

Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

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 kâr 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, Toreador Türkiye Ltd. Şti.'nin (TOREADOR) sahip olduğu %36,75 hissenin, %26,75'lik bölümünün satın alınmasına karar verilmiştir. 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.'nin 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.'nin 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
Petrol Ofisi	% 54,17	% 54,17
Doğan Yayın Holding	% 72,76	% 74,53
Hürriyet Gazetecilik	% 5,20	% 11,09
Çelik Halat	% 78,46	% 78,69
Ditaş	% 66,67	% 73,59

- 2008 yılında Şirketimizin sermayesi, tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle 950.000.000 TL (%63,33 oranında) artırılarak, 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 görünüşü 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 kârlarından, 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

Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

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 kârlılığın 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 tasarımı 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 ABD 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'ü enerji yatırımlarından ve %2'si ise diğer yatırımlardan sağlanmıştır. Toplam satış gelirlerinin sektör bazında dağılımı 2008 ve 2009 yılları için aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

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

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 2,2 milyar TL tutarında azalış olurken, 2008 yılının son çeyreğinden itibaren uygulamaya koyulan verimlilik ve maliyet kontrol çalışmaları sonucu brüt kâr 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

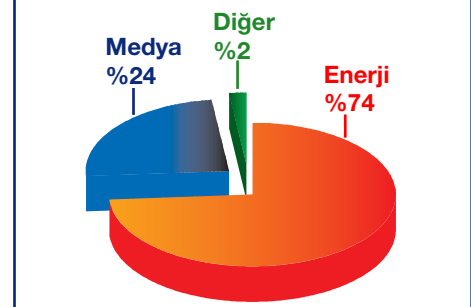
öncesi dönem zararı 44 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Net diğer gelir/giderlerdeki değişim büyük oranda, bağlı ortaklık hisse alım ve satım karlarındaki azalma ile karşılık giderlerindeki artışlardan kaynaklanmaktadır.

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.

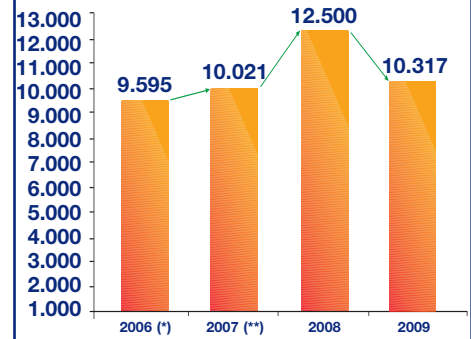
2009 yılı vergi öncesi zarar 200,5 milyon TL; azınlık payları sonrası Ana Ortaklığa düşen dönem zararı 2009 yılında 114,1 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi

Doğan Holding – 2009 Konsolide Sektörel Satış Geliri Dağılımı

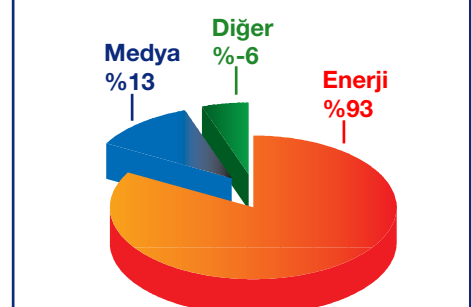


Doğan Holding-Konsolide Satış Geliri Milyon TL

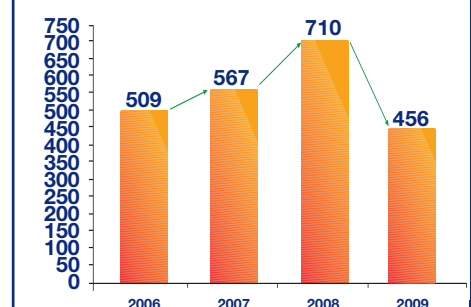


2008 yılı ile karşılaştırılabilir olması için
(*) Ray Sigorta A.Ş.'nin satış geliri 389 milyon TL,
Petrol Ofisi tam konsolidasyon farkı 2 milyar TL
düşülmüştür.
(**) Ray Sigorta A.Ş.'nin satış geliri 241 Milyon TL
düşülmüştür.

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)			
	31.12.2008	31.12.2009	2008'e göre Değişim
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.