

YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.

30.09.2015 Tarihinde Sona Eren Dokuz Aylık Döneme İlişkin

Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu

YAZICILAR

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

İÇİNDEKİLER

1. Giriş
2. Kurumsal Yapı
 - 2.1. Ortaklık Yapısı
 - 2.2. Bağlı Ortaklıklar, İştirakler ve İş Ortaklıkları Listesi
 - 2.3. Yönetim Kurulu
 - 2.4. Yönetim Kurulu Komiteleri
 - 2.5. İdari Yapı
3. Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
 - 3.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü
 - 3.2. Genel Kurul Toplantıları
 - 3.3. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi
 - 3.4. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu
 - 3.5. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları
 - 3.6. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
4. Başlıca Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme
 - 4.1. İçecek Sektörü Faaliyetleri
 - 4.2. Otomotiv Sektörü Faaliyetleri
 - 4.3. Perakende Sektörü Faaliyetleri
 - 4.4. Migros Grubu Faaliyetleri
 - 4.5. Enerji Sektörü Faaliyetleri
 - 4.6. Gayrimenkul Sektörü Faaliyetleri
 - 4.7. Başlıca Operasyonlara İlişkin Özet Finansal Bilgiler
 - 4.8. Geleceğe Yönelik Değerlendirmeler
5. Özet Konsolide Finansal Tablolar
6. Diğer Bilgiler
 - 6.1. Net Nakit Durumu
 - 6.2. Bağışlar
 - 6.3. Yönetim Organı, Üst Düzey Yöneticiler ve Çalışanlarla İlgili Bilgiler

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

1. Giriş

Yazıcılar Holding A.Ş. (“Yazıcılar Holding” veya “Şirket”) çoğunluk hisseleri Yazıcı Aileleri’ne ait olan, 1976’da İstanbul’da kurulmuş bir holding şirkettir. Şirket; içecek, otomotiv, perakende, enerji, gayrimenkul, tarım, ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren Anadolu Grubu’nun (“Grup”) ortağı konumunda olup, Grubun holding şirketi olan Anadolu Endüstri Holding A.Ş.’ndeki %68 oranındaki payı ile Grup içerisindeki bağlı ortaklıklarda kontrol sağlamaktadır. Şirketin Anadolu Grubu operasyonları dışında herhangi bir alanda faaliyeti bulunmamaktadır.

Hisse senetleri 2000 yılından bu yana Borsa İstanbul A.Ş.’nde işlem gören Yazıcılar Holding’in 2015 Eylül sonu itibarıyla toplam piyasa değeri 850 milyon dolar seviyesinde olup, halka açık kısmındaki yabancı yatırımcı oranı ise yaklaşık %66’dır.

2. Kurumsal Yapı

2.1. Ortaklık Yapısı

Yazıcılar Holding’in sermayesinin %10’dan fazlasına sahip olan ortakların adları (ünvanları) ile paylarının miktarı ve sermayedeki oranları 30.09.2015 itibarıyla aşağıda gösterilmektedir.

Yazıcılar Holding Ortaklık Yapısı (30.09.2015)	Ödenmiş Sermaye (TL)	Toplam Sermayeye Oranı (%)
Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş.	54.163.296	33,85
Yazıcı Ailesi Bireyleri	60.639.286	37,90
Halka Açık Kısım	45.197.418	28,25
Toplam	160.000.000	100,00

(*) Halka açık kısım içerisinde yer alan ve ödenmiş sermayenin %3,17 oranına tekabül eden 5.073.492TL’lik pay, Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş.’ye aittir.

Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş. (“Yönetim Şirketi”), Kamil Yazıcı Ailesi üyeleri tarafından Yazıcılar Holding’teki iştiraklerini yönetmek için kurulan bir yönetim şirkettir. Yönetim Şirketi, Yazıcılar Holding’in %37,02’sine sahiptir ve elinde bulundurduğu A ve B grubu hisselerine tanınan yönetim kurulu üyesi seçim hakları (1+3) dolayısıyla Yazıcılar Holding’in altı yönetim kurulu üyesinin dört tanesini atama hakkına sahiptir.

Aşağıdaki tabloda, 30.09.2015 itibarıyla Yazıcılar Holding’in dört grup hisse senediyle ilgili bilgiler verilmiştir. Herbir hisse grubu yönetim kuruluna atadıkları üye sayısı anlamında bir imtiyaz taşımaktadır. Yönetim kuruluna üye seçme hakkı dışında, tüm gruptaki hisseler tamamen eşit haklara sahiptir.

Hisse Grupları (30.09.2015)	Hisse Adedi	Toplam Sermayeye Oranı (%)	Yönetim Kurulu Üye Seçme Hakkı
A (Hamiline)	87.818.037	54,89	1
B (Nama)	31.999.964	20,00	3
C (Nama)	19.235.049	12,02	1
D (Nama)	20.946.950	13,09	1
Toplam	160.000.000	100,00	6

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

2.2. Bağlı Ortaklıklar, İştirakler ve İş Ortaklıkları Listesi

30.09.2015 itibarıyla	Direkt Pay (%)	Dolaylı Pay (%)	Toplam Pay (%)
Bağlı Ortaklıklar			
Anadolu Endüstri Holding A.Ş. (AEH)	68,00	-	68,00
Çelik Motor Ticaret A.Ş.	-	68,00	68,00
Anadolu Motor Üretim ve Paz. A.Ş.	7,35	60,58	67,93
Anadolu Otomotiv Dış Ticaret ve Sanayi A.Ş.	-	68,00	68,00
Anadolu Elektronik Aletler Paz. ve Tic. A.Ş.	-	34,65	34,65
Adel Kalemcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.	-	38,68	38,68
Ülkü Kırtasiye Ticaret ve Sanayi A.Ş.	-	49,76	49,76
Efestur Turizm İşletmeleri A.Ş.	-	68,00	68,00
Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş.	-	67,04	67,04
Oyex Handels GmbH	-	68,00	68,00
Anadolu Endüstri Holding Handels GmbH	-	68,00	68,00
Anadolu Restoran İşletmeleri Ltd. Şti.	-	68,00	68,00
Hamburger Restoran İşletmeleri A.Ş.	-	68,00	68,00
Artı Varlık Yönetim A.Ş.	-	67,99	67,99
Anadolu Taşıt Ticaret A.Ş.	-	68,00	68,00
Anadolu Araçlar Ticaret A.Ş.	-	67,99	67,99
Anadolu Termik Santralleri A.Ş.	-	68,00	68,00
AES Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.	-	68,00	68,00
AEH Sigorta Acenteliği A.Ş.	-	68,00	68,00
Anelsan Anadolu Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	-	48,94	48,94
Anadolu Kafkasya Enerji Yatırımları A.Ş.	-	60,65	60,65
Antek Teknoloji Ürünleri Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	-	68,00	68,00
Georgian Urban Energy LLC	-	54,58	54,58
AEH Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.	-	68,00	68,00
Ankara Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.	-	68,00	68,00
Kartal Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.	-	68,00	68,00
Keyif Yiyecek Eğlence Hizmetleri A.Ş.	-	68,00	68,00
Anadolu Aktif Teşebbüs ve Makine Ticaret A.Ş.	-	67,93	67,93
Atlas Varlık Yönetim A.Ş.	-	68,00	68,00
Kheledula Enerji Ltd.	-	68,00	68,00
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. (MH Perakendecilik)*	-	68,00	68,00
İştirakler			
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	23,61	4,05	27,66
Alternatifbank A.Ş.	-	17,00	17,00
İş Ortaklıkları			
Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	35,71	1,85	37,56
Ana Gıda İhtiyaç Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	-	37,57	37,57
Aslancık Elektrik Üretim ve Tic. Ltd. Şti.	-	22,67	22,67
Faber-Castell Anadolu LLC	-	19,34	19,34
Migros Ticaret A.Ş. (Migros)*	-	34,00	34,00

* AEH, MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.'nin %80,5 hissesini 15 Temmuz 2015 tarihinde satın almıştır. Söz konusu işlemde geri kalan %19,5 hisse için AEH'nin satış opsiyonu yükümlülüğünün kayıtlara alınması sonucunda Yazıcılar Holding'in MH Perakendecilik'teki nihai oranı %68,00 olarak gösterilmiştir. Böylelikle Yazıcılar Holding'in, MH Perakendecilik'in %50 oranında hisseye sahip olduğu Migros'taki nihai oranı %34,00 olarak belirlenmiştir.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****2.3. Yönetim Kurulu**

S. Metin Ecevit	Yönetim Kurulu Başkanı	R. Engin Akçakoca	Üye
İbrahim Yazıcı	Yönetim Kurulu Bşk. Vekili	Can Arıkan	Üye (Bağımsız)
S. Vehbi Yazıcı	Üye	Hasan Karaağaç	Üye (Bağımsız)

Yönetim Kurulu üyeleri, 20.04.2015 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda alınan karar doğrultusunda bir (1) yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmişlerdir¹.

2015 yılı dokuz aylık döneminde Şirket yönetim kurulu onyedisi (17) kez toplanmış olup; sözkonusu toplantıların onikisi tüm üyelerin katılımıyla, beşi ise beş üyenin katılımıyla gerçekleşmiştir.

2.4. Yönetim Kurulu Komiteleri

20.04.2015 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul'da seçimi yapılan yeni Yönetim Kurulu üyelikleri sonrasında, Yönetim Kurulu'nun 30.04.2015 tarihli kararlarıyla, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda komite üyelikleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur².

Denetim Komitesi	Kurumsal Yönetim Komitesi	Riskin Erken Saptanması Komitesi
Can Arıkan (Başkan)	Can Arıkan (Başkan)	Hasan Karaağaç (Başkan)
Hasan Karaağaç (Üye)	İbrahim Yazıcı (Üye) İrem Çalışkan Dursun (Üye)	R. Engin Akçakoca (Üye)

2.5. İdari Yapı

Sezai Tanrıverdi	Genel Müdür
Osman Elmas ³	Mali İşler Direktörü
İrem Çalışkan Dursun	Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatör Yardımcısı

¹ 01.01.2015-20.04.2015 döneminde Şirketimiz yönetim kurulunda S. Metin Ecevit (başkan), İbrahim Yazıcı (başkan vekili), S. Vehbi Yazıcı (üye), R. Engin Akçakoca (üye), Can Arıkan (bağımsız üye) ve Hasan Karaağaç (bağımsız üye) görev yapmıştır.

² 01.01.2015-30.04.2015 döneminde Şirketimiz Denetim Komitesi'nde Can Arıkan başkan, Hasan Karaağaç üye olarak; Kurumsal Yönetim Komitesi'nde Can Arıkan başkan, İbrahim Yazıcı ve İrem Çalışkan Dursun üye olarak; Riskin Erken Saptanması Komitesi'nde Hasan Karaağaç başkan, R. Engin Akçakoca üye olarak görev yapmıştır.

³ 01.01.2015-02.02.2015 döneminde Yusuf Ovnamak Mali İşler Müdürü olarak görev yapmış; 02.02.2015 tarihi itibarıyla emekli olmuş ve yerine aynı tarih itibarıyla Osman Elmas atanmıştır.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****3. Kurumsal Yönetim Uyum Raporu**

Takip eden maddelerde, 2014 yılı Faaliyet Raporu'nda yer alan "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nun döneme ilişkin olarak değişen bölümlerine yer verilmiştir.

3.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Şirket'imizde Genel Müdür Dr. Sezai Tanrıverdi'ye bağlı olarak oluşturulmuş Yatırımcı İlişkileri Bölümü mevcut olup, sözkonusu birimde SPK İleri Düzey ve SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisanslarına sahip olan aşağıdaki personelimiz sorumlu olarak görev almaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin gerekleri doğrultusunda 30.04.2015 tarihli yönetim kurulu kararıyla İrem Çalışkan Dursun ayrıca Kurumsal Yönetim Komitesi üyesi olarak görevlendirilmiştir.

İrem Çalışkan Dursun – Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatör Yardımcısı

Tel: 0 216 5788559

Fax: 0 216 5737464

E-mail: irem.caliskan@anadolugroup.com

Filiz Akın – Mali İşler Yöneticisi

Tel: 0 216 578 85 96

Fax: 0 216 573 58 02

E-mail: filiz.akin@anadolugroup.com

Filiz Akın Şirket'imizde Mali İşler Yöneticisi olarak görev yapmakta olup, ayrıca yatırımcı ilişkileri fonksiyonuna ilişkin bazı sorumlulukları da yürütmektedir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü, 2015 yılı dokuz aylık dönemde, Şirket'imizin faaliyet sonuçları, performansı ve dönem içerisindeki diğer gelişmeler konusunda çeşitli kurumsal yabancı yatırımcılar ve analistlerle şirket merkezinde altı (6) adet yüzyüze toplantı ve üç (3) telekonferans toplantısı gerçekleştirmiştir.

Şirketimizde Kurumsal Yönetim Komitesi Yönetmeliği çerçevesinde, Kurumsal Yönetim Komitesi yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmekle görevlendirilmiştir. Bu bağlamda komite, yapılan tüm açıklamalara ilişkin standartları ve yatırımcı ilişkilerinin temel ilkelerini tespit etmekte, bu standart ve ilkeler ile bunlara uygunluğu gözden geçirmekte ve Yönetim Kurulu'na gerekli tavsiyelerde bulunmaktadır.

3.2. Genel Kurul Toplantıları

Yazıcılar Holding'in 2014 takvim yılına ait olağan genel kurul toplantısı 20.04.2015 tarihinde saat 14:00'de "Esenkent Mah. Deniz Feneri Sk. No:4 Ümraniye 34776 İstanbul" adresinde %78,15'lik toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir.

Toplantıya ait davet Türk Ticaret Kanunu ve esas sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi de ihtiva edecek şekilde, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 24.03.2015 tarihli ve 8785 sayılı nüshası ile Türkiye'de yayımlanan 24.03.2015 tarihli Dünya ve İstanbul'da yayımlanan 24.03.2015 tarihli Hürses gazetelerinde ilân edilmek ve

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

ayrıca nama yazılı pay sahiplerine taahhütlü mektupla toplantı gün ve gündemini bildirmek suretiyle, süresi içinde yapılmıştır.

Toplantı tarihinin ve gündeminin belirlenmesini içeren 23.03.2015 tarihli yönetim kurulu kararı özel durum açıklaması şeklinde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve www.yazicilarholding.com adresindeki Şirket internet sitesinde yer almış ve aynı tarih itibariyle Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince hazırlanan Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı da yine KAP ve Şirket internet sitesinde yayımlanmıştır. Ayrıca 2014 yılsonu finansal raporlarının yayımlandığı tarih olan 11.03.2015 itibariyle, Şirket'imizin faaliyet raporu KAP'ta, Şirket merkezinde ve internet sitemizde pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Genel kurul toplantı ilânının yapıldığı tarih itibariyle Şirket'in ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı Şirket'imizin internet sitesinde yayımlanmıştır.

Toplantı gündemi hazırlanırken, pay sahiplerinin Şirket'in Yatırımcı İlişkileri Bölümü'ne yazılı olarak iletmış olduğu ve gündemde yer almasını istedikleri bir konu olmamıştır. Aynı şekilde, pay sahiplerinin, SPK'nın ve/veya Şirket'in ilgili olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşlarının gündeme madde konulmasına ilişkin bir talebi olmamıştır.

Pay sahiplerinin genel kurula katılımını kolaylaştırmak amacıyla internet sitemizde genel kurul toplantısına vekaleten katılım için gerekli olan vekaleten oy kullanma formuna yer verilmektedir. Son beş yıllık genel kurul toplantı tutanakları da internet sitemizde yayınlanmaktadır.

Toplantı başkanı Türk Ticaret Kanunu, kanun ve ilgili mevzuat uyarınca genel kurulun yürütülmesi hakkında önceden gereken hazırlıkları yapmış ve gerekli bilgileri edinmiştir.

Genel kurul toplantısında, toplantıya katılan pay sahiplerinden Sn. Muzaffer Eroğlu, gündemin 8. maddesinde soru sorma hakkını kullanmış; yeterli sayıda kadın yönetim kurulu üyesi atanmayarak SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulmadığını dile getirmiş ve yanıtlanmasını talep etmiştir. Cevaben toplantı başkanı Sn. Salih Metin Ecevit, "Şirketimiz, yönetim kurulunda %25 oranında kadın üye bulunması prensibini kurumsal yönetim ilkesi olarak benimsemekte; ancak, şimdye kadar bu yönde yapılan görüşmelerden herhangi bir olumlu sonuç alınamadığından mevcut durumda kadın üye bulunmamaktadır. İçsel bir politika olarak belirlenmiş bu hususta önümüzdeki dönemde de çalışmalarımız devam edecektir." şeklinde açıklama yapmıştır.

Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçiler genel kurul toplantısında hazır bulunmuşlar; bu kişilerin dışında diğer menfaat sahiplerinin ve medya mensuplarının katılımı olmamıştır.

Genel kurul toplantı tutanağı genel kurulun sonuçlanmasını takiben aynı gün KAP'ta özel durum açıklaması olarak ve ayrıca internet sitemizde yayımlanmıştır.

20.04.2015 tarihli genel kurul toplantımızda karara bağlanan başlıca hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetim kurulunun kâr dağıtım yönündeki teklifi aynen kabul edilerek, ödenmiş sermaye üzerinden brüt %25,00 oranında 40.000.000 TL kâr payının dağıtılması ve bu nedenle; tam mükellef kurum niteliğindeki pay sahiplerine %25,0 oranında olmak üzere 1 TL nominal değerdeki (1) adet pay karşılığında 0,25 TL brüt (=net) kâr payının, gerçek kişi pay sahiplerine %25,0 brüt, %21,25 net olmak

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

üzere 1 TL nominal değerdeki (1) adet pay karşılığında 0,2125 TL net kâr payının nakden ödenmesine ve 2014 yılı kâr payı dağıtımına 29.05.2015 tarihinden itibaren başlanmasına karar verilmiştir.

- 2015 yılı hesaplarının Sermaye Piyasası Kanunu ve tebliğlerine göre denetimini yapmak üzere Denetim Komitesi'nin önerisi üzerine yönetim kurulunca seçilen "Başaran Nas Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş." bağımsız dış denetim şirketi olarak onaylanmıştır.
- 2014 yılı içerisinde yapılan konsolide ve solo bağışların tutarı hakkında ayrı bir gündem maddesi altında bilgi aktarılmıştır.

3.3. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin eki Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 3.1.2 nolu maddesi gereğince çalışanlara yönelik bir Tazminat Politikası hazırlanmış ve Yönetim Kurulu'nun 30.09.2015 tarihli kararıyla onaylanarak şirket internet sitesinde yayımlanmıştır.

Yazıcılar Holding A.Ş. Tazminat Politikası

Şirketimizde kıdem ve ihbar tazminatına ilişkin olarak yürürlükte bulunan 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda değişiklik olması halinde, yürürlüğe girecek olan ilgili kanun hükümleri uygulanacaktır.

Bu çerçevede;

Kıdem tazminatına hakediş hususunda 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri ile 4857 sayılı İş Kanununun Geçici 6. Maddesine atfen eski 1475 sayılı İş Kanununun 14. Maddesi hükümleri uygulanmaktadır.

İhbar süresine ilişkin olarak toplu iş arama izni ancak çalışanın ihbar önelinin verildiği tarihte yazılı talepte bulunması halinde uygulama alanı bulmaktadır.

3.4. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Yönetim Kurulu üyelerimiz, 20.04.2015 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda alınan karar doğrultusunda bir (1) yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmişlerdir.

S. Metin Ecevit	Başkan
İbrahim Yazıcı	Başkan Vekili
S. Vehbi Yazıcı	Üye
Engin Akçakoca	Üye
Can Arıkan	Üye (Bağımsız)
Hasan Karaağaç	Üye (Bağımsız)

Yönetim kurulumuzdaki üyelerin hepsi icracı olmayan yönetim kurulu üyeleridir. Şirket Genel Müdürü Sezai Tanrıverdi'dir. Yönetim kurulu üyelerimizin ve Genel Müdürü'müzün özgeçmişleri, Şirket dışındaki görevlerini de içerecek şekilde, hem 2014 yılı faaliyet raporunda hem de Şirketimizin internet sitesinde mevcuttur. Yönetim kurulu üyelerimizin şirket dışında aldıkları görevler aşağıdaki tabloda ayrıca özetlemiştir.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Yönetim Kurulu Üyesi	Son Durum İtibarıyla Ortaklık Dışında Aldığı Görevler
Engin Akçakoca	KAB Danışmanlık İthalat İhracat Eğitim Ticaret Ltd. Şti – Ortak MNT Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş. – Yönetim Kurulu Üyesi

Tabloda yer alan üyemiz dışındaki Yönetim Kurulu üyelerimizden S. Metin Ecevit, İbrahim Yazıcı ve Vehbi Yazıcı'nın Anadolu Grubu'nun çeşitli şirketlerinde Yönetim Kurulu üyelikleri bulunmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz olan Can Arıkan ve Hasan Karaağaç'ın herhangi bir şirkette herhangi bir görevi bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu üyelerimiz arasında komite üyelikleri dışında herhangi bir görev dağılımı bulunmamaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca Şirketimizin 6 kişilik Yönetim kurulunda bulunması gereken bağımsız üye sayısı en az ikidir. Şirketimizde bağımsız üyelerin seçimine ilişkin süreç şu şekilde işlemiştir:

- Bağımsız yönetim kurulu üye adayları mevzuat, esas sözleşme ve tebliğde yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduklarına ilişkin yazılı beyanlarını 20.03.2015 tarihinde Kurumsal Yönetim Komitesi'ne iletmişlerdir.
- Kurumsal Yönetim Komitesi, yönetim ve pay sahipleri de dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday gösterilen ve Can Arıkan ile Hasan Karaağaç'tan oluşan aday tekliflerini, adayların bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmiş ve buna ilişkin değerlendirmesini 20.03.2015 tarihli raporuyla yönetim kurulu onayına sunmuştur.
- Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin raporu çerçevesinde Can Arıkan ve Hasan Karaağaç'ın bağımsız üye adayı olarak seçilmelerine ilişkin 23.03.2015 tarihinde karar almıştır.
- Kesinleşen bağımsız yönetim kurulu üye aday listesi ve adaylar hakkında bilgiler genel kurul toplantı ilânı ile birlikte yayınlanan bilgilendirme dokümanı vasıtasıyla kamuya açıklanmıştır.
- 20.04.2015 tarihinde yapılan genel kurulda onaylandığı ve yürürlüğe girdiği şekliyle sözkonusu yönetim kurulu üye adayları bir yıllık süreyle görevlendirilmiştir.

Yönetim Kurulu üyelerimiz ve genel müdürümüzün özgeçmişleri aşağıda yer almaktadır.

Salih Metin Ecevit – Yönetim Kurulu Başkanı

1946 yılında doğan S. Metin Ecevit, 1967 yılında Siyasal Bilgiler Fakültesini bitirmiş, 1976 yılında da Syracuse University'de ekonomi alanında yüksek lisans derecesini almıştır.

1967-1980 yıllarında Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı ve Gelirler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 1980'den itibaren çalışmakta olduğu Anadolu Grubu'nda, otomotiv şirketlerinde genel müdür, Murahhas Aza, Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almış; Otomotiv Grubu Başkanı iken 2006 yılında Grup Yaş Yönetmeliği gereği emekli olmuştur.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Diğer yandan, 1992-2004 yılları arasında İthal Otomobilleri Türkiye Mümessilleri Derneği'nde yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu başkanlığı yapmıştır. Halen Grup şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği görevleri devam etmektedir.

İbrahim Yazıcı - Yönetim Kurulu Başkan Vekili

1949 yılında doğan İbrahim Yazıcı, 1975 yılında Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olmuştur. 1976-1979 yıllarında Amerika'da lisansüstü çalışmalarda bulunmuş ve Atlanta University'de iş idaresi üzerine yüksek lisans yapmıştır.

1982 tarihinden itibaren Anadolu Grubu şirketlerinde aktif görevler almış olup, halen Anadolu Endüstri Holding (AEH) yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevini yürütmekte ve Grup'ta çeşitli şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı ve üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Süleyman Vehbi Yazıcı - Üye

08.06.1947 İstanbul-Sarıyer doğumlu olan Süleyman Vehbi Yazıcı, Ortaokul ve Lise'yi Beyoğlu Tarhan Koleji'nde okuduktan sonra 1972 yılında İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olmuştur. Üniversite tahsili sırasında ve sonrasında aileye ait olan değişik Grup şirketlerinde çalışıp tecrübe kazandıktan sonra 1975-77 yılları arasında Çelik Motor A.Ş.'nin Genel Müdürlüğü'nde bulunmuştur. Birçok Vakıf ve Dernek'te üyeliğinin yanında görevler de almıştır.

Üyesi olduğu bazı Vakıflar; Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı, Türk Kalp Vakfı, Göz Nurunu Koruma Vakfı, Doğal Hayatı Koruma Vakfı, Kenan Evren Eğitim Kültür Vakfı, Bodrum Sağlık Vakfı gibidir.

1975 yılından itibaren bankacılık, alkollü ve alkolsüz içecek, kalem, turizm, otomotiv, sıvıyağ vs. konularında yatırımları olan Anadolu Endüstri Holding bünyesindeki şirketler de yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. Evli olup, bir kızı ve bir oğlu vardır.

Rasih Engin Akçakoca - Üye

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde işletme üzerine lisans eğitimini tamamlayan R. Engin Akçakoca, kariyerine 1974'te bankacılık sektöründe başlamış; 1986-91 yılları arasında Koç-Amerikan Bankası Genel Müdür Yardımcılığı, 1991-2000 yılları arasında ise Koçbank A.Ş. Genel Müdürlüğü görevlerini üstlenmiştir.

Akçakoca, 2001'de Bakanlar Kurulu kararıyla geniş bir bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programından sorumlu olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkanlığı'na getirilmiştir. 2004 yılından beri danışmanlık yapan Akçakoca evli, iki çocuk ve iki torun sahibidir.

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Can Arıkan – Bağımsız Üye

1937 yılında doğan Can Arıkan, 1960 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi'nden mezun olmuştur.

1963-1965 yıllarında Almanya'da, AG Weser firmasında, Konstrüksiyon Mühendisi olarak çalışan Arıkan; 1965 yılında Anadolu Grubu şirketlerinden Çelik Montaj'da çalışmaya başlamış ve bu şirkette, 1977 yılında, Genel Müdürlük görevine atanmıştır. Daha sonra sırasıyla Anadolu Grubu Otomotiv Grubu Koordinatörlüğü ve Motor Grubu Murahhas Azalığı görevlerinde de bulunan Arıkan, Anadolu Grubu Yaş Yönetmeliği gereği 1998 yılında emekli olmuştur. 1999 yılında Otomotiv Grubu şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinden de ayrılan Can Arıkan, 1997-2007 yılları arasında Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş. yönetim kurulu üyeliğini sürdürmüştür.

Can Arıkan İstanbul Yüzme İhtisas Kulübü, Gemi Mühendisleri Odası ve Büyük Kulüp üyesidir.

Hasan Karaağaç – Bağımsız Üye

1932 doğumludur. Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu mezunudur. 1952 yılından itibaren çeşitli şirketlerde yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeliklerinde bulunmuştur.

Dr. Sezai Tanrıverdi – Genel Müdür

1963 yılında Samsun'da doğan Sezai Tanrıverdi, lise öğrenimini 19 Mayıs Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1984 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden lisans, 2005 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Programı'ndan yüksek lisans ve 2010 yılında Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü'nden doktora derecesi almıştır.

İş hayatına 1987 yılında Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'nda Hesap Uzman Yardımcısı olarak başlamış, 1990 yılında Hesap Uzmanı olmuştur. Buradaki görevinden 1996 yılında istifa ederek ayrılmış ve Anadolu Grubu'nda Mali İşler Koordinatör Yardımcısı olarak çalışmaya başlamıştır. Anadolu Grubu şirketlerinde 1996-2008 yıllarında Mali İşler Koordinatör Yardımcısı, Mali İşler Müdürü, Mali Kontrol Müdürü, Mali İşler Direktörü ve Mali İşler Koordinatörü olarak görev yapmıştır. 01.01.2009 tarihinde Yazıcılar Holding A.Ş. Genel Müdürü olarak görevlendirilmiş olup, hâlen bu görevi sürdürmektedir.

Yeminli Mali Müşavirlik Ruhsatı, Bağımsız Denetçi Belgesi, Sermaye Piyasası Kurulu Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı, Kredi Derecelendirme Uzmanlığı ve Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Lisansı sahibi olan Tanrıverdi; Mülkiyeliler Birliği, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Maliye Hesap Uzmanları Vakfı ve Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği üyesidir. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu üyeliğinde bulunmuştur. Halen Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği'nin Başkan Yardımcısıdır.

Tüm bağımsız üyelerin mevzuat, esas sözleşme ve tebliğde yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduklarına ilişkin yazılı beyanları aşağıdaki gibidir:

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

- *Yazıcılar Holding A.Ş. (Şirket), Şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda görev yapmadığımı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte ticari ilişki kurmadığımı,*
- *Son beş yıl içerisinde, başta Şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı,*
- *Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,*
- *Kamu kurum ve kuruluşlarında, aday gösterilme tarihi itibarıyla ve seçilmem durumunda görevim süresince, tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,*
- *Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı,*
- *Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu;*
- *Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,*
- *Şirkette son on yıl içerisinde toplam 6 yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,*
- *Şirketin veya Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,*
- *Yönetim kurulu üyesi olarak seçileceğim tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,*

ve dolayısıyla şirket yönetim kurulu üyeliğimi, bağımsız üye olarak yerine getireceğimi beyan ederim.

2015 yılının dokuz aylık döneminde yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan bağımsız üyelerin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır.

3.5. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

2015 yılı dokuz aylık dönem içerisinde Şirket yönetim kurulu Şirket merkezinde onyediyedi (17) kez toplanmış olup; sözkonusu toplantıların onikisi tüm üyelerin katılımıyla, beşi ise beş üyenin katılımıyla gerçekleşmiştir.

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Toplantılarda yönetim kurulu üyeleri tarafından yöneltilen sorular ve farklı görüş açıklanan konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri bulunması durumunda bunlar karar zaptına geçirilir.

3.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

20.04.2015 tarihinde yapılan Genel Kurul toplantısında seçilen yeni yönetim kurulu üyelerinin komitelere atanması ile ilgili yönetim kurulu kararı 30.04.2015 tarihinde alınmıştır. Bu karara göre, Yönetim Kurulu bünyesinde faaliyet gösteren komiteler aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır⁴:

	Bağımsız üye mi?	İcracı üye mi?
Denetim Komitesi		
Can Arıkan-Başkan	Evet	Hayır
Hasan Karaağaç-Üye	Evet	Hayır
Kurumsal Yönetim Komitesi		
Can Arıkan-Başkan	Evet	Hayır
İbrahim Yazıcı-Üye	Hayır	Hayır
İrem Çalışkan Dursun-Üye	Hayır	Yönetim kurulu üyesi değil
Riskin Erken Saptanması Komitesi		
Hasan Karaağaç-Başkan	Evet	Hayır
R. Engin Akçakoca-Üye	Hayır	Hayır

Yönetim kurulu bünyesinde şu an mevcut olmayan Aday Gösterme ve Ücretlendirme komitelerinin görevleri Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Yönetim kurulu üye kısıtımız ve buna bağlı olarak bağımsız yönetim kurulu üyesi sayımız sebebiyle, Sn. Can Arıkan ve Sn. Hasan Karaağaç birden fazla komitede görev almaktadır.

Kurumsal Yönetim ilkeleri uyarınca komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı Yönetim Kurulu tarafından belirlenmekte ve kamuya açıklanmaktadır.

Komiteler yılın ilk dokuz aylık döneminde aşağıdaki tarihlerde toplanmıştır:

Kurumsal Yönetim Komitesi: 26.02.2015, 20.03.2015, 11.05.2015, 19.08.2015,

Denetim Komitesi: 11.03.2015, 11.05.2015, 19.08.2015

Riskin Erken Saptanması Komitesi: 25.02.2015, 17.04.2015, 17.06.2015, 30.09.2015,

4. Başlıca Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme

4.1. İçecek Sektörü Faaliyetleri

Anadolu Grubu operasyonları içerisinde en büyük paya sahip olan **Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.** (Anadolu Efes)'nin 2015 yılı Ocak-Eylül dönemi bira ve meşrubat faaliyetleri konsolide satış hacmi, 2014 yılı aynı dönemi sonuna kıyasla %3,7 azalışla 69,8 milyon hektolitreye olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde Anadolu Efes'in konsolide net satış gelirleri %1,1 artışla 8.260,0 milyon TL seviyesinde, konsolide

⁴ 01.01.2015-30.04.2015 döneminde Şirketimiz Denetim Komitesi'nde Can Arıkan başkan, Hasan Karaağaç üye olarak; Kurumsal Yönetim Komitesi'nde Can Arıkan başkan, İbrahim Yazıcı ve İrem Çalışkan Dursun üye olarak; Riskin Erken Saptanması Komitesi'nde Hasan Karaağaç başkan, R. Engin Akçakoca üye olarak görev yapmıştır.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

FAVÖK (faiz, amortisman, vergi öncesi kâr) de %2,9 yükselişle 1.586,1 milyon TL seviyesinde kaydedilmiştir. (FAVÖK rakamları hesaplanırken bir defaya mahsus kalemler dışarıda tutulmuştur. (BMKÖ))

Türkiye bira operasyonlarında, toplam satış hacmi 2015 yılı dokuz aylık dönemde, 2014 yılının aynı dönemine kıyasla %5,5'lik azalışla 5,2 milyon hektolitreye olarak gerçekleşmiştir. Yurtiçi bira pazarında, ekonomik ve politik gelişmeler, gerileyen turizm, vergi artışının yansıtılması nedeniyle yüksek fiyatlar ve rekabet, satış hacimleri üzerinde baskı yaratmaya devam etmiştir. Diğer yandan, fiyat artışları ve satışların kırımındaki değişikliğin olumlu etkisi ile net satış gelirleri bir önceki yılın aynı dönemine göre %2,6 oranında artışla 1.170,1 milyon TL seviyesinde kaydedilmiştir.

Hacimlerdeki daralmanın sonucunda artan sabit maliyetler, yükselen arpa maliyetleri ve döviz bazlı maliyetlerin olumsuz etkisi nedeniyle litre başına satılan malın maliyetinde artışa yol açarken, finansal enstrümanlar kullanılarak sağlanan koruma ve maliyetlerdeki yükselişin kısmen satış fiyatlarına yansıtılması sayesinde brüt kar marjı %62,1 seviyelerinde yatay olarak korunabilmiştir. Satış ve dağıtım giderlerinin satış gelirlerine oranı 2015 yılının dokuz aylık döneminde bir önceki yıla göre yatay kalmış olmakla beraber bazı tek seferlik giderler ve giderlerin zamanlaması nedeniyle faaliyet karında gerileme yaşanmış; böylelikle FAVÖK %8,7 düşüşle 379,3 milyon TL olarak kaydedilmiştir.

Yurtdışı Bira (EBI) operasyonlarında EBI'nin satış hacmi 2015 yılının dokuz aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %19,3 azalarak 11,4 milyon hl seviyesinde gerçekleşmiş, faaliyet gösterilen pazarlar içerisinde en olumsuz etkilenen Ukrayna olmuştur. Ukrayna hariç tutulduğunda, EBI'nin satış hacmindeki daralma 2015'in Ocak-Eylül dönemi için %12,5 olarak hesaplanmaktadır. Aynı dönemde, yurtdışı bira operasyonları net satış gelirleri, esas olarak faaliyet gösterilen ülkelerde yerel para birimlerinin dolar karşısında ciddi değer kayıpları yaşaması sonucu bir önceki yılın aynı dönemine göre %37,5 düşüşle 2015 yılı dokuz aylık dönem sonunda 610,0 milyon dolar seviyesine gerilemiştir. Diğer yandan, finansal enstrümanların etkin kullanılması, güçlü maliyet ve satınalma yönetimi ile üretimde sağlanan yaratıcı iyileşmeler sayesinde satılan malın maliyetinin net satış gelirlerine oranı Ukrayna haricindeki tüm operasyonlarda düşüş göstermiş, böylelikle brüt kar marjı 2015 yılı dokuz aylık dönem sonunda 1,7 puanlık artışla %48,3 seviyesine yükselmiştir. Aynı dönemde, FAVÖK (BMKÖ) marjı da 4,5 puan artışla %17,7 seviyesinde kaydedilmiştir.

Anadolu Grubu Meşrubat operasyonlarını yürüten **Coca-Cola İçecek A.Ş.** (CCI)'nin 2015 yılı Ocak- Eylül döneminde, yurtiçi ve yurtdışı konsolide olarak bakıldığında, meşrubat satış hacminin %0,6 arttığı, cironun ise %11,2 artışla 5.450,5 milyon TL'ye yükseldiği görülmektedir. Türkiye meşrubat operasyonlarında, 3. çeyrekte, tüketici güveninin tarihsel olarak en düşük seviyelere gerilemesine rağmen, hava sıcaklıklarının ortalamasının üzerinde seyretmesi, yeni paketler ve hacim yaratan paketler için yapılan yaz kampanyaları sonucunda satış hacmi %5,1 artış kaydetmiş, dokuz aylık satış gerilemesi ise %0,6 olarak gerçekleşmiştir. Yurtdışı operasyonlarda, üçüncü çeyrekte, Pakistan satış hacmi, ikinci çeyrekteki yavaşlamanın ardından çift haneli büyümeye dönerken, Orta Asya ve Irak pazarlarında hacim daralması olmuş; satış hacmi 2015 yılının üçüncü çeyreğinde ve ilk dokuz ayında sırasıyla %1,6 ve %2,0 artış kaydetmiştir. Konsolide brüt kar marjı 2015 dokuz aylık dönem sonunda 1,3 puan azalışla %35,8 olarak elde edilirken, FAVÖK marjı geçen yılın aynı dönemine göre 0,7 puan düşüşle %17,5 olarak gerçekleşmiştir.

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****4.2. Otomotiv Sektörü Faaliyetleri**

Kamyon, kamyonet ve midibüs segmentlerinde ticari araç üretimi ve satışı ile iştirak eden **Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.**'nin (Anadolu Isuzu) 2015 yılı Ocak-Eylül dönemi sonunda toplam satışları %15 artışla 7.152 adete ulaşmış; net satış hasılatı da %32,1 artışla 654,1 milyon TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Şirketin FAVÖK'ü ise 2014 yılı dokuz aylık dönem sonundaki 30,7 milyon TL seviyesinden 2015 yılı aynı dönem sonunda 19,0 milyon TL'ye gerilemiştir.

Diğer bir Otomotiv Grubu şirketimiz olan ve Kia markalı binek ve ticari araçların distribütörlüğünü yürüten **Çelik Motor Ticaret A.Ş.** (Çelik Motor) 2015 yılı dokuz aylık dönem sonunda geçen yılın aynı dönemine kıyasla %56'lık artışla 11.002 adetlik bir satış rakamı gerçekleştirirken, şirketin net satışları %67,6 artışla 988,3 milyon TL olarak kaydedilmiştir. Eylül 2015 sonu itibariyle Çelik Motor binek araçlarda %1,7 pazar payına sahip olup, faaliyetleri içerisinde önemli ağırlık taşıyan operasyonel kiralama sektöründe yaklaşık 20.800 adetlik, kısa dönemli kiralamada da yaklaşık 6.500 adetlik filo ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

4.3. Perakende Sektörü Faaliyetleri

Kalem ve kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren **Adel Kalemcilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.**'nin (Adel Kalemcilik) 2015 yılı dokuz aylık dönem sonunda net satışları bir önceki yıla kıyasla %12,2 artışla 238,2 milyon TL olarak gerçekleşmiş, FAVÖK rakamı da geçen yıl dokuz aylık dönem sonuna göre %6,6 yükselişle 69,7 milyon TL olarak kaydedilmiştir.

Perakende sektöründeki diğer bir şirketimiz olan **Anadolu Restoran İşletmeleri Ltd. Şti.**'nin (Anadolu Restoran) satış gelirleri 2015 yılı dokuz dönem sonunda %7,9 artışla 407,5 milyon TL seviyesine yükselmiş olup, Eylül 2015 sonu itibariyle Türkiye genelinde toplam 261 restoran ile faaliyet gösterilmektedir.

4.4. Migros Grubu Faaliyetleri

2015 yılı Temmuz ayında bağlı ortaklığımız Anadolu Endüstri Holding'in, **Migros Ticaret A.Ş.**'nin (Migros) %50 hisse payına sahip olan MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.'nin %80,5 hissesini satın alması ile gıda perakendeciliği alanında da faaliyetlerimiz başlamıştır. Eylül 2015 sonu itibariyle Türkiye genelinde 1.305, yurtdışında 47 mağaza ile faaliyet gösteren Migros'un, dönem sonu itibariyle net satışları 2014 yılı aynı döneme kıyasla %16,2 artışla 7.011,5 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Migros, Eylül 2015 sonu itibariyle yıllık %14,6 artışla 452,8 milyon TL seviyesinde FAVÖK elde etmiş olup, FAVÖK marjı %6,5 seviyesinde elde edilmiştir.

4.5. Enerji Sektörü Faaliyetleri

Anadolu Grubu enerji sektöründeki operasyonlarını 2014 yılı Mart ayı içerisinde üretime başlayan **Aslancık Barajı ve Hidroelektrik Santrali** ile 2014 Ekim ayı içerisinde resmi açılışı yapılan **Paravani Hidroelektrik Santrali** ile yürütmektedir.

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

Giresun İli Harşıt Çayı üzerinde yer alan Aslancık HES yatırımı, 120 MW kurulu güç ile yılda toplam 418 Bin MWh elektrik üretim kapasitesine sahip olup, bu santralden 2015 yılı dokuz aylık dönemde toplam 329 bin MWh net elektrik satışı gerçekleştirilmiş ve 50,3 milyon TL net gelir elde edilmiştir. Türkiye-Gürcistan sınırına yaklaşık 25 km. uzaklıktaki Paravani nehri üzerinde 186 milyon dolarlık yatırımla inşa edilen Paravani HES'de ise yılda ortalama 410 Bin MWh elektrik enerjisi üretilecek ve yılın dokuz ayı Türkiye'ye, üç ayı Gürcistan'a enerji sağlanacaktır. 2014 yılının son çeyreğinde faaliyete geçen 90 MW kurulu güce sahip santralden, 2015 yılı dokuz aylık dönemde 316 bin MWh elektrik satışı yapılmış olup, toplam 13,5 milyon dolar gelir elde edilmiştir.

Öte yandan, bağlı ortaklıklarımız arasında yer alan Anadolu Taşıt Ticaret A.Ş., Gürcistan'ın Racha-Lechkhumi ve Kvemo Svaneti bölgesinde Kheledula Nehri üzerinde 51,4 MW kurulu gücünde ve yıllık 233 milyon kilovat-saat elektrik üretim kapasitesinde planlanmış hidroelektrik santralin fizibilite ve saha çalışmalarını yapmak üzere Gürcistan Enerji Bakanlığı ile 29.05.2015 tarihinde bir niyet anlaşması (Memorandum of Understanding) imzalamıştır. Bu bağlamda, anlaşmanın imzalanmasını takip eden azami 18 aylık sürede, sözkonusu santrale ilişkin olarak fizibilite ve değerlendirme çalışmaları devam edecek olup, projenin fizibil görülmesi durumunda yapılacak yatırımın tutarının yaklaşık 100 milyon dolar seviyelerine ulaşması öngörülmektedir.

4.6. Gayrimenkul Sektörü Faaliyetleri

Gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren bağlı ortaklığımız **AEH Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.**, İstanbul Anadolu Yakasının merkezi iş alanlarından Kozyatağı/Ataşehir bölgesinde "AND" markasıyla A+ ofis projesi geliştirmektedir. Yaklaşık 73.000 metrekare inşaat ve 35.000 metrekare kiralanabilir alana sahip olan sözkonusu A+ ofis projesinin mimarı uluslararası bir mimarlık firması olan HPP International, ana yüklenicisi ise Tepe İnşaat'tır. Sözkonusu projenin TEPE İnşaat'tan devralınma süreci devam etmekte olup, kiralama faaliyetlerine başlanmıştır.

Gayrimenkul sektöründeki diğer bir bağlı ortaklığımız **Ankara Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.**, 2014 yılı Ekim ayı içerisinde Ankara ili, Çankaya İlçesi, Karakusunlar Mahallesi 29322 ada, 5 numaralı ve 7 numaralı parsellere kayıtlı taşınmazların alımını gerçekleştirmiş olup; proje alanının lokasyonu ve özellikleri, yakın çevresi ve bölgenin potansiyeli göz önünde bulundurularak ilgili taşınmazlar üzerinde proje geliştirilmesi planlanmaktadır.

Yine gayrimenkul sektörü faaliyetleri kapsamında **Kartal Anadolu Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.** ünvanlı yeni bağlı ortaklığımız İstanbul ili Kartal ilçesi Soğanlık mahallesinde bölgenin en büyük ölçekli projelerinden biri olması planlanan konut ağırlıklı karma kullanımlı gayrimenkul projesinin geliştirme çalışmalarına başlamıştır. Söz konusu projenin gerçekleştirileceği ilgili bölgede yer alan arazilerin büyüklüğü toplam brüt 71.752 metrekaredir.

II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

4.7. Başlıca Operasyonlara İlişkin Özet Finansal Bilgiler

mn TL	Net Satışlar		FAVÖK**		Net Kâr***	
	9A 2014	9A 2015	9A 2014	9A 2015	9A 2014	9A 2015
Halka Açık Şirketler						
Anadolu Efes-Konsolide	8.170,2	8.260,0	1.542,1	1.586,1	237,3	-179,2
Türkiye Operasyonları	1.140,3	1.170,1	415,3	379,3	182,0	-127,6
EBI*	976,4	610,0	129,4	107,9	-29,2	-19,3
CCI	4.902,5	5.450,5	890,6	954,0	352,2	112,9
Migros	6.032,3	7.011,5	395,2	452,8	73,0	-455,5
Anadolu Isuzu	495,1	654,1	30,7	19,0	20,1	-9,4
Adel Kalemcilik	212,3	238,2	65,4	69,7	40,2	81,1
Halka Kapalı Şirketler						
Anadolu Motor	109,4	133,8				
Çelik Motor	589,4	988,3				
Anadolu Restoran	377,7	407,5				
Ana Gıda	196,5	246,2				
Aslancık HES	18,3	50,3				
Paravani HES*	-	13,5				

*Rakamlar milyon dolar cinsinden ifade edilmiştir.

** Anadolu Efes (Konsolide ve EBI) için bir defaya mahsus kalemler hariç FAVÖK raporlanmıştır (BMKÖ).

***Anadolu Efes (Konsolide, Türkiye ve EBI) ve CCI net kar rakamları ana ortaklık payı olarak verilmiştir.

4.8. Geleceğe Yönelik Değerlendirmeler

Şirketimizin konsolide finansal raporlarına tam konsolidasyon metoduyla dahil olan önemli iki bağlı ortaklığımız Çelik Motor ve Anadolu Restoran ile geliştirmekte olan yeni projesine ilişkin ileriye yönelik bazı temel verilerin kamuya açıklanması maksadıyla bağlı ortaklığımız AEH Anadolu Gayrimenkul'ün 2015 yılına ilişkin beklentileri aşağıda sunulmuştur. Söz konusu şirketlerden sadece Çelik Motor'un değerlendirmesinde değişiklik olmuş, diğer iki şirketin değerlendirmeleri son olarak 2015 Ocak-Aralık dönemi faaliyet raporunda yer aldığı şekliyle devam etmiştir.

1. %68 oranında bağlı ortaklığımız konumunda bulunan Çelik Motor, 2015 yılı için Kia satışlarında 18.000 adet üzerinde bir rakam öngörmekte; öte yandan, uzun dönemli kiralama da 21.000 civarında, kısa dönem kiralama da yıllık ortalama yaklaşık 4.000 adetlik filo hedeflemektedir. 2014 yılı konsolide sonuçlarına göre %45-50 arasında ciro artışı planlanmaktadır.
2. %68 oranında bağlı ortaklığımız konumunda bulunan Anadolu Restoran'ın, 2015 yılı içinde açılışını yapmayı ve işletmeye devretmeyi planladığı restoran sayısı 15 olup, 2014 yılına göre satış büyümesi ise %20 civarında hedeflenmektedir.
3. %68 oranında bağlı ortaklığımız olan AEH Anadolu Gayrimenkul'ün Kozyatağı/Ataşehir bölgesinde geliştirmekte olduğu A+ ofis projesinin arsa dahil toplam geliştirme maliyetinin KDV hariç 150 milyon

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

dolara ulaşacağı öngörülmekte olup, projenin 2015 yılı son çeyreğinde tamamlanarak açılışının gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

5. Özet Konsolide Finansal Tablolar

**Yazıcılar Holding A.Ş.
Konsolide Özet Bilanço
TL milyon**

	31.12.2014	30.09.2015
Nakit ve nakit benzerleri	1.153,6	483,4
Finansal yatırımlar	5,5	47,2
Ticari alacaklar	202,4	475,9
Stoklar	173,3	354,3
Kiralama faaliyetlerinde kullanılan varlıklar	164,5	310,1
Diğer dönen varlıklar	262,2	355,1
Dönen Varlıklar	1.961,5	2.026,0
Finansal yatırımlar	6,5	6,7
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar	2.861,4	5.237,3
Kiralama faaliyetlerinde kullanılan varlıklar	762,4	955,9
Maddi-maddi olmayan duran varlıklar	787,5	806,2
Diğer cari olmayan varlıklar	186,3	355,6
Duran Varlıklar	4.604,1	7.361,7
Toplam Varlıklar	6.565,6	9.387,7
Kısa vadeli borçlanmalar	457,1	990,6
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	353,0	712,4
Ticari borçlar	142,5	200,2
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	78,9	150,6
Kısa Vadeli Yükümlülükler	1.031,5	2.053,8
Uzun vadeli borçlanmalar	989,3	2.454,6
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	76,9	529,1
Uzun Vadeli Yükümlülükler	1.066,2	2.983,7
Toplam Yükümlülükler	2.097,7	5.037,5
Özkaynaklar	4.467,9	4.350,2
Kontrol gücü olmayan paylar	834,2	769,7
Ana ortaklığa ait özkaynaklar	3.633,7	3.580,5
Toplam Kaynaklar	6.565,6	9.387,7

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU**

Yazıcılar Holding A.Ş.
Konsolide Özet Kar veya Zarar Tablosu
TL milyon

	30.09.2014	30.09.2015
Hasılat	1.416,3	1.916,4
Satışların maliyeti (-)	(1.103,2)	(1.499,3)
Brüt Kar	313,1	417,1
Faaliyet giderleri (-)	(210,7)	(261,5)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)	(4,7)	(12,3)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların kar/(zarar) larındaki paylar	95,9	(225,9)
Esas faaliyet karı / (zararı)	193,6	(82,6)
Yatırım faaliyetlerinden gelir / (giderler)	7,9	14,8
Finansman gelir/ (giderleri)	41,1	(369,2)
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Karı	242,6	(437,0)
Vergi Gelir / (Gideri)	(24,4)	24,0
Sürdürülen Faaliyetler Dönem Karı	218,2	(413,0)
Dönem Karı	218,2	(413,0)
<i>Dönem Karının Dağılımı</i>		
Kontrol gücü olmayan paylar	59,8	(104,7)
Ana ortaklık payları	158,4	(308,3)

**II-14.1 SAYILI TEBLİĞE İSTİNADEN HAZIRLANMIŞ
YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU****6. Diğer Bilgiler****6.1. Net Nakit Durumu**

Şirketimizin 31.12.2014 ve 30.09.2015 tarihlerine ait net nakit durumunun (konsolide olmayan) dökümü aşağıda verilmiştir.

TL	31.12.2014	30.09.2015
(+) Hazır Değerler	87.441.002	66.247.555
Kasa	164	643
Bankalar*	87.440.838	66.246.912
(+) Menkul Kıymetler	401.800	8.107.584
Hisse Senetleri	401.800	8.107.584
Diğer Menkul Kıymetler	-	-
(-) Finansal Borçlar	-	-
(=) Net Nakit	87.842.802	74.355.139

* Faiz tahakkukları hariç rakamlar verilmiştir. Faiz tahakkukları tutarı 30.09.2015 itibarıyla 134.581 TL dir. (31.12.2014: 265.093 TL)

6.2. Bağışlar

Şirketin 2015 yılı dokuz aylık dönemde konsolide bazda yapılan bağış tutarı 2.023.000 TL olup, solo bazda 100 TL bağış bulunmaktadır.

6.3. Yönetim Organı, Üst Düzey Yöneticiler ve Çalışanlarla ilgili Bilgiler

Şirketimizin yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilerine ilişkin bilgiler ve özgeçmişleri Faaliyet Raporu'nun 8'inci, 9'uncu ve 10'uncu sayfalarında yer almaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan ücret, fayda ve benzeri menfaatler ilgili döneme ait Konsolide Finansal Tablolar'ın 21.4 numaralı notunda açıklanmaktadır.

01.01.2015 - 30.09.2015 döneminde istihdam edilen ortalama personel sayısı (konsolide bazda) 6.970 olup (31.12.2014: 6.821), solo bazda personel sayısı ise 10'dur (31.12.2014: 10).