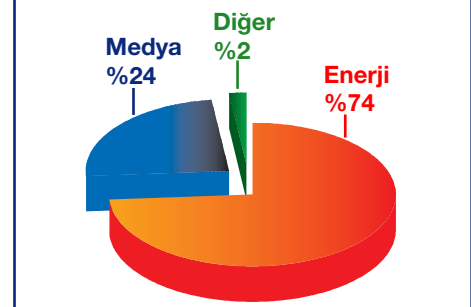
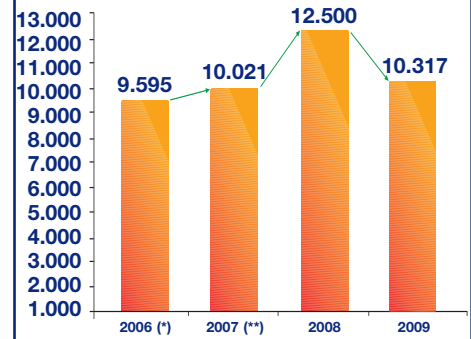
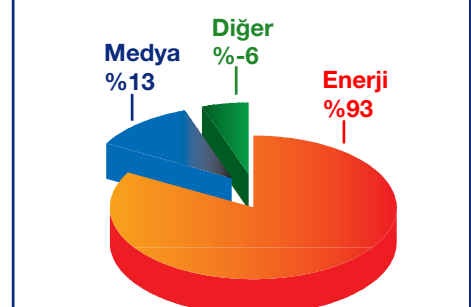


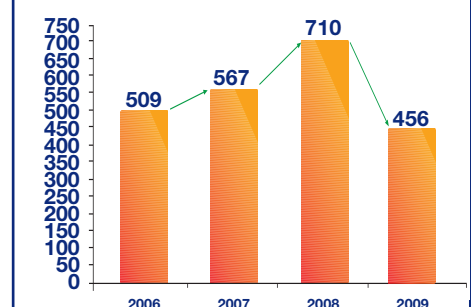
Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

Doğan Holding – 2009
Konsolide Sektörel Satış Geliri DağılımıDoğan Holding-Konsolide Satış Geliri
Milyon TL

2008 yılı ile karşılaştırılabilir olması için
(*) Ray Sigorta A.Ş.'nin satış geliri 389 milyon TL,
Petrol Ofisi tam konsolidasyon farkı 2 milyar TL
düşülmüştür.
(**) Ray Sigorta A.Ş.'nin satış geliri 241 Milyon TL
düşülmüştür.

Doğan Holding – 2009
Konsolide Sektörel FAVÖK Dağılımı

Doğan Holding-Konsolide FAVÖK



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

ÖZET BİLANÇO (MİLYON TL)			2008'e göre Değişim
	31.12.2008	31.12.2009	
Dönen Varlıklar	5.619	4.295	% -24
Duran Varlıklar	4.989	5.250	% 5
Toplam Varlıklar	10.608	9.545	% -10
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

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

Verimlilik ve Operasyonel Etkinlik

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 iklim 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 terminalerin 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 aza indirmek 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 azaltmaya 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. İşıl 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.