



**HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.**

**1 Ocak – 31 Mart 2014 Ara Hesap Dönemi**

**Faaliyet Raporu**

**Mayıs 2014**

1. GENEL BİLGİLER .....	1
1.1. Raporun İlgili Olduğu Hesap Dönemi .....	1
1.2. Şirket'in Ticaret Unvanı, Ticaret Sicil Numarası, Merkez ve Şubelerine İlişkin İletişim Bilgileri ile İnternet Sitesinin Adresi .....	1
1.3. Şirket'in Organizasyon, Sermaye ve Ortaklık Yapıları ile Bunlara İlişkin Hesap Dönemi İçerisindeki Değişiklikler .....	2
1.3.1. Şirket'in Organizasyon Yapısı .....	2
1.4. İmtiyazlı Paylar ve Payların Oy Hakları .....	3
1.5. Şirketin Doğrudan veya Dolaylı İştirakleri .....	4
1.6. Şirketin İktisap Ettiği Kendi Paylarına İlişkin Bilgiler .....	6
1.7. Dönem İçinde Yönetim ve Denetleme Kurullarında (Komitelerde) Görev Alan Başkan ve Üyeler .....	6
1.7.1. Yönetim Kurulu .....	6
1.7.2. Yürütme Komitesi (İcra Kurulu) .....	7
1.7.2. Yürütme Komitesi (İcra Kurulu) (Devamı) .....	8
1.7.3. Denetimden Sorumlu Komite .....	8
1.7.4. Kurumsal Yönetim Komitesi .....	8
1.7.4. Kurumsal Yönetim Komitesi (Devamı) .....	9
1.7.5. Riskin Erken Saptanması Komitesi .....	9
1.8. Üst Düzey Yöneticiler .....	9
1.9. Personel Sayısı ile ilgili Bilgiler .....	9
1.10. Şirket Genel Kurulu'nca Verilen İzin Çerçevesinde Yönetim Organı Üyelerinin Şirketle Kendisi veya Başkası Adına Yaptığı İşlemler ile Rekabet Yasağı Kapsamındaki Faaliyetleri .....	10
2. YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR .....	10
3. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINI .....	10
4. ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER .....	10
4.1. Şirketin Faaliyet Konusu, Faaliyet Gösterdiği Sektör ve Bu Sektör İçerisindeki Yeri .....	10
4.2. Şirket'in Üretim Birimlerinin Nitelikleri, Faaliyet Konusu Mal ve Hizmet Üretimindeki Gelişmeler, Miktar, Kalite, Sürüm ve Fiyatların Geçmiş Dönem Rakamlarıyla Karşılaştırmaları .....	11
4.3. Faaliyet Konusu Mal ve Hizmetlerin Fiyatları, Satış Hasılatları, Satış Koşulları ve Bunlarda Yıl İçinde Görülen Gelişmeler, Randıman ve Produktivite Katsayılarındaki Gelişmeler Geçmiş Yıllara Göre Bunlardaki Önemli Değişikliklerin Nedenleri .....	14
4.3.1. Reklam Geliri .....	14
4.3.1.1. Türkiye'de Reklam Gelirleri ve Reklam Sektörü .....	14
4.3.1.2. Hürriyet Toplam Reklam ve Online Geliri .....	14
4.3.2. Gazete Satışları .....	16

4.3.2.1. Türkiye’de Gazete Satışlarının Durumu .....	16
4.3.2.2. Hürriyet Grubu Gazete Satışlarındaki Gelişmeler .....	16
4.4 Geçmiş Dönemlerde Belirlenen Hedeflere Ulaşıp Ulaşamadığı, Genel Kurul Kararlarının Yerine Getirilip Getirilmediği, Hedeflere Ulaşılmamışsa veya Kararlar Yerine Getirilmemişse Gerekçeleri ve Değerlendirmeler .....	17
4.5. Faaliyetle İlgili Öngörülebilir Riskler .....	17
4.5.1. Risk Yönetimi .....	17
4.5.1.1. Stratejik Risk Yönetimi .....	17
4.5.1.2. Mali, Uyum ve Operasyonel Risk Yönetimi .....	18
4.5.1.3. Finansal Risk Yönetimi .....	18
4.5.1.4. Sermaye Risk Yönetimi .....	19
4.6. Şirket’in İlgili Hesap Döneminde Yapmış Olduğu Yatırımlar .....	20
4.7. Şirket’in İlgili Hesap Döneminde Yararlanmış Olduğu Teşvikler .....	20
4.8. Şirket Aleyhine Açılan ve Şirket’in Mali Durumunu ve Faaliyetlerini Etkileyebilecek Nitelikteki Davalar ve Olası Sonuçları Hakkında Bilgiler .....	20
4.9. Olağanüstü Genel Kurula İlişkin Bilgiler .....	20
4.10. Hesap Dönemi İçerisinde Yapılan Özel Denetime ve Kamu Denetimine İlişkin Açıklamalar .....	20
4.11. Şirket’in Hesap Dönemi İçinde Yapmış Olduğu Bağış ve Yardımlar ile Sosyal Sorumluluk Projeleri Çerçevesinde Yapılan Harcamalara İlişkin Bilgiler .....	21
4.12. Şirket’in Hakim Şirket veya Topluluk Şirketleri Yararına Yaptığı Hukuki İşlemler Topluluk Şirketleri Yararına Alınan veya Alınması Kaçınılan Önlemler .....	21
4.13. Dönem Sonrası Gelişmeler .....	21
5. FİNANSAL DURUM .....	22
5.1. Finansal Duruma ve Faaliyet Sonuçlarına İlişkin Yönetim Organının Analizi ve Değerlendirmesi, Planlanan Faaliyetlerin Gerçekleşme Derecesi, Belirlenen Stratejik Hedefler Karşısında Şirket’in Durumu .....	22
5.2. Geçmiş Yıllarla Karşılaştırmalı Olarak Yıl İçindeki Satışları ve Verimliliği, Gelir Oluşturma Kapasitesi, Karlılığı ve Borç/Öz Kaynak Oranı ile Şirket Faaliyetlerinin Sonuçları Hakkında Fikir Verecek Diğer Hususlara İlişkin Bilgiler ve İleriye Dönük Beklentiler .....	23
5.2.1. Özet Bilanço .....	23
5.2.2. Özet Gelir Tablosu .....	23
5.2.3. Rasyolar .....	24
5.3. Şirket’in Sermayesinin Karşılıksız Kalıp Kalmadığına veya Borca Batık Olup Olmadığına İlişkin Tespit ve Yönetim Organı Değerlendirmeleri .....	24
5.4. Şirket’in Finansal Yapısını İyileştirmek İçin Alınması Düşünülen Önlemler .....	24
5.5. Kar Payı Dağıtım Politikası .....	24
5.6. Finansman Kaynaklarının Gelişimi ve İşletmenin Bu Gelişim Çerçevesinde Uyguladığı Politikalar .....	25

5.7. Sermaye Piyasası Araçları .....	25
5.8. İlişkili Taraf İşlemleri ve Bakiyelere İlişkin Bilgiler .....	26
5.8.1 İlişkili Taraflardan Kısa Vadeli Alacaklar .....	26
5.8.2 İlişkili Taraflardan Kısa Vadeli Borçlar .....	26
5.8.3 İlişkili Taraflardan Önemli Hizmet ve Ürün Satışları .....	26
5.8.4 İlişkili Taraflardan Önemli Hizmet ve Mamul Alımları .....	27
5.8.5 İlişkili Taraflarla Yapılan Önemli İşlemler .....	27
6. RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMELERİ, FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMA SÜRECİYLE İLGİLİ OLARAK; ŞİRKET'İN İÇ DENETİM VE RISK YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ANA UNSURLARINA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR .....	28
7. DİĞER HUSUSLAR .....	28
7.1. Topluluğa Dahil İşletmelerin Ana Şirket Sermayesindeki Payları Hakkında Bilgiler .....	28
7.2. Personel Hareketleri, Toplu Sözleşme Uygulamaları ve Personele Sağlanan Hak ve Menfaatler .....	28
8. FAALİYET RAPORU SORUMLULUK BEYANI .....	29

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Raporun İlgili Olduğu Hesap Dönemi

Bu faaliyet raporu 01.01.2014 – 31.03.2014 dönemi faaliyetlerine ilişkindir.

### 1.2. Şirket'in Ticaret Unvanı, Ticaret Sicil Numarası, Merkez ve Şubelerine İlişkin İletişim Bilgileri ile İnternet Sitesinin Adresi

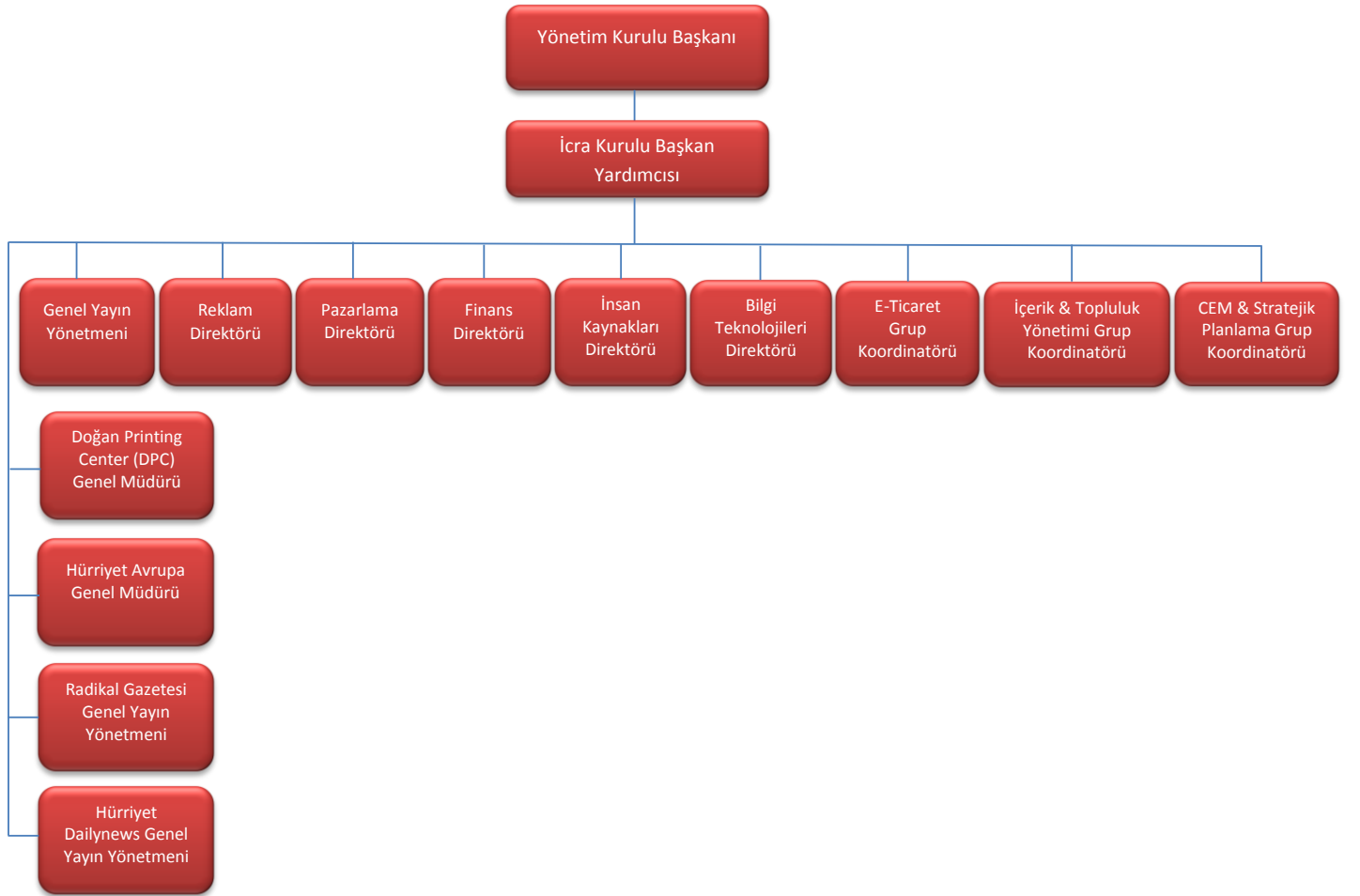
Ticaret Unvanı : Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.  
Ticaret Sicil Memurluğu : İstanbul Ticaret Odası  
Ticaret Sicil Numarası : 78044/19200  
Adres : Hürriyet Dünyası 100. Yıl Mah. Matbaacılar Cad. No:78 Bağcılar 34204  
İstanbul / Türkiye  
Telefon : 0(212) 677 00 00  
Faks : 0(212) 677 01 82  
Kurumsal İnternet Sitesi : <http://www.hurriyetkurumsal.com>

	Baskı Tesisleri, Bölge Ofisleri	Telefon	Faks
<b>İstanbul Baskı Tesisi (DPC)</b>	Doğan Medya Tesisleri 34850 Esenyurt / İstanbul	0212 6222800	0212 6222802
<b>Ankara Baskı Tesisi (DPC)</b>	Esenboğa Yolu Üzeri 15. Km 06150 Keçiören / Ankara	0312 3069100	0312 3069292
<b>Ankara Bölge Ofisi</b>	Dumlupınar Bulvarı No:12 Söğütözü / Ankara	0312 2070000	0312 2070100
<b>İzmir Bölge Ofisi</b>	Şehitler Cad. No:16/1 35230 Sarnıç / İzmir	0232 4886500	0232 4637311
<b>İzmir Baskı Tesisi (DPC)</b>	Ege Cad. No: 36 35414 Sarnıç / İzmir	0232 2982200	0232 2816580
<b>Adana Baskı Tesisi (DPC) Bölge Ofisi</b>	Adana-Ceyhan Karayolu 5. Km. 01260 Adana	0322 3461600	0322 3463602
<b>Antalya Baskı Tesisi (DPC) Bölge Ofisi</b>	Havalimanı Yolu 8. Km 07300 Antalya	0242 3403838	0242 3403822
<b>Trabzon Baskı Tesisi (DPC) Bölge Ofisi</b>	Organize Sanayii Arsin Yolu 61900 Trabzon	0462 7112500	0462 7112502
<b>Frankfurt Baskı Tesisi</b>	An Der Brücke 20-22 D-64546 Mörfelden - Walldorf Frankfurt Deutschland	496105327130	496105327373
<b>Kıbrıs Bölge Ofisi</b>	Hasan Nihat Apt. No:12 PK 499 Sarayönü / Lefkoşa	392 228 91 91	392 228 91 91

### 1.3. Şirket'in Organizasyon, Sermaye ve Ortaklık Yapıları ile Bunlara İlişkin Hesap Dönemi İçerisindeki Değişiklikler

#### 1.3.1. Şirket'in Organizasyon Yapısı

31.03.2014 itibariyle Şirket'in organizasyon yapısı ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:



### 1.3.2. Sermaye ve Ortaklık Yapısı

Şirket'in 31 Mart 2014 tarihi itibarıyla kayıtlı sermaye tavanı 800.000.000 TL, çıkarılmış sermayesi 552.000.000 TL'dir.

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla, Şirket'in ana ortağı Doğan Yayın Holding'in sahip olduğu payların Hürriyet sermayesinin %6,56'sına karşılık gelen kısmı (31 Aralık 2013: %6,56) ve Doğan Holding'in sahip olduğu payların Hürriyet sermayesinin %11,09'una karşılık gelen kısmı (31 Aralık 2013: %11,09) "açık" statüdeki paylarındandır.

SPK'nın 23 Temmuz 2010 tarih ve 21/655 sayılı İlke Kararı gereğince; MKK kayıtlarına göre;

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla Hürriyet sermayesinin %21,99'una (31 Aralık 2013: %21,98) karşılık gelen payların "dolaşımda" olduğu kabul edilmektedir. Hürriyet'in sermayesinin %40'ına karşılık gelen paylar "açık" statüdedir. Paylar Borsa İstanbul A.Ş.'de HURGZ.IS işlem sembolü ile işlem görmektedir.

	31 Mart 14	Pay (%)	31 Aralık13	Pay (%)
Doğan Yayın Holding A.Ş.	367.416.194	66,56	367.416.194	66,56
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	61.200.274	11,09	61.200.274	11,09
BİST'de işlem gören kısım ve Diğer	123.383.532	22,35	123.383.532	22,35
<b>Toplam</b>	<b>552.000.000</b>	<b>100,00</b>	<b>552.000.000</b>	<b>100,00</b>

### 1.4. İmtiyazlı Paylar ve Payların Oy Hakları

Şirket'te oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta; her pay sahibine, oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.

Şirket'te imtiyazlı pay ve grup ayrımı bulunmamaktadır.

Şirket'te her payın bir oy hakkı bulunmaktadır.

Şirket'te oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir şekilde bir düzenleme bulunmamaktadır.

Esas Sözleşme'de pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır.

Şirket Esas Sözleşmemize göre; bir payın intifa hakkı ile tasarruf hakkı farklı kimselere ait bulunduğu takdirde, bunlar aralarında anlaşarak kendilerini uygun gördükleri şekilde temsil ettirebilirler. Anlaşamazlarsa Genel Kurul toplantılarına katılmak ve oy vermek hakkını 'intifa hakkı sahibi' kullanır.

Azınlık hakları sermayenin yirmide birine (%5) sahip olan pay sahiplerine tanınmıştır.

Şirket'te azınlık haklarının kullanımına azami özen gösterilmektedir.

Esas Sözleşmemizde "birikimli oy" kullanma yöntemine yer verilmemektedir. Bu yöntemin avantaj ve dezavantajları ilgili mevzuattaki gelişmeler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

## 1.5. Şirketin Doğrudan veya Dolaylı İştirakleri

### İştirakler

	31 Mart 2014 Hürriyet ve Bağlı Ortaklıkları tarafından doğrudan ve dolaylı pay (%)	31 Aralık 2013 Hürriyet ve Bağlı Ortaklıkları tarafından doğrudan ve dolaylı pay (%)
Doğan Media International GmbH ("Doğan Media")	42,42	42,42
SP Pronto Kiev	37,14	37,14
TOV E-Prostir	37,14	37,14

### Bağlı Ortaklıklar

Şirket'in bağlı ortaklıkları ("Bağlı Ortaklıklar"), temel faaliyet konuları ve coğrafi bölümleri aşağıda belirtilmiştir. Bunlar ile ilgili pay oranlarına 01.01.2014-31.03.2014 ara hesap dönemine ait konsolide finansal tablo dipnotlarında yer verilmektedir.

	Tescil edildiği ülke	Coğrafi bölüm	Faaliyet konusu
Hürriyet Medya Basım Hizmetleri ve Tic. A.Ş. ("Hürriyet Medya Basım")	Türkiye	Türkiye	Basım ve idari hizmetler
Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. ("Doğan Ofset")	Türkiye	Türkiye	Dergi ve Kitap Basım
Yenibirış İnsan Kaynakları Hizmetleri Danışmanlık ve Yayıncılık A.Ş. ("Yenibir")	Türkiye	Türkiye	İnternet yayıncılığı
Doğan Haber Ajansı A.Ş. ("Doğan Haber")	Türkiye	Türkiye	Haber
Nartek Bilişim Turizm ve Pazarlama Hizmetleri Ticaret A.Ş. ("Nartek")	Türkiye	Türkiye	İnternet yayıncılığı
Hürriyet Zweigniederlassung GmbH. ("Hürriyet Zweigniederlassung")	Almanya	Avrupa	Gazete basım
Trader Media East ("TME")	Jersey	Avrupa	Yatırım
Publishing House Pennsylvania Inc	A.B.D	Rusya ve DA	Yatırım
Pronto Soft	Belarus	Rusya ve DA	İnternet yayıncılığı
OOO SP Belpronto	Belarus	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
TCM Adria d.o.o.	Hırvatistan	Avrupa	Yatırım
Hürriyet Invest B.V. ("Hürriyet Invest")	Hollanda	Avrupa	Yatırım
Pronto Invest B.V.	Hollanda	Avrupa	Yatırım
Mirabridge International B.V.	Hollanda	Avrupa	Yatırım
TOO Pronto Akmola	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
Pronto Aktau	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Aktobe	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Atyrau	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
Pronto Ust Kamenogorsk	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete yayıncılığı



## Bağlı Ortaklıklar (Devamı)

	Tescil edildiği lke	Coğrafi bölüm	Faaliyet konusu
ZAO Pronto Akzhol	Kazakistan	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
Expressz Magyarorszag Media Kft.	Macaristan	Avrupa	Gazete ve internet yayıncılığı
Impress Media Marketing LLC	Rusya	Rusya ve DA	Yayıncılık
OOO Delta-M	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Partner-Soft	Rusya	Rusya ve DA	İnternet yayıncılığı
OOO Pronto Baikal	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
Job.ru LLC	Rusya	Rusya ve DA	İnternet yayıncılığı
OOO Pronto DV	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Ivanovo	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Kaliningrad	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Kazan	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Kemerovo	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Krasnodar	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Moscow	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Nizhny Novgorod	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Novosibirsk	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Oka	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Rostov	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Samara	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Smolensk	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Tula	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto UlanUde	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Vladivostok	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Pronto Voronezh	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Rektcentr	Rusya	Rusya ve DA	Yatırım
OOO Tambov-Info	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Tambukan	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Utro Peterburga	Rusya	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
OOO Rukom	Rusya	Rusya ve DA	İnternet yayıncılığı
Publishing International Holding BV	Hollanda	Avrupa	Yatırım

## İş Ortaklıkları

şirket'in İş Ortaklıkları'nın tescil edildikleri ülkeler, temel faaliyet konuları, coğrafi ve endüstriyel bölümleri aşağıdaki gibidir:

	Tescil edildiği lke	Coğrafi bölüm	Faaliyet konusu
ASPM Holding B.V. ("ASPM")	Hollanda	Avrupa	Yatırım

## İştirakler

Şirket'in İştiraklerinin tescil edildikleri ülkeler, temel faaliyet konuları, coğrafi ve endüstriyel bölümleri aşağıdaki gibidir:

İş Ortaklıkları	Tescil edildiği ülke	Coğrafi bölüm	Faaliyet konusu
Doğan Media International GmbH ("Doğan Media")	Almanya	Avrupa	Gazete yayıncılığı
SP Pronto Kiev	Ukrayna	Rusya ve DA	Gazete ve internet yayıncılığı
TOV E-Prostir	Ukrayna	Rusya ve DA	İnternet yayıncılığı

### 1.6. Şirketin İktisap Ettiği Kendi Paylarına İlişkin Bilgiler

01.01.2014-31.03.2014 ara hesap dönemi içerisinde Şirket tarafından iktisap edilen kendi payı bulunmamaktadır.

### 1.7. Dönem İçinde Yönetim ve Denetleme Kurullarında (Komitelerde) Görev Alan Başkan ve Üyeler

#### 1.7.1. Yönetim Kurulu

Şirket'in Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerinin, görev süresi başlangıç tarihi 30.03.2014 olup, 29.03.2014 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda belirlenen 01.01.2014 - 31.12.2014 hesap dönemi faaliyetlerinin ve hesaplarının görüşüleceği Genel Kurul'a kadar görev yapmak üzere seçilmiştir. Yönetim Kurulumuzun 30.04.2014 tarih ve 2014/17 sayılı kararı ile görev paylaşımı aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Vuslat Doğan Sabancı	Başkan	Yürütmede Görevli Değil
Yahya Üzdiyen	Başkan Yardımcısı	Yürütmede Görevli Değil
Ahmet Nafi Dalman	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli
Kadri Enis Berberoğlu	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli
Kai Georg Diekmann	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Dursun Ali Yılmaz	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Ayşe Sözeri Cemal	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Ahmet Burak	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Béatrice de Clermont Tonnerre	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi	Yürütmede Görevli Değil

Yönetim Kurulu üyelerimizin ayrıntılı özgeçmişleri kurumsal web sitemiz [www.hurriyetkurumsal.com](http://www.hurriyetkurumsal.com)'da yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili maddeleri ve Şirket Esas Sözleşmesi'nin 14. Maddesinde belirtilen yetkilere haizdir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden SPK İlkeleri'ndeki kriterleri sağladıklarına

dair yazılı beyan alınmaktadır. Rapor tarihi itibarıyla Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin, bağımsız olma özelliklerini kaybetmelerine yol açan bir durum söz konusu olmamıştır.

28.02.2014 tarihli bağımsızlık beyanları ile birlikte Yönetim Kurulu Bağımsız Üyeliği'ne başvuru yapan Sn. Ahmet Burak ve Sn. Béatrice de Clermont Tonnere'in bu başvuruları, 07.03.2014 tarihinde kamuya açıklanmış ve 29.03.2014 tarihinde gerçekleştirilen Genel Kurul Toplantısı ile karara bağlanmıştır.

Yönetim Kurulu'nda her üyenin 1 oy hakkı bulunur. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere aittir. Şirket'in muhassas üyesi bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Şirket'in faaliyet alanına ilişkin işlem ve tasarrufları düzenleyen hukuki esaslar hakkında temel bilgiye haiz, şirket yönetimi hakkında yetişmiş ve deneyimli, mali tablo ve raporları irdeleme yeteneği bulunan ve tercihen yükseköğrenim görmüş kişilerden seçilmesi esastır.

Yönetim Kurulu Üyeleri, Şirket'in ve pay sahiplerinin çıkarlarını korumak, gözetim, izleme, yönlendirme ve denetim amacına yönelik olarak, bağlı ortaklık, iştirak ve iş ortaklıkların yönetim kurullarında görev alabilirler. Ayrıca, Yönetim Kurulu Üyeleri, kamuya yararlı dernekler, vakıflar, kamu yararına çalışan veya bilimsel araştırma, geliştirme faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, öğretim kurumları ve bu gibi kurumlarda görev alabilir. Bunun haricindeki görevler Yönetim Kurulu'nun kabul edeceği kurallar dahilinde ve onayı ile mümkündür.

Yönetim Kurulu ayda bir defadan az olmamak kaydıyla Şirket işlerinin gerektirdiği zamanlarda toplanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır.

Raporlamaya konu olan tarihe kadar; 16 adet Yönetim Kurulu toplantısı/kararı gerçekleştirilmiş/alınmış olup Yönetim Kurulu toplantılarında alınan kararlar mevcudun oy birliği ile alınmış, alınan kararlara muhalif kalan Yönetim Kurulu Üyesi olmamıştır.

### **1.7.2. Yürütme Komitesi (İcra Kurulu)**

Şirket'in Yönetim Kurulu'nun 30.04.2014 tarih ve 2014/18 sayılı kararı ile 01.01.2014 - 31.12.2014 hesap dönemi faaliyetlerinin ve hesaplarının görüşüleceği Genel Kurul'a kadar görev yapmak üzere seçilen icra kurulu üyelerinin adı, soyadı ve unvanı aşağıda belirtilmiştir.

<b>Adı Soyadı</b>	<b>Unvanı</b>
Ahmet Nafi Dalman	İcra Kurulu Başkan Yardımcısı
Kadri Enis Berberoğlu	İcra Kurulu Üyesi / Yayın İşlerinden Sorumlu Üye
Ediz Haşmet Kökyazıcı	İcra Kurulu Üyesi / Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Üye
Tuba Köseoğlu Okçu	İcra Kurulu Üyesi / İnsan Kaynaklarından Sorumlu Üye
Birim Gönülşen Özyürekli	İcra Kurulu Üyesi / Pazarlamadan Sorumlu Üye
Zeynep Tandoğan	İcra Kurulu Üyesi / Reklam İşlerinden Sorumlu Üye
Ahmet Reha Argaç	İcra Kurulu Üyesi / Bilgi Sistemlerinden Sorumlu Üye
Kamil Özörnek	İcra Kurulu Üyesi / E-Ticaretten Sorumlu Üye
Özlem Kutluay	İcra Kurulu Üyesi / Satış ve Planlamadan Sorumlu Üye

### 1.7.2. Yürütme Komitesi (İcra Kurulu) (Devamı)

Yürütme Komitesi, Şirket Ana Sözleşmesi'nin 16. Maddesi ile düzenlenmiştir; "Yönetim Kurulu, görev ve sorumluluklarının, en iyi şekilde, yerine getirilmesini sağlamak üzere Şirket'in gereksinimlerini de dikkate alarak, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası düzenlemelerine uygun olarak, başta zorunlu tutulan komiteler olmak üzere yeterli sayıda sair komite oluşturur. Komitelerin oluşturma kararlarında görev ve çalışma alanları işbu Esas Sözleşme hükümleri de dikkate alınarak etraflı olarak belirlenir. Yönetim Kurulu her zaman komitelerin görev ve çalışma alanlarını yeniden belirleyebileceği gibi üyeliklerinde de gerekli gördüğü değişiklikleri yapabilir. Yürütme Komitesi, prensip olarak haftada bir kez toplanmaktadır.

### 1.7.3. Denetimden Sorumlu Komite

Şirket'in Yönetim Kurulu'nun 30.04.2014 tarih ve 2014/18 sayılı kararı ile 01.01.2014 - 31.12.2014 hesap dönemi faaliyetlerinin ve hesaplarının görüşüleceği Genel Kurul'a kadar görev yapmak üzere seçilen denetimden sorumlu komite üyelerinin adı, soyadı ve unvanı aşağıda belirtilmiştir.

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Ahmet Burak	Başkan	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi / Yürütmede Görevli Değil
Béatrice de Clermont Tonnerre	Üye	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi / Yürütmede Görevli Değil

Denetimden Sorumlu Komite yılda en az 4 kez toplanmaktadır.

### 1.7.4. Kurumsal Yönetim Komitesi

Şirket, Yönetim Kurulu 30.04.2014 tarih ve 2014/18 sayılı kararı ile Kurumsal Yönetim Komite Başkan ve Üyeleri'nin seçilmesine, 01.01.2014 - 31.12.2014 hesap dönemi faaliyetlerinin ve hesaplarının görüşüleceği Genel Kurul Toplantısı'nı takiben yapılacak ilk Yönetim Kurulu toplantısına kadar görev yapmasına ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun "Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)" ile düzenlendiği üzere Kurumsal Yönetim Komitesi'nin "Aday Gösterme Komitesi" ve "Ücret Komitesi"nin görevlerini de üstlenmesine karar verilmiştir.

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Ahmet Burak	Başkan	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi / Yürütmede Görevli Değil
Yahya Üzdiyem	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi / Yürütmede Görevli Değil
Dr.Murat Doğu	Üye	Yürütmede Görevli Değil
İnci Tarı	Üye	Yürütmede Görevli

#### 1.7.4. Kurumsal Yönetim Komitesi (Devamı)

SPK'nun "Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1)" 11'inci madde hükümleri doğrultusunda, Şirketimizin Sermaye Piyasası Mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında koordinasyonu sağlamak üzere, İcra Kurulu Başkanı'na raporlama yapacak üst düzey yönetici olarak, Mali Kontrol ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü İnci Tarı'nın görevlendirilmesine, Komite başkan ve üyelerine komitelerde görev almaları sebebi ile herhangi bir ücret ödenmemesine, oybirliği ile karar verilmiştir.

#### 1.7.5. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Şirket, Yönetim Kurulu 30.04.2014 tarih ve 2014/18 sayılı kararı ile, Türk Ticaret Kanunu'nun 378. maddesi ve SPK'nın "Kurumsal Yönetim Tebliği" uyarınca Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin aşağıdaki şekilde belirlenmesine karar verilmiştir.

<b>Adı Soyadı</b>	<b>Unvanı</b>	<b>Açıklama</b>
Ahmet Burak	Başkan	Yönetim Kurulu Bağımsız Üyesi / Yürütmede Görevli Değil
Erem Turgut Yücel	Üye	Doğan Şirk. Grubu Hold. A.Ş. Baş Hukuk Müşaviri
Tolga Babalı	Üye	Doğan Şirk. Grubu Hold. A.Ş. Mali İş. Risk Yön Başk. Yard.
Ediz Haşmet Kökyazıcı	Üye	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Finans Direktörü

#### 1.8. Üst Düzey Yöneticiler

<b>Adı Soyadı</b>	<b>Unvanı</b>
Ahmet Nafi Dalman	İcra Kurulu Başkan Yardımcısı
Kadri Enis Berberoğlu	Yayın İşlerinden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Ediz Haşmet Kökyazıcı	Mali ve İdari İşlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Tuba Köseoğlu Okçu	İnsan Kaynaklarından Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Birim Gönülşen Özyürekli	Pazarlamadan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Zeynep Tandoğan	Reklam İşlerinden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Ahmet Reha Argaç	Bilgi Sistemlerinden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Kamil Özörnek	E-Ticaretten Sorumlu İcra Kurulu Üyesi
Özlem Kutluay	Satış ve Planlamadan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi

#### 1.9. Personel Sayısı ile İlgili Bilgiler

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla Şirket bünyesinde istihdam edilen personel sayısı 4.921 kişidir, (31 Aralık 2013 : 5.290 kişidir).

### 1.10. Şirket Genel Kurulu'nca Verilen İzin Çerçevesinde Yönetim Organı Üyelerinin Şirketle Kendisi veya Başkası Adına Yaptığı İşlemler ile Rekabet Yasağı Kapsamındaki Faaliyetleri

Yönetim Kurulu Üyeleri, 01.01.2014 – 31.03.2014 döneminde kendi adlarına Şirket'in faaliyet konusu kapsamına giren alanlarda ticari faaliyette bulunmamıştır.

## 2. YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ İLE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR

Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan her türlü mali hak, menfaat ve ücret her yıl Şirket Genel Kurulu'nda belirlenmektedir. Şirket, kilit yönetici personelini Yönetim Kurulu Üyeleri ve İcra Kurulu Üyeleri olarak belirlemiştir. Kilit yönetici personele sağlanan faydalar; ücret, prim, sağlık sigortası, ulaşım ve işten ayrılma sonrası sağlanan faydalardan oluşmaktadır.

29 Mart 2014 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda; Yönetim Kurulu Başkanı'na ayda net 10.000 TL, Kai George Diekmann, Béatrice de Clermont Tonnerre ve Ahmet Burak'ın her birine ayda net 5.000 USD karşılığı TL, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri'nin her birine ayda net 5.000 TL ücret ödenmesine oybirliği ile karar verilmiştir.

Bunun haricinde Yönetim Kurulu Üyeleri için performansa dayalı bir ödüllendirme mekanizması bulunmamaktadır.

	<b>Mart 2014</b>	<b>Mart 2013</b>
Ücretler ve diğer kısa vadeli faydalar	1.358.512	1.727.737
İşten ayrılma sonrası faydalar	504.055	-
	<b>1.862.567</b>	<b>1.727.737</b>

## 3. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Şirketimizde 01.01.2014 – 31.03.2014 ara hesap döneminde herhangi bir araştırma/geliştirme faaliyeti ve maliyeti olmamıştır.

## 4. ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

### 4.1. Şirketin Faaliyet Konusu, Faaliyet Gösterdiği Sektör ve Bu Sektör İçerisindeki Yeri

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ("Hürriyet" veya "Şirket") 1960 yılında kurulmuş ve Türkiye'de tescil edilmiştir. Medya faaliyetleri içinde önemli bir yere sahip olan Hürriyet, kendi tüzel kişiliği kapsamında sahip olduğu Hürriyet, Radikal ve Hürriyet Daily News gazeteleri, Hurriyet.com.tr, Hürriyet Emlak, Hürriyet Aile, Hürriyet Oto, Piyasanet, Bigpara gibi web siteleri ve bağlı ortaklık yoluyla bünyesinde bulundurduğu Doğan Ofset, Hürriyet Almanya, Doğan Haber Ajansı, Yenibiriş İnsan Kaynakları, Yakala.co (Nartek), Trader Media East Ltd. ile sadece Türkiye'nin değil bölgenin de güçlü sektör liderlerinden biri olarak faaliyet göstermektedir. 2007 yılında satın alınan ve bağlı ortaklığımızın sermayesinde %74,28 oranında pay sahibi olduğu Trader Media East Ltd. şirketi Londra Borsası'na kotedir. Lider bir reklam yayıncılığı şirketi olarak öne çıkan Trader Media East Ltd. faaliyetlerini Rusya, Belarus, Ukrayna ve Kazakistan'da devam ettirmektedir. Bu yatırımlar Hürriyet'in küreselleşme yolculuğunda önemli bir dönüm noktası teşkil etmektedir.

#### **4.2. Şirket'in Üretim Birimlerinin Nitelikleri, Faaliyet Konusu Mal ve Hizmet Üretimindeki Gelişmeler, Miktar, Kalite, Sürüm ve Fiyatların Geçmiş Dönem Rakamlarıyla Karşılaştırmaları**

Gazetecilik, matbaacılık, reklam, ilancılık ve internet yayıncılığı alanlarında faaliyet gösteren Şirket'in İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Trabzon ve Almanya'da olmak üzere 7 adet baskı tesisi bulunmaktadır.

Hürriyet Grubu gazetelerinin basımını üstlenen Doğan Printing Center ("DPC") Tesisleri Türkiye'de İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya ve Trabzon'da konumlanmış olup yurtdışındaki baskı faaliyetleri Hürriyet Almanya Şubesi (Hürriyet Zweigniederlassung GmbH) bünyesinde Frankfurt'ta yürütülmektedir.

DPC Tesisleri'nde Hürriyet Gazetesi, Radikal Gazetesi, Hürriyet Daily News ve eklerinin yanısıra sözleşmeli olarak grupiçi ve grupdışı gazeteler ve eklerinin günlük, haftalık, aylık bazlarda basımı yapılmaktadır.

##### **DPC İstanbul**

Yaklaşık 18.000 m<sup>2</sup> kapalı alana, bunun dışında yaklaşık 15.000 m<sup>2</sup> depo alanına sahip Türkiye'nin en büyük gazete baskı tesisidir. Sahip olduğu makine parkı ve kapasitesiyle DPC İstanbul, Avrupa'nın da en büyük ilk üç gazete baskı tesisi arasına girmektedir. Tüm mekanik ve elektrik tesisat sistemlerinin bina otomasyon sistemi ile kontrol edildiği DPC İstanbul Tesisinin kurulu trafo gücü 10.000 KVA, mevcut jeneratör gücü ise 11.000 KVA'dır. Tesis'in günlük kağıt kullanımı 200 ton ile 260 ton arasındadır. Mart 2014 itibariyle DPC İstanbul Tesisinin toplam baskı içindeki payı %50'dir.

##### **DPC Ankara**

DPC İstanbul Tesisinden sonra en geniş alana kurulu tesistir. Esenboğa Havalimanı yolu üzerinde bulunan yaklaşık 58.000 m<sup>2</sup> arsa üzerine kurulu olan DPC Ankara Tesisleri, yaklaşık 16.000 m<sup>2</sup>'lik kapalı alana sahiptir. Tesis, çelik konstrüksiyon olarak inşa edilmiştir. Tesis'te bulunan 120 ünitelik Goss Universal baskı makinesi, dünyadaki en uzun Universal baskı makinesi hatlarından biridir.

Sahip olduğu 4 katlamayla aynı anda 4 gazeteyi basabilecek şekilde dizayn edilen baskı makinesiyle saatte 180 bin adet gazete üretilmektedir. Tesis'te 2007 yılında kurulan 3 adet otomatik insertleme makinası mevcuttur. Tesis'in kurulu trafo gücü 4.500 KVA, mevcut jeneratör gücü ise 4.500 KVA'dır.

DPC Ankara Tesisinde 2012 yılında 2 adet kuleye eklenen ultraviyole (UV) kurutma sayesinde artık iki katlamada 4'er sayfa olmak koşulu ile toplamda 8 sayfa kuşe kağıda UV kurutmalı baskı yapabilir duruma gelinmiştir.

Tesis'in günlük kağıt kullanımı 50 ton ile 100 ton arasındadır. Mart 2014 itibariyle DPC Ankara Tesisinin toplam baskı içindeki payı %15'dir.

##### **DPC İzmir**

DPC İzmir Tesis yeni binalarına Ocak 2007'de taşınmıştır. Yeni DPC Tesis, İzmir şehir merkezine 20 km, İzmir Adnan Menderes Havalimanı'na 2 km uzaklıktadır.

Tesis, yaklaşık 35.000 m<sup>2</sup> arazi üzerinde inşa edilmiştir. Toplam 16.000 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip tesisin, yaklaşık 12.000 m<sup>2</sup> yeşil alanı mevcuttur. Tesisin toplam kurulu gücü 5 MVA'dır. 2 adet 2.500 KVA trafo ile 2 bin KVA ve 2.500 KVA olmak üzere 2 adet jeneratör mevcuttur.

### **DPC İzmir (Devamı)**

Dünyadaki en uzun Universal baskı makinesi hatlarından birine sahip olan Tesis'te 120 ünitelik Goss Universal baskı makinesi, sahip olduğu 4 katlamayla aynı anda 4 gazeteyi basabilecek şekilde dizayn edilmiştir.

DPC İzmir Tesis'i'nde 2012 yılında yapılmış olan UV kurutmalı sistem ile aynı anda 2 gazetenin kapak sayfaları el boyamayan UV mürekkep ile baskı yapabilme kapasitesine ulaşmıştır.

Tesis'in günlük kağıt kullanımı 70 ton ile 110 ton arasındadır. Mart 2014 itibariyle DPC İzmir Tesis'i'nin toplam baskı içindeki payı %15'dir.

### **DPC Antalya**

DPC Antalya Tesis'i, yaklaşık 11.000 m<sup>2</sup> arsa üzerinde toplam 4.900 m<sup>2</sup>'lik kapalı alanda kurulmuştur. Tesis'in trafo gücü 2.500 KVA, mevcut jeneratör gücü 3.600 KVA'dır.

Tesis'te kurulu Tensor T1400 baskı makinesi 32 sayfası renkli toplam 40 sayfa, Goss Community baskı makinelerinden biri 28 sayfası renkli olmak üzere toplam 40 sayfa, diğeri ise 24 sayfası renkli olmak toplam 32 sayfalık gazete baskısı yapabilmektedir. DPC Antalya Tesis'i aynı anda 3 farklı gazetenin baskısını yapabilmektedir. Makine parkındaki 3 katlama kullanılarak saatte 105 bin adet gazete üretilebilmektedir. İki ayrı makinede 4'er sayfa UV kurutmalı baskı yapılabilmektedir.

Antalya DPC Tesis'i 2011 yılı içinde gerekli yükümlülükleri sağlayarak Antalya İl Çevre ve Orman Müdürlüğü'nden beş yıl geçerli "Çevre İzin Belgesi" almıştır.

Tesis'in günlük kağıt kullanımı ortalama 25 tondur. Mart 2014 itibariyle DPC Antalya Tesis'i'nin toplam baskı içindeki payı %6'dır.

### **DPC Adana**

Yaklaşık 11.000 m<sup>2</sup>'lik arsa üzerinde kurulu DPC Adana Tesis'i'nde toplam 5.800 m<sup>2</sup>'lik kapalı alanda üretim yapılmaktadır. Tesis'in kurulu trafo gücü 2.500 KVA, 1.600 KVA ve 2.000 KVA olmak üzere iki adet jeneratör bulunmaktadır. Adana DPC Tesis'i'nde saatte en yüksek 35 bin adet baskı kapasitesine sahip olan 3 adet Tensor baskı makinesi bulunmaktadır.

Tesis'in günlük ortalama kağıt kullanımı 30 ton ile 32 ton arasındadır. Mart 2014 itibariyle DPC Adana Tesis'i'nin toplam baskı içindeki payı %9'dur.

### **DPC Trabzon**

DPC organizasyonu sırasında kurulan ilk tesis olma özelliğini taşıyan DPC Trabzon Tesis'i, yaklaşık 24 bin m<sup>2</sup>'lik arsa üzerinde toplam 3.500 m<sup>2</sup>'lik kapalı alanda kurulmuştur. Tesisin trafo gücü, yenilenen trafo ile 2.000 KVA'ya yükseltilmiş olup, mevcut jeneratör gücü 1.054 KVA'dır. Goss 1 ve Goss 2 makinasına 4'er sayfalık UV kurutmalı baskı sistemi kurulmuştur. Goss Community 1 baskı makinesi 32 sayfası renkli toplam 40 sayfalık bir gazete basabilmektedir. Goss Community 2 baskı makinesi ise 28 sayfası renkli toplam 40 sayfalık bir gazete basabilmektedir. Tesis saatte en fazla 70 bin adet gazete üretilebilmektedir. Tesis'in günlük kâğıt kullanımı 15 ton ile 20 ton arasındadır. Mart 2014 itibariyle DPC Trabzon Tesis'i'nin toplam baskı içindeki payı %5'dir.



Mal ve hizmet üretimindeki gelişmeler aşağıda gösterilen basılan sayfa sayısından takip edilebilmektedir:

<b>Üretim faaliyeti</b>	<b>31 Mart 2014</b>	<b>31 Mart 2013</b>
Toplam sayfa sayısı	6.466.361.244	8.490.259.598

Üretilen sayfa sayılarında bir önceki seneye göre %24 oranında azalma gerçekleşmiştir. Geçen yılın aynı dönemine göre 2014 mart ayı itibarıyla tüketilen kağıt miktarında da %23 azalma kaydedilmiştir. Üretilen sayfa sayıları Hürriyet Gazetesi'nin, Radikal ve Hürriyet Daily News gazeteleri ile fason hizmeti verilen grupiçi ve grupdışı gazetelerin sayfa sayılarından oluşmaktadır.

Türkiye genelindeki ortalama günlük net gazete satışları 2013 yılı ilk 3 ayında 5.111.446 iken 2014 yılının aynı döneminde 5.294.983 olarak gerçekleşmiş ve satışlarda %4 oranında bir artış kaydedilmiştir.

Hürriyet Gazetesi günlük ortalama net satış adetleri bu dönemde geçen yılın aynı dönemine göre %6 azalarak 403.408 adet olarak gerçekleşmiştir.

Satılan mal maliyeti giderlerinin en önemli kısmını oluşturan kağıt gideri ağırlıklı olarak ABD, Kanada, Kuzey Avrupa Ülkeleri ve Rusya menşeli kağıtlardan kaynaklanmakta olup, olup maliyeti hem dünya kağıt fiyatlarından hem de USD/TL kurundan etkilenmektedir. Hürriyet gazetesinin üretiminde kullanılan kağıt fiyatları 2013 yılı ilk 3 aylık dönemde ton başına ortalama 707 USD iken 2014 yılının aynı döneminde %1 artışla 714 USD olarak gerçekleşmiştir. Bunun yanısıra 2013 yılının ilk 3 aylık döneminde Hürriyet Gazetesi için 79,20 olarak gerçekleşen ortalama sayfa sayısı %14 oranında bir azalışla 2014 yılının aynı döneminde ise 68,09 olmuştur. Kullanılan gazete kağıdı 2013 yılının ilk 3 aylık döneminde 16,9 bin ton iken 2014 yılının aynı döneminde %19 azalarak 13,7 bin tona düşmüştür.

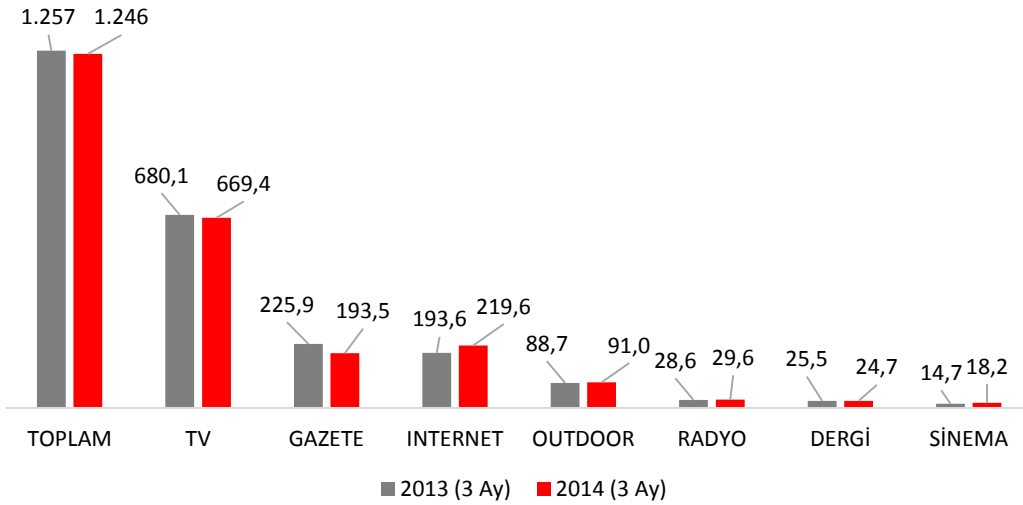
### 4.3. Faaliyet Konusu Mal ve Hizmetlerin Fiyatları, Satış Hasılatları, Satış Koşulları ve Bunlarda Yıl İçinde Görülen Gelişmeler, Randıman ve Prodüktivite Katsayılarındaki Gelişmeler Geçmiş Yıllara Göre Bunlardaki Önemli Değişikliklerin Nedenleri

#### 4.3.1. Reklam Geliri

##### 4.3.1.1. Türkiye’de Reklam Gelirleri ve Reklam Sektörü

Türkiye reklam sektörü’nün (internet reklamları dahil), 2014 yılı ilk 3 ayında geçen yılın aynı dönemine göre %1 oranında azalış göstererek 1.257 milyon TL’den 1.246 milyon TL’ye düştüğü tahmin edilmektedir.

2013-2014 Ocak - Mart Toplam Reklam Geliri (Milyon TL)



*Kaynak: DYH Reklam Araştırma. Gazete reklam gelirleri ölçümlenen toplam 25 adet gazetenin gelir tahmininden elde edilmiştir.*

*Hatırlatma: İnternet mecrası ile ilgili tahmini rakamlara banner, seri ilan, mobil ve arama motoru reklamları dahil; alışveriş ve turizm siteleri ise hariçtir.*

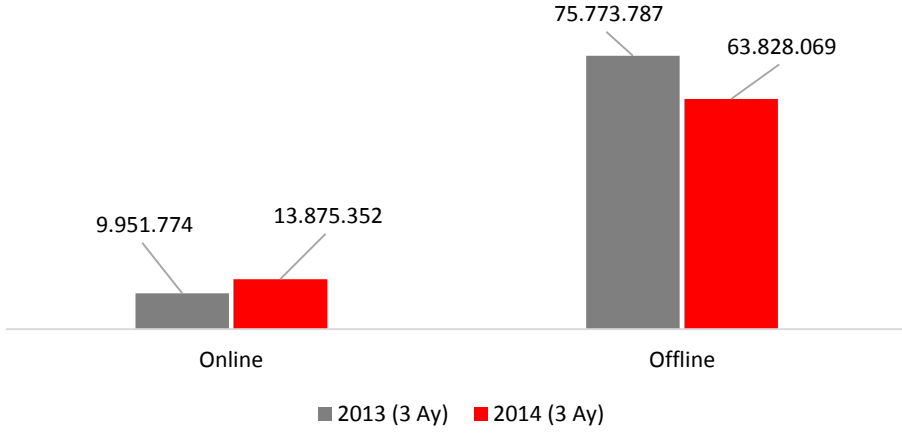
2014 yılının ilk 3 ayında en fazla tercih edilen mecralar televizyon internet olmuş; reklam verenler yatırımlarının %71,3’ünü bu iki mecra da değerlendir miştir. Gazeteler ise %15,5 pay ile 3. sırada yer almıştır.

2013 yılının ilk 3 aylık döneminde 680 milyon TL olan TV reklam gelirleri %2 azalışla 2014 yılının aynı döneminde 670 milyon TL’ye ulaşırken, gazete reklam gelirleri 2013 yılının aynı dönemine göre %14 azalışla 194 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde internet reklam yatırımlarındaki büyüme %2,2 ile sınırlı kalmıştır.

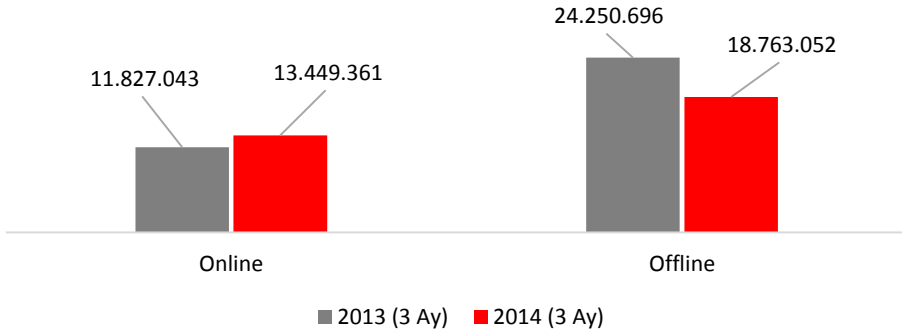
##### 4.3.1.2. Hürriyet Toplam Reklam ve Online Geliri

Hürriyet Grubu konsolide reklam ve online gelirleri toplamı 2014 yılının ilk 3 ayında 109,9 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu tutar gelirlerde 15,4 milyon TL’lik bir azalışa işaret etmekte, azalışın önemli bir kısmı yurtiçi ve yurtdışı yazılı basın reklam gelirlerindeki düşüşten kaynaklanmaktadır. Buna karşılık Şirket online gelirlerinde önemli bir artış yakalamaya devam etmektedir. Grubun yurtiçi tiraj gelirleri de günlük ortalama net satış adetleri ile bağlantılı olarak 2 milyon TL tutarında bir düşüş kaydetmiştir.

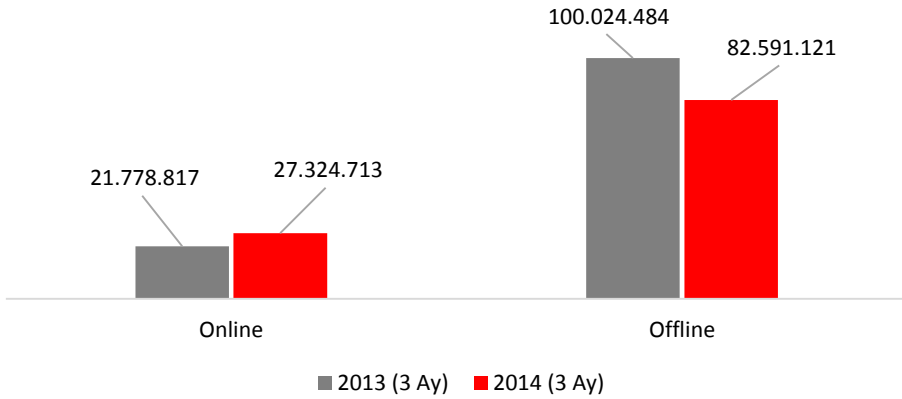
### 2013-2014 Hürriyet Grubu Reklam ve Online Gelirleri (TL)



### 2013-2014 TME Reklam ve Online Gelirleri (TL)



### 2013-2014 Konsolide Reklam ve Online Gelirleri (TL)

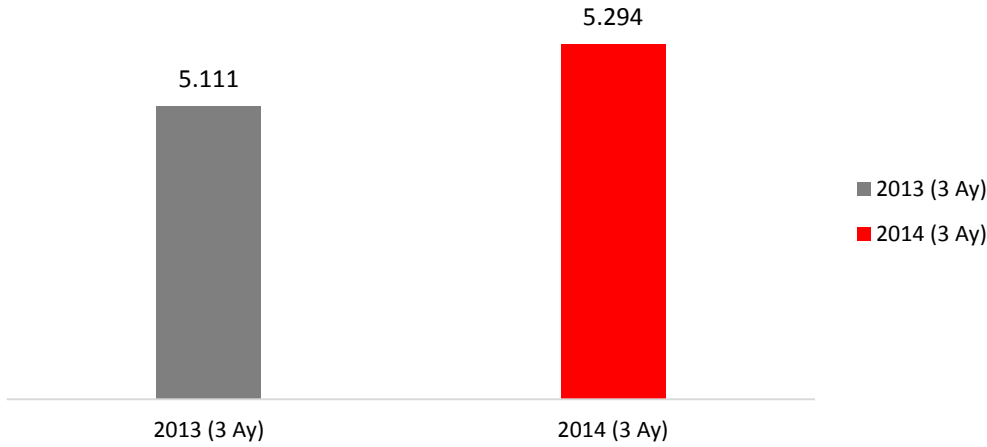


Hürriyet 2014 yılının ilk 3 aylık döneminde, İnşaat, Turizm, Perakendecilik, Sosyal İlanlar, İnşaat ve Dekorasyon Hizmetleri, Kamu Kuruluşları ve Siyasi Partiler, Otomotiv ve Ulaşım Araçları ve Yan Sanayi, Seri İlan, Eğitim ve Eğlence Kültür Sanat gibi birçok alanda liderliğini devam ettirerek reklam verenlerin en çok tercih ettiği gazete olmayı sürdürmüştür.

#### 4.3.2. Gazete Satışları

##### 4.3.2.1. Türkiye’de Gazete Satışlarının Durumu

Türkiye Geneli Günlük Ortalama Gazete Satışları ( Bin Adet)

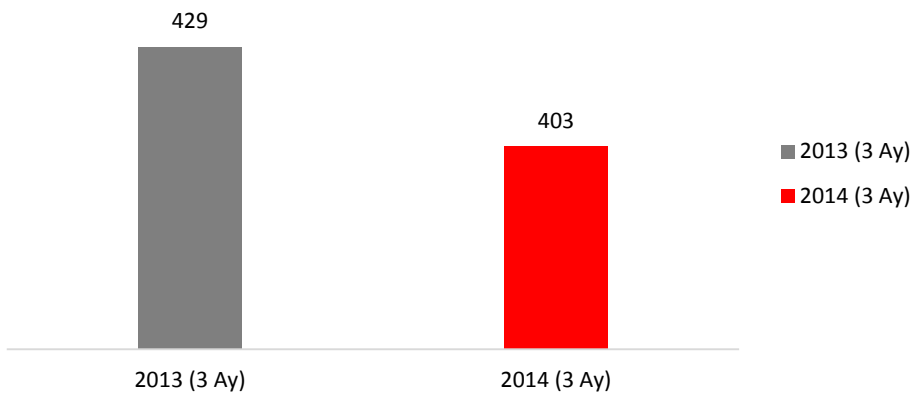


Basın İlan Kurumu verilerine göre, Türkiye genelindeki ortalama günlük net gazete satışları, 2013 yılı ilk 3 ayında 5.111.446 adet iken, 2014 yılı ilk 3 ayında 5.293.983 adet olmuş ve böylece satışlarda %4 oranında artış gözlenmiştir.

##### 4.3.2.2. Hürriyet Grubu Gazete Satışlarındaki Gelişmeler

Hürriyet’in 2013 yılı ilk 3 aylık döneminde ortalama günlük satışı 428.503 adet iken 2014 yılının aynı döneminde %6 oranında azalma göstererek 403.408 adet olarak gerçekleşmiştir.

Hürriyet Gazetesi Günlük Ortalama Gazete Satışları ( Bin Adet )



Radikal'in 2014 yılı ilk 3 ayında günlük ortalama net satışı 22.403 adet olarak gerçekleşmiştir. (2013 yılı ilk 3 ay : 23.712 adet)

Hürriyet Daily News'un 2014 yılı ilk 3 ayında günlük ortalama net satışı 5.041 adet olarak gerçekleşmiştir. (2013 yılı ilk 3 ay : 5.045 adet).

Hürriyet'in yurtiçi tiraj gelirleri 2014 yılının ilk 3 aylık döneminde 23,2 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. (2013 yılı ilk 3 ay : 25,2 milyon TL)

Hürriyet Grubu'nun ağırlıklı olarak Rusya'da faaliyet gösteren yurtdışı bağlı ortaklığının 2014 yılı ilk 3 ay tiraj geliri 1,5 milyon TL iken 2013 yılı aynı döneminde 2,1 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Hürriyet'in 2014 yılı ilk 3 aylık döneminde konsolide tiraj geliri 24,7 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. (2013 yılı ilk 3 ay : 27,3 milyon TL)

#### **4.4 Geçmiş Dönemlerde Belirlenen Hedeflere Ulaşıp Ulaşılamadığı, Genel Kurul Kararlarının Yerine Getirilip Getirilmediği, Hedeflere Ulaşılmamışsa veya Kararlar Yerine Getirilmemişse Gerekçeleri ve Değerlendirmeler**

2013 yılında yapılan Olağan Genel Kurul'da Şirket'in hedefine yönelik herhangi bir karar alınmamıştır. Şirket ilgili hesap döneminde bütün Genel Kurul Kararları'nı yerine getirmiştir.

#### **4.5. Faaliyetle İlgili Öngörülebilir Riskler**

Şirket'in öncelikli riskleri arasında, faaliyet gösterilen yazılı basın sektöründeki gelişmeler, hammadde fiyat ve tedarikinde küresel gelişmelere bağlı olarak yaşanabilecek riskler; faiz oranı, likidite, kredi, döviz kuru gibi finansal riskler, oluşabilecek herhangi bir durum karşısında hukuki riskler, geniş bir coğrafyada faaliyet gösteriyor olmaktan ötürü stratejik riskler, olağanüstü hallerde iş sürekliliğinin sağlanması gibi operasyonel riskler ile marka değerini korumaya yönelik oluşabilecek riskler olarak özetlenebilmektedir. Bu alanlarda ilgili departmanlar gelişmeleri yakından takip etmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.

##### **4.5.1. Risk Yönetimi**

Şirket, risk yönetimi politikaları çerçevesinde mali, operasyonel ve uyum riskleri ile finansal risklerin tanımlanmasını ve ölçülmesini sağlamaktadır.

##### **4.5.1.1. Stratejik Risk Yönetimi**

Global anlamda incelendiğinde günümüz basın - yayın sektörü, hızlı bir şekilde değişmekte olan ve kişisel tercihlere uyarlanabilir televizyon yayıncılığı, "online" habercilik, sosyal medya ağları ve diğer bilgi kanalları tarafından rekabetçi bir baskı ortamını göğüslemek durumunda kalmaktadır.

Bu süreçte yayın kuruluşları düşen tiraj ve reklam gelirlerinden önemli ölçüde etkilenmişler, buna karşılık da maliyetlerin düşürülmesi ve fiziki formatların değiştirilmesi gibi radikal önlemler almışlardır. Günümüz koşullarının yarattığı teknoloji kullanım eğilimleri, yayın kuruluşlarının maliyetlerin azaltılmasının ötesinde piyasadaki oluşuma cevap verebilecek mahiyetteki yeni ürün ve modelleri oluşturmalarını zorunlu kılmıştır.

Basın - yayın için dikkate alınması gereken önemli alanlardan biri de değişen tüketici davranışlarına cevap verebilecek süreç ve ürünleri geliştirirken ihtiyaç duyacakları insan kaynakları yapısını ve yetenek profilini de kendilerine çekebilmek ve elde tutabilmektir.

Yeni nesil tüketici davranışlarına cevap verebilecek yayın kanalları oluşurken reklam sektörü de aynı şekilde değişim göstermektedir. Buna göre eski usul/geleneksel tek tip reklamcılık anlayışı terk edilmekte, çok daha odaklı, niş, tüketiciye özel reklam anlayışı "online" platformlar aracılığı ile yaygınlık kazanmaktadır. Şirket Yönetim Kurulu da bu anlayışı benimseyen bir tutum sergilemektedir.

#### **4.5.1.2. Mali, Uyum ve Operasyonel Risk Yönetimi**

Vergi, Ticaret Hukuku ve Sermaye Piyasası uyum risklerinin yönetimi, mali, operasyonel ve uyum riskleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu kategorideki riskler Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkanlığı'nın ilgili Başkan Yardımcılıkları koordinasyonunda, Denetim ve Risk Yönetimi birimleri ile yönetilmektedir. İhtiyaç duyulması halinde söz konusu risk yönetim sürecine denetim ve yeminli mali müşavirlik şirketleri de katılabilmektedir. Bu denetim ve kontrol mekanizması aracılığı ile Grup şirketlerinin karşılaşılabileceği olası riskler sürekli takip edilmektedir.

Şirket'in Yönetim Kurulu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378. Maddesi gereğince oluşturduğu Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi ile Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisini, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanmasını, riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapılmasını ve risk yönetim sistemlerini en az bir kez gözden geçirilmesini amaçlamıştır.

#### **4.5.1.3. Finansal Risk Yönetimi**

Şirket'in, faaliyetlerinden ötürü kredi riski, piyasa riski (kur riski, faiz riski) ve likidite riski ile karşı karşıya olabilmektedir. Finansal risk yönetimi, finansal piyasalardaki değişkenlikten kaynaklanan olumsuz etkilerin mali sonuçlara en az derecede yansımaları hedeflemektedir.

##### **Kredi Riski**

Şirket'in taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafların yükümlülüklerini yerine getirememesine riskine "kredi riski" adı verilmektedir. Özellikle reklam alacaklarını kapsayan kredi riski, faktoring şirketi kanalıyla temel olarak kredi değerlendirmeleri ve karşı taraflara kredi limitleri belirlemek suretiyle merkezi bilgi oluşturularak kontrol etmektedir. Kredi riski, müşteri tabanını oluşturan kuruluş sayısının çokluğu ve bunların farklı iş alanlarına yaygınlığı dolayısıyla dağıtılmaktadır.

##### **Alacak Riski**

Şirket, vadeli satışlardan kaynaklanan ticari alacakları ve bankalarda tutulan mevduatları dolayısıyla alacak riskine maruz kalmaktadır. Şirket Yönetimi müşterilerden alacakları ile ilgili alacak riskini her bir müşteri için ayrı ayrı olmak kaydıyla kredi limitleri belirleyerek ve gerektiğinde teminat alarak riskli gördüğü müşterilerine ise sadece nakit tahsilat yoluyla satış yaparak azaltmaktadır.

Şirket alacaklarının yüksek kısmını faktoring şirketine devrederek tahsilat zorluklarını önleme politikası izlemektedir.

Tahsilat riski, Şirket Yönetimi tarafından geçmiş tecrübeler ve cari ekonomik durum göz önüne alınarak değerlendirilmekte ve bu risk karşısında uygun miktarda şüpheli alacak karşılığı ayrılmaktadır.

### **Faiz Oranı Riski**

Şirket, faiz oranına duyarlı varlık ve yükümlülüklerinin vadelerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlerle yönetme prensibi çerçevesinde, faiz doğuran varlıklarını kısa vadeli yatırım araçlarında değerlendirmektedir. Ayrıca, faiz takası sözleşmelerinin sınırlı kullanımı ile değişken faizli banka borçlarından kaynaklanan faiz riskinden kendini korumaktadır.

### **Likidite Riski**

İhtiyatlı likidite riski yönetimi, yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymet tutmayı, yeterli miktarda kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılabilirliğini ve piyasa pozisyonlarını kapatabilme gücünü ifade eder.

Mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcılarının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir. Şirket, 6 aylık hammadde alımını karşılayacak miktarda nakit ve nakit benzeri varlığı tutmayı hedeflemektedir.

### **Döviz Kuru Riski**

Şirket, döviz cinsinden borçlarının ve alacaklarının TL'ye çevriminde kullanılan kur oranlarının değişimi nedeniyle, kur riskine maruzdur. Bu risk yabancı para pozisyonu analizi ile izlenmektedir.

Şirket, yurt içindeki ve yurt dışındaki yatırımlarını finanse etmek için alınan dövizli banka kredileri nedeniyle borçlu bulunan meblağların TL'ye çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerinden doğan döviz kuru riskine maruz kalmaktadır (Bu risk, yapılan düzenli toplantılarda takip edilmektedir). Bilanço kalemlerinden doğan kur riskini en aza indirmek amacı ile atıl nakit varlığının bir kısmı yabancı para yatırımlarında değerlendirilmektedir.

Şirket'in kur riski yönetim politikası her bir para birimi için gerçekleşecek tahmini 3 ile 6 aylık hammadde alımını ve kredi geri ödemelerini karşılayacak kadar dövizli mevduat tutmak şeklindedir. Ancak bu politika, yönetimce gerekli görüldüğünde piyasa şartları çerçevesinde revize edilebilecektir.

### **4.5.1.4. Sermaye Risk Yönetimi**

Şirket sermayeyi yönetirken ortaklarına getiri, diğer pay sahiplerine fayda sağlamayı ve sermaye maliyetini azaltmak için en uygun sermaye yapısını sürdürmek üzere Şirket faaliyetlerinin devamını amaçlamaktadır.

### **Hukuki Riskler**

Şirket'in faaliyetlerini devam ettirmesini engelleyecek ya da finansal yapısını bozacak nitelikte herhangi bir davası bulunmamaktadır. Grup şirketlerinin faaliyetlerinden kaynaklanan hukuki ihtilafların ve davaların takibi şirketin merkez ortağı olan Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin bünyesindeki Hukuk Birimi'nde görevli avukatlar kanalı ile merkezi olarak yapılmakla beraber, Şirket'in kendi bünyesinde bulunan Hukuk Birimi ile de gerçekleştirilmektedir.

### **Bilgi Teknolojilerindeki Riskler**

Şirket genelinde yürütülen satın alma, üretim, satış ve muhasebe süreçleri entegre bir bilgi sisteminin (SAP) üzerinde bulunan uygulama ve modüller aracılığı ile yapılmakta, işlemlere ilişkin raporlama bu sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir.

#### 4.6. Şirket'in İlgili Hesap Döneminde Yapmış Olduğu Yatırımlar

Hürriyet ve Bağlı Ortaklıkları'nın konsolide maddi ve maddi olmayan duran varlık yatırımları tutarı 2014 yılı ilk 3 aylık dönemde 1,7 milyon USD (yatırım amaçlı gayrimenkuller hariç) tutarındadır. Bu tutarın 1,5 milyon dolarlık bölümü Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'den kaynaklanmaktadır.

#### 4.7. Şirket'in İlgili Hesap Döneminde Yararlanmış Olduğu Teşvikler

Şirket, 28 Ekim, 2, 4 Kasım ve 30 Aralık 2011 tarihlerinde; İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya ve Trabzon illerindeki baskı tesislerinin modernizasyonu için toplam 13.805.393 ABD Doları ithal makine ve 1.502.399 TL'lik yerli makine için 6 adet yatırım teşvik belgesi almıştır. Belgedeki yatırımların tamamlanma süresi 2 yıl olup, söz konusu belgeler kapsamında yapılacak makine ithalatı gümrük vergisi ve KDV'den istisnadır.

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla bu belgeler kapsamında gerçekleşen makine yatırım tutarı aşağıdaki gibidir.

Yatırım Teşviki	31 Mart 2014	31 Aralık 2013
İthal Makina Alımları (USD)	13.595.062	13.595.062
Yerli Makina Alımları (TL)	1.502.399	1.502.399

#### 4.8. Şirket Aleyhine Açılan ve Şirket'in Mali Durumunu ve Faaliyetlerini Etkileyebilecek Nitelikteki Davalar ve Olası Sonuçları Hakkında Bilgiler

31 Mart 2014 tarihi itibarıyla; Şirket'e karşı açılan davaların toplam tutarı 27.050.254 TL tutarındadır. Bu davalarla ilgili olarak ayrılan karşılık 4.799.663 TL'dir.

#### 4.9. Olağanüstü Genel Kurula İlişkin Bilgiler

01.01.2014 – 31.03.2014 ara hesap dönemi içerisinde Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı yapılmamıştır.

#### 4.10. Hesap Dönemi İçerisinde Yapılan Özel Denetime ve Kamu Denetimine İlişkin Açıklamalar

01.01.2014 – 31.03.2014 ara hesap dönemi içerisinde Şirket'te yapılan özel denetim ve kamu denetimi bulunmamaktadır.



#### 4.11. Şirket'in Hesap Dönemi İçinde Yapmış Olduğu Bağış ve Yardımlar ile Sosyal Sorumluluk Projeleri Çerçevesinde Yapılan Harcamalara İlişkin Bilgiler

Şirketimiz 2014 yılının ilk 3 ayında kamu yararına çeşitli vakıf ve derneklere 93.610 TL tutarında (2013 yılı ilk 3 ayında 120.846 TL ) bağış yapmış olup bağışların dağılımı aşağıda gösterilmiştir .

Adı	Tutarı
Aralık Gönüllüleri Vakfı	36.331
Aydın Doğan Vakfı	9.120
İstanbul Kültür Sanat Vakfı	22.125
LÖSEV	777
Türk Eğitim Vakfı	1.370
Türkiye Kızılay Derneği	50
Diğer	23.835
<b>Toplam</b>	<b>93.609</b>

#### 4.12. Şirket'in Hakim Şirket veya Topluluk Şirketleri Yararına Yaptığı Hukuki İşlemler Topluluk Şirketleri Yararına Alınan veya Alınması Kaçınılan Önlemler

Şirket'in hakim şirketlerle, hakim şirkete bağlı bir şirketle, hakim şirketin yönlendirilmesiyle onun ya da ona bağlı bir şirketin yararına yapılan herhangi bir hukuki işlem ve geçmiş faaliyet yılında hakim şirketin ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem veya denkleştirilmesi gereken herhangi bir işlemi yoktur.

#### 4.13. Dönem Sonrası Gelişmeler

- 29 Mart 2014 tarihinde Şirket'in Olağan Elektronik Genel Kurul toplantısı gerçekleştirilmiştir. 08 Nisan 2014 tarihinde de tescil edilmiş olan Olağan Genel Kurul Toplantımıza ait dökümanlara [www.hurriyetkurumsal.com](http://www.hurriyetkurumsal.com) internet sitemizden ulaşılması mümkündür.

- Hakim ortağımız Doğan Holding'in, bağlı ortaklığı Doğan Yayın Holding A.Ş.'yi tüm aktif ve pasifinin bir bütün halinde "devir alınması" suretiyle birleşilmesi işlemine ilişkin olarak alınan 14 Nisan 2014 tarihli Yönetim Kurulu Kararı, 14 Nisan 2014 tarihinde kamuya açıklanmıştır.

-17 Nisan 2014 tarihinde kamuya duyurulduğu üzere; Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın konuya ilişkin düzenleme ve kararlarına uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, uluslararası derecelendirme kuruluşu ISS Corporate Services Inc., 03.03.2014 tarihli KAP açıklaması ile, SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan kararlar uyarınca, tüm müşterilerine ait 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notlarını, aşağıdaki prensipler çerçevesinde revize etmiş ve karşılaştırılabilirliğin sağlanması amacıyla aynı anda kamuya açıklamıştır. Bu itibarla;

1. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde kullanılacak ağırlıklar ana başlıklar itibariyle "Pay Sahipleri" için %25, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" için %25, "Menfaat Sahipleri" için %15 ve "Yönetim Kurulu" için % 35 olarak belirlenmiş,

2. Kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen asgari unsurların yerine getirilmiş olması halinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85'i verilmiş ve müşterinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart belirtmiş ve müşteri uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puan iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılmıştır.

Diğer taraftan, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve kurumsal yönetim ilkeleri anılan Tebliğ kapsamında güncellenmiştir.

Yukarıdaki gelişmeler çerçevesinde, ISS Corporate Services Inc.'in kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi metodolojisi; "ana başlıkların ağırlıkları", "asgari unsurların notlandırılması" ve "kurumsal yönetim ilkelerindeki değişiklikler"i yansıtacak şekilde güncellenmiştir. Bu kapsamda revize edilen kurumsal yönetim derecelendirme notumuzun alt kategoriler itibariyle dağılımı, 2013 yılında tahsis edilen bir önceki notu da gösterecek şekilde aşağıda verilmektedir;

<b>KATEGORİLER</b>	<b>REVİZE NOT 2013</b>	<b>NOT 2013</b>
Pay Sahipleri	9,01 (%90,18)	9,16 (%91,62)
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	9,20 (%92,04)	9,39 (%93,91)
Menfaat Sahipleri	8,88 (%88,81)	9,10 (%91,05)
Yönetim Kurulu	8,51 (%85,17)	8,58 (%85,89)
<b>TOPLAM</b>	<b>8,86 (%88,69)</b>	<b>9,09 (%90,90)</b>

- 25.04.2014 tarihinde kamuya duyurulduğu üzere; tamamı ödenmiş 25.000.000 Türk Lirası sermayesinde % 99,93 paya sahip olduğumuz bağlı ortaklığımız Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş.'nin, sermayesinde sahip olduğumuz pay senetlerinin tamamının, Şirketimiz ile ilişkili olmayan taraf/taraflara satışı/devri ve/veya adı geçen bağlı ortaklığımıza stratejik ortak bulunması konularında çalışmalara başlanmıştır.

## **5. FİNANSAL DURUM**

### **5.1. Finansal Duruma ve Faaliyet Sonuçlarına İlişkin Yönetim Organının Analizi ve Değerlendirmesi, Planlanan Faaliyetlerin Gerçekleşme Derecesi, Belirlenen Stratejik Hedefler Karşısında Şirket'in Durumu**

Şirket'in konsolide mali tablolarının önemli bir kısmını oluşturan Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ile Trader Media East Ltd. 2014 yılının ilk 3 ayında bütçe hedefleriyle paralel sonuçlar yakalamıştır.

**5.2. Geçmiş Yıllarla Karşılaştırmalı Olarak Yıl İçindeki Satışları ve Verimliliği, Gelir Oluşturma Kapasitesi, Karlılığı ve Borç/Öz Kaynak Oranı ile Şirket Faaliyetlerinin Sonuçları Hakkında Fikir Verecek Diğer Hususlara İlişkin Bilgiler ve İleriye Dönük Beklentiler**

**5.2.1. Özet Bilanço**

(Bin TL)	31.03.2014	31.12.2013	Değişim
Dönen Varlıklar	387.351	419.004	-7,6%
Duran Varlıklar	979.320	1.019.400	-3,9%
Toplam Varlıklar	1.366.671	1.438.404	-5,0%
Kısa Vadeli Yükümlülükler	303.520	294.282	3,1%
Uzun Vadeli Yükümlülükler	377.358	420.980	-10,4%
Özkaynaklar	685.794	723.142	-5,2%
Toplam Kaynaklar	1.366.671	1.438.404	-5,0%

**5.2.2. Özet Gelir Tablosu**

Şirket'in 01.01.2014 - 31.03.2014 ve 01.01.2013 - 31.03.2013 dönemleri itibariyle gelir tablosundaki ana kalemlerin değişimi şöyledir;

Konsolide (Bin TL)	Bağımsız	Bağımsız	Değişim %
	Denetimden Geçmemiş	Denetimden Geçmemiş	
	31.03.2014	31.03.2013	
Satış Gelirleri	173.639.601	189.097.728	-8%
-Reklam	106.989.291	120.398.684	-4%
-Tiraj ve Baskı	56.534.998	58.296.569	-7%
-Diğer	10.115.312	10.402.475	-3%
Satışların Maliyeti (-)	-122.275.656	-123.640.419	-1%
Brüt Satış Karı	51.363.945	65.457.309	-22%
Operasyonel Giderler	-61.991.084	-68.267.867	-9%
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelir / Gider (-) Net	11.656.414	4.885.924	139%
Faaliyet Karı	1.029.275	2.075.366	-50%
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Zararından Paylar	-137.902	-2.077.747	-93%
Yatırım Faaliyetlerinden Gelir / Gider (-), net	-1.138.267	1.095.728	-204%
<b>FAVÖK</b>	<b>12.443.402</b>	<b>18.938.446</b>	<b>-34%</b>
Finansman Gideri (-)	-35.858.563	-17.244.267	108%
Vergi Öncesi (Zarar) / Kar	-36.105.457	-16.150.920	124%
Vergi (-)	3.934.575	-3.632	-
Ana Ortaklık Payları (Zararı) / (Karı)	-24.604.060	-13.095.171	88%
Net Dönem (Zararı) / (Karı)	-32.170.882	-16.905.839	90%

### 5.2.3. Rasyolar

Mali Rasyolar	31.03.2014	31.12.2013
Cari Oran	1,28	1,42
Aktif Devir Hızı	0,13	0,44
Yabancı Kaynaklar / Özkaynaklar	1,00	0,99
Faaliyet Karı (Zararı) / Aktif Toplamı	0,001	0,027
Brüt Kar Marjı	29,6%	36,1%
Faaliyet Zararı / Karı Marjı	0,6%	4,9%
FAVÖK Marjı	7,2%	10,8%

### 5.3. Şirket'in Sermayesinin Karşılıksız Kalıp Kalmadığına veya Borca Batık Olup Olmadığına İlişkin Tespit ve Yönetim Organı Değerlendirmeleri

Şirket'in sermayesi karşılıksız kalmamıştır ve Şirket borca batık değildir.

### 5.4. Şirket'in Finansal Yapısını İyileştirmek İçin Alınması Düşünülen Önlemler

Şirket 2013 yılında yaratmış olduğu nakit ile net borç durumunu iyileştirmeye devam etmiş, kurda yaşanan önemli artışa rağmen tutarı 370,8 milyon TL'den 323,6 milyon TL'ye indirmiştir.

### 5.5. Kar Payı Dağıtım Politikası

Şirketimiz, Türk Ticaret Kanunu; Sermaye Piyasası Mevzuatı; Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn.), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Düzenleme ve Kararları; Vergi Yasaları; ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Esas Sözleşmemiz ve Genel Kurul Kararı doğrultusunda kar dağıtım kararı alır ve kar dağıtımını yapar.

Buna göre;

Prensip olarak; Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn., SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak hazırlanan finansal tablolar dikkate alınarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn., SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak hesaplanan "net dağıtılabilir dönem karı"nın asgari %50'si dağıtılır,

Hesaplanan "net dağıtılabilir dönem karı"nın %50'si ile %100'ü arasında kar dağıtımını yapılmak istenmesi durumunda, kar dağıtım oranının belirlenmesinde Şirketimizin finansal tabloları, finansal yapısı ve bütçesi dikkate alınır.

Kar dağıtım önerisi, yasal süreler dikkate alınarak ve Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn. ile SPK Düzenleme ve Kararlarına Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları kapsamında tutulan yasal kayıtlara göre hesaplanan "net dağıtılabilir dönem karı"nın 1'inci maddeye göre hesaplanan tutardan;

-düşük olması durumunda, işbu madde kapsamında tutulan yasal kayıtlara göre hesaplanan "net dağıtılabilir dönem karı" dikkate alınır ve tamamı dağıtılır,

-yüksek olması durumunda 2'nci maddeye uygun olarak hareket edilir.

Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Yasaları kapsamında tutulan yasal kayıtlara göre net dağıtılabilir dönem karı oluşmaması halinde, Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn., SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak hazırlanan finansal tablolara göre ve yine Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn. SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak "net dağıtılabilir dönem karı" hesaplanmış olsa dahi, kar dağıtımını yapılmaz.

Hesaplanan “net dağıtılabilir dönem karı”, çıkarılmış sermayenin %5’inin altında kalması durumunda kar dağıtımı yapılmayabilir.

Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPKn. SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak ve Esas Sözleşmemizde belirtilen esaslar çerçevesinde, Şirketimiz tarafından bir hesap dönemi içerisinde yapılacak yardım ve bağışların üst sınırı Genel Kurul tarafından belirlenir. Genel Kurulca belirlenen sınırı aşan tutarda bağış yapılamaz ve yapılan bağışlar “net dağıtılabilir kar” matrahına eklenir.

Kâr payı dağıtımına, en geç dağıtım kararı verilen genel kurul toplantısını takiben 30’uncu gün itibarıyla ve her halükarda hesap dönemi sonu itibarıyla başlanır.

Şirketimiz, Sermaye Piyasası Mevzuatı; SPKn., SPK Düzenleme ve Kararları ile Esas Sözleşme hükümlerine uygun olarak ve Genel Kurul Kararı doğrultusunda kar payını, nakden ve/veya “bedelsiz pay” şeklinde peşin olarak dağıtılabilir veya taksitlendirebilir.

Şirketimiz, Genel Kurul’un alacağı karar doğrultusunda pay sahibi olmayan diğer kişilere de kar dağıtımı yapabilir. Bu durumda, Türk Ticaret Kanunu; Sermaye Piyasası Mevzuatı; SPKn., SPK Düzenleme ve Kararları ile Esas Sözleşme hükümlerine uyulur.

Şirketimiz, Türk Ticaret Kanunu; Sermaye Piyasası Mevzuatı; SPKn., SPK Düzenleme ve Kararları; Vergi Yasaları; ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Esas Sözleşmemiz ve Genel Kurul Kararı doğrultusunda kar payı avansı dağıtım kararı alabilir ve kar payı avansı dağıtımını yapabilir.

Şirket değerimizi artırmaya yönelik önemli miktarda fon çıkışı gerektiren yatırımlar, finansal yapımızı etkileyen önemli nitelikteki konular, Şirketimizin kontrolü dışında, ekonomide, piyasalarda veya diğer alanlarda ortaya çıkan önemli belirsizlikler ve olumsuzluklar kar dağıtım kararlarının alınmasında dikkate alınır.

## **5.6. Finansman Kaynaklarının Gelişimi ve İşletmenin Bu Gelişim Çerçevesinde Uyguladığı Politikalar**

Şirket prensip olarak, altı ay içinde ödemesi gelen döviz bazlı borçlarını ödeyecek kaynağı hazır bulundurmaktadır. Finansman ihtiyacı ağırlıklı olarak uzun vadeli kredilerle karşılanmakta olup; makine ve ekipman satın alımı durumunda satıcı kredilerine başvurulmaktadır.

Hedeflere ulaşmada risklerin belirlenmesi ve kontrolünün ön plana çıkması ile beraber, özellikle Şirket Üst Yönetim fonksiyonlarına periyodik ve sistematik olarak risklerin belirlenmesi ve derecelendirilmesi, risk yönetimine ilişkin öneriler sunulması önem kazanmıştır. Kalite ve verimliliğin artırılması sağlanarak, sürdürülebilir büyüme ve karlılık hedeflenmektedir.

## **5.7. Sermaye Piyasası Araçları**

01.01.2014 - 31.03.2014 ara hesap dönemi içinde ihraç edilmiş herhangi bir sermaye piyasası aracı bulunmamaktadır.

## 5.8. İlişkili Taraf İşlemleri ve Bakiyelere İlişkin Bilgiler

### 5.8.1 İlişkili Taraflardan Kısa Vadeli Alacaklar

<b>Ticari Alacaklar</b>	<b>31 Mart 14</b>
Doğan İnternet Yayıncılığı ve Yatırım A.Ş. ("Doğan İnternet")	10.918.042
Doğan Gazetecilik A.Ş. ("Doğan Gazetecilik")	7.404.717
Doğan Dağıtım Satış ve Pazarlama A.Ş. ("Doğan Dağıtım")	4.383.246
Milta Turizm İşletmeleri A.Ş. ("Milta")	2.250.217
Doğan TV Holding	1.556.728
DTV Haber ve Görsel Yayıncılık A.Ş. ("Kanal D")	1.048.752
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. ("Doğan Burda")	451.831
D- Market Elektronik Hizmetler ve Tic. A.Ş. ("D Market")	251.236
Doğan Media International GmbH ("Doğan Media")	203.326
Diğer	1.173.406
<b>Toplam</b>	<b>29.641.501</b>

### 5.8.2 İlişkili Taraflardan Kısa Vadeli Borçlar

<b>Ticari Borçlar</b>	<b>31 Mart 14</b>
Doğan Media International GmbH	3.930.194
Doğan Dış Ticaret ve Mümessillik A.Ş. ("Doğan Dış Ticaret")	3.068.668
Doğan Holding	1.515.038
DTES Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. ("DTES")	864.080
Falcon Purchasing Services Ltd. ("Falcon")	419.956
D Yapım Reklamcılık ve Dağıtım A.Ş. ("D Yapım")	368.334
Milta Turizm	355.551
Doğan TV Dijital Platform İşl. A.Ş. ("Doğan TV Digital")	191.944
Ortadoğu Otomotiv Ticaret A.Ş. ("Ortadoğu Otomotiv")	129.380
Doğan Yayın Holding	83.737
Diğer	917.626
<b>Toplam</b>	<b>11.844.508</b>

### 5.8.3 İlişkili Taraflardan Önemli Hizmet ve Ürün Satışları

	<b>31 Mart 14</b>
Doğan Dağıtım	23.952.918
Doğan İnternet Yayıncılığı	10.255.110
Doğan Gazetecilik	6.251.155
Kanal D	1.107.494
Doğan Burda	655.491
Doruk TV ve Radyo Yayıncılık A.Ş.	396.259
Mozaik İletişim Hizmetleri A.Ş.	321.821
Doğan ve Egmont Yayıncılık ve Yapımcı Ticaret A.Ş. ("Doğan Egmont")	276.441
Doğan Media	227.648
Doğan Müzik Kitap	77.092
Doğan TV Dijital Platform İşl. A.Ş.	10.516
Diğer	412.059
<b>Toplam</b>	<b>43.944.004</b>

#### 5.8.4 İlişkili Taraflardan Önemli Hizmet ve Mamul Alımları

	<b>31 Mart 14</b>
Doğan Dış Ticaret (1)	27.665.896
Doğan Dağıtım (2)	5.109.932
DTES (3)	2.361.420
Doğan Holding (4)	1.222.261
Doğan İnternet Yayıncılık	940.722
Falcon (5)	905.931
Milta (6)	916.147
Doğan TV Digital Platform İşl. A.Ş. (7)	825.758
Doğan Gazetecilik (8)	624.026
Doğan Müzik Kitap	361.325
D Yapım Reklamcılık ve Dağıtım A.Ş. ("D Yapım Reklamcılık")	314.658
Mozaik	307.069
Kanal D (9)	258.092
Dogan Burda	170.465
Ortadoğu Otomotiv (10)	124.236
Doğan TV –Radyo	63.148
Doruk TV ve Radyo Yayıncılığı	27.305
Doğan Media	15.239
Diğer	424.722
<b>Toplam</b>	<b>42.638.352</b>

#### 5.8.5 İlişkili Taraflarla Yapılan Önemli İşlemler

##### Diğer Gelirler

	<b>31 Mart 14</b>
Doğan Dış Ticaret	348.777
Doğan Dağıtım	142.432
Doğan Gazetecilik	50.614
Doğan Burda	11.396
Diğer	19.510
<b>Toplam</b>	<b>572.729</b>

İlişkili taraflarla ilgili 572.729 TL tutarındaki diğer gelirler bakiyesinin 523.763 TL'si Hürriyet'in Grup şirketlerinden elde ettiği kira gelirlerinden oluşmaktadır (31 Mart 2013: 594.668 TL).

#### Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlık Alımları

	<b>31 Mart 14</b>
D-Market	7.041
Doğan Media International	2.333
Diğer	229
<b>Toplam</b>	<b>9.603</b>

## Finansal Gelirler

	<b>31 Mart 14</b>
Doğan TV –Radyo	28.223
Diğer	443
<b>Toplam</b>	<b>28.666</b>

## Finansal Giderler

	<b>31 Mart 14</b>
Doğan Faktoring	160.721
Doğan Dış Ticaret	55.069
Doğan Yayın Holding	52
<b>Toplam</b>	<b>215.842</b>

## 6. RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMELERİ, FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMA SÜRECİYLE İLGİLİ OLARAK; ŞİRKET'İN İÇ DENETİM VE RİSK YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ANA UNSURLARINA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Konsolide finansal tablolar, SPK'nın Seri:XI, No:29 sayılı Tebliği kapsamında Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS)'na ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)'na uygun olarak hazırlanmakta ve sunum esasları SPK düzenleme ve kararları uyarınca belirlenmektedir. Finansal tablolarımız Uluslararası Denetim Standartları (UDS)'na uygun olarak bağımsız denetimden geçmekte olup finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yöneticilerin görüşü de alınmak suretiyle Denetimden Sorumlu Komite tarafından gözden geçirilmekte ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır.

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Denetim Başkan Yardımcılığı iç kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesinde yardımcı olmakta ve Şirket'in Finans Direktörlüğü'ne bağlı Mali Kontrol Departmanı bu görevi etkin şekilde yürütmektedir. Riskin Erken Saptanması Komitesi TTK ve SPK'NIN Seri: IV, No:56 sayılı Tebliğ hükümleri dahilinde çalışmalarını yürütmektedir.

## 7. DİĞER HUSUSLAR

Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve ortakların, alacaklıların ve diğer ilgili kişi ve kuruluşların haklarını etkileyebilecek nitelikteki özel önem taşıyan herhangi bir olay meydana gelmemiştir.

### 7.1. Topluluğa Dahil İşletmelerin Ana Şirket Sermayesindeki Payları Hakkında Bilgiler

Şirket'in ana şirket sermayesinde payı yoktur.

### 7.2. Personel Hareketleri, Toplu Sözleşme Uygulamaları ve Personele Sağlanan Hak ve Menfaatler

İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Çalışanlara yönelik şirketin finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir ve yasal mevzuat kapsamında sosyal hakları düzenli ve periyodik olarak sağlanmaktadır.

Şirket'in toplu iş sözleşmesi uygulaması bulunmamaktadır.



## 8. FAALİYET RAPORU SORUMLULUK BEYANI

HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.

FİNANSAL RAPOR VE FAALİYET RAPORU'NUN KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN

KARAR TARİHİ: 09.05.2014

KARAR SAYISI : 2014/19

### SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN II-14.1 TEBLİĞİ'NİN İKİNCİ BÖLÜMÜNÜN 9. MADDESİ GEREĞİNCE SORUMLULUK BEYANI

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin, 01.01.2014-31.03.2014 ara hesap dönemine ait Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nin II-14.1 Tebliği hükümleri kapsamında Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayınlanan Türkiye Muhasebe ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına uygun olarak hazırlanan; sunum esasları SPK'nın 07.06.2013 tarih ve 20/670 sayılı Kararı ile belirlenip yine SPK'nın 07.06.2013 tarih ve 2013/19 sayılı Haftalık Bülteni ile ilan edilen; bağımsız denetimden geçmemiş, konsolide finansal raporu ile 01.01.2014-31.03.2014 ara hesap dönemine ait faaliyet raporu tarafımızdan incelenmiş olup; görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde;

- Finansal Rapor ve Faaliyet Raporu'nun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediği,
- Yürürlükteki finansal raporlama standartlarına göre hazırlanmış Finansal Rapor'un, Şirketimizin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kar ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığı ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını ve finansal durumunu, karşı karşıya olduğu önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte, dürüstçe yansıttığı,

tespit olunmuştur.

**Ediz Haşmet KÖKYAZICI**

İcra Kurulu Üyesi  
Finans Direktörü

**İnci TARI**

Mali Kontrol ve  
Yatırımcı İlişkileri Müdürü