



# Doğan Holding Röportajı

**Dr. Murat Doğu, Doğan Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı, Sermaye Piyasaları, Finansal Raporlama ve Bütçe**

## **Şirketler topluluğunuzun kuruluş ve gelişimini kısaca öğrenebilir miyiz?**

İş dünyasına ilk adımlarımızı, Onursal Başkanımız Aydın Doğan'ın 1959 yılında Mecidiyeköy Vergi Dairesi'ne kaydolması ve 1961'de otomotiv alanında ilk şirketini kurması ile attık. Bugün şirketlerimiz, faaliyette buldukları akaryakıt perakendesi, elektrik üretimi ve ticareti, sanayi ve ticaret, otomotiv ticaret ve pazarlama, finansman ve yatırım, internet ve eğlence, gayrimenkul yatırımları ve turizm sektörlerinde alanlarında yenilikçi vizyonları ile öncül rol üstlenmekte, istihdam yaratmakta ve Türkiye Ekonomisi'ne değer katmaktadır.

Farklı sektörlerde 61 yıllık deneyimi bulunan Doğan Grubu 1970'lerde medya sektörüne giriş yapmıştır. 1990'larda Hürriyet gazetesini satın alan ve Kanal D, CNN Türk, Doğan Haber Ajansı gibi sektörünün öncü ve önde gelen firmalarını kuran Doğan Grubu uzun yıllar medya sektöründe faaliyet gösterdikten sonra 2018 yılının mayıs ayında medya varlıklarının satışını gerçekleştirmiş ve medya sektöründen çıkmıştır.

1980'lerde sigortacılık sektörüne Ray Sigorta ile giriş yapan Doğan Grubu 2000'li yıllarda bu işkolundan çıkmıştır.

1990'larda Ditaş ve Çelik Halat'ın alımı ile sanayi alanında faaliyet göstermeye başlayan Doğan Grubu mevcut dönemde sanayi işkolunu ana iş alanlarından biri olarak görmektedir.

1990'ların başında Alternatif Bank ve Dışbank ile bankacılık sektörüne giriş yapan Doğan Grubu 2000'li yıllarda bankalarını elden çıkarmıştır. İlerleyen dönemde Doruk Faktoring ve Doruk Finansman şirketleri ile finans sektöründe faaliyet göstermeye devam eden Doğan Grubu 2020 yılında BDDK'dan kuruluş iznini aldığı D Yatırım

Bankası ile finans sektörünün bir başka işkolunda daha faaliyet gösterir hale gelmiştir.

1996 yılında Türkiye'nin ilk hobi ve kültür perakendeciliği mağazası olan D&R'ı kuran Doğan Grubu kitaptan müziğe, film den elektronik, oyundan hobiye, hediyelek eşyadan kırtasiyeye kadar pek çok ürünün yer aldığı D&R mağazalarını 2018 yılının mayıs ayında devrederek hobi ve kültür perakendeciliği alanından çıkmıştır.

Doğan Grubu 2000'li yılların başında Petrol Ofisi hisselerini devralarak girdiği akaryakıt perakendesi sektöründe 2015 yılından beri Aytemiz markası ile faaliyet göstermektedir.

Yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren Boyabat ve Aslancık hidroelektrik santrallerini sırasıyla 2007 ve 2008'de portföyüne katan Doğan Grubu yenilenebilir enerjiyi ana iş kollarından biri olarak görmektedir. 2012 yılında yenilenebilir enerji portföyüne Şah ve Mersin Rüzgâr Santralleri'ni ekleyen Doğan Grubu 2018 ve 2019 yıllarında portföyünü Çorum ve Erzurum Güneş Santralleri ile büyütüştür. Taşpınar Rüzgâr Santrali'nin inşaatı da 2020 yılında tamamlanmış ve Taşpınar RES portföye eklenmiştir. Doğan Grubu yenilenebilir enerji alanında yatırımlarına devam etmektedir.

2014 yılında kurulan ve yatırımlarına rasyonel biçimde yön veren Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı istikrarlı, sürdürülebilir ve sıhhatli bir büyüme ile beraber yüksek karlılık, nakit üretme kabiliyeti ve ortalamanın veya emsallerinin üzerinde sermaye verimliliği sağlama potansiyeli olan ve bu potansiyele erişmek için sermaye ve yönetim tecrübesi ihtiyacı içerisinde bulunan Türkiye'de yerleşik girişim şirketlerine yatırım yapmaktır.

Öncü Girişim son olarak 2020 yılında esnek ambalaj sektöründe faaliyet göstermekte olan ve yüksek bariyerli

esnek ambalaj alt iş kolunun önde gelen şirketleri arasında yer alan Sesa Ambalaj'a ortak olmuştur. Kentleşme, demografik değişimler ve bunlarla birlikte güvenli gıdaya olan ihtiyacın artması "esnek ambalaj" ve özellikle "yüksek bariyerli" esnek ambalaj talebini arttırmaktadır. Sesa Ambalaj'ın büyüme potansiyeli ve çevreye duyarlı ürün geliştirme çalışmaları, Doğan Grubu'nun değer yaratma hedefi ve sürdürülebilirliğe verdiği önem de dikkate alındığında, yatırım kararında etkili olmuştur.

Doğan Grubu 2015 yılında grubun ilk işkolu olan otomotiv alanına Suzuki markası ile tekrar geri dönmüştür. Suzuki markası ile oto, moto ve marin segmentlerinde faaliyet gösterirken; Trend Moto ile de Avrupa'nın lider ve dünyanın önde gelen motosiklet markalarının (Piaggio, Vespa, Aprilia ve Moto Guzzi) distribütörlüğünü yapmaktayız.

Doğan Grubu gayrimenkul yatırımlarına 2018 yılında Trump AVM ve ofis bloğunu ekleyerek gayrimenkul yönetimi alanında da etkin hale gelmiştir.

Doğan Grubu olarak üretimde ve ticarete küresel başarıyı hedefleyerek, ürün ve hizmetlerimizle faaliyet gösterdiğimiz geniş coğrafyada, uluslararası gruplarla kurduğumuz stratejik iş birlikleri sayesinde faaliyetlerimizi verimli bir şekilde yürütüyor ve ülkemize değer katıyoruz.

### **Grubunuzda yer alan halka açık şirketler hangileridir?**

Grubumuz'un halka açık 5 şirketi bulunmaktadır. Doğan Holding ile beraber Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş. (CELHA), Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknoloji A.Ş. (DITAS), Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. (DOBUR) ve Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. (MIPAZ) halka açık diğer şirketlerimizdir.

Ayrıca iştiraklerimizden Aytemiz Akaryakıt Dağıtım A.Ş., Suzuki Motorlu Araçlar Pazarlama A.Ş., Doruk Faktoring A.Ş. ve Doruk Finansman A.Ş. sermaye piyasalarında borçlanma araçları ihraç ederken; Öncü Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. de Sermaye Piyasası Mevzuatı'na tabidir.

### **Medya şirketlerini elden çıkarttıktan sonraki dönemde hangi yatırımları yaptınız? D Yatırım Bankası ne zaman faaliyete başlayacak?**

Medya varlıklarımızın Mayıs 2018'de elden çıkarılmasından sonra Doğan Holding'i bir Özel Sermaye Fonu

(Private Equity) olarak konumlandırdık. Karşımıza çıkan tüm fırsatları da bu bakış açısı ile değerlendiriyoruz.

Gayrimenkul projesi geliştirme alanında kurumsal deneyim ve uzmanlığa sahip olan Şirketimiz Ekim 2018'de yaklaşık 182.000 m<sup>2</sup> inşaat alanı üzerinde kurulu ve 34.674 m<sup>2</sup> kiralanabilir alana sahip ofis binası (86 adet bağımsız bölüm) ve 42.554 m<sup>2</sup> kiralanabilir alana sahip alışveriş merkezinden (214 adet bağımsız bölüm) oluşan Trump Towers AVM ve ofis binasını bünyesine katmıştır.

Yenilenebilir enerji alanında büyümek isteyen Grubumuz'un bünyesinde bulunan 60 MW güce sahip ve halihazırda önlisanslı olan Bursa-Mustafakemalpaşa Bölgesindeki Taşpınar RES Projesi, Kasım 2020 itibariyle devreye girdi ve 2021 yılında YEKDEM'e dahil olması için gerekli başvurular tamamlandı. Taşpınar RES'in Doğan Holding portföyünde önemli bir yer edineceğini öngörüyoruz.

Ayrıca izin süreçlerine 2019 yılında başladığımız D Yatırım Bankası'nın kuruluşuna ilişkin BDDK izni 19 Mart 2020 tarihinde alındı. Bizim için özellikle mikro finans ve tedarikçi finansmanında iyi bir sinerji yaratacağına inandığımız D Yatırım Bankası'nın 2021 yılının ilk yarısında faaliyetlerine başlamasını öngörüyoruz.

2021 yılında Doğan Holding'in stratejik alanlara yatırım yapan özel sermaye fonu özelliğinin daha da ön plana çıkacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla yatırım önceliğimiz yine katma değer yaratan iş alanları olmaya devam edecektir. Yatırımlarla ilgili stratejilerimizi ve önceliklerimizi; nakit üreten ve operasyonel nakdi yüksek olan, defansif, makul ölçekte kârlı; ihracat ağırlıklı ve yurtdışı bağlantısı olan, Grup ile sinerji yaratacak ve globalde büyüme potansiyeli olacak, teknoloji ve AR-GE içeren yeni ekonomi işleri ve sürdürülebilir ve istikrarlı FAVÖK yaratan ve FAVÖK marjı sektör ortalamasının üstünde olan işlerle ilgilenmek olarak belirledik. Yatırım tezi güçlü olan, Türkiye ve Avrupa çapında stratejik olan sektörlerde yatırım yapmayı ve büyümeyi hedefliyoruz.

Bu anlamda ilgilendiğimiz sektörlerin kimya, oto yan sanayii ve ambalaj olduğunu söyleyebiliriz. Bu sektörlerdeki fırsatları değerlendirmek için faaliyetlerimizi hızla sürdürüyoruz.

## 2020 yılı nasıl geçti?

2020 yılının ilk çeyreğini Şirketlerimiz genel olarak bütçeleri dahilinde geçirmiştir. Ancak ikinci çeyrekte etkisini gösteren ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinden Şirketlerimiz farklı seviyelerde etkilenmiştir. Ekonomik faaliyetlerin tekrar normale döndüğü üçüncü çeyrek ile birlikte faaliyetlerimiz eski seviyelerine dönmeye başlamıştır. Seneyi genel olarak bütçelerimiz dahilinde kapatacağımızı ve makul bir sapma aralığında kalacağımızı düşünüyoruz.

2020 yılında pandemi ile mücadelede gerekli tüm aksiyonları süratle aldık. Almaya da devam ediyoruz. Bu konuda oluşturduğumuz komite önemli koordinasyon görevleri icra etti. Kararlar süratle ve etkili bir şekilde alındı. Tüm paydaşlar ile iletişim şeffaf bir şekilde hep açık tutuldu. Şu ana kadar önemli bir sorun yaşamadık ve süreci başarıyla yönettik. Umarız bundan sonra da yaşamayız.

Pandemi döneminde bir taraftan da varlıklarımızın etkin yönetimine odaklandık. Şirketlerimizde nakit dengesini, işletme sermayesi verimliliğini ve maliyet yönetimini ön plana aldık. Bu dönemde nakit yönetimine önem verdik. Tahsilat ve vadeleri çok yakından takip ediyoruz. Tüm gider kalemlerimizi tek tek inceledik ve giderlerimizde yapabileceğimiz optimizasyonları belirledik.

Geçtiğimiz yıllarda bir dezavantaj olarak görülen portföy çeşitliliğimiz (diversified portfolio) bu dönemde bize avantaj sağladı. Para birimi uyumsuzluğu olan şirketimiz bulunmuyor. Şirketlerimizin bu dönemde borçluluk seviyelerinin artmamasına özen gösteriyoruz.

Şirketlerimiz için belirlediğimiz "Değer Yaratma Planı" çerçevesinde tüm şirketlerimizin 2020 yılını başarıyla tamamlayacağına inanıyoruz.

## Yatırımcı ilişkileri biriminizin örgütlenmesi hakkında bilgi alabilir miyiz? Kaç kişiden oluşuyor? Departmanınız kime bağlı olarak çalışıyor?

Yatırımcı ilişkileri departmanımız 2 kişiden oluşmakta ve CFO'ya bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte aylık olarak düzenlediğimiz yatırımcı ilişkileri toplantımız sayesinde CEO ve CFO'muz aylık faaliyetlerimizi, yatırımcılarımıza ilişkin bilgileri ve toplantı/roadshow takvimimizi yakından takip etmektedir. Ayrıca müsaitlik durumlarına göre yatırımcı toplantılarımıza CEO ve

CFO'muz da iştirak etmekte ve bize tam destek vermektedir.

Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerimiz Yönetim Kurulumuz tarafından da yakından takip edilmekte ve belirli periyotlarla düzenli olarak yapılan Yönetim Kurulu Toplantılarında gündem olarak görüşülmektedir.



Ayrıca departmanımızın yapısı gereği diğer tüm birimler ve iştiraklerimizdeki yöneticilerimizle de çok yakın ilişkilerimiz var. CEO'muzun yatırımcı ilişkilerine verdiği önemden dolayı tüm departmanlarımız ve yöneticilerimizden de yer ve zaman kavramı olmadan sınırsız destek almaktayız.

## Yatırımcılarınızla temasta hangi iletişim kanallarını kullanıyorsunuz?

Yatırımcılarımız ile temasta telefon, e-mail, yüz yüze görüşme, kurumsal web sitesi gibi tüm iletişim kanallarını sıklıkla kullanıyoruz.

Bireysel yatırımcılarımızla iletişimimizde en sık kullandığımız iletişim kanalı telefon ve kurumsal web sitesi oluyor. Kurumsal yatırımcılarımızla ise telefon, e-mail, telekonferans/video konferans ve online toplantılar yoluyla iletişim kuruyoruz.

Doğan Holding olarak sadece yatırımcılarımızın bizimle iletişim kurmasını beklemiyoruz. Proaktif olarak iletişim kurma yöntemini tercih ediyoruz. Bu konuda kurumsal web sitemizi çok etkin kullanıyoruz. 2020 yılının başında kurumsal web sitemizi yeniledik ve geliştirdik. Kurumsal web sitemizi şu anda anlık olarak kendimiz yönetebiliyoruz. Yatırımcılarımızı bilgilendirmemiz gereken

durumlarda kurumsal web sitemizi gün ve saat kavramı olmadan güncelliyor ve yatırımcılarımızı şeffaf ve eşit bir şekilde bilgilendiriyoruz.

Kurumsal yatırımcılarımızı bilgilendirmek için analist telekonferansları, analist günü, Doğan günü (D Day) gibi kurumsal yatırımcı organizasyonları da yapıyoruz. Bu organizasyonlarda yaptığımız tüm bilgilendirmeleri kurumsal web sitemiz aracılığıyla eşzamanlı olarak tüm yatırımcılarımızla paylaşıyoruz.

Doğru, zamanında ve şeffaf iletişimin şirket değerine sağlayacağı pozitif katkıya inanıyoruz. 2019 ve 2020 yılında bunu fazlasıyla gördük. 2021 ve sonrasındaki yıllarda da bu iletişiminizi arttırarak devam ettirmeyi hedefliyoruz.

### **Çevresel, sosyal ve yönetimsel (ÇSY) konularının daha da ön plana çıktığı bu dönemde, grubunuzda bu alanda yapılan çalışmalar hakkında bilgi alabilir miyiz?**

Çevresel, sosyal ve yönetimsel (ÇSY) konular Doğan Grubu'nda çok uzun yıllardır hassasiyetle takip edilmektedir. Tüm şirketlerimizin faaliyetlerini çevreye duyarlı bir şekilde yürütmesi için oluşturduğumuz sosyal sorumluluk politikamızı ve çevre politikamızı kurumsal web sitemiz aracılığıyla tüm paydaşlarımızla paylaştık.

Tüm faaliyetlerimizde en önemli kriterimizin sürdürülebilirlik olduğunu önemle belirtmek isterim. Doğan Grubu'nda sürdürülebilirlik konusu hem etik sorumluluğumuz hem de Grubumuzun uzun yıllar sağlıklı ve güven içinde yoluna devam edebilmesinin gereği olarak görüyoruz. Ayrıca Doğan Holding olarak 2020 yılının şubat ayında Global Compact sözleşmesini imzaladık.

Diğer yandan Doğan Holding 01.11.2019 tarihinden beri BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde ve 2009 yılından beri BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almaktadır.

Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan, derecelendirme kuruluşu SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. ("Saha"), kurumsal yönetim derecelendirme notumuzu 5 Kasım 2020 tarihinde 10 üzerinden 9,51 (%95,10)'e yükseltmiştir. Doğan Holding, SAHA'nın 8 Ekim 2019 tarihinde yayımlanmış olduğu Dünya Kurumsal Yönetim Endeksine (DKYE) göre de 1'inci Grup içinde yer almaktadır.

Ayrıca 15 Nisan 1996'da kurulan ve özellikle genç kızların eğitimi konusunu misyon edinen Aydın Doğan Vakfı, Doğan Grubu'nun toplumsal sorumluluk anlayışının yansıması olarak Türkiye'nin gelişmesine ve kalkınmasına destek olmaktadır.

### **Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri mesleğinin gelişimi hakkında ne düşünüyorsunuz?**

Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri mesleği özellikle son 10 yılda ciddi bir gelişim ve dönüşüm gösterdi. Bunda TÜYİD'in başarılı çalışmalarının da çok önemli katkısı var.

Son dönemde Şirketlerin yatırımcı ilişkilerinin stratejik konumunu daha iyi anlaması, bakış açısının değişmesi ve lisanslı personel sayısının artması ile beraber yapılan işlemlerin kalitesi de arttı. Değer yaratma sürecinde belki de şirketlerin en stratejik birimi diyebiliriz. Yatırımcıların sahip olduğu bilgi ve veri ağının bir parçası olmak çok kıymetli. Şirket içerisinde bunun ilgili birimler ile paylaşımı ve doğru yönlendirme paha biçilmez bir stratejik fayda. Tüm birimlerin bunun etrafında bir araya gelmesi önemli. Özellikle içinden geçtiğimiz zor dönemde yatırımcı ilişkilerinin önemini anlayarak faaliyetlerini bu bilinçle sürdüren şirketlerin bu süreçten daha kazançlı çıkacağını gözlemliyoruz.

Yatırımcı İlişkileri mesleği çok yönlülüğü, sürekli bilgi edinme ve öğrenme gerekliliği, güçlü iletişim becerisi ihtiyacı, tüm dünyadan kişilerle iletişimde olma imkânı ve farklı sektörler ve kültürler hakkında bilgi sahibi olabilme şansı gibi özellikleri ile diğer mesleklerden pozitif anlamda ayrışmaktadır.

Mevzuata uyum, yatırımcı takibinde ve bilgi paylaşımında kullanılan yeni teknolojiler ve global dünyada yapılan yeni uygulamalar bu meslek personelinin kendini sürekli güncellemesini gerektiriyor. Okumaktan, araştırmaktan ve öğrenmekten keyif alan yeni jenerasyon ile bu mesleğin önümüzdeki 10 yılın en öne çıkan mesleklerinden biri olacağını düşünüyorum.