

TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

*BOARD OF DIRECTORS'
ANNUAL REPORT*

İÇİNDEKİLER CONTENTS

YÖNETİM KURULU RAPORU	1-11	<i>BOARD OF DIRECTORS' REPORT</i>
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU	12-33	<i>CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES COMPLIANCE REPORT</i>

TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.
2011 YILI
YÖNETİM KURULU RAPORU

2010 yılındaki %9'luk büyümeden sonra 2011 yılında da Türkiye ekonomisi büyüme performansını devam ettirerek önceki yıla göre yaklaşık %8,5'lik bir büyümeye ulaşmıştır.

Dünyadaki zorlu ekonomik koşullara ve ihracat pazarlarındaki siyasi belirsizliklere rağmen 2011 yılında Türk Tuborg ihracatında geçen yıla göre TL bazında %1'lik artış sağlayarak Türkiye toplam bira ihracatındaki ağırlığını devam ettirmiştir. 2011 yılında Türkiye toplam bira ihracatının %47'si Türk Tuborg tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ürün kalitesine yönelik yatırımlara 2011 yılında da devam edilmiş olup süregelen tüm kalite çalışmaları neticesinde Carlsberg üreticileri arasında yapılan uluslararası tat testi sonuçlarında Carlsberg ve Tuborg markaları üst sıralardaki yerini 2011 yılında da korumuştur.

2010 yılı başında relanse edilen "%100 Malt" ve şeker katkısız Tuborg Gold'un tüketici iletişimine 2011 yılında "ADAM GİBİ BİRA ETİKETİNDEN BELLİ OLUR" ve "ADAM GİBİ BİRA NEDEN YAPILIR" kampanyaları ile devam edilmiştir.

2011 yılından itibaren üstün kaliteli üretimin yanısıra gerçek çeşitliliği de Türk tüketicilerine sunabilmek amacıyla hayata geçirilen Brewmaster (bira üstadı) çeşitlilik projesi kapsamında ithal edilen Corona, Guinness, Leffe ve Hoegaarden gibi superpremium biralar tüketicinin beğenisine sunulmuştur. Türk tüketicilerini dünyanın en prestijli bira markaları ile buluşturmak adına atılan bu adım ile tüketicilerin farklı tat ve aromalarda biralar ile tanışmaları sağlanmış ve aynı zamanda olumlu satış sonuçları elde edilmiştir.

Tüm bu çalışmaların sonucunda, 2011 yılı faaliyetlerinden yaklaşık 0.8 milyon TL tutarında faaliyet karı elde edilmiştir.

Ortaklarımıza, bayilerimize, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve şirketimizin kuruluşundan bu yana bizi destekleyen diğer tüm menfaat sahiplerine teşekkür etmek istiyoruz. 2012 yılının şirketimize, ortaklarımıza, müşterilerimize ve çalışanlarımıza başarı getirmesini diliyoruz.

TURK TUBORG BREWING AND MALTING, INC.
2011
BOARD OF DIRECTORS' REPORT

After the economic growth in 2010 by 9%, the Turkish economy kept its growing performance in 2011 and reached to 8,5% as compared to previous year.

Despite the difficult challenging conditions all over the world and uncertainty in export markets, Turk Tuborg achieved a 1% increase in its exports on Turkish lira basis in 2011 as compared to the last year. Being a major player in total beer exports of Turkey, Turk Tuborg achieved 47% of Turkey's total beer exports in 2011.

Investment projects focusing on product quality continued in 2011 and as a result of all such efforts, Carlsberg and Tuborg brands maintained their rankings at the top of the international taste tests among other Carlsberg producers in 2011.

Consumer communication activities of "100% malt", no sugar added Tuborg Gold, which was re-launched in early 2010, has been continued in 2011 with two campaigns, namely "ADAM GİBİ BİRA ETİKETİNDEN BELLİ OLUR" and "ADAM GİBİ BİRA NEDEN YAPILIR".

Within the scope of Brewmaster project launched in 2011, aiming to deliver real product variety to Turkish consumer besides superior production quality, superpremium brands namely Corona, Guinness, Leffe and Hoegaarden have been introduced to consumer. Aiming to introduce Turkish consumers with world's most prestigious beer brands, consumers have been provided with an opportunity to try different tastes and flavors while enjoying favorable sales results.

As a result of all such efforts, the Company has generated approximately 0.8 million TL operating profit in 2011.

We would like to thank our shareholders, dealers, customers, employees and all other stakeholders who have been supporting us since the establishment of our company. We wish that the year 2012 shall bring success to our company, shareholders, customers and employees.

Saygılarımızla,
Yours faithfully,
YÖNETİM KURULU
BOARD OF DIRECTORS

GENEL YÖNETİM BİLGİLERİ
GENERAL INFORMATION ON MANAGEMENT

GİRİŞ I INTRODUCTION

RAPORUN DÖNEMİ A PERIOD COVERED BY REPORT
01.01.2011-31.12.2011 01.01.2011-31.12.2011

ORTAKLIĞIN ÜNVANI B NAME OF ORGANIZATION
TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş. TÜRK TUBORG BREWING AND MALTING INC.

YÖNETİM KURULU C BOARD OF DIRECTORS

Adı Soyadı / Name	Ünvanı / Title	Görev Süresi / Period to serve
Roni Kobrovsky	Yönetim Kurulu Başkanı <i>Chairman of the Board</i>	26.05.2009 - 26.05.2012
Joav Asher Nachshon	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı <i>Deputy Chairman of the Board</i>	26.05.2009 - 26.05.2012
Shlomo Graziani	Üye <i>Board Member</i>	26.05.2009 - 26.05.2012
Benjamin Haim Rotenberg	Üye <i>Board Member</i>	26.05.2009 - 26.05.2012

Yönetim Kurulu Üyelerinin görev ve yetkileri Esas Sözleşme'nin 10 ve 11. maddelerinde belirtilmiştir.

The roles and responsibilities of the Board Members are defined in articles 10 and 11 of the Articles of Association.

DENETÇİLER D AUDITORS

Adı Soyadı / Name	Ünvanı / Title	Görev Süresi / Period to serve
Haydar Gökçek	Denetçi <i>Auditor</i>	06.05.2011 - 06.05.2012
Mustafa Ersun Bayraktaroğlu	Denetçi <i>Auditor</i>	06.05.2011 - 06.05.2012

Denetçilerin görev ve yetkileri Esas Sözleşme'nin 14. maddesinde açıklanmıştır.

The roles and responsibilities of the Auditors are defined in article 14 of the Articles of Association.

SERMAYE İLE İLGİLİ BİLGİLER E INFORMATION ON CAPITAL

Kayıtlı Sermaye : 400.000.000 TL

Registered Capital : TRY 400.000.000

Çıkarılmış Sermaye: 99.971.560 TL

Issued Capital : TRY 99.971.560

Ortak Sayısı: Yaklaşık 3000 kişidir.

Number of shareholders: Approximately 3000 people.

Hisse Senedi Piyasa Fiyatı :

1 TL nominal değerdeki hisse senetlerinin piyasa fiyatları 2,16 – 4,55 TL arasında işlem görmüştür.

Market Price of Shares:

Shares with nominal values of TRY 1 have been traded at market price of TRY 2,16 – 4,55.

Temettü Dağıtımı

Dividend Distribution

Yıllar / Years

Hisse Başına / Per Share

2008

-

2009

-

2010

-

Ortaklık Sermayesi

Share Capital

İsim
Name

Sermaye Payı (TL)
Share in Capital (TRY)

Sermayedeki Oranı (%)
Participation Rate (%)

International Beer Breweries Ltd. (“IBBL”)

95.659.374

95,69

Halka açık kısım/Public quotation

4.312.186

4,31

99.971.560

100,00

Bağlı Ortaklık

Subsidiary

Bimpaş Bira ve Meşrubat Pazarlama A.Ş. (“Bimpaş”)

Bimpaş Beer and Soft Beverages Marketing Inc.

Bağlı Ortaklığın Sermayesi
Share Capital of Subsidiary

: 128.809.200 TL
: TRY 128.809.200

Bağlı Ortaklığın Faaliyet Konusu
Nature of Operations of Subsidiary

: Bira ve meşrubat satış, pazarlama ve dağıtımı
: Sales, marketing and distribution of beer and soft drinks

Bağlı Ortaklığın Tutarı
Amount of Investment to Subsidiary

: 128.719.162,15 TL
: TRY 128.719.162,15

Bağlı Ortaklığın Oranı
Participation Rate to Subsidiary

: %99,93
: 99,93%

Bağlı Ortaklıktan Alınan Kar Payı:
Dividend received from Subsidiary

Yıllar Years	Alınan Kar Payı (TL) Dividend Received (TRY)
2008	0
2009	0
2010	0

İştirakler	Investments	
Desa Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş.	<i>Desa Energy Electricity Production Autoproducer Group Inc.</i>	
İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	: 33.200.000 TL : TRY33.200.000	
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	: Elektrik enerji üretimi : <i>Electricity generation</i>	
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	: 1.344.000 TL : TRY 1.344.000	
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	: %4,048 : 4,048%	
İştiraktan Alınan Kar Payı: <i>Dividend received from Investment</i>	Yıllar Years	Alınan Kar Payı (TL) <i>Dividend Received (TRY)</i>
	2008	0
	2009	0
	2010	0
Bintur Turizm ve Catering Hizmetleri Ticaret A.Ş.	<i>Bintur Tourism and Catering Services Trading, Inc.</i>	
İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	: 240.000 TL : TRY 240.000	
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	: Turizm, catering hizmetleri. : <i>Tourism and catering services.</i>	
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	: 3.200 TL : TRY 3.200	
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	: %1,33 : 1,33%	
İştiraktan Alınan Kar Payı: <i>Dividend received from Investment</i>	Yıllar Years	Alınan Kar Payı (TL) <i>Dividend Received (TRY)</i>
	2008	8.870
	2009	1.625
	2010	0

ORTAKLIĞIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR VE BU SEKTÖR İÇİNDEKİ YERİ

1969 yılında Danimarka kökenli Tuborg Breweries Ltd. Ortaklığı ile kurulan Türk Tuborg, Türkiye'nin ilk özel birasının üreticisi olmasının yanı sıra, 40 yılı aşan tarihinde daima bira pazarına yenilikleri getiren öncü bir firma olmuştur.

Şirket'in toplam ihraç edilmiş sermayesinin %95,69'unu temsil eden 9.565.937.431,8 adet hisse ile Bimpaş'ın toplam sermayesinin %0,067'sini temsil eden 1.741.495 adet hisse Carlsberg Breweries A/S tarafından International Beer Breweries Ltd'ye 23 Ekim 2008 tarihi itibarıyla devredilmiştir.

F INDUSTRIAL SEGMENT AND RELATIVE POSITION

Incorporated with the partnership of Tuborg Breweries Ltd. of Denmark in 1969, Turk Tuborg has always been a leading firm which brings innovations into the brewing market during its more than 40-year history as well as being the very first private beer producer in Turkey.

9,565,937,431.8 units of shares representing 95.69% of the total issued share capital of the Company, and 1,741,495 units of shares corresponding to 0.067% of the total share capital of Bimpaş, were transferred by Carlsberg Breweries A/S to International Beer Breweries Ltd as of 23 October 2008.

Türk Tuborg tarafından üretilen ürünlerin satışı Bimpaş Bira ve Meşrubat Pazarlama A.Ş. tarafından tüm Türkiye’de merkez satış teşkilatımız veya bayilerimiz aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. 2011 yılında Türk Tuborg portföyünde; süper premium bira segmentinde Corona, Leffe Brune, Leffe Blonde, Hoegaarden ve Guinness, premium bira segmentinde Carlsberg, standart segmentte Tuborg Gold, Tuborg Fıçı ve Tuborg Special, ekonomik bira segmentinde ise Skol ve Venüs markaları yer almaktadır.

Avrupa’daki benzerlerine göre oldukça yüksek oranlarda seyreden ÖTV’deki son artış 13 Ekim 2011 tarihinde gerçekleştirilmiş ve %5 alkol seviyesinde 1 hektolitreye biranın ÖTV’si 265 TL’ye yükselmiştir.

Products produced by Turk Tuborg are sold through direct sales organization and dealers all over Turkey by Bimpas Bira ve Mesrubat Pazarlama A.S.. Corona, Leffe Brune, Leffe Blonde, Hoegaarden and Guinness brands are positioned at the super premium beer segment, Carlsberg brand is positioned at the premium beer segment, Tuborg Gold, Tuborg Fıçı and Tuborg Special brands are positioned at the standard segment and Skol and Venus brands are positioned at the economical beer segment.

The last increase in the excise duty, which is rather high as compared to its equals in Europe, has been made on 13 October 2011 and excise duty of one hectolitre of beer with 5% ABV has risen up to TRY 265.

FAALİYETLER II OPERATIONS

YATIRIMLAR A CAPITAL INVESTMENTS

2011 yılında devam eden yatırımlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir:

- Maya Kurutma Makinası
- Yeni Maya Alma Hattı Tesisi
- Bira Kazanım Tesisi
- Sığınak İnşaatı
- Bira Üretim Tesisi Zemin ve Duvar Kaplama
- Altyapı Hatlarının Yenilenmesi
- Kutu Hattı Çatı Yenileme

Main investment projects continued in 2011 are as follows:

- *Yeast Drying*
- *New Cropping Line*
- *Beer Recovery Plant Installation*
- *Construction of Shelter*
- *New Tilling for Brewhouse Grounds and Walls*
- *Improvement of Infrastructure*
- *Roof replacement of the Can Line*

31.12.2011 kapasite kullanım oranları	%	Ratio of capacity usage at 31.12.2011
Bira	72	Beer
Malt	79	Malt

Son iki yılda üretilen ürünlerin karşılaştırması	31.12.2011	31.12.2010	%
Bira (hl) / Beer (hl)	1.777.943	1.814.712	-2
Malt (ton) / Malt (tons)	28.529	23.356	22

MAL VE HİZMET ÜRETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLER

B

GOODS AND SERVICE PRODUCTION ACTIVITIES

Markalara ait faaliyetler ve yenilikler:

Tuborg

Tuborg Gold 2011 yılında da kalitesi, %100 malt ve şeker katkısız olma özellikleri ile gerek bira tüketicileri gerekse satış noktalarının büyük beğenisini kazanmaya devam etti.

Tuborg Gold tanıtım ve tüketici iletişimi çalışmalarına 2011 yılında iki ayrı kampanya ile devam edildi. Mart ayında başlayıp Temmuz ayının ilk haftasında sona eren ‘ADAM GİBİ BİRA ETİKETİNDEN BELLİ OLUR’ iletişim kampanyası; Ramazan sonrasında, 30 Ağustos tarihinde başlayan ‘ADAM GİBİ BİRA NEDEN YAPILIR’ iletişim kampanyası dahilinde gazete ve alışveriş merkezleri açık hava reklam alanları yoğun bir şekilde kullanıldı. Yıl sonunda ‘ADAM GİBİ BİRA NELERDEN YAPILIR’ yılbaşı iletişim kampanyamız dahilinde yeni 4 element görselimiz gazetelerde yer aldı.

Ayrıca, Tuborg Gold yıl boyunca sosyal medyada da yerini aldı.

Carlsberg

Carlsberg markamızın yeni dizaynli ambalajları Mayıs ayından itibaren dünyadaki diğer pazarlarla birlikte satış noktalarında yer almaya başladı ve tüm Carlsberg satış noktalarına penetre edildi.

Ambalajların yenilenmesinin yanısıra, 50 cl kutu ve 50cl geri dönüşümlü şişe ürünlerimiz yeni fiyatları ile tüketicilerimizin beğenisine sunuldu ve Mayıs-Ağustos aylarında bu iki ürünümüz ev piyasası satış kanalında fiyat etiketli ambalajlar ile satıldı.

Mayıs ayı ortasından itibaren seçilmiş yerinde tüketim noktamızda buzlu fiçi başlıkları ve Carlsberg Extra Cold biraseverlere sunuldu.

Skol

Mart ayı içinde, Skol yeni şişe ve etiket tasarımı ile raflarda yer almaya başladı.

Activities and innovations of brands:

Tuborg

Tuborg Gold has continued to be appreciated by both beer consumers and sales outlets in 2011, with its quality, “100% malt” and no sugar added characteristic.

Consumer communication activities of Tuborg Gold continued in 2011 by two consecutive campaigns – ‘You can tell Adam gibi bira from the label’ between March and July; and ‘What is Adam Gibi Bira made off’ kicked off on August 30th – after Ramadan. Both campaigns had executions in newspapers and shopping mall outdoor. At the end of year ‘What is Adam Gibi Bira made of’ new year communication campaign is kicked off with our new 4 element visual in newspapers.

In addition, Tuborg Gold has also taken place in social media.

Carlsberg

The rejuvenated Carlsberg packaging designs have been launched as of May and penetration at all Carlsberg sales outlets was completed.

Besides the pack rejuvenation, 50cl can and 50cl returnable bottle have been repositioned with new prices and these two SKUs were sold with price labelled packages during May-Aug period at off-trade sales channel.

Extra cold icy tap towers and Carlsberg Extra Cold have been introduced to beer consumers in selected on-trade outlets starting from mid May.

Skol

Skol has been relaunched with its new bottle and label designs in March.

Corona Cerveza

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan ve sadece Meksika 'da üretilip, 150'yi aşkın ülkeye sevk edilen "Corona Cerveza" Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek, Şubat 2011 tarihi itibariyle prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir ve Turizm bölgelerinde hızlı bir penetrasyon sağlandı.

Corona markasının Avrupa'da uzun yıllar gerçekleştirdiği Uluslararası DJ yarışmasının Türkiye elemeleri ülkemizde ilk kez gerçekleştirildi.

Guinness

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan ve sadece İrlanda'da üretilip, 150'yi aşkın ülkeye sevk edilen "Guinness Fıçı" Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek Eylül 2011 tarihi itibariyle prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Özellikle İstanbul, Ankara, Bursa, Eskişehir ve Antalya bölgelerinde seçilmiş satış noktalarında penetrasyon sağlandı.

Guinness Dünya çapında , kendine özgü "Koyu Yakut Kırmızısı" rengi ve pürüzsüz krema kıvamındaki köpüğü ile ünlüdür. 1759 yılından günümüze orijinal olarak Dublin'de üretilen Guinness, dünyadaki bir numaralı "Stout" tipi bira olarak bilinmektedir.

Leffe

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan "Leffe" Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek, Eylül 2011 tarihi itibariyle prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Seçilmiş satış noktalarında penetrasyon sağlandı.

Leffe 770 yıllık özgün içeriğinden ve kendine has özelliklerinden taviz vermeyen, özenli bir işçiliğin ürünü olan otantik Belçika birasıdır. Leffe Blonde ve Leffe Brune çeşitleri ile satışa sunulmaktadır.

Corona Cerveza

Corona Cerveza, one of the most prestigious beer brands of the world which is only produced in Mexico and distributed to more than 150 countries, has been imported by Turk Tuborg and brought together with the consumer via prestigious outlets since February 2011. Rapid penetrations were obtained especially in İstanbul, Ankara, İzmir and the tourism sites.

The Turkish play-off leg of the international DJ contest which has been organized by Corona for many past years in Europe was held for the first time in our country.

Guinness

Guinness Draught, one of the most prestigious beer brands of the world which is only produced in Ireland and distributed to more than 150 countries, has been imported by Turk Tuborg and brought together with the consumer via prestigious outlets. Penetrations were obtained on selected outlets especially in İstanbul, Ankara, Bursa, Eskişehir and Antalya.

Guinness is famous with its specific Dark Ruby Red Colour and creamy head all over the world. Guinness has been originally brewed in Dublin since 1759 and known as the worlds leading Stout type beer.

Leffe

Leffe, one of the most prestigious beer brands of the world which has been imported by Turk Tuborg and brought together with the consumer via prestigious outlets since September 2011. Penetrations were obtained on selected outlets.

Leffe is the authentic Belgium Beer which doesn't compromise it's originality and speciality in 700 years. Leffe Blonde & Leffe Brune varieties are offered for sale.

Hoegaarden

Dünyanın önde gelen Belçika tipi buğday birası olan "Hoegaarden" Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek Eylül 2011 tarihi itibari prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Özellikle İstanbul, Ankara, Bursa, Eskişehir ve Antalya bölgelerinde seçilmiş satış noktalarında penetrasyon sağlandı.

Orijinal Belçika tipi buğday birası Hoegaarden kendine özgü tadını yüksek kaliteli arpa maltı, buğday, saf kaynak suyu, kişniş ve Curacao portakal kabuğundan alır. Hoegaarden yumuşak gövdesi ve turuncu aromaları ile damakta dengelenmektedir.

Hoegaarden

Hoegaarden, one of the most original Belgium wheat beer brands of the world which has been imported by Turk Tuborg and brought together with the consumer via prestigious outlets. Penetrations were obtained on selected outlets especially in İstanbul, Ankara, Bursa, Eskişehir and Antalya.

Hoegaarden is the original Belgium wheat beer which is brewed with high quality barley malt, wheat, natural spring water, coriander and Curacao orange peel. Hoegaarden is balanced at palate with taste of sour orange aroma.

SATIŞ ÇALIŞMALARI C

Yurt içi satışlar:

Konsolide yurtiçi net satışlar 2011 yılında %18 artarak 142.2 milyon TL'den 167.1 milyon TL'ye yükselmiştir.

Türk Tuborg'un ürettiği ürünlerin yurt içi satış ve pazarlaması Bimpaş tarafından gerçekleştirilmektedir. Bimpaş, başlıca Ege, İç ve Kuzey Anadolu, İzmir Merkez, Turizm, Marmara ve Güney Anadolu Bölge Müdürlükleri olmak üzere toplam 5 Bölge Müdürlüğü ile Türkiye'nin en iyi örgütlenmiş satış teşkilatlarından birisidir. Bimpaş, Türkiye geneline yayılmış yaklaşık 130 adet bayi/distribütörü ile Türk Tuborg'un ürünlerini ülkemizin dört bir yanına başarıyla ulaştırmaktadır.

İhracat:

Konsolide yurtdışı net satışlar 2011 yılında %1 artarak 46.9 milyon TL'den 47.4 milyon TL'ye yükselmiştir.

2011 yılı Türk Tuborg ihracatı bakımından zorlu bir yıl olmuştur. Dünya genelindeki Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri ile Arap yarımadasındaki siyasi belirsizliklere rağmen, 2011 yılında Türkiye toplam alkollü bira ihracatının %47'si Türk Tuborg tarafından gerçekleştirilmiştir.

2011 yılında ilk kez Bolivya, Paraguay, Ruanda, Trinidad & Tobago ve Mayot'a ihracat gerçekleştirilmiştir.

Türk Tuborg yüksek üretim kapasitesi ve ürün kalitesine yönelik yatırımların avantajını elinde tutarak Carlsberg ve Tuborg markalı ürünlerin Danimarka'nın ihracat pazarlarına gönderilmesi sürecinde tedarikçi konumunu sürdürmektedir.

SALES

Domestic Sales:

Consolidated domestic net sales have increased from TRY 142.2 million to TRY 167.1 million by 18% in 2011.

Bimpas is engaged in selling and marketing of the products produced by Turk Tuborg. Bimpas is one of the best-organized sales organization in Turkey with its 5 regional directorates all over Turkey, namely, Egean, Inner and North Anatolian, İzmir DSD, Tourism, Thrace and South Anatolian. Bimpas delivers successfully the Turk Tuborg products to all over Turkey through its approximately 130 dealers/distributors.

Exports:

Consolidated export net sales have increased from TRY 46.9 to TRY 47.4 million by 1% in 2011.

2011 is considered as a tough year for Turk Tuborg exports. Despite the political upheaval arised in Middle Eastern and North African countries along with Arab Peninsula, Turk Tuborg has achieved 47% of Turkey's total beer exports in 2011.

Turk Tuborg exported to Bolivia, Paraguay, Rwanda, Trinidad & Tobago and Mayotte for the first time in 2011.

While keeping its high capacity advantage accompanied by investment projects focusing on product quality on hand, the sourcing role of Türk Tuborg concerning export of Carlsberg and Tuborg brands to Denmark's export markets continues.

FİNANSAL YAPI D FINANCIAL STRUCTURE

Şirketimizin Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatı doğrultusunda hazırlanan 31 Aralık 2011 tarihli konsolide bilanço ve gelir tabloları faaliyet raporu ile birlikte sunulmaktadır.

Şirketin finansal borçlarını optimum finansal maliyetler ile yönetmek konusundaki çalışmalarımız cari dönem boyunca devam etmektedir.

The consolidated balance sheet and income statements of our company at 31 December 2011 which have been prepared in compliance with the Capital Market Board regulations are provided with this annual report.

Our efforts of managing the financial debts of the company have been continuing during the current period.

31.12.2011 ve 31.12.2010 tarihleri itibariyle konsolide banka borçları dökümü aşağıda gösterilmektedir:

Consolidated bank loans as of 31.12.2011 and 31.12.2010 are detailed as follows:

	<u>31.12.2011</u> <u>(TL)</u>	<u>31.12.2010</u> <u>(TL)</u>
I- Kısa Vadeli Banka Kredileri <i>Short-Term Bank Loans</i>		
a) TL Kredileri / <i>TRY Loans</i>	47.111.137	16.501.871
b) USD Kredileri / <i>USD Loans</i>	0	0
c) EUR Kredileri / <i>EUR Loans</i>	0	0
	47.111.137	16.501.871
II- Uzun Vadeli Banka Kredileri <i>Long-Term Bank Loans</i>		
a) TL Kredileri / <i>TRY Loans</i>	0	0
b) USD Kredileri / <i>USD Loans</i>	0	0
c) EUR Kredileri / <i>EUR Loans</i>	0	0
	0	0
<i>Banka Kredileri Toplamı / Total Bank Loans</i>	47.111.137	16.501.871

TEMEL RASYOLAR / BASIC RATIOS (Konsolide) / (Consolidated)

	<u>31.12.2011 (%)</u>	<u>31.12.2010 (%)</u>
Cari Oran / <i>Current Ratio</i>	0,88	0,99
Likidite Oranı / <i>Acid Test Ratio</i>	0,72	0,77
Karlılık Oranı / <i>Profitability Ratio</i>	-	0
Aktif Karlılığı / <i>Return on Assets</i>	-	0
Çalışma Sermayesi Devir Hızı / <i>Working Capital Turnover</i>	0,80	0,86
Mamul Stok Devir Hızı / <i>Product Inventory Turnover</i>	12,25	24,65
Borçlanma Rasyosu / <i>Debt Ratio</i>	0,61	0,49

İDARİ FAALİYETLER E ADMINISTRATIVE ACTIVITIES

2011 Yılı Türk Tuborg üst düzey yöneticileri	:	<i>Türk Tuborg executives for the year of 2011</i>
Damla BİROL	:	İcra Başkanı <i>Chief Executive Officer (CEO)</i>
Timur GÖKMERAL	:	Finans Başkan Yardımcısı (CFO) <i>Vice President – Finance (CFO)</i>
Murat AKGÜN	:	Tedarik Zinciri Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Supply Chain</i>
Onur Fırat BAYKAL	:	Satış Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Sales</i>
Nilüfer REİSOĞLU	:	Pazarlama Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Marketing</i>
Ayşe KESKİNEL	:	İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Human Resources</i>

Şirketimiz tüm yöneticileri görevlerinin icap ettirdiği yüksek tahsil ve iş tecrübesine sahiptirler.

All executives of our Company have high education and business experience as required by their positions.

Ocak– Aralık 2011 döneminde Türk Tuborg ve Bimpaş’da toplam 555 kişi ortalama personel istihdam edilmiştir.

Average number of people employed in Turk Tuborg and Bimpas is 555 in the period of January– December 2011.

Çalışanların Ocak – Aralık 2011 döneminde Kurum içi ve dışı eğitimlerine önem verilmiş, hazırlanmış bir hareket planı doğrultusunda eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Importance has been placed on the in-house and outsourced training of the employees during January– December 2011. Trainings have been implemented in accordance with a prepared operational plan.

Çevre Politikası : ***Environmental Policy***

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. olarak, çevre yönetimini işimizin ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederek, tüm çalışanlarımız ile birlikte çevrenin korunmasını ve tüm faaliyetlerimizde doğal kaynakların tüketiminin azaltılmasını hedeflemekteyiz. Bu amaca ulaşmak için temel görev ve sorumluluklarımız:

As Turk Tuborg Brewing and Malting Inc, our target is to reduce the consumption of natural resources in all our processes , to save the environment with all employees as a part of our business. To achieve this goal our responsibilities are;

- Doğal kaynakları ve hammaddeleri en verimli şekilde kullanmak,

- To use natural resources and raw materials in the most efficient way,

- Faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkileri, olabilecek en alt düzeye indirmek ve kirlenmeyi önleyerek çevreyi korumak,

-To minimize the environmental effect resulted from our processes, and to save the environment by preventing pollution,

- Çevre boyutlarımız ile ilgili yasal gerekliliklere uymak,

- To obey the legal requirements related to environmental aspects,

- Tedarikçi ve taşeronlarımızı çevresel konularda daha duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye teşvik etmek,

- To encourage suppliers and sub-contractors about their activities to be more sensitive for environmental issues,

- "ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri" standardı gereklerine uygun olarak kurulmuş olan çevre yönetim sistemimizin performansını hedefler koyarak ölçmek, izlemek, gözden geçirmek ve uygulamakta olduğumuz sistemimizi sürekli olarak iyileştirmektir.

Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler.

Kalite ve Gıda Güvenliği Politikası : Quality and Food Safety Policy

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii olarak, hedefimiz satışa sunduğumuz ürünlerin, müşteri beklentilerini aşarak karşılayan kalite ve gıda güvenliği standartlarında olmasını sağlamak ve bunu sürekli geliştirmektir. Bu amaç için temel görev ve sorumluluklarımız:

- Müşterilerimiz ve tedarikçilerimizden gelen geri bildirimleri değerlendirerek tüm süreçlerimizi gözden geçirmek ve sürekli iyileştirmek,
- Tüm çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirmek ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlayarak hedeflerimize ulaşmak,
- Yasal gereklilikleri yerine getirerek sektörel ve teknolojik gelişmeleri sürekli ve sistemli olarak takip etmek,
- Kaliteyi ve Gıda güvenliğini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmaktır.

Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler. Bu ortak sorumluluk bilinci ile Türk Tuborg'da "Kaliteli ve güvenli bira, birlikten doğar, birlikte geliştirilir".

-To measure, monitor, review and implement the performance of environmental management system which is set in accordance with the requirements of ISO 14001.

Our employees behave with this attention and consciousness at every stage of our actions, where they are responsible for.

As Turk Tuborg Brewing and Malting Inc, our aim is to improve and ensure the customer expectations with the exceeded quality and food safety standarts that we offer on sale. For this purpose, our essential duties and responsibilities are:

- Continous improvement and review of all of our processes , by evaulating the feedback from our customers and our suppliers;*
- To improve all our employees' competencies and achieve our goals by ensuring their participation in development studies ;*
- To follow up the industrial and technological developments continually and systematically , by applying the legal requirements ,*
- To reach the highest level of the quality and food security as much as possible.*

Our employees behave with this attention and consciousness at every stage of our actions, where they are responsible for. With this shared responsibility consciousness in Türk Tuborg; "Qualified and Safe beer rises from unity, is developed together ".

**TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.
TÜRK TUBORG BREWING AND MALTING INC.**

**YÖNETİM KURULU
BOARD OF DIRECTORS**

TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

1-Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Türk Tuborg tarafından da benimsenen Kurumsal Yönetim İlkelerinin aşağıda belirtilenler dışındaki bölümlerine uyulmaktadır.

Şirketimizin yabancı sermayeli bir kuruluş olması, Yönetim Kurulu üyelerimizin tamamının yabancı uyruklu olup yurtdışında ikamet etmesi ve Yönetim Kurulu üye sayımızın sınırlı olması nedeniyle kurumsal yönetim komitesi ve benzeri komitelerin kurulması, birikimli oy kullanma yöntemi, bağımsız üye, kadın üye, azınlık paylarının yönetim kurulunda temsili gibi hususlarda Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulamamıştır. Uyulamayan hususlara rapor metni içinde değinilmiştir.

Dönem içinde Kurumsal Yönetim İlkeleri konusundaki gelişmeler yakından takip edilmiş ve Şirket Ana Sözleşmesinin ilkelere uygunluğu konusunda çalışmalar yapılmıştır.

BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

2-Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi:

18 Mart 2009 tarihi itibari ile kurulan "Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi" yöneticiliğini Mali İşler Müdürü Evren Kılınçpınar yapmaktadır. Evren Kılınçpınar mevcut görevinin yanı sıra bu birimin yöneticiliğini yürütmektedir.

Yetkililer: Mali İşler Müdürü 0 232 399 21 36

Görevleri:

- ❖ Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak;
- ❖ Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak;
- ❖ Genel Kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak;
- ❖ Genel Kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dökümanların şirketin diğer birimleri ile iletişime geçerek hazırlanmasını sağlamak;
- ❖ Oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlamak;
- ❖ Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu izlemek

Dönem içinde belli zamanlarda pay sahiplerinden telefonla bilgi talebi gelebilmekte olup gereken cevaplar sözlü olarak verilmektedir.

3-Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı:

Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında ana prensip pay sahipleri arasında ayırım yapılmamasıdır. Faaliyet dönemi içerisinde bilgi edinmeye yönelik başvurulara ilişkin bilgi 2 no'lu maddede verilmiştir. Söz konusu bilgi talepleri genellikle genel kurul tarihi, sermaye arttırmaları ve bedelsiz hisse senetleri, kar dağıtımı gibi konulara ilişkin olmaktadır. Tüm bilgi alma talepleri, ticari sır veya korunmaya değer bir şirket menfaati kapsamında olanlar dışında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaksızın kamuya daha önce özel durum açıklamaları vasıtasıyla yapılan açıklamalar paralelinde cevaplanmaktadır. Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve SPK düzenlemelerinin gerekli kıldığı pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyecek gelişmeler özel durum açıklamaları, gazete ilanları ve www.turktuborg.com.tr web sitemiz vasıtası ile duyurulmaktadır. Özel denetçi atanması talebi şirket ana sözleşmesinde bireysel bir talep hakkı olarak tanımlanmamakla birlikte faaliyet döneminde pay sahiplerinden bu yönde bir talep gelmemiştir.

4-Genel Kurul Bilgileri:

6 Mayıs 2011'de Olağan Genel Kurul toplantısı düzenlenmiştir. Şirket ana sözleşmesine göre olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında karar nisabı mevcut sermayenin %51' i dir. Söz konusu olağan Genel Kurul toplantısında toplantı ve karar nisabı şirket sermayesinin %95,7'sidir. Toplantıya menfaat sahipleri ve medya katılmamıştır. Genel kurul toplantısına davet yönetim kurulu tarafından yapılmıştır. Pay sahiplerinin yanısıra toplantılara bağımsız denetim şirketi yetkilileri de yazılı olarak davet edilmektedir. Şirket genel kurulunun toplantıya davetine ilişkin ilan, ilan ve toplantı günü hariç olmak üzere toplantı gününden 21 gün önce Türk Ticaret Sicil Gazetesi'nde yapılmıştır. Bununla birlikte toplantı ilanı mahalli gazetede de ilan edilmiş ve adresi kayıtlı pay sahiplerine mektup gönderilmesi suretiyle toplantı günü, yeri ve gündemi bildirilmiştir. Genel kurul toplantısı öncesi toplantı yeri, tarihi ve gündemi, yönetim kurulunun genel kurula sunacağı kar dağıtım teklifi, yönetim kurulunca seçilen bağımsız denetim şirketi özel durum açıklamaları ile kamuya duyurulur. Şirket faaliyet raporu, şirket merkezinde genel kuruldan önce ortakların bilgisine açık bulundurulur. Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilir ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılır. Ana sözleşmede bölünme, önemli tutardaki malvarlığı alımı, satımı, kiralınması vb önemli nitelikteki kararların genel kurulda alınması konusunda bir hüküm yoktur. Bu tür kararlar Şirket faaliyetlerinin olağan akışında devamını sağlamak amacıyla yönetim kurulu tarafından SPK düzenlemeleri, TTK ve vergi mevzuatı gözönünde bulundurularak alınmakta ve kararın alınmasını takiben özel durum açıklaması vasıtasıyla kamuoyuna duyurulmaktadır. Genel kurul toplantılarına pay sahiplerinin katılımının kolaylaştırılmasına yönelik olarak yukarıda bahsedilen iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanımının yanında pay sahiplerinin genel kurulun yapılacağı yere ulaşımının gerçekleştirilmesi için çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. Genel kurul tutanakları Şirket merkezinde ve www.turktuborg.com.tr adresli web sitemizde pay sahiplerine sürekli açık tutulmaktadır.

5-Oy Hakları ve Azınlık Hakları:

Şirket ana sözleşmesine göre olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin her hisse için bir rey i olmaktadır. Oy hakkında herhangi bir imtiyaz yoktur.

Şirketin karşılıklı iştirak içinde olduğu bir şirket bulunmamaktadır.

Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmamakta ve azınlık payları yönetim kurulunda temsil edilmemektedir. Şirketimiz bünyesinde azınlık hakları ve kullanımı tüm halka açık şirketlerin tabi olduğu Sermaye Piyasası Kanunu 11. maddesi ile paralel olarak uygulanmaktadır. Bununla birlikte, azınlık konumundaki hissedarlar Şirket sermayesinin %4,31'ini teşkil etmektedir. Birikimli oy yöntemine yer verilmemektedir.

6-Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı:

Kar payında herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket'in kar dağıtım konusundaki politikası; şirketin finansal pozisyonu, yapılacak olan yatırımlar ile diğer fon ihtiyaçları, sektörün içinde bulunduğu koşullar, ekonomik ortam, Sermaye Piyasası mevzuatı ve vergi mevzuatı göz önünde bulundurularak kar dağıtım yapılması yönündedir. Kar payı avansına ilişkin olarak Şirketin ana sözleşmesinde hüküm mevcuttur. Avans verilmesine ilişkin yetkinin kullanımı yönetim kurulu tarafından mevcut mevzuat ve ekonomik ortam çerçevesinde değerlendirilir. Kar dağıtım yöntem ve süreçleri Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri ve Şirket ana sözleşmesinde yeralan hükümlerle belirlenmiştir. Belirlenen kar dağıtım politikası paralelinde her faaliyet döneminde yönetim kurulu tarafından konuya ilişkin karara varılmasının akabinde özel durum açıklaması vasıtasıyla kamuoyuna duyuru yapılır. Yönetim kurulunun kar dağıtım tutarına ilişkin kararı genel kurulun onayına sunulur ve onaylanan temettü tutarının pay sahiplerine dağıtımını genel kurul toplantısında, SPK'nın ilgili düzenlemelerinde belirlenen süre içerisinde yapılır.

7-Payların Devri:

Şirketin ana sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler bulunmamaktadır.

BÖLÜM II – KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8-Şirket Bilgilendirme Politikası:

8.1. Amaç

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (Türk Tuborg) tüm menfaat sahiplerinin eş zamanlı, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir olarak bilgilendirmelerini sağlayacak şeffaf ve etkin bir bilgilendirme politikası izlemektedir. Bu doğrultuda, Türk Tuborg kamuyu bilgilendirme politikasının amacı, şirketin geçmiş performansı, gelecek beklentileri, finansal bilgileri ve faaliyetleri ile ilgili ticari sır niteliğinde olmayan tüm bilgileri pay sahipleri, yatırımcılar, çalışanlar ve müşteriler olmak üzere tüm menfaat sahipleri ile eş zamanlı, doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir olarak paylaşarak her zaman aktif ve şeffaf bir iletişim sağlamaktır.

Kamuyu aydınlatmaya ilişkin tüm uygulamalarda Sermaye Piyasası mevzuatına ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) düzenlemelerine uyum gösterilmekte ve Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde en etkin iletişim politikasının uygulanması amaçlanmaktadır. Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir biçimde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) (www.kap.gov.tr) ve şirketin internet sitesinde (www.turktuborg.com.tr) kamunun kullanımına sunulmaktadır.

8.2. Yetki ve Sorumluluk

Türk Tuborg kamuyu bilgilendirme politikası, Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Yönetim Kurulu tavsiyesiyle oluşturulmuştur. Ortaklığımızın kamunun aydınlatılması ve bilgilendirme politikasının izlenmesi, gözetimi ve geliştirilmesi Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğu altındadır. Bilgilendirme fonksiyonunun koordinasyonu için Finans fonksiyonu çatısı altında Pay Sahipleri ile İlişkiler ve Hukuk Müşavirliği birimleri görevlendirilmiştir. Söz konusu birimler Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi ile yakın işbirliği içinde sorumluluklarını yerine getirirler.

8.3. Yöntem ve Araçlar

Bilgilendirmeler; özel durum açıklamaları, mali tablo ve raporlar, yıllık faaliyet raporları, kurumsal internet sayfası, bilgilendirme yazıları, basın bültenleri gibi bilgilendirme araçları ile yapılır. Sermaye piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleri çerçevesinde, Türk Tuborg tarafından kullanılan temel kamuyu aydınlatma yöntem ve araçları aşağıda belirtilmiştir:

- (i) Periyodik olarak Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) ve İMKB'ye gönderilen mali tablo ve dipnotları, bağımsız denetim raporu ve beyanlar,
- (ii) KAP ve İMKB'ye gönderilen özel durum açıklamaları,
- (iii) Yıllık faaliyet raporları,
- (iii) Kurumsal internet sitesi (www.turktuborg.com.tr),
- (iv) Türk Ticaret Sicili Gazetesi ve günlük gazeteler vasıtasıyla yapılan ilanlar ve duyurular
- (v) Yazılı ve görsel basın vasıtasıyla yapılan açıklamalar,
- (vi) Telefon, elektronik posta vb. iletişim yöntem ve araçları üzerinden yapılan açıklamalar.

8.4. Mali Tabloların Kamuya Açıklanması

Türk Tuborg'un mali tabloları ve dipnotları, SPK tarafından yayımlanan finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanır ve SPK mevzuatı çerçevesinde bağımsız denetimden geçirilerek kamuya açıklanır. Mali tablolar ve dipnotları kamuya açıklanmadan önce SPK mevzuatı çerçevesinde Denetim Komitesi'nden alınan uygunluk görüşüyle Yönetim Kurulu'nun onayına sunulur ve Mali İşler Müdürü, Muhasebe Müdürü veya Finans Başkan Yardımcısı'nda herhangi ikisi tarafından doğruluk beyanı imzalandıktan sonra mali tablolar, dipnotları ve bağımsız denetim raporu KAP ve İMKB'ye gönderilir. Mali tablolar ve dipnotlarına geriye dönük olarak kurumsal internet sitesinden "Yatırımcı Bilgileri" bölümünden ulaşılabilir.

8.5. Faaliyet Raporunun Kamuya Açıklanması

Faaliyet Raporu SPK mevzuatı ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak hazırlanmakta ve Yönetim Kurulu'nun onayından geçirilmektedir. Faaliyet raporu internet sitesi aracılığı ile Türkçe ve İngilizce olarak kamuya açıklanır. Ayrıca basılmış kopyalar ve CD formatında hazırlanan kopyalar Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi'nden temin edilebilir.

8.6. Özel Durumların Kamuya Açıklanması

Özel durum açıklamaları, Pay Sahipleri ile İlişkiler ve Hukuk Müşavirliği birimleri tarafından hazırlanır, imza yetkisine haiz yöneticiler tarafından elektronik ortamda imzalanarak KAP'a gönderilir. Türk Tuborg özel durum açıklamalarını, en geç kamuya açıklama yapıldıktan sonraki iş günü içinde kurumsal internet sitesinde (www.turktuborg.com.tr) ilan eder ve söz konusu açıklamaları beş yıl süreyle internet sitesinde bulundurur.

8.7. Kurumsal İnternet Sitesi ve İçeriği

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca yer alması gereken bütün bilgiler Türk Tuborg internet sitesinde "Kurumsal" ve "Yatırımcı Bilgileri" başlıkları altında bulunmaktadır. İnternet sitesinde izlenebilecek önemli başlıklar aşağıda özetlenmiştir:

- Kurumsal kimliğe ilişkin detaylı bilgiler,
- Kurumsal değerlerimiz,
- Kurumsal politikalar
- Yönetim Kurulu üyeleri ,
- Şirket'in organizasyonu ve ortaklık yapısı,
- Şirket ana sözleşmesi,
- Ticaret sicil bilgileri,
- Basın açıklamaları,
- Özel Durum Açıklamaları,
- Genel Kurul'un toplanma tarihi, gündem, vekaletname, gündem konuları hakkında açıklamalar,
- Genel Kurul toplantı tutanağı ve hazirun cetveli,
- Kurumsal Yönetim uygulamaları ve uyum raporu,
- Faaliyet raporları,
- İzahname ve halka arz sirküleri,
- Bilgilendirme politikası.

8.8. Yazılı ve Görsel Basın Açıklamaları

Yıl içinde yaşanan önemli gelişmeler doğrultusunda, yazılı ve görsel medyaya kontrollü haber akışı sağlanarak kamuoyu detaylı biçimde bilgilendirilir. Bu doğrultuda, Türk Tuborg, yıl içinde gelişmelerin içeriğine bağlı olarak gerektiğinde basın ve kamuoyu bilgilendirme toplantıları düzenleyebilir. Bununla birlikte, yaşanan çeşitli gelişmeler ile ilgili kamuoyuna doğru ve kontrollü bilgi akışı sağlanması gereken durumlarda basın organlarına yazılı açıklama gönderilir veya yaşanan gelişmelerin içeriğine bağlı olarak basın toplantısı yapılabilir.

8.9. Ortaklık Hakkında Haber ve Söylentilerin Takibi

Şirket, yurtiçinde anlaştığı medya takip ajansı ile yazılı ve görsel medyayı günlük olarak takip etmektedir. İlgili haberler üst yönetime her sabah raporlanmakta ve haberlerin içeriği kontrol edilmektedir. Şirket, basın-yayın organlarında çıkan ancak Tebliğ uyarınca özel durum açıklaması yapılması yükümlülüğü doğurmayan fakat ortaklık tarafından söz konusu haber ve söylentilere ilişkin bir açıklama yapmak isterse, konu CEO ve Finans Başkan Yardımcısı (CFO) tarafından gündeme getirilir ve açıklama yapılabilir. Çıkan haber içsel bilgi tanımına girecek önemde değil ise konu hakkında prensip olarak herhangi bir açıklama yapılmaz. Bununla birlikte, Tebliğ uyarınca özel durum açıklaması gerektirmeyen böyle bir haber hakkında açıklama yapılmasının faydalı olup olmayacağı hususu Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi tarafından değerlendirilir.

8.10. Ticaret Sicili Gazetesi ve Günlük Gazeteler Vasıtasıyla Yapılan İlanlar ve Duyurular

Sermaye Piyasası Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve Şirket'in Ana Sözleşmesi gereği; Genel Kurul, sermaye artırımına ilişkin duyurular gerek Ticaret Sicili Gazetesi, gerekse günlük gazeteler vasıtasıyla yapılmaktadır. Genel Kurul toplantı ilanı, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak şekilde, gazete ilanları ve internet sitesi vasıtasıyla da asgari üç hafta önceden yapılmaktadır. Yıllık faaliyet raporu dahil, mali tablo ve raporlar ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler ile Ana Sözleşme'de değişiklik yapılacak ise Ana Sözleşme'nin son hali ve tadil metni; Genel Kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, Şirketin merkezinde ve internet sitesinde, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmaktadır. Şirketin Genel Kurul gündem başlıkları, açık olarak ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilmektedir. Genel Kurul öncesinde kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için vekâletname örnekleri ilan metninde yer almakta ve internet sitesinde bulunmaktadır.

8.11. Piyasada Dolaşan Asılsız Haberler

Prensip olarak piyasada ve/veya internet ortamında yer alan spekülasyonlar konusunda herhangi bir görüş bildirilmez. Buna karşılık, SPK mevzuatı hükümleri çerçevesinde SPK ve/veya İMKB'den doğrulama talebi geldiğinde veya Yönetim Kurulu veya Genel Müdürlük tarafından piyasada ve/veya internet ortamında yer alan konu ile ilgili kamuoyuna sözlü veya yazılı açıklama yapılmasına karar verildiği takdirde ilgili birimler ve Hukuk Müşavirliği ile koordinasyon sağlanmak suretiyle gerekli açıklamaların kamuoyuna duyurulması sağlanır.

8.12. Kamuya Açıklanması Gereken Bilgilerin Gizliliğinin Sağlanması

Türk Tuborg çalışanlarının içeriden öğrenilen bilgilerin kullanımıyla ilgili kurallara dikkat etmesine önem verilmekte ve bu doğrultuda içeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınmaktadır. Şirket genelinde yayımlanan "Çalışma Etiği" ilkeleri Türk Tuborg çalışanlarının iş hayatındaki profesyonel davranış biçimlerini açıkça ortaya koymaktadır.

Çalışma süresince öğrenilen, şirkete ait ve yetkili kişiler dışında bilinmesi istenmeyen, ticari sır olarak nitelendirilebilecek bilgiler şirket bilgisi olarak kabul edilir. Tüm çalışanlar Türk Tuborg'da çalışırken ve sonrasında şirket bilgisini korurlar, doğrudan ve dolaylı olarak kullanamazlar.

9-Özel Durum Açıklamaları:

Şirket tarafından Ocak- Aralık 2011 döneminde yapılan özel durum açıklamalarının sayısı 10 olup söz konusu açıklamalar için SPK veya İMKB tarafından istenen ek açıklama talebi bulunmamaktadır. Şirket'in kamuyu aydınlatma ihlali olmamıştır.

10- Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği:

Şirket'in pay sahipleri ile olan ilişkilerini daha etkin ve hızlı şekilde sürdürebilmek, hissedarlarla sürekli iletişim içinde olmak amacıyla, SPK mevzuatının öngördüğü şekilde oluşturulan kurumsal internet sitesi www.turktuborg.com.tr yanında, marka içerikli www.carlsberg.com.tr ve www.tuborg.com.tr siteleri de yer almaktadır. www.turktuborg.com.tr internet sitesinde SPK'nın Seri: IV No: 56 sayılı Tebliğ'inde sayılan bilgilerin tamamı ve internet sitesinin ana sayfasında bir link ile ulaşılabilen "yatırımcı ilişkileri" başlıklı bir bölüm bulunmaktadır. Web sitemizin daha iyi hizmet vermesine yönelik çalışmalarımız ise sürekli devam edecektir.

11-Gerçek Kişi ve Nihai Hakim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması:

Şirketin 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar	TL	Hisse (%)
International Beer Breweries Ltd.	95.659.374	95.69
Halka açık kısım	4.312.186	4.31
Toplam	99.971.560	100.00

12-İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması:

İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler daha önce çeşitli sebeplerle SPK'ya bildirilmiş olup kamuoyuna ayrı bir açıklama yapılmamıştır. Bu durumda olan kişiler şunlardır:

Yönetim Kurulu Üyeleri:

Roni Kobrovsky	Yönetim Kurulu Başkanı
Joav Asher Nachshon	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Shlomo Graziani	Yönetim Kurulu Üyesi
Benjamin Haim Rotenberg	Yönetim Kurulu Üyesi

Murakıplar:

Haydar Gökçek
Mustafa Ersun Bayraktaroğlu

Başkan ve Başkan Yardımcıları:

Damla Birol	İcra Başkanı - CEO
Timur Gökmeral	Finans Başkan Yardımcısı - CFO
Murat Akgün	Tedarik Zinciri Başkan Yardımcısı
Onur Fırat Baykal	Satış Başkan Yardımcısı
Nilüfer Reisoğlu	Pazarlama Başkan Yardımcısı
Ayşe Keskinel	İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi Yöneticisi :

Evren Kılınçpınar Mali İşler Müdürü

SPK Raporu Bağımsız Denetimi :

DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (Deloitte)

Tam Tasdik Raporu Bağımsız Denetimi :
Başaran Nas Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. (PwC)

BÖLÜM III – MENFAAT SAHIPLERİ

13-Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi:

Şirket ile ilgili menfaat sahipleri, esas itibarıyla Şirket ile doğrudan ilişki içinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmek üzere kullanılmıştır. Menfaat sahipleri, kendilerini ilgilendiren hususlarda gerektiğinde toplantılara davet edilerek veya telekomünikasyon araçları kullanılarak bilgilendirilmektedir. Şirket menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde Şirket menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymakta ve bunları korumaktadır. Şirket kurumsal yönetim yapısı, çalışanlar dahil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını, yönetime iletmesine olanak tanımaktadır.

14-Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı:

Başta Şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller Şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı “öneri, anket” gibi araçlarla Şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde desteklenmektedir. Çalışma koşulları, ortamı ve çalışanlara sağlanan haklar konusunda yapılacak uygulama değişiklikleri için İşçi Sendikası'nın görüşü ve mutabakatı alınmakta, kararlar birlikte oluşturulmaktadır. Ayrıca “Bayi Toplantıları” vasıtasıyla Şirket ile doğrudan iş ilişkisi içerisinde bulunan bayilerin, Şirket politikalarına katılmaları desteklenmektedir.

15-İnsan Kaynakları Politikası:

Türk Tuborg olarak İnsan Kaynakları politikamız; şirketimizin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda organizasyon yapısını dinamik tutmak ve değişimlere hazır olmayı sağlamaktır. Şirketimiz, nitelikli kişilerce “öncelikle tercih edilen olma” konumunu giderek pekiştirmeyi kendisine amaç edinmiştir. Şirketimizde uygulanan yetkinlik bazlı İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanlarımıza profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratmayı ve eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen, Şirket değerlerini benimseyip, yaşatacak kişileri şirketimize kazandırmayı sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları politikamız, ırk, dil, din, cinsiyet, yaş ayrımını ortadan kaldıran fırsat eşitliği ilkesine dayanmaktadır. Personelin katkılarına ve çabalarına göre ödüllendirilmesi için performans yönetim sistemi uygulanmaktadır ve istihdam ve terfilerde eşit fırsat tanınmasına dikkat edilir.

Personelin gelişmesini sağlamak amacıyla her kademedeki tespit edilen plan çerçevesinde şirket içi ve dışı eğitim programları uygulanır.

Güvenli çalışma ortamı ve koşullarının sağlanması şirketimizin çok önem verdiği bir konudur. İşçi Sağlığı ve Güvenliği yönetmeliği çerçevesinde mesleki risklerin önlenmesi, sağlık ve güvenliğin korunması, risk ve kaza faktörlerinin ortadan kaldırılabilmesi için tüm yasal tedbirler alınır. Düzenli toplantılarla iyileştirme çalışmaları sürekli devam eder.

Şirketimizde çalışanlarla ilişkileri yürütmek üzere bir temsilci atanmıştır. 2011-2013 Toplu İş Sözleşmesinin döneminde Temsilcilik görevini üretim işçileri Sn. Ahmet Karapınarlı ve Sn. Bülent Güven yürütmektedir. Temsilcinin yetki ve sorumlulukları Toplu İş Sözleşmesinde tanımlanmıştır.

Bugüne kadar Türk Tuborg yönetimine ve İnsan Kaynakları departmanına çalışanlardan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikayet gelmemiştir.

16-Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler:

Mal ve hizmetlerin pazarlanmasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbir alınmakta, çalışanlarımızın bu konulardaki eğitimlerine önem verilmektedir. Müşterilerin satın aldığı mamüllerimize ilişkin talepleri süratle karşılanmaktadır.

Mamüllerimiz TSE kalite standartlarına sahiptir. Şirketimizce kalite standartlarına titizlikle uyulmakta ve standartların korunmasına özen gösterilmektedir.

Şirketimizde satın alma işlemleri Satın Alma Yönetmeliği'nin öngördüğü şekilde ve satın alma kararları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Tedarikçi firmaların seçimi sırasında uygun maliyet, uygun kalite, yeterli kapasite ve satış sonrası servis kriterleri dikkate alınmaktadır.

17-Sosyal Sorumluluk:

Faaliyet alanı malt ve bira üretimi ile ambalajlama, depolama ve dağıtım olan Türk Tuborg, sahip olduğu sosyal sorumlulukları doğrultusunda çevre yönetimini işinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederek, tüm çalışanları ile birlikte çevrenin korunmasını amaçlamaktadır.

Bu amaca ulaşmak için Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayi A.Ş. olarak yapacaklarımız;

- Doğal kaynakları ve hammaddeleri en verimli şekilde kullanmak,
- Faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkileri, olabilecek en alt düzeye indirmek ve kirlenmeyi önleyerek çevreyi korumak,
- Çevre boyutlarımız ile ilgili yasal gerekliliklere uymak,
- Tedarikçi ve tedarikçilerimizi çevresel konularda daha duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye teşvik etmek,
- "ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri" standardı gereklerine uygun olarak kurulmuş olan çevre yönetim sistemimizin performansını hedefler koyarak ölçmek, izlemek,gözden geçirmek ve uygulamakta olduğumuz sistemimizi sürekli olarak iyileştirmektir.

Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler.

Çevko (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı) üyesi olan Türk Tuborg, Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği kapsamındaki geri kazanım yükümlülüklerini, yetkilendirilmiş kuruluş ÇEVKO ile işbirliği yaparak yerine getirir.

BÖLÜM IV – YÖNETİM KURULU

18-Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu Ve Bağımsız Üyeler:

Yönetim Kurulu, Genel Kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Tamamı icrada görev almayan üyelerden oluşan Yönetim Kurulu üyeleri şunlardır:

Roni Kobrovsky	Yönetim Kurulu Başkanı
Joav Asher Nachshon	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Shlomo Graziani	Yönetim Kurulu Üyesi
Benjamin Haim Rotenberg	Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim kurulu üyelerini IBBL grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu üyesi ve/veya üst düzey yönetici olarak görev almakta ve yurt dışında ikamet etmektedirler.

Şirket'in Yönetim Kurulunda bağımsız üye ve kadın üye bulunmamakta olup SPK'nın Seri:IV No:56 Tebliği çerçevesinde 30 Haziran 2012 tarihine kadar yapılacak ilk genel kurulda gerekli yapılanma sağlanacaktır.

Yönetim Kurulu üyelerinin TTK'nun 334 ve 335inci maddelerinde belirtilen faaliyetleri yerine getirmeleri Genel Kurul onayına bağlıdır. Bahsi geçen faaliyetler haricinde yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerine ilişkin herhangi bir kısıtlama mevcut değildir.

19-Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri:

Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde kurulun en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılmasına özen gösterilir. Bu amaçla genel esasları şirket ana sözleşmesinde yer almamakla birlikte yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirlenen kriterlerde üyelerin seçimine özen gösterilmektedir.

Şirket bünyesinde henüz bir Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulamamış olup SPK'nın Seri:IV No:56 Tebliği çerçevesinde 30 Haziran 2012 tarihine kadar gerekli yapılanma sağlanacaktır.

20-Şirketin Hedefleri:

Türk Tuborg'un bira odaklı bir şirket olarak başlıca misyonu devamlı nitelikte bir ortaklık değeri yaratmaktır. Şirket pazarlama faaliyetlerine önem vererek stratejilerini tüketicilerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik olarak belirlemeyi öncelikli amaç olarak kabul eder. Ürün kalitesi, tüketici memnuniyeti ve hazzı açısından büyük önem taşıdığından pazarda her zaman en önde yer alacaktır.Şirket'in Sosyal sorumluluğu dolayısıyla çevre meselelerine karşı duyarlı olunacaktır. Bu doğrultuda, Şirket'in hedeflerine ulaşma derecesi, faaliyetleri ve geçmiş performansı Yönetim Kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

21-Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması:

Şirketi etkileyebilecek stratejik, finansal, operasyonel vb. her türlü riskin tespiti, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunma fonksiyonu denetimden sorumlu komite vasıtasıyla yerine getirilir. Denetimden sorumlu komite söz konusu fonksiyonu yerine getirirken Finans Başkan Yardımcılığı birimi ile bağımsız dış denetim ve tam tasdik işlemlerini gerçekleştiren kuruluşların bulgularından faydalanır.

22-Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki Ve Sorumlulukları:

Yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür. Bunun sağlanabilmesi adına TTK'nın ilgili hükümleri geçerli olmakla beraber yönetim kurulu yetki ve sorumluluklarının esasları Şirket ana sözleşmesinin 10. ve 11. maddelerinde şu şekilde düzenlenmiştir.

“Madde 10: Şirketin idaresi ve dışarıya karşı temsil ve ilzamu İdare Meclisine aittir. İdare Meclisi, İdare Meclisi Üyeleri arasından Murahhas Aza/azalar atayabilir. İdare Meclisi kendisine ait olan İdare ve temsil yetkisini Murahhas Aza/azalara veya pay sahibi olmaları zorunlu olmayan Müdürlere devredebilir. Türk Ticaret Kanununun 319. maddesi uyarınca temsil yetkisinin İdare Meclisi üyesi olmayan murahhas azalara verilmesi halinde İdare Meclisi üyelerinden en az birisinin de temsil yetkisine sahip olması zorunludur.”

Şirketin imza yetkilileri ilgili yönetim kurulu kararı ile belirlenir.

“Madde 11: İdare Meclisi, şirketi resmi daireler, mahkemeler ve üçüncü şahıslara karşı temsil etmek, şirketin maksat ve mevzuuna dahil olan her nevi işleri ve hukuki muameleleri şirket adına yapmak, şirket mevzuuna dahil gayrimenkul alım ve satımı ile ipotek ve sair ayni hak tesis ve fekinde, sulh olmak ve hakem tayin etmek, umumi heyete arz olunacak yıllık raporu ve senelik hesapları tanzim ve tevzii olunacak temettü miktarını umumi heyete teklif etmek, kanun ve mukavelenamenin tahmil eylediği vazifeleri ifa eder.”

23-Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları:

Yönetim Kurulu çalışma esasları Şirket Ana Sözleşmesi'nde aşağıdaki şekliyle düzenlenmiştir:

“**Madde 9:** İdare Meclisi düzenli olarak yılda en az dört kere olmak üzere üç ayda bir toplanır. İdare Meclisi Başkanı, Başkan Yardımcısı ile birlikte Şirket Genel Müdürü'nün yardımıyla takip eden yıla ilişkin toplantı programını hazırlar. Toplantı tarihinden asgari beş gün evvel toplantı gündeminin azalara gönderilmesi gereklidir. Üyelerden her biri üç gün önceden Genel Müdür ve İdare Meclisi Başkanına haber vermek şartıyla gündeme madde ekleyebilir. İdare Meclisi Toplantısında görüşülen raporlar ve diğer evrak, gündem ve mevcut ise değiştirilmiş gündem ile birlikte gönderilmelidir.

İdare Meclisi toplantıları İngilizce olarak yapılır. Resmi toplantı tutanakları ve kararlar Türkçe tutulur. Toplantı tutanakları ve kararların İngilizce tercümeleri de karar defterinde bulundurulacaktır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 330/II maddesi uyarınca, her konudaki İdare Meclisi kararları, azalardan biri müzakere talebinde bulunmadıkça, azalardan herhangi birinin yazılı bir teklifinin diğer azalara iletilmesi suretiyle toplantı yapılmaksızın alınabilir.”

Yönetim Kurulu çalışma esasları ve faaliyet dönemi çalışmalarına ilişkin detaylar şunlardır:

Yönetim Kurulu toplantı gündemi Yönetim Kurulu Başkanı tarafından diğer Yönetim Kurulu üyeleri ve İcra Başkanı (CEO) ile görüşülerek belirlenir ve toplantı tarihinden asgari beş gün önce üyelere gönderilir. Faaliyet dönemi içinde Yönetim Kurulu 8 defa toplanmıştır. Yönetim Kurulu sekreteryası bulunmamaktadır. Toplantılara genellikle bütün üyeler katılmaktadır. Ocak-Aralık 2011 dönemi içerisinde herhangi bir muhalif kalınan konu olmamıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri hükümlerinde yer alan konularda toplantılara fiili katılımında bulunmuştur. Toplantı esnasında sorulan sorular zapta geçmemektedir. Şirket ana sözleşmesi çerçevesinde Yönetim Kurulu üyelerine ağırlıklı oy ve/veya veto hakkı tanınmamıştır.

24-Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı:

Dönem içinde Şirket Yönetim Kurulu üyelerinden hiçbirisi Şirketin faaliyet gösterdiği bölgede (Türkiye'de) Şirketin konusuna giren ticari muamele nevinden herhangi bir muameleyi kendisi veya başkası hesabına yapmamıştır. Bununla birlikte, Yönetim Kurulu başkan ve üyelerinin, şirket faaliyet konusuna giren işleri bizzat veya başkaları adına yapmaları ve bu tür işleri yapan şirketlere ortak olabilmeleri hususunda TTK 334. ve 335. maddeleri kapsamında Genel Kurul'dan onay alınmaktadır.

25-Etik Kurallar:

Yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranmayı prensip edinen şirketimiz tarafından benimsenen ve şirket çalışanları için oluşturulan temel yetkinlikler çalışanların performans değerlendirmelerinde de etken olmaktadır.

Temel Yetkinlikler:

- Ekip Ruhu ile İletişime Geçebilmek
- Çözüm Üretici Yaklaşımla Sonuca Odaklanmak
- Sağlam Durabilmek
- Bağlılık ve Hevesle Sorumluluk Almak

Yukarıda sayılan hususlar yıllık faaliyet raporları içeriğinde yer almak suretiyle kamuya da açıklanmıştır.

26-Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı:

Yönetim kurulunda Denetim Komitesi oluşturulmuştur. Komite ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar; bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun çalışmaları komitenin gözetiminde gerçekleştirilir; kamuya açıklanacak yıllık ve ara mali tabloların gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak yönetim kuruluna bildirir. Denetim komitesi üyeleri Slomo Graziani ve Benjamin Haim Rotenberg'dir. Şirket yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmamasından dolayı denetim komitesi icracı olmayan üyelere oluşmaktadır. Yönetim kurulunun hiçbir üyesi birden fazla komitede yer almamaktadır.

27-Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar:

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri Şirket Ana Sözleşmesi'nde aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

“Madde 12: İdare Meclisi Azaları bu esas mukavele gereğince safi kardan kendilerine ayrılacak miktardan başka her toplantı günü için veya aylık olarak bir ücret alırlar. Bu ücretin miktarı Genel Kurul kararı ile tespit olunur.”

Her yıl yapılan olağan Genel Kurul toplantılarında Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri gündemin bir maddesini oluşturmaktadır. 2011 yılında yapılan olağan Genel Kurul toplantısında Yönetim Kurulu üyelerine ücret ödenmemesi kararlaştırılmıştır.

Şirket dönem içinde herhangi bir Yönetim Kurulu üyesine ve yöneticisine borç vermemiş, kredi kullandırmamış ve lehine kefalet gibi teminatlar vermemiştir.

TURK TUBORG BREWING AND MALTING, INC.
CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES COMPLIANCE REPORT

1- Compliance with Corporate Governance Principles Statement

The Corporate Governance Principles adopted by Turk Tuborg have been applied excluding the sections mentioned below.

Due to the fact that our company is a corporation with foreign investment, that all the members of our Board of Directors are foreigners and reside abroad and that the number of the members of our Board of Directors is limited, the Corporate Governance Principles could not be complied with in such issues as the establishment of the corporate governance committee and any other committees, cumulative voting method, independent member, woman member, representation of minority shares in the board of directors, etc. Those issues which could not be complied with are referred to in the text of the report.

Any developments about Corporate Governance Principles were closely followed up during the year and studies performed for the compliance of Articles of Association with those principles.

PART 1 – SHAREHOLDERS

2- Relations with Shareholders Function:

"Relations with Shareholders Function" was established on 18 March 2009 and Evren Kılıncınar, currently performing as Financial Affairs Manager, is authorized to perform to manage the unit in addition to his current status.

Authorised Person: Financial Affairs Manager 0 232 399 21 36

Duties:

- ❖ To ensure that the records of the shareholders shall be maintained in a good, reliable and updated manner;
- ❖ To reply any written information requests of the shareholders, except such information has not yet been made public and it is confidential and trade secret in nature;
- ❖ To ensure that the General Assembly meeting shall be held in compliance with the legislation in effect, the articles of incorporation and other in-house regulations;
- ❖ To ensure that any documents of which the shareholders may use in the General Assembly meeting shall be issued, communicating with the other departments within the company;
- ❖ To ensure that the records of voting results shall be maintained and that the reports of such results shall be sent to the shareholders;
- ❖ To monitor any and all issues regarding the public information, including the legislation and corporate information policy.

At certain times during the period, shareholders request information by telephone and any necessary responses are verbally provided.

3- Exercise of Shareholders' Rights to Information:

The main principle in the exercise of the shareholders' right to information and evaluation is that there shall be no discrimination between the shareholders. Information about the applications made to obtain information during the year is given in item 2 above. Such information requests are usually related with date of the General Assembly meeting, capital increases and free stocks, distribution of profit, etc. All such information requests are replied in line with the disclosures made to the public without any discrimination between the shareholders, except those of trade secret nature or those covered by a company interest which is worth protecting. Any developments which may affect the exercise of shareholding rights as required by the Turkish Commercial Code (TCC) and Capital Market Board (CMB) regulations are made public through announcements, newspaper notices and our web site at www.turktuborg.com.tr. Although the claim for the appointment of a special auditor is not defined as a shareholder right in the article of association, shareholders did not submit such requests during the year.

4- General Assembly Meeting Information:

The latest ordinary General Assembly meeting was held on 6 May 2011. The quorum for resolution is 51% of the current share capital in the annual and extraordinary general assembly meetings pursuant to the articles of incorporation of the company. The quorums of meeting and resolution were 95,7 % of the share capital of the company in the latest ordinary general assembly meeting. Stakeholders and media did not attend such meeting. Call for the general assembly meeting was made by the board of directors. Authorised persons from the independent auditors are also invited to the meetings in writing as well as shareholders. The notice for the convention of the general assembly meeting of the company was published in the Turkish Commercial Registry Gazette, 21 days in advance excluding the dates of notice and meeting. However, the notice for the meeting was also published in a local newspaper and the shareholders, whose addresses were registered, were notified of the date, place and agenda of the meeting via mail. Prior to the general assembly meeting, the date, place and agenda of the general assembly meeting, proposal of profit distribution by the board of directors and the independent auditors elected by the board of directors are made public through announcements. The annual report of the company is made available to the shareholders in the headquarter of the company prior to the general assembly meeting. Any issues in the agenda are communicated in an impartial and detailed manner by a clear and understandable method and the shareholders are provided with equal opportunity to give their opinion and ask questions, thus creating a healthy environment of discussion in the general assembly meetings. The articles of incorporation do not contain any provisions as to the making of such resolutions as division, purchase, sale and lease of property in substantial amount, etc. shall be made in the general assembly meeting. Such resolutions are made in consideration of the CMB regulations, TCC and tax legislation by the board of directors in order to ensure the company activities to run in the ordinary course of business and made public through announcement once such resolution is made. Several conveniences are provided so that the shareholders are transported to the place where the general assembly meeting shall be held as well as the effective use of aforementioned communication channels in order to facilitate the attendance of the shareholder to the general assembly meeting. The minutes of general assembly meeting are at all times accessible to the shareholders at the headquarter of the company or in our web site at www.turktuborg.com.tr.

5- Voting Rights and Minority Rights:

According to the articles of incorporation of the company, the shareholders or their proxies who attend the annual and extraordinary general meetings of shareholders are entitled to one vote for each share. There is no privilege as to votes.

The company does not have any investment in associates.

There is no independent member in the board of directors, and the minority rights are not represented in the board of directors in our company. The minority rights and their exercise are governed by the article 11 of the Capital Market Act to which all the listed companies are subject. On the other hand, the minority shareholders constitute 4,31% of total shares. Cumulative voting method is not applied.

6- Profit Distribution Policy and Timing of Profit Distribution:

There is not any privilege as to dividends. The policy of the Company concerning profit distribution is to distribute the profit considering the financial situation of the company, the investments, other fund requirements, market conditions, economical environment, Capital Market legislations and tax legislations. The articles of incorporation of the company contain a provision concerning the dividend advance. The exercise of the power of paying advances is evaluated within the framework of the current legislation and economic environment by the board of directors. The profit distribution methods and processes are identified by the provisions as contained in the Turkish Commercial Code, Capital Board Market regulations and the articles of incorporation of the company. In line with the profit distribution policy, the resolution made public through announcement immediately after such a resolution is made in each year by the board of directors. The resolution of the board of directors concerning profit distribution is submitted to the general assembly meeting for approval, and the approved amount of dividend is distributed to the shareholders within the period designated by related regulations by CMB in the general assembly meeting.

7- Transfer of Shares:

The articles of incorporation of the company do not contain any provisions which restrict the transfer of shares.

PART II – PUBLIC DISCLOSURE AND TRANSPARENCY

8- Disclosure Policy of the Company:

8.1. Purpose

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (Türk Tuborg) has adopted a transparent and effective disclosure policy to inform the stakeholders of all company activities in a concurrent, fair, complete and comprehensible manner. Accordingly, the disclosure policy aims to provide an active and transparent communication by sharing all the information about the past performances, expectations, financial information and activities which are not considered as commercial secret to the shareholders, investors, employees and clients in a concurrent, fair, complete and comprehensible manner.

Capital Markets legislation and regulations of the Istanbul Stock Exchange (ISE) are fully complied and the most effective communication policy according to the Corporate Governance Principles is aimed to be fulfilled in public disclosures. Public disclosures are announced on the Public Disclosure Platform (PDP) (www.kap.gov.tr) and at company web site (www.turktuborg.com.tr) with a timely, accurate, complete, understandable, analyzable and easily accessible manner for guiding the decision makers.

8.2. Authorization and Responsibility

The Board of Directors shapes Türk Tuborg disclosure policy with its recommendations within the scope of Corporate Governance Principles. Monitoring, observing and developing the Company's public disclosure policy are the responsibilities of the Board of Directors. The Investor Relations and Legal departments under Finance function have been commissioned to coordinate the disclosure functions. These departments execute their responsibilities in close cooperation with the Board of Directors and the audit committee.

8.3. Methods and Instruments

Public announcements, financial statements and reports, annual reports, corporate web site, announcements and press releases are followed as disclosure methods. Türk Tuborg's public disclosure methods and instruments in accordance with Capital Markets legislation and Turkish Commercial Code (TCC) provisions are as follows:

- (i) Financial statements and notes, independent auditor's report and declarations sent to the PDP and ISE periodically,
- (ii) Disclosure of public announcements sent to PDP and ISE,
- (iii) Annual reports,
- (iii) Corporate web site (www.turktuborg.com.tr),
- (iv) Notices and announcements made via the Turkish Commercial Registry Gazette and daily newspapers,
- (v) Press releases through broadcast and print media channels,
- (vi) Declarations executed via telephone, email etc.

8.4. Announcement of Financial Statements to the Public

Financial statements and its notes of Türk Tuborg are prepared according to the financial reporting standards set by the CMB and are subject to independent audit prior to public disclosure, in accordance with the international standards on auditing (ISA). Following the audit committee approval according to the CMB legislation, financial statements and its notes are presented to the board of directors for approval prior to public disclosure.

They are then sent to the PDP and ISE, after their authenticity is confirmed by signatories of any two of Financial Affairs Manager, Accounting Manager or CFO. Financial statements and notes are accessible on the corporate web site under the title of “Investor Relations”.

8.5. Announcement of Annual Reports to the Public

The annual report is prepared in accordance with CMB legislation and the CMB Corporate Governance Principles and approved by the Board of Directors. The annual report is published in the web site in Turkish and English versions. Additionally, hard copies and soft copies in CD format could be obtained from Investor Relations department.

8.6. Public Announcements

Public announcements are prepared by Investor Relations and Legal departments and sent to the PDP after being signed electronically by signatory executives. Public announcements are published on the corporate web site (www.turktuborg.com.tr) within one business day following the announcement date, latest. These announcements are archived for five years on the web site.

8.7. Corporate Web Site and its Content

All the information required by CMB Corporate Governance Principles is published in Türk Tuborg’s corporate web site under “Corporate” and “Investor Relations” titles. The list of accessible items on the web site is as follows:

- Detailed information on corporate identity,
- Corporate values,
- Corporate policies,
- Members of Board of Directors,
- The company's organizational and capital structure,
- Articles of Association,
- Trade Registry information,
- Press Releases,
- Public announcements,
- General Assembly meeting date, agenda, power of attorney, explanations on agenda,
- Minutes of the General Assembly meeting and list of attendees,
- Corporate Governance Principles Compliance Report,
- Annual reports,
- Prospectus and public offering circular,
- Disclosure policy.

8.8. Press Releases through Broadcast and Print Media Channels

Detailed information to the public on significant events is provided throughout the year by providing press releases to broadcast and print media. In this respect, Türk Tuborg may organize press conferences to release information to the press and the public, if necessary, depending on the nature of events, throughout the year. In addition, ad hoc press releases on significant events may be sent to media organizations. This may be accomplished through a press conference, depending on the nature of the events.

8.9. Following up News and Rumors about the Company

The company monitors both broadcast and print media on a daily basis by a local media monitoring agency. Relevant news items are reported to top management every morning and the contents of the news items are reviewed. If the company wishes to make a disclosure about a news item or a rumor in the media, even if not obliged to do so, CEO and CFO may address the issue and publish a disclosure. In principle, a disclosure is not released unless news items are considered as significant insider information. However, Investor Relations department may still decide whether the news is in the interest of the company to publish a disclosure.

8.10. Announcements via the Turkish Commercial Registry Gazette and Daily Newspapers

As a requirement of the Capital Markets legislation, the TCC and the Articles of Association, announcements related to General Assembly meeting and capital increases are made through the Turkish Commercial Registry Gazette and daily newspapers. The General Assembly meeting is announced in advance at least three weeks through newspapers and web sites to reach the maximum number of shareholders. Starting on the invitation date of the General Assembly meeting, financial statements and reports, including the annual report, supplementary documents pertaining to the agenda, the current Articles of Association, the text and justification of amendments, if any, to the Articles of Association are all made available to shareholders at the company headquarters and on the web site for the convenience and open review of shareholders. The company drafts a clear agenda of the General Shareholders meeting to avoid any misunderstandings. Sample power of attorney statements are announced and posted on the company's web site for shareholders represented by proxy.

8.11. False News and Hearsay

In principle, no comments are given about the speculations on the market and/or internet. The Company may, however, respond to rumors or speculations in certain circumstances including upon request by CMB and/or ISE. Also, if the Board of Directors or CEO determines such response is appropriate, related departments will make the necessary statement with the coordination of Legal department.

8.12. Maintaining Confidentiality of Information Due for Disclosure to the Public

Türk Tuborg places great emphasis on the use of insider information and all precautionary measures are taken to prevent the use of insider information. "Principles of Business Ethics," documented and distributed to all employees, clearly articulates appropriate business ethics for all Türk Tuborg employees.

Any information acquired during the course of employment or belonging to the company, or deemed undesirable to share with third parties or considered commercial secrets are regarded as company information. All employees are required to protect company information during and after their employment with the company.

9- Public Announcements:

The number of public announcements made by the Company in the period of January– December 2011 is 10 while any further explanation on those announcements by CMB or ISE have not been requested. The Company has not ever violate its obligation to inform the public.

10- The Corporate Website and its Contents:

In an effort to maintain effective and fast communications with shareholders, the Company actively uses its corporate web site www.turktuborg.com.tr as well as two brand web sites www.carlsberg.com.tr and www.tuborg.com.tr. All the information stipulated in CMB Communiqué IV No: 56 is available on the web site besides a section entitled “investor relations”, which may be accessed via a link in the main page of the internet site www.turktuborg.com.tr. Our efforts to make better web site service shall continue at all times.

11- Disclosure of Ownership:

The capital structure of the company is as follows as of 31 December 2011:

Shareholders	TL	Share (%)
International Beer Breweries Ltd.	95.659.374	95.69
Public quotation	4.312.186	4.31
Total	99.971.560	100.00

12- Public Disclosure of Insiders:

The insiders have not been publicly disclosed although they were notified to the Capital Market Board for several reasons. Those persons are as follows:

Members of the Board of Directors:

Roni Kobrovsky	Chairman of the Board of Directors
Joav Asher Nachshon	Vice-Chairman of the Board of Directors
Shlomo Graziani	Member of the Board of Directors
Benjamin Haim Rotenberg	Member of the Board of Directors

The Auditors:

Haydar Gökçek
Mustafa Ersun Bayraktaroğlu

CEO and Vice Presidents:

Damla Birol	Chief Executive Officer (CEO)
Timur Gökmeral	Vice President – Finance (CFO)
Murat Akgün	Vice President – Supply Chain
Onur Fırat Baykal	Vice President – Sales
Nilüfer Reisoğlu	Vice President – Marketing
Ayşe Keskinel	Vice President – Human Resources

Head of Relations with Shareholders Function:

Evren Kılınçpınar Financial Affairs Manager

Independent Audit:

DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (Deloitte)

Tax Certification Audit:

Başaran Nas Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. (PwC)

PART III – STAKEHOLDERS**13- Information to Stakeholders:**

Third parties directly involved with Türk Tuborg are the company's stakeholders. The company advises its stakeholders on matters of interest through meetings or via communication channels. Fully aware of the long-term benefits associated with stakeholders, the company respects and protects their rights established by legislation, mutual agreements, and charters. The company's corporate governance structure allows all stakeholders, including employees to express their concerns regarding illegal or unethical practices.

14- Stakeholders' Participation in Management:

Supportive mechanisms and models have been created to encourage stakeholder and especially employee participation in the Company's management without interfering company operations. Participation of stakeholders in the management is supported by instruments such as “proposals” and “surveys”. The Company involves the workers union in decision making processes and obtains their approval regarding operational changes in work conditions, the environment, and employee rights. Dealers in close contact with the company through the Authorized Dealers Meetings are also encouraged to participate in company policies.

15- Human Resources Policy:

Our Human Resources policy in Turk Tuborg is to keep the organisational structure dynamic in accordance with the strategic plans and goals and ensure to be prepared for any changes. Our company has adopted as its objective to gradually make firmer its position as “being the most preferred company” by qualified people. The Human Resources practices based on competence in our company ensure to create a professional working environment for our employees and career improvement opportunities and to provide our company with such persons with a higher level of education, who are open to innovations and changes, have enterprising abilities, are energetical, aspire to improve themselves and their job, adopt and carry on the assets of the Company.

Our Human Resources policy is based upon the equal opportunity principle which removes any discrimination of races, languages, religions, gender and ages. A performance management system is applied in order to reward the employees by their contributions and efforts and attention is paid to provide equal opportunity in employment and promotions.

In-house and outsourced training programmes are applied within the framework of a plan created at each and every level in order to ensure the improvement of the employees.

Provision of safe working environment and conditions is an issue on which our company places much importance. Any and all legal measures are taken in order to prevent any occupational risks, protect health and safety and do away with any factors of risk and accident under the Labour Safety and Health Regulation. Improvement efforts are continually maintained through regular meetings.

A representative has been appointed in order to implement the relationships with the employees in our Company. The role of a representative is implemented by Ahmet Karapınarlı and Bülent Güven, who are both production employees, in the Collective Labour Contract period of 2011-2013. The powers and responsibilities of the representative are described in the Collective Labour Contract.

Turk Tuborg management and the Human Resources department have had no complaints from the employees about discrimination up to the date.

16- Information about the Relations with Customers and Suppliers:

Any and all measures are taken to ensure customer satisfaction in the marketing and sales of goods and services and importance is placed on the training of employees in such matters. Our customers' requirements for our products purchased are rapidly satisfied.

Our products have TSE quality standards. Our company strictly comply with quality standards and attention is paid to the maintenance of standards.

Purchasing transactions are carried out as stipulated by the Purchasing Regulation and in accordance with the purchasing decisions in our Company. Such criteria as reasonable costs, proper quality, adequate capacity and after-sales service are considered at the time of selection of suppliers.

17- Social responsibility:

Türk Tuborg, engaged in the activity of malting, brewing, packaging, warehousing and distribution of beer, considers environmental management as an integral part of its business in accordance with its social responsibilities and aims the protection of the environment together with all its employees.

In order to achieve such goal, Turk Tuborg Brewing and Malting Inc. intends to

- To use natural resources and raw materials in the most efficient way,
- To minimize the environmental effect resulted from our processes, and to save the environment by preventing pollution,
- To obey the legal requirements related to environmental aspects,
- To encourage suppliers and sub-contractors about their activities to be more sensitive for environmental issues,
- To measure, monitor, review and implement the performance of environmental management system which is set in accordance with the requirements of ISO 14001.

Our employees behave with this attention and consciousness at every stage of our actions, where they are responsible for.

Turk Tuborg, which is a member of CEVKO (Foundation for Preservation of Environment and Recycling of Waste Packagings), fulfills its its legal requirements for collection of recyclable packaging wastes through its cooperation with CEVKO.

PART IV – BOARD OF DIRECTORS

18- Structure and Formation of the Board of Directors and Independent Members:

The Board of Directors exercises its powers and responsibilities and represents the Company under the legislation, articles of incorporation, company regulations and policies in accordance with the authorisation as granted by the shareholders in the General Assembly meeting.

The members of the Board of Directors, who are all non-executive, are as follows:

Roni Kobrovsky	Chairman of the Board of Directors
Joav Asher Nachshon	Vice-Chairman of the Board of Directors
Shlomo Graziani	Member of the Board of Directors
Benjamin Haim Rotenberg	Member of the Board of Directors

All of the members of the Board of Directors act as the members of the Board of Directors and/or top executives in the IBBL group companies and reside abroad.

There is no independent member and woman member in the Board of Directors whereas necessary structure will be ensured in accordance with CMB Communiqué IV No: 56 until the first general assembly meeting before 30 June 2012.

Performance of the activities as stipulated in the articles 334 and 335 of the TCC by the members of the Board of Directors is depended upon the approval by the general assembly meeting. There is not any restrictions on the activities of the members of the Board of Directors except for the activities in question.

19- Qualifications of the Members of the Board of Directors:

Attention is paid to the structuring of the board to ensure optimum effectiveness and efficiency in the election of the members of the Board of Directors. For this purpose, in principle, attention is paid to elect such members who comply with the criteria as prescribed in the CMB Corporate Governance Principles although any election criteria are not provided in the articles of incorporation of the Company.

A Corporate Governance Committee has not yet been established within the Company whereas necessary structure will be ensured in accordance with CMB Communiqué IV No: 56 until 30 June 2012.

20- Company's Goals:

As a beer-focused company, Turk Tuborg's fundamental mission is to create a partnership value of a permanent nature. Placing importance on marketing activities, the Company aspires it to be its top-priority objective to identify its strategies in accordance with the requirements and expectations of its consumers. As the product quality bears a great importance in terms of consumer satisfaction and pleasure, it shall occupy the topmost place in the market at all times. The Company shall be sensitive to the environmental concerns due to its social responsibility. In this respect, accomplishment degree of Company targets, operations and past performance are periodically reviewed by Board of Directors.

21- Risk Management and Internal Control Mechanism:

Determination, evaluation and estimation of all kinds of strategic, financial, operational, etc., risks that may influence the Company and establishment and integration of effective internal control systems in this respect have been executed by audit committee, and accordingly advised and recommended to the Board of Directors. The audit committee makes use of the findings of Finance department and independent auditors and tax auditors while fulfilling its function.

22- Powers & Responsibilities of the Members of the Board of Directors and the Executives:

The members of the board of directors and the executives perform their duties in a fair, transparent, accountable and responsible manner. In order to achieve this, although the imperative provisions of the TCC are valid, the principles of the powers and responsibilities of the board of directors are regulated in the articles 10 and 11 of the articles of incorporation of the company as follows:

“Article 10: Management and external representation and binding of the company is on the part of the Board of Directors. The Board of Directors may appoint executive director(s) from among the members of the Board of Directors. The Board of Directors may assign its management and representation powers to such executive director(s) or to Directors who are not necessarily shareholders. In case the representation power is assigned to executive directors who are not members of the Board of Directors pursuant to the article 319 of the Turkish Commercial Code, it is mandatory that at least one member of the Board of Directors shall have the representation power.”

The signatories of the Company are designated by a resolution of the Board of Directors.

“Article 11: Board of Directors exercises the powers of representing the company with the governmental agencies, courts and third parties; performing any works and legal actions as contained in the purposes and subject matters of the company on behalf of the company; purchasing and selling properties as included in the subject matters of the company and creating and releasing mortgages and any other in-kind rights; reaching conciliation and appointing arbitrators; issuing the annual report and any annual accounts which shall be submitted to the general meeting of shareholders; proposing to the general meeting of shareholders the amount of dividend to be distributed and any other duties as conferred upon it by the Code and the articles of incorporation.”

23- Principles of Activity of the Board of Directors:

The working principles of the Board of Directors are regulated in the following manner by the articles of incorporation of the Company as follows:

“Article 9: Board of Directors regularly convenes on quarterly basis not less than four times a year. Chairman of the Board of Directors and the Vice-Chairman thereof prepare the meeting schedule of the forthcoming year with the assistance of the Director General. It is required to send the agenda of the meeting to the members not later than 5 days prior to the meeting. Any of the members of the Board of Directors may insert an item to the agenda provided that he/she notifies the Director General or the Chairman of the Board of Directors not later than three days prior to the meeting. Any reports and other documentation as discussed in the meeting of the Board of Directors must be sent along with the agenda and amended agenda, if any.

Meetings of the Board of Directors are held in English. Official minutes of meeting and resolutions are kept in Turkish. Translation into English of the minutes of meeting and resolutions shall also be kept in the book of resolutions.

Pursuant to the paragraph II of the article 330 of the Turkish Commercial Code, the resolutions of the Board of Directors on any and all matters may be made without convening a meeting upon communicating a written proposal of any member to the other members unless any of the members requests a discussion.”

Details of the working principles and activity period works of the Board of Directors are as follows:

Agenda of the meeting of the Board of Directors is determined through negotiations with the other members of the Board of Directors and the Chief Executive Officer (CEO) by the Chairman of the Board of Directors and sent to the members not later than five days prior to the meeting. The Board of Directors met 8 times during the operating period. The Board of Directors does not have a secretariat. The meeting is usually attended by all the members. There was no issue to which any objection was raised during the January-December 2011 period. All of the members of the Board of Directors actually contributed to the meeting in any matters as contained in the provisions of the Corporate Governance Principles. Any questions asked during the meeting are not entered in records. In accordance with the Company’s article of association, the members of the Board of Directors are not granted the right of weighted vote and/or veto.

24- Transactions with the Company and Non-competition:

None of the members of the Board of Directors of the company did not carry out any activities of commercial transaction nature as contained in the subject matters of the company in the territory where the company operates (Turkey) on his own or any other party’s behalf during the year. On the other hand, the chairman and members of the Board of Directors seek consent at the General Shareholders Meetings to engage in, either directly or indirectly, or own shares in any business similar to the business of the company, in according to Articles 334 and 335 of the TCC.

25- Codes of Conduct:

Basic competences which have been adopted by our Company that considers it a principle to comply with laws and ethical rules and which have been created for the company employees are effective in the performance evaluations of the employees.

Basic competencies are:

- o Connect with others through team spirit
- o Go for results by creating solutions
- o Resilience / firmness
- o Take accountability with commitment and passion

The issues as listed above have been made public by including them into the contents of the annual reports.

26- Number, Structure and Independence of the Committees Established in the Board of Directors:

An Audit Committee has been established in the Board of Directors. The committee supervises the accounting system of the company, public announcement of the financial information, independent audit and functioning and efficiency of the internal audit system; selection of the independent audit company, start of the independent audit process and the operations of the independent audit company are all accomplished under the supervision of the Audit Committee; it reports to the Board of Directors about the compliance and accuracy of annual and interim financial statements which shall be made public. Shlomo Graziani and Benjamin Haim Rotenberg are the members of the Audit Committee. Due to the fact that there are no independent members in the Board of Directors, the Audit Committee is consisted of non-executive members. None of the members of the Board of Directors has a place in more than one committee.

27- Financial Rights Granted to the Board of Directors:

The remunerations for the members of the Board of Directors are regulated in articles of incorporation of the Company as follows:

“Article 12: The members of the Board of Directors are paid remuneration for each meeting day or on monthly basis other than the amount to be allocated to them from the net profit pursuant to the articles of incorporation. The amount of such remuneration is fixed by the resolution of the General Assembly meeting.”

The remuneration for the members of the Board of Directors constitutes an item of the agenda in the annual General Assembly meetings held every year. It was resolved in the General Assembly meeting held in 2011 that the members of the Board of Directors should not be paid any remuneration.

The company did not lend any amounts to any members of the Board of Directors and managers during the period nor made loans available to them nor deliver any guarantees in their favour such as sureties, etc.

.....