray illerinde terminali bulunmaktadır ve EPDK'da kayıtlı toplam kapasite 989.279m<sup>3</sup> seviyesindedir.

2009 yılı, Türkiye'nin enerji ihtiyacının üçte birini karşılayan petrol sektörü açısından zor bir yıl olmuştur. Petrol Ofisi; 2009 yılında toplam 5,14 milyon metreküp beyaz ürün, 875 bin ton siyah ürün ve 570 bin eşdeğer metreküp Otogaz satışı gerçekleştirmiştir. Şirket'in beyaz ürün ve siyah ürün satışları 2008 yılının sırasıyla %5,3 ve %46,8 gerisinde; Otogaz satışları ise 2008'in %3 üzerinde gerçekleşmiştir. Petrol Ofisi, 2009 yılını benzinde %24, motorinde %28, oto-LPG'de %18 ve siyah ürünlerde %46 pazar payıyla kapatmıştır.



2009 yılında akaryakıt sektörünü etkileyen önemli bir gelişme, Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun (EPDK) motorin ve benzinlerde iki ay süreyle tavan fiyat uygulamasına başlaması olmuştur. Tavan fiyat uygulaması devam ederken; Temmuz ayı içerisinde Maliye Bakanlığınca bazı akaryakıt türlerinden alınan maktu ÖTV tutarlarının artırılması, tüketiciye yansıyan akaryakıt fiyatlarının "tavan fiyat" öncesi düzeye gelmesine neden olmuştur. 29 Aralık 2009 tarihinde ise, maktu ÖTV tutarlarında bir kez daha artışa gidilmiştir.

Türkiye'nin kendi alanındaki lider kuruluşu Petrol Ofisi, yıla damgasını vuran olumsuz piyasa koşullarına rağmen, her zaman tüketicilerine ve kurumsal müşterilerine en üst kalitede ürün ve hizmet sunma vizyonundan ödün vermeyerek müşteri memnuniyeti odaklı etkinliklerini 2009 boyunca sürdürmüştür. Bu dönemde Petrol Ofisi'nin temel önceliği, krizin ve diğer olumsuzlukların şirketin faaliyetleri, iş ortakları, çalışanları ve en önemlisi müşterileri üzerindeki etkilerini en alt seviyede tutmak ve pazar payını koruyarak, müşteri odaklı çalışma prensibinden ödün vermeksizin sektörün gelişimine yön veren projelere ve tüketicilere yarar sağlayan uygulama ve yatırımlara planlı bir şekilde devam etmek yönünde olmuştur. Bu anlayış, sektörde artan rekabet ortamında gün geçtikçe daha önemli hale gelen tüketici bağlılığına olumlu yönde katkıda bulunmuş ve artan müşteri sayısı ve güven olarak geri dönmüştür.

Petrol Ofisi'ni akaryakıt sektörünün lideri yapan farklılaştırıcı unsurlardan biri de teknoloji kullanımınıdır. Şirket yönetimi, dünyadaki yenilikleri güncel olarak takip etmenin önemine inanmakta ve kaliteli hizmet prensibinin hayata geçirilmesinde teknolojiye geniş biçimde yararlanmaktadır. Petrol Ofisi tüm dünyada, yüksek teknolojiyi bu kadar geniş bir bayi ağı üzerinde etkin bir şekilde kullanan az sayıda akaryakıt şirketinden biridir.

Kaliteyi artırmaya yönelik teknoloji uygulamalarının en önemlisi, istasyon tanklarının ve pompaların 365 gün 24 saat uydu kanalıyla denetlenmesini sağlayan "Uydu Takip Sistemi"dir. Bu sistem, ana dağıtım ağına yer alan istasyonlardaki tank seviyelerinin ve akaryakıt satış hareketlerinin online olarak izlenebilmesini ve böylece dışarıdan girişlerin tespit edilebilmesini sağlamaktadır. 2009 sonu itibarıyla pompa ve tank otomasyonu gerçekleştirilen bayi sayısı 1.600'e ulaşmış ve böylece istasyon satışlarının hacim olarak yaklaşık %75'i merkezden takip edilebilir hale gelmiştir.

Bunun dışında bayilerde kullanılan teknolojik otomasyon sistemleri, geliştirilen ek uygulamalar sayesinde müşterilerin hayatını kolaylaştıran ve tüketicilere çeşitli avantajlar sağlayan pazarlama/satış araçlarına da olanak vermektedir. Online sisteme bağlı olarak gerçek zamanlı çalışan PositiveCard, AutoMatic, Kartlı AutoMatic, Prepaid Kart, Bayi Filo Kart, Lojistik Kart ve Lokal Cari Kart gibi uygulamaların her biri, kendi alanında örnek teşkil eden öncü ve yaratıcı çözümlerdir.



Petrol Ofisi, perakende faaliyetlerinde sağladığı liderlik başarısını ticari ve endüstriyel satışlarda da göstermekte ve bu alanda sahip olduğu hizmet ve rekabet üstünlüğüyle her yıl pazar ortalamasının üzerinde bir büyüme gerçekleştirmektedir. Sanayi, madencilik, tarım, lojistik ve inşaat gibi sektörlerde faaliyet gösteren büyük ve küçük çaplı kurumsal müşteriler nezdinde Petrol Ofisi, yurt geneline yayılmış lojistik ağı, güçlü altyapısı ve uzun yılların birikimine dayalı operasyonel hizmet başarısıyla toptan satışlarda da en çok tercih edilen akaryakıt tedarikçisi konumundadır.

2010 yılına ilişkin, sektörle ilgili en önemli gelişme, Rekabet Kurumu'nun, intifa sözleşmelerinin beş yıl ile sınırlandırılmasına yönelik kararının, daha önceden yapılmış ve halen geçerli intifa sözleşmelerini de kapsamayı ve geriye yönelik uygulama içermesidir. Sözleşme sürelerinin geriye yönelik olarak kısaltılması, akaryakıt dağıtım şirketleri tarafından bayilere yapılan ve beş yıldan daha uzun süreler karşılığı olan yatırım ve finansal desteklerin ne olacağı sorusunu ortaya koymuştur.

Petrol Ofisi'nin 2010 yılında temel önceliği, krizin ve sektörel olumsuzlukların faaliyetler, iş ortakları ve çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlar üzerindeki etkisini minimumda tutmak, müşteri odaklı çalışmalara ve yatırımlara planlı olarak devam etmek olacaktır. Petrol Ofisi 2010 yılında, yatırımlarında güçlü fizibilite çalışmalarını, Türkiye geneline yayılmış bayi ağının yönetiminde eksiksiz denetim mekanizmalarını, insan kaynaklarında ise konusunda uzman personel istihdamını ve bağlılığı ön planda tutmayı sürdürecektir.

<b>Petrol Ofisi A.Ş.</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%54,17 Doğan Holding %41,58 OMV Aktiengesellschaft % 4,25 Diğer	%54,17 Doğan Holding %41,58 OMV Aktiengesellschaft % 4,25 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	6.933,1 Milyon TL.	6.935,1 Milyon TL.
<b>Özkaynaklar</b>	3.014,8 Milyon TL.	2.753,4 Milyon TL.
<b>Toplam Satışlar</b>	14.094,9 Milyon TL.	17.194,4 Milyon TL.
<b>Net Kar</b>	287,4 Milyon TL.	100,9 Milyon TL.



### **Elektrik Dağıtım ve Üretim Yatırımları**

Doğan Holding, Türkiye için büyük önem teşkil eden elektrik alanını temel yatırım konularından biri olarak belirlemiştir. Ülkenin içinde bulunduğu elektrik arzı sıkıntısını ve buna yönelik devletin sağlamakta olduğu yatırım ortamını gözeterek, hidroelektrik santral projeleri, nükleer santral projesi, çeşitli yerli linyit sahalarının elektrik üretim amacıyla değerlendirilmesi projeleri, ithal kömür yakıtlı termik santral projeleri, yeni ve ikinci el doğal gaz santral projeleri, rüzgar elektrik santrali projeleri, jeotermal santral projeleri vb. her türlü elektrik üretim projesini takip etmektedir.

Doğan Holding'in bağlı ortaklıkları arasında yer alan Doğan Enerji her türlü kaynaktan enerjinin üretimini, iletimini, dağıtımını, toptan ve perakende iç ve dış ticaretini yapmak amacıyla kurulmuştur.

Bu çerçevede Doğan Enerji Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Boyabat Elektrik Üretim ve Ticaret Limited Şirketi'ne %33 oranında pay sahibi olmuştur. 13 Kasım 2007 yılında EPDK'dan lisansı alınan Boyabat Barajı ve HES projesi için inşaat çalışmaları devam etmektedir. İlk etapta projenin anahtar teslim yapımı için Doğu İnşaat ile 28 Kasım 2008 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Projede mobilizasyon ve kazı çalışmaları tamamlanmış olup gövde betonu döküm faaliyetlerine devam edilmektedir. Yapılan sözleşme gereği, Boyabat Barajı ve HES projesi Kasım 2012 yılında devreye girerek elektrik üretimine başlayacaktır.

Boyabat Barajı ve HES projesi 513 MW kurulu güç ile Türkiye'de özel sektör tarafından inşa edilen en büyük özel sektör santrallerinden biridir. Proje kapsamında üretilecek olan yıllık yaklaşık 1.5 milyar kWh'ın Türkiye'nin enerji konusunda dışa bağımlılığını azaltmada önemli rol oynaması beklenmektedir.

İmzalanan kredi anlaşması ile projenin finansmanı sağlanmıştır.

Boyabat Barajı ve HES projesi ülke ekonomisine önemli ölçüde katkılar sağlamaktadır. Mevcut inşaat faaliyetlerinde bu yıl itibarıyla yaklaşık 1.200 kişi istihdam edilmekte olup bu rakamın önümüzdeki yıllarda 2.000 kişi seviyesine ulaşması beklenmektedir.



## **MEDYA**

Doğan Holding yatırım portföyünün stratejik odaklarından birini ve geleneksel işkolunu temsil eden medya yatırımları, 1997 yılından bugüne Doğan Yayın Holding A.Ş. (DYH) çatısı altında sürdürülmektedir.

Türk medyasında önemli bir yere sahip Doğan Yayın Holding (DYH); gazete, dergi ve kitap yayıncılığı, televizyon, radyo yayıncılığı ve yapımcılığı, internet, dijital dünya, basım, dağıtım ve yeni medya alanlarında çalışmaktadır.

İçerik üreticiler, gazeteler, dergiler, kitap yayıncıları, televizyon kanalları, radyo istasyonları ve bir müzik şirketinden oluşmaktadır. Servis sağlayıcılar ise dağıtım, perakendecilik, prodüksiyon, dijital platform, internet ve basım şirketlerinin yanı sıra bir de faktoring şirketinden oluşmaktadır.

Kaynakların birleştirilmesi ve optimum entegrasyon ilkesiyle faaliyet gösteren tüm bu şirketler, sağlıklı bütünleşmenin oluşturduğu güçlü bir sinerjiyle çalışırlar. DYH şirketlerinin birçoğu faaliyet gösterdiği sektörde önemli bir yere sahiptir. Doğan Yayın Holding, Hürriyet, Doğan Gazetecilik ve Doğan Burda hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nda işlem görmektedir.

Doğan Holding'in medya yatırımlarındaki hedefi, liderliğini sürdürmek ve küresel pazarlarda rekabet etmektir. Medyadaki anlayışı doğru, tarafsız ve kaliteli haberciliktir. Gazete, dergi, kitap, radyo ve televizyon yayıncılığı, yapımcılık, basım, dijital medya, dağıtım, perakende ve alternatif telekom alanlarında faaliyet göstermektedir.



**Doğan Yayın Holding'in ana faaliyet alanları üç ana başlıkta toplanmaktadır.**

### **Yazılı Basın**

- Gazete Yayıncılığı
- Dergi ve Kitap Yayıncılığı Basım ve Dağıtım

DYH; Hürriyet, Milliyet, Radikal, Posta, Vatan, Fanatik, Referans ve Hürriyet Daily News olmak üzere sekiz günlük gazete, 25 periyodik dergi, çocuk ve gençlik dergileri yayımlamaktadır. Ayrıca, kitap yayıncılığının yanı sıra Doğan Ofset ve Doğan Printing Center (6'sı yurtiçi ve biri Almanya olmak üzere 7 basım tesisi) ile basım alanında faaliyet göstermekte; Yaysat ile de Türkiye'deki gazetelerin %63'ünün, dergilerin ise %71'inin dağıtımını yapmaktadır. Hürriyet çatısı altında Rusya ve Orta Avrupa'nın seri ilan sektöründe en önemli şirketi olan Trader Media East bulunmaktadır. DMI ile Avrupa'da gazete yayıncılığı alanında faaliyet göstermektedir.

### **Görsel ve İşitsel Basın**

- Televizyon ve Radyo Yayıncılığı ve Yapımcılık
- Dijital TV Platformu

Sektörün lokomotif televizyon kanalları: Kanal D, Star TV, CNN Türk; radyo kanalları Radyo D, Slow Türk Radyo ve Radyo Moda ve grubun dijital platformu D-Smart çok sayıda tematik ve izle-öde kanalının yanı sıra Türksat uydusundaki mevcut tüm kanallarına erişim sağlamaktadır. Aynı zamanda D Productions ile televizyon, sinema, reklam yapımcılığı faaliyetlerinde bulunmaktadır. Kanal D Romanya ile Romanya televizyon sektöründe ilk beşte yerini almıştır.

### **Perakende ve Mağazacılık**

- D&R
- Doğan Dağıtım medya dışı ürünler

D&R müzik ve kitap mağaza zinciriyle (2009 yılı sonunda 18 ilde 90 mağazaya ulaşmıştır) kitap, müzik, film, dergi, elektronik, hobi, aksesuar ve kırtasiye ürünlerini birlikte sunmaktadır. Ayrıca Doğan Dağıtım da medya dışı ürünlerin dağıtımını gerçekleştirmektedir.

## Gazeteler

**DYH Grubu 2009 yılında 1.676 bin adet günlük tiraj rakamıyla %35 pazar payına sahiptir.** Türkiye'nin en güçlü markalarından Hürriyet ve Milliyet'in yanı sıra ülkenin en çok satan gazetesi Posta'yı da bünyesinde bulunduran DYH 2009 yılında, toplam gazete tirajındaki %35 oranında pazar payıyla lider konumunu korumuştur

**Hürriyet:** Yayın hayatına başladığı 1948 yılından bu yana Türk basınında özgür ve bağımsız gazeteciliğin sembolü olan Hürriyet, farklı görüşleri yansıtan yazarları ve habercilik anlayışıyla Türkiye'de ciddi ve popüler gazeteciliğin öncüsüdür.

**Referans:** Hızla değişen Türkiye'nin her bakımdan dünyayla bütünleşmiş, geniş ufuklu, genç iş insanlarının ve iş dünyasının nabzını tutan Referans, bu alanda önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

**Hürriyet Daily News:** Türkiye'nin en eski İngilizce gazetesi olarak 47 yıldır kesintisiz bir biçimde yayın hayatına devam etmektedir. Türkiye'de yaşayan yabancı uyrukluların başta gelen yerel haber kaynağıdır.

**Milliyet:** Yayın hayatına başladığı 1950 yılından bu yana "basında güven" in simgesi olan ve gazetecilik dünyasında etik değerlerin yerleşmesine öncülük eden Milliyet, saygın yazarları ve habercileriyle her alandan fikir insanlarının en çok başvurdukları, güvenilirliği tartışılmaz bir gazetedir.

**Radikal:** 13 Ekim 1996 tarihinde yayın hayatına başlayan Radikal, Türk basınına radikal yenilikler getiren, bağımsız ve derinlikli içeriğiyle kentli okurların vazgeçilmez gazetesidir.

**Posta:** Yayın hayatına başladığı 1995'ten bu yana benimsediği yenilikçi ve özgün gazetecilik anlayışıyla Türkiye'nin en yüksek tirajlı ve en çok okunan gazetesidir.

**Vatan:** "Türkiye'de doğru olan her haberi yazabilen bir gazete olmalı," ilkesiyle yayın hayatına başlayan Vatan, çok kısa sürede Türkiye'nin dört büyük gazetesi arasına girmeyi başarmıştır.

**Fanatik:** 20 Kasım 1995 tarihinde yayın hayatına başlayan ve Türkiye'nin ilk günlük spor gazetesi olan Fanatik, her yaşta sporsevere hitap etmektedir.

## TME Gazeteleri

**Iz Ruk v Ruki:** Elden ele anlamına gelen Iz Ruk v Ruki, günlük emlak, araç kariyer, diğer hizmet alanlarını kapsayan seri ilan gazetesidir; 1992 yılından bu yana Rusya'nın ve Doğu Avrupa'nın lideri ve bölgenin en güçlü markalarından biri olarak faaliyet göstermektedir. Rusya'da 100 kenti kapsayan geniş bir dağıtım ağına sahip olan Iz Ruk v Ruki, Ukrayna ve Kazakistan'da da yayımlanmaktadır. Aralık 2009 sonu itibariyle toplam yazılı basın aylık tirajı 7,2 milyonun üstündedir.

**Expressz:** Günlük reklam gazetesi olarak, haftalık dört dergisiyle seri ilan pazarında Macaristan'ın lider yayıncı kuruluşudur. Yayınları ülke genelinde satılmakta ve yerel reklam verenlere ulaşmaktadır.

**Oglasnik:** Hırvatistan'ın %60 pazar payıyla lider seri ilan yayıncısıdır. Ayda 160 bin ilan listeleme dört farklı haftalık yayını vardır.





## Dergiler

**DYH dergi yayıncılığındaki lider konumunu sürdürmektedir.** Pazarda tahminen %34 paya sahip olan Doğan Burda, toplam dört haftalık, 22 aylık ve 27 çeşit diğer periyotlardaki yayınıyla 2009 yılında 6,97 milyon satış adedine ulaşmıştır. DYH'nin dergi yayımlayan diğer iştirakleriyle birlikte toplam pazar payı %36 dolayındadır.

**Doğan Burda Dergi:** Temmuz 2005'ten bu yana Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. adıyla faaliyetlerine devam etmektedir. Ülkemizin dergi yayıncılığında lider kuruluştur. Bünyesinde 25 ayrı dergi barındırmaktadır.

**Doğan Egmont:** Doğan Egmont Yayıncılık, 0-14 yaş aralığına yönelik dergi ve kitaplarıyla alanında lider yayınevdir.

**Doğan Kitap:** Her ay çok satan listelerinin üst sıralarında yer alan kitapları ve satış başarısıyla Doğan Kitap sektördeki en etkili yayınevdir.

## Televizyon ve Radyolar

**DYH TV izlenme oranlarında da lider konumundadır.** İzlenme oranı 2005 yılında toplamda %15 iken Star TV'nin katılımından sonra tüm gün ve tüm kişilerde Kanal D ve Star TV için 2009 yılında %22,7'ye, "prime time" da ise %28,4'e ulaşmıştır.

## Ulusal Kanallar

**Kanal D:** Televizyon yayıncılığına getirdiği çağdaş, yaratıcı, yenilikçi ve özgün yaklaşımla Türkiye'nin vizyonunu yansıtmaktadır. 2009 verilerine göre Kanal D, "prime time", tüm kişilerde %20 izlenme oranı ile liderliğini korumaktadır.

**Star TV:** İzlenme oranları açısından birçok iddialı projeyi geride bırakan ve belirli bir standardı yakalayan kaliteli dizileri, filmleri, rekabette önde giden Star Haber Bülteni, Şampiyonlar Ligi karşılaşmaları ve zengin görsel yapısıyla Star TV önemli bir ulusal kanaldır.

**CNN Türk:** 11 Ekim 1999'da Doğan Medya Grubu ve Time Warner'ın ortak girişimiyle kurulan CNN Türk, Türkiye'de yabancı bir medya kuruluşuyla ortak kurulan ilk televizyon kanalı olmasının yanı sıra, CNN adıyla Atlanta dışında yönetilen ve 24 saat ulusal bir dilde haber yayıncılığı yapan ilk ulusal kanaldır.

**TNT:** Yayın hayatına 3 Mart 2008'de başlayan ulusal televizyon kanalı TNT, DYH'nin Time Warner ile CNN Türk'te başlayan işbirliğini daha ileri bir düzeye taşımıştır. Dizi film ve sinema ağırlıklı yayın yapan TNT, zaman zaman konser yayını da yapmaktadır.

**Cartoon Network:** DYH ve Time Warner işbirliğinin bir başka örneği olan Cartoon Network, yayımladığı çizgi filmler ile kısa sürede çocukların en beğendiği kanallar arasında yerini almıştır.

## İnteraktif TV

**FIX TV:** Doğan TV Holding'in içerik sağladığı; yerli ve yabancı en yeni klipleri ve özel dizi kliplerini izleyiciyle buluşturan interaktif eğlence ve müzik kanalı Fix Tv özellikle genç kitlenin takip ettiği melodi, chat ve quiz showlarıyla mobil dünyayla izleyici arasında köprü görevi görmektedir.





## Dijital Hizmetler

**Doğan Platform:** DYH'nin bilişim sektöründeki temsilcisidir. Doğan Platform'un ana faaliyet alanları kurumsal ve bireysel internet erişimi, telekom hizmeti, müşteri hizmetleri (çağrı merkezi) ve mobil teknolojileridir. Toplam sinerjiyi artırmak için D-Smart operasyonları ile Doğan Platform faaliyetleri yönetsel olarak birleştirilmiştir.

**Dijital TV Platformu - D-Smart:** D-Smart, Doğan TV Holding'in 2006 yılının ikinci yarısında yatırımına başladığı ve Şubat 2007 tarihinde pazara çıkan dijital platformudur. D-Smart tematik kanalları, çok sayıda yerli ve yabancı kanalı, radyoları, ayrıca tüm ulusal kanalları içinde barındıran; son dakika, borsa, hava durumu gibi güncel haberlere tek tuş ile ulaşılabilen interaktif özelliklere sahiptir. Dijital TV yayını sektörünün önemli oyuncusu D-Smart ile internet ve katma değerli servisler üzerine hizmet veren, alternatif telekom operatörleri arasında önemli bir yere sahip olan Smile ADSL, pazardaki yeni dinamikleri dikkate alarak ve müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda Ocak 2010 itibarıyla tek bir organizasyon altında toplanmıştır.

**Doğan Teleshopping:** Ocak 2007'de faaliyete geçen Doğan Teleshopping, televizyon yayınları ve internet üzerinden faaliyet gösteren bir uzaktan satış şirkettir. Tele-alışveriş programı "Her Eve Lazım" ve 24 saat alışveriş kanalı olan D Shopping ile 2009 sonuna dek 380.000 müşteriye 460.000 ürün teslim etmiştir. 2010 başı itibarıyla D-Smart operasyonlarıyla birleştirilmiştir.

## Radyo Yayıncılığı

**Radyo D:** Tamamı dijital sistemler üzerinden dünya standartlarında Türkçe pop müzik yayını yapan Radyo D, Türkiye'de ulusal yayın yapan ilk radyo istasyonlarından biridir.

**CNN Türk Radyo:** CNN Türk'ün Doğan Medya Grubu ve Time Warner ortak girişimiyle kurulan işitsel yayın kuruluşudur. CNN Türk Radyo 24 saat boyunca hayatın tüm yönlerini CNN Türk'ün doğru, tarafsız, güvenilir, objektif haberciliğiyle ve anında dinleyiciye ulaştırmaktadır.

**Slow Türk:** Günün 24 saati, sadece en güzel aşk şarkılarına yer veren yayın akışıyla Slow Türk, kısa sürede en çok dinlenen ve tercih edilen radyolardan biri olmayı başarmıştır.

**Radyo Moda:** 24 saat boyunca ağırlıklı olarak Türkçe pop şarkılara yer veren Radyo Moda, aynı zamanda her tür müziğin en moda şarkılarını dinleyicileriyle buluşturmaktadır.

## TV ve Müzik Yayıncılığı

**D Productions:** Yaratıcı ve dinamik bakış açısı, yüksek teknik olanakları ve yenilikçi kadrosuyla televizyon, sinema, reklam, klip prodüksiyonları ve program-film dağıtım ayağıyla Türkiye'nin bu alandaki öncü kuruluşudur.

**Kanal D Home Video:** Girdiği her alanda fark yaratan D Productions, uyguladığı düşük fiyat politikasıyla Kanal D Home Video markasını daha geniş kitlelerle buluşturarak ev sinemasına kalite ve çeşitlilik katmaya devam etmektedir.

**Doğan Music Company (DMC):** 2000 yılında kurulan, hit şarkıların yapımcısı DMC, %19 oranında pazar payıyla müzik sektörünün önemli oyuncularındandır.

## İnternet



[www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr) ve [www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr), Türkiye’de en çok ziyaret edilen ilk 10 internet sitesi içinde yer almaktadır. DYH internet reklamcılığı alanında da haber siteleri ve geniş bir yelpazede hizmet veren çeşitli portalleriyle pazarın önde gelen oyuncularından biridir. Alexa verilerine göre hurriyet.com.tr, 2009 yılında Türkiye’de Türkçe içerikli portaller arasında birinci, tüm dünyada ise 350. sıradadır. Sitenin kayıtlı üye rakamı 2009 yılında 1.370.000 kişiye ulaşmıştır.

#### **Haber Ajansı**

**Doğan Haber Ajansı (DHA):** 1999’da Doğan Grubu bünyesindeki Mil-ha ve Hürriyet Haber Ajansı’nın görevlerini üstlenen DHA, deneyimli muhabirleri ve haber fotoğrafçılığının yanı sıra görsel ve işitsel haberler konusunda uzman bir kurumdur.

#### **Dağıtım ve Perakendecilik**

**Yaysat:** Yaysat, Türkiye’deki en yaygın basılı medya dağıtım örgütüdür. Şirket, 23 ulusal ve 19 bölgesel gazetenin; 19 adet haftalık, 2 adet iki haftalık, 145 adet aylık, 179 adet iki aylık ve daha uzun süreli yayımlanan yerli derginin yanı sıra 265 yabancı yayının yurt çapında dağıtımından sorumludur.

**DPP:** Dergi pazarlama ve planlamasındaki rakipsiz liderliğini sürdüren DPP, yabancı ortaklığı ve rasyonel atılımlarıyla sektörde büyük bir saygınlık kazanmıştır.

**D&R:** Bugün 18 ildeki 90 mağazasıyla kitap, müzik, film, dergi, multimedya, elektronik, oyun, hobi, aksesuar ve kırtasiye ürünlerini birlikte sunan D&R, 100 bini aşkın ürün çeşidi, işlem hacmi ve uyguladığı konseptlerle sektörün önemli bir oyuncusudur.

#### **Yurtdışı faaliyetlerimiz:**

**Doğan Media International (DMI):** Doğan Media International 1999 yılında DYH’nin Avrupa’ya açılan penceresi olarak faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. DYH’nin Avrupa oluşumu, yayıncılığın yanı sıra, Hürriyet Zweigniederlassung Deutschland adı altında faaliyet gösteren matbaasında dört kıtadan yedi dilde 21 yayının baskısını gerçekleştirmektedir. Bu yayınlar arasında Grup gazeteleri olan Hürriyet, Milliyet ve Fanatik dışında, uluslararası günlük finans gazeteleri The Wall Street Journal Europe ile The Financial Times, Amerikan gazetesi Stars&Stripes, Alman spor gazetesi Sportwelt, Mısır gazetesi Al-Ahram ile Suudi Asharq Al-Awsat bulunmaktadır. Farklı periyotlu üretimler arasında Polonya gazetesi Info&Tips, KRV bölgesinden Rhein Hunsrück ve kanaat önderleri için önemli kaynaklar olarak nitelendirilen The GermanTimes, The Asia Pacific Times ve New Europe sayılabilir. Bu yayınlarla birlikte matbaada basılan toplam gazete sayısı, günde 300 bin adedi bulunmaktadır.

**Trader Media East Limited (“TME”):** Hürriyet’in bünyesinde faaliyet gösteren TME, başta emlak, otomotiv ve insan kaynakları olmak üzere, çıkardığı günlük ve haftalık gazeteler, dergiler ve internet siteleri vasıtasıyla sektörel seri ilan yayıncılığı yapmakta ve başta Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde faaliyette bulunmaktadır.

TME’nin 2009 sonu itibarıyla internette toplam 28 ürünü (Rusya 6, Ukrayna 3, Beyaz Rusya 4, Macaristan 5, Hırvatistan 5, Slovenya 2, Bosna 1, Sırbistan 1) ve yazılı basında da toplam 191 ürünü (Rusya 145, Beyaz Rusya 19, Kazakistan 13, Ukrayna 6, Macaristan 4, Hırvatistan 4) bulunmaktadır.

**Kanal D Romanya:** Şubat 2007’de Romanya’da yayına geçen Kanal D Romanya, kısa sürede Romanya’da ulusal çapta yayın yapan 40 televizyon kanalı arasında beşinci TV olma başarısını göstermiştir. 2009 yılında Romanya televizyon reklam yatırımlarının %25 küçüldüğü bir ortamda tüm gün izlenme oranlarında %4,4 payıyla beşinci sırada yer alan Kanal D Romanya, reklam pazarındaki payını da artırarak %5,6’ya çıkarmıştır.



### Diğer Faaliyetler

**Doğan Dış Ticaret:** Doğan Dış Ticaret Müm. ile İşil İthalat İhracat Müm. A.Ş., Doğan Grubu'nun kullandığı hammadde ve promosyon malzemelerinin ithalatından sorumludur.

**Doğan Factoring:** Doğan Factoring ticari alacaklar konusunda yapılan geniş kapsamlı risk analizi sayesinde müşterilerinin muhtemel ödeme sorunlarının ortadan kaldırılmasında önemli rol oynayarak katma değer sağlamaktadır.

Doğan Yayın Holding A.Ş.	2009	2008
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%74,53 Doğan Holding %22,50 Diğer % 2,30 Doğan Ailesi %0,67 Aydın Doğan Vakfı	%72,76 Doğan Holding %24,27 Diğer %2,30 Doğan Ailesi %0,67 Aydın Doğan Vakfı
<b>Toplam Aktifler</b>	4.198,8 Milyon TL.	4.658,8 Milyon TL.
<b>Özkaynaklar</b>	1.388,8 Milyon TL.	1.524,0 Milyon TL.
<b>Toplam Satışlar</b>	2.435,2 Milyon TL.	2.879,9 Milyon TL.
<b>Net Kar / (Zarar)</b>	-343,0 Milyon TL.	-323,9 Milyon TL.



## SANAYİ

Sanayi Grubu, Doğan Holding'in en eski yatırım alanlarından birini oluşturmaktadır. Grubun çatısı altında Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş., Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş. ve Doğan Organik Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. yer almaktadır. Reel sektörde faaliyet gösteren bu şirketler, olumlu faaliyetleri ve büyüme hareketleri ile Doğan Holding'in gücüne güç katmaktadır.

### Çelik Halat

1962 yılında kurulup 1968 yılında ilk kez çelik halat üretimine geçen Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş., Doğan Holding'in en eski sanayi yatırımlarından biridir. Şirket bugün çelik halat, endüstriyel yüksek karbonlu galvanizli tel, son işlem galvanizli tel, monotoron, endüstriyel yaylık tel, yatakçı yaylık tel, lastik teli, beton teli ve beton demeti üretmekte; otomotiv yan sanayinden beyaz eşya yan sanayine, telekomünikasyondan enerjiye kadar pek çok sektöre hizmet vermektedir.

2009 yılında global ekonomik krizinden olumsuz etkilenen Çelik Halat, yılın ikinci yarısından itibaren pahalı hammadde stoğunu eriterek ve kapasite kullanımında artış sağlayarak, brüt kar marjını iki haneli rakamlara ulaştırmıştır. Şirket, yatırım yapılan bir yıl olmasına karşın 2009 yılını pozitif EBITDA ile kapatmıştır. Çelik Halat, 2009'da yurtiçindeki daralmaya karşın yurtdışı pazarlarda aktif bir satış politikası uygulamıştır. Bu politika sonucunda; yurtdışı satışlar cirosu 2008 yılı seviyesinde tutunurken, toplam satış gelirleri içindeki payı 2009'da %24'ten %31'e yükselmiştir. Şirket 2009 yılında pazara yeni ürün sunmak yerine, mevcut ürünlerin ve üretim kapasitesinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmış, beton demeti ürünündeki yatırımlarını sonuçlandırarak üretim kapasitesini 3 katına çıkarmıştır. Çelik Halat, önümüzdeki yıllarda yapmayı planladığı yeni yatırımlarla büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir.

ÇELİK HALAT A.Ş.	2009	2008
Ortaklık Yapısı	%78,69 Doğan Holding %21,31Diğer	%78,46 Doğan Holding %21,54Diğer
Toplam Aktifler	71,9 Milyon TL.	70,9 Milyon TL.
Özkaynaklar	30,9 Milyon TL.	34,2 Milyon TL.
Toplam Satışlar	75,9Milyon TL.	101,1Milyon TL.
Net Kar	-3,3 Milyon TL.	5,4 Milyon TL.

### Ditaş

Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş. rotbaşı, rottil, rotkolu, salıncak kolu, çeki kolu, stabilizatör kolu ve V çeki kolu gibi elemanları üretmek amacıyla 1972 yılında kurulmuş, 1978 yılında faaliyete geçmiştir. Bugün Türkiye'nin en büyük rot üreticisi olan Ditaş, 1990 yılında Doğan Holding bünyesine dahil olmuştur. Şirket, otomotiv yan sanayinde araç üreticilerine (OEM) ve yedek parça piyasasına (BYP) rot ve aksam tasarımı yapmakta ve üreterek satmaktadır. Sahip olduğu know-how, mühendislik sistemleri, işgücü, entegre tesis ve marka bilinirliği Ditaş'ın en büyük gücünü oluşturmaktadır.



Ditaş 2009 yılında, yıllardır süregelen Tofaş iş ortaklığı sayesinde Fiat ile Giulietta modelinde kullanılacak stab çubukları için co-designer olmuş ve Fiat/İtalya'ya direkt sevkiyatlara başlamıştır. 2011 yılında seri üretimine başlanacak olan Daimler SFTP (Strategical Future Truck Project) Projesi için de tedarikçi olarak seçilen Ditaş ayrıca, Tofaş'ın yeni Doblo projesinde de co-designer olarak yer almış ve %100 tedarikçi olarak seri üretime başlamıştır. 2009'da orijinal yedek parça tarafı ile yapılan kampanyalar sayesinde ilişkiler kuvvetlendirilmiş, müşteri kazanımları sağlanmıştır. 2009 yılında Ditaş markalı 162 adet yeni ürün geliştirilmiştir. Dipar markalı ürünlerde ise; ön düzen grubuna 309, fren grubunda fren balatası ürünlerine 49 adet yeni ürün ve fren grubuna yeni kategori olarak 41 adet fren diski ürünü eklenerek, toplam ürün sayısı 499 adede ulaşmıştır. Şirket'in mevcut bayi yapısı ise 2009 yılı içerisinde korunmuş, Dipar markası için yeni satış kanalları yaratılmıştır.

<b>DİTAŞ A.Ş.</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%73,59 Doğan Holding %26,41 Diğer	%66,67 Doğan Holding %33,33 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	35,8 Milyon TL.	40,0 Milyon TL.
<b>Özkaynaklar</b>	22,2 Milyon TL.	26,1 Milyon TL.
<b>Toplam Satışlar</b>	28,9 Milyon TL.	33,9 Milyon TL.
<b>Net Kar</b>	-4,0 Milyon TL.	-1,0 Milyon TL.

### **Doğan Organik Ürünler**

Doğan Organik Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş., Kelkit bölgesinde yatırım yapmak isteyen Doğan Holding'in yaptırdığı araştırmalar sonucunda bölge şartlarına ve insanına en uygun alanın süt ve besi hayvancılığı olduğuna karar verilmesiyle 2002 yılında Kelkit'te kurulmuştur. Bölgenin Tarım ve Köyışleri Bakanlığı tarafından organik tarım için pilot alanlardan biri olarak tanımlanmasıyla organik hayvancılık projesi hayata geçirilmiştir. 2005 yılında Doğan Organik'in Avrupa Birliği İşletmeler Müdürlüğü tarafından Avrupa'daki sosyal sorumluluk ilkesi taşıyan en iyi 10 yatırımdan biri olduğu belgelenmiştir. 2006 yılında Dünya Gıda Günü'nde FAO (Dünya Gıda Örgütü) tarafından yılın en iyi tarımsal yatırım ödülünü almıştır. Şirket ayrıca Avrupa Birliği'nden akredite bir kontrol ve sertifikasyon kuruluşu tarafından verilen organiklik sertifikasına sahiptir. Doğan Organik, Türkiye'nin tek organik çiğ süt üreticisi, iç pazarda satılan organik içme sütünün tek hammadde tedarikçisi ve Avrupa'nın en büyük organik hayvancılık işletmelerinden biridir. Organik Ürün Üreticileri Derneği'nin kurucu üyesi olan Şirket ayrıca, Avrupa Birliği'nden akredite bir kontrol ve sertifikasyon kuruluşu tarafından verilen organiklik sertifikasına sahiptir. Organik Ürün Üreticileri Derneği'nin kurucu üyesi olan Şirket, organik tarım/hayvancılık ve gıda üzerine düzenlenen sempozyum ve konferanslarda deneyimlerini aktarmanın yanı sıra bölge çiftçisine yönelik organik tarım ve hayvancılığı kapsayan eğitim çalışmalarını yapmaktadır.



## TİCARET

Doğan Grubu'nun ilk faaliyet alanlarından birini oluşturan Ticaret Grubu çatısı altında Doğan Oto, Milpa ve Hürriyet Pazarlama şirketleri yer almaktadır. Bu üç şirketin faaliyetleri, kendi üretimi olmayan ve ithalat ya da satın almayla edindiği ürünleri tüketiciye satış ve pazarlama yoluyla sunmak üzerine kuruludur. Holding'in nakit yaratmasına kaynak sağlayan, piyasada var olan güvenilirliğini pekiştiren Ticaret Grubu Şirketleri, faaliyetlerine Türkiye ve dünya konjonktürüne göre yön vermektedir.

### Doğan Oto

Sektör lideri Ford Otosan'ın 3S bayii olarak Ford marka araçların satışı ve satış sonrası hizmetleri alanında faaliyet göstermekte olan Doğan Oto, 1963 yılında kolektif şirket olarak kurulmuş, 1974 yılında anonim şirket statüsüne geçmiştir. Tüm dünya pazarlarında olduğu gibi ulusal Türkiye pazarında da gücünü koruyan Ford Otosan'ın bayiliğini yürüten Doğan Oto'nun ürün gamında Ford marka binek araçlar, hafif, orta ve ticari araçlar yer almaktadır. Müşteri profili A, B ve C gruplarından oluşan Şirket'in portföyünde yaklaşık 30 bin sadık müşteri bulunmaktadır. Doğan Oto'nun bayisi olduğu Ford Otosan, 2009 yılını sektör lideri olarak tamamlamıştır. Doğan Oto, 1.189 adet araç satışı ile Ford pazar payının %1,4'ünü gerçekleştirerek Ford bayileri arasında 5. sırada yer almıştır.

### Milpa

Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1980 yılında Türk tüketicisinin ihtiyaç duyduğu sınai ürünleri uygun ödeme koşullarıyla pazarlamak üzere kurulmuştur. Şirket, yıllar içinde binlerce aileye ev, otomobil, elektronik cihazlar ve diğer dayanıklı tüketim mallarını pazarlayarak sektörde haklı bir güven oluşturmuştur. Milpa, 30 yıllık geçmişinde müşterisiyle arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturan Milpa, son 4 yıldır faaliyetlerini gayrimenkul alanına odaklamış, 2009 yılının ilk aylarında 993 bağımsız bölümün yer aldığı Milpark Konutları Projesi'ni pazara sunmuştur. Projenin imalat ve satış süreçlerinin 5 yıl içerisinde tamamlanması hedeflenmektedir.

MİLPA	2009	2008
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%65,00 Doğan Holding %35,00 Diğer	%65,00 Doğan Holding %35,00 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	88,6 Milyon TL.	87,8 Milyon TL.
<b>Özkaynaklar</b>	22,8 Milyon TL.	32,2 Milyon TL.
<b>Toplam Satışlar</b>	0,1 Milyon TL.	-
<b>Net Zarar</b>	-9,4 Milyon TL.	-4,9 Milyon TL.

### Hürriyet Pazarlama

Hürriyet Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1995 yılında kurulmuştur. 50 bini aşkın aileye ulaşan Hürriyet Pazarlama, 2007 yılına kadar pazarlama faaliyetlerini sürdürmüş, 2007 yılında gayrimenkul geliştirme alanına girerek 662 bağımsız bölümden oluşan Automall Projesi'ni geliştirmiş ve 2009 yılında projeyi tamamlayarak sahiplerine teslim etmiştir.



## **FİNANSAL HİZMETLER**

### **DD Konut Finansmanı A.Ş.**

DD Konut Finansmanı A.Ş., Doğan Yayın Holding ve Doğan Holding ortaklığı ile Nisan 2006 tarihinde kurulmuş, Şirket'in %49 hissesi Temmuz 2007 tarihinde Deutsche Bank A.G.'ye satılmıştır. Şirket, 2007 başında 5582 sayılı Konut Finansmanı (Mortgage) Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle BDDK'ya lisans başvurusunda bulunmuş ve Haziran 2008'de BDDK'dan alınan faaliyet izni ile konut finansmanı alanındaki faaliyetlerine başlamıştır.

Konut Finansmanı Yasası kapsamında faaliyet gösteren ilk konut finansmanı şirketi olan DD Konut Finansmanı; uzman kadrosu, hızı, teknik alt yapısı, kaliteli hizmet anlayışı ile ev sahibi olmak isteyen herkese uygun ürünler sunarak sektörün önde gelen konut finansmanı şirketi olmak vizyonuyla hareket etmektedir. Doğan Grubu ve Deutsche Bank A.G. ortaklığında faaliyetlerini sürdüren Şirket, Doğan Holding'in medya ve perakende gücünün yanı sıra Deutsche Bank'ın uluslararası finansal piyasalardaki deneyimlerinden faydalanmaktadır.

İstanbul'da faaliyet göstermekte olan DD Konut Finansmanı, satış faaliyetlerini şube, internet, çağrı merkezi ve direkt satış ekibi kanalları üzerinden sürdürmektedir. Pazarlama faaliyetlerini ise inşaat projeleri, emlak ofisleri ve internet üzerinden yürütmektedir. 2008 yılı Temmuz ayında açılan Maçka Şubesi'nin yanı sıra, 2009 yılı Nisan ayında Genel Müdürlük'te merkez satış ekibi de satış faaliyetlerine başlamıştır. 2009 yılı Eylül ayında hayata geçirilen internet şubesi ile müşterilerin başvurularının durumunu, kredilerinin detaylarını, sigorta ve ödemelerini izlemeleri, kredilerine ilişkin ödeme talimatı vermeleri ve sigorta talebinde bulunmaları sağlanmıştır.

DD Konut Finansmanı, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmakta olup, ekonomi ve piyasadaki gelişmeler de takip edilerek, müşterilerin ihtiyaçları ve ihtiyaçlara yönelik ürünler yeniden konumlandırılmıştır. Sigorta acenteliği için BDDK'dan alınan onayın ardından 2009 yılı Temmuz ayında sigorta satışına başlanmış ve müşterilerin kredileri ile bağlantılı sigorta talepleri de karşılanmıştır.

DD Konut Finansmanı Türkiye'de GYODER (Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği), ABD'de MBA (Mortgage Bankers Association) ve Avrupa'da EMF (European Mortgage Federation) üyesidir.





## **TURİZM**

### **Milta Turizm İşletmeleri A.Ş.**

Doğan Holding, turizm yatırım ve işletmecilik faaliyetlerini Milta Turizm İşletmeleri A.Ş. çatısı altında sürdürmektedir. 1982 yılında kurulan Milta; Işıl Club ile otel, Milta Bodrum Marina ile marina ve Işıl Tur ile seyahat acentesi işletmeciliği kategorilerinde hizmet vermektedir.

Gücünü güçlü grup yapısı ve dinamik çalışan kadrosundan alan Milta, Türk turizminin gelişmesine ve ülkeye döviz girişi sağlayarak Türk ekonomisine katkıda bulunmayı hedeflemekte; başta marina işletmeciliği olmak üzere çeşitli alanlarda müşteri beklentilerine hızlı çözüm üreterek, kaliteli hizmet vererek, sektörel akımlara uyum sağlayarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Doğan Holding'in turizm alanındaki stratejisi, çatısı altındaki kuruluşların sektörel gelişmelere uyumlu hale getirilmesidir.

### **Milta Bodrum Marina**

Milta Bodrum Marina, hizmet kalitesi ile Akdeniz havzasındaki ilk 10 marina arasında yer almaktadır. Türkiye'nin en yoğun trafiğe sahip yat limanı olan Milta Bodrum Marina'nın müşteri portföyünde yelkenli ve motor-yat tekne sahipleri, charter firmaları ve tekne acenteleri bulunmaktadır. Geniş hizmet yelpazesi, şehir içinde olması ve havaalanına yakınlığı, Milta Bodrum Marina'nın rakipleri karşısındaki en önemli avantajlarıdır. 25 ülkeden 345 marina arasında en iyi hizmet veren 50 marinadan bir tanesi olan Milta Bodrum Marina, denizcilikte en yüksek seviyeye yükselerek ve dünya yatçılarına tavsiye edilme hakkını kazanarak "5 Altın Çıpa" uluslararası kalite ödülünü almış bulunmaktadır. Marina ayrıca, uluslararası platformda büyük önemi olan "Ulusal Mavi Bayrak" ödülüne 1997 yılından 2009 yılına kadar her yıl layık görülmüştür.

### **Işıl Club**

Bodrum bölgesinin en iyi tesisleri arasında yer alan, Milta Turizm İşletmeleri A.Ş. tarafından işletilmekte olan Işıl Club, müşterilerine geniş yelpazede hizmet sunmaktadır. Tesiste Türk ve uluslararası mutfakların örneklerinin tadılabildiği 600 kişilik bir restoran, 170 kişilik toplantı ve 40 kişilik çok amaçlı salon, kuaför, dükkanlar, yüzme havuzu, çocuk havuzu, aletli jimnastik salonu, hamam, sauna, masaj salonları, mini kulüp, okçuluk tesisi, üç adet tenis kortu, voleybol, çok amaçlı spor sahası, su sporları alanı, açık atış poligonu ve paintball sahası bulunmaktadır.

### **Işıl Tur**

Doğan Holding'in aracılık hizmetleri alanındaki yatırımı olan Işıl Tur, 1997 yılından bu yana müşterilerine yurtdışı turlar, yurtiçi oteller, iç ve dış hat bilet satışı ve TCDD bilet satışı konularında hizmet sunmaktadır. IATA, THY, Pegasus, Onur Air, Atlas Jet, Sun Express, TCDD ve Deniz Line'in yetkili bilet satış acentesi olan Işıl Tur, filo ve günlük araç kiralaması da yapmaktadır. Işıl Tur'un TÜRSAB, TÜRSAB Rent a Car ve IATA belgeleri bulunmaktadır.





## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Doğan Grubu güçlü ve çağdaş bir toplumun evrensel değerlere saygılı, sosyal ve ekonomik sorunların çözümüne katkıda bulunacak çağdaş nesillerin yetişmesiyle varlık bulacağına inanmakta; sosyal sorumluluk faaliyetleri ile genç nesilleri bu doğrultuda yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Türkiye, genç nüfusu ve büyüme trendi içindeki ekonomisiyle gelişmekte olan bir ülke konumundadır. Türkiye'nin çağdaşlaşma yolundaki bu süreci içinde, ekonomik kalkınmanın lokomotifini olan özel sektöre büyük bir rol düşmektedir. Sorumluluklarını yerine getirme gayretindeki özel sektörün, son dönemlerde toplumsal gelişim için dikkate değer bir çaba sergilemeye başladığı açıktır. Doğan Holding, çağdaş Türkiye resminde kendisine düşen sorumlulukların bilincinde bu ülke ve gençler için çalışmaya devam etmektedir. Holding, Aydın Doğan Vakfı aracılığıyla kazanımlarını toplumla paylaşırken Doğan Grubu şirketleri sosyal sorumluluk projeleri ile paydaşlarına değer yaratmaktadır. Bu bilinçle Medya Grubu şirketlerimiz sosyal sorumluluk destek, bilinçlendirme ve sürdürülebilirlik alanlarında sayısız faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetler arasında Türkiye'de yaygın olarak gerçekleştirilen projeleri ana başlıklarıyla aşağıda sunulmaktadır.

### **"Aile İçi Şiddete Son!" Kampanyası** **Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası 6'ncı yılında**

Hürriyet Gazetesi Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, kurumsal vatandaşlık ilkelerine uygun, bilimsel ve hukuki değerlere bağlı bir sivil toplum kuruluşu yöntemiyle yürüttüğü Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası'nı, 2009'da altıncı yılına ulaştırdı.

Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası'nın 2009'daki ilk büyük etkinliği, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü haftasında düzenlediği Güldünya Şarkıları konseri oldu. 2008'de, 25 Kasım Dünya Kadına Yönelik Şiddete Son Günü'nde, tüm geliri Aile İçi Şiddet Acil Yardım Hattı'na bağışlanmak üzere Türkiye'nin 13 ünlü kadın sanatçısını ilk kez bir araya getiren Güldünya Şarkıları Albümü'nü piyasaya çıkaran Hürriyet Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası, 9 Mart 2009'da da bu albümün konserini gerçekleştirdi.

Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası, 2009 yılı 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde Bakırköy Kadın Cezaevi'nde hem tutuklulara, hem de gardiyanlara moral ve ümit vermek için bir toplantı düzenledi. Toplantıya Ajda Pekkan ve Aylin Aslım da katıldı. Kampanya sorumluları ile Pekkan ve Aslım, cezaevinde kalan yüzlerce kadınla bir sohbet toplantısı düzenledi ve kadın hakları ve aile içi şiddetle mücadeleyle ilgili mesajlar verdi.

Mayıs 2009'da Mardin'in Bilge Köyü'nde yaşanan katliamdan sonra, Hürriyet Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası da yaraların sarılması için köye akın eden uzmanlar arasındaki yerini aldı. Kampanya, birlikte çalıştığı uzmanlardan bir Psikolojik Destek Ekibi oluşturdu ve iki gün boyunca Bilge Köyü'ndeki mağdurlara bazen, konuşarak bazen de sadece onlarla birlikte oturup yanlarında olduklarını hissettirerek destek verdi. Yetkililerle işbirliği için adımlar attı.



Hürriyet Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası'nın en önemli ayaklarından biri olarak İstanbul Valiliği desteğiyle 15 Ekim 2007 tarihinde kurulan Türkiye'nin ilk ve tek 7 gün 24 saat açık Acil Yardım Hattı, 2009'da etki alanını ve arayan sayısını genişletti. İki yılın sonunda 18 bin arama kaydeden Hat, 8.573 kişiye bilgi, hukuki ve psikolojik destek verirken, 500'e yakın acil durumdaki şiddet mağduruna da polis ya da jandarma işbirliğiyle yardım etti.

Bir İstanbul numarasına sahip olan ve başlangıçta İstanbul'da yaşayan şiddet mağdurlarına yardım için açılan Hat, 2009 yılı boyunca Türkiye'nin 81 şehrinin 78'inden ve 12 farklı ülkeden aranarak, bilinirliğini artırdığını gösterdi.

Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası, Türkiye çapındaki eğitim çalışmalarına, giderek daha fazla talep alarak, yıl boyu devam etti.

### **Hürriyet Hakkımızdır/Tren Özgürlüktür**

1948 yılında kurulmuş olan Hürriyet Gazetesi'nin 60. yılının, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin yayınlanmasının 60. yılına tesadüf etmesiyle Hürriyet, yıldönümü kutlamalarının ana teması olarak "insan hakları" konusu ele aldı.

Hak kavramını insanların gündelik hayatına sokmak, onları hakları konusunda bilgilendirmek üzere Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları (TCDD) ile bir ortaklık kuruldu ve "Hürriyet Hakkımızdır/Tren Özgürlüktür" projesi oluşturuldu. Kars'tan Edirne'ye, içinden demiryolu geçen 45 Anadolu kenti ve kasabasına uğrayacak 'Hürriyet Hakkımızdır Treni' hazırlandı.

13 vagon dan oluşan 340 metrelik Hürriyet Treni'nin yolculuğu 1 Temmuz 2008'de Kars'ta başladı, 45 gün sonra Edirne'de sonlandı. Bu yolculukta Hürriyet'in en önemli proje ortağı TCDD'ydi; projede Uluslararası Af Örgütü başta olmak üzere kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları bir arada yer aldı.

Hürriyet Treni, uğradığı şehirlerde insanlara "hak" kavramını anlatıp, onları sahip oldukları haklar konusunda bilgilendirirken, aynı zamanda bu şehirlerin insan hakları konusundaki önceliklerini ve taleplerini gazete yayınları ile duyurdu.

9 Eylül – 29 Ekim 2009 tarihleri arasında ikincisi gerçekleştirilen Hürriyet İnsan Hakları Treni'yle de 38 şehir ve 8 ilçeyi dolaştı.

Hürriyet Aile İçi Şiddete Son! Kampanyası ekibi Hürriyet İnsan Hakları Treninin 2009 yolculuğuna katılarak, geçen yıl trende yaptığı aile içi şiddet farkındalık çalışmasını tamamlayıcı bir etkinlik gerçekleştirdi: Her şehirde vakalarla birebir çalışan kurumların temsilcileriyle, sorunla mücadelede nasıl bir işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerektiği, görev paylaşımının şekli, güçlü ve güçsüz yanlarının ortaya çıkarılması ve sorunun çözümüne toplu bir bakışa nasıl sahip olunabileceği konularında, "Kurumlar arası İşbirliği"ni amaçlayan, iki saatlik bir interaktif çalışma yaptı.



### **“Baba Beni Okula Gönder” Kampanyası**

23 Nisan 2005’te başlatılan “Baba Beni Okula Gönder” kampanyası, Milliyet’in sosyal sorumluluk projeleri geleneğinin en büyük ve en son adımıdır. Kampanya çerçevesinde kız çocuklarının okula gönderilmesiyle ilgili sorunlar saptandı, maddi destek çalışmalarının yanı sıra toplumsal bilincin geliştirmesine yönelik bir dizi etkinlik düzenlendi.

Fikir anneliğini Doğan Gazetecilik Yönetim Kurulu Başkan Vekili Hanzade Doğan Boyner’in yaptığı bu geniş kapsamlı ve etkin kampanya çerçevesinde öncelikli 15 il saptandı. Kampanyanın öncüsü Milliyet’in de 1 milyon YTL katkıda bulunduğu “Baba Beni Okula Gönder” Kampanyası için pek çok kuruluş; yurt, derslik ve burs konusunda destek verdi.

Asıl hedefi, eğitim seferberliğini tüm Türkiye’ye yaymak ve her kız çocuğunu okullu yapmak olan “Baba Beni Okula Gönder” kampanyası, içinde maddi destek, toplumsal bilinci geliştirme ve yapısal sorunların giderilmesine yönelik etkinliklerin bulunduğu üç boyutlu bir çalışma olarak tasarlandı ve uygulandı.

Geçen dört buçuk yıl içinde 29 yurdun yapımını Milliyet ve çeşitli kuruluşlar üstlendi. Yaklaşık 7 bin 156 kız çocuğuna eğitim bursu sağlandı ve 11 ilköğretim okulunun yapımı tamamlandı.

Bunların dışında AÇEV’le birlikte 5 ilde, 500 anne babaya “Çocuğum ve Ben” konulu eğitim seminerleri verildi. Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Bölge okullarının yöneticilerine iki günlük özel bir eğitim gerçekleştirildi. Kamil Koç Otobüsleri yurtların sosyal odalarının donanımlarını üstlendi. Yurtlarda kalan kız öğrencilere müzik dersleri verilmeye başlandı.

Öte yandan üniversitelerle çok yönlü işbirliği zemini oluşturuldu. Sabancı Üniversitesi Toplumsal Duyarlılık Dersi kapsamında Kars Merkez Vakıf Kız Öğrenci Yurdu ve Sarıkamış Milliyet Kız Öğrenci Yurdu’na ziyaretler düzenledi. Işık Üniversitesi de Toplumsal Sorumluluk Dersi’ni müfredatına ekledi ve Mardin Milliyet Kız Öğrenci Yurdu’nda çeşitli etkinlikler gerçekleştirdi.

Türkiye Aile Sağlığı Planlama Vakfı işbirliğiyle yurtlarda kalan kız öğrencilere “Hijyen ve Sağlık” konusunda seminerler verildi. Yurt yöneticileri ve sorumlu öğretmenler için her yıl İstanbul’da bir hafta süreyle ergenlik dönemi, yurt yönetimi, iletişim becerileri, bütçe yönetimi vb. konuları içeren çeşitli destek eğitimleri düzenlendi.

Kamuoyu oluşturmak ve konuyla ilgili sosyal duyarlılığı artırmak konusunda Milliyet gazetesi üzerine düşeni yaptı. Kız yurtlarına kadın yönetici atanması, burs yönetmeliğinin değişmesi gibi yapısal sorunların giderilmesinde Milliyet’te yayımlanan bu haberlerin büyük etkisi oldu. Basında güvenin simgesi olan Milliyet, kampanya için tüm Türkiye’ye çağrıda bulunduğunda, okuyucularından da büyük bir destek geldi.

Okul harçlığını gönderen çocuklardan yurt yaptıran Limak Holding’e, Hacı Ömer Sabancı Vakfı’ndan valiliklere, Türkiye Odalar Borsalar Birliği’nden kız çocuklarına burs veren Petrol Ofisi’ne, Türkiye Ekonomi Bankası’na, Metro Group’a, Garanti Bankası’na, Enka Vakfı’na, Oriflame’e ve Siemens’e kadar çok sayıda kişi ve kuruluş “Baba Beni Okula Gönder” Kampanyası’na gönülden destek verdiler.



Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) Milliyet'in bu kampanyasında en önemli, en etkin ortağı oldu. ÇYDD'nin yanı sıra Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği, Türkiye Aile Sağlığı ve Planlama Vakfı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı gibi kurumlarla Milli Eğitim Bakanlığı ve mülki idare amirleri de kampanyaya etkin bir biçimde katkıda bulundular. Büyük bir seferberliğe sahne olan kampanya kapsamında 32 milyon TL'nin üzerinde bağış toplandı. 300 bine yaklaşan kişinin bireysel olarak bağışta bulunması, kampanyanın Türk halkının duygularını çok derinden etkilediğinin açık bir ifadesidir. Milliyet'in yaptığı haberlerden etkilenecek ailelerin kız çocuklarını okula göndermeye başlaması; eğitimlere katılan okul yöneticilerinin köyleri dolaşarak kız çocuklarını okullarına toplamaya çalışması sayesinde, kampanyanın katma değerinin çok yükseldiği ve bu şekilde okula kazandırılan kız çocuklarının sayısının, bilinenin çok daha üstünde olduğu düşünülmektedir.

### **Aydın Doğan Vakfı**

Aydın Doğan Vakfı; toplumun ve ülkenin her yönden kalkınmasına katkı sağlayacak girişimlerde bulunmak üzere 15 Nisan 1996 tarihinde kurulmuştur. Her türlü sosyal yardım işlerinde bulunan Vakıf eğitim, sağlık, bilimsel araştırma, kültür, sanat ve spora geniş kapsamda katkıda bulunmaktadır.

Vakıf, kuruluşundan bugüne ulusal ve uluslararası yarışmalar düzenleyerek, ödüller vererek, spor ve eğitim kurumları yaptırarak; bu kurumlarda kaliteli eğitim verilmesi için destek sağlamaktadır. Güçlü idari ve mali bir yapıya sahip olmak, mevcut amaca yönelik faaliyetleri devam ettirmek, uluslararası platformda ilişkileri kuvvetlendirmek Vakfın öncelikli hedefleri arasındadır.

### **Aydın Doğan Uluslararası Karikatür Yarışması**

Tüm ülkelerden profesyonel ve amatör karikatüristlere açık olan Aydın Doğan Uluslararası Karikatür Yarışması, Türkiye'nin uluslararası arenada tanınan geleneksel yarışmasıdır. 2009 yılında 26'ncısı düzenlenen serbest konulu Yarışma'ya, 85 ülkeden 1.116 sanatçı 3.127 karikatür ile katılmıştır. Türk ve yabancı otoritelerden oluşan Seçiciler Kurulu İtalyan sanatçı Alessandro Gatto'yu birinciliğe, Türkiye'den Kürşat Zaman'ı ikinciliğe, Lüksemburg'dan Pol Leurs, Romanya'dan Cetin Cerchez-Abdula ve Rusya Federasyonu'ndan Yuriy Kosobukin'i üçüncülüğe layık görmüştür.

### **Sergiler**

Aydın Doğan Uluslararası Karikatür Yarışması kapsamında sergilenmeye değer görülen eserler her yıl halkımızın ve özellikle de üniversitelerde öğrencilerin ilgisine sunulmaktadır. 2009 yılında da Türkiye'nin çeşitli illerinde yarışmada ödül kazanan karikatürlerden oluşan sergiler yapılmıştır.

### **Genç İletişimciler Yarışması**

Aydın Doğan Vakfı, her yıl nitelikli medya çalışanlarının yetişmesine katkı sağlamak ve iletişim alanında sürekli gelişimi teşvik etmek amacıyla Genç İletişimciler Yarışması



düzenlemektedir. 8 Aralık 2009 tarihinde ödül töreni gerçekleştirilen 21. Genç İletişimciler Yarışması'na 23 üniversiteden 796 öğrenci 738 çalışma ile katılmıştır.

### **Aydın Doğan Ödülü**

2009 yılında 13'ncüsü düzenlenen Aydın Doğan Ödülü'nün konusu "tiyatro" olarak belirlenmiştir. Aydın Doğan Ödülü, alanlarında yaptıkları çalışmalarla hem mesleklerine hem de Türkiye'ye önemli hizmetlerde bulunan kişilere verilmektedir. Seçiciler Kurulu, 2009 yılında Aydın Doğan Ödülü'nü; oyuncu, yönetmen, dramaturg, uyarlamacı olarak 50 yıldır tutarlı çizgisinden ödün vermeyen, 40 yıldır Dostlar Tiyatrosu'nu yine aynı çizgide sürdüren ve başarılarının yanı sıra çağına tanık olan sanatçı Genco Erkal'a vermiştir.

### **Eğitim projeleri**

Aydın Doğan Vakfı kuruluşundan itibaren Türkiye'nin çağdaş ve saygın bir toplum olması amacıyla eğitim alanında pek çok projeye imza atmıştır. Vakfın bugüne kadar gerçekleştirdiği eğitim binası projeleri şöyle sıralanmaktadır:

- Sema Işıl Doğan İlköğretim Okulu / Gümüşhane
- Atatürk Üniversitesi Aydın Doğan Özel İlköğretim Okulu / Erzurum
- Aydın Doğan İlköğretim Okulu / Göztepe-İstanbul
- Yaşar ve İrfani Doğan Endüstri Meslek Lisesi / Kelkit-Gümüşhane
- Milliyet Anadolu Öğretmen Lisesi / Erzincan
- Hürriyet Anadolu Otelcilik Meslek Lisesi / Erzincan
- Aydın Doğan Ticaret Meslek Lisesi / İstanbul
- Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu / Gümüşhane
- Galatasaray Üniversitesi Aydın Doğan Oditoryumu / İstanbul
- TEGV Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı / İstanbul
- Sema Doğan Parkı / Kelkit-Gümüşhane
- Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi / Afyon

### **Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu**

27 Temmuz 2002'de temelleri atılan ve 28 Eylül 2003'te 90 öğrenci ile eğitime başlayan Gümüşhane Üniversitesi'ne bağlı Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu'nun öğrenci sayısı 2008-2009 öğrenim yılında 526'ya ulaşmıştır. Okul, normal eğitiminin yanı sıra Vakfın desteği ile yoğun İngilizce eğitimini de başarıyla devam ettirmektedir. Aydın Doğan Meslek Yüksek Okulu'nda Organik Tarım Programı'nın bulunması ve burada çok sayıda öğrencinin öğrenim görüyor olması tarımın bölgede kalıcı ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

### **Aydın Doğan Ticaret Meslek Lisesi**

1998 yılında Aydın Doğan Vakfı tarafından yaptırılıp Milli Eğitim Bakanlığı'na bağışlanan Aydın Doğan Anadolu İletişim Meslek Lisesi'nin adı Milli Eğitim Bakanlığı kararıyla Aydın Doğan Ticaret Meslek Lisesi olarak değiştirilmiştir. Okul, iletişim eğitimi vermeye devam etmektedir.



### **Kız öğrenci yurtları**

Aydın Doğan Vakfı tarafından “Baba Beni Okula Gönder” kampanyası çerçevesinde yaptırılan ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağışlanan Nene Hatun Lisesi Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Erzurum), Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Erzincan), Hacı Hüsrev Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Kelkit), Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Kürtün), Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Köse) ve Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu (Şiran), Aydın Doğan Vakfı’nın yoğun desteğiyle faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir.

### **TEGV Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı**

1996 yılında açılan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’na bağlı Fındıkzade Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı’nın tüm eğitim alanları, Aydın Doğan Vakfı’nın katkılarıyla yenilenmiş ve parkın yıllık gideri yine Aydın Doğan Vakfı tarafından üstlenilmiştir. Açıldığı günden bugüne 36 bine yakın çocuğa eğitim desteği veren Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı; 27 bin metrekare açık alanda idari bina, eğitim binası, misafirhane, gönüllü akademisi ve rampa altı olmak üzere 5 bina ve 1 spor salonundan oluşmaktadır.

### **Gümüşhane’de Sema Doğan Parkı**

Gümüşhane’nin kültürel ve sosyal hayatına katkı sağlamak amacıyla yaptırılan Sema Doğan Parkı 24 Temmuz 2008’de açılmıştır. Park’ın içindeki kapalı alanlarda düğün törenleri, konser ve konferans gibi eğlence ve kültürel etkinlikler için kullanılmak üzere tasarlanan çok amaçlı bir salon bulunmaktadır. Kapalı alanda ayrıca; yöre insanlarının el becerilerinin geliştirilmesi ve özellikle kadınların el emeğinin değerlendirilmesi için oluşturulmuş atölyeler ve yöre mutfağını yaşatmak ve geliştirmek amaçlı çalışmaların yapılacağı bir lokanta yer almaktadır. Açık alanda ise antik dönemde olduğu gibi dağın doğal eğimine uygun olarak yerleşen sinema, tiyatro, konser, halk oyunu ve konferanslar için düzenlenen bir amfi tiyatro ile çocuk oyun alanları, spor, piknik gibi etkinlikler için tasarlanmış alanlar bulunmaktadır.

### **London School of Economics**

Dünyanın en saygın eğitim kurumlarından biri olan London School of Economics (LSE) Avrupa Enstitüsü bünyesinde kurulan ve modern Türkiye’nin tanıtımına büyük katkı sağlayacak Çağdaş Türk Çalışmaları Kürsüsü destekçileri arasında Aydın Doğan Vakfı da bulunmaktadır. Kürsü’nün Danışma Kurulu’nun 2009 yılı dönem başkanlığını Aydın Doğan Vakfı yapmıştır.

### **Eğitim Reformu Girişimi (ERG)**

Aydın Doğan Vakfı, Türkiye’de “Herkes için kaliteli eğitim” hedefi ile hareket etmektedir. Vakıf, ülkenin toplumsal ve ekonomik gelişmesini sağlayacak eğitim reformu ve bunun için gerekli olan araştırma, savunu ve izleme çalışmalarının, Türkiye’nin önde gelen vakıfları ile birlikte yapılmasına destek oluyor. Bu doğrultuda; Eğitim Reformu Girişimi adı altında çalışan platformun Yönetim Kurulu’nun aktif bir üyesi olarak görev almaktadır.



**EKLER:**

1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
2. Kar Dağıtım Politikası
3. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Kar Dağıtım Tablosu
4. Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı
5. Finansal Tablo, Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Kabulüne İlişkin Yönetim Kurulu Kararı
6. Denetim Kurulu Raporu



**EK 1:**

**Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu**





**DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.**

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

**UYUM RAPORU**

**31 Aralık 2009**

## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

1.	KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI .....	4
	BÖLÜM I- PAY SAHİPLERİ .....	5
2.	Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi .....	5
3.	Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı.....	6
4.	Genel Kurul Bilgileri .....	6
5.	Oy Hakları ve Azınlık Hakları.....	8
6.	Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı.....	8
7.	Payların Devri.....	9
	BÖLÜM II- KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK.....	10
8.	Şirket Bilgilendirme Politikası.....	10
9.	Özel Durum Açıklamaları.....	11
10.	Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği.....	11
11.	Gerçek Kişi Nihai Pay Sahipleri.....	13
12.	İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişiler.....	13
	BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ.....	15
13.	Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi.....	15
14.	Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı.....	15
15.	İnsan Kaynakları Politikası.....	15
16.	Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler.....	16
17.	Sosyal Sorumluluk.....	16
	BÖLÜM IV- YÖNETİM KURULU.....	19
18.	Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler.....	19
19.	Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri.....	19
20.	Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri.....	20

## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

21.	Risk Yönetim ve İş Kontrol Mekanizması.....	20
22.	Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları.....	21
23.	Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları.....	22
24.	Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı.....	24
25.	Etik Kurallar .....	24
26.	Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı.....	24
27.	Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar .....	24

## 1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (“Doğan Holding” veya “Şirket”), Sermaye Piyasası Kurulu (“SPK”) tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin (“İlkeler”) eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını benimsemiş olup faaliyetlerinde bu ilkelere azami ölçüde uyum sağlamayı hedeflemiştir.

Bu hedef çerçevesinde derecelendirme notunun tespiti ve İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olmak amacıyla, 9 Mart 2009’da SPK’nın Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyetleri ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliğ uyarınca, Türkiye’de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (“Saha”) ile derecelendirme sözleşmesi imzalanmıştır. Saha’nın SPK İlkeleri’ne uygun olarak yürüttüğü derecelendirme çalışmaları neticesinde Şirketimiz, 10 üzerinden **8,26** (%82,64) notu ile derecelendirmiş ve 4 Kasım 2009 tarihinden itibaren İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olmuştur.

Derecelendirme süreci sonunda SPK’nın konuya ilişkin Kurul kararı çerçevesinde, dört alt kategorinin farklı şekilde ağırlıklandırılması ile 8,26 olarak belirlenen nihai derecelendirme notunun alt kategoriler itibariyle dağılımı aşağıdaki gibidir:

Pay Sahipleri	8,55
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	9,21
Menfaat Sahipleri	8,90
Yönetim Kurulu	6,28

Bu not; İlkeler’e tam uyum konusunda halen tamamlanması gereken bazı noktalar olmakla birlikte Şirketimizin kurumsal yönetim risklerini belirleme ve yönetme yolunda kararlı bir çalışma başlatmış olduğunun, gerekli iç kontrol ve yönetim sistemlerinin uygulanmasında önemli bir mesafe kaydettiğinin ifadesi olarak değerlendirilmektedir.

Şirketimizde 31 Aralık 2009 tarihi itibariyle İlkeler’e uyum düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir.Hali hazırda uygulanmakta olan İlkeler dışında kalan ve henüz uygulanmayan prensipler, bugüne kadar menfaat sahipleri arasında herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

Şirketimizin, Saha tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresindeki kurumsal internet sitesinde yer almaktadır.

Saygılarımızla,

R. Nebil İLSEVEN  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili  
Genel Koordinatör

İmre BARMANBEK  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

## **BÖLÜM I- PAY SAHİPLERİ**

### **2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi**

- 2.1.** Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, Ana Sözleşme'ye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulmakta ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak her türlü önlem alınmaktadır.
- 2.2.** Şirketimizde, pay sahipleri ile Şirket arasındaki tüm ilişkileri izlemek ve pay sahiplerinin bilgi edinme hakları gereklerinin, eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak amacıyla "Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi" oluşturulmuştur. Söz konusu birimin başlıca görevleri şunlardır:
- Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak.
  - Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak.
  - Genel Kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, ana sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak.
  - Genel kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanları hazırlamak.
  - Oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlamak.
  - Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek.
  - Sermaye piyasası faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak.
  - Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak.

İdari olarak Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığı'na bağlı olan Pay Sahipleriyle İlişkiler Birimi'nin, fonksiyonel olarak, 2010 yılı içinde oluşturulacak Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlanması planlanmaktadır.

- 2.3.** Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi'nde, Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı başkanlığında, Mali İşler Bölüm Başkanlığı, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanlığı ve Hukuk Bölüm Başkanlığı ekipleri görev yapmaktadır.
- 2.4.** 2009 yılı içerisinde pay sahiplerinden direkt veya aracı kurumlar vasıtasıyla gelen bilgi talebi ve soruların tamamı yanıtlanmış, ilgili bilgi ve doküman gizli veya ticari sır niteliğinde olanlar hariç olmak üzere, eşitlik prensibi gözetilerek, pay sahiplerine ulaştırılmıştır.

Ayrıca, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanlığı pay sahipleriyle ilişkilerde proaktif bir yaklaşım sergilemek adına, kamuoyuna yapılan açıklamalar ve özel durum açıklamalarından farklı olarak, yönetimin mesajlarını ve Şirket ile ilgili yönetim stratejilerini aracı kurumlar nezdinde yaptığı düzenli toplantılarla pay sahiplerine ulaştırmaktadır. Bu bağlamda Doğan Holding merkezinde çeşitli aracı kurumlarla toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Yurt dışında yerleşik kurumsal yatırımcılara bilgi vermek amacıyla, 2009 yılı içerisinde gelişmekte olan pazarlara yatırım yapmak isteyen yatırımcıların en yoğun olduğu bölgeler olan Londra, ve New York'ta yatırımcı ziyaretleri yapılmış ve Eylül ve Ekim aylarında uluslararası yatırımcı kuruluşlar tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına iştirak edilerek yurt dışında yerleşik kurumsal pay sahiplerine şirket yöneticileri ile yüz yüze görüşebilme imkanı sağlanmıştır.

Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı başkanlığında faaliyet gösteren Pay Sahipleriyle İlişkiler Birimi personeli ve iletişim bilgileri aşağıda yer almaktadır.:

<u>İsim</u>	<u>Unvan</u>	<u>Tel</u>	<u>E-mail</u>
Serdar Kırmaz	Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:serdark@doganholding.com.tr">serdark@doganholding.com.tr</a>
Yener Şenok	Mali İşler Bölüm Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:yeners@doganholding.com.tr">yeners@doganholding.com.tr</a>
Özge Bulut Maraşlı	Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:ozgem@doganholding.com.tr">ozgem@doganholding.com.tr</a>
Selma Uyguç	Hukuk Bölüm Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:selmau@doganholding.com.tr">selmau@doganholding.com.tr</a>

Ayrıca, Genel Koordinatör faaliyet sonuçları hakkında kamuoyunu basın ve internet sitesi vasıtasıyla bilgilendirmektedir.

Bunların yanısıra, Şirketimizin [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresindeki kurumsal internet sitesinde şirketle ilgili bilgiler, düzenli ve güncel olarak İngilizce ve Türkçe olmak üzere pay sahiplerimizin bilgisine sunulmaktadır.

- 2.5. Taleplerin yerine getirilmesinde mevzuata ve Ana Sözleşmeye uyuma azami özen gösterilmekte olup, 2009 yılında pay sahibi haklarının kullanımı ile ilgili olarak Şirketimize intikal eden herhangi bir yazılı/sözlü şikayet veya bilginiz dahilinde bu konuda Şirketimiz hakkında açılan idari/kanuni takip bulunmamaktadır.

### 3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

- 3.1. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil tüm pay sahiplerine eşit işlem ilkesine uygun muamele edilmektedir.
- 3.2. 2009 yılı içerisinde şirketimize pay sahiplerinden direkt veya aracı kurumlar vasıtasıyla dolaylı olarak gelen bilgi taleplerinin tamamı zamanında karşılanmıştır.
- 3.3. Şirketle ilgili gelişmelerin yer aldığı sunumlar ile finansal bilgiler ve haberler düzenli olarak Şirketimizin kurumsal internet sitesinde yayınlanmaktadır. Bu kapsamda gelen talepler olması halinde, pay sahipleri kurumsal internet sitemize yönlendirilmekte ve tüm bilgi ve belgeler, internet sitemiz vasıtasıyla, pay sahiplerinin kullanımına eşit bir şekilde sunulmaktadır.
- 3.4. Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebi bir hak olarak düzenlenmemiş olmakla birlikte, Türk Ticaret Kanunu hükümlerince şirket hisselerinin %5 ve daha fazlasına sahip olan pay sahipleri tarafından kullanılabilir. Ancak, bu hususta şimdye kadar şirketimize ulaşan bir talep olmamıştır.

### 4. Genel Kurul Bilgileri

- 4.1. Dönem içinde şirketimizin 9 Temmuz 2009 tarihinde Olağan ve 30 Eylül 2009 tarihinde Olağanüstü olmak üzere iki Genel Kurul toplantısı yapılmıştır. Toplantılara davet Ana Sözleşmemize uygun olarak Türkiye çapında yayın yapan Milliyet Gazetesi ile Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayınlanmıştır.
- 4.2. Genel Kurul toplantılarından önce pay sahiplerine toplantıların gündem maddeleri ve bu maddelerin genel kurul gündemine alınmasının gerekçelerinin açıklandığı Bilgilendirme dokümanı ile Genel Kurul toplantılarına katılım prosedürünün açıklandığı Katılım Prosedürü hazırlanmış ve pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Pay sahipleri tarafından gündeme madde eklenmesi yönünde herhangi bir talep Şirketimize ulaşmamıştır

- 4.3. Genel Kurul toplantılarının toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlamaktadır.
- 4.4. Genel Kurul toplantılarımız, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, pay sahipleri için mümkün olan en az maliyetle ve en az karmaşık usulde gerçekleştirilmiştir.
- 4.5. Genel Kurul toplantılarımız, pay sahiplerinin katılımını kolaylaştırmak amacıyla, şirket merkezinin bulunduğu İstanbul'da yapılmıştır.
- 4.6. Şirketimizin sermayesini temsil eden payların tamamı hamiline yazılı olduğundan, nama yazılı pay sahiplerinin genel kurula katılımına ilişkin olarak, genel kurul tarihinden önce, pay defterine kayıt yaptırılmaları için bir süre öngörülmemiştir.
- 4.7. Olağan Genel Kurul Toplantısı'na ilişkin olarak hazırlanan, 01.01.2008 – 31.12.2008 hesap dönemine ait Bilanço ve Gelir tablosu, Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, Yönetim Kurulu'nun 2008 yılı dönem karı hakkındaki teklifi, İlan Metni, Denetim Kurulu ve Bağımsız Denetim Raporları ile Ana Sözleşme tadil metni, katılım prosedürü, Genel Kurul bilgilendirme dokümanı ve vekalet formu SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak Olağan Genel Kurul tarihinden üç hafta önce; 30 Eylül 2009 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'na ilişkin ilan metni, bilgilendirme dokümanı, katılım prosedürü ile vekalet formu ise toplantı tarihinden on beş gün önce pay sahiplerimizin incelemesine açık bulundurulmuş ve [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresindeki kurumsal internet sitemizde yer almıştır. Genel Kurul toplantılarının tarihlerinin ilanından itibaren pay sahiplerimizden gelen sorular Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi'nce cevaplanmıştır.
- 4.8. Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılmakta; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilmekte ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmaktadır.
- 4.9. Olağan Genel Kurul Toplantısında bazı pay sahiplerimizin gündemle ilgili soruları Genel Kurul esnasında divan heyeti tarafından cevaplanmıştır.
- 4.10. Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda şirketin 2008 yılında yapmış olduğu bağışlar ortakların bilgisine sunulmuştur.
- 4.11. Genel Kurul toplantılarında oylamalar açık ve el kaldırmak suretiyle yapılmıştır. Oy kullanma prosedürü toplantılara ilişkin ilanlar sırasında Genel Kurul katılım prosedürlerinde ve toplantının başında pay sahiplerine duyurulmuştur.
- 4.12. Genel Kurullarda alınan kararlarda toplantı nisabı, şirket sermayesinin en az yarısına sahip olan hisse sahipleri ya da temsilcilerinin toplantıda hazır olmasını gerektirmekte olup, sözkonusu toplantı nisapları Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda % 61,89 ve Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda % 52,46 oranında sağlanmıştır.
- 4.13. Genel Kurul tutanakları şirket merkezinde bulundurulmuş ve isteyen pay sahibimize faks yolu ile ulaştırılmıştır. Bununla birlikte, Genel Kurullara ilişkin toplantı tutanakları Şirketimizin [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresindeki kurumsal internet sitesinde yer almaktadır.
- 4.14. Genel Kurul toplantılarımıza, hissedarlarımız, bazı Yönetim Kurulu üyelerimiz, Şirketimiz çalışanları ve bağımsız denetim kuruluşu katılmış, ancak diğer menfaat sahipleri ve medya katılmamıştır.
- 4.15. Şirket Ana Sözleşmesi'nde Şirketin bölünme, önemli tutarda mal varlığı satımı, alımı, kiralanması gibi kararların genel kurul tarafından alınmasını öngören bir madde yer almamaktadır.

## **5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları**

- 5.1. Şirketimizde oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta; her pay sahibine, oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.
- 5.2. Herhangi bir pay sahibinin oy hakkına üst sınır getirilmemiştir.
- 5.3. Şirket hisse senetleri üzerinde herhangi bir imtiyaz söz konusu değildir.
- 5.4. Şirketimizde her payın bir oy hakkı bulunmaktadır.
- 5.5. Şirketimizde oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir. Şekilde bir düzenleme bulunmamaktadır.
- 5.6. Ana Sözleşmemizde pay sahibi olmayan kişinin, temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır.
- 5.7. Pay sahiplerimiz, azınlık paylarının yönetimde temsil edilmesi yönünde herhangi bir talepte bulunmamışlardır.
- 5.8. Ana Sözleşmemizde birikimli oy kullanma yöntemine dair bir uygulama bulunmamaktadır.
- 5.9. Şirketin pay sahipleri arasında, karşılıklı iştirak ilişkisi içinde olan şirketler bulunmadığından, genel kurulda bu yönde oy kullanılmamıştır.
- 5.10. Ayrıca, Ana Sözleşmemizde, ilgili mevzuat ve Genel Kurul Kararı ile her tipte intifa senedi çıkarılabileceği belirtilmekle birlikte, fiilen çıkarılmış bulunan bu tarz bir hisse senedi bulunmamaktadır.

## **6. Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı**

- 6.1. Şirketimizin karına katılım konusunda bir imtiyaz bulunmamaktadır.
- 6.2. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., kar payı dağıtımlarını, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun öngördüğü oranlar dahilinde, Genel Kurul'da belirlenen tutarda ve yasal süreler içerisinde gerçekleştirmektedir.

Buna göre ;

Şirketin ödenen ve tahakkuk ettirilmesi gereken her türlü masrafları, amortismanları, ödenen prim ve ikramiyeleri ile karşılıklarıyla şirket tüzel kişiliğine terettüp eden vergiler ve mali mükellefiyetler hesap dönemi sonunda gelirlerinden indirildikten sonra geriye kalan miktar safi karı oluşturur.

Safi kardan,

- varsa geçmiş yıllar zararları
- Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde uygun görülen tutarlar

düşüldükten sonra,

- Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre % 5 ve sair mevzuatın öngördüğü kanuni yedek akçe,
- Sermaye Piyasası Kurulunca saptanan oran ve miktarda birinci kar payı

ayrılır.



Kalan bakiyenin kısmen veya tamamen olağanüstü yedek akçeye ayrılmasına veya dağıtılmasına karar vermeye, Şirket kar dağıtım politikası esaslarını da dikkate alarak, Genel Kurul yetkilidir.

Pay Sahipleri ile kara katılan diğer kişilere dağıtılması kararlaştırılmış olan kısımdan, çıkarılmış sermayenin % 5'i oranında kar payı tutarında bir meblağ düşüldükten sonra bulunan tutarın onda biri, Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinin 2. fıkrasının 3. bendi hükmü uyarınca ikinci tertip kanuni yedek akçe olarak ayrılır.

Yasa hükmü uyarınca ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, ana sözleşmede pay sahipleri için belirlenen birinci kar payı nakden ve/veya hisse senedi biçiminde dağıtılmadıkça, başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kar aktarılmasına ve kar payı dağıtımında imtiyazlı pay sahiplerine, katılma, kurucu ve adi intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, ana sözleşmenin 4. maddesinde zikredilen vakıflara ve bu gibi kişi ve/veya Kurumlara kar payı dağıtılmasına karar verilemez.

- 6.3. Şirketimizin 2009 ve izleyen yıllara ilişkin kar payı dağıtım politikası; “Şirketimizin, uymakla yükümlü olduğu mevzuat ile büyüme stratejisi, performansı, yatırım ve finansman ihtiyaçları ile sektörel, ulusal ve uluslararası ekonomik koşullar dikkate alınarak finansal yapının optimizasyonuna imkan verecek şekilde, oluşacak kar payı, nakit ve/veya bedelsiz hisse senedi şeklinde dağıtılır” şeklinde belirlenmiş olup, SPK'nın 27.01.2006 tarih ve 4/67 sayılı kararı uyarınca kamuya duyurulmuş, faaliyet raporumuzda yer verilmiş ve 29 Mayıs 2007 tarihinde yapılan olağan genel kurul toplantısında şirketimiz ortaklarının bilgisine sunulmuştur.
- 6.4. Kar dağıtımının Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası'nın yürürlükteki mevzuatı çerçevesinde yapıldığı, İMKB'ye gönderilen periyodik finansal tablolarımız ve bağımsız denetim raporlarımızın ilgili dipnotlarında da açıklanmaktadır.
- 6.5. Şirketimizin 2008 yılına ait Olağan Genel Kurul toplantısında, 31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tabloları üzerinden hesaplanan dağıtılabilir karı SPK düzenlemeleri çerçevesinde dağıtılmayarak Şirket bünyesinde bırakılmıştır. Daha sonra, yatırımcılarımızın beklentileri ve sermaye piyasalarının sağlıklı işleyişi yönünde yaptığı değerlendirmeler neticesinde Yönetim Kurulu'nun, ortaklarımıza 245.000.000 TL tutarında kar payı dağıtımını yapılmasına ilişkin teklifi 30 Eylül 2009 tarihinde yapılan Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı'nda kabul edilmiştir. Kar dağıtımına 2 Ekim 2009 tarihinde başlanmış ve başvuru yapan tüm ortaklarımıza yasal süre içinde temettü ödemeleri yapılmıştır.

## 7. Payların Devri

- 7.1. Şirket ana sözleşmesinde, pay devrini kısıtlayan bir hüküm mevcut değildir.
- 7.2. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele yapılmaktadır.

## **BÖLÜM II- KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK**

### **8. Şirket Bilgilendirme Politikası**

**8.1.** Şirket Bilgilendirme Politikamızın amacı, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin geçmiş performansı ile gelecek beklentilerine ilişkin bilgi ve gelişmeler hakkında adil, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir ve kolay erişilebilir bilgi sunmaktır.

**8.2.** Bu amaçla özel durum açıklamalarının, kamuya açıklanan periyodik finansal tablo ve faaliyet raporlarının yanı sıra Şirketimiz bilgilendirme toplantıları düzenlemektedir. Bu toplantılara yatırımcılar, analistler, yazılı ve görsel basın mensupları davet edilmektedir. Bu çerçevede, Genel Koordinatör, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst düzey yöneticiler, bu toplantılara katılarak sunumlar yapmaktadır.

Bu faaliyetlere ek olarak, hazırlanan tanıtım dokümanları, veri dağıtım kuruluşlarına yapılan açıklamalar, duyuru metinleri ve kurumsal internet sitemizde yer verilen haberler de bilgilendirme politikamız çerçevesinde kullanılan diğer araçlardır.

**8.3.** Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığı, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmiştir. Şirket Bilgilendirme Politikası çerçevesinde bilgi vermeye yetkili olan kişiler ve iletişim bilgilerine aşağıda yer verilmiştir:

<b><u>İsim</u></b>	<b><u>Unvan</u></b>	<b><u>Tel</u></b>	<b><u>E-mail</u></b>
Serdar Kırmaz	Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:serdark@doganholding.com.tr">serdark@doganholding.com.tr</a>
Yener Şenok	Mali İşler Bölüm Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:yeners@doganholding.com.tr">yeners@doganholding.com.tr</a>
Özge Bulut Maraşlı	Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanı	(216) 556 93 44	<a href="mailto:ozgem@doganholding.com.tr">ozgem@doganholding.com.tr</a>
Alper Altıok	Muhasebe ve İdari İşler Müdürü	(216) 556 92 46	<a href="mailto:alpera@doganholding.com.tr">alpera@doganholding.com.tr</a>
Hande Özer	Mali Kontrol Müdürü	(216) 556 92 59	<a href="mailto:handeo@doganholding.com.tr">handeo@doganholding.com.tr</a>
Cengaver Yıldızgöz	Yatırımcı İlişkileri Uzmanı	(216) 556 92 73	<a href="mailto:cengavery@doganholding.com.tr">cengavery@doganholding.com.tr</a>

Soruların cevaplandırılmasında, menfaat sahipleri arasında fırsat eşitliğinin bozulmamasına özen gösterilmektedir.

**8.4.** Şirketimizin ilk kez 2007 yılı içinde kamuya duyurulan Bilgilendirme Politikası, Yönetim Kurulumuz tarafından 2009 yılında revize edilmiş ve 9 Temmuz 2009 tarihinde yapılan 2008 hesap dönemine ait Ortaklar Olağan Genel Kurul toplantısında ortaklarımızın bilgisine sunulmuştur. Bilgilendirme Politikasının yürütülmesinden Yönetim Kurulu sorumludur.

**8.5.** Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olan pay sahipleri, Şirket'in sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri, Sermaye Piyasası Mevzuatına uygun olarak kamuya açıklamaktadırlar.

**8.6.** Konsolide finansal tablo ve dipnotlar, SPK'nın ilgili düzenlemeleri ile izin verildiği üzere UFRS kapsamında ve SPK'nın 5 Ocak - 9 Ocak 2009 tarih ve 2009/2 sayılı Haftalık Bülteni ile 28 Nisan 2009 tarih ve 5368 sayılı yazısı ile belirlenen sunum esaslarına uygun olarak hazırlanmış ve kamuya açıklanmıştır.

**8.7.** 2009 yılı faaliyet raporumuz ile 2009 yılının 3'er aylık dönemlerinde hazırlanan faaliyet raporlarımız, Sermaye Piyasası Mevzuatına ve SPK tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

## 9. Özel Durum Açıklamaları

9.1. Kamuya yaptığımız açıklamalarda Sermaye Piyasası Mevzuatına, İMKB düzenlemeleri ile SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyulmaktadır.

9.2. Şirketimiz tarafından 2009 yılı içinde toplam 50 adet özel durum açıklaması yapılmıştır.

Yaptığımız 1 özel durum açıklamasıyla ilgili olarak SPK tarafından ek açıklama istenmiştir.

Zamanında yapılmamış bir özel durum açıklamamız bulunmamaktadır.

9.3. Şirketimizde özel durum açıklama yapma yetkisine sahip kişiler belirlenmiş ve kamuya duyurulmuş olup, özel durum açıklamaları, bu kişilerin imzası ile yapılmaktadır.

9.4. Şirketimizin yurtdışı borsalara kote edilmiş hisse senedi bulunmadığından, ilave kamuyu aydınlatma yükümlülüğümüz doğmamaktadır.

## 10. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

10.1. Kamunun aydınlatılmasında, Şirketimizin [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresindeki kurumsal internet sitesi aktif olarak kullanılmaktadır.

10.2. Şirketimizin internet sitesinde, SPK'nın yürürlükteki mevzuatı uyarınca UFRS'ye uygun olarak hazırlanan konsolide finansal tablolar, bağımsız denetim raporları ile yıllık ve ara dönem faaliyet raporları yer almaktadır.

10.3. İnternet sitemizde yer alan bilgiler yabancı yatırımcıların da yararlanması amacıyla ayrıca İngilizce olarak da verilmektedir.

10.4. İnternet sitemizde mevcut bilgiler aşağıdadır;

### a) Kurumsal

- Yönetim Kurulu Başkan mesajı
- Vizyon ve misyon
- Kilometre taşları
- Ortaklık yapısı
- Yönetim Kurulu (Yönetim Kurulu üyeleri, Denetim Komitesi ve Denetim Kurulu üyeleri)
- Yöneticiler (Genel Koordinatör, Grup Başkanları, Bölüm Başkanları)
- Kurum profili
- Kurumsal film

### b) Yatırımlar

- Enerji (Petrol Ofisi ve elektrik yatırımları)
- Medya (Gazete, Dergi, Kitap, Müzik, TV ve Radyo Yayıncılığı, Dijital Platform ve Hizmetler, Haber Ajansı, Dağıtım ve diğer hizmetler)
- Sanayi (Çelik Halat, Ditaş, Doğan Organik Ürünler)
- Ticaret (Doğan Otomobilcilik, Milpa, Hürriyet Pazarlama)
- Finansal Hizmetler (Ray Sigorta, DD Konut Finansmanı, Marbleton Property Fund)
- Turizm (Milta)

### c) Kurumsal Yönetim

- Ortaklık yapısı
- Esas sözleşme
- İmtiyazlı Paylara İlişkin Açıklama

- Yönetim Kurulu
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu
- Etik Kurallar
- Bilgilendirme Politikası
- Kar Dağıtım politikası

d) Yatırımcı İlişkileri

- Temel bilgiler (Ticaret Sicil, borsa, sermaye ve iletişim bilgileri)
- Hisse bilgileri (İnteraktif grafikler ve analist raporları)
- Finansal tablolar ve bağımsız denetim raporları
- Faaliyet raporları
- Genel Kurul (Genel Kurul ilanı ve gündemi, vekaleten oy kullanma formu, Genel Kurul bilgilendirme dokümanı, Genel Kurul katılım prosedürü, yönetim kurulu faaliyet raporları, genel kurul toplantı tutanakları )
- Özel durum açıklamaları
- Yatırımcı sunumları
- Analist listesi
- Sıkça sorulan sorular
- İletişim bilgileri
- Yatırımcı ilişkileri site haritası

e) Basın Odası

- Haberler
- Basın bültenleri
- Yönetici röportajları
- Görsel galeri

f) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

- Doğan Grubu ve KSS
- Aydın Doğan Vakfı
- Baba Beni Okula Gönder
- Aile İçi Şiddete Son
- Hürriyet İnsan Hakları

g) İnsan Kaynakları

- İnsan kaynakları uygulamaları
- İnsan kaynakları politikası
- İş başvurusu

**10.5.** Sermaye artırım ve kar payı ödeme tabloları gerekli altyapı çalışmalarının tamamlanmasının ardından internet sitesinde yayınlanacaktır.

**10.6.** Şirket antetli kağıdında, kurumsal internet sitesinin adresi yer almaktadır.

## 11. Gerçek Kişi Nihai Pay Sahipleri

11.1. Şirketimizin sermaye yapısı ve/veya yönetim kontrolüne ilişkin değişiklikler Sermaye Piyasası mevzuatı ve SPK düzenlemeleri doğrultusunda kamuya açıklanmaktadır.

11.2. Şirketimizin 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir;

<u>PAY SAHİPLERİ</u>	<u>PAY TUTARI (TL)</u>	<u>PAY ORANI</u>
Adilbey Holding A.Ş. *	1.274.000.000	% 52,00
İMKB’de işlem gören kısım	840.109.933	% 34,29
Aydın Doğan	188.907.064	% 7,72
Işıl Doğan	40.291.777	% 1,64
Aydın Doğan Vakfi	4.679.046	% 0,19
Arzuhan Doğan Yalçındağ	25.503.045	% 1,04
Vuslat Doğan Sabancı	25.503.045	% 1,04
Hanzade V. Doğan Boyner	25.503.045	% 1,04
Y. Begümhan Doğan Faralyalı	25.503.045	% 1,04
<b>TOPLAM</b>	<b><u>2.450.000.000</u></b>	<b><u>% 100</u></b>

\* Şirketimizin ana ortağı Adilbey Holding A.Ş.’nin 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir;

<u>PAY SAHİPLERİ</u>	<u>PAY TUTARI (TL)</u>	<u>PAY ORANI</u>
Aydın Doğan	72.800.000	% 26,00
Işıl Doğan	41.440.000	% 14,80
Arzuhan Doğan Yalçındağ	41.440.000	% 14,80
Vuslat Doğan Sabancı	41.440.000	% 14,80
Hanzade V. Doğan Boyner	41.440.000	% 14,80
Y. Begümhan Doğan Faralyalı	41.440.000	% 14,80
<b>TOPLAM</b>	<b><u>280.000.000</u></b>	<b><u>% 100</u></b>

11.3. 2009 yılında bilgimiz dahilinde pay sahipleri, Şirket yönetiminde etkinlik sağlamak amacıyla herhangi bir oy sözleşmesi yapmamıştır.

## 12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişiler

12.1. Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, Denetçileri, Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi, Holding üst düzey yöneticileri ve görevleri dolayısıyla bilgi sahibi olabilecek durumda olanların, bu bilgileri kendilerine veya üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanması yasaklanmıştır.

12.2. İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesi aşağıda yer almaktadır;

<b>Adı Soyadı</b>	<b>Unvanı</b>
Aydın Doğan	Yönetim Kurulu Başkanı
İmre Barmanbek	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Vural Akışık *	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Ragıp Nebil İlseven **	Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Koordinatör
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Yönetim Kurulu Üyesi
Vuslat Doğan Sabancı	Yönetim Kurulu Üyesi
Hanzade Doğan Boyner	Yönetim Kurulu Üyesi
Mehmet Ali Yalçındağ	Yönetim Kurulu Üyesi
Zekeriya Yıldırım	Yönetim Kurulu Üyesi
Taylan Bilgel	Yönetim Kurulu Üyesi
Ali İhsan Karacan	Yönetim Kurulu Üyesi
Yahya Üzdiyen	Strateji Grup Başkanı
Reha Müstecaplıoğlu	Denetim Grup Başkanı
Serdar Kırmaz	Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı
Yener Şenok	Mali İşler Bölüm Başkanı
Cem Kölemenoglu	Bütçe ve Finansman Bölüm Başkanı
Selma Uyguç	Hukuk Bölüm Başkanı
Özge Bulut Maraşlı	Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanı
Melih Özaydın	Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı
Alper Altıok	Muhasebe ve İdari İşler Müdürü
Ali Rıza Karakullukçu	İştirakler Müdürü
Hande Özer	Mali Kontrol Müdürü
Oktay Hatırnaz	Risk Yönetim Müdürü

Görev kapsamaları çerçevesinde bağımsız denetim ve tam tasdik hizmeti veren şirketlerin yetkilileri.

\* 24 Şubat 2009 tarihinde görevinden ayrılmıştır.

\*\* 27 Şubat 2009 tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini yürütmektedir.

## **BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ**

### **13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi**

- 13.1. Raporun I. bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere pay sahipleri ve yatırımcılara Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Şirket Bilgilendirme Politikası doğrultusunda ve belirlenen araçlar vasıtasıyla bilgilendirme yapılmaktadır.
- 13.2. Şirketimizin menfaat sahiplerini oluşturan pay sahipleri, yatırımcılar, finans kuruluşları ve tedarikçilerimiz, şirketimiz ile ilgili bilgilere, düzenlenen toplantılar, sunumlar ile yazılı ve görsel basınla paylaşılan haberler vasıtasıyla ve internet sitemiz aracılığıyla ulaşabilmektedir.
- 13.3. Ayrıca, sadece çalışanlarımızın bilgi edinmesine ve iletişimine yönelik olarak kullanılan bir intranet sitemiz mevcuttur.

### **14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı**

- 14.1. Menfaat sahipleri ile sürekli iletişim kurulup, kendileri tarafından Şirketimize iletilen talepler değerlendirilmekte ve çözüm önerileri geliştirilmektedir.
- 14.2. Ana sözleşmede, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını öngören bir düzenleme yer almamaktadır.
- 14.3. Çalışanların şirketin genel faaliyetleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi ve önerilerinin alınması işlevi, Şirket intranet sitesi vasıtasıyla yürütülmektedir.

### **15. İnsan Kaynakları Politikası**

- 15.1. Şirketimizin insan kaynakları politikasının ana esasları aşağıda yer almaktadır;
- İnsan kaynaklarında, ırk, etnik köken, milliyet, din ve cinsiyet ayrımı yapılmaz, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanır, ücretlendirme ve terfide performans ve verimlilik esas alınır ve açık kapı politikası izlenir.
  - Verilen görevleri ifa edebilmeleri için gerekli profesyonel nitelikleri haiz olanlar yönetici seçilir.
  - İş yerinde, çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı ve kariyerlerini geliştirme imkanı sağlanır.
- 15.2. Şirketimizin insan kaynakları birimi çalışmalarını yukarıda belirtilen esaslar çerçevesinde yürütmektedir. Bu esaslar, insan kaynakları politikalarımızın detayları içinde yer almıştır.
- 15.3. Şirketimiz çalışanları ile ilişkiler, insan kaynakları birimi tarafından yürütülmektedir. Çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere temsilci atanması uygulanması bulunmamaktadır.
- 15.4. Çalışanlar tarafından ayrımcılık konusunda herhangi bir şikayet olmamıştır.

## 16. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler

- 16.1. Şirketimizin fiili faaliyet konusu iştirakleri, bağlı ortaklıkları ve müşterek yönetime tabi teşebbüsleri (ilişkili kuruluşlar) yoluyla medya, enerji, telekomünikasyon, turizm, sigorta, sanayi ve ticaret sektörlerinde yatırım yapmak ve ilişkili kuruluşlarına finansman, proje geliştirme, organizasyon, pazarlama, yönetim danışmanlığı ve iç denetim hizmetleri vermektir. Holding şirketi olmamız nedeniyle müşteri ve tedarikçilerimizi, ağırlıklı olarak, ilişkili taraflar oluşturmaktadır.
- 16.2. İlişkili kuruluşlara sağlanan söz konusu hizmetler sırasında şirketlerimizin ihtiyaçlarının giderilmesinin yanısıra, bu şirketlere değer katılması da hedeflenmekte olup, yapılan işlemler piyasa koşullarına uygun fiyatlarla gerçekleştirilmektedir.

## 17. Sosyal Sorumluluk

- 17.1. Şirketimiz, kendisinin ve bağlı ortaklıklarının faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde, çevre kirliliğinin önlenmesi ve doğal kaynaklarının korunması konularındaki sorumlulukların yerine getirilmesini gözetmektedir.
- 17.2. Bu çerçevede Şirketimiz, bir sosyal yatırım örneği olarak Gümüşhane İlimizin Kelkit yöresinde, Türkiye’de sektöründe öncü olan ve ödüllendirilen, bağlı ortaklıklarımızdan Doğan Organik Ürünler Tesisi yatırımını gerçekleştirmiştir. Çevre, hayvan hakları ve doğal kaynaklarla dost olan bu yatırımın diğer bir özelliği de, “sözleşmeli çiftçilik” projesi ile bölge kalkınmasına yaptığı katkıdır. Bu yatırım, ülkemizin en önde gelen bölgesel kalkınma projelerinden birisidir.
- 17.3. Doğan Holding, sosyal sorumluluk bilinci ile ülke çapında gerek bünyesindeki kurumlar aracılığı ile, gerekse Doğan Holding şemsiyesi altında çeşitli Sivil Toplum Kuruluşları ile ortak çalışmalar yürütmekte olup, bu çalışmalarla ilgili bilgilere kurumsal internet sitemizde Kurumsal Sosyal Sorumluluk başlığı altında yer verilmiştir.

Öte yandan, Aydın Doğan Vakfı’nın faaliyetleri vasıtasıyla, ülkemizin çeşitli alanlardaki kalkınmasına destek verilmektedir;

- a) Aydın Doğan Vakfı 1996 yılında ülkemizin güçlü, çağdaş, saygın bir toplum haline gelmesi, insanların kendilerini yönetmeleri ve sorunlarını çözebilmeleri için temel araçlara, tarafsız ve doğru bilgiye ulaşabilmelerine olanak sağlamak, toplumun eğitim ve kültür düzeyini geliştirecek yatırımlar, faaliyetler yapmak ve bu tür faaliyetleri desteklemek amacıyla kurulmuştur. Vakıf bu amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim, kültür, sanat, sağlık, spor, bilim ve ekonomi alanlarındaki gelişme ve iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunmakta, yapılan proje çalışmalarını desteklemekte, yatırımlar yapmaktadır.
- b) Aydın Doğan Vakfı söz konusu amaçlarının gerçekleştirilmesi için ülkemizdeki eğitim açığının kapatılması gerektiğinin bilincinde olarak bir çok yöremizde eğitim yatırımları yapmaktadır.

Aydın Doğan Vakfı’nın eğitim alanındaki yatırımları arasında; Sema Işıl Doğan İlköğretim Okulu (Gümüşhane), Atatürk Üniversitesi Aydın Doğan İlköğretim Okulu (Erzurum), Aydın Doğan İlköğretim Okulu (İstanbul), Yaşar ve İrfani Doğan Endüstri Meslek Lisesi (Kelkit), Milliyet Anadolu Öğretmen Lisesi (Erzincan), Hürriyet Anadolu Otelcilik Meslek Lisesi (Erzincan), iletişim eğitimi veren Aydın Doğan Ticaret Meslek Lisesi (İstanbul), Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu (Kelkit) bulunmaktadır.



Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu muhasebe, elektrik-elektronik ve bilgisayar programcılığı, sivil havacılık bölümünün yanı sıra Türkiye’de organik tarım eğitimi veren ilk ve tek kurumdur. Aynı bölgede bulunan Doğan Organik Tesisleri ile birlikte çevrenin organik tarımda gelişmesi için çalışılmakta ve uluslararası standartta eğitim ve üretim yapılmaktadır.

Aydın Doğan Vakfı Milli Eğitim Bakanlığı’nın düzenlediği “Eğitime % 100 Destek Projesi” kapsamında 2005 yılında Gümüşhane, Bayburt, Erzincan ve Tunceli illerindeki ilköğretim okullarına toplam 1600 adet bilgisayar bağışlamış, halen de kendisine başvuruda bulunan çeşitli eğitim kurumlarının isteklerini değerlendirerek olanaklar ölçüsünde eğitim yardımı yapmaya devam etmektedir.

Aydın Doğan Vakfı, amaca dönük giderlerinin % 80’ini eğitim alanına yapmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ve “Baba Beni Okula Gönder” Kampanyası çerçevesinde, Erzurum, Nene Hatun Lisesi “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu”, Erzincan’da “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu”, Kelkit’te “Hacı Hüsrev Doğan Kız Öğrenci Yurdu, Kürtün’de “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu” ile Köse’de “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu”nun yanı sıra Şiran’da “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu”nu yaptırmış ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağışlamıştır.

Aydın Doğan Vakfı, yaptığı yardımlarla Afyon Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi aracılığı ile üstün zekâlı öğrencilerin yetişmesine de katkı sağlamaktadır.

2009 yılında Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezinde bulunan çok amaçlı salon ile oturma gruplarının yenilenmesi ve binanın gerekli tadilatları için Aydın Doğan Vakfı nakdi yardımlar yapmıştır. Bununa birlikte, tamamlanmasının ardından Milli Eğitim Bakanlığı’na bağışlanan kız öğrenci yurtlarında gerekli bakım ve modernizasyon faaliyetleri yürütülmüş ve bilgisayarları yenilenmiştir.

- c) Aydın Doğan Vakfı, aynı zamanda spor salonlarının inşası için de parasal destek sağlamaktadır. Gümüşhane’de büyük bir spor kompleksi yaparak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne bağışlamıştır. (Gümüşhane Aydın Doğan Spor Salonu) Ayrıca, spor eğitimlerinin ve faaliyetlerinin en iyi düzeyde yapılması için Erzincan Milliyet Anadolu Öğretmen Lisesi ile Kelkit’te bulunan Yaşar ve İrfani Doğan Endüstri Meslek Lisesi’ne prefabrik spor tesisleri yaptırıp, bağışlamıştır.
- d) Galatasaray Üniversitesi Aydın Doğan Oditoryumu (İstanbul), Türkiye Spor Yazarları Derneği Aydın Doğan Eğitim Merkezi (İstanbul), Gazeteciler Cemiyeti Aydın Doğan Kültür ve Sanat Galerisi (Ankara), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Aydın Doğan Geriatri Kliniği (Ankara) ve Kalender Metin Doğan Aşevi (Kelkit), Aydın Doğan Vakfı’nın topluma kazandırdığı değerler arasındadır.
- e) Aydın Doğan Vakfı, sosyal ve kültürel faaliyetlerin bir parçası olarak, “Genç İletişimciler Yarışması”, “Aydın Doğan Ödülü” ve hem Doğan Grubu’nun hem de ülkemizin tanıtılmasına katkı sağlayan ve bugüne kadar 130 ülkeden 6500 sanatçıya erişen “Aydın Doğan Uluslararası Karikatür Yarışması” gibi ulusal ve uluslararası yarışmalar da düzenlemektedir. Genç iletişimciler yarışmasında dereceye girenlere ödül veren Vakıf, aynı zamanda bu kişilere Doğan Holding bünyesinde staj olanakları da sağlamaktadır.
- f) Ayrıca başlangıcından bugüne kadar 36.000’e yakın çocuğa eğitim desteği veren Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı’na bağlı Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı’nın tüm eğitim

alanları Aydın Doğan Vakfı katkılarıyla yenilenmiş ve Vakıf parkın yıllık giderlerini üstlenmiştir.

- g) Dünyanın en saygın eğitim kurumlarından biri olan London School of Economics modern Türkiye'nin tanıtımına büyük katkı sağlayacak olan ve LSE Avrupa Enstitüsü bünyesinde kurulan "Çağdaş Türk Çalışmaları Kürsüsü" destekçileri arasında Aydın Doğan Vakfı da bulunmaktadır. Kürsü'nün Danışma Kurulu'nun 2009 yılı dönem başkanlığını Aydın Doğan Vakfı yapmaktadır.
- h) Avrupa Vakıflar Merkezi'nin 31 Mayıs - 4 Haziran 2010 tarihleri arasında Brüksel'de yapılacak Avrupa Vakıflar Haftası'nda Aydın Doğan Vakfı temsil edilecek ve Türkiye'den katılacak Vakıfların Organizasyon Komitesi Başkanlığı da Aydın Doğan Vakfı tarafından yapılacaktır.
- i) Aydın Doğan Vakfı Türkiye'de "Herkes için kaliteli eğitim" hedefi doğrultusunda ülkenin toplumsal ve ekonomik gelişmesini sağlayacak eğitim reformu ve bunun için araştırma, savunu ve izleme çalışmalarını Türkiye'nin önde gelen vakıfları ile birlikte yapılmasını sağlamak üzere "Eğitim Reformu Girişimi" adı altında çalışan platformun Yönetim Kurulunda aktif bir üyesidir.

**17.4.** Doğan Holding Yönetimi, ayrıca kurumların yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değer yaratan kurumlar haline gelmesi için çalışmalarda bulunan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin kurulmasında ve desteklenmesinde aktif rol almıştır.

## **BÖLÜM IV- YÖNETİM KURULU**

### **18. Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve Üyeler**

18.1. Yönetim Kurulu altı icracı olmayan, dört icracı üyeden oluşmaktadır.

18.2. Şirketimizin Yönetim Kurulu Üyeleri;

<b><u>Üye</u></b>	<b><u>Görev</u></b>	<b><u>İcracı/İcracı Olmayan</u></b>
Aydın Doğan	Başkan	İcracı
İmre Barmanbek	Başkan Vekili	İcracı
Vural Akışık	Başkan Vekili*	İcracı
Ragıp Nebil İlseven	Başkan Vekili** /Genel Koordinatör	İcracı
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Üye	İcracı Olmayan
Vuslat Doğan Sabancı	Üye	İcracı Olmayan
Hanzade Doğan Boyner	Üye	İcracı
Mehmet Ali Yalçındağ	Üye	İcracı Olmayan
Zekeriya Yıldırım	Üye	İcracı Olmayan
Taylan Bilgel	Üye	İcracı Olmayan
Ali İhsan Karacan	Üye	İcracı Olmayan

\* 24 Şubat 2009 tarihinde görevinden ayrılmıştır.

\*\* 27 Şubat 2009 tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevini yürütmektedir.

Yönetim Kurulu üyelerimiz arasında bağımsız üye bulunmamakta olup, yapılacak ilk Genel Kurul toplantısında yönetim kuruluna bağımsız üye seçimi hususu dikkate alınacaktır.

18.3. Şirketimizde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Koordinatör'lük görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.

18.4. Yönetim Kurulu Üyeleri her yıl Genel Kurul tarafından belirlenmektedir. Üyeler en fazla 3 yıl için seçilebilmekte ve süresi biten üyeler yeniden görevlendirilebilmektedir.

18.5. Yönetim Kurulu Üyelerimizin bir bölümü, Şirketimizin bir holding şirketi olması nedeniyle, grup şirketlerimizin yönetim kurullarında da görev yapmaktadır.

18.6. Yönetim Kurulu üyelerimizin özgeçmişleri kurumsal internet sitemizde yer almaktadır.

### **19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri**

19.1. Şirketimiz yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, genel olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. Bölümünün 3.1.1., 3.1.2. ve 3.1.5. maddelerinde belirtilen özelliklerle örtüşmektedir.

19.2. Yönetim kurulu üyelerinin niteliklerine ilişkin olarak Şirket ana sözleşmesinde hüküm yer almamakla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin;

- Yüksek öğrenim görmüş,
- Yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip,
- Şirketin faaliyet gösterdiği alanlar ve yönetim konusunda bilgi ve deneyimi olan,
- Mali tablo ve raporları okuma ve analiz etme yeteneğine sahip,
- Şirketin tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiyi haiz,
- Mevzuata aykırılıktan hüküm giymemiş,
- Yönetim kurulu toplantılarına katılma irade ve imkanına sahip olan,

kişilerden seçilmesine özen gösterilmektedir.

- 19.3. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin madde 19.2'de sayılan özellikleri haiz üyeler olmaları nedeniyle uyum programı uygulanmamaktadır.

## 20. Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri

- 20.1. Şirketimizin vizyonu; toplumsal yaşamda saydamlık, ekonomik yaşamda bireyin refah ve istikrarına etkin olarak katkı yapacak ticari ve endüstriyel platformlarda verimli ve sürdürülebilir yatırımların gerçekleştirilmesi; misyonu ise nihai kullanıcıya dayalı olarak işleyen perakende piyasalarda sunulan ürün ve hizmetlerde en çağdaş ticari ve teknolojik uygulamaları izlemek, geliştirmek ve gerçekleştirmek; Türkiye ve bölgemizde bu çalışmaların etkin olarak yürütülmesi için gerekli kurumsal imkan ve kabiliyetleri hayata geçirmektir.
- 20.2. Vizyon ve misyonumuz Şirketimizin kurumsal internet sitesinde ve yıllık faaliyet raporumuzda kamuya duyurulmuştur.
- 20.3. Şirketimizin planları doğrultusunda yöneticilerimiz tarafından oluşturulan stratejik hedefler, değerlendirilmek üzere Yönetim Kurulumuzun onayına sunulmaktadır.
- 20.4. Şirketimizin belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı, Yönetim Kurulumuz tarafından her ay düzenlenen toplantılarda değerlendirilmekte olup, Şirketimizin faaliyet sonuçları ve performansı hazırlanan ayrıntılı raporlar incelenerek gözden geçirilmektedir.

## 21. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

- 21.1. İç kontrol görevi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak görev yapan Denetim Grup Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

Denetim Grup Başkanlığının ana görevi; Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve iştiraklerinde, pay sahiplerinin hak ve çıkarlarını korumaya yönelik olarak, işletme içi ve işletme dışı risklere karşı öneriler geliştirmek ve faaliyetlerin ve işlemlerin Yönetim Kurulu kararlarına, plan, bütçe, yönetmelik, prosedür ve talimatlara, yasal mevzuat ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunu araştırmak ve denetlemektir.

Denetim Grup Başkanlığı, denetimlerini "Uluslararası Denetim Standartları" ve COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından yayımlanan İç Kontrol Çerçevesi'ni baz alarak gerçekleştirmektedir.

Bilgi teknolojileri denetimleri de COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) çerçevesi baz alınarak gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca, özel bilgisayar yazılımı vasıtasıyla denetim kapsamındaki şirketlerin süreçlerindeki risklere ilişkin kontroller değerlendirilmektedir.

- 21.2. Denetim Grup Başkanlığınca, Holding ve iştiraklerindeki faaliyetlerde riske açık önemli hususlar tespit edilip değerlendirilmekte, risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin gelişimine katkıda bulunularak, organizasyona destek olunmakta ve organizasyonun risk yönetiminin etkinliği gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Denetim Grup Başkanlığı, denetim sonuçlarını ve finansal ve operasyonel risklere ilişkin bulgularını Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. Yönetim Kurulu riskleri değerlendirmekte, izlemekte ve gerekli kararları almaktadır.

- 21.3.** Şirketimiz bir holding şirketi olduğundan ağırlıklı olarak ilişkili şirketlerimizin mali performansı ve finansal riskleri üzerinde durulmaktadır. Finansal risklerin yönetimi Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığının yetki ve sorumluluğunda takip edilmekte olup 2009 yılından itibaren söz konusu risklerin etkilerinin en aza indirilmesi ve kontrollerin sağlıklı işlemesi amacıyla Risk Yönetim Müdürlüğü oluşturulmuştur. Diğer taraftan, ilişkili şirketlerimizin finansal riskleri ile birlikte, operasyonel riskleri de Grup Başkanlıkları ve Genel Koordinatör tarafından takip edilmektedir.
- 21.4.** Risk Yönetimi çalışmaları kapsamında, Holding ve grup şirketlerinde kullanılmak üzere "COSO (Committee of Sponsoring Organisations) Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi" dikkate alınarak Risk Yönetim Prosedürü'nün hazırlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
- 21.5.** Finansal risklerin kontrolü için çeşitli senaryo çalışmaları yapılmakta ve grup şirketlerinin başta likidite, tahsilat ve stok yönetimine ilişkin riskleri tespit edilerek düzenli olarak izlenmekte ve Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

## **22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları**

- 22.1.** Şirket Ana Sözleşmesinde belirtildiği gibi, Yönetim Kurulu, şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsili görevlerini yerine getirmektedir. Şirketi temsil ve ilzama yetkili olanlar ve yetki sınırları, yönetim kurulunca tespit edilip, usulüne uygun olarak tescil ve ilan edilir.
- 22.2.** Genel Kurul veya Yönetim Kurulu kararı ile yönetim işlerinin veya temsil yetkisinin hepsi veya bazıları, Yönetim Kurulu Başkan Vekillerine bırakılabilir.
- 22.3.** Yönetim Kurulu, şirket işlerinin yürütülmesi safhası için kendi sürelerini aşan müddetlerde Genel Koordinatör tayin edebilir.
- 22.4.** Yönetim Kurulu'nun görevleri aşağıda sıralanmıştır;
- a) Kurumsal felsefe ve misyonun tespiti.
  - b) Vizyon, hedef ve stratejilerin kabulü.
  - c) Mevcut bir iş kolundan çıkma, yeni bir iş koluna girme kararları.
  - d) Yeni bir şirket kurma, iştirak, şirket satın alma, satma, birleştirme, ortaklık kurma, ortaklıktan çıkma, şirket kapatma kararları.
  - e) Gayrimenkul alım/satımı.
  - f) Ücret ve prim politikalarının onayı.
  - g) Kar dağıtım politikasının ve dağıtılacak kar payının belirlenmesi.
  - h) Sermaye tahsisi, artırımı veya azaltımı.
  - ı) Borçlanma politikalarının onayı.
  - i) Şirketler ve çalışanlar için Etik Kurallar'ın onayı.
  - j) Bilgilendirme Politikası'nın onayı.
  - k) İdari birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi.

- l) İdari ve mali denetimin sağlanması.
- m) Yönetimsel faaliyetlere ilişkin prosedürlerin onayı.
- n) Konsolide bütçenin onayı.
- o) İştiraklerin bütçelerinin onayı, iştiraklerin performanslarının izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- ö) Yetki tespiti ve dağıtımı.
- p) Genel Koordinatör'ün seçimi ve performansının değerlendirilmesi.
- r) Yıllık iş programı, bütçe ve personel kadrosunun belirlenip onaylanması, bunlarda gerekebilecek değişikliklerin irdelenmesi ve kararlaştırılması.
- s) Şirketin hedeflerine ulaşma derecesinin, faaliyetlerinin, geçmiş performansının gözden geçirilmesi ve önlem alınması.
- ş) Şirketin faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunun gözetilmesi.
- t) Periyodik finansal tabloların mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunun, gerçekliğinin ve doğruluğunun sağlanması için gerekli önlemlerin alınması ve onaylanması.
- u) Şirketin pay sahipleri ve halkla ilişkilerine ilişkin yaklaşımının belirlenmesi, şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde öncülük edilmesi.
- ü) Genel Kurul'un toplantıya çağırılması ve Genel Kurul toplantılarının yasa ve ana sözleşmeye uygun olarak yapılmasının gözetilmesi.
- v) Genel Kurul'a sunulacak yıllık faaliyet raporu ile üçer aylık ara dönemlerde kamuya açıklanacak faaliyet raporlarının kesinleştirilmesi.
- y) Genel Kurul kararlarının yerine getirilmesinin denetlenmesi.
- z) Şirket bünyesinde oluşturulacak yürütme ve danışma komitelerinin belirlenmesi, bunların üyelerinin saptanması.

## **23. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları**

**23.1.** Yönetim Kurulu, lüzumlu hallerde toplanır, ancak ayda bir defa toplanması zorunludur.

**23.2.** Yönetim Kurulu toplantılarında, alınan tüm kararlar, karar zaptına geçirilmektedir.

**23.3.** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin IV. Bölümü'nün 2.17.4'üncü maddesinde yer alan aşağıdaki konularda, yönetim kurulu üyelerinin toplantılara fiilen katılımı sağlanmaktadır;

- a) Faaliyet konularının belirlenmesi ile iş ve finansman planlarının onaylanması
- b) Genel Kurulun toplantıya çağırılması ve toplantının organizasyonu
- c) Genel Kurula sunulacak yıllık faaliyet raporunun kesinleştirilmesi
- d) Yönetim Kurulu Başkanının, Başkan Vekilinin seçilmesi ve yeni üye atanması
- e) İdari birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi
- f) Genel Koordinatör'ün atanması veya azledilmesi
- g) Komitelerin oluşturulması
- h) Birleşme, bölünme, yeniden yapılanma
- i) Kar payı politikası, dağıtılacak dönem karı miktarının tespiti
- j) Sermaye artırımı veya azaltımı

- 23.4.** Toplantı yeri şirket merkezidir. Yönetim Kurulu kararı ile başka bir yerde de toplanılabilir.
- 23.5.** Yönetim Kurulu üyelerinin, görevleri tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır. Toplantılarda görüşülecek işler, bir gündem ile toplantıdan önce üyelere tebliğ edilmektedir.
- 23.6.** Yönetim Kurulu gündemi olağan olarak aşağıdaki konulardan (sayılanlarla sınırlı kalmamak üzere) oluşmaktadır;
- Bir önceki toplantı zaptının okunması
  - Bir önceki toplantıda alınan aksiyonlara ilişkin bilgi
  - Ekonomideki gelişmeler
  - Yasal düzenlemelerdeki gelişmeler
  - Şirketlerin performansları
  - Şirketlerin mali durumları
  - Toplu değerlendirme

Ayrıca, aşağıdaki konuların mevcut olması halinde, bunlar da gündeme alınır;

- Yatırım projelerindeki gelişmeler
  - Yatırımın kabul veya reddi
  - Piyasa değerlerindeki gelişme
  - Personel ücret politikaları
  - Denetim raporlarının değerlendirilmesi
  - Yıllık bütçe ve iş planlarının görüşülmesi
  - Finansman politikalarının tespiti
  - Kar dağıtım politikasının tespiti
- 23.7.** Yönetim Kurulu Sekreteryası görevini, Hukuk Bölüm Başkanlığı yürütmektedir.
- 23.8.** Yıl içinde yapılan yönetim kurulu toplantılarında kararlar, toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile alınmış olduğundan, toplantıda farklı görüş açıklanan konulara ilişkin herhangi bir oy gerekçesi olmamıştır. Ayrıca, sürekli görüş alışverişi içinde olan üyelerce toplantılarda zapta geçirilmesi gereken bir soru da yöneltilmemiştir.
- 23.9.** Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan ağırlıklı oy hakkı veya olumsuz veto hakkı bulunmamaktadır.
- 23.10.** Yönetim Kurulu'nun seyahat /toplantı giderleri, görevi ile ilgili özel çalışma istekleri ve benzer masrafları herhangi bir sınırlama olmaksızın genel bütçeden karşılanmaktadır.

## **24. Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasası**

Yönetim Kurulu üyelerimiz için, TTK'nın yasakladığı hususlar dışında kalmak şartıyla, TTK'nın 334. ve 335. maddelerinde yazılı işlemleri yapabilmeleri konusunda Genel Kurul'dan izin alınmaktadır. Şirketimizdeki bilgilere göre, Yönetim Kurulu üyelerimiz, 2009 yılında kendi adlarına Şirketimizin faaliyet konusu kapsamına giren alanlarda ticari faaliyette bulunmamışlardır. .

## **25. Etik Kurallar**

Şirketimizin Etik Kuralları kurumsal internet sitemizde yayınlanarak kamuya duyurulmuştur.

## **26. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

**26.1.** Şirketimizde, Yönetim Kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmesi amacıyla, SPK'nın yürürlükteki mevzuatına uygun olarak, Denetim Komitesi oluşturulmuştur.

**26.2.** Denetim Komitesi Üyeleri;

Taylan Bilgel : Yönetim Kurulu Üyesi, İcraçı olmayan  
Ali İhsan Karacan : Yönetim Kurulu Üyesi, İcraçı olmayan

**26.3.** Denetim Komitesi üyeleri görevlerinin gerektirdiği niteliklere sahip olan kişiler olup, Yönetim Kurulumuzun icra fonksiyonu olmayan ve Murahhas Aza sıfatını taşımayan üyeleri arasından seçilmişlerdir.

**26.4.** Denetim Komitesi faaliyetlerini Sermaye Piyasası Mevzuatı ile uyumlu ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde öngörüldüğü şekilde düzenli bir şekilde yürütmektedir. Bu çerçevede 2009 yılında;

- a) Şirket'in yıllık/ara dönem finansal tablo ve dipnotları ile bağımsız denetim raporları, kamuya açıklanmadan önce incelenmiş,
- b) Şirket'in hizmet alacağı bağımsız denetim şirketinin seçiminde görüş bildirilmiş ve denetim sözleşmesini gözden geçirilmiştir.

**26.5.** Denetim Komitesi yılda en az 4 kez toplanmakta ve toplantı kararlarını yönetim kuruluna yazılı olarak sunmaktadır.

**26.6.** Denetim Komitesi kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket etmekte ve Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunmaktadır. Ancak, nihai karar Yönetim Kurulu tarafından verilmektedir.

**26.7** Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 2010 yılı içinde kurulması planlanmaktadır.

## **27. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar**

**27.1.** Şirket ana sözleşmemizde yer aldığı üzere, Yönetim Kurulu üyelerimize bu sıfatları dolayısıyla ödenen ücretler Genel Kurul tarafından tespit edilmektedir.

**27.2.** Yönetim Kurulu'nun mali haklarının belirlenmesinde, Şirket performansı göz önünde bulundurulmaktadır.

**27.3.** Yönetim Kurulu üyelerimiz, Şirketimizden doğrudan veya dolaylı olarak nakdi veya gayrinakdi kredi kullanmamakta, üyeler lehine kefalet vb. teminatlar verilmemektedir.





## **EK 2 :**

### **Kar Dağıtım Politikası**

Şirketimizin, uymakla yükümlü olduğu mevzuat ile büyüme stratejisi, performansı ve yatırım ihtiyacı ile sektörel, ulusal ve uluslararası ekonomik koşullar dikkate alınarak finansal yapının optimizasyonuna imkan verecek şekilde, oluşacak kar payı, nakit ve/veya bedelsiz hisse senedi şeklinde dağıtılır.

## **EK 3 :**

### **Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Kar Dağıtım Tablosu**

Kar Dağıtım Tablosu, mevzuatın ön gördüğü süre içerisinde kamuoyuna açıklanacaktır.



**EK 4:**

**Finansal Tablolar Sorumluluk Beyanı**



Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.  
Altunizade, Oymacı Sk. No:15/1  
Üsküdar 34662 İSTANBUL  
Telefon : (0216) 556 90 00  
Faks : (0216) 556 93 98  
Web site : www.doganholding.com.tr

**MALİ TABLOLARIN KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN  
KARAR TARİHİ: 09.04.2010  
KARAR SAYISI : 4**

**09.04.2010  
Ref: 586**

**SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN  
SERİ:XI, NO:29 SAYILI TEBLİĞİ'NİN ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜNÜN 9. MADDESİ GEREĞİNCE  
SORUMLULUK BEYANI**

**İstanbul Menkul Kıymetler  
Borsası Başkanlığı  
İstinye / İstanbul**

**Konu:** Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin 31.12.2009 tarihinde sona eren döneme ilişkin finansal tablolarının ilanı.

- Şirketimizin, 01.01.2009 – 31.12.2009 hesap dönemine ait, SPK'nın Seri: XI, No:29 sayılı Tebliği'ne istinaden UFRS'ye uygun olarak hazırlanan ve sunum esasları, SPK'nın finansal raporlama ile ilgili düzenlemeleri uyarınca belirlenen konsolide finansal tabloları, bağımsız denetim ve faaliyet raporunun tarafımızca incelendiğini,
- İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, söz konusu konsolide finansal tablo ve faaliyet raporunun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama içermediğini veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, söz konusu konsolide finansal tabloların, Şirketimizin aktif, pasif, finansal durum ve kar ve zararlarıyla ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını ve faaliyet raporunun işin gelişimini, performansını ve konsolidasyon kapsamındaki şirketlerimizle birlikte işletmenin finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığını,

bilgilerinize sunarız.

Saygılarımızla,

**DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.**

**Nebil İlseven  
Genel Koordinatör**

**İmre Barmanbek  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili**



**EK 5:**

**Finansal Tablo, Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu  
Kabulüne İlişkin Yönetim Kurulu Kararı**



**Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.  
YÖNETİM KURULU KARARI**

**Toplantı Tarihi** : 09.04.2010

**Karar No** : 4

Şirket Yönetim Kurulu aşağıda imzası bulunan üyelerin katılımıyla gündemdeki konuları görüşüp karara bağlamak üzere Şirket Merkezi'nde toplandı.

**Gündem** : Finansal Tabloların Onaylanması

**Karar** :

Yapılan görüşmeler neticesinde Şirketimizin;

- 01.01.2009 - 31.12.2009 hesap dönemine ait, SPK'nın Seri: XI, No:29 sayılı Tebliği'ne istinaden UMS/UFRS'ye uygun olarak hazırlanan ve sunum esasları, SPK'nın finansal raporlama ile ilgili düzenlemeleri uyarınca belirlenen ve Denetim Komitesi'nin kararı da dikkate alınarak incelenen konsolide finansal tabloları ile bağımsız denetim ve faaliyet raporunun (raporlar) konsolide faaliyet sonuçları hakkında gerçek durumu yansıttığına, Şirket'in izlediği muhasebe ilkeleri ile SPK Standartlarına uygun ve doğru olduğuna ve İMKB'ye gerekli bildirimlerin yapılmasına,
- SPK'nın 10.12.2004 tarih ve 48/158 sayılı Kararı ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda 2009 yılı faaliyet raporu ekinde yer almak üzere hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunun kabulüne,
- Söz konusu raporların 2009 yılı Olağan Genel Kurulunun onayına sunulmasına,

oybirliği ile karar verilmiştir.

**ONURSAL BAŞKAN**  
AYDIN DOĞAN

**BAŞKAN**  
ARZUHAN YALÇINDAĞ

**BAŞKAN VEKİLİ**  
İMRE BARMANBEK

**BAŞKAN VEKİLİ**  
RAGİP NEBİL İLSEVEN

**ÜYE**  
VUSLAT SABANCI

**ÜYE**  
HANZADE V. DOĞAN BOYNER

**ÜYE**  
M. ALİ YALÇINDAĞ

**ÜYE**  
TAYLAN BİLGEL

**ÜYE**  
ALİ İHSAN KARACAN

**ÜYE**  
ZEKERİYA YILDIRIM



**EK 6:**

**Denetim Kurulu Raporu**

## DENETİM KURULU RAPORU

### DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. GENEL KURULU'NA

#### ORTAKLIĞIN

- Ünvanı : Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
- Merkezi : Altunizade, Oymacı Sokak No:15/1  
Üsküdar 34662 İSTANBUL
- Kayıtlı Sermayesi : 4.000.000.000TL
- Çıkarılmış Sermayesi : 2.450.000.000TL
- Faaliyet Konusu : Her türlü ticaret, sanayi, ziraat, madencilik, enerji, inşaat, ulaştırma, finans, bankacılık, sigortacılık, turizm, hizmet, basın-yayın ve reklamcılık gibi alanlarda kurulmuş veya kurulacak yerli veya yabancı her türlü şirketlere iştirak etmek ve iştiraklere verimliliklerini artırıcı hizmetler vermek.
- Denetçilerin adları ve görev süreleri, ortak veya şirketin personeli olup olmadıkları : -Memduh Coşkuner : 01.01.2009 - 31.12.2009 Hesap Dönemi. Şirket personeli ve ortak değil.  
-Cem Soylu: 01.01.2009 - 31.12.2009 Hesap Dönemi. Şirket personeli ve ortak değil.
- Katılan Yönetim Kurulu ve yapılan Denetim Kurulu toplantıları sayısı : Dört Yönetim Kurulu toplantısına katılmış ve Denetim Kurulu dört toplantı yapmıştır.
- Ortaklık hesapları, defter ve belgeleri üzerinde yapılan incelemenin kapsamı, hangi tarihlerde inceleme yapıldığı ve varılan sonuç : Ortaklığın kanuni defterleri ve belgeleri üç ayda bir kontrol edilmiştir. Tutulan kayıtların Kanun ve Esas Sözleşme hükümleri ile genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygun olduğu görülmüştür.
- Türk Ticaret Kanunu'nun 353. maddesinin 1. fıkrasının 3 numaralı bendi gereğince ortaklık veznesinde yapılan sayımların sayısı ve sonuçları : Şirket veznesi dört defa sayılmış, sayımlarda mevcutlarının kayıtlara uygun olduğu görülmüştür.
- Türk Ticaret Kanunu'nun 353. maddesinin 1. fıkrasının 4 numaralı bendi gereğince yapılan inceleme tarihleri ve sonuçları : Her ay yapılan incelemelerde kayıtlara aykırı bir hususa rastlanılmamıştır.
- İntikal eden şikayet ve yolsuzluklar ve bunlar hakkında yapılan işlemler : Herhangi bir şikayet veya yolsuzluk intikal etmemiştir.

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin 01.01.2009 - 31.12.2009 dönemi hesap ve işlemlerini Türk Ticaret Kanunu, Ortaklığın esas sözleşmesi ve diğer mevzuat ile genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına göre incelemiş bulunmaktayız.

Görüşümüze göre, içeriğini benimsediğimiz ekli 31.12.2009 tarihi itibari ile düzenlenmiş bilanço ortaklığın anılan tarihteki mali durumunu; 01.01.2009-31.12.2009 Hesap Dönemine ait gelir tablosu, anılan döneme ait faaliyet sonuçlarını gerçeğe uygun ve doğru olarak yansıtmaktadır.

Bilançonun ve Gelir Tablosunun onaylanmasını ve Yönetim Kurulu'nun aklanmasını oylarınıza arz ederiz.

#### DENETİM KURULU

DENETÇİ  
MEMDUH COŞKUNER



DENETÇİ  
CEM SOYLU

