

*“Bir kurum sektöründe öncü ise üstelik arayı açmışsa, aynaya bakıp şunu söyleme zamanı gelmiştir “YA YENİ BİR TARİH YAZACAKSIN, YA TARİH OLACAKSIN”.*

*DYH olarak sizlerle birlikte bir tarih yazdığımızı inanıyorum.*

*Kurumlarımızı zirveye birlikte taşıdık, farkı birlikte yarattık; değişimi de birlikte yöneteceğiz “BİZ HEP VARIZ” diyebilmek için...*

*DYH’in 2006 yılı başarılarında ve bugünlere gelmesinde en büyük katkıyı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum...”*

2006 yılı, Ülkemiz için, hem siyasi hem de ekonomik alanda istikrarın devam ettiği, birçok alanda kazanımların daha da arttığı ve ileriye dönük iyimser beklentilerin pekiştiği bir yıl oldu.

Dış politikada, Ülkemizin Avrupa Birliği ile ilişkileri ve bu ilişkilerde özellikle Kıbrıs konusunun yeri ve önemi, Ortadoğu ile ilgili politikamız ve bu kapsamda Irak’taki iç siyasi sorunlar ile bağlantılı olarak Kuzey Irak’taki gelişmeler ve terör örgütü PKK konusu, Papa XVI. Benedict’in Ülkemizi ziyareti, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan ve İspanya Başbakanı Jose Luiz Rodriguez Zapatero’nun birlikte yürüttükleri “Medeniyetler Arası İttifak” Projesi, uluslararası enerji nakli ve Bakü-Tiflis-Ceyhan petrol boru hattının (BTC) açılışı; iç politikada ise Cumhurbaşkanlığı seçimi tartışmaları, Danıştay’daki saldırı ve buna bağlı gelişmeler Ülkemiz gündemini etkileyen önemli olaylar arasında yer aldı. Fransız Parlamentosunda kabul edilen sözde “Ermeni Soykırımını İnkâr Yasası”, yazar Orhan Pamuk’un Nobel Edebiyat Ödülünü alması ve bu bağlamda TCK’nın 301. maddesinin gündeme gelmesi, ülkemizde ortaya çıkan kuş gribi vakası da gündemde yerini alan diğer önemli konular oldu.

İç ve dış siyasetteki hareketlilik ile birlikte, Mayıs ve Haziran aylarında yaşanan kısa süreli belirsizliğe rağmen, istikrarlı seyrini sürdürerek, 2006 yılında dünya ekonomisindeki ağırlığını artıran Türkiye ekonomisindeki gelişmelere kısaca değinmek istiyorum....

### **Enflasyon hedefin üzerine çıktı...**

2004’te tek haneye düşen, 2005 yılında bu eğilimini sürdüren enflasyon oranı, 2006’da da tek haneli olarak gerçekleşti. Ancak enflasyon oranı, %5 olarak belirlenen 2006 yılı hedefinin bir hayli üzerinde ve %9,65 seviyesinde gerçekleşti. Bunda Mayıs ve Haziran aylarında yaşanan döviz kuru hareketlerinin önemli etkisi oldu. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) “Enflasyon Raporu”na göre; politika faizlerinin 2007 yılının ilk üç çeyreğinde sabit tutulduğu ve sonrasında kademeli bir indirime gidildiği varsayımı altında, %70 olasılıkla; enflasyonun 2007 yılı sonunda %3,6 ile 6,6 (orta noktası 5,1) arasında, 2008 yılı sonunda ise %1,6 ile 5,2 (orta noktası 3,4) arasında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir.

## Üst üste büyümede rekor yenilendi...

Ekonomimiz 2006 yılında, yine tahminlerin üzerinde %6'lık bir büyüme gerçekleştirdi. Böylece beş yıl üst üste hızlı (%5 ve üstü) büyümeyi başararak yeni bir rekora daha imza attı. 2006'daki hızlı büyümede inşaat sektörünün ve makine teçhizat başta olmak üzere sabit kıymet yatırımlarının önemli etkisi oldu. Özel sektör yatırımlarının payı, kamu sektörünü geçti.

## Milli gelirden yeni bir rekor daha...

2006'daki hızlı büyümenin yanı sıra, ortalama ABD Doları kurundaki hafif gerilemenin de etkisiyle toplam Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) 400 milyar ABD Dolarına çıktı. Kişi başına milli gelirimiz de buna paralel olarak 5.477 ABD Doları olarak gerçekleşti.

## İstihdam...

Tarım sektöründe yaşanan sorunlara rağmen, ekonomideki istikrarlı büyüme, 2006 yılında işsizlik oranını bir önceki yıla göre %10,3'ten, %9,9'a çekti. 2007 yılında da beklenti, işsizlik oranının bu seviyelerde kalmasıdır.

## Bütçe disiplini Maastricht Kriteri sorun olmaktan çıktı...

2005 yılında 9,7 milyar YTL olan merkezi yönetim bütçe finansman ihtiyacı, 2006 yılında %58,8 oranında azalarak 4,0 milyar YTL düzeyinde gerçekleşti. 2006'da bütçe açığının milli gelire oranı %1'in de altına düştü ve %3'lük Maastricht Kriteri artık bir gündem maddesi olmaktan çıktı. Bütçe açığındaki düşüşte vergi dışı gelirlerdeki artışın önemli etkisi oldu.

Bir önceki yıla göre 2006 yılında konsolide bütçe gelirleri %27,9 oranında artış göstererek 171,3 milyar YTL olarak gerçekleşirken; merkezi yönetim bütçe harcamaları ise 175,3 milyar YTL oldu.

Merkezi yönetim faiz dışı dengesi ise 41,9 milyar YTL olarak gerçekleşti. Bu bir önceki yıla göre %16,7 oranında artış anlamına geliyor. Aynı dönemde, faiz dışı harcamalar %30,7 oranında artarak 129,359 milyar YTL olmuş, faiz harcamaları (45,9 milyar YTL) ise yaklaşık olarak aynı seviyede kalmıştır. Böylece, 2006 yılında program tanımlı merkezi yönetim bütçesi faiz dışı fazlası (33,5 milyar YTL) bir önceki yıla göre önemli bir değişim göstermedi.

## Borç stokunun milli gelire oranı %50'nin altına indi...

Sürdürülen mali disiplinin bir devamı olarak, 2006'da kamunun borç yükündeki iyileşme devam etti. Kamu net borç stokunun milli gelire oranı %44,8'e indi ve böylece bu alanda da %60'lık Maastricht Kriteri geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da sağlandı. Kamu net borç stokunun GSMH'ye oranı 2005 yılında %56,5 olmuştu.

2005 yılı sonunda 269,1 milyar YTL olan toplam kamu net borç stoku 11,3 milyar YTL'lik bir azalış sonucunda 2006 yılı sonunda 257,8 milyar YTL olarak gerçekleşti. Söz konusu dönemde iç borç stokunda (251,5 milyar YTL) 6,7 milyar YTL, dış borç stokunda (93,6 milyar YTL) da 6,9 milyar YTL tutarında bir artış kaydedildi. 2006 yılı sonunda YTL cinsi borçların toplam stok içerisindeki ağırlığı 2005 yılı sonuna göre yaklaşık 1 puan azalarak %72,9 seviyesine düştü.

2006 yılı sonu itibarıyla "değişken faizli" borçların toplam borç stoku içindeki payı %46,0; "sabit faizli" borçların ağırlığı ise %54 olarak gerçekleşti. Toplam iç borç stokunun vadeye kalan süresi 2005 yılı sonundaki 23,5 aydan, 2006 yılı sonunda 24,0 aya yükseldi. Aynı dönemde toplam dış borç stokunun vadeye kalan süresi ise ortalama 9,6 yıl olarak gerçekleşti.

### **Reel faizler düşmeye devam ediyor...**

2004 yılı Aralık ayı itibarıyla %9,5 olan iç borç stokunun beklenen yıllık bileşik reel faizi, 2005 yılı sonunda %8,0'a; 2006 yılı Aralık ayında ise %7,8 seviyesine geriledi.

### **Ekonomik büyümeye ve YTL'nin güçlü konumuna bağlı olarak dış ticaret açığımız daha da arttı...**

2006 yılında ihracatımız ABD Doları cinsinden %16 düzeyinde artış gösterdi. İthalatımızdaki artış oranı ise %17,7 seviyesinde oldu. Bu gerçekleştirmelere bağlı olarak cari açığımız bir önceki yıla göre %40 düzeyinde artış göstererek 31,7 milyon ABD Doları seviyesinde gerçekleşti. Ekonomideki büyüme eğilimine ve karakterine bağlı olarak cari açığındaki artış eğiliminin devam ettiğini gözlemliyoruz. Bu çerçevede cari açığın milli gelire oranı da %7,9'a çıkarak yeni bir rekor kırdı ve dikkatle takip edilmesi gereken seviyelere yaklaştı.

2006 yılında ihracat 85,3 milyar ABD Doları, ithalat 137,5 milyar ABD Doları ve dış ticaret açığı ise 52,2 milyar ABD Doları oldu. İhracatın ithalatı karşılama oranı ise %62 düzeyinde gerçekleşti. 2005 yılında ihracat 76,8 milyar ABD Doları, ithalat 109,6 milyar ABD Doları ve dış ticaret açığı 32,7 milyar ABD Doları olmuş; ihracatın ithalatı karşılama oranı ise %70,0 düzeyinde gerçekleşmişti.

2006'da YTL'nin ABD Doları karşısındaki güçlü seyri devam etti. Bu durum özellikle ithalatı daha da özendirici hale getirdi. Serbest piyasada, yıl içinde ağırlıklı olarak 1,38-1,48 YTL bandında seyreden ABD Doları, uluslararası piyasalarda da özellikle Euro karşısında değer kaybına uğradı. TCMB'nin gösterge niteliğindeki kur rakamlarına göre, 2004 sonunda 1,3447 YTL olan ABD Doları'nın YTL karşısındaki değeri, 2005 sonunda 1,3503 YTL ve 2006 sonunda da 1,4056 olarak belirlendi.

### **2006 yılı doğrudan yatırımların rekor kırdığı bir yıl oldu...**

2006 yılında 20,2 milyar ABD Doları ile rekor düzeyde doğrudan yabancı yatırımı gerçekleşti. Bu tutarın bir kısmı, ihalesi 2005 yılı sonunda tamamlanan ancak ödemesi 2006 yılında gerçekleştirilen özelleştirmeler vasıtasıyla oldu. 2006 yılı aynı zamanda

şirket satın almalarının da yoğun şekilde yaşandığı bir dönem oldu. Başta bankalar olmak üzere, önemli finansal kurumlarımızın bir bölümünde yönetim hakimiyeti yabancı yatırımcıların eline geçti.

2006 yılında ÖİB'in özelleştirme faaliyetlerinin, 2005 yılı ile karşılaştırıldığında bir miktar yavaşladığı gözlemlendi. 2006 yılında tesis ve varlık satışları daha fazla ön planda yer aldı. Buna ilave olarak Türk Hava Yolları'nın da ikincil halka arzı gerçekleştirildi. Diğer taraftan Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) tarafından gerçekleştirilen satışlar ve merkezi yönetim bütçesine tahsilat olarak aktarılan tutarda da azalma olduğu izlendi.

Türk Ekonomisinin 2006 yılı genel performansını kısaca özetledikten sonra, Doğan Yayın Holding (DYH) ve iştiraklerinin 2006 yılı faaliyetlerine ve sektöre ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır;

### **Pazar, ekonomiden daha hızlı büyümeye devam ediyor...**

Türkiye Reklam Pazarı 2006 yılında da, ekonomimizin çok üzerinde bir büyüme göstermeyi başardı. Bu, şirketlerimizin ve vatandaşlarımızın Ülke ekonomisine güveninin açık bir göstergesi oldu. 2005 yılında 2,2 milyar YTL düzeyinde gerçekleşen Türkiye reklam yatırımları; 2006 yılında %20 oranında bir büyüme göstererek 2,7 milyar YTL düzeyine ulaştı.

### **DYH'nin istikrarlı büyümesi devam ediyor...**

Büyümlerimiz hep çift rakamlı oldu. Reklam gelirlerimiz son 4 yılda ortalama %25 büyüdü. Büyüme hedeflerimize koşarken yatırım yaptık, yeni iş birimleri kurduk, yeni projeler denedik. Bu süreçte reklam pazar payımızı artırmamız bile en büyük oyuncu olarak gittikçe artan rekabet ortamında pazar payımıza sahip çıkmamızın dahi önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü pazarın tanımı değişiyor ve bu değişimde yeni oyuncular da yerlerini alıyor.

Türkiye ekonomisinin 2006 yılı gerçekleştirmeleri çerçevesinde DYH büyüme planlarına sapmadan sadık kaldı. İçerik üreticiler ve hizmet sağlayıcılar olarak iki gruba ayırdığımız şirketlerimiz güçlü sinerjiler yaratarak, medya sektörünün her alanında saygın konumlarını sürdürdü. 2006 yılında, reklam pazarındaki gelişmelere paralel olarak, reklam gelirlerimiz de arttı.

### **Yapısal değişim ve yatırımlar devam ediyor...**

2006 yılında yapısal değişimlerin devam ettiği, önemli girişimlerin ilk adımlarını attığımız bir yıl oldu. Star TV'nin 2005 yılı sonunda alımının olumlu etkilerini 2006 yılında görmeye başladık. Bunun yanında ana faaliyet alanımızda olmayan veya faaliyetlerimizle bir sinerji oluşturmayan veya hedeflediğimiz karlılık büyüme hedeflerini gerçekleştiremediğimiz işlerden çıktık.

Bu kapsamda, 2006 yılında başlattığımız küçük yapılardan büyük yapılar elde ederek, yeni değerler yaratma çalışmalarımıza değinmek istiyorum.

- Daha önce Hürriyet bünyesinde birleştirdiğimiz Referans gazetesine ilaveten İngilizce yayın yapan Doğan Daily News'u da ekledik. Böylece Hürriyet Grubunda artık 3 günlük yayın var,
- Grubumuzun müzik üretimini yapan Doğan Müzik Company'yi Doğan TV Holding bünyesinde birleştirdik. Bunun sonucunda DMC, radyo ve müzik kanallarıyla yaptığı gözle görülür sinerji sonucunda karlı hale geldi,
- Doğan Kitap'ı Doğan Egmont ile birleştirdik, ortağımız Egmont ile birlikte daha büyük ölçekte kitap yayıncılığı yapma kararı verdik,
- Doğan On Line yapısı altında da içerik ve alt yapı işlerimizi birbirinden ayırarak,
  - Alt yapı, teknoloji ve telekom işlerimizi Smile Holding çatısı altında birleştirdik. Smile Holding, DYH bünyesindeki tüm Telecom faaliyetlerimizin bir araya geleceği yapının adıdır. Yıllardır hep söylemiyor muyuz; medya ve telekomünikasyon giderek çok daha fazla yakınlaşıyor. Smile Holding de %85'i DYH bünyesinde olmak üzere telekomünikasyon sektörüne yön veren konuma gelecektir. Türkiye'nin 3 önemli telefon operatörünün yanında alternatif çalışmalar yaparak, sektördeki yerini kısa zamanda alacaktır. Gerektiği yerde taşıyıcı olarak işlev göreceğiz, gerektiği yerde de en önemli içerik sağlayan konumunda olacağız,
  - Yazılı ve görsel yayınlarımız altında yapılan internet işlerimizin dışındaki tüm internet çalışmalarımızı da Doğan Portal Grubu altında konsolide ettik ve bu yapıyı DYH dışına çıkarma kararı aldık. Rehber işimizi de bu yapı içine dahil ettik.

Yaysat ile planlama hizmetleri veren DPP şirketimizin çalışmalarını ortak zemine getirebilmek için birleştirme görüşmelerine de başladık.

Yılın ikinci yarısında ekonomideki göreceli yavaşlama daha ziyade yazılı basın alanındaki faaliyetlerimize olumsuz etki yaptı. TV'deki olumlu gelişmeler ile bu yavaşlamanın etkileri oldukça hafifledi ve konsolide gelirlerimiz %27 artarak 2,2 milyar YTL'ye ulaşırken, FVAÖK'liliğimiz 2006 yılında devreye aldığımız yeni iş alanları hariç %9 oranında artış göstererek 224 milyon YTL'ye ulaştı.

### **Konsolide satış gelirleri 2,2 milyar YTL'yi aştı...**

Aynı dönemde reklam gelirleri ise %29 artarak 1.030 milyon YTL'ye; baskı, dağıtım, perakende, internet, gibi iş alanlarında oluşan reklam dışı gelirleri ise %31 artarak 920 milyon YTL'ye yükseldi.

## **Stratejik ve değer yaratan girişimlerimiz devam ediyor...**

Gelecekte global oyunculara yakışan faaliyetlerimize devam ederek, DYH'nin global medyanın şekillenmesinde önemli roller alacağını bugünden görebiliyoruz.

Star TV'nin alımından sonra durmadık. Yıllardır sizinle paylaştığımız vizyonumuz; medya'yı global ölçekte birlikte yönetmeye hazır olduğumuzdu. Bunun en son örneği Pro 7 ihalesinde yer almamızdır. Kazanamamış olmamıza rağmen "Pro7Sat.1" ihalesinden bahsetmeden geçemeyeceğim. Evet çoğunuzun takip ettiği gibi bizim 5,1 milyar euro teklif ettiğimiz Pro7Sat.1 için diğer grup 5,7 milyar Euro vererek ihaleyi aldı.

Diğer taraftan, 2006 yılı sonlarına doğru anlaşmaya vardığımız dünyanın önde gelen medya kuruluşlarından Axel Springer ile Doğan TV Holding'te önemli bir stratejik ortaklığa 2007 yılı başında imza attık. TV alanında tematik kanal yatırımlarımızı hızlandırdık ve 2007 yılında devreye soktuğumuz D-Smart teknoloji yatırımını NDS ile sürdürdük. TV'deki yeni teknoloji ve içerik yatırımları devam ederken, yurtdışındaki arayışlarımızı hızlandırdık ve 2006 yılında çalışmalarına başladığımız Kanal D Romanya ve 8 ülkede faaliyet gösteren Trader Media East projelerini yine 2007 yılının bu ilk aylarında tamamladık. Bunun yanında, yazılı basında önemli makine parkı yatırımları tamamlandı, internet yatırımları hızlandırıldı. Bu hızlı tempo ile attığımız adımlar ileriki yıllarda Grubumuzun mali ve stratejik gücünü daha da arttıracaktır.

## **Reklam gelirlerimiz sektörle birlikte büyüdü...**

2006 yılında reklam sektörü YTL bazında %20 büyürken, DYH'nin toplam reklam gelirleri, 2006 yılında sektördeki büyümenin üzerinde bir artış gösterdi. DYH'nin 2006 yılında toplam konsolide net reklam gelirleri %29 artarak 1.030 milyon YTL'ye ulaştı. DYH'nin toplam reklam gelirlerindeki pazar payı da %38,7'den, %41'6'ya yükseldi.

## **Yazılı Basın İkinci Yarıdaki Yavaşlamanın Etkilerini Maliyet Yönetimi ile Azalttı...**

Yazılı basında, net reklam gelirleri %10,6 artarak 545.999 bin YTL (2005: 493.649 bin YTL)'ye ulaştı. Bu tutar toplam konsolide net reklam gelirlerinin %53'üne karşılık geliyor. Konsolide gelirlerin %54'ünü temsil eden "yazılı basın" bölümü, konsolide FVAÖK'in %82'sini oluşturmaya devam etti. İkinci yarıda yazılı basın reklam gelirleri artışının, ilk yarıdaki %17 büyümenin oldukça altında %4,6 seviyesinde gerçekleşmesine; yazılı basının online girişimlerine ve yüksek promosyon kampanyalarına rağmen, yazılı basın FVAÖK'ı sadece %7 azalarak, 176 milyon YTL (2005: 188 milyon YTL)'ye geriledi. DYH'nin yazılı basın reklam gelirlerindeki payı da %60,1'den, %60,6'ya yükseldi.

## **Tirajda liderlik devam ediyor...**

Yazılı basın tiraj gelirleri 2006 yılında toplam gelirlerde %11'lik bir ağırlığa sahip olurken, DYH'nin toplam gazete tiraj gelirleri 2006 yılında 2005 yılına göre %10 oranında artırmıştır. Buna karşılık DYH'nin günlük ortalama tirajı 1,88 milyon adet ile bir önceki yıla göre aynı seviyelerde kalmıştır. Tirajdaki %36,5'lik pazar payı ile DYH pazarın

tartışmasız lideri olmayı sürdürmüştür. Yazılı basın iş kolunda özellikle İnternet ve renkli baskı kapasitesinin artırılması konusunda yatırımlara 2006 yılında da ağırlık verilmiştir.

### **Görsel ve İşitsel Basın'da Star TV sonrası dönem...**

DYH, 2005 yılında Doğan TV Holding A.Ş. bünyesinde yeniden yapılanma çalışmalarını başlattı ve önemli bir stratejik karar ile Türkiye'nin en çok izlenen TV kanallarından biri olan Star TV'yi TMSF'den satın alarak bünyesine dahil etti. Kanal D ve Star TV, 2006 yılında da, Türkiye'nin en çok izlenen televizyon kanalları arasında yerini aldı. Buna ek olarak artan izleyici sayısı ile CNN Türk'de, Türk televizyon haberciliğindeki yerini sağlamlaştırdı. İşitsel segmentinde ise radyolar da gerçekleştirilen yönetim ve organizasyon değişiklikleri ile yeni bir anlayışla faaliyetlere devam edilmektedir.

Tüm bu gelişmeler ile uyumlu olarak, görsel ve işitsel segmentin, 2005 yılında konsolide gelirlerde %19 olan ağırlığı, 2006 yılında %24'e çıktı. Bunda hiç kuşkusuz Star TV'nin katkısı büyük oldu. DYH'nin görsel-işitsel reklam pazarındaki payı %29,1'den, %36,6'ya çıktı. Star TV dahil, tematik kanallar hariç, DYH TV kanallarının toplam tüm gün-tüm izleyiciler izlenme oranları, 2005'de %14,1'den, 2006'da %23,6'ya, "prime time" izlenme oranları %15'den %25,5'e yükseldi.

Bu şekilde, net reklam gelirleri %57 artarak 475 milyon YTL'ye ulaştı ve FVAÖK %152 artarak 22,1 milyon YTL'den 55,7 milyon YTL'ye yükseldi. FVAÖK marjı ise aynı dönemde %6'dan %10'a çıktı. 2006 yılında, 11 yeni tematik kanalın ve D-Smart yatırımlarının faaliyetler üzerindeki etkisi ayrıldığında, görsel ve işitsel yayıncılık 2007 FVAÖK'ını 60,9 milyon YTL'ye, FVAÖK marjını ise %11'e çıkardı.

### **Diğer iş kollarımızın katkısı büyük...**

DYH, 2006 yılında müzik, kitap, dağıtım, baskı ve mağazacılık faaliyet alanlarındaki durumunu daha da ileriye taşıdı. Anılan faaliyetlerimiz kârlılığa önemli katkıda bulunmaya devam etti. 2006 yılında reklam ve tiraj dışında sağladığımız konsolide "diğer" gelirlerimiz 2005 yılına göre %31 oranında büyüdü. Söz konusu gelirlerimizin konsolide gelirler içindeki payında ise önemli bir değişiklik olmadı. Konuyu farklı bir şekilde ele aldığımızda ise, 2006 yılında yazılı basın ile görsel ve işitsel iş kolu haricindeki gelirlerin %41 oranında artarak 485 milyon YTL'ye ulaştığını görüyoruz.

Bir diğer önemli projemiz ise Deutsche Bank ile eşit ortak olarak kurduğumuz "mortgage", yani konut finansman projesidir. Deutsche Bank'ın bize Türkiye'de Mortgage işini birlikte yapalım teklifini getirmesinin önemli bir nedeni var. Biz yıllardır gazetelerimizin direkt pazarlama faaliyetleri olan Milpa ve Hürpa deneyimlerimizi başarıyla sürdürüyoruz. Yanı sıra; yaratıcı, girişimci ve süratli bir yapımız var. Medyada iletişim kurduğumuz bireylerle, konut finansmanı gibi farklı konularda da iş yapabilme imkanı buluyoruz. Bu girişimimiz bize daha iyi tanıyacağımız tüketicilerimizle daha interaktif iletişim kurmamıza yardımcı olacak, ve ürünlerimiz onların isteğiyle şekillenecek.

Diğer taraftan, Doğan Dağıtım (Yaysat) 2006 yılında da basılı malzemeler alanında Türkiye'nin lider dağıtım Şirketi olma özelliğini korudu.

D&R, 2006 yılında 18 yeni lokasyonda daha faaliyete geçerek, mağaza sayısını 60'a çıkarttı ve mağaza alanını da %100'e yakın bir oranda artırmayı başardı.

Bu gelişmeler dahilinde, perakendecilik, yayıncılık ve dağıtımda stratejik ortaklıklar ve yurtdışı yatırım projelerini değerlendirmeye devam ediyoruz.

### **Maliyetler net kar üzerinde etkili oldu...**

2006 yılı 23,3 milyon YTL net dönem zararı ile kapandı. Bunda yazılı basında reklam gelirlerinin özellikle yılın ikinci yarısından itibaren yavaşlaması; promosyon kampanyalarının hızlanması nedeniyle oluşan maliyetler; program maliyetlerindeki artışlar ve kurdaki hareketler nedeniyle oluşan kambiyo zararları etkili oldu.

### **Kurumsal yönetim alanında en iyi olmayı hedefliyoruz...**

Biz bünyemize en iyi yönetim yaklaşımlarını getirmeyi hedefliyoruz. Kurumsal yönetim kavramının ve iyi yönetim yaklaşımlarının günlük işlerimizdeki yansımalarının, kalıcı olmanın, sürdürülebilir büyümenin ve itibarımızı en üst seviyeye taşımanın önemli bir ön koşulu olarak görmekteyiz.

DYH, kurumsal yönetim alanındaki yaklaşımlarını, bu yıl da istikrarlı bir şekilde sürdürdü. Bu alanda yaptığımız girişimler meyvelerini vermeye başladı. Yaptığımız çalışmalar, yurt içinde ve dışında sermaye piyasası katılımcıları arasında takdirle karşılanıyor ve DYH'yi diğerlerinden ayırarak öne çıkarıyor.

Son olarak, DYH Nisan 2006'da kurumsal yönetim konusunda dünyanın önde gelen şirketi Institutional Shareholder Services (ISS) tarafından gerçekleştirilen kurumsal yönetim derecelendirmesi sonuçlarını kamuya açıkladı. DYH kurumsal yönetimde 10 üzerinden 8 ile iyi derecede kurumsal yönetim notu aldı. DYH uluslararası kabul gören bir derecelendirme kuruluşundan, 10 üzerinden aldığı yerel kurumsal yönetim derecelendirme notunu dünyada açıklayan ilk medya kuruluşu unvanını elde ederken; aynı zamanda Türkiye'de kurumsal yönetim derecelendirme notunu açıklayan ilk finans dışı Borsa şirketi ve yine Türkiye'de ISS tarafından derecelendirilen ilk Borsa Şirketi oldu.

### **Medyada etik ilkelere bağlılığımız bizi farklı kılıyor...**

DYH, basında tam bağımsızlık, tarafsızlık ve doğru habercilik ilkelerinin güçlü bir savunucusudur. Basın sektörünün bu evrensel değerleri, tüm yayım ve yayınlarımıza yansıtılmaktadır. Biz, cumhuriyetçi, laik ve demokratik değerlere inanıyor, insan hakları ve din, ifade ve vicdan özgürlüğünü destekliyoruz. Çeşitli araçlarla toplumun tüm kesimlerine ulaşabilen DYH, bilinçli, katılımcı ve sadık bir okuyucu/izleyici kitlesi yaratmayı başarmıştır.

## **Değişimi yönetmeyi hedefliyoruz...**

2007 ve sonrası döneme bakıldığında, yazılı basında, görsel ve işitsel iş kolunda ve İnternet alanında pazarın büyümesi için yaratıcılığımızı ortaya koymayı; gelişmeleri ve yeni trendleri takip etmeyi; değişimi yönetmeyi ve bu alanlardaki çalışmalarımızı yoğunlaştırmayı hedefliyoruz. Yeni iş kolları ve verimliliğe yönelik adımlarımızla kârlılıkta daha da olumlu gelişmeler bekliyoruz.

## **Medyada çağdaş düzenleme ve kuralların geçerli olmasını bekliyoruz...**

AB'ye uyum sürecinde, medya alanında, özellikle televizyon ve radyo yayıncılığı ile ilgili mevzuatta yapılacak değişiklikleri yakından takip etmekteyiz. Bu alandaki belirsizliklerin bir an önce giderilerek medyanın daha evrensel bir yasal alt yapıya kavuşturulması gerektiğini düşünüyoruz. Bu alandaki gelişmelerin medya kuruluşlarının önünü daha net görmesini, stratejik kararları daha sağlıklı alabilmesini ve piyasa kurallarının yerleşmesini sağlayacağını düşünüyoruz.

## **2007 değişim yılı olacak...**

2007 yılında reklam gelirlerimizin, Star TV'deki olumlu gelişmeler, yeni tematik kanallarımız, TME'nin bünyemize dahil olması ve internetin etkisi ile %30 seviyesinde artmasını bekliyoruz.

TV ve radyo yayıncılığında Pazar payımızı artırmaya yönelik stratejilere devam edeceğiz. Bu segmentte marjlarda daha fazla bir iyileşme sağlanmasını hedefliyoruz. 2007 ve sonrası dönemde planladığımız stratejik girişimlerle, görsel-işitsel yayıncılığın konsolide gelirlerimizde %24 olan ağırlığının daha da artırılmasını planlamaktayız. Bu hedefimizi 2006 yılında gerçekleştirdik, 2007'de de gerçekleştireceğiz.

Yatırımlarımız ve yeni girişimlerimizin olumlu etkilerini 2008'de daha da çarpıcı şekilde görmeyi planlıyoruz. Doğan TV Holding A.Ş.'nin, 2007 yılı başında %25'inin 375 milyon Euro'ya satılmasıyla ortaya çıkan satış kazancı ve artan nakit düzeyi nedeniyle, 2007 yılında finansman gideri yükünün gelir tablomuzdaki etkisinin daha da hafifleyeceğini düşünüyoruz.

Sonuç olarak; önümüzdeki dönemde yurt içinde geleneksel faaliyet alanlarımızda pazardaki liderliğimizi korurken, yeni iş kollarında ve yurt dışı yatırımlarımızda da verimliliği ve karlılığı ön planda tutan bir anlayış içerisinde çalışmalarımıza konsantre olacağız. Yurt dışı yatırımlarımızın sağladığı katkıları daha iyi değerlendirerek, yeni fırsatlara yöneleceğiz. Verimliliğe dayalı yapılandırma çalışmalarına devam edeceğiz. Paydaşlarımız için artık değer yaratmadığını düşündüğümüz faaliyetlerimizi tasviyeye, değer yarattığını düşündüğümüz oluşumları ise bünyeye dahil etmeye devam edeceğiz.

Ülkemizin ve Grubumuzun yarınlarına olan güvenimiz sonsuzdur. Bizimle birlikte yola çıkan ve yalnız bırakmayan tüm paydaşlarımıza ve hissedarlarımıza bugüne kadar bize inandıkları, güvendikleri ve sağladıkları her türlü katkı için teşekkür ederiz.

DYH her alandaki yaklaşımları ile ÷lkemizde ve bölgemizde değişimi yönetmeye ve örnek olmaya devam edecektir. Yönetimimiz, lider medya grubu olarak DYH'nin toplumdaki yerinin ve öneminin farkında olup, sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeye kararlıdır.

Sağlıcakla kalın.

Mehmet Ali YALÇINDAĞ  
Yürütme Komitesi Başkanı