



**DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.**  
**1 Ocak - 31 Aralık 2008 Dönemi**  
**FAALİYET RAPORU**



**Ticari Ünvanı** : Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ő.  
**KuruluŐ Tarihi** : 22 Eylül 1980  
**Kayıtlı Sermaye** : 2.450.000.000 YTL  
**İŞlem Gördüğü Borsa** : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
**İŞlem Sembolü** : DOHOL.IS  
**Adres** : Altunizade, Oymacı Sokak No: 15/1  
34662 Üsküdar - İstanbul  
**Web sitesi** : [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr)  
**e-mail** : [ir@doganholding.com.tr](mailto:ir@doganholding.com.tr)  
**Telefon** : +90 (216) 556 90 00  
**Faks** : +90 (216) 556 93 85



## **İÇİNDEKİLER:**

- 1) Vizyon ve misyon**
- 2) Yönetim Kurulu Başkanı mesajı**
- 3) Yönetim Kurulu**
- 4) Tarihçe ve Kurum Profili**
- 5) İcra Kurulu**
- 6) Yönetim Değerlendirmesi ve Analizi**
- 7) Holding Yapılanması**
- 8) İnsan Kaynakları**
- 9) Yatırımlarımız**
  - 9.1. Enerji**
  - 9.2. Medya**
  - 9.3. Sanayi**
  - 9.4. Ticaret**
  - 9.5. Finans**
  - 9.6. Turizm**
- 10) Sosyal Sorumluluk**
- 11) Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu**



## **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.



## YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

Değerli ortaklarımız,

Dünya için ekonomik, sosyal ve siyasi anlamda unutulmaz bir yıl olarak tarihe geçen 2008 yılını geride bıraktık. ABD ipotekli konut finansmanı piyasasında 2007 yılının ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan sorunların tetiklediği ve finans sektöründe yaşanan tarihin en büyük krizi olarak hatırlayacağımız küresel kriz ile karşışarşıya gelindi. Bu krizin olumsuz etkileri, dünyada alınan mali ve parasal önlemlere rağmen finans ve reel sektör üzerinde artarak görülmeye başlandı.

2009'a birçok belirsizlik içinde girdik. Krizin etkilerinin 2009'da daha yoğun hissedileceği tüm dünyada ekonomistler tarafından ifade ediliyor. Türkiye'de de reel ekonomideki krizin gerçek sancılarını 2009'da daha yoğun hissedeceğiz.

Doğan Holding olarak 2008'e baktığımızda, 2007'den bu yana büyüdüğümüzü, operasyonel olarak karlılığımızı artırdığımızı ve her alanda verimliliği yakaladığımızı görüyoruz. Göstergeler operasyonlarımızı doğru yönettiğimizi ortaya koyuyor.

Temel alanlarımız medya ve enerjide, büyümeye ve köklenmeye devam ettik. Nakit yaratma kabiliyetimizi artırdık. Elbette yaşanan finansal kriz nedeniyle, grup olarak tedbirler aldık: Maliyetlerimizi sürekli gözden geçirerek kontrol altında tutuyoruz. Verimlilik herkes gibi, bizim için de dünden daha önemli. Biz zaten verimliliğimizi arttırmak yönünde planlarımızı yapmış hem de daha rasyonel çalışmak konusunda bir stratejiyi benimsemiştik.

Türkiye'nin köklü ve büyük kuruluşlarından biriyiz. Yetkin bir yönetim kadrosuna sahibiz. Farklı uzmanlıklar barındıran yönetim kadromuz, doğru stratejileri kurgulayarak, belirsizlik ve risk ortamında bugünü bir kenara bırakarak gelecek en az 10 yılı görebilme yolunda önemli adımlar attı. Adımlarımızı dikkatli atmaya devam edeceğiz. Doğan Holding şirketleri olarak güçlüyüz ve geleceğe olumlu bakıyoruz.

2009 yılının Doğan Grubu için anlamı büyük. Biz 50. yılımızı kutluyoruz. Bu coğrafyada 50'nci yılını görebilen ve istikrar içerisinde gelişmesini sürdüren şirketlerin sayısı çok fazla değil. Yarım asrı geride bıraktık. Bizim için bu aşamada önemli olan 50 yılın başarısıyla övünmek değil gelecek 50 yılı planlamasını ve kurgulamasını yapmaktır. Siyasetin ve ekonominin çok da cömert davranmadığı bir coğrafyada yaşadığımızın bilinci içerisindeyiz. Başarımız bu bilinçten kaynaklanıyor. Biz dünü biriktirdik, bugünün kıymetini biliyoruz, yarını planlıyoruz.

Yarım asırlık birikimi gelecek yıllara taşımanın heyecanını yaşarken, bu yolda enerjisini, gücünü, desteğini katan tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize, yerli ve yabancı hissedarlarımıza teşekkürlerimi sunarım.

2009 yılının hem ülkemiz hem de Doğan Holding için başarılı geçmesini dilerim.

**Aydın Doğan**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**



## YÖNETİM KURULU

Şirketimizin Yönetim Kurulu Üyeleri;

Üye	Görev	İcracı/İcracıOlmayan /Bağımsız
Aydın DOĞAN	Başkan	İcracı
İmre BARMANBEK	Başkan Vekili	İcracı
A. Vural AKIŞIK <sup>(1)</sup>	Başkan Vekili	İcracı
Ragıp Nebil İLSEVEN <sup>(2)</sup>	Üye 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	Bağımsız
Taylan BİLGEL	Üye	Bağımsız
Ali İhsan KARACAN	Üye	Bağımsız

**Denetim Komitesi** : Taylan BİLGEL, Ali İhsan KARACAN

**Denetim Kurulu** : Memduh COŞKUNER, Cem SOYLU

15.05.2008 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısında seçilen Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Yönetim Kurulu üyeleridir. Yönetim Kurulu üyelerimizin ayrıntılı özgeçmişleri kurumsal web sitemiz olan [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) 'de yer almaktadır.

- (1) Şirketimizin yönetim kurulu başkan vekili A.Vural Akışık kişisel nedenlerle Yönetim Kurulu üyeliğinden 28.02.2009 tarihi itibarıyla ayrıldığını bildirmiştir.
- (2) Şirketimizin yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere Yönetim Kurulu Başkan Vekilliğine R. Nebil İlseven'in getirilmesine karar verilmiştir



## TARİHÇE ve KURUM PROFİLİ

Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Doğan, 1959 yılında Mecidiyeköy Vergi Dairesine 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.

10 uluslararası grupta stratejik iş birliği ortaklığı bulunan Doğan Grubu 12 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 18.000'i aşkın insan kaynağı ile Türkiye'nin hemen her noktasında geniş bir ürün yelpazesinde tüketicisine hizmet vermektedir.

Holding, teknolojiyi ve modern yönetim uygulamalarını ürün-hizmet döngüsünün her aşamasında etkin olarak kullanmaktadır. Hedefi, paydaşları için artan oranda katma değer üretmek olan Holding gerçekleştirdiği üretim ve ticari faaliyetlerin tümünde kurumsal yönetimin ve etik değerlerin örnek bir uygulayıcısıdır. Holding'in kurumsal stratejisinin temel değerlerini; yenilikçilik, tutarlılık, esneklik, şeffaflık, kalite, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, ekip çalışması oluşturmaktadır.

Doğan Şirketler Grubu'nun Holding dahil 10 şirketinin hisse senedi İMKB Ulusal Pazarı'nda işlem görmektedir. Hisse senetleri ve 2008 yılı performansları hakkındaki başlıca bilgiler aşağıda sunulmuştur.

<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 0.63 YTL Hisse Adedi 2,450 Milyon Piyasa Değeri 1,010 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü DOHOL	
<b>Doğan Yayın Holding A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 0.66 YTL Hisse Adedi 618.5 Milyon Piyasa Değeri 267 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü DYHOL	<b>Petrol Ofisi A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 2.76 YTL Hisse Adedi 550 Milyon Piyasa Değeri 993 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü PTOFS
<b>Hürriyet Gazetecilik A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 0.65 YTL Hisse Adedi 460 Milyon Piyasa Değeri 196 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü HURGZ	<b>Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 1.42 YTL Hisse Adedi 10 Milyon Piyasa Değeri 9 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü DITAS
<b>Doğan Gazetecilik</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 1.52 YTL Hisse Adedi 105 Milyon Piyasa Değeri 104 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü DGZTE	<b>Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 2.82 YTL Hisse Adedi 15 Milyon Piyasa Değeri 28 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü CELHA
<b>Doğan Burda A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 1.22 YTL Hisse Adedi 18.3 Milyon Piyasa Değeri 15 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü DOBUR	<b>Ray Sigorta A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 1.30 YTL Hisse Adedi 77 Milyon Piyasa Değeri 65 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü RAYSG
<b>Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi Ticaret A.Ş.</b> Hisse fiyatı 31 Aralık 2008 0.53 YTL Hisse Adedi 36.1 Milyon Piyasa Değeri 13 Milyon USD İMKB İşlem Sembolü MIPAZ	



**İCRA KURULU**

**Aydın DOĞAN**

**İmre BARMANBEK**

**A. Vural AKIŞIK (1)**

**Hanzade DOĞAN**

**R. Nebil İLSEVEN**

(1) Şirketimiz İcra Kurulu üyesi A.Vural Akışık İcra Kurulu üyeliğinden 28.02.2009 tarihi itibarıyla ayrılmıştır.





## YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ ve ANALİZİ

### Küresel gelişmeler

2007 yılında ABD'nin konut piyasasında başlayan ve sonrasında finansal piyasalarını etkilemeye başlayan sıkıntılar, 2008 yılının özellikle üçüncü çeyreğinde öncelikle küresel finans piyasalarında uzun yıllardır görülmemiş boyutta büyük bir krize dönüşmüştür. Dünyanın önde gelen bazı finans kuruluşları iflas ederken pek çok finansal kurum da önemli miktarda devlet desteği ile ayakta kalabilmiştir. Finansal piyasalardaki bu gelişmelere paralel olarak, önemli ekonomik büyüklüğe sahip pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyüme yavaşlamış, hatta negatife dönerek, tüm ülke ve sektörleri etkisine alan küresel bir durgunluğa girilmiştir.

Bu küresel kriz başta Türkiye olmak üzere Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ("Doğan Holding") ve bağlı ortaklıklarının iş yaptığı ülkeleri de etkilemekte ve bu ülke ekonomilerinde büyümenin yavaşlamasına ve gittikçe küçülmeye yol açmaktadır. Küresel krizin 2008 yılının son çeyreğinde yoğunlaşması ve özellikle Türkiye'ye bu tarihten itibaren yansımaya başlaması nedeni ile, bu gelişmelerin 2008 yılı sonuçları üzerindeki etkisi yılın son dönemleri ile sınırlı kalmıştır. Son yıllarda kesintisiz büyüme gösteren Türkiye ekonomisi, yılın son çeyreğinde Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'da gerçekleşen %6,2 oranındaki rekor daralma ile 2008 yılını toplamda %1,1 oranında büyüme ile tamamlamıştır. 2008 yılının sonlarında Türkiye ekonomisinde gözlenen bu eğilim ve küresel gelişmeler, 2009 yılının tüm ekonomik ve ticari koşullar bakımından zorlu bir yıl olacağına işaret etmektedir. Grubumuz, 2008 yılını hedeflerimize ulaştığımız başarılı bir yıl olarak geride bırakırken, önümüzdeki bu zor döneme de gerek sağlam sermaye ve likidite yapısı gerekse iş alanlarımızdaki lider piyasa konumu ile güçlü bir şekilde girmektedir. Bu güçlü yapının bize verdiği güven yanında, Grubumuz genelinde aldığımız ve almaya devam edeceğimiz önlemler ile, Doğan Grubu önümüzdeki zorlu küresel ekonomik şartlarda faaliyet gösterdiği alanlarda pazar payını ve karlılığını korumaya devam edecektir.

### Doğan Holding'de gelişmeler

Doğan Holding 2008 yılında "portföy yönetimine" odaklanmayı sürdürmüş ve hissedarlarına değer yaratacak "birleşme ve satınalma" işlemlerinin yanısıra, gerek mevcut faaliyet alanlarında gerekse yeni yatırımlar için hedeflediği sektörlerde stratejik ortaklıklar kurmaya devam etmiştir. Grubumuzda 2008 yılında gerçekleştirilen önemli işlemler aşağıdaki gibidir:

- Doğan Grubu'nun medya alanındaki faaliyetlerinin çatısı altında toplandığı Doğan Yayın Holding AŞ ("DYH")'nin bağlı ortaklıklarından Doğan Gazetecilik, 19 Mart 2008 tarihinde Vatan Gazetesinin isim ve imtiyaz hakkına sahip olan şirketin hisselerinin doğrudan ve dolaylı olarak tamamını toplam 18 milyon ABD Doları bedelle satın almıştır.
- Doğan Holding, 27.11.2008 tarihinde DYH'nin, 78.117.483 adet hissesinin 47 milyon Euro bedelle Axel Springer AG'nin % 100 iştiraki Commerz Film GmbH'a blok olarak satışı konusunda anlaşmaya varmıştır. DYH'nin Doğan Holding ve Doğan Ailesi'ne tahsisli olarak yapılması için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurusunu yapmış olduğu toplam 183,5 milyon TL tutarındaki bedelli sermaye artışının tamamlanmasına bağlı olarak Commerz Film GmbH'in satın alacağı hisselerin DYH'nin yeni sermaye yapısı içindeki pay oranı % 9,8 olacaktır.
- DYH'nin bağlı ortaklığı Smile Holding A.Ş. ile, mobil sektörün dağıtım ve entegre tedarik zinciri çözümleri alanında Dünyanın önde gelen şirketleri arasında yer alan Brightstar Corp. arasında, Smile Tedarik ve Ticaret A.Ş. (Brightstar Türkiye) bünyesinde gerçekleştirilmek üzere, her iki tarafın % 50 hisseye sahip olduğu bir ortaklık kurulması konusunda anlaşmaya varılmıştır.



- DYH'nin bağılı ortaklığı Hürriyet, dolaylı bağılı ortaklığı konumunda bulunan sermayesine %100 oranında iştirak ettiği Polonya'da yerleşik "Trader.com (Polska) Sp. Z.o.o."daki hisselerinin tamamını, Polonya'nın önde gelen medya kuruluşu "Agora SA"ya 54,4 milyon ABD Doları bedelle devretmiştir.
- 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. (TOREADOR)'un 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.
- Gayrimenkule dayalı yatırım projeleri oluşturmak ve geliştirmek amacı ile Ukrayna ve Rusya'da bağılı ortaklıklar oluşturulmasının yanısıra, bölgesel yatırım stratejimiz içinde özel önem verdiğimiz ülkelerden biri olan Romanya'da kurulu D Yapı Real Estate, Investment and Construction S.R.L. ünvanlı bağılı ortaklığımız Romanya'nın Bükreş kentinde 55.849,05 m2 büyüklüğünde bir arsayı 49 milyon Eurobedelle satın almıştır. Söz konusu arsa üzerinde çok amaçlı ticari kullanıma yönelik bir proje geliştirilmektedir.
- Doğan Holding, Romanya'da gelişmekte olan sağlık hizmetleri alanında yatırım olanaklarının araştırılması ve değerlendirilmesi amacıyla "SC Dogan Hospitals Investments and Management SRL" ünvanlı bir şirket kurulmasına karar vermiştir.
- İpoteğe dayalı konut finansmanı alanında Doğan Grubu ve Deutsche Bank ortaklığı ile kurulan DD Konut Finansman A.Ş. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'ndan aldığı izin ile faaliyete geçmiştir.
- Yerel ve uluslararası önde gelen kuruluşlarla ortaklık içinde, Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.'ne ait elektrik dağıtım bölgelerinin özelleştirilmesi kapsamında Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş. ve Sakarya Elektrik Dağıtım A.Ş. hisselerinin özelleştirilmesi ihalelerine, Spor Müsabakalarına Dayalı Sabit İhtimalli ve Müşterek Bahis Oyunlarının Özel Hukuk Tüzel Kişilerine Yaptırılması İhalesi (İddia İhalesi)'ne iştirak edilmesinin yanısıra, başta Türkiye'de nükleer güç santrali kurup işletecek ve Türkiye Elektrik Ticaret A.Ş.'ye (TETAŞ) elektrik enerjisi satacak şirketin belirlenmesi için TETAŞ tarafından düzenlenen yarışma olmak üzere belirlenen stratejik yatırım alanlarımızdaki yeni iş olanakları yakından takip edilmiştir
- Doğan Holding, 2008 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndan yapılan satınalmalar ile halka açık Grup şirketlerindeki iştirak oranlarını artırmıştır. Doğan Holding'in hisse alımı gerçekleştirilen söz konusu Grup şirketlerindeki doğrudan hisse oranları, 31 Aralık 2007, 31 Aralık 2008 ve 9 Nisan 2009 tarihleri itibarı ile aşağıdaki gibidir:

	31.12.2007	31.12.2008	09.04.2009
<b>Doğan Yayın Holding</b>	63,02%	72,76%	74,53%
<b>Petrol Ofisi</b>	53,50%	54,17%	54,17%
<b>Çelik Halat</b>	66,42%	78,46%	78,69%
<b>Ditaş</b>	58,26%	66,67%	73,59%
<b>Hürriyet</b>	0,00%	5,20%	11,09%



- Doğan Holding, Yönetim Kurulu'nun 12 Eylül 2008 tarihli toplantısında alınan kararla çıkarılmış sermayesini, tamamı iç kaynaklardan karşılanmak suretiyle 950.000.000 TL (%63,33 oranında) artırarak, 1.500.000.000 TL'den, 2.450.000.000 TL'ye yükseltmiştir. 31.12.2008 itibariyle sermaye dağılımımız aşağıdaki gibidir.

PAY Sahipleri	Pay Tutarı (TL)	Pay Oranı
<b>Adilbey Holding A.Ş.</b>	1.274.000.000	52,00%
<b>Aydın Doğan</b>	188.907.064	7,71%
<b>Işıl Doğan</b>	40.291.777	1,64%
<b>Aydın Doğan Vakfı</b>	4.679.045	0,19%
<b>Arzuhan Yalçındağ</b>	25.503.045	1,04%
<b>Vuslat Doğan Sabancı</b>	25.503.045	1,04%
<b>Hanzade V. Doğan Boyner</b>	25.503.045	1,04%
<b>Y. Begümhan Doğan Faralyalı</b>	25.503.045	1,04%
<b>İMKB'de işlem gören</b>	840.109.932	34,29%
<b>TOPLAM</b>	<b>2.450.000.000</b>	<b>100,00%</b>

### Finansal durum

31 Aralık 2008 itibarı ile Doğan Holding dönen varlıklar toplamı 5,7 milyar TL'ye, duran varlıklar toplamı 4,9 milyar TL'ye ulaşırken, toplam varlıkları bir önceki yıl sonuna göre % 17 artışla 9,1 milyar TL'den 10,6 milyar TL'ye yükselmiştir.

Toplam varlıklardaki bu artış büyük oranda nakit ve nakit benzerlerindeki artışlardan kaynaklanmıştır. 31 Aralık 2008 itibarı ile nakit ve nakit benzerleri ile kısa vadeli finansal yatırımlar toplamı bir önceki yıl sonuna göre %44 artışla 3,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu performans ağırlıklı olarak faaliyetlerden sağlanan 1,4 milyar TL'lik nakit akımlarının bir sonucu olurken yatırım faaliyetleri için nakit çıkışları 734 milyon TL tutarında olmuştur.

31 Aralık 2007 tarihinde %51 olan dönen varlıklar toplamının toplam varlıklara oranı 2008 yıl sonunda %54'e yükselmiştir. Öte yandan, 31 Aralık 2008 itibarı ile dönen varlıklar toplamının kısa vadeli yükümlülükler toplamına oranı (cari oran) 1,9; stoklar dışında dönen varlıklar toplamının kısa vadeli yükümlülükler oranı (likidite oranı) ise 1,7 olarak gerçekleşmiştir.

Yükümlülükler içinde kısa vadeli finansal borçların 0,3 milyar TL'den 1,0 milyar TL'ye, uzun vadeli finansal borçların ise 1,3 milyar TL'den 1,8 milyar TL'ye yükselmesine karşın, nakit ve nakit benzerleri ile kısa vadeli finansal yatırımlar toplamından toplam kısa vadeli finansal yükümlülükler düşülerek hesaplanan "kısa vadeli net nakit pozisyonu" bir önceki yıl sonuna oranla % 14 oranında artarak 2,3 milyar TL'ye yükselmiş; uzun vadeli finansal borçlar da gözönüne alınarak hesaplanan net nakit pozisyonu ise 31 Aralık 2008 tarihinde 535 milyon TL olmuştur.

31 Aralık 2008 itibarı ile ana ortaklığa ait özkaynaklar toplamı 3,8 milyar TL'ye yükselmiş ve ana ortaklık dışı paylar ile birlikte özkaynaklar toplamı 4,7 milyar YTL' olmuştur.

2008 yılının özellikle son çeyreğinde TL önemli yabancı para birimlerine karşı değer kaybederken, kur riski yönetimi yönünde yıl içinde atılan adımlarla Doğan Holding'in net yabancı para borç pozisyonunun USD olarak karşılığı 31 Aralık 2007 tarihinde 0,7 milyon USD iken 31 Aralık 2008 tarihinde 0,6 milyon USD'ye düşürülmüştür.

31 Aralık 2008 itibarı ile net nakit tutarı konsolide bilançoya göre 535 milyon TL olurken, kendi kurum bilançosunda Doğan Holding'in net nakit tutarı ise 1,5 milyar TL'dir. Doğan Holding'in güçlü likidite ve dengeli sermaye yapısı, küresel kriz ortamında Grup'un hedeflerine ulaşmasının en önemli güvencelerinden birisidir.



## Finansal sonuçlar

Ülkemizde 2008 yılının son çeyreğinde etkili olmaya başlayan küresel ekonomik krize karşın Doğan Holding'in satış gelirleri 2007 yılına göre % 22 artışla 12,5 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Satış gelirleri toplamının % 23'ü Medya yatırımlarından, %74'ü Enerji yatırımlarından ve %3'ü de diğer yatırımlarından sağlanmıştır. Toplam satış gelirlerinin sektör bazında dağılımı 2007 ve 2008 yıllarında aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Milyon YTL			
	2008	2007	Değişim
<b>Medya</b>	<b>2.873</b>	<b>2.550</b>	<b>13%</b>
<i>Toplam içindeki payı</i>	23%	25%	
<b>Enerji</b>	<b>9.312</b>	<b>7.207</b>	<b>29%</b>
<i>Toplam içindeki payı</i>	74%	70%	
<b>Diğer</b>	<b>319</b>	<b>505</b>	<b>-37%</b>
	3%	5%	
<b>Toplam Satış Gelirleri</b>	<b>12.504</b>	<b>10.262</b>	<b>22%</b>

Medya sektöründe satış gelirlerinin % 13 artışla 2,6 milyar TL'den 2,9 milyar TL'ye çıkmasında yurtdışında TME'nin 29 Mart 2007'de Türkiye'de ise Vatan Gazetesi'nin isim ve imtiyaz hakkını dolaylı ve doğrudan kontrol eden şirketlerin 13 Mart 2008'de satın alınması nedeni ile ortaya çıkan büyümenin yanı sıra, mevcut Grup şirketlerinin sağladığı artış da etkili olmuştur.

Enerji sektöründe, müşterek yönetime tabi ortaklığımız Petrol Ofisi'nin finansal tablo kalemleri 2007 ve 2008 yıllarında Doğan Holding'in sahip olduğu hisse oranı olan, sırasıyla, %53,5 ve %54,2 oranlarında konsolide mali tablolara dahil edilmiştir.

Hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören Petrol Ofisi'nin açıklanan mali tablolarına göre 2007 yılında 13,5 milyar TL olan satış gelirleri 2008 yılında 17,2 milyar YTL olarak gerçekleşmiştir. Ürün satış fiyatları üzerinde dünya petrol fiyatları ile TL/ABD Doları kurundaki değişimlerin büyük ölçüde belirleyici olduğu bir sektörde faaliyet gösteren Petrol Ofisi'nin TL bazlı satış gelirlerindeki yıllık değişimde, ağırlıklı olarak artan petrol fiyatlarının yanı sıra satış hacimlerindeki artış ve TL/ABD Doları kurlarındaki değişimler de etkili olmuştur. Türkiye akaryakıt sektöründe talebin yılın ilk yarısında petrol fiyatlarına paralel artan ürün fiyatları, yılın ikinci yarısında da ekonomide yaşanan yavaşlamaya bağlı olarak bir daralma yaşadığı tahmin edilirken, Petrol Ofisi 2008 yılında toplam satış hacmini %3,5 artışla 8,3 milyon tona ulaştırmış ve Türkiye akaryakıt sektöründeki lider konumunu pazar payını %35'den %36'ya artırarak pekiştirmiştir.

Diğer başlığı altında toplanan sektörlerin raporlanan satış gelirlerinde gözlemlenen düşmenin en önemli nedeni ise, 2007 yılının Haziran ayına kadar tam konsolide edilen Ray Sigorta'nın satış gelirlerinin, bu tarihten sonra Doğan Holding'in hisse oranı %20'ye düştüğünden konsolide mali tablolara dahil edilmemesidir. Bu konsolidasyon yöntemi değişikliği satış gelirlerinin 2007 yılı ile karşılaştırıldığında 241 milyon TL daha düşük raporlanması sonucunu doğurmuştur. Ray Sigorta'nın konsolidasyon kapsam değişikliği hariç tutulduğunda bu sektör altında raporlanan satış gelirlerindeki yıllık artış %20 olarak gerçekleşmiştir.

Doğan Holding'in 2008 yılında satış gelirlerinde sağladığı büyümeye paralel olarak brüt esas faaliyet karı % 16 artışla 1,3 milyar TL'ye, benzer şekilde Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kar'ı ("FAVÖK") % 20 artışla 682 milyon TL'ye ulaşırken FAVÖK marjı da 2008 yılında %5 olarak gerçekleşmiştir.

Diğer taraftan faaliyet karının 2007 yılında 586 milyon TL iken 2008 yılında 345 milyon TL olarak gerçekleşmesinin nedeni 2007 yılındaki bağlı ortaklık satış karları ile vergi uzlaşması giderlerinin



net etkisidir. 2007 yılında Doğan TV hisselerinin %25'inin Axel Springer'e (601 milyon YTL) ve Ray Sigorta hisselerinin %58,2'sinin TBIH'ye (94 milyon YTL) satışı sonucu 694 milyon TL bağlı ortaklık satış karlarına karşılık 2008 yılında diğer faaliyet gelirleri içinde toplam 135 milyon YTL tutarında bağlı ortaklık satış karı ve Grup şirketlerinde ek hisse alımlarından kaynaklanan negatif şerefiye yer almaktadır. Diğer taraftan, 2007 yılında finansal tablolara toplam 239 milyon YTL tutarında Petrol Ofisi'ne ilişkin vergi uzlaşması ödemesi gideri (diğer faaliyetlerden gider ve zararlar içine dahil edilerek) yansımıştır. Söz konusu kar ve giderlerin net etkisi faaliyet karının 320 milyon TL azalması yönünde olmuştur.

Doğan Holding 2007 yılında 237 milyon TL net finansal gelir elde ederken 2008 yılında 358 milyon TL net finansal gider raporlamıştır. Bu değişimin temel nedeni, USD ve Euro'ya karşı 2007 sonunda değer kazanan TL'nin 2008 sonunda değer kaybetmesine bağlı olarak önceki yıl 138 milyon TL net kur farkı gelirine karşılık 2008 yılında net 328 milyon TL kur farkı gideri gerçekleşmiş olmasıdır.

Sonuç olarak Doğan Holding 2008 yılını azınlık payları sonrası ana ortaklık payına düşen net 71 milyon TL kar ile tamamlamıştır.

2008 yılında temel özet finansal göstergeler aşağıdaki gibidir:

<b>ÖZET BİLANÇO (Milyon YTL)</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2007'ye göre Değişim</b>
Dönen Varlıklar	4.332	4.588	5.717	25%
Duran Varlıklar	3.553	4.480	4.891	9%
Toplam Varlıklar	7.885	9.068	10.608	17%
Kısa Vadeli Yükümlülükler	1.842	1.677	2.970	77%
Uzun Vadeli Yükümlülükler	1.875	2.428	2.933	21%
Ana Ortaklık Dışı Paylar	779	1.206	852	-29%
Ana Ortaklığa Ait Özsermaye	3.389	3.758	3.854	3%

<b>ÖZET GELİR TABLOSU ( Milyon YTL)</b>				
<b>Milyon YTL</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2007'ye göre Değişim</b>
Net Satışlar	11.984	10.262	12.505	22%
Brüt Kâr	1.119	1.127	1.312	16%
FVAÖK	605	567	682	20%
Ana Ortaklık Net Dönem Kârı	893	395	71	-82%

FVAÖK: Faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr

<b>ÖNEMLİ ORANLAR</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2007'ye göre Değişim</b>
Brüt Kâr Marjı (%)	9%	11%	10%	-0,5 baz puan
FVAÖK Marjı (%)	5%	6%	5%	-0,1 baz puan
Net Kâr Marjı (%)	7%	4%	1%	-3,3 baz puan
Özsermaye Getirisi (%)	20%	9%	1%	-7,20 baz puan
Cari Oran	2,35	2,74	1,93	-0,81 puan
Likidite Oranı	2,07	2,39	1,68	-0,71 puan
Toplam Yükümlülükler/Toplam Aktifler	0,47	0,45	0,56	0,10 puan
Toplam Yükümlülükler/Öz sermaye ve A.O.D. P	0,89	0,83	1,25	0,43 puan
Hazır değerler+menkul kıym/Kısa Vadeli yükümlülük	1,29	1,43	1,17	-0,27 puan
Hisse Başına Kâr	0,59	0,26	0,03	-88%
<p>Özsermaye Getirisi: Net Kâr / (Ortalama Özsermaye+Azınlık payları)            Kullanılan Sermayenin Ortalama Getirisi: FVÖK (1-vergi oranı) / Ortalama Kullanı            Kullanılan Sermaye: Net Borç + Özsermaye + Azınlık Payı            Net Borç: Eurobond + Murabaha + Banka Kredileri + Finansal Leasing -</p>				



## **HOLDİNG YAPILANMASI**

**Yahya ÜZDİYEN**

*Strateji Grup Başkanı*

**Serdar KIRMAZ**

*Mali İşler ve Finans Grup Başkanı*

**Işıl DOĞAN**

*Turizm Grup Başkanı*

**Ahmet ÇAĞLAR**

*Sanayi Grup Başkanı*

**Reha MÜSTECAPLIOĞLU**

*Denetim Grup Başkanı*

**Ateş AMİKLİOĞLU**

*Ankara Koordinatörü*



## 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.

### 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 stratejiler, sektörel ve bölgesel gereklilikler çerçevesinde İnsan Kaynakları Süreçleri;

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Tanımları ve İş Değerleme
- Eğitim
- Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

olarak gruplandırılmıştır. Bu süreçler sektörel ve bölgesel gereklilikleri de dikkate alarak 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 İnsan 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.

31 Aralık 2008 itibarıyla Doğan Holding ve grup şirketlerinde çalışan işgücünün % 28'i kadınlardan oluşmaktadır. %48'i 26-35 yaşları arasında olan çalışanların % 42'si üniversite mezunudur.

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





## YATIRIMLARIMIZ



## ENERJİ

Doğan Holding'in stratejik iş kolarından 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 şirketidir.

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 OFİSİ

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.

Petrol Ofisi faaliyetlerini 31 Aralık 2008 itibariyle 3.309 istasyon bayii, 1 madeni yağ fabrikası, 9 akaryakıt ve 2 LPG terminali, bir irtibat bürosu ve 35 hava ikmal ünitesiyle sürdürmektedir. 4.946.575 m<sup>3</sup> perakende beyaz ürün (benzin, motorin, oto-LPG ve gazyağı) satışı gerçekleştiren şirket, 2008 yılsonu itibariyle toplam 45 şirketin 12 bini aşkın istasyonla faaliyet gösterdiği sektörde tüm istasyonlar arasında % 26'lık bir paya sahiptir.

Şirket, sahip olduğu % 35'lik pazar payıyla, Türkiye akaryakıt dağıtım sektörünün lider şirketidir. Şirket'in ürün bazında pazar payları incelendiğinde 2008 yılının 11 ayını benzinde % 25, motorinde % 30, oto-LPG'de %21, siyah ürünlerde % 62 ve jet yakıtında % 71 pazar payıyla lider olduğu görülmektedir.

Petrol Ofisi, 2005 yılında Milliyet Gazetesi'nin öncülüğünde başlayan ve büyüyerek binlerce çocuğun öğrenimine devam etmesi için umut olan Baba Beni Okula Gönder projesine desteğinin dördüncü yılındadır. Bunun yanında, şirket, Batman ve Adana'da yenilediği Petrol Ofisi Okulları ile gelir düzeyi düşük öğrencilerin eğitimine desteğini sürdürürken Türkiye çapında farklı okullara bilgisayar bağışlayarak öğrencilerin günden güne gelişen koşullarda eğitim almasına da yardımcı olmaktadır.

2008 yılı sonunda Petrol Ofisi, ülkemizin aydınlık geleceğini temsil eden gençlere ve projelerine destek vermek üzere, Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ile uzun süreli bir



stratejik ortaklığa imza atmıştır. Şirket, Türkiye genelindeki 1168 çalışanını birer Toplum Gönüllüsü yapacak uzun dönemli stratejik ortaklık çerçevesinde, tüm bayilerine ve sosyal paydaşlarına da Toplum Gönüllüsü olmaları yönünde çağrıda bulunmuştur. Proje kapsamında Şirket, gençler tarafından geliştirilen ve uygulanan Yerel Sosyal Sorumluluk Projeleri'ne destek verecektir.

<b>Petrol Ofisi A.Ş.</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%54,17 Doğan Holding %41,58 OMV Aktiengesellschaft % 4,25 Diğer	%53,50 Doğan Holding %39,58 OMV Aktiengesellschaft % 6,92 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	6.935,1 Milyon YTL.	5.786,2 Milyon YTL.
<b>Özkaynaklar</b>	2.758,0 Milyon YTL.	2.650,5 Milyon YTL.
<b>Toplam Satışlar</b>	17.202,2 Milyon YTL.	13.479,7 Milyon YTL.
<b>Net Kar</b>	105,5 Milyon YTL.	310,7 Milyon YTL.

### **ELEKTRİK DAĞITIM VE ÜRETİM YATIRIMLARI**

Doğan Holding, ülkenin içinde bulunduğu elektrik arzı sıkıntısını ve buna yönelik devletin sağlamakta olduğu yatırım ortamını gözetererek, 2008 yılı boyunca 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 doğalgaz santral projeleri, rüzgar elektrik santrali projeleri, jeotermal santral projeleri vb. her türlü elektrik üretim projesini takip etmiştir.

Doğan Holding, Unit ve Doğu gruplarıyla oluşturduğu ortak girişimi elektrik üretim lisansı 2007 yılı içerisinde alınmış olan 510 MW kurulu güce sahip olacak Boyabat Barajı ve HES Projesi için 2008 yılı içerisinde yapım sözleşmesi imzalamış, proje için kamulaştırma çalışmalarına başlamıştır.

2008 yılı Mart ayı içerisinde elektrik üretim lisansı alınan 120 MW kurulu güce sahip olacak Aslancık Barajı ve HES Projesi için yapım sözleşmesi imzalamak için görüşmelere devam edilmektedir. Doğan Holding bu projede Unit, Doğu ve Anadolu gruplarıyla eşit hissedar konumundadır.

Doğan Holding, Türkiye elektrik sektöründe, grup olarak tek başına ve farklı ortaklık yapılarıyla yapmayı hedeflediği yatırımlarla birlikte üretimde önümüzdeki 5 yıl içerisinde % 5 pazar payına ulaşmayı ve bunun yanında dağıtım ve toptan satış alanlarında da faaliyet göstermeyi hedeflemektedir. Holding çevre ülkelerde elektrik sektöründe ortaya çıkan yatırım fırsatlarını da takip etmektedir.



## MEDYA

Doğan Holding yatırım portföyünün stratejik odaklarından birini ve geleneksel iş kolunu temsil eden medya yatırımları, 1997 yılından bugüne Doğan Yayın Holding A.Ş. ("DYH") çatısı altında sürdürülmektedir. 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 gösteren Doğan Yayın Holding ülkemiz medya sektörünün öncü, yönlendirici ve yenilikçi gücüdür.

DYH'nin benimsediği yönetim modelinde, sürekli genişleyen ve çeşitlilik kazanan faaliyetlerinin koordinasyonu amacıyla Grup içinde iki ana bölüm oluşturulmuştur: İçerik üreticiler ve servis sağlayıcılar.

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

DYH, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 2008 yılında da sektördeki liderliğini sürdürmüştür. DYH'nin toplam konsolide net reklam geliri 2008'de % 10 artarak 1,6 milyar YTL'ye ulaşmıştır.

### Gazete yayıncılığı

DYH, 2008 sonu itibarıyla Hürriyet ([www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr)), Milliyet ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)), Radikal ([www.radikal.com.tr](http://www.radikal.com.tr)), Posta, Fanatik ([www.fanatik.com.tr](http://www.fanatik.com.tr)), Referans ([www.referansgazetesi.com](http://www.referansgazetesi.com)), Vatan ([www.gazetevatan.com](http://www.gazetevatan.com)) ve Hürriyet Daily News ([www.hurriyet.dailynews](http://www.hurriyet.dailynews)) dahil olmak üzere 8 günlük gazete yayınlamaktadır. Ayrıca DMG international ile Avrupa'da yine gazete yayıncılığı alanında faaliyet gösterilmektedir. Sözkonusu günlük gazeteler basılı olarak tüketiciye sunulurken internet ortamından erişim de mümkün olmaktadır.

DYH'in bağlı ortaklıklarından, mali yapısı güçlü gazete şirketi Hürriyet, 336,5 milyon dolarlık yatırımla Doğu Avrupa ülkeleri ve Rusya'nın reklam yayıncılığında lider şirketi Trader Media East'i satın almıştır. Hürriyet bu atılımla bölgesel güç olmanın yanı sıra çokuluslu, çokkültürlü bir şirket haline gelmiştir. Trader Media East'in satın alımıyla Hürriyet, 350 milyonu aşkın bir nüfusa seslenen bölgesel bir güce sahip olmuştur. Bu alım ile 23 marka ve 256 yayın grup bünyesinde dahil olmuştur. Trader Media East çatısı altında yayın yapan ve bulunduğu coğrafyalarda ön plana çıkan Iz Ruk v Ruki, Rusya'nın ve Doğu Avrupa'nın lider günlük seri ilan reklam gazetesi ([www.irr.ru](http://www.irr.ru)), Expressz: günlük reklam gazetesi haftalık 5 dergisiyle seri ilan pazarında Macaristan'ın lider yayıncı kuruluşu ([www.expressz.hu](http://www.expressz.hu)), Oglasnik: % 60 pazar payı ile Hırvatistan'ın lider seri ilan yayıncısı ([www.oglasnik.hr](http://www.oglasnik.hr)) bulunmaktadır.



### **TV&Radyo Yayıncılığı, Yapımcılık ve Haber Ajansı**

Doğan Yayın Grubu çatısı altında biri haber kanalı olmak üzere 4 ulusal kanal bulunmaktadır. Grubun televizyon yayıncılığı alanındaki ilk yatırımı olan Kanal D ([www.kanald.com.tr](http://www.kanald.com.tr)), 2005 yılı sonunda Grubun bünyesine katılan Star TV ([www.startv.com.tr](http://www.startv.com.tr)), 2008 itibariyle DYH ve Time Warner ortak girişim olarak yayına başlayan TNT ([www.tnttv.com.tr](http://www.tnttv.com.tr)) ve 11 Ekim 1999'da yine Doğan Medya Grubu ve Time Warner'ın ortak girişimiyle kurulan CNN Türk ([www.cnnturk.com.tr](http://www.cnnturk.com.tr)) ulusal yayın yapan Doğan Grubu kanallarıdır.

2006 yılından itibaren interaktif kanallar Grubun TV yayıncılığı faaliyetleri arasında yer almaktadır. 2008 yılında bu kapsamda yayın yapan interaktif kanallar Fix TV, Mixx TV ve D Shopping'dir.

D-Smart, Doğan TV Holding'in 2006 yılının ikinci yarısında yatırımına başladığı ve Şubat 2007 tarihinde pazara çıkan digital platformudur. Çok sayıda tematik kanalı, ulusal kanalları, Türksat üzerinden yayın yapan yerli ve yabancı 100'lerce kanalı, radyoları içinde bulunduran D-Smart'da, tüketicilerin isterlerse satın alarak izleyecekleri paket kanalları; Sinema paketi (3 kanal), Aile paketi (21 kanal) ve Full paket (27 kanal) ayrıca 3 adet PPV (öde-izle) Loca kanalları yer almaktadır. D-Smart'ın HD yayın yapan HD ürünü HD-Smart da 2008 yılı sonu satışa başladı. HD Smart içinde dört HD kanal; Kanal D HD, Discovery HD, Eurosport HD ve HD TV Smart yayın yapmaktadır. Ayrıca Avrupa'da faaliyet gösteren Kanal D Romanya ve özellikle Almanya'daki Türk nüfus olmak üzere Avrupa'da uydu ve kabloludan yayın yapan Euro D ile Euro Star bulunmaktadır.

Grubun radyoları ise Radyo D, CNN Türk Radyo, Slow Türk, Radyo Moda'dır.

D Productions([www.dproductions.com.tr](http://www.dproductions.com.tr)) televizyon, sinema, reklam, klip prodüksiyonları ve program-film dağıtım alanında faaliyet gösterirken Doğan Music Company ([www.dmc.com.tr](http://www.dmc.com.tr)), % 15'lik pazar payı ile müzik sektörü yapımcılığı alanında önemli oyuncularındandır .

Doğan Haber Ajansı (DHA), deneyimli muhabirleriyle haber fotoğrafçılığının yanı sıra görsel ve işitsel haberler konusunda dünya ajansı olmayı hedefleyen bir kurumdur. DHA'nın 34 bölgesel bürosu ve 600 muhabiri bulunmaktadır. DHA, ayda ortalama 6 bin yazılı haber, 11 bin fotoğraf ve 4500 televizyon haberi gerçekleştirmekte ve bunların dağıtımını uydu üzerinden ve elektronik ortamda yapmaktadır. Associated Press, Reuters ve Sipa Press gibi uluslararası üne ve güvenilirliğe sahip haber alma servisleriyle işbirliği içinde çalışan ve bu ajansların dünya genelindeki abonelerine önemli haberleri ve görsel malzemeleri dağıtan DHA'nın Türkiye dışında 17 ülkede temsilciliği bulunmaktadır. ([www.dha.com.tr](http://www.dha.com.tr))

### **Dergi ve kitap yayıncılığı**

DYH, Doğan Burda (DB) ([www.doganburda.com.tr](http://www.doganburda.com.tr)) bünyesinde toplam 27 periyodik 24 sezonluk dergi yayınlamaktadır. Grubun Dergi yayıncılığı faaliyetleri arasında ayrıca çocuk ve gençlik dergileri yayınlayan Doğan Egmont([www.doganegmont.com.tr](http://www.doganegmont.com.tr)) ile



kadın dergileri yayınlayan DB popüler yer almaktadır. Doğan Egmont 2007 yılında Türk yayın dünyasının kurumsal ve köklü yayınevlerinden biri olan Doğan Kitap ([www.dogankitap.com.tr](http://www.dogankitap.com.tr)) ile birleşmiştir.

### **İnternet Yayıncılığı**

DYH Türkiye'de internet yayıncılığı üzerine önemli adımlar atmış, gazete web sitelerinin yanında insan kaynakları, emlak, otomotiv vb. güncel ve akademik içerik bulunduran web siteleri ile de yayıncılığını sürdürmektedir. Trader Media East'in de yayın grubu çatısı altında yer almasıyla 8 ayrı ülkede yayıncılık yapan web siteleri de DYH'in internet yayıncılık portföyüne dahil olmuştur.

### **Bilişim**

Doğan Platform, Doğan Yayın Holding'e bağlı olup, grubun bilişim sektöründeki temsilcisidir. 2007 yılının Mayıs ayında yeniden yapılanan Doğan Platform, bünyesindeki Doğan Telekom ile bireysel ve kurumsal internet erişimi ve mobil teknolojileri alanında servis sağlamaktadır. Yine Doğan Platform çatısı altında faaliyet gösteren Birpa ise çağrı merkezi hizmeti vermektedir.

### **Dağıtım ve perakendecilik**

Yaysat, 25 ulusal ve 20 bölgesel gazetenin, 46 haftalık, 17 iki haftalık, 344 aylık, 293 iki-üç ayda bir ve yılda birkaç kez yayımlanan yerli derginin yanı sıra 22'si gazete olmak üzere toplam 535 yabancı yayının yurt çapında dağıtımından sorumludur. Türkiye ve KKTC'de 211 ana dağıtımçı ile düşük sezonda 26 bin, yüksek sezonda 28 bin satış noktasına ulaşmaktadır. ([www.yaysat.com.tr](http://www.yaysat.com.tr))

Dergi Pazarlama Planlama (DPP) ayda yaklaşık 7 milyon süreli yayını dağıtım yönetimi, tiraj planlama ve pazarlama faaliyetleri çerçevesinde doğrudan satış noktalarında yurt çapında dağıtımdan sorumludur. ([www.dpp.com.tr](http://www.dpp.com.tr))

D&R, yaygın mağazalar zinciriyle kültür ve eğlence ürünlerinin perakende satışını yapan ve Türkiye genelinde 16 ilde 32.000 metrekare alanda toplam 85 mağazasıyla 14 ildeki 67 mağazasıyla kitap, müzik, film, elektronik, hobi, oyuncak, aksesuar, hediyelik ve kırtasiye ürünlerini birlikte sunarak, ektöründe Pazar liderliğini sürdürmektedir.

([www.dr.com.tr](http://www.dr.com.tr))

Smile, telekomünikasyon, internet, medya ve eğlence dünyasındaki tüm gereksinimlerin yanı sıra fatura ödeme, kontör yükleme gibi yarı finansal gereksinimlerin karşılandığı tek adres olmak amacıyla kurulmuş, Türkiye'de 2008 sonu itibarıyla 525'in üzerinde Smile Shop ve köşesi, 2000'in üzerinde de pratik satış noktası hizmete girmiştir. ([www.smileholding.com.tr](http://www.smileholding.com.tr))

### **Basım**

Doğan Ofset, çağdaş teknolojiyle uluslararası rekabet kapasitesine sahip bir baskı merkezidir. Dünyadaki baskı endüstrisini yakından takip eden Doğan Ofset, yatırımlarını da en yeni teknolojilere göre yönlendirmektedir. ([www.doganofset.com.tr](http://www.doganofset.com.tr))



Faaliyetlerini DYH çatısı altında sürdüren Doğan Printing Center (DPC), 10 günlük gazetenin ve bir dizi süreli yayının basımını gerçekleştirmektedir. (www.dpc.com.tr)

<b>Doğan Yayın Holding A.Ş.</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%72,76 Doğan Holding %24,27 Diğer %2,30 Doğan Ailesi %0,67 Aydın Doğan Vakfı	%63,02 Doğan Holding %34,01 Diğer %2,30 Doğan Ailesi %0,67 Aydın Doğan Vakfı
<b>Toplam Aktifler</b>	4.658,8 Milyon TL.	4.064,1 Milyon TL.
<b>Özkaynaklar</b>	1.524,0 Milyon TL.	1.910,6 Milyon TL.
<b>Toplam Satışlar</b>	2.879,9 Milyon TL.	2.559,4 Milyon TL.
<b>Net Kar / (Zarar)</b>	-323,9 Milyon TL.	616,8 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.

Sanayi Grubu şirketleri, Doğan Grubu bünyesinde yer almanın yarattığı finansal güvenilirlik, kurumsal disiplin, kaliteli üretim gibi özelliklerle rekabet üstünlüğü sağlamayı sürdürecektir.

## ÇELİK 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.

2008 yılı Çelik Halat açısından da üretim oranlarının arttığı; Avrupa Birliği tarafından çelik halatlar için uygulanan anti dumping uygulamasının kaldırılmasıyla Birlik'e üye ülkelere ihracatın başladığı; müşteri portföyünün genişlediği bir faaliyet yılı olmuştur. 2008 itibarıyla satışların % 75'ini yurtiçi, % 25'ini yurtdışı satışları teşkil etmektedir.

Şirket, 2008'de Avrupa'da müşterileri geri kazanmak için gerekli temasları kurmuş, ihracatını 2007'ye oranla 1200 ton seviyesinde artırmış; demiryolu yapım çalışmalarının gelişmesiyle beton demeti ve teli ürünlerinde de pazar payı genişlemesini sürdürmüştür. Rusya, Azerbaycan, Kanada, ABD, Çin, Avrupa ve Ortadoğu pazarlarında yeni müşterileri portföyüne dahil etmiş; üretimde 2007'ye göre çelik halatta 1500, beton demetinde 1100, beton telinde 1950 tonluk bir artış yakalamıştır.

Şirket'in sahip olduğu ulusal ve uluslar arası belgeler arasında TSE EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, Lloyd's Register EMEA (Lloyd's) Çelik Halat Ürün Belgesi, Anglo Japanese American (AJA) BS EN ISO 9001:2000 KYS Belgesi, dünya petrol endüstrisinin en büyük kuruluşu olan American Petroleum Institute tarafından da onaylanan API logosu kullanma izni ve Q1 ve ISO 9001:2000 KYS Belgesi, Kırmızı Damar Marka Tescilli Belgesi bulunmaktadır.

ÇELİK HALAT A.Ş.	2008	2007
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%78,46 Doğan Holding %21,54Diğer	%66,42 Doğan Holding %33,58 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	70,9 Milyon YTL.	49,1 Milyon YTL.
<b>Özkaynaklar</b>	34,2 Milyon YTL.	28,8 Milyon YTL.
<b>Toplam Satışlar</b>	101,1Milyon YTL.	71,3Milyon YTL.
<b>Net Kar</b>	5,4 Milyon YTL.	0,6Milyon YTL.





## DİTAŞ

Ditaş Doğan Yedek Parça ve İmalat A.Ş. rotbaşı, rotil, 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.

Ditaş, otomotiv yan sanayinde araç üreticilerine (OEM) ve yedek parça piyasasına (BYP) rot ve aksam tasarımı yapmakta ve üreterek satmaktadır. Yurtiçindeki 17 araç üreticisi firmanın 12'sinin tercih ettiği bir firmadır. Yedek parça piyasasında yurtiçinde 42 firmaya, yurtdışında 6 OEM ile 43 OES/BYP firmasına parça tedarik etmektedir. Ditaş yılda 4,5 milyon adet mamul, 5 milyon adet sıcak dövme parça, 20 milyon adet soğuk dövme parça üretim kapasitesine sahiptir. Türkiye'nin en büyük araç üreticilerinin "A" sınıfı tedarikçisi olarak faaliyet gösteren Şirket, Türkiye OEM pazar payında yüzde 25'lik bir dilime sahiptir. Ditaş, kendi alanında pek çok patent sahibi olup toplam satışlarının yaklaşık yüzde 47'sini ihracat yolu gerçekleştirerek ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Şirket, müşteri memnuniyetini artırma, ilave kapasite yaratma amacıyla farklı beklentilere sahip OEM (araç üreticileri) ve BYP'ye (Bağımsız Yenileme Pazarı) uygun hizmet sunabilmek için; 2008 yılının sonunda, fonksiyonel olarak OEM/BYP ayrıştırmasını gerçekleştirmiştir.

Sahip olduğu know-how, mühendislik sistemleri, işgücü, entegre tesis ve marka bilinirliği Ditaş'ın en büyük gücünü oluşturmaktadır.

Şirket, ISO/TS 16949:2001 ve ISO/TS 14001:2004 belgelerine sahiptir. Ayrıca bugüne kadar Koç Grubu OEM firmaları ve İngiltere London Taxi firmalarından "A" Grade sertifikaları almıştır.

DİTAŞ A.Ş.	2008	2007
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%66,67 Doğan Holding %33,33 Diğer	%58,26 Doğan Holding %41,74 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	40,0 Milyon YTL.	43,2 Milyon YTL.
<b>Özkaynaklar</b>	26,1 Milyon YTL.	27,1 Milyon YTL.
<b>Toplam Satışlar</b>	33,9 Milyon YTL.	32,7 Milyon YTL.
<b>Net Kar</b>	-1,0 Milyon YTL.	-0,5 Milyon YTL.

## DOĞAN ORGANİK 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 Köyişleri Bakanlığı tarafından organik tarım için pilot alanlardan biri olarak tanımlanmasıyla organik hayvancılık projesi hayata geçirilmiş; 2005 Haziran ayında organiklik sertifikası alınmıştır.



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.

2008'de organik gıda tüketimine ilginin arttığı; organik bebek gıdalarının yanında organik unlu mamullerin pazara girişinin hızlandığı gözlemlenmiştir. Bu gelişme Türkiye'nin tek organik süt üreticisi Doğan Organik'in hedeflerine yansımış; Şirket, 2008'de toplamda 6.561 ton/yıl (5.781 ton/yıl kendi üretimi, 780 ton/yıl bağlı çiftçilerin üretimi) organik çiğ süt üretimiyle üretimini önceki yıla oranla % 64 seviyesinde artırmıştır. Böylece 2008'de planlanan üretim tonaj artışı; sözleşmeli hayvancılık modeli ile çiğ süt üretimini artırma ve de yeni çiftçiler eklemeye yönelik tüm hedeflere ulaşmıştır.

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 çalışmaları yapmaktadır.

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.



## **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 konjonktörüne 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 ticari araçlar yer almaktadır.

Doğan Oto'nun bayisi olduğu Ford Otosan son beş yıldır sektör lideri konumundadır. Ford'un 2008 yılında pazar payı 72 bin 500 adet araç satışı ile % 15 oranındadır. Müşteri profili A, B ve C gruplarından oluşan Doğan Oto'nun portföyünde yaklaşık 30 bin sadık müşteri bulunmaktadır. Müşteri odaklı çalışmayı prensip edinen Şirket, her geçen gün bu sayıyı yükseltmek ve kaliteli hizmet vermek arayışındadır.

TS-12047 belgeli Doğan Oto, işletmecilik, mekan özellikleri, teknik donanım, çalışma şartları ve çalışanların nitelikleri açısından belli kurallar dahilinde faaliyette bulunmaktadır.

## **MİLPA**

Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. 1980 yılında Türk tüketicisinin ihtiyaç duyduğu sınai ürünleri uygun ödeme koşullarıyla pazarlamak üzere kurulmuştur. Şirket, yıllar içinde yüz binlerce aileye otomobil, elektronik cihazlar ve diğer dayanıklı tüketim mallarını pazarlayarak sektörde haklı bir güven oluşturmuştur.

Şirket 29 yıllık geçmişinde müşterisiyle arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturmuştur. Arkasına Doğan Holding'in köklü ve güçlü rüzgarını alan Milpa, son yıllarda ana faaliyet alanı pazarlamanın yanı sıra gayrimenkul geliştirme konusuyla da ilgilenmeye başlamış ve 2008 yılında Milpark adıyla pazarlanmaya başlanan bir konut geliştirme projesine başlamış, 2009 yılında Milpark'ın 1. etabının tamamının satışını yapmak Şirket'in birinci hedefleri arasına girmiştir.

Geliştirmekte olduğu projeler ile Türkiye ekonomisinde önemli bir katma değer yaratmayı hedefleyen Milpa, 2009'da var olan projeleri başarıyla gerçekleştirecek ve yeni proje arayışlarını sürdürecektir.

<b>MİLPA</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%65,00 Doğan Holding %35,00 Diğer	%65,00 Doğan Holding %35,00 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	87,8 Milyon YTL.	49,3 Milyon YTL.
<b>Özkaynaklar</b>	32,2 Milyon YTL.	33,4 Milyon YTL.
<b>Toplam Satışlar</b>	-	3,3 Milyon YTL.
<b>Net Zarar</b>	-4,9 Milyon YTL.	-1,9 Milyon YTL.

### **HÜRRİYET PAZARLAMA**

Hürriyet Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama San. ve Tic. A.Ş. 1995 yılında kurulmuştur. 2007 yılına kadar yalnızca pazarlama faaliyetinde bulunan Şirket, 2007 yılında gayrimenkul geliştirme alanına girerek Automall projesini geliştirmiş; bugüne kadar 50.000'i aşkın aileye ulaşmıştır.

Hürriyet Pazarlama, arsa yatırımı dahil yaklaşık 80 milyon Dolar'a mal olan ve ticari ünitelerle konutlardan oluşan Automall projesiyle 2008 yılında gayrimenkul sektörüne yeni ve farklı bir soluk getirmiştir.

Şirket'in öncelikli hedefi 2009 yılında aynı projeyi diğer büyük şehirlerde de gerçekleştirerek yaygınlaştırmaktır. Hürriyet Pazarlama sahip olduğu güç, deneyim, hızlı ve etkin karar alma yetisi ile Doğan Holding Ticaret Grubu'nda ve Türkiye'de değer yaratmaya devam edecektir.



## FINANSAL HİZMETLER

Doğan Holding'in finansal hizmetler grubu çatısı altında 50 yıllık sigortacılık deneyimiyle Ray Sigorta A.Ş., Türkiye'nin Konut Finansmanı Yasası kapsamında faaliyet gösteren ilk konut finansmanı şirketi DD Konut Finansmanı A.Ş. ve Holding'in sınırlı sorumlu ortak olduğu, Moskova'da faaliyet gösteren Marbleton Property Fund yer almaktadır.

## RAY SİGORTA

Ray Sigorta A.Ş., kurumsal sigortacılık yapmak amacıyla 1958 yılında Ankara'da kurulmuş, 1992 yılında ise Doğan Holding çatısı altında faaliyet göstermeye başlamıştır. 2007 yılına gelindiğinde ise Doğan Holding Ray Sigorta'nın % 58.2 hissesini uluslararası yatırım gruplarından Kardan N.V ile Avusturya'nın en büyük sigorta şirketi Wiener Staedische Versicherung AG Vienna Insurance Group'un ana sermayedarı olduğu TBIH Financial Services'a satmış; böylece Şirket küresel platformda var olma sürecine girmiştir. 2008'de grup şirketleri ile reassürans, koassürans, fronting gibi işbirliklerine gidilmiştir.

Elementer sigortacılık alanında faaliyet gösteren Ray Sigorta'nın vizyonunu küreselleşme sürecinde öne çıkan bireysel sigorta tüketiminde alternatif kanallara yönelerek pazarda büyüme sağlamak, analitik rekabet kurallarıyla ve dış kaynaklı hasar yönetimiyle verimlilik lideri olmak oluşturmaktadır.

Şirket, kaza, yangın, nakliyat ve mühendislik ana branşlarında 84 olan paket ürün adedini 2008'de 88'e çıkarmış; bireysel sağlık branşında dört ayrı ürün ile ilk kez sıralamalarda yer almış; müşteri portföyüne çağrı merkezi ve internet kullanıcılarını da eklemiştir. 2008, elementer branşlarda teknik karlılık açısından son altı yılın en başarılı sonuçlarının elde edildiği bir yıl olmuştur. Şirket ayrıca 2008'de hedeflediği bölge açılışlarını gerçekleştirerek bölge sayısını yediden dokuza çıkarmış, müşterileriyle daha yakın temasa geçmiştir. Bir diğer gelişme ise trafik branşında serbest tarifeyle birlikte akılcı fiyatlamanın geçerli hale getirilmesidir. Şirket bu gelişmenin sonuçlarını 2009 ve 2010 yıllarında görmeyi planlamaktadır. Şirket, Rayexpress lansmanı ile birlikte sektörde alternatif kanalları deneyen çok kanallı ilk şirkettir.

Ray Sigorta "Web Marketing Association" tarafından 2008 yılında 12.'si düzenlenen yarışmada "Financial Services Standard of Excellence" ve "Insurance Standard of Excellence" ödüllerini almıştır. Bu ödüller ilk kez Türkiye'de faal bir sigorta şirketine verilmiştir. Şirket 2008'de bir birincilik ödülünü de "International Interactive Media" yarışmasında almıştır.

	2008	2007
<b>Ortaklık Yapısı</b>	%74,26 TBIH Financial Services N.V. %20,00 Doğan Holding % 5,74 Diğer	%74,26 TBIH Financial Services N.V. %20,00 Doğan Holding % 5,74 Diğer
<b>Toplam Aktifler</b>	270,9 Milyon YTL.	204,5 Milyon YTL.
<b>Özkaynaklar</b>	62,2 Milyon YTL.	49,1 Milyon YTL.
<b>Net Kar</b>	0,6 Milyon YTL.	-2,7 Milyon YTL.



## **DD KONUT FİNANSMANI**

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 Mart ayında 5582 sayılı Konut Finansmanı (Mortgage) Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle BDDK'ya lisans başvurusunda bulunmuş ve başvurunun onaylanmasının ardından 2008 yılı Haziran ayında BDDK'dan alınan faaliyet izni ile konut finansmanı alanındaki faaliyetlerine başlamıştır.

Doğan Grubu ve Deutsche Bank A.G. ortaklığında kurulan DD Konut Finansmanı, Doğan Holding'in medya ve perakende gücünün yanı sıra Deutsche Bank'ın uluslararası finansal piyasalardaki deneyimlerinden faydalanmaktadır.

DD Konut Finansmanı, Konut Finansmanı Yasası kapsamında faaliyet gösteren ilk konut finansmanı şirkettir. Şirket, faaliyete geçmeden önce özellikle konut finansmanına dayalı dinamik bir teknolojik altyapı oluşturmuş, bu şekilde piyasada ve regülasyonlarda meydana gelen değişikliklere çok hızlı bir şekilde adapte olmayı hedeflemiştir.

DD Konut Finansmanı 2008 yılı Temmuz ayında açılan Maçka Şubesi'nin yanı sıra inşaat projeleri ve emlak ofisleri iş ortakları aracılığıyla da hizmet noktalarını genişletmiştir.

DD Konut Finansman Türkiye'de GYODER (Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği), ABD'de MBA (Mortgage Bankers Association) ve Avrupa'da EMF (European Mortgage Federation) üyesi olup, çeşitli dönemlerde ABD'de EMF tarafından düzenlenen eğitimlere, ayrıca GYODER ve EMF tarafından düzenlenen toplantı ve seminerlere katılmaktadır.

## **MARBLETON PROPERTY FUND**

Marbleton Property Fund L.P. , 300 milyon dolar mertebesinde planlanan sermayesi ile bir girişim ortaklığı olarak yürütmekte; Avrupa Yeniden İnşa ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Dünya Bankası kuruluşlarından Uluslararası Finans Kuruluşu (IFC) gibi kuruluşlar yanında belli sayıda özel ve kamusal nitelikli finans kuruluşunun katılımıyla faaliyet göstermektedir. Doğan Holding, Marbleton Property Fund L.P. yatırım sermayesi içindeki % 10 ortaklık payı ile sınırlı sayıda ortağın dahil olduğu Yatırım Danışma Kurulu'nun bir üyesi olarak ortaklığın çalışmalarına aktif katkı sağlamaktadır.



## **TURİZM**

Doğan Holding, turizm yatırım ve işletmecilik faaliyetlerini Milta Turizm İşletmeleri A.Ş. çatısı altında sürdürmektedir. 1984 yılında faaliyetlerine başlayan Milta; Işıl Club ile otel, Milta Bodrum Marina ile marina ve Işıl Tur ile seyahat acentesi işletmeciliği kategorilerinde hizmet vermektedir. Doğan Holding'in turizm alanındaki stratejisi, çatısı altındaki kuruluşların sektörel gelişmelere uyumlu hale getirilmesidir.

## **MİLTA BODRUM MARİNA**

Milta Bodrum Marina 3,882 tekne girişi ve çıkışıyla ülkemizin en yoğun trafiğe sahip yat limanıdır. Milta Bodrum Marina'nın müşteri portföyünde % 65 oranında yelkenli tekne, % 35 oranında motor-yat sahipleri, charter firmaları ve tekne acenteleri bulunmaktadır.

Yabancıların en çok tercih ettiği liman olan Marina'da 2008 yılında konaklayan teknelerin % 19,04'ü İngiliz, % 17,50'si Amerikan, % 11,80'i Alman, % 9,51'i Fransız, % 5,46'sı Hollandalı, % 4,37'si Yunan müşterilere aittir.

2008'de Marina trafiği % 100'ün üzerinde gerçekleşmiş; böylece 2007 yılına oranla % 4'lük bir artışla üst seviyede bir performans sağlanmıştır. Geniş hizmet yelpazesi, şehir içinde olması ve havaalanına yakınlığı Marina'nın rakiplerin karşısındaki en önemli avantajlarıdır.

2008, olumsuz ekonomik koşullara karşın marinacılık sektörünün büyüme yılı olmuştur. Marinaların toplam tekne kapasitesi 2007 yılında 6000 iken 2008'de yeni inşa edilen marinalarla bu sayı 9500'e ulaşmıştır. Milta Bodrum Marina 500 tekne kapasitesiyle bunun % 5.2'sini karşılamaktadır.

Milta Bodrum Marina, The Yacht Harbour Association değerlendirmesi sonunda 5 Altın Çıpa ödülünü alarak 2008 yılının en önemli hedefini gerçekleştirmiş; böylece hizmet kalitesini uluslararası platformlarda duyurmak yolunda önemli bir adım atmıştır. The Yacht Harbour Association üyesi olan marina 2001 yılında SKAL'dan Turizmde Kalite; 2006, 2007 ve 2008 yıllarında marinalar kategorisinde En İyi Çevre Eğitim Etkinlikleri ödüllerini almıştır.

## **IŞIL CLUB**

Işıl Club, Bodrum bölgesindeki beş yıldızlı oteller içinde, özellikle Belçika pazarında en çok satan ve en yüksek düzeyde misafir memnuniyeti sağlayan önemli bir işletme konumundadır.

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 Club, 2008 yaz döneminde hizmet çeşitliliğini ve kalitesini yükselterek geçmiş yıllara oranla daha fazla geceleme ve gelir seviyesine ulaşmıştır.

Beş yıldır aralıksız Mavi Bayrak ödülünü alan Işıl Club, yerli ve yabancı pek çok platformda gerek turizme gerekse çevreye katkılarından dolayı ödüllendirilmektedir.

### **IŞIL TUR**

Işıl Tur; 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 acentası olan Işıl Tur, filo ve günlük araç kiralaması da yapmaktadır.

2008 Işıl Tur açısından tüm faaliyetlerinde başarı kaydettiği bir yıl olmuştur. Bilet satışlarının yanı sıra 1000 adedi geçen kiradaki araç sayısı ile hedefleri yakalamıştır. Ulaştırma konusunda ise 350 adet araç ve 25,051.897 km ile hedeflerinin üstüne çıkmıştır. Konaklama bakımından kurumsal yurtiçi gecelemelelerinde 2007 yılına göre % 18, münferit yurtiçi gecelemelelerinde % 18 artış sağlamıştır.

2008 yılının yeniliklerinden biri Işıl Tur'un kısmen personel taşımacılığı yapmaya başlamasıdır. 2008'de organizasyonlar için Işıl Tur çatısı altında "Işıl Events" adıyla yeni bir marka yaratmış, bu adla yeni bir web sayfası hizmete almıştır. Online satış yapılan [www.milta.com](http://www.milta.com) ve [www.erkenrezervasyon.com](http://www.erkenrezervasyon.com) sitelerinin yeni versiyon yazılımlarını devreye almış; yetkili satış acentelerinde yenilemeye gitmiştir.

Işıl Tur, 2010 İstanbul Avrupa Kültür Başkenti organizasyonları çerçevesinde 2008 yılında günlük İstanbul turlarına başlamıştır.

Işıl Tur'un TÜRSAB, TÜRSAB Rent a Car ve IATA belgeleri bulunmaktadır.





## **SOSYAL SORUMLULUK**

Doğan Holding, çağdaş Türkiye resminde kendisine düşen sorumlulukların bilincinde bu ülke ve gençler için çalışmaya devam etmektedir. Holding, Aydın Doğan Vakfı aracılığıyla kazanımlarını toplumla paylaşmaktadır.”

### **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 yarışması olarak dikkat çekmektedir.

2008 yılında 25.'si düzenlenen serbest konulu Yarışma'ya, 79 ülkeden 971 sanatçı 2665 karikatür ile katılmıştır. Türk ve yabancı otoritelerden oluşan Seçiciler Kurulu Türk sanatçı Ahmet Öztürklevet'i birinciliğe, Arnavut sanatçı Agim Sulaj'ı ikinciliğe, Avusturyalı sanatçı Gerhard Gepp'i üçüncülüğe layık görmüştür.

Başarı ödülleri ise Robert Rousso (Fransa), Myung Lae-Nam (Güney Kore), Muhammet Şengöz (Türkiye), Dokhshid Ghodrati pour (İran), Pawel Kuczynski (Polonya), Dusan Petricic (Sırbistan), Agim Sulaj (Arnavutluk), Mihai Ignat (Romanya), Ross Thomson (Birleşik Krallık), Friederike Gross (Almanya), Kürşat Zaman (Türkiye) almıştır.

### **Yurtdışı sergileri**

Aydın Doğan Uluslararası Karikatür Yarışması kapsamında sergilenmeye değer görülen eserler her yıl halkımızın ve özellikle de üniversitelerde öğrencilerin ilgisine sunulmaktadır. 2008 yılında ise yarışmalarda ödül kazanan karikatürlere oluşan "Dünya Barışı İçin Karikatür Sanatı" başlıklı karikatür sergisi New York'taki Birleşmiş Milletler Binası'nda 13 Mart-11 Nisan 2008 tarihleri arasında sergilenmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreter Baş Yardımcısı Kiyotaka Akasaka bir konuşma yaparak sergiyi açmıştır.

### **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. 12 Aralık 2008 tarihinde ödül töreni gerçekleştirilen 19. Genç İletişimciler Yarışması'na 24 üniversiteden 787 öğrenci 671 çalışma ile katılmıştır.



### **Aydın Doğan Ödülü**

2008 yılında 12.'si düzenlenen Aydın Doğan Ödülü'nün konusu "heykel" olarak belirlenmiştir. Alanlarında yaptıkları çalışmalarla hem mesleklerine hem de Türkiye'ye önemli hizmetlerde bulunan kişilere verilen Aydın Doğan Ödülü'nü 2008 yılında Heykeltıraş Seyhun Topuz almıştır. Topuz, seçiciler kurulu tarafından çağdaş heykel sanatına bugüne kadar yaptığı katkılar, gerçekleştirdiği titiz çalışmalar nedeniyle bu ödüle layık görülmüştür.

### **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:

- \*Gümüşhane Üniversitesi Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu / Gümüşhane
- \*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
- \*Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi / Afyon
- \*Aydın Doğan Anadolu İletişim Meslek Lisesi / İstanbul
- \*Galatasaray Üniversitesi Aydın Doğan Oditoryumu / İstanbul
- \*TEGV Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı / İstanbul

### **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 2006-2007 öğrenim yılında normal eğitimlerinin yanı sıra Vakfın desteği ile yoğun İngilizce eğitimini başarıyla devam ettirmiştir.

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.

Ayrıca bölgede tarım ve hayvancılığı geliştirmek amacıyla Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı kapsamındaki Kelkit Organik Tarım ve Hayvancılığı Geliştirme Projesi çerçevesinde Aydın Doğan Vakfı, Doğan Organik Süt Sığırcılığı İşletmesi, Atatürk Üniversitesi, Tarım Bakanlığı, Gümüşhane Valiliği ve Kelkit Kaymakamlığı bir ortaklık modeli oluşturmuştur. Aydın Doğan Vakfı'nın da ortak olduğu bu proje ile Kelkit bölgesinde organik tarım ve besicilik geliştirilmiş; çiftçilik gelirlerinde ve ekonomik kalkınmada artışlar sağlanmıştır.

### **Kız öğrenci yurtları**

Aydın Doğan Vakfı tarafından "Baba Beni Okula Gönder" kampanyası çerçevesinde Erzurum, Erzincan, Gümüşhane, Kelkit, Köse, Kürtün ve Şiran'da yaptırılan kız öğrenci yurtları faaliyete geçmiştir.



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

1996 yılında açılan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'na bağlı Fındıkzade Eğitim Parkı'nın tüm eğitim alanları Aydın Doğan Vakfı'nın katkılarıyla yenilenmiş ve Vakıf parkın yıllık giderlerini üstlenmiştir. Açılışından bugüne kadar yaklaşık 36.000 çocuğa eğitim desteği veren Sema ve Aydın Doğan Eğitim Parkı; 27.000 metrekare açık alanda idari bina, eğitim binası, misafirhane, gönüllü akademisi ve rampa altı olmak üzere 5 bina ve 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.

Sema Doğan Parkı'nın içindeki kapalı alanlarda konferans, düğün törenleri ve konser gibi etkinlikler için kullanılmak üzere tasarlanan çok amaçlı bir salon bulunmaktadır. Bu kapalı alanda ayrıca yöre insanların el becerilerinin geliştirilmesi ve özellikle kadınların el emeğinin değerlendirilmesi için farklı konularda kullanılmak üzere atölyeler; yöre mutfağının yaşatılması ve geliştirilmesi için çalışmaların yapılacağı bir de lokanta da yer almaktadır. Açık alanda ise antik dönemde olduğu gibi dağın doğal eğitimine uygun olarak yerleşen; sinema, tiyatro, konser, halk oyunu ve konferanslar için düzenlenmiş bir amfi tiyatro ile çocuk oyun alanları, spor, piknik gibi etkinlikler için tasarlanmış alanlar bulunmaktadır.



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

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

**UYUM RAPORU**

**31 Aralık 2008**



## 1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (“Doğan Holding” veya “Şirket”), Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını benimsemiş olup faaliyetlerinde bu ilkelere azami ölçüde uyum sağlamayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin çalışmalara 2009 yılı içinde de devam edilecektir.

Hali hazırda uygulanmakta olanların dışında kalan ve henüz uygulanmayan prensipler, bugüne kadar menfaat sahipleri arasında herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

Şirketimizde, 31.12.2008 tarihinde sonra eren faaliyet döneminde, ilkelerin uygulanmasına ilişkin detaylar aşağıda yer almaktadır.

### **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, oluşturulacak Kurumsal Yönetim Komitesi’ne bağlanması planlanmaktadır.

2.3. Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi’nde, Mali İşler ve Finansman Grup Başkanı başkanlığında, Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanlığı, Mali İşler Bölüm Başkanlığı ve Hukuk Bölüm Başkanlığı ekipleri görev yapmaktadır.



- 2.4. 2008 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 yönetsel 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, 2008 yılı içerisinde gelişmekte olan pazarlara yatırım yapmak isteyen yatırımcıların en yoğun olduğu bölgeler olan Londra, Frankfurt, Boston ve New York'ta yatırımcı ziyaretleri yapılmış ve Şubat, Mart, Nisan, Temmuz, 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 Yatırımcı İlişkileri Bölümü personeli ve iletişim bilgileri :

<u>İsim</u>	<u>Ünvan</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>
Özge Bulut Maraşlı	Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İlişkiler Bölüm Başkanı	(216) 556 92 56	<a href="mailto:ozgem@doganholding.com.tr">ozgem@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>

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

Bunların yanısıra, [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresinde Yatırımcı İlişkileri bölümünde pay sahiplerimize şirketle ilgili bilgiler, düzenli ve güncel olarak İngilizce ve Türkçe olmak üzere verilmektedir.

- 2.5. Taleplerin yerine getirilmesinde mevzuata ve Ana Sözleşmeye uyuma azami özen gösterilmekte olup, 2008 yılında pay sahibi haklarının kullanımı ile ilgili olarak Şirketimize intikal eden herhangi bir yazılı/sözlü şikayet veya bu konuda bilgimiz dahilinde Şirketimiz hakkında açılan idari/kanuni takip bulunmamaktadır.

### 3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

- 3.1. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmamaktadır.
- 3.2. 2008 yılı içerisinde şirketimize pay sahiplerinden direkt veya aracı kurumlar vasıtasıyla dolaylı olarak 500'ün üzerinde bilgi talebi gelmiştir. Bu talepler ağırlıklı olarak şirketimizle ilgili kamuoyuna duyurulan mali veya stratejik gelişmelerle ilgili olmuştur. 2008 yılında pay sahiplerinden gelen bilgi taleplerinin tamamı zamanında karşılanmıştır.



- 3.3. Şirketle ilgili gelişmelerin yer aldığı sunumlar ile finansal bilgiler ve haberler düzenli olarak web sitemizde yayınlanmaktadır. Gelen taleplere ilişkin olarak, pay sahipleri web sitemize yönlendirilmekte ve tüm bilgi ve belgeler, web 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 şimdiye kadar şirketimize ulaşan bir talep olmamıştır.

### Genel Kurul Bilgileri

- 4.1. Dönem içinde şirketimizin 2007 yılına ilişkin Olağan Genel Kurul toplantısı 15 Mayıs 2008 tarihinde yapılmıştır. Toplantılara davet Ana Sözleşmemize uygun olarak Türkiye çapında yayın yapan Milliyet Gazetesi ile Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayınlanmıştır.
- 4.2. Genel Kurul'un toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlamaktadır.
- 4.3. Genel Kurul toplantılarımız, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, pay sahipleri için mümkün olan en az maliyetle ve en az karmaşık usulde gerçekleştirilmektedir.
- 4.4. Olağan Genel Kurulumuz, pay sahiplerinin katılımını kolaylaştırmak amacıyla, şirket merkezinin bulunduğu İstanbul'da yapılmıştır.
- 4.5. 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.
- 4.6. Olağan Genel Kurulumuza ilişkin olarak hazırlanan, 01.01.2007 – 31.12.2007 hesap dönemine ait Bilanço ve Gelir tablosu, Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, Yönetim Kurulu'nun 2007 yılı karı hakkındaki teklifi, Denetim Kurulu ve Bağımsız Denetim Raporları Genel Kurul tarihinden on beş gün öncesinde pay sahiplerimizin incelemesine açık bulundurulmuş ve vekaletname formu ile birlikte [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) adresinde yer almıştır. Genel Kurul tarihinin ilanından itibaren pay sahiplerimizden gelen sorular Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimince cevaplanmıştır.
- 4.7. 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.
- 4.8. Olağan Genel Kurul Toplantısında bazı pay sahiplerimizin gündemle ilgili soruları genel kurul esnasında divan heyeti tarafından cevaplanmıştır.
- 4.9. Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda şirketin 2007 yılında yapmış olduğu bağışlar ortakların bilgisine sunulmuştur.
- 4.10. Genel Kurullarda açık oylama yapılmıştır.



- 4.11. 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 %62,8 oranında sağlanmıştır.
- 4.12. Genel Kurul tutanakları şirket merkezinde bulundurulmuş ve isteyen pay sahibimize faks yolu ile ulaştırılmıştır.
- 4.13. Genel kurulumuza, hissedarlarımız, Şirketimiz çalışanları ve bağımsız denetim kuruluşu katılmış, ancak diğer menfaat sahipleri ve medya katılmamıştır.
- 4.14. 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. Şirketimiz oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta; her pay sahibine, oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.
- 5.2. Şirket hisse senetleri üzerinde herhangi bir imtiyaz söz konusu değildir.
- 5.3. Şirketimizde her payın bir oy hakkı bulunmaktadır.
- 5.4. Şirketimizde oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir. Şekilde bir düzenleme bulunmamaktadır.
- 5.5. Ana Sözleşmemizde pay sahibi olmayan kişinin, temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır.
- 5.6. Pay sahiplerimiz, azınlık paylarının yönetimde temsil edilmesi yönünde herhangi bir talepte bulunmamışlardır.
- 5.7. Ana Sözleşmemizde birikimli oy kullanma yöntemine dair bir uygulama bulunmamaktadır.
- 5.8. Şirketin pay sahipleri arasında, karşılıklı iştirak ilişkisi içinde olan şirketler bulunmadığından, genel kurulda bu yönde oy kullanılmamıştır.
- 5.9. 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.

## 5. 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 2008 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'nun 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 mali tablolarımız ve bağımsız denetim raporlarımızın ilgili dipnotlarında da açıklanmaktadır.



## 6. 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, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, Şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir bir şekilde kamuya duyurulmasıdır.
- 8.2. Bu amaçla, Özel Durum Açıklamalarının yanı sıra, Şirketimiz bilgilendirme toplantıları düzenlemekte ve raporlar yayınlamaktadır. 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 yapmakta ve şirket raporları internet sitemizde yayınlanmaktadır.

- 8.3. Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığı, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmiştir. Şirket Bilgilendirme Politikası çerçevesinde yetkili olan kişiler;

<b><u>İsim</u></b>	<b><u>Ünvan</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 92 56	<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 bilgilendirme politikası web sitemizde ilan edilmek suretiyle 2007 yılı içinde kamuya duyurulmuştur.



- 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.** 2008 yılında düzenlenen konsolide finansal tablo ve dipnotlar, SPK'nun ilgili düzenlemeleri ile izin verildiği üzere UFRS kapsamında ve SPK'nun 17.04.2008 tarih ve 11/467 sayılı Kararı uyarınca belirlenen sunum esaslarına uygun olarak hazırlanmış ve kamuya açıklanmıştır.
- 8.7.** 2008 yılı faaliyet raporumuz, Sermaye Piyasası Mevzuatına, SPK düzenlemelerine ve SPK tarafından ilan edilen Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak hazırlanmıştır.

## **9. Özel Durum Açıklamaları**

- 9.1.** Kamuya yaptığımız açıklamalarda Sermaye Piyasası Mevzuatına, SPK ve İMKB düzenlemeleri ile SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim ilkelerine uyulmaktadır.
- 9.2.** Şirketimiz, 2008 yılı içinde toplam 105 adet özel durum açıklaması yapmıştır.
- Yaptığımız 2 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, [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr) internet adresindeki web sitemiz aktif olarak kullanılmaktadır.
- 10.2.** Şirketimizin internet sitesinde, SPK'nun yürürlükteki mevzuatı uyarınca Seri: XI No:29 sayılı tebliğ uyarınca UFRS'na 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 açısından ayrıca İngilizce olarak da verilmektedir.
- 10.4.** İnternet sitemizde mevcut bilgiler aşağıdadır;
- Kurumsal
    - Yöneticiler (yönetim ve icra kurulu üyeleri, denetim komitesi ve denetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler)
    - Vizyon, misyon ve temel değerlerimiz
    - Kurumsal yönetim
    - Ortaklık yapısı
    - Kurum profili



- f. Kurumsal film
- b) Yatırımlar
  - a. Enerji (Petrol Ofisi ve elektrik yatırımları)
  - b. Medya
  - c. Sanayi
  - d. Ticaret
  - e. Finansal Hizmetler
  - f. Turizm
- c) Yatırımcı İlişkileri
  - a. Temel bilgiler (Ticaret Sicil, borsa ve iletişim bilgileri)
  - b. Kurumsal yönetim (Ortaklık yapısı, pay bilgileri, yönetim kurulu, icra kurulu, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu, etik kurallar, bilgilendirme politikası, kar dağıtım politikası)
  - c. Hisse bilgileri (İnteraktif grafikler ve analist raporları)
  - d. Finansal tablolar ve bağımsız denetim raporları
  - e. Faaliyet raporları
  - f. Genel kurul (Genel Kurul ilanı ve gündemi, vekaleten oy kullanma formu, yönetim kurulu faaliyet raporları, genel kurul toplantı tutanakları, )
  - g. Özel durum açıklamaları
  - h. Yatırımcı sunumları
  - i. Analist listesi
  - j. Sıkça sorulan sorular
  - k. İletişim bilgileri
  - l. Yatırımcı ilişkileri site haritası
- d) Basın Odası
  - a. Haberler
  - b. Basın bültenleri
  - c. Yönetici röportajları
  - d. Görsel galeri
- e) Kurumsal Sosyal Sorumluluk
  - a. Doğan Grubu ve KSS
  - b. Aydın Doğan Vakfı
  - c. Baba Beni Okula Gönder
  - d. Aile İçi Şiddete Son
  - e. Hürriyet İnsan Hakları
- f) İnsan Kaynakları
  - a. İnsan kaynakları uygulamaları
  - b. İnsan kaynakları politikası
  - c. İş başvurusu



10.5. Sermaye artırımı tablosu ve kar payı ödeme tablosu gerekli altyapı çalışmaları tamamlandıktan sonra internet sitesinde yayımlanacaktır.

10.6. Şirket antetli kağıdında, 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 2008 tarihi itibarıyla ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir;

<u>PAY SAHİPLERİ</u>	<u>PAY TUTARI (YTL)</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 Vakfı	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 2008 tarihi itibarıyla ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir;

<u>PAY SAHİPLERİ</u>	<u>PAY TUTARI (YTL)</u>	<u>PAY ORANI</u>
Aydın Doğan	72.800.000	26,0%
Işıl Doğan	41.440.000	14,8%
Arzuhan Doğan Yalçındağ	41.440.000	14,8%
Vuslat Doğan Sabancı	41.440.000	14,8%
Hanzade V. Doğan Boyner	41.440.000	14,8%
Y. Begümhan Doğan Faralyalı	41.440.000	14,8%
<b>TOPLAM</b>	<b><u>280.000.000</u></b>	<b><u>100%</u></b>

11.3. 2008 yılında bilgimiz dahilinde pay sahipleri, Şirket yönetiminde etkinlik sağlamak amacıyla herhangi bir oy sözleşmesi yapmamıştır.

## 12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişiler

12.2. 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.

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

**Adı Soyadı****Ünvanı**

Aydın Doğan	Yönetim Kurulu Başkanı
İmre Barmanbek	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Vural Akışık	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Ragıp Nebil İlseven	Yönetim Kurulu Üyesi 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 Uyuç	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	Denetim Müdürü
Hande Özer	Mali Kontrol Müdürü
Oktay Hatırnaz	Risk Yönetim Müdürü

Görev kapsamlarıyla sınırlı kalmak kaydıyla Bağımsız Denetim Şirketi yetkilileri.



## **BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ**

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

- 13.1. Raporun I. bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere pay sahipleri ve yatırımcılara Sermaye Piyasası Mevzuatı doğrultusunda ve belirlenen araçlar vasıtasıyla bilgilendirme yapılmaktadır.
- 13.2. Şirketimizin menfaat sahiplerini oluşturan pay sahipleri, yatırımcılar, finans kuruluşları ve tedarikçilerimiz, şirketimiz ile ilgili bilgilere, yapılan toplantılar, sunumlar ve internet sitemiz vasıtasıyla 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, kendilerinden bize ulaşan 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 uygulamalar 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 niteliklere 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 uygulaması 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, bağlı ortaklıklarının faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde, çevre kirliliğinin önlenmesi ve doğal kaynaklarının korunması konularındaki sorumluluklarının yerine getirilmesini gözetmektedir.

17.2. Bu çerçevede olmak üzere, 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 dolayısıyla, 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 yürütülmekte olup, bu çalışmalarla ilgili bilgilere web sitemizde Kurusal Sosyal Sorumluluk başlığı altına yer verilmiştir.

17.4. 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), Aydın Doğan Anadolu İletişim 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.

Vakıf, 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 inşaatı sürmekte olan “Aydın Doğan Kız Öğrenci Yurdu”nu yaptırmış ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağışlamıştır.

- 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.

17.5. 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 Bağımsız Üyeler**

18.1. Yönetim Kurulu dört icracı olmayan, iki bağımsız ve beş icracı üyeden oluşmaktadır.

18.2. Şirketimizin Yönetim Kurulu Üyeleri;

<b><u>Üye</u></b>	<b><u>Görev</u></b>	<b><u>İcracı/İcracı Olmayan/Bağımsız</u></b>
Aydın Doğan	Başkan	İcracı
İmre Barmanbek	Başkan Vekili	İcracı
Vural Akışık	Başkan Vekili	İcracı
Ragıp Nebil İlseven	Üye ve 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	Bağımsız
Taylan Bilgel	Üye	Bağımsız
Ali İhsan Karacan	Üye	Bağımsız



- 18.3.** Şirketimizde Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Koordinatör'lük görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.
- 18.4.** 2008 yılında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır.
- 18.5.** Yönetim Kurulu üyelerimizin görev sürelerinin en fazla 3 yıl olabileceği ana sözleşmemizde belirtilmiş olup, üyeler her yıl Genel Kurul tarafından belirlenmektedir.
- 18.6.** Yönetim Kurulu Üyelerimizin bir bölümü, Şirketimizin bir holding şirketi olması nedeniyle, grup şirketlerimizin yönetim kurullarında da görev yapmaktadır.
- 18.7.** Yönetim Kurulu üyelerimizin özgeçmişleri 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.

## **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. Vizyon ve misyonumuz Şirketimizin internet sitesinde ve yıllık faaliyet raporumuzda kamuya duyurulmuştur.
- 20.2.** Şirketimizin planları doğrultusunda yöneticilerimiz tarafından oluşturulan stratejik hedefler, değerlendirilmek üzere Yönetim Kurulumuzun onayına sunulmaktadır.
- 20.3.** Şirketimizin belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığı, 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 yayınlanan İç Kontrol Çerçevesi’ni baz alarak gerçekleştirmektedir.

Bilgi teknolojileri denetimleri de COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) çerçevesinde başlanmıştır. 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.** Bunlara ek olarak, iç kontrol sistemlerinin önemli bir bölümünü oluşturan yönetmelikler düzenlenmiş ve yürürlüğe konulmuştur.



## 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 üyesi olan murahhaslara 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;
- Kurumsal felsefe ve misyonun tespiti.
  - Vizyon, hedef ve stratejilerin kabulü.
  - Mevcut bir iş kolundan çıkma, yeni bir iş koluna girme kararları.
  - Yeni bir şirket kurma, iştirak, şirket satın alma, satma, birleştirme, ortaklık kurma, ortaklıktan çıkma, şirket kapatma kararları.
  - Gayrimenkul alım/satımı.
  - Ücret ve prim politikalarının onayı.
  - Kar dağıtım politikasının onayı.
  - Sermaye tahsisi, artırımı veya azaltımı.
  - Borçlanma politikalarının onayı.
  - Şirketler ve çalışanlar için etik kuralların onayı.
  - İletişim ve bilgilendirme politikalarının onayı.
  - İdari birimlerin oluşturulması veya faaliyetlerine son verilmesi.
  - İdari ve mali denetimin sağlanması.
  - Yönetsel faaliyetlere ilişkin prosedürlerin onayı.
  - Konsolide bütçenin onayı.
  - İştiraklerin bütçelerinin onayı, iştiraklerin performanslarının izlenmesi ve değerlendirilmesi.
  - Yetki tespiti ve dağıtımı.
  - Genel Koordinatör'ün seçimi ve performansının değerlendirilmesi.
  - Yıllık iş programı, bütçe ve personel kadrosunun belirlenip onaylanması, bunlarda gerekebilecek değişikliklerin irdelenmesi ve kararlaştırılması.
  - 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 mali tabloların mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunun, gerçekliğinin ve doğruluğunun sağlanması için gerekli önlemlerin alınması.
- u) Şirketin pay sahipleri ve halkla ilişkilerine ilişkin yaklaşımının belirlenmesi, şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde öncülük edilmesi.
- ü) Genel Kurulun toplantıya çağırılması ve Genel Kurul toplantılarının yasa ve ana sözleşmeye uygun olarak yapılmasının gözetilmesi.
- v) Genel Kurul'a sunulacak yıllık faaliyet raporunun 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 artırımını 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;



- a) Bir önceki toplantı zaptının okunması
- b) Bir önceki toplantıda alınan aksiyonlara ilişkin bilgi
- c) Ekonomideki gelişmeler
- d) Yasal düzenlemelerdeki gelişmeler
- e) Şirketlerin performansları
- f) Şirketlerin mali durumları
- g) Toplu değerlendirme

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

- a) Yatırım projelerindeki gelişmeler
- b) Yatırımın kabul veya reddi
- c) Piyasa değerlerindeki gelişme
- d) Personel ücret politikaları
- e) Denetim raporlarının değerlendirilmesi
- f) Yıllık bütçe ve iş planlarının görüşülmesi
- g) Finansman politikalarının tespiti
- h) Kar dağıtım politikasının tespiti

**23.7.** Yönetim Kurulu Sekreteryası görevini, Hukuk Bölüm Başkanlığı yürütmektedir.

**23.8.** Yapılan yönetim kurulu toplantılarında kararlar, şu ana dek toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile alınmış olduğundan, toplantıda farklı görüş açıklanan konulara ilişkin herhangi bir oy gerekçesi olmamıştır. Ayrıca, sürekli görüş alışverişi içinde olan üyelere 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 Yasağı**

Yönetim Kurulu üyelerimiz için, TTK'nun yasakladığı hususlar dışında kalmak şartıyla, TTK'nun 334. ve 335. maddelerinde yazılı işlemleri yapabilmeleri konusunda Genel Kurul'dan izin alınmaktadır.

## **25. Etik Kurallar**

Şirketimizin etik kuralları web 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'nun yürürlükteki mevzuatına uygun olarak, Denetim Komitesi oluşturulmuştur.

26.2. Denetim Komitesi Üyeleri;

Taylan Bilgel : Yönetim Kurulu Üyesi , Bağımsız üye

Zekeriya Yıldırım : Yönetim Kurulu Üyesi , Bağımsız üye

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 2008 yılında;

- Şirket'in yıllık/ara dönem finansal tablo ve dipnotları ile bağımsız denetim raporları, kamuya açıklanmadan önce incelenmiş,
- 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 kurulmasına yönelik değerlendirmelerimiz devam etmektedir.

## 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.