

Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. ANA FAALİYET KONUSU OLAN YATIRIM GELİŞTİRME VE VARLIK YÖNETİMİ ALANLARINDAKİ ÇALIŞMALARINI 2006 YILINDA DA MİSYONU VE STRATEJİK SEKTÖR TERCİHLERİ DOĞRULTUSUNDA YÜRÜTMÜŞTÜR.

GRUBUN GELENEKSEL OLARAK EN GÜÇLÜ İLGİ ODAĞI OLAN MEDYA VE İLGİLİ SEKTÖRLERDEKİ GİRİŞİMLERİNİN YANI SIRA, SON YILLARDA ÖN PLANA ÇIKAN ENERJİ SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞMALARI, 2006 YILINDA DA HOLDİNG'İN İTİCİ GÜCÜ OLMAYA VE HIZLA GELİŞMEYE DEVAM ETMİŞTİR.

Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

Doğan Holding, doğrudan iştirakleri ve ticari temsilciliklerindeki 11.600'ü aşkın çalışanı ve yaygın teşkilatı ile Türkiye'nin hemen her noktasında nihai tüketiciye hizmet sunmanın yanı sıra, faaliyet gösterdikleri alanlarda önemli konumdaki uluslararası şirketlerle gerçekleştirmiş olduğu stratejik ortaklıklar ve yurt dışında büyüyen yatırımları yoluyla giderek kendi coğrafyasının dışında bölgesel bir hüviyet kazanmaktadır.

Doğan Holding'in ana faaliyet konusu hissedarları için değer yaratacağı düşünülen sektörlerdeki yatırımların gerçekleştirilmesi ve bu yatırımların etkin olarak yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Holding bu faaliyetlerindeki stratejik odağını "nihai tüketiciye hizmet sunan alanlardaki yapılacak girişimler" olarak ifade etmiş, 2006 yılı çalışmalarını da bu yönde geliştirmiştir.

2006 yılının ilk çeyreğinde Petrol Ofisi'nin %34 oranındaki hissesi Orta Avrupa'nın önde gelen petrol ve gaz şirketi OMV Aktiengesellschaft ("OMV")'a 1.054 milyon ABD doları karşılığında satılmış ve 16.05.2006 tarihinde hisse devir işlemleri tamamlanmıştır. Satış sırasında imzalanan sözleşmeyle eşit ortaklık anlayışına dayalı bir yönetim kabul edilmiştir.

Petrol Ofisi'nin bölgesel bir oyuncu konumuna gelmesi ve dikey entegrasyon sağlama hedefi doğrultusunda gerçekleştirilen bu ortaklık ile Şirket, Türkiye'deki lider akaryakıt dağıtım faaliyetlerine ek olarak, ülkemizde ve çevre coğrafyada doğal kaynak zengini ülkelerde petrol arama ve rafinasyon faaliyetlerine de başlamaktadır. Petrol Ofisi Yönetim Kurulunun yeni rafineri kurulmasına yönelik aldığı

karara istinaden, EPDK'na Ceyhan Bölgesi'nde kurulması öngörülen yıllık 10 milyon ton üretim kapasiteli rafineri için lisans başvurusunda bulunulmuştur. Petrol Ofisi'ndeki bu gelişme, Doğan Holding'in enerji sektöründe global oyuncu olma hedefine doğru atılmış çok temel bir adımdır.

Doğan Holding elektrik iş kolunda da yoğun bir faaliyet içindedir. Elektrik dağıtım alanında dikey entegrasyon sağlayacak olan çalışmalara da başlanmış olup bu kapsamda toptan satış şirketi kurulmuş ve faaliyet için gerekli lisans 2006 yılında alınmıştır. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından yönetilen Ocak 2007'de gerçekleşmesi beklenen Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.'ye ait özelleştirme ihalelerinde, şirketimizin, Saray Halı A.Ş. ve Kantur-Akdaş İnşaat ve Ticaret A.Ş. ile oluşturulan Ortak Girişim Grubu ile katıldığı Başkent; Unit Investment BV., Doğu Holding A.Ş. ve Anadolu Endüstri Holding A.Ş. ile oluşturulan UDDA Ortak Girişim Grubu ile katıldığı Sakarya ve İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım A.Ş. ihalelerinde ön yeterlilik kriterlerini karşılayan yatırımcılar arasında olduğu kamuya duyurulmuştur.

Grubun medya alanındaki faaliyetleri de uluslararası yatırım ve ortaklıklarla büyümeye devam etmiştir. 2006 yılı süresince;

a) Doğan TV Radyo Yayıncılık A.Ş. (Doğan TV) Fransa'nın önde gelen televizyon kuruluşu Television Française 1 (TF1) ile merkezi Türkiye'de olmak üzere "televizyon vasıtasıyla evden alışveriş" alanında faaliyet gösterecek bir şirket kurmak konusunda Fransa'da anlaşma imzalamış;

b) Doğan Yayın Holding, Avrupa'nın önde gelen katalog şirketi Seat Pagine Gialle S.p.A. (SEAT) ile rehber üretimi ve pazarlaması alanında Türkiye'de fırsatları birlikte araştırmak ve ortak bir iş planı oluşturmak konusunda bir ön protokol (MoU) imzalamış;

c) Doğan Gazetecilik, Ernst&Young Türkiye bünyesinde, insan kaynakları alanında faaliyet gösteren Birey Seçme ve Değerlendirme Danışmanlık Hizmetler Ltd. Şti.'ne %50 oranında iştirak etmiş;

d) Doğan TV sermayesinin %25'ini temsil eden hisselerin toplam 375.000.000 Euro karşılığında Almanya'nın önde gelen medya grubu Axel Springer AG'nin %100 iştiraki olan Dreiundvierzigste Media Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH (DMV)'ye nakden ve peşinen satışı konusunda anlaşmaya varılmış;

e) Doğan Yayın Holding, Almanya'nın en büyük özel televizyon şirketi ProSiebenSat. 1 Media AG'nin çoğunluk ve yönetim hakkını haiz, sermayesinin %50,5'ini temsil eden ve German Media Partners (GMP)'a ait olan hisselerin tamamının blok satışı ile ilgili olarak açılan ihaleye katılmış ve ihaleye en yüksek teklif veren 2. şirket olarak süreci tamamlamıştır.

Doğan Holding, bu dönem içinde 2.000.000.000 YTL kayıtlı sermaye tavanı içerisinde, 735.288.208,20 YTL olan mevcut çıkarılmış sermayesini, tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle toplam 764.711.791,80 YTL artırarak 1.500.000.000,00 YTL'ye

(Birmilyarbeşyüz milyon YTL) yükseltmiştir. 2,3 milyar ABD doları seviyesinde gerçekleşen 2006 yılı nakit giriş çıkış toplamı bir önceki yıla göre 600 milyon ABD doları artış göstermiştir. Holding'de günlük olarak yönetilen ortalama nakit seviyesi 808 milyon ABD dolarına ulaşırken (2005: 300 milyon ABD doları), toplam banka borçları ortalaması 677 milyon ABD doları (2005: 417 milyon ABD doları) olarak gerçekleşmiştir. İşlem hacimlerindeki bu hızlı büyüme, Holding'in iş kollarında kaydetmekte olduğu gelişmeyi doğrudan yansıtmaktadır.

2006 yıl sonunda ise Holding tüm finansal borçlarını tasfiye etmiş, dönemi 1.097,6 milyon ABD doları nakit pozisyon ile kapatmıştır. Söz konusu nakit önemli ölçüde Holding'in son iki yılda gerçekleştirmiş olduğu hisse alım satımlarından kaynaklanmaktadır.

Kısa vadeli enstrümanlara dayalı olarak yüksek likidite ve düşük risk ilkelerine dayalı olarak yönetilen bu nakit kaynakların, Holding'in stratejisi doğrultusundaki potansiyel yatırımların değerlendirilmesi açısından önemli bir güç kaynağı olmanın yanında, ekonomik konjonktürde olası iniş çıkışlara karşı önemli bir güvence mekanizması da oluşturması da hedeflenmiştir.

Doğan Holding, etkin varlık yönetimi ve stratejik odaklı büyüme planları sonucunda, 2006 yıl sonu itibariyle Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve SPK uygulamalarına göre hazırlanan konsolide net dönem kârını geçen yıla göre %95 oranında artırmış ve 892 milyon YTL (634 milyon ABD doları) seviyelerinde gerçekleşme sağlamıştır. Aynı dönemde Doğan Holding'in faaliyet

kârı 938 milyon YTL (667 milyon ABD doları), konsolide satışları 12.053 milyon YTL (8.575 milyon ABD doları) olarak gerçekleşmiştir.

Kendi faaliyet alanlarında pazar lideri konumunda olan Petrol Ofisi, Doğan Yayın Holding A.Ş. ve Holding bünyesindeki diğer bağlı ortaklıklarının büyüme odaklı faaliyetlerinin konsolide sonuçlara olumlu katkısı olduğu gibi Doğan Holding'in ana faaliyet konusu olan yatırım geliştirme ve varlık yönetimi alanlarında dönem içinde etkinlikle gerçekleştirilen işlemler de Holding'in aldığı bu sonuçlarda önemli bir rol oynamıştır.

Bağlı şirketlerinin satışlarının da önemli ölçüde arttığı bu dönemde, 2005 yılında gerçekleştirdiği 9.804 milyon YTL (6.975,2 milyon ABD doları) olan konsolide satışlarını %23 artırarak 12.053 milyon YTL (8.575,2 milyon ABD doları) seviyesine çıkarmıştır.

Holding'in ana faaliyet konusu olan iştirak alım satım ve yönetiminin etkin bir şekilde sürdürülmesi ile 2005 yılında Dışbank Fortis'e satılarak finans sektöründen çıkmış, Star TV alınmış ve daha sonra Doğan TV'nin %25'i Axel Springer'e satılarak medya sektöründe öncü olmaya devam edilmiş, 2005 yılında İş Bankası'ndan Petrol Ofisi hisselerinin %44'lük kısmı alınmış ve 2006 yılında da Petrol Ofisi'nin %34 hissesi Avusturya kökenli OMV'ye satılarak bir stratejik ortaklık kurulmuştur.

İlgili iştirak satışlarındaki yüksek verimli işlemler Holding gelir tablosunu olumlu etkilemiştir. 2006 yılı finansman gideri hariç faaliyet kârı 1 milyar YTL'yi geçerek 1,1 milyar YTL seviyelerinde gerçekleşmiştir. Aynı dönemde Holding'in ortalama aktif kârlılığı, 2005 yılı faaliyet dönemine göre 7,9 puan artarak %13,9'a ulaşmıştır. Son olarak, Grubun konsolide özkaynakları da artmaya devam etmiş; 2005 yılında 1.889 milyon ABD doları olan Grubun konsolide özkaynakları, 2006 yılında 2.411 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.

Özet Mali Sonuçlar

Milyon ABD Doları	2006	2005 ⁽¹⁾	Değişim
Satış Gelirleri	8.575	6.975	%23
Faaliyet Kârı	667	351	%90
Net Kâr	634	326	%95
Özsermaye	2.411	1.889	%28
Hisse Başına Kazanç (ABD Dolar)	0,42	0,22	%90
Cari Oran (%)	2,3	1,2	1,1 puan
Likidite Oranı (%)	1,9	0,9	1,0 puan
Aktif Kârlılığı (%)	13,9	6,0	7,9 puan
Özsermaye / Toplam Aktif (%)	42,9	32,0	10,9 puan

(1) Yeniden Düzenlenmiş 2005

Yönetim Kurulumuz, Şirketimizin 2007 ve izleyen yıllara ilişkin kâr payı dağıtım politikasının; “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 kâr payı, nakit ve/veya bedelsiz hisse senedi şeklinde dağıtılır” şeklinde belirlenmesine karar vermiştir.

01.01.2006 – 31.12.2006 hesap dönemine ait bağımsız denetimden geçmiş, SPK'nun Seri: XI No:25 sayılı Tebliği'ne istinaden UFRS'ye uygun olarak hazırlanan ve sunum esasları SPK'nın 10.12.2004 tarih ve 1604 sayılı Kararı uyarınca belirlenen konsolide mali tablolarımızda vergi ve yasal yükümlülükler tenzil edildikten sonra oluşan net dönem kârı 891.629.243 YTL'dir.

Konsolide mali tablolarımızda yer alan 891.629.243 YTL tutarındaki konsolide net dönem kârından; Türk Ticaret Kanunu (“TTK”) düzenlemeleri uyarınca 4.431.564 YTL tutarındaki I.Tertip yedek akçenin, kâr dağıtımına konu Yönetim Kurulu kararının alındığı 07 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla genel kurullarını henüz yapmamış veya genel kurullarında kâr dağıtmama kararı almış iştirak, bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi teşebbüslerin konsolide mali tablolarımıza intikal eden toplam 259.176.184 YTL tutarındaki net dönem kârlarının ve sermayeye ilave edilmesine karar verilen 761.622.648 YTL tutarındaki iştirak satış kârının indirilmesinden sonra bulunan tutara 2.524.120 YTL tutarındaki bağışların eklenmesi sonrasında UFRS sonuçlarına göre dağıtılabılır kâr tutarı oluşmaması nedeniyle, ortaklarımıza herhangi bir kâr dağıtımını yapılmaması hususunun olağan

genel kurulun onayına sunulmasına karar verilmiştir.

Yönetim değişikliği

01.01.2003 tarihinden bu yana Grubumuzda Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. CEO'su olarak görev yapan M. Tufan Darbaz 31 Aralık 2006 tarihi itibarıyla Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği ve Genel Koordinatörlük görevlerinden ayrılmıştır. M. Tufan Darbaz, aynı tarih itibarıyla, diğer Grup şirketlerindeki yönetim kurulu üyeliklerinden de ayrılmış bulunmaktadır. Bu göreve 17.01.2007 tarihi itibarıyla Dr. Nebil İlseven getirilmiş bulunmaktadır. Dr. İlseven, Doğan Grubu'nda ağırlıklı olarak sanayi, otomotiv, turizm, inşaat ve pazarlama sektörlerindeki iştiraklerinin etkin koordinasyonu ve değerlendirilmesinden sorumlu olacak ve yeni girişim projelerinin geliştirilmesi ve uygulanması çalışmalarında görev alacaktır.